

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CỦA LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ VÀ NHÂN VIÊN

Inga Bolstad – Giám đốc Lưu trữ Quốc gia Na Uy

PP1

- Phát triển năng lực của lãnh đạo quản lý và nhân viên là điều quan trọng đối với chúng tôi.
- Chúng tôi dành nhiều nguồn lực cho việc này vì chúng tôi mong rằng điều đó sẽ giúp chúng tôi đạt được các mục tiêu của mình.
- Những gì chúng tôi đang làm chính là chủ đề của bài thuyết trình này.

PP2

- Đời sống lao động ở Na Uy được tổ chức như thế nào
- Tôi sẽ cung cấp cho các bạn một số thông tin cơ bản về vấn đề này.
- Đời sống lao động ở Na Uy được biết đến với đặc điểm nổi bật là sự hợp tác giữa người lao động, công đoàn và lãnh đạo quản lý. Có sự phối hợp giữa người sử dụng lao động, công đoàn và chính phủ, theo đó các đối tác xã hội này thống nhất với nhau các điều khoản quy định ở nơi làm việc, thay vì các điều khoản được áp đặt bởi luật pháp.
- Cấu trúc tổ chức phẳng¹: Tại nơi làm việc ít có sự phân cấp về thứ bậc giữa lãnh đạo quản lý và nhân viên.
- Văn hóa không chính thức: Các điều kiện đều bình đẳng, ít có sự độc tài

¹ Cấu trúc phẳng (Flat Organization) là một cơ cấu tổ chức rất đặc biệt, phá vỡ những quy tắc truyền thống. Theo cấu trúc này, nhân sự trong cơ quan/tổ chức sẽ không phân biệt vị trí, chức vụ. Và mọi người đều có trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi như nhau.

- Trình độ học vấn cao: Người lao động có trình độ. Hầu như không có trợ lý.
- Người lao động có trách nhiệm: Điều hiển nhiên trong văn hóa của chúng tôi là nhân viên trách nhiệm, chủ động.
- Kỹ năng số cao: Hơn 90% dân số Na Uy sử dụng các giải pháp số trong việc kết nối với chính phủ

PP3

- Lưu trữ Quốc gia Na Uy đã trải qua những thay đổi lớn.
- Thay đổi từ một tổ chức truyền thống sang một tổ chức linh hoạt để thử nghiệm các phương pháp mới.
- Không ngừng tìm kiếm sự cải tiến.
- Phương châm mới: “Thử thách với những gì hiện có và khám phá cái mới”.
- Chuyển từ một tổ chức gồm các cán bộ lưu trữ sang một tổ chức đa dạng với các kiến trúc sư, các lãnh đạo quản lý dự án với nhiều kỹ năng đa dạng.
- Lấy người dùng làm trung tâm – Làm việc một cách có hệ thống để cải thiện dịch vụ cung cấp cho người dùng.

PP4

- Chúng tôi có hai mục tiêu chiến lược để phát triển tổ chức.
- Điều quan trọng đối với chúng tôi là hợp tác ngoài lĩnh vực lưu trữ. Chúng tôi cần có sự liên quan ngoài “thế giới lưu trữ”.

PP5

- Đặt câu hỏi về hiện trạng – Luôn hỏi: nếu thế thì sao? Đừng bao giờ nói đó là cách chúng tôi làm ở đây. Luôn cho rằng có cách tốt hơn để làm mọi việc.
- Tập trung cao độ vào khách hàng – Dành nhiều thời gian hơn để tìm hiểu khách hàng của chúng ta là ai và họ cần gì, bằng cách tìm hiểu hành trình và tính cách của khách hàng. Kiểm tra xem tất cả các giải pháp đưa ra có giải quyết được nhu cầu hoặc vấn đề của khách hàng hay không.
- Cộng tác tốt hơn – Chú trọng vào các mục tiêu chung chứ không phải các mục tiêu cá nhân.
- Thử nghiệm – Lập kế hoạch với các phương án và kịch bản khác nhau. Luôn hỏi những gì chúng ta không biết? Làm thế nào chúng ta có thể tìm hiểu thêm? Khen cả những sai lầm thông minh.
- Trao quyền – Đưa ra định hướng và khuôn khổ, sau đó là sự tin tưởng. Loại bỏ những trở ngại và tắc nghẽn.

PP6

- Phát triển quản lý – vì chúng tôi tin tưởng rằng quản lý là một cơ chế quan trọng để đạt được các mục tiêu của chúng tôi.
- Chúng tôi tập hợp tất cả đội ngũ lãnh đạo quản lý trong cơ quan để hình thành một nền tảng chung và đưa ra các thông điệp toàn diện bên trong nội bộ cũng như bên ngoài.
- Chúng tôi đào tạo đội ngũ lãnh đạo quản lý làm việc có mục đích theo cách họ thực hiện nhiệm vụ quản lý; thiết lập các khuôn phép để thực hiện nhiệm vụ.

- Chúng tôi cũng đào tạo việc truyền đạt những mong muốn, kỳ vọng, sự an tâm về tâm lý, động viên nhân viên theo đuổi các giá trị của Lưu trữ Quốc gia

PP7

- Chúng tôi thừa nhận rằng văn hóa tại nơi làm việc có vai trò rất quan trọng— được gọi là văn hóa công sở.
- Văn hóa công sở thường được hiểu là “chúng ta thực hiện nhiệm vụ đó như thế nào ở đây”.
- Văn hóa công sở bao gồm cả những giá trị tự thân (chẳng hạn như sự trung thành) và cách chúng ta làm mọi việc – hành động của chúng ta, ví dụ như cách chúng ta nói chuyện tích cực về nhau. Hãy minh bạch, cởi mở, trung thực và tôn trọng. Cùng với tất cả những thái độ đó tạo thành văn hóa công sở.

PP8

- Làm việc cùng nhau là vô cùng quan trọng đối với chúng tôi.
- Các nhân viên của chúng tôi cùng làm việc theo nhóm.
- Chúng tôi rất chú trọng đến khía cạnh này.
- Tôi xin giải thích thêm một chút về vấn đề này

PP9

- Chúng tôi muốn trang bị cho nhân viên những kỹ năng cần thiết để có thể làm việc liên ngành.
- Tư duy thiết kế là một trong những phương pháp.

- Tư duy thiết kế là một quá trình liên tục, phi tuyến mà các đội nhóm sử dụng để tìm hiểu người dùng, thách thức các giả định, xác định lại các vấn đề và đưa ra các giải pháp sáng tạo cho việc thử nghiệm và nguyên mẫu.
- Chúng tôi đã sử dụng tư duy thiết kế để thiết kế lại các biện pháp kiểm tra của mình. Cách chúng tôi làm với các cuộc thanh, kiểm tra đã được cải thiện rất nhiều. Kết quả là giờ đây chúng tôi chú trọng vào việc thông tin cho đối tượng thanh, kiểm tra biết họ cần gì để cải thiện công việc và hãy tập trung vào điều đó.

PP10

- Chúng tôi làm việc như thế nào? Dưới đây là một số điểm nổi bật.
- Chúng tôi đào tạo tại chỗ thay vì cử nhân viên tham gia các khóa học bên ngoài.
- Chúng tôi có rất nhiều khóa học về số, chẳng hạn như khóa đào tạo về luật.
- Chúng tôi cũng tạo cơ hội cho mọi người (ví dụ: luật sư) làm việc trong một khoảng thời gian ở đâu đó trong cơ quan/tổ chức để họ có thể học hỏi từ các chuyên gia khác.
- Đào tạo kỹ năng: Bạn có thể tham gia dự án học hỏi phương pháp làm việc với lưu trữ số, nó rất hữu ích nếu bạn chỉ có kinh nghiệm làm việc với lưu trữ giấy. Chấp nhận rằng bạn không giỏi bằng những người khác, nhưng bạn ở đó là để học hỏi.

PP11

- Trước đây công việc của chúng tôi dễ dàng hơn: Chúng tôi quản lý kho lưu trữ quốc gia bằng cách bảo quản tài liệu giấy. Các cơ quan/ tổ chức

lưu trữ hồ sơ tài liệu trong kho lưu trữ của họ – và sau một số năm, những tài liệu đó được chuyển giao cho Lưu trữ Quốc gia để bảo quản lâu dài trong điều kiện thích hợp.

- Ngày nay, giao tiếp giữa đồng nghiệp, bạn bè và khách hàng diễn ra trên các nền tảng số, chẳng hạn như tin nhắn, thư điện tử, tại nơi làm việc và cũng xuất hiện sự lười biếng.
- Kết quả là, các kho lưu trữ ngày nay là những hệ thống máy tính phức tạp với lượng dữ liệu khổng lồ mới được tạo ra mỗi giây, mỗi giờ, mỗi ngày.
- Na Uy là một trong những quốc gia thực hiện số hóa nhiều nhất thế giới. Một trong những lợi ích là một khu vực công tập trung vào người dân và hiệu quả, nơi mà mọi người có thể nhận được thông tin bất cứ khi nào và ở đâu họ cần - khó có thể đánh giá thấp.
- Tuy nhiên, điều này mang đến một số thách thức mới cho Lưu trữ Quốc gia: Các báo cáo của chúng tôi cho thấy rõ ràng rằng chúng tôi gặp khó khăn trong việc bảo quản dữ liệu được tạo ra. Các ước tính cho thấy chỉ có khoảng 6% tài liệu lưu trữ kỹ số được bảo quản an toàn.
- Tôi chắc rằng bạn có thể liên tưởng đến thực tế là sự thay đổi căn bản trong thói quen giao tiếp và sự ra đời của công nghệ mới đã khiến nhiệm vụ bảo mật dữ liệu quốc gia trở nên phức tạp hơn nhiều. Điều đó buộc chúng ta phải suy nghĩ lại mọi việc chúng ta làm.

PP12

- Chúng tôi bắt đầu với 40 mục tiêu chiến lược khác nhau và nỗ lực rất nhiều để theo đuổi tất cả các mục tiêu đó.
- Sau một vài năm, chúng tôi quyết định phải tập trung hơn đến những mục tiêu quan trọng nhất.
- Vì vậy - chúng tôi đã giảm nhiều mục tiêu chiến lược xuống còn hai mục tiêu chính.

- Hai nhiệm vụ chính này định hướng cho mọi việc chúng tôi làm.
- Nhiệm vụ đầu tiên là bảo vệ ký ức quốc gia và lưu trữ dữ liệu vĩnh viễn.
- Đồng thời, chúng tôi cung cấp thông tin này cho công chúng, trên máy tính bảng và điện thoại của họ. Chúng tôi đã phải suy tính lại toàn bộ cách tiếp cận đối với sứ mệnh xã hội của mình.
- Lưu trữ số là một giải pháp quốc gia chung nhằm tiếp nhận, bảo quản và cung cấp dữ liệu lịch sử. Chúng tôi vẫn đang thực hiện nhiệm vụ này.
- Nhiệm vụ thứ hai là không một công chức nào phải mất thời gian cho việc lưu trữ mà sẽ được thực hiện tự động. Điều này có nghĩa là hệ thống sẽ gợi ý những gì cần được lưu trữ, còn cán bộ lưu trữ chỉ cần phê duyệt mà không mất thời gian không cần thiết cho việc lưu trữ. Đây là những gì chúng tôi gọi là Lưu trữ theo thiết kế².

PP13

- Chúng tôi cho rằng các tiêu chí thành công là:
- Có sự ưu tiên rõ ràng – và táo bạo.
- Đưa ra định hướng – đừng đi sâu vào chi tiết.
- Có mục tiêu chung cho toàn cơ quan/tổ chức.
- Tạo điều kiện cho việc quản lý tốt.

PP14

- Đây chính là chiến lược của chúng tôi.

² Tư duy thiết kế (Design Thinking): là một giải pháp sáng tạo để giải quyết vấn đề. Đây là quá trình tư duy nhằm tiếp cận và giải quyết vấn đề dựa trên tư duy hình ảnh để hữu hình hóa giải pháp. Cho dù vấn đề đơn giản hay phức tạp, đặc biệt là các vấn đề trừu tượng, khó dự tính trong tương lai, Design Thinking vẫn giúp bạn giải quyết được bằng cách hiểu sâu các vấn đề liên quan đến con người, cách tiếp cận thực tế bằng tư duy hình ảnh và các phương thức kiểm tra.

- Các mục tiêu của Bộ Văn hóa gồm: Tăng khả năng truy cập của người dân đối với tài liệu lưu trữ số; Cơ quan có thẩm quyền cần mạnh mẽ và rõ ràng để bảo vệ an toàn tất cả tài liệu lưu trữ ở Na Uy; Quản lý tài liệu lưu trữ thân thiện với người dùng; Các giải pháp chung hiệu quả và tin cậy.
- Từ bốn mục tiêu này của Bộ Văn hóa chúng tôi đã chuyển thành hai nhiệm vụ trọng tâm là: **Lưu trữ số** - Giải pháp chung cho tất cả các cơ quan lưu trữ, thư viện và bảo tàng; **Lưu trữ theo thiết kế** - Công chức ở khu vực công không mất thời gian cho việc quản lý hồ sơ tài liệu

PP15

- Tôi nghĩ chiến lược của chúng tôi khác với chiến lược của một số chính phủ khác ở chỗ nó rất nhạy bén. Nó mô tả một chiếc thang máy mà chúng tôi đang là,; nó mang tính tổng thể và định hướng.
- Điều này có nghĩa là chúng tôi đã loại bỏ việc ưu tiên đối với một số nhiệm vụ trong chiến lược của mình, chúng tôi đã xác định những nhiệm vụ không nên tập trung trong giai đoạn này.
- Chiến lược truyền thống thường mô tả toàn bộ sứ mệnh xã hội của cơ quan/ tổ chức, nó bao gồm “mọi thứ”, tất cả các mục tiêu chính và vai trò.
- Chiến lược không thể tạo ra một nền văn hóa góp phần đổi mới và phát triển, các nhà quản lý phải làm được điều đó.
- Các nhà quản lý chịu trách nhiệm về văn hóa trong cơ quan/ tổ chức.
- Nhóm quản lý cấp cao là cơ quan đầu não chiến lược và nhiệm vụ quan trọng nhất của họ là định hướng. Nhiệm vụ của nhóm quản lý này không phải là đưa ra quyết định mà là cho phép cơ quan/ tổ chức đưa ra quyết định.

- Bằng cách đưa trách nhiệm ra bên ngoài, chúng ta xây dựng được một cơ quan/ tổ chức có thể tự đánh giá. Khi đó chúng ta tránh được nhiều thủ tục quan liêu và lòng vòng.
- Nhiệm vụ chính của chúng ta là chỉ đường và dọn dẹp chướng ngại vật. Những trở ngại nảy sinh ở cấp độ chiến lược tổng thể không nên che giấu. Nếu có điều gì không ổn thì đó là chính trách nhiệm của nhóm quản lý cấp cao. Sau đó chúng ta phải tìm ra cách làm khác.