

LÀM THẾ NÀO ĐỂ XÂY DỰNG TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ QUY MÔ NHỎ

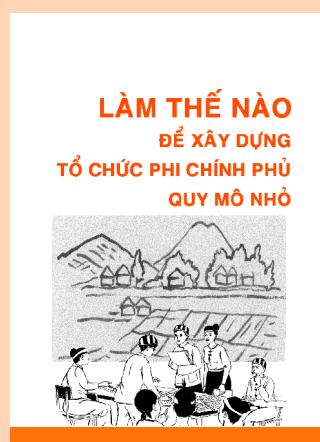


Có thể tìm thấy các tài liệu tham khảo khác tại:

Trang Web: www.networklearning.org

Đặc biệt có thể kiểm tra trang “nguồn dữ liệu” tại:
www.networklearning.org/directory.html

Làm thế nào



CÁC TÁC GIẢ

ThS. Fadumo Alin
Kỹ sư Sjaak de Boer,
Gordon Freer
Lia van Ginneken,
ThS. Wim Klaasen,
Jean Robert Mbane
ThS. Khathatso Mokoetle
ThS. Maeve Moynihan,
Cử nhân Peres Odera,
GS. Saraswati Swain
ThS. Mirza Tajuddin
Amleset Tewodros

HIỆU ĐÍNH BẢN DỊCH:

Nguyễn Việt Hà
Lê Văn Sơn
Trần Chung Châu

THIẾT KẾ:

Heart & Mind
Công ty In Hoàng Minh
Email: heart_mind@hn.vnn.vn

Tìm hiểu thêm thông tin tại:
www.networklearning.org

Để Xây Dựng Tổ Chức Phi Chính Phủ Quy Mô Nhỏ

Hà Nội, 2006



Tài liệu này được dịch và xuất bản
với sự hỗ trợ của dự án VNCB

Mục lục

GIỚI THIỆU9
Chúng ta là ai. Và bạn có thể là9
Áp dụng các bài tập và ví dụ:9
Khái niệm tổ chức Phi chính phủ nhỏ (PCP):9
CHƯƠNG 1: NHỮNG GIAI ĐOẠN ĐẦU TIÊN13
CỦA MỘT TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ	
1.1 Các bước đi đầu tiên13
1.2 Những nhân tố giúp xây dựng một tổ chức PCP nhỏ15
CHƯƠNG 2: XÁC ĐỊNH TÂM NHÌN, CÁC NGUYÊN TẮC, SỨ MỆNH,16
CHIẾN LƯỢC	
CHƯƠNG 3: XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ VÀ NHU CẦU THỰC TẾ22
3.1 Bước 1: Lên kế hoạch bạn cần thông tin gì và thu thập như thế nào, có thể thông qua Đánh giá nhu cầu hoặc Đánh giá nông thôn có sự tham gia (PRA)22
3.2 Bước 2: Lấy thông tin từ các chuyên gia bên ngoài tổ chức và người hưởng lợi - đảm bảo những gì họ nói được xem xét một cách nghiêm túc22
CHƯƠNG 4: LẬP KẾ HOẠCH24
4.1 Bước 3: Quyết định dự án làm gì và bắt đầu lập kế hoạch: xác định mục tiêu, mục đích và hoạt động24
4.2 Bước 4: Huy động người hưởng lợi tham gia vào quá trình lập kế hoạch ..	.24
4.3 Bước 5: Đưa kinh nghiệm thực tiễn tốt và tính minh bạch vào kế hoạch ..	.25
4.4 Bước 6: Phát triển hệ thống giám sát mà trong đó người hưởng lợi có vai trò, nếu có thể26
4.5 Bước 7: Nhận tài trợ26
CHƯƠNG 5: THỰC HIỆN28
5.1 Bước 8: Thực hiện sau khi quá trình lên kế hoạch hoàn tất28

CHƯƠNG 6: GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ	30
6.1 Bước 9: Giám sát	30
6.2 Bước 10: Đánh giá	30
6.3 Bước 11: Đưa bài học vào vòng lặp kế hoạch tiếp theo	31
CHƯƠNG 7: KINH NGHIỆM THỰC TIỄN TỐT CÓ NGHĨA LÀ GÌ	33
7.1 Kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất cho bạn?	33
7.2 Xây trại trẻ mồ côi là kinh nghiệm thực tiễn tốt hay xấu?	33
7.3 Tìm ra Nguyên tắc và Kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất	34
7.4 Kinh nghiệm thực tiễn tốt trong bối cảnh một đất nước có vài nguồn lực ..	35
7.5 Bạn có thể tìm Kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất trong lĩnh vực của mình như thế nào	36
CHƯƠNG 8: XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC TỐT	37
8.1 Trở thành một tổ chức PCP chính thức	37
8.2 Chuyên môn hoá cán bộ	37
8.3 Xây dựng và duy trì nguyên tắc	37
8.4 Mô hình các tổ chức kiểu phương tây	37
8.5 Cải thiện hoạt động của cán bộ	38
8.6 Xây dựng và duy trì ban chỉ đạo hiệu quả	41
8.7 Quan hệ giữa cán bộ và ban trong tổ chức	42
8.8 Nâng cao năng lực cho ban và cán bộ	43
8.9 Giám đốc, cá tính và công việc	43
8.10 Hoạt động nhóm hiệu quả	44
8.11 Nếu mọi thứ chuyển biến xấu trong tổ chức	50
CHƯƠNG 9: XÂY DỰNG CÁC DỊCH VỤ HỖ TRỢ TỐT	54
9.1 Công tác quản lý hành chính tốt	54
9.2 Hậu cần	54
9.3 Lập ngân sách	55

CHƯƠNG 10: QUẢN LÝ VÀ TÌM KIẾM NGUỒN TÀI CHÍNH58
10.1 Quản lý tài chính58
10.2 Gây quỹ61
CHƯƠNG 11: TẠO LẬP TƯ CÁCH PHÁP NHÂN68
CHƯƠNG 12: XÂY DỰNG SỰ BỀN VỮNG70
12.1 Bền vững thể chế70
12.2 Sự bền vững của dự án73
12.3 Sự bền vững và đào tạo con người73
12.4 Xây dựng sự bền vững thông qua mạng lưới mạnh mẽ74
CHƯƠNG 13: GIỮ CHO SUY NGHĨ TỈNH TÁO76
13.1 Bạn hiểu và kiểm soát động cơ của mình như thế nào?76
13.2 Bạn đã cư xử với những người hưởng lợi một cách tôn trọng và có hiểu biết như thế nào?79
13.3 Nhận biết được và kiểm soát được động cơ của chính bạn80
13.4 Phản thảo luận về vấn đề bạn đối xử với đồng nghiệp của mình như thế nào81
13.5 Thảo luận về cách bạn đối xử với những người hưởng lợi81
PHỤ LỤC 1: ĐÁNH GIÁ NHU CẦU SỬ DỤNG BẰNG CÔNG CỤ PRA84
PHỤ LỤC 2: NHỮNG CHỈ SỐ CHO DỰ ÁN VỆ SINH, NƯỚC SẠCH90
GẮN VỚI GIÁO DỤC VỀ CÁCH GIỮ GÌN VỆ SINH	
PHỤ LỤC 3: MÁY VI TÍNH92
PHỤ LỤC 4: CÁC THÔNG TIN THÊM VỀ NGÂN SÁCH – CÁC KINH NGHIỆM THỰC TIỄN	.98
PHỤ LỤC 5: THỰC HIỆN KẾ TOÁN101

Giới thiệu

Chúng ta là ai. Và bạn có thể là...

Cuốn sách này do một nhóm tác giả làm việc trong hoặc cùng với các tổ chức Phi chính phủ (PCP) biên soạn. Kinh nghiệm của chúng tôi chủ yếu là với các tổ chức PCP ở châu Phi, tiểu lục địa Ấn Độ và các nước cộng hoà thuộc Liên Xô trước đây. Các tổ chức PCP này hoạt động ở những thành phố, thị trấn và ở cả vùng nông thôn. Một số tổ chức hoạt động trong lĩnh vực quyền con người nhưng đa số hoạt động trong lĩnh vực nâng cao chất lượng cuộc sống của những nhóm người khác nhau.

Trong lĩnh vực PCP có nhiều người tận tụy và tâm huyết. Tuy nhiên, khi các tổ chức PCP phát triển, họ thường đối mặt với nhiều vấn đề chung. Chẳng hạn, họ thường không biết cách quản lý tài chính một cách thích hợp. Việc này dẫn đến nhiều vấn đề như họ hoạt động kém hiệu quả, danh tiếng của tổ chức bị ảnh hưởng và họ không thể nhận được tài trợ để theo đuổi các kế hoạch đã đề ra.

Vì vậy, mục tiêu của chúng tôi trong cuốn sách này là giúp bạn học được những kinh nghiệm tốt nhất và đưa vào áp dụng trong tổ chức của mình, dự phòng, hiểu rõ vấn đề và giải quyết vấn đề. Dù bạn hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau thì bạn cũng sẽ thấy cuốn sách này hữu ích.

Áp dụng các bài tập và ví dụ:

Bạn sẽ tìm thấy cả suốt cuốn sách những kinh nghiệm, bài học thực tiễn tốt nhất, lý thuyết và CÁC BÀI TẬP phù hợp. Bạn có thể tự mình làm các bài tập nhưng tốt hơn nên làm việc theo nhóm và thảo luận kỹ tài liệu. Bằng cách làm những bài tập này, mỗi người áp dụng ý tưởng và lý thuyết vào một tình huống cụ thể (ví dụ “dự án này có liên quan đến vấn đề cần giải quyết không?”). Mỗi người sẽ học thông qua việc suy nghĩ và thảo luận. Vì vậy, hãy làm những bài tập này khi có thể. Tổ chức của bạn có thể nên có một nhóm làm việc nhỏ mà các thành viên thường xuyên gặp nhau để cùng thực hành.

Cũng có một số VÍ DỤ từ các dự án có thực. Với mỗi ví dụ, VD bạn có thể kiểm tra liệu có kinh nghiệm nào phù hợp cho tổ chức của mình không. Nếu bạn không đồng ý với tác giả về chủ đề nào đó, bạn có thể tranh luận xem ý kiến của mình đã căn cứ trên tình hình thực tế chưa.

Khái niệm tổ chức PCP:

Cao uỷ Liên Hợp Quốc về người tị nạn (UNHCR) ra những yêu cầu đối với một tổ chức PCP: đó là phi lợi nhuận, phi thương mại, phi chính phủ, có tư cách pháp nhân và tổ chức đó phải tán thành các giá trị và thực tiễn nhân đạo toàn cầu. Tuy nhiên, việc đăng ký hợp pháp có thể gặp trở ngại ở một số nước. Ví dụ, chính phủ có thể không ủng hộ viện trợ nước ngoài.

Các tổ chức quốc tế có thể quan tâm đến những đặc điểm khác. Nhưng có lẽ điều quan trọng nhất là tổ chức PCP phải có năng lực - tức là tổ chức biết lập kế hoạch và có nguồn lực để thực hiện kế hoạch đó - và sẵn sàng chịu trách nhiệm giải trình về những hoạt động của mình.

Các tổ chức còn có thể quan tâm tới các đặc điểm sau:

- Có một trụ sở chính;
- Một bản hiến pháp cấp nhà nước được thông qua một cách dân chủ;
- Sự tách biệt giữa các nhà hoạch định chính sách với cơ quan hành pháp: Điều này có nghĩa có một nhóm người có quyền ban hành các chính sách về tổ chức PCP (VD có một Ban hoặc Tổ soạn thảo luật) và một nhóm khác là những người thực thi chính sách – cán bộ của các cơ quan hành pháp. Nhóm thứ ba bao gồm những người được hưởng lợi từ tổ chức PCP - đối tượng hưởng lợi. Các nhà hoạch định chính sách phải là những người đại diện cho nhóm đối tượng hưởng lợi. Họ cũng có quyền kiểm soát công việc của các cán bộ thuộc cơ quan hành pháp. (Xem Chương 8).
- Tổ chức PCP đã tồn tại được ít nhất 2 năm;
- Tổ chức PCP không có định kiến chính trị;
- Tổ chức PCP không sử dụng hay chủ trương dùng bạo lực;
- Tổ chức PCP chủ yếu do các cá nhân tài trợ - mặc dù điều này thường là không thể ở các nước nghèo.

Chúng tôi không nói rằng mỗi một tổ chức PCP cần phải có tất cả các yếu tố trên. Tổ chức PCP có thể có hình thức tổ chức khác nhau. Nhưng các tổ chức này làm gì mới là điều quan trọng:

- Nhiều yếu tố trên đề cập đến việc tổ chức PCP cần phải hoạt động một cách chính thức. Tuy nhiên, các tổ chức PCP quy mô nhỏ vẫn có thể hoạt động tốt mà không cần khía cạnh chính thức này.
- Một số nước có những quy định pháp luật khó khăn hơn mức cần thiết đối với việc đăng ký hoạt động, hoặc đưa thêm những ràng buộc về mặt chính trị.
- Có thể có nhiều cách hiểu khác nhau về những yêu cầu trên, ví dụ như yêu cầu về “các giá trị nhân đạo toàn cầu”.

Vì vậy trên thực tế các tổ chức PCP hoạt động tốt có thể rất khác nhau.

Khái niệm mà chúng tôi muốn dùng trong cuốn sách này là **một tổ chức PCP phải nhằm mục tiêu phi lợi nhuận, phi thương mại và PCP**. Nó phải tán thành các giá trị và thực tiễn nhân đạo. Nó phải có năng lực và sẵn sàng chịu trách nhiệm về các hành động của mình.

Tuy nhiên, điểm mấu chốt là ở chỗ:

1. Xét một cách tổng quát, nhiều tổ chức PCP làm điều tốt nhiều hơn điều xấu.
2. Một số tổ chức PCP khác rõ ràng giúp đưa tiền vào túi của người đứng đầu tổ chức hay giúp nhóm này áp bức nhóm khác – làm điều xấu nhiều hơn điều tốt.
3. Và nhóm thứ 3 là nhóm có ít năng lực, có ít cán bộ có khả năng thuyết phục, họ làm việc hoàn toàn không hiệu quả.

Vậy trong 10 năm tới, tổ chức PCP của bạn sẽ thuộc nhóm nào?

Chương 1: NHỮNG GIAI ĐOẠN ĐẦU TIÊN CỦA MỘT TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ

1.1 Các bước đi đầu tiên

Những ai đang thành lập một tổ chức PCP, để thành công bạn cần 3 thứ:

- thứ nhất là niềm say mê
- thứ hai là có một nhóm người có cùng sự say mê và hướng tới cùng một tầm nhìn
- thứ ba là có mối quan hệ tốt với những người mà bạn muốn giúp đỡ - người hưởng lợi.

Ở hầu hết các nước, các tổ chức PCP bắt đầu theo hai cách: cách thứ nhất là có một nhóm không có tiếng nói nhưng cần nói lên tiếng nói của mình. Một vài người trong nhóm này – có thể là cha mẹ của trẻ tàn tật – bắt đầu gặp gỡ nhau, tự quyết định tập hợp lại với nhau để có thêm nguồn lực cho con và cho gia đình mình. Đây là cách làm truyền thống bắt đầu từ dưới lên. Một cách khác đó là một nhóm người có học vấn hay có địa vị quyết định theo đuổi sự nghiệp phát triển, quyết định là họ sẽ giúp đỡ, ví dụ giúp những người già mắc bệnh ung thư hoặc các nhóm người dân đang trồng cây.

Sự khác biệt giữa hai nhóm này là, đối với những bậc cha mẹ của trẻ tàn tật và các nhóm được thành lập từ dưới lên khác, những người hưởng lợi cơ bản, đầu tiên của tổ chức PCP chính là họ và gia đình họ. Điều này đảm bảo rằng vấn đề của người hưởng lợi được giải quyết một cách thoả đáng. Với nhóm thứ hai, có một “chúng ta” - những người đang làm việc tốt, và “họ” - những người được nhận hỗ trợ. Do đó nhóm tổ chức PCP thứ hai hoạt động có tốt hay

không là phụ thuộc vào việc họ có huy động được người hưởng lợi từ bên ngoài tổ chức vào bên trong tổ chức, biến họ thành một phần của “chúng ta” hay không. Việc này cần phải diễn ra nhanh chóng, nếu không mối quan hệ giữa hai bên có thể sẽ khó khăn và gây hại - Những người làm việc “tốt” giúp Đối tượng Từ thiện.

Một giai đoạn không chính thức luôn tồn tại, khi nhóm bắt đầu hình thành, mọi người được đối xử với nhau ít nhiều đều bình đẳng và mọi người làm tất cả mọi việc, từ lau dọn sàn nhà cho tới việc ra quyết định. Đây là giai đoạn mà sau này bạn có thể coi là thời gian tốt đẹp nhất, khi niềm say mê của bạn đang mạnh nhất và có cảm giác được làm việc cùng nhau vì một sự nghiệp chung.

Thay đổi rất nhanh sau đó, số người tăng lên và công việc bắt đầu đòi hỏi có sự chuyên môn hoá. Các tổ chức bên ngoài thúc ép bạn phải có văn phòng phù hợp, có máy tính, đăng ký hợp pháp, và thành lập ban lãnh đạo. Tất cả mọi người bắt đầu nhận lương.

Vì vậy, giờ đây, các cán bộ chủ chốt bao gồm: nhân viên; người hưởng lợi; ban lãnh đạo; và cá nhân hoặc nhóm nhỏ giúp duy trì cả tổ chức hoạt động. Nhóm được nói tới cuối cùng này có thể là nhân viên hoặc giám đốc, có thể đó là một thành viên của ban lãnh đạo mà trước đây từng là người hưởng lợi. Nhưng những người duy trì hoạt động của cả bộ máy tổ chức lại đóng vai trò chính trong việc

tạo động cơ làm việc và lãnh đạo. Nếu bạn là nhân vật chủ chốt hoặc một trong những nhân vật chủ chốt thì khi tổ chức phát triển và có nhiều công việc khác nhau, một trong những nhiệm vụ quan trọng của bạn là làm cho tất cả các nhân viên cảm thấy rằng họ thuộc về tổ chức và tổ chức thuộc về họ. Bạn cần tạo ra cảm giác sở hữu trong những người hưởng lợi và cả trong các nhân viên.

Tại sao lại có ban lãnh đạo? Không phải tổ chức nào cũng có ban lãnh đạo. Ban lãnh đạo trở nên quan trọng khi nhân viên bắt đầu được trả lương và có thể bắt đầu được để ý hơn khi mọi người quan tâm tới việc kiểm sống hơn là cung cấp các dịch vụ tốt. Ban lãnh đạo nên có những thành viên thực sự là đại diện cho người hưởng lợi và biết lắng nghe nhân viên, nhưng họ là người tách rời chính sách khỏi những cán bộ làm việc hàng ngày. Lý tưởng nhất là họ làm việc không vì lợi ích cá nhân mà chỉ nên vì người hưởng lợi. Trên thực tế, việc kiểm tra và cân bằng quyền lực là cách thức để đảm bảo rằng họ hành động phù hợp.

VÍ DỤ: CÂU CHUYỆN THÀNH LẬP MỘT TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ Ở TÂY PHI

Jean-Robert Mbane

Đây là câu chuyện của tổ chức chúng tôi, và tôi cũng phải nói rằng chúng tôi nhận mình là tổ chức PCP mới chỉ

gần đây. Chúng tôi đã làm việc với người già trong khoảng bốn (4) năm. Tất cả chúng tôi đều quan tâm và nhìn thấy những nỗi đau của người già. Chúng tôi bắt đầu hoạt động ở thôn xóm của mình bằng cách thường xuyên tới thăm họ, thảo luận về những lo lắng của họ, tuổi trẻ của họ; Sau đó chúng tôi mang tới cho họ thực phẩm mà họ thích nhưng không có ở thôn. Chúng tôi mang tới cho họ quần áo để chống rét; chúng tôi mang tới cho họ thuốc men và giúp họ đọc hướng dẫn sử dụng những loại thuốc này.

Chúng tôi được một số người khác hỗ trợ, khuyến khích thông qua việc mang tới cho chúng tôi lương thực (như gạo, dầu), quần áo và những đồ hữu dụng khác. Chúng tôi có sáu (6) thành viên sáng lập. Tiếp đó, chúng tôi bắt đầu làm việc với những thanh niên trong thôn - những người không thể học cao hơn; Rồi sau đó, hoạt động của chúng tôi ngày một mở rộng sang các thôn, xóm khác. Mới đây chúng tôi được biết các tổ chức khác trên khắp thế giới cũng có mối quan tâm như chúng tôi và nhận thấy sự cần thiết cũng như ý nghĩa của việc hợp pháp hóa hoạt động của tổ chức PCP.

Giờ đây, chúng tôi đang đối mặt với vấn đề là có nhiều quan điểm khác nhau về những gì chúng tôi nên làm. Một vài người trong số chúng tôi cho rằng chúng tôi nên xây dựng những ngôi nhà cộng đồng cho người già. Những người khác, trong đó có tôi, lại nghĩ nên để người già ở tại nhà và giúp đỡ họ ở đó.

BÀI TẬP:

- Tổ chức PCP này là từ trên xuống hay từ dưới lên?
- Mối quan hệ giữa tổ chức với người hưởng lợi là gì?
- 3 bước đi quan trọng nhất họ cần tiến hành tiếp theo là gì?

1.2 Những nhân tố giúp xây dựng một tổ chức PCP (hoạt động có hiệu quả)

1. Nếu bạn hiểu rõ các mục tiêu, các giá trị và đặc tính của mình; nếu bạn hiểu rõ lĩnh vực chuyên môn mà bạn đang xây dựng, và nếu bạn hiểu rõ phương pháp tiếp cận mà mình đang sử dụng, dù là để vận động hay để thực hiện/ triển khai, và nếu bạn có những cách thức để tên tuổi của tổ chức bạn được công nhận;
2. Nếu bạn xây dựng mối quan hệ với nhóm người hưởng lợi một cách có thiện chí và có sự tôn trọng giữa hai bên;
3. Nếu bạn chỉ theo đuổi một mục tiêu, vì như thế sẽ dễ dàng đạt được mục tiêu hơn;
4. Nếu bạn sống ở một nước có xã hội dân sự mạnh. Điều đó có nghĩa có đủ tổ chức PCP và các hiệp hội để thiết lập một bộ phận đủ lớn để được lắng nghe, một bộ phận xã hội tồn tại giữa chính phủ và người dân. Một ví dụ về đất nước có xã hội dân sự mạnh là nước Senegal.

5. Nếu bạn tăng cường năng lực chuyên môn và xây dựng quan hệ với các nhóm khác.

Đây là một công thức nên áp dụng:
*****NÂNG CAO NĂNG LỰC + XÂY DỰNG QUAN HỆ = QUYỀN LỰC*****

Một ví dụ rất hay về việc bạn cần chuyên nghiệp hóa đó là cách quản lý tài chính. Nếu bạn làm tốt việc này, bạn sẽ chứng tỏ được là bản thân mình minh bạch (ai cũng có thể thấy cách bạn sử dụng tiền như thế nào) và có trách nhiệm giải trình (nếu tiền biến mất, thì việc đó sẽ được thông báo và có ai đó sẽ phải đứng ra nhận trách nhiệm). Xem Chương 10.1;

6. Nếu tổ chức của bạn xây dựng cơ cấu tổ chức và cách thức hoạt động minh bạch, có trách nhiệm giải trình và dân chủ. Xem Chương 8;
7. Nếu bạn xây dựng một chính sách rõ ràng và nhạy cảm về giới. Nếu không có các chính sách này, phụ nữ sẽ có ít đại diện trong nhóm ra quyết định và nhu cầu của cả hai giới trong nhóm người hưởng lợi sẽ không được tính đến một cách đầy đủ.

Chương 2: XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN, CÁC NGUYÊN TẮC, SỨ MỆNH, CHIẾN LƯỢC...

Tất cả các tổ chức PCP sẽ hoạt động tốt hơn nếu nhân viên nhất trí với tầm nhìn, chiến lược, các nguyên tắc... Có thể phải mất thời gian để thảo luận, trong đó mỗi cá nhân và mỗi nhóm đều có cơ hội được suy ngẫm và đưa ra lập luận của mình.

Cách thức tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược được chuyển từ cái này sang cái kia và sau đó được thể hiện trong các dự án có thể thấy rõ trong ví dụ sau đây:

VÍ DỤ: TÌM RA TẦM NHÌN, SỨ MỆNH, CHIẾN LƯỢC VÀ MỤC TIÊU CHO CISS, TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ CỦA CHÚNG TÔI

Peres Odera

Community Initiatives Support Services (CISS – Các dịch vụ hỗ trợ - sáng kiến cộng đồng) một tổ chức đăng ký hoạt động với tư cách là một cơ quan phát triển ở nước Cộng hòa Kenya. Tổ chức này hoạt động ở miền tây nước Kenya, được thành lập bởi một nhóm chuyên gia, bác sĩ chuyên khoa y tế cộng đồng và phát triển vào năm 1979.

1. **TẦM NHÌN:** CISS hoạt động trên cơ sở tầm nhìn của mình, đó là “một xã hội lành mạnh và công bằng”. Để đạt tới một xã hội như vậy, chúng ta có thể phải làm rất nhiều việc. Chính vì vậy, trong tổ chức CISS, chúng tôi đã thu hẹp phạm vi hoạt động thông qua việc xác định sứ mệnh như sau. ...

2. **SỨ MỆNH:** “xây dựng và tăng cường một cách bền vững các sáng kiến của tổ chức cá nhân, gia đình, và của cộng đồng vì sức khoẻ và phát triển thông qua quan hệ đối tác ở tất cả các cấp”. Để làm được điều này, chúng tôi đã tìm ra chiến lược...
3. **CHIẾN LƯỢC:** Các chiến lược có thể căn cứ trên nhiều cơ sở. CISS đã đưa ra hai chiến lược, một trong số đó là “phát triển và quản lý tổ chức”.
4. **MỤC TIÊU** phải được trong mỗi chiến lược. Một trong các mục tiêu, gần nhất với chiến lược nêu trên, là thúc đẩy phát triển nguồn lực và phát triển tổ chức một cách bền vững.
5. **CÁC DỰ ÁN** sau đó sẽ được lên kế hoạch và triển khai để đạt được các mục tiêu. Có thể kể đến **Dự án nâng cao năng lực tổ chức**. Dự án này cùng với các thành viên ban lãnh đạo và cán bộ CISS cân nhắc tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức và vạch ra trách nhiệm của mỗi nhóm trong khoảng thời gian là 3 tháng. Chiến lược được sử dụng trong quá trình xem xét lại là tập huấn và chia sẻ kinh nghiệm. (Rõ ràng rằng, các dự án khác nhau sẽ sử dụng những chiến lược khác nhau).

Các thuật ngữ

Lưu ý rằng các tổ chức khác nhau sử dụng từ ngữ hơi khác nhau. Chẳng

hạn, khi một số tổ chức PCP nói về vấn đề mà tổ chức hướng tới trong dài hạn, thì họ gọi đó là “mục tiêu”, chứ không phải là “tầm nhìn”. Ngoài ra, những từ như “mục tiêu” được sử dụng ở nhiều thời điểm khác nhau trong quá trình lên kế hoạch. Tuy nhiên, điều này không quá quan trọng. Điều quan trọng là tất cả các dự án đều có vị trí riêng của mình trong một kế hoạch hoạt động hợp mà cán bộ của cả tổ chức đều biết và thống nhất

Lựa chọn chiến lược và mục tiêu tốt

Lựa chọn các chiến lược tốt cũng là một vấn đề rất quan trọng của tổ chức PCP. Một cách tuyên bố chiến lược khác là: “Mục tiêu chính của chúng tôi là...” khi đó các chiến lược sẽ mang tính thực tế và bạn sẽ chỉ có thể quản lý được một vài mục tiêu. Dưới đây là hai ví dụ:

1) “Một chiến lược là đảm bảo rằng sau năm năm nữa, trong cộng đồng rất nghèo này, mỗi gia đình sẽ có một thành viên có thể tạo ra thu nhập”.

2) “Là một tổ chức PCP hoạt động về môi trường, một trong các chiến lược của chúng tôi là bảo vệ cây và đất đai hiện tại bằng cách giới thiệu với cộng đồng các kỹ thuật nấu ăn bằng các nhiên liệu bền vững hơn (ví dụ như trồng cây, bếp dùng năng lượng mặt trời, bếp lò cải tiến...)”.

Tất cả chúng tôi đều biết rằng các tổ chức PCP quy mô nhỏ có những cam kết nỗ lực làm việc nhưng các dự án và các hoạt động nếu không nằm

trong bất kỳ chiến lược nào thì cuối cùng cũng chỉ làm là mất thời gian.

VÍ DỤ

Một tổ chức PCP ở châu Á tìm cách giúp đỡ các gia đình bên bờ vực sống còn. Phần lớn nguồn lực của họ tập trung vào việc hỗ trợ trường học. Trẻ em có thể biết đọc sau khi tốt nghiệp, nhưng các em lại không được trang bị cách để kiếm sống. Các gia đình vẫn hoàn nghèo. Nếu tổ chức PCP đó có chiến lược “nhằm đảm bảo rằng một thành viên trong mỗi gia đình có thể kiếm sống”, thì có thể họ đã đạt kết quả tốt hơn.

Làm thế nào để quyết định chiến lược và mục tiêu tốt

Cuốn sách này có đôi chỗ đề cập đến cách giải quyết một số vấn đề nghiêm trọng. Chúng tôi gợi ý là tổ chức nên dành ra vài ngày và sử dụng bài tập SWOT (Điểm mạnh Điểm yếu, Cơ hội và Nguy cơ) để đánh giá tổ chức, hãy tìm một người thúc đẩy hội thảo tốt và cùng nhau làm việc luân phiên trong các nhóm nhỏ. Chiến lược tốt phải được xây dựng dựa trên sự hiểu biết của tất cả những người liên quan, các tiềm năng, hạn chế, nhu cầu, vấn đề, cơ cấu lãnh đạo, v.v... Quá trình sử dụng SWOT được trình bày chi tiết hơn ở phần đầu của Chương 12. Nếu sử dụng phương pháp SWOT để xác định các chiến lược của tổ chức, bạn

có thể mời 1-2 người bên ngoài có kỹ năng phân tích tốt và có cái nhìn tổng quan về vai trò của tổ chức PCP. Những cán bộ cấp cao của tổ chức PCP thành công khác cũng có thể là một lựa chọn đúng.

Sau khi cân nhắc các khả năng, bạn cần giới hạn và ưu tiên một số khả năng quan trọng nhất – và xác định vấn đề nòng cốt liên quan tới tất cả mọi khả năng, ví dụ có thể là thiếu đất, di chuyển chỗ, đói nghèo.

Tiếp đến là cân nhắc chiến lược - mỗi chiến lược sẽ đạt được cái gì? Liệu chúng có thực sự đáp ứng vấn đề không? Chiến lược nào dựa trên sức mạnh của tổ chức PCP? Nếu người ta muốn tập trung vào tạo thu nhập, thì bạn cần người có kinh nghiệm và hiểu biết về thị trường, lợi nhuận biên, tiền tệ hoạt động như thế nào? Nếu tổ chức PCP giống như một nhà trẻ và không một ai biết làm những phép toán đơn giản, thì việc tập trung vào tạo thu nhập sẽ dựa vào điểm yếu, chứ không phải điểm mạnh của bạn.

Sứ mệnh dựa trên các nguyên tắc như thế nào

Một phần của quá trình xác định mục tiêu, chiến lược... là công nhận các nguyên tắc của tổ chức PCP, điều mà hầu hết mọi người mô tả về nó nhưng thường không thảo luận nhiều. Có thể cán bộ của bạn tin rằng tất cả mọi người đều đáng được tôn trọng và có mức lương đủ sống, hoặc nếu bạn đã khá già bẩm sinh, thì bạn phải cho đi một cái gì đó. Ở cấp độ

của một tổ chức PCP, có thể có một nguyên tắc quan trọng đó là mọi hoạt động phải ***minh bạch***. Đôi khi nguyên tắc này được chấp nhận như một chiến lược và người ta thực hiện hoạt động một cách có hệ thống để đảm bảo nguyên tắc đó. Đôi khi nguyên tắc đó bị gạt ra ngoài - “*Chúng ta sẽ giải quyết vấn đề minh bạch trong năm sau, sau khi chúng ta đã đạt được những tiến bộ đối với những chiến lược khác*” – nhưng mọi chuyện thường không diễn ra như vậy. Không được gạt các chiến lược ra ngoài lề. Tuy nhiên, các chiến lược này có thể được thay bằng một chiến lược khác nếu nó giúp đạt được mục tiêu của tổ chức.

Một nguyên tắc khác có thể là ***thân thiện với môi trường***.

Chúng tôi hy vọng một nguyên tắc khác nữa là ***tính bao gồm*** - tức là tất cả mọi người đều có tiếng nói trong tổ chức, dù là lãnh đạo, lao công hay những người được giúp đỡ đều cảm thấy mình ở trong đó và ý kiến của họ được lắng nghe. Không nên để ai đó không có tiếng nói vì lý do sắc tộc, tàn tật, quá già, quá nghèo hay vì họ là phụ nữ. Nhiều tổ chức PCP đã chuyển nguyên tắc này thành một cái gì đó thực tế bằng cách xem xét yếu tố giới.

Tính đến yếu tố nữ giới và nam giới: đưa ra chính sách giới

Giới là gì? Hầu hết chúng ta sinh ra đã thuộc về một trong hai giới. Tuy nhiên, bé trai và bé gái được đối xử khác nhau từ giây phút được cất dây

rốn. Chúng ta được dạy làm con gái/phụ nữ, con trai/dàn ông như thế nào. Vì vậy, vai trò giới là vai trò xã hội và kinh tế do văn hoá của chúng ta mang lại. Vai trò giới áp dụng với cả hai (2) giới chính, nhưng phụ nữ thường có xu hướng đứng sau nam giới (thường là nghèo hơn và được ăn ít hơn) cả về vị thế lẫn khả năng được tiếp nhận nguồn lực. Ví dụ, ở hầu hết các nước, phụ nữ thường khó được nhận tín dụng hơn dù họ có hồ sơ hoàn vốn tốt hơn.

VÍ DỤ: TÁC DỤNG CỦA CHÍNH SÁCH GIỚI

Năm 1998, chiến sự tạm ngừng ở Sierra Leone. Chỉ còn sáu tuần nữa là đến vụ trống trọt và các tổ chức quốc tế lớn phải nhanh chóng phân phát hạt giống và công cụ sản xuất cho mọi người - tới những thôn dã ổn định và tới những người mất nhà cửa. Họ làm việc thông qua các tổ chức PCP và các tổ chức PCP làm việc thông qua các trưởng thôn.

Các tổ chức PCP không có chính sách giới cho phép trưởng thôn kiểm soát những người được lợi, điều đó có nghĩa 13% số gia đình mất nhà cửa do phụ nữ làm chủ hộ không nhận được gì cả. Còn các tổ chức PCP khác có chính sách giới đã hiểu tầm quan trọng của việc vươn tới những gia đình này và đảm bảo rằng họ được giúp đỡ.

Dưới đây là lý do tại sao chúng tôi khẳng định rằng tổ chức PCP nên có chính sách giới riêng. Lý do thứ nhất là nó sẽ giúp bạn cung cấp dịch vụ tốt hơn cho người hưởng lợi (xem ví dụ trên). Trong một thời gian dài, có một số nhóm được các dự án phát triển chú ý đến ít hơn so với các nhóm khác. Phụ nữ không được quan tâm, các nhóm dân tộc thiểu số, người khuyết tật, người già cũng vậy. Trong khi đó, các nhóm có tiếng nói hơn sẽ nhận được nhiều sự quan tâm nhất. Có một ví dụ rõ ràng về dám dông chờ phân phát bánh mỳ, một dám nam thanh niên huých phụ nữ về phía sau. Tuy nhiên, những người phụ nữ - sau đó ra về tay không vì bánh mỳ đã hết - lại chăm sóc trung bình năm người khác. Nếu người phân phát bánh mỳ biết điều này và hành động có hiểu biết, thì họ đã có thể cung cấp dịch vụ có hiệu quả hơn.

Vì vậy, ở một chừng mực nào đó, chính sách giới nêu rõ vấn đề của những người mà bạn đang giúp đỡ và các nhóm nhỏ ở trong một nhóm lớn. Nó tương tự như việc Phân tích Nhóm Dễ tổn thương. Đây là một công cụ để lập kế hoạch.

Lý do thứ hai là đây là một vấn đề thuộc lĩnh vực Nâng cao Năng lực. Xây dựng chính sách giới sẽ buộc bạn phải xem xét tổ chức mình đã soạn thảo chính sách này như thế nào và liệu cán bộ của tổ chức có đại diện cho các nhóm hưởng lợi mà bạn đang giúp đỡ hay không. Các tổ chức PCP bị chiếm ưu thế bởi một tầng lớp thượng lưu hoặc bởi một

giới, hoặc ở các tổ chức PCP mà tất cả mọi người đều trẻ và khoẻ mạnh, có thể sẽ không cung cấp được các dịch vụ thân thiện cho những người

khác biệt với mình, đặc biệt là với người khác giới, người già, người thiểu số là những người thường bị coi thường nhất.

BÀI TẬP:

Nếu ngày mai tổ chức của bạn bắt đầu một dự án dành cho người hành nghề mại dâm, liệu tất cả mọi người có đối xử với họ giống như đối xử với một người bạn cùng học trước đây và đang gặp khó khăn không? Nếu không thì tại sao? Lòng tốt bắt đầu và kết thúc ở đâu?

Trên thực tế, hầu hết các tổ chức PCP đều cần cán bộ nữ cho một số công việc nhất định, như tâm sự với phụ nữ hưởng lợi hoặc cung cấp biện pháp kế hoạch hoá gia đình. Tuy nhiên, họ chỉ được tuyển dụng để làm những công việc do các ông chủ nam giới quyết định, khi đó tổ chức PCP sẽ không sử dụng hết năng lực của cán bộ nữ và đối xử với họ một cách thiếu tôn trọng – và có thể cũng thiếu tôn trọng đối với cả người hưởng lợi.

Các tổ chức PCP muốn thay đổi có thể tổ chức tập huấn cho cán bộ, yêu cầu một cách rõ ràng các kỹ năng về giới cho một số vị trí tuyển dụng, v.v...

Lý do thứ ba là nhiều nhà tài trợ và các tổ chức PCP lớn rất coi trọng vấn đề này. Họ có chính sách giới và muốn bạn cũng có chính sách giới. Điều này không đúng trong mọi trường hợp như UNHCR có chính sách giới trong khi tổ chức Thầy

thuốc không biên giới (Medecins sans Frontiere) lại không có. Nên tìm hiểu nhà tài trợ và các tổ chức PCP là đối tác của bạn và sau đó xem xét đến công việc của họ.

Lý do thứ tư đó là giới là một vấn đề nguyên tắc. Nếu người ta nhận được cái họ cần, thì dịch vụ công bằng hơn, đạo đức hơn. Và chúng ta không thể biết người ta cần gì nếu chúng ta không hiểu tình hình của họ. Phân tích vấn đề từ góc độ giới là một cách thức hữu ích để hiểu rõ vấn đề hơn.

VÍ DỤ: NHẬN THỨC GIỚI TỐT HƠN GIÚP CẢI THIỆN DỊCH VỤ CHO NGƯỜI GIÀ Ở CHÂU PHI THẾ NÀO:

Amleset Tewodros, HelpAge International

HelpAge International (Tổ chức Quốc tế giúp đỡ người có tuổi - HAI) hoạt động thông qua các tổ chức PCP địa

phương và vì người già. Để thực hiện tốt công việc, tổ chức cần có nhận thức về giới - hiểu tình hình của cả phụ nữ và nam giới và họ bị các nhân tố tâm lý, xã hội ảnh hưởng như thế nào. Nhờ hiểu biết này, quyền của cả phụ nữ lẫn nam giới có thể được hỗ trợ một cách bình đẳng.

Trung bình, phụ nữ ở các nước đang phát triển sống lâu hơn nam giới từ 3-5 năm, và vào năm 2025, số phụ nữ trên 60 tuổi sẽ tăng 150%. Sống lâu hơn so với nam giới, có nghĩa là phụ nữ có nhiều nguy cơ bị goá hơn, sống không có bạn đời hơn. Những quả phụ già hầu như không có cơ hội tái kết hôn và thường đối mặt với sự cô đơn, bị cô lập và phụ thuộc vào con cái - những điều này xảy ra trong các xã hội mà vị thế của phụ nữ liên quan đến việc có chồng. Theo kinh nghiệm của HAI, nhiều phụ nữ khi về già vẫn tiếp tục làm việc khi tuổi đã cao. Ngoài sản xuất lương thực hoặc tự kiếm sống, họ thường nhận trách nhiệm trong gia đình là giúp các thành viên khác kiếm tiền. Chăm sóc "người già" thường do phụ nữ đảm trách, trong khi bản thân họ cũng có tuổi và sức khoẻ ngày một yếu đi; việc chăm sóc người ốm và người tàn tật ở cả gia đình quy mô vừa và lớn cũng thuộc về phụ nữ.

Tại Trung tâm Phát triển Khu vực châu Phi của tổ chức Help Age International, chúng tôi thấy rằng cần phải làm nhiều hơn nữa để các chương trình của mình đáp ứng được vấn đề nhạy cảm giới. Vì vậy, một công ty tư vấn đã tham gia hướng dẫn cho chúng tôi. Họ bắt đầu xem xét

các chương trình đang được thực hiện và xem liệu chúng có thể đáp ứng vấn đề giới hơn nữa không. Nhiều công cụ hữu ích khác nhau về lồng ghép giới đã được xây dựng, ví dụ như các công cụ về vận động chính sách, về các chỉ số và giám sát chương trình. Tiếp đó, một cuộc hội thảo 3 ngày đã được tổ chức để chia sẻ các công cụ này và nâng cao năng lực cho cán bộ để sử dụng chúng.

Hội thảo đã mở mang đầu óc cho cán bộ. Họ thấy nhu cầu cần phải thay đổi quan niệm vì thực tiễn đang gạt phụ nữ ra ngoài lề và sự cần thiết phải làm việc cẩn trọng và có phương pháp nhằm đảm bảo phụ nữ và nam giới có tuổi được hưởng lợi từ các chương trình một cách công bằng hơn.

Chương 3: XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ VÀ NHU CẦU THỰC TẾ

Những bước đầu tiên của một chu trình dự án đó là xác định các vấn đề và nhu cầu thực tế. Bạn có thể đã có nhiều thông tin và có thể đã có ý tưởng là mình muốn làm gì. Tuy nhiên, có thể thông tin này chưa đầy đủ so với những gì bạn nhận thấy. Một bài tập về chủ động thu thập thông tin có thể đem lại cái nhìn bao quát hơn.

3.1 Bước 1: Lên kế hoạch bạn cần thông tin gì và thu thập như thế nào, có thể thông qua Đánh giá nhu cầu (Need Assessment) hoặc Đánh giá nông thôn có sự tham gia (Participatory Rural Appraisal - PRA)

Đánh giá nhu cầu thường được coi là hoạt động riêng rẽ khi có một nhóm người từ tổ chức PCP và các lĩnh vực khác tới và dành ra một tuần để làm việc với người hưởng lợi. Tuy nhiên, nếu người hưởng lợi sống ở gần đó, trong các khu nhà ổ chuột hoặc trại tị nạn, có thể bạn muốn việc thu thập thông tin trở thành hoạt động hàng ngày của tổ chức PCP. Tức là, có thể mỗi tuần, 2 nhân viên dành một buổi chiều tới thăm vài gia đình hoặc cá nhân và thu thập thông tin một cách có tổ chức. Sau này, tổ chức PCP của bạn sẽ đưa ra những quyết định dựa trên cơ sở thông tin thực tế này.

QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐƯỢC NÊU TRONG PHỤ LỤC 1.

3.2 Bước 2: Thu thập thông tin từ các chuyên gia bên

ngoài tổ chức và từ người hưởng lợi – hãy đảm bảo rằng những gì họ nói sẽ được xem xét một cách nghiêm túc

Không một tổ chức PCP nào có thể thành thạo trên mọi lĩnh vực. Việc đánh giá nhu cầu có thể được tiến hành trên cơ sở phối hợp với các chuyên gia khác. Những người này có thể làm việc trong các cơ quan của chính phủ hay doanh nghiệp tư nhân. Nếu bạn quan tâm đến đói nghèo, bạn có thể mời một chuyên gia về mảng doanh nghiệp nhỏ làm việc trong ngân hàng, nếu bạn quan tâm đến sức khoẻ và ốm đau, bạn có thể nói chuyện với cán bộ y tế địa phương. Xây dựng quan hệ với những người này là điều nên làm.

Phần lớn các nhóm người hưởng lợi có thể đóng vai trò tích cực trong quá trình phát hiện ra vấn đề. Trẻ em trên 7 tuổi, người mắc bệnh tâm thần, thậm chí cả người có nhu cầu giáo dục đặc biệt (trước đây gọi là “thiểu năng trí tuệ”) vẫn có thể trao đổi được với họ nếu bạn nói chuyện một cách cẩn thận và thể hiện sự tôn trọng ví dụ như “vấn đề của bạn là gì?”; “bạn muốn sống ở nơi nào và tại sao?”. Họ sẽ nói ra những điều đáng nghe.

VÍ DỤ: DỰ ÁN TÁI THIẾT Ở LUARLILA (1)

Tôi làm việc cho một tổ chức PCP trong nước ở một quốc gia Trung Phi. Tôi đã từng làm việc ở nước ngoài cho một tổ chức PCP quốc tế khi đất nước rơi vào nội chiến. Khi hòa bình được lập lại, tôi trở về và cùng với năm đồng nghiệp khác chúng tôi thành lập ra một tổ chức PCP với mục tiêu chính là xây dựng lại nhà cửa vì nhiều người bị mất nhà cửa và những người di tản trở về mà không có nhà. Tổ chức PCP quốc tế nơi tôi từng làm việc sẵn sàng tài trợ cho dự án xây dựng nếu kế hoạch đó có chất lượng tốt.

Bước đi đầu tiên của chúng tôi là Đánh giá nông thôn có sự tham gia (PRA). Chúng tôi cân xác định phải làm việc gì đầu tiên trong hoàn cảnh hiện tại. Chúng tôi đã lập ra hai (2) nhóm, mỗi nhóm có bốn (4) chuyên gia địa phương gồm 1 nhà kinh tế, 1 chuyên gia phát triển nông thôn, 1 chuyên gia dinh dưỡng/chăm sóc y tế cấp cơ sở và một nhà xã hội học. 2 nhóm đã được tập huấn một tuần về PRA. Sau khoá tập huấn, mỗi nhóm được giao về huyện và họ phải soạn thảo kế hoạch phát triển và tái hoà nhập cho huyện này, tổng cộng dự án có hai (2) huyện.

Chương 4: LẬP KẾ HOẠCH

Các bước tiếp theo của chu trình dự án là quyết định dự án sẽ làm gì và lập kế hoạch thực hiện. Nhằm đảm bảo bạn nhận được những gì bạn muốn, hãy lựa chọn mục đích, mục tiêu và các chỉ số thể hiện được tầm nhìn của tổ chức bạn.

4.1 Bước 3: Quyết định dự án làm gì và bắt đầu lên kế hoạch: xác định mục tiêu, mục đích và hoạt động

VÍ DỤ: DỰ ÁN TÁI THIẾT Ở LUARLILA (2)

Tầm nhìn của tổ chức PCP hoạt động ở Luarlila là cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân thông qua các dự án xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng. Tại Luarlila, mục đích (để góp phần đạt được tầm nhìn) là giúp cộng đồng quay lại cuộc sống bình thường bằng cách xây dựng lại nhà cửa và cơ sở hạ tầng, cụ thể hơn, có ba mục tiêu chính cần đạt được:

1. Tất cả mọi người đều có nhà không thấm nước khi vào mùa mưa;
2. Cơ sở hạ tầng cơ bản được phục hồi ở mức độ chấp nhận được;
3. Cộng đồng tham gia lên kế hoạch, thực hiện và giám sát, để họ thấy rằng dự án là của mình.

Chúng tôi cảm thấy mục đích và các mục tiêu dự án hoàn toàn phù hợp với tầm nhìn của mình.

Các chỉ số

Khi đã biết rõ mục đích và mục tiêu của dự án, một số cán bộ quản lý đã

chia nhỏ một số mục tiêu và hoạt động thành những nhóm mục tiêu đại diện hay chỉ số. Nếu các hoạt động được chọn làm chỉ số được thực hiện tốt, thì có thể những công việc khác cũng đang diễn ra tốt đẹp. Mỗi chỉ số phải do đếm được, có thể đạt được và có liên quan.

4.2 Bước 4: Huy động người hưởng lợi tham gia vào quá trình lập kế hoạch

Khi bắt đầu lên kế hoạch, bạn phải biết các kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất trong lĩnh vực của mình. Vì vậy, hãy xem Chương 7. Tại Luarlila, kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất là một phần của quá trình lập kế hoạch:

VÍ DỤ: DỰ ÁN TÁI THIẾT Ở LUARLILA (3)

Bước đi tiếp theo của chúng tôi là đưa Cộng đồng trở thành Đối tác tích cực. Tại một trong các huyện, đã có một Ban Phát triển Huyện sẵn sàng hợp tác với chúng tôi. Chúng tôi muốn hỗ trợ ban này, giúp họ học thông qua làm cùng nhau và nhờ đó có năng lực tốt hơn. Tuy nhiên, tại huyện khác, Trưởng ban cùng gia đình kiểm soát chặt chẽ Ban phát triển. Rõ ràng họ sẽ tìm cách kiểm soát những người được hưởng lợi từ các ngôi nhà mới và việc bán nước từ các nguồn nước.

Vấn đề không được dân chủ lầm của Ban phát triển này đã được giải quyết theo cách sau:

Cả 2 Ban Phát triển được thông báo nếu họ muốn giành được dự án về huyện của mình, họ cần phải thành lập một Tiểu ban Tái thiết có khả năng ra quyết định. Số lượng thành viên, yếu tố về giới tính và dân tộc của thành viên cần được xác định trước tiên và thành viên tiểu ban phải được thông báo rõ ràng là chính họ sẽ không được hưởng lợi từ dự án. Cách thức để giải quyết bất đồng cũng đã được đưa ra.

4.3 Bước 5: Đưa kinh nghiệm thực tiễn tốt và tính minh bạch vào kế hoạch

Khi bạn bắt đầu lên kế hoạch công việc, bạn cần hiểu rõ về kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất trong lĩnh vực của mình. Nếu nghi ngờ, hãy xem Chương 7. Lại Luarlila, kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất là một phần của quá trình lập kế hoạch:

VÍ DỤ: DỰ ÁN TÁI THIẾT Ở LUAR-LILA (4)

Sau khi Đánh giá nông thôn có sự tham gia (PRA), có nhiều hoạt động cần được lập kế hoạch và chuẩn bị trước khi bắt đầu thực hiện. 2 kế hoạch phát triển cộng đồng được đưa ra từ các đợt PRA và đã được 2 cộng đồng dân cư thông qua. PRA chỉ ra rằng ở cả 2 huyện, người dân cần

nhà cửa, cơ sở hạ tầng cơ bản như cấp nước, cơ sở y tế và một số trường tiểu học. Chúng tôi rất ngạc nhiên khi biết mức độ mong muốn có trường học cho con cái của người dân ở đây.

Chúng tôi đã đảm bảo rằng Kinh nghiệm thực tiến Tốt nhất sẽ được đưa vào kế hoạch: Điều này được thực hiện thông qua những nguyên tắc sau:

- Chúng tôi áp dụng những kỹ thuật đã được sử dụng tại địa phương để người dân biết cách xây nhà và sửa nhà cho mình.
- Chúng tôi cố gắng tìm hiểu các nguồn lực địa phương để tránh tác động tiêu cực đến môi trường. Chúng tôi sử dụng thiết kế nhà không yêu cầu quá nhiều gỗ; chúng tôi không muốn thấy tất cả cây cối xung quanh bị chặt phá. Chúng tôi cũng rất cẩn thận khi chọn địa điểm xây nhà vệ sinh...
- Chúng tôi thấy rằng người dân địa phương đang trong giai đoạn quan trọng để xác định và huy động người hưởng lợi, và thuê chuyên gia kỹ thuật từ bên ngoài.

VÍ DỤ: MINH BẠCH TRONG DỰ ÁN TÁI THIẾT Ở LUARLILA (5)

Bước tiếp theo của chúng tôi là cố gắng xây dựng tính minh bạch theo những cách sau (trước khi bắt đầu công việc): cả hai (2) tiểu ban gấp gỡ tổ chức PCP để thỏa thuận về việc ai sẽ được nhận thêm lợi ích từ dự án, ví dụ dưới dạng trợ giúp công lao

động xây nhà hoặc giảm chi phí trả tiền nhà. Tất cả nhất trí xác định hai (2) tiêu chí chọn lựa đó là tính dễ tổn thương và đối với nghèo. Ví dụ, các hộ gia đình có phụ nữ làm chủ hộ được phân loại là dễ tổn thương. Những tiêu chí này được văn bản hóa và công khai ở hai huyện, địa bàn dự án.

4.4 Bước 6: Xây dựng hệ thống giám sát trong đó có vai trò của người hưởng lợi, nếu có thể

VÍ DỤ: DỰ ÁN TÁI THIẾT Ở LUARLILA (6)

Sau đó, chúng tôi bắt đầu lên kế hoạch giám sát. Việc này được tiến hành trong cuộc họp giữa chúng tôi với hai (2) Tiểu ban Tái thiết. Chúng tôi bàn đến một số lĩnh vực, bao gồm:

- Làm thế nào để biết chúng ta đang tiếp cận nhóm dễ tổn thương?
- Cộng đồng muốn thấy dấu hiệu công việc tiến triển qua cái gì?
- Các tiểu ban có thể làm gì để duy trì các hoạt động của dự án khi không còn ngân sách và các chuyên gia thì kết thúc hợp đồng?

Ngoài cuộc thảo luận này, chúng tôi còn nhất trí với một số chỉ số, một

vài trong số đó do các thành viên ban phát triển đề xuất. Các chỉ số bao gồm:

- 1 tháng sau khi dự án bắt đầu đi vào thực hiện, 1 nhóm cán bộ sẽ đến thăm từng huyện để kiểm tra liệu tất cả các nhóm dễ tổn thương và nhóm người nghèo đã được tham gia hay chưa;
- 6 tháng sau khi trường học mở cửa, đa số trẻ em đã đi học thường xuyên.

Tiểu ban Tái thiết đồng ý nhận trách nhiệm thu thập thông tin cần thiết và các biểu mẫu đã được xây dựng để giúp họ. Tất cả nhất trí rằng chính tổ chức của chúng tôi cũng sẽ tiến hành một số hoạt động giám sát.

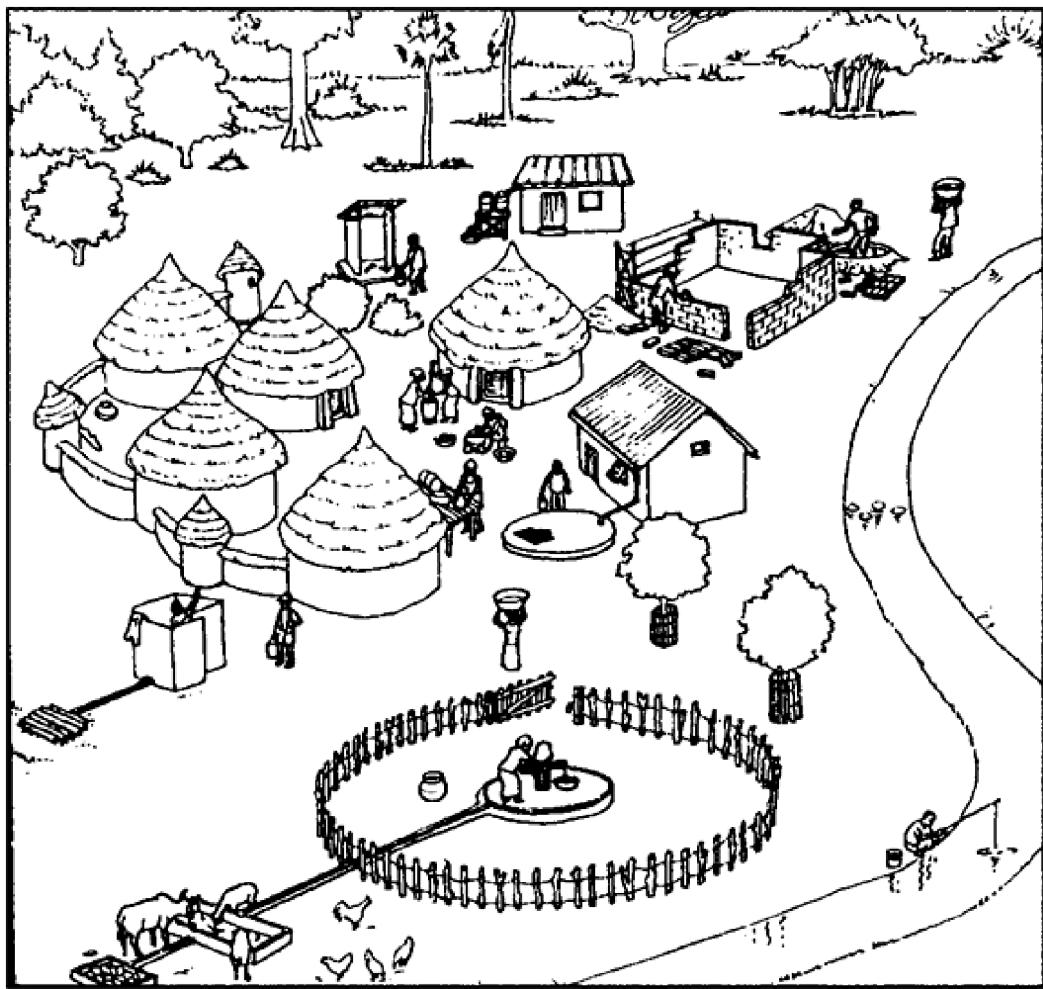
4.5 Bước 7: Nhận tài trợ

VÍ DỤ: DỰ ÁN TÁI THIẾT Ở LUARLILA (7)

Vì chúng tôi làm việc sau chiến tranh, khi các dự trữ đã hết, chúng tôi lại phụ thuộc vào 1 nhà tài trợ là tổ chức PCP quốc tế. Điều này không bao giờ tốt và trên thực tế, chúng tôi mất nhiều thời gian hơn cần thiết để được phê duyệt tài trợ. Nguyên nhân chủ yếu là vì người phụ trách khu vực Trung Phi đang có thai và gặp các biến chứng. Vì vậy, việc khởi động công việc bị chậm bốn tháng và 1 trong những cán bộ tốt nhất của tổ

chức đã chán nản, tìm được công việc khác với mức lương hậu hĩnh hơn và đã bỏ đi.

Để có thêm thông tin, xin đọc Chương 10.2 về Gây quỹ và Chương 9.3 về Lập Ngân sách.



Thiết kế nhà sử dụng công nghệ địa phương và không phải chặt quá nhiều cây.

Chương 5: THỰC HIỆN

5.1 Bước 8: Thực hiện sau khi quá trình lên kế hoạch hoàn tất

Việc thực hiện có thể khá dễ dàng nếu bạn đã lên kế hoạch tốt và nếu bạn may mắn.

Một số chuyện có thể bị trục trặc. Những vấn đề thường thấy nhất là: chậm tài trợ; chậm tiếp tế; cán bộ bị ốm; thời tiết xấu. Trong khi lên kế hoạch, bạn phải tính hết tất cả các khả năng/những khó khăn không ngờ này. Và khi trục trặc xảy ra, bạn phải sáng tạo trong việc tìm ra giải pháp.

VÍ DỤ: DỰ ÁN TÁI THIẾT Ở LUARLILA (8)

Bước tiếp theo của chúng tôi là Thực hiện vì cuối cùng thì công việc cũng phải bắt đầu. Dự án có hai (2) loại hình hoạt động chính:

Nhóm công việc đầu tiên là đa số người hưởng lợi có thể tự xây nhà hoặc xây với sự giúp đỡ của một chủ thầu lành nghề. Trách nhiệm xây nhà gần như hoàn toàn thuộc về chủ nhà, người đó nung gạch, đi lấy cát, thực hiện tất cả các công việc đơn giản...; tổ chức của chúng tôi chỉ chịu trách nhiệm phân phát vật liệu xây dựng như xi măng, vật liệu lợp mái và thu tiền đóng góp từ mỗi hộ gia đình.

Nhóm công việc thứ 2 là những hạng mục cần nhà thầu làm và đó là các cơ sở vật chất cho mỗi cộng đồng - hệ thống cung cấp nước cộng với trạm xá và trường tiểu học. Có 1 nhà

thầu đảm nhiệm việc này.

Trong quá trình thực hiện có một số vấn đề đã phát sinh. Cần phải có một lượng nhỏ xi măng trong giai đoạn xây dựng đầu tiên, và tổ chức của chúng tôi được giao nhận một phần vật liệu được vận chuyển bằng tàu. Tuy nhiên, quota này được chuyển cho 1 dự án của chính phủ. Chúng tôi đã phải mất thời gian để tìm nguồn thay thế. Do đó, việc xây dựng phải dừng lại. 1 tiểu ban tái thiết đã bị mất tinh thần. Tin đồn là tổ chức chúng tôi biến thủ quỹ lan ra. Chúng tôi cần di thăm địa bàn thường xuyên để củng cố tinh thần làm việc cho tới khi công việc được nối lại.

Một vấn đề nữa là tinh thần lạc quan của cộng đồng. Mỗi gia đình hoặc đóng một khoản nhỏ vào dự án hoặc thay vào đó sẽ giúp một trong số các gia đình để tổn thương xâng nhau. Người dân tình nguyện làm việc này nhưng nhiều người không thực hiện. Dự án đã diễn ra được ba (3) quý và 1 cuộc họp khẩn cấp với những người không thực hiện cam kết đã diễn ra. Chúng tôi đặt ra hạn chót để họ phải thực hiện công việc đã hứa, nếu không nhà họ sẽ không có mái che.

Vì những chậm trễ này, công đoạn cuối cùng trong việc xây nhà đã diễn ra trong mùa mưa; chúng tôi phải tìm thêm nhà thầu và trả tiền cho họ để kịp lợp mái. Dự án kéo dài thêm ba (3) tháng so với kế hoạch và sử dụng hết tất cả các dòng ngân sách dự phòng.

BÀI TẬP:

- Ba vấn đề lớn nhất mà cán bộ quản lý dự án gặp phải khi thực hiện là gì?
- Quản lý dự án đã giải quyết như thế nào?
- Bạn có giải quyết giống như vậy trong hoàn cảnh của bạn không?

Chương 6: GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ

6.1 Bước 9: Giám sát

Bạn đã thấy giám sát bắt đầu như thế nào trong giai đoạn lập kế hoạch. Một cách để đảm bảo giám sát hiệu quả là huy động những người cùng làm việc với bạn và hưởng lợi từ dự án tham gia giám sát, như đã diễn ra trong dự án tái thiết tại Luarlila. Họ có thể giúp bạn giám sát tiến độ dựa trên các chỉ số mà bạn và các nhóm hưởng lợi đã cùng xác định. Đây được gọi là *giám sát có sự tham gia*. Như trong phương pháp Đánh giá Nông thôn có sự tham gia, những người không biết đọc biết viết vẫn được tập hợp và do đó họ có thể giám sát và theo dõi.

Khái niệm giám sát:

Giám sát có nghĩa thường xuyên kiểm tra xem mọi việc diễn ra như thế nào, so sánh tiến độ thực tế với kế hoạch. Nói cách khác, công việc của bạn diễn ra tốt như thế nào?

Lý do của việc giám sát:

Với mỗi tổ chức PCP, với mỗi dự án, bạn, người quản lý, phải quyết định tại sao bạn muốn giám sát, sau đó bạn phải đưa ra những thông tin tối thiểu bạn cần; Tiếp đó là phương pháp thu thập thông tin; và cuối cùng là bạn sẽ sử dụng thông tin thu thập được như thế nào. Giám sát là một trong những công cụ quản lý quan trọng nhất. Do tính quan trọng đó, nó có thể chiếm tới 5% ngân sách. Tuy nhiên, nếu thông tin thu thập được không đến tay nhà quản lý hoặc nhà quản lý không sử dụng đến, thì thời gian, tiền bạc và

nỗ lực sẽ bị lãng phí.

6.2 Bước 10: Đánh giá

Đánh giá, cũng giống như giám sát, đó là xem liệu các mục tiêu đã đạt được hay chưa. Tuy nhiên, đánh giá cố gắng nhìn lại và xem xét các mục tiêu trong dài hạn. Bạn có đi đúng đường không? Dự án của bạn có thay đổi vấn đề không? Cụ thể hơn, sau đây là một số ý tưởng (tiêu chí) mà các tổ chức lớn thường sử dụng khi đánh giá. Bạn không nhất thiết phải sử dụng tất cả các tiêu chí này. Nhưng bạn có thể suy nghĩ lại và lên kế hoạch trong tổ chức của mình. Và/hoặc bạn có thể muốn trao đổi với các tổ chức lớn bằng ngôn ngữ quốc tế.

Ba (3) tiêu chí được sử dụng trong Đánh giá:

Tính phù hợp: Đây có lẽ là tiêu chí quan trọng nhất – Hãy đặt câu hỏi là liệu các mục tiêu của dự án có thực sự phù hợp với các vấn đề và nhu cầu không, liệu cái “tại sao” được đề cập trong dự án lại là điều tốt. Sẽ rất dễ dàng khi bắt đầu với những hoạt động không góp phần giải quyết vấn đề. Ví dụ, một dự án y tế thấy nhiều trẻ em dưới năm tuổi bị suy dinh dưỡng (Protein-Calorie Malnutrition) lại nỗ lực thuyết phục dân làng trồng rau diếp (và đây không phải là loại thức ăn ưu tiên cho trẻ suy dinh dưỡng). Khi thu hoạch, rau diếp chủ yếu được bán ở các chợ địa phương và tiền thu được lại đi vào ngân sách hộ gia đình. Như vậy, không có sự phù hợp giữa vấn đề và hoạt động.

Hiệu quả về chi phí: Tính hiệu quả đặt ra câu hỏi liệu dự án có đạt được mục tiêu không, và từ “chi phí” được thêm vào để hỏi liệu họ đã làm được như vậy với khoản tiền, thời gian và nỗ lực hợp lý không. Nếu theo như kế hoạch, 1 dự án tiến hành tiêm chủng cho 500 trẻ em, việc đó có vẻ hiệu quả. Nhưng nếu dự án thực hiện 100 chuyến đi tới hiện trường và dành ba tháng chỉ làm mỗi việc tiêm chủng, thì nó không hiệu quả về chi phí.

Tính bền vững: Có lợi ích lâu dài sau can thiệp không? (chẳng hạn như tính độc lập tăng lên). Tính bền vững xét đến những gì xảy ra sau khi dự án kết thúc và liệu người hưởng lợi có tiếp tục nhận được lợi ích trong giai đoạn mở rộng sau khi không còn trợ giúp không.

VÍ DỤ: LUARLILA TIẾP THEO

Một bước đi tiếp theo trong dự án là Đánh giá, do nhà tài trợ là 1 tổ chức PCP quốc tế tiến hành ba tháng sau khi dự án kết thúc. Họ muốn rút kinh nghiệm cho tương lai. Từ quan điểm

của mình (tổ chức PCP địa phương), điểm yếu lớn nhất của đánh giá là chúng tôi đã không đóng góp ý kiến vào Điều khoản tham chiếu (TOR). Chúng tôi đã cho rằng điểm mạnh của dự án là có sự tham gia của cộng đồng và dự án đã giúp đỡ nhóm người dễ tổn thương. Thế nhưng điều khoản tham chiếu lại quan tâm nhiều hơn đến tiền, đặc biệt là tính hiệu quả về chi phí (giá trị của tiền), trong khi đó lại không phải là điểm mạnh của dự án, bởi vì dự án bị trì hoãn và chi tiêu quá nhiều. Để phục vụ cho đánh giá riêng của mình, 1 năm sau chúng tôi đã đến thăm lại các thôn/xóm và thấy rằng các tiểu ban vẫn đang thu tiền nước và vẫn đảm bảo việc sửa sang nhà cửa cũng như hệ thống nước. Với chúng tôi, việc này có ý nghĩa rất tích cực.

6.3 Bước 11: Đưa bài học kinh nghiệm vào quá trình lập kế hoạch tiếp theo

Bước cuối cùng là đưa bài học kinh nghiệm vào quá trình lập kế hoạch tiếp theo.

BÀI TẬP:

- Bạn có nghĩ dự án này đã đạt được tính phù hợp và tính bền vững không?
- Xin bạn cho biết lý do?

VÍ DỤ: LUARLILA TIẾP THEO

Sau đợt đánh giá của riêng mình, tổ chức chúng tôi đã tổ chức hội thảo đánh giá “các bài học kinh nghiệm từ dự án Luarlila”. Chúng tôi mời hai (2) người từ các tổ chức PCP khác và một (1) từ nhà tài trợ quốc tế. Sau hai (2) bài phát biểu, chúng tôi chia thành các nhóm và thảo luận. Một số người được yêu cầu đóng vai “Người phản đối mạnh”. Kết quả là chúng tôi có những ý kiến mạnh mẽ hơn về sự tham gia của người hưởng lợi và về cách giải quyết với nhà tài trợ. Cuối buổi hội thảo, chúng tôi đã rút ra một số “Bài học kinh nghiệm”, và viết chúng lên bản tin của văn phòng nhờ đó mọi người sẽ luôn ghi nhớ.

Chương 7: KINH NGHIỆM THỰC TIỄN TỐT CÓ NGHĨA LÀ GÌ

7.1 Kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất cho bạn?

Từ nhiều thế kỷ nay, ở mỗi lĩnh vực phát triển, người ta đã và đang làm việc và đang thu thập những bài học kinh nghiệm. Các khía cạnh của Kinh nghiệm tốt nhất tuỳ thuộc vào hoàn cảnh; trong ví dụ làm việc với người tàn tật dưới dây, bối cảnh là ở Nam Phi. Tình hình kinh tế Nam Phi đa dạng nhưng phát triển hơn các nước khác, vì vậy các tiêu chuẩn sẽ cao hơn. Ở những nơi khác, có thể chỉ có cách duy nhất là giúp người tàn tật tồn tại. Tuy nhiên, việc giúp người hưởng lợi tạo dựng được lòng tự trọng và có một số quyền lực mới là vấn đề quan trọng và có thể thực hiện được dù trình độ kinh tế đất nước ở mức độ nào đi nữa.

Nếu tổ chức PCP của bạn nghiêm túc xem xét cái được gọi là kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất trong một lĩnh vực, và sau khi tranh luận gay gắt bạn quyết định là kinh nghiệm này không đúng trong hoàn cảnh của bạn thì như thế đã là rất công bằng. Tuy nhiên, nếu bạn phớt lờ toàn bộ kinh nghiệm và làm những gì bạn muốn, bạn đang chạy theo cái tôi của mình, chứ không phải vì lợi ích của người hưởng lợi.

7.2 Xây trại trẻ mồ côi là kinh nghiệm thực tiễn Tốt hay Xấu?

Theo truyền thống ở châu Phi, gia đình quy mô lớn sẽ nuôi dưỡng trẻ mồ côi. Tuy nhiên, ở châu Âu, người ta lại xây trại trẻ mồ côi. Đặc điểm của trại trẻ mồ côi suốt hai (2) thế kỷ qua là: không đủ cán bộ chăm sóc để

dáp ứng nhu cầu về thể chất cũng như tinh thần của trẻ em; không dạy trẻ cách phân biệt giới khi trưởng thành, để từ đó các em có thể học cách làm phụ nữ hoặc đàn ông; không dạy các em cách xây dựng các mối quan hệ; thiếu kế hoạch về công việc của đứa trẻ trong tương lai. Ở châu Âu, các em gái bị đưa vào trại trẻ mồ côi lớn lên mà không có mối quan hệ nào với các em trai (và nam giới), ra khỏi trại trẻ lúc 16 tuổi, rồi mang bầu... và con của họ lại bị đưa vào trại trẻ mồ côi.

Người ta có vẻ thích xây trại trẻ mồ côi. Ý tưởng này tạo ra một bức tranh tinh thần rất đẹp – đó là các sáng lập viên tốt bụng, vây quanh là những đứa trẻ đáng yêu, những người được sống vì nhau có họ, tất cả sống trong một tòa nhà và đây là bằng chứng cụ thể về lòng nhân từ. Tuy nhiên, bức tranh này chỉ phản ánh cá nhân người xây dựng, chứ không phải là điều tốt nhất cho những đứa trẻ.

Ngày nay, AIDS đã khiến nhiều trẻ em bị mồ côi. Các em nên được chăm sóc như thế nào? Số tiền có thể để xây trại trẻ mồ côi cũng có thể được dùng để nuôi dưỡng những em bé sống với ông bà và dùng để trả tiền trợ cấp. Nếu các em không có ông, bà, cô chú hay anh chị, các em có thể được các gia đình không phải là họ hàng nuôi dưỡng. Nếu việc sở hữu đất đai thuộc về người ngoài gia đình, thì trẻ mồ côi lớn tuổi có thể làm việc tốt hơn ở các thị trấn, nơi chúng có thể tìm thay học nghề, và lý tưởng nhất là các em được gia đình thay/cô dạy nghề nuôi dưỡng.

7.3 Tìm ra Nguyên tắc và Kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất

VÍ DỤ: TÌM RA NGUYÊN TẮC VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN TỐT NHẤT CHO DỰ ÁN VỀ NGƯỜI CAO TUỔI Ở CHÂU PHI

Amleset Tewodros

Chúng tôi làm việc cho Trung tâm Phát triển khu vực châu Phi của Help Age International (Tổ chức quốc tế hỗ trợ người có tuổi) tại Kenya. Công việc của chúng tôi là hỗ trợ các tổ chức PCP trong nước và địa phương làm việc với người cao tuổi. Thông qua nỗ lực của họ, chúng tôi cố gắng đảm bảo một số nguyên tắc và kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất được phản ánh trong các hoạt động của dự án. Dưới đây là một số nguyên tắc và kinh nghiệm tốt:

Xem xét thái độ của chúng tôi và của những người quan trọng khác

Chúng tôi cố gắng đảm bảo rằng tất cả những người liên quan coi người cao tuổi là đối tác ngang bằng với mình, chứ không phải là đối tượng để làm từ thiện. Già đi là quá trình tự nhiên xảy ra với tất cả chúng ta. Chúng ta nên công nhận người cao tuổi là một bộ phận quan trọng của xã hội. Họ cống hiến và quyền lợi cũng như đóng góp của họ phải được hiểu rõ. Công nhận người cao tuổi có kinh nghiệm là một vấn đề rất quan trọng.

“Tôi đã từng tin rằng người cao tuổi nghèo không có điều gì để nói. Giờ thì tôi không còn nghĩ như vậy nữa và tôi sẽ luôn hỏi ý kiến họ”, một cán bộ công chức của Ethiopia đã nói như vậy sau khi tham dự hội thảo đánh giá nhu cầu với người cao tuổi.

Huy động người cao tuổi vào cơ cấu của tổ chức PCP và vào quá trình lập kế hoạch

Các tổ chức PCP đối tác của chúng tôi đang huy động người cao tuổi tham gia vào tổ chức. Giống như các tổ chức PCP khác, họ chia sẻ quyền lực, quyền lợi và trách nhiệm giải trình bằng cách có các ban điều hành mạnh (xem thêm Chương 8) và người cao tuổi có đại diện trong các ban này. Họ đã phát huy kinh nghiệm và khả năng của mình trong các giai đoạn thiết kế, thực hiện và giám sát dự án.

Hiểu rõ hạn chế về thể lực cũng như thế mạnh của người cao tuổi

Khi tuổi cao, người ta ngày một yếu và dễ mắc bệnh hơn. Chúng tôi thấy rằng cần phải tính đến yếu tố này khi làm việc với người già. Chúng ta phải nhìn nhận mỗi người trong số họ như một cá nhân, cố gắng khuyến khích họ tham gia, độc lập và sống có ích - cái mà chúng ta gọi là già đi một cách tích cực. Tuy nhiên, chúng ta không nên bảo vệ quá mức cần thiết. Người có tuổi vẫn có nhiều thế mạnh.

“Bạn không bao giờ quá già để học. Với tôi, nó giống như đi từ chỗ tối ra chỗ sáng”, bà Mchuru, 82 tuổi, một

người tham gia chương trình xoá mù chữ, Durban, Nam Phi.

7.4 Kinh nghiệm thực tiễn tốt trong bối cảnh một đất nước có ít nguồn lực

VÍ DỤ: LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHUYẾT TẬT Ở NAM PHI

Gordon Freer

MODE là một nhóm các công ty tâm huyết muốn tìm ra các giải pháp kinh tế - xã hội cho người khuyết tật - giúp họ tìm được việc làm có lương. Trong nhiều trường hợp, người khuyết tật bị coi là gánh nặng của gia đình và xã hội. Tuy nhiên, công việc được

trả lương mang lại cho họ quyền về kinh tế và có thể giúp họ tái hòa nhập xã hội.

Trước đây, hệ thống an sinh xã hội đảm bảo rằng người khuyết tật phụ thuộc vào các khoản trợ cấp và tiền từ thiện – theo cách nói dân gian, người ta được cho cá thay vì được dạy cách câu cá. Một người hưởng lợi cho biết “Bạn có thể giúp gì khi chúng tôi có thể tự mặc quần áo và điều khiển xe lăn, nhưng chúng tôi không thể tìm được việc làm để kiếm sống? Chúng tôi là gánh nặng cho gia đình và chúng tôi không có giá trị”.

Qua phương pháp của MODE, những người khuyết tật sống phụ thuộc, bị động đã trở thành những công dân tích cực, hữu ích có thể đóng góp cho nền kinh tế. MODE là một ‘kinh



nghiệm tốt nhất” – trong việc dạy người khuyết tật cách câu cá. Khi được hỗ trợ và có cơ hội, nhiều người khuyết tật đã chứng tỏ rằng họ có thể tự mình khai trương và điều hành những công việc kinh doanh nhỏ nhưng độc lập.

Một người phải rất sẵn sàng cải thiện tình hình tài chính của mình qua nỗ lực tự thân và không phụ thuộc vào các khoản trợ cấp. Vấn đề quan trọng là người đó có mạng lưới hỗ trợ đánh tin cậy từ bạn bè và gia đình. Để đạt mục tiêu, MODE sử dụng một số công cụ khác nhau, trong đó có:

- Tạo các cơ hội trao quyền cho bộ phận bị dán nhãn là “người khuyết tật” trong xã hội. Thúc đẩy người tàn tật tìm ra năng lực của họ.
- Hướng nghiệp, bao gồm cả kỹ năng trước khi hướng nghiệp, kỹ năng làm việc và kỹ năng giải quyết vấn đề.
- Sắp xếp việc làm/ tạo công ăn việc làm/ sắp xếp việc buôn bán ở cả lĩnh vực chính thức và không chính thức.
- Có các giải pháp về môi trường-hỗ trợ giúp họ vượt qua rào cản về thể lực và xã hội ở nơi làm việc.

7.5 Bạn có thể tìm Kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất trong lĩnh vực của mình như thế nào:

Để tìm ra kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất trong lĩnh vực của bạn:

- Hãy tìm một tổ chức PCP có kinh nghiệm trong lĩnh vực của bạn.

Hỏi xem liệu bạn có thể tới tham quan công việc họ đang làm.

- Hãy đọc tài liệu. Tới thăm thư viện của thành phố/thị xã gần nhất. Nhìn vào danh sách địa chỉ, người liên hệ và các nguồn lực trong Phụ lục 6 ở cuối tài liệu này và tìm ra cái gì có thể áp dụng trong lĩnh vực chuyên môn của bạn theo sát. Cố gắng tìm vài trang web có ích trên mạng.
- Tìm một cán bộ có kinh nghiệm trong lĩnh vực của bạn, có thể đã nghỉ hưu, và mời họ tham gia Ban lãnh đạo trong tổ chức của bạn.

Chương 8: XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC TỐT

8.1 Trở thành một tổ chức PCP chính thức

Như vậy tổ chức của bạn đã trải qua giai đoạn đầy nhiệt huyết và không chính thức đầu tiên. Bạn quyết định là mình có thể làm được nhiều hơn nữa nếu chuẩn hoá hoá cơ cấu và đăng ký là một tổ chức PCP. Bạn sẽ thiết lập một Ban hay uỷ ban chỉ đạo, được chính phủ và các nhà tài trợ chính thức công nhận và bạn sẽ tuân thủ các mong đợi cũng như quy định được xây dựng sau đó.

8.2 Chuyên môn hóa cán bộ

Bạn có thực sự cần cán bộ hành chính, cán bộ tìm tài trợ và kế toán, cần một văn phòng và một hệ thống lưu trữ, thư ký, xe cộ và lái xe, cán bộ lao công, phòng cảng tin và cán bộ cấp dưỡng không? Để trả lời câu hỏi này, bạn cần suy nghĩ về mục đích - Bạn muốn tổ chức đạt được mục tiêu gì? Tổ chức ban đầu có thể giúp 100 người trong khu ổ chuột gần đó. Giờ bạn muốn điều hành một cơ sở y tế đáp ứng nhu cầu cơ bản của 20.000 dân. Để cung cấp nhiều dịch vụ hơn, tốt hơn, tập trung hơn và chuyên nghiệp hơn, người ta phải chuyên môn hoá. Nếu bạn muốn tiến hành tiêm chủng, bạn cần y tá. Y tá không nên dành nhiều thời gian lau dọn sàn vì nếu vậy người đó sẽ tiêm chủng được cho ít người hơn, v.v...

8.3 Xây dựng và duy trì nguyên tắc

Tuy nhiên, khi nói về các tổ chức PCP thì không chỉ nói về quy mô và

tính chuyên nghiệp. Các tổ chức còn có các nguyên tắc. Một trong các nguyên tắc là tất cả mọi người, từ giám đốc đến lao công, đều cảm thấy mình là một phần của tổ chức và tổ chức thuộc về họ. Có nhiều cách khác nhau để làm việc này nhưng một cách trong số đó là mọi người nên ăn cùng nhau. Nếu bạn mời mọi người một bữa trưa ngon miệng tại các bàn ăn lớn, thì đây là một cách rất tốt để khiến họ trở thành một nhóm.

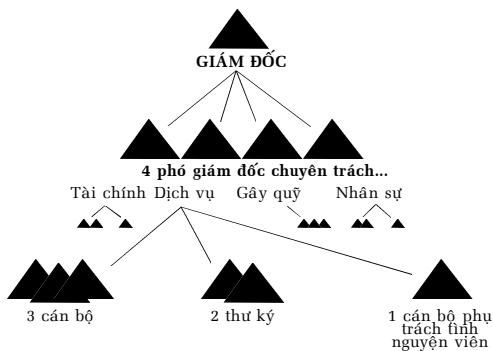
Các nguyên tắc khác của một tổ chức PCP là sự tin cậy, trách nhiệm giải trình và tính minh bạch. Với nguyên tắc này, bạn cần một hệ thống hành chính tương xứng. Ai đó phải giải quyết từng món quà tặng có giá trị, gửi hoá đơn và nói cảm ơn. Nhân viên kế toán phải vào sổ các giao dịch tài chính và có thể chứng minh là tiền được dùng để mua thuốc, chứ không phải để mua bia cho cán bộ, đó một phần của kiểm toán năm. Kế toán phải đơn giản để nhà tài trợ có thể hiểu được. Hoá đơn mua thuốc phải được lưu trữ sao cho có thể tìm lại khi cần. Chúng tôi có quay đi quay lại vấn đề này nhiều lần là do nhiều tổ chức PCP quản lý tài chính rất kém.

8.4 Mô hình các tổ chức phương tây

Mô hình tổ chức kiểu phương tây hình Kim tự tháp, là mô hình phổ biến nhất trong lĩnh vực công nghiệp và cả với các tổ chức PCP, ở cả phía bắc lẫn phía nam. Nó giống như một kim tự tháp thật.

Có thể tìm thấy nhiều cách thức tổ chức cán bộ trên khắp thế giới và những cách này đều hoạt động tốt, tuy nhiên thường thì đó là các tổ chức nhỏ. Ví dụ, trong lĩnh vực y tế, đôi khi các nhà điều dưỡng hoặc nhà hộ sinh được điều hành bởi một nhóm bà đỡ hoặc y tá, những người này khá đồng đều trong việc chăm sóc có chất lượng. Các y tá đều hiểu và tôn trọng nhau và thà tự mình làm các công việc lặt vặt còn hơn là phải trả thêm lương cho người ngoài. Đây là một cách làm việc "khá phụ nữ" và nó giúp xây dựng được tinh thần hợp tác.

Một mô hình thành công khác là tổ chức kiểu Gia đình, đó là mọi người làm bất kỳ việc gì và ông chủ chính là ông. Điểm yếu tiềm ẩn của các tổ chức gia đình là họ có thể phản đối các ý tưởng mới. Tiếp đó, bên cạnh chức năng đã được định hình, tổ chức còn có một mục tiêu quan trọng bất thành văn đó là làm lợi cho chính gia đình. Vấn đề này không quan trọng nếu họ sản xuất và bán dép tông, nhưng sẽ rất là vấn đề nếu họ nói rằng họ giúp đỡ trẻ mồ côi bị AIDS.



Như vậy, mô hình Kim tự tháp kiểu phương tây giống kim tự tháp về hình dáng, thường là có một ông chủ ở trên cùng và ngày càng nhiều cán bộ khi đi xuống phía dưới.

Nhóm cán bộ cấp trên giám sát nhóm cấp dưới, cấp dưới chịu trách nhiệm trước cấp trên. Cuối cùng, mọi người chịu trách nhiệm trước giám đốc và giám đốc là người chịu trách nhiệm về tất cả những gì mà mọi người thực hiện.

Một số «kim tự tháp» tổ chức cao và gầy; một số khác rộng và mỏng hơn. Một tổ chức PCP tốt là một tổ chức có «kim tự tháp» không cao quá.

Không nên có quá nhiều cấp cán bộ trung gian giữa cán bộ cấp thấp nhất và giám đốc. Lý do: dễ dàng cho trao đổi, thông tin, khi cần thiết.

BÀI TẬP:

Hãy vẽ cơ cấu tổ chức của bạn lên giấy, giống như ví dụ trên.

Có bao nhiêu cấp trung gian giữa cán bộ cấp thấp nhất và giám đốc?

Có thể tìm thấy mô hình này trong tất cả các lĩnh vực và các tổ chức lợi nhuận. Một số người nói cách tổ chức này "nam tính" hơn. Mô hình này có thể khá thân thiện với nhân viên và mang tính dân chủ, nhưng, đặc biệt khi tổ chức phát triển, nó có thể bị bóp méo theo các cách sau đây:

- Uy tín của giám đốc có thể tăng và khoảng cách giữa ông ta và nhân viên cấp thấp nhất ngày càng lớn (giám đốc thường là đàn ông, nhưng không phải lúc nào cũng vậy);
- Hầu hết là nam giới ở phần đỉnh kim tự tháp;
- Để được thăng tiến, thậm chí là để giữ việc, bạn phải cạnh tranh;
- Nhân viên được coi là mục tiêu, với áp lực phải tạo ra số lượng hơn là chất lượng. Ví dụ: mỗi năm, phải đến thăm ngày càng nhiều người cao tuổi. Do đó, vấn đề cải thiện chất lượng cuộc sống của người cao tuổi lại trở nên ít quan trọng.

8.5 Cải thiện hoạt động của cán bộ

Bạn có thể giúp tổ chức PCP hoạt động tốt bằng cách đảm bảo rằng mỗi vị trí đều có bản mô tả công việc - người đó phải làm gì, họ chịu trách nhiệm trước ai và họ giám sát ai.

Bản mô tả công việc cho các vị trí cao cấp bao gồm cả công việc ở hiện trường để cấp trên không bị mất liên lạc. Và những nhiệm vụ quan trọng phải được chia sẻ chứ không chỉ do một mình giám đốc thực hiện. Các giám đốc tốt là người biết cử đại diện – ví dụ, tổ chức PCP có thể cử một người hiểu về nông nghiệp đại diện cho tổ chức ở diễn đàn địa phương về An ninh lương thực...

Tổ chức của bạn đã nêu rõ mục tiêu và chọn lĩnh vực hoạt động chuyên ngành. Vì vậy, bạn biết rõ bạn muốn tổ chức làm gì. Và bạn cần cán bộ làm điều đó. Công việc của tổ chức

PCP được phản ánh trong năng lực của cán bộ và tiếp đó là chất lượng của ban chỉ đạo.

Giám sát/hỗ trợ của cán bộ:

Hầu hết cán bộ đều cần các điều kiện như nhau để làm việc tốt. Họ cần các điều kiện quan trọng cơ bản – lương để mua mái nhà, lương thực, học phí của con; sự đảm bảo về công việc ở mức đủ để họ làm việc tốt và họ sẽ không bị sa thải; có đủ ngày nghỉ phép để thoái mái về tinh thần.

Trong một tổ chức PCP, tất cả mọi người đều khoẻ mạnh, họ sẽ nhận được thêm một cái gì đó - cảm giác có ý nghĩa khi làm công việc giúp đỡ người khác. Tuy nhiên, cảm giác này không tồn tại mãi mãi nếu bản thân cán bộ không được hỗ trợ đầy đủ. Ở hầu hết các tổ chức, các cán bộ phải chịu trách nhiệm trước ai đó, đó là người có nhiệm vụ kiểm tra những gì họ làm. Giám sát tốt sẽ luôn nhắc cán bộ nhớ về mục tiêu của mình. Có thể mỗi thày tu cần dành ra một ngày với 1 cán bộ hiện trưởng, hoặc tổ chức PCP có thể tổ chức “Ngày Báo cáo” – đó là cái mà chúng tôi đã tổ chức được trong năm ngoái.

Ở một số nền văn hoá và với một số người, giám sát gần như hoàn toàn là tiêu cực, đe doạ và sợ hãi được dùng để giữ cán bộ ở dưới quyền. Điều này không chỉ mù mờ về phương diện đạo đức, mà những người bị đối xử như vậy có xu hướng làm việc không phát huy hết khả năng.

Một cách tốt hơn là tập trung vào làm việc hiệu quả - nỗ lực, đạt kết

quả, hỗ trợ của đồng nghiệp, tăng cường hợp tác thông qua khen ngợi và khuyến khích. Tính trung thực là mỏ vàng mà hầu hết các tổ chức cố gắng tìm ra. Nó thôi thúc các cá nhân làm việc và gắn chặt tinh thần tập thể. Một cán bộ giám sát tốt cũng có thể giúp một nhân viên hiểu rõ các động cơ làm việc, điểm mạnh, điểm yếu của họ và làm thế nào để cải thiện tình hình.

Nếu bạn cũng là cán bộ giám sát, bạn có thể làm các bài tập dưới đây với người được bạn giám sát (và hãy thử áp dụng nó với chính mình): 13.1., 13.1.1., 13.1.2., 13.2.2.

- cán bộ đang làm việc trong dự án;
- 4 quyết định liệu năng lực của từng cá nhân (gồm năng lực chuyên môn và cá tính) có phù hợp với yêu cầu công việc hay không;
 - 5 quyết định sa thải 1 cán bộ có ít kỹ năng và không muốn học hỏi, và chuyển 2 cán bộ khác, những người ứng xử không thích hợp đối với cấp trên là người mới và trẻ tuổi hơn;
 - 6 sắp xếp cho ba (3) cán bộ tham dự các khóa tập huấn để họ có thể làm việc tốt (nếu họ thi đỗ);
 - 7 soạn thảo hợp đồng lao động với thời gian thử việc sáu tháng.

VÍ DỤ: NÂNG CAO NĂNG LỰC TRONG DỰ ÁN NƯỚC FENJI

Fenji thuộc một dự án lớn do một tổ chức PCP ở Việt Nam thực hiện. Cho tới gần đây, đó là dự án khôi phục một hệ thống nước đã cũ với sự hỗ trợ của một số kỹ thuật viên ký hợp đồng ngắn hạn. Giờ thì thiết bị hoạt động tốt, đồng hồ đo nước được lắp đặt ở từng nhà và doanh nghiệp; phí thu được từ người sử dụng có thể chi trả cho chi phí Hoạt động và Bảo trì. Dự án này mang tính bền vững. Vì vậy, tổ chức PCP quyết định chính thức thành lập Ban làm việc về Nước.

Với thay đổi này, tổ chức đã:

- 1 quyết định các vị trí mà Ban làm việc về Nước yêu cầu;
- 2 đưa ra bản mô tả công việc cho mỗi vị trí;
- 3 tiến hành đánh giá công việc của

Cách tiếp cận để xem xét lại các công việc được gọi là SWOT (phân tích Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Nguy cơ) và có thể được dùng để phân tích năng lực của toàn bộ tổ chức và các vấn đề khác.

Để có thêm thông tin về SWOT, hãy đọc phần đầu tiên của Chương 12 “Xây dựng sự bền vững”.

Trong dự án Fenji và các nơi khác, mọi người đều thấy rằng việc nâng cao năng lực của cán bộ không chỉ dựa vào đào tạo - một số tổ chức coi đào tạo là câu trả lời cho tất cả các vấn đề trong khi cái họ cần là cán bộ làm việc chính xác hơn, được giám sát tốt hơn và động cơ làm việc được cải thiện...

Tìm tài trợ cho đào tạo ngày nay đã ngày càng khó hơn.

VÍ DỤ: NÂNG CAO NĂNG LỰC TRONG MỘT DỰ ÁN CỦA PHỤ NỮ

Một tổ chức PCP về nông nghiệp ở đông bắc châu Phi thành lập Ban về Phụ nữ để tập huấn cho phụ nữ trong thôn. Họ tuyển năm cán bộ nữ đến từ thủ đô, tất cả đều thuộc tầng lớp trung lưu và có trách nhiệm nâng đỡ với gia đình. Những phụ nữ này phải kiếm tiền mua thức ăn cho gia đình lớn của mình trong khi giá cả và lạm phát ngày càng già tăng; chăm sóc cha mẹ chồng già yếu; phải xa những đứa con mới lên 10 tuổi để làm việc. Họ nhân hậu nhưng đối với họ công việc không phải là cái được ưu tiên nhất.

Ban về Phụ nữ không có mục tiêu rõ ràng. Họ tổ chức các cuộc họp ở mọi nơi trên đất nước. Họ nói về chăm sóc trẻ em. Ở mỗi thôn, có hai (2) phụ nữ “tình nguyện” tham gia. Cả người giảng lắn người nghe đều không thấy gì thú vị hay hữu ích. Do vậy, cán bộ thấy mất tinh thần.

Sau đó, với sự giúp đỡ của các nhà tài trợ, tổ chức bắt đầu phân tích người dân cần gì. Họ dành một tuần làm việc ở một thôn và đây là lần đầu tiên họ làm như vậy. Rồi họ quay trở lại lần nữa để phỏng vấn phụ nữ về chuyện phụ nữ trong thôn muốn học gì. Hóa ra ưu tiên của họ là Kiếm tiền và Kế hoạch hóa gia đình. Tuy nhiên, để dạy những vấn đề ấy, cán bộ phải làm hai (2) việc – tìm các chuyên gia để làm việc cùng và chính các cán bộ phải trở lại trường học. Quá trình đào tạo lại kéo dài và khó

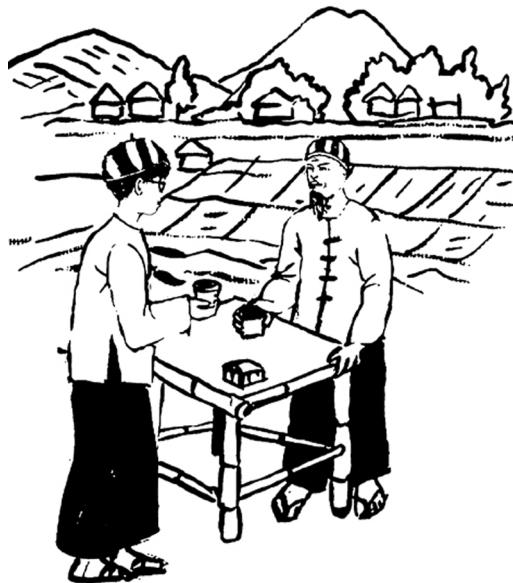
khăn nhưng nó lại có ý nghĩa với cán bộ và tinh thần của họ đã tăng lên.

8.6 Xây dựng và duy trì Ban chỉ đạo hiệu quả

Ban chỉ đạo là một hình thức tổ chức PCP kiểu phương tây. Đây không phải là cách duy nhất. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của các tác giả, các tổ chức PCP hoạt động tốt luôn có ban chỉ đạo tốt và đóng góp của ban là rất rõ ràng. Trong Chương 1, chúng tôi nói rằng ban chỉ đạo trở nên quan trọng khi cán bộ bắt đầu được trả lương và có thể họ phải quan tâm đến việc kiếm sống hơn là cung cấp dịch vụ tốt.

Một ban chỉ đạo tốt có thể làm các việc sau:

- Nếu quy định về thành viên đúng đắn, nó sẽ thực sự đại diện cho lợi ích của người hưởng lợi
- Ban có thể ra quyết định độc lập



với những người làm việc hàng ngày, không liên quan đến lợi ích riêng tư ngoại trừ việc làm điều tốt cho người hưởng lợi. Đây là ý nghĩa của việc phân chia giữa chức năng hoạch định chính sách (lập pháp) và thực hiện chính sách (hành pháp).

- Ban trao quyền và hỗ trợ cho giám đốc; uỷ quyền cho 1 cán bộ thay thế nếu giám đốc đi vắng.
- Nếu ban chỉ đạo gồm những người có kinh nghiệm của cộng đồng địa phương, thì ban chỉ đạo sẽ đưa tất cả kinh nghiệm vào tổ chức PCP.

Bằng cách hỏi ý kiến các lãnh đạo địa phương được mọi người kính trọng và các đại diện là thành viên ban chỉ đạo, 1 cây cầu nối sẽ được xây dựng giữa tổ chức PCP với cả cộng đồng rộng lớn. Thực tế là không thể bỏ qua ý kiến của lãnh đạo địa phương. Nếu họ không có cảm tình với một tổ chức PCP, thì tổ chức đó có ít cơ hội được hoạt động tốt. Có những cách khác để có được sự hỗ trợ của lãnh đạo địa phương đó là mời họ đóng vai trò **Người bảo trợ**. **Danh dự**, khi bạn không muốn họ bị rối lên trong việc hoạch định chính sách. Tuy nhiên, nếu họ phù hợp với một vị trí trong ban chỉ đạo, thì họ có thể tạo thành một cây cầu chủ động giữa tổ chức PCP và nhà tài trợ, tổ chức PCP với chính quyền.

Những kỹ năng của lãnh đạo địa phương có thể góp phần bổ sung kỹ năng cho các cán bộ của tổ chức PCP chứ không phải để cạnh tranh với họ. Đây là các ví dụ về việc chọn người làm thành viên ban chỉ đạo: các y tá đã giảm bớt khối lượng công việc quá

tải tại bệnh viện; các cán bộ đầu ngành ; các cán bộ từng làm việc ở tòa án địa phương; đại diện khu vực tư nhân (vì một số doanh nhân có cách nhìn nhận thoáng hơn về tổ chức); những người làm việc trong ngành tài chính vì hầu hết các tổ chức PCP quản lý tài chính kém.

Trách nhiệm của các thành viên ban chỉ đạo phải được viết rõ ràng cùng với bản mô tả công việc - với nhiều người, thực tế đây là công việc mới. Bản mô tả công việc nên bao gồm chi tiết nhiệm kỳ kéo dài bao lâu. Hai loại trách nhiệm – ban chỉ đạo và cán bộ - phải bổ sung cho nhau, và cả 2 phải được nêu rõ bằng văn bản. Nên quy định rõ ràng là ban chỉ đạo không bao giờ được can thiệp vào quyết định công việc hàng ngày hay cán bộ tổ chức không phải diễn giải lại chính sách của ban chỉ đạo sao cho chính sách đó phù hợp với tầm nhìn của tổ chức. Tuy nhiên, chuyện này sẽ có thể xảy ra và sẽ có tranh chấp.

8.7 Quan hệ giữa cán bộ và ban chỉ đạo trong một tổ chức PCP

Ban chỉ đạo và cán bộ chỉ có thể hoạt động tốt nhất khi quan hệ giữa họ tốt đẹp. Cán bộ cần có các biện pháp cung cấp thông tin cho ban chỉ đạo và cung cấp đầu vào cho quá trình soạn thảo chính sách. Sau đó, họ phải sẵn sàng hiểu, chấp nhận và làm việc trong khuôn khổ chính sách này. Và họ có thể ra quyết định trong một phạm vi nhất định.

8.8 Nâng cao năng lực cho ban chỉ đạo và cán bộ

Thành viên ban chỉ đạo cũng cần nâng cao năng lực. Tổ chức có thể sắp xếp các khoá học, thành viên ban chỉ đạo có thể đến thăm các tổ chức khác; họ có thể học hỏi từ các cán bộ về cách giải quyết những vấn đề trong công việc. Họ cũng có thể chia sẻ tập huấn với cán bộ; xây dựng tinh thần làm việc cùng nhau. Xem ví dụ CLRAC ở Chương 10.2.1 “*Lập kế hoạch nhu cầu tài trợ của tổ chức PCP*”.

8.9 Giám đốc, cá tính và công việc

Năng lực của giám đốc bị tác động bởi các nguyên nhân sau: họ được ủng hộ như thế nào và điều gì đã khiến họ trở thành người lãnh đạo của tổ chức. Một số người trở thành giám đốc vì họ là con của giám đốc cũ hoặc họ là người lớn tuổi nhất sau giám đốc vừa từ chức. Một kiểu khác thường thấy đó là giám đốc là người có năng lực, có nhiệt huyết và có tầm nhìn. Đôi khi tầm nhìn đó là về những người hưởng lợi và có khi là vì lợi ích cá nhân.

Bạn có phải là một giám đốc hay không? Bạn có thể tìm ra động cơ nào khiến bạn trở thành giám đốc và hãy sử dụng những trải nghiệm đó để thực hiện công việc tốt hơn? Và nếu đúng bạn là giám đốc hãy làm các bài tập 13.1.2 và 13.2.2 trong chương 13.

Sau khi khám phá bản thân và bạn nhận ra rằng công việc chỉ là thứ yếu và đánh bóng tên tuổi mới là động cơ chính của bạn thì bạn cũng đừng quá thất vọng về chính mình. Bạn vẫn có thể thực hiện công việc tốt, nhưng bạn phải biết thực hiện công việc trong những giới hạn cho phép - bạn phải đảm bảo nhân viên và những người hưởng lợi của bạn được đối xử công bằng và đừng để hình thành sự độc tài. Hãy tìm kiếm những người bạn, những người có thể nói với bạn khi bạn đang làm điều gì đó không đúng.

Sau đó hãy lưu ý đến điều tiếp theo: không cần biết động cơ để trở thành giám đốc của bạn là gì nhưng nếu bạn muốn trở thành một vị lãnh đạo có ảnh hưởng và đem lại cảm hứng làm việc cho nhân viên thì hãy tự hỏi bản thân “*Nếu ngày mai mình bị đau tim thì ai sẽ là người điều khiển tổ chức? Ai sẽ là người duy trì các tiêu chuẩn và giá trị của tổ chức?*”. Có một gợi ý cho bạn đó là hãy biết phân công công việc, hãy tin tưởng trao thêm cơ hội cho những người kế cận có năng lực, để họ có cơ hội học hỏi và hướng dẫn họ. Khi đó bạn đã bắt đầu xây dựng sự lãnh đạo mang tính bền vững.

Hãy nghĩ đến điều này: những giám đốc năng nổ và có động cơ làm việc thường đem lại kết quả công việc tốt nhưng không giỏi trong việc xây dựng mối quan hệ với nhân viên của mình. Nếu có một mâu thuẫn nghiêm trọng nào đó xảy ra giữa bạn và đồng nghiệp hay giữa những nhân viên khác trong cơ quan, chắc chắn điều

đó sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức đó. Hãy xem thêm Chương 8.10.5.

8.10 Hoạt động nhóm hiệu quả

8.10.1 Ra quyết định một cách dân chủ:

Tổ chức của bạn là một đất nước dân chủ thu nhỏ. Tất cả mọi người đều có quyền được nói và được bỏ phiếu. Đôi khi giám đốc hay được coi như Thủ tướng, là người đưa ra quyết định cuối cùng và phải chịu trách nhiệm nếu như quyết định đó chưa đúng đắn. Tuy nhiên giám đốc ở rất nhiều tổ chức thấy việc chia sẻ trách nhiệm ra quyết định không hề dễ dàng. Trừ khi giám đốc đảm bảo và mong muốn thực hiện thì mới có những cuộc đối thoại giữa giám đốc và nhân viên, giữa ban chỉ đạo và nhân viên, còn thông thường những hoạt động này không diễn ra trên thực tế, thiếu dân chủ và nhân viên thường không vui vẻ với tình trạng này.

8.10.2 Lắng nghe với sự kính trọng:

Biết lắng nghe và lắng nghe với sự kính trọng là một trong những kỹ năng quan trọng mà tất cả mọi người nên trau dồi. Điều đó có nghĩa là giúp người khác nói lên những điều mà họ nghĩ bằng cách cho họ thời gian, đưa ra những lời động viên, đưa ra những câu hỏi và hãy nói rằng công việc họ đang làm là rất tốt – bất kỳ hành động gì trong phạm vi văn hoá cho phép.



Biết cách
lắng nghe

8.10.3 Tổ chức những cuộc họp hiệu quả:

Đa số các cuộc họp đều rất buồn tẻ. Sau đây là một số cách mà bạn có thể áp dụng để giúp cho cuộc họp trở nên hữu ích, dân chủ và đáp ứng được nhu cầu của người tham gia:

- Thời lượng cuộc họp không nên quá dài – không nên kéo dài quá một tiếng rưỡi.
- Có chương trình làm việc cụ thể và bám sát nó để định hướng cho cuộc họp. Hãy dự tính trước thời lượng trình bày của mỗi vấn đề cần trình bày và khi thời gian cho mỗi vấn đề đã hết hãy lấy ý kiến biểu quyết của mọi người và chuyển sang vấn đề khác;
- Hãy chọn ra những vấn đề cần thời gian thảo luận nhiều. Ví dụ nếu bạn muốn mọi người thảo luận vấn đề “Tổ chức của chúng ta có nên cắt giảm hoạt động liên quan đến cứu trợ khẩn cấp và tập trung nhiều hơn đến các hoạt động dài hạn không?” và sau đó hãy dành cả buổi chiều để mọi người cùng tranh luận và hãy chuẩn bị trước cho buổi thảo luận đó thật chu đáo. Ví dụ, những người có quan điểm rõ ràng nên viết những quan điểm đó ra và in ra làm nhiều bản để gửi cho mọi người.
- Hãy nghĩ lại những cuộc họp

BÀI TẬP NHÓM:

Cách tốt nhất để học cách lắng nghe đó là hãy tiếp nhận quan điểm của người khác và sau đó tự nói lên quan điểm đó theo cách của bạn ngay cả khi bạn không đồng ý với quan điểm đó. Vì vậy hãy tìm ra một chủ đề thú vị và mọi người đều có thể tranh luận về chủ đề đó. Ví dụ như:

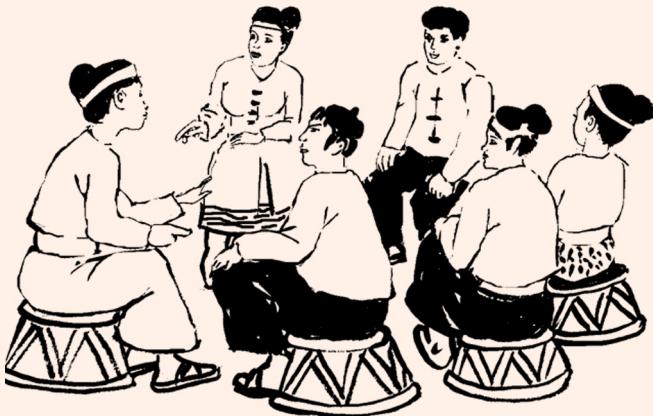
Đất nước bạn có một loài động vật hoang dã rất được những người đi săn giàu có quan tâm chú ý và những tay thợ săn này sẽ mang tiền đến cho đất nước bạn và giết những con vật kia. Việc bảo vệ những con vật này luôn hấp dẫn ống kính của khách du lịch nếu ai đó có thể thực hiện được. Đối với một số người những con vật này rất đáng yêu: chúng có quyền được sống và được bảo vệ không vì bất kỳ lý do kinh tế nào của đất nước. Nhưng đất nước lại rất nghèo. Bạn có thể nghĩ đến một loài vật như vậy ở đất nước của bạn ví dụ như hổ - sư tử - voi - hươu đố - cáo Bắc cực - gấu Bắc và Nam cực?

Bây giờ mỗi người hãy xác định vai trò của mình trong cuộc tranh luận này theo 2 quan điểm “Không con vật nào bị săn bắn chỉ vì thú vui của con người” hoặc “Nếu những con vật này có thể mang lại tiền thì chúng ta có thể đánh đổi”. Sau đó hãy tìm ra những người có quan điểm trái ngược nhau và nhóm thành một cặp.

Bây giờ, lần lượt mỗi người trong cặp sẽ thoải mái nói lên quan điểm và cả cảm nhận của họ, đồng thời trong lúc đó người lắng nghe hãy làm bất kỳ điều gì có thể để giúp bạn mình nói càng nhiều càng tốt.

Sau đó, mỗi người hãy nói lại quan điểm của bạn mình trước cả nhóm, hãy nói nhiều nhất có thể những điều mà bạn mình đã nói.

Mục đích của hoạt động này không phải là để mọi người phải thay đổi quan điểm của mình mà để luyện tập cách nhìn nhận một quan điểm khác và rút ra bài học là bất kỳ ý kiến nào cũng có thể được chia sẻ và đáng để lắng nghe và tôn trọng.



- Trước, Ai nói nhiều nhất và những ai hiccups như không nói gì? Nếu như có những người nói quá nhiều, hãy nói chuyện với từng người và nếu cần thiết thì hãy lưu ý những đối tượng này trước các buổi họp là không được nói quá ba (3) phút. Có lẽ nhóm người dân tộc thiểu số thường là những người ít nói, hoặc đối tượng đó là phụ nữ. Hãy tự tìm hiểu lý do và nếu có thể được hãy tổ chức một cuộc họp với nhóm người dân tộc thiểu số hay với riêng phụ nữ.
- Hãy tìm hiểu xem có rào cản văn hoá nào đối với những người ít nói? Liệu họ có cần có một cuộc họp trù bị trước những cuộc họp chính thức và có một người thân thiện nào đó tranh luận giúp họ tại cuộc họp chính?
 - Có phải họ bị xen ngang khi đang nói, họ bị cười nhạo hay không được lắng nghe? Có những người khác phản hồi lại ý kiến của họ rất tiêu cực? Nếu đúng như vậy thì bạn có hai hướng để giải quyết tình hình. Hãy tổ chức những buổi gặp mặt và khuyến khích những người ít nói trình bày quan điểm của họ, hãy giúp họ thực hành phát biểu. Hãy dành thời gian lắng nghe họ nói trong những cuộc họp chính. Đồng thời hãy nói chuyện với những người hay coi thường người khác. Nếu như một ai đó không tạo cơ hội cho người khác được nói, đó không còn là trò đùa, đó là sự xúc phạm, tước bỏ quyền dân chủ của người khác. Điều đó đáng bị lên án và không được chấp nhận.

8.10.4 Nếu như nhóm của bạn có những thói quen xấu:

Đôi khi các thành viên trong nhóm

bắt đầu có những thói quen xấu. Những cuộc họp trở nên ồn ào và rất ít người phát biểu, có rất nhiều câu nói xen ngang. Bạn rất muốn xoá bỏ thói quen đó vì nó làm chậm tiến độ thảo luận. Gợi ý cho bạn ở đây là trong bốn (4) cuộc họp tiếp theo hãy làm một hoặc tất cả các việc sau:

- a) Sử dụng một công cụ gọi là Que Nói (được những người Mỹ sử dụng). Những người cầm Que Nói trong tay sẽ nói với thời lượng không quá ba phút và không người nào khác được cắt ngang. Sau ba phút Que Nói lại được chuyển cho người kế tiếp;
- b) Không một ai được nói lần thứ hai nếu như mọi người chưa nói hết một lượt;
- c) Cuộc thảo luận nên tập trung vào vấn đề chính và mọi người không nên đi sâu vào đặc điểm tính cách của ai;
- d) Nếu như một người nào đó mất bình tĩnh thì nên để người đó đi ra ngoài cho đến khi anh ta lấy lại được bình tĩnh. Những người khác không nên quá quan tâm đến của vấn người đó. (Sự chú ý sẽ đem lại những thói quen xấu). Sau bốn (4) cuộc họp theo cách trên thì cuộc họp của bạn có thể sẽ trở lại như bình thường.

NẾU NHƯ BẠN THẤY PHẦN NÀY
CÓ ÍCH HÃY DÀNH CHÚT THỜI
GIAN LÀM THÊM BÀI TẬP TRONG
CHƯƠNG 13

8.10.5 Khi có một xung đột nghiêm trọng xảy ra giữa hai (2) nhân viên:

Nếu như có một xung đột dai dẳng giữa hai (2) nhân viên trong cơ quan, điều này có thể sẽ ảnh hưởng đến tính hiệu quả của cả tổ chức. Dưới đây sẽ là một cách thức để bạn giải quyết vấn đề trên. (Cách thức này nếu không phù hợp với bối cảnh của ban thì bạn hãy điều chỉnh để nó trở thành phù hợp hơn. Tóm lại là bạn phải nỗ lực giải quyết mâu thuẫn này: nếu như mâu thuẫn đó không được giải quyết, tổ chức có thể bị mất đoàn kết).

BUỚC 1: Hãy tìm một người trung gian thứ ba làm người hoà giải và cả hai bên đều phải cam kết tuân theo quyết định của bên trung gian thứ ba đó

BUỚC 2: Người hoà giải đó bắt đầu điều tra, tìm hiểu tình hình và luôn đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau:

- Vấn đề được xác định phải đi liền với việc xác định quyền lợi và tính cách của các bên liên quan
- Cả hai bên có thể đều muốn duy trì công việc
- Cả hai bên đều quan tâm đến việc được đánh giá cao
- Có thể cả hai bên đều mong được phán xét là đúng trong sự việc này vì thế nên tập trung vào những lợi ích của các bên liên quan và không nên lưu ý đến vị trí công việc và tính cách của các bên liên quan

Người hoà giải này có thể muốn tìm hiểu nhiều hơn về mâu thuẫn trước khi có cuộc họp chính thức, vì vậy

hãy nói chuyện với lãnh đạo cơ quan và đồng nghiệp của các bên liên quan trong tổ chức. Sau đó hãy nói chuyện với thành viên gia đình của các bên liên quan để có thể giải quyết mâu thuẫn đang nảy sinh ngay tại trong gia đình – thay vào đó, có thể khuyến khích những thành viên trong gia đình tham gia giải quyết mâu thuẫn.

BUỚC 3: Người hoà giải nói chuyện riêng rẽ với từng bên

- 1) Mỗi bên liên quan hãy dành chút thời gian để xem xét lại vấn đề. oNgười hoà giải cố gắng yên lặng lắng nghe và tìm ra những sự kiện chính trong quá trình được nghe kể lại.
- 2) Tất cả các bên liên quan được lắng nghe một cách chăm chú cho đến khi tất cả các cảm xúc của họ được bộc lộ rõ. Sau đó người hoà giải sẽ lên tiếng: "Tôi có thể cảm nhận được là bạn đã rất tức giận và buồn phiền như thế nào về những việc đã xảy ra". Tất cả các bên liên quan cần thiết được nói, được thể hiện cảm xúc của mình và các cảm xúc đó được ghi nhận và chia sẻ. Khi mỗi bên liên quan thực hiện những điều này riêng rẽ thì những cảm nhận không hay về bên kia có thể sẽ được dần xoá bỏ.
- 3) Người hoà giải có thể liệt kê trên một tờ giấy to các sự kiện và vấn đề đã xảy ra trong năm vừa qua của từng bên liên quan và các bên liên quan phải đảm bảo tính chính xác của những vấn đề được liệt kê ra.

4) Người hoà giải nên đảm bảo tính trung lập của những điểm được viết ra trên giấy, không có điểm gì được thể hiện là “tốt” hay “xấu”. Hãy viết ở dạng “Không ai có quyền lấy báo cáo của người khác và coi đó là kết quả công việc của mình. Những cách viết như thế thể hiện là người hoà giải chưa tin rằng có báo cáo đã bị lấy cắp (bởi vì đến thời điểm đó chưa có vấn đề gì là rõ ràng).

BƯỚC 4: Người hoà giải tổ chức cuộc gặp mặt đầu tiên giữa các bên liên quan.

Trong một số hoàn cảnh, cần thiết phải đặt ra những quy định – ví dụ như yêu cầu cả hai bên cam kết phải lắng nghe và không gây hại gì cho bên kia.

Danh dự và thể diện có thể là quan trọng đối với tất cả các bên liên quan. Khi từ “Danh dự” được sử dụng, người hoà giải có thể cảm nhận được tầm quan trọng mà nó mang lại cho những người trong cuộc; và hãy nói rằng bất kỳ thoả thuận nào đạt được cũng dựa trên danh dự của từng bên, nếu không thì thoả thuận đó không được công nhận. Ở một số thời điểm, người hoà giải có thể tránh không dùng đến từ này vì nó sẽ gây trở ngại cho việc giải quyết những vấn đề cốt lõi. Một số cá nhân bế tắc với khái niệm danh dự và cứ lún sâu vào thuật ngữ này. Để thúc đẩy họ thì người hoà giải nên nói về tính chất danh dự khi làm việc cho tổ chức PCP và điều đó đáng được tôn trọng như thế nào khi mục tiêu

của tổ chức đạt được.

BƯỚC 5: Đối mặt với quá khứ.

Người hoà giải cần phải xác định những sự kiện nào đã xảy ra là không thể chấp nhận được và bên bị tổn thương không thể quên được. Ăn cắp báo cáo và giới thiệu như thế chính là công sức làm việc của mình có thể là một ví dụ. Nhưng liệu có bằng chứng nào hay có sự cho phép được phạm lỗi đó không? Nếu không thì bên bị tổn thương có thể sẽ phải sống trong sự hoài nghi và không có hướng giải quyết.

BƯỚC 6: Hãy tìm kiếm những mục tiêu dài hạn mà cả hai bên có thể cùng chấp nhận

Hãy yêu cầu cả hai bên cùng nghĩ về năm năm tới. Họ có thể vẫn làm việc trong cùng tổ chức và trong cùng một tòa nhà. Vậy cả hai mong muốn gì? Hy vọng là họ cùng có chung một suy nghĩ là tổ chức của họ sẽ ngày càng hoạt động tốt hơn. Họ có thể vẫn muốn làm việc trong tổ chức và muốn có cơ hội thăng tiến. Họ có thể cùng mong muốn trở thành người có nhiều ảnh hưởng và trách nhiệm. Họ có thể muốn được công nhận, được đánh giá, có được cảm giác hài lòng của cấp trên với công việc mà họ thực hiện.

Người hoà giải phải chỉ ra rằng trong hoàn cảnh này thì họ không thể đạt được tất cả những mong muốn đó. Tuy nhiên cũng như những nhân viên khác họ xứng đáng nhận được phần thưởng tương xứng với công sức họ bỏ ra. Có thể đảm bảo rằng một trong

hai bên liên quan trước đây đảm nhận ít trách nhiệm có thể được trao nhiều trách nhiệm hơn (chỉ trừ khi cán bộ này chứng tỏ là họ có thể đảm nhận được trách nhiệm này – lợi ích của tổ chức Phi chính phủ phải được ưu tiên trước).

Người hoà giải có thể gặp từng bên liên quan một lần nữa và đưa ra bản mô tả họ nên ứng xử như thế nào trong tương lai và hứa hẹn sẽ quay lại vào năm sau. Một bên có thể được nghe những câu nói như “Nếu như anh/chị không thể kiềm chế được cảm xúc của mình trong vòng một năm tới chính tôi sẽ là người đề xuất anh/chị bị thôi việc”, hoặc “anh/chị cần thiết phải tự nói với bản thân mỗi ngày đó là bên kia không phải là kẻ thù và họ cũng xứng đáng được cư xử như những người bạn”; hoặc “anh/chị cần thiết phải biết lắng nghe xem bên kia nói gì, có thể sẽ có những điều bổ ích để học hỏi”; hoặc “Đừng nên phàn nàn nhiều quá, nó có thể sẽ ảnh hưởng xấu đến hệ tiêu hoá và dẫn đến bệnh đau dạ dày”.

Đây có thể là thời điểm thích hợp để tổ chức giới thiệu Bộ Nguyên tắc Ứng xử cho mọi cá nhân trong tổ chức. Trong đó cũng nên đề cập đến những hành vi không đúng đắn như tức giận vô cớ, lấn át người khác và lạm dụng tình dục. Bản mô tả công việc cũng nên trích một đoạn trong Bộ Nguyên tắc Ứng xử, coi đây là điều kiện tiên quyết để đánh giá năng lực, thăng chức và giữ lại cán bộ trong tổ chức.

BUỚC 7: Nói lời xin lỗi .

Ở bước này, người hoà giải nên tổ chức những buổi gặp mặt riêng rẽ với từng bên. Khi một bên bị tổn thương và sống trong cảm giác tức giận trong một thời gian dài, buổi gặp mặt như thế này sẽ giúp cho người đó giải tỏa cảm xúc. Nó cũng giúp cho chúng ta có cơ hội được nghe lời xin lỗi từ bên kia. Trong tiếng Anh bạn chỉ cần nói “Xin lỗi” mà không thừa nhận lỗi theo cách như – “Tôi không có mặt ở đây khi bạn bị gây chấn, nhưng dù sao cũng cho tôi xin lỗi vì điều đáng tiếc đó đã xảy ra”. Vì thế mâu thuẫn giữa hai người cần phải tìm ra cách giải quyết phù hợp để hai bên cùng nói “Tôi rất xin lỗi vì chúng ta đã bất đồng quan điểm”; “Tôi thừa nhận là đôi khi tôi không để ý đến cảm giác của người khác, tôi không cố ý làm tổn thương anh/chị nhưng hãy cho tôi xin lỗi vì điều đã xảy ra” hoặc “Tôi đã không làm việc chặt chẽ với anh/chị”.

BUỚC 8: Chia sẻ những thời điểm thoái mái và tính hiếu khách

Nếu như các bên liên quan cùng ăn & uống với nhau có sự tham gia của người hoà giải và cả những người khác, mâu thuẫn đó đang được hàn gắn và chuyển sang một bước khả quan hơn; Những hoạt động như thế này sẽ là một khởi đầu cho những cảm giác tốt đẹp hơn và bắt đầu cho quá trình sửa chữa những hành vi không đúng đắn của cả hai bên và là cơ hội để bắt đầu lại một mối quan hệ tốt đẹp.

8.11 Nếu mọi thứ chuyển biến xấu trong tổ chức

Có rất nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự phát triển của tổ chức PCP. Ở phần này chúng tôi sẽ đề cập đến một số ví dụ. Nếu như bạn đã trải nghiệm qua những trường hợp khác và có cách giải quyết vấn đề đó, xin hãy chia sẻ với chúng tôi.

1 VẤN ĐỀ:

Nhân viên không chịu lắng nghe ý kiến của người khác, không cho phép người khác nói, không chấp nhận sự phê bình và thậm chí một xung đột nghiêm trọng đang xảy ra trong tổ chức

Một số phương pháp:

Để giúp cho nhân viên biết lắng nghe: Hãy đọc Chương 8.10.2 và hãy để nhân viên làm các bài tập ít nhất là một lần. (Bạn có thể thực hiện bài tập nhiều lần bằng cách chọn các chủ đề khác nhau để thảo luận).

Biết cách chấp nhận sự phê bình: Hãy thử làm bài tập 13.2.2.

Làm việc trong nhóm tốt hơn: Hãy xem chương 8.10.4.

Để giúp hàn gắn hai người đang có xung đột hãy xem chương 8.10.5

2 VẤN ĐỀ:

Nhân viên không thực sự hiểu công việc của họ là gì cũng như động cơ làm việc của chính họ.

Một số phương pháp:

Hãy làm cho công việc rõ ràng: Tất cả mọi vị trí trong tổ chức kể

cả các thành viên của Ban chỉ đạo cũng phải có bản mô tả công việc. Bản mô tả công việc giúp tránh trường hợp nếu như nhân viên ứng xử không đúng đắn với những người cấp dưới hay người hưởng lợi, hay họ chỉ làm rất ít việc, thì công việc của họ sẽ được điều chỉnh trong quá trình giám sát trên cơ sở căn cứ vào bản mô tả công việc. Bản mô tả công việc cũng bao gồm thông tin về thời hạn công việc của vị trí đó – ví dụ bản mô tả công việc có thể nói rằng vị trí này kéo dài trong 3 năm và sau đó sẽ được xem xét lại, hoặc vị trí đó phải được nghỉ hưu ở độ tuổi nhất định.

Thay đổi hành vi đối với những người cấp dưới và người hưởng lợi: Hãy làm bài tập 13.2.1, 13.2.2 và 13.3. Sau khi áp dụng những phương pháp này có thể chúng ta sẽ phát hiện ra những phương pháp khác – có thể là một người bên ngoài tổ chức một tọa đàm quy mô nhỏ, thảo luận một vài phần của kinh Koran hay kinh Thánh. Hoặc các tổ chức PCP khác có cách riêng của họ.

Sử dụng công cụ Sắm vai: Giả sử có một hội thảo và bạn có thể tìm ra một vài người mạnh dạn để đóng vai, đó có thể là những người hưởng lợi hoặc những người bên ngoài. Họ có thể đóng một cảnh trong đó người thi sắm vai Nhân viên lâu năm, Nhân viên trẻ, Công nhân và người sắm vai Người hưởng lợi. Giả dụ, thông thường cán bộ của các tổ chức PCP thường là những người khiếm nhã,

họ thường hay hỏi những câu hỏi riêng tư, các cán bộ cao cấp thì áp đặt người khác. Trong cảnh sắm vai này, các diễn viên cố gắng phỏng đại các sự việc đến đỉnh điểm khiến khán giả bị sốc và bật cười. Khi chứng kiến các hành vi không đẹp này, thái độ của mọi người có thể sẽ thay đổi. Một số tổ chức thường áp dụng phương pháp sắm vai này hàng năm hoặc đóng kịch câm. Sự việc có thể được thể hiện nhẹ nhàng hơn song vẫn để lại ấn tượng khó quên trong lòng người xem.

*Hình thành nên Bộ Nguyên tắc
Ứng xử:* được giới thiệu trong Chương 8.10.5, đó là Nguyên tắc Ứng xử cho tất cả mọi người và là một phần trong bản mô tả công việc. Tăng cường giám sát: hãy xem chương 8.5. Nếu hệ thống giám sát của tổ chức kém – (có lẽ) nên mời một chuyên gia bên ngoài đến tập huấn, đây có lẽ là phương thức hữu hiệu nhất.

3 VẤN ĐỀ:

Phong cách quản lý không vì mục đích của tổ chức PCP

Một số phương pháp:

Bài tập phân tích SWOT trong chương 12.1 có thể là cách thức để bắt đầu quá trình thay đổi.

Phương pháp này nên có sự tham gia của một chuyên gia bên ngoài.

Quản lý ở bất kỳ cấp độ nào cũng cần phải biết chấp nhận sự thay đổi, sự thay đổi có thể là dành ưu tiên cho phúc lợi và tăng cường sự

tham gia của nhân viên, có thể là đào tạo lại một số kỹ năng làm việc. Các giám sát viên hay những nhà quản lý có thể cũng cần được đào tạo lại. Những người không thể tiến hành công việc theo phương thức mới sẽ có thể bị sa thải hoặc không có cơ hội thăng tiến.

4 VẤN ĐỀ:

Giám đốc không muốn lắng nghe.

Hãy đọc Chương 8.9. Nếu bạn là cán bộ cấp dưới cách biệt khá xa so với Giám đốc, hãy tìm đến một người nào đó có thể nói chuyện với Giám đốc về cách thức anh ta hành động. Hãy cân nhắc những người xung quanh Giám đốc. Ai là người mà Giám đốc kính trọng? Những người biết anh ta từ thời còn là sinh viên? Cha anh ta? Bất kỳ một ai đó trong Ban chỉ đạo? Ai có thể khiến anh ta phải lắng nghe? Đồng thời trong lúc đó có thể có một nhóm người trong cơ quan đang ủng hộ vị trí của Giám đốc, những người này cũng nên được cảnh báo. Hãy nghĩ đến những hoạt động nhỏ khác có thể thường xuyên tác động lên Giám đốc.

5 VẤN ĐỀ:

Ban chỉ đạo không được hỗ trợ.

Một số phương pháp:

Vấn đề này được giải quyết trong phần bài tập phân tích SWOT chương 12.1

6 VẤN ĐỀ:

Những người có tuổi ở vị trí cao có thể gây trở ngại đối với quá trình phát triển.

Ở một số nước văn hoá công sở tạo cơ hội cho những người có thẩm niêm có cơ hội thăng chức mà không hề cân nhắc xem năng lực của họ có đủ để đảm nhận vị trí đó hay không. Những tổ chức có từ một đến hai người như thế thường gây trở ngại cho sự phát triển của tổ chức, để trường học bị bỏ không hay tiếp tục để những mối bất hoà tồn tại trong tổ chức của bạn.

Một số phương pháp có thể áp dụng: Một tổ chức gấp phải vấn đề này phải thực hiện 2 việc sau: Hãy đảm bảo là sự việc không bị lặp lại trong tương lai... bằng cách *dưa ra các tiêu chuẩn tuyển dụng và các bản mô tả công việc rõ ràng hơn*; xây dựng cơ chế giám sát những cá nhân này so sánh với bản mô tả công việc và điều chỉnh sao cho phù hợp với năng lực của họ.

Sau đó, hãy tiếp xúc với từng cá nhân... Ví dụ như Ban chỉ đạo có thể không có khả năng thoát khỏi một vị Giám đốc cứng nhắc cho đến khi ông ta nghỉ việc trong hai năm nữa. Có thể những điều khoản trong hợp đồng lao động đã bảo vệ anh ta. Tuy nhiên họ có thể chuẩn bị kế hoạch để đối phó với tình hình này. Họ sẽ nói rõ với Giám đốc là quyền lực của anh ta thì có hạn: anh ta không thể kéo dài thời gian làm việc của mình,

tự ý lựa chọn người kế nhiệm hay tiếp tục quản lý tổ chức sau hai năm nữa. Họ có thể từ chối lắng nghe những lời phàn nàn dai dẳng của anh ta cũng như những ám ảnh mà anh ta phải chịu. Họ có thể nhắc lại “Mối quan tâm của chúng tôi là tổ chức chứ không phải là cá nhân. Hãy cùng thảo luận về tương lai của tổ chức”. Hãy nhắc lại điều này, như thế có thể khiến anh ta nắm bắt lại được “vai trò của mình”. Nếu như cần thiết phải lấy ý kiến của anh ta hãy cử một đại diện tương đối ngang hàng đến gặp anh ta - chỉ đi một mình. Người đại diện phải cẩn trọng để đảm bảo toàn bộ cuộc thương lượng thoả mái và nghiêm túc.

7 VẤN ĐỀ:

Mục đích của tổ chức đã bị xâm phạm nhưng lại không được đưa ra thảo luận.

Điều này có thể xảy ra do các yếu tố bên ngoài: chính phủ, bằng cách gây áp lực và/hoặc thay thế nhân viên và dần biến tổ chức PCP trở thành một loại hình tổ chức khác - một tổ chức do chính phủ chỉ đạo (Government-organized NGO - GONGO). Các đảng phái chính trị có thể biến các tổ chức PCP trở thành những tổ chức đem lại lợi nhuận cho các thành viên trong đảng. Đôi khi vấn đề này sinh từ bên trong - một tổ chức PCP do một gia đình thành lập ra có thể dần dần bị các thành viên trong gia đình nắm giữ hết

các vị trí. Một cách khác để xâm hại mục đích của tổ chức đó là khi tổ chức muốn giảm thiểu khối lượng công việc. Ví dụ như một tổ chức giúp đỡ phụ nữ cao tuổi. 2 năm trôi qua tổ chức liên lạc ít phụ nữ cao tuổi hơn và chỉ cung cấp những dịch vụ tốn ít thời gian và không phù hợp. Mỗi năm một lần tổ chức gửi đến cho họ một con búp bê và một ít quần áo cho con búp bê này. Những kiểu tổ chức như thế này có thể không tồn tại được lâu và chỉ có nhân viên là phải chịu ảnh hưởng nhiều nhất.

Một số phương pháp giải quyết:

Đây là một vấn đề khó có thể được giải quyết từ bên trong. Nếu một nhân viên trẻ đối mặt với thách thức đang xảy ra, có khả năng bị đuổi việc và ở một số đất nước việc làm rất khan hiếm và gia đình thì cần được chu cấp. Tuy nhiên một cá nhân có thể bằng cách âm thầm bắt đầu tìm kiếm đồng minh và phát triển chiến lược đúng đắn. Điều đó có thể bao gồm:

Khuyến khích những người hưởng lợi tự tổ chức nhau lại và kiến nghị;

Thu hút sự quan tâm của báo chí; Giúp các tổ chức đối tác và những nhà tài trợ biết được sự việc. Đặc biệt là nhà tài trợ có thể tổ chức kiểm toán tài chính độc lập và/hoặc kiểm tra lại một cách có hệ thống.

Chương 9: XÂY DỰNG CÁC DỊCH VỤ HỖ TRỢ TỐT

9.1 Công tác quản lý hành chính tốt

Dù bộ máy hành chính đã được tổ chức và do bất cứ ai thực hiện thì quản lý hành chính trong một tổ chức được coi là tốt nếu:

- Thường xuyên giữ liên lạc với các đối tác quan trọng thông qua thư, thư điện tử...
- Đảm bảo văn phòng hoạt động bình thường khi nhân viên khác đi vắng để mọi người không ai cảm thấy thiếu hoặc bị lãng quên.
- Cập nhật và sắp xếp mọi thứ có trật tự, ngăn nắp và dễ tìm.
- Đảm bảo mọi người được thanh toán đúng thời hạn
- Công tác lưu trữ, như hồ sơ nhân sự, được cất giữ và bảo mật.
- Cập nhật báo cáo tài chính, hoá đơn, chứng từ.

Cán bộ trong tổ chức nên có kỹ năng hành chính tốt: Nếu có máy tính, thì tất cả mọi người, bao gồm cả sếp nên biết sử dụng nó; Nếu đã có sẵn các thủ tục và hướng dẫn thực hiện thì mọi người nên tuân theo, nhất là các biểu mẫu biên bản/ghi nhớ và giám sát có tính chất nội bộ hay các quy định khi viết thư điện tử. Điều quan trọng ở đây là các tổ chức PCP không nên có những “thân lừa” (phải làm nhiều việc) – đó là những nhân viên cấp dưới phải gánh vác khối lượng công việc nặng nề và phải làm tất cả các công việc nhàn chán thay cho người khác.

9.2 Hậu cần

Công việc hậu cần giúp cho dự án hoạt động – đây là cách thức đảm



Không giao quá nhiều việc cho nhân viên cấp dưới

bảo có được các cung ứng và vận chuyển khi cần. Một số công việc lại đòi hỏi khâu hậu cần khá phức tạp.

Ví dụ, khi bạn muốn tiêm vắc-xin cho trẻ nhỏ theo đúng lịch, bạn cần đi đến địa điểm -tiêm vắc-xin bốn (4) lần trong một năm (ví dụ trẻ em cần được tiêm vắc-xin phòng sởi khi được chín (9) tháng, nhưng trẻ em lại được sinh ra quanh năm...). Bạn phải đảm bảo sao cho Vắc-xin luôn luôn được giữ lạnh khi vận chuyển từ Bộ y tế tại thủ đô đến các điểm cần tiêm. Vì vậy, bạn cần có một “Dây chuyền lạnh”, hàng loạt tủ lạnh và hộp cách nhiệt, cũng như các nhiên liệu đảm

bảo cho việc giữ lạnh như điện, dầu mỏ hay năng lượng mặt trời. Đồng thời, bạn cần một hệ thống khử trùng kim tiêm và thiết bị y tế như nồi áp suất, nước sôi và bếp dầu. Ngoài ra, bạn cần phải chuẩn bị những thứ khác nữa nhưng Bộ y tế, Quỹ Nhi Đồng Liên Hợp Quốc hoặc một tổ chức PCP lớn nào đó sẽ chỉ cho bạn, nhưng chắc chắn bạn sẽ cần đến

BÀI TẬP:

Bạn có thể làm được điều này ngay cả khi bạn không phải là một tổ chức PCP hoạt động trong lĩnh vực y tế. Bài tập này sẽ giúp bạn bắt đầu suy nghĩ như một nhà lập kế hoạch

Tìm một tấm bản đồ về thị trấn của bạn và khu vực lân cận. Bạn dự định đến ba (3) thôn với tần suất là bốn (4) lần trong một năm, cùng với ba (3) y tá cộng đồng, vắc-xin để trong hộp lạnh, thiết bị khử trùng.... Hãy bắt đầu liệt kê danh sách những vật dụng bạn sẽ cần.

Ngôi làng nào là lý tưởng để tiếp cận được với hầu hết người dân?

Hãy nghĩ đến nơi mà người dân đang sống - họ sẽ không đi bộ quá 10 cây số để tiêm vắc-xin. Liệu họ có chuyển di trong thời gian đó?

Mất bao lâu để nhóm tiêm phòng đi đến tới làng và quay về? Liệu bạn có phải ở lại qua đêm không? Rồi bạn sẽ phải mang thêm nhiều đồ khác nữa. Những ngôi làng này quá nghèo nên bạn phải tự túc đồ ăn.

phương tiện đi lại, lái xe, nhiên liệu, lốp dự trữ,...

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của người tổ chức hậu cần là nên lập kế hoạch trước. Nếu có một trận động đất xảy ra, người chịu trách nhiệm hậu cần không chỉ nghĩ đến lều trại cứu nạn tạm thời mà còn phải dự tính tới cả những thứ gì cần thiết trong ba (3) tháng tới, vì ít nhất phải mất ba (3) tháng để tàu thuyền chở tôn và xi măng tới để xây lại nhà.

9.3 Lập ngân sách

9.3.1 Vai trò của việc lập ngân sách:

Lập ngân sách đóng một vai trò sống còn trong chu trình của mỗi dự án. Tiền là nguồn sống của bất cứ dự án nào (hay của tổ chức PCP) và được quản lý thông qua ngân sách. Vì thế lập ngân sách là yếu tố nền tảng của việc lập kế hoạch và giám sát. Trong quá trình lập kế hoạch, cán bộ quản lý dự án phải tính toán chính xác ngân sách của dự án. Điều này sẽ có ảnh hưởng đối với bản đề cương dự án.

Nếu không có những dự trù thực tế thì sẽ không thể so sánh được đâu ra của dự án và các nguồn lực cần thiết (theo cách nói nhân văn) – ví dụ như tính hiệu quả - chi phí của dự án. Điều này cũng gây khó khăn cho lãnh đạo trong việc đưa ra những quyết định mang tính chiến lược về việc sử dụng nguồn lực có hạn sao cho tốt nhất. (Ví dụ, chi tiêu vượt quá ngân sách cho một dự án sẽ gây ra tình trạng không đủ tiền cho dự án khác. Hãy nói theo cách khác, nếu

ngân sách dự án được lập quá lớn thì sẽ làm giảm kết quả tổng thể của một tổ chức PCP). Ngân sách còn là nền tảng cơ bản cho mọi đàm phán tài chính để xin tài trợ bên ngoài.

Khi một dự án bắt đầu hoạt động, cần thiết phải có một ngân sách chính xác để kiểm soát tài chính. Cơ sở của việc quản lý tài chính là so sánh chi tiêu thực tế với ngân sách đã lập. Nếu không có ngân sách chính xác thì không thể so sánh được. Ngân sách cũng cần được coi là một phần trong đánh giá khi dự án kết thúc.

VÍ DỤ: DỰ ÁN VỀ NƯỚC TẠI CHÂU Á

Lấy ví dụ với một dự án tại Châu Á, nhà tài trợ là chính phủ của một nước Châu Âu, họ đã lập ngân sách dự án tại văn phòng ở thủ đô. Một khoản tiền đã được tính toán để đào 500 giếng nước cùng với máy bơm. Một điểm khác trong Điều khoản Tham chiếu có nói đến việc các giếng này phải có nước nhưng cán bộ quản lý dự án lại quan tâm nhiều hơn đến việc đào giếng. Ngân sách dự án đã không giống với chi tiêu thực tế. 2/3 thời gian trôi qua, dự án vẫn đạt mục tiêu và không vượt ngân sách - ngoại trừ một điều, một nửa số lượng giếng đào không có nước. Khi cán bộ giám sát chỉ ra điểm yếu này, dự án buộc phải đào lại toàn bộ giếng không có nước. Việc này đã làm trễ việc hoàn thành dự án và làm vượt ngân sách so với kế hoạch đề ra. Khi đánh giá dự án, mọi người lại đổ lỗi cho nhau.

9.3.2 Định nghĩa và phương pháp lập ngân sách:

Một bản ngân sách sẽ mô tả chi phí ước tính của một hoạt động. Vì thế, ngân sách thường xuyên phải được điều chỉnh trong quá trình thực hiện một dự án. Điều này xảy ra khi các hoạt động được thực hiện trên thực tế thay đổi so với kế hoạch đề ra. Sẽ khó có thể so sánh chi phí thực tế của việc mua táo (hoặc đào giếng) với chi phí mua cam (hoặc khoan giếng) trong ngân sách đã lập.

Điều này có nghĩa là bản ngân sách ban đầu phải được lập một cách lôgic và đơn giản. Nếu không, sẽ rất khó hiểu là những con số này được tính toán như thế nào (hoặc là chúng đã được tính toán chưa). Điều này sẽ làm cho ngân sách khó có thể thay đổi cho phù hợp với tình hình thực tế.

Do đó, điều quan trọng nhất là ngân sách cần được xem xét một cách kỹ lưỡng và trình bày rõ ràng để nếu ai đó cầm bản ngân sách này thì họ có thể hiểu được tất cả mọi thứ mà không cần giải thích gì thêm (và có thể điều chỉnh khi cần thiết). Những ghi chú sau sẽ gợi ý cho bạn một (1) cách thức để lập ngân sách.

9.3.3 Ghi chú về hệ thống tài khoản:

Khi lập ngân sách nên dựa vào một hệ thống tài khoản cụ thể .“Hệ thống tài khoản” chính là cách thức phân loại các mục chi phí một cách rõ ràng. (Ví dụ, chi phí có thể được chia thành các mục như nhân sự trong nước, nhân sự nước ngoài, chi phí di lại...). Thông thường rất khó để chuyển từ hệ thống tài khoản này

sang một hệ thống khác nhất là khi dự án đang được triển khai.

Việc lựa chọn hệ thống kế toán nào là tùy thuộc vào mỗi tổ chức PCP nhưng nhất thiết phải sử dụng. Ngoài ra, một số nhà tài trợ từ bên ngoài có hệ thống tài khoản rất chặt chẽ và buộc các tổ chức nhận tài trợ phải tuân theo. Nếu dự án của tổ chức bạn đang nhận tài trợ từ bên ngoài thì

điều này phải được nghiên cứu càng sớm càng tốt. Bạn có thể tiết kiệm được công sức và thời gian của mình bằng cách thiết lập ra một hệ thống kế toán phù hợp. Xem Chương 10.

XEM PHỤ LỤC 4 ĐỂ BIẾT THÊM NHỮNG VẤN ĐỀ THỰC TẾ CỦA NGÂN SÁCH

BÀI TẬP CHO PHỤ NỮ LÀM VIỆC TRONG CÁC TỔ CHỨC PCP:

Nhiều phụ nữ cho rằng “Tôi rất kém với những con số” và “Tôi không thể tính toán được”. Nhiều người trong chúng ta đã bị cười nhạo khi còn nhỏ hoặc bị nói là những cô gái xinh xắn thì không giỏi toán. Hãy quên tất cả những điều đó đi. Hãy lấy một cái máy tính bỏ túi rẻ tiền, tìm một góc yên tĩnh hoặc bit bông vào tai và bạn sẽ có thể lập được một ngân sách hoặc một kế hoạch sử dụng các con số như bất cứ người nào khác. Dưới đây là một ví dụ của Thảo luận nhóm tập trung từ Phụ lục Đánh giá Nhu cầu (Phụ lục 1):

“Tại ba (3) ngôi làng của Somalia, 19 phụ nữ kể về chuyện mang thai của họ; họ đã có 136 lần mang thai nhưng chỉ sinh ra 79 đứa trẻ, một số chết ngay sau đó. Nguyên nhân xảy thai là do suy dinh dưỡng, thiếu máu, sốt rét và các bệnh lây truyền qua đường tình dục. Họ vẫn còn rất buồn trước mất mát này nhưng họ cũng cảm thấy được an ủi vì câu chuyện của họ được người khác lắng nghe”.

Bây giờ, hãy tính toán xem trung bình một người phụ nữ có bao nhiêu lần mang thai.

Sau đó hãy tính trung bình họ có bao nhiêu ca sinh nở thành công?

Bây giờ, hãy thử với phần trăm. Bao nhiêu phần trăm ca mang thai đã sinh nở thành công?

Đây là đáp án:

136 chia cho 19;

79 chia cho 19

Lấy con số nhỏ hơn trong hai con số, đó là 79, rồi nhân với 100. Sau đó chia kết quả này cho con số lớn hơn ($79 \times 100 = 7.900$; lấy 7.900 chia cho $136 = ?$).

Bài toán không dễ, nhưng nếu bạn làm từ từ, làm mọi thứ hai (2) lần thì bạn sẽ làm được.

(Câu trả lời : 7; 4; 58%). Tuyệt vời!)

Chương 10: QUẢN LÝ VÀ TÌM KIẾM NGUỒN TÀI CHÍNH

10.1 Quản lý tài chính

Quản lý tài chính là gì?

Quản lý tài chính bao gồm lập kế hoạch, tổ chức, giám sát và báo cáo về các nguồn lực tài chính nhằm đạt được mục đích của tổ chức.

10.1.1 Quản lý nguồn lực khan hiếm

Các tổ chức PCP phải đảm bảo nguồn tài trợ và các nguồn lực khác được sử dụng một cách thích hợp, nhằm thực hiện sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức đó. Quản lý tài chính giống như là việc duy tu bảo dưỡng một chiếc xe - nếu chúng ta không đổ đúng nhiên liệu và dầu máy, không bảo dưỡng định kỳ thì chức năng của phương tiện đó sẽ bị ảnh hưởng và chạy không hiệu quả. Nếu thử 0, phương tiện đó sẽ không thể chạy được nữa và không đến được điểm đích theo dự định.

Quản lý rủi ro

Mỗi tổ chức đều phải đối mặt với những rủi ro bên trong và bên ngoài, ảnh hưởng tới hoạt động thậm chí đe doạ sự sống còn của tổ chức (như nguồn tài trợ bị cắt, văn phòng bị hoả hoạn hoặc bị gian lận). Các vấn đề rủi ro cần phải được quản lý một cách có tổ chức để phòng ngừa và hạn chế thiệt hại tối mức thấp nhất. Do vậy, chúng ta cần thiết lập các hệ thống và các thủ tục để kiểm soát tài chính.

Quản lý có tính chiến lược

Quản lý tài chính không nên coi là nhiệm vụ riêng của cán bộ tài chính

kết toán. Quản lý tài chính phải được coi là một chiến lược quan trọng và phải được kết hợp chặt chẽ trong mọi khía cạnh quản lý của tổ chức.

10.1.2 Kiểm soát tài chính là gì?

Kiểm soát tài chính là việc làm nhằm đảm bảo nguồn tài chính của một tổ chức được chi tiêu một cách hợp lý. Khái niệm kiểm soát tài chính là trọng tâm của quản lý tài chính. Để kiểm soát tài chính, cần phải thiết kế các hệ thống và các trình tự thủ tục phù hợp với nhu cầu đặc thù của mỗi tổ chức. Nếu không có kiểm soát tài chính thì:

- Tài sản dễ gấp rủi ro
- Nguồn tài trợ sẽ không được chi theo đúng mục tiêu của tổ chức và yêu cầu của nhà tài trợ
- Năng lực của nhà quản lý và tính minh bạch của tổ chức sẽ được đánh giá lại

10.1.3 Tại sao quản lý tài chính lại quan trọng đối với các tổ chức PCP?

Đối với nhiều tổ chức PCP, quản lý tài chính chưa phải là ưu tiên hàng đầu. Lập kế hoạch tài chính và hệ thống giám sát thường không đầy đủ. Nhưng các tổ chức PCP đang hoạt động trong một thế giới cạnh tranh và biến động. Để tồn tại trong môi trường đầy thử thách đó, các nhà quản lý cần phải nâng cao vốn hiểu biết cần thiết và sự tự tin để có thể khai thác một cách đầy đủ các thông tin tài chính.

10.1.4 Quản lý tài chính tốt sẽ mang lại lợi ích sau:

- Giúp nhà quản lý quản lý hiệu

- quả các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu và thực hiện cam kết với các bên liên quan.
- Giúp các tổ chức PCP có khả năng giải trình với nhà tài trợ và các bên liên quan khác.
 - Tạo dựng uy tín và lòng tin với các cơ quan tài trợ, đối tác và nhà cung cấp dịch vụ.
 - Mang lại lợi thế cho tổ chức PCP trong cuộc cạnh tranh về nguồn lực.
 - Giúp các tổ chức PCP xây dựng sự bền vững và tăng dần các quỹ tự có.

10.1.5 Thực hiện các quyền và nghĩa vụ cơ bản

Quản lý tài chính tốt bằng cách thiết kế các hệ thống và thủ tục theo bốn “tổ hợp” sau:

1 Sổ sách kế toán

Tất cả các tổ chức đều phải có sổ sách ghi chép các giao dịch tài chính một cách chính xác, đó là bằng chứng cho thấy các nguồn tài chính được sử dụng như thế nào. Đây được xem như là một chức năng Kế toán Tài chính.

2 Lập kế hoạch tài chính

Trong kế hoạch hoạt động và chiến lược của tổ chức, lập kế hoạch tài chính là nền móng của bất kỳ một hệ thống quản lý tài chính nào và đóng vai trò như là một phần quan trọng trong giám sát việc sử dụng nguồn ngân sách.

3 Giám sát tài chính

Quản lý tài chính được thể hiện qua các báo cáo tài chính nội bộ,

từ đó nhà quản lý có thể so sánh tiến độ hoạt động của tổ chức với ngân sách đề ra và từ đó đưa ra các quyết định về tương lai của tổ chức.

Các báo cáo tài chính được lập định kỳ cho ta thấy nguồn quỹ đã được sử dụng như thế nào và được dành cho những người kiểm tra ngoài tổ chức.

4 Kiểm soát nội bộ

Giám sát, kiểm tra và cân đối – liên quan đến kiểm soát nội bộ - được thực hiện để bảo vệ tài sản của tổ chức và quản lý rủi ro. Mục đích là phát hiện gian lận, lỗi, thiếu sót trong sổ sách kế toán. Một hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả sẽ mang lại giá trị và góp phần bảo vệ những người chịu trách nhiệm quản lý tài chính của tổ chức.

Kiểm soát tài chính sẽ không hiệu quả nếu chỉ thực hiện một phần trong số các “tổ hợp” trên. Ví dụ lưu trữ các ghi chép tài chính chi tiết là vô ích nếu chúng không được kiểm tra lỗi và thiếu sót. Sổ sách kế toán thiếu chính xác sẽ dẫn đến thông tin sai lệch, ảnh hưởng không tốt đến các quyết định quản lý tài chính.

10.1.6 Kế toán tài chính và kế toán quản trị

Để quá trình quản lý tài chính đạt hiệu quả, hệ thống và thủ tục tài chính cần tập trung vào hai lĩnh vực của kế toán: kế toán tài chính và quản trị kế toán. Đây là công việc hàng ngày của bộ phận kế toán và

nó mô tả về hệ thống và thủ tục được sử dụng để theo dõi các giao dịch tài chính và tiền tệ diễn ra bên trong tổ chức – đó là việc ghi sổ, phân loại, tổng hợp các số liệu tài chính cho các mục đích khác nhau.

Các tổ hợp

Sổ sách kế toán tài chính trong tổ chức có thể được lập bằng tay hoặc sử dụng phần mềm máy tính (hoặc kết hợp cả hai phương pháp trên). Nhưng dù sao cũng phải tuân thủ theo các quy tắc hay chuẩn mực nhất định. Hệ thống kế toán của tổ chức trên thực tế sẽ phụ thuộc vào nhiều nhân tố như:

- Năng lực chuyên môn và nguồn lực có sẵn.
- Số lượng và loại hình giao dịch.
- Yêu cầu báo cáo của nhà quản lý.
- Nghĩa vụ với nhà tài trợ.

Đầu ra của kế toán tài chính là bản báo cáo tài chính hàng năm, nhằm phản ánh thông tin hoạt động trước đó và giải trình với các bên liên quan bên ngoài tổ chức. Đầu ra của kế toán tài chính trong năm phải chính xác và được cập nhập để việc quản trị kế toán được tiến hành hiệu quả và tiết kiệm công sức.

Kế toán quản trị

Công việc kế toán quản trị là sử dụng số liệu thu thập được qua quá trình kế toán tài chính, so sánh kết quả với ngân sách, sau đó phân tích thông tin để ra quyết định quản lý tổ chức sau này. Các báo cáo của quá trình kế toán quản trị - thường là Ngân sách so với báo cáo thực chi và Dự đoán lưu chuyển *Tiền tệ - trước*

hết được sử dụng nội bộ và tiếp đến là sử dụng cho tương lai.

Báo cáo tài chính phục vụ cho công tác quản lý phải đúng lúc, chính xác và phù hợp. Báo cáo nên được lập định kì - thường là hàng tháng hay hàng quý tuỳ thuộc vào nhu cầu của tổ chức – và càng sớm càng tốt vì các con số liên quan đến các thảo luận của nhà quản lý.

10.1.7 Tại sao phải thiết lập các tài khoản?

Có nhiều lý do về việc cần phải xây dựng các tài khoản, trong đó bao gồm:

- Đối với người quản lý dự án: nhà quản lý biết được đã tiêu hết bao nhiêu tiền và cho những khoản gì.
- Luật pháp yêu cầu tất cả các tổ chức từ thiện phải lập sổ sách kế toán ghi chép về thu nhập và chi tiêu của tổ chức đó;
- Nhà tài trợ yêu cầu: nhà tài trợ muốn biết tiền của họ đã được tiêu như thế nào;
- Vì mục đích giám sát: nhằm kiểm tra tiền không bị hao hụt;
- Vì mục đích lập kế hoạch và giám sát ngân sách: so sánh chi tiêu thực với ngân sách, từ đó nhà quản lý có thể tính toán ngân sách cho tất cả hoạt động của dự án.

10.1.8 Kiểm soát tài chính

Một số phương pháp kiểm soát tài chính cơ bản có thể giúp làm giảm đáng kể việc sử dụng tiền sai mục đích hoặc chi tiêu vượt ngân sách. Những phương pháp này được miêu tả dưới đây, trong đó bao gồm cả

việc kiểm soát uỷ quyền chi. Tuy nhiên không phải lúc nào cũng áp dụng được tất cả các phương pháp đó. Nhưng bạn càng sử dụng nhiều phương pháp thì hệ thống tài chính của tổ chức bạn càng vững mạnh.

Hãy nhớ là bản thân việc thiết lập các tài khoản và đối chiếu chúng với ngân sách đã là một phương pháp kiểm soát tài chính cực kỳ quan trọng. Một phương pháp cơ bản khác là chỉ những người có kỹ năng phù hợp và kinh nghiệm thì mới tuyển vào bộ phận tài chính và trách nhiệm của họ phải được mô tả rõ ràng. Đây là điều đặc biệt ưu tiên khi bạn tuyển dụng cán bộ kế toán: hãy tìm một người có đúng chuyên môn và kinh nghiệm và bạn phải chắc chắn rằng họ hiểu được mong đợi của tổ chức đối với họ.

10.1.9 Phân công trách nhiệm

Một phương pháp kiểm soát tài chính chuẩn mực là mỗi nhân viên kế toán sẽ đảm nhận nhiệm vụ kế toán khác nhau. Điều này cho thấy có hàng loạt các bước kiểm tra trong kế toán, nhằm làm giảm đáng kể khả năng gian lận. Những công việc cơ bản có thể phân chia như sau: uỷ quyền thanh toán, quản lý tiền mặt và ghi chép giao dịch.

10.1.10 Quy tắc vàng trong công tác kế toán

- Hãy ghi chép mọi thứ bạn làm: Bạn phải lưu giữ “một bộ kiểm toán” tức là bất kỳ ai khác cũng có thể làm tiếp bộ sổ sách kế toán của bạn mà bạn đang ghi sổ và

không phải giải thích thêm.

- Được sắp xếp: Hãy chắc chắn rằng tất cả sổ sách đều được lưu giữ đúng cách và mọi thủ tục được nghiêm chỉnh chấp hành.
- Phải nhất quán: Nếu bạn làm theo cách này trong một tháng, hãy làm theo cách đó vào tháng tiếp theo (trừ khi có lý do hợp lý mới thay đổi)
- Sắp xếp theo thứ tự cập nhật/vào sổ: Đừng để sổ sách kế toán không được cập nhập trong vòng một tuần. Hãy vào sổ khi phát sinh giao dịch: Đừng để dồn đống rồi mới cập nhật.
- Đừng để bị mắc kẹt tại một điểm: Nếu gặp phải một vấn đề rất khó, hãy đưa ra một giả định đơn giản và tiếp tục các phần tiếp theo. Hãy ghi chú lại và thảo luận với người quản lý của bạn hay kế toán sõm nhất khi có thể.

XEM PHỤ LỤC 4 VÀ 5 ĐỂ BIẾT
THÊM SỔ SÁCH KẾ TOÁN TRÊN
THỰC TẾ

10.2 Gây quỹ

10.2.1 Lên kế hoạch nhu cầu tài chính của tổ chức PCP, bao gồm cả nhu cầu đào tạo

Ý tưởng và động lực chưa đủ để xây dựng một tổ chức PCP tốt. Bạn cần nguồn tài chính và cần có kế hoạch từ trước. Trong bản đề xuất nên nêu rõ cần bao nhiêu tiền cho 2 hay 3 năm đầu. Hãy xem xét những vấn đề hữu ích sau:

- Nếu có cơ hội cho các thành viên tự nguyện tham gia thì có thể bắt đầu tìm kiếm nguồn tài chính cho các hoạt động nhỏ, cụ thể như lương của tư vấn, ngân sách cho các phương tiện nghe nhìn, hay tiền cho một buổi hội thảo.
- Điều đầu tiên, nhà tài trợ muốn thấy là tổ chức PCP của bạn có khả năng quản lý cái gì trước khi nắm giữ hoàn toàn về tài chính. Với sự hợp tác ban đầu, ban hãy chỉ ra sự chân thành và chất lượng công việc của bạn. Nhà tài trợ sẽ hào phóng hơn nếu bạn xin quỹ lần 2.
- Nhà tài trợ thường thích hỗ trợ các dự án ngắn hạn với mục tiêu rõ ràng và những hoạt động đó góp phần tạo nên tính độc lập của tổ chức PCP.
- Trong quá trình lập kế hoạch của bạn, nguồn lực từ bên trong dự án (phần đóng góp) cũng nên được đưa vào: như bảo hiểm và các hoạt động tạo thu nhập. Với những hoạt động chăm sóc y tế, bệnh nhân phải trả tiền cho tư vấn và

điều trị bệnh ác tính đến khả năng tài chính của bệnh nhân). Những dự án khác có thể tạo thu nhập từ những vật phẩm hàng ngày như nước, đồ thủ công hay nông sản. Mặc dù nguồn quỹ này không bao giờ trang trải hết cho toàn bộ dự án nhưng đây là những điểm quan trọng trong bản kế hoạch của bạn và cũng góp phần tăng cường tính bền vững cho dự án.

- Nhìn chung các nhà tài trợ quan tâm đến chi phí dự án (chi phí thực hiện hoạt động) hơn là chi phí cho tổ chức (chi phí văn phòng/máy chiếu, điện thoại/fax, e-mail, gửi thư, tiền điện...). Vì lí do đó, một bản đề xuất dự án luôn bao gồm một dòng ngân sách cho chi phí văn phòng. UNICEF chấp nhận chi 14% nhưng 10% là con số hợp lý cho một tổ chức quy mô nhỏ. Tuy nhiên một số nhà tài trợ lại không muốn chi quá nhiều cho dòng ngân sách này. Trong trường hợp này, hãy tìm hiểu chính sách về chi phí văn phòng



Lập kế hoạch tìm nguồn tài chính

- của nhà tài trợ và điều chỉnh bản đề xuất cho phù hợp.
- Bạn cũng nên thảo luận về dòng chi phí phát sinh với nhà tài trợ. Điều này cho phép có một khoản tiền để chi phí khi sự cố xảy ra. Ví dụ, dự án hậu thiền tai có thể đối mặt với lạm phát vì tỉ giá bấp bênh, ảnh hưởng đến giá nguyên vật liệu thiết yếu... Dự án dễ bị chi vượt ngân sách. Khoản tài trợ cho dòng ngân sách phát sinh (chi phí khác) trong đề xuất thường từ 5% đến 6%

Các tổ chức PCP cũng nên đề nghị nhà tài trợ chuyển tiền thành nhiều đợt. Nếu họ nhận được toàn bộ hỗ trợ một lần, họ có thể gửi số tiền chưa cần ngay vào ngân hàng và lấy lãi từ đó. Bạn cũng có thể đề xuất với nhà tài trợ thành lập quỹ hiến tặng để nâng cao tính bền vững của tổ chức hoặc không phụ thuộc quá nhiều vào nhà tài trợ.

Nguồn tài chính gián tiếp có thể nằm dưới hình thức tận dụng nguồn lực như nguồn nhân lực thứ cấp. Ví dụ như một cán bộ nhà nước được cử ra làm việc trong một tổ chức PCP trong khoảng thời gian nhất định hoặc chính phủ cho phép dự án của tổ chức PCP sử dụng các thiết bị nghe nhìn của họ.

***** Phải thật rõ ràng và trung thực
số tiền bạn cần cho một hoạt động cụ thể, từ một nhà tài trợ cụ thể *****

Hãy nhớ rằng việc xây dựng mối quan hệ tin cậy với nhà tài trợ cũng quan trọng như số tiền bạn yêu cầu hay nhận được.

VÍ DU: MỘT HỘI THẢO GÂY QUỸ CHO MỘT TỔ CHỨC PCP VỀ NHÂN QUYỀN TẠI LESOTHO

Tổ chức PCP này (tên viết tắt là CLRAC) đã tổ chức một hội thảo về gây quỹ cho nhân viên và thành viên Ban quản trị. Qua ba (3) ngày, các đại biểu đã thảo luận các vấn đề sau:

- Một bản đánh giá ngắn gọn về hoạt động gây quỹ của CLRAC trong những năm vừa qua: những kết luận;
- Lập kế hoạch nhu cầu tài chính cho CLRAC và đặt ra mục tiêu khả thi cho giai đoạn 2000-2002;
- Phát triển chiến lược gây quỹ bao gồm: lên kế hoạch/lựa chọn thời điểm của dự án và chi phí văn phòng của tổ chức CLRAC cần tài trợ;
- Đánh giá năng lực của CLRAC trong hoạt động gây quỹ, làm thế nào để tăng cường năng lực thực hiện hoạt động gây quỹ: phát triển nhân lực và phát triển tổ chức;
- Làm thế nào để tiếp cận nhà tài trợ trong nước và quốc tế, tìm hiểu những yêu cầu của họ;
- Cách viết đề xuất dự án gây quỹ;
- Đề cương của báo cáo tài chính;
- Kế hoạch biên soạn tài liệu Lập kế hoạch chiến lược cho việc thực hiện hoạt động gây quỹ của CLRAC;
- Họp với đại diện nhà tài trợ có trụ sở tại Maseru

Vì thành viên trong ban quản trị và nhân viên cùng tham gia hội thảo

nên tinh thần cam kết và hợp tác đã được phát triển, tài liệu Lập kế hoạch Chiến lược đã được viết ra và đã gây quỹ được một số tiền.

10.2.2 Chấp nhận định kiến sẽ giúp bạn thành công.

Các tổ chức PCP ở phía Nam ngày càng chuyên nghiệp hơn. Đối với các tổ chức PCP đang đi tìm nguồn tài trợ, một trong những yếu tố quan trọng nhất là lý trí. Không có gì là cố định, hay đường đi tắt kỳ diệu. Công việc ổn định trong tổ chức bạn – thành viên ban quản trị, nhân viên chịu trách nhiệm về ngân quỹ - tất cả những điều đó sẽ phát triển thành một chiến lược hiểu quả thông qua nhiều bước nhỏ.

Một phần của quá trình xin tài trợ là phải xác định bạn là ai - (mỗi) một tổ chức PCP cụ thể - và trình bày quan điểm này rõ ràng trong đơn xin tài trợ. Tuyên bố *sứ mệnh phải nhiệt tình, óc tưởng tượng và sự sáng tạo sẽ có ý nghĩa rất lớn*. Liệu bạn có thể trực tiếp trả lời những câu hỏi dưới đây một cách rõ ràng?

- Mục đích duy nhất của tổ chức bạn là gì?
- Tổ chức sẽ đáp ứng được những nhu cầu cơ bản gì? (nhóm đối tượng là gì và tổ chức sẽ đáp ứng nhu cầu của đối tượng hướng lợi như thế nào).

10.2.3 Tìm cơ quan tài trợ

Nghiên cứu chương trình tài trợ của nhà tài trợ là cần thiết. Đừng tiếp cận rải rác và gửi đơn xin tài trợ cho nhiều nhóm tổ chức. Nó có thể sẽ

làm ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức bạn. Bạn chỉ nên xác định một số nhà tài trợ có cùng mục tiêu với dự án và tổ chức bạn. Đây là chỉ dẫn cho việc nghiên cứu tài trợ: nếu bạn không phù hợp, thì đừng nộp đơn. Hiện nay nhiều cơ quan tài trợ có trang web riêng vì thế hãy tra cứu và xem họ nói gì.

Nghiên cứu nhà tài trợ là một quá trình gồm 2 bước. Bước 1 là lập danh sách “triển vọng” ban đầu gồm 10 đến 15 nhà tài trợ quan tâm đến lĩnh vực hoạt động của tổ chức hay dự án của bạn. Bước 2 nghiên cứu kỹ lưỡng hơn để xác định 3 hay 4 nhà tài trợ bạn dự định tiếp cận.

Nguồn tài trợ có thể tìm ở trong nước và ngoài nước. Nguồn tài trợ trong nước có một số ưu điểm riêng. Thủ tục thường dễ dàng. Và các nhà tài trợ nước ngoài muốn rằng nguồn lực trong nước cần được tiếp cận đầu tiên. Khi kêu gọi nguồn tài trợ nước ngoài, tổ chức của bạn cần phải đảm bảo rằng tổ chức PCP của bạn đã đăng ký hợp pháp với chính phủ và đôi khi dự án của bạn cần phải được chính phủ phê chuẩn chính thức.

Ở trong nước, các cơ quan tài trợ có thể là:

- Các tổ chức địa phương
Các tổ chức nghề nghiệp, tôn giáo, bệnh viện, hiệp hội doanh nghiệp, những người “giàu có” trong cộng đồng bạn...
- Các tổ chức chính quyền cấp quận/huyện, chính phủ
Nguồn tài trợ thường có sẵn, đặc

biệt nếu hợp tác cùng lĩnh vực quan tâm. Hãy nghĩ đến nguồn nhân lực thứ cấp, sử dụng nguồn hậu cần của họ...

- **Các tổ chức tài trợ tình nguyện**
Bao gồm các phái đoàn, cơ quan cứu trợ và các nhóm tôn giáo, tăng lữ. Hầu hết các tổ chức nằm ở phía Bắc, ở châu Âu, Bắc Mĩ và châu Úc. Những tổ chức này thường hỗ trợ tài chính ở quy mô nhỏ cho các dự án phát triển và y tế. Bạn có thể biết danh sách tên tổ chức từ các tổ chức tình nguyện, quốc gia và các đại sứ quán.
- **Các tổ chức cứu trợ quốc tế**.
Bao gồm các tổ chức của Liên Hiệp Quốc như Tổ chức Y tế Thế giới (WHO), Quỹ nhi đồng Liên Hợp Quốc (UNICEF), Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP), Tổ chức Nông lương Thế giới (FAO), Uỷ ban Châu Âu (EC), Ngân hàng Thế giới (WB), và Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB).
Tuy nhiên, họ thường không tài trợ trực tiếp cho các dự án quy mô nhỏ. Quỹ tài trợ của nguồn này thường thông qua các cơ quan chính phủ. Bạn cần tìm hiểu nguồn quỹ này sẽ đóng góp gì cho đất nước bạn, cho chính phủ và cho các tổ chức PCP lớn hơn.
Thông tin này có thể lấy từ các bộ, tổ chức Liên Hợp Quốc, Uỷ ban Châu Âu...
- **Các đại sứ quán nước ngoài**.
Các đại sứ quán thường dành một nguồn tài trợ cho các dự án quy mô nhỏ. (Ví dụ, Đại sứ quán Hà

Lan có nguồn tài trợ cho dự án KAP. Họ có thể hỗ trợ trực tiếp cho các dự án trị giá tối đa là US \$20,000, nhưng cần phải tuân theo các thủ tục/tiêu chí cụ thể.

10.2.4 Làm thế nào để xin tài trợ

- 1 Lựa chọn nguồn tài trợ: cố gắng thu thập thông tin chi tiết về tổ chức tài trợ càng nhiều càng tốt, cũng như các thủ tục xin tài trợ và người liên hệ của tổ chức đó, vì thế bạn có thể liên hệ theo tư cách cá nhân. Sẽ tốt nhất khi có thể trao đổi qua lại lẫn nhau.
- 2 Viết một bức thư đề chức danh của bạn và gửi người phụ trách nguồn tài trợ. Trong thư nên giới thiệu về bản thân và giải thích ngắn gọn về tổ chức bạn, mục tiêu và ý định sử dụng nguồn viện trợ. Hỏi các thủ tục cần phải tuân theo. Luôn lưu một bản sao các lá thư đã gửi đi. Nếu đó là nguồn tài trợ ở trong nước, hãy gọi điện cho người nhận trong vòng một tuần sau khi bạn đã gửi thư và hỏi họ đã nhận được thư chưa. Đó không chỉ là cách để kiểm tra thư đã đến tay người nhận chưa mà còn là cơ để trao đổi thông tin. Mỗi quan hệ cá nhân cũng rất quan trọng trong hoạt động gây quỹ. Bằng cách gọi điện thoại, bạn có cơ hội tìm hiểu họ là người như thế nào và cũng là cơ hội để thể hiện mối quan tâm cũng như động lực của bạn.

Nếu bạn tiếp cận với một nhà tài trợ quốc tế, hãy gửi một thư điện tử tiếp theo bức thư đó nếu có thể,

- và hãy chấn chấn rằng đơn xin tài trợ của bạn đã đến được người nhận và một lần nữa hãy bày tỏ mối quan tâm của bạn đối với chương trình hỗ trợ của họ.
- 3 Trong khi chờ đợi tiến hành các thủ tục, bạn nên chuẩn bị sẵn những thông tin mà nhà tài trợ muốn biết như:
 - Mục đích và mục tiêu của tổ chức bạn.
 - Thông tin chi tiết về đối tượng hưởng lợi.
 - Số người/thôn (xóm) bạn muốn tác động.
 - Cơ cấu xã hội của cộng đồng đó, bao gồm thông tin chi tiết về lao động ở địa phương, mức thu nhập, nhóm nguy cơ cao...
 - Thông tin chi tiết vùng dự án, vị trí, địa hình, khí hậu.
 - Mối quan hệ của bạn với các tổ chức khác ví dụ với các tổ chức PCP khác hay cơ quan chính phủ và ý định hợp tác của bạn với các cơ quan đó.
 - Cung cấp tên và năng lực của các nhân viên
 - Kế hoạch thực hiện hoạt động tổng quát.
 - Ngân sách:
 - Ngân sách trong năm đầu tiên.
 - Dự tính tiền tài trợ từ những nguồn khác.
 - Tính toán chính xác số tiền bạn yêu cầu.
 - Tính toán những khoản mục thiết yếu, nhưng đừng đòi hỏi các thiết bị đắt tiền hoặc không cần thiết.

Nếu bạn thực hiện theo lời hướng

dẫn này mà tổ chức của bạn vẫn chưa xin được viện trợ thì bạn cũng nên hiểu rằng một cơ quan tài trợ có hàng trăm đơn xin cho một hoạt động nhất định. Mặt khác, các tổ chức cộng đồng đang phát triển và nhận được nhiều nguồn ngân sách hỗ trợ trực tiếp cho hoạt động của họ. Do đó số lượng và chất lượng các đề xuất dự án của họ – đang ngày càng tăng lên. Vì thế, tổ chức của bạn đừng có nản lòng sớm. Tỉ lệ đề xuất dự án thất bại là 90%, hãy tiếp tục, bạn có thể học hỏi được rất nhiều từ những thất bại đó, bằng cách hãy viết một lá thư hay email ngắn gọn gửi đến nhà tài trợ, hỏi về lý do từ chối đề xuất dự án của tổ chức bạn. Câu trả lời có lẽ sẽ là gợi ý giúp tổ chức của bạn cải thiện chất lượng đề xuất hoặc biết đâu đó bạn sẽ được nhà tài trợ yêu cầu viết lại bản đề nghị cũ để họ xem xét tài trợ.

VÍ DỤ:

Tôi (FA) là một phụ nữ da màu sống ở phía Nam, hiện giờ tôi đang sống tại Hà Lan. Tôi là sáng lập viên của một tổ chức PCP có văn phòng tại Hà Lan và Somali. Năm 1995, tôi sống tị nạn ở Hà Lan. Chiến tranh đã khiến tôi phải rời bỏ quê hương, phá sản, nhà cửa và một nhà máy nhỏ của tôi đã bị cháy rụi.

Trong những năm tháng đó, tôi phải chờ đợi để được định cư tại Châu Âu hoặc là bị từ chối, thành công trong sự nghiệp dường như không còn là

điều quan trọng nữa. Thay vào đó, tôi quyết định tạo nên sự khác biệt. Tôi bắt đầu nói chuyện với những người Somali khác, những người đã chia sẻ niềm đam mê cùng tôi. Khái niệm tổ chức phi chính phủ bắt đầu hình thành với mục đích vận động vì sự thay đổi bên trong của đất nước Somali. Vào 7/11/1997, tổ chức “Niềm hy vọng” đã được thành lập.

Tìm kiếm nguồn tài chính là một vấn đề chính vì chúng tôi là những tổ chức mới. Chúng tôi đã thành lập được một tổ chức PCP ngay tại trung tâm của châu Âu. Chúng tôi bắt đầu gõ cửa khắp nơi và gặp nhiều trở ngại và bị từ chối rất nhiều. Trong số ý kiến phản hồi, có một đoạn nói rằng “chúng tôi đã nhận được đề xuất của bạn và hiểu nội dung đề xuất đó nhưng đáng tiếc là tổ chức chúng tôi hiện không giúp gì được cho bạn, có thể một tổ chức nào đó tại Hà Lan sẽ ủng hộ sáng kiến của các bạn”. Từ gợi ý đó, cuối cùng chúng tôi cũng đã tìm được đối tác - những đối tác đáng trân trọng.

Vì vậy hãy nhớ ba (3) từ: Kiên trì, Nhẫn nại và luôn theo đuổi mục tiêu.

10.2.5 Hợp tác với các tổ chức tài trợ

Xây dựng một mối quan hệ tin cậy với nhà tài trợ là điều rất quan trọng. Những sự hợp tác thường không dễ. Nhà tài trợ yêu cầu những bản báo cáo dài, phức tạp và việc chuyển tiền hay bị trì hoãn. Công việc trao đổi cũng thường gặp các vấn đề khó khăn, do hiểu nhầm từ hai phía hoặc

do thư tín chậm trễ. Hãy nhớ là nhà tài trợ thường phụ thuộc vào ý kiến và kết luận của trợ lý riêng của họ - những người sẽ đánh giá cao năng lực của tổ chức bạn nếu nguồn tiền tài trợ được chi tiêu hợp lý.

Một số cách cải thiện quan hệ hợp tác:

- Sau khi nhận được tài trợ, hãy viết một bức thư xác nhận và cảm ơn.
- Gửi báo cáo định kỳ theo yêu cầu của nhà tài trợ.
- Chuẩn bị ngân sách chính xác, hạn chế chi phí nếu có thể.
- Nếu có từ hai nhà tài trợ trở lên đang hỗ trợ cho tổ chức của bạn, hãy xác định và nói rõ lĩnh vực mà họ hỗ trợ.
- Khuyến khích nhà tài trợ chia sẻ báo cáo toàn cầu và phải xem kỹ báo cáo của nhau để tiết kiệm thời gian giải thích hoặc đáp ứng những đòi hỏi đã nói rõ trong báo cáo.
- Thường xuyên phản hồi với nhà tài trợ về chi tiêu ngân sách.
- Luôn luôn gắn với mục đích của tổ chức PCP của bạn.
- Nếu có bất cứ thay đổi gì so với kế hoạch hãy thông báo với nhà tài trợ.
- Tiếp đón khách từ cơ quan tài trợ.
- Cố gắng trả lời thư của nhà tài trợ một cách nhanh nhất.

10.2.6 Xây dựng năng lực gây quỹ

- Phát triển chính sách và quy định gây quỹ cho tổ chức PCP của bạn.
- Thành lập Ban gây quỹ với bản mô tả công việc rõ ràng (trách nhiệm, nhiệm vụ)
- Định kỳ giám sát hoạt động gây quỹ
- Xem lại đề cương hội thảo gây quỹ được nêu tại phần 10.2.1.

Chương 11: TẠO LẬP TƯ CÁCH PHÁP NHÂN

Để được quốc tế chấp nhận, bạn phải đăng ký hợp pháp theo quy định của nước bạn. Mỗi nước đều có một tổ chức PCP chủ quản để bạn đăng ký cho tổ chức của mình. Việc làm này cho phép bạn có cơ hội tiếp cận về thông tin cũng như hoạt động của các tổ chức khác, các bài học kinh nghiệm của họ trong lĩnh vực bạn đang tham gia. Đây là một việc làm thiết yếu khi xin kinh phí từ đa số các nhà tài trợ nước ngoài.

VÍ DỤ: MỘT TỔ CHỨC PCP Ở ẤN ĐỘ TRỞ THÀNH HỢP PHÁP

Giáo sư Saraswati Swain

Trước khi nghỉ hưu, tôi là giáo sư giảng dạy tại trường Đại học Y. Tôi đã tiến hành rất nhiều nghiên cứu được tài trợ bởi Hội đồng Nghiên cứu Y tế Ấn Độ, Tổ chức Y tế Thế giới, Quỹ Nhi đồng Liên Hợp Quốc. Sau khi nghỉ hưu, tôi vẫn muốn tiếp tục công việc và cách duy nhất là thành lập một tổ chức PCP. Tôi đã ngồi lại với những người bạn có chung ý tưởng để cùng suy nghĩ và thành lập một tổ chức PCP có tên là Viện Nghiên cứu Con người và Phát triển Quốc gia (NIAHRD).

Để có tư cách pháp nhân và xin được nguồn kinh phí, chúng tôi đã phải trải qua 3 bước đăng ký sau:

- Đăng ký theo Luật Đăng ký Các tổ chức của Ấn Độ.
- Đăng ký với Bộ Nội vụ theo Quy định về Viện trợ Nước ngoài đây là quy định về nhận và sử dụng tiền viện trợ hoặc các khoản đóng

góp từ nước ngoài.

- Đăng ký với Bộ Tài chính theo theo điều 12A trong luật Thuế Thu nhập của tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức phi thuế quan.

Ở Ấn Độ, các thủ tục đăng ký như vậy mất rất nhiều thời gian và diễn rất nhiều biểu mẫu đơn từ. Sau khi được thành lập, NIAHRD bắt đầu đảm nhận các dự án và các nghiên cứu thay mặt cho các cơ quan tài trợ quốc gia, quốc tế và đã thực hiện thành công các dự án này. Chúng tôi đã được mời đến nhiều hội thảo, hội nghị chuyên đề và trở thành một thành viên tích cực của nhiều mạng lưới.

VÍ DỤ: VỤ PHI CHÍNH PHỦ NAM PHI

Khathatso Mokoetle

THÔNG TIN CƠ BẢN

Các tổ chức PCP ở Nam Phi có một lịch sử đặc biệt. Trong thời kỳ phân biệt chủng tộc kéo dài đến năm 1994, các tổ chức được điều hành chủ yếu bởi những người da trắng và được xem là các tổ chức phúc lợi tư nhân. Hầu hết những tổ chức này đăng ký khá dễ dàng vì chức năng của chúng nằm trong khuôn khổ luật pháp. Một số được chính phủ trợ cấp và nhận được một số khoản hỗ trợ.

Vào thời kì đó, thuật ngữ tổ chức PCP được hiểu là các tổ chức từ thiện, giúp giải quyết vấn đề của những cộng đồng thiệt thòi. Hầu hết các tổ

chức PCP được cộng đồng da màu tiến bộ điều hành và phụ thuộc rất nhiều vào phí đóng góp của thành viên, di chúc của những người hảo tâm, nguồn tài chính từ thiện từ nước ngoài. Tiêu chuẩn đăng ký thành lập tổ chức PCP là rất khó. Tổ chức PCP thường được coi là những phần tử chống chính phủ vì họ chỉ trích luật phân biệt chủng tộc và việc phân phối dịch vụ. Các thành viên đến và đi do những gì họ phát biểu. Thủ tục đăng ký, ngoài những thứ khác còn bao gồm đơn mô tả về cơ cấu tổ chức và tên nhân viên và thông tin chi tiết về họ. Vì là thành viên đã đăng ký nên họ phải công khai tất cả tài liệu mà nhà nước yêu cầu nhằm giúp cảnh sát dễ quản lý. Trong hoàn cảnh đó, các tổ chức kiểu mới không muốn đăng ký hợp pháp. Nhưng việc gây quỹ địa phương sẽ là bất hợp pháp nếu tổ chức không có mã số đăng ký xin gây quỹ.

SAU KHI NHÀ NƯỚC DÂN CHỦ MỚI ĐƯỢC THÀNH LẬP SAU NĂM 1994.
 Khi chính phủ mới được thành lập, các tổ chức PCP lại gặp phải nhiều khó khăn. Các tổ chức phúc lợi tư nhân, vốn dựa vào trợ cấp chính phủ, nay phải đóng cửa do không nhận được viện trợ từ chính phủ mới. Các tổ chức kiểu mới cũng phải đổi mới với một loạt khó khăn, khoản trợ giúp nhận được từ nước ngoài lại phải chuyển về cho chính phủ mới. Sự thay đổi mạnh mẽ trong môi trường tài chính cũng ảnh hưởng bất lợi cho nhiều tổ chức, nhiều tổ chức đã buộc phải đóng cửa.

CUỘC CÁCH MẠNG TRONG LĨNH VỰC PHI CHÍNH PHỦ

Trong thời kì chính phủ dân chủ mới, một số tổ chức cũ buộc phải đóng cửa vì lí do đã nêu trên. Một số mới lại được thành lập với lý do chủ yếu là tình trạng gia tăng tỷ lệ mắc HIV/AIDS, vì thế ngày càng nhiều tổ chức hoạt động trong lĩnh vực HIV/AIDS được thành lập. Theo quan điểm trước đây, tổ chức PCP là tổ chức chống đối chính phủ thì bây giờ thuật ngữ phi chính phủ đã được dần dần thay thế bằng thuật ngữ NPO (Tổ chức Phi lợi nhuân - PLN).

ĐIỀU 21 TỔ CHỨC PHI LỢI NHUẬN, NĂM 1997

Điều luật 21 được công bố nhằm tạo điều kiện cho các tổ chức PCP/PLN đăng ký dễ dàng hơn. Thủ tục đăng ký đã thuận lợi hơn. Theo quy định này, các tổ chức phi lợi nhuân/tư thiện được miễn phí đăng ký giống như các Tổ chức Từ thiện hay các Tổ chức theo quy định 21. Các tổ chức phúc lợi tư nhân giờ đây cũng được đăng ký theo một trong hai khả năng trên.

Chương 12: XÂY DỰNG SỰ BỀN VỮNG

12.1 Bền vững thể chế

Hãy ghi nhớ: Sự bền vững chính là Con người

Một tổ chức PCP quan tâm đến sự tồn tại lâu dài của tổ chức mình có thể sử dụng công cụ có tên là SWOT - Điểm mạnh, Cơ hội, Điểm yếu, Thách thức, để xác định những vấn đề chính làm cho tổ chức mạnh hơn hay yếu đi. Những vấn đề này có thể xuất phát từ nội bộ (vấn đề của tổ chức) hay bởi các tác nhân bên ngoài (vấn đề môi trường). Có hai ý nghĩa khi sử dụng công cụ SWOT, trước hết đó là cho phép tổ chức PCP phát hiện các vấn đề mà tất cả mọi người đều thống nhất đó là điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội hoặc thách thức... Ý nghĩa tiếp theo là giải quyết những vấn đề này, tìm ra mối liên hệ giữa chúng, lựa chọn những vấn đề ưu tiên để đưa vào chính sách lâu dài của tổ chức hoặc những việc cần phải làm ngay.

Trong chương này, chúng tôi mô tả công cụ SWOT được tập trung vào tính bền vững, nhưng phương pháp này có thể được tiếp cận rộng hơn và được sử dụng để phân tích các vấn đề khác ví dụ như vấn đề về năng lực được đề cập trong Chương 8.5.

Các bước tiến hành:

- Tổ chức PCP tìm một người điều hành hội thảo từ các cán bộ của tổ chức hay người ngoài tổ chức - những người này đòi hỏi phải có đầu óc phân tích tốt và có thể điều hành hội thảo tốt.
- Toàn bộ quá trình phân tích tính bền vững nên tiến hành trong

vòng ba (3) ngày. Nửa ngày đầu tiên dành cho bài tập SWOT. Thời gian còn lại sẽ là thảo luận sâu và cùng nhau động não để tìm ra vấn đề thuộc chính sách lâu dài của tổ chức và những vấn đề cần giải quyết trước mắt.

- Sau đó, mọi người tiến hành giải thích và nhất trí với nhau về nội dung/ý nghĩa của các Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Thách thức. Các thành viên tham gia đưa ra các vấn đề và phân loại các vấn đề theo nhóm như trên. Một vấn đề đưa ra có thể liên quan đến cả hai nhóm. Ví dụ nếu một tổ chức PCP chỉ có duy nhất một nhà tài trợ hào phóng, thì đó vừa là điểm yếu vừa là điểm mạnh. Tuy nhiên, nếu xét theo mục đích của bài tập SWOT thì điều này chỉ có thể được thảo luận ở một mục – và nếu xét trong bối cảnh của tính bền vững đó là một mặt yếu.
- Chúng ta cần xác định vấn đề cả trong nội bộ lẫn bên ngoài tổ chức. Ví dụ, nếu nhà tài trợ chính cắt giảm kinh phí, đó là một sự thách thức nghiêm trọng từ bên ngoài. Nếu tổ chức dành nhiều tiền cho công tác hành chính của tổ chức thì đó là sự thách thức từ bên trong.
- Khái niệm nền tảng của tổ chức nên được giải thích với các thành viên tham dự: Một tổ chức giống như một cái cây: phần trên mặt đất gồm thân cây, lá, quả. Đó là các khía cạnh của tổ chức mà người ngoài có thể nhìn thấy được như các dự án, bộ máy hành chính, tăng cường năng lực. Ngoài ra, còn những phần ở dưới đất không nhìn thấy được như rễ (đối

với cây) hay các khía cạnh về thể chế (đối với tổ chức). Khía cạnh này sẽ mạnh nếu tổ chức PCP thực hiện nghiêm túc mục đích của mình, có mục tiêu và niềm tin mạnh mẽ. Nếu lãnh đạo và nhân viên mất quan điểm, cái rẽ bị yếu nhưng vẫn còn cơ may cứu vãn, sự bảo vệ này giúp cho tổ chức (cái cây) vẫn có thể sống sót. Nếu rẽ cây bị sâu ăn mất thì dù vẫn phòng được điều hành tốt như thế nào, tổ chức đó cũng sẽ bị triệt tiêu.

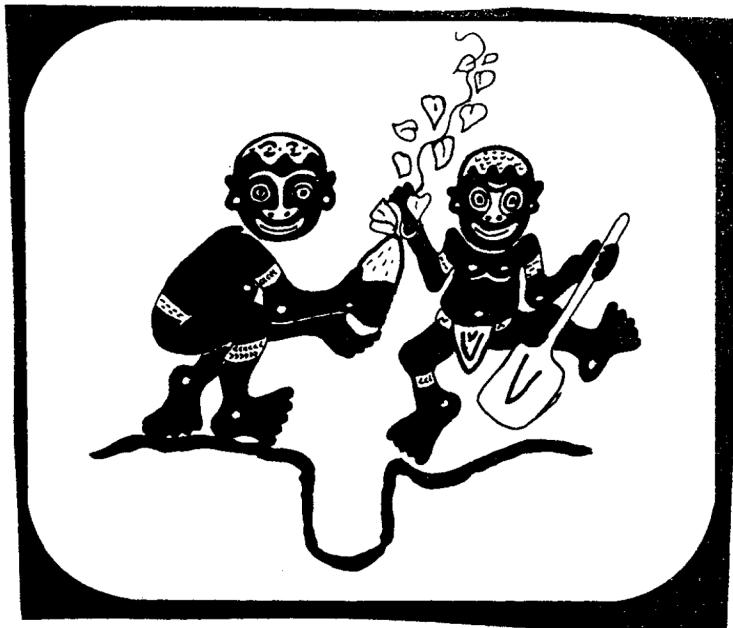
VÍ DỤ:

Một tổ chức PCP Châu Á đã tuyên bố mục đích của họ là cải thiện kỹ năng của nông dân khắp cả nước. Tuy

nhiên, cũng có mục đích không được viết thành văn nhưng lại được người lãnh đạo hay Hội đồng lãnh đạo đề cập tới. Điều này nhằm mục đích đánh đồng văn hóa của nhóm đa số đối với nhóm thiểu số. Mục tiêu này đã làm thay đổi bản chất các dịch vụ dành cho nhóm người thiệt thòi. Thực tế, không có sự phân quyền nghiêm túc và tất cả khoá tập huấn đều được tiến hành bằng tiếng phổ thông ngay cả khi nông dân không hiểu. Khi đó nhân viên ngày càng nản chí.

Kỹ thuật/Phương pháp hội thảo:

- Làm việc theo nhóm để viết ra tất cả các phát hiện của mình. Nếu có bảng đen, thì dùng bảng đen. Nhưng tốt hơn nên sử dụng một tờ



Trồng tốt cây PCP cho tương lai

- giấy khổ lớn và bút dạ. Còn nếu tốt hơn nữa là có những thẻ giấy màu và băng dính hai mặt để viết lên và dán lên tường hoặc lên giấy, điều này giúp chúng ta có thể sắp xếp được thẻ theo các cách phân loại khác nhau. Mỗi nhóm nên có một bảng đen hoặc giấy khổ lớn, thẻ và bút dạ.
- Chia nhân viên thành từng nhóm. Nếu tổ chức đó bình đẳng, nhóm nên có sự kết hợp giữa giới, chức vụ, trụ sở chính và văn phòng ở địa phương, mảng kỹ thuật và không kỹ thuật. Nếu công cụ SWOT được sử dụng ở một môi trường mà nhân viên cấp dưới không thể nói một cách tự do trước mặt lãnh đạo thì phải có sự phân tách thành các nhóm khác nhau. Hoặc, nếu cần, hình thành các loại nhóm khác nhau cho các bước khác nhau trong bài tập SWOT.
 - Mỗi nhóm có thể thảo luận một (1) trong bốn (4) chủ đề trong một khoảng thời gian nhất định, khoảng 15'. Sau đó nghỉ giải lao và nếu được uống một tách trà hoặc cà phê thì càng nhiều ý tưởng được đưa ra.
 - Sau khi nghỉ giải lao, mọi người quay trở lại và mỗi nhóm sẽ lên trình bày các phát hiện của nhóm mình. Khi từng nhóm lên trình bày, người điều hành hội thảo sẽ viết những gì họ nói thuộc “bên ngoài” hay “nội bộ”.
 - Người điều hành ghi chép tất cả vấn đề thuộc điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức. Sau đó tất cả mọi người cùng xem xét những điểm liên quan, cái gì ít

liên quan nhất có thể được bỏ qua. Thông qua thảo luận, những vấn đề tồn tại được xếp thứ tự ưu tiên. Các thành viên đưa ra giải pháp cho từng vấn đề. Khi mọi người cùng nhất trí, bước tiếp theo là phân công nhiệm vụ.

VÍ DỤ:

Một tổ chức PCP ở Lesotho đã thực hiện phương pháp phân tích SWOT để xem xét tính bền vững. Phát hiện chính sau buổi hội thảo đó là thành viên Ban chỉ đạo đã thiếu cam kết với mục tiêu cơ bản của tổ chức PCP và đó chính là điểm yếu về mặt thể chế cần phải được xử lý. Biểu hiện của sự cam kết lỏng lẻo là sự vắng mặt trong các cuộc họp của nhiều thành viên Ban chỉ đạo. Một số hoạt động đã được đề xuất để cải thiện tình hình là:

- Thứ nhất, việc lựa chọn thành viên Ban chỉ đạo nên được thảo luận kỹ càng và cẩn thận, xem liệu họ có thực sự đủ thời gian và phương tiện để làm tốt công việc hay không. Sau khi thảo luận, tổ chức PCP nên thống nhất về thành viên Ban chỉ đạo trong tương lai và thủ tục để lựa chọn họ.
- Thứ hai, mọi người đều nhất trí là thành viên Ban chỉ đạo nên được tập huấn.
- Thứ ba, mọi người đồng ý là Điều phối viên khu vực nên thúc đẩy sự quan tâm của thành viên Ban chỉ đạo bằng cách đến thăm từng cá nhân tại nhà riêng, giới thiệu về

họ và kỹ năng tiếp xúc và đề xuất ý kiến... Thành viên Ban chỉ đạo cũng được khuyến khích đọc thêm tài liệu về tổ chức.

Ví dụ này cho thấy làm thế nào một cuộc hội thảo có thể giúp xác định được điểm yếu, tìm ra các giải pháp ở cấp độ thể chế, tổ chức, và giúp mọi người nhất trí về cách thức giải quyết các điểm yếu đó. Các hoạt động này cũng góp phần nâng cao quyết tâm và vị thế của các thành viên trong Ban chỉ đạo.

Điều quan trọng là bài tập SWOT không chỉ tập trung phân tích điểm yếu và thách thức mà còn cho thấy điểm mạnh và các kết quả đã đạt được. Điểm mạnh và thành quả cần được nhấn mạnh và sử dụng để mọi người thấy được viễn cảnh của việc giải quyết điểm yếu và thách thức.

Để thực hiện thành công công cụ SWOT, các vấn đề của tổ chức phải được tách biệt ra khỏi vấn đề của các cá nhân. SWOT dùng để giải quyết vấn đề liên quan đến chức năng/nhiệm vụ, quá trình, thủ tục chứ không phải năng lực của cá nhân. Đây không phải là đánh giá năng lực của nhân viên. Nếu một tổ chức PCP có vấn đề nghiêm trọng liên quan đến cá nhân thì vấn đề đó không nên đưa ra thảo luận, ngoại trừ với mục đích khác.

Bước cuối cùng của phân tích SWOT là lên kế hoạch họp lại sau vài tháng để đánh giá hoạt động dự kiến đã được thực hiện như thế nào. Sau đó cảm ơn các đại biểu và buổi hội thảo kết thúc.

12.2 Tính bền vững của các dự án

Nếu bạn có những dự án giúp đỡ đối tượng hưởng lợi, thì sau đó:

- Tất cả các hoạt động này chỉ kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định, ví dụ như một chiến dịch vận động y tế;
- Hoặc họ vẫn có thể tiếp tục ngay cả khi bạn ngừng hỗ trợ

Chính vì vậy, địa phương nên cùng tham gia và đóng góp về tài chính hay bằng hiện vật để nhằm đảm bảo quyền sở hữu ở mức độ tối thiểu. Các hoạt động tạo thu nhập nên biến thành hoạt động mang lại thu nhập chính cho nhóm đối tượng hưởng lợi và do đó hoạt động dự án sẽ không chỉ dừng lại ở giải quyết vấn đề xã hội. Quản lý tài chính của các bên tham gia nên tuân thủ theo quy tắc quản lý tài chính của tổ chức bạn.

12.3 Tính bền vững và đào tạo con người

Hãy lưu ý tới một số vấn đề quan trọng của tính bền vững khi bạn đào tạo người dân làm một việc gì đó cấp thôn bản. Hãy thận trọng khi đào tạo người dân trong lĩnh vực y tế nếu Bộ Y tế không chịu trách nhiệm và giám sát học viên. Tại sao? Hãy nhìn vào dự án về Nước sạch và vệ sinh môi trường, dự án đề xuất có các hoạt động Giáo dục vệ sinh và tập huấn thường xuyên cho người dân về vấn đề y tế. Khi dự án kết thúc, học viên được nhận chứng chỉ, tham gia một vài khóa tập huấn và không ai giám sát hoạt động của họ. Họ có thể mua một cái áo trắng giống bác sĩ, bắt đầu công việc tiêm phòng, nhổ răng của

những đứa trẻ bị tiêu chảy hoặc đóng dấu lên trẻ em bằng nan hoa xe đạp nung đỏ. Họ có thể gây hoạ. Tình trạng tương tự cũng xảy ra khi tổ chức PCP bắt đầu dự án Chăm sóc Sức Khoẻ Ban đầu, đào tạo cán bộ y tế cộng đồng nhưng một năm sau đó thì rút đi.

***** Hãy cẩn thận khi thành lập ra một nhóm làm việc. Hoặc là họ nên có tương lai, được đền đáp và được giám sát, hoặc nhiệm vụ của họ nên được thu hẹp lại *****

12.4 Xây dựng tính bền vững thông qua mạng lưới

Mạng lưới cho phép các nhóm khác nhau cùng làm việc vì một mục tiêu chung bằng cách điều phối chiến lược và các nguồn lực. Mạng lưới, bao gồm một loạt các tổ chức, nhóm, cá nhân thể hiện sự ủng hộ mạnh mẽ các chính sách hay chương trình cụ thể với nhà hoạch định chính sách.

Thuật ngữ mạng lưới ở đây chỉ một nhóm các tổ chức trao đổi và cộng tác trong khuôn khổ một chiến lược vận động – đưa quan điểm của họ đến với những người có trọng trách. Mục đích của mạng lưới là sát cánh bên nhau, cùng đóng góp nguồn lực, năng lực và làm việc hiệu quả hơn trong các chương trình đã được định ra.

12.4.1 Thách thức khi xây dựng mạng lưới

Dù mang lại lợi ích nhưng việc xây dựng và duy trì mạng lưới là một

công việc khó khăn. Thành viên mạng lưới phải nhớ những thử thách sau và hãy sẵn sàng để đối phó:

- Xây dựng sự đồng thuận là một quá trình mất nhiều thời gian. Và thậm chí sau đó, thành viên mạng lưới không phải lúc nào cũng nhất trí về mục đích, mục tiêu, các chiến lược của mạng lưới.
- Mạng lưới phải xây dựng được sự tin tưởng giữa các thành viên. Nhiều khi các tổ chức thành viên và chương trình phải cạnh tranh với nhau vì họ có cùng một nhà tài trợ, việc này ảnh hưởng đến khả năng cộng tác của các thành viên trong mạng lưới. Xây dựng niềm tin trong bối cảnh cạnh tranh như vậy là rất khó khăn – khi đó, thành viên có nhiều kinh nghiệm hơn cả về cả năng lực cá nhân lẫn chuyên môn sẽ tác động đến khả năng hợp tác.
- Mạng lưới càng lớn mạnh thì công tác quản lý hậu cần lại càng phức tạp. Quan trọng nhất là phải thông báo các cuộc họp, các hoạt động, kết quả, các hoạt động tiếp theo cho các thành viên.
- Mạng lưới phải duy trì được sự nỗ lực hợp tác của tất cả thành viên, chứ không chỉ một hay một vài thành viên có quyền lực nhất.
- Thành viên phải nhất trí về các quy định cần thiết để một mạng lưới hoạt động trôi chảy và hiệu quả.
- Mạng lưới phải quyết định làm thế nào để thúc đẩy các nguồn lực vì hoạt động cộng tác chung.

12.4.2 Hướng dẫn xây dựng mạng lưới hiệu quả

Những người trẻ tuổi gắn bó và cam kết có thể giúp mạng lưới thực hiện đúng nhiệm vụ của mình. Thế hệ trẻ là đại diện tuyệt vời cho các chương trình được thiết kế để giải quyết chính nhu cầu của họ. Các bạn trẻ có thể tổ chức sinh viên, bạn bè, những người trẻ tuổi khác ủng hộ phong trào của mạng lưới.

Thông tin cho mọi người: Cập nhập thư, danh sách điện thoại, fax, e-mail của thành viên mạng lưới và người liên hệ chính. Thông báo cho mọi người là cách thức duy trì sự tin tưởng, mối quan tâm và sự tham gia. Điều này cũng giảm thiểu khả năng hiểu nhầm và phát hiện được điểm bất đồng trước khi thành viên trở nên xung đột. Thành viên mạng lưới nên thường xuyên nhận được biên bản họp, thông tin cập nhập, bài báo và thông tin về các sự kiện sắp tới. Thông báo trước về các cuộc họp và các sự kiện khác sẽ khuyến khích mọi người tham gia những thảo luận quan trọng và ra quyết định.

Lựa chọn người phát ngôn, người đại diện của mạng lưới: Ngay từ buổi đầu phát triển mạng lưới, hãy xác định người nào có kinh nghiệm giao tiếp trước công chúng và quan hệ với phương tiện truyền thông. Người phát ngôn có thể hoặc không phải là trưởng mạng lưới. Người phát ngôn nên là người trẻ tuổi. Các thành viên phải nhất trí về quy trình giải đáp thắc mắc từ phía công luận.

Chương 13: GIỮ CHO SUY NGHĨ TỈNH TÁO

Những cá nhân tích cực trong lĩnh vực phát triển đã đưa ra ba (3) vấn đề chính trong công việc của họ:

- 1 Hiểu và kiểm soát được động cơ
- 2 Ứng xử với đồng nghiệp một cách tôn trọng và hiểu biết
- 3 Ứng xử với những người hưởng lợi một cách tôn trọng và hiểu biết

Sau đây sẽ là phần biện luận cho ba (3) vấn đề nêu ra ở trên và phân bài tập để bạn có thể hiểu rõ hơn ba (3) vấn đề này. Tại sao chúng tôi đưa ra những vấn đề này - mục đích ở đây là giúp bạn có cái nhìn rõ ràng và suy nghĩ tỉnh táo – giúp bạn hiểu được tại sao bạn lại thực hiện những công việc đó. Bạn hoàn toàn có thể bỏ qua chương này. Nhưng có một điều bạn nên nhớ đó là bạn càng hiểu sâu vấn đề thì bạn sẽ kiểm soát vấn đề tốt hơn. Nếu như bạn không thể lý giải cho hành vi của mình thì bạn sẽ không thể kiểm soát được hành động của bạn. Vì vậy hãy dành chút thời gian cùng đi đến cuối chương này, hãy thảo luận những điều mà bạn thấy hứng thú và đừng quên xem qua phần bài tập; sau đó hãy tiếp tục nghĩ về những vấn đề này trong những năm tiếp theo.

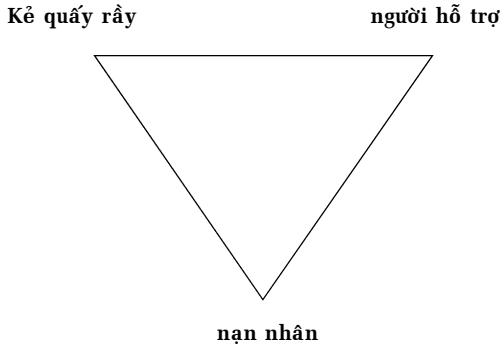
Có lẽ bạn muốn thực hiện bài tập theo nhóm. Bạn có thể đã có sẵn một ê-kíp để hợp tác và xây dựng nên một tổ chức PCP. Hoặc có thể họ đã và đang làm việc trong tổ chức PCP của bạn rồi. Nếu bạn tập hợp một nhóm nhân viên cùng tham gia thảo luận, bạn phải đảm bảo được tính bình đẳng trong cuộc tranh luận đó.

Ví dụ một trong số họ có thể nói ra những suy nghĩ rất thật của họ và điều này có thể nằm ngoài mong muốn của bạn, bạn phải đảm bảo là nhân viên đó sẽ không bị đuổi việc hay bị gây khó dễ. Vì vậy hãy thành lập một nhóm gồm ba (3) nhân viên trẻ tuổi ít kinh nghiệm hoặc nhóm gồm ba nhân viên đã có thâm niên công tác, không nên thành lập nhóm lớn. Hãy ra quy định là mọi người trong nhóm phải giữ bí mật về những điều mà họ nghe được trong quá trình thảo luận..

Chúng ta đang nói đến tất cả những người làm việc trong lĩnh vực phát triển bao gồm cả chính chúng ta. Không điều gì được đề cập ở đây lại có hàm ý xấu. Khi chúng ta về già, chúng ta mong muốn hiểu rõ hơn những động cơ đã thúc đẩy chúng ta xây dựng sự nghiệp của mình. Không ai trong chúng ta là vị Thánh. Không ai trong chúng ta có thể chắc chắn một điều là tất cả mọi hành vi của chúng ta đều nằm trong sự kiểm soát. Có lúc chúng ta mong muốn trở thành những người nổi tiếng và tốt bụng như Mẹ Teresa hay Martin Luther King. Song cũng có lúc chúng ta lại thấy là mình thật tầm thường và vì thế cố gắng làm thật nhiều việc tốt trong thời gian còn lại của cuộc đời.

13.1 Bạn hiểu và kiểm soát động cơ của mình như thế nào?

Đối với những người làm công việc phát triển, hiểu được “Tam giác Hỗ trợ” là một điều rất quan trọng:



Cả bạn và tôi, tất cả đều đã từng vào tất cả các vai này, chỉ có điều chúng ta sắm vai trong các thời điểm khác nhau, có thể lúc này chúng ta là nạn nhân nhưng cũng có lúc chúng ta lại là người đi giúp đỡ người khác song lại có lúc chúng ta là người gây ra sự phiền muộn hay đau khổ cho người khác, và trong cuộc sống chúng ta đều đã vào các vai này mà không hề ý thức được điều đó. Là người làm công việc phát triển thì vai trò có vẻ phù hợp nhất đối với chúng ta là Người đi hỗ trợ.

Những người khác có thể sẽ vào vai nạn nhân. Khi chúng ta giúp đỡ một nạn nhân giải quyết công việc của họ thì sau một thời gian chính nạn nhân này sẽ lại tìm ra một vấn đề khác. Để trở thành một nạn nhân thì phải có một người xấu - người chuyên gây phiền hà cho người khác. Một ví dụ rất cổ điển ở đây đó là một phụ nữ yếu đuối thường lấy phái một người luôn đối xử tệ với chị ta... và người phụ nữ đó sẽ sẽ tìm kiếm một người đàn ông khác để cứu giúp cô ta. Một thời gian sau người đàn ông mới này lại ngược dãi và cô ta lại đi tìm kiếm một người đàn ông khác...

Vì vậy chúng ta không đứng yên một chỗ chỉ đóng một vai mà chúng ta nên di chuyển xung quanh Tam giác Hỗ trợ này. Chúng ta giúp một cô bạn giải quyết một vấn đề, khuyến khích cô ta tâm sự, cho cô ta lời khuyên, trở thành người bạn tốt muốn giúp đỡ cô ta, cho đến một ngày bỗng nhiên cô ta bảo với chúng ta rằng chúng ta đang quấy rầy cô ấy, đang làm cho cuộc sống của cô ấy khổ sở hơn - và vì vậy chúng ta đã trở thành những người xấu. Sau đó cô ta bỏ đi, bỏ lại chúng ta với tâm trạng buồn nản cần giúp đỡ - mang cảm giác của một nạn nhân, chúng ta lại tìm đến một người bạn để giúp chúng ta thoát khỏi tâm trạng này, cho đến khi...

Không chỉ có các cá nhân mới tham gia vào Tam giác Hỗ trợ này, đối tượng ở đây có thể là cả một dân tộc hay một quốc gia. Người xấu, Nạn nhân, Người hỗ trợ - bạn có thể lấy một ví dụ trong lịch sử của châu Phi và châu Á? Đã có thời điểm quốc gia ở hai (2) châu lục này gây chiến với nhau và cả hai (2) đều cho rằng mình là bên bị hại và cho rằng bên kia là Kẻ xấu, sau đó kêu gọi Liên hợp quốc đến hỗ trợ.

Còn một vai trò nữa mà kể cả cá nhân hay một quốc gia cũng có thể đảm nhận đó là Quan sát viên, những người chỉ đứng ngoài nhìn và không làm gì cả.

Nếu như bạn quan tâm đến những vai trò này bạn có thể nhận ra một số điểm sau:

- Bạn làm việc trong lĩnh vực phát triển không phải vì bạn muốn làm một người tốt mà còn bởi vì bạn đang phục vụ chính nhu cầu của mình.

- Đôi khi những người tốt thực sự kỳ vọng quá nhiều và thất vọng khi thế giới xung quanh không biến chuyển theo hướng mà họ mong muốn. Có một cách để tránh tình trạng này đó là không nên kỳ vọng là mình có thể kiểm soát được tất cả mọi thứ. Hãy xây dựng quan hệ đối tác với những người hưởng lợi vì thế họ sẽ có trách nhiệm tìm ra vấn đề của chính họ hơn là dựa dẫm vào bạn. Hãy chỉ cho họ thấy đó là vấn đề của họ và bạn không thể mang vấn đề đó đi đâu được.
- Nếu những nhóm người này vẫn tìm đến bạn hết lần này đến lần khác và ngày càng nhiều vấn đề, và lúc này họ diễn xuất rất tốt trong vai trò nạn nhân, hãy chia sẻ điều này với đồng nghiệp của bạn. Bạn có thể sẽ phải đưa vấn đề này ra bàn bạc trong nhóm của bạn. Vấn đề ở đây đó là những đối tượng mà bạn hướng đến không thực sự muốn tìm ra một giải pháp; có lẽ bạn hãy hạn chế thời gian khi tư vấn cho những nhóm đối tượng này.

BÀI TẬP 13.1.1

Hãy nghĩ về giai đoạn nào đó trong quá khứ của tổ chức bạn hay của chính bạn khi bị rơi vào những vai khác nhau của tam giác Hỗ trợ?

BÀI TẬP 13.1.2

“Hãy tưởng tượng rằng mười năm đã trôi qua. Tổ chức của bạn đã đạt được rất nhiều thành công, bạn được thông báo là sẽ được trao huân chương trong một lễ kỷ niệm lớn. Mọi người sẽ vỗ tay hoan hô và hết lời khen ngợi bạn”. Mỗi người trong nhóm của bạn hãy trả lời các câu hỏi sau:

Ai sẽ là người đầu tiên bạn muốn thông báo tin vui này? Bố hay mẹ của bạn? Ông hay bà? Chồng/vợ hay người bạn thân nhất? Giám đốc ngân hàng của bạn? Một nhà báo địa phương?

Ai sẽ là người ghen tị nhiều nhất với bạn về thành công này? Anh trai hay chị gái? Bạn học cũ hay những người không ưa bạn?

Mức độ cần thiết phải báo tin vui này cho những người kể trên? Hãy đưa ra một thang điểm trong đó số “0” là không hề cần thiết, biết hay không biết cũng được, và số “10” là “mức độ cần thiết nhất” và nhất quyết phải báo tin cho những đối tượng này.

Bây giờ bạn hãy nhìn vào Chương 13.4 và hãy để một người nào đó đọc to phần nói về bài tập này. Sau đó hãy thảo luận mọi người trong nhóm nghĩ gì. Chia sẻ nhiều hay ít tuỳ thuộc vào chính bạn nhưng hãy luôn thành thật với chính bản thân mình.

13.2 Bạn đã cư xử với đồng nghiệp của bạn một cách tôn trọng và có hiểu biết chưa?

BÀI TẬP 13.2.1

Đây là một bài tập nhóm:

Khi ra quyết định chúng ta sẽ phải lựa chọn điều này chứ không phải điều kia, người này phù hợp hơn người kia. Giả sử bây giờ là bữa trưa ở cơ quan bạn; mọi người đang ăn uống và cuộc chuyện trò đã trở thành một cuộc thảo luận về tương lai của tổ chức. Có rất nhiều người ngồi xung quanh bàn. Họ được liệt kê ở dưới đây. Hãy ghi lại nội dung của cuộc thảo luận, ý kiến của mỗi người được viết lên một mẩu giấy, sau đó đặt những mẩu giấy đó theo hàng dọc ở đó ý kiến của người mà bạn cho là quan trọng nhất thì được đặt ở trên cùng và ý kiến của người ít quan trọng nhất thì được đặt ở cuối cùng:

- Một được sĩ nam trẻ tuổi;
- Một phụ nữ hoạt động xã hội trung tuổi, tiếng Anh không được tốt lắm;
- Một phụ nữ có tuổi, không biết chữ, đến từ vùng nông thôn, không biết tiếng Anh;
- Một đại diện trong nhóm người hưởng lợi
- Một kế toán viên trung tuổi, nam giới;
- Một chuyên gia đến từ châu Âu;
- Một nữ công nhân trẻ tuổi;

Bây giờ hãy nhìn sang trang bên và nhờ ai đó đọc to lên những điều nói đến bài tập 13.2.1. Sau đó hãy thảo luận về suy nghĩ của các thành viên trong nhóm. Bạn có thể chia sẻ nhiều hoặc ít nhưng hãy nhớ một điều đó là phải trung thực với chính bản thân bạn.

BÀI TẬP 13.3

Mỗi người trong nhóm hãy trả lời các câu hỏi sau đây:

Hãy giả sử bạn đang chăm sóc con mình và đứa trẻ đang bị sốt nhẹ. Bạn nghĩ đến việc đưa con đi đến chỗ bác sĩ. Mẹ của bạn cũng đang ở bên cạnh bạn và bà đưa ra các gợi ý để chữa bệnh cho cháu bé. Bà không phải là một người được ăn học đầy đủ và sinh sống ở thôn quê. Bạn có áp dụng những lời khuyên của mẹ mình không hay là vẫn quyết định đưa con đến bác sĩ? Tại sao bạn lại đưa ra lý do như vậy?

Bây giờ hãy nhìn tiếp sang trang bên tìm kiếm phần nói về bài tập 13.3 và hãy để một người nào đó đọc to phần đó lên. Sau đó hãy thảo luận những điều suy nghĩ trong nhóm. Bạn có thể chia sẻ nhiều hay ít nhưng hãy luôn thành thật với bản thân.

BÀI TẬP 13.2.2

Hãy nhớ lại ba (3) lần xung khắc với đồng nghiệp ở cơ quan. Hãy hỏi một người nào đó ngồi gần bạn nhắc lại cho bạn nhớ về những trường hợp đó. Bạn đã có tâm trạng như thế nào? Hãy dùng một từ để chỉ trạng thái tâm lý của bạn trong từng trường hợp – và hãy giữ những từ này cho riêng bạn. Những từ đó có thể là “tức giận”, “ngu ngốc”, “ngạc nhiên” hoặc bất kể từ nào khác.

Bây giờ hãy nhìn sang trang bên và một người nào đó hãy đọc to phần nói về bài tập 13.2.2. Sau đó hãy làm theo những chỉ dẫn. Bạn sẽ cần một người nào đó trong nhóm viết lên một tờ giấy to.

13.3 Bạn đã cư xử với những người hưởng lợi một cách tôn trọng và hiểu biết như thế nào?

13.4 Nhận biết được và kiểm soát được động cơ của chính bạn

Hãy nhìn vào bài tập 13.1.2: Lẽ trao giải

Ý tưởng cho bài tập này là kiểm tra mức độ chịu ảnh hưởng của bạn từ những ý kiến khác nhau. Chắc chắn một điều là bạn muốn làm mẹ hài lòng và cha tự hào về công việc của mình; và bạn cũng muốn làm cho người anh trai của mình phải ghen tị về thành công của mình bởi chính người anh trai này đã từng nói bạn chỉ là một người thất bại. Nhưng nếu như bạn đặt những đối tượng này ở điểm 8 hay nhiều hơn thế trong thang điểm 10 thì có lẽ bạn nên xem lại mình. Nếu như bạn muốn nói điều này với giám đốc ngân hàng thì chắc bạn đang có rắc rối về tài chính hoặc bạn có khát vọng là sẽ trở thành người giàu có. Nếu như bạn muốn thông báo tin này cho một nhà báo, đó là bạn đang mong được nổi tiếng. Nếu như những nhu cầu này rất lớn thì bạn có thể đưa ra những quyết định mà chắc chắn là không nằm trong mục tiêu của tổ chức. Nếu như bạn thấy bạn cho nhiều điểm 8 hay hơn thế trong thang điểm 10 hãy tìm kiếm xung quanh một người nào đó mà bạn có thể tâm sự, một người nhiều tuổi hơn, có nhiều kinh nghiệm hơn. Người này có thể giúp bạn tìm ra vấn đề đang xảy ra và giúp bạn cân bằng những khát khao mà bạn cảm thấy ở trên.

13.5 Phần thảo luận về vấn đề bạn đối xử với đồng nghiệp của mình như thế nào:

Hãy nhìn vào bài tập 13.2.1: cuộc thảo luận xung quanh bàn ăn

Có phải nhóm của bạn đã phân thứ bậc đối với những người khác nhau tham gia thảo luận? Tại sao? Có thật sự bạn nghĩ rằng việc phân thứ bậc là việc nên làm? Hay bạn thích phân thứ bậc - nếu điều này bạn đọc được trong một cuốn sách thì có thể được chấp nhận. Vì có một số quyển sách không đáng tin cậy. Vì vậy điều đầu tiên nên lưu ý đó là: hãy làm theo những gì mà bạn cho là đúng. Hãy tin tưởng bản năng của chính mình trước khi tin vào một cuốn sách nào đó, kể cả cuốn sách đó được viết ở châu Âu. Điều cần lưu ý đó là chúng ta không nên đặt mọi người vào trong một thang phân cấp thứ bậc nào cả.

Điều tiếp theo, nếu như bạn phân mọi người theo thứ bậc, vậy dựa trên những tiêu chí nào mà bạn thực hiện điều đó. Trong phần trước chúng ta có nói đến “một số người thì phù hợp với việc ra quyết định hơn những người khác”. Nhưng đồng thời chúng ta cũng có thể nói ngược lại. Bạn có đặt vị chuyên gia đến từ châu Âu ở gần trên cùng của cột phân cấp không? Tại sao vậy? Những người châu Âu khi di sang những nước châu Phi thì được gọi là chuyên gia, nhưng liệu họ có biết nhiều hơn người của bạn hay không? Quyết định của bạn có chịu ảnh hưởng của khả năng nói tiếng Anh hay không? Tại sao? Hy

vọng là bạn không phải là người cuồng nhiệt và sùng bái tiếng Anh.

Vì vậy hãy đánh giá mọi người dựa trên chất lượng công việc và kinh nghiệm.

Hãy nhìn vào bài tập 13.2.2: khi đồng nghiệp không đồng ý với quan điểm của bạn

Hãy yêu cầu một người trong nhóm của bạn tổng hợp ý kiến lên một tờ giấy lớn. Không thể tránh khỏi sự bất đồng quan điểm trong một nhóm. Đôi khi những bất đồng này có thể được giải quyết tốt đẹp và đôi khi dẫn đến sự xung đột.

Trên tờ giấy khổ to, hãy viết chữ “tích cực” ở bên trái trên cùng và bên phải trên cùng viết chữ “tiêu cực”. Bây giờ hãy thảo luận chung trong cả nhóm, cảm xúc nào được coi là tích cực khi xảy ra bất đồng, tại sao - những cảm xúc nào là không nên và tại sao.

Không ai phải thừa nhận điều gì và không ai bị buộc tội vì bất cứ điều gì, nhưng mỗi cá nhân hãy suy nghĩ nghiêm túc về hành vi của chính mình. Một số người sử dụng sự giận giữ như là vũ khí để trấn áp đồng nghiệp của mình.

Một số người khác tự nhủ; sự bất đồng xảy ra là do mình, có lẽ là mình sai và mình thật là ngu ngốc. Chính sự suy nghĩ này là sự hạ thấp bản thân và sẽ ngăn cản sự đóng góp của cá nhân đối với tổ chức.

Đối với một số người trong nhóm của bạn có vẻ đây sẽ là thời điểm tốt để tìm ra một giải pháp - để cư xử và

BÀI TẬP BỔ SUNG:

Lần lượt mỗi người trong nhóm hãy nói lên một phẩm chất của bản thân mà nhờ đó họ được đánh giá cao – có thể đó là sự trung thực, có thể là sự chăm chỉ. Hãy nói to rằng bạn đánh giá cao tất cả thành viên trong nhóm của bạn

nói chuyện với chính bản thân một cách hữu ích hơn.

13.6 Thảo luận về cách bạn đối xử với những người hưởng lợi

Đầu tiên, quay lại bài tập 13.2.1: cuộc thảo luận quanh bàn ăn

Nếu như bạn phân cấp thứ bậc đối với tất cả mọi người dựa vào mức độ quan trọng, vậy tầm quan trọng của thành viên của nhóm hưởng lợi là như thế nào? Nếu như đại diện đó không đứng gần ngay trên cùng của cột phân cấp thì có lẽ bạn nên đánh giá lại một cách nghiêm túc: người hưởng lợi có ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức của bạn. Vì những đối tượng nào mà tổ chức của bạn được thành lập nên? - họ là những người nhận từ thiện hay những nhóm đối tượng mà bạn hợp tác nhằm tìm kiếm cách thức nâng cao cuộc sống của họ? Nếu như đối tượng mà tổ chức bạn hướng tới là những người nhận từ thiện hãy tự hỏi bản thân:

Bạn sẽ cảm thấy như thế nào nếu

một người nào đó đến và nói rằng “Chúng tôi sẽ tổ chức tập huấn cho anh nhưng chúng tôi sẽ không cần biết anh muốn học cái gì hay anh nghĩ gì, bởi vì chúng tôi biết điều đó rõ hơn anh”?

Hãy nhìn vào phần trả lời của bạn đối với bài tập 13.3: về mẹ của bạn và con bạn bị ốm

Phần bài tập này nhằm mục đích lôi kéo suy nghĩ của bạn về yếu tố văn hoá và ở đây là văn hoá của vùng quê nơi mẹ bạn sinh ra và lớn lên. Bởi vì đối với đại đa số thì đây chính là tri thức đầu tiên của con người trước khi đến trường và các nghiên cứu khoa học. Và cũng như vậy chúng tôi muốn nói đến văn hoá của những người mà bạn muốn giúp đỡ. Nếu như bạn không tôn trọng văn hoá của họ thì điều này có nghĩa là bạn cũng không tôn trọng họ.

VÍ DỤ:

Tôi (MM) lớn lên ở nước Anh sau Thế chiến thứ II, trong một gia đình theo đạo Thiên Chúa giáo ở Ailen. Mẹ của tôi đã cố gắng bằng mọi cách để đảm bảo cho chúng tôi khoẻ mạnh. Tất cả anh chị em chúng tôi đều được nuôi bằng sữa mẹ trong ba (3) tháng. Chúng tôi deo vòng cổ có huân chương của thánh Christopher. Đối với những tín đồ công giáo vị thánh này là vị thần bảo hộ cho những người hay phải đi lại và giúp cho chúng tôi an toàn khi đi lại trên đường phố. Mẹ có cách riêng của mẹ

để ngừa bệnh cho chúng tôi. Nếu như bất kỳ đứa trẻ nhà hàng xóm nào bị quai bị hay bị lén sởi thì mẹ cho chúng tôi đến đó chơi. Mẹ tôi quyết định là chúng tôi sẽ bị hết tất cả những bệnh của trẻ em trước khi đi học. Vào mùa xuân chúng tôi được ăn bánh vitamin được làm từ cây mùi tây và một loại cây gì đó màu xanh mọc trong vườn để bổ sung chất cho cơ thể sau mùa đông. Tất cả các buổi sáng chúng tôi đều phải đi vệ sinh. Tối nào trước khi đi ngủ chúng tôi cũng phải cãi cọ và sau đó là đọc kinh cầu nguyện...và rất nhiều những điều khác nữa.

Mẹ của bạn đã làm những gì để giữ cho bạn được khoẻ mạnh? Có thể một vài trong số những điều đó không có nguyên nhân cụ thể cũng như không có cơ sở khoa học nhưng chính những điều này đã từng cho bạn cảm giác được che chở, là một phần của cộng đồng và cân bằng với thế giới. Hãy liệt kê những điều mà mẹ bạn đã làm và hãy đề cao những điều này. Hãy kể với bạn của bạn. Hãy kể lại với mẹ của bạn. Hãy tôn vinh văn hoá nơi bạn bắt đầu cuộc sống.

Phụ lục 1: ĐÁNH GIÁ NHU CẦU SỬ DỤNG BẰNG CÔNG CỤ PRA

PRA là từ viết tắt cho Đánh giá nhu cầu nông thôn có sự tham gia. Tuy nhiên có rất nhiều tên gọi cho phương pháp này. Một tên gọi khác là RRA – Đánh giá nhanh nhu cầu cộng đồng. Và một tên gọi khác đó là Phân tích cộng đồng. Song những tên gọi khác nhau này đều có những điểm chung:

- Đối tượng mà bạn tìm hiểu nhu cầu cũng tham gia vào quá trình tìm kiếm thông tin của bạn. Họ sẽ đưa cho bạn những thông tin mà bạn đang tìm kiếm và đồng thời cũng bổ sung những thông tin mà bạn chưa bao giờ nghĩ đến. Ví dụ trong một lần thực hiện PRA thu thập thông tin về phụ nữ và sức khoẻ, những người mẹ nói rằng họ mong muốn được giúp đỡ thuyết phục chồng của họ đợi thêm một thời gian nữa trước khi tổ chức đám cưới cho con gái của họ - con gái của họ bị gả cưới khi còn quá nhỏ. Đây là một nhu cầu cụ thể vì nó liên quan đến sức khoẻ sinh sản và đáng được quan tâm.
- Bạn cần có sự tham gia của những đồng nghiệp ở các bộ phận khác nhau nhưng ở những lĩnh vực có liên quan đến nhau. Nếu như bạn quan tâm đến vấn đề nâng cao thu nhập, bạn có thể sẽ cần có sự tham gia của những đồng nghiệp có chuyên môn về nông nghiệp, chăn nuôi, ngư nghiệp hoặc các ngành nghề sản xuất nhỏ.

Phương pháp này cũng như rất nhiều kỹ thuật khác đều có tác dụng như nhau ở thành thị hoặc vùng ngoại ô.

Thông tin mà bạn cần có thể bao gồm:

- Số lượng, tuổi và giới tính của những người hưởng lợi; nghề nghiệp và thu nhập; số lượng & giới tính và tuổi của những người phụ thuộc trong gia đình; nhà cửa: nơi họ sống (ví dụ: ở những vùng hẻo lánh, sống ở những nơi đông dân cư, khu lều lụp xụp hay trại tị nạn) và điều kiện nhà ở có phù hợp hay không phù hợp; nguồn lương thực và nguồn nước chủ yếu là gì.
- Tổng thu nhập gia đình và chi phí cho lương thực, nước, học phí, y tế.
- Các vấn đề sức khoẻ, đau ốm, hành vi nguy hiểm; uống rượu, sử dụng ma tuý, tình dục không an toàn.
- Đối với phụ nữ: tuổi kết hôn, tiểu sử mang thai và các yếu tố ảnh hưởng đến sinh đẻ, sử dụng các dụng cụ tránh thai.
- Thành viên và công việc: những người vắng mặt? Những người tạo ra thu nhập? Có đủ công việc hay không? Thất nghiệp? Tiếp cận tín dụng để kiến tạo công việc? công việc nguy hiểm hay không lành mạnh? nghành nghề nhỏ? Những nguồn lực được sử dụng một cách tốt nhất? khối lượng công việc trong năm, trong một ngày đối với phụ nữ và nam giới? Ở các vùng nông thôn: trồng cây gì? nuôi con gì? đánh bắt cá? thủ công mỹ nghệ?
- Trẻ em: dinh dưỡng? tiêm phòng? không gian cách biệt cho những

đứa trẻ? sự quan tâm chung? sự tổn thương bộ phận sinh dục? Cơ hội được đi học? Sự khác biệt giữa con trai và con gái? Sự lựa chọn đối với tuổi niên thiếu? Tuổi kết hôn và mang thai lần đầu? Ảnh hưởng của nam/nữ trong hôn nhân? Trách nhiệm của một công dân là như thế nào?

- Vấn đề của người hưởng lợi là gì? Những gì mà người bình thường khác có mà họ không có? Họ cần điều gì mà những người bình thường khác không cần? Điều gì mà họ cho là quan trọng nhất? Họ muốn tiêu tiền vào việc gì? Họ tự đánh giá bản thân như thế nào – trong việc tổ chức cuộc sống, khi là nạn nhân, hay ở một tình trạng khác?

***** Cố gắng chỉ thu thập những thông tin mà bạn sẽ sử dụng cho dự án này hoặc các dự án về sau. Khi mọi người cung cấp thông tin cho bạn, họ cũng trao cho bạn thời gian và sự tin tưởng – và vì thế bạn cần tôn trọng tất cả những điều này *****

Đảm bảo cuộc đánh giá sát nhu cầu thực tế:

Để thực hiện một cuộc đánh giá nhu cầu có hiệu quả không hề dễ dàng nhưng không phải là không thực hiện được. Hãy tận dụng tất cả sự giúp đỡ mà bạn có được.

Hãy tìm kiếm một tổ chức Phi chính phủ, nơi mà bạn có thể có được lời khuyên. Tìm kiếm địa chỉ TALC và

mua quyển sách của M.L.Fuerstein với tiêu đề “Đánh giá có sự tham gia”.

Bạn có thể thành lập một đội có khoảng một hoặc hai người nếu như bạn là người ở địa phương, hoặc có thể là một nhóm năm người nếu bạn phải xuống địa bàn để thực hiện PRA. Trong trường hợp một vài thành viên trong đội của bạn có thể sẽ là cố vấn thay vì đi làm trực tiếp. Các thành viên phải có những kỹ năng sau:

- Ít nhất có hai thành viên có thể nói giao tiếp tốt với những người hưởng lợi, hiểu được cuộc sống của họ và ít nhất phải có một người là nữ giới nếu như bạn muốn chuyện trò với phụ nữ địa phương. Nếu như người hưởng lợi nói ngôn ngữ của họ thì phải có một người phiên dịch. Nếu như bạn có dự định nói đến những vấn đề riêng tư thì phiên dịch cũng cần là nữ.
- Một người nào đó trong đội có thể xử lý dữ liệu thu thập được – không nhất thiết là một nhà thống kê học nhưng thành viên đó phải biết tìm ra phần trăm và so sánh với những số liệu khác, người đó có thể hiểu ý nghĩa của việc sử dụng những từ “hơn” và “kém”, “nghiêm trọng hơn” và “ít nghiêm trọng hơn”.
- Một người nào đó có khả năng xếp xép các câu hỏi điều tra một cách hợp lý để có thể thu được thông tin cần thiết – và có thể chỉ dẫn cho những người còn lại trong nhóm để sử dụng.

Nếu như bạn thực hiện PRA tại một

ngôi làng, và vì ngôi làng đó khá xa nên bạn có thể phải ở lại. Bạn cần ít nhất năm (5) ngày làm việc, vì vậy bạn phải chuẩn bị để ngủ lại sáu đêm, có thể là ngủ ở lều cắm trại. Đừng mong muộn là người dân địa phương sẽ cho bạn ăn - họ còn là những người khốn khổ hơn cả bạn. Nếu như người hưởng lợi sống gần nơi ở của bạn, cả đội có thể dành ra một buổi chiều một tuần, và trong vòng hai tháng tức là tám buổi chiều bạn có thể đã thu thập được rất nhiều thông tin.

Nhóm công tác của bạn có thể làm được gì?

Đa số những nhóm người hưởng lợi, không kể trẻ em, đều có thể thảo luận về những vấn đề mà họ gặp phải và về các nhu cầu. Các nhóm càng tích cực, kể cả những người không biết đọc biết viết, có thể khiến những người hàng xóm của mình cùng tham gia hoạt động, đưa các nhóm lại gần nhau cùng thực hiện các hoạt động như đếm, vẽ bản đồ, đánh dấu, thực hiện các phương thức đo lường đơn giản, lập biểu thời gian cho các hoạt động, tìm hiểu thu nhập và các nguồn lực của gia đình, kể những câu chuyện riêng tư, lắng nghe câu chuyện của người khác. Bạn có thể quan tâm đến nhu cầu của trẻ em hoặc một số đối tượng đặc biệt khác (được biết đến là những người có khuyết tật về thần kinh). Nếu như bạn nói chuyện với họ với sự kính trọng, cho họ thời gian, và tìm hiểu hình thức giúp đỡ mà họ mong muốn, chắc chắn sau đó họ sẽ cho bạn biết ý kiến của họ.

- Bạn có thể sử dụng bảng hỏi.

Bạn có thể sử dụng bảng câu hỏi để thu thập những thông tin đơn giản. Nếu như bạn lập bảng hỏi, hãy sử dụng cho lần đầu tiên để kiểm tra tính đơn giản và tiết kiệm thời gian. Nếu như bạn dịch bảng hỏi, hãy nhờ một người khác cũng dịch bảng hỏi đó để đảm bảo là không có lỗi nào. Đừng đặt ra những câu hỏi quá khó cho bảng hỏi đầu tiên. Hãy kiểm tra bằng cách tự hỏi chính bạn – nếu như bạn muốn hỏi tôi “Bạn đã từng bao giờ mắc các bệnh lây lan qua đường tình dục chưa?”, câu hỏi này nên được hỏi với một sự tế nhị và nhẹ cảm, nếu không người được hỏi sẽ tổng cổ bạn đi.

BÀI TẬP:

Bạn sẽ đặt câu hỏi này với bất kỳ ai Như thế nào?

- Bạn có thể tổ chức thảo luận nhóm có trọng tâm.

Bạn có một câu hỏi: có thể là “trẻ em được chăm sóc như thế nào?” hoặc “Việc xử lý những ca mang thai và sinh con ở đây như thế nào?. Những người biết về vấn đề này – trong trường hợp này có lẽ là phụ nữ - được mời đến và tham gia thảo luận. Nhóm gồm khoảng tám người là tốt nhất. Những ví dụ khác về thảo luận nhóm có trọng tâm đưa ra các thông tin quan trọng như: trẻ em lang

thang nói về những mối nguy hiểm trong cuộc sống của chúng; những người phụ nữ có tuổi hồi tưởng lại các phương pháp chăm sóc trẻ; những nhà doanh nghiệp nhỏ thì chia sẻ kinh nghiệm về những rủi ro trong kinh doanh.

VÍ DỤ:

Ở ba ngôi làng ở Somali, 19 phụ nữ kể những câu chuyện về việc mang thai của họ; những phụ nữ này đã mang thai tổng cộng 136 lần và có 79 lần sinh thành công, tuy nhiên sau đó một vài đứa trẻ cũng không may qua đời. Nguyên nhân của những trường hợp xảy thai là do thiếu chất, thiếu máu, sốt rét và các bệnh lây qua đường tình dục. Những phụ nữ này khi kể lại vẫn buồn phiền nhưng cũng thấy thoải mái vì có cơ hội được kể và câu chuyện của họ được lắng nghe.

- Bạn có thể tiến hành khảo sát về tình hình bệnh tật nếu như bắt buộc thực hiện (nhưng công việc này không đơn giản và bạn nên tham khảo ý kiến

Bạn đang nghiên cứu những đối tượng hưởng lợi và bạn muốn biết những đối tượng này đã từng bị mắc phải những căn bệnh gì trong một khoảng thời gian xác định. Thông tin sẽ không có chất lượng nếu như không đảm bảo được tính chính xác. Bạn có thể đưa cho họ một cây viết và một tờ giấy và bảo họ liệt kê.

Nhưng cách thức này chỉ áp dụng được khi đó là những người có trình độ và là những người tích cực. Bạn có thể đề nghị họ nhớ lại những căn bệnh họ mắc phải trong những năm vừa qua, nhưng đa số sẽ khó mà nhớ lại được. Việc hồi tưởng chỉ phát huy tác dụng nếu như sự kiện xảy ra trong khoảng thời gian là hai tuần gần đây. Điều này rất quan trọng khi phải thu thập thông tin về những bệnh phát sinh theo mùa. Nếu như thời điểm của bệnh sốt rét là ba tháng trước đây thì việc ghi chép lại thông tin cũng không được đảm bảo. Nhưng bạn có thể hỏi về những bệnh xảy ra trong vòng hai tuần gần đây. Bạn cần phải rất kiên nhẫn và thật cụ thể: “Thế cháu thứ hai của chị như thế nào? – hãy nghĩ về mấy ngày trước - chị có chắc không? – triệu chứng như thế nào? vậy là không có cháu nào bị tiêu chảy phải không chị?... Và bạn nên quay lại mấy tháng trước nữa. Công việc này có thể sẽ rất mất thời gian và có lẽ bạn nên nói chuyện với cán bộ y tế địa phương.

Nếu như bạn đang nói chuyện với những người cao tuổi hoặc những người bị khuyết tật, bạn không nên chỉ quan tâm đến bệnh tật mà cũng cần phải quan tâm đến các vấn đề tinh thần ví dụ như phiền muộn hoặc tức giận.

- Bạn có thể hợp tác với những người không làm trong các tổ chức Phi chính phủ và từ các lĩnh vực khác nhau, có thể là nông nghiệp. Những chuyên gia này, làm trong tổ chức Phi chính phủ, cùng với các thành

viên ở cộng đồng với những kỹ năng khác nhau được chia thành những nhóm nhỏ. Các thành viên của các nhóm có thể thay đổi trong tuần vì vậy các thành viên có thể chia sẻ và biết được ý kiến của những người khác nhau. Họ có thể làm theo như sau:

- Lập bản đồ của ngôi làng và những nguồn lực ở đó bao gồm nhà cửa, máy bơm, đường xá... Những bản đồ này có thể được thực hiện trên mặt đất sử dụng que và đá. Khoảng cách có thể được đo bằng các bước chân.
- Tìm hiểu về khối lượng công việc: công việc hàng ngày của phụ nữ và nam giới (Báo cáo từ kết quả thu được từ một ngôi làng: thời gian làm việc của phụ nữ dài hơn nam giới và chủ yếu là làm việc trên cánh đồng. Nam giới cũng phải làm việc trên cánh đồng nhưng thường phải làm những công việc nặng nhọc hơn").
- Sử dụng các phương thức đo lường cơ bản: ví dụ như để xem xét tình trạng suy dinh dưỡng của những đứa trẻ dưới năm tuổi sử dụng một thước đo. Một nhóm phụ nữ được hướng dẫn sử dụng công cụ này và sau đó thực hành trong nhóm hai người. Nếu như các thành viên trong nhóm có những kết quả đo khác nhau thì chuyên gia sẽ kiểm tra lần hai.

Suy dinh dưỡng là một hiện tượng ít được cộng đồng chú ý. Thường thường thì khó phát hiện là bệnh, nhưng vấn đề này sẽ được người mẹ nhận ra khi sử dụng phương pháp đo.



- Bạn có thể tìm ra rất nhiều khía cạnh của sự thật, hãy luôn nhớ rằng mọi người sẽ có nhiều ý kiến rất khác nhau về cùng một sự việc và phụ thuộc hoàn cảnh.

Vị trưởng thôn sẽ vẽ một bức tranh có thể làm hài lòng các vị quan chức. Phụ nữ thường đưa ra những câu trả lời chính xác và phong phú hơn bởi câu trả lời của những ông chồng, bởi vì những đức ông chồng này không biết câu trả lời "chính xác". Không phải vấn đề nào cũng được đưa ra thảo luận ở đám đông, nên cần nhắc yếu tố nhạy cảm và sự tác động của vấn đề, do đó nên lựa chọn hoàn cảnh thích hợp khi đưa ra vấn đề. Vì vậy nếu như bạn muốn có những thông tin chính xác, công việc của bạn là phải đi xuyên qua tầng lớp của rất nhiều dạng sự thật đó là sự thật có tính chính xác, sự thật của số

đông và sự thật mang màu sắc chính trị. Bạn có thể sẽ phải làm thêm việc ở nhà. Bạn phải nắm được các dạng khác nhau của sự thật, vì có những sự thật mà không phải người nào cũng dễ dàng nói đến.

VÍ DỤ:

Trong lần đánh giá một dự án xây dựng nhà xí ở Đông Phi, có một điều khó hiểu là tại sao một số gia đình không tham gia hoạt động này. Chỉ bằng cách tổ chức thảo luận nhóm trọng tâm, và dành thời gian nói chuyện với những hộ gia đình không tham gia, thì đã tìm ra nguyên nhân của vấn đề đó là trong những gia đình này, những người kiếm ra tiền đã chi tiêu phần lớn vào mua rượu, chính vì thế cuộc sống gia đình bị ảnh hưởng nặng nề.

VÍ DỤ:

Thực hiện Đánh giá nhu cầu với đối tượng là gái mại dâm, một câu hỏi được đưa ra là “Tại sao chị cho rằng công việc đang làm rất nguy hiểm”. Trong cuộc thảo luận, các cô gái nói nhiều đến tiền boa thấp, khách bạo hành, gặp phải những kẻ lừa đảo, bị cảnh sát đồi tiễn hơn là nói đến nguy cơ nhiễm bệnh AIDS. Những vấn đề khác mà họ đưa ra cũng rất quan trọng, và có thể sẽ được giải quyết. Song đối với vấn đề bệnh AIDS, phải bằng cách nào đó để cho những cô gái này chủ động đưa ra chương trình

thảo luận và để cho họ có nhiều thời gian, cuối cùng họ cũng sẵn sàng xem xét một cách nghiêm túc vấn đề giảm sự lây lan của HIV.

Phụ lục 2: NHỮNG CHỈ SỐ CHO DỰ ÁN VỆ SINH, NƯỚC SẠCH GẮN VỚI GIÁO DỤC VỀ CÁCH GIỮ GÌN VỆ SINH

Một nhóm có tên gọi là PROWWESS có nhân viên đóng tại các văn phòng Liên Hợp Quốc ở New York, đã phát triển mục tiêu và các chỉ số cho các dự án nước sạch.

Theo họ một dự án nước sạch cần có hai mục tiêu:

- Người dân sử dụng nước một cách hợp lý và hợp vệ sinh sẽ có tác động tốt đối với sức khoẻ của gia đình (SỬ DỤNG PHÙ HỢP VÀ VỆ SINH) và;
- Người dân nên tạo ra một cơ cấu và cơ chế quản lý nguồn nước do đó các điểm cung cấp nước này sẽ tiếp tục được sử dụng (TÍNH BỀN VỮNG).

Các chỉ số đã được điều chỉnh để phù hợp với các dự án có liên quan đến nước sạch, xây dựng nhà xí và giáo dục về vệ sinh. Các mục tiêu này sẽ được thoả thuận và điều chỉnh để phù hợp với từng địa phương ngay từ lúc bắt đầu dự án và sau đó không được coi nhẹ công tác giám sát. Rất nhiều câu hỏi đã được dành cho phụ nữ vì phụ nữ là người phải đi lấy nước, chăm sóc con cái, nấu ăn...

CÁC CHỈ SỐ CHO VIỆC SỬ DỤNG NƯỚC HỢP LÝ VÀ VỆ SINH

Các chỉ số này được sử dụng ngay khi bắt đầu dự án và trong suốt cả vòng đời của dự án, nếu như tất cả mọi việc đều tốt đẹp, số những câu trả lời “Có” sẽ tăng lên. (Hãy kiểm tra tính phù hợp, khả thi và tính cụ

thể của các chỉ số).

- Có khả năng mua xà phòng không?
- Gia đình có tăng dần việc mua xà phòng trong thời gian của dự án không?
- Chất lượng của nước có được đảm bảo từ lúc lấy lên cho đến lúc dùng không?

Đầu tiên hãy nhìn vào địa điểm nguồn nước:

- Điểm lấy nước có được vệ sinh sạch sẽ thường xuyên không?
- Giếng hay ao có được sát trùng bằng clo hay không (hãy đưa ra ví dụ cụ thể)?
- Thiết bị chứa nước có được sát trùng hay không (như thế nào)?
- Có sử dụng những dụng cụ sạch để múc nước hay không?
- Nước có được giữ sạch từ lúc lấy cho đến lúc được đem đi không?

Sau đó hãy xem xét mức độ đảm bảo vệ sinh trong căn bếp:

- Liệu nước để ở trong bếp có thể bị nhiễm bẩn hay không?
- Cốc hay chén có được rửa, để khô và cất giữ sạch sẽ không?
- Có xà phòng, tro hay nước gầm nhà bếp để rửa tay không?
- Liệu tay có được rửa sạch trước khi nấu ăn không?
- Vật nuôi có được cho vào bếp hay không

Xem xét mức độ vệ sinh với trẻ con trong nhà:

- Trẻ em ốm có dùng phải nước bị nhiễm bẩn hay không?
- Các bà mẹ có biết sử dụng thuốc chống ỉa chảy hay ORS (thuốc uống bù điện giải) không?
- Phân của trẻ em có được rửa sạch hay không?
- Trẻ em có được tắm rửa sạch sẽ không?
- Các bà mẹ có rửa sạch tay khi vệ sinh cho con cái sau khi đi đại tiện không?

Mức độ vệ sinh cá nhân:

- Có nơi rửa ráy riêng cho phụ nữ không?
- Có đủ nước dùng cho việc giặt giũ hay không?
- Có phải các bệnh liên quan đến vệ sinh thân thể gây mắc bệnh ví dụ như bệnh ghẻ đúng không?
- Mọi người có nói rằng họ cảm thấy sạch sẽ hơn không?

Hãy xem xét đến việc sử dụng nhà xí cải tiến:

- Có đủ nhà xí cho tất cả mọi người hay không và có gần nhà của mọi người hay không?
- Mọi người có được tự do sử dụng nhà xí hay không (không có điều gì cấm kỵ)
- Nhà vệ sinh có sạch và không bị mùi khó chịu hay không?
- Có hệ thống nước để rửa tay sau khi sử dụng nhà vệ sinh hay không?

CÁC CHỈ SỐ CHO TÍNH BỀN VỮNG

- Có cá nhân nào trong làng đáng tin cậy và có năng lực hay không?
- Có Uỷ Ban Vệ sinh và Nước sạch chưa?
- Có phải đa số thành viên của Uỷ ban thực hiện công việc của Uỷ ban không?
- Có ít nhất một thành viên nữ trong Uỷ ban hay không?
- Các thành viên nữ có tham gia phát biểu tại các cuộc họp hay không?
- Đã từng tổ chức cuộc họp nào với các thành viên của cộng đồng có phụ nữ tham gia chưa?
- Đã có cuộc họp nào dẫn đến hành động chưa?
- Phụ nữ ở địa phương có biết các hoạt động đang diễn ra tại địa phương hay không?
- Phụ nữ có tham gia vào các hoạt động này không?
- Có phụ nữ nào nói rằng họ có thể chữa bệnh tiêu chảy cho trẻ em?

Tránh đặt câu hỏi chung chung. Hãy hỏi một cách thật cụ thể:

"**Sáng nay anh/chị đi vệ sinh ở đâu,rửa tay...?"**

"**Hôm qua bạn làm như thế nào để dọn dẹp nhà cửa?"**

**Lần gần đây nhất con của anh/chị bị nhiễm bệnh tiêu chảy là khi nào?
Anh/chị đã làm gì?**

Phụ lục 3: MÁY VI TÍNH

Một tổ chức Phi Chính phủ không cần thiết phải có máy vi tính thì mới có thể làm tốt công việc. Đa phần công việc của máy tính đều có thể được thực hiện bằng bút và giấy – thông thường còn hiệu quả hơn nhiều.

Tuy nhiên về lâu về dài thì máy vi tính có thể giúp bạn thực hiện công việc tốt hơn và tiết kiệm được thời gian. Máy vi tính đặc biệt hữu dụng khi bạn có những file thông tin cần cập nhật liên tục, cần cẩn thận về câu chữ, tính toán chính xác, hoặc trình bày rõ ràng.

Các lĩnh vực hoạt động có thể tận dụng triệt để chức năng của máy vi tính

- lập kế hoạch (i.e. ngân sách)
- tổ chức (i.e. nhiệm vụ quản lý)
- tính toán (i.e. quản lý tài chính)
- trình bày (i.e. dấu thầu dự án)
- truyền thông và nghiên cứu (qua mạng Internet)

Hãy biết kiên nhẫn: Máy vi tính không phải là công cụ có thể khiến cho tổ chức của bạn tốt hơn. Bạn sẽ phải mất thời gian và phải thật là kiên nhẫn để lắp đặt máy và học các chương trình cài đặt trước khi bắt tay xử lý số liệu một cách hiệu quả. Thời gian đầu sẽ mất nhiều thời gian chứ không phải là tiết kiệm được thời gian.

Và hãy ghi nhớ NGUYÊN TẮC VÀNG: Gieo cây gì, gặt quả ấy! Chất lượng công việc là do bạn tạo nên chứ không phải là máy tính.

Với các thế mạnh của mình, máy tính có thể đem lại sự tiện dụng cho các tổ chức Phi Chính Phủ:

Kỹ năng viết được nâng cao: Rất nhiều người cho rằng kỹ năng viết của họ đã củng cố lên rất nhiều từ khi sử dụng máy tính. Một câu văn có thể được viết đi viết lại nhiều lần cho đến khi trở nên mềm mại và rõ ràng. Một đoạn văn dài có thể được sửa chữa cho đến khi ngắn lại rất nhiều. Có thể dễ dàng di chuyển một đoạn văn từ vị trí này sang vị trí khác cho đến khi tìm đúng vị trí thích hợp. Kiểu chữ có thể được thay đổi (ví dụ như kiểu chữ đậm) để thu hút sự chú ý của người xem.

Thư điện tử và kết nối với các trang web: Bằng cách gửi thư điện tử bạn có thể liên lạc với các tổ chức cùng làm trong lĩnh vực. Bạn có thể trao đổi thảo luận qua lại với các đối tác ở các nơi khác nhau. Bạn thậm chí có thể gửi một bản báo cáo dài (đính kèm theo thư). Bất tiện của nó là ở chỗ bạn không thể chối cãi được một bằng chứng là bạn gửi báo cáo muộn! Nếu như bạn đọc và viết thư khi bạn không truy cập mạng thì chi phí được tính vào điện thoại sẽ rất ít. (Trừ khi bạn gửi đi một báo cáo quá dài...)

Quan trọng! Chống vi rút: CỨ CÁCH VÀI PHÚT LẠI CÓ MỘT CON VIRUT ĐƯỢC TUNG LÊN MẠNG. May mắn là đa số các loại vi rút này chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian rất ngắn trước khi được phát tán đi xa, tuy nhiên vẫn có một số loại có thể phát tán đi xa giống như “chất dẫn lửa” (ví dụ như con vi rút ‘Anna Kournikova’ do một thiếu niên Hà Lan tạo ra chỉ vì ham vui). Các

phương tiện thông tin luôn nhanh chóng đưa tin về các vụ lây lan vi rút nhanh – nhưng luôn xuất hiện sau khi con vi rút đó đã phá hoại hàng triệu hệ thống máy vi tính. Các điểm cần lưu ý:

- Bất kỳ người nào có địa chỉ e-mail của bạn thì đó có thể được coi là một nguy cơ bị vi rút tấn công (chính vì thế, cũng tương ứng với tất cả những người thân quen của bạn....)
- Virút được ẩn trong các file đính kèm, không phải chỉ trong thư. Bạn có thể tải về tất cả thư của bạn và bất kỳ thư từ nào không có file đính kèm đều được coi là an toàn. Không được mở file đính kèm trừ khi bạn biết nó là cái gì. *Nếu như bạn không chắc chắn được điều này thì xoá ngay thư đó đồng thời xoá bỏ thư khỏi thùng rác, và liên lạc lại với người gửi.*
- Hãy tìm hiểu và sử dụng một chương trình chống virút đáng tin cậy. Bởi vì luôn có những con virút mới xuất hiện do đó bạn hãy cẩn thận (bạn có thể tải miễn phí các phần mềm cập nhật cho chương trình chống virút từ chính trang web của chương trình đó – hãy tìm hiểu thêm ở trang web www.Mcafee.com nếu như bạn có chương trình diệt virút Mcafee. Điều nên làm ở đây là hãy cập nhật chương trình chống virút mỗi tháng một lần).
- Không nên tin vào bất kỳ sự cảnh báo nào về việc bạn đang bị một con virút mới rất nguy hiểm tấn công qua thư điện tử. Đa phần đều

là những thông tin không chính xác. Không nên chuyển tiếp lời cảnh báo đó, thay vì vậy hãy kiểm tra thông tin tại một nguồn rất đáng tin cậy đó là trang web Các bí ẩn về Virút máy tính (www.kumite.com/myths/home.htm)

Nếu như bạn truy cập vào những trang Web có nhiều điểm hấp dẫn ví dụ như có rất nhiều đầu sách và các loại báo cáo mà bạn có thể tải về và in được (hãy xem thêm danh sách các trang web tham khảo trong Phụ lục 6). Bạn sẽ không bị virút tấn công khi đang tìm kiếm trên mạng. Tuy nhiên hãy để ý – “lướt web” có thể mang lại rất nhiều điều mới mẻ nhưng nhiều khi bạn bị cuốn hút quá và kết quả là cuối tháng phải trả một hóa đơn điện thoại khổng lồ.

TỔ CHỨC THÔNG TIN: Với một hệ thống lưu trữ thông tin bằng giấy tờ, bạn có thể lưu giữ thông tin một cách có hệ thống và ngăn nắp vì vậy bạn có thể lấy file bạn cần rất nhanh chóng và dễ dàng. Lưu trữ thông tin trên máy vi tính sẽ buộc bạn phải tóm tắt và lựa chọn thông tin mà bạn thật sự cần. Bạn có thể bổ sung tư liệu, các đoạn văn hay bảng tính mà không cần phải làm lại toàn bộ văn bản. Những hãy lưu ý.

Quan trọng! Tính cá nhân và tính bảo mật: GIỮ THÔNG TIN CÁ NHÂN CHỈ CHO CÁ NHÂN. GIỮ THÔNG TIN BẢO MẬT THẬT BẢO MẬT

Ví dụ như thông tin về người lao động nên được giữ kín. Vì vậy hãy yêu cầu người cung cấp máy tính hoặc kỹ thuật viên cài đặt trong máy

cơ chế đó là hỏi mỗi lần khởi động máy tính, hãy đặt khẩu lệnh có tính chất cá nhân và thật rõ ràng (ví dụ tên của một bà cô sống cách đó 400 km, mà không ai có thể đoán được). Điều này đảm bảo là chỉ có người có nhiệm vụ cụ thể thì mới có thể tiếp cận thông tin.

Quan trọng! Dự phòng: HÃY GIỮ THÔNG TIN AN TOÀN BẰNG CÁCH THIẾT LẬP PHƯƠNG ÁN DỰ PHÒNG. Tài liệu quan trọng nên được sao sang một đĩa mềm và lưu trữ riêng.

- Các đĩa dự phòng phải được giữ ở két chịu lửa hoặc cất giữ ở một nơi an toàn. (Các đĩa mềm có thể sẽ hỏng theo thời gian, đặc biệt ở những nơi khí hậu nóng ẩm, vì vậy hãy sao sang đĩa mới hai năm một lần)
- Hãy giữ một bản sao thứ hai đối với những tài liệu quan trọng trong một két an toàn.
- Bên cạnh đó, vào tất cả buổi tối, người chịu trách nhiệm quản lý máy vi tính nên luôn cảnh giác “Có thể đêm nay hỏa hoạn sẽ xảy ra” và sao tất cả tài liệu vào một đĩa mềm vào tối hôm đó. (Đĩa mềm đó có thể được sửa chữa mỗi tối khi có file mới được sao thêm).
- Hãy viết một cái gì đó có ý nghĩa trên mặt đĩa vì thế bạn có thể biết được nội dung của đĩa.
- Rất tiện nếu như tên tài liệu cũng được xuất hiện trên “bản cứng” (in ra), như thế sẽ rất tiện cho bạn khi phải tìm lại nếu muốn thay đổi.

Các chương trình đề xuất:

Chương trình này được viết vào năm 2001. Phần mềm truy cập miễn phí đưa ra một giải pháp để liên kết trên Microsoft, hãy kiểm tra tại www.openoffice.org

Một chương trình tổng hợp được nhiều người biết đến đó là Microsoft Office. Chương trình này được biên tập lại rất nhiều lần và phiên bản mới nhất (được biết đến là Microsoft Office Premium) có đến 9 chương trình khác nhau. Tuy nhiên với một phiên bản đã khá lâu. Microsoft Office 97, có thể sẽ phù hợp với nhu cầu của bạn hơn, và chắc chắn là rẻ hơn. (Nếu như phiên bản này không còn nữa, hãy tìm phiên bản Microsoft Office 2000) đã xuất bản rất nhiều lần.

Microsoft Office 97 bao gồm 4 chương trình chuẩn: Word, Excel, PowerPoint and Outlook. Các chương trình này có nghĩa là gì?

WORD: Đúng như tên gọi của nó, chương trình này được sử dụng để làm các file văn bản. Chương trình này rất phù hợp với việc làm báo cáo của bạn. Với chương trình này tài liệu khi được in ra sẽ đạt chất lượng rất tốt như vừa qua tay một nhà in giỏi nhất. Bạn cũng có thể kẻ bảng với Word, bạn thậm chí có thể vẽ cơ cấu tổ chức của bạn với các mũi tên và sử dụng các hộp. Một tổ chức Phí chính phủ nhỏ có thể thực hiện được 95% phần trăm công việc của mình chỉ với một chương trình này.

EXCEL: Một chương trình bảng tính

được sử dụng cho công việc tính toán bởi vì nó có tất cả các chức năng tính toán. Vì vậy Excel rất thuận tiện cho việc lập ngân sách, so sánh các chi phí thực tế với ngân sách, lưu giữ thông tin về nhập và xuất, thực hiện các phép tính lợi nhuận, cho bất kỳ việc gì liên quan đến toán học. Excel cũng có thể tạo nên được đồ thị từ các phép tính.

Nếu như bạn có sẵn chương trình này

trong máy của bạn thì bạn có thể thử và học bằng cách làm thử một bảng tính hệ thống kế toán của Mango được đính kèm trong tài liệu hướng dẫn này.

Bài trình bày bằng POWERPOINT: Bạn có thể sử dụng chương trình này để thực hiện một bài trình bày rất chuyên nghiệp về tổ chức của bạn, hay chương trình và sử dụng hình ảnh nhiều màu sắc trong phần trình

Hãy thử bài tập sau:

- 1 Hãy mở file Excel có tên là “ngân sách”
- 2 Chọn cột F bằng cách nhấp chuột vào chữ cái F trên đầu. Tất cả các ô trong cột đó nên được bôi đen.
- 3 Di chuyển lên phần Insert và chọn phần Cột. Một cột F trống có thể xuất hiện. (Các thông số trong cột đó đã tự động chuyển sang cột bên cạnh, cột G).
- 4 Lựa chọn ô F6 và nhấp chuột vào ô đó. Hãy lưu ý rằng các ô khác trong cột “F” bây giờ không còn được lựa chọn nữa.
- 5 Trong ô F7, đánh vào đó “tổng chi phí” và nhấp chuột vào chữ Return lần nữa (chuyển sang ô F8). Bạn đã tạo ra một tiêu đề mới cho cột dữ liệu mới, rất tốt!
- 6 Nhấn chuột vào Return lần nữa và di chuyển đến ô F9. Chúng ta sẽ sử dụng công thức để cung cấp dữ liệu cho ô này - dựa trên sự tính toán đối với dữ liệu của hai ô khác...
- 7 Đánh '=' và sau đó nhấp chuột vào ô G9. Chữ G9 tự động xuất hiện sau khi ký hiệu dấu bằng; và bây giờ ô G9 có một khung chuyển động.
- 8 Đánh '/' và sau đó nhấp chuột vào ô G8. Công thức đọc được ở đây là '=G9/G8' (và ô G8 có một khung di chuyển).
- 9 Lần này bấm Enter thay vì Return. Chỉ có ô F9 được lựa chọn lần :

nữa và chúng ta có thể có một số dữ liệu tổng hợp trong ô đó. Tuy nhiên chúng ta cần thay đổi hình dạng /kiểu ô để thể hiện thông số một cách chính xác.

- 10 Di chuyển đến phần Format và lựa chọn “Cells...” Một cửa sổ xuất hiện (gọi là “Định dạng ô”).
- 11 Trong các nút bấm ở trên đầu, chọn “Numbers”, sau đó lựa chọn “Percentage” trong danh mục. Một hộp thập phân xuất hiện - định về ‘1’ và nhấp ‘OK’. Nếu như đã thực hiện tất cả các thao tác đó chúng ta có thể thực hiện bài tập “Giám đốc Chương trình dành 18.5% cho nhân viên nước ngoài trong tổng chi phí. hãy thử xem con số này thay đổi như thế nào nếu như chúng ta gấp đôi khối lượng công việc của Giám đốc Chương trình...
- 12 Nhấn vào ô E9 và nhấn Enter. 31.2% của ngân sách cho nhân viên nước ngoài hiện đã bị dành mất bởi vị Giám đốc Chương trình - có đúng không? Các tính năng khác là

bày! Nhưng rất có thể việc này sẽ không khả thi vì để một máy móc cấu hình thấp kết nối được với máy tính của bạn thì mọi người phải bỏ ra 3000 USD.

Nếu như bạn có một máy chiếu, bạn có thể thực hiện một bài trình bày tương tự chỉ bằng cách in phần chuẩn bị bằng PowerPoint qua một máy in laser hoặc một máy in bình thường khác. Hoặc bạn có thể sử dụng bảng cột.

OUTLOOK: Một chương trình tìm kiếm. Nó sẽ giúp bạn tìm lại được một file mà bạn đã mất bao công sức mà vẫn chưa tìm được. giả sử bạn muốn tìm lại file về nhóm hợp tác của phụ nữ về may quần áo, nhưng bạn không nhớ tên file chính xác là như thế nào. Bạn đơn giản chỉ cần đánh chữ ‘may quần áo’ có trong tài liệu về nhóm phụ nữ, sau đó máy

tính sẽ tự động tìm kiếm các lọc ra những tài liệu có bất kỳ chữ nào liên quan đến may mặc trong phần tìm kiếm tài liệu nhưng không nhớ tên tư liệu.

Các nhà in ở địa phương:

Có thể có rất nhiều tổ chức Phi chính phủ trong thành phố nơi bạn ở. Bạn nghĩ đến họ - chắc chắn hãy nghĩ về họ - như đồng nghiệp và có thể sẽ là lực lượng hữu ích không còn là những người cần sự giúp đỡ như hiện nay. Bạn có thể in tài liệu cho họ và đề nghị họ thanh toán chi phí giấy in;

Quan trọng! Phòng tránh virút: Nếu như bạn quyết định đưa ra những đề nghị như trên, hãy luôn kiểm tra và quét virút. Khi bạn cho đĩa vào trong máy, đừng bật bất kỳ tài liệu nào

trong đĩa ngay. Việc đầu tiên cần làm là bật chương trình diệt virút và để chương trình này quét virút ở đĩa mới đưa vào. Đừng nghĩ rằng “chúng ta được bảo vệ kỹ như thế này thì không virút nào có thể dễ dàng xâm nhập được”

Phụ lục 4: CÁC THÔNG TIN THÊM VỀ NGÂN SÁCH – CÁC KINH NGHIỆM THỰC TIỄN

Để có thể tham khảo tốt nhất phần này, hãy in ra một bảng tính ở file “ngân sách.xls” được đi kèm phần tư liệu này.

Hãy chú ý đến cơ cấu tài khoản:

Một bảng ngân sách bao gồm một cơ cấu tài khoản cụ thể. Một ‘cơ cấu tài khoản’ là hình thức để phân loại các chi phí. (Ví dụ như chi phí có thể được phân loại thành các loại chi phí sau: chi phí cho nhân viên trong nước, nhân viên nước ngoài, chi phí đi lại,). Nhìn chung không hề dễ dàng khi chuyển từ một cơ cấu kế toán này sang cơ cấu kế toán khác một khi dự án đã được thực hiện.

Việc lựa chọn cơ cấu tài khoản phụ thuộc vào chính tổ chức mà bạn đang làm việc – và như thế không còn cách nào khác là phải sử dụng cơ cấu đó. Tuy nhiên một số nhà tài trợ có hệ thống tài khoản rất chặt chẽ và bắt buộc bạn phải theo. Khi nhận được tài trợ từ bên ngoài thì đừng quên lưu tâm đến điểm này, hãy dành thời gian xem xét đến hệ thống tài khoản ngay khi có thể. Bạn sẽ tránh được rất nhiều phiền toái và khó khăn về sau này nếu như ngay từ đầu bạn có thể xây dựng được một hệ thống kế toán phù hợp. Hãy xem chương 10.1

Phương pháp xây dựng ngân sách

VÍ DỤ: DỰ ÁN PHÁT TRIỂN CÁC TRƯỜNG HỌC Ở HARGEISA

Việc đầu tiên là hãy in ra một bảng tính của “ngân sách.xls”. Ngân sách

sẽ là bài tập hay. Một ngân sách thường có những đặc điểm sau mà bạn nên theo:

- Một bản Ngân sách chi tiết bao gồm thông tin cơ bản về dự án, bao gồm tên, giai đoạn của dự án, loại tiền tệ, ghi rõ loại tiền tệ cho mỗi cột chi phí; một cột “Mã” trong đó có các mã đi liền với tài khoản tương ứng được thể hiện rõ ràng;
- Cột “Diễn giải” là nơi sẽ viết phần diễn giải cho từng chi phí và càng chi tiết càng tốt, và phần giải thích này phải khác nhau cho các chi phí khác nhau. Ví dụ, với chi phí cho nhân viên, có các loại “Cán bộ 1” và “Cán bộ 2” nên là những dòng chi khác nhau không nên nhập vào chung một dòng là “Các cán bộ khác”. Một nguyên tắc ở đây là hãy phân chia ra thành những loại chi phí thật cụ thể, và như thế bạn sẽ biết chắc chắn là loại chi phí đó là loại nào. Hãy làm sao cho phần diễn giải càng cụ thể càng tốt. Ví dụ: phần diễn giải là “điện dùng cho văn phòng” sẽ dễ hiểu hơn rất nhiều lời diễn giải “điện”.
- Ở cuối mỗi bảng ngân sách luôn có một số dòng gọi là “chi phí khác”. Dòng này đảm bảo với những chi phí chưa định liệu trước sẽ có mã tài khoản tương ứng. Điều này có nghĩa là các mã tài khoản sẽ không bị sử dụng chồng chéo khi có những chi phí phát sinh – mà chắc chắn vấn đề này .

- sẽ xảy ra.
- Cột “đơn vị” là nơi mà bạn sẽ phải điền vào đơn vị cho chi phí bỏ ra, và dựa vào đó để thanh toán cho từng mục chi tiêu. Không nên tự đặt ra “đơn vị” cho toàn bộ bảng ngân sách: điều này chỉ có tác dụng gây khó khăn giải đối với một số loại chi tiêu.
 - Ngân sách sẽ có đề cập đến khung thời gian và cả dịch vụ, có nghĩa là sẽ sử dụng “các đơn vị thành phần” – vd ‘người/ngày’. Ví dụ này sẽ là đơn vị tính tốt nhất khi sử dụng cho một tư vấn viên, người sẽ làm việc cho dự án của bạn mười ngày.

Tổng chi phí

Cột tổng chi phí sẽ được điền vào khi nhân đơn vị với số lượng. Quan trọng một điều là tất cả các dòng thực sự cần được thực hiện phép tính này. Nếu như không được thực hiện đầy đủ thì rất khó có thể đánh giá là ngân sách đó đảm bảo tính trung thực hoặc là phải điều chỉnh ngân sách.

(Ví dụ, giả sử một ngân sách cho năm bao xi măng, mỗi bao với một chi phí đơn vị là \$20, và trong cột ghi tổng chi phí là \$80. Như vậy cũng không có nghĩa là mỗi bao có thể được mua chỉ với giá \$16, hoặc chỉ có bốn bao được mua với giá là \$20.

Vì vậy rất khó để có thể thay đổi ngân sách khi hoàn cảnh thực tế không ổn định. Chi phí thực tế phải là $5 \times 20 - \$100$)

Ghi chú

Bất kỳ một ghi chú nào về một con số khi xuất hiện (hoặc là chi phí hoặc là số lượng) nên được ghi ở cột “ghi chú”. Cột này thường không được đưa vào trong ngân sách, nhưng thực sự nên đưa vào. Nếu không có cột này trong ngân sách thì không thể biết được một cách chính xác tại sao lại phải mua số lượng này hay tại sao lại phải mua với giá này. Tất cả các dòng nên có một mục ghi chú ở ngay bên cạnh. Ví dụ như, nếu như dự kiến chi phí cho 5 chuyến bay, trong phần ghi chú nên giải thích tại sao lại là 5 chuyến bay chứ không phải là 4 hay 6. Nếu không có ghi lại chi tiết giải thích quyết định chi một khoản tiền nào thì sẽ không thể điều chỉnh ngân sách. Phần chú giải này thực sự làm hạn chế tính chất của một bản ngân sách và chất lượng quản lý tài chính.

Luôn luôn là tốt khi ghi chép thật nhiều trong cột ghi chú. Nhưng không phải vì thế mà phần ghi chép này quá dài. Nó chỉ nên đủ để giải thích tại sao lại đặt con số đó vào ngân sách. Nó cũng nhấn mạnh đến tầm quan trọng của con số đó và thông tin

TRÍCH TỪ NGÂN SÁCH CỦA DỰ ÁN PHÁT TRIỂN TRƯỜNG HỌC Ở HARGEISA Hãy xem file “ngân sách.xls”
*Giai đoạn lập ngân sách: 1.3.2000 – 28.2.2001
 Tiền tệ: Đô la Mỹ*

Mã	Diễn giải	Đơn vị	Chi phí đơn vị	Số lượng	tổng chi phí	Ghi chú
B	Các chi phí cho nhân viên sở tại				39,800	
B1	Cán bộ 1	Tháng	450	12	5,400	Hargeisa cấp độ B
B2	Cán bộ 2	Tháng	450	12	2,800	Hargeisa cấp độ B
B3	Cán bộ 1	Tháng	450	12	2,800	Hargeisa cấp độ B
B4	Cán bộ hỗ trợ văn phòng	Tháng	350	12	4,200	Hargeisa cấp độ C
B5	Lái xe	Tháng	250	36	9,000	3 lái xe Hargeisa cấp độ D
B6	Bảo vệ	Tháng	250	24	6,000	2 bảo vệ văn phòng, Hargeisa cấp độ D
B7	Người quét dọn	Tháng	250	12	3,000	1 người quét dọn, Hargeisa cấp độ D
B8	Chi phí y tế	Người/ Tháng	50	132	6,600	chi phí dự tính: \$50/một nhân viên (11 nhân viên tất cả) một tháng
G Chi phí di lại					10,980	
G1	Nhiên liệu	Phương tiện	150	36	5,400	\$150 chi phí cho mỗi phương tiện của dự án một tháng
G2	Bảo dưỡng phương tiện	Phương tiện	50	36	1,800	\$ 50 bảo dưỡng mỗi phương tiện của dự án một tháng
G3	Bảo hiểm phương tiện	Phương tiện	300	12	3,600	Bảo hiểm hàng năm cho phương tiện
G4	Di lại ở Nairobi	Người/ Ngày	6	30	180	Di thực địa của PM, EM và OM (giá sử là 2 chuyến đi một năm, va mỗi lần đi khoảng 5 ngày).

Phụ lục 5: THỰC HIỆN KẾ TOÁN

Để tham khảo tốt nhất phần này hãy in bài tập “tính toán.xls” đi kèm với cuốn tài liệu này. Phần bài tập bao gồm tám trang và đó là những ví dụ phù hợp với việc ghi chép tính toán được đề cập đến ở đây.

Hãy luôn tự hỏi tại sao tài khoản được tạo ra:

- Đối với quản lý dự án: những người quản lý biết được họ đã chi bao nhiêu, cho hoạt động gì;
- Yêu cầu của pháp luật: tất cả các hoạt động từ thiện đều phải có tài khoản thể hiện việc thu và chi;
- Yêu cầu của các nhà tài trợ: các nhà tài trợ muốn được biết tiền của họ đã được chi như thế nào;
- Vì mục tiêu quản lý: để đảm bảo là tiền không bị thất thoát;
- Phục vụ cho giám sát và lập ngân sách: để so sánh thực chi và ngân sách, vì vậy người quản lý có thể chắc chắn có đủ ngân sách để hoàn thành tất cả các hoạt động của dự án.

Ghi sổ các giao dịch

Sổ theo dõi tiền mặt:

Các khoản thu và chi được phản ánh theo từng giao dịch. Tất cả các giao dịch phải được ghi trong sổ theo dõi tiền mặt. Sổ theo dõi tiền mặt là quyển sổ ghi đơn quan trọng nhất trong công việc kế toán. Nếu như bạn không có bất kỳ loại sổ nào khác (ngoại trừ phiếu thu) thì bạn nên có một cuốn sổ theo dõi tiền mặt. Nó cung cấp thông tin cơ bản được sử

dụng cho việc xây dựng một hệ thống tài khoản kế toán hoàn chỉnh.

Các thông tin chi tiết sau đây nên được đưa vào sổ cho mỗi giao dịch: ngày tháng, diễn giải, tham chiếu (trình bày trong phần sau) và số lượng.

Trang “sổ tiền mặt” cho biết tình hình tiền mặt đối với một dự án mới. Phải luôn lưu ý là đây chỉ là một ví dụ minh họa về sổ theo dõi tiền mặt được trình bày như thế nào. Sổ tiền mặt có nhiều cách trình bày khác nhau, ví dụ như phần thu và chi có thể được trình bày ở cạnh nhau, trong cùng một bảng. Tuy nhiên, các cách trình bày khác nhau nhưng chứa đựng những nội dung như nhau.

Lần vào sổ đầu tiên được ghi ở trang tháng 1 (1.1.2000) với số tiền là \$20.000, số tiền này được Giám đốc văn phòng nhận từ Trụ sở chính ở Anh để thành lập văn phòng đại diện. Đứng trên quan điểm của Văn phòng đại diện, số tiền trên được coi là thu nhập của văn phòng. (Trước đây không có tiền trong tài khoản của văn phòng nhưng bây giờ là \$20.000). Do vậy, số tiền này sẽ được ghi vào bên trái, trong phần thu.

Cũng trong tháng đó, văn phòng nhận được một khoản quyên góp là \$2.000. Điều đó có nghĩa là tổng thu trong tháng 1 là \$22.000. Cũng trong tháng 1, \$7.000 đã được chi cho tiền thuê văn phòng, mua nguyên vật liệu, điện và lương cho nhân viên. Lấy tổng thu trừ đi tổng chi cho ta biết số tiền còn lại trong tháng đó (i.e. \$22,000 - \$7,000 = \$15,000). Số tiền

\$15.000 được coi là số dư mang sang. Bởi vì số tiền này sẽ được mang sang tháng sau, tháng 2.

Số tiền mang sang phải bằng với số tiền trong két tại thời điểm cuối tháng trước. Nếu như có sự chênh lệch, thì có thể là do có khoản thu hoặc chi nào đó chưa được vào sổ, hoặc tiền bị lấy ra khỏi két hoặc được cho thêm vào két.

(Việc so sánh số tiền trong két và số dư trong sổ tiền mặt được gọi là “cân đối số dư tiền mặt”, và công việc này nên được thực hiện vào cuối mỗi tháng. Ghi lại kết quả của việc cân đối tiền mặt hàng tháng, và thể hiện kết quả đó trên biên bản kiểm kê quỹ (xem thêm ví dụ ở trang nói về “Kiểm kê tiền mặt”). Đồng thời đưa thêm phần giải trình cho bất kỳ sự chênh lệch nào giữa sổ dư trên sổ và sổ tiền trong két)

Tiếp tục ví dụ đưa ra ở trên sang tài khoản của tháng 2, số tiền vào sổ đầu tiên là số tiền được mang sang tháng 1 (ví dụ ở đây là \$15.000). Đây chính là số dư đầu tháng. Hãy luôn ghi nhớ một điều là số dư đầu tháng này luôn bằng số dư của tháng trước đó.

(Không có số dư nào kết chuyển sang tháng 1 cả vì trước tháng 1 văn phòng chưa thành lập. Do đó chưa có khoản tiền nào để kết chuyển vào tháng 1)

Trong tháng 2, văn phòng nhận được thêm một khoản thu nhập là \$300, và chi ra là \$14.250. Vì vậy số dư vào cuối tháng 2 là \$1.050, và đây cũng

chính là số tiền sẽ có ở trong két tiền mặt vào ngày 28/2.

Sổ theo dõi tài khoản ngân hàng:

Trong ví dụ nêu ở trên, văn phòng mới thành lập sử dụng mọi giao dịch bằng tiền mặt. Tuy nhiên trong tháng 2, Giám đốc quyết định mở một tài khoản tại ngân hàng địa phương. Và như vậy Giám đốc có thể thanh toán bằng Séc cũng như tiền mặt, và gửi tiền của văn phòng ở ngân hàng..

Do đó Giám đốc văn phòng phải tạo một sổ kế toán riêng để theo dõi chi tiết các giao dịch qua ngân hàng. Một ví dụ cho việc theo dõi này được thể hiện trong “Sổ theo dõi tài khoản ngân hàng”. (Nên có sổ kế toán riêng riêng rẽ cho mỗi hình thức thanh toán trong văn phòng: sổ theo dõi tiền mặt sổ theo dõi tài khoản ngân hàng, để biết chính xác giao dịch bằng tiền mặt và giao dịch qua ngân hàng)

Sổ theo dõi tài khoản ngân hàng có kết cấu gần giống như sổ theo dõi tiền mặt. Chỉ có một điểm khác nhau đó là có thêm một cột nữa để ghi số séc đã sử dụng trong tháng. Trên thực tế tên gọi “sổ theo dõi tiền mặt” ít được dùng đến. Nó có thể được hiểu là một quyển sổ trong đó ghi chi tiết hoặc là các giao dịch bằng tiền mặt hoặc là các giao dịch ở ngân hàng. Thuật ngữ “sổ theo dõi tài khoản ngân hàng” được dùng ở đây với mục đích muốn phân biệt giữa tiền mặt và tài khoản ở ngân hàng.

Văn phòng mở tài khoản tại ngân hàng với số tiền gửi ban đầu \$10.000 lấy từ tài khoản tiền mặt. Điều quan

trọng là sổ tiền này được thể hiện như thế nào ở sổ theo dõi tiền mặt và sổ theo dõi tài khoản ngân hàng. Đối với sổ theo dõi tiền mặt, khoản tiền này được coi là một khoản chi. Điều này hoàn toàn dễ hiểu vì tiền mặt đã bị hụt đi \$10.000. (Nếu sổ tiền này không được ghi vào sổ tiền mặt thì số tiền kết chuyển sang tháng sau trong sổ tiền mặt sẽ lớn hơn số tiền trong két là \$10.000). Trong sổ theo dõi tài khoản ngân hàng, sổ tiền này được ghi nhận như một khoản thu. Điều này cũng hoàn toàn dễ hiểu, vì trước đó trong tài khoản ngân hàng chưa có tie và bây giờ có \$10.000

Cần nhớ rằng việc luân chuyển tiền giữa tiền mặt và tài khoản phải được ghi trong cả hai sổ. Trong ví dụ ở trên, tiền mặt được gửi ở ngân hàng. Và cũng đúng nếu đó là rút tiền từ tài khoản ngân hàng và để trong tài khoản tiền mặt.

Sổ theo dõi tài khoản ngân hàng cũng được thực hiện giống như sổ theo dõi tiền mặt. Trong ví dụ ở trên, văn phòng đã chi \$5.225 bằng séc trong tháng 2. Văn phòng nhận được \$15.000 từ trụ sở chính, cộng với một khoản tài trợ là \$1.200. Thêm vào đó là số tiền đặt \$10.000 gửi ở ngân hàng, điều đó có nghĩa là tổng số tiền có trong tài khoản ngân hàng (trong tháng 2) là \$26.200. Như vậy, số dư tài khoản ngân hàng cuối tháng 2 là \$20.975 ($=\$26,200 - \$5,225$).

Cân đối số dư tài khoản ngân hàng:

Cân đối số dư tiền mặt đảm bảo rằng tất cả các giao dịch bằng tiền mặt đã

được ghi trong sổ theo dõi tiền mặt một cách hợp lý. Làm tương tự như thế đối với tài khoản ngân hàng. Thay vì là so sánh số tiền cân đối trong sổ tiền mặt với số tiền trong két thì đối với tài khoản ngân hàng đó là sự so sánh đối chiếu cân đối trong sổ theo dõi tài khoản ngân hàng và thông báo số dư tài khoản của ngân hàng. Và hoạt động này được gọi là “cân đối số dư tài khoản ngân hàng”.

Thông báo của ngân hàng là một danh sách các giao dịch được ngân hàng thực hiện, thể hiện toàn bộ thu và chi của 1 tài khoản trong một khoảng thời gian nhất định và số dư tại cuối khoảng thời gian đó. Hãy xem trang “Thông báo” cho phần thông báo của ngân hàng mà văn phòng nhận được vào cuối tháng 2.

Số dư trong sổ theo dõi tài khoản ngân hàng có thể không trùng khớp với số dư trong thông báo của ngân hàng, mặc dù tất cả các giao dịch đã được ghi chép đầy đủ. Sự khác nhau ở đây có thể là về mặt thời gian. Ví dụ như một khoản thanh toán bằng séc được ký vào những ngày cuối tháng và số tiền này được ghi nhận trong sổ theo dõi tài khoản ngân hàng. Nhưng những tờ séc đó chưa được đem đến ngân hàng và ngân hàng cũng chưa thực hiện giao dịch. Và vì vậy khoản tiền thanh toán đó chưa được ghi nhận trong thông báo của ngân hàng trong tháng đó. Hoặc tiền được ngân hàng thanh toán vào những ngày cuối tháng nên có thể không xuất hiện trên thông báo của tháng đó. Cũng có thể có một số giao

dịch trên thông báo của ngân hàng nhưng chưa được ghi nhận trong tài khoản. Một trường hợp rất phổ biến đó là phí giao dịch ngân hàng, số tiền này thường được trực tiếp trừ đi từ tài khoản của văn phòng.

Do đó, cần phải đối chiếu từng giao dịch xuất hiện trên thông báo của ngân hàng và trong sổ theo dõi tài khoản ngân hàng. Việc đối chiếu có thể được thực hiện bằng cách đánh dấu vào các giao dịch trên thông báo của ngân hàng và kiểm tra giao dịch đó nếu nó xuất hiện trên sổ theo dõi tài khoản ngân hàng, sau đó, đánh dấu vào các giao dịch trên sổ theo dõi tài khoản ngân hàng rồi kiểm tra giao dịch đó nếu thấy xuất hiện trên thông báo của ngân hàng. Sau đó có thể sử dụng các giao dịch chỉ được ghi nhận trên một sổ, để cân đối số dư trên sổ theo dõi tài khoản với số dư theo thông báo của ngân hàng. Hãy xem trang “Đối chiếu sổ dư”.

Các loại tiền tệ:

Như phần trên đã trình bày, các loại sổ khác nhau để theo dõi tiền mặt và tài khoản ngân hàng. Với các loại tiền tệ khác nhau cũng nên được theo dõi trên những quyển sổ khác nhau. Những quyển sổ này sẽ giúp bạn nắm được tình hình các loại tiền khác nhau mà văn phòng đang sử dụng. (Ví dụ như giả sử bạn có \$4.000 và 14.000 bảng Anh. Bạn không thể ghi chung cả hai loại tiền này vào cùng một sổ tiền mặt được - nếu bạn ghi như thế thì khi văn phòng bạn giao dịch với hơn hai loại tiền tệ thì bạn sẽ thấy rất rắc rối và

phức tạp).

Chứng từ thanh toán (Tham chiếu):

Trong sổ tiền mặt, mỗi giao dịch có một số hiệu riêng. Đối với việc thanh toán thì được ghi nhận bằng các chứng từ thanh toán.

Tất cả các loại thanh toán được ghi trên chứng từ thanh toán. Chứng từ này phải có các thông tin: số hiệu (đánh số lần lượt), ngày thanh toán, người hưởng (người được trả tiền), diễn giải, số tiền thanh toán và số tài khoản. Giấy tờ này phải được chuẩn bị trước khi thực hiện thanh toán, và nó cũng được sử dụng để uỷ quyền thanh toán. Tuy nhiên, tốt nhất nên sử dụng hẳn một mẫu giấy khác cho việc uỷ quyền.

Mục đích chính của chứng từ thanh toán là để đưa ra một con số duy nhất cho mỗi lần thanh toán. Con số này chính là tên gọi để các nhân viên kế toán theo dõi việc thanh quyết toán thông qua hệ thống tài khoản. Việc này không nên coi nhẹ đặc biệt khi có vấn đề phát sinh. Nếu như không có sẵn các giấy thanh toán đã được in ra, thì bạn có thể ghi số cho mỗi lần thanh toán. Ví dụ như, bạn có thể lựa chọn để sử dụng các con số theo trình tự “tháng 1 01, Tháng 1 02...”. Cách thức này sẽ giúp hoàn tất chức năng cơ bản của loại giấy này.

Chứng từ thanh toán nên được in ra làm hai liên. Liên 1 được lưu tại phòng kế toán, liên 2 được lưu trong sổ theo dõi thanh toán. Điều đó có nghĩa là sẽ có một phần theo dõi phụ

đối với các thanh toán qua sổ theo dõi giấy thanh toán, cùng với việc ghi chép trong sổ tiền mặt.

Với mỗi chứng từ thanh toán phải được bổ sung cùng với hoá đơn hoặc biên lai. Phiếu thu để chứng thực việc thanh toán thực sự đã xảy ra, hàng hoá và dịch vụ đã thực sự được mua. Hoá đơn cho ta biết rằng hàng hoá hay dịch vụ đã được giao nhận. Khi không có hoá đơn thì hàng hoá hay dịch vụ đó nên được thể hiện trong phiếu thu (giấy biên nhận). Hoá đơn phải được điền đầy đủ thông tin, xem thêm phần mục nói về “các giấy tờ bổ sung”.

Phiếu thu (Giấy biên nhận):

Bất kỳ một khoản thu vào nào cũng phải được ghi nhận trên phiếu thu. Giấy này phải có các thông tin: số thứ tự (được đánh số lần lượt), ngày nhận khoản tiền, người đưa tiền, diễn giải, số tiền và mã tài khoản.

Giấy ghi nhận được in ra làm ba liên. Người trả tiền nên giữ lại một liên trên đó có chữ ký của người nhận tiền. Đây chính là bằng chứng là số tiền đã được trả cho tổ chức cụ thể nào. Liên thứ hai nên được giữ trong sổ theo dõi phiếu thu, và liên cuối cùng được lưu tại bộ phận kế toán.

Sổ theo dõi phiếu thu nên được cất giữ ở một nơi an toàn. Nếu không bất kỳ người nào cũng có thể lấy và sử dụng và nhận tiền dưới tên của tổ chức.

Các giấy tờ bổ sung

Tất cả các loại giao dịch phải được theo dõi trong sổ tiền mặt hoặc sổ theo dõi tài khoản ở ngân hàng (xem thêm chi tiết ở phần trên). Tuy nhiên với mỗi loại giao dịch cần phải có giấy tờ bổ sung đi kèm. Giấy tờ bổ sung có thể là hoá đơn, phiếu thu và các giấy tờ uỷ quyền khác. Các loại giấy tờ này là phần quan trọng của bất kỳ một giao dịch nào khi thanh toán.

Nên xắp xếp các giấy tờ này theo từng tháng, với các phần chia trang để phân biệt các loại tiền tệ khác nhau (tiền mặt riêng và tài khoản ngân hàng riêng). Các giấy tờ bổ sung cho mỗi giao dịch cần có là: giấy uỷ quyền (có thể được thể hiện trên chứng từ thanh toán), chứng từ thanh toán, hoá đơn hoặc biên nhận, tất cả được ghim lại. Các giấy tờ bổ sung này nên được xắp xếp theo thứ tự của chứng từ thanh toán.

Sẽ rất dễ dàng để tìm kiếm các giấy tờ bổ sung vì nó đã được ghi nhận trong sổ tiền mặt hoặc sổ theo dõi tài khoản ngân hàng. Vì vậy trong các phòng kế toán thường có các tập giấy tờ bổ sung được xếp dài trên giá.

Đưa ra các tài khoản

Ghi chép các giao dịch là nhiệm vụ cơ bản của kế toán và là một trong những phần quan trọng nhất của bất kỳ hệ thống kế toán nào. Tuy nhiên bản thân công việc này vẫn có một số hạn chế. Các sổ theo dõi tiền mặt

hay theo dõi tài khoản ngân hàng cũng chỉ cho biết thông tin của các giao dịch đơn lẻ. Các loại sổ này không cho bạn cái nhìn toàn diện về tình hình chi tiêu. Để đạt được mục đích này thì bạn cần thiết phải tổng hợp thông tin trong sổ theo dõi tiền mặt và sổ theo dõi tài khoản ngân hàng.

Trang “Tổng hợp” (kèm theo sách) là phần tổng hợp thu & chi trong tháng 1 và 2. Thông tin được tổng hợp từ sổ theo dõi tiền mặt và sổ theo dõi tài khoản ở ngân hàng. Từ trang tổng hợp này bạn hoàn toàn dễ dàng có thể nắm được bao nhiêu tiền đã được nhận vào và bao nhiêu được chi ra, đồng thời cũng giúp bạn nắm được tiền đã được chi ra và nhận vào như thế nào. Trang tổng hợp này giúp ích rất nhiều cho các giám đốc dự án những người chịu trách nhiệm giám sát tình hình tài chính tổng quan.

Khi giao dịch được thực hiện với hơn một loại tiền tệ bạn phải quy đổi về một loại tiền tệ trước khi đưa vào tài khoản. Như đã đề cập trong phần trên, bạn sẽ bị rối tung lên nếu như vẫn để đồng đôla và bảng Anh chung trong một tài khoản.

Số tài khoản:

Các nhóm chi phí được ghi chung vào cái được gọi là “Tài khoản”. Bất kỳ nhóm chi phí nào cũng đều được dùng để phản ánh chi phí thay thu nhập của dự án. Đối với các tổ chức PCP, mã số các khoản chi thường quan trọng hơn cả. Các chi phí này có thể được tổng hợp theo vùng địa lý (ví dụ, chi phí diễn ra ở phía Bắc,

Nam, Đông hay Tây), phù hợp với dự án (ví dụ: chi phí nhân sự, đi lại hay mua các công cụ nông nghiệp).

Thông thường, các mã số được sử dụng thống nhất cho nhiều mảng hoạt động khác nhau (Điều đó có thể dẫn tới việc các mã số được phát triển chi tiết và có nhiều cấp). Tuy nhiên, bất kỳ một mã số nào đã được thiết lập ra thì cũng đều được sử dụng. Các mã số cần phải được sử dụng thống nhất trên cả ngân sách cũng như các tài khoản bổ sung khác. Chính vì vậy, các số tài khoản được xác định khi xây dựng ngân sách.

Các tài khoản thu gọn:

Tiền mặt và sổ theo dõi tiền ngân hàng có thể được thu gọn theo mã tài khoản. Điều đó cho phép phát triển hệ thống số tài khoản. Ví dụ về một bảng thu gọn tài khoản có thể xem tại bảng ‘Tài khoản thu gọn’. Bạn cũng có thể thấy các thông tin lấy được từ đây hữu ích như thế nào đối với các nhà quản lý và làm thế nào có thể so sánh các chi phí này với tổng ngân sách.

Quản lý tài chính

Một vài nguyên tắc quản lý tài chính cơ bản có thể giúp chúng ta giảm thiểu việc tiền nong bị thất thoát hoặc chi tiêu vượt quá ngân sách. Các nguyên tắc đó sẽ được miêu tả dưới đây cũng như có thêm bản mô tả trách nhiệm phê duyệt. Có thể không phải lúc nào chúng ta cũng có thể áp dụng tất cả các nguyên tắc quản lý này. Tuy nhiên, nếu bạn có

thể sử dụng đầy đủ các nguyên tắc này thì hệ thống tài chính của bạn sẽ rất vững chắc.

Lưu ý, việc đối chiếu với ngân sách khi chuẩn bị kế hoạch chi tiêu tự thân nó đã là một hoạt động quản lý tài chính rất quan trọng. Một biện pháp cơ bản nữa đó là tuyển dụng những cán bộ tài chính có kỹ năng và năng lực thích hợp và đảm bảo rằng trách nhiệm của họ được mô tả một cách rõ ràng. Đây là một ưu tiên quan trọng khi bạn tuyển dụng nhân viên tài chính mới: tìm một người có năng lực và kinh nghiệm thích hợp, và họ cần phải hiểu rõ chúng ta mong đợi gì từ họ.

Phê duyệt:

Mọi khoản chi tiêu bắt buộc phải được phê duyệt. Điều này sẽ đảm bảo rằng những người chịu trách nhiệm quản lý có thể kiểm soát được ngân sách. Ví dụ như, Giám đốc dự án thường là người chịu trách nhiệm đảm bảo việc chi tiêu trong khuôn khổ ngân sách dự án. Giám đốc dự án sẽ không thể kiểm soát được chi tiêu nếu cán bộ dự án có thể tự phê duyệt ngân sách. (Trong trường hợp này, ngân sách đã được sử dụng không phù hợp).

Nói một cách rõ ràng, các thủ tục phải được Giám đốc dự án, người chịu trách nhiệm quản lý ngân sách, ở các cấp phê duyệt khác nhau, phê duyệt. Ví dụ như, Quản lý văn phòng được phép phê duyệt thanh toán tiền mặt lên tới 500USD. Các khoản thanh toán vượt quá 500 USD sẽ phải được duyệt bởi Giám đốc dự án (hoặc người được thay thế bổ nhiệm trong thời gian

Giám đốc dự án vắng mặt). Thông thường có nhiều mẫu khác nhau để phê duyệt các loại giao dịch khác nhau. (Ví dụ như, “Mẫu đề nghị thanh toán nhỏ” được sử dụng để đề nghị và phê duyệt các khoản chi phí nhỏ).

Đảm bảo an ninh:

Tiền mặt để trong văn phòng phải được cất giữ ở nơi an toàn (ví dụ trong két). Điều đó sẽ hạn chế người khác tiếp cận dễ dàng. Tiền mặt cất giữ ở văn phòng nên hạn chế về mặt số lượng. Tiền nên được lưu giữ ở Ngân Hàng hoặc ở Trụ sở chính và rút tiền về khi cần dùng đến.

Cân đối tiền mặt và tài khoản ngân hàng:

Nếu thường xuyên thực hiện kiểm tra sổ tiền lưu giữ ở ngân hàng và tiền mặt, bạn sẽ phải chắc chắn rằng số tiền trong tài khoản được lưu giữ đúng thực tế: điều này có nghĩa là nếu tài khoản tiền mặt thể hiện rằng bạn có 100USD thì thực tế bạn phải có 100USD tiền mặt tại quỹ. Đây là một nguyên tắc kiểm soát cơ bản và phải được thực hiện ít nhất mỗi tháng một lần.

Phân chia trách nhiệm:

Giám sát tài chính phải đạt tiêu chuẩn là đảm bảo sao cho mỗi cán bộ tài chính có trách nhiệm khác nhau trong vấn đề thanh toán. Khi đó, sẽ có một loạt các kiểm tra khác nhau đối với các khoản thanh toán và sẽ làm giảm tối đa các lỗi có thể xảy ra trong chi tiêu. Các công việc cơ bản là: phê duyệt chi tiêu, quản lý quỹ tiền mặt và ghi sổ các giao dịch.

CÁC NGUYÊN TẮC TÀI CHÍNH VÀNG:

- Lưu lại mọi chứng từ thanh toán. Việc này sẽ giúp những người khác có thể theo dõi được tài khoản của bạn chỉ cần dựa vào những chứng từ bạn lưu mà không cần bất cứ sự giải thích nào.
- Tổ chức tốt. Đảm bảo rằng mọi tài liệu được lưu giữ hợp lý và tất cả các thủ tục được tuân thủ đúng.
- Nhất quán. Nếu bạn đã làm tốt thủ tục tài chính một lần, hãy làm tương tự với những lần tiếp theo (ngoại trừ có lý do nào khác cho việc thay đổi thủ tục đó).
- Ghi sổ sách chứng từ. Không nên để các chứng từ thanh toán quá một tuần, cần phải đảm bảo việc cập nhật thường xuyên vào sổ sách. Ghi chép tất cả các giao dịch vào sổ sách khi chúng phát sinh: Để tránh thanh toán các chứng từ chưa được thanh toán.
- Đừng để sa đà vào một vấn đề: Nếu gặp phải một vấn đề khó, hãy đưa ra một giả định đơn giản và tiếp tục các phần tiếp theo. Hãy ghi chú lại và thảo luận với người quản lý của bạn hay kế toán sớm nhất khi có thể.

108

PHIẾU THAM KHẢO Ý KIẾN BẠN ĐỌC

Để góp phần tái bản cuốn sách *Làm thế nào để xây dựng tổ chức phi chính phủ quy mô nhỏ tốt hơn, phù hợp hơn với thực tiễn ở Việt Nam*, chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp chân thành của bạn đọc về các nội dung sau:

1. Anh/chị thấy những chương/nội dung nào của cuốn sách này là phù hợp với tổ chức của Anh/chị?

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Chương 1 <input type="checkbox"/> | Chương 6 <input type="checkbox"/> | Chương 11 <input type="checkbox"/> |
| Chương 2 <input type="checkbox"/> | Chương 7 <input type="checkbox"/> | Chương 12 <input type="checkbox"/> |
| Chương 3 <input type="checkbox"/> | Chương 8 <input type="checkbox"/> | Chương 13 <input type="checkbox"/> |
| Chương 4 <input type="checkbox"/> | Chương 9 <input type="checkbox"/> | Các phụ lục <input type="checkbox"/> |
| Chương 5 <input type="checkbox"/> | Chương 10 <input type="checkbox"/> | |

Tại sao?

2. Theo Anh/chị những chương/nội dung nào chưa phù hợp với thực tiễn Việt Nam?

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Chương 1 <input type="checkbox"/> | Chương 6 <input type="checkbox"/> | Chương 11 <input type="checkbox"/> |
| Chương 2 <input type="checkbox"/> | Chương 7 <input type="checkbox"/> | Chương 12 <input type="checkbox"/> |
| Chương 3 <input type="checkbox"/> | Chương 8 <input type="checkbox"/> | Chương 13 <input type="checkbox"/> |
| Chương 4 <input type="checkbox"/> | Chương 9 <input type="checkbox"/> | Các phụ lục <input type="checkbox"/> |
| Chương 5 <input type="checkbox"/> | Chương 10 <input type="checkbox"/> | |

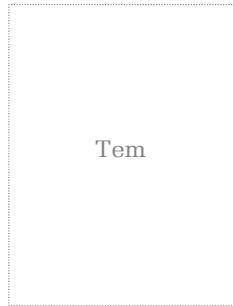
Tại sao?

3. Theo Anh/chị cuốn sách này nên bổ sung thêm những nội dung nào?

4. Những đánh giá khác:

- Lựa chọn nguồn tài liệu dịch: Tốt Trung bình Kém
- Chất lượng dịch tài liệu: Tốt Trung bình Kém

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp của các Anh/chị!



Tem

Người gửi:.....

Người nhận: Tổ chức CARE Quốc tế tại Việt Nam
66 Xuân Diệu, Tây Hồ, Hà Nội
Tel: (04) 716 19 30
Fax: (04) 716 19 35