Phát biểu với cán bộ quản lý

5/2024

Áp dụng nguyên tắc Pareto 20/80. 20% những việc mới, việc lớn, việc khó, việc nhạy cảm thì người đứng đầu các cấp trực tiếp chỉ đạo làm kỹ, yêu cầu cao, làm rốt ráo. 80% những việc là thường xuyên thì giao cho cấp dưới làm và tự chịu trách nhiệm. Một tổ chức muốn bền vững thì cái chân (cấp dưới) phải vững, không đẩy việc của mình lên trên. Cấp dưới muốn vững thì phải được làm, được chịu trách nhiệm. Một tổ chức muốn phát triển bền vững thì người đứng đầu phải có thời gian tư duy cho tương lai, tư duy về hoàn thiện hệ thống, không sa đà vào vụ việc.

Phân biệt giữa làm việc theo trình tự quy định và làm việc theo nhóm tư vấn. Theo trình tự quy định thì có thứ bậc, có nhiều cấp, cấp dưới cùng rất ít khi có cơ hội được làm việc, được trao đổi với cấp lãnh đạo cao nhất để học hỏi, và cũng vì vậy, người lãnh đạo cao nhất không có cơ hội nhìn thấy, biết đến cán bộ cấp dưới. Người lãnh đạo cấp cao nhất không có kênh làm việc với cấp thấp nhất sẽ tạo ra quan liêu. Bởi vậy, mỗi việc lớn, mỗi đề án thì lập một nhóm công tác trên mạng, ai chịu trách nhiệm về đề án thì làm trưởng nhóm, rồi Bộ trưởng, Thứ trưởng tham gia vào nhóm này. Nhóm hoạt động theo cơ chế tư vấn, thảo luận, không có cấp trên, cấp dưới, chỉ có trưởng nhóm là người điều hành thảo luận. Sau khi đã thảo luận và tư vấn, đến công đoạn báo cáo các cấp thì làm theo trình tự quy trình. Công nghệ số giúp cho tổ chức phẳng ra.

Làm công tác cán bộ là đi tìm cán bộ thay vì để cán bộ tìm đến mình. Đi tìm cán bộ thì không chỉ là cơ quan cán bộ mà phải là từng đồng chí trong cấp uỷ, từng đồng chí trong lãnh đạo đơn vị. Tìm được người tài đức ra gánh vác công việc thì tổ chức mới thực hiện được các mục tiêu, nhất là khi tổ chức đặt ra các mục tiêu cao, thách thức. Khen thưởng cũng phải như vậy, tìm người, tìm đơn vị để khen thay vì để họ đi xin.

Muốn làm gì cho bài bản thì phải vẽ được bức tranh tổng thể trước, sau đó cầm nó mà làm thì sẽ không bị lỗ chỗ, không bị thụ động. Bộ ta thì làm thể chế là số 1, vậy đầu tiên hãy lập ra danh sách bộ thể chế đầy đủ cho từng lĩnh vực (luật, nghị định, thông tư, chiến lược, kế hoạch hành động, quy hoạch, tiêu chuẩn, kiến trúc, bộ quy tắc, hướng dẫn,..). Có được bức tranh toàn cảnh trước, sau đó là phân vai, phân việc để hoàn thiện thể chế. Bộ thể chế cho từng lĩnh vực thì có thể tham vấn kinh nghiệm quốc tế. Cái bản đồ thể chế này nên làm sớm, làm trước. Tháng 8/2024 thì tất cả các lĩnh vực của Bộ phải hoàn thành. Chúng ta đã làm ra 2 cái mẫu là bộ thể chế cho AI và chuyển đổi số. Các đơn vị có thể tham khảo để làm.

Về làm mẫu, làm thí điểm. Cái mới thì phải làm mẫu đến thành công rồi nhân rộng ra thông qua hướng dẫn chi tiết, như là cầm tay chỉ việc. Việc của Bộ là chỉ đạo làm mẫu rồi sau đó ban hành hướng dẫn chi tiết. Các cục/vụ chú ý cách làm này đối với những cái mới.

Về giám sát, cảnh báo của văn phòng. Hệ thống theo dõi công việc của văn phòng phải phát hiện được những việc mà các đơn vị của Bộ trao đi đổi lại từ 2 lần trở lên với các đơn vị khác, nhất là các đơn vị bên ngoài Bộ, để báo cáo lãnh đạo bộ quan tâm chỉ đạo. Tránh việc các đơn vị trao đi đổi lại nhiều lần mà việc thì không được giải quyết, nhất là kiến nghị của các địa phương. Thực tế đã xảy ra là một số cục/vụ của Bộ đã không tiếp thu các ý kiến xác đáng của địa phương, không nhận sai để sửa. Quan điểm của Bộ là văn bản đã ban hành ra mà sau 1 ngày phát hiện sai là phải tiến hành sửa ngay. Sai thì thái độ nhận và sửa sai là quan trọng.

Nhắc nhở sớm những sai phạm của các đối tượng quản lý. 10 năm, 20 năm không nhắc nhở, không kiểm tra, không thanh tra, sau đó đi thanh tra thấy sai và phạt, truy thu doanh nghiệp hàng trăm tỷ đồng thì quản lý nhà nước có trách nhiệm gì không? Quản lý như vậy là buông lỏng. Bởi vậy, các đơn vị của Bộ phải giám sát, phải nhắc nhở thường xuyên, ít nhất 1 năm 1 lần có văn bản nhắc nhở đối về mọi nội dung quản lý của mình tới các đối tượng quản lý. Nếu đi kiểm tra, thanh tra phát hiện sai phạm mà đối tượng quản lý chưa từng được nhắc nhở thì các cơ quan, đơn vị quản lý của Bộ phải có trách nhiệm.

Là lãnh đạo một lĩnh vực thì phải biết, phải nắm các việc của lĩnh vực mình quản lý. Bộ trưởng còn phải biết các việc của Bộ thì các đồng chí cấp trưởng phải biết việc của đơn vị mình. Biết là có sẵn trong đầu, hỏi là nói được ngay. Bộ ta có đến 34 đơn vị, có nghĩa là các việc của Bộ đã chia nhỏ ra 34, thì mỗi trưởng đơn vị phải nắm được việc của mình. Không nắm việc của đơn vị mình, khi Bộ trưởng hỏi lại phải đi hỏi cấp dưới thì làm sao mà chủ động nhắc nhở, đôn đốc, yêu cầu cấp dưới thực thi công vụ.

Về việc nói các nội dung mà không có nội hàm kèm theo. Thí dụ, Bộ ban hành hướng dẫn làm kiến trúc 3.0 về chính phủ điện tử có yêu cầu các bộ ngành, địa phương phải khảo sát thực trạng để ban hành kiến trúc của cấp mình. Nếu chỉ nói vậy thì việc khảo sát này có thể là 1 ngày hoặc 1 năm. Vậy phải chỉ rõ mức độ khảo sát phù hợp cho việc làm kiến trúc, có thể chỉ cần làm khảo sát trong 1 tuần, có hướng dẫn chi tiết cho việc làm khảo sát. Bên dưới vì vậy mà biết cách làm nhanh. Hướng dẫn chi tiết là để bên dưới chỉ phải làm 20-30% công việc, đừng bắt họ làm 100%.

Đầu tư, làm ra các công cụ số để giúp cán bộ công chức hoàn thành được công việc, đỡ việc cho họ, tăng chất lượng công việc. Đây là một trong những việc quan trọng nhất của người đứng đầu các cấp. Mỗi năm, Trung tâm Thông tin của Bộ sẽ đánh giá đơn vị nào có hệ thống hỗ trợ thông minh nhất trong Bộ và khen thưởng. Ban hành bộ tiêu chí đánh giá về mức độ ứng dụng AI, công nghệ số. Đánh giá quan trọng nhất là sự thông minh của các hệ thống hỗ trợ, dựa chủ yếu vào việc cán bộ công chức có tăng được năng suất, có tăng được chất lượng công việc, có giảm được thời gian làm việc, có giảm được các việc quá hạn hay không.

Phần mềm chuyển đổi số (CĐS) thì cái cốt yếu nhất là dữ liệu đầu vào phải "đúng, đủ, sạch, sống". Nếu chưa có quy định về nhập liệu: cái gì, tần suất nào, ai nhập và có xác nhận, thì không bao giờ có CĐS. Các phần mềm CĐS mà không có dữ liệu tốt thì sẽ không dùng được. Vì phần mềm CĐS là dựa trên dữ liệu, đầu vào mà không tốt thì không bao giờ có phần mềm tốt. Bởi vậy, các ứng dụng CĐS, trợ lý ảo hay bất kỳ cái gì số khác thì phải chú ý đủ dữ liệu đầu vào là đầu tiên. Cái cốt yếu thứ hai là phải rõ yêu cầu của người dùng, tức là người dùng muốn gì, cục trưởng, vụ trưởng muốn gì, người dùng muốn gì. Phần mềm CĐS phải tập trung vào phục vụ người dùng, phục vụ cán bộ công viên chức. Có dữ liệu, có yêu cầu cụ thể thì tất cả các phần còn lại là không khó. Sau khi đã có đủ 2 cái đầu vào cốt lõi trên thì mới bắt đầu vào viết phần mềm.

Về phát triển trợ lý ảo (TLA). Những người thông thái nhất của tổ chức phải dạy, phải truyền kiến thức của mình cho TLA để những người khác trong tổ chức được sử dụng. TLA là hiện thân của những người thông thái nhất của một tổ chức. Chúng ta thì không phải lúc nào cũng có thể tiếp xúc được với người thông thái, nhưng khi đã hiện thân vào TLA thì người thông thái nhất của một tổ chức lại có thể trở thành người trợ lý 24/7 cho những người còn lại. Nhân viên khi sử dụng TLA để giải quyết công việc hàng ngày của mình thì sẽ phát hiện những cái mà TLA chưa biết, rồi đi tìm kiến thức để bổ sung cho TLA. Ở giai đoạn sau, khi TLA đã đưa vào sử dụng, thì người làm cho TLA thông minh lên lại là người sử dụng. Giai đoạn đầu thì vai chính là những người thông thái, giai đoạn sau thì vai chính là người dùng.