

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
VIỆN VĂN HÓA, NGHỆ THUẬT, THỂ THAO VÀ DU LỊCH VIỆT NAM

Lê Hữu Luận

QUẢN LÝ ĐƠN VỊ NGHỆ THUẬT CÔNG LẬP
THEO CƠ CHẾ TỰ CHỦ TẠI TRUNG TÂM
TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ VĂN HÓA

Hà Nội - 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
VIỆN VĂN HÓA, NGHỆ THUẬT, THỂ THAO VÀ DU LỊCH VIỆT NAM

Lê Hữu Luận

QUẢN LÝ ĐƠN VỊ NGHỆ THUẬT CÔNG LẬP
THEO CƠ CHẾ TỰ CHỦ TẠI TRUNG TÂM
TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Ngành: Quản lý văn hoá

Mã số: 9 22 90 42

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ VĂN HÓA

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

NGHIÊN CỨU SINH

  
PGS.TS Nguyễn Thị Minh Thái PGS.TS Bùi Hoài Sơn Lê Hữu Luận

XÁC NHẬN CỦA CƠ SỞ ĐÀO TẠO



PHÓ VIỆN TRƯỞNG
Mai Thị Thùy Hương

Hà Nội - 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung và kết quả nghiên cứu của luận án *Quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh* này là nghiên cứu do cá nhân tôi thực hiện. Luận án được thực hiện với tính khách quan và trung thực, tài liệu sử dụng có xuất xứ rõ ràng và kết quả nghiên cứu của luận án chưa từng được công bố dưới bất kỳ hình thức nào.

Tôi xin cam kết chịu hoàn toàn trách nhiệm về công trình nghiên cứu này.

Tác giả luận án



Lê Hữu Luận

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	iv
MỞ ĐẦU.....	1
Chương 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ ĐƠN VỊ NGHỆ THUẬT CÔNG LẬP THEO CƠ CHẾ TỰ CHỦ	11
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu	11
1.1.1. Các nghiên cứu về quản lý văn hóa nghệ thuật.....	11
1.1.2. Các nghiên cứu về cơ chế tự chủ	20
1.1.3. Đánh giá chung về tình hình nghiên cứu và những khoảng trống mà luận án cần tiếp tục nghiên cứu.....	36
1.2. Cơ sở lý luận về quản lý hoạt động của đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ.....	40
1.2.1. Các khái niệm công cụ	40
1.2.2. Nội dung hoạt động tự chủ của đơn vị nghệ thuật công lập	46
1.2.3. Khung phân tích nội dung quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ	51
1.2.4. Các lý thuyết áp dụng để nghiên cứu hoạt động quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ.....	52
1.3. Bối cảnh đời sống văn hoá - nghệ thuật Thành phố Hồ Chí Minh	59
1.3.1. Các hoạt động biểu diễn nghệ thuật	60
1.3.2. Các cộng đồng và hoạt động nghệ thuật xã hội	60
1.3.3. Văn hóa ẩm thực như một yếu tố nghệ thuật	61
1.3.4. Hoạt động sân khấu	61
1.3.5. Hoạt động điện ảnh	62
1.3.6. Đánh giá tổng quan	63
Tiểu kết.....	63
Chương 2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ TRUNG TÂM TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH THEO CƠ CHẾ TỰ CHỦ	66
2.1. Khái quát về Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh	66
2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển, mô hình hoạt động	66
2.1.2. Về chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn được giao	66
2.1.3. Tổ chức bộ máy nhân sự	68
2.1.4. Hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị	69
2.1.5. Cơ sở thực tiễn của Trung tâm Tổ chức biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh	72
2.2. Thực trạng quản lý chuyên môn theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh	73
2.2.1. Nhận thức về sự cần thiết thực hiện quản lý chuyên môn theo cơ chế tự chủ của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh.....	73

2.2.2. Thực trạng tự chủ về nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh	75
2.2.3. Thực trạng quản lý hoạt động biểu diễn nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh	79
2.3. Thực trạng quản lý tài chính, tài sản theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh	86
2.3.1. Lập kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách hàng năm phù hợp với kế hoạch hoạt động chuyên môn	91
2.3.2. Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch tài chính đã được phê duyệt.....	92
2.3.3. Chỉ đạo thực hiện quản lý tài chính, tài sản theo đúng quy chế, quy định	94
2.3.4. Kiểm tra, đánh giá việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản, bảo đảm đúng mục đích.....	96
2.4. Thực trạng quản lý nhân sự và tổ chức bộ máy theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh	97
2.4.1. Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực gắn với chiến lược phát triển đơn vị	101
2.4.2. Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức phù hợp với năng lực, sở trường	103
2.4.3. Chỉ đạo công tác nhân sự, tổ chức bộ máy	105
2.4.4. Kiểm tra, đánh giá thực hiện các quy định về quản lý nhân sự, đánh giá cán bộ, viên chức hàng năm.....	106
2.5. Thực trạng quản lý hợp tác, liên kết theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh	108
2.5.1. Lập kế hoạch hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	114
2.5.2. Tổ chức hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật.....	116
2.5.3. Chỉ đạo hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	117
2.5.4. Kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật.....	119
2.6. Đánh giá chung về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh thành phố Hồ Chí Minh.....	121
Tiểu kết.....	131
Chương 3. GIẢI PHÁP QUẢN LÝ TRUNG TÂM TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH	133
3.1. Các nguyên tắc đề xuất giải pháp.....	133
3.2. Một số giải pháp quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh	138
3.3. Khuyến nghị	186
Tiểu kết.....	187
KẾT LUẬN.....	190
DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ	195
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	196
PHỤ LỤC	206

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Viết đầy đủ
CBQL	Cán bộ quản lý
NPM	New Public Management
NV	Nhân viên
QL	Quản lý
Sx	Độ lệch chuẩn
TB	Thứ bậc
TTTCBD-ĐA	Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh
TP.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
Tr	Trang
X	Điểm trung bình

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong tiến trình đổi mới và hội nhập, Việt Nam đang từng bước chuyển đổi mô hình quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập từ cơ chế bao cấp sang cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Đây là một chủ trương quan trọng của Đảng và Nhà nước ta nhằm phát huy sự năng động, sáng tạo cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của khu vực dịch vụ công, nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng cao của xã hội. Trong số các đơn vị sự nghiệp công lập, các đơn vị nghệ thuật đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển văn hóa, nâng cao đời sống tinh thần của nhân dân và giữ gìn bản sắc dân tộc trong bối cảnh toàn cầu hóa. Với những đặc thù riêng, việc quản lý và thực hiện cơ chế tự chủ đối với các đơn vị nghệ thuật công lập là vấn đề phức tạp, nhạy cảm, đòi hỏi phải có cách tiếp cận phù hợp, khoa học và toàn diện.

Về mặt lý luận, các nghiên cứu trong và ngoài nước đã chỉ ra rằng để phát triển bền vững, các tổ chức văn hóa, nghệ thuật cần có sự tự chủ nhất định trong các hoạt động chuyên môn và quản lý tài chính. Cơ chế tự chủ cho phép các đơn vị chủ động xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở nguồn lực được giao, khuyến khích tính sáng tạo và trách nhiệm xã hội, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ văn hóa, nghệ thuật. Tuy nhiên, việc thực hiện tự chủ trong các đơn vị nghệ thuật công lập cũng đặt ra nhiều vấn đề cần quan tâm như sự cân bằng giữa tính tự chủ và trách nhiệm giải trình, giữa các mục tiêu kinh tế và nghệ thuật, cũng như năng lực quản trị, sử dụng và phát triển nguồn lực của đơn vị. Do đó, việc hoàn thiện mô hình quản lý các đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ là mối quan tâm chung của các nhà hoạch định chính sách và các nhà khoa học.

Ở Việt Nam, việc đổi mới quản lý các đơn vị sự nghiệp nói chung và đơn vị nghệ thuật công lập nói riêng theo cơ chế tự chủ đã được thể chế hóa trong

hiều văn bản quan trọng của Đảng và Nhà nước. Nghị định số 60/2021/NĐ-CP[35] ngày 21/6/2021 của Chính phủ đã quy định về cơ chế tự chủ tài chính cho các đơn vị sự nghiệp công lập, cung cấp lộ trình và giải pháp cụ thể giúp các đơn vị từng bước thực hiện tự chủ và tự chịu trách nhiệm về tài chính cũng như hoạt động của mình. Đây là một căn cứ pháp lý quan trọng nhằm đảm bảo việc thực hiện tự chủ được diễn ra một cách chủ động, đồng bộ trong các cơ quan, đơn vị.

Thành phố Hồ Chí Minh đã đạt được nhiều thành tựu trong phát triển văn hóa - nghệ thuật, tuy nhiên vẫn còn tồn tại không ít bất cập và hạn chế. Theo Nghị quyết số 16-NQ/TW [40] ngày 10/8/2012 của Bộ Chính trị khóa XI, sự phát triển văn hóa của thành phố chưa tương xứng với vị thế của nó như một trong những trung tâm văn hóa lớn của toàn vùng và cả nước. Với quyết tâm xây dựng Thành phố trở thành một trung tâm văn hóa hàng đầu Việt Nam và khu vực, thành phố đang hướng tới việc hình thành một nền văn hóa văn minh, hiện đại, đồng thời duy trì và phát huy bản sắc dân tộc cũng như những giá trị văn hóa đặc trưng của người Việt và cộng đồng dân cư nơi đây. Mục tiêu đặt ra là đạt được sự cân bằng giữa phát triển kinh tế và văn hoá, đồng thời có trách nhiệm trong việc giải quyết các vấn đề xã hội, bảo đảm tính công bằng và tiến bộ xã hội. Sự phát triển này cũng tạo điều kiện cho tất cả mọi người dân đều có quyền tiếp cận và hưởng thụ nền văn hóa. Gần đây Nghị định 84/2024/NĐ-CP [38] thí điểm phân cấp quản lý nhà nước 8 lĩnh vực cho chính quyền Thành phố Hồ Chí Minh đã mở ra cơ hội mới cho Thành phố trong việc hiện thực hoá giấc mơ công nghiệp hoá, hiện đại hoá theo kịp sự phát triển của các thành phố khác trong khu vực và trên thế giới.

Thành phố Hồ Chí Minh tiếp tục khai thác và phát huy những đặc trưng văn hóa độc đáo của mình, đồng thời hướng tới sự phát triển bền vững trong

lĩnh vực văn hoá nghệ thuật nhằm tạo ra các sản phẩm văn hóa có giá trị. Hiện tại, thành phố có 8 đơn vị nghệ thuật công lập, trong đó Trung tâm Tổ chức Biểu diễn Nghệ thuật và Điện ảnh là đơn vị nghệ thuật công lập loại 2. Bảy đơn vị nghệ thuật còn lại, bao gồm Trung tâm Ca nhạc nhẹ, Nhà hát Nghệ thuật Hát bội, Nhà hát Ca múa nhạc dân tộc Bông Sen, Nhà hát Cải lương Trần Hữu Trang, Nhà hát Kịch, Nhà hát Nghệ thuật Phương Nam, và Nhà hát Giao hưởng - Nhạc, Vũ kịch, hiện đang thuộc loại hình tự chủ loại 3. Theo Nghị định 43/2006/NĐ-CP[34], các đơn vị sẽ được chuyển đổi thành đơn vị tự chủ loại 2. Xu hướng này sẽ thực hiện đúng chỉ đạo của Đảng và Nhà nước theo Nghị quyết số 40/NQ-CP ngày 9 tháng 8 năm 2012[41] về việc đổi mới cơ chế hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, đồng thời khuyến khích xã hội hóa một số dịch vụ công. Đây là nội dung cụ thể hoá thông báo kết luận số 37-TB/TW[57] ngày 26/5/2011 của Bộ Chính trị về Đề án *Đổi mới cơ chế hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập, nhằm giảm thiểu tình trạng phụ thuộc vào ngân sách nhà nước* và khuyến khích sự linh hoạt, chủ động của các đơn vị nghệ thuật trong việc tham gia vào nền kinh tế thị trường.

Thực tiễn triển khai cơ chế tự chủ tại các đơn vị nghệ thuật công lập trong thời gian qua cho thấy rằng, song song với những cơ hội và thành tựu đáng ghi nhận, vẫn còn tồn tại không ít khó khăn, vướng mắc cần được giải quyết. Một số mô hình tự chủ đã đạt được những thành công nhất định như mô hình Nhà hát Giao hưởng Nhạc vũ kịch Việt Nam đã hoạt động tự chủ hoàn toàn về mặt tài chính. Mô hình này không chỉ đảm bảo về mặt chất lượng nghệ thuật mà còn góp phần nâng cao đời sống văn hóa cộng đồng.

Tuy nhiên, nhiều đơn vị nghệ thuật khác vẫn chưa thực hiện cơ chế tự chủ một cách triệt để do năng lực và nguồn lực còn hạn chế. Hơn nữa, vấn đề nhận thức về tự chủ và cách tổ chức thực hiện giữa các đơn vị chưa thống nhất. Thực trạng này đòi hỏi sự cần thiết phải tiến hành nghiên cứu chuyên

sâu nhằm làm rõ cơ sở lý luận, thực tiễn cũng như đề xuất các giải pháp hữu hiệu để hoàn thiện mô hình quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ phù hợp với điều kiện thực tế của Việt Nam nói chung và thành phố Hồ Chí Minh nói riêng. Việc nghiên cứu này sẽ không chỉ nâng cao hiệu quả quản lý mà còn giúp phát huy tối đa tiềm năng nghệ thuật của các đơn vị công lập, góp phần vào sự phát triển bền vững của nền văn hóa nghệ thuật trong giai đoạn hiện nay.

TTTCBD - ĐA là một đơn vị nghệ thuật công lập tiêu biểu đang từng bước triển khai và hoàn thiện cơ chế tự chủ. Với truyền thống và vị thế quan trọng trong đời sống nghệ thuật của thành phố và cả nước, các hoạt động của Trung tâm có ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển văn hóa và xã hội, đặc biệt trong lĩnh vực biểu diễn nghệ thuật và điện ảnh.

Trong những năm qua, Trung tâm đã nỗ lực đổi mới tổ chức và quản lý với mục tiêu nâng cao tính tự chủ, đồng thời tăng quyền tự quyết và tự chịu trách nhiệm trong các hoạt động chuyên môn và tài chính. Trong thực tế, việc triển khai cơ chế tự chủ tại Trung tâm đã đạt được những thành quả nhất định trong lĩnh vực nghệ thuật, nhưng cũng bộc lộ một số hạn chế và bất cập, ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả hoạt động.

Việc thực thi mô hình cùng những kinh nghiệm quản lý của Trung tâm theo cơ chế tự chủ sẽ cung cấp những bài học quý báu và có tính tham khảo cho công tác quản lý các đơn vị nghệ thuật công lập trên cả nước trong thời kỳ mới. Những kinh nghiệm này không chỉ giúp các đơn vị khác trong việc áp dụng cơ chế tự chủ hiệu quả hơn, mà còn góp phần vào sự phát triển bền vững của nền văn hóa nghệ thuật Việt Nam trong bối cảnh hiện đại.

Xuất phát từ những yêu cầu và tầm quan trọng cả về lý luận cũng như thực tiễn nói trên, tác giả đã lựa chọn đề tài *Quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh*

Thành phố Hồ Chí Minh cho luận án tiến sĩ chuyên ngành Quản lý văn hóa. Đề tài này không chỉ mang tính mới mà còn thể hiện tính cấp thiết cao trong bối cảnh hiện nay, khi mà cơ chế tự chủ đang được đẩy mạnh trong các đơn vị sự nghiệp công lập. Nghiên cứu sẽ đóng góp những luận cứ khoa học và thực tiễn quan trọng, góp phần hoàn thiện cơ chế, chính sách, nâng cao năng lực quản lý và hiệu quả đối với các đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ, qua đó phát huy vai trò tiên phong, dẫn dắt của các đơn vị này không chỉ ở Thành phố Hồ Chí Minh mà còn ở cả nước trong sự nghiệp xây dựng và phát triển nền văn hóa, nghệ thuật tiên tiến, đậm đà bản sắc trong thời kỳ đổi mới và hội nhập.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu này làm sáng tỏ cơ sở lý luận và quá trình vận hành công cuộc quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ với những thành quả nghệ thuật đã đạt được, để từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện mô hình và nâng cao hiệu quả quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại TTTCBD & ĐA, góp phần phát triển bền vững các đơn vị nghệ thuật công lập không chỉ trong môi trường văn hóa nghệ thuật ở Thành phố Hồ Chí Minh mà còn trong bối cảnh đổi mới và hội nhập quốc tế của Việt Nam hôm nay.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Xác định cơ sở lý luận và thực tiễn trong việc nghiên cứu, vận hành cơ chế tự chủ đối với các đơn vị nghệ thuật công lập.
- Đánh giá thực trạng quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh, hiệu quả của nó trong hoạt động tại Nhà hát lớn Thành phố Thành phố Hồ Chí Minh.
- Đề xuất những giải pháp nhằm cải thiện cơ chế tự chủ của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh hiện nay.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài tập trung vào việc nghiên cứu trường hợp: Sự vận hành việc quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về thời gian: Từ khi Nghị định 43/2006/NĐ-CP [34] được thực thi ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP HCM (2008) đến nay (2023). Số liệu khảo sát và dữ liệu thứ cấp của đề tài được thu thập tập trong khoảng thời gian từ 2013 - 2023.

Từ năm 2013 đến 2023, lượng tài liệu, báo cáo, và các hoạt động thực tiễn tại Trung tâm có nhiều kết quả khả quan. Điều này tạo nên một nguồn dữ liệu đa dạng cho việc phân tích và tìm kiếm các giải pháp.

Về không gian: Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh (Số 7 Công trường Lam Sơn quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh).

4. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi 1: Hoạt động quản lý của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh từ khi có Nghị định số 43/2006/NĐ-CP[34] diễn ra như thế nào? Theo nhận thức mới nào, về cơ chế tự chủ đối với đơn vị nghệ thuật công lập?

Câu hỏi 2: Tính chất đặc thù của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh thể hiện ra sao khi áp dụng cơ chế tự chủ theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP[34]?

Câu hỏi 3: Cần có những giải pháp gì để nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP Hồ Chí Minh nói riêng và các đơn vị nghệ thuật công lập tại Thành phố Hồ Chí Minh nói chung khi áp dụng cơ chế tự chủ?

5. Giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết nghiên cứu 1: Từ khi Nghị định 43/2006/NĐ-CP[34] ra đời, hoạt động quản lý của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TPHCM đã có nhiều chuyển biến tích cực nhằm thúc đẩy hoạt động của Trung tâm, nâng cao chất lượng chuyên môn và đời sống vật chất, tinh thần của người lao động. Bên cạnh đó, hoạt động của quản lý của Trung tâm cũng gặp những khó khăn, hạn chế khi áp dụng cơ chế tự chủ theo định hướng phát triển của Thành phố Hồ Chí Minh.

Giả thuyết nghiên cứu thứ hai: Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh áp dụng cơ chế tự chủ loại 1 nên có những thuận lợi và khó khăn do đặc thù riêng của đơn vị về cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ, về cơ sở vật chất, về phân cấp quản lý...

Giả thuyết nghiên cứu thứ ba: Cần nhiều giải pháp đồng bộ trong hoạt động quản lý của Trung tâm Tổ chức biểu diễn và Điện ảnh TP HCM để nâng cao chất lượng hoạt động của Trung tâm trong cơ chế tự chủ.

6. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

6.1. Cách tiếp cận

Nghiên cứu quản lý Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP HCM trong cơ chế tự chủ đòi hỏi không chỉ sự hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực quản lý văn hóa, nghệ thuật mà còn phải kết hợp các góc nhìn từ nhiều ngành học khác nhau như kinh tế, quản trị, văn hóa, xã hội học, và truyền thông. Cách tiếp cận liên ngành sẽ giúp đánh giá toàn diện hơn các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của trung tâm trong bối cảnh chuyển đổi sang mô hình tự chủ. Trong đó, kinh tế học giúp luận án tập trung vào việc phân tích các khía cạnh kinh tế của Trung tâm, bao gồm cơ chế tự chủ tài chính, quản lý doanh thu và chi phí, xác định các mô hình kinh tế trong quản lý nghệ thuật công lập. Xã hội học giúp luận án hiểu rõ hơn về tác động xã hội của các hoạt động biểu diễn và điện ảnh đối với cộng đồng. Bên cạnh đó, quản lý văn hóa

giúp luận án đánh giá các mô hình quản lý trong ngành văn hóa nghệ thuật, cách các tổ chức nghệ thuật thích ứng với xu hướng tự chủ, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm trong việc quản lý và phát triển các đơn vị biểu diễn nghệ thuật và điện ảnh.

6.2. Phương pháp nghiên cứu

+ Phương pháp tổng hợp và phân tích tài liệu

Nghiên cứu các chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, các Nghị định, Thông tư của các Bộ, Ngành có liên quan đến lĩnh vực này, các tài liệu, các bài viết trên các tạp chí chuyên ngành, các đề án có sẵn liên quan đến nội dung nghiên cứu của đề tài.

Từ những nguồn tài liệu sơ cấp mà người nghiên cứu thu thập, phỏng vấn trực tiếp và các nguồn tài liệu thứ cấp như sách báo, tạp chí chuyên ngành, đề án, báo cáo tổng kết của các đơn vị, quy hoạch, kế hoạch phát triển các đơn vị nghệ thuật công lập của Sở Văn hóa và Thể thao Tp. HCM để tổng hợp phân tích từng bộ phận, từng mặt, từng yếu tố cấu thành đối tượng để nghiên cứu. Sau đó, tổng hợp, khái quát nên tình hình chung và đưa ra các nhận định cần thiết.

+ Phương pháp phỏng vấn sâu

Trong phương pháp này người viết chọn hình thức phỏng vấn chuyên sâu các cá nhân đang làm công tác quản lý các đơn vị nghệ thuật công lập tại Thành phố Hồ Chí Minh. Đây là phương pháp thu thập thông tin có chủ đích, dựa trên một số tiêu chí sau: là những người am hiểu về cơ chế tự chủ, cũng như những người tham gia trực tiếp vào hoạt động quản lý điều hành ở các đơn vị nghệ thuật công lập, các kế toán trưởng. Dữ liệu thu thập từ các cuộc phỏng vấn được tiến hành một cách khách quan nhằm phân tích và làm rõ các nhận định trong nghiên cứu này.

+ Phương pháp so sánh

Áp dụng phương pháp so sánh để đánh giá những tiềm năng và lợi thế cũng như những hạn chế của các đơn vị nghệ thuật công lập đang hoạt động

trong lĩnh vực tổ chức nghệ thuật để qua đó làm rõ vị trí, vai trò, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các đơn vị nghệ thuật công lập.

+ *Phương pháp điều tra xã hội học*

Thu thập thông tin định lượng về thực trạng QL và hoạt động của Trung tâm từ đội ngũ cán bộ, nhân viên. Kết quả của cuộc khảo sát sẽ cung cấp cái nhìn khách quan về tình hình hiện tại và giúp xác định những vấn đề chính cần được giải quyết. Thông qua quá trình khảo sát, nghiên cứu sẽ chỉ ra được những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội cũng như thách thức mà Trung tâm đang đối mặt trong quá trình thực hiện cơ chế tự chủ. Dựa trên cơ sở đó, tác giả sẽ có căn cứ để đưa ra các giải pháp thiết thực và khả thi nhằm hoàn thiện công tác QL, nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm trong thời gian tới.

Mẫu khảo sát: 36 cán bộ quản lý, trợ lý và nhân viên của trung tâm; 1 lãnh đạo Lãnh đạo ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh 06 cán bộ quản lý ở Sở văn hóa Thể thao Thành phố Hồ Chí minh.

+ Cách thực hiện: Phát phiếu khảo sát trực tiếp hoặc gửi qua email, mạng xã hội đến các đối tượng khảo sát. Sau đó tiến hành tổng hợp và xử lý số liệu bằng phần mềm chuyên dụng.

+ Xử lý số liệu: Sử dụng các phần mềm MS Excel và SPSS để thực hiện việc xử lý và phân tích số liệu.

7. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn

7.1. Ý nghĩa khoa học

Luận án góp phần hệ thống hoá và xác định cơ chế tự chủ và làm sáng tỏ cơ chế này trong quản lý hoạt động trong các đơn vị nghệ thuật công lập, từ đó xác định các nguyên tắc, mô hình và cách thức triển khai, đồng thời cung cấp các tiêu chí để đánh giá tính hiệu quả của cơ chế tự chủ trong hoạt động nghệ thuật, gắn liền với sự phát triển và đáp ứng nhu cầu hưởng thụ văn hoá của công chúng.

7.2. Ý nghĩa thực tiễn

Luận án phân tích một cách có hệ thống quá trình hoạt động của Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh theo cơ chế tự chủ trong thời gian qua, bao gồm những kết quả đã đạt được, những hạn chế, bất cập. Dựa trên những cơ sở phân tích, luận án trình bày các kiến nghị và giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh.

Luận án cũng đóng góp vào việc làm phong phú thêm lý luận và thực tiễn hoạt động theo cơ chế tự chủ trong quản lý văn hóa, là tài liệu tham khảo chuyên ngành đối với các đơn vị nghệ thuật công lập trong cả nước để các đơn vị nghệ thuật công lập phát huy được vai trò và chức năng của mình góp phần thực hiện thành công các chính sách của Nhà nước trong thực tiễn hoạt động văn hóa nghệ thuật.

8. Cấu trúc của luận án

Ngoài Phần Mở đầu (10 trang); Kết luận (5 trang); Tài liệu tham khảo (10 trang) và Phụ lục (78 trang), nội dung luận án được cấu trúc thành 3 chương như sau:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ (53 trang)

Chương 2. Thực trạng quản lý Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh theo cơ chế tự chủ (68 trang)

Chương 3. Giải pháp quản lý Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh (55 trang)

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ ĐƠN VỊ NGHỆ THUẬT CÔNG LẬP THEO CƠ CHẾ TỰ CHỦ

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

1.1.1. Các nghiên cứu về quản lý văn hóa nghệ thuật

1.1.1.1. Nghiên cứu ở nước ngoài

William J. Byrnes, trong tác phẩm *Management and the Arts (Quản lý nghệ thuật)* [83], đã sử dụng phương pháp liên ngành để nghiên cứu cách thức các nhà quản lý nghệ thuật và lãnh đạo có thể xây dựng những tổ chức công bằng, hợp tác và linh hoạt. Mục tiêu của tác giả là tạo ra sự kết nối trong cộng đồng, giúp mọi người cùng trải nghiệm những giá trị nghệ thuật mang lại. Tác phẩm này còn cung cấp các minh họa, bảng biểu, công cụ, kỹ thuật cũng như các nghiên cứu trường hợp có thể áp dụng cho nhiều loại hình tổ chức nghệ thuật khác nhau, cả trong lĩnh vực nghệ thuật thị giác lẫn biểu diễn.

Trong cùng lĩnh vực, một số công trình quốc tế đáng chú ý về quản lý tổ chức nghệ thuật cũng có thể được tham khảo cho đề tài như: *How to Run a Theater (Cách vận hành một tổ chức nghệ thuật)* [80]. Jim Volz là một trong những chuyên gia tư vấn hàng đầu tại Mỹ trong lĩnh vực sân khấu và đã có hơn ba mươi năm kinh nghiệm trong quản lý sân khấu, múa, âm nhạc, bảo tàng và các trung tâm nghệ thuật. Hiện tại, ông cung cấp kiến thức chuyên môn cho bất kỳ ai làm việc trong lĩnh vực quản lý nghệ thuật, từ những người mới bắt đầu đến các quản lý cấp trung và giám đốc điều hành. Cuốn sách *How to Run a Theater* được biết đến như một cẩm nang độc đáo và năng động, hướng dẫn cách xây dựng một tổ chức nghệ thuật hiệu quả. Dựa trên hơn 30 năm kinh nghiệm, tác phẩm này cung cấp những lời khuyên thực tiễn về

nhiều khía cạnh quản lý đa dạng, từ quản lý tài chính, quản lý nhân sự đến phát triển gây quỹ, giao tiếp với Hội đồng Quản trị và phát triển marketing cũng như khán giả. Jim Volz đã phân tích hiện trạng quản lý hoạt động nghệ thuật, từ công cụ quản lý, cấu trúc tổ chức cho đến nguồn nhân lực, đồng thời đưa ra các đề xuất cải cách liên quan đến những vấn đề này.

Cuốn sách *"Theatre Management: Producing and Managing the Performing Arts"* (Quản lý nhà hát: Sản xuất và quản lý nghệ thuật biểu diễn) [73] đem đến cái nhìn tổng quát về quản lý trong lĩnh vực nghệ thuật biểu diễn. Tác phẩm nhấn mạnh rằng mọi loại hình nghệ thuật đều đối mặt với những thách thức chung như sản xuất các tác phẩm nghệ thuật phù hợp với sứ mệnh, thu hút và giữ chân khán giả, phát triển tài chính và sáng tạo, cùng với việc xây dựng mối quan hệ với nhân viên và cộng đồng.

Ngoài các vấn đề quản lý liên quan đến sân khấu, cuốn sách còn đề cập đến các khía cạnh quan trọng như tuyên bố sứ mệnh, mô hình tổ chức phi lợi nhuận, quản lý nhân sự, lựa chọn địa điểm, lập ngân sách, bán vé, gây quỹ, tiếp thị, quan hệ công chúng và quảng cáo.

Như vậy, các nghiên cứu đều nhấn mạnh tầm quan trọng của công tác quản lý nguồn nhân lực, khẳng định nguồn nhân lực luôn giữ vị trí quan trọng trong sự tồn tại phát triển của tổ chức. Tuy nhiên các nghiên cứu này được nghiên cứu trong bối cảnh của các nước phương Tây, nơi có nền kinh tế và khoa học phát triển, do đó các nghiên cứu này có mô hình quản lý nhân lực phù hợp với đơn vị nghệ thuật ở các nước phát triển.

Các nghiên cứu về quản lý nghệ thuật đều nhận định được những đặc thù và khó khăn riêng của ngành nghệ thuật, trong đó nhấn mạnh tác động của yếu tố môi trường khách quan và chủ quan, cũng như tầm quan trọng của việc thích ứng với môi trường và xây dựng môi trường thuận lợi để kích thích, tạo cơ hội cho sáng tạo của người nghệ sĩ.

1.1.1.2. Nghiên cứu trong nước

Các nghiên cứu lý luận về quản lý văn hóa ở Việt Nam rất rộng và có tầm khái quát cao. Đề tài chỉ tổng quan một số các công trình lý luận chung về văn hóa nghệ thuật được xem xét, nghiên cứu, làm cơ sở lý luận cho đề tài như:

Năm 2001, tác giả Nguyễn Khoa Điềm trong cuốn sách *Xây dựng và phát triển nền văn hoá tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc* đã trình bày những tư tưởng và quan điểm liên quan đến việc hình thành nền văn hóa Việt Nam trong thời kỳ đổi mới. Bài viết này là một trong những văn bản quan trọng định hướng cho sự phát triển văn hóa Việt Nam sau thời kỳ đổi mới và trong bối cảnh toàn cầu hóa, góp phần xây dựng nên các chính sách văn hóa và giáo dục quốc gia, đặt nền tảng cho việc bảo vệ và phát huy các giá trị văn hóa truyền thống trong thời kỳ hội nhập quốc tế [12].

Góp phần quan trọng trong xây dựng hệ thống lý luận về quản lý văn hóa, đề tài có tham khảo một số công trình nghiên cứu liên quan như: cuốn *Quản lý hoạt động văn hoá* (1998) của nhóm tác giả Nguyễn Văn Hy, Phan Văn Tú là một công trình nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý văn hóa, đặc biệt trong bối cảnh đất nước đang chuyển mình trong giai đoạn đổi mới [28]. Tác phẩm này cung cấp những kiến thức cơ bản và chuyên sâu về cách tổ chức, điều hành, và phát triển các hoạt động văn hóa trong bối cảnh xã hội hiện đại. Cuốn sách đề cập đến nhiều khía cạnh quan trọng trong quản lý hoạt động văn hóa, bao gồm việc xây dựng chính sách văn hóa, phát triển các chiến lược để bảo tồn và phát huy giá trị văn hóa, cũng như các phương pháp để tổ chức sự kiện văn hóa hiệu quả. Ngoài ra, tác giả cũng phân tích các thách thức mà các nhà quản lý văn hóa phải đối mặt, từ việc giữ gìn bản sắc văn hóa dân tộc cho đến việc hòa nhập với xu hướng toàn cầu hóa. Đây là những căn cứ xác đáng mà đề tài có thể tham khảo

[28]. Cuốn sách *Máy vấn đề lí luận và thực tiễn xây dựng văn hoá ở nước ta* của tác giả Hoàng Vinh [68] đã đưa ra những khái niệm, cách tiếp cận được tác giả hệ thống và có những ví dụ từ thực tiễn giúp cho đề tài hiểu rõ hơn về tác động của lí luận vào thực tiễn quản lý, xây dựng văn hoá trong bối cảnh đặc thù như ở Việt Nam.

Đề cập đến mảng chính sách văn hoá, năm 2009, cuốn *Chính sách văn hoá trên thế giới và việc hoàn thiện chính sách văn hoá ở Việt Nam* của tác giả Nguyễn Văn Tình tập trung trình bày chính sách của một số nước phát triển trong khu vực và trên thế giới, cũng như đánh giá tình hình thực thi chính sách văn hoá ở Việt Nam. Từ đó, tác giả đã đưa ra một hệ thống các giải pháp nhằm cải thiện chính sách văn hoá tại Việt Nam. Những giải pháp trong cuốn sách này cung cấp những gợi ý hữu ích cho đề tài, đề xuất và đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác quản lý các đoàn văn công trong bối cảnh hiện nay [60].

Bên cạnh đó, việc nghiên cứu kinh nghiệm quản lý văn hoá ở một số quốc gia phát triển đã đạt được những thành tựu đáng kể là rất cần thiết đối với các nhà quản lý nghệ thuật. Trong bài viết “Quản lý văn hoá ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam” tác giả Phan Hồng Giang và Bùi Hoài Sơn đã phân tích kinh nghiệm quản lý văn hoá của các quốc gia tiêu biểu như Anh, Hoa Kỳ, Hàn Quốc, và Trung Quốc. Từ đó, tác giả đã đưa ra những bài học kinh nghiệm dành cho Việt Nam [13, tr. 12-14].

Cuốn sách *Quản lý văn hoá Việt Nam trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế* do Phan Hồng Giang và Bùi Hoài Sơn đồng chủ biên là một tài liệu nghiên cứu chuyên sâu về quản lý văn hóa Việt Nam trong bối cảnh đất nước đang trải qua quá trình đổi mới và hội nhập quốc tế mạnh mẽ. Tác phẩm này không chỉ cung cấp cái nhìn tổng quan về hệ thống quản lý văn hóa, mà còn thảo luận các thách thức và cơ hội đối với văn hóa Việt Nam

trong thời kỳ hiện đại. Cuốn sách này đóng góp vào việc định hình tư duy về quản lý văn hóa trong bối cảnh toàn cầu hóa, và giúp các nhà quản lý văn hóa nhận ra tầm quan trọng của việc cân bằng giữa hội nhập quốc tế và bảo tồn bản sắc dân tộc [14].

Một cuốn sách khác cũng đề cập đến quản lý văn hóa trong bối cảnh hội nhập quốc tế là *Hợp tác quốc tế về văn hoá trong thời kỳ đổi mới ở Việt Nam* của tác giả Lê Thị Hoài Phương (2009). Tác giả đã đánh giá những ưu điểm và hạn chế của mô hình quản lý văn hoá qua các khía cạnh như cơ chế quản lý, công tác đào tạo, đãi ngộ, cùng chế độ dành cho việc đào tạo và bồi dưỡng nhân lực tại các tổ chức văn hoá nghệ thuật ở nước ngoài [43].

Năm 2010, cuốn *Văn hoá Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế* của tác giả Nguyễn Chí Bền đã phân tích các tác động của quá trình hội nhập kinh tế đến văn hóa Việt Nam, từ những cơ hội mà hội nhập mang lại cho việc phát triển văn hóa, đến những thách thức trong việc gìn giữ và phát huy bản sắc văn hóa dân tộc. Tác giả đề cập đến sự giao thoa văn hóa trong bối cảnh toàn cầu hóa, nơi các giá trị văn hóa truyền thống và hiện đại tương tác, tạo ra những biến đổi sâu sắc trong lối sống và tư duy của người dân. Cuốn sách cũng khảo sát các chính sách văn hóa của Nhà nước trong việc bảo tồn và phát triển văn hóa dân tộc, đồng thời khuyến nghị các giải pháp nhằm nâng cao khả năng ứng phó với sự thay đổi trong bối cảnh hội nhập [2].

Ngoài ra còn một số giáo trình như: *Lược sử Quản lý văn hoá ở Việt Nam* của tác giả Hoàng Sơn Cường; *Quản lý văn hoá trong kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa* của tác giả Nguyễn Tri Nguyên,... được biên soạn để sử dụng trong giảng dạy và học tập của giảng viên, học viên và sinh viên. Các giáo trình đã đề cập tới nội dung của quản lý lĩnh vực văn hoá như quản lý đời sống văn hoá ở cơ sở, môi trường bảo tồn di sản văn hoá trong bối

cảnh giao lưu, hội nhập quốc tế,... Đây là các giáo trình mang tính đại cương, cơ bản, cung cấp những vấn đề quản lý về các lĩnh vực văn hoá.

Những công trình đề cập đến vấn đề quản lý văn hóa nghệ thuật

Năm 2001, trong bài nghiên cứu “Quản lý văn hoá nghệ thuật” của tác giả Lương Hồng Quang không chỉ những kiến thức lý thuyết quan trọng về quản lý trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật được trình bày, mà còn có những đề xuất thực tiễn nhằm cải thiện cách thức quản lý trong bối cảnh hiện đại. Những khái niệm và phương pháp quản lý mà tác giả đưa ra giúp các nhà quản lý văn hóa có cái nhìn toàn diện hơn về những thách thức và cơ hội trong thời kỳ hội nhập quốc tế và phát triển công nghệ số. Đây có thể coi là những nghiên cứu lý luận đầu tiên về quản lý trong lĩnh vực nghệ thuật ở nước ta trong bối cảnh nền kinh tế thị trường [46].

Năm 2004, cuốn *Nhập môn Quản lý văn hoá nghệ thuật* do tác giả Lương Hồng Quang và Đỗ Thị Thanh Thủy biên dịch. Đây là tài liệu giới thiệu cơ bản nhưng toàn diện về lĩnh vực quản lý văn hóa nghệ thuật. Cuốn sách được biên soạn nhằm giúp người đọc, đặc biệt là những người mới bước vào lĩnh vực này, nắm bắt các khái niệm, phương pháp, và kỹ năng cần thiết để quản lý hiệu quả các hoạt động văn hóa và nghệ thuật trong bối cảnh hiện đại [48].

Cũng đề cập đến những vấn đề cơ bản trong quản lý nghệ thuật, tác giả Lương Hồng Quang trong bài viết “Tổ chức nghệ thuật và vấn đề quản lý tài chính” (2004) [47, tr. 24-26], hay bài “Về ngành quản lý văn hoá” (2009) [21, tr. 32-34.] của tác giả Phạm Bích Huyền đều tập trung vào vấn đề quản lý tài chính trong các tổ chức nghệ thuật, phân tích sự tương đồng và khác biệt trong quản lý tài chính của tổ chức lợi nhuận và tổ chức phi lợi nhuận về nghệ thuật, đồng thời lý giải vì sao nhà quản lý cần coi trọng quản lý tài chính?

Công trình *Về lãnh đạo, quản lý văn học nghệ thuật trong công cuộc đổi*

mới của tác giả Nguyễn Duy Bắc cung cấp cái nhìn sâu sắc về vai trò và phương thức lãnh đạo, quản lý văn học nghệ thuật từ góc độ chính trị, văn hóa và xã hội trong quá trình đổi mới đất nước kể từ khi thực hiện chính sách Đổi mới vào năm 1986. Tác phẩm không chỉ đưa ra các phân tích lý luận quan trọng mà còn trình bày những đề xuất thực tiễn nhằm cải thiện phương thức quản lý văn học nghệ thuật trong thời kỳ mới [1].

Cũng nghiên cứu vấn đề cơ chế, chính sách nhằm tạo bước phát triển đột phá cho các đơn vị nghệ thuật, bài viết “Một số đề xuất về chính sách cấp bách trong nghệ thuật biểu diễn”, Đào Đăng Hoàn (2011) [19] đề xuất một số chính sách nhằm phát triển nghệ thuật biểu diễn, bao gồm: xây dựng Bộ Luật cho hoạt động biểu diễn nghệ thuật; thiết lập các quy định về điều kiện tuyển dụng và chế độ đãi ngộ cho nghệ sĩ phù hợp...

Năm 2014, liên quan đến nhu cầu thẩm mỹ trong hoạt động nghệ thuật, tác giả Lê Hường trong bài viết “Những mâu thuẫn của việc nâng cao nhu cầu thẩm mỹ trong hoạt động nghệ thuật ở nước ta hiện nay” đã chỉ ra bốn mâu thuẫn cơ bản trong quá trình thực hiện mục tiêu nâng cao nhu cầu thẩm mỹ trong các hoạt động nghệ thuật cho công chúng hiện nay, đó là:

- Sự xung đột giữa truyền thống và hiện đại
- Sự va chạm giữa cái tôi và cái ta
- Sự mâu thuẫn giữa tính giải trí và tính nghệ thuật
- Sự đối lập giữa mục tiêu nâng cao nhu cầu thẩm mỹ cho nhân dân với thực trạng quản lý hoạt động văn hoá nghệ thuật.

Trên cơ sở đó, tác giả đề ra một số biện pháp khắc phục những mâu thuẫn này nhằm hiện thực hoá chủ trương nâng cao nhu cầu thẩm mỹ trong hoạt động nghệ thuật, để văn hoá ngày càng thấm sâu vào mọi lĩnh vực của đời sống xã hội [26, tr. 29-36].

Tác giả Lê Hường trong cuốn *Nâng cao nhu cầu thẩm mỹ trong hoạt*

động nghệ thuật ở Việt Nam hiện nay là một công trình nghiên cứu tập trung vào việc khám phá và thúc đẩy nhu cầu thẩm mỹ trong xã hội, đặc biệt là trong các hoạt động nghệ thuật. Tác phẩm này không chỉ đề cập đến khía cạnh lý luận về thẩm mỹ mà còn nhấn mạnh đến thực tiễn phát triển và cách nâng cao nhu cầu thẩm mỹ của công chúng trong bối cảnh hiện đại của Việt Nam. Tác giả đưa ra luận điểm và phân tích: Thỏa mãn nhu cầu thẩm mỹ trong văn học và nghệ thuật là làm cho con người tin tưởng vào một hệ giá trị nhân văn của dân tộc, đề hành động, vun đắp, xây dựng và bảo vệ nó [27, tr. 29].

Về quản lý hoạt động nghệ thuật trong cơ chế thị trường, cuốn sách *Quản lý hoạt động nghệ thuật biểu diễn trong cơ chế thị trường* của tác giả Lê Thị Hoài Phương cung cấp cái nhìn sâu sắc về quản lý nghệ thuật biểu diễn trong bối cảnh kinh tế thị trường hiện nay. Tác phẩm không chỉ phân tích những thách thức và cơ hội mà còn đưa ra các giải pháp thực tiễn để phát triển nghệ thuật biểu diễn bền vững, đảm bảo sự cân bằng giữa giá trị nghệ thuật và yêu cầu thị trường. Cuốn sách đặc biệt hữu ích cho các nhà quản lý văn hóa, nghệ sĩ, nhà nghiên cứu và những người quan tâm đến nghệ thuật biểu diễn tại Việt Nam trong bối cảnh hiện đại [45].

Các công trình nghiên cứu này đều đưa ra những đánh giá khách quan và khoa học về thành tựu cũng như những khó khăn, hạn chế trong công tác quản lý nguồn nhân lực tại các tổ chức nghệ thuật hiện nay, đồng thời đề xuất những giải pháp nhằm tháo gỡ khó khăn trong công tác quản lý.

Bài viết của Nguyễn Thị Minh Thái (2007), “Xã hội hóa hoạt động sân khấu là một tiến trình văn hóa tất yếu”, đề cập đến quá trình xã hội hóa hoạt động sân khấu như một xu hướng văn hóa cần thiết. Tác giả đã phân tích vai trò của sân khấu trong đời sống xã hội và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khuyến khích sự tham gia của cộng đồng vào các hoạt động nghệ thuật. Bài viết cung cấp các luận điểm về lợi ích của việc xã hội hóa, bao gồm việc nâng

cao nhận thức văn hóa, khuyến khích sáng tạo, và phát triển các giá trị nghệ thuật bền vững. Từ đó, tác giả khẳng định rằng việc xã hội hóa sân khấu không chỉ giúp phát triển nghệ thuật mà còn góp phần vào sự phát triển toàn diện của cộng đồng [54].

Công trình *Xã hội hóa hoạt động sân khấu kịch công lập ở Việt Nam* của tác giả Nguyễn Hoàng Chương nghiên cứu về quá trình xã hội hóa trong lĩnh vực sân khấu kịch, một phần quan trọng trong nền văn hóa nghệ thuật Việt Nam [5]. Công trình này không chỉ đề cập đến tình hình hiện tại của hoạt động sân khấu kịch mà còn đưa ra những phân tích, đánh giá và khuyến nghị nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững của lĩnh vực này. Công trình đã khái quát khái niệm xã hội hóa, phân tích tình hình hoạt động sân khấu kịch công lập ở Việt Nam, đánh giá những ảnh hưởng tích cực và tiêu cực của xã hội hóa đến hoạt động sân khấu kịch công lập và đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả xã hội hóa trong hoạt động sân khấu kịch. Nghiên cứu không chỉ cung cấp cái nhìn tổng quan về thực trạng xã hội hóa trong lĩnh vực sân khấu kịch mà còn đưa ra những khuyến nghị thiết thực nhằm nâng cao chất lượng nghệ thuật trong bối cảnh hội nhập và phát triển hiện nay.

Công trình *Quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức nghệ thuật biểu diễn công lập trên địa bàn Hà Nội* của tác giả Nguyễn Thanh Xuân chủ yếu tập trung vào nghiên cứu các vấn đề liên quan đến quản lý nguồn nhân lực trong lĩnh vực nghệ thuật biểu diễn công lập tại Hà Nội [70]. Nghiên cứu nhằm phân tích thực trạng quản lý nguồn nhân lực, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công tác này, đồng thời chỉ ra những thách thức mà các tổ chức nghệ thuật đang gặp phải trong việc tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực. Tác giả cũng nhấn mạnh vai trò quan trọng của nguồn nhân lực trong việc nâng cao chất lượng nghệ thuật và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của công chúng. Qua đó, công trình đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện

công tác quản lý nguồn nhân lực, bao gồm việc xây dựng chính sách đào tạo hợp lý, khuyến khích sáng tạo và đổi mới trong các tổ chức nghệ thuật.

1.1.2. Các nghiên cứu về cơ chế tự chủ

1.1.2.1. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài

Vấn đề tự chủ của các đơn vị sự nghiệp công lập, bao gồm cả các đơn vị nghệ thuật công lập, đã thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới. Các nghiên cứu tập trung này tập trung nhiều khía cạnh khác nhau của tự chủ như tự chủ tài chính, tự chủ về tổ chức bộ máy và nhân sự, tự chủ trong hoạt động chuyên môn,... Phần lớn các nghiên cứu đều chỉ ra những tác động tích cực của tự chủ đến hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công. Tuy nhiên, việc áp dụng cơ chế tự chủ cũng đặt ra không ít thách thức trong công tác quản lý.

Việc tham khảo tài liệu quản lý các đơn vị công lập theo cơ chế tự chủ ở các trường đại học và học viện ở nước ngoài luận án không tập trung vào các đơn vị nghệ thuật, vì một số lý do sau:

Tính phổ biến và phát triển của mô hình: Các trường đại học và học viện thường được xem là những mô hình tiêu biểu cho việc áp dụng cơ chế tự chủ. Những đơn vị này có nhiều tài liệu nghiên cứu hơn về việc tổ chức và quản lý các hoạt động học thuật, tài chính, và nhân sự trong bối cảnh tự chủ.

Sự chú trọng vào giáo dục và nghiên cứu: Trong bối cảnh phát triển kinh tế và xã hội, giáo dục đại học thường được xem là ưu tiên hàng đầu, dẫn đến việc các chính sách và giải pháp quản lý được nghiên cứu và tham khảo một cách chi tiết hơn. Điều này không chỉ mang lại những tài liệu phong phú mà còn tạo ra những mô hình và phương pháp quản lý hiệu quả nhất định có thể áp dụng rộng rãi hơn.

Khả năng tổng hợp và so sánh cao: Việc quản lý trường đại học và học viện có thể dễ dàng được tổng hợp, so sánh giữa các quốc gia và khu vực, nhờ

vào tiêu chuẩn quốc tế trong giáo dục. Điều này giúp tạo ra tài liệu tham khảo đáng tin cậy và dễ áp dụng.

Nhu cầu cải cách và đổi mới: Trong thời gian gần đây, nhiều trường đại học trên thế giới đã phải đối mặt với các thách thức trong việc tự chủ tài chính và nâng cao chất lượng giáo dục. Điều này dẫn đến nhiều nghiên cứu đi sâu vào mô hình quản lý, tìm kiếm các giải pháp đổi mới, từ đó tạo ra những tài liệu phong phú cho nghiên cứu.

Thiếu sự nghiên cứu và tài liệu về đơn vị nghệ thuật: Ngược lại, lĩnh vực nghệ thuật thường chưa được nghiên cứu nhiều như giáo dục, và số lượng tài liệu về cơ chế tự chủ trong các đơn vị nghệ thuật công lập vẫn còn khá hạn chế. Việc áp dụng cơ chế tự chủ ở nhiều nơi vẫn còn mới mẻ và chưa được chú trọng, khiến cho quá trình thu thập và tổng hợp tài liệu gặp nhiều khó khăn.

Đặc thù của lĩnh vực nghệ thuật: Lĩnh vực nghệ thuật có sự khác biệt lớn về quy trình sáng tạo, tổ chức và quản lý so với giáo dục. Chính yếu tố này khiến cho việc áp dụng các nguyên lý quản lý tự chủ có thể không đơn giản như ở môi trường giáo dục.

Tóm lại, luận án đưa vào tài liệu tham khảo về *quản lý các đơn vị công lập theo cơ chế tự chủ ở các trường đại học và học viện* thay vì các đơn vị nghệ thuật xuất phát từ yếu tố phát triển, sự chú trọng và sự phong phú của tài liệu trong lĩnh vực giáo dục so với lĩnh vực nghệ thuật. Dưới đây là một số tài liệu tiêu biểu liên quan với chủ đề này ở nước ngoài.

Nghiên cứu *University Autonomy in Europe: Exploratory Study (Tự chủ đại học ở Châu Âu: Nghiên cứu khảo sát)* của Estermann và Nokkola (2009) khảo sát mức độ tự chủ của các trường đại học ở châu Âu [76]. Nghiên cứu này xem xét 4 khía cạnh của tự chủ đại học gồm: tự chủ tổ chức, tự chủ tài chính, tự chủ nhân sự, và tự chủ học thuật. Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ tự chủ của các trường đại học châu Âu còn tương đối hạn chế. Phần lớn các trường

chưa thực sự có quyền tự chủ đối với việc quyết định cơ cấu tổ chức, bổ nhiệm nhân sự quản lý cấp cao, hoặc xây dựng chương trình đào tạo. Khả năng tự chủ tài chính của các trường cũng bị hạn chế do phụ thuộc nhiều vào ngân sách nhà nước và các quy định về quản lý tài chính. Tuy nhiên, một số quốc gia như Anh, Hà Lan, Đan Mạch đã trao quyền tự chủ đáng kể cho các trường đại học. Tại các quốc gia này, các trường có quyền tự quyết định về cơ cấu tổ chức, nhân sự, tài chính, cũng như xây dựng chương trình đào tạo, nghiên cứu. Điều này đã góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và chất lượng đào tạo của hệ thống giáo dục đại học. Nghiên cứu cũng chỉ ra những vấn đề thách thức trong việc thúc đẩy tự chủ đại học như: xung đột giữa tự chủ và trách nhiệm giải trình, khó khăn trong việc cân bằng giữa tự chủ và kiểm soát của nhà nước, yêu cầu nâng cao năng lực quản trị của các trường... Các tác giả đề xuất cần tiếp tục thúc đẩy tự chủ và nâng cao năng lực quản trị đại học để các trường có thể hoạt động hiệu quả hơn trong bối cảnh mới.

Trong chương “University Autonomy and Civil Society in Modern China” (Tự chủ đại học và xã hội dân sự trong Trung Quốc hiện đại) của cuốn sách *Education, Culture and Identity in 20th Century China (Giáo dục, Văn hóa và Bản sắc ở Trung Quốc thế kỷ XX)*, Hayhoe và Zhong (2001) phân tích sự phát triển của quyền tự chủ đại học và xã hội dân sự ở Trung Quốc hiện đại [79]. Các tác giả lập luận rằng tự chủ đại học và xã hội dân sự có mối quan hệ mật thiết và tác động qua lại lẫn nhau. Sự phát triển của xã hội dân sự tạo điều kiện cho các trường đại học có nhiều quyền tự chủ hơn. Ngược lại, các trường đại học với quyền tự chủ cao hơn sẽ đóng góp tích cực vào sự phát triển của xã hội dân sự. Tuy nhiên, trong bối cảnh Trung Quốc, cả tự chủ đại học và xã hội dân sự đều chịu sự kiểm soát chặt chẽ của nhà nước. Các trường đại học Trung Quốc có quyền tự chủ hạn chế và phụ thuộc nhiều vào chính sách, chỉ đạo của Đảng và Chính phủ. Điều này hạn chế vai trò của các trường trong

việc thúc đẩy dân chủ, đa nguyên và phát triển xã hội dân sự. Nghiên cứu chỉ ra những thách thức và cơ hội đối với tự chủ đại học và xã hội dân sự ở Trung Quốc. Một mặt, hệ thống chính trị độc đảng và sự kiểm soát chặt chẽ của nhà nước là rào cản cho sự phát triển của tự chủ đại học và xã hội dân sự. Mặt khác, quá trình cải cách và mở cửa cũng như hội nhập quốc tế của Trung Quốc mở ra cơ hội cho sự mở rộng quyền tự chủ của các trường và sự trỗi dậy của xã hội dân sự. Các tác giả kết luận rằng tương lai của tự chủ đại học và xã hội dân sự ở Trung Quốc phụ thuộc vào sự cân bằng giữa quyền lực nhà nước, thị trường và xã hội. Cần thiết phải thực hiện những cải cách và xây dựng các chính sách phù hợp để thúc đẩy sự phát triển của các trường đại học và xã hội dân sự, đồng thời đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của đất nước.

Trong nghiên cứu “University Autonomy in Twenty Countries” (Tự chủ đại học ở 20 quốc gia) đăng trên tạp chí *Higher Education* năm 1998, Anderson và Johnson tiến hành khảo sát và so sánh mức độ tự chủ đại học ở 20 quốc gia trên thế giới [72]. Nghiên cứu sử dụng một khung phân tích gồm 7 khía cạnh của tự chủ đại học: (1) Quyền sở hữu và quản lý tài sản; (2) Quyền tự quyết định cơ cấu tổ chức và quản trị nội bộ; (3) Quyền bổ nhiệm và quản lý nhân sự; (4) Quyền tuyển sinh và quyết định quy mô đào tạo; (5) Quyền xây dựng chương trình đào tạo và nghiên cứu; (6) Quyền huy động và sử dụng nguồn lực tài chính; (7) Quyền tự chủ trong hợp tác và đối ngoại. Kết quả nghiên cứu cho thấy không có mô hình tự chủ đại học nào giống nhau giữa các quốc gia. Mức độ tự chủ của các trường rất đa dạng và phụ thuộc vào bối cảnh lịch sử, văn hóa, chính trị của từng nước. Các nước theo truyền thống Anglo-Saxon như Anh, Úc, Mỹ có xu hướng trao quyền tự chủ cao hơn cho các trường. Trong khi đó, mô hình nhà nước kiểm soát vẫn chiếm ưu thế ở nhiều nước châu Âu lục địa, châu Á và Mỹ Latin. Dù có sự khác biệt nhưng xu hướng chung là các quốc gia đều đang thúc đẩy mở rộng quyền tự chủ cho các

trường đại học nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả và khả năng cạnh tranh của hệ thống giáo dục đại học. Tuy nhiên, tự chủ đại học luôn gắn liền với yêu cầu trách nhiệm giải trình. Các trường được trao quyền tự chủ cao hơn, nhưng đồng thời cũng phải chịu trách nhiệm về kết quả và chất lượng hoạt động của mình. Nghiên cứu của Anderson và Johnson đóng góp vào việc xây dựng một khung lý thuyết nhằm so sánh, đánh giá mức độ tự chủ đại học trên phạm vi toàn cầu. Từ đó cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà quản lý và hoạch định chính sách trong việc xây dựng mô hình quản trị đại học hiệu quả ở mỗi quốc gia.

Trong bài viết “Autonomy in universities comes with accountability” (Tự chủ đại học gắn liền với trách nhiệm giải trình) [91], Tan Sri Dato' Dzulkifli Abd Razak - một chuyên gia về quản lý giáo dục đại học Malaysia - chia sẻ quan điểm về mối quan hệ giữa tự chủ và trách nhiệm giải trình trong bối cảnh các trường đại học đang được trao quyền tự chủ ngày càng cao. Tác giả cho rằng tự chủ là xu hướng tất yếu để các trường đại học nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu, thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của xã hội. Tuy nhiên, ông cũng nhấn mạnh rằng tự chủ không phải là quyền tự do tuyệt đối mà luôn gắn liền với trách nhiệm giải trình. Trường đại học muốn tự chủ cao hơn phải chứng minh được năng lực quản trị hiệu quả, đảm bảo chất lượng đầu ra, đóng góp cho sự phát triển kinh tế xã hội. Các trường cần xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong, công khai minh bạch về mọi hoạt động từ tuyển sinh, đào tạo đến tài chính, mua sắm... Nhà nước sẽ giám sát hoạt động của các trường dựa trên kết quả đầu ra thay vì can thiệp trực tiếp. Tác giả cũng đề cập đến kinh nghiệm xây dựng mô hình đại học tự chủ và trách nhiệm giải trình ở một số quốc gia như Anh, Mỹ, Singapore. Ở những nước này, các trường đại học được trao quyền tự chủ rất lớn về học thuật, tổ chức và tài chính nhưng đồng thời cũng phải chịu sự giám sát chặt chẽ của xã hội và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động.

Bài viết kết luận rằng để tự chủ đi đôi với trách nhiệm giải trình, cần phải tạo lập một môi trường pháp lý và văn hóa phù hợp. Nhà nước cần xây dựng hành lang pháp lý, trao quyền tự chủ cho các trường nhưng cũng tăng cường giám sát và đánh giá. Các trường phải chủ động nâng cao năng lực quản trị và minh bạch hóa mọi hoạt động. Sự hợp tác chặt chẽ và tin tưởng giữa nhà nước, nhà trường và xã hội là yếu tố quyết định để xây dựng mô hình đại học tự chủ và có trách nhiệm.

1.1.2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Quyền tự chủ là một chủ đề được nghiên cứu rộng rãi ở nhiều quốc gia trên thế giới, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục đại học và nghiên cứu khoa học. Tại Việt Nam, vấn đề này cũng đã thu hút sự chú ý của nhiều nhà nghiên cứu trong những năm gần đây.

Công trình *Tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các tổ chức nghiên cứu và phát triển nhà nước* do Hoàng Xuân Long và Phan Thu Hà thực hiện chủ yếu tập trung vào việc khảo sát thực trạng tự chủ của các viện nghiên cứu công lập ở Việt Nam [33]. Các tác giả chỉ ra rằng trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt, việc tăng tính tự chủ cho các tổ chức nghiên cứu và phát triển là yêu cầu bức thiết nhằm thúc đẩy khoa học công nghệ phát triển. Thông qua khảo sát các viện nghiên cứu trực thuộc Bộ Khoa học - Công nghệ, nhóm tác giả phát hiện mức độ tự chủ của các viện này còn khá hạn chế. Về tổ chức bộ máy, các viện nghiên cứu chủ yếu hoạt động theo mô hình bao cấp của nhà nước. Họ cần phải tuân thủ các quy định chung liên quan đến cơ cấu tổ chức và biên chế. Trong khi khả năng tự chủ trong việc phát triển nguồn nhân lực vẫn còn hạn chế, động lực để thu hút nhân tài cũng chưa đủ mạnh. Các viện nghiên cứu tự chủ hơn trong việc triển khai hoạt động nghiên cứu và chuyển giao công nghệ, tuy nhiên hoạt động khoa học vẫn phụ thuộc nhiều vào các đề tài, dự án được giao, ít dựa trên nhu cầu thị trường. Đặc biệt,

quyền tự chủ về tài chính của các viện vẫn rất hạn chế, với nguồn thu của các viện chủ yếu dựa vào ngân sách cấp phát, và rất ít đơn vị có nguồn thu sự nghiệp đáng kể. Các viện cũng gặp khó khăn trong việc tự quyết định các khoản chi tiêu, đầu tư. Từ thực trạng này, các tác giả đề xuất cần thực hiện đồng bộ các giải pháp: (1) Hoàn thiện hành lang pháp lý liên quan đến quyền tự chủ và nghĩa vụ của các viện nghiên cứu; (2) Thúc đẩy cơ chế khoán chi phí và giao dịch vụ cho các viện; (3) Nâng cao nhận thức và năng lực quản trị tự chủ cho đội ngũ lãnh đạo các viện; (4) Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá, giám sát hiệu quả và trách nhiệm xã hội của các viện khi tự chủ. Nghiên cứu kết luận rằng tăng tính tự chủ gắn với trách nhiệm là hướng đi tất yếu để nâng cao năng lực nghiên cứu và đổi mới sáng tạo của hệ thống các viện nghiên cứu công lập ở Việt Nam trong tình hình mới. Việc cải cách cần được thực hiện theo một lộ trình rõ ràng, với các bước đi thích hợp, cùng sự tham gia tích cực của các cấp quản lý từ trung ương đến địa phương.

Bài viết “Đổi mới cơ chế tài chính đơn vị sự nghiệp công theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 6 khóa XII” của Nguyễn Trường Giang đăng trên Tạp chí *Tài chính* đã phân tích sâu sắc về định hướng và giải pháp cải cách cơ chế tài chính cho các đơn vị sự nghiệp công lập (ĐVSNCL) ở Việt Nam [15]. Tác giả chỉ ra những tồn tại của cơ chế tài chính ĐVSNCL hiện hành như: Phụ thuộc nhiều vào ngân sách nhà nước, thiếu động lực nâng cao chất lượng dịch vụ, chưa khuyến khích xã hội hóa và đa dạng hóa nguồn thu. Điều này dẫn đến việc sử dụng ngân sách không hiệu quả, gây lãng phí và làm giảm hiệu quả hoạt động của các đơn vị. Trên cơ sở quán triệt quan điểm của Đảng tại Nghị quyết TW6 khóa XII, bài viết đề xuất định hướng đổi mới cơ chế tài chính ĐVSNCL theo hướng tăng tính tự chủ gắn với tự chịu trách nhiệm. Cụ thể: Thực hiện phân loại ĐVSNCL dựa trên khả năng tự chủ tài chính và mức độ xã hội hóa. Giao quyền tự chủ và yêu cầu tự chịu trách nhiệm cao hơn cho

nhóm đơn vị có nguồn thu lớn, ít phụ thuộc ngân sách. Chuyển từ cơ chế cấp phát ngân sách theo dự toán sang hình thức giao nhiệm vụ, đặt hàng và đấu thầu cung cấp dịch vụ công. Nhà nước chỉ hỗ trợ cho các dịch vụ cơ bản, trong khi các đơn vị phải tự bù đắp các chi phí còn lại. Cần thực hiện một lộ trình xác định đúng và đủ giá dịch vụ công, đồng thời có chính sách hỗ trợ cho người nghèo và các đối tượng chính sách để họ có thể tiếp cận dịch vụ. Giá dịch vụ ngoài phạm vi nhiệm vụ công sẽ do các đơn vị tự quyết định trên cơ sở thị trường. Các đơn vị được quyền tự chủ về phân phối thu nhập, mức chi trả để khuyến khích người lao động nâng cao hiệu quả. Tuy nhiên, phải có hướng dẫn cụ thể về cơ chế phân phối thu nhập, tránh bất hợp lý. Hoàn thiện cơ chế tài chính dựa trên kết quả hoạt động, lấy hiệu quả làm thước đo quan trọng trong đánh giá các đơn vị. Xây dựng các tiêu chí, chỉ tiêu cụ thể để đo lường hiệu quả hoạt động, làm căn cứ xác định nguồn lực được cấp. Tăng cường giám sát tài chính, minh bạch hoá thông tin liên quan đến quản lý tài chính của các đơn vị. Nâng cao trách nhiệm giải trình của lãnh đạo đơn vị trước cơ quan quản lý và cộng đồng. Bài viết kết luận rằng để thành công trong đổi mới cơ chế tài chính ĐVSNCL cần có sự vào cuộc đồng bộ của cả hệ thống chính trị, trong đó Chính phủ, Bộ Tài chính cần sớm ban hành các văn bản pháp lý theo thẩm quyền để hiện thực hóa các định hướng đã đề ra. Các bộ, ngành, địa phương và bản thân các đơn vị cũng cần chủ động triển khai lộ trình tự chủ tài chính phù hợp.

Nghiên cứu của Nguyễn Văn Tình (2009) mang tựa đề *Chính sách văn hóa trên thế giới và việc hoàn thiện chính sách văn hóa Việt Nam* được xem là một công trình có ý nghĩa lớn trong lĩnh vực nghiên cứu chính sách văn hóa tại Việt Nam [60]. Tác giả đã tiến hành phân tích sâu rộng về xu hướng chính sách văn hóa trên thế giới, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm có giá trị cho việc hoạch định và thực thi chính sách văn hóa tại Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra rằng

chính sách văn hóa đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng phát triển văn hóa quốc gia, đồng thời là công cụ hữu hiệu để bảo tồn và phát huy bản sắc văn hóa dân tộc trong bối cảnh toàn cầu hóa. Tác giả cũng phân tích kỹ lưỡng những hạn chế và bất cập trong chính sách văn hóa hiện tại của Việt Nam, từ đó đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm khắc phục những tồn tại này.

Cuốn sách *Chính sách Văn hóa* (2016) do Trường Đại học Văn hóa Hà Nội biên soạn là một tài liệu học thuật quan trọng, cung cấp cái nhìn toàn diện và hệ thống về chính sách văn hóa [64]. Sách bao gồm nhiều nội dung phong phú, từ lý luận cơ bản về chính sách văn hóa đến quá trình hình thành và phát triển chính sách văn hóa ở Việt Nam qua các thời kỳ lịch sử. Đặc biệt, sách còn trình bày và phân tích kinh nghiệm quốc tế trong việc xây dựng và thực thi chính sách văn hóa, qua đó cung cấp những bài học quý giá cho Việt Nam. Cuốn sách đi sâu phân tích các vấn đề cụ thể trong chính sách văn hóa như chính sách bảo tồn di sản văn hóa, chính sách phát triển văn học nghệ thuật, và chính sách xây dựng đời sống văn hóa cơ sở. Các tác giả cũng đặc biệt chú trọng đến những thách thức và cơ hội mới trong việc hoạch định chính sách văn hóa trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng.

1.1.2.3. Các công trình nghiên cứu về tự chủ trong đơn vị sự nghiệp công lập

Tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập đang trở thành một chủ đề thu hút sự chú ý của nhiều nhà nghiên cứu ở Việt Nam trong thời gian gần đây. Sự quan tâm này xuất phát từ yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện hoạt động của các ĐVSNCL nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ công, đáp ứng tốt hơn nhu cầu xã hội. Các công trình nghiên cứu về tự chủ trong ĐVSNCL ở Việt Nam tập trung làm rõ một số vấn đề chính như: (1) Cơ sở lý luận về tự chủ và mô hình tổ chức của ĐVSNCL khi thực hiện tự chủ; (2) Thực trạng triển khai cơ chế tự chủ trong các lĩnh vực giáo dục - đào tạo, y tế, nghiên cứu khoa học, văn hóa nghệ thuật...; (3) Tác động của cơ chế tự chủ đến việc nâng cao chất lượng, hiệu quả

hoạt động và khả năng đáp ứng nhu cầu xã hội của các ĐVSNCL; (4) Các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình thực hiện tự chủ và bài học kinh nghiệm rút ra.

Cuốn sách *Quản lý văn hóa Việt Nam trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế* của tác giả Phan Hồng Giang và Bùi Hoài Sơn là một nghiên cứu công phu, toàn diện phác họa thực trạng cũng như định hướng đổi mới công tác quản lý văn hóa tại Việt nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế [14]. Các tác giả đã phân tích sâu sắc những thành tựu và thách thức trong quá trình chuyển đổi cơ chế quản lý văn hóa từ bao cấp sang tự chủ. Cuốn sách chỉ ra sự cần thiết phải tiếp tục đẩy mạnh cải cách thể chế, hoàn thiện hệ thống chính sách và pháp luật về quản lý văn hóa theo hướng phân cấp, giao quyền tự chủ nhiều hơn cho các địa phương và đơn vị hoạt động văn hóa. Bên cạnh đó, các giải pháp về đào tạo nhân lực, huy động nguồn lực xã hội, tăng cường hợp tác quốc tế trong lĩnh vực văn hóa cũng được đề cập. Các kiến nghị trong cuốn sách đã đóng góp quan trọng vào quá trình xây dựng và triển khai Chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2030 của Đảng và Nhà nước ta, với mục tiêu xây dựng nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, giữ gìn đậm đà bản sắc dân tộc.

Cuốn sách *Quản lý hiệu năng và quản lý tự chủ trong nhà trường, một cơ chế để phát triển* của tác giả Trịnh Yên Tường, do Phùng Đại Minh chủ biên dịch, được xuất bản năm 2002 [66]. Trên cơ sở tổng kết lý luận và thực tiễn về quản lý giáo dục ở nhiều nước trên thế giới, tác giả lập luận việc thực hiện tự chủ trong trường học vừa là xu thế tất yếu vừa là giải pháp quan trọng để thúc đẩy sự phát triển của giáo dục. Theo Trịnh Yên Tường, quản lý tự chủ đi liền với quản lý hiệu năng là một mô hình tiên bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong bối cảnh hiện nay. Quản lý tự chủ đem lại nhiều lợi ích, bao gồm: giúp nhà trường chủ động và sáng tạo trong việc xây dựng, thực hiện các hoạt động giáo dục; phát huy vai trò của đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý; tăng cường sự tham gia của gia đình và cộng đồng vào các hoạt động của nhà trường; đồng thời thúc đẩy

tinh thần trách nhiệm, nâng cao chất lượng giáo dục. Tuy nhiên, để hiện thực hóa mô hình quản lý tự chủ đòi hỏi phải có những thay đổi căn bản trong cơ chế quản lý giáo dục vĩ mô. Cụ thể: Cần chuyển từ mô hình quản lý tập trung sang quản lý phân cấp, giao quyền tự chủ cho cơ sở giáo dục; Thay đổi phương thức tài trợ, chuyển từ cấp kinh phí theo đầu vào sang cấp theo kết quả đầu ra và hiệu năng hoạt động; Xây dựng các tiêu chuẩn, quy trình đánh giá chất lượng và công nhận kết quả để tạo động lực cho các trường phấn đấu; Tăng cường trách nhiệm giải trình và sự tham gia của các bên liên quan vào quản lý nhà trường. Tác giả kết luận rằng quản lý tự chủ hướng tới hiệu năng là một quá trình đòi hỏi nỗ lực của toàn xã hội. Bên cạnh hoàn thiện về thể chế quản lý, cần phải đẩy mạnh tuyên truyền, nâng cao nhận thức, tạo sự đồng thuận của các chủ thể về chuyển đổi cơ chế quản lý nhà trường. Nghiên cứu cũng đặt ra vấn đề phải chú trọng bảo đảm công bằng và chất lượng trong quá trình thực hiện tự chủ giáo dục.

Trong công trình của Trần Thị Minh Thu về “Điều tra, đề xuất biện pháp bảo tồn và phát huy sân khấu kịch truyền thống trong cơ chế tự chủ của VICAS”, tác giả nhấn mạnh rằng khi các đơn vị nghệ thuật được trao quyền tự chủ, họ sẽ:

- Quản lý tài chính: Có khả năng tự quyết định trong việc chi tiêu nhằm tăng cường hiệu quả.
- Tiền lương: Người quản lý có quyền phân phối tiền lương theo hiệu quả công việc, từ đó cải thiện thu nhập cho nhân viên.
- Tổ chức bộ máy: Tự quyết định cấu trúc tổ chức, tìm kiếm mô hình gọn nhẹ và hiệu quả.
- Chương trình biểu diễn: Phát triển các chương trình dựa vào nhu cầu khán giả, với mục tiêu tạo doanh thu.

Hướng đi này không chỉ giúp các đơn vị thích ứng với nền kinh tế thị trường mà còn khơi dậy sự sáng tạo, giảm phụ thuộc vào ngân sách nhà nước,

trong khi nhà nước đóng vai trò hỗ trợ và tạo điều kiện cho sự phát triển của nghệ thuật [56]

Bài viết “Tự chủ tại các đơn vị sự nghiệp ngành Văn hóa, thể thao và du lịch: Chặng đường nhiều chông gai” của tác giả Phô Hiến đăng trên *Báo Kiểm toán* số 20 ngày 17/5/2018 đã phân tích thực trạng triển khai cơ chế tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch (VHTTDL) [18].

Theo tác giả, mặc dù Chính phủ đã ban hành Nghị định 16/2015/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ của ĐVSNCL từ năm 2015, nhưng đến nay việc triển khai trong ngành VHTTDL còn chậm và lúng túng. Nguyên nhân chủ yếu là do đặc thù hoạt động của các đơn vị văn hóa, nghệ thuật phần lớn không nhằm mục tiêu lợi nhuận, khó áp dụng cơ chế tự chủ như các ngành khác.

Báo cáo chỉ ra trong tổng số gần 2000 ĐVSNCL ngành VHTTDL, đến tháng 4/2018 mới chỉ có 21,8% đơn vị tự chủ một phần và 3,4% tự chủ hoàn toàn về tài chính. Đa số các đơn vị còn lại (chiếm 74,8%) vẫn duy trì cơ chế cấp phát toàn bộ kinh phí từ ngân sách nhà nước. Nhiều đơn vị chưa xây dựng được phương án tự chủ và lộ trình thực hiện do thiếu căn cứ để xác định nguồn thu, khó khăn trong việc tính toán chi phí hoạt động.

Bài viết “Điều kiện và mức độ tự chủ tài chính tại các Học viện trực thuộc Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh” của tác giả Nguyễn Chí Hường đăng trên Tạp chí *Kinh tế - Châu Á Thái Bình Dương* số 484 tháng 12/2016 đã phân tích thực trạng và đánh giá mức độ tự chủ tài chính của các học viện trực thuộc Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh [23].

Nghiên cứu chỉ ra rằng sau 10 năm triển khai Nghị định số 43/2006/NĐ-CP về quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập, các học viện đã có những cải thiện tích cực trong cơ cấu nguồn thu

và chi tiêu. Tỷ lệ tự chủ kinh phí chi thường xuyên bình quân đạt 60 - 70%.

Tuy nhiên, kết quả tự chủ tài chính giữa các học viện không đồng đều, một số học viện ở vùng kinh tế phát triển như Học viện Chính trị Quốc gia khu vực I (Hà Nội), khu vực IV (Thành phố Hồ Chí Minh) có nguồn thu sự nghiệp lớn, mức tự chủ cao hơn nhiều so với các học viện ở vùng khó khăn, nguồn thu hạn chế. Phần lớn nguồn thu từ hoạt động của các học viện vẫn phụ thuộc vào ngân sách nhà nước cấp cho cho công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ. Theo tác giả, để tăng cường tự chủ tài chính ở các học viện cần có các giải pháp sau: (1) Rà soát, sắp xếp lại mạng lưới các cơ sở đào tạo trực thuộc Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh để khắc phục tình trạng manh mún, dàn trải; (2) Đổi mới chương trình, giáo trình, phương pháp đào tạo, bồi dưỡng theo hướng thiết thực, hiệu quả; (3) Nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu hội nhập và cạnh tranh; (4) Đa dạng hóa các loại hình và phương thức đào tạo, mở rộng liên kết với các trường đại học, viện nghiên cứu, doanh nghiệp trong và ngoài nước; (5) Hoàn thiện cơ chế tạo nguồn thu và phân bổ nguồn lực tài chính hợp lý, hiệu quả.

Bài viết “Mối liên hệ tương quan giữa các điều kiện thực hiện tự chủ với mức độ tự chủ tài chính tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh” của tác giả Nguyễn Chí Hường đăng trong Kỷ yếu Hội thảo *Đảm bảo dịch vụ xã hội ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế* do Đại học Kinh tế Quốc dân tổ chức năm 2016 đã phân tích mối quan hệ giữa các điều kiện thực hiện tự chủ (về tổ chức bộ máy, nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất) với mức độ tự chủ tài chính tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh [25].

Kết quả cũng chỉ ra rằng mức độ tự chủ tài chính của các học viện tỷ lệ thuận với quy mô đào tạo và số lượng các khóa ngắn hạn, đặt hàng. Các học viện có quy mô lớn, mở nhiều khóa bồi dưỡng, tập huấn theo yêu cầu của cơ quan, doanh nghiệp có nguồn thu dịch vụ cao hơn, tỷ lệ tự đảm bảo chi

thường xuyên cũng cao hơn.

Từ kết quả phân tích, tác giả khuyến nghị Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh và các học viện trực thuộc cần tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ, đổi mới chương trình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng, đáp ứng nhu cầu thực tiễn. Bên cạnh nguồn thu từ ngân sách, cần chủ động khai thác các nguồn thu sự nghiệp thông qua liên kết đào tạo, tư vấn chính sách, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ. Đồng thời cần tiếp tục hoàn thiện thể chế, cơ chế tài chính theo hướng tạo quyền chủ động cho các học viện nhưng vẫn đảm bảo sự quản lý, kiểm soát của cơ quan chủ quản và cơ quan tài chính.

Nghiên cứu *Cơ chế tự chủ tài chính và định hướng phát triển trong quá trình hội nhập của các đơn vị nghệ thuật biểu diễn công lập* của Đinh Quang Trung (2015) là một đề tài cấp Bộ được thực hiện dưới sự bảo trợ của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch [62]. Đây là một công trình nghiên cứu quan trọng, tập trung vào vấn đề cấp thiết trong quản lý và phát triển các đơn vị nghệ thuật biểu diễn công lập ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Nghiên cứu này đã phân tích sâu sắc về cơ chế tự chủ tài chính hiện tại của các đơn vị nghệ thuật biểu diễn công lập, chỉ ra những ưu điểm và hạn chế của cơ chế này. Tác giả đã đánh giá tác động của cơ chế tự chủ tài chính đối với hoạt động sáng tạo nghệ thuật, chất lượng biểu diễn, và khả năng tiếp cận của công chúng đối với các sản phẩm nghệ thuật. Đồng thời, nghiên cứu cũng xem xét những thách thức mà các đơn vị này phải đối mặt trong quá trình hội nhập quốc tế, đặc biệt là sự cạnh tranh từ các sản phẩm nghệ thuật nước ngoài và áp lực thương mại hóa. Trên cơ sở phân tích thực trạng, Đinh Quang Trung đã đề xuất các định hướng phát triển cho các đơn vị nghệ thuật biểu diễn công lập. Các đề xuất này nhấn mạnh việc cân bằng giữa bảo tồn và phát huy các giá trị văn hóa truyền thống với việc đổi mới, sáng tạo để đáp ứng nhu cầu

thâm mỹ ngày càng cao của công chúng. Tác giả cũng đề xuất các giải pháp để hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính, bao gồm việc đa dạng hóa nguồn thu, nâng cao hiệu quả quản lý tài chính, và tăng cường hợp tác quốc tế.

Để thực hiện tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập, bao gồm các đơn vị nghệ thuật, cần đảm bảo các điều kiện về cơ sở pháp lý, năng lực quản trị, nguồn nhân lực, cơ sở vật chất và tài chính. Nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đã đề cập đến vấn đề này.

Ở Việt Nam, một số luận án tiến sĩ gần đây đã phân tích vai trò của Nhà nước trong việc tạo điều kiện để các đơn vị sự nghiệp công tự chủ, nhiều bài viết trên các tạp chí khoa học cũng đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực tự chủ cho các cơ quan, đơn vị trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục, y tế, khoa học công nghệ ở nước ta hiện nay.

Luận án tiến sĩ *Vai trò nhà nước trong mở rộng quyền tự chủ của các trường Đại học Công lập Việt Nam* của tác giả Lương Văn Hải, được bảo vệ vào năm 2011 đã tổng hợp và hệ thống hoá các cơ sở lý luận liên quan đến quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học cũng như vai trò của Nhà nước trong việc thúc đẩy quyền tự chủ này [17]. Luận án còn tiến hành đánh giá thực trạng quyền tự chủ tại các trường đại học công lập và đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao vai trò của Nhà nước trong việc mở rộng quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học.

Luận án phân tích có hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật (Luật Giáo dục 2005, 2009, Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP về *đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học*, Nghị định số 43/2006/NĐ-CP và các văn bản hướng dẫn) để chỉ ra những ưu điểm và hạn chế trong chính sách phát triển tự chủ đại học giai đoạn 2003 - 2010.

Từ thực tiễn nước ngoài và bài học kinh nghiệm trong nước, luận án đề xuất Nhà nước cần tiếp tục đổi mới thể chế chính sách theo hướng: (1) Trao

quyền tự chủ đầy đủ hơn cho các trường đại học về tổ chức bộ máy, nhân sự, tài chính - tài sản; (2) Tăng cường năng lực giám sát của xã hội với hoạt động của cơ sở giáo dục; (3) Nâng cao trách nhiệm giải trình của các trường trong việc sử dụng nguồn lực công và chất lượng dịch vụ cung cấp; (4) Hoàn thiện khung pháp lý về kiểm định chất lượng, xếp hạng các trường đại học.

Luận án kết luận vai trò của Nhà nước là hết sức quan trọng để thúc đẩy mạnh mẽ hơn nữa tiến trình tự chủ đại học, hướng tới hình thành các trường đại học định hướng nghiên cứu, đại học thông minh, đại học khởi nghiệp có đẳng cấp khu vực và quốc tế trong tương lai.

Cuốn sách *Tự chủ tài chính ở các trường đại học công lập Việt Nam hiện nay* của Mai Ngọc Cường xuất bản năm 2008 tại Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về tự chủ tài chính đại học, phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp đẩy mạnh tự chủ tài chính trong các trường đại học công lập Việt Nam [7].

Cuốn sách có nhiều đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn, là tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà nghiên cứu, hoạch định chính sách và quản lý các trường đại học trong tiến trình đẩy mạnh tự chủ đại học nói chung và tự chủ tài chính nói riêng ở nước ta hiện nay.

Đề tài cấp Bộ *Hoàn thiện cơ chế, chính sách tài chính đối với hoạt động KH&CN trong các trường đại học Việt Nam*, mã số B2003.38.76TĐ do Mai Ngọc Cường làm chủ nhiệm năm 2003 đã tiến hành khảo sát thực trạng và đề xuất các giải pháp nhằm giải quyết những khó khăn liên quan đến cơ chế tài chính cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) trong các trường đại học [6].

Kết quả nghiên cứu cho thấy nguồn kinh phí cho hoạt động Khoa học & Công nghệ còn hạn chế, chủ yếu phụ thuộc vào ngân sách nhà nước. Việc phân bổ kinh phí còn mang tính dàn trải, thiếu sự tập trung vào các lĩnh vực

trọng tâm. Bên cạnh đó nhiều quy định về quản lý tài chính vẫn còn bất cập, chưa tạo điều kiện cho các trường chủ động khai thác các nguồn lực khác. Thiếu sự gắn kết giữa tự chủ tài chính với trách nhiệm về kết quả và hiệu quả nghiên cứu. Cơ chế đãi ngộ tài chính cho cán bộ nghiên cứu chưa tương xứng.

Đề tài nhân mạnh cần có sự cam kết đầu tư bài bản, dài hơi của Nhà nước, phát huy quyền tự chủ, trách nhiệm xã hội của các trường và nâng cao năng lực quản lý, năng lực nghiên cứu của đội ngũ cán bộ Khoa học & Công nghệ. Đây là tiền đề quan trọng để đưa hoạt động nghiên cứu thực sự trở thành động lực cho đổi mới chất lượng đào tạo và khẳng định vai trò của trường đại học trong hệ thống đổi mới sáng tạo quốc gia.

1.1.3. Đánh giá chung về tình hình nghiên cứu và những khoảng trống mà luận án cần tiếp tục nghiên cứu

1.1.3.1. Đánh giá chung về những điểm thống nhất

Qua tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ, có thể nhận thấy những điểm thống nhất sau:

Thứ nhất, về mặt lý luận, các nghiên cứu đều thừa nhận tự chủ là xu thế tất yếu trong quản lý các tổ chức công nói chung và đơn vị nghệ thuật công lập nói riêng. Tự chủ được nhìn nhận như một công cụ quản lý để nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng tính chủ động, sáng tạo và trách nhiệm giải trình của các đơn vị. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, mức độ tự chủ càng cao thì khả năng đáp ứng nhu cầu xã hội và sự phát triển bền vững của tổ chức càng lớn.

Thứ hai, có sự gần như đồng thuận giữa các nhà nghiên cứu về khái niệm và nội hàm của tự chủ. Theo đó, tự chủ được phân chia thành 4 khía cạnh chính là tự chủ về tổ chức, tự chủ về học thuật (chuyên môn), tự chủ về tài chính và tự chủ về nhân sự. Các khía cạnh này có mối quan hệ chặt chẽ, tương hỗ lẫn nhau nhưng tự chủ tài chính được xem là nền tảng để

thực hiện các nội dung tự chủ khác.

Thứ ba, phần lớn các nghiên cứu đều chỉ ra các điều kiện cần thiết để thực hiện thành công cơ chế tự chủ như: (1) Hệ thống pháp luật và các quy định liên quan phải rõ ràng, phù hợp, tạo hành lang pháp lý thuận lợi; (2) Cơ cấu tổ chức quản lý và cơ chế ra quyết định minh bạch, hiệu quả, có sự tham gia của các bên liên quan; (3) Nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất kỹ thuật đủ mạnh để đáp ứng yêu cầu hoạt động; (4) Đội ngũ cán bộ quản lý và chuyên môn có năng lực, trình độ, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ; (5) Cơ chế giám sát, đánh giá, trách nhiệm giải trình được thiết lập chặt chẽ, hiệu quả.

Thứ tư, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra những tác động tích cực của tự chủ đối với các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và đơn vị nghệ thuật nói riêng như: (1) Nâng cao năng lực cạnh tranh, thu hút nguồn lực xã hội đầu tư cho sự nghiệp văn hoá nghệ thuật; (2) Đa dạng hoá các loại hình dịch vụ văn hóa, nâng cao chất lượng phục vụ nhu cầu thưởng thức nghệ thuật ngày càng cao của công chúng; (3) Phát huy tính sáng tạo, đổi mới phương thức tổ chức các chương trình nghệ thuật; (4) Tạo động lực, khuyến khích tinh thần làm chủ và ý thức trách nhiệm của đội ngũ nghệ sĩ, cán bộ.

Tuy nhiên, các nghiên cứu cũng cảnh báo những rủi ro, thách thức có thể xảy ra trong quá trình thực hiện cơ chế tự chủ ở các đơn vị nghệ thuật như: (1) Áp lực về tài chính và sức ép thương mại hoá có thể dẫn đến tình trạng nghệ thuật đi theo thị hiếu đại chúng, chạy theo lợi nhuận mà lơ là trách nhiệm xã hội; (2) Quá trình khẳng định thương hiệu, sản phẩm văn hoá đặc thù của đơn vị gặp không ít khó khăn; (3) Thiếu cơ chế giám sát thích hợp dễ dẫn đến những sai phạm về tài chính, ảnh hưởng đến uy tín của đơn vị; (4) Sự cạnh tranh gay gắt của thị trường có thể dẫn đến tình trạng một số nghệ sĩ, cán bộ chuyển công tác, ảnh hưởng đến sự ổn định của đơn vị.

Từ thực tiễn triển khai ở các quốc gia, các nhà nghiên cứu cũng rút ra

một số bài học quý như: (1) Cần có lộ trình phù hợp, tránh áp dụng đại trà, máy móc cơ chế tự chủ mà cần dựa trên điều kiện thực tiễn và mức độ sẵn sàng của mỗi đơn vị; (2) Bên cạnh quyền tự chủ, cần tăng cường trách nhiệm xã hội và nghĩa vụ giải trình của các đơn vị trước xã hội; (3) Nhà nước cần tiếp tục đóng vai trò nòng cốt trong việc đảm bảo các điều kiện thuận lợi và hỗ trợ các đơn vị trong giai đoạn đầu; (4) Mở rộng sự tham gia của xã hội, đặc biệt là giới chuyên môn trong hoạch định chính sách và giám sát các đơn vị.

Nhìn chung, các nghiên cứu trên thế giới và Việt Nam đã xác lập nền tảng lý luận quan trọng và nêu bật nhiều vấn đề thực tiễn hữu ích để nghiên cứu vận dụng cơ chế tự chủ trong quản lý các đơn vị nghệ thuật công lập ở nước ta hiện nay. Tuy nhiên, do đặc thù riêng của lĩnh vực văn hoá nghệ thuật, việc nghiên cứu sâu về quản lý các đơn vị này theo cơ chế tự chủ vẫn là một khoảng trống cần được tiếp tục khai thác.

1.1.3.2. Khoảng trống cần nghiên cứu về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

Qua nghiên cứu tổng quan các công trình trong và ngoài nước liên quan đến quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ, có thể thấy vẫn còn một số khoảng trống cần được tiếp tục nghiên cứu sâu hơn:

Thứ nhất, hầu hết các nghiên cứu về tự chủ tập trung vào các đơn vị sự nghiệp công lập như trường đại học, bệnh viện, viện nghiên cứu, còn rất ít nghiên cứu về tự chủ đối với các đơn vị nghệ thuật công lập. Các đơn vị nghệ thuật công lập có những đặc thù riêng như hoạt động chủ yếu dựa trên sự sáng tạo, tính thẩm mỹ, có sự tham gia của nhiều nghệ sĩ, liên quan đến bản quyền tác giả, tác phẩm... Vì vậy, việc áp dụng cơ chế tự chủ đối với các đơn vị này cần được nghiên cứu cụ thể, chi tiết hơn dựa trên những đặc điểm riêng có của ngành.

Thứ hai, các nghiên cứu về tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập nói

chung và đơn vị nghệ thuật công lập nói riêng mới chỉ tập trung chủ yếu ở khía cạnh tự chủ về tài chính, thu chi, còn ít đề cập đến những khía cạnh khác của tự chủ như tự chủ về tổ chức bộ máy, nhân sự, hoạt động chuyên môn. Việc tự chủ toàn diện trong các khía cạnh này cũng rất quan trọng, góp phần tạo điều kiện cho các đơn vị chủ động và sáng tạo trong các hoạt động nghệ thuật.

Thứ ba, các nghiên cứu trong nước về điều kiện thực hiện tự chủ còn khá rời rạc, chưa đầy đủ và hệ thống. Cần có những nghiên cứu toàn diện và chi tiết hơn về các nhóm điều kiện cần thiết để thực hiện tự chủ hiệu quả trong các đơn vị nghệ thuật công như điều kiện về cơ chế chính sách, điều kiện về năng lực quản lý, điều kiện về cơ sở vật chất, trang thiết bị, điều kiện về nguồn nhân lực...

Thứ tư, các nghiên cứu trong nước về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ cũng chưa đi sâu phân tích những thuận lợi, khó khăn, thách thức khi chuyển sang cơ chế này trong bối cảnh hiện nay. Cần có sự đánh giá cụ thể về mặt tích cực cũng như hạn chế, bất cập của cơ chế tự chủ, từ đó đề xuất các giải pháp khắc phục, hoàn thiện.

Thứ năm, việc nghiên cứu kinh nghiệm của các nước về quản lý đơn vị nghệ thuật công theo cơ chế tự chủ cũng chưa được quan tâm đúng mức. Cần tìm hiểu, đúc rút những bài học hay, mô hình tốt của nước ngoài trong lĩnh vực này để vận dụng phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của Việt Nam.

Cuối cùng, các công trình nghiên cứu trước đây chưa đi sâu vào trường hợp nghiên cứu điển hình nào, đặc biệt là các đơn vị nghệ thuật công lập quy mô lớn, tiêu biểu như Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh. Việc nghiên cứu tại một đơn vị cụ thể sẽ giúp đánh giá thực trạng một cách chân thực, toàn diện và sâu sắc hơn, đồng thời gợi mở những kiến nghị, đề xuất thiết thực cho công tác quản lý dựa trên cơ sở thực tiễn.

Như vậy, có thể thấy vẫn còn nhiều khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu để hoàn thiện cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý đơn vị nghệ thuật công

lập theo cơ chế tự chủ. Việc lựa chọn đề tài *Quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh* góp phần lấp đầy những khoảng trống đó, hứa hẹn sẽ mang lại những đóng góp có ý nghĩa về mặt học thuật và thực tiễn.

1.2. Cơ sở lý luận về quản lý hoạt động của đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

1.2.1. Các khái niệm công cụ

Quản lý: *Nghiên cứu khoa học đưa ra nhiều cách tiếp cận quản lý, tạo ra sự đa dạng về quan niệm. Dưới đây là một số định nghĩa nổi bật về quản lý:*

- Fayol định nghĩa quản lý là “một quá trình bao gồm các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, và kiểm soát”. Ông coi quản lý như một lĩnh vực khoa học có thể học hỏi và áp dụng [77].

- Drucker, người được coi là cha đẻ của quản trị hiện đại, cho rằng “Quản lý là việc làm đúng. Khả năng đạt được mục tiêu trong bối cảnh của mục đích”. Ông nhấn mạnh rằng quản lý không chỉ đơn thuần là giám sát mà còn liên quan đến việc hình thành và hiện thực hóa các mục tiêu [75].

- Mintzberg định nghĩa quản lý là “một hoạt động bao gồm việc thực hiện các quy trình làm việc và vai trò trong một tổ chức”. Ông đã chỉ rõ rằng quản lý không chỉ là về hoạt động mà còn về hành động trong các bối cảnh và điều kiện khác nhau [81].

- Follett cho rằng “Quản lý là một nghệ thuật của việc, làm cho người khác thực hiện công việc của mình”. Bà nhấn mạnh rằng quản lý không chỉ là một công việc kỹ thuật mà còn là một hoạt động xã hội và tâm lý [78].

- Deming, nổi tiếng với lý thuyết quản lý chất lượng, nói rằng “Quản lý là một hành động để tạo ra một tổ chức nơi mọi người có thể làm việc cùng nhau để hoàn thành mục tiêu chung”. Ông nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác và cải tiến liên tục trong quản lý [74].

- Trong cuốn sách “Quản lý” của mình, Stoner quan niệm “Quản lý là quá trình làm việc với người khác và thông qua người khác để đạt được các mục tiêu của mình và tổ chức” [82].

Các định nghĩa này phản ánh tính đa dạng và phong phú của khái niệm quản lý, từ đó cho thấy quản lý không chỉ là một bộ môn khoa học mà còn là một nghệ thuật yêu cầu sự sáng tạo và khả năng giao tiếp. Tất cả đều nhất trí rằng quản lý là hoạt động có định hướng và có mục tiêu của người quản lý đối với người bị quản lý trong tổ chức nhằm giúp tổ chức hoạt động hiệu quả và đạt được các mục tiêu đã đề ra. Hoạt động này bao gồm các lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, thông qua việc áp dụng một hệ thống luật lệ, chính sách, nguyên tắc, phương pháp và biện pháp cụ thể. Như vậy, quản lý là hoạt động có mục đích của con người, trong đó một hay nhiều người điều phối hành động của những người khác nhằm đạt được một mục tiêu một cách hiệu quả, sử dụng các nguồn lực sẵn có trong tổ chức.

Nói chung, các tác giả đều đồng thuận rằng quản lý là một quá trình, trong đó chủ thể quản lý tác động lên đối tượng bị quản lý thông qua các phương pháp và công cụ cụ thể.

Từ những khái niệm đó, có thể hiểu rằng *Quản lý là những tác động có định hướng và kế hoạch từ chủ thể quản lý đến đối tượng bị quản lý trong tổ chức nhằm vận hành tổ chức để đạt được những mục đích nhất định.*

Quản lý văn hóa đề cập đến *lĩnh vực liên quan đến việc lập kế hoạch, tổ chức và quản lý các hoạt động cũng như tài nguyên văn hóa. Nó bao gồm một loạt các hoạt động cụ thể, bao gồm quản lý nghệ thuật, quản lý di sản, chính sách văn hóa và du lịch văn hóa.*

Về cốt lõi, quản lý văn hóa tìm cách thúc đẩy việc bảo tồn, sản xuất và phổ biến các biểu đạt và tài nguyên văn hóa. Điều này liên quan đến việc phát triển các chiến lược và chính sách hỗ trợ các hoạt động và thể chế văn hóa,

chẳng hạn như bảo tàng, nhà hát, lễ hội và trung tâm văn hóa. Nó cũng liên quan đến việc tạo ra một môi trường thuận lợi cho các ngành công nghiệp sáng tạo và các nghệ sĩ, thông qua tài trợ, đào tạo và các hình thức hỗ trợ khác.

Quản lý văn hóa là một lĩnh vực liên ngành, dựa trên kiến thức chuyên môn từ nhiều lĩnh vực khác nhau như quản lý nghệ thuật, quản lý kinh doanh, du lịch, xã hội học, nhân chủng học và khoa học chính trị. Nó liên quan đến một loạt các hoạt động, bao gồm lập kế hoạch và phát triển chương trình, lập ngân sách và quản lý tài chính, tiếp thị và quảng cáo, gây quỹ, phát triển khán giả và tham gia cộng đồng.

Quản lý văn hóa đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình bản sắc văn hóa và thúc đẩy sự gắn kết xã hội. Nó góp phần phát triển kinh tế, tạo việc làm và du lịch, đồng thời bảo tồn di sản văn hóa và thúc đẩy sự đa dạng văn hóa. Quản lý văn hóa là một lĩnh vực đang phát triển, được định hình bằng cách thay đổi các xu hướng xã hội, kinh tế và công nghệ, đồng thời đòi hỏi phải liên tục nghiên cứu và đổi mới để duy trì sự phù hợp và hiệu quả.

Cơ chế tự chủ: Cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công được hiểu là sự thể hiện rõ ràng các quy định liên quan đến quyền tự chủ, cho phép các đơn vị này tự mình chịu trách nhiệm về những nhiệm vụ trong phạm vi và quyền hạn của mình. Điều này bao gồm cả việc tổ chức bộ máy cũng như nhân sự và tài chính của đơn vị.

Cơ chế tự chủ là khái niệm chỉ khả năng của các cá nhân hoặc tổ chức trong việc đưa ra quyết định và thực hiện các hoạt động của mình một cách độc lập, không chịu sự kiểm soát hoặc ảnh hưởng từ bên ngoài. Thuật ngữ "quyền tự trị" xuất phát từ tiếng Hy Lạp "autos" có nghĩa là "tự" và "nomos" có nghĩa là "luật" và nó thường được liên kết với ý tưởng tự quản.

Trong bối cảnh tổ chức và quản lý, quyền tự chủ có thể đề cập đến mức độ mà nhân viên được trao quyền để đưa ra quyết định và thực hiện hành

động trong vai trò và trách nhiệm của họ mà không cần sự chấp thuận hoặc giám sát của người quản lý hoặc giám sát viên cấp cao hơn. Các cơ chế tự chủ có thể bao gồm các chính sách như lịch làm việc linh hoạt, các kênh liên lạc mở và ủy quyền ra quyết định cho nhân viên cấp dưới.

Quyền tự chủ tài chính của các cơ quan nhà nước là việc các tự đứng ra trực tiếp sử dụng đối với nguồn kinh phí được cơ quan nhà nước cấp, có đầy đủ các thành phần về mặt tài khoản cũng như con dấu riêng đã được cơ quan nhà nước có thẩm quyền quyết định giao về kinh phí hoạt động cũng như số lượng biên chế của đơn vị, cơ quan đó.

Để hoàn thiện và nâng cao cơ chế tự chủ, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 80/2007/NĐ-CP quy định về doanh nghiệp khoa học và công nghệ cũng như Nghị định số 96/2010/NĐ-CP (Nghị định số 96) nhằm sửa đổi, bổ sung Nghị định số 115 và Nghị định số 80. Các bộ, ngành cũng phối hợp ban hành nhiều Thông tư hướng dẫn tháo gỡ những vấn đề nói trên.

Đơn vị nghệ thuật công lập là tổ chức nghệ thuật thuộc sở hữu nhà nước, được thành lập nhằm mục đích thực hiện và phát triển các hoạt động nghệ thuật, văn hóa phục vụ công chúng và bảo tồn di sản văn hóa dân tộc. Những đơn vị này có trách nhiệm tổ chức các buổi biểu diễn, triển lãm, và các hoạt động nghệ thuật khác nhằm nâng cao đời sống văn hóa trong cộng đồng. Các đặc điểm chính của đơn vị nghệ thuật công lập:

Được thành lập và quản lý bởi các cơ quan nhà nước.

Hướng đến việc đáp ứng nhu cầu thưởng thức nghệ thuật của công chúng và phát triển các hoạt động văn hóa.

Hoạt động chủ yếu dựa vào ngân sách nhà nước và các nguồn tài trợ khác.

Tham gia vào việc đào tạo và phát triển nhân lực nghệ thuật. Đóng vai trò quan trọng trong việc bảo tồn và phát huy các giá trị văn hóa, nghệ thuật truyền thống, làm phong phú đời sống tinh thần của cộng đồng.

Hoạt động tự chủ của đơn vị nghệ thuật công lập

Hoạt động tự chủ là một khái niệm quan trọng đối với các đơn vị nghệ thuật công lập. Theo định nghĩa, tự chủ là khả năng tự quyết định, tự quản lý và chịu trách nhiệm về các hoạt động của chính mình. Trong bối cảnh các đơn vị nghệ thuật công lập, hoạt động tự chủ đề cập đến việc các đơn vị này có thể tự quyết định về các vấn đề liên quan đến hoạt động nghệ thuật, tài chính, nhân sự và quản lý của đơn vị mình, thay vì phụ thuộc hoàn toàn vào sự chỉ đạo và hỗ trợ từ phía nhà nước.

Hoạt động tự chủ của các đơn vị nghệ thuật công lập có những đặc trưng sau:

Các đơn vị nghệ thuật công lập được quyền tự quyết định về định hướng phát triển nghệ thuật, chương trình biểu diễn, sáng tạo tác phẩm mới, và các hoạt động chuyên môn khác phù hợp với tôn chỉ, mục đích của đơn vị. Điều này cho phép các đơn vị phát huy tính sáng tạo, đa dạng trong hoạt động nghệ thuật, đáp ứng nhu cầu thẩm mỹ của công chúng.

Về mặt tài chính, các đơn vị nghệ thuật công lập được tự chủ trong việc phân bổ và sử dụng nguồn kinh phí được giao, bao gồm cả nguồn kinh phí từ ngân sách nhà nước và nguồn thu sự nghiệp [4]. Các đơn vị có thể linh hoạt điều chỉnh hệ thống chi tiêu sao cho phù hợp với đặc thù hoạt động và yêu cầu phát triển của đơn vị.

Hoạt động tự chủ của đơn vị nghệ thuật công lập cũng thể hiện ở khía cạnh nhân sự. Các đơn vị được quyền tuyển dụng, bổ nhiệm, sắp xếp và quản lý đội ngũ cán bộ, nghệ sỹ theo quy định và nhu cầu thực tế [5]. Việc tự chủ về nhân sự giúp các đơn vị xây dựng được một đội ngũ làm việc chuyên nghiệp, nhiệt huyết và phù hợp với định hướng phát triển.

Các đơn vị nghệ thuật công lập cũng được tự chủ trong công tác quản lý và điều hành hoạt động hàng ngày. Lãnh đạo đơn vị có trách nhiệm xây

dựng hệ thống tổ chức, ban hành các nội quy để đảm bảo hoạt động của đơn vị được vận hành một cách khoa học, hiệu quả, tuân thủ pháp luật và phù hợp với yêu cầu thực tiễn.

Tuy nhiên, hoạt động tự chủ của đơn vị nghệ thuật công lập không có nghĩa là tách biệt hoàn toàn với sự quản lý của nhà nước. Các đơn vị vẫn chịu sự quản lý, giám sát về mặt chuyên môn, định hướng hoạt động từ cơ quan chủ quản và phải tuân thủ các quy định của pháp luật. Nhà nước vẫn giữ vai trò quan trọng trong việc ban hành chính sách, tạo hành lang pháp lý và hỗ trợ nguồn lực để thúc đẩy hoạt động tự chủ của các đơn vị nghệ thuật công lập.

Như vậy, hoạt động tự chủ của đơn vị nghệ thuật công lập là sự kết hợp giữa quyền tự quyết, tự chịu trách nhiệm của đơn vị trong các hoạt động chuyên môn, tài chính, nhân sự với sự quản lý, giám sát của nhà nước. Sự tự chủ giúp các đơn vị chủ động, linh hoạt hơn trong hoạt động, phát huy tính sáng tạo và nâng cao hiệu quả hoạt động nghệ thuật, đồng thời vẫn đảm bảo tuân thủ định hướng và sự quản lý chung từ phía cơ quan nhà nước.

Quản lý các đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

Quản lý các đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ là phương thức quản lý mà trong đó nhà nước trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị nghệ thuật công lập trong các lĩnh vực chuyên môn, tài chính, nhân sự và tổ chức bộ máy. Mục tiêu của phương pháp này nhằm tăng cường tính chủ động, sáng tạo và hiệu quả hoạt động của các đơn vị nghệ thuật công lập.

Theo cơ chế tự chủ, các đơn vị nghệ thuật công lập được quyền tự quyết định về kế hoạch hoạt động nghệ thuật, chương trình biểu diễn, sáng tạo tác phẩm, và các hoạt động chuyên môn khác phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được giao. Đồng thời, họ cũng được tự chủ trong việc sử dụng nguồn kinh phí được cấp, cũng như tự chủ trong việc huy động và sử dụng các nguồn tài

chính hợp pháp khác để phục vụ cho hoạt động của đơn vị.

Bên cạnh đó, cơ chế tự chủ cũng cho phép các đơn vị nghệ thuật công lập chủ động trong công tác tổ chức bộ máy, tuyển dụng, sử dụng và quản lý nhân sự theo quy định của pháp luật và nhu cầu thực tế của đơn vị. Điều này tạo điều kiện cho các đơn vị linh hoạt hơn trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, nghệ sỹ với trình độ chuyên môn cao, đáp ứng yêu cầu hoạt động nghệ thuật trong bối cảnh mới.

Tuy nhiên, sự tự chủ của các đơn vị nghệ thuật công lập không có nghĩa là hoàn toàn tách biệt khỏi sự quản lý của nhà nước. Nhà nước vẫn thực hiện vai trò quản lý thông qua việc ban hành các chính sách, văn bản pháp luật, định hướng phát triển, và giám sát, kiểm tra hoạt động của các đơn vị này. Các đơn vị nghệ thuật công lập cần tuân thủ các quy định pháp luật, chịu sự quản lý chuyên môn từ các cơ quan chủ quản, và thực hiện chế độ báo cáo, công khai, minh bạch trong hoạt động của mình.

Như vậy, quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ là sự kết hợp giữa việc trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị với sự quản lý, giám sát của nhà nước, nhằm tạo điều kiện cho các đơn vị phát huy tính năng động, sáng tạo, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động nghệ thuật, đáp ứng nhu cầu hưởng thụ văn hóa ngày càng cao của nhân dân.

1.2.2. Nội dung hoạt động tự chủ của đơn vị nghệ thuật công lập

1.2.2.1. Tự chủ về tài chính

Tự chủ tài chính đề cập đến khả năng của một tổ chức đưa ra các quyết định tài chính một cách độc lập mà không có sự can thiệp từ bên ngoài. Trong bối cảnh của các đơn vị nghệ thuật công lập, quyền tự chủ tài chính có thể rất quan trọng đối với sự thành công và bền vững của họ, vì nó cho phép họ tiếp cận và quản lý các nguồn tài chính của mình theo cách hỗ trợ tốt nhất cho các mục tiêu nghệ thuật và sáng tạo của họ.

Tự chủ tài chính có thể có nhiều hình thức, bao gồm khả năng tạo doanh thu từ bán vé, bán hàng hóa hoặc quyên góp, cũng như khả năng tiếp cận các nguồn tài trợ bên ngoài, chẳng hạn như trợ cấp của chính phủ hoặc quyên góp tư nhân. Quyền tự chủ về tài chính cũng bao gồm khả năng quản lý và phân bổ các nguồn tài chính theo cách hỗ trợ các mục tiêu chiến lược của tổ chức, chẳng hạn như đầu tư vào các dự án nghệ thuật mới hoặc nâng cấp cơ sở vật chất.

Để đạt được quyền tự chủ tài chính, các đơn vị nghệ thuật công lập có thể cần phát triển nhiều kỹ năng và chuyên môn quản lý tài chính, bao gồm lập ngân sách, kế toán và báo cáo tài chính. Họ cũng có thể cần phát triển mối quan hệ chặt chẽ với các nguồn tài trợ bên ngoài, chẳng hạn như các cơ quan chính phủ và các nhà tài trợ tư nhân, đồng thời có thể chứng minh tầm quan trọng về nghệ thuật và văn hóa của họ để đảm bảo hỗ trợ liên tục.

Quyền tự chủ trong quản lý, sử dụng tài sản là khả năng tổ chức, cá nhân độc lập quản lý, sử dụng tài sản của mình mà không cần sự can thiệp, kiểm soát thường xuyên của bên ngoài.

Quyền tự chủ quản lý tài sản có thể liên quan đến khả năng đưa ra quyết định về việc phân bổ, bảo trì và định đoạt tài sản, bao gồm tài sản tài chính, vật chất và trí tuệ. Nó có thể bao gồm khả năng thiết lập chiến lược phân bổ tài sản, chọn tài sản cụ thể và quản lý rủi ro liên quan đến quyền sở hữu tài sản. Quyền tự chủ trong quản lý tài sản có thể cung cấp cho các cá nhân hoặc tổ chức sự linh hoạt và nhanh nhẹn để đáp ứng với các điều kiện thị trường thay đổi và điều chỉnh các chiến lược quản lý tài sản của họ để đáp ứng các nhu cầu cụ thể của họ.

Tương tự, quyền tự chủ trong việc sử dụng tài sản đề cập đến mức độ độc lập và kiểm soát mà các cá nhân hoặc tổ chức có được trong cách họ sử dụng tài sản của mình. Điều này có thể bao gồm khả năng sử dụng tài sản theo những cách đáp ứng tốt nhất nhu cầu và mục tiêu của họ mà không phải

chịu những ràng buộc hoặc hạn chế bên ngoài. Quyền tự chủ trong quản lý và sử dụng tài sản có thể mang lại nhiều lợi ích, bao gồm tăng hiệu quả, cải thiện tính linh hoạt và phù hợp hơn với các mục tiêu của cá nhân hoặc tổ chức. Tuy nhiên, nó cũng đòi hỏi một nền tảng vững chắc về niềm tin và trách nhiệm giải trình để đảm bảo rằng các tài sản đang được sử dụng một cách hợp lý và các rủi ro đang được quản lý một cách hiệu quả.

Nhìn chung, tự chủ tài chính là một cơ chế quan trọng để quản lý hiệu quả các đơn vị nghệ thuật công lập, vì nó cho phép các tổ chức này hoạt động độc lập và theo đuổi các mục tiêu nghệ thuật và sáng tạo của mình theo cách bền vững về tài chính và hỗ trợ khả năng tồn tại lâu dài của họ. Bằng cách đạt được quyền tự chủ về tài chính, các đơn vị nghệ thuật công lập có thể tiếp tục đóng góp vào sự phong phú và sống động về văn hóa của các cộng đồng mà họ phục vụ.

1.2.2.2. Tự chủ về thực hiện nhiệm vụ chuyên môn

Quyền tự chủ trong thực hiện nhiệm vụ là mức độ độc lập và khả năng ra quyết định của một cá nhân trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ được giao. Trong nhiều tổ chức, nhân viên được giao nhiệm vụ và phải hoàn thành chúng theo một bộ quy tắc, thủ tục và hướng dẫn do cấp trên thiết lập. Tuy nhiên, quyền tự chủ trong việc thực hiện các nhiệm vụ cho phép nhân viên có mức độ kiểm soát và quyền sở hữu cao hơn đối với công việc của họ, điều này có thể làm tăng sự hài lòng, động lực và sự sáng tạo trong công việc.

Quyền tự chủ trong việc thực hiện các nhiệm vụ có thể có nhiều hình thức, bao gồm khả năng đặt mục tiêu, lựa chọn các phương pháp được sử dụng để đạt được các mục tiêu đó và đưa ra quyết định về cách ưu tiên và phân bổ nguồn lực. Mức độ tự chủ này đòi hỏi mức độ tin cậy cao giữa nhân viên và tổ chức, cũng như một bộ mục tiêu và kỳ vọng được xác định rõ ràng đối với hiệu suất của nhân viên.

Để hỗ trợ quyền tự chủ trong việc thực hiện nhiệm vụ, các tổ chức có thể

cần đào tạo, cung cấp tài nguyên và phản hồi cho nhân viên để giúp họ đưa ra quyết định sáng suốt và hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả. Họ cũng có thể cần thiết lập các hướng dẫn và ranh giới rõ ràng để đảm bảo rằng nhân viên đang làm việc trong khuôn khổ các mục tiêu và mục tiêu của tổ chức.

Nhìn chung, quyền tự chủ trong việc thực hiện nhiệm vụ có thể là một cơ chế mạnh mẽ để cải thiện sự hài lòng, động lực và tính sáng tạo của nhân viên, cũng như tăng hiệu quả và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Bằng cách cung cấp cho nhân viên cơ hội nắm quyền sở hữu công việc của họ và đưa ra quyết định dựa trên đánh giá và chuyên môn của chính họ, các tổ chức có thể tạo ra một lực lượng lao động gắn bó và tận tụy hơn, có khả năng đóng góp tốt hơn cho sự thành công của tổ chức.

1.2.2.3. Tự chủ về bộ máy, nhân sự

Quyền tự chủ về bộ máy và nhân sự là mức độ độc lập, tự chủ mà tổ chức, cá nhân có được trong việc ra quyết định và hoạt động của mình.

Trong ngữ cảnh của bộ máy, quyền tự chủ đề cập đến khả năng của một hệ thống hoặc máy móc hoạt động độc lập mà không cần sự can thiệp trực tiếp của con người. Điều này có thể bao gồm các phương tiện tự trị, rô bốt và máy bay không người lái, trong số những thứ khác. Những công nghệ này có thể sử dụng các cảm biến, thuật toán và máy học để đưa ra quyết định và thực hiện các nhiệm vụ mà không cần sự giám sát liên tục của con người.

Trong bối cảnh nhân sự, quyền tự chủ đề cập đến mức độ tự do và quyền quyết định mà một cá nhân có trong công việc của họ. Điều này có thể bao gồm khả năng đưa ra quyết định một cách độc lập, đặt ưu tiên và quản lý khối lượng công việc của chính họ. Trong một môi trường làm việc tự chủ, các cá nhân có nhiều quyền kiểm soát hơn đối với công việc của họ và có thể chịu trách nhiệm nhiều hơn cho thành công của chính họ.

Nhìn chung, tự chủ về bộ máy và nhân sự có thể mang lại nhiều lợi ích, bao gồm tăng hiệu quả, cải thiện an toàn và hài lòng hơn trong công việc. Tuy

nhiên, nó cũng đòi hỏi một nền tảng tin cậy và giao tiếp vững chắc để đảm bảo rằng mọi người đang làm việc hướng tới những mục tiêu giống nhau và những rủi ro tiềm ẩn được giảm thiểu.

1.2.2.4. Tự chủ trong hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

Tự chủ trong hợp tác, liên kết là một nội dung quan trọng của cơ chế tự chủ đối với các đơn vị nghệ thuật công lập. Theo đó, các đơn vị có quyền tự chủ trong việc xây dựng và triển khai các chương trình hợp tác, liên kết với các cá nhân và tổ chức cả trong và ngoài nước nhằm nâng cao chất lượng hoạt động nghệ thuật, trao đổi kinh nghiệm và mở rộng thị trường.

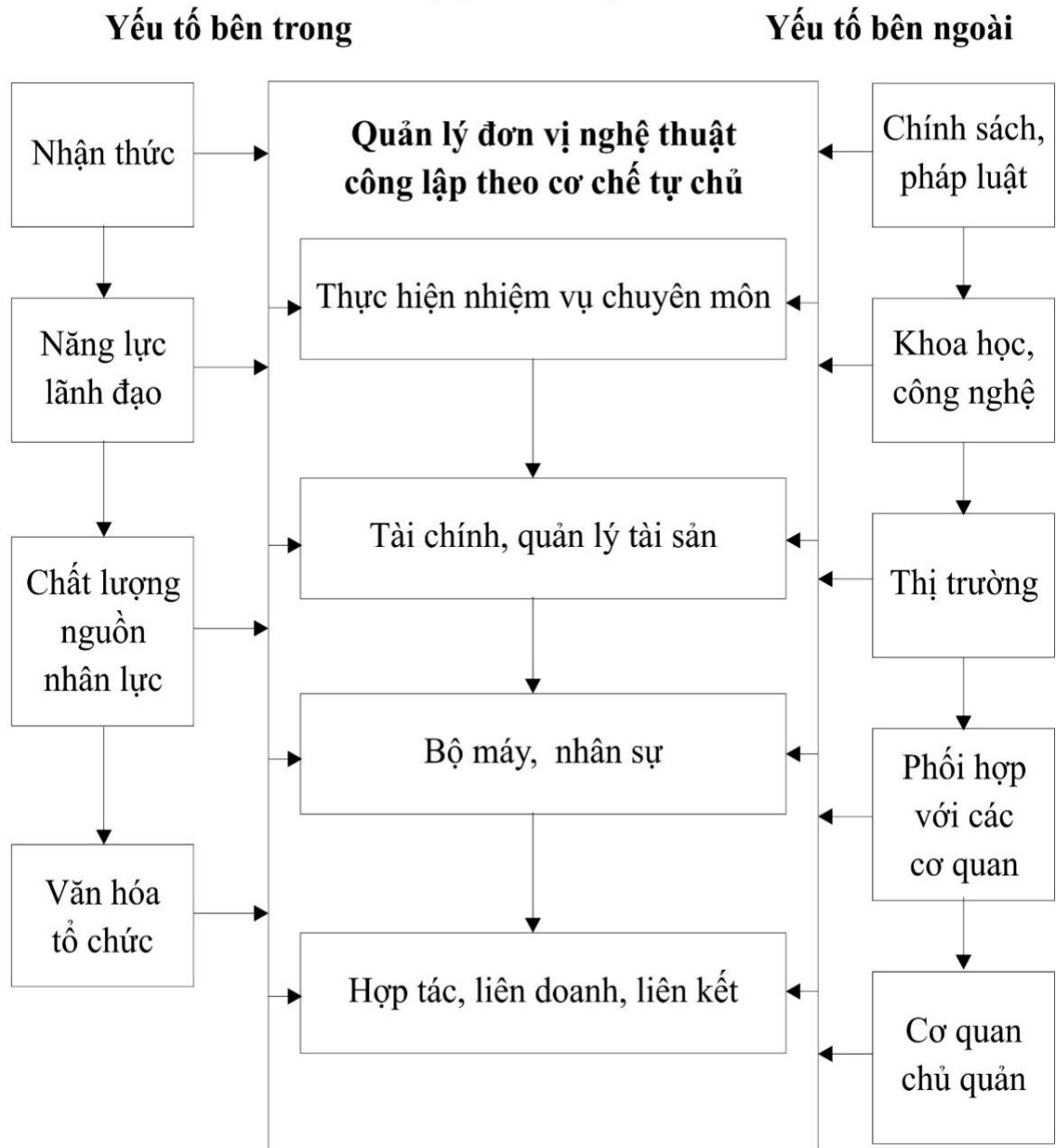
Cụ thể, các đơn vị nghệ thuật công lập có thể chủ động ký kết các thỏa thuận hợp tác với các đơn vị nghệ thuật khác, các trường đào tạo nghệ thuật, các tổ chức văn hóa, nghệ thuật trong nước để tổ chức các chương trình biểu diễn, triển lãm, hội thảo chuyên đề, trao đổi nghệ sỹ, chia sẻ kinh nghiệm và nguồn lực. Điều này giúp các đơn vị có cơ hội học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, đồng thời quảng bá hình ảnh và mở rộng phạm vi hoạt động.

Bên cạnh đó, cơ chế tự chủ cũng tạo cơ hội cho các đơn vị nghệ thuật công lập mở rộng hợp tác quốc tế. Các đơn vị có thể chủ động liên kết với các đối tác nước ngoài để tổ chức các sự kiện văn hóa, nghệ thuật, tham gia các liên hoan, festival quốc tế, từ đó quảng bá nghệ thuật Việt Nam ra thế giới và tiếp thu tinh hoa nghệ thuật của các nước. Sự hợp tác quốc tế cũng giúp các đơn vị có cơ hội tiếp cận với công nghệ, kỹ thuật mới, nâng cao năng lực sáng tạo và hiệu quả hoạt động.

Tuy nhiên, để đảm bảo hiệu quả của các hoạt động hợp tác, liên kết, các đơn vị nghệ thuật công lập cần xây dựng chiến lược và kế hoạch cụ thể, lựa chọn đối tác phù hợp, đảm bảo tính pháp lý và lợi ích của các bên tham gia. Đồng thời, việc hợp tác và liên kết cũng cần tuân thủ các quy định pháp luật, đặc biệt là các quy định về sở hữu trí tuệ, bảo vệ quyền tác giả, cũng như các cam kết quốc tế mà Việt Nam đã tham gia [18].

1.2.3. Khung phân tích nội dung quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

Khung phân tích Quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ
(nguồn: NCS)



1.2.4. Các lý thuyết áp dụng để nghiên cứu hoạt động quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

1.2.4.1. Lý thuyết quản lý công mới (New Public Management - NPM)

Lý thuyết Quản lý công mới xuất hiện từ cuối thập niên 1970 và phát triển mạnh mẽ trong thập niên 1980 - 1990. Một số tác giả chính của lý thuyết NPM bao gồm Christopher Hood, David Osborne, Ted Gaebler, Michael Barzelay, Jan-Erik Lane, Geert Bouckaert, Christopher Pollitt... đã góp phần hình thành và phát triển NPM như một mô hình quản lý công hiện đại, đề cao hiệu quả, hiệu suất, và tư duy hướng đến kết quả, thay vì quy trình quan liêu truyền thống.

NPM nhấn mạnh đến hiệu quả, trách nhiệm giải trình và tính linh hoạt trong quản lý. Trong nghiên cứu về tự chủ của Trung tâm, NCS sử dụng NPM để phân tích cách thức Trung tâm chuyển đổi từ một mô hình quản lý truyền thống sang một mô hình có tính tự chủ cao hơn. Cơ chế tự chủ liên quan đến việc tối ưu hóa các nguồn lực, sự sáng tạo trong cách thức vận hành, và khả năng thích ứng với thị trường và nhu cầu của khán giả.

Để áp dụng lý thuyết Quản lý công mới (New Public Management - NPM) vào luận án tiến sĩ về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ, cụ thể là Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh, cần tập trung vào việc tích hợp các nguyên tắc của NPM vào khung nghiên cứu và phân tích.

Trước tiên, xác định mục tiêu nghiên cứu là đánh giá hiệu quả của cơ chế tự chủ tại Trung tâm dựa trên các yếu tố của NPM, như tối ưu hóa nguồn lực, tăng cường trách nhiệm giải trình, và cải thiện hiệu suất quản lý. Để làm được điều này, NCS dựa trên việc phân tích sự thay đổi trong quản lý và hoạt động của Trung tâm trước và sau khi áp dụng cơ chế tự chủ. Sử dụng các nguyên tắc của NPM, NCS sẽ cần làm rõ cách Trung tâm điều chỉnh mô hình

quản lý, chẳng hạn như chuyển từ một mô hình phụ thuộc ngân sách công sang mô hình vận hành độc lập và linh hoạt hơn.

Khung lý thuyết của NPM giúp NCS phân tích các khía cạnh quản lý, bao gồm hiệu quả tài chính, khả năng tự chủ trong nhân sự và hoạt động, cũng như cách Trung tâm tăng cường trách nhiệm giải trình với công chúng và nhà tài trợ. NCS nghiên cứu sâu về cách mà Trung tâm điều chỉnh chiến lược để tối ưu hóa nguồn lực, chẳng hạn như cắt giảm chi phí vận hành, tăng doanh thu từ các hoạt động ngoài ngân sách nhà nước, và duy trì tính cạnh tranh trên thị trường nghệ thuật.

Để làm rõ về sự thay đổi này, NCS áp dụng cả phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Các cuộc phỏng vấn với các nhà quản lý, nghệ sĩ và những bên liên quan sẽ giúp làm sáng tỏ những thách thức và cơ hội mà nhà hát gặp phải đối mặt. Đồng thời, phân tích các số liệu tài chính, hiệu suất nghệ thuật, số lượng buổi biểu diễn và khán giả qua các năm sẽ cung cấp cái nhìn toàn diện về hiệu quả hoạt động của Trung tâm.

Một điểm quan trọng trong NPM là việc Trung tâm cần tự chủ trong quản lý nhân sự. NCS nghiên cứu cách thức nhà hát tuyển dụng, quản lý và phát triển nhân tài, đồng thời đánh giá hiệu quả của việc áp dụng các chính sách tiền lương và thưởng theo hiệu suất công việc. Sự linh hoạt trong quản lý nhân sự này đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sáng tạo nghệ thuật và nâng cao chất lượng biểu diễn.

Ngoài ra, NPM còn nhấn mạnh sự đa dạng hóa nguồn thu nhập. Trong nghiên cứu của mình, NCS phân tích cách Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh tìm kiếm các nguồn thu nhập mới từ việc bán vé, tài trợ, các sự kiện ngoài trời, hoặc hợp tác với các doanh nghiệp văn hóa. Đây là yếu tố cốt lõi để đảm bảo tính bền vững tài chính cho Trung tâm trong điều kiện tự chủ.

Một khía cạnh quan trọng khác là trách nhiệm giải trình, mà NPM đặt ra như một yêu cầu bắt buộc đối với các đơn vị công. NCS xem xét cách Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh thiết lập các quy trình minh bạch để báo cáo kết quả hoạt động, tài chính, và sự hài lòng của công chúng. Điều này không chỉ giúp tăng cường niềm tin của cộng đồng mà còn là tiêu chí đánh giá mức độ thành công của cơ chế tự chủ.

Trong quá trình phân tích, không thể bỏ qua những thách thức mà Trung tâm gặp phải khi chuyển sang mô hình tự chủ. NCS nghiên cứu những khó khăn trong việc cân bằng giữa mục tiêu thương mại và việc duy trì giá trị nghệ thuật phi lợi nhuận, cũng như những rào cản từ phía chính sách hoặc văn hóa quản lý truyền thống. Điều này sẽ giúp NCS đánh giá rõ hơn về những giới hạn của NPM khi áp dụng vào đơn vị nghệ thuật công lập.

Ngoài ra, từ những phát hiện trên, NCS đưa ra các khuyến nghị cụ thể về chính sách. Những đề xuất này bao gồm việc cải thiện cơ chế tài chính cho các đơn vị nghệ thuật công lập, tăng cường minh bạch trong quản lý và xây dựng các hệ thống đánh giá hiệu quả dựa trên kết quả cụ thể. Đây là những đóng góp quan trọng để hỗ trợ quá trình tự chủ hóa Trung tâm, đồng thời nâng cao hiệu suất và chất lượng nghệ thuật.

Trong toàn bộ quá trình này, NPM sẽ là khung lý thuyết nền tảng giúp NCS phân tích và đánh giá sự phát triển của cơ chế tự chủ tại Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh một cách có hệ thống, từ đó rút ra các bài học và khuyến nghị thực tiễn cho các đơn vị nghệ thuật công lập khác ở Việt Nam.

1.2.4.2. Lý thuyết quản trị văn hóa (Cultural Governance)

Lý thuyết Quản trị văn hóa (Cultural Governance) bắt đầu xuất hiện và phát triển mạnh mẽ từ những năm 1990. Một số tác giả chính gồm Jim McGuigan, Toby Miller, George Yúdice, David Hesmondhalgh, John Holden,

Tony Bennett... đã đưa ra những quan điểm quan trọng về cách thức quản lý văn hóa trong bối cảnh xã hội hiện đại.

Lý thuyết này phù hợp để nghiên cứu cách các tổ chức nghệ thuật, như Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh thành phố Hồ Chí Minh, tự quản lý các hoạt động văn hóa của mình khi được trao quyền tự chủ. NCS xem xét cách Trung tâm xây dựng chiến lược phát triển nghệ thuật, cân đối giữa việc phục vụ lợi ích cộng đồng và hoạt động theo mô hình kinh doanh.

Áp dụng lý thuyết Quản trị văn hóa (Cultural Governance) vào luận án tiến sĩ về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh mang đến nhiều góc nhìn sâu sắc về sự kết hợp giữa quản lý và các giá trị văn hóa trong việc điều hành một đơn vị nghệ thuật công lập.

Trước hết, lý thuyết Quản trị văn hóa tập trung vào việc kết hợp giữa các yếu tố văn hóa và quản lý. Nó nhấn mạnh sự tham gia của nhiều bên liên quan trong quá trình quản trị, đồng thời yêu cầu sự minh bạch, trách nhiệm giải trình, và tính đa dạng trong việc điều hành tổ chức văn hóa. Trong bối cảnh Trung tâm thực hiện cơ chế tự chủ, lý thuyết này giúp NCS phân tích rõ hơn mối quan hệ giữa các giá trị văn hóa nghệ thuật và hiệu quả quản lý.

Một trong những khía cạnh quan trọng của quản trị văn hóa là sự tham gia của các bên liên quan như nhà nước, doanh nghiệp, công chúng, và cộng đồng. Với Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh, NCS cần xem xét vai trò của nhà nước trong việc thiết lập cơ chế chính sách hỗ trợ tự chủ, cũng như mức độ can thiệp vào hoạt động của Trung tâm. Đồng thời, Trung tâm phải tìm kiếm nguồn tài trợ từ các doanh nghiệp hoặc tổ chức phi lợi nhuận để đảm bảo tài chính. Quản lý sự hợp tác với các đối tác này đòi hỏi một sự cân bằng giữa hiệu quả kinh tế và việc bảo tồn giá trị văn hóa. Trong đó, vai trò của cộng đồng và công chúng cũng rất quan trọng, bởi

họ không chỉ là người thụ hưởng mà còn là những tác nhân quan trọng trong việc phát triển văn hóa nghệ thuật tại Trung tâm. Việc lắng nghe ý kiến và phản hồi từ cộng đồng nghệ thuật sẽ giúp Trung tâm điều chỉnh chương trình hoạt động một cách phù hợp, đảm bảo tính đa dạng và sức hút của các chương trình nghệ thuật.

Lý thuyết Quản trị văn hóa cũng đề cập đến sự kết hợp giữa giá trị văn hóa và hiệu quả kinh tế trong quản lý. Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh, khi áp dụng cơ chế tự chủ, cần phải đối mặt với những thách thức về tài chính trong khi vẫn phải duy trì được chất lượng nghệ thuật. NCS nghiên cứu cách nhà hát tối ưu hóa nguồn thu từ việc bán vé, tìm kiếm tài trợ hoặc hợp tác với các đối tác kinh doanh mà không làm ảnh hưởng đến bản sắc văn hóa nghệ thuật. Điều này đòi hỏi Trung tâm phải không ngừng đổi mới sáng tạo trong việc tạo ra các sản phẩm nghệ thuật hấp dẫn, đồng thời vẫn giữ vững các giá trị nghệ thuật truyền thống.

Ngoài ra, lý thuyết quản trị văn hóa yêu cầu tính minh bạch và trách nhiệm giải trình. Khi Trung tâm hoạt động theo cơ chế tự chủ, các yếu tố về quản lý tài chính, điều hành nghệ thuật và trách nhiệm đối với công chúng đều cần được công khai minh bạch. NCS đánh giá cách thức Trung tâm xây dựng các hệ thống báo cáo công khai và kiểm soát từ các cơ quan quản lý nhà nước, cũng như sự phản hồi từ cộng đồng nghệ thuật. Điều này giúp tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm trong hoạt động quản lý của Trung tâm.

Bên cạnh đó, lý thuyết này còn nhấn mạnh đến sự phát triển bền vững trong quản lý văn hóa. NCS phân tích cách Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh xây dựng chiến lược dài hạn để không chỉ phát triển nghệ thuật mà còn bảo tồn và phát huy các giá trị văn hóa truyền thống. Điều này bao gồm việc đánh giá tác động của cơ chế tự chủ lên chất lượng nghệ thuật, sự gắn kết với cộng đồng và các chiến lược phát triển bền

vững trong tương lai.

Việc áp dụng lý thuyết Quản trị văn hóa trong luận án giúp NCS hiểu sâu sắc hơn về mối quan hệ giữa quản lý nghệ thuật và giá trị văn hóa trong bối cảnh cơ chế tự chủ, đồng thời tạo điều kiện để NCS đề xuất các giải pháp cải thiện hiệu quả quản lý và phát triển bền vững cho Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh.

1.2.4.3. Lý thuyết thể chế (*Institutional Theory*)

Lý thuyết thể chế bắt đầu hình thành và phát triển vào những năm 1970. Tuy nhiên, những nền tảng ban đầu của lý thuyết này đã có từ những thập kỷ trước, khi các học giả bắt đầu nghiên cứu về vai trò của các tổ chức trong việc định hình hành vi của các cá nhân và nhóm trong xã hội. Lý thuyết thể chế được phát triển mạnh mẽ bởi các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực xã hội học, kinh tế học và quản lý như Douglass North, Oliver Williamson, W. Richard Scott, Thorsten Veblen, Barbara Czarniawska, Guje Sevón...

Lý thuyết thể chế tập trung vào cách các tổ chức chịu ảnh hưởng từ các quy định, chuẩn mực và văn hóa xã hội. NCS sử dụng lý thuyết này để nghiên cứu sự tương tác giữa nhà hát với chính sách công, các yêu cầu của nhà nước, và sự thay đổi trong quản trị khi áp dụng cơ chế tự chủ.

Lý thuyết thể chế (*Institutional Theory*) là một phương pháp nghiên cứu tập trung vào cách các tổ chức chịu ảnh hưởng bởi môi trường thể chế, bao gồm các quy tắc, chuẩn mực và niềm tin được xã hội chấp nhận. Khi áp dụng lý thuyết này vào luận án tiến sĩ về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ, cụ thể là Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh, NCS xem xét cách thể chế tác động đến việc định hình các quy trình quản lý và cơ chế tự chủ.

Một trong những yếu tố quan trọng của lý thuyết thể chế là sự ổn định của các cấu trúc xã hội, bao gồm cả các quy định và khuôn khổ pháp lý mà

các tổ chức phải tuân theo. Trong trường hợp của Trung tâm, NCS xem xét các quy định pháp luật về cơ chế tự chủ trong lĩnh vực nghệ thuật công lập, cách chính sách văn hóa quốc gia và quy định quản lý công ảnh hưởng đến hoạt động của Trung tâm. Sự phân bổ nguồn lực tài chính, mức độ tự chủ về nhân sự và chương trình nghệ thuật đều được định hình bởi hệ thống thể chế này. Việc phân tích vai trò của nhà nước và các cơ quan quản lý sẽ giúp NCS hiểu rõ cách các quy định thể chế ảnh hưởng đến sự phát triển và duy trì hoạt động của Trung tâm trong bối cảnh tự chủ.

Lý thuyết thể chế cũng giải thích cách các tổ chức nghệ thuật công lập như Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh chịu ảnh hưởng từ các áp lực thể chế bên ngoài, bao gồm cả áp lực về mặt pháp lý và xã hội. Áp lực từ xã hội, ví dụ như kỳ vọng về chất lượng nghệ thuật, giá trị văn hóa và sự gắn kết cộng đồng, tác động lớn đến cách Trung tâm vận hành và quản lý. Trung tâm cần phải đáp ứng những kỳ vọng này để duy trì tính hợp pháp và vị thế của mình trong cộng đồng nghệ thuật cũng như với công chúng. Sự thay đổi trong chính sách công thúc đẩy hoặc kìm hãm quá trình tự chủ, do đó, cần xem xét mức độ mà Trung tâm thích nghi với những thay đổi này mà không ảnh hưởng đến sứ mệnh và chất lượng nghệ thuật của mình.

Một khía cạnh khác của lý thuyết thể chế là hiện tượng “isomorphism” (tương đồng hóa), tức là khi các tổ chức nghệ thuật công lập bắt chước nhau hoặc tuân theo các chuẩn mực chung của ngành để đạt được sự công nhận hoặc hợp pháp hóa. Điều này xảy ra khi Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh so sánh mô hình tự chủ của mình với các Trung tâm tổ chức biểu diễn khác trong và ngoài nước. Việc áp dụng những mô hình thành công hoặc cải tiến trong quản lý từ các Trung tâm Tổ chức biểu diễn quốc tế giúp Trung tâm cải thiện hiệu quả hoạt động của mình, tuy nhiên cũng cần đảm bảo sự phù hợp với bối cảnh văn hóa và thể chế tại Việt Nam.

Hơn nữa, lý thuyết thể chế còn giúp NCS khám phá các yếu tố về trách nhiệm giải trình và tính minh bạch trong quản lý Trung tâm. Trong bối cảnh cơ chế tự chủ, Trung tâm phải chịu trách nhiệm không chỉ trước các cơ quan quản lý mà còn trước công chúng. Việc đảm bảo tính minh bạch trong quản lý tài chính và chương trình nghệ thuật là yếu tố quan trọng để Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh thành phố Hồ Chí Minh duy trì được sự tin tưởng từ xã hội. Điều này đặc biệt quan trọng khi Trung tâm cần tạo dựng uy tín và hợp pháp hóa sự thay đổi trong cơ chế tự chủ của mình.

Ngoài ra, lý thuyết thể chế cũng cung cấp một góc nhìn sâu sắc về cách các yếu tố văn hóa, truyền thống và chính trị ảnh hưởng đến quá trình chuyển đổi của Trung tâm từ một đơn vị phụ thuộc vào nhà nước sang một tổ chức tự chủ. Những yếu tố này tác động đến việc xác định sứ mệnh của Trung tâm, hình thành các chiến lược phát triển nghệ thuật và định hướng dài hạn. Quá trình này đòi hỏi sự thích ứng linh hoạt giữa các yếu tố thể chế cứng (các quy định pháp lý) và thể chế mềm (các giá trị, chuẩn mực văn hóa).

Khi áp dụng lý thuyết thể chế vào nghiên cứu về cơ chế tự chủ của Nhà hát Thành phố Hồ Chí Minh, NCS tạo ra một khung lý thuyết mạnh mẽ để phân tích sự tương tác giữa các quy định pháp lý, áp lực xã hội và các yếu tố văn hóa trong quản lý nghệ thuật công lập. Điều này giúp làm sáng tỏ cách Trung tâm điều chỉnh hoạt động và phát triển trong bối cảnh tự chủ, đồng thời đảm bảo rằng họ vẫn giữ vững được bản sắc văn hóa và sự hợp pháp hóa từ cộng đồng và xã hội.

1.3. Bối cảnh đời sống văn hoá - nghệ thuật Thành phố Hồ Chí Minh

Thành phố Hồ Chí Minh, với vai trò là trung tâm kinh tế, văn hóa và xã hội hàng đầu của Việt Nam, sở hữu một đời sống văn hóa - nghệ thuật phong phú, đa dạng và không ngừng chuyển động. Sự phát triển của lĩnh vực này không chỉ phản ánh vị thế của thành phố như một đô thị lớn mà còn là kết quả của quá trình giao

thoá độc đáo giữa truyền thống và hiện đại, giữa văn hóa phương Đông và phương Tây. Chính sự kết hợp hài hòa ấy đã tạo nên một không gian văn hóa - nghệ thuật đa sắc màu, vừa mang đậm dấu ấn bản sắc dân tộc, vừa thể hiện tính cởi mở và hội nhập quốc tế.

1.3.1. Các hoạt động biểu diễn nghệ thuật

Thành phố Hồ Chí Minh là nơi hội tụ nhiều loại hình nghệ thuật biểu diễn đa dạng, từ truyền thống đến đương đại, đáp ứng nhu cầu thưởng thức nghệ thuật của các tầng lớp nhân dân và du khách. Các nhà hát lớn như Nhà hát Thành phố, Nhà hát Hòa Bình, Nhà hát Bến Thành đóng vai trò quan trọng trong việc tổ chức các chương trình biểu diễn chuyên nghiệp, bao gồm nhạc kịch, opera, ballet, kịch nói và cải lương. Đây là những địa điểm không chỉ mang tính biểu tượng mà còn là không gian để các nghệ sĩ trình diễn các tác phẩm kinh điển lẫn sáng tạo mới, góp phần làm phong phú đời sống tinh thần của cộng đồng.

Ngoài ra, các sự kiện nghệ thuật đường phố như lễ hội âm nhạc, vũ hội tại phố đi bộ Nguyễn Huệ - trục đường trung tâm sầm uất nhất thành phố - đã trở thành điểm nhấn văn hóa nổi bật. Những hoạt động này không chỉ quy tụ các nghệ sĩ tên tuổi trong nước mà còn thu hút sự tham gia của các đoàn nghệ thuật quốc tế, tạo nên một bức tranh nghệ thuật sống động, đa chiều. Bên cạnh đó, các phòng triển lãm nghệ thuật và bảo tàng như Bảo tàng Mỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh, Bảo tàng Thành phố Hồ Chí Minh thường xuyên tổ chức các cuộc triển lãm tranh, ảnh, điêu khắc của các nghệ sĩ trong và ngoài nước. Những sự kiện này không chỉ góp phần quảng bá nghệ thuật mà còn tạo cơ hội giao lưu, học hỏi giữa các thế hệ nghệ sĩ và công chúng.

1.3.2. Các cộng đồng và hoạt động nghệ thuật xã hội

Sự phát triển của đời sống văn hóa - nghệ thuật tại Thành phố Hồ Chí Minh còn được thể hiện qua hoạt động sôi nổi của các hội nhóm và câu lạc bộ nghệ thuật. Từ nhiếp ảnh, hội họa, văn thơ đến âm nhạc, các cộng đồng này đã tạo nên những sân chơi ý nghĩa, kết nối những người đam mê nghệ thuật và thúc đẩy sự sáng tạo trong xã hội. Đặc biệt, các chương trình nghệ thuật kết hợp từ thiện, như biểu diễn

gây quỹ, triển lãm tranh đấu giá vì cộng đồng, đã mang lại giá trị nhân văn sâu sắc, thể hiện trách nhiệm xã hội của nghệ thuật trong việc hỗ trợ các hoàn cảnh khó khăn và lan tỏa thông điệp tích cực.

1.3.3. Văn hóa ẩm thực như một yếu tố nghệ thuật

Ẩm thực tại Thành phố Hồ Chí Minh không chỉ là một phần của đời sống hàng ngày mà còn là một nét văn hóa độc đáo, phản ánh sự đa dạng và sáng tạo của thành phố. Sự kết hợp tinh tế giữa các món ăn truyền thống Việt Nam – từ phở, bánh mì đến bún bò – với các phong cách ẩm thực quốc tế đã tạo nên một bản sắc ẩm thực riêng biệt. Các lễ hội ẩm thực, chợ đêm, và những tuyến phố chuyên biệt như phố đi bộ Bùi Viện, phố ẩm thực Vĩnh Khánh, đặc biệt vào các tối thứ Bảy và Chủ nhật, đã trở thành điểm đến hấp dẫn, thu hút đông đảo người dân địa phương và du khách. Những không gian này không chỉ là nơi thưởng thức ẩm thực mà còn là sân khấu trình diễn văn hóa, nơi các giá trị truyền thống và hiện đại hòa quyện.

1.3.4. Hoạt động sân khấu

Thành phố Hồ Chí Minh từ lâu được xem là cái nôi của nghệ thuật sân khấu truyền thống miền Nam, nổi bật với hai loại hình cải lương và kịch nói.

Cải lương: Là biểu tượng văn hóa đặc trưng của vùng đất phương Nam, cải lương duy trì sức hút bền bỉ qua thời gian nhờ khả năng truyền tải cảm xúc sâu sắc và phản ánh đời sống xã hội. Nhà hát Cải lương Trần Hữu Trang là trung tâm tiêu biểu, thường xuyên dàn dựng các vở diễn kinh điển và mới, thu hút đông đảo khán giả yêu nghệ thuật truyền thống.

Kịch nói: Các nhà hát như Nhà hát Kịch Thành phố, Sân khấu Kịch IDECAF, Sân khấu Kịch Hồng Vân, Nhà hát Kịch Hoàng Thái Thanh, và Sân khấu Kịch 5B đã khẳng định tên tuổi với những vở kịch sáng tạo, phản ánh hiện thực xã hội một cách sắc sảo. Không chỉ giới hạn ở các tác phẩm cổ điển, các sân khấu này còn mạnh dạn đổi mới với những vở kịch hiện đại, đa dạng về nội dung và hình thức, đáp ứng nhu cầu giải trí và tư duy của khán giả trẻ lẫn người lớn tuổi.

Nhạc kịch và opera: Nhà hát Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm tổ chức các chương trình nhạc kịch và opera, nơi các tác phẩm kinh điển của thế giới và các sáng tác mới được dàn dựng công phu. Sự tham gia của các nghệ sĩ trong nước và quốc tế đã nâng tầm chất lượng biểu diễn, góp phần làm phong phú thêm đời sống nghệ thuật thành phố.

Sân khấu tương tác: Một xu hướng mới nổi là sân khấu tương tác và sân khấu kết hợp tiệc tùng, nơi khán giả không chỉ là người xem mà còn tham gia trực tiếp vào vở diễn. Các chương trình này, thường kết hợp với trải nghiệm ẩm thực hoặc hoạt động giao lưu, đang mở ra một hướng đi sáng tạo, thu hút sự quan tâm của giới trẻ và những người yêu thích nghệ thuật đổi mới.

1.3.5. Hoạt động điện ảnh

Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm điện ảnh lớn nhất Việt Nam, với hệ thống cơ sở hạ tầng hiện đại và mạng lưới hoạt động đa dạng.

Rạp chiếu phim: Hệ thống rạp chiếu phim thương mại như CGV, Lotte Cinema, Galaxy, BHD không chỉ mang đến các bộ phim bom tấn mà còn tổ chức các buổi ra mắt phim hoành tráng và chiếu các tác phẩm nghệ thuật chọn lọc. Trong khi đó, các rạp chiếu phim độc lập như Cinestar, Dcine đáp ứng nhu cầu của những khán giả yêu thích phim nghệ thuật, phim độc lập trong nước và quốc tế, góp phần đa dạng hóa lựa chọn giải trí.

Sản xuất điện ảnh: Thành phố là nơi tập trung các hãng phim lớn như Galaxy Media & Entertainment, BHD, CJV, chuyên sản xuất phim điện ảnh, truyền hình và web series. Nhiều tác phẩm đạt thành công lớn trong nước, đồng thời ghi dấu ấn tại các liên hoan phim quốc tế, khẳng định năng lực sáng tạo và vị thế của điện ảnh Việt Nam.

Đào tạo và sự kiện điện ảnh: Đại học Sân khấu - Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh là cái nôi đào tạo các thế hệ đạo diễn, diễn viên và chuyên gia điện ảnh. Bên cạnh các liên hoan phim lớn, các sự kiện như hội thảo kỹ thuật làm phim, buổi giao lưu với đạo diễn, và công chiếu phim mới được tổ chức thường xuyên, tạo điều kiện

cho cộng đồng yêu điện ảnh - đặc biệt là các nhà làm phim trẻ - học hỏi, trao đổi kinh nghiệm và phát triển kỹ năng.

1.3.6. Đánh giá tổng quan

Thành phố Hồ Chí Minh, với môi trường văn hóa - nghệ thuật đa dạng và năng động, đang khẳng định vai trò là trung tâm nghệ thuật hàng đầu không chỉ của Việt Nam mà còn trong khu vực Đông Nam Á. Sự kết hợp giữa các giá trị truyền thống - như cải lương, kịch nói, ẩm thực dân gian - và các xu hướng hiện đại - như sân khấu tương tác, điện ảnh nghệ thuật - đã tạo nên một bức tranh văn hóa sống động, giàu bản sắc và đầy sức hút. Tuy nhiên, sự phát triển này cũng đặt ra những thách thức về quản lý, bảo tồn và đổi mới, đòi hỏi thành phố phải không ngừng sáng tạo để vừa giữ gìn di sản, vừa đáp ứng xu thế toàn cầu hóa.

Những yếu tố trên chỉ là một phần trong bức tranh toàn cảnh về đời sống văn hóa - nghệ thuật tại Thành phố Hồ Chí Minh. Với tiềm năng và động lực hiện có, thành phố hứa hẹn sẽ tiếp tục là ngọn lửa tiên phong, mang đến những đột phá mới, làm giàu thêm bản sắc văn hóa và góp phần nâng cao vị thế của Việt Nam trên bản đồ nghệ thuật thế giới.

Tiểu kết

Trong chương 1, luận án đã thực hiện một cách tiếp cận có hệ thống và toàn diện trong việc nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ. Thông qua việc phân tích và tổng hợp các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án đã làm rõ những đóng góp quan trọng của các nghiên cứu trước đây liên quan đến chủ đề này. Các tài liệu đã chỉ ra tính tất yếu của cơ chế tự chủ như một xu hướng quản lý hiện đại, từ những khái quát lý thuyết chung đến các ứng dụng thực tiễn trong quản lý đơn vị sự nghiệp công lập. Tuy nhiên, một khoảng trống nghiên cứu đáng chú ý đã được nhận diện: các phân tích chuyên sâu về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Việt Nam vẫn còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh đặc thù của các đơn vị này tại các đô thị lớn như Thành phố Hồ Chí Minh.

Luận án đã góp phần làm sáng tỏ các khái niệm nền tảng liên quan đến cơ

chế tự chủ trong các đơn vị nghệ thuật công lập, đồng thời khẳng định vai trò và sự cần thiết của mô hình quản lý này trong việc thúc đẩy sự phát triển bền vững của lĩnh vực văn hóa - nghệ thuật.

Việc nhận diện khái niệm “quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ” đã được luận án triển khai một cách khoa học, đi kèm với việc xác định các nguyên tắc và nội dung quản lý cốt lõi. Về nội dung quản lý, luận án đã phân tích bốn lĩnh vực chính: quản lý hoạt động nghệ thuật chuyên môn, quản lý tài chính và tài sản, quản lý nhân sự và tổ chức bộ máy, cũng như quản lý các hoạt động hợp tác và liên kết trong lĩnh vực nghệ thuật. Các phương thức quản lý được đề cập bao gồm việc ban hành văn bản pháp lý định hướng, thiết lập chỉ tiêu và định mức cụ thể, cùng với việc giám sát, kiểm tra, đánh giá và phân bổ nguồn lực một cách hợp lý, khoa học. Bên cạnh đó, luận án đã tiến hành phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ, chia thành hai nhóm chính:

Yếu tố nội tại: Bao gồm nhận thức và quyết tâm của đội ngũ lãnh đạo, năng lực quản lý của đơn vị, chất lượng nguồn nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật, và văn hóa tổ chức - những yếu tố quyết định khả năng thích ứng và phát triển của đơn vị trong bối cảnh tự chủ.

Yếu tố ngoại vi: Gồm chính sách pháp luật của Nhà nước, sự chỉ đạo của cơ quan chủ quản, mức độ phối hợp giữa các đơn vị liên quan, đặc điểm của thị trường nghệ thuật, sự phát triển của khoa học công nghệ, và các yếu tố văn hóa-xã hội. Những yếu tố này không chỉ định hình môi trường hoạt động mà còn tạo ra cả cơ hội lẫn thách thức cho các đơn vị nghệ thuật công lập.

Đặc biệt, trong bối cảnh văn hóa - nghệ thuật của Thành phố Hồ Chí Minh - trung tâm kinh tế và văn hóa lớn nhất Việt Nam - luận án đã nhấn mạnh vai trò quan trọng của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh. Đơn vị này không chỉ là một nhân tố chủ chốt trong việc tổ chức và thúc đẩy các hoạt động văn hóa - nghệ thuật mà còn phản ánh sự giao thoa độc đáo giữa truyền thống và hiện đại, giữa bản sắc dân tộc và xu hướng toàn cầu hóa tại thành phố. Với đòi

sống văn hóa-nghệ thuật sôi động, Thành phố Hồ Chí Minh sở hữu hệ thống các nhà hát như Nhà hát Thành phố, Nhà hát Trần Hữu Trang... cùng các sân khấu kịch, cơ sở điện ảnh hiện đại và các sự kiện nghệ thuật đường phố, tạo nên một không gian đa dạng và phong phú. Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh, trong bối cảnh đó, không chỉ góp phần làm giàu đời sống tinh thần của người dân mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội, nâng cao vị thế của thành phố trên bản đồ văn hóa - nghệ thuật quốc gia và quốc tế. Tuy nhiên, sự phát triển này cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc hoàn thiện cơ chế quản lý tự chủ để các đơn vị nghệ thuật công lập tại đây có thể tận dụng tối đa tiềm năng trong môi trường cạnh tranh và hội nhập.

Bối cảnh văn hóa - nghệ thuật đặc thù của Thành phố Hồ Chí Minh, với sự tham gia của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh, không chỉ là minh chứng sống động cho tính ứng dụng của lý thuyết mà còn là cơ sở để luận án triển khai những phân tích sâu hơn, hướng tới việc hoàn thiện mô hình quản lý phù hợp với thực tiễn Việt Nam trong thời kỳ đổi mới.

Chương 2

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ TRUNG TÂM TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH THEO CƠ CHẾ TỰ CHỦ

2.1. Khái quát về Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển, mô hình hoạt động

Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh là một đơn vị sự nghiệp công lập thuộc Sở Văn hóa và Thể thao Thành phố Hồ Chí Minh, được chuyển đổi từ Công ty Tổ chức biểu diễn nghệ thuật Thành phố theo Quyết định số 322/QĐ-UBND ngày 23/01/2008 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. Trụ sở đặt tại số 7 Công trường Lam Sơn - Phường Bến Nghé, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh.

Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố là đơn vị được giao QL Nhà hát Thành phố, địa điểm thường xuyên tổ chức các chương trình biểu diễn, liên hoan nghệ thuật đáp ứng nhu cầu thưởng thức các chương trình văn hóa nghệ thuật của Nhân dân Thành phố cũng như du khách trong và ngoài nước; đồng thời phục vụ tổ chức các lễ, sự kiện, hội nghị cho nhiều cơ quan Trung ương và Thành phố. Khán phòng Nhà hát Thành phố hiện có 468 ghế ngồi.

2.1.2. Về chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn được giao

Theo Quyết định số 322/QĐ-UBND ngày 23/01/2008 của Ủy ban nhân dân Thành phố nhiệm vụ của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố được quy định như sau:

TTTCBD-ĐA có trách nhiệm tổ chức các hoạt động biểu diễn nghệ thuật và giao lưu văn hóa tại địa bàn thành phố cũng như tại các tỉnh thành khác trên cả nước. Đồng thời, Trung tâm còn đảm nhận vai trò kết nối, trao đổi nghệ thuật giữa Thành phố Hồ Chí Minh với các quốc gia khác trên thế giới. Tất cả các hoạt

động này đều phải tuân thủ các quy định của pháp luật và chính sách của nhà nước, nhằm thúc đẩy sự phát triển của nền văn hóa nghệ thuật quốc gia.

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của Trung tâm là tổ chức các buổi chiếu phim lưu động nhằm phục vụ cho các đối tượng chính sách, cư dân sống tại vùng sâu, vùng xa trên địa bàn thành phố. Thông qua việc mang những thước phim có giá trị nghệ thuật, giáo dục đến gần hơn với người dân, đặc biệt là những người có hoàn cảnh khó khăn, Trung tâm góp phần lan tỏa tình yêu điện ảnh, nâng cao đời sống tinh thần cho cộng đồng, thực hiện tốt vai trò kết nối nghệ thuật với cuộc sống.

TTTCBD - ĐA còn có chức năng sản xuất, phát hành các sản phẩm điện ảnh và âm nhạc như phim, băng đĩa nhạc nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ chính trị của thành phố. Tuy nhiên, Trung tâm luôn đảm bảo các nội dung được sản xuất và phát hành phải tuân thủ đúng các quy định, được cấp phép lưu hành hợp pháp. Việc sản xuất những sản phẩm văn hóa lành mạnh, có ý nghĩa sẽ góp phần tích cực vào sự phát triển chung của nền công nghiệp văn hóa của thành phố nói riêng và cả nước nói chung.

Bên cạnh việc trực tiếp tổ chức các hoạt động biểu diễn nghệ thuật, TTTCBD - ĐA còn có nhiệm vụ cung ứng các dịch vụ hỗ trợ cho các đơn vị, tổ chức khác trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật. Cụ thể, Trung tâm có thể hỗ trợ các đơn vị trong nước và quốc tế trong việc tổ chức biểu diễn nghệ thuật bằng việc cung cấp nguồn lực như nhân sự, trang thiết bị, địa điểm tổ chức... Hoạt động này không chỉ góp phần phát triển ngành công nghiệp văn hóa mà còn thắt chặt mối quan hệ hợp tác, giao lưu văn hóa nghệ thuật trong và ngoài nước.

TTTCBD - ĐA còn cung cấp dịch vụ tư vấn thiết kế, tạo mẫu và thiết kế sân khấu cho các chương trình nghệ thuật, biểu diễn. Với đội ngũ nhân sự có chuyên môn cao, giàu kinh nghiệm, Trung tâm có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong việc xây dựng một sân khấu hoành tráng, ấn tượng và mang

tính nghệ thuật cao. Đồng thời, Trung tâm cũng có thể cung cấp các thiết bị, vật tư chuyên dụng cho ngành văn hóa nghệ thuật, đảm bảo chất lượng và tiêu chuẩn kỹ thuật để phục vụ tốt nhất cho các hoạt động biểu diễn.

Ngoài ra, TTTCBD - ĐA còn mở rộng hoạt động sang lĩnh vực dịch vụ phục vụ du lịch, quảng cáo, trưng bày. Trung tâm có thể tổ chức các tour du lịch kết hợp thưởng thức nghệ thuật, tạo nên sự khác biệt và trải nghiệm thú vị cho du khách. Các dịch vụ quảng cáo, trưng bày các sản phẩm văn hóa như tranh, ảnh nghệ thuật cũng được Trung tâm triển khai nhằm quảng bá, giới thiệu nét đẹp của văn hóa Việt tới công chúng trong và ngoài nước. Đồng thời, Trung tâm cũng kinh doanh các mặt hàng văn hóa phẩm đa dạng như sách, báo, tạp chí, góp phần phổ biến tri thức, nâng cao hiểu biết cho cộng đồng.

2.1.3. Tổ chức bộ máy nhân sự

Căn cứ Quyết định số 1112/QĐ-SVHTT ngày 09 tháng 4 năm 2019 của Sở Văn hóa và Thể thao Thành phố Hồ Chí Minh ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố, tổ chức bộ máy và nhân sự của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố hiện nay gồm có:

- Ban Giám đốc: 02 người
- Phòng Hành chính – Tổng hợp: 10 người
- Phòng Tài vụ: 06 người
- Phòng Kinh doanh – Dịch vụ: 06 người
- Phòng Tổ chức Biểu diễn: 07 người
- Phòng Điện ảnh - Thiết kế thời trang: Nhân sự phòng TCBD kiêm nhiệm
- Nhà hát Thành phố: 13 người
- Rạp Lao động A-B: 02 người
- * ***Nhân sự đang làm việc tại Trung tâm là 46 người, trong đó:***
- Viên chức: 32 người

- Hợp đồng lao động chuyên môn nghiệp vụ: 6 người
- Hợp đồng lao động theo Nghị định 16/2018/NĐ-CP: 08 người

2.1.4. Hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị

Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh được Nhà nước có quyết định giao QL và sử dụng 06 cơ sở vật chất gồm:

- Nhà hát Thành phố: Thường xuyên tổ chức biểu diễn nghệ thuật, phục vụ nhiệm vụ chính trị.

- Rạp Gia Định, Rạp Lao Động A-B: Hiện trạng xuống cấp, đang đề trông (không thể tổ chức biểu diễn), lưu giữ cảnh trí, đạo cụ.

- Rạp Thanh Vân, Rạp Thủ Đô, Rạp Nhân Dân: Đang tạm chuyển giao cho các đơn vị nghệ thuật thuộc Sở Văn hóa và Thể thao sử dụng theo chỉ đạo của Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh.

a) Nhà hát Thành phố:

- Địa chỉ: Số 7 Công trường Lam Sơn, phường Bến Nghé, Quận 1, thành phố Hồ Chí Minh.

- Diện tích đất: 3.764,8 m² (bao gồm cả 2 công viên bên hông nhà hát)-
Diện tích xây dựng của nhà hát: 1.925 m².

- Được xác lập quyền sở hữu Nhà nước theo Quyết định số 946/QĐ-UBND ngày 24/11/2005 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh.

- Hiện trạng sử dụng: Tầng hầm và một phần bên hông của Nhà hát Thành phố được giao cho Nhà hát Giao hưởng - Nhạc, Vũ kịch tạm sử dụng theo nội dung Thông báo số 637/TB-SVHTTDL-VP ngày 16/02/2012 của Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch. Phần diện tích còn lại của Nhà hát Thành phố là kho chứa đạo cụ, khán phòng biểu diễn nghệ thuật và khu vực phía sau là văn phòng làm việc của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố.

b) Rạp Lao Động A-B:

- Địa chỉ: Số 651 Trần Hưng Đạo, Phường 1, Quận 5, Thành phố Hồ

Chí Minh.

- Diện tích đất: 1032,5 m²
- Được xác lập quyền sở hữu Nhà nước theo Quyết định số 952/QĐ-UBND ngày 24/11/2005 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh.
- Hiện trạng sử dụng: Không sử dụng được vì cơ sở vật chất đã xuống cấp trầm trọng.

c) Rạp Gia Định:

- Địa chỉ: Số 475 Bạch Đằng, Phường 2, quận Bình Thạnh, thành phố Hồ Chí Minh.
- Diện tích đất: 1154,9 m²
- Được xác lập quyền sở hữu Nhà nước theo Quyết định số 951/QĐ-UBND ngày 24/11/2005 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh.
- Hiện trạng sử dụng: Không sử dụng được vì cơ sở vật chất đã xuống cấp; hỗ trợ một phần mặt bằng Rạp cho Nhà hát Giao hưởng - Nhạc, Vũ kịch tạm sử dụng làm nơi lưu giữ đạo cụ, cảnh trí.

Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố đã phối hợp Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp tiến hành rà soát đánh giá hiện trạng sử dụng Rạp Gia Định, số 475 Bạch Đằng, phường 2, quận Bình Thạnh và báo cáo Sở Văn hóa và Thể thao đề xuất Dự án đầu tư xây dựng tại Rạp Gia Định phục vụ nhu cầu hoạt động Điện ảnh, Thời trang và Du lịch theo chức năng, nhiệm vụ của trung tâm.

d) Rạp Thanh Vân:

- Địa chỉ: Số 360A đường Cách Mạng Tháng 8, Phường 10, Quận 3
- Diện tích đất ban đầu: 599,6 m²
- Diện tích đất hiện tại: 524,2 m². Lý do: Có 75,4 m² phần mặt tiền Rạp Thanh Vân đã bị giải tỏa, thu hồi đất để phục vụ cho dự án Tuyến Metro số 2 của Thành phố (theo Quyết định số 23/2015/QĐ-UBND ngày 15/05/2015 của

Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh).

- Được xác lập quyền sở hữu Nhà nước theo Quyết định số 949/QĐ-UBND ngày 24/11/2005 của Ủy ban nhân dân Thành phố.

- Hiện trạng sử dụng: Thực hiện nội dung Thông báo số 2151/TB-SVHTTDL ngày 29/5/2009 của Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố đã bàn giao toàn bộ tài sản, cơ sở vật chất tại Rạp Thanh Vân cho Nhà hát Giao hưởng - Nhạc, Vũ kịch sử dụng đến nay.

e) Rạp Thủ Đô:

- Địa chỉ: Số 125 đường Châu Văn Liêm, Phường 14, Quận 5, Thành phố Hồ Chí Minh.

- Diện tích đất: 1234,2 m²

- Được xác lập quyền sở hữu nhà của Nhà nước theo Quyết định số 945/QĐ-UBND ngày 24/11/2005 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh.

- Hiện trạng sử dụng: Thực hiện nội dung văn bản số 3863/VHTTDL-TC ngày 08/9/2010 của Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố đã bàn giao toàn bộ tài sản, cơ sở vật chất tại Rạp Thủ Đô cho Nhà hát Cải lương Trần Hữu Trang sử dụng. Đến ngày 12/01/2017, Sở Văn hóa và Thể thao ban hành Công văn số 135/SVHTT-KH để tiếp tục chuyển giao Rạp Thủ Đô cho Nhà hát Nghệ thuật Hát bội sử dụng đến nay.

f) Rạp Nhân dân:

- Địa chỉ: Số 372 – 374 đường Trần Phú, phường 7, quận 5, thành phố Hồ Chí Minh.

- Diện tích đất: 1154,9 m²

- Được xác lập quyền sở hữu Nhà nước theo Quyết định số 947/QĐ-UBND ngày 24/11/2005 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh.

- Hiện trạng sử dụng: Thực hiện nội dung văn bản số 5030/UBND-VX

ngày 02/10/2012 của Ủy ban nhân dân Thành phố, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố đã bàn giao toàn bộ tài sản, cơ sở vật chất tại Rạp Nhân dân cho Nhà hát Nghệ thuật Phương Nam sử dụng đến nay.

2.1.5. Cơ sở thực tiễn của Trung tâm Tổ chức biểu diễn và Điện ảnh thành phố Hồ Chí Minh

Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức các hoạt động nghệ thuật tại thành phố. Trung tâm là một trong những đơn vị nghiệp nghệ thuật công lập hàng đầu trong lĩnh vực tổ chức biểu diễn nghệ thuật biểu diễn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Do có lợi thế quản lý Nhà hát thành phố Hồ Chí Minh (di sản kiến trúc cấp quốc gia), lại nằm tại vị trí trung tâm của thành phố Hồ Chí Minh nên các chương trình biểu diễn, như nhạc kịch, hòa nhạc, ballet và các hoạt động văn hóa đỉnh cao khác thường được lựa chọn tổ chức tại đây. Các chương trình biểu diễn nghệ thuật không chỉ thu hút công chúng tại thành phố mà còn thu hút du khách quốc tế tạo ra doanh thu đáng kể từ vé vào cửa, tăng cường hoạt động kinh doanh cho các lĩnh vực liên quan như khách sạn, nhà hàng, đóng góp vào việc phát triển văn hóa du lịch của thành phố Hồ Chí Minh.

Trung tâm cũng tạo cơ hội cho các nghệ sĩ trong nước và quốc tế giao lưu và hợp tác. Những chương trình nghệ thuật lớn có sự tham gia của nghệ sĩ nước ngoài không chỉ nâng cao chất lượng biểu diễn mà còn mang đến những trải nghiệm văn hóa đa dạng cho khán giả. Điều này phù hợp với xu hướng toàn cầu hóa hiện nay, trong bối cảnh sự giao thoa văn hóa đang diễn ra mạnh mẽ.

Trung tâm Tổ chức biểu diễn và Điện ảnh thành phố Hồ Chí Minh cũng tham gia vào nhiều hoạt động kết nối cộng đồng, với các chương trình biểu diễn giao lưu, các hoạt động nghệ thuật cho học sinh, sinh viên và các sự kiện văn hóa cộng đồng. Điều này góp phần xây dựng đời sống văn hóa phong phú

và tạo môi trường giao lưu cho người dân.

Trung tâm hoạt động trong khuôn khổ và dưới sự quản lý của các cơ quan nhà nước, chịu ảnh hưởng từ các chính sách văn hóa và nghệ thuật của Thành phố Hồ Chí Minh. Việc thúc đẩy nghệ thuật và văn hóa là một phần trong chiến lược phát triển bền vững, nhằm thúc đẩy cải thiện chất lượng sống của người dân.

2.2. Thực trạng quản lý chuyên môn theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

2.2.1. Nhận thức về sự cần thiết thực hiện quản lý chuyên môn theo cơ chế tự chủ của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

Nhận thức về sự cần thiết thực hiện quản lý chuyên môn theo cơ chế tự chủ đối với Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh có vai trò thiết yếu trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như khả năng cạnh tranh của trung tâm. Với cơ chế tự chủ, trung tâm có thể chủ động quản lý các nguồn lực tài chính, nhân sự và sáng tạo nghệ thuật để đáp ứng linh hoạt nhu cầu khán giả và thị trường văn hóa nghệ thuật đang phát triển. Điều này không chỉ giúp nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn tạo điều kiện để trung tâm phát huy tiềm năng, tự chịu trách nhiệm và khai thác hiệu quả nguồn thu từ các hoạt động biểu diễn, tổ chức sự kiện, và các chương trình điện ảnh.

Nhận thức rõ về tự chủ về chuyên môn cũng khuyến khích trung tâm xây dựng một hệ thống quản lý minh bạch và chuyên nghiệp, đồng thời thúc đẩy sự sáng tạo và trách nhiệm trong đội ngũ cán bộ, nghệ sĩ. Ngoài ra, tự chủ còn giúp giảm bớt sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước, từ đó gia tăng nguồn lực để đầu tư vào các dự án nghệ thuật và cải thiện cơ sở hạ tầng. Về dài hạn, nhận thức đúng về tự chủ sẽ giúp trung tâm tạo ra dấu ấn riêng, thu hút sự

quan tâm của khán giả, đối tác và doanh nghiệp, góp phần phát triển bền vững nền nghệ thuật biểu diễn và điện ảnh tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Kết quả khảo sát tại TTTCBD-ĐA cho thấy nhận thức của cán bộ QL và nhân viên về vấn đề này nhìn chung là tích cực và đồng thuận [Xem Bảng 2.1, tr. 252]

Điểm trung bình chung của các nội dung khảo sát đạt 4.14/5, cho thấy mức độ nhận thức và đánh giá cao của cán bộ QL và nhân viên về sự cần thiết thực hiện cơ chế tự chủ. Tuy nhiên, vẫn còn một số khác biệt nhất định trong nhận thức của họ về các khía cạnh cụ thể liên quan đến vấn đề này.

Nội dung “Tự chủ tạo động lực để đơn vị nghệ thuật công lập nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện hiệu quả hoạt động và tăng cường trách nhiệm giải trình với xã hội” đạt điểm trung bình cao nhất (4.24), cho thấy sự đồng thuận cao của cán bộ QL và nhân viên về tác động tích cực của cơ chế tự chủ đến việc nâng cao chất lượng hoạt động và trách nhiệm xã hội của đơn vị. Tuy nhiên, độ lệch chuẩn của nội dung này (0.69) cũng khá cao, phản ánh sự khác biệt nhất định trong quan điểm của các cá nhân.

Nội dung “Tự chủ giúp đơn vị nghệ thuật công lập trở nên chủ động hơn trong việc lập kế hoạch và thực hiện các hoạt động chuyên môn, qua đó nâng cao chất lượng và hiệu quả của hoạt động” được xếp hạng thứ hai với điểm trung bình 4.21. Kết quả này khẳng định tầm quan trọng của tính chủ động trong hoạt động chuyên môn đối với sự phát triển của các đơn vị nghệ thuật công lập.

Các nội dung liên quan đến tăng cường sáng tạo, đổi mới, hợp tác quốc tế và nâng cao năng lực quản trị cũng nhận được sự đánh giá tích cực từ cán bộ QL và nhân viên, với điểm trung bình lần lượt là 4.17, 4.12 và 4.19. Điều này cho thấy nhận thức về sự cần thiết của cơ chế tự chủ trong việc thúc đẩy các yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững của đơn vị nghệ thuật công lập.

Tuy nhiên, hai nội dung liên quan đến tính linh hoạt trong sử dụng nguồn lực và giảm gánh nặng tài chính cho ngân sách nhà nước lại có điểm trung bình thấp hơn (4.05 và 4.02), cùng với độ lệch chuẩn tương đối thấp (0.58 và 0.64). Kết quả này cho thấy cán bộ QL và nhân viên có quan điểm thận trọng hơn về tác động của cơ chế tự chủ đến vấn đề tài chính và sử dụng nguồn lực.

Kết quả phỏng vấn sâu với một cán bộ QL cũng khẳng định thêm độ tin cậy của các số liệu thu được. Ông cho biết: “Thực hiện cơ chế tự chủ là xu hướng tất yếu và cần thiết để nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị nghệ thuật công lập trong bối cảnh hiện nay. Tuy nhiên, quá trình này cũng đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng về mặt năng lực quản trị, cơ chế tài chính và sự đồng thuận của đội ngũ cán bộ, nhân viên”.

Tóm lại, kết quả khảo sát cho thấy nhận thức tích cực và sự ủng hộ của đa số cán bộ QL và nhân viên đối với việc thực hiện cơ chế tự chủ tại TTTCBD-ĐA. Tuy nhiên, vẫn cần lưu ý đến sự khác biệt trong quan điểm của các cá nhân về một số khía cạnh cụ thể, đặc biệt là vấn đề tài chính và sử dụng nguồn lực. Việc tiếp tục tuyên truyền, phổ biến và tạo sự đồng thuận trong nội bộ sẽ góp phần quan trọng để triển khai thành công cơ chế tự chủ tại đơn vị.

2.2.2. Thực trạng tự chủ về nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

Tự chủ về nghệ thuật tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sáng tạo và nâng cao chất lượng các chương trình nghệ thuật, đáp ứng tốt hơn nhu cầu đa dạng của công chúng. Với quyền tự chủ, trung tâm có khả năng linh hoạt trong việc lên ý tưởng và tổ chức các hoạt động biểu diễn, nghệ thuật điện ảnh một cách độc lập và phù hợp với xu hướng nghệ thuật hiện đại. Điều này giúp các chương trình được làm mới thường xuyên, phù hợp với thị hiếu khán giả

trẻ và giữ chân được lượng khán giả trung thành.

Tự chủ về nghệ thuật còn giúp trung tâm không ngừng đổi mới và nâng cao chuyên môn của đội ngũ nghệ sĩ và nhân viên, cho phép họ phát triển những ý tưởng táo bạo, phản ánh những vấn đề xã hội một cách sâu sắc hơn. Ngoài ra, khi được tự chủ nghệ thuật, trung tâm có thể hợp tác với các nghệ sĩ, đạo diễn, biên kịch tài năng, tạo cơ hội cho các tác phẩm mang đậm dấu ấn văn hóa Việt Nam nhưng cũng mang tính hội nhập quốc tế cao.

Đây cũng là cơ hội để trung tâm phát triển các chương trình nghệ thuật độc quyền, xây dựng thương hiệu và tạo uy tín trong ngành. Qua đó, trung tâm sẽ tăng khả năng cạnh tranh, thu hút sự quan tâm của đối tác trong và ngoài nước, mở ra các nguồn thu nhập mới từ tài trợ, bán vé và tổ chức sự kiện.

Nghị định số 60/2021/NĐ-CP được Chính phủ ban hành ngày 21 tháng 06 năm 2021, quy định về cơ chế tự chủ cho các đơn vị sự nghiệp công lập. Theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP, các đơn vị sự nghiệp công lập được tự chủ trong việc quyết định và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ đã được giao, với điều kiện phải tuân thủ các tiêu chuẩn, định mức và quy chuẩn mà Nhà nước ban hành. Điều này có nghĩa là các đơn vị được phép tự quyết định phương án thực hiện nhiệm vụ, tổ chức hoạt động nhằm đạt được hiệu quả tối ưu. Các đơn vị có quyền xây dựng và thực hiện các chương trình, kế hoạch phát triển dựa trên các chức năng, dựa trên nhiệm vụ được giao. Việc thực hiện nhiệm vụ vẫn phải đảm bảo đáp ứng yêu cầu chất lượng dịch vụ công và các tiêu chí quản lý mà Nhà nước đặt ra. Nghị định phân chia các đơn vị sự nghiệp công lập thành 4 nhóm trên mức độ tự chủ về tài chính, từ tự chủ hoàn toàn đến tự chủ một phần chi phí. Phân loại này xác định mức độ tự chủ về thực hiện nhiệm vụ của từng đơn vị [35].

Quy định này tạo điều kiện cho các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động linh hoạt hơn trong việc thực hiện nhiệm vụ, tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao chất

lượng dịch vụ công. Tuy nhiên, việc tự chủ vẫn phải dựa trên các tiêu chí quản lý nghiêm ngặt của Nhà nước để đảm bảo tính công bằng và chất lượng.

Kết quả khảo sát cho thấy, TTTCBD-ĐA đã thể hiện sự tự chủ tương đối tốt trong thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, với điểm trung bình chung đạt 4.00/5. Điều này cho thấy Trung tâm đã có những nỗ lực đáng kể trong việc tự quyết định, chủ động và linh hoạt trong các hoạt động chuyên môn. [Xem Bảng 2.2, tr. 254].

Xét theo từng nội dung cụ thể, Trung tâm đã thể hiện sự chủ động cao nhất trong việc đưa ra kế hoạch và nội dung cho các hoạt động chuyên môn (4.24 điểm). Kết quả này cho thấy Trung tâm đã tận dụng hiệu quả quyền tự chủ để phát triển các kế hoạch và nội dung phù hợp, sáng tạo, đáp ứng nhu cầu của công chúng.

Bên cạnh đó, Trung tâm cũng thể hiện sự tự chủ tốt trong việc lựa chọn, tổ chức các chương trình biểu diễn nghệ thuật, chiếu phim (4.05 điểm) và tự đánh giá, điều chỉnh hoạt động dựa trên phản hồi của khán giả (4.05 điểm). Những kết quả này cho thấy Trung tâm đã biết lắng nghe ý kiến từ công chúng và có khả năng linh hoạt điều chỉnh để nâng cao chất lượng hoạt động.

Tuy nhiên, Trung tâm còn hạn chế hơn trong việc áp dụng công nghệ, phương pháp mới (3.74 điểm) và tuyển dụng, QL đội ngũ (3.9 điểm). Đây là những lĩnh vực cần được quan tâm, đầu tư nhiều hơn nữa nhằm giúp Trung tâm phát huy tối đa tiềm năng và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Trong giai đoạn từ năm 2013 đến nay, TTTCBD - ĐA đã tổ chức được tổng cộng 3.370 suất diễn tại Nhà hát Thành phố, thu hút 1.714.598 lượt người xem, đạt tổng doanh thu 85.749.116.657 đồng. Số liệu này phản ánh sự nỗ lực không ngừng của Trung tâm trong việc đa dạng hóa các hoạt động biểu diễn, nâng cao chất lượng chương trình để thu hút đông đảo công

chúng đến thưởng thức.

Giai đoạn từ năm 2013 đến 2019 có thể coi là thời kỳ hoạt động sôi nổi và hiệu quả của Trung tâm. Số lượng suất diễn hằng năm dao động từ 378 đến 464 suất, với lượt người xem trung bình trên 200.000 người mỗi năm. Doanh thu từ bán vé cũng tăng đều qua các năm, từ 7,4 tỷ đồng năm 2013 lên 11,6 tỷ đồng năm 2017 và duy trì ở mức trên 10 tỷ đồng trong các năm 2018, 2019. Điều này cho thấy công tác QL, tổ chức các hoạt động biểu diễn của Trung tâm ngày càng được nâng cao, đáp ứng tốt nhu cầu thưởng thức nghệ thuật của công chúng.

Tuy nhiên, đại dịch Covid-19 bùng phát từ đầu năm 2020 đã ảnh hưởng nặng nề đến hoạt động của Trung tâm. Số suất diễn trong năm 2020 chỉ đạt 157 suất, giảm mạnh so với 378 suất của năm 2019. Lượt người xem cũng sụt giảm đáng kể, chỉ đạt 62.052 lượt, bằng khoảng 1/3 so với năm trước. Doanh thu từ bán vé cũng giảm sâu, chỉ đạt 4,1 tỷ đồng. Sang năm 2021, tình hình dịch bệnh vẫn diễn biến phức tạp nên số suất diễn chỉ đạt 40 suất, lượt người đến xem chưa đầy 10.000 người, doanh thu chỉ đạt 1,3 tỷ đồng. Đây là mức thấp kỷ lục trong lịch sử hoạt động của Trung tâm.

Bước sang năm 2022, tình hình dịch bệnh dần được kiểm soát, các hoạt động biểu diễn nghệ thuật từng bước được khôi phục. Trung tâm đã tổ chức được 112 suất diễn, tăng gần gấp 3 lần so với năm 2021. Lượt người xem đạt 23.668 người, gấp 2,4 lần năm trước. Doanh thu đã tăng trưởng mạnh, đạt gần 4 tỷ đồng. Xu hướng phục hồi này tiếp tục được duy trì trong năm 2023 với 248 suất diễn, 113.000 lượt người xem và doanh thu trên 24 tỷ đồng. Nếu đà tăng trưởng này tiếp tục được giữ vững, hy vọng năm 2023 sẽ là năm bản lề đánh dấu sự trở lại mạnh mẽ của Trung tâm sau đại dịch.

Nhìn chung, mặc dù chịu ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh trong giai đoạn 2020-2021, song xét trên tổng thể 10 năm qua, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố vẫn đạt được những kết quả đáng

ghi nhận trong hoạt động biểu diễn nghệ thuật. Điều này thể hiện sự nỗ lực vượt khó, tinh thần đoàn kết và năng lực QL, điều hành linh hoạt của tập thể lãnh đạo và nhân viên Trung tâm. Để duy trì và phát huy những thành quả đã đạt được, trong thời gian tới, Trung tâm cần tiếp tục đổi mới cả nội dung lẫn hình thức tổ chức các chương trình nghệ thuật, nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, mở rộng hợp tác quốc tế... nhằm thích ứng với trạng thái bình thường mới và xu thế phát triển của nền công nghiệp văn hóa.

Kết quả phỏng vấn sâu với một cán bộ QL Sở Văn hoá, Thể thao Thành phố Hồ Chí Minh cũng cho thấy “Trung tâm đã và đang tích cực tận dụng quyền tự chủ để cải tiến, đổi mới hoạt động. Tuy nhiên, cần có thêm sự hỗ trợ và đầu tư hơn nữa về nguồn lực để việc tự chủ thực sự phát huy hiệu quả”. Ý kiến này góp phần khẳng định độ tin cậy của các số liệu thu được, đồng thời chỉ ra những hạn chế và giải pháp để Trung tâm phát triển trong thời gian tới.

Tóm lại, kết quả khảo sát đã phản ánh được thực trạng tự chủ khá tích cực trong việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn tại TTTCBD - ĐA. Tuy vẫn còn những điểm cần cải thiện, nhưng với sự chủ động và nỗ lực của tập thể cán bộ, nhân viên cùng sự quan tâm, hỗ trợ từ các cấp, tin rằng Trung tâm sẽ ngày càng phát huy hiệu quả hơn quyền tự chủ, nâng cao chất lượng hoạt động chuyên môn, đóng góp tích cực cho sự phát triển văn hóa, nghệ thuật của thành phố.

2.2.3. Thực trạng quản lý hoạt động biểu diễn nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

2.2.3.1. Lập kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

Lập kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật đóng vai trò then chốt trong QL và phát triển của các đơn vị nghệ thuật công lập. Đây là cơ sở để định hướng, đánh giá, tổ chức và điều phối các hoạt động một cách hiệu quả, đáp ứng nhu cầu của công chúng và đạt được các kết quả tốt đẹp

[Xem Bảng 2.7, tr. 260].

Kết quả khảo sát cho thấy TTTCBD-ĐA đã xây dựng tương đối tốt công tác lập kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật, với điểm trung bình chung đạt 3.86/5. Trong đó, việc xác định mục đích, định hướng và thực hiện nhiệm vụ trọng tâm được đánh giá cao nhất (4.17 điểm), cho thấy sự quan tâm sâu sát của lãnh đạo Trung tâm đến việc định hướng chiến lược cho các hoạt động nghệ thuật. Bên cạnh đó, việc khảo sát, đánh giá nhu cầu và thị hiếu của công chúng cũng được chú trọng (4.10 điểm), giúp Trung tâm có cơ sở để lựa chọn và xây dựng các chương trình phù hợp.

Các hoạt động như xây dựng kế hoạch chi tiết (4.02 điểm), lựa chọn chương trình và tác phẩm (3.98 điểm) cũng được thực hiện ở mức khá. Tuy nhiên, việc dự báo xu hướng, cơ hội và thách thức (3.67 điểm), lấy ý kiến tham vấn từ các đối tác liên quan (3.69 điểm) còn chưa được quan tâm đúng mức. Đây là những yếu tố quan trọng đã giúp cho Trung tâm chủ động thích ứng với những thay đổi của thị trường văn hoá và nâng cao tính khả thi của kế hoạch.

Điểm trung bình thấp nhất thuộc về khâu hoàn thiện và trình kế hoạch để phê duyệt (3.62 điểm) và điều chỉnh, bổ sung kế hoạch khi cần thiết (3.64 điểm). Điều này cho thấy phải tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận và tính linh hoạt trong quá trình xây dựng và triển khai kế hoạch. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.52 đến 0.76 phản ánh sự tương đối thống nhất trong đánh giá của cán bộ và nhân viên.

Kết quả phỏng vấn sâu với một cán bộ QL của Trung tâm cũng cho thấy những nỗ lực trong công tác lập kế hoạch. Ông chia sẻ: “Chúng tôi luôn cố gắng xây dựng kế hoạch một cách bài bản, dựa trên việc nghiên cứu kỹ thị trường và xu hướng nghệ thuật. Tuy nhiên, trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng như hiện nay, việc dự báo và điều chỉnh kế hoạch đôi khi còn chưa kịp thời. Đây là việc mà chúng tôi cần cải thiện trong thời gian tới”. Ý kiến này

phù hợp với kết quả định lượng và cho thấy sự nhìn nhận thực tế của lãnh đạo Trung tâm về những mặt còn chưa thực hiện được.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã có những nỗ lực đáng ghi nhận trong công tác lập kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác này, Trung tâm cần tăng cường dự báo xu hướng, tham vấn ý kiến các bên liên quan, linh hoạt điều chỉnh kế hoạch và cải thiện quy trình phê duyệt. Đây sẽ là tiền đề quan trọng để Trung tâm nâng cao chất lượng hoạt động và khẳng định vị thế của mình trong lĩnh vực nghệ thuật.

2.2.3.2. Tổ chức triển khai thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch đã đề ra ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

Tổ chức thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch thực sự có vai trò quan trọng trong việc hiện thực hóa các mục tiêu và định hướng đã đề ra. Đây là khâu then chốt quyết định sự thành công của các chương trình, sự kiện nghệ thuật, đồng thời thể hiện năng lực QL và điều hành của đơn vị.

Kết quả khảo sát cho thấy TTTCBD-ĐA đã làm khá tốt công tác tổ chức thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật, với điểm trung bình chung đạt 3.99/5. Trong đó, việc thành lập ban tổ chức và phân công nhiệm vụ được đánh giá cao nhất (4.26 điểm), cho thấy sự quan tâm của lãnh đạo Trung tâm đến việc xây dựng bộ máy tổ chức tốt. Bên cạnh đó, công tác tổ chức tập luyện, sáng tác và dàn dựng các tác phẩm cũng được chú trọng (4.19 điểm), đảm bảo chất lượng nội dung của các chương trình nghệ thuật [Xem Bảng 2.8, tr. 261].

Các hoạt động như chuẩn bị chu đáo về điều kiện bảo đảm (4.12 điểm), tuyên truyền quảng bá và bán vé (4.05 điểm), thực hiện đúng tiến độ và chất lượng (4.05 điểm) cũng được thực hiện ở mức khá. Tuy nhiên, việc huy động nguồn lực về nhân sự, tài chính và cơ sở vật chất (3.67 điểm) còn gặp những

khó khăn nhất định. Đây là vấn đề cần được Trung tâm quan tâm giải quyết để đảm bảo điều kiện triển khai tốt nhất cho các hoạt động.

Điểm trung bình kém nhất thuộc về khâu tổng kết, đánh giá và rút kinh nghiệm sau mỗi hoạt động (3.62 điểm). Điều này cho thấy sự cần thiết phải quan tâm hơn nữa công tác đánh giá, nhìn nhận một cách toàn diện và khách quan về kết quả đạt được cũng như những tồn tại, hạn chế sau mỗi chương trình. Đây sẽ là cơ sở quan trọng để Trung tâm điều chỉnh, cải tiến trong những lần tổ chức tiếp theo. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.54 đến 0.75 phản ánh mức độ tương đối đồng thuận trong đánh giá của đội ngũ cán bộ, nhân viên.

Kết quả phỏng vấn một cán bộ QL của Trung tâm cũng khẳng định những nỗ lực trong tổ chức triển khai hoạt động: “Để mỗi chương trình, sự kiện diễn ra thành công, chúng tôi đều có sự chuẩn bị kỹ lưỡng từ khâu lập kế hoạch đến phân công nhiệm vụ, huy động nguồn lực. Việc đánh giá, rút kinh nghiệm sau mỗi đợt hoạt động chưa được quan tâm đúng mức. Chúng tôi sẽ khắc phục điểm này để ngày càng hoàn thiện hơn trong công tác tổ chức”. Chia sẻ trên phù hợp với kết quả khảo sát và cho thấy sự nhận thức đầy đủ của cán bộ QL về thực trạng tổ chức triển khai hoạt động tại Trung tâm.

Như vậy, có thể thấy TTTCBD-ĐA đã đạt được một số kết quả tích cực trong tổ chức triển khai thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật. Tuy nhiên, Trung tâm cần tiếp tục nỗ lực hơn nữa trong việc huy động nguồn lực, tăng cường công tác đánh giá, rút kinh nghiệm nhằm không ngừng nâng cao chất lượng và hiệu quả của từng chương trình, góp phần khẳng định uy tín và vị thế của đơn vị trong lĩnh vực nghệ thuật.

2.2.3.3. Chỉ đạo thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch đã đề ra ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

Công tác chỉ đạo thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo

kế hoạch đóng vai trò định hướng, dẫn dắt và tạo động lực cho toàn thể đơn vị trong quá trình triển khai nhiệm vụ. Sự lãnh đạo sát sao, linh hoạt và hiệu quả là yếu tố quyết định để biến những mục tiêu, kế hoạch đã đề ra thành hiện thực [Xem Bảng 2.9, tr. 263].

Kết quả khảo sát cho thấy TTTCBD-ĐA đã có được sự chỉ đạo tương đối tốt trong việc thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật, với điểm trung bình chung đạt 3.98/5. Trong đó, khâu quán triệt mục tiêu, yêu cầu và nội dung của kế hoạch được đánh giá cao nhất (4.24 điểm), cho thấy sự quan tâm của lãnh đạo Trung tâm trong việc truyền đạt rõ ràng định hướng hoạt động đến toàn thể cán bộ, nhân viên. Bên cạnh đó, việc liên kết và phối hợp chặt chẽ với các bên liên quan cũng được chú trọng (4.17 điểm), đảm bảo sự thống nhất, đồng bộ trong quá trình triển khai.

Các hoạt động như chủ động giải quyết khó khăn, vướng mắc (4.07 điểm), hướng dẫn và hỗ trợ các bộ phận (4.05 điểm) cũng được thực hiện khá tốt. Tuy nhiên, việc giao nhiệm vụ cụ thể và xây dựng kế hoạch triển khai cho từng đối tượng (3.98 điểm) và công tác khen thưởng, động viên (3.90 điểm) còn chưa thực sự nổi bật. Đây là những khía cạnh mà Trung tâm cần quan tâm hơn để tạo sự rõ ràng trong phân công trách nhiệm và khuyến khích tinh thần làm việc của đội ngũ.

Điểm đánh giá thấp nhất thuộc về việc bố trí nguồn lực hợp lý để đáp ứng yêu cầu triển khai (3.62 điểm). Kết quả này tương đồng với những hạn chế trong công tác huy động nguồn lực đã nêu ở phần trước. Trung tâm cần có giải pháp tối ưu hóa việc phân bổ nguồn lực, đảm bảo sự cân đối và hiệu quả trong sử dụng. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.52 đến 0.73 thể hiện sự tương đối thống nhất trong nhận định của cán bộ, nhân viên.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL, ông chia sẻ: “Lãnh đạo Trung tâm luôn quan tâm sát sao đến tiến độ và chất lượng thực hiện của từng bộ phận. Tuy

nhien, đôi khi việc giao nhiệm vụ cụ thể cho cá nhân còn chưa thực sự rõ ràng, dẫn đến sự chông chéo hoặc bỏ sót. Do đó, chúng tôi cần cải thiện hơn trong việc khen thưởng, khích lệ tinh thần làm việc của anh chị em”. Chia sẻ này phản ánh khá trùng khớp với kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy sự nhìn nhận thẳng thắn của cán bộ QL về những mặt còn hạn chế trong công tác chỉ đạo.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã có sự chỉ đạo khá hiệu quả đối với các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật với nhiều chương trình mang dấu ấn khán giả như AO show ...Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa chất lượng QL, Trung tâm cần chú trọng hơn đến việc phân công nhiệm vụ rõ ràng, bố trí nguồn lực hợp lý và có chính sách khen thưởng, động viên kịp thời. Đây sẽ là những giải pháp thiết thực giúp Trung tâm phát huy tối đa tiềm năng của mình, hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu, kế hoạch đề ra.

2.2.3.4. Kiểm tra, đánh giá hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch đã đề ra

Kiểm tra, đánh giá thường xuyên hoạt động chuyên môn, nghệ thuật đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tiến độ và chất lượng, hiệu quả của các chương trình, sự kiện. Thông qua công tác kiểm tra, đánh giá, Trung tâm có thể nắm bắt được tình hình thực hiện, phát hiện những điểm mạnh, điểm yếu và đưa ra các giải pháp kịp thời để cải tiến, nâng cao chất lượng hoạt động [Xem Bảng 2.10, tr. 264].

Kết quả khảo sát cho thấy TTTCBD-ĐA đã thực hiện tương đối tốt công tác kiểm tra, đánh giá, với điểm trung bình chung đạt 3.85/5. Trong đó, việc xây dựng kế hoạch, nội dung và tiêu chí kiểm tra, đánh giá cụ thể, phù hợp được đánh giá cao nhất (4.24 điểm), thể hiện sự chuẩn bị chu đáo và bài bản của Trung tâm. Bên cạnh đó, công tác thu thập thông tin, tài liệu và bằng chứng liên quan cũng được chú trọng (4.21 điểm), tạo cơ sở vững chắc cho quá trình kiểm tra, đánh giá.

Trung tâm cũng đã tiến hành kiểm tra, đánh giá thực tế tại các bộ phận, đơn vị và địa điểm tổ chức hoạt động (3.95 điểm), đồng thời đối chiếu, so sánh kết quả thực hiện với mục tiêu, yêu cầu và tiêu chí đã đề ra (3.88 điểm). Tuy nhiên, việc tìm ra những mặt mạnh, mặt yếu và nguyên nhân của kết quả đạt được (3.52 điểm) cũng như đề xuất các biện pháp mới, khắc phục những tồn tại (3.57 điểm) chưa thực sự nổi bật. Đây là những khía cạnh mà Trung tâm cần quan tâm hơn để nâng cao hiệu quả của công tác kiểm tra, đánh giá.

Việc thành lập đoàn kiểm tra với sự tham gia của lãnh đạo, chuyên gia và đại diện các bộ phận cũng chỉ đạt mức điểm trung bình (3.67 điểm), cho thấy sự cần thiết phải cải thiện tính đại diện và chuyên môn của đoàn kiểm tra. Việc lập báo cáo và công bố công khai kết quả kiểm tra, đánh giá cũng cần được quan tâm hơn (3.76 điểm) để tăng tính minh bạch và trách nhiệm giải trình. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.54 đến 0.79 phản ánh sự tương đối thống nhất trong đánh giá của cán bộ, nhân viên.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL, ông chia sẻ: “Chúng tôi luôn coi trọng công tác kiểm tra, đánh giá để đảm bảo chất lượng của các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật. Tuy nhiên, việc phân tích sâu về nguyên nhân của những hạn chế và đề xuất giải pháp cụ thể đôi khi còn chưa thực sự sắc bén. Chúng tôi cần nâng cao hơn nữa tính chuyên sâu và hiệu quả trong khâu này”. Chia sẻ này cho thấy Trung tâm đã nhận thức rõ về tầm quan trọng của công tác kiểm tra, đánh giá, đồng thời thẳng thắn chỉ ra những điểm còn hạn chế cần khắc phục.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã thực hiện khá tốt công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động chuyên môn, nghệ thuật. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa chất lượng và hiệu quả của quá trình này, Trung tâm cần chú trọng hơn đến việc phân tích sâu nguyên nhân của kết quả đạt được, đề xuất các giải pháp cải tiến phù hợp, nâng cao tính đại diện và chuyên môn của đoàn kiểm tra, cũng như tăng cường tính minh bạch trong việc công bố kết quả. Đây sẽ là những bước

đi quan trọng giúp Trung tâm không ngừng hoàn thiện, phát triển công tác QL tốt các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.

2.3. Thực trạng quản lý tài chính, tài sản theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

Tự chủ về tài chính đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển và hoạt động hiệu quả của các tổ chức, đặc biệt là trong lĩnh vực văn hóa, nghệ thuật. Quyền tự chủ tài chính tại các đơn vị sự nghiệp công là một hình thức tự chủ có tính chất giới hạn, bởi vì các đơn vị này được thành lập và quản lý bởi nhà nước, mọi hoạt động, bao gồm cả tài chính, đều phải tuân theo sự kiểm tra và giám sát của cơ quan nhà nước và các cấp quản lý liên quan. Sự giới hạn này là điều tất yếu, xuất phát từ mục tiêu đảm bảo lợi ích hợp pháp của xã hội trong việc sử dụng các dịch vụ công, với nhà nước đóng vai trò bảo hộ. Nhà nước đã ban hành các quy định liên quan đến tự chủ tài chính, làm rõ phạm vi và mức độ tự chủ trong một số hoạt động tài chính của các đơn vị sự nghiệp công. Theo đó, nhà nước trao quyền tự chủ và yêu cầu các đơn vị này tự chịu trách nhiệm trong việc tổ chức, sắp xếp lao động và quản lý nguồn lực tài chính, nhằm thực hiện nhiệm vụ được giao, tối ưu hoá năng lực để cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho xã hội, tăng nguồn thu và dần nâng cao thu nhập cho người lao động. Đồng thời, việc thực hiện xã hội hóa trong cung cấp dịch vụ công cũng được khuyến khích giúp phát triển hoạt động sự nghiệp, giảm dần sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước.

Vào năm 2006, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 43/2006/NĐ -CP ngày 25/04/2006, quy định về quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Đến tháng 8 năm 2006, Bộ Tài chính đã phát hành Thông tư số 71/2006/TT -BTC nhằm hướng dẫn thực hiện Nghị định 43/2006/NĐ-CP. Năm 2021, Chính phủ tiếp tục ban hành Nghị định 60/2021/NĐ-CP về tự chủ tài

chính. Theo đó, các đơn vị sự nghiệp công lập có quyền tự chủ trong việc khai thác và sử dụng các nguồn thu hợp pháp từ hoạt động sự nghiệp và dịch vụ công. Họ có quyền chủ động trong các quyết định tài chính của mình. Nghị định cũng khuyến khích các đơn vị sự nghiệp công lập huy động nguồn lực từ xã hội, hợp tác công tư (PPP), và các hình thức khác để tăng thu nhập và giảm dần sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước. Các đơn vị được quyền tự quyết định mức chi và cơ cấu chi phí nội bộ, từ đầu tư cơ sở vật chất đến chi thường xuyên. Họ cũng có quyền điều chỉnh quỹ lương, thưởng dựa trên hiệu quả hoạt động.

Quy định về tự chủ tài chính giúp các đơn vị sự nghiệp công linh hoạt hơn trong việc quản lý tài chính, nâng cao trách nhiệm trong sử dụng nguồn lực và giảm dần sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước. Tuy nhiên, cần có hệ thống giám sát chặt chẽ để tránh việc lạm dụng quyền tự chủ tài chính, đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả trong việc sử dụng ngân sách công.

Với quyền tự chủ tài chính, các đơn vị như TTTCBD-ĐA có thể chủ động hơn trong việc tạo nguồn thu, QL và sử dụng tài chính, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và đầu tư cho sự phát triển.

Kết quả khảo sát cho thấy, Trung tâm đã thể hiện sự tự chủ tương đối tốt về tài chính, với điểm trung bình chung đạt 3.89/5. Mặc dù chưa đạt mức cao nhất, nhưng kết quả này phản ánh những nỗ lực đáng ghi nhận của Trung tâm trong việc tận dụng quyền tự chủ tài chính để nâng cao hiệu quả hoạt động [Xem Bảng 2.3, tr. 255].

Về từng nội dung hoạt động cụ thể, Trung tâm đã thể hiện sự tự chủ cao nhất trong việc sử dụng và phân phối tài chính (4.26 điểm). Điều này cho thấy Trung tâm đã tận dụng tốt quyền tự chủ để chủ động trong việc QL và sử dụng nguồn tài chính, phục vụ cho các hoạt động và mục tiêu phát triển.

Bên cạnh đó, Trung tâm cũng thể hiện khả năng tạo nguồn thu đáng kể từ hoạt động biểu diễn nghệ thuật, điện ảnh và các dịch vụ liên quan (4.12

điểm). Kết quả này cho thấy Trung tâm đã biết khai thác tiềm năng và tận dụng thế mạnh để tạo nguồn thu, giảm sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước và các nguồn tài trợ khác (3.9 điểm).

Báo cáo tình hình thu - chi tài chính giai đoạn 2013 - 2023 của TTTCBD-ĐA cho thấy tổng nguồn thu và tổng nguồn chi có sự biến động qua các năm. Tổng nguồn thu của Trung tâm bao gồm kinh phí ngân sách cấp và nguồn thu khác. Kinh phí ngân sách cấp dao động từ 4.573,6 triệu đồng (năm 2021) đến 15.446,8 triệu đồng (năm 2022). Nguồn thu khác dao động từ 3.013,8 triệu đồng (năm 2021) đến 21.187 triệu đồng (năm 2018). Có thể thấy các nguồn thu khác chiếm tỷ trọng lớn hơn trong tổng nguồn thu của Trung tâm.

Tổng nguồn chi của Trung tâm được chia làm hai phần: chi từ ngân sách và chi từ nguồn thu khác. Chi từ ngân sách dao động từ 4.573,6 triệu đồng (năm 2021) đến 15.446,8 triệu đồng (năm 2022). Chi từ nguồn thu khác dao động từ 3.013,8 triệu đồng (năm 2021) đến 21.187 triệu đồng (năm 2018). Trong các khoản chi từ nguồn thu khác, chi phí chính bao gồm: chi lương và các khoản phụ cấp, chi phúc lợi và khen thưởng, chi thu nhập tăng thêm, trích quỹ bổ sung thu nhập, trích lập quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp, chi hoạt động thường xuyên và nộp ngân sách nhà nước.

Qua số liệu có thể thấy tình hình tài chính của Trung tâm khá ổn định trong giai đoạn 2013 - 2019 với tổng nguồn thu và chi tương đương nhau. Tuy nhiên, từ năm 2020 trở đi, do ảnh hưởng của dịch Covid-19, tổng nguồn thu giảm mạnh, chỉ đạt 17.157,4 triệu đồng vào năm 2020 và 7.587,4 triệu đồng vào năm 2021. Điều này dẫn đến việc Trung tâm phải cắt giảm chi tiêu, đặc biệt là các khoản chi từ nguồn thu khác như chi phúc lợi khen thưởng, chi thu nhập tăng thêm, trích lập các quỹ.

Năm 2022 đánh dấu sự phục hồi của Trung tâm với tổng nguồn thu

tăng trở lại, đạt 31.235 triệu đồng. Tuy nhiên sang năm 2023, nguồn thu lại giảm xuống còn 24.474,3 triệu đồng.

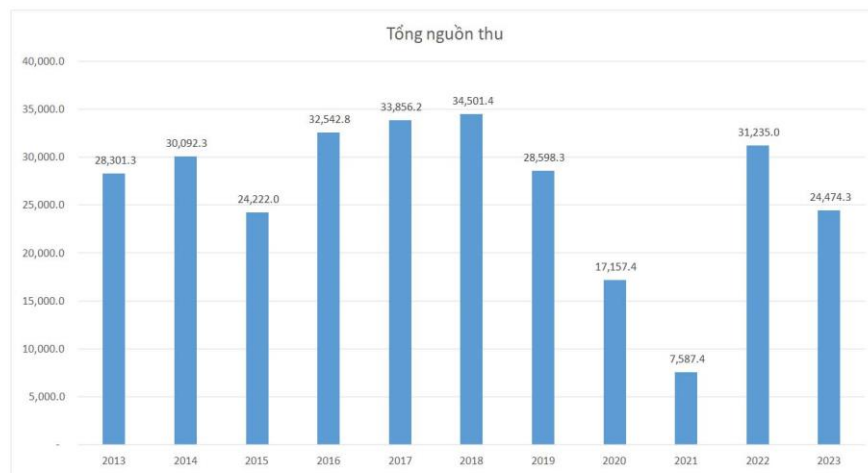
Nhìn chung, QL tài chính của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP.HCM giai đoạn 2013-2023 có những điểm đáng lưu ý sau:

Nguồn thu của Trung tâm có thể thấy phụ thuộc nhiều vào nguồn thu khác ngoài ngân sách. Tuy nhiên, nguồn thu này chịu ảnh hưởng lớn bởi tình hình kinh tế xã hội như dịch bệnh.

Chi tiêu của Trung tâm tương đối linh hoạt, có thể điều chỉnh giảm các khoản chi từ nguồn thu khác khi nguồn thu sụt giảm.

Việc trích lập các nguồn thu và sử dụng các quỹ như quỹ bổ sung thu nhập, quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp chưa được thực sự đều đặn qua các năm.

Kinh phí ngân sách cấp cho Trung tâm khá dồi dào, tạo điều kiện cho hoạt động ổn định.

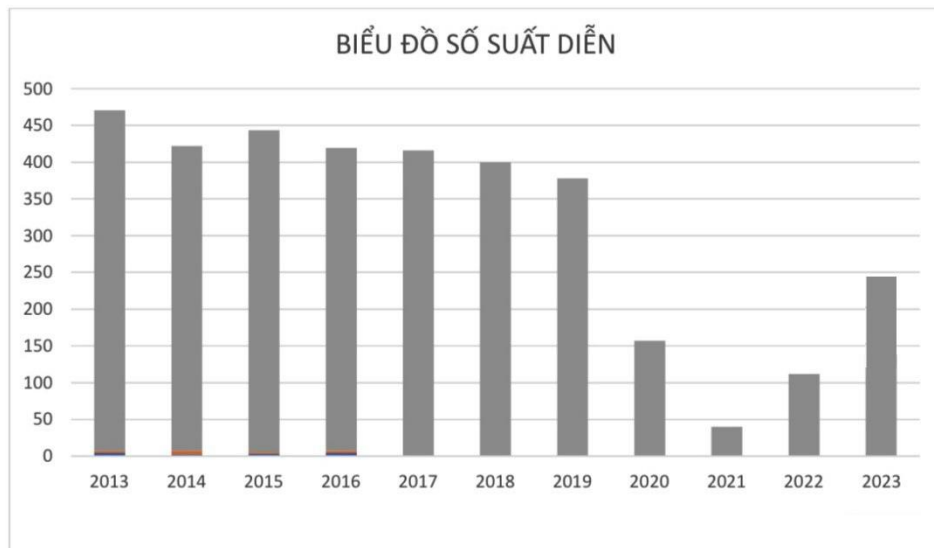
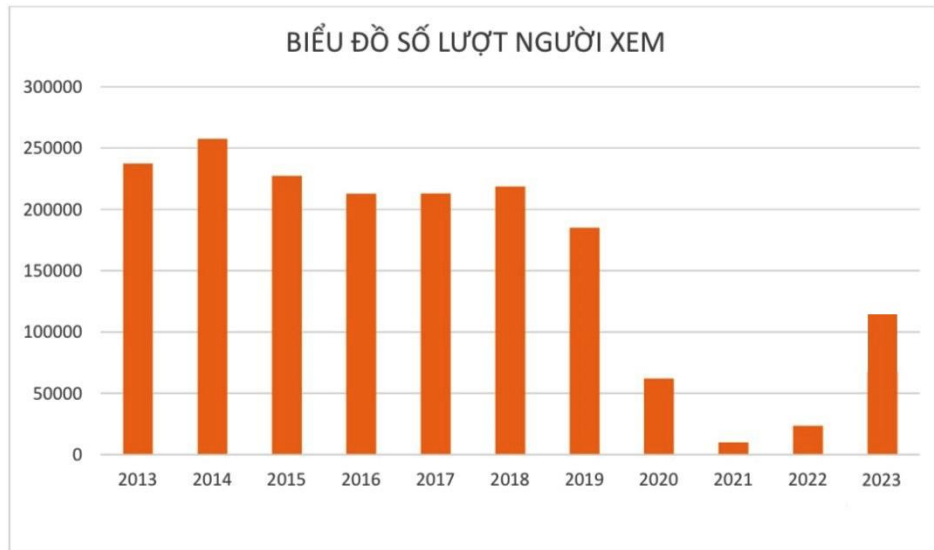


SỞ VĂN HÓA VÀ THỂ THAO THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRUNG TÂM TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ

BÁO CÁO TÌNH HÌNH THU - CHI TÀI CHÍNH GIAI ĐOẠN 2013 -2023

Stt	Nội dung	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
A.	Tổng nguồn thu	28,301.3	30,092.3	24,222.0	32,542.8	33,856.2	34,501.4	28,598.3	17,157.4	7,587.4	31,235.0	24,474.3

Nguồn: Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP.HCM



Nguồn: Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP.HCM

Kết quả phỏng vấn sâu với một cán bộ QL Sở Văn hoá, Thể thao cũng cho biết: “Trung tâm đã tích cực tận dụng quyền tự chủ tài chính để đa dạng hóa nguồn thu, đầu tư cho các hoạt động nghệ thuật. Tuy nhiên, cần tiếp tục phát huy năng lực QL tài chính, nâng cao chiến lược tài chính dài hạn để đảm bảo sự phát triển bền vững”. Ý kiến này góp phần khẳng định các số liệu thu được, đồng thời chỉ ra những định hướng để Trung tâm phát huy hiệu quả hơn quyền tự chủ tài chính trong thời gian tới.

Tóm lại, kết quả khảo sát đã phản ánh thực trạng tự chủ tài chính khá tích cực tại TTTCBD - ĐA. Tuy còn những điểm cần cải thiện, nhưng với những nỗ lực và thành tựu đã đạt được, tin rằng Trung tâm sẽ ngày càng tận dụng hiệu quả hơn quyền tự chủ tài chính, tạo tiền đề vững chắc cho sự phát triển trong tương lai.

2.3.1. Lập kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách hàng năm phù hợp với kế hoạch hoạt động chuyên môn

Lập kế hoạch tài chính và dự toán ngân sách hàng năm đóng vai trò then chốt trong việc đảm bảo nguồn lực và sự phù hợp với hoạt động chuyên môn của đơn vị. Một kế hoạch tài chính tốt sẽ giúp Trung tâm QL hiệu quả tài chính, đáp ứng nhu cầu hoạt động, đồng thời tối ưu hóa việc sử dụng ngân sách [Xem Bảng 2.11, tr. 265].

Kết quả khảo sát cho thấy TTTCBD-ĐA đã thực hiện khá tốt công tác lập kế hoạch tài chính và dự toán ngân sách, với điểm trung bình chung đạt 3.98/5. Trong đó, việc phân tích, đánh giá tình hình tài chính và kết quả hoạt động của năm trước được đánh giá cao nhất (4.24 điểm), cho thấy Trung tâm đã chú trọng việc rút kinh nghiệm và học hỏi từ quá khứ. Hơn nữa, việc xác định mục tiêu, nhiệm vụ và định hướng phát triển của đơn vị trong năm tới cũng được quan tâm (4.21 điểm), tạo nền tảng tốt cho việc xây dựng kế hoạch tài chính.

Trung tâm cũng đã xây dựng dự toán ngân sách chi tiết cho từng hoạt động, chương trình và dự án (4.17 điểm), thể hiện sự cụ thể và bài bản trong quá trình lập kế hoạch. Việc hoàn thiện và trình kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách để phê duyệt cũng được thực hiện tốt (4.05 điểm). Tuy nhiên, việc cân đối nguồn lực tài chính, đảm bảo tính khả thi và hiệu quả của kế hoạch (3.57 điểm) và lấy ý kiến, tham vấn các bộ phận liên quan và chuyên gia tài chính (3.64 điểm) có phần hạn chế hơn. Đây là những khía cạnh mà Trung tâm cần quan tâm hơn để nâng cao chất lượng của kế hoạch tài chính.

Các nội dung như dự báo nguồn thu, chi và nhu cầu tài chính dựa trên kế hoạch hoạt động chuyên môn (3.98 điểm), cũng như điều chỉnh, bổ sung kế hoạch tài chính khi cần thiết (3.98 điểm) đều đạt mức điểm khá. Tuy nhiên, Trung tâm vẫn cần tiếp tục hoàn thiện để đảm bảo sự linh hoạt và thích ứng với những thay đổi trong thực tế. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.52 đến 0.74 cho thấy sự tương đối đồng nhất trong nhận định của cán bộ, nhân viên.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL Sở Văn hoá - Thể thao Thành phố Hồ Chí Minh, ông chia sẻ: “Trung tâm luôn cố gắng xây dựng kế hoạch tài chính sát với thực tế và đáp ứng nhu cầu hoạt động chuyên môn. Tuy nhiên, việc cân đối nguồn lực và lấy ý kiến các bên liên quan đôi khi còn chưa được chú trọng đúng mức. Trung tâm cần tăng cường hơn nữa sự phối hợp và tham vấn để có được kế hoạch tài chính tối ưu”. Chia sẻ này khẳng định thêm kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy sự quyết tâm của Trung tâm trong việc cải thiện những hạn chế còn tồn tại.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã thực hiện tương đối hiệu quả việc lập kế hoạch tài chính và dự toán ngân sách hàng năm. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa chất lượng của công tác này, Trung tâm cần chú trọng hơn đến việc cân đối nguồn lực, tham vấn ý kiến các bên liên quan, cũng như linh hoạt điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Bằng cách tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của quá trình lập kế hoạch tài chính, Trung tâm sẽ có thể tạo dựng một nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững và thành công lâu dài.

2.3.2. Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch tài chính đã được phê duyệt

Tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính đã được phê duyệt hàng năm đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hiệu quả và tính khả thi của kế hoạch. Một quá trình triển khai tốt sẽ giúp Trung tâm đạt được mục tiêu tài

chính, sử dụng nguồn lực hợp lý và kịp thời giải quyết các vấn đề phát sinh [Xem Bảng 2.12, tr. 266].

Kết quả khảo sát cho thấy TTTCBD-ĐA đã tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính tương đối hiệu quả, với điểm trung bình chung đạt 4.04/5. Trong đó, việc giám sát, theo dõi tiến độ và kết quả thực hiện kế hoạch tài chính thường xuyên được đánh giá cao nhất (4.26 điểm), cho thấy Trung tâm đã chú trọng việc kiểm soát quá trình triển khai. Bên cạnh đó, việc phát hiện, xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết cũng được đánh giá tốt (4.17 điểm), thể hiện sự linh hoạt và năng động của Trung tâm trong quá trình thực hiện kế hoạch.

Trung tâm cũng đã xây dựng được quy trình, phân công trách nhiệm và giao nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận (4.1 điểm), tạo nền tảng cho sự phối hợp và hiệu quả trong việc thực hiện kế hoạch. Việc phổ biến, quán triệt kế hoạch tài chính đến các bộ phận và cá nhân liên quan cũng được thực hiện khá tốt (4.02 điểm). Tuy nhiên, việc khen thưởng, động viên kịp thời các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong thực hiện kế hoạch có phần hạn chế (3.88 điểm). Đây là khía cạnh mà Trung tâm cần quan tâm hơn để khuyến khích và duy trì động lực của đội ngũ nhân viên.

Các nội dung như cung cấp nguồn lực, trang thiết bị và hỗ trợ cần thiết để thực hiện kế hoạch (3.98 điểm), cũng như đánh giá, rút kinh nghiệm và báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch tài chính định kỳ (4.0 điểm) đều đạt mức điểm khá. Tuy nhiên, Trung tâm vẫn cần tiếp tục hoàn thiện để đảm bảo sự hỗ trợ tối ưu và việc học hỏi, cải tiến liên tục. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.52 đến 0.70 cho thấy sự tương đối đồng nhất trong nhận định của cán bộ, nhân viên.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL, ông chia sẻ: “Chúng tôi luôn cố gắng triển khai kế hoạch tài chính một cách bài bản và hiệu quả. Tuy nhiên, việc khen thưởng, động viên kịp thời đôi khi chưa được chú trọng đúng mức. Chúng tôi sẽ

quan tâm hơn nữa công tác này để tạo động lực cho nhân viên”. Chia sẻ này khẳng định thêm kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy sự quan tâm của Trung tâm trong việc ghi nhận và tôn vinh những nỗ lực của nhân viên.

Tóm lại, TTTCBD-ĐA đã thực hiện kế hoạch tài chính đã được phê duyệt tương đối tốt. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác này, Trung tâm cần quan tâm hơn đến việc khen thưởng, động viên kịp thời, cũng như tiếp tục hoàn thiện các khía cạnh khác như cung cấp nguồn lực, đánh giá và rút kinh nghiệm. Bằng cách không ngừng cải tiến quá trình triển khai kế hoạch tài chính, Trung tâm sẽ có thể tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực và đạt được các mục tiêu tài chính đề ra, góp phần vào sự phát triển bền vững của đơn vị.

2.3.3. Chỉ đạo thực hiện quản lý tài chính, tài sản theo đúng quy chế, quy định

Chỉ đạo thực hiện QL tài chính, tài sản theo đúng quy chế, quy định của nhà nước là một trong những nhiệm vụ quan trọng của lãnh đạo TTTCBD-ĐA. Việc xây dựng và thực thi các quy định một cách hiệu quả sẽ đảm bảo tính minh bạch, hiệu quả và tuân thủ pháp luật trong QL tài chính và tài sản của đơn vị [Xem Bảng 2.13, tr. 267].

Kết quả khảo sát cho thấy Trung tâm đã chỉ đạo thực hiện tốt việc QL tài chính và tài sản theo đúng quy chế, quy định của nhà nước với điểm trung bình chung đạt 4.03/5. Trong đó, việc phổ biến, hướng dẫn và thực hiện nghiêm túc quy chế, quy định nhà nước đã ban hành được đánh giá cao nhất (4.24 điểm), cho thấy sự quyết tâm của lãnh đạo trong việc đảm bảo tính tuân thủ. Bên cạnh đó, việc xây dựng và ban hành quy chế, quy định về QL tài chính, tài sản phù hợp với pháp luật và điều kiện của đơn vị cũng được đánh giá tốt (4.19 điểm), thể hiện sự chủ động và linh hoạt của Trung tâm trong việc xây dựng hành lang pháp lý nội bộ.

Trung tâm cũng đã chú trọng xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm quy

chế, quy định và chế độ QL tài chính, tài sản (4.17 điểm), góp phần tăng cường tính kỷ luật và rắn đẽ. Việc thường xuyên cập nhật, bổ sung và hoàn thiện quy chế, quy định QL tài chính, tài sản cũng được quan tâm (4.0 điểm), đảm bảo tính cập nhật và đúng pháp luật. Tuy nhiên, việc bố trí nhân sự có năng lực, trình độ và phẩm chất phù hợp để đảm nhận công tác QL tài chính, tài sản còn hạn chế (3.67 điểm), là điểm cần cải thiện của Trung tâm.

Các nội dung như định kỳ sơ kết, tổng kết, đánh giá hiệu quả của công tác QL tài chính, tài sản và đề ra giải pháp hoàn thiện (3.98 điểm), cũng như trang bị cơ sở vật chất, công nghệ thông tin hiện đại để hỗ trợ công tác QL tài chính, tài sản (3.88 điểm) cũng cần được quan tâm hơn. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.52 đến 0.75 cho thấy sự tương đối đồng nhất trong nhận định của cán bộ, nhân viên, tuy nhiên vẫn còn một số ý kiến khác biệt.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL, Sở Văn hoá và Thể thao, ông chia sẻ: “Trung tâm luôn cố gắng xây dựng và thực thi nghiêm túc các quy chế, quy định về QL tài chính và tài sản. Tuy nhiên, việc bố trí nhân sự phù hợp đôi khi gặp khó khăn do hạn chế về nguồn lực. Trung tâm cần phải tiếp tục đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ này”. Chia sẻ này khẳng định thêm kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy sự quyết tâm của Trung tâm trong việc khắc phục những hạn chế.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã chỉ đạo thực hiện tốt việc QL tài chính và tài sản theo đúng quy chế, quy định. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả QL, Trung tâm cần quan tâm hơn đến việc bố trí nhân sự có năng lực, trình độ và phẩm chất phù hợp, cũng như tăng cường cơ sở vật chất, công nghệ thông tin hiện đại để hỗ trợ công tác này. Bằng việc không ngừng hoàn thiện hệ thống quy chế, quy định và nâng cao chất lượng thực thi, Trung tâm sẽ đảm bảo tính minh bạch, hiệu quả và tuân thủ pháp luật trong QL tài chính và tài sản, góp phần vào sự phát triển bền vững của đơn vị.

2.3.4. Kiểm tra, đánh giá việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản, bảo đảm đúng mục đích

Kiểm tra, đánh giá việc QL, sử dụng tài chính, tài sản và bảo đảm đúng mục đích là một trong những hoạt động quan trọng trong công tác QL tài chính, tài sản tại TTTCBD-ĐA. Việc thực hiện nghiêm túc và hiệu quả hoạt động này sẽ giúp đảm bảo tính minh bạch, hợp pháp và hiệu quả trong việc sử dụng nguồn lực tài chính và tài sản của đơn vị [Xem Bảng 2.14, tr. 269].

Kết quả khảo sát cho thấy Trung tâm đã thực hiện tương đối tốt công tác kiểm tra, đánh giá việc QL, sử dụng tài chính, tài sản, với điểm trung bình chung đạt 4.05/5. Nội dung được đánh giá cao nhất là việc thực hiện kế hoạch, nội dung và tiêu chí kiểm tra, đánh giá (4.26 điểm), điều này cho thấy sự chuẩn bị kỹ lưỡng và bài bản của Trung tâm trong việc thực hiện hoạt động này. Bên cạnh đó, việc tiến hành kiểm tra, đối chiếu sổ sách, chứng từ kế toán và hồ sơ, tài liệu liên quan cũng được thực hiện tốt (4.19 điểm), đảm bảo tính chính xác và đầy đủ của thông tin.

Trung tâm cũng chú trọng thành lập đoàn kiểm tra với sự tham gia của các bộ phận liên quan và chuyên gia độc lập (4.07 điểm), góp phần nâng cao tính khách quan và chuyên nghiệp của hoạt động kiểm tra, đánh giá. Việc kiến nghị các biện pháp khắc phục, xử lý và nâng cao hiệu quả QL, sử dụng tài chính, tài sản cũng được quan tâm (4.07 điểm), thể hiện sự cầu thị và mong muốn cải thiện của Trung tâm. Tuy nhiên, việc đánh giá tính hợp lý, hợp pháp và hiệu quả của việc QL, sử dụng tài chính, tài sản còn hạn chế (3.86 điểm), là điểm cần chú ý cải thiện.

Các nội dung như phát hiện và chỉ ra những tồn tại, hạn chế, sai phạm trong QL, sử dụng tài chính, tài sản (3.98 điểm), cũng như kiểm tra thực tế tình hình QL, sử dụng tài chính, tài sản tại các bộ phận và đơn vị trực thuộc (3.93 điểm) cũng cần được quan tâm hơn. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.51

đến 0.67 cho thấy sự tương đối đồng nhất trong nhận định của cán bộ, nhân viên, tuy nhiên vẫn còn một số ý kiến khác biệt.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL Sở Văn hoá, Thể thao, ông chia sẻ: “Trung tâm luôn cố gắng thực hiện nghiêm túc và hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá việc QL, sử dụng tài chính, tài sản. Tuy nhiên, việc đánh giá tính hợp lý, hợp pháp và hiệu quả đôi khi gặp khó khăn do tính chất phức tạp của hoạt động này. Trung tâm cần phải tiếp tục nâng cao năng lực và tính pháp lý của đội ngũ kiểm tra, đánh giá”. Chia sẻ này khẳng định thêm kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy sự quyết tâm của Trung tâm trong việc khắc phục những hạn chế.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã thực hiện tốt công tác kiểm tra, đánh giá việc QL, sử dụng tài chính, tài sản và bảo đảm đúng mục đích. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của hoạt động này, Trung tâm cần quan tâm hơn đến việc đánh giá tính hợp lý, hợp pháp và hiệu quả của việc QL, sử dụng tài chính, tài sản, cũng như tăng cường kiểm tra thực tế tại các bộ phận và đơn vị trực thuộc. Bằng việc không ngừng hoàn thiện quy trình và nâng cao năng lực của đội ngũ kiểm tra, đánh giá, Trung tâm sẽ đảm bảo tính minh bạch, hiệu quả và tuân thủ pháp luật trong QL, sử dụng tài chính, tài sản, góp phần vào sự phát triển bền vững của đơn vị.

2.4. Thực trạng quản lý nhân sự và tổ chức bộ máy theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

Tự chủ về bộ máy và nhân sự tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh mang lại nhiều lợi ích quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển lâu dài. Quyền tự chủ này cho phép trung tâm linh hoạt trong việc tổ chức và quản lý nhân sự, từ đó sắp xếp đội ngũ một cách tối ưu và tuyển dụng các nhân tài có chuyên môn cao, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng và chuyên biệt trong lĩnh vực biểu diễn và điện ảnh.

Việc tự chủ giúp trung tâm có thể xây dựng một bộ máy tinh gọn và hiệu quả hơn, loại bỏ các quy trình công kênh, đồng thời tạo môi trường làm việc năng động, nơi nhân viên có cơ hội phát huy tối đa năng lực và sáng tạo. Nhờ đó, trung tâm có thể thu hút và giữ chân các nghệ sĩ tài năng và nhân sự giỏi, nâng cao chất lượng các chương trình biểu diễn và sản phẩm nghệ thuật.

Ngoài ra, tự chủ về nhân sự cho phép trung tâm áp dụng các chính sách đãi ngộ và phát triển nhân sự linh hoạt hơn, đáp ứng tốt nhu cầu bồi dưỡng chuyên môn cho đội ngũ, khuyến khích họ học hỏi, cập nhật những xu hướng mới trong lĩnh vực nghệ thuật và quản lý văn hóa. Việc tự chủ này cũng giúp trung tâm dễ dàng hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước, tổ chức các chương trình đào tạo, giao lưu, nâng cao năng lực đội ngũ, từ đó tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

Nghị định số 60/2021/NĐ-CP của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính cho các đơn vị sự nghiệp công lập, trong đó tiếp tục nhấn mạnh các quy định liên quan đến *Tự chủ trong việc thực hiện nhiệm vụ; tổ chức bộ máy; nhân sự và tài chính*. Nghị định này cho phép các đơn vị sự nghiệp công lập tự quyết định về cơ cấu tổ chức bộ máy trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao, đồng thời phù hợp với quy định của pháp luật. Các đơn vị có quyền chủ động tổ chức lại các phòng ban, bộ phận chuyên môn, xây dựng mô hình quản lý phù hợp để tối ưu hóa hoạt động. Mặc dù có quyền tự chủ, nhưng việc tổ chức lại bộ máy phải được cấp có thẩm quyền phê duyệt, bảo đảm tuân thủ các quy định hiện hành của pháp luật, đặc biệt là về việc tránh trùng lặp, chồng chéo trong hoạt động. Việc trao quyền tự chủ về tổ chức bộ máy giúp các đơn vị linh hoạt và chủ động hơn trong công tác quản lý và liên doanh liên kết. Tuy nhiên, sự phê duyệt của cấp trên vẫn giữ vai trò kiểm soát để đảm bảo sự đồng bộ với quy định chung của Nhà nước.

Tự chủ trong việc tổ chức bộ máy và nhân sự là một trong những yếu

tổ quan trọng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển của các đơn vị sự nghiệp công lập như TTTCBD-ĐA. Với quyền tự chủ này, Trung tâm có thể chủ động hơn trong việc tổ chức bộ máy, QL nhân sự và xây dựng các chính sách phù hợp với đặc thù và mục tiêu phát triển của đơn vị.

Kết quả khảo sát cho thấy, Trung tâm đã thực hiện tốt quyền tự chủ về bộ máy, nhân sự với điểm trung bình chung đạt 3.86/5. Mặc dù chưa đạt mức cao nhất, nhưng kết quả này phản ánh sự nỗ lực của Trung tâm trong việc tận dụng quyền tự chủ để nâng cao hiệu quả QL và phát triển nguồn nhân lực [Xem Bảng 2.4, tr. 256].

Xét về từng nội dung cụ thể, Trung tâm thể hiện sự tự chủ cao nhất trong việc xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ, khen thưởng và kỷ luật đối với nhân viên (4.17 điểm). Điều này cho thấy Trung tâm đã quan tâm đến việc tạo động lực và duy trì kỷ cương trong công việc, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân sự.

Bên cạnh đó, Trung tâm cũng thể hiện sự tự chủ tốt trong việc quyết định mức lương, thưởng và phụ cấp cho nhân viên dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và nguồn tài chính (4.12 điểm). Kết quả này cho thấy Trung tâm đã biết gắn kết đãi ngộ với năng lực và hiệu quả công việc, tạo động lực cho nhân viên phấn đấu và cống hiến.

Tuy nhiên, Trung tâm còn hạn chế hơn trong việc tự quyết định cơ cấu tổ chức bộ máy (3.69 điểm), chủ động trong tuyển dụng, bổ nhiệm, điều chuyển và sa thải nhân sự (3.62 điểm), cũng như đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực chuyên môn cho đội ngũ (3.52 điểm). Đây là những lĩnh vực cần được chú ý, đầu tư hơn nữa để nâng cao hiệu quả tự chủ về bộ máy, nhân sự của Trung tâm.

Cơ cấu tổ chức nhân sự của TTTCBD-ĐA đã có những thay đổi đáng kể trong 10 năm qua 2013 - 2023. Tổng số nhân sự của Trung tâm vào năm 2023 là 46 người, sự thay đổi này là kết quả của quá trình tuyển dụng và luân chuyển

với 46 người trong 10 năm, trong khi số lượng nghỉ hưu và nghỉ việc chỉ là 24 người. Điều này cho thấy Trung tâm đang trong giai đoạn mở rộng và phát triển, cần bổ sung nhân sự để đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng tăng.

Bên cạnh việc tuyển dụng nhân sự mới, Trung tâm cũng quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chính trị và chuyên môn cho đội ngũ cán bộ, viên chức. Trong 5 năm từ 2019 - 2023 Trung tâm đã cử 3 người tham gia lớp Trung cấp lý luận chính trị - Hành chính, 16 người tham gia các lớp bồi dưỡng ngạch chuyên viên chính, chuyên viên và lãnh đạo QL cấp phòng, 5 người tham gia lớp bồi dưỡng kiến thức QL nhà nước chương trình kế toán viên, và 4 người tham gia lớp bồi dưỡng, cập nhật kiến thức quốc phòng và an ninh cho đối tượng 3. Việc đầu tư cho đào tạo, bồi dưỡng không chỉ giúp nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ nhân sự mà còn tạo động lực để họ gắn bó và cống hiến lâu dài cho sự phát triển của Trung tâm.

Kết quả đánh giá chất lượng cán bộ, viên chức của Trung tâm trong 10 năm qua cũng rất đáng ghi nhận. 100% viên chức và người lao động của Trung tâm đều thực hiện tốt nhiệm vụ, không có trường hợp bị đánh giá ở mức không hoàn thành nhiệm vụ. Điều này phản ánh phần nào chất lượng nguồn nhân lực của Trung tâm khá tốt, đáp ứng được yêu cầu công việc ngày càng cao.

Tuy nhiên, để đảm bảo sự phát triển bền vững của Trung tâm trong tương lai, công tác QL nhân sự cần tiếp tục được quan tâm và nâng cao. Trung tâm cần chú ý đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực dài hạn, dự báo nhu cầu nhân sự trong tương lai dựa trên định hướng phát triển của đơn vị. Bên cạnh đó, cần hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá cán bộ để đảm bảo tính công bằng, minh bạch.

Việc xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo, nhằm tạo cơ hội phát triển cho nhân viên cũng là yếu tố quan trọng để thu hút và giữ chân nhân tài. Trung tâm cần chú trọng xây dựng văn hóa đơn vị, tổ

chức các hoạt động gắn kết, tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Ngoài ra, Trung tâm cần tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng, không chỉ về chuyên môn nghiệp vụ mà còn về kỹ năng mềm, ngoại ngữ, tin học... nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu hội nhập. Việc xây dựng lộ trình, kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng vị trí, đối tượng sẽ giúp sử dụng nguồn lực hiệu quả.

Với những nỗ lực không ngừng trong công tác QL và phát triển nguồn nhân lực, tin rằng trong tương lai, đội ngũ cán bộ, viên chức của TTTCBD - ĐA sẽ ngày càng lớn mạnh, đóng góp tích cực vào sự nghiệp phát triển văn hóa nghệ thuật của Thành phố nói riêng và cả nước nói chung.

Kết quả phỏng vấn sâu với một cán bộ QL Sở Văn hoá, thể thao cũng cho biết: “Trung tâm đã tích cực tận dụng quyền tự chủ để cải tiến bộ máy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, cần tiếp tục xây dựng cơ chế, chính sách và đầu tư hơn nữa cho công tác đào tạo, bồi dưỡng để đáp ứng yêu cầu phát triển trong bối cảnh mới”. Ý kiến này góp phần khẳng định các số liệu thu được, đồng thời chỉ ra những định hướng để Trung tâm phát huy hiệu quả hơn quyền tự chủ về bộ máy, nhân sự trong thời gian tới.

Tóm lại, kết quả khảo sát đã phản ánh thực trạng tự chủ về bộ máy, nhân sự khá tích cực tại TTTCBD - ĐA. Tuy còn những điểm cần cải thiện, nhưng với những nỗ lực và thành tựu đã đạt được, tin rằng Trung tâm sẽ ngày càng tận dụng hiệu quả hơn quyền tự chủ này, tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển toàn diện và bền vững của đơn vị.

2.4.1. Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực gắn với chiến lược phát triển đơn vị

Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực gắn với chiến lược phát triển đơn vị là một hoạt động vô cùng quan trọng tại TTTCBD - ĐA. Việc xây dựng một kế hoạch phát triển nguồn nhân lực toàn diện, phù hợp với định

hướng phát triển của đơn vị sẽ giúp Trung tâm đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, đáp ứng yêu cầu công việc và thích ứng với những thay đổi của môi trường [Xem Bảng 2.15, tr. 270].

Kết quả khảo sát cho thấy Trung tâm đã thực hiện tương đối tốt công tác lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, với điểm trung bình chung đạt 3.92/5. Nội dung được đánh giá tốt nhất là việc dự báo nhu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực cần thiết (4.26 điểm), cho thấy sự chủ động và tầm nhìn dài hạn của lãnh đạo Trung tâm trong việc chuẩn bị nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, việc tổ chức thực hiện và điều chỉnh kế hoạch phù hợp với tình hình thực tiễn cũng được thực hiện tốt (4.05 điểm), đã thể hiện sự linh hoạt và năng động của Trung tâm.

Trung tâm cũng chú trọng hoàn thiện và ban hành kế hoạch phát triển nguồn nhân lực (4.02 điểm), đảm bảo tính chính thức và cam kết của lãnh đạo đơn vị. Việc lấy ý kiến đóng góp của cán bộ, viên chức và các bên liên quan cũng được quan tâm (3.98 điểm), tạo sự đồng thuận và hợp tác trong quá trình triển khai kế hoạch. Tuy nhiên, việc xác định mục tiêu, định hướng phát triển nguồn nhân lực trong trung và dài hạn còn hạn chế (3.57 điểm), là điểm cần cải thiện.

Các nội dung như đưa ra các giải pháp thu hút, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực (3.62 điểm), đồng thời xây dựng kế hoạch cụ thể về thời gian, nguồn lực và bước đi thực hiện (3.9 điểm) cũng cần được quan tâm đúng mức. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.53 đến 0.74 cho thấy sự tương đối đồng nhất trong nhận định của cán bộ, nhân viên, tuy nhiên vẫn còn một số ý kiến khác biệt.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL, ông chia sẻ: “Chúng tôi luôn cố gắng xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực một cách bài bản, khoa học và sát với thực tiễn. Tuy nhiên, việc xác định mục tiêu, định hướng dài hạn đòi

khi gặp khó khăn do tính chất phức tạp và biến động của môi trường. Chúng tôi sẽ hoàn thiện và tiếp tục cập nhật kế hoạch để đảm bảo tính hiệu quả và phù hợp”. Chia sẻ này khẳng định thêm kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy sự nỗ lực và quyết tâm của lãnh đạo Trung tâm trong việc nâng cao chất lượng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã thực hiện khá tốt công tác lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực gắn với chiến lược phát triển đơn vị. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của hoạt động này, Trung tâm cần quan tâm hơn đến việc xác định mục tiêu, định hướng dài hạn, cũng như tăng cường các giải pháp thu hút, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực. Bằng việc không ngừng hoàn thiện và cập nhật kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, Trung tâm sẽ đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc, thích ứng với những thay đổi và đóng góp vào sự phát triển bền vững của đơn vị.

2.4.2. Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức phù hợp với năng lực, sở trường

Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức phù hợp với năng lực, sở trường là một nhiệm vụ quan trọng trong QL nhân sự tại TTTCBD-ĐA. Việc thực hiện tốt công tác này sẽ giúp Trung tâm tuyển dụng được những nhân sự phù hợp, đồng thời phát huy tối đa tiềm năng của mỗi cá nhân, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị [Xem Bảng 2.16, tr. 271].

Kết quả khảo sát cho thấy Trung tâm đã thực hiện khá tốt công tác này, với điểm trung bình chung đạt 3.85/5. Nội dung được đánh giá cao nhất là xác định tiêu chí, yêu cầu và điều kiện cần thiết cho từng vị trí việc làm (4.26 điểm), cho thấy sự chuyên nghiệp và cẩn trọng của Trung tâm trong việc xác định nhu cầu tuyển dụng. Bên cạnh đó, việc thông báo công khai, minh bạch về nhu cầu và kế hoạch tuyển dụng cũng được thực hiện tốt (4.02 điểm), tạo

sự công bằng và thu hút ứng viên tiềm năng.

Trung tâm cũng chú trọng phân công nhiệm vụ phù hợp với khả năng và tạo điều kiện phát huy thế mạnh của từng người (3.98 điểm), đảm bảo sự phù hợp giữa công việc và năng lực cá nhân. Việc thường xuyên rà soát, điều chỉnh việc phân công nhiệm vụ khi cần thiết cũng được quan tâm (3.88 điểm), thể hiện sự linh hoạt và năng động trong QL nhân sự. Tuy nhiên, việc lựa chọn, ký hợp đồng và bố trí công tác cho cán bộ, viên chức mới tuyển dụng còn hạn chế (3.52 điểm), là điểm cần cải thiện.

Các nội dung như tổ chức thi tuyển hoặc xét tuyển theo quy định, bảo đảm khách quan, công bằng (3.62 điểm), cũng như đánh giá năng lực, sở trường và nguyện vọng của cán bộ, viên chức trong đơn vị (3.67 điểm) cần được quan tâm hơn. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.52 đến 0.77 cho thấy sự tương đối đồng nhất trong nhận định của cán bộ, nhân viên, tuy nhiên vẫn còn một số ý kiến khác biệt.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL, ông chia sẻ: “Chúng tôi luôn cố gắng tuyển dụng và bố trí nhân sự một cách khoa học, công bằng và hiệu quả. Tuy nhiên, việc đánh giá năng lực và sở trường của từng cá nhân đôi khi gặp khó khăn do tính chất đa dạng của công việc. Chúng tôi tiếp tục nâng cao chất lượng công tác này để đảm bảo nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu phát triển của đơn vị”. Chia sẻ này khẳng định thêm kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy sự nỗ lực và quyết tâm của Trung tâm trong việc nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng và phân công nhiệm vụ.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã thực hiện khá tốt công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức phù hợp với năng lực, sở trường. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của hoạt động này, Trung tâm cần quan tâm hơn đến việc lựa chọn, ký hợp đồng và bố trí công tác cho cán bộ, viên chức mới tuyển dụng, cũng như tăng cường đánh

giá năng lực, sở trường và nguyện vọng của cán bộ, viên chức trong đơn vị. Bằng việc không ngừng hoàn thiện quy trình và nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng, bố trí nhân sự, Trung tâm sẽ xây dựng được đội ngũ cán bộ, viên chức chất lượng, góp phần vào sự phát triển bền vững của đơn vị.

2.4.3. Chỉ đạo công tác nhân sự, tổ chức bộ máy

Chỉ đạo công tác nhân sự và tổ chức bộ máy là một trong những nhiệm vụ quan trọng của lãnh đạo TTTCBD-ĐA. Công tác này thực sự đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, viên chức, đồng thời đảm bảo sự vận hành hiệu quả của bộ máy tổ chức [Xem Bảng 2.17, tr. 272].

Kết quả khảo sát cho thấy Trung tâm đã thực hiện tương đối tốt công tác chỉ đạo nhân sự và tổ chức bộ máy, với điểm trung bình chung đạt 4.04/5. Trong đó, nội dung được đánh giá cao nhất là việc hướng dẫn, phổ biến và thực hiện các quy định và chính sách liên quan đến cán bộ, viên chức (4.24 điểm), thể hiện sự hiểu biết và trách nhiệm của lãnh đạo trong việc đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên. Bên cạnh đó, việc sắp xếp, kiện toàn tổ chức bộ máy bảo đảm tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả cũng được đánh giá cao (4.17 điểm), cho thấy nỗ lực của Trung tâm trong việc tối ưu hóa cơ cấu tổ chức.

Trung tâm cũng chú trọng đến việc chỉ đạo tuyển dụng, bố trí và sử dụng cán bộ, viên chức hợp lý, hiệu quả (4.12 điểm), đồng thời xây dựng quy hoạch, kế hoạch về công tác nhân sự và tổ chức bộ máy của đơn vị (4.05 điểm). Điều này cho thấy tầm nhìn chiến lược và sự chủ động của lãnh đạo trong công tác QL nhân sự. Tuy nhiên, việc tổ chức học tập chính trị, đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, viên chức còn hạn chế (3.67 điểm), cần được quan tâm và đầu tư hơn nữa.

Độ lệch chuẩn dao động từ 0.52 đến 0.73 cho thấy sự tương đối thống nhất trong đánh giá của cán bộ, nhân viên về công tác chỉ đạo nhân sự và tổ

chức bộ máy của Trung tâm. Thực tế, vẫn còn một số ý kiến khác biệt, đặc biệt trong nội dung về tổ chức bồi dưỡng, đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL, ông chia sẻ: “Lãnh đạo Trung tâm luôn quan tâm và chỉ đạo sát sao công tác nhân sự và tổ chức bộ máy. Chúng tôi luôn rà soát, đánh giá và cập nhật điều chỉnh quy hoạch, kế hoạch để đáp ứng nhu cầu thực tiễn. Tuy nhiên, việc bồi dưỡng, đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ, viên chức đôi khi còn gặp khó khăn do nguồn lực hạn chế. Chúng tôi sẽ tiếp tục nâng cao chất lượng đội ngũ và hoàn thiện bộ máy tổ chức”. Chia sẻ này khẳng định thêm kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy quyết tâm của lãnh đạo Trung tâm trong việc nâng cao hiệu quả công tác chỉ đạo nhân sự và tổ chức bộ máy.

Nhìn chung, TTTCBD - ĐA đã thực hiện tương đối tốt công tác chỉ đạo nhân sự và tổ chức bộ máy. Lãnh đạo Trung tâm đã thể hiện sự quan tâm, trách nhiệm và năng lực trong việc xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ, viên chức cũng như kiện toàn bộ máy tổ chức. Tuy nhiên, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Trung tâm cần tăng cường công tác học tập, bồi dưỡng, đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ, viên chức. Bằng việc không ngừng hoàn thiện công tác chỉ đạo nhân sự và tổ chức bộ máy, Trung tâm sẽ xây dựng được một đội ngũ vững mạnh và một cơ cấu tổ chức tinh gọn, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp văn hóa, nghệ thuật.

2.4.4. Kiểm tra, đánh giá thực hiện các quy định về quản lý nhân sự, đánh giá cán bộ, viên chức hàng năm

Kiểm tra, đánh giá tổ chức thực hiện các quy định về QL nhân sự và đánh giá cán bộ, viên chức hàng năm là một trong những nhiệm vụ quan trọng trong công tác QL nhân sự của TTTCBD - ĐA. Việc tổ chức thực hiện tốt công tác này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả QL, mà còn tạo động lực cho cán bộ, viên chức phấn đấu, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao [Xem Bảng 2.18, tr. 273].

Kết quả khảo sát cho thấy Trung tâm đã thực hiện tương đối tốt công tác kiểm tra, đánh giá, với điểm trung bình chung đạt 4.00/5. Trong đó, nội dung được đánh giá cao nhất là việc phổ biến các tiêu chí và thang điểm đánh giá tới toàn thể cán bộ, viên chức (4.26 điểm), thể hiện sự minh bạch và công bằng trong công tác đánh giá. Hơn nữa, Trung tâm cũng chú trọng đến việc tổ chức đánh giá theo hình thức phù hợp và đúng quy trình (4.24 điểm), đảm bảo tính khách quan và chính xác của kết quả đánh giá.

Trung tâm cũng đã thực hiện tốt việc thông báo kết quả đánh giá, tiếp thu ý kiến phản hồi của cán bộ, viên chức (4.17 điểm), tạo điều kiện cho việc trao đổi, góp ý và cải thiện công tác đánh giá. Bên cạnh đó, việc hướng dẫn cán bộ, viên chức tự đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ và xem xét, quyết định xếp loại đánh giá cho từng cá nhân theo quy định cũng được thực hiện tương đối tốt (4.02 điểm). Tuy nhiên, việc sử dụng kết quả đánh giá làm căn cứ bố trí, sử dụng và thực hiện các chế độ, chính sách còn hạn chế (3.52 điểm), cần được quan tâm và cải thiện hơn nữa.

Độ lệch chuẩn dao động từ 0.53 đến 0.77 cho thấy sự tương đối thống nhất trong đánh giá của cán bộ, nhân viên về công tác kiểm tra, đánh giá của Trung tâm. Thực tế, vẫn còn một số ý kiến khác biệt, đặc biệt trong nội dung về sử dụng kết quả đánh giá làm cơ sở cho các quyết định QL nhân sự.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL, ông chia sẻ: “Chúng tôi luôn cố gắng thực hiện công tác kiểm tra, đánh giá một cách công bằng, minh bạch và hiệu quả. Tuy nhiên, việc gắn kết kết quả đánh giá với các quyết định về bố trí, sử dụng nhân sự và thực hiện chế độ, chính sách đôi khi còn gặp khó khăn do các quy định chưa thật sự linh hoạt. Chúng tôi sẽ tiếp tục rà soát, hoàn thiện quy trình và tăng cường sử dụng kết quả đánh giá trong công tác QL nhân sự”. Chia sẻ này cho thấy quyết tâm của lãnh đạo Trung tâm trong việc nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã thực hiện tương đối tốt công tác kiểm tra, đánh giá thực hiện các quy định pháp luật về QL nhân sự và đánh giá cán bộ, viên chức hàng năm. Trung tâm đã thể hiện sự minh bạch, công bằng và chuyên nghiệp trong việc tổ chức đánh giá, thông báo kết quả và tiếp thu ý kiến phản hồi. Tuy nhiên, để phát huy tối đa hiệu quả của công tác này, Trung tâm cần tăng cường hơn nữa việc sử dụng kết quả đánh giá làm căn cứ cho các quyết định QL nhân sự. Bằng việc không ngừng hoàn thiện quy trình và nâng cao chất lượng công tác kiểm tra, đánh giá, Trung tâm sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho cán bộ, viên chức phấn đấu, đóng góp và gắn bó lâu dài với sự phát triển chung của đơn vị.

2.5. Thực trạng quản lý hợp tác, liên kết theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

Tự chủ trong hợp tác, liên kết hoạt động nghệ thuật tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh có vai trò thiết yếu trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và mở rộng tầm ảnh hưởng của nghệ thuật tại thành phố. Khi có quyền tự chủ trong liên kết, trung tâm có thể chủ động hợp tác với nhiều đối tác trong và ngoài nước, bao gồm các nhà hát, đoàn nghệ thuật, hãng phim, tổ chức văn hóa, doanh nghiệp, và nghệ sĩ độc lập. Điều này không chỉ giúp đa dạng hóa nội dung và hình thức tổ chức biểu diễn mà còn mở ra cơ hội giao lưu, học hỏi từ các xu hướng quốc tế, từ đó mang đến những trải nghiệm mới mẻ và chất lượng cho khán giả.

Tự chủ cũng tạo điều kiện cho trung tâm linh hoạt hơn trong việc triển khai các dự án hợp tác, tối ưu hóa nguồn lực tài chính và nhân sự. Trung tâm có thể lựa chọn các dự án phù hợp với định hướng phát triển, mở rộng khả năng sáng tạo và đổi mới trong tổ chức chương trình. Việc tự chủ trong liên kết còn giúp trung tâm dễ dàng huy động các nguồn lực xã hội, tài trợ từ doanh nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận, nhờ đó giảm bớt gánh nặng từ ngân

sách nhà nước và tạo ra các sản phẩm nghệ thuật có giá trị văn hóa cao.

Bên cạnh đó, tự chủ trong liên kết giúp trung tâm xây dựng thương hiệu uy tín và vị thế trong ngành nghệ thuật và điện ảnh, góp phần thúc đẩy phát triển nền văn hóa nghệ thuật của thành phố. Các mối quan hệ hợp tác được mở rộng cũng hỗ trợ nâng cao chất lượng các chương trình và sự kiện nghệ thuật, thu hút sự quan tâm của công chúng và khách du lịch, góp phần phát triển kinh tế văn hóa địa phương.

Kết quả khảo sát cho thấy, Trung tâm đã thể hiện sự tự chủ cao nhất trong việc lựa chọn và quyết định các đối tác hợp tác, liên kết trong nước và quốc tế, với điểm trung bình đạt 4.26. Điều này phản ánh Trung tâm đã chủ động tìm kiếm và thiết lập quan hệ với các đối tác tiềm năng, tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai các hoạt động hợp tác trong tương lai [Xem Bảng 2.5, tr. 257].

Bên cạnh đó, Trung tâm cũng thể hiện sự tự chủ tốt trong việc thương thảo, ký kết và thực hiện các hợp đồng, thỏa thuận hợp tác với các đối tác (4.12 điểm). Kết quả này cho thấy Trung tâm đã tận dụng tốt quyền tự chủ để đàm phán và đạt được những thỏa thuận có lợi, đảm bảo quyền lợi và trách nhiệm của các bên trong quá trình hợp tác.

Sự hợp tác giữa Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP.HCM và Công ty Portcoast trong công trình số hóa Nhà hát TP.HCM vào năm 2020.

Nhà hát TP.HCM, một biểu tượng văn hóa có lịch sử hơn 120 năm, đang trải qua một cuộc cách mạng công nghệ thông qua sự hợp tác giữa Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP.HCM và Công ty Cổ phần Tư vấn Thiết kế Cảng Kỹ thuật Biển (Portcoast). Dự án số hóa này được thực hiện bằng công nghệ H-BIM, một quy trình chi tiết quản lý thông tin, vật liệu, kết cấu hình học và lịch sử của di sản.

Được xây dựng vào năm 1898 và chính thức hoạt động vào năm 1900,

Nhà hát TP.HCM đại diện cho phong cách kiến trúc thịnh hành cuối thế kỷ XIX. Mọi chi tiết, từ các mẫu trang trí cho đến phù điêu mặt tiền và nội thất, đều được chuyển giao từ Pháp, mang trong mình những giá trị văn hóa nghệ thuật độc đáo. Đây không chỉ là nơi diễn ra các chương trình nghệ thuật lớn trong và ngoài nước, mà còn là điểm tham quan thu hút khách du lịch quốc tế khi đến với thành phố.

Tuy nhiên, sau hơn một thế kỷ tồn tại, Nhà hát đã trải qua nhiều lần trùng tu nhưng vẫn phải đối mặt với tình trạng xuống cấp do tác động của thời gian và môi trường. Đặc biệt, sau sự cố hỏa hoạn của Nhà thờ Đức Bà Paris, việc bảo tồn và gìn giữ các di sản văn hóa trở nên hơn bao giờ hết. Trong bối cảnh này, dự án số hóa Nhà hát TP.HCM được khởi động với hy vọng không chỉ quản lý, mà còn phục chế các chi tiết khi cần thiết.

Thông qua quy trình quét laser và số hóa, dự án đã hoàn thành việc thu thập dữ liệu cho 1.000 chi tiết của Nhà hát. Nhờ vào mô hình 3D được dựng lên từ những dữ liệu này, công việc quản lý và phục chế sẽ trở nên dễ dàng hơn. Việc áp dụng công nghệ H-BIM không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình bảo tồn, mà còn tạo ra một thư viện số hóa quý giá cho các thế hệ sau này.

Sự hợp tác giữa Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP.HCM cùng với Công ty Portcoast không chỉ mang lại lợi ích cho việc bảo tồn Nhà hát mà còn truyền cảm hứng cho nhiều dự án bảo tồn di sản văn hóa khác trong tương lai, khẳng định vai trò của công nghệ trong việc gìn giữ những giá trị văn hóa lịch sử.

Trung tâm cũng đã chủ động trong việc mở rộng mạng lưới đối tác và xây dựng các mối quan hệ hợp tác bền vững trong lĩnh vực nghệ thuật (4.02 điểm). Điều này góp phần tạo dựng một hệ sinh thái hợp tác đa dạng và hiệu quả, tạo tiền đề cho sự phát triển lâu dài của Trung tâm.

Việc hợp tác lâu dài với Công ty Làng Phố trong việc thực hiện các vở

diễn mang tầm cỡ quốc tế như: AO Show, Teda, Sương sớm... từ năm 2013 đến nay đã mang lại nhiều kết quả tốt đẹp không chỉ về mặt doanh thu mà còn nhiều mặt khác như nghệ thuật và ngoại giao đối với các nước *AO SHOW* là một vở diễn nổi bật của nghệ thuật biểu diễn truyền thống Việt Nam, mang đậm ảnh hưởng văn hóa dân gian và hiện đại. Dưới đây là một số điểm chính để phân tích sự thành công về nghệ thuật của vở diễn này:

Chủ đề và nội dung

AO SHOW khám phá cuộc sống và nghề nghiệp của người dân miền quê Việt Nam, đặc biệt là cuộc sống bên ao làng, nơi gắn bó với nhiều giá trị văn hóa. Vở diễn không chỉ thể hiện các hoạt động hàng ngày mà còn phản ánh tâm tư, tình cảm và những mối quan hệ trong cộng đồng.

Âm nhạc và âm thanh

Âm nhạc trong *AO SHOW* được kết hợp từ nhạc cụ truyền thống và hiện đại, tạo ra một không gian âm thanh đa dạng và sống động. Nhạc nền không chỉ giúp tăng cường cảm xúc mà còn làm nổi bật các hoạt động diễn xuất trên sân khấu.

Vở diễn sử dụng những trang phục truyền thống đầy màu sắc, thể hiện vẻ đẹp văn hóa dân tộc. Hình ảnh ao làng cùng với ánh sáng sáng tạo tạo ra một khung cảnh thơ mộng, đưa khán giả vào không gian vừa gần gũi, vừa lãng mạn..

Các diễn viên thể hiện tài năng độc đáo thông qua các điệu múa, động tác và biểu cảm. Vở diễn kết hợp giữa múa, hát, xiếc và những yếu tố kịch, tạo nên một trải nghiệm nghệ thuật đa chiều.

AO SHOW không chỉ là một vở diễn để thưởng thức mà còn mang trong mình thông điệp về bản sắc văn hóa dân tộc, sự gắn kết của con người với thiên nhiên và các giá trị xã hội. Nó khuyến khích khán giả trân trọng quê hương, nguồn cội và những truyền thống văn hóa quý báu.

AO SHOW là một tác phẩm nghệ thuật sâu sắc, thể hiện sự hòa quyện giữa truyền thống và hiện đại, là cầu nối giữa các thế hệ. Vở diễn này không chỉ để giải trí mà còn để lại những suy ngẫm về văn hóa và cuộc sống trong tâm trí khán giả... (Phụ lục 1, tr. 218).

Hợp tác làm phim truyện cho Thiếu nhi với Công ty Cổ phần phim Thiên Ngân trong dự án *Tôi thấy hoa vàng trên cỏ xanh*. Thành công vang dội cả về nghệ thuật và kinh tế với các kết quả đem về như sau: giải Phim hay nhất tại Liên hoan phim quốc tế Silk Road 2015 tại Trung Quốc, giải Bông sen vàng tại Liên hoan phim lần thứ 19. *Tôi thấy hoa vàng trên cỏ xanh* là một bộ phim thiếu nhi nổi bật và tiêu biểu của điện ảnh Việt Nam trong hợp tác công tư thành công, được chuyển thể từ tác phẩm văn học của nhà văn Nguyễn Nhật Ánh. Phim không chỉ thành công về mặt doanh thu mà còn để lại dấu ấn sâu đậm trong lòng khán giả. Một số yếu tố giúp phân tích sự thành công của bộ phim này:

Nội dung và thông điệp

Bộ phim xoay quanh tuổi thơ ngây thơ và hồn nhiên của những đứa trẻ ở một làng quê. Thông điệp về tình bạn, tình yêu và giấc mơ thời thơ ấu được truyền tải một cách chân thành. Những khán giả trưởng thành có thể tìm thấy trong đó ký ức đẹp đẽ về tuổi thơ của chính mình.

Diễn xuất chân thật

Diễn xuất của diễn viên, đặc biệt là các em thiếu nhi, được đánh giá cao. Họ mang đến sự tự nhiên và gần gũi, giúp người xem cảm nhận được sự gắn bó và tình cảm ấm áp trong các mối quan hệ. Diễn viên chính Lê Vũ Long trong vai Thiều và các bạn diễn đã thể hiện thành công những cảm xúc và tâm tư của các nhân vật.

Hình ảnh và âm nhạc

Bộ phim khéo léo tận dụng khung cảnh thiên nhiên tươi đẹp của miền

quê Việt Nam, từ cánh đồng xanh đến những con đường làng với ánh sáng và màu sắc hài hòa. Nhạc phim được sử dụng một cách tinh tế, góp phần tạo nên cảm xúc và nâng cao không khí của câu chuyện.

Phong cách kể chuyện

Việc xây dựng câu chuyện theo lối kể giản dị, mộc mạc nhưng đầy cảm xúc đã tạo nên sự kết nối trong lòng khán giả. Kỹ thuật kể chuyện nhẹ nhàng, không quá bi lụy nhưng vẫn tạo được những khoảnh khắc xúc động đã mang đến cho người xem nhiều trải nghiệm.

Phim khắc họa rõ nét cuộc sống của người dân miền quê Việt Nam với những tập quán, phong tục tập thể gắn bó với văn hóa truyền thống. Sự giao thoa giữa các thế hệ, những giá trị gia đình cũng được thể hiện một cách sinh động.

Sự thành công của *Tôi thấy hoa vàng trên cỏ xanh* không chỉ đến từ nội dung hấp dẫn và diễn xuất chân thật, mà còn từ khả năng kết nối với cảm xúc của khán giả. Bộ phim đã khắc họa một cách tinh tế vẻ đẹp của tuổi thơ và những kỷ niệm đáng trân trọng, để lại một dấu ấn khó quên trong lòng người yêu điện ảnh Việt Nam.

Tuy nhiên, Trung tâm còn gặp một số hạn chế trong việc tự chủ quyết định nội dung, phương thức và điều kiện hợp tác trong các dự án nghệ thuật chung (3.86 điểm), cũng như trong việc phân bổ nguồn lực và lợi ích từ các hoạt động hợp tác, liên kết (3.98 điểm). Đây là những mặt cần được quan tâm và cải thiện để nâng cao hiệu quả của các hoạt động hợp tác, liên kết.

Điểm hạn chế nhất trong tự chủ hợp tác, liên kết của Trung tâm là quyền tự đánh giá hiệu quả và điều chỉnh chiến lược hợp tác dựa trên mục tiêu phát triển của đơn vị (3.52 điểm). Điều này cho thấy Trung tâm cần chủ động hơn nữa trong việc kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh định hướng hợp tác để phù hợp với bối cảnh thực tế và mục tiêu phát triển của đơn vị.

Ý kiến phỏng vấn sâu với một đối tác QL cũng khẳng định: “Trung tâm

đã tích cực tận dụng quyền tự chủ để mở rộng hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật. Tuy nhiên, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách và nâng cao năng lực đàm phán, QL để đạt hiệu quả cao hơn trong các dự án hợp tác”. Nhận định này góp phần củng cố độ tin cậy của số liệu khảo sát, đồng thời chỉ ra những hướng đi để Trung tâm phát huy tốt hơn quyền tự chủ trong hợp tác, liên kết.

Tóm lại, kết quả khảo sát đã cho thấy những điểm mạnh và điểm cần cải thiện trong thực trạng tự chủ hợp tác, liên kết tại TTTCBD-ĐA. Với những nỗ lực không ngừng, tin rằng Trung tâm sẽ ngày càng tận dụng hiệu quả hơn quyền tự chủ này, tạo động lực cho sự phát triển mạnh mẽ và toàn diện của hoạt động nghệ thuật tại đơn vị.

2.5.1. Lập kế hoạch hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

Lập kế hoạch hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật là một nhiệm vụ quan trọng của TTTCBD-ĐA. Việc xây dựng và triển khai kế hoạch hợp tác, liên kết hiệu quả không chỉ giúp mở rộng quy mô hoạt động, nâng cao chất lượng sản phẩm nghệ thuật, mà còn góp phần quảng bá hình ảnh và nâng tầm uy tín của Trung tâm trên trường quốc tế [Xem Bảng 2.19, tr. 274].

Kết quả khảo sát cho thấy Trung tâm đã thực hiện tốt công tác lập kế hoạch hợp tác, liên kết, với điểm trung bình chung đạt 4.01/5. Trong đó, nội dung được đánh giá cao nhất là việc đánh giá thực trạng và xác định nhu cầu hợp tác, liên kết của đơn vị nghệ thuật (4.26 điểm), thể hiện sự chủ động và tầm nhìn chiến lược trong định hướng hợp tác. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng chú trọng xây dựng mục tiêu, định hướng hợp tác, liên kết phù hợp với chiến lược phát triển chung (4.21 điểm), đảm bảo tính đồng bộ và hiệu quả của các hoạt động hợp tác.

Trung tâm cũng đã thực hiện tốt việc trình lãnh đạo đơn vị phê duyệt kế hoạch và ký kết văn bản hợp tác, liên kết (4.19 điểm), đồng thời phổ biến,

quán triệt kế hoạch tới các bộ phận, cá nhân liên quan (4.14 điểm), tạo sự thống nhất và đồng thuận trong triển khai thực hiện. Tuy nhiên, trong dự trù kinh phí, nhân lực và các điều kiện cần thiết để tiến hành hợp tác, liên kết còn hạn chế (3.55 điểm), cần được đầu tư và cải thiện hơn nữa để đảm bảo tính khả thi của kế hoạch.

Độ lệch chuẩn dao động từ 0.56 đến 0.79 cho thấy sự tương đối thống nhất trong đánh giá của cán bộ, nhân viên về công tác lập kế hoạch hợp tác, liên kết của Trung tâm. Tuy nhiên, vẫn còn một số ý kiến khác biệt, đặc biệt trong nội dung về nghiên cứu, lựa chọn các đối tác tiềm năng có uy tín, năng lực và cùng chí hướng.

Qua phỏng vấn một cán bộ QL, ông chia sẻ: “Chúng tôi luôn coi trọng công tác lập kế hoạch hợp tác, liên kết và cố gắng thực hiện một cách bài bản, chuyên nghiệp. Tuy nhiên, việc tìm kiếm và lựa chọn đối tác phù hợp đôi khi còn gặp khó khăn do sự khác biệt về văn hoá, phong cách làm việc. Chúng tôi sẽ tiếp tục hoàn thiện quy trình, nâng cao năng lực đánh giá và xây dựng mối quan hệ bền vững với các đối tác chiến lược”. Chia sẻ này khẳng định thêm kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy nỗ lực của Trung tâm trong việc không ngừng cải tiến công tác lập kế hoạch hợp tác, liên kết.

Tóm lại, TTTCBD-ĐA đã thể hiện sự chuyên nghiệp và hiệu quả trong công tác lập kế hoạch hợp tác, liên kết. Từ việc đánh giá nhu cầu, xác định mục tiêu đến việc lựa chọn đối tác, soạn thảo văn bản và triển khai kế hoạch, Trung tâm đã thực hiện một cách bài bản và có hệ thống. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa chất lượng công tác này, Trung tâm cần chú trọng hơn đến việc dự trù nguồn lực và điều kiện cần thiết, đồng thời tăng cường năng lực tìm kiếm, đánh giá và xây dựng quan hệ đối tác chiến lược. Với định hướng và kế hoạch hợp tác, liên kết phù hợp, Trung tâm sẽ từng bước khẳng định vị thế, nâng cao uy tín và mở rộng cơ hội hợp tác quốc tế, góp phần thúc đẩy sự phát

triển bền vững của đơn vị trong tương lai.

2.5.2. Tổ chức hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

Tổ chức hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật là một nhiệm vụ quan trọng của TTTCBD-ĐA. Việc tổ chức triển khai hiệu quả các hoạt động hợp tác không chỉ giúp mở rộng thị trường, nâng cao chất lượng sản phẩm nghệ thuật mà còn góp phần quảng bá hình ảnh, tăng cường sức mạnh và nâng tầm uy tín của Trung tâm trên trường quốc tế [Xem Bảng 2.20, tr. 275].

Kết quả khảo sát cho thấy Trung tâm đã thực hiện khá tốt công tác tổ chức hợp tác, liên kết, với điểm trung bình chung đạt 3.91/5. Trong đó, nội dung được đánh giá cao nhất là việc thành lập ban chỉ đạo và bộ phận chuyên trách triển khai hoạt động hợp tác, liên kết (4.14 điểm), thể hiện sự quan tâm và quyết tâm của lãnh đạo trong việc đẩy mạnh hợp tác. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng chú trọng cử đại diện làm đầu mối, thường xuyên trao đổi, tương tác với đối tác (4.1 điểm), tạo dựng mối quan hệ bền chặt và tin cậy.

Trung tâm cũng đã thực hiện tốt việc tổng kết, đánh giá và đề xuất hướng phát triển hợp tác, liên kết trong tương lai (4.02 điểm), đồng thời chuẩn bị các điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật phục vụ hợp tác (4.0 điểm), tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển lâu dài. Tuy nhiên, việc huy động các nguồn lực, phối hợp chặt chẽ với đối tác và bên liên quan còn hạn chế (3.62 điểm), cần sự quan tâm và đầu tư thích đáng hơn để đảm bảo tính hiệu quả và bền vững trong hợp tác.

Độ lệch chuẩn dao động từ 0.47 đến 0.8 cho thấy sự tương đối thống nhất trong đánh giá của cán bộ, nhân viên về công tác tổ chức hợp tác, liên kết của Trung tâm. Tuy nhiên, vẫn còn một số ý kiến khác biệt, đặc biệt trong nội dung về giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh, bảo đảm tiến độ và hiệu quả hợp tác.

Qua phỏng vấn sâu, một cán bộ QL chia sẻ: “Chúng tôi luôn coi trọng

công tác tổ chức hợp tác, liên kết và không ngừng cải tiến quy trình để đạt hiệu quả tốt nhất. Tuy nhiên, việc huy động và phối hợp nguồn lực đôi khi còn gặp khó khăn do sự khác biệt về văn hoá, cơ chế hoạt động giữa các bên. Chúng tôi sẽ tăng cường trao đổi, đối thoại và xây dựng cơ chế phối hợp linh hoạt, hiệu quả hơn với các đối tác”. Chia sẻ này phần nào khẳng định thêm kết quả khảo sát, đồng thời cho thấy quyết tâm của Trung tâm trong việc không ngừng hoàn thiện công tác tổ chức hợp tác, liên kết.

Nhìn chung, TTTCBD-ĐA đã thể hiện năng lực và sự chuyên nghiệp trong công tác tổ chức hợp tác, liên kết. Từ việc xây dựng bộ máy chuyên trách, chỉ đạo điều hành đến việc triển khai các hoạt động cụ thể, Trung tâm đã bám sát kế hoạch và thực hiện đồng bộ, có trọng tâm. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa chất lượng và hiệu quả hợp tác, Trung tâm cần quan tâm hơn đến việc huy động và phối hợp nguồn lực, thiết lập cơ chế hợp tác linh hoạt, hiệu quả, đồng thời chủ động giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh. Với nỗ lực và quyết tâm không ngừng, tin rằng công tác tổ chức hợp tác, liên kết của Trung tâm sẽ ngày càng đi vào chiều sâu và mang lại nhiều thành tựu đáng tự hào, đóng góp tích cực vào sự phát triển chung của đơn vị cũng như nền nghệ thuật nước nhà.

2.5.3. Chỉ đạo hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

Chỉ đạo hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật là một nhiệm vụ quan trọng của lãnh đạo TTTCBD-ĐA. Việc chỉ đạo quyết liệt đúng đắn và kịp thời sẽ định hướng, thúc đẩy các hoạt động hợp tác phát triển, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động nghệ thuật của Trung tâm [Xem Bảng 2.21, tr. 276].

Kết quả khảo sát cho thấy công tác chỉ đạo hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật của Trung tâm đạt mức khá tốt với điểm trung bình chung là 4.04/5. Trong đó, nội dung được đánh giá cao nhất là việc nắm bắt chủ trương,

định hướng hợp tác, liên kết của ngành và địa phương (4.21 điểm). Điều này cho thấy Ban lãnh đạo Trung tâm luôn bám sát và thực hiện tốt các chủ trương, chính sách về hợp tác, hiểu biết pháp luật, tạo tiền đề vững chắc cho việc triển khai các hoạt động cụ thể.

Bên cạnh đó, Trung tâm cũng rất chú trọng bố trí nguồn lực, kinh phí hợp lý cho các hoạt động hợp tác, liên kết (4.19 điểm), đồng thời tranh thủ sự hỗ trợ, tạo điều kiện của lãnh đạo và các bên liên quan (4.17 điểm). Sự quan tâm và đầu tư thích đáng này tạo động lực to lớn để các hoạt động hợp tác diễn ra thuận lợi và hiệu quả.

Tuy nhiên, việc lựa chọn các hình thức hợp tác, liên kết phù hợp với đặc thù của đơn vị nghệ thuật và phát huy vai trò nòng cốt, chủ động của đơn vị trong các mối quan hệ hợp tác được đánh giá chưa thật sự cao (cùng 3.88 điểm). Trung tâm cần xem xét, đánh giá lại tính phù hợp và hiệu quả của các hình thức hợp tác đang triển khai, đồng thời chủ động hơn trong việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ hợp tác bền chặt, lâu dài.

Độ lệch chuẩn dao động từ 0.52 đến 0.75 cho thấy sự tương đối thống nhất trong nhận định của cán bộ, nhân viên về công tác chỉ đạo hợp tác, liên kết của Trung tâm. Tuy nhiên, ở một số nội dung, nhất là nắm bắt chủ trương, định hướng hợp tác, liên kết của ngành và địa phương, vẫn còn một số ý kiến khác biệt đáng kể.

Phỏng vấn sâu một cán bộ QL, ông cho biết: “Lãnh đạo Trung tâm luôn quan tâm và tạo mọi điều kiện để thúc đẩy các hoạt động hợp tác, liên kết. Tuy nhiên, chúng tôi nhận thức rằng cần phải linh hoạt, sáng tạo hơn trong việc lựa chọn hình thức hợp tác phù hợp với từng đối tác và nội dung cụ thể. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng sẽ phát huy tính chủ động, nòng cốt, tăng cường vai trò dẫn dắt trong các mối quan hệ hợp tác để tối đa hoá lợi ích và uy tín của mình”. Chia sẻ này củng cố thêm độ tin cậy của kết quả khảo sát,

đồng thời cho thấy quyết tâm của Trung tâm trong việc đổi mới, nâng cao chất lượng công tác chỉ đạo hợp tác, liên kết trong thời gian tới.

Có thể khẳng định, TTTCBD-ĐA đã làm tốt công tác chỉ đạo hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật. Lãnh đạo Trung tâm thể hiện vai trò định hướng tích cực, đồng thời chú trọng bố trí nguồn lực, tranh thủ sự hỗ trợ để triển khai hiệu quả các hoạt động hợp tác. Tuy nhiên, để phát huy hơn nữa hiệu quả công tác này, Trung tâm cần xem xét, lựa chọn các hình thức hợp tác phù hợp, sáng tạo, linh hoạt. Đồng thời, Trung tâm cũng cần chủ động hơn trong xây dựng và duy trì các mối quan hệ hợp tác, phát huy vai trò nòng cốt, dẫn dắt để nâng cao vị thế và uy tín của mình. Với những định hướng và nỗ lực đúng đắn, tin tưởng rằng công tác chỉ đạo hợp tác, liên kết của Trung tâm sẽ không ngừng được cải tiến, hoàn thiện và đạt nhiều kết quả đáng ghi nhận trong thời gian tới.

2.5.4. Kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

Kiểm tra, đánh giá là khâu quan trọng trong QL hoạt động hợp tác, liên kết nghệ thuật. Thông qua kiểm tra, đánh giá, TTTCBD-ĐA nắm bắt được tình hình thực tế, phát hiện những mặt triển vọng cũng như các hạn chế trong quá trình triển khai hợp tác. Từ đó, Trung tâm có thể điều chỉnh kịp thời các hoạt động, đồng thời rút ra bài học kinh nghiệm quý báu cho những kế hoạch hợp tác sau này [Xem Bảng 2.22, tr. 278].

Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết trong lĩnh vực nghệ thuật của Trung tâm được thực hiện tương đối tốt, với điểm trung bình chung đạt 4.04/5. Nội dung được đánh giá cao nhất là việc thu thập thông tin, tài liệu, ý kiến phản hồi của các đối tác (4.26 điểm). Điều này cho thấy Trung tâm rất chú trọng tính khách quan, toàn diện khi kiểm tra, đánh giá, luôn lắng nghe và tiếp thu ý kiến của các đối tác và những người có liên quan.

Bên cạnh đó, Trung tâm cũng đã làm tốt việc thông báo trước cho các

đối tác về kế hoạch và nội dung kiểm tra, đánh giá (4.17 điểm). Sự minh bạch và cởi mở này giúp tăng cường sự tin tưởng, hợp tác của họ, đồng thời thể hiện sự tôn trọng và tinh thần trách nhiệm của Trung tâm. Ngoài ra, việc phân công lực lượng và phân định rõ trách nhiệm trong kiểm tra, đánh giá cũng được thực hiện khá tốt (4.05 điểm), tạo tiền đề cho một quy trình làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả.

Tuy nhiên, hoạt động hợp trao đổi, làm việc trực tiếp với đối tác và đơn vị liên quan lại được đánh giá không cao bằng các nội dung khác (3.88 điểm). Trung tâm cần dành nhiều thời gian hơn cho việc đối thoại, trao đổi với các bên, không chỉ để thu thập thông tin mà còn thắt chặt mối quan hệ hợp tác, tìm kiếm hướng cải thiện trong tương lai.

Mức độ lệch chuẩn dao động từ 0.51 đến 0.7 cho thấy sự tương đối đồng thuận trong đánh giá của cán bộ, nhân viên về hoạt động kiểm tra, đánh giá. Tuy vậy, một số nội dung như thông báo trước cho đối tác về kế hoạch kiểm tra hay hợp trao đổi trực tiếp với đối tác vẫn còn có sự khác biệt đáng kể trong nhận định.

Phỏng vấn sâu một cán bộ QL, ông cho biết: “Chúng tôi luôn coi trọng công tác kiểm tra, đánh giá và cố gắng thực hiện một cách khách quan, khoa học nhất có thể. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng Trung tâm cần dành nhiều thời gian hơn nữa cho việc làm việc, trao đổi trực tiếp với đối tác. Đó không chỉ là cơ hội để chúng ta hiểu nhau hơn, mà còn thắt chặt tình cảm, nâng cao hiệu quả hợp tác lâu dài”. Chia sẻ này phần nào khẳng định độ tin cậy của kết quả khảo sát, đồng thời gợi mở hướng cải thiện trong thời gian tới.

Nhìn chung, có thể khẳng định TTTCBD - ĐA đã triển khai khá tốt hoạt động kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết trong lĩnh vực nghệ thuật. Trung tâm đã chú trọng tính khách quan, minh bạch trong quá trình kiểm tra, đánh giá, đồng thời phân công nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể. Tuy nhiên, Trung

tâm cần dành nhiều thời gian hơn cho việc đối thoại, trao đổi trực tiếp với đối tác. Đây vừa là cơ hội củng cố mối quan hệ, vừa giúp tìm kiếm phương hướng nâng cao chất lượng hoạt động hợp tác trong tương lai. Với những nỗ lực không ngừng hoàn thiện, tin rằng công tác kiểm tra, đánh giá của Trung tâm sẽ ngày một hiệu quả và thiết thực hơn, góp phần thúc đẩy các hoạt động hợp tác, liên kết nghệ thuật phát triển lên tầm cao mới.

2.6. Đánh giá chung về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh thành phố Hồ Chí Minh

Các yếu tố bên trong đóng vai trò quan trọng trong việc QL đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ. Sự tác động của các yếu tố bên trong này sẽ quyết định tính hiệu quả hoạt động và khả năng thích ứng của đơn vị trong bối cảnh mới. Kết quả khảo sát tại TTTCBD - ĐA cho thấy những đánh giá tích cực về ảnh hưởng của các yếu tố bên trong đối với QL đơn vị theo cơ chế tự chủ [Xem Bảng 2.24, tr. 279].

Yếu tố được đánh giá cao là nhận thức và quyết tâm của lãnh đạo đơn vị, với điểm trung bình 4.31. Điều này cho thấy tầm quan trọng của sự nhận thức đúng đắn và quyết tâm từ phía lãnh đạo trong việc triển khai và duy trì cơ chế tự chủ. Sự thống nhất và quyết liệt từ cấp lãnh đạo sẽ tạo động lực và định hướng rõ ràng cho toàn thể đơn vị trong quá trình chuyển đổi.

Bên cạnh đó, năng lực QL của đội ngũ lãnh đạo và cán bộ QL cũng được đánh giá rất tích cực, với điểm trung bình 4.29. Đây là yếu tố then chốt để đảm bảo sự vận hành hiệu quả và ổn định của đơn vị trong điều kiện tự chủ. Với năng lực QL tốt, đội ngũ lãnh đạo và cán bộ sẽ có thể đưa ra những quyết định đúng đắn, kịp thời, đồng thời tạo dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp và đoàn kết.

Văn hóa tổ chức cũng được coi là một yếu tố quan trọng, với điểm trung bình 4.24. Một văn hóa tổ chức tích cực, cởi mở và hướng tới sự phát

triển sẽ tạo nền tảng vững chắc cho sự gắn kết và hợp tác giữa các thành viên. Điều này rất cần thiết trong bối cảnh tự chủ, khi mà sự chủ động và sáng tạo của mỗi cá nhân được khuyến khích và phát huy tối đa.

Chất lượng nguồn nhân lực cũng nhận được đánh giá khá cao, với điểm trung bình 4.21. Nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ đóng góp trực tiếp vào hiệu quả hoạt động của đơn vị, đồng thời tạo ra những giá trị mới trong lĩnh vực nghệ thuật. Tuy nhiên, yếu tố cơ sở vật chất và trang thiết bị lại có điểm trung bình thấp hơn, chỉ đạt 3.9. Điều này cho thấy Trung tâm cần quan tâm hơn nữa đến việc đầu tư, nâng cấp cơ sở hạ tầng để tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động chuyên môn và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Mức độ lệch chuẩn dao động từ 0.53 đến 0.74 thể hiện sự tương đối thống nhất trong đánh giá của cán bộ, nhân viên về tầm quan trọng của các yếu tố bên trong. Tuy nhiên, yếu tố cơ sở vật chất và trang thiết bị có độ lệch chuẩn thấp nhất (0.53), cho thấy sự đồng thuận cao về những hạn chế trong lĩnh vực này.

Kết quả khảo sát đã chỉ ra những yếu tố bên trong có ảnh hưởng mạnh mẽ đến QL đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ. Nhận thức và quyết tâm của lãnh đạo, năng lực QL của đội ngũ, văn hóa tổ chức và chất lượng nguồn nhân lực là những yếu tố nổi bật, góp phần định hình sự thành công của đơn vị trong bối cảnh mới. Tuy nhiên, Trung tâm cũng cần chú trọng hơn đến việc cải thiện cơ sở vật chất và trang thiết bị để tạo nền tảng vững chắc cho hoạt động nghệ thuật và nâng cao trải nghiệm của khán giả. Với sự quan tâm và nỗ lực đồng bộ, tin rằng Trung tâm sẽ ngày càng phát triển và khẳng định vị thế của mình trong lĩnh vực nghệ thuật, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của công chúng và đóng góp tích cực vào sự phát triển văn hóa của thành phố [Xem Bảng 2.25, tr. 280].

Các yếu tố bên ngoài có tác động đáng kể đến QL đơn vị nghệ thuật

công lập theo cơ chế tự chủ. Những yếu tố này tạo ra cả cơ hội và thách thức, đòi hỏi sự thích ứng linh hoạt của đơn vị trong bối cảnh mới. Kết quả khảo sát tại TTTCBD-ĐA đã phản ánh rõ nét vai trò của các yếu tố bên ngoài đối với quá trình QL và phát triển của đơn vị.

Chính sách và pháp luật của nhà nước được đánh giá là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất, với điểm trung bình 4.24. Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc xây dựng một hành lang pháp lý đầy đủ, rõ ràng, an toàn và linh hoạt để tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của các đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ. Sự ổn định, an toàn và nhất quán trong chính sách sẽ giúp các đơn vị có định hướng phát triển lâu dài và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Sự phát triển của khoa học công nghệ cũng được đánh giá cao, với điểm trung bình 4.17. Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, việc ứng dụng công nghệ tiên tiến sẽ mở ra nhiều cơ hội mới cho lĩnh vực nghệ thuật, từ việc sáng tạo nội dung, tổ chức biểu diễn đến quảng bá và tiếp cận khán giả. Tuy nhiên, điều này cũng đòi hỏi sự đầu tư và nâng cấp về cơ sở hạ tầng cũng như năng lực của đội ngũ để tận dụng tối đa tiềm năng của công nghệ.

Sự phối hợp của các cơ quan, đơn vị liên quan cũng được coi là một yếu tố quan trọng, với điểm trung bình 4.05. Trong điều kiện tự chủ, sự hợp tác chặt chẽ và hiệu quả giữa các bên liên quan sẽ tạo ra sức mạnh tổng hợp, giúp đơn vị giải quyết tốt hơn những thách thức và nắm bắt cơ hội phát triển. Việc xây dựng mạng lưới đối tác tin cậy và bền vững sẽ là nền tảng vững chắc cho sự phát triển lâu dài của đơn vị.

Sự quan tâm và chỉ đạo của cơ quan chủ quản cũng được đánh giá tương đối tích cực, với điểm trung bình 4.0. Trong bối cảnh tự chủ, sự hỗ trợ và định hướng từ phía cơ quan chủ quản vẫn đóng vai trò quan trọng, đặc biệt là trong giai đoạn đầu của quá trình chuyển đổi. Tuy nhiên, mức độ can thiệp cần phải kịp thời, phù hợp và linh hoạt, tạo điều kiện cho đơn vị phát huy tính

chủ động và sáng tạo.

Các yếu tố về thị trường, văn hóa và xã hội có điểm trung bình thấp hơn, chỉ đạt 3.88. Điều này cho thấy Trung tâm cần chú trọng hơn đến việc nghiên cứu và nắm bắt xu hướng thị trường, đồng thời thích ứng với sự thay đổi của môi trường văn hóa - xã hội. Việc hiểu rõ nhu cầu và thị hiếu của công chúng sẽ giúp đơn vị xây dựng chiến lược phát triển phù hợp và nâng cao sức cạnh tranh.

Nhìn chung, mức độ lệch chuẩn dao động từ 0.55 đến 0.70 thể hiện sự tương đối thống nhất trong đánh giá của cán bộ, nhân viên về tác động của các yếu tố bên ngoài. Tuy nhiên, yếu tố về thị trường và văn hóa - xã hội có độ lệch chuẩn thấp nhất (0.55), cho thấy sự nhất trí cao về tầm quan trọng của việc thích ứng với những thay đổi từ bên ngoài.

Kết quả khảo sát đã làm nổi bật vai trò của các yếu tố bên ngoài đối với QL đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ. Chính sách và pháp luật của nhà nước, sự phát triển của khoa học công nghệ, sự phối hợp của các bên liên quan và sự quan tâm của cơ quan chủ quản là những yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất. Bên cạnh đó, việc thích ứng với xu hướng thị trường và môi trường văn hóa - xã hội cũng đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển bền vững của đơn vị. Với sự nỗ lực và linh hoạt trong việc nắm bắt cơ hội và vượt qua thách thức từ bên ngoài, tin rằng Trung tâm sẽ tiếp tục khẳng định vị thế của mình và đóng góp tích cực vào sự phát triển của nền nghệ thuật nước nhà.

2.6.1. Mặt mạnh

Dựa trên kết quả khảo sát thực tế tại TTTCBD-ĐA, việc QL đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ đã đạt được một số kết quả tích cực sau:

Thứ nhất, nhận thức của cán bộ QL và nhân viên về sự quan trọng, cần thiết phải thực hiện cơ chế tự chủ tại đơn vị đã có sự chuyển biến tích cực. Phần lớn cán bộ, nhân viên đều nhận thức rõ việc thực hiện cơ chế tự chủ là xu thế tất yếu, phù hợp với định hướng đổi mới của Đảng và Nhà nước trong

giai đoạn hiện nay. Việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và đơn vị nghệ thuật công lập nói riêng thực sự đã phát huy được tính chủ động, sáng tạo của đơn vị, nâng cao hiệu quả hoạt động, đáp ứng nhu cầu hưởng thụ văn hoá ngày càng cao của nhân dân. Kết quả khảo sát cho thấy có tới 95% cán bộ, nhân viên đồng ý với quan điểm cho rằng thực hiện cơ chế tự chủ sẽ tạo động lực cho đơn vị phát triển, nâng cao chất lượng hoạt động nghệ thuật. Nhận thức đúng đắn này chính là điều kiện tiên quyết để lãnh đạo đơn vị triển khai các hoạt động một cách chủ động, đồng bộ.

Thứ hai, Trung tâm đã bước đầu chủ động trong việc xây dựng kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật sát với thực tế, gắn với nhu cầu thị hiếu của công chúng. Các chương trình nghệ thuật được tổ chức ngày càng đa dạng, phong phú về nội dung, hình thức như: Hòa nhạc cuối tuần, Mùa thu và mãi mãi, các chương trình hợp tác với các đơn vị nghệ thuật trong nước và quốc tế. Các Liên hoan nghệ thuật và điện ảnh hàng năm... từ đó làm phong phú chương trình, tăng sức hấp dẫn cho khán giả. Việc chủ động trong hoạt động chuyên môn đã giúp Trung tâm nâng cao chất lượng hoạt động biểu diễn nghệ thuật, thu hút đông đảo công chúng tham gia.

Thứ ba, công tác QL tài chính, tài sản của Trung tâm đã có nhiều chuyển biến tích cực theo hướng công khai, minh bạch, tiết kiệm và hiệu quả. Kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách mỗi năm được xây dựng sát với kế hoạch hoạt động chuyên môn, đảm bảo nguồn lực cho các hoạt động nghệ thuật. Trung tâm cũng đã ban hành quy chế chi tiêu nội bộ, quy định rõ các định mức chi tiêu, nhằm QL chặt chẽ việc sử dụng kinh phí, tránh lãng phí. Bên cạnh nguồn kinh phí từ ngân sách nhà nước, Trung tâm đã chủ động khai thác các nguồn thu từ bán vé, tài trợ, quảng cáo, dịch vụ... nhằm mục đích tăng thu nhập cho người lao động. Kết quả cho thấy trong những năm gần đây, tỷ lệ tự chủ tài chính của Trung tâm đạt từ

30 - 40% tổng chi phí hoạt động.

Thứ tư, công tác tổ chức bộ máy, QL nhân sự của Trung tâm đã tinh gọn, phù hợp với tình hình thực tế. Trung tâm đã sắp xếp, bố trí lại cán bộ, viên chức theo hướng đúng người, đúng việc, phù hợp với năng lực, sở trường, tránh chồng chéo, trùng lặp về chức năng, nhiệm vụ. Đồng thời, Trung tâm cũng chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng chính trị, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, nghệ sĩ, phục vụ tốt hơn nhu cầu phát triển của đơn vị. Công tác thi đua, khen thưởng, đánh giá cán bộ, viên chức mỗi năm được thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch, tạo động lực cho mọi người phấn đấu, hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Có thể nói, những kết quả ban đầu trong QL và hoạt động theo cơ chế tự chủ đã cho thấy hướng đi đúng đắn của TTTCBD-ĐA. Việc giao quyền tự chủ đã phát huy được tính năng động, sáng tạo của tập thể lãnh đạo và cán bộ, viên chức trong đơn vị, tạo điều kiện để Trung tâm chủ động trong hoạt động chuyên môn, cũng như QL tài chính, tổ chức nhân sự, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động, đáp ứng tốt hơn nhu cầu hưởng thụ văn hoá tinh thần của nhân dân thành phố.

2.6.2. Mặt hạn chế

Bên cạnh những mặt tích cực, quá trình QL đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ ở TTTCBD-ĐA vẫn còn một số hạn chế nhất định. Trước hết, nhận thức về tầm quan trọng và sự cần thiết của việc thực hiện cơ chế tự chủ ở một bộ phận cán bộ, nhân viên trong đơn vị chưa thực sự đầy đủ và toàn diện. Điều này dẫn đến sự thụ động và thiếu chủ động trong việc triển khai các hoạt động tự chủ về chuyên môn, tài chính, nhân sự cũng như hợp tác liên kết.

Mặt khác, công tác QL hoạt động chuyên môn, nghệ thuật ở Trung tâm đôi lúc chưa thực sự đáp ứng yêu cầu của cơ chế tự chủ. Việc thực hiện kế

hoạch hoạt động đôi lúc còn mang tính hình thức, chưa hiệu quả. Công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá hiệu quả hoạt động chuyên môn chưa được chính xác. Bên cạnh đó, QL tài chính, tài sản ở đơn vị chưa thực sự minh bạch, hiệu quả. Việc thực hiện kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách mỗi năm đôi lúc chưa theo kịp với kế hoạch hoạt động chuyên môn. Tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính đã được phê duyệt còn nhiều bất cập. Công tác thực hiện QL tài chính, tài sản đôi lúc chưa theo kịp với các quy định mới của nhà nước. Việc kiểm tra, đánh giá việc QL, sử dụng tài chính, tài sản còn nhiều bất cập.

Đồng thời, công tác QL nhân sự và tổ chức bộ máy ở Trung tâm cũng bộc lộ nhiều hạn chế. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực vẫn chưa theo kịp với chiến lược phát triển chung của đơn vị. Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức đôi lúc chưa tốt. Công tác chỉ đạo nhân sự, tổ chức bộ máy và kiểm tra, đánh giá thực hiện các quy định về QL nhân sự, đánh giá cán bộ, viên chức hàng năm nhiều lúc còn mang tính hình thức.

Ngoài ra, hoạt động hợp tác, liên kết trong lĩnh vực nghệ thuật ở Trung tâm chưa được chú trọng đúng mức. Việc lập kế hoạch, tổ chức triển khai các hoạt động hợp tác, liên kết còn trông chờ vào quyết định của cấp trên. Công tác chỉ đạo và kiểm tra, đánh giá hiệu quả hoạt động hợp tác, liên kết đôi lúc chưa kịp thời và chính xác. Những hạn chế nói trên đã ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của Trung tâm trong bối cảnh tự chủ như hiện nay.

2.6.3. Cơ hội

Trong bối cảnh thực hiện cơ chế tự chủ tại các đơn vị nghệ thuật công lập nói chung và TTTCBD - ĐA nói riêng, bên cạnh những mặt mạnh và hạn chế, có thể nhận thấy một số cơ hội đáng lưu ý.

Thứ nhất, chủ trương đẩy mạnh cơ chế tự chủ tại các đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng và Nhà nước đang mở ra hướng đi mới cho các đơn vị nghệ thuật công lập. Các chính sách về tự chủ ngày càng hoàn thiện hơn, trao quyền chủ động hơn cho các đơn vị trong các hoạt động chuyên môn, QL nhân sự, tài chính. Điều này tạo động lực và cơ hội để Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh TP.HCM cũng như các đơn vị tương tự phát huy tính sáng tạo, linh hoạt, chủ động hơn trong hoạt động, từng bước nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động.

Thứ hai, xu hướng hội nhập và toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ tạo ra nhiều cơ hội giao lưu, hợp tác quốc tế cho các đơn vị nghệ thuật trong nước. Với cơ chế tự chủ, Trung tâm có thể chủ động hơn trong việc mở rộng hợp tác quốc tế, trao đổi nghệ thuật với các đơn vị nước ngoài, tiếp cận các xu hướng nghệ thuật đương đại trên thế giới. Thông qua hợp tác quốc tế, Trung tâm có điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, cập nhật công nghệ, kỹ thuật biểu diễn hiện đại, đa dạng hóa loại hình nghệ thuật, mở rộng thị trường.

Thứ ba, sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ, nhất là công nghệ thông tin, truyền thông tạo cơ hội cho Trung tâm đổi mới phương thức tổ chức hoạt động nghệ thuật. Ứng dụng công nghệ số vào sáng tạo, biểu diễn, quảng bá tác phẩm giúp Trung tâm tiết kiệm chi phí, thu hút đông đảo công chúng trong và ngoài nước. Đặc biệt, trong bối cảnh dịch Covid -19 kéo dài, việc tổ chức biểu diễn trực tuyến, triển lãm ảo hay phát hành phim online đã trở thành xu hướng tất yếu và là cơ hội để Trung tâm thích ứng với tình hình mới.

Thứ tư, nhu cầu hưởng thụ văn hóa nghệ thuật của người dân, đặc biệt là tầng lớp trung lưu tại các thành phố lớn như TP.HCM đang gia tăng. Sự gia tăng này xuất phát từ sự cải thiện đời sống kinh tế, trình độ dân trí được nâng cao cũng như nhận thức tốt hơn về vai trò của văn hóa nghệ thuật. Đây là cơ hội để Trung tâm đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ nghệ thuật, mở rộng thị

trường, tăng nguồn thu, phục vụ tốt hơn nhu cầu của công chúng.

Thứ năm, Thành phố Hồ Chí Minh là một trung tâm kinh tế, văn hoá lớn có nhiều doanh nghiệp mạnh về đầu tư tài chính trong và ngoài nước. Điều này tạo cơ hội để Trung tâm mở rộng hợp tác, kêu gọi tài trợ từ các doanh nghiệp cho các dự án, chương trình nghệ thuật. Các nguồn lực từ xã hội, nhất là nguồn kinh phí sẽ góp phần giúp Trung tâm giảm bớt sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước, chủ động hơn trong hoạt động sáng tạo nghệ thuật.

Nói tóm lại, trong quá trình thực hiện cơ chế tự chủ, bên cạnh không ít khó khăn, thách thức, TTTCBD - ĐA cũng đứng trước nhiều cơ hội phát triển. Để tận dụng hiệu quả các cơ hội này đòi hỏi sự nỗ lực của tập thể lãnh đạo và nhân viên Trung tâm, đồng thời cần sự quan tâm, hỗ trợ từ phía cơ quan chủ quản và các cấp chính quyền địa phương. Việc phát huy tốt các cơ hội sẽ giúp Trung tâm vượt qua khó khăn, nâng cao hơn nữa chất lượng hoạt động trong giai đoạn tự chủ.

2.6.4. Thách thức

TTTCBD-ĐA đang đối mặt với nhiều thách thức trong quá trình QL đơn vị theo cơ chế tự chủ. Một trong những thách thức lớn nhất là sự cạnh tranh gay gắt từ các đơn vị nghệ thuật tư nhân và các hình thức giải trí khác trên thị trường. Với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và sự thay đổi trong thị hiếu của công chúng, các đơn vị nghệ thuật tư nhân đã nhanh chóng thích ứng và đưa ra những chương trình đa dạng, hấp dẫn, thu hút được đông đảo khán giả. Trong khi đó, Trung tâm với cơ chế hoạt động của một đơn vị công lập, việc thay đổi và đổi mới gặp nhiều khó khăn hơn, dẫn đến nguy cơ tụt hậu và mất dần vị thế trên thị trường.

Bên cạnh đó, việc cắt giảm ngân sách từ nhà nước cũng đặt ra không ít khó khăn cho Trung tâm trong việc duy trì và phát triển hoạt động. Trong bối cảnh tự chủ tài chính, Trung tâm buộc phải tìm kiếm các nguồn thu mới để bù

đáp chi phí hoạt động và đầu tư cho các chương trình nghệ thuật. Tuy nhiên, việc tạo ra nguồn thu ổn định không phải là điều dễ dàng, đòi hỏi Trung tâm phải có chiến lược phát triển phù hợp, đồng thời đẩy mạnh công tác xã hội hóa và huy động sự đóng góp từ cộng đồng.

Một thách thức quan trọng là việc nâng cao chất lượng, và làm phong phú nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong hoạt động nghệ thuật. Trung tâm cần phải có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, nghệ sĩ cả về chuyên môn và kỹ năng QL để họ có thể đảm đương tốt vai trò của mình trong cơ chế tự chủ. Đặc biệt, việc tuyển dụng và giữ chân những tài năng nghệ thuật xuất sắc đang là bài toán khó đối với Trung tâm khi mức lương và đãi ngộ chưa thực sự cạnh tranh so với các đơn vị ngoài công lập.

Sự bùng nổ của internet và mạng xã hội cũng mang đến nhiều thách thức cho công tác QL và định hướng hoạt động của Trung tâm. Sự lan truyền nhanh chóng của thông tin trên mạng có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh và uy tín của Trung tâm nếu không được QL tốt. Đồng thời, sự thay đổi nhanh chóng trong thị hiếu và xu hướng thưởng thức nghệ thuật của công chúng buộc Trung tâm phải thường xuyên cập nhật và điều chỉnh định hướng hoạt động để bắt kịp xu thế. Điều này đòi hỏi sự nhạy bén và linh hoạt trong công tác QL, đồng thời đòi hỏi sự sáng tạo và không ngừng đổi mới trong việc xây dựng các chương trình nghệ thuật.

Thêm vào đó, việc QL tốt mối quan hệ với các cơ quan chủ quản và các bên liên quan cũng là một thách thức đáng kể đối với Trung tâm. Trong bối cảnh tự chủ, Trung tâm cần tăng cường sự phối hợp và hợp tác với các cơ quan QL nhà nước để tranh thủ sự ủng hộ và tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động. Đồng thời, Trung tâm cũng cần chủ động xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các đối tác, nhà tài trợ và cộng đồng xã hội để huy động sự đóng góp và lan tỏa những giá trị nghệ thuật tới công chúng.

Có thể thấy, quá trình QL TTTCBD-ĐA theo cơ chế tự chủ đang phải đối mặt với nhiều thách thức từ sự cạnh tranh của thị trường, sự thay đổi của công nghệ và thị hiếu công chúng, cho đến những khó khăn trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, QL tài chính và mối quan hệ với các bên liên quan. Để vượt qua những thách thức này, Trung tâm cần có sự quyết tâm cao và nỗ lực không ngừng trong việc đổi mới tư duy QL, nâng cao chất lượng hoạt động và thích ứng linh hoạt với sự thay đổi của môi trường bên ngoài. Đồng thời, sự hỗ trợ và phối hợp chặt chẽ từ phía cơ quan chủ quản và sự đồng hành của các bên liên quan cũng sẽ là những yếu tố quan trọng giúp Trung tâm vượt qua khó khăn, phát huy tối đa tiềm năng và khẳng định vị thế của mình.

Tiểu kết

Qua việc khảo sát thực trạng QL đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại TTTCBD-ĐA, có thể rút ra một số kết luận quan trọng.

Thứ nhất, về nhận thức, đa số cán bộ QL và nhân viên ở Trung tâm đều nhận thức được sự cần thiết và tầm quan trọng của việc thực hiện cơ chế tự chủ cũng như QL tốt đơn vị nghệ thuật theo cơ chế này. Tuy nhiên, nhận thức này cần được tác động thường xuyên để tạo động lực mạnh mẽ cho hoạt động tự chủ và QL tự chủ được hiệu quả.

Thứ hai, Trung tâm đã từng bước thực hiện tự chủ về thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, tài chính, tổ chức bộ máy, nhân sự và hợp tác liên kết trong hoạt động nghệ thuật. Đây là những bước đi tích cực giúp nâng cao tính chủ động, linh hoạt của đơn vị, phát huy nội lực và khả năng thích ứng với cơ chế thị trường. Tuy nhiên, mức độ tự chủ vẫn còn hạn chế, đặc biệt là về tài chính. Thu nhập tự chủ mới chiếm tỷ lệ khiêm tốn trong tổng thu nhập của đơn vị.

Thứ ba, công tác QL đơn vị theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm đã được thực hiện đồng bộ trên các mặt hoạt động chuyên môn, tài chính, nhân sự và

hợp tác liên kết. Công tác lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo điều hành và kiểm tra đánh giá đã từng bước thực hiện bài bản hơn, bám sát mục tiêu tự chủ của đơn vị. Tuy nhiên, công tác QL vẫn còn những hạn chế như việc gắn kết giữa các khâu trong QL chưa chặt chẽ, việc phân cấp QL chưa triệt để, kiểm tra giám sát chưa thường xuyên.

Thứ tư, phương thức QL đôi lúc vẫn chưa chuyển hẳn sang phương thức QL theo cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Mô hình quản trị theo hướng doanh nghiệp chưa được áp dụng phổ biến trong QL đơn vị.

Thứ năm, có nhiều yếu tố tác động đến QL đơn vị theo cơ chế tự chủ như chính sách pháp luật, sự lãnh đạo chỉ đạo của cơ quan chủ quản, năng lực của đội ngũ QL, nhân lực và cơ sở vật chất của đơn vị, sự cạnh tranh của thị trường, nhu cầu thị hiếu của công chúng... Trong đó, yếu tố chính sách và năng lực nội tại của Trung tâm có ảnh hưởng lớn đến thành công của QL tự chủ.

Thứ sáu, bên cạnh những mặt mạnh cần phát huy, QL đơn vị theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm còn gặp không ít khó khăn, thách thức. Những hạn chế về quyền tự chủ, năng lực QL, nội lực của đơn vị kết hợp với môi trường cạnh tranh gay gắt, nhu cầu khắt khe của thị trường đã đặt ra không ít thách thức cho QL tự chủ của Trung tâm.

Có thể thấy, QL đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ đang trong quá trình chuyển đổi. Trong bối cảnh mới, các đơn vị như TTTCBD - ĐA vừa có những cơ hội để phát triển, vừa phải đối mặt không ít khó khăn. Để QL tự chủ thực sự đi vào cuộc sống và phát huy hiệu quả, rất cần có sự vào cuộc đồng bộ của cả hệ thống chính trị, sự đổi mới nhận thức và năng lực của chính đơn vị. Đây sẽ là một quá trình lâu dài, gian nan nhưng cũng đầy triển vọng.

Chương 3

GIẢI PHÁP QUẢN LÝ TRUNG TÂM

TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.1. Các nguyên tắc đề xuất giải pháp

3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu

Để xây dựng và triển khai các giải pháp quản lý hiệu quả đối với đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ, việc bảo đảm tính mục tiêu là yếu tố then chốt. Điều này có nghĩa là tất cả các giải pháp được đề xuất cần phải xuất phát từ mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể của tổ chức, đồng thời phù hợp với định hướng phát triển lâu dài.

Trước hết, việc xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của đơn vị là nền tảng để xây dựng các mục tiêu một cách bài bản và chặt chẽ. Từ đó, mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể cần được thiết lập một cách rõ ràng, cụ thể, đo lường được và có thời hạn hoàn thành. Các mục tiêu này phải gắn liền với lợi ích của tổ chức cũng như của các bên liên quan như khán giả, nghệ sĩ, nhân viên.

Bên cạnh đó, nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu còn đòi hỏi sự nhất quán và đồng bộ giữa các giải pháp. Mỗi giải pháp đều phải hướng tới việc hiện thực hóa các mục tiêu đã đề ra, tránh sự chồng chéo, mâu thuẫn hay làm sai lệch mục đích ban đầu. Việc theo dõi, đánh giá thường xuyên cũng cần được thực hiện để đảm bảo các hoạt động luôn đi đúng hướng và kịp thời điều chỉnh khi cần thiết.

Một mặt quan trọng khác của nguyên tắc này là tính linh hoạt và khả năng thích ứng. Trong sự phát triển nhanh chóng của xã hội và thị trường, các mục tiêu cũng cần được định kỳ rà soát, bổ sung, điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế. Tuy nhiên, sự thay đổi này phải dựa trên cơ sở thận trọng, kỹ lưỡng và đảm bảo không làm thay đổi các giá trị cốt lõi cũng như định hướng chiến lược lâu dài.

Có thể thấy, nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu đóng vai trò nền tảng và xuyên suốt trong quá trình xây dựng, triển khai giải pháp quản lý cho đơn vị nghệ thuật công lập tự chủ. Nó giúp tạo ra sự thống nhất trong nhận thức và hành động của tổ chức, đồng thời là kim chỉ nam để các hoạt động được triển khai một cách bài bản, hiệu quả, phục vụ lợi ích chung của tổ chức cũng như sự phát triển bền vững trong dài hạn.

3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn

Song song với việc đảm bảo tính mục tiêu, nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn cũng là một yếu tố không thể thiếu trong việc xây dựng giải pháp quản lý cho đơn vị nghệ thuật công lập tự chủ. Nguyên tắc này chú trọng đến việc các giải pháp đưa ra phải dựa trên cơ sở thực tiễn, phù hợp với điều kiện, nguồn lực và khả năng triển khai trong thực tế.

Trước tiên, việc nắm bắt và phân tích sâu sắc bối cảnh hoạt động của đơn vị là hết sức cần thiết. Điều này bao gồm việc đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức mà tổ chức đang đối mặt, cũng như xu hướng biến động của thị trường, nhu cầu của công chúng, chính sách của nhà nước. Trên cơ sở đó, các giải pháp được thiết kế phải tận dụng tối đa các lợi thế sẵn có, khắc phục những hạn chế, nắm bắt cơ hội và ứng phó hiệu quả với thách thức.

Bên cạnh đó, nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn còn gắn liền với khả năng triển khai của tổ chức. Các giải pháp đề xuất cần phải phù hợp với nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất, trình độ chuyên môn, năng lực quản trị sẵn có của đơn vị. Việc đưa ra những giải pháp quá tham vọng, vượt quá khả năng đáp ứng sẽ chỉ dẫn đến sự lãng phí nguồn lực mà không mang lại kết quả như mong muốn.

Để đảm bảo tính thực tiễn, việc tham khảo kinh nghiệm, mô hình quản lý hiệu quả trong và ngoài nước cũng là một kênh thông tin hữu ích. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải biết vận dụng một cách sáng tạo, linh hoạt các bài học kinh nghiệm để phù hợp với đặc thù của tổ chức, tránh việc sao chép máy móc

mà bỏ qua các yếu tố khác biệt về văn hóa, thể chế và trình độ phát triển.

Có thể thấy, nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn là phương châm quan trọng để giải pháp quản lý cho đơn vị nghệ thuật công lập tự chủ có thể đi vào cuộc sống, phát huy hiệu quả và tạo ra giá trị như mong đợi. Nó đảm bảo cho các ý tưởng, sáng kiến được hiện thực hóa một cách phù hợp và khả thi trong điều kiện cụ thể của tổ chức, tránh tình trạng “đầu voi đuôi chuột”, hình thức mà thiếu hiệu quả trong thực tế.

3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống

Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống là một trong những yếu tố không thể thiếu khi xây dựng giải pháp quản lý cho đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ. Nguyên tắc này nhấn mạnh sự cần thiết phải nhìn nhận và giải quyết vấn đề một cách toàn diện, tránh cách tiếp cận đơn lẻ, manh mún gây ra sự thiếu đồng bộ và kém hiệu quả.

Trước hết, các giải pháp quản lý cần phải thiết kế dựa trên sự phân tích, đánh giá tổng thể về các yếu tố liên quan như cơ cấu tổ chức, quy trình nghiệp vụ, nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất và các mối quan hệ tương tác cả trong và ngoài tổ chức. Trong điều kiện đó, các giải pháp đề xuất phải đảm bảo sự gắn kết chặt chẽ, hỗ trợ và bổ sung cho nhau, tạo nên một hệ thống quản lý thống nhất và đồng bộ.

Hơn nữa, tính hệ thống còn được thể hiện ở sự kết nối và tương tác giữa các bộ phận, phòng ban trong việc triển khai thực hiện giải pháp. Sự phối hợp nhịp nhàng, chia sẻ thông tin kịp thời và hợp tác chặt chẽ giữa các đơn vị sẽ tạo nên sức mạnh tổng hợp, giúp giải pháp được hiện thực hóa một cách trơn tru và đạt kết quả tốt nhất.

Mặt khác, nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống cũng hướng tới sự cân bằng và hài hòa giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, giữa lợi ích của các bên liên quan như lãnh đạo, nhân viên, khán giả, đối tác. Điều này đòi hỏi một

tầm nhìn chiến lược, khả năng dự báo và điều phối hợp lý để tránh việc chú trọng vào một khía cạnh này mà xem nhẹ các khía cạnh khác, dẫn đến sự mất cân đối và ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển chung của tổ chức.

Như vậy, nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống là kim chỉ nam quan trọng trong việc xây dựng giải pháp quản lý cho đơn vị nghệ thuật công lập tự chủ. Nó giúp tạo ra một cách tiếp cận toàn diện, đồng bộ và hài hòa, phát huy sức mạnh tổng hợp của tổ chức, đồng thời đảm bảo sự cân bằng và phát triển bền vững trong dài hạn.

3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả

Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả là một trong những yếu tố then chốt không thể bỏ qua khi xây dựng giải pháp quản lý cho đơn vị nghệ thuật công lập tự chủ. Nó nhấn mạnh việc sử dụng tối ưu các nguồn lực, đạt được mục tiêu đề ra với chi phí hợp lý và mang lại lợi ích thiết thực cho tổ chức và các bên liên quan.

Để đảm bảo tính hiệu quả, việc xác định rõ ràng các mục tiêu, lộ trình và chỉ tiêu cụ thể là rất cần thiết. Trên cơ sở đó, các giải pháp được thiết kế phải hướng tới việc tối ưu hóa quy trình, rút ngắn thời gian, tiết kiệm chi phí và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Việc ứng dụng công nghệ thông tin, tự động hóa một số khâu trong quy trình cũng có thể được xem xét để giảm thiểu sai sót, tăng năng suất và hiệu quả làm việc.

Bên cạnh đó, nguyên tắc này còn gắn liền với việc phân bổ và sử dụng hợp lý nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực và tài chính. Cần có sự đầu tư thỏa đáng cho các hoạt động mang tính chiến lược, có khả năng tạo ra giá trị gia tăng cao, đồng thời cắt giảm những khoản chi phí không cần thiết, không hiệu quả. Việc đánh giá và giao trách nhiệm cho từng bộ phận, cá nhân sẽ giúp nâng cao ý thức trách nhiệm và thúc đẩy việc sử dụng hiệu quả nguồn lực.

Để đo lường và đánh giá hiệu quả, việc thiết lập hệ thống chỉ số KPI

(Key Performance Indicators) phù hợp là rất quan trọng. Hệ thống này cần bao quát các khía cạnh từ tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ đến đào tạo và phát triển, giúp theo dõi tiến độ, phát hiện sớm các vấn đề và đưa ra giải pháp kịp thời. Việc khen thưởng, động viên kịp thời những cá nhân, tập thể có thành tích tốt cũng góp phần tạo động lực và khuyến khích tinh thần làm việc hiệu quả.

Có thể thấy, nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả là phương châm xuyên suốt và mang tính quyết định trong việc xây dựng và triển khai giải pháp quản lý tự chủ cho đơn vị nghệ thuật công lập. Nó không chỉ giúp tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực mà còn góp phần nâng cao chất lượng, uy tín và sức cạnh tranh của tổ chức trên thị trường, đem lại lợi ích lâu dài và bền vững.

3.1.5. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi

Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi là một trong những yếu tố quan trọng phải được chú trọng khi xây dựng giải pháp quản lý cho đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ. Nguyên tắc này nhấn mạnh sự cần thiết việc đưa ra các giải pháp mang tính thực tiễn, phù hợp với điều kiện và khả năng triển khai thực tế của tổ chức.

Trước hết, việc đánh giá một cách toàn diện và khách quan về nguồn lực sẵn có của đơn vị là hết sức cần thiết. Các giải pháp đề xuất phải dựa trên cơ sở nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất và trình độ quản lý hiện có, tránh tình trạng “đầu voi đuôi chuột”, đưa ra những mục tiêu, kế hoạch quá tham vọng so với khả năng đáp ứng thực tế.

Bên cạnh đó, phải tính đến sự sẵn sàng và cam kết của các cấp lãnh đạo trong việc hỗ trợ và tạo điều kiện cho việc triển khai các giải pháp. Sự đồng thuận và quyết tâm cao từ phía lãnh đạo sẽ tạo nên động lực và là nguồn lực hết sức quan trọng để hiện thực hóa các ý tưởng, sáng kiến cải tiến, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Mặt khác, để đảm bảo tính khả thi, việc lựa chọn giải pháp cần có tính đến yếu tố thời gian và sự ưu tiên. Thay vì đưa ra quá nhiều giải pháp một lúc, cần tập trung vào những vấn đề cốt lõi, mang tính then chốt và có khả năng tạo ra tác động lan tỏa. Việc xây dựng lộ trình triển khai cụ thể, chia thành các giai đoạn với mục tiêu và thời hạn rõ ràng cũng là một yếu tố quan trọng để tăng tính khả thi của giải pháp.

Ngoài ra, việc tham khảo và học hỏi kinh nghiệm từ các đơn vị tương đồng, đặc biệt là những đơn vị đã thành công trong việc triển khai cơ chế tự chủ cũng là một kênh thông tin bổ ích. Tuy nhiên, cần thận trọng trong việc vận dụng, tránh máy móc và bỏ qua những khác biệt về điều kiện, văn hóa và trình độ phát triển giữa các tổ chức.

Như vậy, nguyên tắc đảm bảo tính khả thi đóng vai trò như một "bộ lọc" giúp sàng lọc, chọn lựa những giải pháp mang tính thực tiễn và phù hợp với khả năng của tổ chức. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm thời gian, công sức mà còn tránh được những rủi ro, thất bại không đáng có trong quá trình triển khai, góp phần đưa tổ chức phát triển ổn định và bền vững.

3.2. Một số giải pháp quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

3.2.1. Giải pháp 1: Nâng cao nhận thức về cơ chế tự chủ và tăng cường năng lực quản lý theo cơ chế tự chủ

3.2.1.1. Mục tiêu giải pháp

Việc nâng cao nhận thức và tăng cường năng lực quản lý theo cơ chế tự chủ là một trong những giải pháp quan trọng hàng đầu nhằm giúp Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh hoạt động hiệu quả trong bối cảnh mới.

Giúp đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên của Trung tâm hiểu rõ và

nhận thức đúng đắn về cơ chế tự chủ. Cơ chế này đang được áp dụng rộng rãi tại các đơn vị sự nghiệp công lập, trong đó có lĩnh vực nghệ thuật biểu diễn và điện ảnh. Tự chủ đòi hỏi đơn vị phải chủ động hơn trong việc sử dụng nguồn lực, đổi mới phương thức hoạt động để nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng nguồn thu. Tuy nhiên, việc chuyển đổi sang cơ chế tự chủ đặt ra không ít thách thức về tư duy, phương pháp làm việc. Vì vậy, việc trang bị kiến thức, hiểu biết về cơ chế này là hết sức cần thiết, giúp mỗi cán bộ, nhân viên nhận ra vai trò, trách nhiệm của mình và chủ động thay đổi để thích ứng.

Tăng cường năng lực quản lý, điều hành của các cấp lãnh đạo Trung tâm để đáp ứng yêu cầu hoạt động theo cơ chế tự chủ. Đặc biệt là trách nhiệm của người đứng đầu trong Quản Lý trung tâm TCBD&DA tp Hồ Chí Minh.

Trong bối cảnh hiện nay, người đứng đầu đóng vai trò chủ chốt, quyết định hướng phát triển và thành công của đơn vị. Người đứng đầu là người chịu trách nhiệm chính về hoạt động của tổ chức. Họ không chỉ là người quyết định các chiến lược phát triển mà còn là người định hướng và thúc đẩy văn hóa tổ chức. Trong chế độ tự chủ, các quyết định tài chính, nhân sự và chiến lược phát triển nằm trong tay người đứng đầu, và điều này đòi hỏi họ phải có khả năng ra quyết định chính xác, nhanh chóng trước các biến động của môi trường. Sự linh hoạt và nhạy bén trong quản lý là điều cực kỳ cần thiết trong thời điểm mà sự tự chủ không chỉ là một cơ hội mà còn có thể trở thành áp lực lớn đối với người đứng đầu.

Thứ hai, trách nhiệm người đứng đầu thể hiện ở chỗ xây dựng và duy trì mối quan hệ với các bên liên quan. Trong chế độ tự chủ, người đứng đầu phải rất thông minh, biết phối hợp và giao tiếp hiệu quả với các thành viên trong tổ chức, nhà đầu tư, các cơ quan quản lý nhà nước và xã hội, là người biết lắng nghe, tôn trọng ý kiến và tạo điều kiện cho các thành viên phát triển năng lực cá nhân. Điều này không chỉ giúp tăng cường sự đoàn kết trong tổ

chức mà còn xây dựng một hình ảnh tích cực trong mắt cộng đồng.

Hơn nữa, người đứng đầu phải có trách nhiệm đảm bảo tính minh bạch và chịu trách nhiệm giải trình tất cả các hoạt động của tổ chức. Khi tự chủ hơn, người đứng đầu phải tự chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của mình, bao gồm khả năng tài chính, nhân sự và các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Do đó, người đứng đầu cần có sự kết hợp chặt chẽ giữa quản lý nội bộ và báo cáo bên ngoài, từ đó tạo dựng niềm tin từ các bên liên quan và cộng đồng.

Cuối cùng, sự phát triển bền vững của Trung tâm sẽ phải phụ thuộc vào khả năng lãnh đạo và quản lý của người đứng đầu. Họ cần có tầm nhìn xa, khả năng dự đoán xu hướng và tạo ra sự đổi mới không ngừng cho trung tâm. Qua đó, người đứng đầu không chỉ giúp Trung tâm tồn tại mà còn phát triển mạnh mẽ trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Tóm lại, trách nhiệm của người đứng đầu trong việc quản lý theo chế độ tự chủ là vô cùng to lớn. Họ không chỉ là người ở vai trò lãnh đạo mà còn là người phải chịu trách nhiệm cho mọi hoạt động của tổ chức. Chỉ khi nào nhận thức được vai trò, bổn phận và trách nhiệm của mình, người đứng đầu mới có thể thực hiện tốt nhiệm vụ và đưa tổ chức tiến xa trong tương lai.

Ngoài ra, tự chủ còn đặt ra những đòi hỏi cao hơn đối với công tác quản lý, từ xây dựng chiến lược phát triển, hoạch định kế hoạch hoạt động đến quản lý tài chính, nhân sự. Để làm tốt điều này, tập thể đội ngũ lãnh đạo cần được trang bị hệ thống năng lực phù hợp như tư duy chiến lược, kỹ năng ra quyết định, khả năng lãnh đạo và truyền cảm hứng. Việc nâng cao năng lực của các cấp quản lý, Trung tâm sẽ xây dựng được các kế hoạch hoạt động sát với thực tế, khai thác tối đa tiềm năng, điều phối các nguồn lực một cách linh hoạt và sáng tạo để đạt được mục tiêu.

Như vậy, giải pháp nâng cao nhận thức và tăng cường năng lực quản lý làm rõ trách nhiệm của người đứng đầu và tập thể lãnh đạo là điều kiện tiên

quyết đề Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh thực hiện thành công cơ chế tự chủ. Giải pháp này vừa có ý nghĩa trước mắt vừa có tác động lâu dài, tạo tiền đề để Trung tâm từng bước vươn lên thành đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực giải trí, đóng góp tích cực vào sự phát triển của nền văn hóa, nghệ thuật Thành phố.

3.2.1.2. Nội dung giải pháp

Để nâng cao nhận thức về cơ chế tự chủ và tăng cường năng lực quản lý cho cán bộ, nhân viên của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh, cần triển khai đồng bộ các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng. Cụ thể:

Trước hết, Trung tâm cần tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn chuyên sâu về cơ chế tự chủ cho toàn thể cán bộ quản lý và nhân viên. Nội dung của các khóa học cần bao quát các vấn đề cốt lõi như: Khái niệm, đặc điểm và ý nghĩa của cơ chế tự chủ; Các quy định pháp luật liên quan đến thực hiện tự chủ trong đơn vị sự nghiệp công lập; Kinh nghiệm triển khai cơ chế tự chủ ở một số tổ chức tiêu biểu trong và ngoài nước... Thông qua đó, giúp các cán bộ và nhân viên nắm vững cơ sở lý luận, hiểu rõ các quy định để vận dụng vào thực tiễn công việc.

Các khóa đào tạo này cần được thiết kế với nhiều hình thức phong phú như giảng dạy trên lớp, thảo luận nhóm, tham quan học tập thực tế, tự nghiên cứu... Cách tiếp cận đa dạng sẽ kích thích sự tham gia nhiệt tình của học viên, giúp họ tiếp thu kiến thức hiệu quả hơn. Đồng thời, để tăng tính liên kết và hỗ trợ lẫn nhau, Trung tâm có thể tạo ra các nhóm, diễn đàn trên không gian mạng để cán bộ, nhân viên trao đổi, chia sẻ tài liệu, kinh nghiệm áp dụng cơ chế tự chủ sau mỗi đợt học tập.

Song song với đào tạo nội bộ, Trung tâm cần cử cán bộ tham gia các khóa bồi dưỡng chuyên sâu về kỹ năng quản lý, lãnh đạo trong môi trường tự chủ do các cơ sở đào tạo uy tín tổ chức. Các khóa học này tập trung rèn luyện

các kỹ năng như lập kế hoạch chiến lược, quản lý tài chính - kế toán, quản trị nhân sự, marketing, giao tiếp và giải quyết vấn đề... Việc học tập trong một môi trường mới, gặp gỡ và trao đổi với các đồng nghiệp từ những lĩnh vực khác sẽ giúp cán bộ quản lý mở rộng tầm nhìn, tiếp cận những phương pháp quản lý tiên tiến để đưa vào vận dụng tại đơn vị.

Tổ chức các buổi gặp gỡ, hội thảo chuyên đề định kỳ để trao đổi kinh nghiệm thực hiện cơ chế tự chủ. Trung tâm cần mời các chuyên gia am hiểu sâu sắc về lĩnh vực này đến chia sẻ góc nhìn và đề xuất giải pháp cho những vấn đề thực tiễn mà đơn vị đang gặp phải. Đồng thời, tại các diễn đàn này, cán bộ, nhân viên có dịp trình bày quan điểm, thảo luận những khó khăn, vướng mắc trong quá trình triển khai cơ chế tự chủ để tìm ra hướng tháo gỡ phù hợp. Qua đó, các kiến thức, kỹ năng được học sẽ ngày càng gắn liền với thực tế, có thể ứng dụng ngay vào công việc.

Có thể thấy, các hoạt động gặp gỡ, bồi dưỡng, trao đổi kinh nghiệm nêu trên cần được thực hiện thường xuyên, liên tục và có sự kết hợp hài hòa giữa lý thuyết với thực hành. Điều này đòi hỏi sự quan tâm, đầu tư về thời gian, công sức và kinh phí của Trung tâm. Tuy nhiên, đây là điều kiện tiên quyết để xây dựng một đội ngũ cán bộ, nhân viên vừa hồng vừa chuyên, đủ năng lực đưa cơ chế tự chủ vào cuộc sống, giúp Trung tâm phát triển lên tầm cao mới.

3.2.1.3. Cách thức thực hiện

Để triển khai hiệu quả các nội dung đào tạo, bồi dưỡng nâng cao nhận thức và năng lực quản lý theo cơ chế tự chủ, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần thực hiện các bước sau:

Đầu tiên và quan trọng nhất là xây dựng kế hoạch và dự toán kinh phí cho công tác đào tạo, tập huấn hàng năm. Kế hoạch này cần dựa trên cơ sở nhu cầu thực tế của cơ quan, xác định rõ đối tượng, nội dung, hình thức và nguồn lực cần thiết cho từng hoạt động. Trung tâm cần thành lập một tổ công

tác chuyên trách, gồm các cán bộ có năng lực và kinh nghiệm trong lĩnh vực đào tạo, phát triển nguồn nhân lực để xây dựng kế hoạch sát với thực tiễn.

Tổ công tác này sẽ tiến hành khảo sát, đánh giá cụ thể năng lực của từng cá nhân, yêu cầu của từng vị trí công việc để đề xuất các chương trình phù hợp cho từng đối tượng. Việc phân tích kỹ lưỡng các yếu tố trên sẽ giúp Trung tâm sử dụng nguồn lực một cách tối ưu, tránh lãng phí. Bên cạnh đó, kế hoạch đào tạo cũng cần được lồng ghép khéo léo vào kế hoạch phát triển chung của đơn vị, đảm bảo tính khả thi và bền vững.

Song song với việc hoàn thiện kế hoạch, các thành viên của tổ công tác cần chủ động tìm kiếm, làm việc với các cơ sở đào tạo uy tín, các chuyên gia giàu kinh nghiệm để cùng xây dựng chương trình, giáo trình phù hợp. Các bên sẽ thảo luận kỹ lưỡng để lựa chọn nội dung thiết thực, bám sát nhu cầu của Trung tâm, đồng thời bổ sung những kiến thức, kỹ năng mới nhất, cập nhật các xu hướng tiên tiến trong nước và quốc tế.

Các chuyên gia cũng sẽ tư vấn cho Trung tâm lựa chọn hình thức đào tạo linh hoạt, kết hợp giữa lý thuyết và thực hành như mời giảng viên đến giảng dạy trực tiếp, tổ chức các lớp trực tuyến qua nền tảng số, cử cán bộ đến thực tập tại các mô hình điển hình... Sự đa dạng, phong phú trong phương pháp sẽ kích thích hứng thú học tập của cán bộ, nhân viên, hạn chế tình trạng nhàm chán, đối phó.

Sau khi kế hoạch và chương trình được phê duyệt, ban lãnh đạo Trung tâm cần tuyên truyền, phổ biến rộng rãi trong toàn đơn vị, tạo sự lan tỏa và đồng thuận cao về các khóa đào tạo sắp tổ chức. Lãnh đạo cũng cần gương mẫu đăng ký tham gia các khóa học để cán bộ, nhân viên noi theo. Đồng thời, Trung tâm nên xây dựng cơ chế khuyến khích thích hợp như hỗ trợ kinh phí, bố trí công việc hợp lý, công nhận kết quả học tập như một tiêu chí quan trọng trong đánh giá cán bộ hàng năm...

Nhiệm vụ của tổ công tác là hỗ trợ cán bộ, nhân viên hoàn thành các thủ tục đăng ký, sắp xếp lịch học và địa điểm phù hợp, chuẩn bị tài liệu và các phương tiện cần thiết. Trong quá trình các khóa đào tạo diễn ra, tổ công tác cần thường xuyên theo dõi, nắm bắt tình hình học tập để kịp thời tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc cho học viên. Sau mỗi khóa học, cán bộ, nhân viên sẽ viết bài thu hoạch, đánh giá những điểm tích cực, hạn chế và đóng góp ý kiến để hoàn thiện nội dung các khóa học sau.

Có thể thấy, sự đồng bộ từ khâu lập kế hoạch, xây dựng chương trình mục tiêu, phối hợp với các bên liên quan đến việc tổ chức thực hiện và tạo điều kiện cho cán bộ, nhân viên tham gia là yếu tố quyết định thành công của chiến lược nâng cao năng lực này. Điều đó đòi hỏi sự chỉ đạo quyết liệt từ ban lãnh đạo, sự nỗ lực và nhiệt huyết của tổ công tác, sự tham gia tích cực và ý thức tự giác của mỗi cá nhân trong Trung tâm. Có như vậy, các khóa đào tạo mới phát huy được giá trị thực sự, tạo nền tảng để Trung tâm triển khai thành công cơ chế tự chủ.

3.2.1.4. Điều kiện thực hiện

Để triển khai thành công các giải pháp nâng cao nhận thức và tăng cường năng lực quản lý theo cơ chế tự chủ, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần hội tụ đủ hai điều kiện then chốt sau:

Thứ nhất, đó là sự quan tâm, chỉ đạo sát sao và hỗ trợ kịp thời về kinh phí từ cơ quan chủ quản. Việc chuyển đổi sang cơ chế tự chủ là một bước ngoặt lớn, đòi hỏi sự thay đổi toàn diện từ tư duy đến cách thức vận hành của Trung tâm. Do đó, việc nâng cao nhận thức cho cán bộ, nhân viên và tăng cường năng lực quản lý là nhiệm vụ cấp bách, cần được ưu tiên.

Sở Văn hóa và Thể thao, với vai trò là cơ quan chủ quản, cần thể hiện sự quyết tâm chính trị, đưa mục tiêu này vào nghị quyết, chiến lược phát triển của ngành, tạo hành lang pháp lý và cơ chế thuận lợi cho Trung tâm. Đồng

thời, Sở cần dành nguồn kinh phí thỏa đáng cho các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, không để tình trạng "có chủ trương nhưng thiếu kinh phí" làm giảm hiệu quả và sức lan tỏa của các khóa học.

Thứ hai, không kém phần quan trọng, chính là sự đồng thuận và quyết tâm của tập thể lãnh đạo và nhân viên Trung tâm. Muốn thay đổi nhận thức và nâng cao năng lực, trước tiên mỗi cá nhân phải có sự thay đổi từ bên trong, nhận thức sâu sắc được tầm quan trọng và sự cần thiết của việc chuyển đổi cơ chế.

Ban lãnh đạo Trung tâm cần phát huy vai trò tiên phong, gương mẫu, chỉ đạo quyết liệt và kiên trì với lộ trình đã đề ra. Các cấp ủy đảng, công đoàn cũng cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền, vận động, tạo sự lan tỏa và thống nhất cao trong nội bộ. Mỗi cán bộ, nhân viên cần thể hiện tinh thần đoàn kết, sẵn sàng học hỏi, tiếp thu những kiến thức, kỹ năng mới để nâng cao trình độ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong bối cảnh mới.

Có thể khẳng định, khi được sự quan tâm, chỉ đạo và hỗ trợ của cơ quan chủ quản, cùng với sự quyết tâm và đồng lòng của tập thể, Trung tâm sẽ tạo ra sức mạnh tổng hợp, biến những khó khăn, thách thức thành động lực phát triển. Trung tâm sẽ vững bước trên con đường phát triển, sáng tạo, nâng cao chất lượng hoạt động nghệ thuật tạo ra những tác phẩm tốt phục vụ công chúng. Mỗi thành viên sẽ có cơ hội phát huy hết tiềm năng, cống hiến cho sự phát triển chung của đơn vị.

3.2.2. Giải pháp 2: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu tự chủ

3.2.2.1. Mục tiêu giải pháp

Trong bối cảnh Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh đang từng bước chuyển đổi sang cơ chế tự chủ, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong những giải pháp then chốt, có ý nghĩa quyết định đến sự thành công của quá trình này.

Kiến toàn công tác tổ chức của Trung tâm theo hướng tinh gọn, hiệu quả, phù hợp với điều kiện tự chủ. Khi chuyển sang cơ chế tự chủ, Trung tâm sẽ phải đối mặt với nhiều thách thức mới như cạnh tranh gay gắt hơn, yêu cầu thích ứng nhanh với thị trường, tối ưu hóa nguồn lực để nâng cao hiệu quả hoạt động. Do đó, việc xây dựng một cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt, giảm tầng nấc trung gian, tránh chồng chéo, trùng lặp chức năng là hết sức cần thiết.

Mỗi bộ phận, phòng ban trong Trung tâm cần được rà soát, đánh giá lại chức năng, nhiệm vụ để có sự điều chỉnh, sáp nhập, thậm chí là giải thể nếu không còn phù hợp. Từ đó có thể bố trí, sắp xếp lại đội ngũ cán bộ, nhân viên một cách hợp lý, tránh lãng phí nguồn lực. Mặt khác, cơ cấu tổ chức mới cần phải định hướng theo các mảng nghiệp vụ chuyên môn sâu, các bộ phận chức năng hỗ trợ hiệu quả, thông suốt, tạo nên sức mạnh tổng hợp cho đơn vị.

Nâng cao chất lượng đội ngũ lãnh đạo, cán bộ, nhân viên, nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới. Có thể nói, nguồn nhân lực chính là yếu tố cốt lõi, quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của Trung tâm trong điều kiện tự chủ. Mỗi cán bộ, nhân viên không chỉ cần có trình độ chuyên môn cao mà còn phải không ngừng cập nhật kiến thức, kỹ năng, có tư duy đổi mới, sáng tạo, nhạy bén với cơ hội và thách thức của thị trường.

3.2.2.2. Nội dung giải pháp

Một trong những nội dung quan trọng của giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh chính là rà soát, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức bộ máy theo hướng tinh giản biên chế, giảm đầu mối trung gian. Điều này đòi hỏi Trung tâm phải tiến hành đánh giá toàn diện hiệu quả hoạt động của các phòng, ban, bộ phận hiện tại, từ đó nhận diện những vị trí, chức năng bị trùng lặp, chồng chéo hoặc không còn phù hợp với điều kiện tự chủ. Trên cơ sở kết quả đánh giá, Trung tâm sẽ đề xuất phương án tái cấu

trúc, sáp nhập những đơn vị có chức năng tương đồng, cắt giảm những khâu trung gian để hình thành cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, hiệu quả hơn. Quá trình thực hiện, sắp xếp phải cần có sự tham gia, đóng góp ý kiến của cán bộ, nhân viên để đảm bảo tính khả thi, hiệu quả và sự đồng thuận cao trong tổ chức.

Song song với việc tinh giản bộ máy, Trung tâm cũng cần chú trọng xây dựng vị trí việc làm, tiêu chuẩn chức danh và định biên hợp lý cho từng vị trí. Đây là một bước quan trọng để xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và mối quan hệ phối hợp giữa các vị trí công tác, làm cơ sở cho các hoạt động tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Việc xây dựng vị trí việc làm và tiêu chuẩn chức danh cần dựa trên kết quả phân tích công việc một cách khoa học, bài bản, đồng thời tham khảo kinh nghiệm quản trị nhân sự của các tổ chức tiên tiến trong và ngoài nước. Trung tâm cũng cần tính toán, cân đối để có định biên hợp lý ở mỗi vị trí, tránh tình trạng thừa hoặc thiếu hụt nhân sự cục bộ.

Để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nhân viên đáp ứng yêu cầu tự chủ, Trung tâm cần đổi mới mạnh mẽ công tác tuyển dụng, sử dụng và đánh giá nhân lực dựa trên năng lực và hiệu quả công việc. Thay vì chú trọng vào bằng cấp, thâm niên, Trung tâm nên xây dựng bộ tiêu chí tuyển dụng cụ thể với các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết cho từng vị trí việc làm. Quy trình tuyển dụng cần minh bạch, công khai và áp dụng các phương pháp đánh giá năng lực đa dạng như phỏng vấn, kiểm tra thực hành, bài tập tình huống... Bên cạnh đó, Trung tâm cũng cần thay đổi cách thức đánh giá cán bộ, nhân viên theo hướng gắn với kết quả, hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tiêu chí đánh giá phải bao quát các mặt như chất lượng, tiến độ, thái độ phục vụ, sự hài lòng của khách hàng, đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức... Việc sử dụng, bố trí, sắp xếp cán bộ, nhân viên cũng cần dựa trên kết quả đánh giá năng lực, coi trọng những người có thành tích xuất sắc,

đóng góp thiết thực cho sự phát triển của Trung tâm.

Một nội dung phải thực hiện trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chính là tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng. Khi chuyển sang cơ chế tự chủ, yêu cầu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đặt ra cho đội ngũ nhân sự Trung tâm ngày càng cao. Do đó, Trung tâm cần chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm, trong đó xác định rõ nhu cầu đào tạo, mục tiêu, nội dung, đối tượng và hình thức phù hợp. Căn cứ vào định hướng phát triển và khung năng lực theo vị trí việc làm, Trung tâm ưu tiên tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn nâng cao kiến thức, kỹ năng cần thiết gắn với chuyên môn nghiệp vụ như: quản trị nhân sự, tài chính, marketing, ứng dụng công nghệ thông tin, ngoại ngữ, giao tiếp, kỹ năng mềm... Đồng thời khuyến khích cán bộ, nhân viên tự học tập nâng cao trình độ, phát triển bản thân thông qua hoạt động đi thực tế, tham quan học tập tại các tổ chức tiên tiến, tham gia hội thảo, diễn đàn chuyên ngành hoặc các khóa học trực tuyến. Trung tâm cũng có thể cử cán bộ, nhân viên đi đào tạo dài hạn để bồi dưỡng một số vị trí then chốt, tạo nguồn cán bộ kế cận cho tương lai.

Tuy nhiên, hiệu quả của công tác đào tạo, bồi dưỡng không chỉ phụ thuộc vào nội dung, chương trình mà còn cần có sự đầu tư thỏa đáng về thời gian, kinh phí và nhất là quyết tâm, nỗ lực của bản thân người học. Do đó, để khuyến khích cán bộ, nhân viên tham gia và phát huy tác dụng của hoạt động đào tạo, Trung tâm cần có chính sách hỗ trợ về thời gian, kinh phí cũng như gắn kết chặt chẽ kết quả đào tạo với cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp của cá nhân. Việc kiểm tra, đánh giá sau đào tạo cũng rất quan trọng để định hướng nâng cao chất lượng các khóa đào tạo tiếp theo.

Có thể thấy, nội dung giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức và nâng cao chất lượng nhân sự là một quá trình tổng thể, bao gồm nhiều khâu từ xây dựng vị trí việc làm, tuyển dụng, sử dụng đến đào tạo, bồi dưỡng. Chỉ khi triển khai đồng

bộ các hoạt động một cách bài bản, khoa học, chuyên nghiệp, Trung tâm mới có thể từng bước xây dựng được bộ máy tinh gọn, hiệu quả với đội ngũ cán bộ, nhân viên đủ phẩm chất, năng lực đáp ứng tốt nhất yêu cầu trong điều kiện tự chủ, sẵn sàng đưa Trung tâm phát triển lên một tầm cao mới.

3.2.2.3. Cách thức thực hiện

Để triển khai hiệu quả giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần thực hiện đồng bộ và quyết liệt các bước sau:

Trước tiên, Trung tâm cần thành lập tổ công tác chuyên trách với sự tham gia của lãnh đạo chủ chốt và đại diện các phòng, ban liên quan để khảo sát, đánh giá toàn diện thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy. Tổ công tác sẽ tiến hành thu thập thông tin, dữ liệu về cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ, quy trình hoạt động, mối quan hệ phối hợp giữa các đơn vị trực thuộc Trung tâm. Bên cạnh việc rà soát các văn bản, tài liệu, tổ công tác cũng cần tiến hành khảo sát thực tế, trao đổi với cán bộ, nhân viên ở từng vị trí để nắm bắt cụ thể về khối lượng công việc, thời gian làm việc, tính chất phức tạp cũng như những khó khăn, vướng mắc trong thực thi nhiệm vụ. Trên cơ sở kết quả khảo sát, đánh giá, tổ công tác sẽ nghiên cứu phân tích những điểm mạnh, yếu, cơ hội, thách thức, từ đó xác định những vị trí, bộ phận cần điều chỉnh, sắp xếp để phát huy hiệu quả nguồn lực, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong điều kiện tự chủ. Tổ công tác cũng có trách nhiệm tham mưu cho Ban giám đốc về mục tiêu, phương hướng, lộ trình cơ cấu lại bộ máy trong thời gian tới, đề xuất phương án tinh giản biên chế, sáp nhập những bộ phận có chức năng tương đồng. Dự thảo phương án sắp xếp cần được lấy ý kiến rộng rãi của cán bộ, nhân viên và các bên liên quan để bảo đảm tính khả thi, phù hợp với thực tiễn của Trung tâm.

Song song với việc rà soát, sắp xếp cơ cấu tổ chức, Trung tâm cũng cần khẩn trương xây dựng và ban hành quy định cụ thể về vị trí việc làm, tiêu

chuẩn chức danh cũng như cơ chế tuyển dụng, sử dụng lao động. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng để thống nhất quản lý, vận hành bộ máy một cách chuyên nghiệp, minh bạch theo tinh thần tự chủ. Quy định về vị trí việc làm cần nêu rõ mục đích, yêu cầu, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, mối quan hệ công tác, các tiêu chuẩn về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm của từng chức danh. Trong khi đó, cơ chế tuyển dụng và sử dụng lao động cần đảm bảo công khai, cạnh tranh, phù hợp với đặc thù nghề nghiệp, gắn với năng lực và hiệu quả công việc. Trung tâm nên thành lập Hội đồng tuyển dụng với sự tham gia của lãnh đạo phòng nhân sự và chuyên gia độc lập để đánh giá năng lực ứng viên theo bộ tiêu chí đã xây dựng. Quy trình tuyển dụng có thể kết hợp nhiều phương pháp như phỏng vấn, kiểm tra kiến thức, thực hành, bài thi tình huống... nhằm đánh giá toàn diện các phẩm chất và năng lực của ứng viên. Đối với cán bộ, nhân viên đang làm việc, Trung tâm cũng cần xây dựng những tiêu chuẩn, đánh giá rõ ràng, công bằng dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ cũng như đóng góp vào mục tiêu chung. Cơ chế khen thưởng, đãi ngộ cũng cần gắn với năng suất, chất lượng lao động, khuyến khích những cá nhân có sáng kiến, cải tiến, tạo ra giá trị gia tăng. Bên cạnh đó, cần xây dựng những nội quy, quy chế làm việc hết sức cụ thể để nâng cao tinh thần kỷ luật, đạo đức nghề nghiệp.

Một nội dung quan trọng phải thực hiện chính là xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và bố trí đủ nguồn lực để nâng cao chất lượng nhân sự toàn Trung tâm. Kế hoạch đào tạo trước hết phải xuất phát từ chiến lược phát triển và nhu cầu thực tiễn của từng vị trí việc làm, bảo đảm một cách hệ thống và toàn diện về mục tiêu, nội dung, đối tượng, thời gian và kinh phí đào tạo. Trung tâm cần tập trung nguồn lực tổ chức các khóa đào tạo nâng cao về quản trị, chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng mềm theo hướng cập nhật kiến thức mới, phương pháp làm việc tiên tiến cho cán bộ, nhân viên. Hình thức đào tạo cần

linh hoạt, kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, giữa tại chỗ và tập trung, trong nước và quốc tế. Chẳng hạn Trung tâm có thể mời chuyên gia, giảng viên giàu kinh nghiệm về giảng dạy kiến thức quản trị; cử cán bộ đi học tập, khảo sát mô hình tổ chức sự kiện tại các đơn vị tiên tiến, các nước phát triển; tổ chức hội thảo, tọa đàm chuyên đề về ứng dụng công nghệ trong quảng bá, truyền thông... Cùng với hoạt động đào tạo chính quy, Trung tâm cũng cần xây dựng môi trường học tập liên tục, nâng cao văn hóa tự học, tự rèn luyện trong cán bộ, nhân viên thông qua hình thức học tập trực tuyến, tài liệu nghiên cứu, câu lạc bộ chuyên môn, hoạt động ngoại khóa... Tất cả những hoạt động đào tạo đều cần được đánh giá hiệu quả một cách chính xác, có sự so sánh trước và sau đào tạo về kiến thức, kỹ năng, hành vi và kết quả công việc. Việc tham gia đào tạo cần được ghi nhận, coi như một căn cứ quan trọng để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ và xem xét các phúc lợi, đãi ngộ.

Có thể thấy, việc triển khai các bước trên một cách bài bản, hiệu quả và đồng bộ đòi hỏi sự quan tâm, quyết tâm cao của Ban giám đốc cũng như sự ủng hộ, phối hợp chặt chẽ của toàn thể cán bộ, nhân viên Trung tâm. Chỉ có thực hiện và phát huy sức mạnh tập thể, Trung tâm mới có thể từng bước hoàn thiện cơ cấu tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo nền tảng vững chắc để đáp ứng linh hoạt, sáng tạo và phát triển bền vững trong điều kiện tự chủ và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng.

3.2.2.4. Điều kiện thực hiện

Để triển khai thành công giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần hội tụ một số điều kiện tiên quyết. Trước hết, phương án sắp xếp, tinh gọn bộ máy và điều chỉnh biên chế của Trung tâm cần phải được sự phê duyệt của cơ quan chủ quản cấp trên. Sở Văn hóa và Thể thao với tư cách là cơ quan quản lý nhà nước trực tiếp cần xem xét

tính hợp lý, khả thi của phương án trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ mà Trung tâm được giao. Bên cạnh đó, cơ quan chủ quản cũng cần tạo điều kiện về cơ chế, chính sách để Trung tâm chủ động, linh hoạt trong tổ chức bộ máy, sắp xếp nhân sự theo hướng tinh gọn, hiệu quả. Sự ủng hộ của cơ quan chủ quản sẽ tạo hành lang pháp lý quan trọng để Trung tâm triển khai các phương án một cách đồng bộ và dứt khoát, tránh tình trạng vướng mắc, chông chéo.

Cùng với sự phê duyệt của cấp trên, điều kiện tiếp theo là Trung tâm phải bảo đảm nguồn kinh phí đầu tư thỏa đáng cho công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, nhân viên. Nguồn kinh phí này cần được ưu tiên bố trí từ nguồn tự chủ tài chính của đơn vị, trong đó có nguồn thu từ hoạt động dịch vụ, nguồn hỗ trợ có mục tiêu của ngân sách nhà nước, nguồn tài trợ hợp pháp khác. Ban giám đốc Trung tâm cần xác định công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nhân sự là một nhiệm vụ chiến lược và thường xuyên, gắn với lộ trình tự chủ và sự phát triển bền vững. Do đó, cần dành một tỷ trọng hợp lý trong cơ cấu chi thường xuyên của đơn vị để triển khai các khóa đào tạo ngắn hạn, trung hạn, dài hạn cũng như động viên, khuyến khích cán bộ, nhân viên không ngừng học tập, trau dồi kiến thức, kỹ năng. Đồng thời, Trung tâm cũng nên tích cực khai thác các nguồn kinh phí hỗ trợ đào tạo từ những chương trình, dự án trong nước và quốc tế nhằm huy động nguồn lực tối đa cho công tác này.

Bên cạnh những điều kiện về thủ tục và tài chính, cán bộ và nhân viên của Trung tâm cũng đóng vai trò trọng yếu trong quá trình triển khai giải pháp. Đội ngũ những lãnh đạo và nhân viên phải nhận thức thật đầy đủ về sự cần thiết phải đổi mới cơ cấu tổ chức, tinh gọn bộ máy nhằm phát huy tối đa tiềm lực, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới. Mỗi cá nhân phải không ngừng học tập, phấn đấu để hoàn thiện bản thân, có tư duy và phương pháp làm việc phù hợp, đáp ứng chuẩn mực về chuyên môn, đạo đức và văn hóa ứng xử. Sự đồng thuận

và quyết tâm cao của toàn thể cán bộ, nhân viên trong việc ủng hộ, tham gia tích cực vào quá trình sắp xếp tổ chức bộ máy và các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng sẽ là yếu tố quyết định thành công của giải pháp.

Có thể nói, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một quá trình đòi hỏi sự phối hợp, nỗ lực của nhiều chủ thể, trong đó có cơ quan chủ quản, Ban giám đốc cùng toàn thể cán bộ, nhân viên của Trung tâm. Khi các điều kiện về thủ tục, tài chính cũng như sự đồng thuận về mặt nhận thức và hành động được bảo đảm, Trung tâm sẽ có cơ sở thuận lợi để triển khai các bước đi một cách chủ động, thống nhất, qua đó thích ứng linh hoạt với cơ chế tự chủ và nâng cao chất lượng hoạt động trong giai đoạn phát triển mới.

3.2.3. Giải pháp 3: Tạo lập các nguồn thu và nâng cao năng lực quản lý tài chính trong điều kiện tự chủ

3.2.3.1. Mục tiêu giải pháp

Trong bối cảnh Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh chuyển đổi sang cơ chế tự chủ, việc đa dạng hóa và tạo nguồn thu ổn định là một mục tiêu quan trọng hàng đầu. Trước đây, hoạt động của Trung tâm chủ yếu phụ thuộc vào nguồn ngân sách nhà nước. Tuy nhiên, khi thực hiện tự chủ, Trung tâm cần chủ động khai thác và phát triển các nguồn thu mới để bảo đảm kinh phí cho các hoạt động thường xuyên cũng như đầu tư phát triển trong dài hạn. Bên cạnh nguồn thu từ hoạt động dịch vụ nghệ thuật truyền thống, Trung tâm cần nghiên cứu, mở rộng các loại hình dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu thị trường và xu hướng phát triển của xã hội. Việc tận dụng lợi thế về cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện có kết hợp với những ý tưởng sáng tạo sẽ giúp Trung tâm tạo ra nhiều sản phẩm, dịch vụ có tính ứng dụng cao, đáp ứng sở thích ngày càng đa dạng của công chúng. Ngoài ra, Trung tâm cũng cần chủ động hợp tác, liên kết với các tổ chức, cá nhân để huy động nguồn lực tài chính thông qua các

hình thức như tài trợ, quảng cáo, đầu tư dài hạn. Sự hỗ trợ từ phía các mạnh thường quân, nhà hảo tâm cũng là nguồn bổ sung quan trọng để Trung tâm duy trì và nâng cao chất lượng hoạt động nghệ thuật phục vụ cộng đồng.

Song song với việc đa dạng hóa nguồn thu, mục tiêu không kém phần quan trọng là nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn tài chính và tài sản công trong điều kiện tự chủ. Với tư cách là một đơn vị sự nghiệp công lập, Trung tâm được Nhà nước giao quản lý và sử dụng một khối lượng lớn tài sản như trụ sở làm việc, phòng hòa nhạc, rạp chiếu phim, trang thiết bị âm thanh, ánh sáng, các phương tiện kỹ thuật khác. Đây là nguồn lực quý giá để Trung tâm phục vụ tốt nhất các hoạt động chuyên môn cũng như khai thác có hiệu quả để tạo nguồn thu. Tuy nhiên, trong điều kiện tự chủ, Trung tâm cần nâng cao nhận thức và trách nhiệm trong việc quản lý, sử dụng tài sản công đúng mục đích, tiết kiệm, phòng chống lãng phí. Cán bộ quản lý và nhân viên cần tuân thủ nghiêm ngặt các quy định của pháp luật về đầu tư, mua sắm, bảo dưỡng, thanh lý tài sản, bảo đảm công khai, minh bạch và hiệu quả. Việc hoàn thiện các quy chế, quy trình quản lý nội bộ cũng như tăng cường kiểm tra, giám sát sẽ góp phần nâng cao ý thức trách nhiệm, ngăn ngừa các biểu hiện tiêu cực, lợi ích nhóm. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng cần áp dụng các biện pháp tối ưu hóa việc sử dụng ngân quỹ, phân bổ nguồn lực tài chính một cách linh hoạt, hợp lý cho từng hoạt động cụ thể. Thay vì cào bằng, dàn trải như trước đây, Trung tâm cần ưu tiên bố trí kinh phí cho những nhiệm vụ trọng tâm, những lĩnh vực có tính đột phá, mang lại giá trị gia tăng cao. Việc giao quyền tự chủ về tài chính đến từng đơn vị cũng sẽ phát huy tính chủ động, sáng tạo của cơ sở trong việc cân đối thu chi, tạo động lực để các đơn vị nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng nguồn thu.

Có thể nói, việc đa dạng hóa và tạo nguồn thu ổn định đồng thời với nâng cao năng lực quản lý tài chính, tài sản công là hai mục tiêu quan trọng,

có mối quan hệ chặt chẽ với nhau trong lộ trình tự chủ của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh. Khi bảo đảm được nguồn tài chính dồi dào và sử dụng hiệu quả, Trung tâm sẽ có điều kiện thuận lợi để duy trì, củng cố và phát triển các hoạt động nghệ thuật chất lượng cao, đáp ứng tốt hơn nhu cầu hưởng thụ văn hóa tinh thần của người dân thành phố. Đồng thời, sự vững mạnh về tài chính cũng giúp Trung tâm chủ động hơn trong việc xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển dài hạn, nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng hội nhập. Tuy nhiên, để hiện thực hóa các mục tiêu nêu trên đòi hỏi sự quyết tâm cao và nỗ lực không ngừng của người đứng đầu, tập thể lãnh đạo và nhân viên Trung tâm trong việc tìm tòi, sáng tạo, cải tiến phương thức quản trị và điều hành hoạt động trong tình hình mới.

3.2.3.2. Nội dung giải pháp

Một trong những giải pháp quan trọng để Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh tạo lập nguồn thu và nâng cao năng lực quản lý tài chính trong điều kiện tự chủ là nghiên cứu, xây dựng các loại hình dịch vụ mới phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của đơn vị. Trung tâm cần chủ động khảo sát nhu cầu thị trường, tìm hiểu thị hiếu của công chúng để phát triển những sản phẩm, dịch vụ nghệ thuật đa dạng, hấp dẫn và mang tính đặc thù riêng. Bên cạnh các loại hình biểu diễn nghệ thuật truyền thống như ca múa nhạc, xiếc, kịch nói, Trung tâm có thể khai thác các thể loại sân khấu đương đại, tổ chức các cuộc thi tài năng, gameshow truyền hình, xây dựng các chương trình giáo dục nghệ thuật cho thiếu nhi. Đối với lĩnh vực điện ảnh, ngoài việc đẩy mạnh công tác tuyên truyền, giới thiệu phim hay đến khán giả, Trung tâm cần tập trung đầu tư sản xuất những bộ phim có giá trị nghệ thuật và nhân văn cao, phản ánh chân thực cuộc sống đương đại. Đồng thời, Trung tâm cũng cần phát triển các hoạt động dịch vụ đi kèm như cho thuê phòng quay, dàn dựng, thiết bị quay phim, tổ chức các khóa đào tạo diễn viên, đạo

diễn trẻ. Ngoài ra, Trung tâm có thể nghiên cứu mở rộng các loại hình dịch vụ mới dựa trên lợi thế về cơ sở vật chất hiện có như cho thuê sân khấu, phòng tập để tổ chức sự kiện, hội thảo, triển lãm; kết hợp du lịch với biểu diễn nghệ thuật; xây dựng phòng trà ca nhạc truyền thống. Việc đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ sẽ giúp Trung tâm tạo ra nhiều nguồn thu, giảm sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước, nâng cao khả năng tự chủ về tài chính.

Bên cạnh việc phát triển các loại hình dịch vụ mới, Trung tâm cũng cần tăng cường xã hội hóa, huy động các nguồn lực đầu tư cho hoạt động nghệ thuật. Trong bối cảnh ngân sách nhà nước còn hạn hẹp, việc xã hội hóa sẽ là giải pháp hữu hiệu để Trung tâm có thêm nguồn lực tài chính đầu tư cho cơ sở vật chất, trang thiết bị biểu diễn cũng như tổ chức các chương trình nghệ thuật chất lượng cao. Trung tâm cần xây dựng các chương trình, dự án hợp tác cụ thể để thu hút sự quan tâm của các doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân có tiềm lực kinh tế mạnh. Các hình thức hợp tác có thể là tài trợ, quảng cáo, đặt tên nhãn hiệu, liên doanh sản xuất, chia sẻ lợi nhuận. Để làm được điều này, Trung tâm cần xây dựng cơ chế chính sách khuyến khích xã hội hóa một cách rõ ràng, minh bạch, bảo đảm lợi ích hài hòa của các bên, tạo ra sự tin tưởng và niềm tin cho nhà đầu tư. Đồng thời, Trung tâm cũng cần chủ động tuyên truyền, quảng bá hình ảnh và giá trị thương hiệu của mình đến công chúng, khẳng định vai trò và vị thế là đơn vị nghệ thuật hàng đầu của thành phố. Ngoài ra, Trung tâm cũng cần phát huy vai trò của các tổ chức đoàn thể, các cộng đồng yêu nghệ thuật để vận động, kêu gọi các nguồn tài trợ vô điều kiện phục vụ cho các hoạt động vì cộng đồng. Việc tăng cường xã hội hóa sẽ tạo điều kiện thuận lợi để Trung tâm có thêm kinh phí cho việc bảo tồn và phát huy các giá trị di sản văn hóa, tổ chức biểu diễn phục vụ công chúng, phát triển đội ngũ nghệ sỹ và đào tạo nhân tài trẻ.

Một nội dung quan trọng khác trong giải pháp nâng cao năng lực quản

lý tài chính của Trung tâm là phải thực hiện cơ chế phân cấp, giao quyền tự chủ tài chính cho các đơn vị trực thuộc. Việc giao quyền tự chủ sẽ giúp các đơn vị chủ động hơn trong việc chủ động điều tiết nguồn thu, chi một cách linh hoạt để phục vụ tốt nhất cho hoạt động chuyên môn. Thay vì cào bằng, dàn trải nguồn ngân sách, Trung tâm sẽ giao quyền tự quyết cho các đơn vị sử dụng nguồn kinh phí tiết kiệm chi thường xuyên để đầu tư, nâng cấp cơ sở vật chất, tổ chức các hoạt động chuyên môn mang tính đột phá. Đổi lại, các đơn vị phải chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và cân đối được thu chi, thậm chí có tích lũy để tái đầu tư. Cơ chế này sẽ tạo động lực mạnh mẽ để các đơn vị trực thuộc phát huy tính năng động, sáng tạo trong công tác khai thác doanh thu cũng như tiết kiệm và sử dụng có hiệu quả nguồn kinh phí được giao. Để thực hiện được điều này, Trung tâm cần xây dựng những tiêu chí cụ thể về điều kiện tự chủ tài chính như khả năng tự cân đối thu chi, năng lực quản lý và hiệu quả hoạt động. Việc giao quyền tự chủ phải gắn liền với việc tăng cường công tác kiểm tra, giám sát về hoạt động tài chính, ngăn ngừa các biểu hiện tiêu cực, lợi ích nhóm. Trung tâm phải có các chính sách khen thưởng, động viên kịp thời đối với những đơn vị hoạt động có hiệu quả và phát triển bền vững.

Để đảm bảo tính công khai minh bạch trong hoạt động tài chính, Trung tâm phải hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ, quản lý tài sản công. Các quy định về thu chi, mua sắm, đầu tư, sử dụng tài sản cần được cụ thể hóa phù hợp với đặc thù của từng đơn vị trong điều kiện tự chủ. Các khoản chi tiêu cho hoạt động chuyên môn, chi phúc lợi cho người lao động, chi quản lý và điều hành cần được quy định rõ ràng về mục đích, đối tượng, mức chi cụ thể. Đặc biệt, cần thể chế hóa việc công khai các nguồn thu, các khoản chi cho toàn thể nhân viên và xã hội giám sát. Trung tâm nên áp dụng cơ chế khoán chi phí cho một số hoạt động có tính chất đặc thù như biểu diễn lưu động, tham gia

liên hoan, hội thi. Việc giao khoán sẽ thực hiện chế độ tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị trong phạm vi được phân cấp. Trong quản lý sử dụng tài sản, cần phân định rõ trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận trong việc bảo quản, sử dụng có hiệu quả và định kỳ kiểm kê, đánh giá chất lượng tài sản theo đúng các quy định của pháp luật. Đồng thời, cần xây dựng các tiêu chuẩn, định mức kinh tế - kỹ thuật làm cơ sở giao kế hoạch, dự toán và quyết toán cho các bộ phận sử dụng tài sản công. Những tài sản không còn nhu cầu sử dụng hoặc hư hỏng cần được thanh lý kịp thời để thu hồi vốn đầu tư tài sản mới. Để thực hiện tốt cơ chế này, Trung tâm cần bồi dưỡng và cập nhật về các quy định pháp luật, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ về quản lý tài chính, kế toán, kiểm toán cho đội ngũ cán bộ làm công tác tài chính của đơn vị.

Trong xu thế hội nhập và phát triển, việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý tài chính là một giải pháp không thể thiếu đối với Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh. Trung tâm cần xây dựng một hệ thống quản lý tài chính tổng thể, hiện đại và đồng bộ giữa các phòng, ban chức năng và đơn vị trực thuộc trên cơ sở ứng dụng các phần mềm chuyên dụng. Hệ thống phần mềm cần có khả năng cập nhật, xử lý số liệu một cách nhanh chóng, chính xác, tự động tổng hợp và lập các báo cáo tài chính, phân tích hiệu quả hoạt động của từng lĩnh vực. Việc tin học hóa sẽ rút ngắn quy trình nghiệp vụ, tiết kiệm thời gian và nhân lực, giảm thiểu sai sót trong công tác hạch toán, quyết toán tài chính. Đồng thời, thông qua hệ thống, lãnh đạo Trung tâm có thể theo dõi, nắm bắt thông tin một cách nhanh chóng để đưa ra các quyết định điều hành linh hoạt, hiệu quả. Trung tâm cần đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ, trang bị hệ thống máy tính hiện đại, đường truyền tốc độ cao để phục vụ tốt yêu cầu quản lý, trao đổi thông tin. Đặc biệt, cần chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin cho đội ngũ cán bộ, nhân viên, bảo đảm

việc quản lý và vận hành hệ thống một cách thông suốt, hiệu quả. Việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin không chỉ nâng cao chất lượng công tác quản lý tài chính mà còn góp phần thúc đẩy sự minh bạch, giảm thiểu tiêu cực trong sử dụng ngân quỹ, tài sản công.

Có thể nói, đổi mới nội dung, phương thức quản lý tài chính theo hướng tự chủ là một yêu cầu bức thiết để Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh phát triển lành mạnh và bền vững trong giai đoạn hiện nay. Để hiện thực hóa các giải pháp trên, ngoài sự chủ động của Trung tâm, cần có sự hỗ trợ đồng bộ từ phía các cơ quan quản lý nhà nước trong việc hoàn thiện khung khổ pháp lý và tháo gỡ những rào cản về cơ chế, chính sách. Lãnh đạo và tập thể nhân viên Trung tâm cũng cần thay đổi nhận thức, phát huy tinh thần đổi mới, sáng tạo để từng bước nâng cao năng lực tài chính và khẳng định vị thế của đơn vị trong lĩnh vực nghệ thuật của thành phố cũng như cả nước.

3.2.3.3. Cách thức thực hiện

Để tạo lập các nguồn thu và nâng cao năng lực quản lý tài chính trong điều kiện tự chủ, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần phải thực hiện một số giải pháp.

Thứ nhất, Trung tâm cần tiến hành khảo sát thị trường, thu thập ý kiến từ khách hàng và các đối tượng liên quan nhằm phát triển các loại hình dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu xã hội. Việc khảo sát thị trường sẽ giúp Trung tâm nhận diện những cơ hội kinh doanh tiềm năng, xác định các phân khúc khách hàng mục tiêu cũng như hiểu rõ hơn về xu hướng, thị hiếu của công chúng đối với các loại hình nghệ thuật biểu diễn và điện ảnh. Từ đó, Trung tâm có thể định hướng đầu tư phát triển những sản phẩm, dịch vụ đáp ứng tốt nhất nhu cầu thị trường, mang lại nguồn thu ổn định và bền vững.

Thứ hai, Trung tâm cần chủ động xây dựng cơ chế hợp tác, liên doanh

đầu tư và chia sẻ lợi nhuận hài hòa với các đối tác tiềm năng. Việc thiết lập quan hệ hợp tác chiến lược với các tổ chức, doanh nghiệp trong và ngoài ngành sẽ tạo điều kiện cho Trung tâm mở rộng quy mô hoạt động, khai thác tối đa các nguồn lực về vốn, công nghệ, nhân lực... từ phía đối tác. Bên cạnh đó, việc xây dựng phương thức chia sẻ lợi nhuận hợp lý cũng sẽ tạo động lực khuyến khích các bên cùng nỗ lực hết mình vì mục tiêu chung, đồng thời đảm bảo sự công bằng, hài hòa về lợi ích, tránh xảy ra mâu thuẫn, bất đồng.

Thứ ba, Trung tâm cần ban hành và triển khai thực hiện phương án phân cấp, giao quyền tự chủ về tài chính cho các đơn vị trực thuộc một cách khoa học, hợp lý. Việc phân cấp quản lý tài chính sẽ tạo nên sự chủ động, linh hoạt hơn cho các đơn vị trong việc sử dụng nguồn kinh phí được giao. Hơn nữa, các đơn vị có thể phát huy tính sáng tạo, đổi mới trong tổ chức hoạt động, đa dạng hóa các hình thức huy động và sử dụng vốn một cách hiệu quả nhất. Tuy nhiên, Trung tâm cũng cần giám sát chặt chẽ, kiểm tra thường xuyên hoạt động tài chính của các đơn vị, kịp thời phát hiện và xử lý nghiêm các sai phạm, đảm bảo tính minh bạch, tuân thủ tài chính trong toàn hệ thống.

Thứ tư, Trung tâm cần quan tâm tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn nhằm nâng cao năng lực quản lý tài chính cho đội ngũ cán bộ chủ chốt và nhân viên phụ trách trong bối cảnh tự chủ. Thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, Trung tâm có thể trang bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết về lập kế hoạch tài chính, quản lý ngân sách, hạch toán kế toán, kiểm soát chi phí, đầu tư tài sản... cho cán bộ, nhân viên. Việc nâng cao trình độ, nhận thức của người làm công tác tài chính sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý, sử dụng vốn, tránh lãng phí, thất thoát, tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm về mặt tài chính của Trung tâm.

Cuối cùng, Trung tâm phải chú trọng công tác đầu tư trang thiết bị, phần mềm ứng dụng hiện đại phục vụ cho công tác quản lý tài chính. Trong

điều kiện tự chủ, Trung tâm cần xây dựng hệ thống thông tin quản lý tài chính tổng thể, đồng bộ, tích hợp các phân hệ như quản lý ngân sách, kế toán tài chính, quản lý đầu tư, quản lý tài sản, mua sắm, thanh toán... Việc tin học hóa hoạt động tài chính sẽ giúp tăng tính chính xác, kịp thời của các thông tin, báo cáo tài chính, giảm thiểu sai sót trong nghiệp vụ, tiết kiệm thời gian và nhân lực cho Trung tâm. Đồng thời, Trung tâm cũng cần thường xuyên nâng cấp, hoàn thiện hệ thống quản lý tài chính điện tử, khai thác tối đa tiện ích của hệ thống trong điều hành, ra quyết định, kiểm soát tài chính, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công tác quản lý trong điều kiện tự chủ.

Tóm lại, để tạo lập các nguồn thu và nâng cao năng lực quản lý tài chính trong điều kiện tự chủ, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần triển khai đồng bộ các giải pháp như khảo sát thị trường để phát triển dịch vụ mới, thiết lập cơ chế hợp tác đầu tư và chia sẻ lợi nhuận hợp lý với đối tác, phân cấp quyền tự chủ tài chính, tăng cường đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ tài chính, và đầu tư ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý tài chính. Với định hướng và lộ trình thực hiện cụ thể, khoa học, Trung tâm hoàn toàn có thể vượt qua khó khăn, thử thách, vận hành hiệu quả cơ chế tự chủ tài chính, tiến tới phát triển bền vững trong tương lai.

3.2.3.4. Điều kiện thực hiện

Để triển khai hiệu quả các giải pháp nêu trên nhằm tạo lập nguồn thu và nâng cao năng lực quản lý tài chính trong điều kiện tự chủ, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần hội tụ một số điều kiện nhất định.

Một là, cần có sự quan tâm của Nhà nước trong việc hoàn thiện thể chế, chính sách, tạo hành lang pháp lý thuận lợi cho việc thực hiện cơ chế tự chủ tại các đơn vị nghệ thuật công lập. Nhà nước cần ban hành các chính sách khuyến khích, hỗ trợ các hoạt động xã hội hóa trong lĩnh vực nghệ thuật biểu diễn và

điện ảnh, tạo động lực cho các đơn vị mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng hoạt động. Đồng thời, Nhà nước cũng cần có cơ chế giám sát, kiểm tra chặt chẽ, đảm bảo các đơn vị thực hiện nghiêm túc quy định về quản lý tài chính, sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí được giao, phòng ngừa tiêu cực, lãng phí.

Hai là, cần có sự đồng thuận và quyết tâm cao từ phía lãnh đạo và toàn thể nhân viên của Trung tâm trong việc triển khai các giải pháp tạo lập nguồn thu và nâng cao năng lực quản lý tài chính. Người đứng đầu Trung tâm phải thống nhất tư tưởng, quyết tâm trong chỉ đạo, điều hành, đưa ra định hướng đúng đắn, sát với thực tiễn, tạo điều kiện cho việc tổ chức thực hiện. Đồng thời, đội ngũ nhân viên cũng phải nâng cao ý thức tuân thủ, tích cực hưởng ứng và tham gia vào quá trình triển khai kế hoạch, chủ động đề xuất các sáng kiến, giải pháp để tăng nguồn thu, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả tài chính của đơn vị. Sự đoàn kết, thống nhất và nỗ lực của tập thể lãnh đạo và nhân viên sẽ là động lực quan trọng để Trung tâm vượt qua mọi rào cản, hoàn thành tốt công cuộc đổi mới hoạt động theo cơ chế tự chủ.

3.2.4. Giải pháp 4: Nâng cao chất lượng nội dung, đa dạng hoá hình thức hoạt động và loại hình nghệ thuật

3.2.4.1. Mục tiêu giải pháp

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế hiện nay ngày càng sâu rộng, lĩnh vực văn hóa nghệ thuật đang đứng trước yêu cầu phải không ngừng nâng cao chất lượng để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của công chúng. Đối với các đơn vị nghệ thuật công lập như Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh, mục tiêu hàng đầu là phải nâng tầm giá trị nghệ thuật, tạo ra những sản phẩm có tính chuyên nghiệp cao trong các chương trình, sự kiện do đơn vị tổ chức. Bên cạnh chất lượng chuyên môn, các tác phẩm nghệ thuật cần mang đậm dấu ấn sáng tạo riêng, nhằm ghi dấu ấn của đơn vị trong lòng công chúng, khẳng định uy tín và thương hiệu.

Sự phát triển mạnh mẽ của ngành công nghiệp văn hóa, sự bùng nổ của các loại hình giải trí đã và đang đặt ra thách thức không nhỏ đối với các đơn vị nghệ thuật truyền thống. Việc đa dạng hóa các loại hình nghệ thuật, sản phẩm văn hóa trở thành yêu cầu bức thiết nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng, thị hiếu đa dạng của khán giả. Các đơn vị nghệ thuật cần mở rộng phạm vi hoạt động, thử nghiệm các loại hình mới lạ như sân khấu thực cảnh, biểu diễn đa phương tiện, tương tác với khán giả... Sự kết hợp hài hòa giữa truyền thống và hiện đại, giữa bản sắc dân tộc và tinh hoa nghệ thuật thế giới sẽ góp phần tạo nên sự hấp dẫn và khác biệt cho mỗi sản phẩm.

Để làm được điều đó, các đơn vị nghệ thuật cần chủ động xây dựng chiến lược sản xuất và phát triển dài hạn với những mục tiêu, định hướng cụ thể. Cần có kế hoạch bài bản để nâng cao năng lực sáng tạo, trình độ chuyên môn của đội ngũ nghệ sĩ, khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo. Đồng thời, cần phải chú trọng đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của các loại hình nghệ thuật mới. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các khâu từ sáng tác, dàn dựng đến biểu diễn sẽ tạo nên một quy trình sản xuất khép kín, đồng bộ, đảm bảo chất lượng đầu ra của các sản phẩm nghệ thuật.

Nâng cao năng lực quản lý và tư duy thị trường cũng là một yếu tố quan trọng góp phần nâng tầm giá trị nghệ thuật. Các nhà quản lý cần có cái nhìn toàn diện, nắm bắt nhu cầu của thị trường để định hướng các hoạt động sản xuất. Việc nghiên cứu thị hiếu công chúng, phân khúc thị trường, xây dựng phương thức truyền thông, quảng bá hiệu quả sẽ giúp các sản phẩm văn hóa đến gần hơn với công chúng, từ đó tạo được sự đón nhận và yêu mến của khán giả. Trong điều kiện tự chủ, các đơn vị cũng cần linh hoạt trong cơ chế tài chính, tìm kiếm các nguồn tài trợ để có thêm nguồn lực cho hoạt động sáng tạo nghệ thuật.

3.2.4.2. Nội dung giải pháp

Để nâng cao chất lượng nội dung và hoạt động nghệ thuật, một trong những giải pháp quan trọng hàng đầu là xây dựng các tác phẩm, chương trình nghệ thuật có chất lượng cao và mang dấu ấn riêng. Điều này đòi hỏi sự đầu tư nghiêm túc từ khâu sáng tác kịch bản, lên ý tưởng cho đến việc dàn dựng công phu, sử dụng các hiệu ứng sân khấu, âm thanh, ánh sáng hiện đại để tạo nên một không gian nghệ thuật đặc sắc, ấn tượng. Các tác phẩm cần có nội dung mang tính nhân văn, giàu chất thơ, âm nhạc, thể hiện bản sắc dân tộc nhưng cũng cần có sự sáng tạo, kết hợp yếu tố hiện đại để tạo sức hấp dẫn với công chúng. Bên cạnh những vở diễn dựa trên các tác phẩm kinh điển, việc khuyến khích ra đời những kịch bản mới, đề tài mới sát với thực tiễn cuộc sống và xu hướng của thời đại cũng là một hướng đi cần thiết.

Để tạo nên sức hút cho các chương trình nghệ thuật, việc tăng cường hợp tác và mời các nghệ sĩ, đạo diễn có uy tín, tài năng tham gia biểu diễn, sáng tác là một giải pháp hữu hiệu. Những cái tên nổi tiếng với sức lan tỏa và ảnh hưởng lớn trong giới nghệ thuật chắc chắn sẽ là điểm nhấn quan trọng, góp phần nâng tầm và gia tăng giá trị cho mỗi chương trình, tác phẩm. Việc hợp tác này có thể thông qua hình thức mời trực tiếp các nghệ sĩ, đạo diễn tham gia các dự án, hoặc tổ chức các buổi giao lưu, hội thảo, workshop để họ chia sẻ kinh nghiệm, truyền cảm hứng và định hướng sáng tạo cho đội ngũ nghệ sĩ của đơn vị. Sự giao thoa và học hỏi lẫn nhau giữa các thế hệ nghệ sĩ sẽ tạo nên một không khí sáng tạo sôi nổi, năng động.

Một giải pháp không thể thiếu để nuôi dưỡng tài năng và phát triển phong trào nghệ thuật chính là việc tổ chức các cuộc thi, liên hoan văn nghệ. Đây là những sân chơi bổ ích để các nghệ sĩ, đặc biệt là các gương mặt trẻ, có cơ hội cọ xát, thể hiện tài năng và được công chúng biết đến. Các lĩnh vực như âm nhạc, sân khấu, điện ảnh... có thể tổ chức những cuộc thi chuyên biệt

với cơ cấu giải thưởng hấp dẫn. Thông qua các vòng thi từ sơ loại cho đến chung kết, ban giám khảo có thể phát hiện ra những nhân tố tài năng để bồi dưỡng và phát triển. Các cuộc liên hoan quy tụ nhiều đoàn nghệ thuật cũng là dịp để các nghệ sĩ giao lưu, học hỏi, từ đó thúc đẩy sự phát triển chung của nền nghệ thuật nước nhà.

Bên cạnh yếu tố con người, việc đầu tư trang thiết bị, đạo cụ và cơ sở vật chất cũng đóng vai trò quan trọng để nâng cao chất lượng nghệ thuật. Một sân khấu hiện đại với hệ thống âm thanh, ánh sáng tối tân, màn hình LED, sân khấu xoay... sẽ giúp các tiết mục trở nên mãn nhãn và ấn tượng hơn. Trang phục, phối cảnh, bối cảnh cần được đầu tư kỹ lưỡng để tăng tính chân thực và thẩm mỹ cho các vở diễn. Với điện ảnh, việc mua sắm các loại máy quay, ống kính, phần mềm kỹ xảo hiện đại sẽ giúp nâng tầm chất lượng hình ảnh, góp phần tạo nên những thước phim nghệ thuật đẳng cấp. Ngoài kinh phí từ ngân sách nhà nước, việc huy động các nguồn lực xã hội, tìm kiếm tài trợ và đầu tư từ các doanh nghiệp cũng là hướng đi cần thiết để hiện đại hóa cơ sở vật chất kỹ thuật.

Tuy nhiên, điều quan trọng nhất vẫn là xây dựng và phát triển đội ngũ những người làm nghệ thuật chuyên nghiệp, tâm huyết, luôn học hỏi và tiếp thu cái mới. Khi nguồn nhân lực được trau dồi bài bản và không ngừng sáng tạo, khi các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật được đáp ứng, chắc chắn các đơn vị nghệ thuật công lập như Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh sẽ có những bước tiến dài, khẳng định được vị thế và uy tín trong lòng công chúng yêu nghệ thuật.

3.2.4.3. Cách thức thực hiện

Để nâng cao chất lượng nội dung và hoạt động nghệ thuật, việc tổ chức tuyển chọn, đặt hàng các kịch bản, tác phẩm có chất lượng là một trong những cách thức hữu hiệu. Đây là khâu đầu tiên và vô cùng quan trọng, quyết định

sự thành bại của cả quá trình sản xuất và biểu diễn nghệ thuật. Trung tâm cần thành lập một hội đồng nghệ thuật gồm những chuyên gia có uy tín để xây dựng tiêu chí tuyển chọn kịch bản phù hợp với tôn chỉ, mục đích của từng chương trình, dự án cụ thể. Việc phát động cuộc thi sáng tác kịch bản rộng rãi cũng là một cách hay để thu hút và phát hiện những tác giả tài năng. Với những đề tài mang tính đặc thù, Trung tâm có thể chủ động đặt hàng các kịch bản từ những cây bút vàng trong giới. Bên cạnh đó, việc mua bản quyền dựng lại những vở diễn nổi tiếng của nước ngoài để phù hợp với khán giả trong nước cũng là một hướng đi đáng cân nhắc.

Khi đã có được kịch bản hay, việc ký kết hợp đồng với các nghệ sĩ, đạo diễn nổi tiếng để tham gia biểu diễn, đạo diễn là bước tiếp theo để hiện thực hóa kịch bản đó trên sân khấu. Những ngôi sao được yêu thích, có sức hút với công chúng sẽ giúp gia tăng tính hấp dẫn và sức lan tỏa của chương trình. Trung tâm cần có chiến lược mời gọi, thuyết phục các nghệ sĩ hàng đầu tham gia bằng những điều kiện cát - xê, thù lao hợp lý. Bên cạnh các nghệ sĩ gạo cội, việc tạo cơ hội cho những tài năng trẻ cũng cần được chú trọng để tạo sự phong phú và đa dạng trong dàn diễn viên. Với mỗi vở diễn, việc lựa chọn một đạo diễn giỏi, có tầm nhìn sáng tạo và năng lực dàn dựng tốt sẽ quyết định đến 60 - 70% thành công. Do đó, Trung tâm cần chủ động tìm kiếm và mời gọi những đạo diễn tài ba trong từng lĩnh vực chuyên môn để đảm nhận "cương vị" quan trọng này.

Các cuộc thi, liên hoan nghệ thuật là những sự kiện lớn để phát hiện tài năng và tôn vinh những thành tựu nghệ thuật đỉnh cao. Việc xây dựng kế hoạch và chuẩn bị chu đáo cho các sự kiện này là hết sức cần thiết. Trước hết, Trung tâm cần thành lập một ban tổ chức với sự tham gia của các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực để xây dựng ý tưởng, mục đích, quy mô và tính chất của từng cuộc thi, liên hoan. Tiếp đến là xây dựng thể lệ, tiêu chí chấm giải rõ

ràng, công bằng để thu hút sự tham gia đông đảo của các nghệ sĩ, đoàn nghệ thuật. Công tác truyền thông, quảng bá rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng cũng rất quan trọng để lan tỏa và tạo sức hút cho sự kiện. Trung tâm cũng cần huy động và vận động các nguồn kinh phí tài trợ từ các doanh nghiệp, tổ chức để có nguồn lực tổ chức sự kiện. Sau khi sự kiện kết thúc, việc tổng kết và đúc rút kinh nghiệm cũng rất cần thiết để ngày càng hoàn thiện hơn trong những lần tổ chức tiếp theo.

Việc lập dự án đầu tư nâng cấp trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật cho hoạt động nghệ thuật là một cách thức vô cùng cần thiết và cấp bách để các đơn vị nghệ thuật công lập có thể bắt kịp xu hướng, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của công chúng. Trung tâm cần tiến hành khảo sát, đánh giá thực trạng cơ sở vật chất của mình, từ đó đề xuất các hạng mục cần đầu tư, nâng cấp cụ thể như: hệ thống sân khấu, âm thanh, ánh sáng, phục trang, đạo cụ... Việc xây dựng một hệ thống phòng thu âm, phòng dựng phim hiện đại cũng rất cần thiết để nâng cao chất lượng các sản phẩm âm nhạc, điện ảnh. Trên cơ sở đó, Trung tâm cần lập báo cáo khả thi về hiệu quả đầu tư, phương án vay vốn và trả nợ để trình lãnh đạo cấp trên phê duyệt. Bên cạnh nguồn kinh phí từ nhà nước, việc kêu gọi sự hỗ trợ của các doanh nghiệp, các nhà hảo tâm cũng là cách để huy động vốn đầu tư. Khi cơ sở vật chất, trang thiết bị được hiện đại hóa, chắc chắn sẽ tạo động lực mạnh mẽ để nâng cao chất lượng các hoạt động biểu diễn nghệ thuật, tạo nên những sản phẩm có tính lan tỏa cao, đóng góp tích cực cho sự phát triển của nền công nghiệp giải trí nói riêng và nền kinh tế đất nước nói chung.

3.2.4.4. Điều kiện thực hiện

Điều kiện quan trọng hàng đầu để nâng cao chất lượng nội dung và hoạt động nghệ thuật là nguồn ngân sách và khả năng thu hút các nguồn lực tài trợ. Với tư cách là đơn vị nghệ thuật công lập, Trung tâm trước hết cần được sự quan

tâm, đầu tư thỏa đáng từ phía nhà nước về kinh phí hoạt động hàng năm. Tuy nhiên, trong điều kiện ngân sách có hạn, việc tăng cường khả năng tự chủ tài chính thông qua các hoạt động dịch vụ và huy động các nguồn tài trợ là hết sức cần thiết. Trung tâm cần xây dựng các chương trình, dự án nghệ thuật hấp dẫn, mang tính lan tỏa cao để kêu gọi sự chung tay của các doanh nghiệp, tổ chức và cá nhân. Việc gây quỹ từ thiện cho nghệ thuật cũng là một kênh hữu hiệu để duy trì và phát triển các hoạt động thường xuyên. Ngoài ra, Trung tâm cần chủ động tham gia các dự án hợp tác nghệ thuật quốc tế để tranh thủ sự hỗ trợ về tài chính cũng như chuyên môn từ các tổ chức nước ngoài.

Bên cạnh yếu tố tài chính, sự ủng hộ và hợp tác từ phía các nghệ sĩ, các hãng phim, nhà hát là một điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng các hoạt động nghệ thuật. Trung tâm cần có chiến lược xây dựng mối quan hệ lâu dài, bền vững với giới nghệ sĩ bằng việc tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, có chính sách đãi ngộ, tôn vinh xứng đáng để họ phát huy hết khả năng và cống hiến hết mình. Việc ký kết hợp đồng dài hạn với các nghệ sĩ tài năng cũng là một cách để ổn định lực lượng sáng tạo nòng cốt. Đồng thời, Trung tâm cũng cần chủ động tìm kiếm cơ hội hợp tác với các hãng phim, nhà hát trong và ngoài nước để trao đổi, học hỏi kinh nghiệm, tạo ra những sản phẩm nghệ thuật đỉnh cao và đa dạng. Việc liên kết, hợp tác trên tinh thần đôi bên cùng có lợi sẽ giúp các đơn vị phát huy được thế mạnh và bổ trợ cho nhau, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng đáp ứng nhu cầu thưởng thức nghệ thuật ngày càng cao của công chúng.

Để giải pháp nâng cao chất lượng nội dung và hoạt động nghệ thuật được triển khai thực hiện hiệu quả, Trung tâm cần có sự chuẩn bị chu đáo về mặt tài chính cũng như xây dựng được mối quan hệ mật thiết với giới nghệ sĩ và các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật. Đây là những điều kiện sống còn để đưa Trung tâm phát triển lên một tầm cao mới, khẳng định

được vị thế và uy tín của mình trong công cuộc xây dựng một nền công nghiệp văn hóa lành mạnh và giàu bản sắc.

3.2.5. Giải pháp 5: Tăng cường hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

3.2.5.1. Mục tiêu giải pháp

Giải pháp tăng cường hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật đóng vai trò then chốt để Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Một trong những mục tiêu hàng đầu của giải pháp này là mở rộng thị trường, quảng bá hình ảnh và sản phẩm của Trung tâm ra công chúng trong và ngoài nước. Thông qua việc hợp tác chặt chẽ với các đơn vị nghệ thuật uy tín, tham gia tích cực vào các sự kiện văn hóa lớn, Trung tâm sẽ có cơ hội giới thiệu những thành tựu, những tinh hoa của nghệ thuật Việt Nam đến với đông đảo khán giả quốc tế. Điều này không chỉ góp phần khẳng định vị thế của Trung tâm trên bản đồ nghệ thuật trong nước và thế giới mà còn đóng góp tích cực vào sự nghiệp ngoại giao văn hóa, quảng bá hình ảnh đất nước, con người Việt Nam. Việc mở rộng thị trường cũng sẽ tạo động lực để Trung tâm không ngừng sáng tạo, nâng cao chất lượng các sản phẩm nghệ thuật để đáp ứng sự kỳ vọng và nhu cầu thưởng thức ngày càng cao của công chúng.

Bên cạnh đó, hợp tác quốc tế là một kênh hữu hiệu để Trung tâm học hỏi kinh nghiệm, nâng cao trình độ và chuẩn mực hoạt động nghệ thuật. Thông qua việc trao đổi chuyên môn, tham gia các khóa tập huấn với các nghệ sĩ, chuyên gia quốc tế, đội ngũ cán bộ và nghệ sĩ của Trung tâm sẽ có cơ hội tiếp cận với những phương pháp sáng tạo mới, trau dồi kỹ năng biểu diễn và mở rộng tầm nhìn nghệ thuật. Việc đọc tham khảo các tác phẩm kinh điển của điện ảnh thế giới, tìm hiểu về xu hướng và công nghệ làm phim hiện đại cũng sẽ giúp Trung tâm nâng cao năng lực sản xuất, hướng đến những chuẩn

mức nghệ thuật đỉnh cao. Ngoài ra, việc thường xuyên tổ chức các hội thảo, tọa đàm với sự tham gia của các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực sân khấu, điện ảnh sẽ tạo diễn đàn để các nghệ sĩ của Trung tâm giao lưu, học hỏi và nâng cao tay nghề. Từ đó, chất lượng các chương trình biểu diễn, bộ phim do Trung tâm sản xuất sẽ được cải thiện đáng kể, sánh ngang với các tiêu chuẩn quốc tế.

Có thể thấy, giải pháp tăng cường hợp tác, liên kết không chỉ mang lại lợi ích thiết thực về mặt thị trường và doanh thu mà còn đóng vai trò xúc tác để nâng tầm chất lượng và hình ảnh nghệ thuật của Trung tâm. Đây sẽ là một bước đi chiến lược, một đòn bẩy quan trọng để Trung tâm bứt phá, khẳng định được tên tuổi và uy tín của mình trong môi trường nghệ thuật đầy cạnh tranh như hiện nay. Tuy nhiên, để hiện thực hóa các mục tiêu này, Trung tâm cần có những bước đi thận trọng, kế hoạch bài bản và sự quyết tâm, nỗ lực của toàn thể cán bộ, nghệ sĩ. Chỉ có sự đoàn kết, thống nhất và quyết tâm cao từ nội bộ, Trung tâm mới có thể tận dụng tối đa cơ hội hợp tác để cất cánh và gặt hái nhiều thành công trên con đường phát triển nghệ thuật trong tương lai.

3.2.5.2. Nội dung giải pháp

Để tăng cường hợp tác và liên kết trong hoạt động nghệ thuật, một trong những nội dung giải pháp quan trọng mà Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần thực hiện là chủ động xây dựng mối quan hệ hợp tác với các đơn vị nghệ thuật trong và ngoài nước. Điều này đòi hỏi Trung tâm phải có một chiến lược dài hạn và bài bản trong việc tìm kiếm, tiếp cận và thuyết phục các đối tác tiềm năng. Trung tâm cần xác định rõ những đơn vị nào có thế mạnh và uy tín trong lĩnh vực nghệ thuật, đồng thời phù hợp với định hướng phát triển của mình. Sau đó, Trung tâm cần chủ động đề xuất ý tưởng hợp tác, thể hiện sự thiện chí và cam kết mạnh mẽ trong việc xây dựng mối quan hệ lâu dài, bền vững. Việc tổ chức các cuộc gặp gỡ, trao

đôi trực tiếp với lãnh đạo các đơn vị này cũng là một cách hiệu quả để thắt chặt tình hữu nghị và tạo tiền đề cho những hợp tác cụ thể trong tương lai. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng cần tận dụng các kênh ngoại giao, sự kiện văn hóa để mở rộng mạng lưới đối tác, đặc biệt là với các đơn vị nghệ thuật nước ngoài. Việc tham gia vào các hiệp hội, tổ chức nghệ thuật quốc tế cũng sẽ giúp Trung tâm có cơ hội tiếp cận và hợp tác với nhiều đối tác tiềm năng hơn.

Ngoài ra, một nội dung quan trọng khác trong giải pháp này là tích cực tham gia các chương trình giao lưu nghệ thuật, các sự kiện điện ảnh quốc tế. Đây là những sân chơi lớn, nơi quy tụ những tên tuổi hàng đầu trong làng nghệ thuật thế giới, đồng thời cũng là cơ hội để Trung tâm giới thiệu và quảng bá hình ảnh, tài năng của mình. Để làm được điều này, Trung tâm cần chủ động tìm hiểu thông tin, lên kế hoạch tham dự các sự kiện phù hợp một cách bài bản. Việc chuẩn bị chu đáo về nội dung chương trình, ekip thực hiện và khâu tuyên truyền sẽ giúp Trung tâm tạo được ấn tượng tốt với khán giả quốc tế. Đồng thời, việc tham gia các sự kiện này cũng là dịp để Trung tâm học hỏi kinh nghiệm tổ chức, nắm bắt xu hướng mới trong sáng tạo nghệ thuật và mở rộng mối quan hệ hợp tác với các đơn vị quốc tế. Trung tâm cần chú trọng khai thác tối đa các cơ hội giao lưu, trao đổi chuyên môn trong khuôn khổ các sự kiện này để nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ, nghệ sĩ.

Bên cạnh việc chủ động tham gia các sự kiện bên ngoài, Trung tâm cũng cần tạo điều kiện để các nghệ sĩ của mình được thường xuyên biểu diễn trên các sân khấu lớn, tiếp cận với công chúng đa dạng. Điều này không chỉ giúp các nghệ sĩ có cơ hội thể hiện tài năng, mà còn giúp họ trau dồi kinh nghiệm, tự tin hơn trong việc chinh phục những đấu trường nghệ thuật lớn. Trung tâm cần xây dựng kế hoạch tìm kiếm và liên kết với các sân khấu có uy tín trong nước, đồng thời hỗ trợ các nghệ sĩ trong quá trình chuẩn bị chương trình và quảng bá hình ảnh. Việc định kỳ tổ chức các chương trình biểu diễn

chuyên nghiệp trên các sân khấu nổi tiếng sẽ giúp nâng tầm nghệ thuật của Trung tâm, tạo tiếng vang và uy tín trong công chúng. Ngoài ra, Trung tâm cũng cần khuyến khích và tạo điều kiện để các nghệ sĩ tài năng tham gia các cuộc thi, liên hoan nghệ thuật uy tín trong nước và quốc tế. Những giải thưởng và danh hiệu mà họ giành được sẽ là minh chứng cho năng lực và tâm huyết của đội ngũ nghệ sĩ Trung tâm, đồng thời tạo động lực để họ không ngừng sáng tạo, cống hiến.

Song song với việc đẩy mạnh giao lưu, hợp tác với bên ngoài, Trung tâm cũng cần chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua các khóa tập huấn, hội thảo chuyên đề với sự tham gia của các chuyên gia nước ngoài. Đây là cơ hội để cán bộ, nghệ sĩ của Trung tâm được tiếp cận với những phương pháp, kỹ thuật mới trong sáng tạo nghệ thuật, đồng thời mở rộng tầm nhìn và kiến thức chuyên môn. Trung tâm cần chủ động mời các chuyên gia, nghệ sĩ có uy tín từ các nước có nền nghệ thuật phát triển đến giao lưu, giảng dạy. Nội dung các khóa tập huấn cần thiết thực, bám sát nhu cầu thực tế và định hướng phát triển của Trung tâm. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng cần khuyến khích cán bộ, nghệ sĩ chủ động tham gia các khóa đào tạo, hội thảo chuyên ngành ở nước ngoài để trau dồi kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn. Việc tiếp thu những tinh hoa nghệ thuật từ các nền văn hóa khác nhau sẽ giúp đội ngũ Trung tâm có cái nhìn đa chiều, sáng tạo hơn trong quá trình xây dựng và thực hiện các chương trình nghệ thuật.

Có thể thấy, việc tăng cường hợp tác và liên kết trong hoạt động nghệ thuật là một giải pháp đa diện, đòi hỏi sự kết hợp hài hòa giữa các hoạt động xây dựng mối quan hệ đối tác, tham gia sự kiện quốc tế, phát triển năng lực nội bộ và tạo cơ hội phát triển cho nghệ sĩ. Trung tâm cần xây dựng lộ trình và kế hoạch cụ thể cho từng nội dung giải pháp, đồng thời huy động sự tham gia tích cực của toàn thể cán bộ, nghệ sĩ trong quá trình thực hiện. Sự đầu tư

bài bản và quyết liệt cho các hoạt động hợp tác, giao lưu chắc chắn sẽ mở ra nhiều cơ hội phát triển mới, giúp Trung tâm khẳng định được vị thế và uy tín của mình trong nước cũng như trên trường quốc tế.

3.2.5.3. Cách thức thực hiện

Để triển khai hiệu quả giải pháp tăng cường hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật, Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần chú trọng thực hiện đồng bộ nhiều cách thức khác nhau. Trước hết, Trung tâm cần chủ động trong việc đề xuất nội dung và phương thức hợp tác với các đối tác tiềm năng. Điều này đòi hỏi Trung tâm phải có sự nghiên cứu kỹ lưỡng về thế mạnh, nhu cầu và định hướng của từng đối tác, từ đó đưa ra những đề xuất phù hợp và thiết thực. Trung tâm cần xây dựng các kế hoạch hợp tác chi tiết, bao gồm mục tiêu, nội dung, lộ trình thực hiện và phân công trách nhiệm cụ thể. Những đề xuất này cần thể hiện rõ tầm nhìn chiến lược và lợi ích lâu dài cho cả hai bên, đồng thời phù hợp với nguồn lực và khả năng thực tế của Trung tâm. Việc chủ động đề xuất hợp tác không chỉ thể hiện sự thiện chí và quyết tâm của Trung tâm, mà còn giúp Trung tâm chủ động hơn trong việc lựa chọn đối tác và định hướng mối quan hệ theo hướng có lợi nhất cho sự phát triển của mình.

Bên cạnh đó, để thúc đẩy các hoạt động hợp tác quốc tế, Trung tâm cần thành lập một bộ phận chuyên trách về lĩnh vực này. Bộ phận hợp tác quốc tế và truyền thông đối ngoại sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc tìm kiếm, xây dựng và duy trì mối quan hệ với các đối tác nước ngoài. Bộ phận này cần được trang bị đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn cao, am hiểu về ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp và văn hóa các nước. Họ sẽ chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch hợp tác quốc tế hàng năm, tổ chức các hoạt động giao lưu, trao đổi nghệ thuật với các đơn vị nước ngoài, đồng thời chủ động tìm kiếm cơ hội hợp tác mới. Ngoài ra, bộ phận này cũng đảm nhiệm vai trò truyền thông,

quảng bá hình ảnh và thành tựu của Trung tâm ra quốc tế thông qua các kênh thông tin đa dạng như trang web, mạng xã hội, tài liệu giới thiệu bằng nhiều ngôn ngữ. Sự ra đời của bộ phận chuyên trách này sẽ giúp các hoạt động hợp tác quốc tế của Trung tâm được triển khai một cách chuyên nghiệp, bài bản và hiệu quả hơn.

Song song với việc đẩy mạnh công tác đối ngoại, Trung tâm cũng cần chú trọng nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ và nghệ sĩ thông qua việc cử họ tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn tại các nước có nền nghệ thuật phát triển. Đây là cơ hội để cán bộ, nghệ sĩ được tiếp cận với những tri thức, kỹ năng và kinh nghiệm quý báu từ các chuyên gia, nghệ sĩ tài năng trên thế giới. Thông qua các khóa đào tạo này, họ không chỉ được trau dồi về chuyên môn, mà còn mở rộng tầm nhìn, củng cố niềm đam mê và sự tự tin trong việc hội nhập quốc tế. Trung tâm cần có kế hoạch cụ thể trong việc lựa chọn các khóa đào tạo phù hợp với từng đối tượng, đồng thời hỗ trợ về kinh phí, thủ tục để cán bộ, nghệ sĩ yên tâm tham gia. Sau khi trở về, Trung tâm cần tạo điều kiện để họ chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm với đồng nghiệp, từ đó lan tỏa và nâng cao chất lượng chung của đơn vị. Việc thường xuyên cử cán bộ, nghệ sĩ đi đào tạo ở nước ngoài sẽ tạo ra một lực lượng nòng cốt, tiên phong trong việc đổi mới tư duy và phương thức hoạt động nghệ thuật của Trung tâm, đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế.

Một cách thức quan trọng khác mà Trung tâm cần triển khai là tận dụng tối đa các nguồn kinh phí từ các dự án hỗ trợ của Nhà nước và các tổ chức quốc tế cho các hoạt động trao đổi nghệ thuật. Việc tranh thủ sự hỗ trợ từ các nguồn kinh phí này sẽ giúp Trung tâm giảm bớt gánh nặng tài chính, đồng thời có điều kiện thuận lợi hơn trong việc tổ chức các chương trình giao lưu, hợp tác có quy mô lớn và chất lượng cao. Trung tâm cần chủ động tìm hiểu, nắm bắt thông tin về các dự án, chương trình hỗ trợ phù hợp với định hướng

và lĩnh vực hoạt động của mình. Từ đó, Trung tâm cần xây dựng các đề án, kế hoạch cụ thể để tham gia ứng tuyển và tranh thủ sự hỗ trợ. Việc xây dựng các đề án như trên đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ giữa các bộ phận chuyên môn trong đơn vị, đảm bảo tính khả thi, hiệu quả và sức thuyết phục. Ngoài ra, Trung tâm cũng cần chú trọng công tác quyết toán, báo cáo minh bạch và đúng quy định về việc sử dụng các nguồn kinh phí này, tạo niềm tin và uy tín với các cơ quan, tổ chức tài trợ. Việc làm chủ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực bên ngoài sẽ tạo động lực và điều kiện thuận lợi để Trung tâm đẩy mạnh các hoạt động giao lưu, hợp tác nghệ thuật, nâng cao vị thế của mình trên trường quốc tế.

Có thể thấy, để triển khai thành công giải pháp tăng cường hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật, Trung tâm cần sự quyết tâm và nỗ lực cao từ tất cả các thành viên. Sự chủ động trong hợp tác, sự bài bản trong công tác quản lý và điều phối, sự đầu tư cho công tác đào tạo, bồi dưỡng và sự tận dụng hiệu quả các cơ hội, nguồn lực bên ngoài sẽ là những yếu tố then chốt quyết định sự thành bại của quá trình này. Trung tâm cần xây dựng và triển khai các cách thức đồng bộ, khoa học và linh hoạt, phù hợp với tình hình thực tế và nhu cầu phát triển của đơn vị. Từ đó, Trung tâm sẽ từng bước khẳng định được vị thế và uy tín của mình, trở thành một điểm đến hấp dẫn và đáng tin cậy cho các đối tác trong nước và quốc tế, mở ra những cơ hội phát triển mới trong tương lai.

3.2.5.4. Điều kiện thực hiện

Để triển khai thành công giải pháp tăng cường hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật, cần có sự hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi từ phía Nhà nước. Chính sách của Nhà nước đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng, khuyến khích và thúc đẩy các hoạt động hợp tác quốc tế về nghệ thuật. Nhà nước cần hoàn thiện hành lang pháp lý, tạo thuận lợi cho việc giao

lưu, trao đổi và hợp tác giữa các đơn vị nghệ thuật trong nước với các đối tác nước ngoài. Các chính sách về thuế, visa, thủ tục xuất nhập cảnh, vận chuyển trang thiết bị, tác phẩm nghệ thuật cũng cần được đơn giản hóa và tạo điều kiện tối đa. Bên cạnh đó, Nhà nước cần có các chính sách hỗ trợ về tài chính như cấp kinh phí, tạo quỹ dành riêng cho các hoạt động giao lưu, hợp tác quốc tế, giúp các đơn vị nghệ thuật giảm bớt khó khăn về nguồn lực. Sự ủng hộ và tạo điều kiện từ phía Nhà nước sẽ tạo động lực và niềm tin cho các đơn vị nghệ thuật mạnh dạn hơn trong việc mở rộng và đẩy mạnh hợp tác quốc tế, từ đó nâng cao vị thế và khả năng hội nhập của mình.

Bên cạnh sự hỗ trợ từ phía Nhà nước, yếu tố thiện chí và sự đồng thuận cao từ các đơn vị đối tác cũng có ý nghĩa quan trọng không kém. Sự hợp tác đòi hỏi sự chung tay, góp sức của tất cả các bên liên quan. Các đơn vị đối tác cần thể hiện sự cởi mở, thiện chí và nỗ lực trong việc xây dựng và duy trì mối quan hệ hợp tác bền vững. Sự đồng thuận cao giữa các bên sẽ giúp tạo ra một tinh thần làm việc tích cực, xóa bỏ rào cản về văn hóa, ngôn ngữ, thúc đẩy sự hiểu biết và chia sẻ lẫn nhau. Trên cơ sở đó, các bên sẽ cùng nhau xác định mục tiêu, lợi ích chung và cam kết thực hiện nghiêm túc các thỏa thuận đã ký kết. Sự hợp tác hiệu quả và thành công đòi hỏi các đơn vị đối tác phải có một tầm nhìn chung, cùng nhau nỗ lực vượt qua khó khăn, thách thức và kiên trì theo đuổi mục tiêu đã đề ra. Thiện chí và sự đồng thuận sẽ là nền tảng vững chắc để xây dựng lòng tin, tạo sự gắn kết và phát triển mối quan hệ hợp tác lâu dài, bền vững giữa các đơn vị nghệ thuật.

Ngoài ra, một số điều kiện khác cũng cần được chú trọng để đảm bảo cho sự thành công của quá trình hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật. Trung tâm cần xây dựng được một đội ngũ cán bộ, nhân viên có năng lực chuyên môn cao, không chỉ giỏi về nghiệp vụ mà còn có khả năng giao tiếp, đàm phán và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình hợp tác quốc tế.

Việc trang bị cho đội ngũ này những kiến thức, kỹ năng cần thiết về ngoại ngữ, kỹ năng mềm, hiểu biết về văn hóa các nước sẽ giúp họ hoàn thành tốt vai trò cầu nối, thúc đẩy hiệu quả hợp tác. Trung tâm cũng cần chú trọng xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, đáp ứng các yêu cầu và tiêu chuẩn quốc tế, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp và thuận lợi cho các hoạt động giao lưu, hợp tác. Việc thường xuyên cập nhật và ứng dụng công nghệ tiên tiến trong quản lý, sáng tạo và trình diễn nghệ thuật cũng sẽ giúp Trung tâm nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng hội nhập quốc tế.

Tóm lại, để triển khai hiệu quả giải pháp tăng cường hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật, rất cần sự chung tay và nỗ lực của nhiều bên liên quan, từ các cơ quan Nhà nước cho đến các đơn vị đối tác và bản thân Trung tâm. Sự phối hợp đồng bộ, chặt chẽ và thiện chí giữa các bên sẽ tạo nên một môi trường thuận lợi, thúc đẩy các hoạt động hợp tác diễn ra một cách chuyên nghiệp, hiệu quả và mang lại những giá trị bền vững. Từ đó, Trung tâm sẽ có điều kiện để khẳng định vị thế, nâng cao uy tín và mở rộng cơ hội hợp tác trên trường quốc tế, đóng góp tích cực vào sự nghiệp phát triển nền nghệ thuật nước nhà.

3.2.6. Giải pháp 6: Đổi mới phương thức quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động

3.2.6.1. Mục tiêu giải pháp

Trong bối cảnh đơn vị nghệ thuật công lập chuyển sang cơ chế tự chủ, việc xây dựng một phong cách quản lý dân chủ, khoa học và chuyên nghiệp là một mục tiêu quan trọng hàng đầu. Phong cách quản lý này chắc chắn sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát huy tính sáng tạo, năng động và trách nhiệm của đội ngũ cán bộ, nhân viên trong đơn vị. Thay vì áp dụng một cách quản lý cứng nhắc, quan liêu, lãnh đạo Trung tâm cần chú trọng xây dựng một môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích sự tham gia và đóng góp ý kiến của

mọi thành viên. Các quyết định quan trọng cần được thảo luận, cân nhắc kỹ lưỡng trên cơ sở lắng nghe ý kiến từ nhiều phía, đảm bảo tính khách quan, công bằng và hợp lý. Hơn nữa, việc áp dụng các phương pháp quản lý khoa học, hiện đại cũng sẽ giúp nâng cao hiệu quả điều hành và tối ưu hóa nguồn lực của đơn vị. Trung tâm cần chú trọng việc xây dựng hệ thống quản lý chất lượng, đưa ra các tiêu chuẩn, quy trình làm việc rõ ràng, minh bạch và thống nhất trong toàn đơn vị. Các quyết định quản lý cần dựa trên cơ sở phân tích dữ liệu, đánh giá thực tiễn một cách khách quan và có căn cứ khoa học. Việc ứng dụng các công nghệ mới vào công tác quản lý cũng là một hướng đi cần thiết để nâng cao hiệu quả và tính chuyên nghiệp trong điều hành hoạt động của Trung tâm.

Mục tiêu thứ hai trong giải pháp đổi mới phương thức quản lý là nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý trong bối cảnh tự chủ. Khi chuyển sang cơ chế tự chủ, Trung tâm sẽ có nhiều quyền tự quyết hơn trong các hoạt động chuyên môn và quản lý tài chính. Tuy nhiên, điều này cũng đặt ra yêu cầu cao hơn đối với năng lực quản trị, điều hành của đội ngũ lãnh đạo. Để đảm bảo hiệu quả quản lý, Trung tâm cần xây dựng một cơ cấu tổ chức bộ máy tinh gọn, khoa học với sự phân công, phân cấp rõ ràng, hợp lý giữa các bộ phận. Mỗi cá nhân cần được giao nhiệm vụ cụ thể gắn với tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện, từ đó tạo động lực và trách nhiệm trong công việc. Các quy định, quy chế về chế độ làm việc, tiêu chuẩn khen thưởng, kỷ luật cần được xây dựng một cách công bằng, minh bạch và được thực thi nghiêm túc trong thực tiễn. Lãnh đạo Trung tâm nhất là người đứng đầu cần thường xuyên theo dõi, kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện nhiệm vụ của các bộ phận, kịp thời chấn chỉnh và xử lý các vấn đề phát sinh. Bên cạnh đó, việc tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý cho đội ngũ cán bộ cũng là một yêu cầu cần thiết. Trung tâm nên xây dựng và triển khai các chương trình đào

tạo, tập huấn thường xuyên, có trọng tâm, trọng điểm, giúp cán bộ quản lý cập nhật kiến thức, nâng cao khả năng ứng phó với những thách thức trong bối cảnh mới.

Việc xây dựng phong cách quản lý dân chủ, khoa học, văn minh, chuyên nghiệp và nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý là những mục tiêu quan trọng mà giải pháp đổi mới phương thức quản lý của Trung tâm cần hướng tới. Để hiện thực hóa những mục tiêu này đòi hỏi sự quyết tâm và nỗ lực của toàn thể đội ngũ lãnh đạo, cán bộ, nhân viên trong đơn vị. Việc xây dựng một môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp với những cơ chế quản lý hiệu quả, minh bạch sẽ tạo tiền đề và động lực cho Trung tâm phát triển bền vững trong bối cảnh tự chủ. Từ đó, Trung tâm sẽ ngày càng khẳng định được vai trò, vị thế của mình, đóng góp tích cực vào sự nghiệp xây dựng và phát triển nền nghệ thuật nước nhà.

3.2.6.2. Nội dung giải pháp

Một trong những nội dung quan trọng của giải pháp đổi mới phương thức quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh là hoàn thiện hệ thống văn bản quản lý nội bộ. Trong bối cảnh chuyển sang cơ chế tự chủ, việc xây dựng một hệ thống văn bản quản lý đồng bộ, thống nhất và phù hợp là hết sức cần thiết. Trung tâm cần kiểm tra, đánh giá lại toàn bộ các quy chế, quy định hiện hành, từ đó tiến hành sửa đổi, bổ sung hoặc xây dựng mới cho phù hợp với tình hình thực tế. Các văn bản quản lý nội bộ cần được xây dựng một cách khoa học, chặt chẽ, với những quy định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng bộ phận, vị trí công tác. Đồng thời, cần có sự kết nối, đồng bộ giữa các văn bản, tránh chồng chéo, mâu thuẫn. Hệ thống văn bản này sẽ tạo hành lang pháp lý vững chắc cho các hoạt động của Trung tâm, giúp việc điều hành, quản lý đi vào nề nếp và đạt hiệu quả cao hơn.

Bên cạnh việc hoàn thiện hệ thống văn bản, Trung tâm cũng cần chú trọng xây dựng hệ thống thông tin quản lý và ứng dụng những công nghệ mới nhất vào điều hành hoạt động. Trong thời đại công nghệ số hiện nay, việc tin học hóa các quy trình quản lý sẽ giúp tiết kiệm thời gian, công sức và nâng cao năng suất lao động. Trung tâm nên đầu tư xây dựng các phần mềm quản lý chuyên dụng, tích hợp các tính năng như quản lý nhân sự, tài chính, kế hoạch, dự án... Việc ứng dụng công nghệ thông tin sẽ giúp lãnh đạo nắm bắt thông tin một cách nhanh chóng, chính xác, từ đó đưa ra các quyết định kịp thời và hiệu quả. Đồng thời, việc số hóa dữ liệu, tài liệu cũng giúp việc lưu trữ, tra cứu trở nên dễ dàng hơn, tránh tình trạng thất lạc, hư hỏng tài liệu như trước đây. Tuy nhiên, quá trình xây dựng hệ thống thông tin và ứng dụng công nghệ cần được thực hiện một cách bài bản, có lộ trình phù hợp, tránh gây xáo trộn đến hoạt động chung của Trung tâm.

Một nội dung không kém phần quan trọng là quản lý theo mục tiêu và thực hiện đánh giá kết quả công việc theo tiêu chí cụ thể. Phương pháp quản lý này đòi hỏi lãnh đạo Trung tâm phải xác định rõ mục tiêu, bối cảnh thị trường và định hướng phát triển của đơn vị trong từng giai đoạn. Từ mục tiêu chung, lãnh đạo cần phân tích, cụ thể hóa thành các mục tiêu chi tiết cho từng bộ phận, phòng ban và giao trách nhiệm cá nhân rõ ràng. Mỗi cá nhân sẽ phải chủ động xây dựng kế hoạch công tác của mình, lộ trình thực hiện để hoàn thành mục tiêu được giao. Định kỳ, lãnh đạo sẽ tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên dựa trên các tiêu chí cụ thể đã đề ra. Việc gắn kết giữa mục tiêu chung của tổ chức với mục tiêu cá nhân sẽ tạo động lực để mỗi người nỗ lực hết mình, phát huy cao nhất năng lực và sở trường của bản thân. Phương pháp này cũng giúp tạo sự công bằng, minh bạch trong đánh giá và trả công lao động, khuyến khích tinh thần thi đua, cạnh tranh lành mạnh giữa các cá nhân, bộ phận trong đơn vị.

Cuối cùng, giải pháp đổi mới phương thức quản lý cũng cần chú trọng phát huy tính độc lập sáng tạo và trách nhiệm của đội ngũ cán bộ, đồng thời khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào quá trình quản lý, điều hành. Lãnh đạo Trung tâm cần tạo môi trường làm việc cởi mở, dân chủ, nơi mà mỗi cá nhân được khuyến khích đóng góp ý tưởng, giải pháp mới mẻ để cải tiến quy trình làm việc. Các buổi họp giao ban, sơ kết, tổng kết cần được tổ chức thường xuyên nhằm lắng nghe ý kiến phản hồi từ phía nhân viên. Lãnh đạo cần cởi mở tiếp thu và phản hồi một cách tích cực các ý kiến đóng góp, ngay cả khi đó là những ý kiến trái chiều. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng nên xem xét việc phân cấp, phân quyền mạnh mẽ hơn cho cấp dưới, tạo điều kiện để họ được thể hiện năng lực quản lý, điều hành. Việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm sẽ giúp đội ngũ cán bộ trưởng thành hơn trong công tác, đủ bản lĩnh và kinh nghiệm để đối phó với những tình huống phức tạp. Tuy vậy, quá trình phân cấp cũng cần có sự kiểm tra, giám sát chặt chẽ từ phía lãnh đạo để tránh tình trạng lạm quyền hoặc sai phạm.

Như vậy, để hiện thực hóa giải pháp đổi mới phương thức quản lý, Trung tâm cần triển khai đồng bộ nhiều nhóm giải pháp, từ hoàn thiện thể chế, ứng dụng công nghệ đến quản trị nhân sự. Đây là một quá trình đòi hỏi sự quyết tâm, kiên trì nỗ lực của đội ngũ lãnh đạo và sự đồng thuận, hợp tác của toàn thể nhân viên. Việc xây dựng những phương thức quản lý hiệu quả, phù hợp với bối cảnh tự chủ chính là chìa khóa để Trung tâm nâng cao năng lực cạnh tranh, khẳng định vị thế tiên phong trên thị trường nghệ thuật.

3.2.6.3. Cách thức thực hiện

Để triển khai hiệu quả các giải pháp đổi mới phương thức quản lý, việc đầu tiên Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh cần làm là tiến hành rà soát, sửa đổi và ban hành các quy chế, quy định liên quan đến điều hành hoạt động. Đây là một công việc rất quan trọng, đòi hỏi

sự tham gia của toàn bộ ban lãnh đạo và các bộ phận chuyên môn. Trung tâm cần thành lập các tổ công tác chuyên trách, với sự tham gia của những cán bộ có trình độ chuyên môn cao, am hiểu sâu sắc về lĩnh vực hoạt động của đơn vị. Các tổ công tác này sẽ tiến hành nghiên cứu, phân tích kỹ lưỡng quy chế, quy định hiện hành, đánh giá những ưu điểm, hạn chế và đề xuất phương án sửa đổi, bổ sung. Trong quá trình xây dựng văn bản mới, cần lấy ý kiến rộng rãi từ các phòng ban, đơn vị trực thuộc và tổ chức nhiều cuộc hội thảo, tọa đàm để thảo luận, tranh luận. Các quy định mới ban hành cần bám sát định hướng phát triển chung của Trung tâm, đáp ứng yêu cầu thực tiễn và phù hợp với văn bản pháp luật của cơ quan cấp trên. Sau khi ban hành, lãnh đạo cần tổ chức quán triệt, phổ biến đến từng cán bộ, nhân viên và thường xuyên kiểm tra việc thực hiện, khen thưởng, kỷ luật nghiêm minh để văn bản đi vào cuộc sống.

Song song với việc hoàn thiện hệ thống văn bản, Trung tâm cũng cần đầu tư mạnh mẽ cho công tác xây dựng và triển khai các phần mềm ứng dụng trong quản lý. Hiện nay, việc ứng dụng công nghệ thông tin vào điều hành các tổ chức đã trở thành một xu thế tất yếu. Các phần mềm chuyên dụng với nhiều tính năng ưu việt như lưu trữ, xử lý dữ liệu, thống kê, dự báo... sẽ hỗ trợ đắc lực cho công tác quản lý, giúp lãnh đạo nâng cao năng lực ra quyết định. Tuy nhiên, để triển khai hiệu quả, Trung tâm cần lập một kế hoạch toàn diện, bài bản, tính đến các yếu tố về nhân lực, tài lực, cơ sở vật chất và lộ trình thực hiện. Việc lựa chọn nhà cung cấp giải pháp công nghệ phải được tiến hành cẩn trọng, công khai, minh bạch, dựa trên cơ sở đấu thầu, chấm điểm theo các tiêu chí khoa học. Bên cạnh đó, Trung tâm cần chú trọng công tác đào tạo, tập huấn để nâng cao trình độ tin học văn phòng cho đội ngũ cán bộ, tạo sự đồng thuận và hợp tác của toàn thể nhân viên. Sau khi hệ thống phần mềm được đưa vào hoạt động, cần thường xuyên tổ chức lấy ý kiến

phản hồi từ người sử dụng để có những điều chỉnh kịp thời, hoàn thiện dần theo hướng hiện đại và thân thiện hơn.

Để đảm bảo việc điều hành được thông suốt, Trung tâm cần thiết lập và thực hiện nghiêm túc quy trình giao việc, đánh giá kết quả thực hiện. Mỗi một công việc, nhiệm vụ khi giao cho bộ phận, cá nhân đều phải được cụ thể hóa về nội dung công việc, kết quả đầu ra, thời gian hoàn thành và tiêu chí đánh giá. Việc giao việc phải thể hiện rõ ràng trong văn bản và thông tin đến tất cả những người liên quan, tránh phát sinh những bất cập trong quá trình thực hiện. Cán bộ, nhân viên được giao việc cần báo cáo tiến độ thực hiện định kỳ cho cấp trên trực tiếp và nêu rõ những khó khăn, vướng mắc, kiến nghị (nếu có). Trên cơ sở đó, lãnh đạo sẽ đưa ra những quyết định điều chỉnh, bổ sung kịp thời để đảm bảo chất lượng và tiến độ công việc. Đối với những nhiệm vụ có tính phức tạp cao, liên quan đến nhiều đơn vị thì cần thành lập các nhóm công tác liên phòng ban, giao trách nhiệm cụ thể cho từng thành viên và thường xuyên theo dõi, giám sát. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc phải được tiến hành công bằng, khách quan, minh bạch dựa trên mức độ hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Cán bộ, nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ cần được khen thưởng, động viên kịp thời để phát huy. Ngược lại, những trường hợp làm việc không hiệu quả, để xảy ra sai sót cũng cần có những hình thức kỷ luật thích đáng, nghiêm túc rút kinh nghiệm.

Cuối cùng, để tạo môi trường làm việc dân chủ, cởi mở, Trung tâm cần chú trọng tổ chức đối thoại định kỳ giữa lãnh đạo và nhân viên, lắng nghe và tiếp thu những ý kiến đóng góp, phản ánh từ phía cán bộ. Đối thoại định kỳ là một kênh quan trọng để lãnh đạo nắm bắt tình hình thực tế, những khó khăn của cán bộ trong công việc và cuộc sống. Đây cũng là dịp để lãnh đạo truyền đạt những chủ trương, định hướng của Trung tâm, giải đáp những thắc mắc và tạo sự đồng thuận nội bộ. Thông qua đối thoại, các bên có thể hiểu nhau hơn,

gắn bó hơn, cùng nhau vượt qua khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ. Để buổi đối thoại đạt hiệu quả, cần có sự chuẩn bị kỹ càng về nội dung, phân công đại diện các bên và bố trí thời gian, địa điểm phù hợp. Bên cạnh việc tổ chức các buổi đối thoại định kỳ, lãnh đạo cũng nên duy trì nhiều kênh tiếp nhận thông tin như hộp thư góp ý, tổng đài nội bộ... Những ý kiến đóng góp cần được ghi nhận, phân tích một cách nghiêm túc và phản hồi cụ thể đến người đóng góp.

Như vậy, để thực hiện có hiệu quả giải pháp đổi mới phương thức quản lý, Trung tâm cần triển khai đồng thời nhiều giải pháp, từ hoàn thiện thể chế đến ứng dụng công nghệ, từ quy trình giao việc đến cơ chế đối thoại. Đây phải là một quá trình thường xuyên, liên tục, có sự điều chỉnh, hoàn thiện qua thực tiễn. Lãnh đạo Trung tâm cần quyết tâm, gương mẫu và tạo động lực lan tỏa đến toàn bộ cán bộ. Khi có sự đồng lòng, hợp sức của tập thể, chắc chắn những mục tiêu đổi mới sẽ trở thành hiện thực, mở ra một giai đoạn phát triển mới của Trung tâm.

3.2.6.4. Điều kiện thực hiện

Để triển khai thành công các giải pháp đổi mới phương thức quản lý, một trong những yếu tố then chốt là năng lực và quyết tâm của đội ngũ lãnh đạo Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh. Trước hết, ban lãnh đạo cần nhận thức sâu sắc về sự cần thiết phải đổi mới, coi đây là nhiệm vụ sống còn để nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập. Trên cơ sở phân tích kỹ lưỡng những hạn chế trong phương thức quản lý hiện tại, lãnh đạo cần xác định rõ mục tiêu, lộ trình cải cách, sẵn sàng đương đầu với khó khăn, thách thức. Bản thân người đứng đầu phải là người tiên phong, gương mẫu, tạo niềm tin và động lực cho các cấp dưới. Bên cạnh việc xây dựng tầm nhìn và chiến lược, lãnh đạo cần có khả năng tổ chức thực hiện, kiểm tra giám sát và điều chỉnh linh hoạt trước những biến động của tình hình.

Tuy nhiên, để các chủ trương, chính sách đi vào thực tế, cần có sự đồng thuận và hợp tác của toàn thể cán bộ, nhân viên. Các cấp cần thống nhất cao về mục tiêu và các giải pháp thực hiện, nỗ lực phấn đấu vì lợi ích chung. Có như vậy, việc triển khai mới thực sự đồng bộ và phát huy hiệu quả. Chính vì thế, trong quá trình xây dựng phương án đổi mới, lãnh đạo cần tổ chức lấy ý kiến rộng rãi của cán bộ, lắng nghe và tiếp thu những đề xuất hợp lý. Mặt khác, cũng cần có cơ chế khuyến khích, tạo động lực như khen thưởng, phúc lợi để người lao động an tâm cống hiến. Bên cạnh đó, lãnh đạo cũng cần quan tâm xây dựng văn hóa đoàn kết, hợp tác, cùng nhau vượt qua khó khăn. Khi cán bộ thực sự đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân, đó sẽ là một động lực to lớn để Trung tâm phát triển.

Một điều kiện quan trọng là nguồn lực tài chính để triển khai các hoạt động cải cách. Trên thực tế, việc đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, hệ thống công nghệ thông tin... đều phải có nguồn kinh phí lớn. Vì vậy, Trung tâm cần chủ động xây dựng kế hoạch tài chính dài hạn, tăng cường công tác xã hội hoá, thu hút đầu tư từ các nguồn lực xã hội. Đồng thời, cần phải quản lý chặt chẽ việc phân bổ và sử dụng kinh phí, tiết kiệm, chống lãng phí. Việc đầu tư phải được thẩm định theo đúng quy định, đánh giá hiệu quả cụ thể, có trọng tâm, trọng điểm, tránh dàn trải.

Cuối cùng, để các giải pháp mang lại hiệu quả thực sự, rất cần có sự chỉ đạo, hỗ trợ từ phía cơ quan chủ quản là Sở Văn hóa và Thể thao và Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. Sở Văn hóa và Thể thao cần ban hành kịp thời các văn bản hướng dẫn, tạo hành lang pháp lý để Trung tâm chủ động triển khai. Đồng thời, phải có cơ chế giám sát, đánh giá và ghi nhận những nỗ lực đổi mới. Bên cạnh nguồn kinh phí thường xuyên, Sở cần xem xét, bổ sung nguồn lực cho các nhiệm vụ trọng điểm, có tác động sâu rộng. Về phía TP.HCM, cần đầu tư mạnh mẽ hơn nữa cho lĩnh vực nghệ thuật, nhất là cơ sở

vật chất kỹ thuật phục vụ biểu diễn. Đây sẽ là một động lực quan trọng để Trung tâm đổi mới toàn diện, cung cấp cho công chúng những sản phẩm văn hoá nghệ thuật có chất lượng cao.

3.3. Khuyến nghị

3.3.1. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh

Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý về cơ chế tự chủ cho các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và các đơn vị nghệ thuật công lập nói riêng. Cụ thể, cần ban hành các văn bản hướng dẫn chi tiết về phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập, xây dựng lộ trình và thời gian thực hiện tự chủ phù hợp với từng loại hình đơn vị. Bên cạnh đó, cần có chính sách hỗ trợ, ưu đãi về thuế, phí, tiền thuê đất để khuyến khích các đơn vị phát triển các hoạt động dịch vụ, tăng nguồn thu.

Đồng thời, Ủy ban nhân dân Thành phố cần tạo cơ chế để các đơn vị nghệ thuật công lập chủ động hơn trong việc huy động nguồn lực xã hội, tranh thủ sự đóng góp, tài trợ từ các tổ chức, doanh nghiệp và cá nhân cho các hoạt động biểu diễn nghệ thuật. Việc xã hội hóa các nguồn lực sẽ giúp các đơn vị giảm bớt sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước.

Ngoài ra, Ủy ban nhân dân Thành phố cần tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát việc thực hiện cơ chế tự chủ của các đơn vị, kịp thời phát hiện và xử lý các sai phạm, đảm bảo các đơn vị hoạt động đúng quy định pháp luật, minh bạch và hiệu quả. Đây sẽ là cơ sở quan trọng để các đơn vị thực hiện tốt cơ chế tự chủ, nâng cao chất lượng hoạt động nghệ thuật, đáp ứng nhu cầu thưởng thức văn hóa ngày càng cao của nhân dân thành phố.

3.3.2. Sở Văn hóa và Thể thao Thành phố Hồ Chí Minh

Sở Văn hoá và Thể thao Thành phố Hồ Chí Minh cần phối hợp chặt chẽ với Ủy ban nhân dân thành phố trong việc triển khai thực hiện cơ chế tự chủ tại các đơn vị nghệ thuật công lập. Sở cần chủ động tham mưu cho Ủy ban

nhân dân thành phố ban hành các văn bản chỉ đạo, hướng dẫn cụ thể về lộ trình, nội dung thực hiện tự chủ cho từng đơn vị trên cơ sở đánh giá khả năng tự chủ về tài chính và năng lực quản lý của mỗi đơn vị.

Bên cạnh đó, Sở Văn hoá và Thể thao thành phố Hồ Chí Minh cần tăng cường công tác quản lý nhà nước đối với các đơn vị nghệ thuật công lập, thường xuyên kiểm tra, giám sát việc chấp hành các quy định về thực hiện cơ chế tự chủ cũng như chất lượng hoạt động chuyên môn của các đơn vị. Kịp thời hỗ trợ, tháo gỡ khó khăn cho các đơn vị trong quá trình thực hiện tự chủ.

Đồng thời, lãnh đạo Sở cần chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo và nhân viên các đơn vị nghệ thuật, giúp họ đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới. Khuyến khích các đơn vị đổi mới nội dung, hình thức hoạt động nghệ thuật, nâng cao chất lượng dịch vụ để thu hút khán giả, tăng nguồn thu.

Ngoài ra, Sở cần tích cực vận động các nguồn lực xã hội đầu tư cho phát triển nghệ thuật, tạo điều kiện thuận lợi để các tổ chức, cá nhân tham gia đóng góp, tài trợ cho các hoạt động biểu diễn nghệ thuật. Chủ trì tổ chức các cuộc thi, liên hoan nghệ thuật để tạo sân chơi, thúc đẩy phong trào sáng tạo trong lĩnh vực nghệ thuật, qua đó phát hiện và bồi dưỡng các tài năng trẻ.

Tiểu kết

Việc triển khai cơ chế tự chủ tài chính đối với các đơn vị nghệ thuật công lập, trong đó có Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh, đòi hỏi một sự chuyển đổi toàn diện và đồng bộ trên nhiều khía cạnh, từ cơ cấu tổ chức quản lý đến phương thức vận hành hoạt động. Các phân tích trong chương đã chỉ ra rằng, cơ chế tự chủ không chỉ góp phần giảm thiểu sự phụ thuộc vào nguồn ngân sách nhà nước, mà còn tạo động lực thúc đẩy sự sáng tạo, nâng cao hiệu quả hoạt động nghệ thuật và mở rộng khả năng tiếp cận đến các nhóm khán giả đa dạng. Điều này thể hiện qua việc các đơn

vị có thể chủ động hơn trong việc xây dựng kế hoạch, khai thác nguồn lực và phát triển các sản phẩm nghệ thuật phù hợp với nhu cầu thị trường, đồng thời duy trì được sứ mệnh phục vụ cộng đồng.

Tuy nhiên, sự thành công của cơ chế tự chủ không thể đạt được nếu thiếu một khung chính sách pháp lý minh bạch, rõ ràng và phù hợp. Khung chính sách này cần được thiết kế để đảm bảo các đơn vị nghệ thuật công lập có đủ quyền tự quyết trong việc quản lý tài chính, nhân sự và hoạt động chuyên môn, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để tiếp cận các nguồn tài trợ, hỗ trợ từ xã hội, bao gồm các tổ chức, doanh nghiệp và cá nhân. Bên cạnh đó, việc nâng cao năng lực quản lý nội bộ, tối ưu hóa công tác tổ chức và phát triển các dịch vụ đi kèm (như bán vé, tổ chức sự kiện, khai thác bản quyền) đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo nguồn thu ổn định, từ đó duy trì và phát triển hoạt động nghệ thuật trong điều kiện tự chủ. Những yếu tố này không chỉ giúp đơn vị đáp ứng yêu cầu tài chính mà còn tăng cường vị thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường hóa nghệ thuật ngày càng gia tăng.

Đề Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh có thể phát huy tối đa tiềm năng trong khuôn khổ cơ chế tự chủ, cần tập trung xây dựng và triển khai các giải pháp chiến lược mang tính dài hạn và khả thi. Trước hết, đổi mới quản trị là yếu tố then chốt, bao gồm việc tinh gọn bộ máy tổ chức, ứng dụng công nghệ số trong quản lý và điều hành, cũng như xây dựng các quy trình làm việc chuyên nghiệp, minh bạch. Thứ hai, phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao cần được chú trọng thông qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn và khả năng sáng tạo, nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công chúng và thị trường. Thứ ba, việc tăng cường quảng bá và mở rộng hợp tác với các đối tác nghệ thuật trong và ngoài nước sẽ giúp Trung tâm nâng cao hình ảnh, tiếp cận nguồn tài nguyên mới, đồng thời đa dạng hóa các sản phẩm và dịch vụ nghệ thuật. Những giải pháp

này không chỉ hỗ trợ Trung tâm khẳng định vai trò của mình trong lĩnh vực nghệ thuật công lập, mà còn góp phần xây dựng một mô hình phát triển bền vững, hiệu quả, phù hợp với xu thế hội nhập và toàn cầu hóa.

Tóm lại, cơ chế tự chủ tài chính mở ra nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra không ít thách thức cho các đơn vị nghệ thuật công lập. Các phân tích và giải pháp được đề xuất trong chương này nhấn mạnh tầm quan trọng của sự kết hợp giữa chính sách hỗ trợ từ Nhà nước và nỗ lực nội tại của đơn vị. Với Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh, việc thực hiện đồng bộ các giải pháp chiến lược sẽ là nền tảng để đơn vị không chỉ thích nghi với cơ chế tự chủ mà còn phát triển mạnh mẽ, đóng góp tích cực vào sự nghiệp xây dựng nền nghệ thuật tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc trong bối cảnh mới.

KẾT LUẬN

Luận án “Quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh” có những đóng góp quan trọng về mặt lý luận trong lĩnh vực quản lý văn hóa nghệ thuật. Trước hết, luận án góp phần làm phong phú thêm hệ thống tri thức về mô hình quản lý đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng tự chủ. Thông qua việc hệ thống hóa các lý thuyết và mô hình quản lý tiên tiến trên thế giới, đồng thời phân tích sâu sắc thực tiễn vận hành của Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh, luận án đã xây dựng được một khung lý thuyết toàn diện và đầy đủ về quản lý đơn vị nghệ thuật công lập trong điều kiện tự chủ. Khung lý thuyết này không chỉ bao quát được những nguyên tắc, nội dung cơ bản của công tác quản lý, mà còn chỉ ra mối quan hệ biện chứng giữa tính tự chủ và sự quản lý của nhà nước, giữa việc bảo tồn các giá trị nghệ thuật truyền thống và đổi mới sáng tạo để thích ứng với cơ chế thị trường.

Bên cạnh đó, luận án cũng đóng góp những luận điểm mới vào nghiên cứu lý luận về quản lý văn hóa nghệ thuật trong bối cảnh hội nhập và phát triển của nền kinh tế tri thức. Luận án nhấn mạnh vai trò của việc quản trị nguồn nhân lực chất lượng cao, xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp trong các đơn vị nghệ thuật công lập. Đây là những yếu tố then chốt để các tổ chức nghệ thuật không ngừng nâng cao chất lượng, đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ, qua đó chiếm lĩnh thị trường và khẳng định thương hiệu. Luận án cũng đề cao tầm quan trọng của việc chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý và tổ chức biểu diễn nghệ thuật. Trong kỷ nguyên số, đây là xu hướng tất yếu để các đơn vị nghệ thuật tiếp cận công chúng rộng rãi hơn, nâng cao trải nghiệm và sự hài lòng của khán giả.

Đóng góp quan trọng khác của luận án là việc bổ sung và mở rộng các khái niệm, thuật ngữ mới trong lĩnh vực quản lý nghệ thuật. Luận án đã đưa ra

những định nghĩa rõ ràng, dễ hiểu về "cơ chế tự chủ", "quản lý theo mục tiêu", "liên kết, hợp tác công tư".. Những khái niệm này được luận giải dưới góc nhìn của ngành quản lý văn hóa nghệ thuật, phù hợp với điều kiện thực tiễn của các đơn vị nghệ thuật công lập ở Việt Nam. Nhờ đó, chúng góp phần thống nhất nhận thức và tạo ra sự đồng thuận cao giữa giới nghiên cứu và những người trực tiếp làm công tác quản lý.

Một điểm nhấn nữa trong đóng góp lý luận của luận án là việc xây dựng các mô hình, quy trình quản lý mới áp dụng cho đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ. Đó là mô hình quản lý tinh gọn, minh bạch, dựa trên kết quả và sự hài lòng của khách hàng; mô hình lấy người lao động làm trung tâm, coi trọng việc phát triển nguồn nhân lực; quy trình lập kế hoạch - triển khai - kiểm tra - điều chỉnh một cách linh hoạt và chuyên nghiệp. Những mô hình, quy trình được khái quát hóa này không chỉ có ý nghĩa về mặt nhận thức luận, mà còn trở thành kim chỉ nam hướng dẫn các nhà quản lý vận dụng vào thực tiễn một cách thuận lợi và hiệu quả hơn.

Có thể nói, với cách tiếp cận đa chiều và sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa lý thuyết và thực tiễn, luận án đã góp phần tạo ra những bước tiến đáng kể trong nghiên cứu về quản lý văn hóa nghệ thuật theo hướng hiện đại, hội nhập. Những đóng góp lý luận của luận án không chỉ có giá trị học thuật, nâng tầm và bổ sung tri thức chuyên ngành, mà còn mang ý nghĩa thực tiễn sâu sắc. Nó tạo tiền đề và động lực cho quá trình đổi mới toàn diện công tác quản lý đơn vị nghệ thuật công lập, hướng tới mục tiêu xây dựng một nền công nghiệp văn hóa lành mạnh, đóng góp tích cực vào sự phát triển chung của đất nước trong thời kỳ mới.

Bên cạnh những đóng góp lý luận quan trọng, luận án "Quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh" còn mang lại nhiều giá trị thực tiễn. Trước hết, kết quả nghiên cứu của luận án cung cấp một bức tranh toàn cảnh

và chân thực về thực trạng quản lý tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh. Qua đó, luận án chỉ ra những mặt tích cực cần phát huy, đồng thời phân tích sâu sắc các hạn chế, bất cập trong cơ chế vận hành, đội ngũ nhân sự, cơ sở vật chất kỹ thuật, mối quan hệ với các đối tác và công chúng... Đây là cơ sở thực tiễn quý giá, giúp các nhà hoạch định chính sách và lãnh đạo đơn vị có những điều chỉnh, cải tiến kịp thời và đúng hướng.

Ngoài ra luận án còn đề xuất các giải pháp cụ thể, khả thi nhằm nâng cao hiệu quả quản lý đơn vị nghệ thuật công lập trong điều kiện tự chủ. Luận án kiến nghị cần hoàn thiện hành lang pháp lý về cơ chế tự chủ, tạo quyền chủ động cho các đơn vị trong xây dựng kế hoạch, sử dụng nguồn lực và phân phối thu nhập. Các phương án nâng cao năng lực quản trị nguồn nhân lực, đổi mới tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, chuyên nghiệp, sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất hiện có hay tăng cường hợp tác công tư cũng được luận án phân tích và kiến nghị. Đặc biệt, luận án đưa ra những giải pháp sáng tạo để xây dựng thương hiệu, nâng cao chất lượng sản phẩm nghệ thuật, tiếp cận và mở rộng thị trường, tăng nguồn thu... Những đề xuất mang tính thực tiễn cao này trở thành kim chỉ nam cho công cuộc đổi mới quản lý ở các đơn vị nghệ thuật công lập, hướng tới mục tiêu tự chủ bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh.

Đóng góp thực tiễn ý nghĩa khác của luận án là việc xây dựng thành công mô hình quản lý đơn vị nghệ thuật công lập hiệu quả, vừa bảo đảm tính công khai, minh bạch, vừa phát huy tốt sự chủ động, sáng tạo trong quá trình tự chủ. Mô hình này lấy Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh làm điển hình, làm tài liệu tham khảo nhiều đơn vị nghệ thuật công lập khác trên địa bàn cả nước. Thông qua mô hình, các nguyên tắc, chuẩn mực quản lý tiên tiến được đúc rút như: lấy chất lượng và sự hài lòng của khách hàng làm trọng tâm; không ngừng học hỏi, sáng tạo để đáp ứng nhu cầu thị trường; coi trọng việc bồi dưỡng nhân tài và phát triển nguồn nhân

lực; linh hoạt tổ chức sản xuất, biểu diễn nghệ thuật trong môi trường số... Đây sẽ là những bài học kinh nghiệm quý báu cho các nhà quản lý văn hóa, để họ vận dụng một cách sáng tạo vào thực tiễn công việc, không ngừng cải tiến và nâng tầm chất lượng nghệ thuật, đáp ứng sự kỳ vọng của công chúng.

Bên cạnh đó, luận án cũng góp phần tuyên truyền, lan tỏa những giá trị cốt lõi và tầm quan trọng của việc quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo hướng tự chủ. Thông qua các hoạt động phổ biến, quảng bá kết quả nghiên cứu, luận án đã giúp nâng cao nhận thức và trách nhiệm của các cấp chính quyền, tổ chức xã hội và người dân về vai trò, vị thế của các đơn vị nghệ thuật trong xã hội đương đại. Điều này thúc đẩy sự quan tâm, đầu tư bài bản và lâu dài cho hoạt động của các đơn vị nghệ thuật công lập, tạo môi trường thuận lợi để họ phát triển theo hướng chuyên nghiệp và bền vững.

Nhìn chung, với những đóng góp thực tiễn nêu trên, luận án đã trở thành một tài liệu hướng dẫn hữu ích và thiết thực cho công tác quản lý các đơn vị nghệ thuật công lập ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập và phát triển. Những tri thức, bài học kinh nghiệm được tổng kết trong luận án sẽ là nguồn tham khảo giá trị để các nhà hoạch định chính sách, lãnh đạo đơn vị tiếp tục điều chỉnh, cải tiến mô hình quản lý nghệ thuật công lập một cách phù hợp và hiệu quả. Đây là một đóng góp quan trọng của luận án, góp phần hiện thực hóa mục tiêu xây dựng nền công nghiệp văn hóa lớn mạnh, xứng tầm với sứ mệnh đổi mới và phát triển đất nước trong thời kỳ mới.

Ngoài những kết quả nghiên cứu cụ thể, luận án còn có ý nghĩa trong việc khơi gợi và thúc đẩy các nghiên cứu chuyên sâu hơn về quản lý nghệ thuật trong tương lai. Những định hướng như nghiên cứu so sánh với mô hình quốc tế, đào sâu về xây dựng nguồn nhân lực nghệ thuật, ứng dụng công nghệ số, mở rộng hợp tác công tư... sẽ giúp mở ra nhiều hướng đi và khám phá mới, hiện thực hóa tầm nhìn và sứ mệnh của nền nghệ thuật nước nhà.

Tóm lại, xuyên suốt từ mục tiêu, câu hỏi nghiên cứu, phương pháp đến các kết quả cụ thể, luận án đã thể hiện được những tính mới, tính sáng tạo và tính thực tiễn. Từ một góc nhìn đa chiều, luận án đã đóng góp một cách có hệ thống và toàn diện vào sự phát triển của lĩnh vực quản lý nghệ thuật nói chung và mô hình quản lý nghệ thuật công lập tự chủ tại Việt Nam nói riêng. Hơn thế, ý nghĩa của luận án còn lan tỏa và góp phần vào sự nghiệp xây dựng nền nghệ thuật tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc, đáp ứng nhu cầu thụ hưởng văn hóa ngày càng cao của nhân dân trong thời kỳ hội nhập và phát triển.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ
LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Lê Hữu Luận (2020), “Tự chủ trong quản lý văn hóa: trường hợp Nhà hát Thành phố Hồ Chí Minh”, *Kỷ yếu hội nghị nghiên cứu khoa học của nghiên cứu sinh năm 2019*, số 1 (71), tr. 97-108.
2. Lê Hữu Luận (2024), “Thực hiện cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp văn hóa, nghệ thuật công lập tại Thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Văn hóa Nghệ thuật*, số 581, tr.40-44.
3. Lê Hữu Luận (2024), “Tự chủ trong quản lý văn hóa - một đặc thù hoạt động cần phát triển (trường hợp Nhà hát Thành phố Hồ Chí Minh)”, *Tạp chí Văn hóa và Nguồn lực*, số 3 (39), tr.92-98.
4. Lê Hữu Luận (2024), “Vài suy nghĩ về biểu diễn nghệ thuật tại nhà hát Thành phố Hồ Chí Minh trong và sau đại dịch Covid-19”, *Tạp chí Lý luận phê bình Văn học, Nghệ thuật*, số 9, tr.133-138.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Nguyễn Duy Bắc (2001), *Về lãnh đạo, quản lý văn học nghệ thuật trong công cuộc đổi mới*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
2. Nguyễn Chí Bền (2010), *Văn hoá Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, Nxb Chính trị quốc gia, HN.
3. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2012), Thông tư số 15/2012/TT-BVHTTDL ngày 20/11/2012 quy định về *tự chủ và tự chịu trách nhiệm của các đơn vị nghệ thuật công lập trực thuộc Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch*.
4. Chương trình hành động số 45-CTr/TU ngày 21/10/2015 của Thành ủy về thực hiện Nghị quyết số 33-NQ/TW Hội nghị lần thứ 9 Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XI về *xây dựng và phát triển văn hóa, con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*.
5. Nguyễn Hoàng Chương (2017), *Xã hội hóa hoạt động sân khấu kịch công lập ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ ngành Quản lý văn hóa, Viện Văn hóa Nghệ thuật quốc gia Việt Nam.
6. Mai Ngọc Cường (2003), *Hoàn thiện cơ chế, chính sách tài chính đối với hoạt động KH&CN trong các trường đại học Việt Nam*, Đề tài cấp Bộ, mã số B2003.38.76TD
7. Mai Ngọc Cường (2008), *Tự chủ tài chính ở các trường đại học công lập Việt Nam hiện nay*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân.
8. Trần Thị Ngọc Diệp (2019), “Thực trạng và giải pháp tăng cường tự chủ tài chính của các đơn vị nghệ thuật công lập”, Tạp chí *Tài chính*, số 10, tr.43-46.
9. Vũ Đăng Dũng (2020), “Tự chủ đại học: Khái niệm và điều kiện thực hiện”,

Tạp chí *Khoa học ĐHQGHN*: Nghiên cứu Giáo dục, tập 36, số 3, tr.55-63.

10. *Đề án phát triển Nhà hát tuổi trẻ giai đoạn 2020 -2025.*
11. *Đề án Quy hoạch phát triển ngành văn hóa Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2030* (Viện nghiên cứu phát triển Tp.HCM - Sở Văn hóa và Thể thao Tp.HCM).
12. Nguyễn Khoa Điềm (2001), *Xây dựng và phát triển nền văn hoá tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
13. Phan Hồng Giang, Bùi Hoài Sơn (2011), “Quản lý văn hóa ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam”, Tạp chí *Cộng sản*, số 1, tr.12-14.
14. Phan Hồng Giang, Bùi Hoài Sơn (2014), *Quản lý văn hóa Việt Nam trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
15. Nguyễn Trường Giang (2018), “Đổi mới cơ chế tài chính đơn vị sự nghiệp công theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 6 khóa XII”, Tạp chí *Tài chính*, kỳ 1+2 (672+673), tr.60-64.
16. Trần Văn Giàu - Trần Bạch Đằng (1998-1990), *Địa chỉ văn hóa thành phố Hồ Chí Minh*, Nxb Tp.HCM.
17. Lương Văn Hải (2011), *Vai trò nhà nước trong mở rộng quyền tự chủ của các trường Đại học Công lập Việt Nam*, Luận án tiến sĩ.
18. Phó Hiến (2018), “Tự chủ tại các đơn vị sự nghiệp ngành Văn hóa, thể thao và du lịch: Chặng đường nhiều chông gai”, *Báo Kiểm toán*, số 20, ngày 17-5-2018.
19. Đào Đăng Hoàn (2011), “Một số đề xuất về chính sách cấp bách trong nghệ thuật biểu diễn”, Tạp chí *Sân khấu*, số 6, tr.10-11.
20. Nguyễn Thị Huệ (2017), “Tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập lĩnh vực

- văn hóa, thể thao và du lịch”, Tạp chí *Tài chính*, số 4, tr.26-29.
21. Phạm Bích Huyền (2009), “Về ngành quản lý văn hoá”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 297, tr.32-35.
 22. Nguyễn Thị Vân Hương (2015), *Tìm hiểu môi trường và động cơ làm việc trong khu vực công*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
 23. Nguyễn Chí Hường (2016), “Điều kiện và mức độ tự chủ tài chính tại các Học viện trực thuộc Học viện CTQG Hồ Chí Minh”, Tạp chí *Kinh tế - Châu Á Thái Bình Dương*, số 484 tháng 12 năm 2016, trang 104.
 24. Nguyễn Chí Hường (2016), “Tự chủ tài chính tại các đơn vị trực thuộc Học viện CTQG Hồ Chí Minh”, Tạp chí *Kinh tế phát triển*, số 234 tháng 12 năm 2016, Trang 100.
 25. Nguyễn Chí Hường (2016), “Mối liên hệ tương quan giữa các điều kiện thực hiện tự chủ với mức độ tự chủ tài chính tại Học viện CTQG Hồ Chí Minh”, Hội thảo *Đảm bảo dịch vụ xã hội ở VN trong bối cảnh hội nhập quốc tế*, Kỷ yếu hội thảo Đại học Kinh tế Quốc dân, Trang 179.
 26. Lê Hường (2014), “Những mâu thuẫn của việc nâng cao nhu cầu thẩm mỹ trong hoạt động nghệ thuật ở nước ta hiện nay”, Tạp chí *Triết học*, số 8, tr.29-36.
 27. Lê Hường (2017), *Nâng cao nhu cầu thẩm mỹ trong hoạt động nghệ thuật ở Việt Nam hiện nay*, Nxb Chính trị Quốc gia sự thật, Hà Nội.
 28. Nguyễn Văn Hy, Phan Văn Tú, Hoàng Sơn Cường, Lê Thị Hiền, Trần Thị Diên (1998), *Quản lý hoạt động văn hóa*, Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
 29. Kế hoạch 1039/KH-UBND ngày 28/3/2014 của Ủy ban nhân dân về triển khai thực hiện quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội Thành

phố Hồ Chí Minh đến 2020, tầm nhìn 2025.

30. Trần Kiểm (2007), *Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục*, Nxb Đại học Sư phạm Hà Nội
31. Đặng Bá Lâm (2003), *Kiểm tra và đánh giá trong dạy học đại học*, Nxb Giáo dục, Hà Nội
32. Đặng Bá Lâm (2005), *Quản lý nhà nước về giáo dục – Lý luận và thực tiễn*. Nxb Chính trị Quốc gia. Hà Nội
33. Hoàng Xuân Long và Phan Thu Hà (2010), “Tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các tổ chức nghiên cứu và phát triển nhà nước”, Trung tâm Thông tin - Khoa học và Công nghệ Quốc gia.
34. Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25-4-2006 *quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp công lập*.
35. Nghị định số 60/2021NĐ-CP ngày 21/06/2021 của Chính phủ về *quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập*.
36. Nghị định 04/2016/NĐ-CP ngày 06/01/2016 của Chính phủ *quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều Luật Quản lý, sử dụng tài sản Nhà nước*.
37. Nghị định số 144/2020/NĐ-CP của Chính phủ *quy định về hoạt động nghệ thuật biểu diễn*.
38. Nghị định số 84/2024/NĐ-CP ngày 10/7/2024 của Chính phủ về thí điểm phân cấp quản lý nhà nước 8 lĩnh vực cho chính quyền Thành phố Hồ Chí Minh.
39. Nghị quyết số 90/CP ngày 21 tháng 8 năm 1997 về *chính sách khuyến khích xã hội hóa đối với các hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, y tế, văn hóa, thể thao*.

40. Nghị quyết số 16-NQ/TW ngày 10/8/2012 của Bộ Chính trị (Khóa XI) về *phương hướng, nhiệm vụ phát triển Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2020*.
41. Nghị quyết số 40/NQ –CP ngày 9 tháng 8 năm 2012 về *đổi mới cơ chế hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, đẩy mạnh xã hội hóa một số loại hình dịch vụ sự nghiệp công*.
42. Nghị quyết số 33-NQ/TW ngày 09/6/2014 của Hội nghị lần thứ 9 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI về *xây dựng và phát triển văn hóa, con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước*.
43. Lê Thị Hoài Phương (2009), *Hợp tác quốc tế về văn hoá trong thời kỳ đổi mới ở Việt Nam*, Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội.
44. Lê Thị Hoài Phương (2015), “Tự chủ tài chính - một bước trên lộ trình xã hội hóa các đơn vị nghệ thuật biểu diễn công lập”, Tạp chí *Văn hóa học*, số 2 (18), tr.82-87.
45. Lê Thị Hoài Phương (2016), *Quản lý hoạt động nghệ thuật biểu diễn trong cơ chế thị trường*, Nxb Sân khấu, Hà Nội.
46. Lương Hồng Quang (2001), “Quản lý văn hoá nghệ thuật”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 10, tr.97-101.
47. Lương Hồng Quang (2004), “Tổ chức nghệ thuật và vấn đề quản lý tài chính”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 7, tr.24-28, 35.
48. Lương Hồng Quang và Đỗ Thị Thanh Thủy biên dịch (2004), *Nhập môn Quản lý Văn hoá nghệ thuật*, Viện Văn hóa Nghệ thuật quốc gia Việt Nam, Hà Nội.
49. Quyết định số 581/QĐ-TTg ngày 06/05/2009 của Thủ tướng Chính phủ về *chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2020*.
50. Quyết định số 88/QĐ-TTg ngày 09/01/2013 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án *Quy hoạch và kế hoạch nâng cấp, xây mới các*

công trình văn hóa (nhà hát, rạp chiếu phim, nhà triển lãm văn học nghệ thuật) giai đoạn 2012 – 2020.

51. Quyết định số 1456/QĐ-TTg ngày 19/8/2014 của Thủ tướng Chính phủ về *Quy hoạch phát triển nghệ thuật biểu diễn đến năm 2020, định hướng đến năm 2030.*
52. Quyết định số 6252-UBND ngày 30/11/2016 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh về ban hành *kế hoạch thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Thành phố Hồ Chí Minh lần thứ X về Chương trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực giai đoạn 2016 – 2020.*
53. Nguyễn Thị Lan Thanh, Phan Văn Tú, Nguyễn Thanh Xuân (2009), *Giáo trình quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức văn hóa nghệ thuật*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
54. Nguyễn Thị Minh Thái (2007) “Xã hội hoá hoạt động sân khấu là một tiến trình văn hoá tất yếu”, Tạp chí *Văn hoá Nghệ thuật*, tháng 3, tr.61-68.
55. Trần Ngọc Thêm (1999), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
56. Trần Thị Minh Thu (2017) *Điều tra, đề xuất biện pháp bảo tồn và phát huy sân khấu kịch hát truyền thống trong cơ chế tự chủ của VICAS*, đề tài nhiệm vụ thường xuyên.
57. Thông báo kết luận số 37-TB/TW, ngày 26/5/2011 của Bộ Chính trị về *Đề án Đổi mới cơ chế hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập, đẩy mạnh xã hội hóa một số loại hình dịch vụ sự nghiệp công.*
58. Thông tư số 03/2016/TT-BNV ngày 25/5/2016 của Bộ Nội vụ về việc *Hướng dẫn về thành lập và hoạt động của Hội đồng quản lý trong đơn vị sự nghiệp công lập*
59. Thủ tướng Chính phủ (2015), Quyết định số 695/QĐ-TTg ngày

21/5/2015 về việc *phê duyệt Đề án thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập*.

60. Nguyễn Văn Tình (2009), *Chính sách văn hóa trên thế giới và việc hoàn thiện chính sách văn hóa Việt Nam*, Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
61. Phạm Hồng Toàn (2004), “Thị trường văn hóa và quản lý văn hóa nghệ thuật”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 3, tr.26-30.
62. Đinh Quang Trung (2015), *Cơ chế tự chủ tài chính và định hướng phát triển trong quá trình hội nhập của các đơn vị nghệ thuật biểu diễn công lập*, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Đề tài cấp Bộ.
63. Đinh Quang Trung (2017), “Cơ chế tự chủ tài chính đối với đơn vị nghệ thuật biểu diễn công lập”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 392.
64. Trường Đại học Văn hóa Hà Nội (2016), *Chính sách Văn hóa*, Nxb. Lao động, Hà Nội.
65. Phạm Xuân Trường (2018), “Trao quyền tự chủ cho các đơn vị sự nghiệp công lập: Thực trạng và giải pháp”, Tạp chí *Quản lý Nhà nước*, số 2, tr.24-28.
66. Trịnh Yên Tường (2002), *Quản lý hiệu năng và quản lý tự chủ trong nhà trường, một cơ chế để phát triển*, Phùng Đại Minh - chủ biên dịch, Nxb Giáo dục Thượng Hải.
67. *Văn kiện Đại hội Đảng bộ Thành phố Hồ Chí Minh lần thứ X*.
68. Hoàng Vinh (1999), *Mấy vấn đề lý luận và thực tiễn xây dựng văn hoá ở nước ta*, Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
69. Nguyễn Thanh Xuân (2017), “Các tổ chức biểu diễn nghệ thuật công lập và lộ trình tự chủ”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 394.
70. Nguyễn Thanh Xuân (2017), *Quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức nghệ thuật biểu diễn công lập trên địa bàn Hà Nội*, luận án tiến sĩ ngành Quản lý văn hóa, Viện Văn hóa Nghệ thuật quốc gia Việt Nam.

71. Nguyễn Như Ý (chủ biên) (2011), *Đại từ điển tiếng Việt*, Nxb Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

Tài liệu tiếng nước ngoài

72. Anderson, D. & Johnson, R. (1998), University Autonomy in Twenty Countries (Tự chủ đại học ở 20 quốc gia), *Higher Education*, Vol.98-3.
73. David M.Conte, Stephen Langley (2007), *Theatre Management: Producing and Managing the Performing Arts (Quản lý nhà hát: Sản xuất và quản lý nghệ thuật)*, Entertainment Pro an imprint of Quite Specific Media Group, Ltd. Hollywood, California.
74. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Educational Service.
75. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
76. Estermann, T. and Nokkola, T. (2009), *University Autonomy in Europe: Exploratory Study (Tự chủ đại học ở Châu Âu: Nghiên cứu khảo sát)*, Brussels: European University Association.
77. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. (Bản dịch tiếng Anh). Pitman Publishing.
78. Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. Longmans, Green and Co.
79. Hayhoe, R. and Zhong, N. (2001), “University Autonomy and Civil Society in Modern China” (Tự chủ đại học và xã hội dân sự trong Trung Quốc hiện đại), in G. Peterson, R. Hayhoe and Y. Lu (eds.) *Education, Culture and Identity in 20th Century China*, Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 265–296.
80. Jim Volz (2011), *How to run a theatre (A witty, practical and fun guide to arts management) (Làm thế nào để vận hành một tổ chức nghệ thuật: một hướng dẫn thú vị, thực tế về quản lý văn hoá nghệ thuật)*

thuật), Bloomsbury Publishing.

81. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
82. Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (2010). *Management*. Pearson.
83. William J. Byrnes (2022), *Management and the Arts* (Quản lý nghệ thuật), 6th Edition, a Focal Press Book.

Tài liệu internet

84. Hoàng Trâm Anh (2021), “Cơ chế tự chủ đối với đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 467, <http://vanhoanghethuat.vn/co-che-tu-chu-doi-voi-don-vi-su-nghiep-cong-lap-trong-linh-vuc-van-hoa-nghe-thuat.htm>
85. Hà Giang (2017) “Chính sách quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập còn lúng túng”, Ông Trần Hoàng, Vụ trưởng Vụ Kế hoạch – Tài chính (Bộ VHTTDL) chia sẻ như vậy khi trao đổi với Báo Điện tử Tổ Quốc, truy cập tại địa chỉ: <http://toquoc.vn/kinh-te/chinh-sach-quy-dinh-co-che-tu-chu-cua-don-vi-su-nghiep-cong-lap-con-lung-tung-258828.html>
86. TS. Hoàng Thị Ngân, ThS Bùi Công Quang - Vụ Tổ chức hành chính nhà nước và công vụ, Văn phòng Chính phủ (2017), Cơ chế tự chủ, giải pháp đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập, đăng trên tạp chí Tổ chức Nhà nước, truy cập: http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/1010067/0/36350/Co_che_tu_chu_giai_phap_doi_moi_to_chuc_va_hoat_dong_cua_don_vi_su_nghiep_cong_lap.
87. Mai Hải Oanh (2015), “Công nghiệp văn hóa - Ngành công nghiệp trụ cột trong phát triển bền vững ở Việt Nam”, Tạp chí *Cộng sản*, [https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/nguyen-cu/-/2018/36082/cong-nghiep-van-hoa---nganh-cong-nghiep-tru-cot-](https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/nguyen-cu/-/2018/36082/cong-nghiep-van-hoa---nganh-cong-nghiep-tru-cot)

trong-phat-trien-ben-vung-o-viet-nam*.aspx.

88. PV. (2016), “Sớm ban hành hướng dẫn cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập, đăng trên Trên Tạp chí Tài Chính, có nêu nội dung, tại kỳ họp thứ 3 Quốc hội khóa XIV, Đoàn đại biểu Quốc hội tỉnh Gia Lai”, truy cập tại địa chỉ: <http://vhnt.org.vn/tin-tuc/san-khau-bieu-dien/30183/co-che-tu-chu-tai-chinh-doi-voi-don-vi-nghe-thuat-bieu-dien-cong-lap>.
89. Nguyễn Quân (2023) Bài 1: Vì sao sau hơn 20 năm, cơ chế tự chủ đối với đơn vị sự nghiệp công lập vẫn khó vào cuộc sống? <https://daibieunhandan.vn/kinh-te-xa-hoi/bai-1-vi-sao-sau-hon-20-nam-co-che-tu-chu-doi-voi-don-vi-su-nghiep-cong-lap-van-kho-vao-cuoc-song--i350689/>
90. Lê Hồng Sơn, “Tp. HCM: Thực hiện cơ chế tự chủ tài chính tại các đơn vị sự nghiệp nghệ thuật công lập”, truy cập tại địa chỉ: <http://vanhienplus.vn/tp-hcm-thuc-hien-co-che-tu-chu-tai-chinh-tai-cac-don-vi-su-nghiep-nghe-thuat-cong-lap/8115/>.
91. Tan Sri Dato' Dzulkifli Abd Razak, “Autonomy in universities comes with accountability” (Tự chủ đại học gắn liền với trách nhiệm giải trình), *New Sunday Times*, <http://eprints.usm.my/id/eprint/32848>.
92. An Trần, Nguyễn Trang, *Hà Nội nâng mức tự chủ tài chính tại các đơn vị sự nghiệp công lập*, Báo Điện tử Nhân dân, 27-9-2019.
93. Đinh Quang Trung. “Cơ chế tự chủ tài chính đối với đơn vị nghệ thuật biểu diễn công lập”, truy cập tại địa chỉ: <http://vhnt.org.vn/tin-tuc/san-khau-bieu-dien/30183/co-che-tu-chu-tai-chinh-doi-voi-don-vi-nghe-thuat-bieu-dien-cong-lap>.

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
VIỆN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT QUỐC GIA VIỆT NAM**

Lê Hữu Luận

**QUẢN LÝ ĐƠN VỊ NGHỆ THUẬT CÔNG LẬP
THEO CƠ CHẾ TỰ CHỦ TẠI TRUNG TÂM
TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

PHỤ LỤC LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ VĂN HÓA

Hà Nội - 2025

MỤC LỤC

Phụ lục 1. MỘT SỐ HÌNH ẢNH VỀ HOẠT ĐỘNG TRUNG TÂM TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH.....	208
Phụ lục 2: PHIẾU TRUNG CẦU Ý KIẾN.....	229
Phụ lục 3: CÁC BẢNG BIỂU	252

Phụ lục 1**MỘT SỐ HÌNH ẢNH VỀ HOẠT ĐỘNG TRUNG TÂM TỔ CHỨC
BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Ảnh số 1: Chương trình mùa thu và mãi mãi trước Nhà hát
Thành phố Hồ Chí Minh. 2023

Nguồn: Tác giả



Ảnh số 2: Công chúng Thành phố Hồ Chí Minh thưởng thức nghệ thuật
trước Nhà hát Thành phố. 2023

Nguồn: Tác giả



Ảnh số 3: Họp mặt các thể hệ điện ảnh tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh thành phố Hồ Chí Minh.2019

Nguồn: Tác giả



Ảnh số 4: Cán bộ trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh thành phố Hồ Chí Minh góp ý về các hoạt động của Trung tâm.2020

Nguồn: Tác giả



Ảnh số 5: Hoạt động phối hợp với Bộ công an và Sở công an Thành phố Hồ Chí Minh Trong Lễ hội Kèn đồng 2018

Nguồn: Tác giả



Ảnh số 6: Hoạt động hợp tác với Hội Sân khấu thành phố Hồ Chí Minh chăm lo nghệ sỹ.2017

Nguồn: Tác giả



Ảnh số 7: Hoạt động biểu diễn kèn đồng Chào mừng Đảng cộng sản Việt Nam.

Nguồn: Tác giả 2019



Ảnh số 8: Đồng phục của cán bộ công nhân viên Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh.2019

Nguồn: Tác giả



Ảnh số 9: Chương trình giao lưu văn hoá với Trung tâm tổ chức biểu diễn Hàn Quốc 2019

Nguồn: Tác giả



Ảnh số 10: Lễ ký kết hợp tác giữa 2 thành phố Hồ Chí Minh và tỉnh Gangwon Hàn Quốc 2018

Nguồn: Tác giả



Ảnh số 10: Phim Tôi thấy hoa vàng trên cỏ xanh
Tác giả Nguyễn Nhật Ánh

4. ĐỀ XUẤT ĐỐI VỚI TRUNG TÂM TỔ CHỨC BIỂU DIỄN & ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ

Trong bối cảnh hiện tại, việc kinh doanh của công ty Làng Phố phụ thuộc rất nhiều vào diễn biến của ngành Du lịch của Thành phố nói riêng và cả nước nói chung khi mà mùa thấp điểm du lịch chiếm hơn 50% thời gian trong 1 năm và số lượng khách mua vé cho mỗi suất diễn vẫn chưa thể tăng một cách ổn định. Đó là chưa kể đến những sự kiện bất khả kháng nằm ngoài sự kiểm soát của công ty Làng Phố và Trung Tâm TCBD & ĐA về vấn đề lịch diễn như có nêu ở trên cũng góp phần gia tăng những khó khăn trong việc tăng doanh thu để bù đắp chi phí hoạt động. Vì vậy, trong nỗ lực duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh tại NHTP và làm phong phú các hoạt động văn hoá nghệ thuật tại TP.HCM nói riêng và Việt Nam nói chung, Công ty Làng Phố xin có một số đề xuất đối với Trung Tâm như sau:

- Hỗ trợ không tăng chi phí nhà hát trong vòng 03 năm từ 2020 đến 2022.

18

BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG 2013 – 2019

- Hỗ trợ xây dựng lịch biểu diễn hàng năm sớm nhất có thể (vào tháng 6 hàng năm). Việc này sẽ giúp các đối tác chủ động trong việc lên kế hoạch kinh doanh, giới thiệu và đưa các chương trình vào lịch trình của du khách.
- Nâng cao ý thức của đội ngũ nhân viên quản lý ở NHTP trong việc sắp xếp, tổ chức, giữ gìn vệ sinh, mỹ quan nơi làm việc nhằm xây dựng hình ảnh NHTP là một địa điểm tổ chức biểu diễn chuyên nghiệp đối với các đoàn nghệ thuật trong và ngoài nước và các khán giả đến xem chương trình.
- Công ty Làng Phố mong muốn được hợp tác với Trung Tâm để phát triển Nhà Hát Thành Phố không những trở thành một địa điểm tham quan không thể bỏ qua của khách du lịch mà còn là nơi có chất lượng dịch vụ tốt nhất dành cho các khán giả đến thưởng thức các chương trình biểu diễn nghệ thuật.

3. SỰ HỢP TÁC GIỮA TRUNG TÂM TỔ CHỨC BIỂU DIỄN & ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ VÀ CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI TRÍ LÀNG PHỐ

Trải qua hơn gần 7 năm khai thác các chương trình biểu diễn nghệ thuật tại Nhà Hát Thành Phố, công ty Làng Phố may mắn có được một số thuận lợi trong quá trình hợp tác hoạt động với Trung Tâm TCBD & ĐA, cụ thể là:

- Lịch diễn các chương trình tại Nhà Hát được sắp xếp tương đối đều đặn mỗi tháng.
- Việc quảng bá cho các chương trình được hỗ trợ thực hiện ở khu vực phía trước Nhà Hát.

17

BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG 2013 – 2019

- Sự phối hợp nhuần nhuyễn giữa bộ phận kỹ thuật của Nhà Hát với tổ kỹ thuật của công ty Làng Phố đã đảm bảo tuyệt đối an toàn cho chương trình và giúp giảm thiểu được thời gian chuẩn bị trước mỗi suất diễn.

Tuy nhiên, bên cạnh những thuận lợi trên, quá trình hoạt động của công ty gặp phải khó khăn như sau:

- Việc hủy suất diễn thường không được báo trước đủ thời gian cần thiết, đặt công ty vào thế bị động, gây ảnh hưởng đến uy tín của công ty và NHTP với đối tác và khán giả đã mua vé xem chương trình từ trước đó, đặc biệt là khách du lịch không có nhiều thời gian ở lại TP.HCM để chờ xem một suất diễn khác. Từ năm 2018, việc hủy suất diễn do NHTP được sử dụng cho những chương trình đột xuất không có kế hoạch từ trước của các Sở, Ban, Ngành diễn ra thường xuyên hơn, cá biệt có một số chương trình mà ngày tổ chức được thay đổi nhiều lần dẫn đến thiệt hại rất lớn cả về tài chính lẫn uy tín của công ty.
- Cơ sở hạ tầng xuống cấp sau thời gian sử dụng và thiếu bảo dưỡng định kỳ, đặc biệt khu nhà vệ sinh.
- Không gian bên trong nhà hát chưa được tổ chức và quản lý phù hợp với công năng và tầm vóc của nhà hát, ví dụ: khu vực gần nhà vệ sinh được sử dụng làm chỗ để xe gây mất thẩm mỹ, khu vực bên trong hậu đài sân khấu chưa được xử lý côn trùng hiệu quả gây ảnh hưởng đến quá trình làm việc của diễn viên.

Trong tương lai, công ty Làng Phố hy vọng những khó khăn nêu trên có thể được khắc phục để công ty có thể thực hiện được công việc tổ chức biểu diễn một cách chuyên nghiệp nhất.

4. ĐỀ XUẤT ĐỐI VỚI TRUNG TÂM TỔ CHỨC BIỂU DIỄN & ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ

Trong bối cảnh hiện tại, việc kinh doanh của công ty Làng Phố phụ thuộc rất nhiều vào diễn biến của ngành Du lịch của Thành phố nói riêng và cả nước nói chung khi mà mùa thấp điểm du lịch chiếm hơn 50% thời gian trong 1 năm và số lượng khách mua vé cho mỗi suất diễn vẫn chưa thể tăng một cách ổn định. Đó là chưa kể đến những sự kiện bất khả kháng nằm ngoài sự kiểm soát của công ty Làng Phố và Trung Tâm TCBD & ĐA về vấn đề lịch diễn như có nêu ở trên cũng góp phần gia tăng những khó khăn trong việc tăng doanh thu để bù đắp chi phí hoạt động. Vì vậy, trong nỗ lực duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh tại NHTP và làm phong phú các hoạt động văn hoá nghệ thuật tại

2. HOẠT ĐỘNG CỦA CHƯƠNG TRÌNH NGHỆ THUẬT MÙA “SƯƠNG SỚM”

Tháng 9/2014, Công ty Cổ phần Giải trí Làng Phố phối hợp với Công ty Cổ phần Arabesque và Trung Tâm Tổ Chức Biểu Diễn và Điện Ảnh Thành Phố để khai thác chương trình biểu diễn nghệ thuật Sương Sớm tại NHTP nhằm mục đích làm phong phú và đa dạng hơn các chương trình văn hoá nghệ thuật phục vụ khán giả yêu nghệ thuật trong và ngoài nước.



Hình ảnh trong vở múa Sương Sớm

Chương trình Sương Sớm đã thu hút được nhiều sự quan tâm của công chúng yêu nghệ thuật trong và ngoài nước dành cho một chương trình múa đương đại với câu chuyện về đồng quê và cuộc sống người nông dân Việt.

Vào tháng 3/2015, chương trình đã tổ chức buổi biểu diễn từ thiện cho 100 trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt đến từ trường Hoa Mẫu Đơn. Chương trình đã được các em đón nhận nhiệt tình và hứa hẹn sẽ có thêm những chương trình biểu diễn tương tự nhằm đem đến niềm vui và sự động viên tinh thần cho những trẻ em có hoàn cảnh kém may mắn.

Tháng 10/2015, Sương Sớm vinh dự được tham gia biểu diễn trong Đêm giao lưu văn hóa “Mùa Đức tại Việt Nam” do Tổng Lãnh sự quán CHLB Đức tại Việt Nam tổ chức. Chương trình đã nhận được đánh giá cao từ quan chức và các khán giả đến xem chương trình.

Từ năm 2016, chương trình Sương Sớm tiếp tục được biểu diễn định kỳ tại NHTP với tần suất 3-4 suất diễn mỗi tháng. Chương trình được thực hiện thành công nhờ sự phối hợp chặt chẽ giữa Công ty Cổ phần Giải trí Làng Phố, Công ty Cổ phần Arabesque và Trung Tâm Tổ Chức Biểu Diễn và Điện Ảnh Thành Phố trong nỗ lực làm phong phú và đa dạng hơn các chương trình văn hoá nghệ thuật phục vụ khán giả yêu nghệ thuật trong và ngoài nước.



Hình ảnh đoàn Teh Dar tại triển lãm Xiếc Tre Việt Nam tại Hội Chợ Du Lịch Quốc Tế TP.HCM (ITE HCMC)

Tuy nhiên từ năm 2017 đến 2019, công ty vẫn có những khó khăn nhất định trong quá trình vận hành kinh doanh. Cụ thể:

- Việc sản phẩm Teh Dar ra đời là một nhu cầu thiết yếu để đảm bảo việc biểu diễn ở Nhà Hát Thành Phố được duy trì đều đặn khi chương trình Á Ô Show đi lưu diễn nước ngoài. Nhưng cũng chính vì vậy, áp lực về chi phí của công ty cũng gia tăng khi có những thời điểm cả 2 chương trình này phải chia sẻ lịch biểu diễn tại nhà hát.
- Việc bị huỷ nhiều suất diễn do NHTP có các chương trình đột xuất của các Sở, Ban, Ngành liên quan khiến công ty bị thiệt hại lớn và ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín của chương trình đối với khán giả trong và ngoài nước cũng như các đối tác kinh doanh.
- Cùng với việc phải tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động truyền thông tiếp thị, gia tăng các chính sách bán hàng linh hoạt, việc kinh doanh của công ty vẫn phụ thuộc rất nhiều vào những biến động của thị trường du lịch khi hơn 90% lượng khán giả là du khách quốc tế. Điều này khiến cho doanh thu bán vé khó bù đắp được những chi phí hoạt động đặc biệt vào mùa thấp điểm của ngành du lịch.

Những thực tế và khó khăn trên đặt ra rất nhiều thách thức cho Ban lãnh đạo và nhân viên công ty Làng Phố cho việc cần có những chiến lược phù hợp cho những năm tiếp theo.

BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG 2013 – 2019

Vào tháng 6/2019, chương trình À Ố Show vinh dự là chương trình biểu diễn nghệ thuật đầu tiên của Việt Nam được biểu diễn tại khán phòng nghệ thuật danh giá của Nhà Hát Opera Sydney (còn gọi là Nhà Hát Con Sò) ở nước Úc.



Hình ảnh đoàn À Ố Show trước Nhà Hát Opera Sydney ở Úc vào tháng 6/2019

Ngoài ra, À Ố Show cũng tiếp tục bổ sung vào danh sách lưu diễn một địa điểm mới là Hong Kong vào tháng 7/2019 trong khi Teh Dar tiếp tục sẽ có chuyến lưu diễn dài 3 tháng ở Châu Âu bắt đầu vào tháng 11/2019.

Về công tác xã hội thì trong tháng 6/2019, được sự hỗ trợ của Trung Tâm TCBD & ĐA, công ty Làng Phố tiếp tục tổ chức thành công suất diễn công tác xã hội để gây quỹ học bổng Big Friend Foundation lần thứ 3 (sau 2 lần tổ chức thành công vào các năm 2015 và 2017). Đây là một hoạt động ý nghĩa nhằm tiếp sức cho các sinh viên gặp khó khăn về tài chính có thể tiếp tục yên tâm học tập.

Ngoài ra, trong năm 2019 các chương trình xiếc tre của công ty Làng Phố tổ chức biểu diễn tại NHTP tiếp tục được Sở Du Lịch TP.HCM quan tâm và tạo điều kiện để được tham gia giới thiệu tại Hội Chợ Du Lịch Quốc Tế TP.HCM (ITE HCMC) lần thứ 15 vào tháng 9/2019.

Năm 2019, dự kiến các chương trình xiếc tre À Ố Show và Teh Dar có khoảng hơn 200 suất diễn tại NHTP và chào đón khoảng hơn 65.000 khán giả.

Nếu tính từ thời điểm năm đầu tiên 2013 đến cuối tháng 10/2019 thì các chương trình xiếc tre À Ố Show và Teh Dar đã có tới 1324 suất diễn tại NHTP và đã đón tiếp được tới hơn 350.000 khán giả đến từ hơn 100 quốc gia và vùng lãnh thổ. Các chương trình cũng đã thực hiện nhiều chuyến lưu diễn đến hơn 10 quốc gia ở Tây Âu, Nam Mỹ, Trung Đông, Úc, Nhật Bản, Đài Loan, Hồng Kông v.v... Có thể nói, đây là những chỉ số ấn tượng cả về số lượng cũng như mức độ đa dạng của khán giả, giúp công ty khẳng định được chỗ đứng trong lĩnh vực biểu diễn nghệ thuật và du lịch văn hoá tại Việt Nam và trên Thế giới.

Cũng trong năm 2018, Ả Ô Show tiếp tục vinh dự nhận được “Chứng Chỉ Dịch Vụ Xuất Sắc” từ trang cộng đồng du lịch lớn nhất thế giới TripAdvisor nhờ vào việc liên tục nhận được những nhận xét, đánh giá rất tốt từ khán giả đối với chất lượng chương trình và chất lượng dịch vụ mà Công ty Làng Phố cung cấp cho khán giả khi đến thưởng thức các vở diễn do công ty tổ chức tại địa điểm biểu diễn NHTP.

Hơn thế nữa, Ả Ô Show còn được Sở Du Lịch TP. Hồ Chí Minh lựa chọn đưa vào những ấn phẩm du lịch như một đại diện tiêu biểu cho các chương trình biểu diễn nghệ thuật mà du khách quốc tế không thể bỏ qua khi đến TP. Hồ Chí Minh.

Đối với chương trình Teh Dar thì năm 2018 là năm đầu tiên ghi dấu chương trình bước ra khỏi phạm vi lãnh thổ Việt Nam và gây ấn tượng với hàng trăm nghìn khán giả ở Châu Âu trong chuyến lưu diễn dài 3 tháng. Đây là một kết quả không ngoài dự đoán khi chương trình này cũng đã không ngừng làm nức lòng khán giả trong nước và quốc tế khi đến xem các biểu diễn ở NHTP.



Hình ảnh đoàn Teh Dar trước Nhà Hát Seneart (Pháp) chuyến lưu diễn năm 2018

Năm 2018 cả Ả Ô Show và Teh Dar đã có 206 suất diễn tại NHTP và chào đón thêm khoảng 58.000 khán giả đến với chương trình.

2019

Năm 2019, các buổi biểu diễn của Ả Ô Show và Teh Dar tại NHTP tiếp tục giữ vững các thứ hạng đầu tiên trong bảng xếp hạng các chương trình biểu diễn nghệ thuật tại TP. Hồ Chí Minh trên trang TripAdvisor cũng như luôn nhận được đánh giá cao từ báo chí trong và ngoài nước.

BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG 2013 – 2019

góp phần làm phong phú đời sống tinh thần của trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt, những em hoàn toàn thiếu các điều kiện để tiếp cận những chương trình văn hoá nghệ thuật chất lượng cao



Hình ảnh chương trình “Ấm áp xuân Teh Dar” vào tháng 2/2017 tại NHTP

Trong năm 2017 thì cả Ả Ô Show và Teh Dar đã có 212 suất diễn tại NHTP và chào đón thêm khoảng 59.000 khán giả đến thưởng thức các chương trình.

2018

Năm 2018 là một năm đáng nhớ khi Ả Ô Show liên tục có các chuyến lưu diễn đến các quốc gia mới như Nhật Bản, New Zealand, Oman và Đài Loan.



Hình ảnh đoàn Ả Ô Show ở New Zealand vào tháng 3/2018

Ngoài ra, Ả Ố Show tiếp tục thực hiện thành công chuyến lưu diễn Châu Âu lần thứ 5 tại đảo La Martinique (thuộc Pháp) và thành phố Wolfsburg của Đức vào tháng 7 và 8/2017.

Năm 2017 cũng là năm thứ 3 liên tiếp Ả Ố Show vinh dự nhận được “Chứng Chỉ Dịch Vụ Xuất Sắc” từ trang cộng đồng du lịch lớn nhất thế giới TripAdvisor. Đây chính là minh chứng cho sự yêu thích và đánh giá cao mà du khách quốc tế đã và đang dành cho chương trình nói riêng cũng như về chất lượng dịch vụ mà Công ty Làng Phố đang cung cấp cho khán giả khi đến thưởng thức các vở diễn do công ty tổ chức tại địa điểm biểu diễn NHTP.

Hơn thế nữa, Ả Ố Show còn được Sở Du Lịch TP. Hồ Chí Minh lựa chọn đưa vào những ấn phẩm du lịch như một đại diện tiêu biểu cho các chương trình biểu diễn nghệ thuật mà du khách quốc tế không thể bỏ qua khi đến TP. Hồ Chí Minh.

Nếu Ả Ố Show liên tục thể hiện được sức hấp dẫn của một chương trình văn hoá Việt Nam không thể bỏ lỡ đối với khán giả trong và ngoài nước thì Teh Dar nhanh chóng chứng minh khả năng đưa người xem lên một tầm cao khác của sự sáng tạo và đã trở thành cái tên gây chú ý đối với giới chuyên môn và công chúng yêu nghệ thuật cũng như khán giả quốc tế.

Rất nhiều khán giả trong và ngoài nước thể hiện sự ngạc nhiên và thán phục về chất lượng nghệ thuật của Teh Dar cũng như bày tỏ mong muốn chương trình có thể đi lưu diễn ở nhiều quốc gia trên thế giới tiếp nối thành công của Ả Ố Show.



Hình ảnh khán phòng NHTP kín khách trước giờ bắt đầu chương trình Teh Dar

Ngoài ra, vào tháng 2/2017, với sự hỗ trợ của Trung Tâm TCBD & ĐA, chương trình Teh Dar đã có buổi biểu diễn công tác xã hội với chủ đề “Ấm áp xuân Teh Dar”, phục vụ cho hơn 400 trẻ em đến từ các mái ấm của TP.HCM. Đây là một hoạt động nhân đạo ý nghĩa,

2017

Năm 2017, À Ô Show có 4 chuyến lưu diễn đến 3 châu lục trên thế giới. Đầu tiên là đoàn có chuyến lưu diễn rất thành công tại thành phố Perth ở miền tây nước Úc trong khuôn khổ Liên hoan nghệ thuật quốc tế “2017 Perth International Arts Festival” diễn ra vào tháng 2/2017.

Đến tháng 6/2017, À Ô Show tiếp tục tự hào đem văn hoá của Việt Nam đến tận Châu Mỹ La Tinh để biểu diễn trong Liên Hoan Xiếc Quốc Tế “Circos - SESC's International Circus Festival 2017” tại thành phố São Paulo, Brazil. Tất cả các suất diễn của đoàn đều cháy vé và vở diễn đã đón nhận sự cổ vũ nồng nhiệt cùng rất nhiều lời khen tặng từ khán giả cũng như giới chuyên môn tại São Paulo.

18
CULTURA

SÃO PAULO, SEXTA-FEIRA, 9 DE JUNHO DE 2017
www.metrosp.com.br

Arte circense. Sesc apresenta a partir de hoje a quarta edição do Festival de Circo, com 31 ações artísticas, de 13 diferentes países, em 13 unidades

Mostra que já ocupa importante espaço na programação do Sesc, o Festival Internacional de Circo começa hoje sua quarta edição ainda maior e com espetáculos de peso no cenário mundial.

Um deles é vietnamita “A O Lang Pho – O Vilarejo e A Cidade”, inédito na América, que abre a programação hoje, às 21h, no Sesc Vila Mariana ele ainda será exibido no mesmo local amanhã, às 15h e 21h, e domingo, às 16h. Com manipulação de bambus, acrobacias, dança contemporânea e música, a companhia conduz o espectador por um mergulho nas dicotomias do país asiático.

Nas edições anteriores o festival abordou as transformações pelas quais o circo e a cidade vêm passando, assim como a dramaturgia e questões sobre virtuosismo. Neste ano o tema é mostrar que no circo não há fronteira entre centro ou periferia: o picadeiro é um espaço de intercâmbio.

Assim, o festival desse ano é composto por espetáculos multiculturais que exploram questões contemporâneas como a fragilidade humana, a velocidade

das mudanças nas grandes cidades ou a convivência entre distintas culturas.

São 13 atrações internacionais, todas inéditas em São Paulo, e 18 nacionais, das quais oito são estreias. Esta edição cresce em número de sessões: ante as 105 de 2015, temos 130 em 2017, de 13 diferentes países: Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, Espanha, França, Itália, Suécia e Suíça, além da Alemanha, Finlândia, Holanda e Vietnã, que participam pela primeira vez do evento.

Um dos destaques do festival é que, pela primeira vez, ele terá três estreias mundiais: “Mito – Jogos de Recusa” (Brasil/Canadá),

lândia, Holanda e Vietnã, que participam pela primeira vez do evento.

Um dos destaques do festival é que, pela primeira vez, ele terá três estreias mundiais: “Mito – Jogos de Recusa” (Brasil/Canadá),

Serviço

A programação completa dos espetáculos e outras atividades da mostra, bem como a venda de ingressos, pode ser vista no site sesc.sp.org.br

“Tempo e(m) Movimento” (Brasil/Alemanha) e “Fritos Refritos” (Argentina).

As estreias nacionais também merecem destaque no Circo, com oito produções inéditas nos palcos.

Outras atividades

Além dos espetáculos, quatro intervenções compõem a mostra. A dupla mineira de acrobatas Pedro Guerra e Liz Braga, do Coletivo na Esquina, que transita entre Brasil e Europa, mostra a inédita “Abasedotodesaba”. Em “A Sanfonástica Mulher Lona”, a soteropolitana Livia Mattos, musicista, circense e socióloga, apresenta um miniconcerto.

A dupla paulistana César Rossi e Daniele Rosendo faz “Devaneio”, que põe em cena uma roda Cyr e um equipamento misto de sofá e cama elástica, enquanto “Percha no Asfalto”, da Companhia do Asfalto, de São Paulo, apresenta uma técnica especial: a percha.

O festival terá também 15 ações formativas, como o “Laboratório de Crítica de Circo”, com o jornalista e crítico de espetáculos Valmir Santos, e o “Manual e Guia do Palhaço de Rua”, com o bufão argentino Chacovachi, referência latino-americana na arte da palhaçaria. © METRO

No picadeiro

Hình ảnh của À Ô Show trên báo chí Brazil vào tháng 6/2017

 9 / 19


Hình ảnh đoàn đại biểu cấp cao của bang Nam Úc đến xem chương trình biểu diễn nghệ thuật Á Ô Show tại NHTP

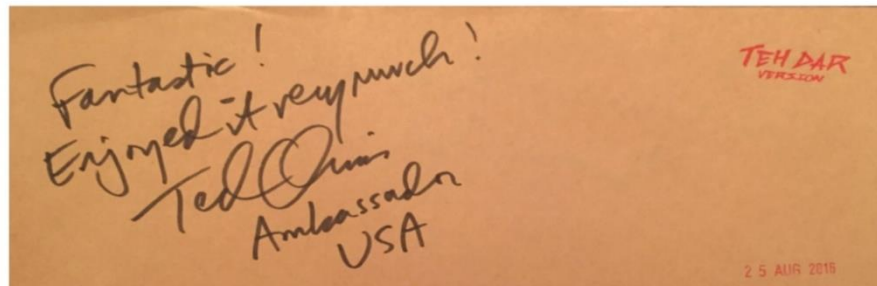
Cũng trong năm 2016, Á Ô Show tiếp tục thực hiện thành công 02 chuyến lưu diễn Châu Âu, mỗi đợt kéo dài 3 tháng. Song song với quá trình đưa Á Ô Show tiến ra thế giới thì ở trong nước trải qua 14 tháng tuyển chọn, đào tạo diễn viên và dàn dựng chương trình,

8

BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG 2013 – 2019

Công ty Làng Phố đã công diễn một sản phẩm khác cùng thể loại xiếc tre là vở diễn "Teh Dar" vào ngày 02/08/2016 tại NHTP.

Chương trình Teh Dar từ khi ra mắt đã nhận được rất nhiều lời khen ngợi và đánh giá cao của công chúng yêu nghệ thuật tại TP.HCM cũng như du khách quốc tế. Đại Sứ Mỹ tại Việt Nam, ngài Ted Osius đã dành rất nhiều lời khen ngợi cho chương trình khi ông cùng các cộng sự đến xem chương trình vào ngày 25/8/2016.



Hình ảnh lưu bút của ngài Đại Sứ Mỹ tại Việt Nam Ted Osius khi xem chương trình Teh Dar.

Hơn thế nữa, Teh Dar còn được mời biểu diễn trong chương trình "Đêm nhạc Đức Việt 2016" do Tổng Lãnh Sự Quán Đức tại TP.HCM tổ chức vào ngày 1/11/2016 tại NHTP, chương trình có sự tham dự của Bộ Trưởng Bộ Ngoại Giao của Đức - Dr. Frank-Walter Steinmeier.



Bước sang năm 2016 chương trình nghệ thuật Ả Ô Show tiếp tục khẳng định chất lượng và uy tín ở thị trường trong nước và quốc tế. Thương hiệu Ả Ô Show trở thành sự lựa chọn của rất nhiều đơn vị, tổ chức khi muốn giới thiệu văn hoá Việt Nam với bạn bè, đối tác quốc tế, cụ thể là chương trình đã được Sở Du Lịch TP.HCM lựa chọn là tiết mục biểu diễn trong chương trình khai mạc Hội Chợ Du Lịch Quốc Tế TP.HCM (ITE HCMC) với mục tiêu giới thiệu nét đẹp văn hoá Việt Nam trước nhiều đại sứ du lịch đến từ nhiều quốc gia và vùng lãnh thổ.

Bên cạnh đó, chương trình tiếp tục có những hoạt động hướng tới cộng đồng như kết hợp với Quỹ Học Bổng Big Friend Foundation tổ chức chương trình biểu diễn gây quỹ tiếp sức sinh viên đến trường. Chương trình đã diễn ra thành công với sự hỗ trợ của Trung Tâm TCBD & ĐA.

Năm 2016 cũng là năm thứ 2 liên tiếp Ả Ô Show vinh dự nhận được “Chứng Chỉ Dịch Vụ Xuất Sắc” từ trang cộng đồng du lịch lớn nhất thế giới TripAdvisor. Đây chính là minh chứng cho sự yêu thích và đánh giá cao mà du khách quốc tế đã và đang dành cho chương trình.

Không dừng ở đó, vào ngày 3/6/2016, Ả Ô Show đã vinh dự chào đón đoàn đại biểu cấp cao của bang Nam Úc bao gồm hơn 60 thành viên bao gồm quan chức chính phủ và lãnh đạo các giới kinh doanh, giáo dục, văn hóa v.v... Chương trình đã nhận được rất nhiều lời khen từ Thủ hiến Bang Nam Úc, ngài Jay Weatherill, và Bộ trưởng Bộ Đầu tư và Thương mại bang Nam Úc, ngài Hamilton-Smith.



Hình ảnh đoàn đại biểu cấp cao của bang Nam Úc đến xem chương trình biểu diễn nghệ thuật Ả Ô Show tại NHTP

Cũng trong năm 2016, Ả Ô Show tiếp tục thực hiện thành công 02 chuyến lưu diễn Châu Âu, mỗi đợt kéo dài 3 tháng. Song song với quá trình đưa Ả Ô Show tiến ra thế giới thì ở trong nước trải qua 14 tháng tuyển chọn, đào tạo diễn viên và dàn dựng chương trình,

Cirque de bambou

Le spectacle « A O Lang Pho » a été créé par quatre amis vietnamiens qui ont voulu marier le cirque contemporain à leur culture d'origine en renouant avec des matériaux typiques et des instruments traditionnels

Les vidéos qui documentent certaines magistries du centre d'Arts du Théâtre-Ville en font la plus grande réussite d'un ouvrage collectif. À O Show, une école de cirque à l'attitude de l'Opéra depuis près de deux ans, propose « une réinterprétation de la culture vietnamienne », l'outil de l'acteur, donc, lors de chaque représentation : la composition équilibrée du public de cette production particulière, effet de la scène artistique contemporaine du pays. On glisse de son aspect, « il n'y a quasiment pas de création dans ce pays d'inspiration de celui de la chorégraphie. Au lieu », affirme Jean-Michel Piffard, producteur associé du spectacle et directeur du Théâtre-Français (de la France), scène nationale.

Cette formation est l'œuvre d'un collectif de la région, à O Show est un véritable paradoxe. Dans l'opéra, mais aussi dans le théâtre français, ainsi que dans les multiples visages qu'il articule selon les formes de programmation. Au Vietnam, où il ne sera à l'œuvre qu'à Hô Chi Minh-Ville, à la fois théâtre d'opéra, entre tradition et modernité et show à l'antique, avec ses scènes, précises finies pour les spectateurs. En France, où il va tourner pendant toute la saison prochaine au moins sur les traces de la précédente phase de la tournée, Lang Pho (2015), le spectacle de la tournée-cirque contemporaine en prend le titre de A O Lang Pho. Avec le titre d'ensemble qui se sert d'un titre et assure peu ou prou son audience. Une création de durée de représentation.

« Nous avons eu envie de revenir dans notre pays et de construire quelque chose »



Le cirque vietnamien A O Lang Pho, compositeur

Hình ảnh Ả Ô Show trên báo chí Pháp

6

BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG 2013 – 2019

- Sau thành công của chuyến lưu diễn quốc tế đầu tiên, Ả Ô Show tiếp tục có chuyến lưu diễn thành công thứ hai từ 11/2015 đến hết tháng 1/2016 tại nhiều thành phố của nước Pháp. Hợp đồng lưu diễn tại Châu Âu của Ả Ô Show được thực hiện với phương thức cùng hợp tác đầu tư và khai thác, không dựa vào các nguồn bảo trợ nước ngoài. Lợi nhuận của chuyến lưu diễn được tính toán dựa trên tình hình doanh thu thực tế.
- Ngoài ra, chương trình đã tổ chức được những buổi biểu diễn miễn phí nhân dịp Quốc Tế Thiếu Nhi 1/6 phục vụ cho hơn 800 trẻ em vùng ven của TP.HCM. Đây là một hoạt động nhân đạo ý nghĩa, góp phần làm phong phú đời sống tinh thần của trẻ em vùng ven, nơi các em hoàn toàn thiếu các điều kiện để tiếp cận những chương trình văn hoá nghệ thuật chất lượng cao.



Hình ảnh buổi diễn từ thiện Ả Ô Show cho trẻ em vùng ven nhân dịp 1/6.

- Ả Ô Show đã có 195 suất diễn tại NHTP trong năm 2015 và chào đón thêm hơn

- Tháng 6/2015, À Ó Show có chuyến lưu diễn quốc tế đầu tiên tại Pháp và Hy Lạp. Chương trình đã nhận được sự chào đón nồng nhiệt cùng rất nhiều lời khen ngợi của hơn 8.500 khán giả tại Pháp và Hy Lạp.



Hình ảnh À Ó Show trên báo chí Hy Lạp

5

BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG 2013 – 2019



Hình ảnh À Ó Show biểu diễn ở Lyon – Pháp

Le Monde

LUNDI 1^{ER} JUIN 2015
Quotidien

Page 1/1

Cirque de bambou

Le spectacle « A O Lang Pho » a été créé par quatre amis vietnamiens qui ont voulu marier le cirque contemporain à leur culture d'origine en renouant avec des matériaux typiques et des instruments traditionnels



Tuần qua, nguyên Phó Chủ tịch UBND TPHCM Hứa Ngọc Thuận và Giám đốc Nhà hát Thành phố Hữu Luân đã xem đơn vị tư vấn Portcoast trình chiếu báo cáo kết quả số hóa toàn bộ công trình kiến trúc Nhà hát Thành phố. Một công việc mà theo ông Hứa Ngọc Thuận là “hết sức hữu ích”, vì đây là một trong những kiến trúc tiêu biểu của Sài Gòn - TPHCM. Những tài liệu số hóa sẽ giúp ích rất lớn cho công tác quản lý, bảo tồn Nhà hát Thành phố.

Theo những người thực hiện số hóa Nhà hát Thành phố, ý tưởng này được hình thành trong bối cảnh có sự cố đáng tiếc: cháy Nhà thờ Đức Bà Paris (Pháp). Và chúng ta cũng lưu ý đến lo lắng trước đây của ông Hữu Luân: Nhà hát lớn TPHCM đã 120 tuổi, dù được trùng tu nhưng nhiều bộ phận vẫn đang xuống cấp. Chúng có đứng vững trước sự khắc nghiệt của thời gian và dòng chảy của phát triển khi mà các tuyến metro ở gần đó đi vào vận hành?

Số hóa công trình kiến trúc Nhà hát Thành Phố

October 16, 2020 by Guest User

[See this content in the original post](#)

Nhằm góp phần bảo tồn các công trình kiến trúc đặc sắc, độc đáo của TPHCM, việc số hóa các công trình là đòi hỏi tất yếu. Dự án số hóa Nhà hát Thành Phố đã được triển khai với những công nghệ hiện đại, góp phần lưu giữ bản điệt khúc thời gian cho các thế hệ sau.



Tuần qua, nguyên Phó Chủ tịch UBND TPHCM Hứa Ngọc Thuận và Giám đốc Nhà hát Thành phố Hữu Luân đã xem đơn vị tư vấn Portcoast trình chiếu báo cáo kết quả số hóa toàn bộ công trình kiến trúc Nhà hát Thành phố. Một công việc mà theo ông Hứa Ngọc Thuận là "hết sức hữu ích" vì đây là một trong những kiến trúc

Phụ lục 2

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN

(Dành cho cán bộ quản lý, nhân viên)

Để có căn cứ khách quan làm cơ sở xây dựng các giải pháp **Quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ (Trường hợp Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh)**, xin quý ông/bà vui lòng cho biết một số thông tin và ý kiến của mình (bằng cách điền vào chỗ trống hoặc đánh dấu (x) vào các ô trống).

I. Hoạt động tự chủ của đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

Câu 1: Ông/bà hãy đánh giá về sự cần thiết thực hiện cơ chế tự chủ ở đơn vị nghệ thuật công lập

TT	Sự cần thiết thực hiện cơ chế tự chủ	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Tự chủ giúp đơn vị nghệ thuật công lập chủ động hơn trong việc xây dựng kế hoạch và triển khai các hoạt động chuyên môn, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động.					
2	Cơ chế tự chủ tạo điều kiện cho đơn vị nghệ thuật công lập linh hoạt hơn trong việc sử dụng nguồn lực tài chính, nhân sự và cơ sở vật chất, giúp tiết kiệm chi phí và tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực.					
3	Thực hiện tự chủ giúp đơn vị nghệ thuật công lập tăng cường tính sáng tạo và đổi mới trong hoạt động nghệ thuật, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu đa dạng của công chúng.					
4	Tự chủ tạo động lực để đơn vị nghệ thuật công lập nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện hiệu quả hoạt động và tăng cường trách nhiệm giải trình với xã hội.					
5	Cơ chế tự chủ giúp đơn vị nghệ thuật công lập chủ động hơn trong việc hợp tác, liên kết với các tổ chức, cá nhân					

	trong và ngoài nước, mở rộng cơ hội giao lưu, học hỏi và phát triển.					
6	Tự chủ góp phần giảm gánh nặng tài chính cho ngân sách nhà nước, đồng thời tạo điều kiện để đơn vị nghệ thuật công lập tự chủ tài chính và tăng cường khả năng tự chủ về mặt tổ chức và hoạt động.					
7	Thực hiện tự chủ là xu hướng tất yếu trong bối cảnh đổi mới và hội nhập quốc tế, giúp đơn vị nghệ thuật công lập nâng cao năng lực quản trị, đáp ứng yêu cầu phát triển trong tình hình mới.					

Câu 2: Ông/bà đánh giá như thế nào về tự chủ thực hiện nhiệm vụ chuyên môn ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Tự chủ trong thực hiện nhiệm vụ chuyên môn	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Trung tâm có quyền tự quyết định trong việc lựa chọn và tổ chức các chương trình biểu diễn nghệ thuật và chiếu phim.					
2	Trung tâm chủ động trong việc xây dựng kế hoạch và nội dung cho các hoạt động chuyên môn.					
3	Trung tâm có thẩm quyền cao trong việc tuyển dụng và quản lý đội ngũ nghệ sĩ, diễn viên và nhân viên chuyên môn.					
4	Trung tâm tự chủ trong việc hợp tác và ký kết hợp đồng với các đối tác trong và ngoài nước để thực hiện các dự án nghệ thuật.					
5	Trung tâm có quyền tự đánh giá và điều chỉnh hoạt động chuyên môn dựa trên phản hồi của khán giả và hiệu quả hoạt động.					
6	Trung tâm chủ động trong việc áp dụng công nghệ và					

	phương pháp mới để nâng cao chất lượng và đa dạng hóa các hoạt động biểu diễn nghệ thuật và điện ảnh.					
--	---	--	--	--	--	--

Câu 3: Ông/bà đánh giá như thế nào về tự chủ tài chính ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Tự chủ tài chính	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Trung tâm có quyền tự chủ cao trong việc sử dụng và phân phối tài chính.					
2	Trung tâm có khả năng tạo nguồn thu đáng kể từ hoạt động biểu diễn nghệ thuật, điện ảnh và các dịch vụ liên quan.					
3	Trung tâm ít phụ thuộc vào nguồn tài trợ từ ngân sách nhà nước và các nguồn tài trợ khác.					
4	Đội ngũ cán bộ của Trung tâm có năng lực quản lý tài chính tốt, bao gồm lập ngân sách, kế toán và báo cáo tài chính.					
5	Trung tâm có sự linh hoạt cao trong việc sử dụng nguồn tài chính để đầu tư vào các dự án nghệ thuật mới và cải thiện cơ sở vật chất.					

Câu 4: Ông/bà đánh giá như thế nào về tự chủ thực hiện tổ chức bộ máy, nhân sự ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Tự chủ thực hiện tổ chức bộ máy, nhân sự	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Trung tâm có quyền tự quyết định cơ cấu tổ chức bộ máy và phân công nhiệm vụ cho các phòng ban, bộ phận.					

2	Trung tâm chủ động trong việc tuyển dụng, bổ nhiệm, điều chuyển và sa thải nhân sự theo nhu cầu và tiêu chuẩn của đơn vị.					
3	Trung tâm tự chủ trong việc xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ, khen thưởng và kỷ luật đối với nhân viên.					
4	Trung tâm có thẩm quyền quyết định mức lương, thưởng và phụ cấp cho nhân viên dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và nguồn tài chính của đơn vị.					
5	Trung tâm chủ động trong việc đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực chuyên môn cho đội ngũ nhân sự.					
6	Trung tâm có quyền tự đánh giá và điều chỉnh bộ máy, nhân sự dựa trên hiệu quả hoạt động và mục tiêu phát triển của đơn vị.					

Câu 5: Ông/bà đánh giá như thế nào về tự chủ trong hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Tự chủ trong hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Trung tâm có quyền chủ động trong việc lựa chọn và quyết định các đối tác hợp tác, liên kết trong nước và quốc tế.					
2	Trung tâm tự chủ trong việc thương thảo, ký kết và thực hiện các hợp đồng, thỏa thuận hợp tác với các đối tác.					
3	Trung tâm có thẩm quyền quyết định nội dung, phương thức và điều kiện hợp tác trong các dự án nghệ thuật chung.					
4	Trung tâm chủ động trong việc phân					

	bổ nguồn lực và lợi ích từ các hoạt động hợp tác, liên kết.					
5	Trung tâm có quyền tự đánh giá hiệu quả và điều chỉnh chiến lược hợp tác, liên kết dựa trên mục tiêu phát triển của đơn vị.					
6	Trung tâm tự chủ trong việc mở rộng mạng lưới đối tác và xây dựng các mối quan hệ hợp tác bền vững trong lĩnh vực nghệ thuật.					

II. Quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

Câu 6: Ông/bà đánh giá như thế nào về tầm quan trọng của quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ (trường hợp Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh)

TT	Tầm quan trọng của quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Cơ chế tự chủ giúp Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh chủ động hơn trong việc xây dựng kế hoạch và tổ chức các hoạt động nghệ thuật, đáp ứng nhu cầu đa dạng của công chúng.					
2	Quản lý theo cơ chế tự chủ cho phép Trung tâm linh hoạt trong việc sử dụng nguồn lực tài chính, nhân sự và cơ sở vật chất, nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng tự chủ tài chính.					
3	Cơ chế tự chủ tạo điều kiện để Trung tâm phát huy sáng tạo, đổi mới và nâng cao chất lượng các chương trình biểu diễn nghệ thuật và điện ảnh.					
4	Quản lý theo cơ chế tự chủ giúp Trung tâm chủ động hơn					

	trong việc hợp tác, liên kết với các đối tác trong và ngoài nước, mở rộng cơ hội giao lưu và phát triển nghệ thuật.					
5	Cơ chế tự chủ tạo động lực cho cán bộ quản lý và nhân viên Trung tâm nâng cao trách nhiệm, năng lực chuyên môn và tính chuyên nghiệp trong công việc.					
6	Quản lý theo cơ chế tự chủ giúp Trung tâm nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả sử dụng nguồn lực công.					
7	Cơ chế tự chủ tạo tiền đề để Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh phát triển bền vững, trở thành đơn vị nghệ thuật hàng đầu, đóng góp tích cực vào sự phát triển văn hóa, nghệ thuật của thành phố và cả nước.					

2.1. Quản lý hoạt động chuyên môn, nghệ thuật

Câu 7: Ông/ bà đánh giá như thế nào về Lập kế hoạch hoạt động chuyên môn nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Lập kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xác định mục tiêu, định hướng và nhiệm vụ trọng tâm của hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.					
2	Khảo sát, đánh giá nhu cầu và thị hiếu của công chúng đối với các loại hình nghệ thuật.					
3	Dự báo xu hướng, cơ hội và thách thức trong lĩnh vực nghệ thuật trong thời gian tới.					
4	Lựa chọn các chương trình, dự án và tác phẩm nghệ thuật phù hợp để đưa vào kế hoạch.					
5	Xây dựng kế hoạch chi tiết về thời gian, địa điểm, nhân sự và kinh phí cho từng hoạt động.					
6	Lấy ý kiến, tham vấn các nghệ sĩ, chuyên gia và đối tác					

	liên quan.					
7	Hoàn thiện và trình kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật để phê duyệt.					
8	Điều chỉnh, bổ sung kế hoạch khi cần thiết để phù hợp với tình hình thực tế.					

Câu 8: Ông/bà đánh giá như thế nào về Tổ chức triển khai thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch đã đề ra ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Tổ chức triển khai thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Thành lập ban chỉ đạo, ban tổ chức và phân công nhiệm vụ cụ thể cho các thành viên.					
2	Huy động các nguồn lực về nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất và trang thiết bị cần thiết.					
3	Lựa chọn và ký kết hợp đồng với các nghệ sĩ, đoàn nghệ thuật và đối tác tham gia.					
4	Tổ chức tuyên truyền, quảng bá và bán vé cho các chương trình, sự kiện nghệ thuật.					
5	Chuẩn bị chu đáo về mặt nội dung, chương trình và các điều kiện bảo đảm khác.					
6	Tổ chức tập luyện, sáng tác và dàn dựng các tác phẩm nghệ thuật theo kế hoạch.					
7	Thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật đúng tiến độ, chất lượng và hiệu quả.					
8	Tổng kết, đánh giá và rút kinh nghiệm sau mỗi hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.					

Câu 9: Ông/bà đánh giá như thế nào về Chỉ đạo thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch đã đề ra ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Chỉ đạo thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Quán triệt mục tiêu, yêu cầu và nội dung của kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.					
2	Giao nhiệm vụ cụ thể và xây dựng kế hoạch triển khai cho từng bộ phận, cá nhân.					
3	Hướng dẫn, hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho các bộ phận thực hiện nhiệm vụ.					
4	Bố trí nguồn lực hợp lý, đáp ứng yêu cầu triển khai hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.					
5	Thường xuyên theo dõi, nắm bắt tình hình và tiến độ thực hiện kế hoạch.					
6	Chủ động giải quyết kịp thời các khó khăn, vướng mắc phát sinh trong quá trình thực hiện.					
7	Phối hợp chặt chẽ với các bên liên quan để bảo đảm sự thống nhất và đồng bộ.					
8	Khen thưởng, động viên kịp thời những tập thể, cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.					

Câu 10: Ông/bà đánh giá như thế nào về Kiểm tra, đánh giá hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch đã đề ra ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Kiểm tra, đánh giá hoạt động chuyên môn, nghệ thuật	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng kế hoạch, nội dung và tiêu chí kiểm tra, đánh giá cụ thể, phù hợp.					
2	Thành lập đoàn kiểm tra với sự tham gia của lãnh đạo, chuyên gia và đại diện các bộ phận.					
3	Thu thập thông tin, tài liệu và bằng chứng liên quan đến					

	hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.					
4	Tiến hành kiểm tra, đánh giá thực tế tại các bộ phận, đơn vị và địa điểm tổ chức hoạt động.					
5	Đối chiếu, so sánh kết quả thực hiện với mục tiêu, yêu cầu và tiêu chí đã đề ra.					
6	Chỉ ra những mặt mạnh, mặt yếu và nguyên nhân của kết quả đạt được.					
7	Đề xuất các biện pháp cải tiến, khắc phục và nâng cao chất lượng hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.					
8	Lập báo cáo kiểm tra, đánh giá và công bố công khai theo quy định.					

2.2. Quản lý tài chính, tài sản

Câu 11: Ông/bà đánh giá như thế nào về Lập kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách hàng năm phù hợp với kế hoạch hoạt động chuyên môn ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Lập kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Phân tích, đánh giá tình hình tài chính và kết quả hoạt động của năm trước.					
2	Xác định mục tiêu, nhiệm vụ và định hướng phát triển của đơn vị trong năm tới.					
3	Dự báo các nguồn thu, chi và nhu cầu tài chính dựa trên kế hoạch hoạt động chuyên môn.					
4	Xây dựng dự toán ngân sách chi tiết cho từng hoạt động, chương trình và dự án.					
5	Cân đối nguồn lực tài chính, đảm bảo tính khả thi và hiệu quả của kế hoạch.					
6	Lấy ý kiến, tham vấn các bộ phận liên quan và chuyên					

	gia tài chính.					
7	Hoàn thiện và trình kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách để phê duyệt.					
8	Điều chỉnh, bổ sung kế hoạch tài chính khi cần thiết để phù hợp với tình hình thực tế.					

Câu 12: Ông/bà đánh giá như thế nào về Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch tài chính đã được phê duyệt ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch tài	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Phổ biến, quán triệt kế hoạch tài chính đến các bộ phận và cá nhân liên quan.					
2	Xây dựng quy trình, phân công trách nhiệm và giao nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận.					
3	Cung cấp nguồn lực, trang thiết bị và hỗ trợ cần thiết để thực hiện kế hoạch.					
4	Giám sát, theo dõi tiến độ và kết quả thực hiện kế hoạch tài chính thường xuyên.					
5	Phát hiện, xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết.					
6	Đánh giá, rút kinh nghiệm và báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch tài chính định kỳ.					
7	Khen thưởng, động viên kịp thời các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong triển khai kế hoạch.					
8	Phổ biến, quán triệt kế hoạch tài chính đến các bộ phận và cá nhân liên quan.					

Câu 13: Ông/bà đánh giá như thế nào về Chỉ đạo thực hiện quản lý tài chính, tài sản theo đúng quy chế, quy định ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Chỉ đạo thực hiện quản lý tài chính, tài sản	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng và ban hành quy chế, quy định về quản lý tài chính, tài sản phù hợp với pháp luật và điều kiện của đơn vị.					
2	Phổ biến, hướng dẫn và tổ chức thực hiện nghiêm túc quy chế, quy định đã ban hành.					
3	Bố trí nhân sự có năng lực, trình độ và phẩm chất phù hợp để đảm nhận công tác quản lý tài chính, tài sản.					
4	Trang bị cơ sở vật chất, công nghệ thông tin hiện đại để hỗ trợ công tác quản lý tài chính, tài sản.					
5	Thường xuyên cập nhật, bổ sung và hoàn thiện quy chế, quy định quản lý tài chính, tài sản.					
6	Xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm quy chế, quy định và chế độ quản lý tài chính, tài sản.					
7	Định kỳ sơ kết, tổng kết, đánh giá hiệu quả của công tác quản lý tài chính, tài sản và đề ra giải pháp hoàn thiện.					
8	Xây dựng và ban hành quy chế, quy định về quản lý tài chính, tài sản phù hợp với pháp luật và điều kiện của đơn vị.					

Câu 14: Ông/bà đánh giá như thế nào về Kiểm tra, đánh giá việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản, bảo đảm đúng mục đích ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Kiểm tra, đánh giá việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng kế hoạch, nội dung và tiêu chí kiểm tra, đánh giá việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản.					
2	Thành lập đoàn kiểm tra với sự tham gia của các bộ phận liên quan và chuyên gia độc lập (nếu cần).					
3	Tiến hành kiểm tra, đối chiếu sổ sách, chứng từ kế toán và hồ sơ, tài liệu liên quan.					

4	Kiểm tra thực tế tình hình quản lý, sử dụng tài chính, tài sản tại các bộ phận và đơn vị trực thuộc.					
5	Đánh giá tính hợp lý, hợp pháp và hiệu quả của việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản.					
6	Phát hiện và chỉ ra những tồn tại, hạn chế, sai phạm trong quản lý, sử dụng tài chính, tài sản.					
7	Kiến nghị các biện pháp khắc phục, xử lý và nâng cao hiệu quả quản lý, sử dụng tài chính, tài sản.					
8	Lập báo cáo kiểm tra, đánh giá và công bố công khai kết quả kiểm tra, đánh giá theo quy định.					

2.3. Quản lý nhân sự và tổ chức bộ máy

Câu 15: Ông/bà đánh giá như thế nào về Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực gắn với chiến lược phát triển đơn vị ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và nhu cầu phát triển của đơn vị.					
2	Xác định mục tiêu, định hướng phát triển nguồn nhân lực trong trung và dài hạn.					
3	Dự báo nhu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực cần thiết.					
4	Đề ra các giải pháp thu hút, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực.					
5	Xây dựng kế hoạch cụ thể về thời gian, nguồn lực và bước đi thực hiện.					
6	Lấy ý kiến đóng góp của cán bộ, viên chức và các bên liên					

	quan.					
7	Hoàn thiện và ban hành kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của đơn vị.					
8	Tổ chức triển khai và điều chỉnh kế hoạch phù hợp với tình hình thực tiễn.					

Câu 16: Ông/bà đánh giá như thế nào về Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức phù hợp với năng lực, sở trường ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xác định tiêu chí, yêu cầu và điều kiện cần thiết cho từng vị trí việc làm.					
2	Thông báo công khai, minh bạch về nhu cầu và kế hoạch tuyển dụng của đơn vị.					
3	Tổ chức thi tuyển hoặc xét tuyển theo quy định, bảo đảm khách quan, công bằng.					
4	Lựa chọn, ký hợp đồng và bố trí công tác cho cán bộ, viên chức mới tuyển dụng.					
5	Đánh giá năng lực, sở trường và nguyện vọng của cán bộ, viên chức trong đơn vị.					
6	Phân công nhiệm vụ phù hợp với khả năng và tạo điều kiện phát huy thế mạnh của từng người.					
7	Hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ, viên chức trong thời gian đầu thực hiện nhiệm vụ.					
8	Thường xuyên rà soát, điều chỉnh việc phân công nhiệm vụ khi cần thiết.					

Câu 17: Ông/bà đánh giá như thế nào về Chỉ đạo công tác nhân sự, tổ chức bộ máy ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Chỉ đạo công tác nhân sự, tổ chức bộ máy	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng quy hoạch, kế hoạch về công tác nhân sự và tổ chức bộ máy của đơn vị.					
2	Hướng dẫn, phổ biến các quy định và chính sách liên quan đến cán bộ, viên chức.					
3	Chỉ đạo việc tuyển dụng, bố trí và sử dụng cán bộ, viên chức hợp lý, hiệu quả.					
4	Tổ chức bồi dưỡng, đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, viên chức.					
5	Quản lý hồ sơ, lý lịch và thực hiện chế độ, chính sách đối với cán bộ, viên chức.					
6	Thực hiện công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm và luân chuyển cán bộ theo quy định.					
7	Sắp xếp, kiện toàn tổ chức bộ máy bảo đảm tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.					
8	Xây dựng quy hoạch, kế hoạch về công tác nhân sự và tổ chức bộ máy của đơn vị.					

Câu 18: Ông/bà đánh giá như thế nào về Kiểm tra, đánh giá thực hiện các quy định về quản lý nhân sự, đánh giá cán bộ, viên chức hàng năm ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Kiểm tra, đánh giá thực hiện các quy định về quản lý nhân sự, đánh giá cán bộ, viên chức	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng kế hoạch và nội dung kiểm tra, đánh giá theo từng vị trí việc làm.					
2	Phổ biến các tiêu chí và thang điểm đánh giá tới toàn thể cán bộ, viên chức.					
3	Hướng dẫn cán bộ, viên chức tự đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ.					
4	Tổ chức đánh giá cán bộ, viên chức theo hình thức phù					

	hợp và đúng quy trình.					
5	Thông báo kết quả đánh giá, tiếp thu ý kiến phản hồi của cán bộ, viên chức.					
6	Xem xét, quyết định xếp loại đánh giá cho từng cán bộ, viên chức theo quy định.					
7	Ghi nhận, biểu dương thành tích và nhắc nhở, phê bình những hạn chế, yếu kém.					
8	Sử dụng kết quả đánh giá làm căn cứ bố trí, sử dụng và thực hiện các chế độ, chính sách.					

2.4. Quản lý hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

Câu 19: Ông/bà đánh giá như thế nào về Lập kế hoạch hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Lập kế hoạch hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Đánh giá thực trạng và xác định nhu cầu hợp tác, liên kết của đơn vị nghệ thuật.					
2	Xây dựng mục tiêu, định hướng hợp tác, liên kết phù hợp với chiến lược phát triển.					
3	Nghiên cứu, lựa chọn các đối tác tiềm năng có uy tín, năng lực và cùng chí hướng.					
4	Làm việc, thống nhất với đối tác về nội dung, hình thức và kế hoạch hợp tác cụ thể.					
5	Dự trù kinh phí, nhân lực và các điều kiện cần thiết để thực hiện hợp tác, liên kết.					
6	Soạn thảo các văn bản thoả thuận, hợp đồng hợp tác với các đối tác.					
7	Trình lãnh đạo đơn vị phê duyệt kế hoạch và ký kết					

	văn bản hợp tác, liên kết.					
8	Phổ biến, quán triệt kế hoạch hợp tác, liên kết tới các bộ phận, cá nhân liên quan.					

Câu 20: Ông/bà đánh giá như thế nào về Tổ chức hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Tổ chức hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Thành lập ban chỉ đạo và bộ phận chuyên trách triển khai hoạt động hợp tác, liên kết.					
2	Cử đại diện làm đầu mối, thường xuyên trao đổi, tương tác với đối tác.					
3	Tổ chức các cuộc họp, hội thảo với đối tác để triển khai nội dung hợp tác.					
4	Chuẩn bị các điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật phục vụ hợp tác.					
5	Huy động các nguồn lực, phối hợp chặt chẽ với đối tác và bên liên quan.					
6	Thực hiện đúng, đầy đủ các cam kết, thoả thuận đã ký kết với đối tác.					
7	Giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh, bảo đảm tiến độ và hiệu quả hợp tác.					
8	Tổng kết, đánh giá và đề xuất hướng phát triển hợp tác, liên kết trong tương lai.					

Câu 21: Ông/bà đánh giá như thế nào về Chỉ đạo hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Chỉ đạo hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5

1	Nắm bắt chủ trương, định hướng hợp tác, liên kết của ngành và địa phương.					
2	Lựa chọn các hình thức hợp tác, liên kết phù hợp với đặc thù của đơn vị nghệ thuật.					
3	Chỉ đạo xây dựng và triển khai có hiệu quả các chương trình hợp tác nghệ thuật.					
4	Tăng cường giao lưu, trao đổi chuyên môn, nghiệp vụ với các đơn vị nghệ thuật.					
5	Tranh thủ sự hỗ trợ, tạo điều kiện của lãnh đạo và các bên liên quan.					
6	Bố trí nguồn lực, kinh phí hợp lý cho các hoạt động hợp tác, liên kết.					
7	Phát huy vai trò nòng cốt, chủ động của đơn vị trong các mối quan hệ hợp tác.					
8	Khen thưởng, động viên các tập thể, cá nhân tích cực trong hoạt động hợp tác, liên kết.					

Câu 22: Ông/bà đánh giá như thế nào về Kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh?

TT	Kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng kế hoạch và phương pháp kiểm tra, đánh giá cụ thể, khoa học.					
2	Phân công lực lượng và phân định rõ trách nhiệm trong việc kiểm tra, đánh giá.					
3	Thông báo trước cho đối tác về kế hoạch và nội dung kiểm tra, đánh giá.					
4	Thu thập thông tin, tài liệu, ý kiến phản hồi của các bên liên quan.					
5	Tổ chức kiểm tra, khảo sát thực tế hoạt động hợp tác, liên kết tại đơn vị.					
6	Hợp trao đổi, làm việc trực tiếp với đối tác và đơn vị liên					

	quan.					
7	Phân tích, so sánh kết quả thực hiện so với mục tiêu, kế hoạch đề ra.					
8	Tổng hợp và công bố báo cáo kết quả kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết.					

Câu 23: Ông/bà đánh giá như thế nào về Phương thức quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

TT	Phương thức quản lý	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Quản lý thông qua ban hành văn bản pháp lý, chính sách					
2	Quản lý bằng các chỉ tiêu, định mức kinh tế - kỹ thuật					
3	Quản lý thông qua giám sát, kiểm tra, đánh giá					
4	Quản lý thông qua cơ chế phân bổ nguồn lực					

2.5. Các yếu tố ảnh đến quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

Câu 24: Ông/bà đánh giá như thế nào về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố ảnh đến quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

TT	Yếu tố bên trong	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Nhận thức và quyết tâm của lãnh đạo đơn vị					
2	Năng lực quản lý của đội ngũ lãnh đạo và cán bộ quản lý					
3	Chất lượng nguồn nhân lực					
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị					
5	Văn hóa tổ chức					

Câu 25: Ông/bà đánh giá như thế nào về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố ảnh đến quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ

TT	Yếu tố bên ngoài	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Chính sách, pháp luật của nhà nước					
2	Sự quan tâm, chỉ đạo của cơ quan chủ quản					

3	Sự phối hợp của các cơ quan, đơn vị liên quan					
4	Đặc điểm, yêu cầu của thị trường					
5	Sự phát triển của khoa học công nghệ					
6	Các yếu tố về văn hóa, xã hội					

Câu 26. Ông bà hãy đề xuất một vài biện pháp quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh)

.....

.....

.....

Chân thành cảm ơn!

PHIẾU PHÒNG VẤN

VỀ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐƠN VỊ NGHỆ THUẬT CÔNG LẬP THEO CƠ CHẾ TỰ CHỦ (TRƯỜNG HỢP TRUNG TÂM TỔ CHỨC BIỂU DIỄN VÀ ĐIỆN ẢNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH)

Xin chào Ông/Bà!

Tôi đang thực hiện nghiên cứu về thực trạng quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh. Rất mong nhận được sự hợp tác và ý kiến chân thành từ Ông/Bà để góp phần nâng cao hiệu quả quản lý tại Trung tâm. Tất cả thông tin cá nhân sẽ được bảo mật. Xin chân thành cảm ơn!

I. Nhận thức về sự cần thiết thực hiện cơ chế tự chủ

1. Ông/Bà đánh giá như thế nào về tầm quan trọng của việc thực hiện cơ chế tự chủ tại Trung tâm?
2. Theo Ông/Bà, áp dụng cơ chế tự chủ sẽ mang lại những lợi ích gì cho Trung tâm?

II. Thực trạng tự chủ tại Trung tâm

3. Ông/Bà đánh giá như thế nào về mức độ tự chủ về tài chính của Trung tâm hiện nay?
4. Trung tâm gặp những khó khăn, thách thức gì trong việc tự chủ về tài chính?
5. Việc thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn có được tự chủ hay không? Ông/Bà đánh giá như thế nào về mức độ tự chủ trong lĩnh vực này?
6. Ông/Bà có ý kiến gì về việc tự chủ trong tổ chức bộ máy và nhân sự tại Trung tâm?
7. Trung tâm có được tự chủ trong hợp tác, liên kết hoạt động nghệ thuật hay không? Ông/Bà nhận xét gì về tính hiệu quả của vấn đề này?

III. Thực trạng hoạt động quản lý tại Trung tâm

8. Ông/Bà đánh giá như thế nào về nhận thức của cán bộ, nhân viên đối với tầm quan trọng của công tác quản lý theo hướng tự chủ?

9. Công tác quản lý hoạt động chuyên môn, nghệ thuật tại Trung tâm có điểm gì nổi bật? Vẫn còn những hạn chế nào?

10. Công tác quản lý tài chính, tài sản được thực hiện như thế nào tại Trung tâm? Có vấn đề gì cần cải thiện?

11. Ông/Bà đánh giá như thế nào về công tác quản lý nhân sự và tổ chức bộ máy tại Trung tâm?

12. Trung tâm quản lý các hoạt động hợp tác, liên kết ra sao? Những ưu điểm và hạn chế là gì?

IV. Phương thức quản lý và các yếu tố ảnh hưởng

13. Ông/Bà nhận xét gì về phương thức quản lý hiện nay tại Trung tâm? Có gì cần thay đổi để phù hợp hơn với cơ chế tự chủ?

14. Những yếu tố nào đang tác động tích cực đến hiệu quả quản lý tự chủ tại Trung tâm?

15. Những yếu tố nào đang cản trở hoặc hạn chế quá trình quản lý theo hướng tự chủ của Trung tâm?

V. Đánh giá chung

16. Ông/Bà cho biết những mặt mạnh trong công tác quản lý tự chủ tại Trung tâm hiện nay là gì?

17. Trung tâm còn những điểm hạn chế gì trong quản lý theo cơ chế tự chủ?

18. Ông/Bà nhìn nhận những cơ hội phát triển cho Trung tâm khi áp dụng cơ chế tự chủ là gì?

19. Trung tâm có thể sẽ gặp phải những thách thức gì khi quản lý theo hướng tự chủ cao hơn?

20. Để quản lý Trung tâm theo cơ chế tự chủ được hiệu quả hơn trong thời gian tới, Ông/Bà có đề xuất gì không?

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!

PHIẾU KHẢO NGHIỆM

(Dành cho Cán bộ quản lý, nhân viên)

Để đánh giá về khả năng áp dụng các giải pháp quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ (Trường hợp Trung tâm tổ chức biểu diễn và điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh) của các giải pháp sau bằng cách khoanh tròn vào một trong những con số (1,2,3,4,5) để xác định mức độ phù hợp nhất với ý kiến của mình.

Xin trân trọng cảm ơn quý Ông/bà!

Mức độ đánh giá tính cấp thiết: (1. Hoàn toàn không cấp thiết; 2. Không cấp thiết; 3. Tương đối cấp thiết; 4. Cấp thiết; 5. Rất cấp thiết)

Mức độ đánh giá tính khả thi: (1. Hoàn toàn không khả thi; 2. Không khả thi; 3. Tương đối khả thi; 4. Khả thi; 5. Rất khả thi)

TT	Giải pháp	Tính cấp thiết					Tính khả thi				
1	Giải pháp 1: Nâng cao nhận thức về cơ chế tự chủ và tăng cường năng lực quản lý theo cơ chế tự chủ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Giải pháp 2: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu tự chủ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Giải pháp 3: Tạo lập các nguồn thu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	và nâng cao năng lực quản lý tài chính trong điều kiện tự chủ										
4	Giải pháp 4: Nâng cao chất lượng nội dung và hoạt động nghệ thuật	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Giải pháp 5: Tăng cường hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Giải pháp 6: Đổi mới phương thức quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động										

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của quý Ông/bà!

Phụ lục 3: CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về sự cần thiết thực hiện cơ chế tự chủ ở đơn vị nghệ thuật công lập

TT	Sự cần thiết thực hiện cơ chế tự chủ	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Tự chủ giúp đơn vị nghệ thuật công lập chủ động hơn trong việc xây dựng kế hoạch và triển khai các hoạt động chuyên môn, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động.	0	1	4	22	15	4.21	0.72	2
2	Cơ chế tự chủ tạo điều kiện cho đơn vị nghệ thuật công lập linh hoạt hơn trong việc sử dụng nguồn lực tài chính, nhân sự và cơ sở vật chất, giúp tiết kiệm chi phí và tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực.	0	1	3	31	7	4.05	0.58	6
3	Thực hiện tự chủ giúp đơn vị nghệ thuật công lập tăng cường tính sáng tạo và đổi mới trong hoạt động nghệ thuật, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu đa dạng của công	0	1	2	28	11	4.17	0.62	4

	chúng.								
4	Tự chủ tạo động lực để đơn vị nghệ thuật công lập nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện hiệu quả hoạt động và tăng cường trách nhiệm giải trình với xã hội.	0	1	3	23	15	4.24	0.69	1
5	Cơ chế tự chủ giúp đơn vị nghệ thuật công lập chủ động hơn trong việc hợp tác, liên kết với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước, mở rộng cơ hội giao lưu, học hỏi và phát triển.	0	1	3	28	10	4.12	0.63	5
6	Tự chủ góp phần giảm gánh nặng tài chính cho ngân sách nhà nước, đồng thời tạo điều kiện để đơn vị nghệ thuật công lập tự chủ tài chính và tăng cường khả năng tự chủ về mặt tổ chức và hoạt động.	0	1	5	28	8	4.02	0.64	7
7	Thực hiện tự chủ là xu hướng tất yếu trong bối cảnh đổi mới và hội nhập quốc tế, giúp đơn vị nghệ thuật công lập nâng cao	0	1	4	23	14	4.19	0.71	3

	năng lực quản trị, đáp ứng yêu cầu phát triển trong tình hình mới.								
	ĐTB						4.14		

Bảng 2.2. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về thực hiện nhiệm vụ chuyên môn ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Tự chủ trong thực hiện nhiệm vụ chuyên môn	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Trung tâm có quyền tự quyết định trong việc lựa chọn và tổ chức các chương trình biểu diễn nghệ thuật và chiếu phim.	0	1	3	31	7	4.05	0.58	2
2	Trung tâm chủ động trong việc xây dựng kế hoạch và nội dung cho các hoạt động chuyên môn.	0	1	5	19	17	4.24	0.76	1
3	Trung tâm có thẩm quyền cao trong việc tuyển dụng và QL đội ngũ nghệ sĩ, diễn viên và nhân viên chuyên môn.	0	1	5	33	3	3.9	0.53	5
4	Trung tâm tự chủ trong việc hợp tác và ký kết hợp đồng với các đối tác trong và ngoài nước để thực hiện các dự án nghệ thuật.	0	1	5	29	7	4	0.62	4

5	Trung tâm có quyền tự đánh giá và điều chỉnh hoạt động chuyên môn dựa trên phản hồi của khán giả và hiệu quả hoạt động.	0	1	3	31	7	4.05	0.58	2
6	Trung tâm chủ động trong việc áp dụng công nghệ và phương pháp mới để nâng cao chất lượng và đa dạng hóa các hoạt động biểu diễn nghệ thuật và điện ảnh.	1	3	5	30	3	3.74	0.8	6
	ĐTB						4.00		

Bảng 2.3. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về tự chủ tài chính ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Tự chủ tài chính	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Trung tâm có quyền tự chủ cao trong việc sử dụng và phân phối tài chính.	0	1	3	22	16	4.26	0.7	1
2	Trung tâm có khả năng tạo nguồn thu đáng kể từ hoạt động biểu diễn nghệ thuật, điện ảnh và các dịch vụ liên quan.	0	1	3	28	10	4.12	0.63	2
3	Trung tâm ít phụ thuộc vào	0	1	6	31	4	3.9	0.58	3

	nguồn tài trợ từ ngân sách nhà nước và các nguồn tài trợ khác.								
4	Đội ngũ cán bộ của Trung tâm có năng lực QL tài chính tốt, bao gồm lập ngân sách, kế toán và báo cáo tài chính.	1	3	11	27	0	3.52	0.74	5
5	Trung tâm có sự linh hoạt cao trong việc sử dụng nguồn tài chính để đầu tư vào các dự án nghệ thuật mới và cải thiện cơ sở vật chất.	1	3	5	33	0	3.67	0.72	4
	ĐTB						3.89		

Bảng 2.4. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về tự chủ thực hiện bộ máy, nhân sự ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh.

TT	Tự chủ thực hiện tổ chức bộ máy, nhân sự	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Trung tâm có quyền tự quyết định cơ cấu tổ chức bộ máy và phân công nhiệm vụ cho các phòng ban, bộ phận.	1	3	4	34	0	3.69	0.72	4
2	Trung tâm chủ động trong việc tuyển dụng, bổ nhiệm, điều chuyển và sa thải nhân sự theo nhu cầu và tiêu chuẩn của đơn vị.	1	4	5	32	0	3.62	0.76	5

3	Trung tâm tự chủ trong việc xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ, khen thưởng và kỷ luật đối với nhân viên.	0	1	2	28	11	4.17	0.62	1
4	Trung tâm có thẩm quyền quyết định mức lương, thưởng và phụ cấp cho nhân viên dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và nguồn tài chính của đơn vị.	0	1	3	28	10	4.12	0.63	2
5	Trung tâm chủ động trong việc đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực chuyên môn cho đội ngũ nhân sự.	1	3	11	27	0	3.52	0.74	6
6	Trung tâm có quyền tự đánh giá và điều chỉnh bộ máy, nhân sự dựa trên hiệu quả hoạt động và mục tiêu phát triển của đơn vị.	0	1	3	32	6	4.02	0.56	3
	ĐTB						3.86		

Bảng 2.5. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về tự chủ trong hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuậtở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Tự chủ trong hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Trung tâm có quyền chủ động trong việc lựa chọn và quyết định	0	1	3	22	16	4.26	0.7	1

	các đối tác hợp tác, liên kết trong nước và quốc tế.								
2	Trung tâm tự chủ trong việc thương thảo, ký kết và thực hiện các hợp đồng, thỏa thuận hợp tác với các đối tác.	0	1	3	28	10	4.12	0.63	2
3	Trung tâm có thẩm quyền quyết định nội dung, phương thức và điều kiện hợp tác trong các dự án nghệ thuật chung.	0	1	7	31	3	3.86	0.57	5
4	Trung tâm chủ động trong việc phân bổ nguồn lực và lợi ích từ các hoạt động hợp tác, liên kết.	0	1	6	28	7	3.98	0.64	4
5	Trung tâm có quyền tự đánh giá hiệu quả và điều chỉnh chiến lược hợp tác, liên kết dựa trên mục tiêu phát triển của đơn vị.	1	3	11	27	0	3.52	0.74	6
6	Trung tâm tự chủ trong việc mở rộng mạng lưới đối tác và xây dựng các mối quan hệ hợp tác bền vững trong lĩnh vực nghệ thuật.	0	1	2	34	5	4.02	0.52	3
	ĐTB						3.96		

Bảng 2.6. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về tầm quan trọng của quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ (trường hợp Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh)

TT	Tầm quan trọng của quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Cơ chế tự chủ giúp Trung	0	1	3	21	17	4.29	0.71	1

	tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh chủ động hơn trong việc xây dựng kế hoạch và tổ chức các hoạt động nghệ thuật, đáp ứng nhu cầu đa dạng của công chúng.								
2	Quản lý theo cơ chế tự chủ cho phép Trung tâm linh hoạt trong việc sử dụng nguồn lực tài chính, nhân sự và cơ sở vật chất, nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng tự chủ tài chính.	0	1	2	28	11	4.17	0.62	3
3	Cơ chế tự chủ tạo điều kiện để Trung tâm phát huy sáng tạo, đổi mới và nâng cao chất lượng các chương trình biểu diễn nghệ thuật và điện ảnh.	0	1	2	25	14	4.24	0.66	2
4	Quản lý theo cơ chế tự chủ giúp Trung tâm chủ động hơn trong việc hợp tác, liên kết với các đối tác trong và ngoài nước, mở rộng cơ hội giao lưu và phát triển nghệ thuật.	0	1	4	27	10	4.1	0.66	6
5	Cơ chế tự chủ tạo động lực cho cán bộ QL và	0	1	2	29	10	4.14	0.61	5

	nhân viên Trung tâm nâng cao trách nhiệm, năng lực chuyên môn và tính chuyên nghiệp trong công việc.								
6	Quản lý theo cơ chế tự chủ giúp Trung tâm nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả sử dụng nguồn lực công.	0	1	5	22	14	4.17	0.73	3
7	Cơ chế tự chủ tạo tiền đề để Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh phát triển bền vững, trở thành đơn vị nghệ thuật hàng đầu, đóng góp tích cực vào sự phát triển văn hóa, nghệ thuật của thành phố và cả nước.	0	1	5	27	9	4.05	0.66	7
	ĐTB						4.17		

Bảng 2.7. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Lập kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật

TT	Lập kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Xác định mục tiêu, định hướng và nhiệm vụ trọng tâm của hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.	0	1	2	28	11	4.17	0.62	1

2	Khảo sát, đánh giá nhu cầu và thị hiếu của công chúng đối với các loại hình nghệ thuật.	0	1	3	29	9	4.1	0.62	2
3	Dự báo xu hướng, cơ hội và thách thức trong lĩnh vực nghệ thuật trong thời gian tới.	1	3	5	33	0	3.67	0.72	6
4	Lựa chọn các chương trình, dự án và tác phẩm nghệ thuật phù hợp để đưa vào kế hoạch.	0	1	3	34	4	3.98	0.52	4
5	Xây dựng kế hoạch chi tiết về thời gian, địa điểm, nhân sự và kinh phí cho từng hoạt động.	0	2	3	29	8	4.02	0.68	3
6	Lấy ý kiến, tham vấn các nghệ sĩ, chuyên gia và đối tác liên quan.	1	3	4	34	0	3.69	0.72	5
7	Hoàn thiện và trình kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật để phê duyệt.	1	3	8	29	1	3.62	0.76	8
8	Điều chỉnh, bổ sung kế hoạch khi cần thiết để phù hợp với tình hình thực tế.	1	3	6	32	0	3.64	0.73	7
	ĐTB						3.86		

Bảng 2.8. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Tổ chức triển khai thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch đã đề ra

TT	Tổ chức triển khai thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Thành lập ban chỉ đạo, ban tổ chức và phân công nhiệm vụ cụ	0	1	2	24	15	4.26	0.66	1

	thể cho các thành viên.								
2	Huy động các nguồn lực về nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất và trang thiết bị cần thiết.	1	3	6	31	1	3.67	0.75	7
3	Lựa chọn và ký kết hợp đồng với các nghệ sĩ, đoàn nghệ thuật và đối tác tham gia.	0	1	4	32	5	3.98	0.56	6
4	Tổ chức tuyên truyền, quảng bá và bán vé cho các chương trình, sự kiện nghệ thuật.	0	2	3	28	9	4.05	0.7	4
5	Chuẩn bị chu đáo về mặt nội dung, chương trình và các điều kiện bảo đảm khác.	0	1	2	30	9	4.12	0.59	3
6	Tổ chức tập luyện, sáng tác và dàn dựng các tác phẩm nghệ thuật theo kế hoạch.	0	1	2	27	12	4.19	0.63	2
7	Thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật đúng tiến độ, chất lượng và hiệu quả.	0	1	2	33	6	4.05	0.54	4
8	Tổng kết, đánh giá và rút kinh nghiệm sau mỗi hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.	1	3	7	31	0	3.62	0.73	8
	ĐTB						3.99		

Bảng 2.9. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Chỉ đạo thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch đã đề ra

TT	Chỉ đạo thực hiện các hoạt động chuyên môn, nghệ thuật	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Quán triệt mục tiêu, yêu cầu và nội	0	1	3	23	15	4.24	0.69	1

	dung của kế hoạch hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.								
2	Giao nhiệm vụ cụ thể và xây dựng kế hoạch triển khai cho từng bộ phận, cá nhân.	0	1	3	34	4	3.98	0.52	5
3	Hướng dẫn, hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho các bộ phận thực hiện nhiệm vụ.	0	1	3	31	7	4.05	0.58	4
4	Bố trí nguồn lực hợp lý, đáp ứng yêu cầu triển khai hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.	1	3	7	31	0	3.62	0.73	8
5	Thường xuyên theo dõi, nắm bắt tình hình và tiến độ thực hiện kế hoạch.	0	1	8	31	2	3.81	0.55	7
6	Chủ động giải quyết kịp thời các khó khăn, vướng mắc phát sinh trong quá trình thực hiện.	0	2	3	27	10	4.07	0.71	3
7	Phối hợp chặt chẽ với các bên liên quan để bảo đảm sự thống nhất và đồng bộ.	0	1	2	28	11	4.17	0.62	2
8	Khen thưởng, động viên kịp thời những tập thể, cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.	0	1	5	33	3	3.9	0.53	6
	ĐTB						3.98		

Bảng 2.10. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Kiểm tra, đánh giá hoạt động chuyên môn, nghệ thuật theo kế hoạch đã đề ra

TT	Kiểm tra, đánh giá hoạt động	Mức độ đánh	X	Sx	TB
----	------------------------------	-------------	---	----	----

	chuyên môn, nghệ thuật	giá							
		1	2	3	4	5			
1	Xây dựng kế hoạch, nội dung và tiêu chí kiểm tra, đánh giá cụ thể, phù hợp.	0	1	2	25	14	4.24	0.66	1
2	Thành lập đoàn kiểm tra với sự tham gia của lãnh đạo, chuyên gia và đại diện các bộ phận.	1	3	5	33	0	3.67	0.72	6
3	Thu thập thông tin, tài liệu và bằng chứng liên quan đến hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.	0	1	2	26	13	4.21	0.65	2
4	Tiến hành kiểm tra, đánh giá thực tế tại các bộ phận, đơn vị và địa điểm tổ chức hoạt động.	0	1	4	33	4	3.95	0.54	3
5	Đối chiếu, so sánh kết quả thực hiện với mục tiêu, yêu cầu và tiêu chí đã đề ra.	0	2	4	33	3	3.88	0.59	4
6	Chỉ ra những mặt mạnh, mặt yếu và nguyên nhân của kết quả đạt được.	1	3	12	25	1	3.52	0.77	8
7	Đề xuất các biện pháp cải tiến, khắc phục và nâng cao chất lượng hoạt động chuyên môn, nghệ thuật.	1	3	9	29	0	3.57	0.74	7
8	Lập báo cáo kiểm tra, đánh giá và công bố công khai theo quy định.	1	3	4	31	3	3.76	0.79	5
	ĐTB						3.85		

Bảng 2.11. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Lập kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách hàng năm phù hợp với kế hoạch hoạt động chuyên môn

TT	Lập kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Phân tích, đánh giá tình hình tài chính và kết quả hoạt động của năm trước.	0	1	2	25	14	4.24	0.66	1
2	Xác định mục tiêu, nhiệm vụ và định hướng phát triển của đơn vị trong năm tới.	0	1	3	24	14	4.21	0.68	2
3	Dự báo các nguồn thu, chi và nhu cầu tài chính dựa trên kế hoạch hoạt động chuyên môn.	0	1	4	32	5	3.98	0.56	5
4	Xây dựng dự toán ngân sách chi tiết cho từng hoạt động, chương trình và dự án.	0	1	3	26	12	4.17	0.66	3
5	Cân đối nguồn lực tài chính, đảm bảo tính khả thi và hiệu quả của kế hoạch.	1	3	9	29	0	3.57	0.74	8
6	Lấy ý kiến, tham vấn các bộ phận liên quan và chuyên gia tài chính.	1	3	6	32	0	3.64	0.73	7
7	Hoàn thiện và trình kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách để phê duyệt.	0	1	2	33	6	4.05	0.54	4
8	Điều chỉnh, bổ sung kế hoạch	0	1	3	34	4	3.98	0.52	5

	tài chính khi cần thiết để phù hợp với tình hình thực tế.								
	ĐTB						3.98		

Bảng 2.12. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch tài chính đã được phê duyệt

TT	Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch tài	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Phổ biến, quán triệt kế hoạch tài chính đến các bộ phận và cá nhân liên quan.	0	1	6	31	4	3.9	0.58	7
2	Xây dựng quy trình, phân công trách nhiệm và giao nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận.	0	1	4	27	10	4.1	0.66	3
3	Cung cấp nguồn lực, trang thiết bị và hỗ trợ cần thiết để thực hiện kế hoạch.	0	1	3	34	4	3.98	0.52	6
4	Giám sát, theo dõi tiến độ và kết quả thực hiện kế hoạch tài chính thường xuyên.	0	1	2	24	15	4.26	0.66	1
5	Phát hiện, xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết.	0	1	4	24	13	4.17	0.7	2
6	Đánh giá, rút kinh nghiệm và báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch tài chính định kỳ.	0	1	3	33	5	4	0.54	5
7	Khen thưởng, động viên kịp thời	0	1	6	32	3	3.88	0.55	8

	các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong triển khai kế hoạch.								
8	Phổ biến, quán triệt kế hoạch tài chính đến các bộ phận và cá nhân liên quan.	0	1	3	32	6	4.02	0.56	4
	ĐTB						4.04		

Bảng 2.13. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Chỉ đạo thực hiện quản lý tài chính, tài sản theo đúng quy chế, quy định

TT	Chỉ đạo thực hiện quản lý tài chính, tài sản	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Xây dựng và ban hành quy chế, quy định về QL tài chính, tài sản phù hợp với pháp luật và điều kiện của đơn vị.	0	1	3	25	13	4.19	0.67	2
2	Phổ biến, hướng dẫn và tổ chức thực hiện nghiêm túc quy chế, quy định đã ban hành.	0	1	3	23	15	4.24	0.69	1
3	Bố trí nhân sự có năng lực, trình độ và phẩm chất phù hợp để đảm nhận công tác QL tài chính, tài sản.	1	3	6	31	1	3.67	0.75	8
4	Trang bị cơ sở vật chất, công nghệ thông tin hiện đại để hỗ trợ công tác QL tài chính, tài sản.	0	2	3	35	2	3.88	0.55	7
5	Thường xuyên cập nhật, bổ sung và hoàn thiện quy chế, quy định	0	1	5	29	7	4	0.62	5

	QL tài chính, tài sản.								
6	Xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm quy chế, quy định và chế độ QL tài chính, tài sản.	0	1	4	24	13	4.17	0.7	3
7	Định kỳ sơ kết, tổng kết, đánh giá hiệu quả của công tác QL tài chính, tài sản và đề ra giải pháp hoàn thiện.	0	1	3	34	4	3.98	0.52	6
8	Xây dựng và ban hành quy chế, quy định về QL tài chính, tài sản phù hợp với pháp luật và điều kiện của đơn vị.	0	1	3	29	9	4.1	0.62	4
	ĐTB						4.03		

Bảng 2.14. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Kiểm tra, đánh giá việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản, bảo đảm đúng mục đích

TT	Kiểm tra, đánh giá việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Xây dựng kế hoạch, nội dung và tiêu chí kiểm tra, đánh giá việc QL, sử dụng tài chính, tài sản.	0	1	2	24	15	4.26	0.66	1
2	Thành lập đoàn kiểm tra với sự tham gia của các bộ phận liên quan và chuyên gia độc lập (nếu cần).	0	1	2	32	7	4.07	0.56	3
3	Tiến hành kiểm tra, đối chiếu sổ sách, chứng từ kế toán và hồ sơ,	0	1	3	25	13	4.19	0.67	2

	tài liệu liên quan.								
4	Kiểm tra thực tế tình hình QL, sử dụng tài chính, tài sản tại các bộ phận và đơn vị trực thuộc.	0	1	4	34	3	3.93	0.51	7
5	Đánh giá tính hợp lý, hợp pháp và hiệu quả của việc QL, sử dụng tài chính, tài sản.	0	1	6	33	2	3.86	0.52	8
6	Phát hiện và chỉ ra những tồn tại, hạn chế, sai phạm trong QL, sử dụng tài chính, tài sản.	0	1	3	34	4	3.98	0.52	6
7	Kiến nghị các biện pháp khắc phục, xử lý và nâng cao hiệu quả QL, sử dụng tài chính, tài sản.	0	1	2	32	7	4.07	0.56	3
8	Lập báo cáo kiểm tra, đánh giá và công bố công khai kết quả kiểm tra, đánh giá theo quy định.	0	1	4	28	9	4.07	0.64	3
	ĐTB						4.05		

Bảng 2.15. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực gắn với chiến lược phát triển đơn vị

TT	Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và nhu cầu phát triển của đơn vị.	0	1	4	33	4	3.95	0.54	5

2	Xác định mục tiêu, định hướng phát triển nguồn nhân lực trong trung và dài hạn.	1	3	9	29	0	3.57	0.74	8
3	Dự báo nhu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực cần thiết.	0	1	2	24	15	4.26	0.66	1
4	Đề ra các giải pháp thu hút, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực.	1	3	7	31	0	3.62	0.73	7
5	Xây dựng kế hoạch cụ thể về thời gian, nguồn lực và bước đi thực hiện.	0	1	5	33	3	3.9	0.53	6
6	Lấy ý kiến đóng góp của cán bộ, viên chức và các bên liên quan.	0	1	4	32	5	3.98	0.56	4
7	Hoàn thiện và ban hành kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của đơn vị.	0	1	3	32	6	4.02	0.56	3
8	Tổ chức triển khai và điều chỉnh kế hoạch phù hợp với tình hình thực tiễn.	0	1	3	31	7	4.05	0.58	2
	ĐTB						3.92		

Bảng 2.16. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức phù hợp với năng lực, sở trường

TT	Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			

1	Xác định tiêu chí, yêu cầu và điều kiện cần thiết cho từng vị trí việc làm.	0	1	3	22	16	4.26	0.7	1
2	Thông báo công khai, minh bạch về nhu cầu và kế hoạch tuyển dụng của đơn vị.	0	1	5	28	8	4.02	0.64	2
3	Tổ chức thi tuyển hoặc xét tuyển theo quy định, bảo đảm khách quan, công bằng.	1	4	5	32	0	3.62	0.76	7
4	Lựa chọn, ký hợp đồng và bố trí công tác cho cán bộ, viên chức mới tuyển dụng.	1	3	12	25	1	3.52	0.77	8
5	Đánh giá năng lực, sở trường và nguyện vọng của cán bộ, viên chức trong đơn vị.	1	3	5	33	0	3.67	0.72	6
6	Phân công nhiệm vụ phù hợp với khả năng và tạo điều kiện phát huy thế mạnh của từng người.	0	2	4	29	7	3.98	0.68	3
7	Hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ, viên chức trong thời gian đầu thực hiện nhiệm vụ.	0	1	6	33	2	3.86	0.52	5
8	Thường xuyên rà soát, điều chỉnh việc phân công nhiệm vụ khi cần thiết.	0	2	3	35	2	3.88	0.55	4
	ĐTB						3.85		

Bảng 2.17. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Chỉ đạo công tác nhân sự, tổ chức bộ máy

TT	Chỉ đạo công tác nhân sự, tổ chức bộ máy	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Xây dựng quy hoạch, kế hoạch về công tác nhân sự và tổ chức bộ máy của đơn vị.	0	1	5	27	9	4.05	0.66	4
2	Hướng dẫn, phổ biến các quy định và chính sách liên quan đến cán bộ, viên chức.	0	1	4	21	16	4.24	0.73	1
3	Chỉ đạo việc tuyển dụng, bố trí và sử dụng cán bộ, viên chức hợp lý, hiệu quả.	0	1	5	24	12	4.12	0.71	3
4	Tổ chức bồi dưỡng, đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, viên chức.	1	3	5	33	0	3.67	0.72	7
5	Quản lý hồ sơ, lý lịch và thực hiện chế độ, chính sách đối với cán bộ, viên chức.	0	1	3	34	4	3.98	0.52	6
6	Thực hiện công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm và luân chuyển cán bộ theo quy định.	0	1	4	30	7	4.02	0.6	5
7	Sắp xếp, kiện toàn tổ chức bộ máy bảo đảm tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.	0	1	2	28	11	4.17	0.62	2
	ĐTB						4.04		

Bảng 2.18. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về

TT	Kiểm tra, đánh giá thực hiện các quy định về quản lý nhân sự, đánh giá cán bộ, viên chức	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Xây dựng kế hoạch và nội dung kiểm tra, đánh giá theo từng vị trí việc làm.	0	1	5	33	3	3.9	0.53	6
2	Phổ biến các tiêu chí và thang điểm đánh giá tới toàn thể cán bộ, viên chức.	0	1	5	18	18	4.26	0.77	1
3	Hướng dẫn cán bộ, viên chức tự đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ.	0	1	4	30	7	4.02	0.6	4
4	Tổ chức đánh giá cán bộ, viên chức theo hình thức phù hợp và đúng quy trình.	0	1	2	25	14	4.24	0.66	2
5	Thông báo kết quả đánh giá, tiếp thu ý kiến phản hồi của cán bộ, viên chức.	0	1	3	26	12	4.17	0.66	3
6	Xem xét, quyết định xếp loại đánh giá cho từng cán bộ, viên chức theo quy định.	0	1	6	26	9	4.02	0.68	4
7	Ghi nhận, biểu dương thành tích và nhắc nhở, phê bình những hạn chế, yếu kém.	0	2	3	35	2	3.88	0.55	7
8	Sử dụng kết quả đánh giá làm căn cứ bố trí, sử dụng và thực	1	3	11	27	0	3.52	0.74	8

	hiện các chế độ, chính sách.							
	ĐTB					4.00		

Bảng 2.19. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Lập kế hoạch hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

TT	Lập kế hoạch hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Đánh giá thực trạng và xác định nhu cầu hợp tác, liên kết của đơn vị nghệ thuật.	0	1	2	24	15	4.26	0.66	1
2	Xây dựng mục tiêu, định hướng hợp tác, liên kết phù hợp với chiến lược phát triển.	0	1	5	20	16	4.21	0.75	2
3	Nghiên cứu, lựa chọn các đối tác tiềm năng có uy tín, năng lực và cùng chí hướng.	1	3	4	31	3	3.76	0.79	7
4	Làm việc, thống nhất với đối tác về nội dung, hình thức và kế hoạch hợp tác cụ thể.	0	2	4	33	3	3.88	0.59	6
5	Dự trù kinh phí, nhân lực và các điều kiện cần thiết để thực hiện hợp tác, liên kết.	1	3	10	28	0	3.55	0.74	8
6	Soạn thảo các văn bản thoả thuận, hợp đồng hợp tác với các đối tác.	0	1	2	32	7	4.07	0.56	5
7	Trình lãnh đạo đơn vị phê duyệt kế hoạch và ký kết văn bản hợp	0	1	2	27	12	4.19	0.63	3

	tác, liên kết.								
8	Phổ biến, quán triệt kế hoạch hợp tác, liên kết tới các bộ phận, cá nhân liên quan.	0	1	5	23	13	4.14	0.72	4
	ĐTB						4.01		

Bảng 2.20. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Tổ chức hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

TT	Tổ chức hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Thành lập ban chỉ đạo và bộ phận chuyên trách triển khai hoạt động hợp tác, liên kết.	0	0	2	32	8	4.14	0.47	1
2	Cử đại diện làm đầu mối, thường xuyên trao đổi, tương tác với đối tác.	0	1	2	31	8	4.1	0.58	2
3	Tổ chức các cuộc họp, hội thảo với đối tác để triển khai nội dung hợp tác.	1	3	5	32	1	3.69	0.75	7
4	Chuẩn bị các điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật phục vụ hợp tác.	0	1	4	31	6	4	0.58	4
5	Huy động các nguồn lực, phối hợp chặt chẽ với đối tác và bên liên quan.	1	3	8	29	1	3.62	0.76	8
6	Thực hiện đúng, đầy đủ các cam	0	2	3	31	6	3.98	0.64	5

	kết, thoả thuận đã ký kết với đối tác.								
7	Giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh, bảo đảm tiến độ và hiệu quả hợp tác.	1	3	5	30	3	3.74	0.8	6
8	Tổng kết, đánh giá và đề xuất hướng phát triển hợp tác, liên kết trong tương lai.	0	1	3	32	6	4.02	0.56	3
	ĐTB						3.91		

Bảng 2.21. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Chỉ đạo hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

TT	Chỉ đạo hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Nắm bắt chủ trương, định hướng hợp tác, liên kết của ngành và địa phương.	0	1	5	20	16	4.21	0.75	1
2	Lựa chọn các hình thức hợp tác, liên kết phù hợp với đặc thù của đơn vị nghệ thuật.	0	1	7	30	4	3.88	0.59	7
3	Chỉ đạo xây dựng và triển khai có hiệu quả các chương trình hợp tác nghệ thuật.	0	2	3	27	10	4.07	0.71	4
4	Tăng cường giao lưu, trao đổi chuyên môn, nghiệp vụ với các đơn vị nghệ thuật.	0	1	2	34	5	4.02	0.52	5

5	Tranh thủ sự hỗ trợ, tạo điều kiện của lãnh đạo và các bên liên quan.	0	1	2	2 8	1 1	4.1 7	0.6 2	3
6	Bố trí nguồn lực, kinh phí hợp lý cho các hoạt động hợp tác, liên kết.	0	1	2	2 7	1 2	4.1 9	0.6 3	2
7	Phát huy vai trò nòng cốt, chủ động của đơn vị trong các mối quan hệ hợp tác.	0	2	3	3 5	2	3.8 8	0.5 5	7
8	Khen thưởng, động viên các tập thể, cá nhân tích cực trong hoạt động hợp tác, liên kết.	0	1	7	2 9	5	3.9	0.6 2	6
	ĐTB						4.04		

Bảng 2.22. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về Kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật

TT	Kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Xây dựng kế hoạch và phương pháp kiểm tra, đánh giá cụ thể, khoa học.	0	1	3	34	4	3.98	0.52	6
2	Phân công lực lượng và phân định rõ trách nhiệm trong việc kiểm tra, đánh giá.	0	1	2	33	6	4.05	0.54	3
3	Thông báo trước cho đối tác về kế hoạch và nội dung kiểm tra, đánh giá.	0	1	4	24	13	4.17	0.7	2

4	Thu thập thông tin, tài liệu, ý kiến phản hồi của các bên liên quan.	0	1	2	24	15	4.26	0.66	1
5	Tổ chức kiểm tra, khảo sát thực tế hoạt động hợp tác, liên kết tại đơn vị.	0	1	2	34	5	4.02	0.52	4
6	Hợp trao đổi, làm việc trực tiếp với đối tác và đơn vị liên quan.	0	1	9	26	6	3.88	0.67	8
7	Phân tích, so sánh kết quả thực hiện so với mục tiêu, kế hoạch đề ra.	0	1	5	29	7	4	0.62	5
8	Tổng hợp và công bố báo cáo kết quả kiểm tra, đánh giá hợp tác, liên kết.	0	1	4	34	3	3.93	0.51	7
	ĐTB						4.04		

Bảng 2.23. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về thực trạng phương thức quản lý theo cơ chế tự chủ ở Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Phương thức QL	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Quản lý thông qua ban hành văn bản pháp lý, chính sách	0	1	3	22	16	4.26	0.7	1
2	Quản lý bằng các chỉ tiêu, định mức kinh tế - kỹ thuật	0	1	2	26	13	4.21	0.65	2
3	Quản lý thông qua giám sát, kiểm tra, đánh giá	0	1	3	32	6	4.02	0.56	4
4	Quản lý thông qua cơ chế phân bổ nguồn lực	0	1	5	24	12	4.12	0.71	3

	ĐTB						4.15		
--	-----	--	--	--	--	--	------	--	--

Bảng 2.24. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về yếu tố bên trong ảnh đến quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ (Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh)

TT	Yếu tố bên trong	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Nhận thức và quyết tâm của lãnh đạo đơn vị	0	0	2	25	15	4.31	0.56	1
2	Năng lực QL của đội ngũ lãnh đạo và cán bộ QL	0	1	4	19	18	4.29	0.74	2
3	Chất lượng nguồn nhân lực	0	1	4	22	15	4.21	0.72	4
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị	0	1	5	33	3	3.9	0.53	5
5	Văn hóa tổ chức	0	1	2	25	14	4.24	0.66	3
	ĐTB						4.15		

Bảng 2.25. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về yếu tố bên ngoài ảnh đến quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ (Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh)

TT	Yếu tố bên ngoài	Mức độ đánh giá					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Chính sách, pháp luật của nhà nước	0	1	2	25	14	4.24	0.66	1
2	Sự quan tâm, chỉ đạo của cơ quan chủ quản	0	1	4	31	6	4	0.58	4
3	Sự phối hợp của các cơ quan, đơn vị liên quan	0	1	4	29	8	4.05	0.62	3
4	Đặc điểm, yêu cầu của	0	1	6	32	3	3.88	0.55	5

	thị trường								
5	Sự phát triển của khoa học công nghệ	0	1	4	24	13	4.17	0.7	2
6	Các yếu tố về văn hóa, xã hội	0	1	6	32	3	3.88	0.55	5
	ĐTB						4.02		

Bảng 3.1. Đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên về tính cấp thiết của giải pháp quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ (trường hợp Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh)

TT	Biện pháp	Tính cấp thiết					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Giải pháp 1: Nâng cao nhận thức về cơ chế tự chủ và tăng cường năng lực QL theo cơ chế tự chủ	0	0	4	15	23	4.45	0.67	1
2	Giải pháp 2: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu tự chủ	0	0	6	15	21	4.36	0.73	2
3	Giải pháp 3: Tạo lập các nguồn thu và nâng cao năng lực QL tài chính trong điều kiện tự chủ	0	0	3	34	5	4.05	0.44	6
4	Giải pháp 4: Nâng cao chất lượng nội dung và hoạt động	0	0	7	18	17	4.24	0.73	4

	nghệ thuật								
5	Giải pháp 5: Tăng cường hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	0	0	3	24	15	4.29	0.6	3
6	Giải pháp 6: Đổi mới phương thức QL nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động	0	0	3	28	11	4.19	0.55	5

Bảng 3.2. Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về kết quả khảo sát tính khả thi của giải pháp Quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ tại Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Biện pháp	Tính khả thi					X	Sx	TB
		1	2	3	4	5			
1	Giải pháp 1: Nâng cao nhận thức về cơ chế tự chủ và tăng cường năng lực QL theo cơ chế tự chủ	0	0	3	21	18	4.36	0.62	1
2	Giải pháp 2: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu tự chủ	0	0	3	26	13	4.24	0.58	2
3	Giải pháp 3: Tạo lập các nguồn thu và nâng cao năng lực QL tài chính trong điều kiện tự chủ	0	0	4	29	9	4.12	0.55	4
4	Giải pháp 4: Nâng cao chất lượng nội dung và hoạt động nghệ thuật	0	0	8	22	12	4.10	0.69	5
5	Giải pháp 5: Tăng cường hợp tác, liên kết trong hoạt động nghệ thuật	0	0	5	25	12	4.17	0.62	3

6	Giải pháp 6: Đổi mới phương thức QL nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động	0	0	4	32	6	4.05	0.49	6
---	--	---	---	---	----	---	------	------	---

Bảng 3.3. Tương quan tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp giải pháp quản lý đơn vị nghệ thuật công lập theo cơ chế tự chủ (trường hợp Trung tâm Tổ chức Biểu diễn và Điện ảnh Thành phố Hồ Chí Minh)

Giải pháp	Tính cấp thiết			Tính khả thi		
	X	Sx	TB	X	Sx	TB
Giải pháp 1	4.45	0.67	1	4.36	0.62	1
Giải pháp 2	4.36	0.73	2	4.24	0.58	2
Giải pháp 3	4.05	0.44	6	4.12	0.55	4
Giải pháp 4	4.24	0.73	4	4.1	0.69	5
Giải pháp 5	4.29	0.6	3	4.17	0.62	3
Giải pháp 6	4.19	0.55	5	4.05	0.49	6