

Sáng kiến vì Cộng đồng CPI 2016

Nâng cao năng lực lãnh đạo cho các tổ chức Phi Lợi Nhuận tại TP. Hồ Chí Minh

Tình Nguyễn Doanh Nghiệp

Trung bình các công ty đầu tư 25% ngân sách vào kinh phí hoạt động pháp lý, nhân sự và marketing. Đây là những phần thiết yếu đóng góp cho sự thành công của một công ty, tuy nhiên, với các tổ chức phi lợi nhuận (NPO) những nguồn lực tương tự lại bị giới hạn rất nhiều. Dịch vụ pro bono (tình nguyện chuyên môn) cung cấp một hướng đi thiết thực để tiếp cận những nguồn lực này. Đó là lý do vì sao rất nhiều NPO dựa vào dịch vụ tình nguyện chuyên môn để lấp chỗ trống cho khoản 20% ngân sách cần phải bỏ ra.

Tình nguyện chuyên môn từ doanh nghiệp không còn là khái niệm xa lạ; tuy nhiên, số doanh nghiệp nhận ra lợi ích của việc cung cấp cơ hội tình nguyện cho nhân viên chỉ mới gia tăng gần đây. Chương trình tình nguyện chuyên môn đem đến lợi ích cho cả ba đối tượng: Các tổ chức phi lợi nhuận nhận được hỗ trợ cần thiết, doanh nghiệp có thể đầu tư sâu hơn vào các đối tác cộng đồng của họ, và nhân viên có được nhiều cơ hội thực hành chuyên môn ở một môi trường khác. Đó là lý do trong suốt 6 năm qua, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Cộng đồng LIN đẩy mạnh các chương trình giành cho tình nguyện chuyên môn để vừa kết nối các NPO với doanh nghiệp, vừa phát triển hoạt động tình nguyện chuyên môn trên khắp địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

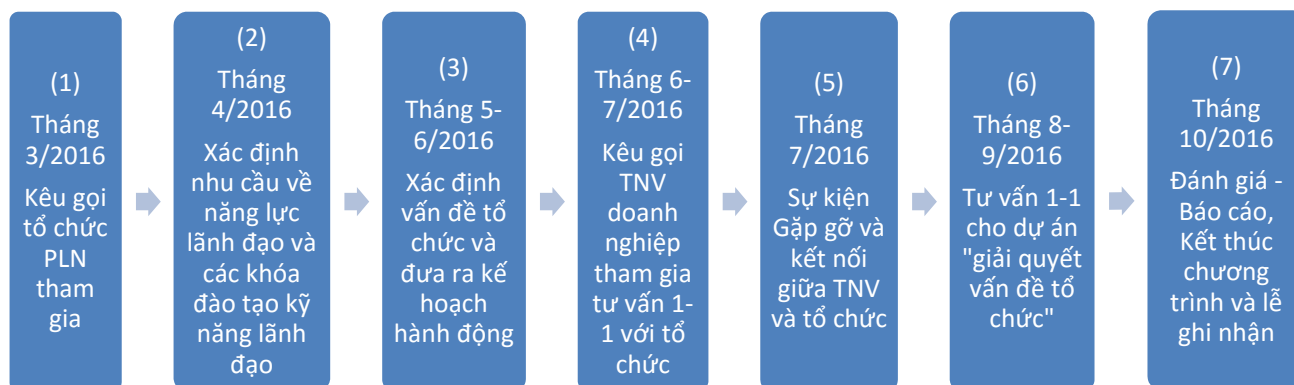
Tình nguyện chuyên môn được hiểu đúng nhất trong bối cảnh các chuỗi chiến lược đầu tư vì cộng đồng mà hiện nay một số doanh nghiệp đang thực hiện:

Gây Quỹ	“Những cánh tay nối dài” hỗ trợ các dịch vụ/ chương trình		Cơ sở hạ tầng và lãnh đạo	
Hỗ trợ Tài chính	Tình nguyện thực tế	Tình nguyện viên chuyên môn		
-Khoản tài trợ bằng tiền mặt -Mua dịch vụ -Phân bổ quà tặng	-Dọn dẹp sân chơi -Bếp ăn từ thiện -Trồng cây trong vườn	Kỹ năng chung -Dạy kèm -Tập huấn kỹ năng nghề nghiệp -Điều phối sự kiện	Ban điều hành -Tham gia quản trị điều hành -Đào tạo thành viên điều hành	Tình nguyện viên chuyên môn -Hỗ trợ về IT -Thiết kế cho các hoạt động marketing -Tư vấn Nhân sự -Tư vấn luật - v.v

Chương trình Sáng kiến vì Cộng đồng (CPI):

Từ năm 2009, Trung tâm hỗ trợ phát triển cộng đồng LIN (LIN) đã kết nối trên 1000 tình nguyện viên chuyên môn (TNVCN) và các doanh nghiệp với các tổ chức phi lợi nhuận tại địa phương có nhu cầu về kỹ năng chuyên môn và kinh nghiệm. Riêng trong năm 2015, LIN đã kết nối 404 tình nguyện viên, đóng góp hơn 6.000 giờ dịch vụ chuyên môn cho các NPO. Cách đây 4 năm, LIN đã đưa vào hoạt động một chương trình được thiết kế riêng nhằm kết nối doanh nghiệp với các cơ hội tình nguyện chiến lược ngắn hạn, định hướng kỹ năng, với các tổ chức phi lợi nhuận tại địa phương; nhờ đó đem lại một chương trình Trách Nhiệm Cộng Đồng (CSR) có tác động định hướng nhất định. Chỉ trong vòng 4 năm, chương trình Sáng kiến vì Cộng đồng (CPI) đã thu hút 125 TNV chuyên môn đến từ 60 doanh nghiệp khác nhau để giúp các NPO nâng cao kỹ năng truyền thông, nỗ lực gây quỹ và marketing cho tổ chức. Chiếu theo nhu cầu của các đối tác phi lợi nhuận của LIN, Sáng Kiến Vì Cộng Đồng 2016 (CPI 2016) sẽ chú trọng vào việc nâng cao năng lực lãnh đạo cho các tổ chức Phi lợi nhuận.

Lược đồ dưới đây chỉ rõ các hoạt động tổng quan của CPI 2016 (xin xem trang 4-6 để biết thêm chi tiết):



CHỦ ĐỀ CPI 2016:

Nâng cao năng lực lãnh đạo cho các tổ chức PLN tại địa phương.

“Nếu chúng ta không tìm ra được điều gì ẩn sau việc thiếu đầu tư vào kỹ năng lãnh đạo trong giới phi lợi nhuận và đảo ngược sự thật đó, chúng ta sẽ tiếp tục bỏ qua một trong những thành phần thiết yếu nhất của thay đổi tích cực trong xã hội. Đầu tư vào năng lực lãnh đạo không chỉ mang lại hiệu suất cao hơn, mà còn mang lại một thế giới tốt hơn, công bằng hơn.”

— Ira Hirschfield, Chủ tịch Quỹ Evelyn and Walter Haas, Jr.

Nhu cầu của Nâng cao Năng lực Lãnh đạo:

Hiện nay, LIN có hơn 180 đối tác NPO, nằm trong và khu vực lân cận thành phố Hồ Chí Minh, nhiều tổ chức được hưởng lợi từ sự hỗ trợ chuyên môn từ các chuyên gia nhằm tăng cường hoạt động của họ. Khi LIN thành lập năm 2009, nhân viên của các NPO đã yêu cầu xây dựng năng lực trong lĩnh vực mà họ ưu tiên (ví dụ, truyền thông, gây quỹ, kế hoạch chiến lược và quản lý tài chính). Đến năm 2013, LIN đã bắt đầu tiến hành khảo sát hằng năm đối với các đối tác NPO, cho phép LIN theo dõi các xu hướng và xác định khoảng cách trong năng lực của các tổ chức. Qua số liệu phân tích hằng năm trong năm 2015, thực trạng của các tổ chức cũng như những buổi họp mặt từ CPI 2015 cho thấy khoảng cách đang ngày càng rõ rệt ở một lĩnh vực, đó là *lãnh đạo và nâng cao năng lực lãnh đạo*.

Thực trạng hoạt động của các tổ chức PLN

Nhằm hiểu rõ hơn về nhu cầu riêng của các tổ chức về xây dựng năng lực, đội ngũ LIN đã sắp xếp những ngày làm việc tại chỗ để quan sát cách vận hành của tổ chức cũng như có những buổi phỏng vấn cá nhân với những nhân viên khác nhau của các tổ chức đó. LIN đã ngẫu nhiên chọn 10 tổ chức PLN có quy mô phát triển khác nhau. Dựa trên 17 cuộc phỏng vấn trong những ngày làm việc tại thực địa và quá trình quan sát vận hành của tổ chức PLN trong tháng 1 năm 2016, chúng tôi nhận thấy:

- Tiềm năng trong những người tự nguyện tham gia vào việc đòi lại công bằng cho xã hội là rất lớn. Họ (và thậm chí gia đình của họ) rất tích cực và khôn ngoan đầu tư cho một xã hội tốt hơn, tuy nhiên, có tới 80% tổ chức PLN hoạt động mạnh mẽ. Đa số những người lãnh đạo (80%) chưa bao giờ tham gia bất cứ buổi huấn luyện cho lãnh đạo nào và hầu hết đều đang lãnh đạo tổ chức dựa trên cam kết tạo ra tác động. Họ thừa nhận là mình gặp phải nhiều khó khăn trong những tình huống như làm thế nào để tạo cảm hứng cho nhân viên và tình nguyện viên, tìm kiếm những nguồn lực ở đâu, làm sao để thuyết phục người khác chấp nhận thay đổi, v.v...
- 90% những tổ chức PLN này bị giới hạn nguồn lực để nâng cao năng lực lãnh đạo. 100% lí do gặp phải nằm ở vấn đề gây quỹ và thiếu hụt nhân viên.
- Tất cả các lãnh đạo của tổ chức PLN mà chúng tôi nói chuyện đều bối rối với những khái niệm về quản lý tổ chức như lập kế hoạch kế nhiệm, lên kế hoạch chiến lược cho tầm nhìn tương lai, khuyến khích

và thúc đẩy nhân viên và tình nguyện viên, huấn luyện, thay đổi phương pháp quản lý, văn hóa tổ chức, v.v...

- Rất nhiều lãnh đạo của những tổ chức này trực tiếp tham gia vào hoạt động dự án hằng ngày nên không có nhiều thời gian cho những công việc lãnh đạo khác.
- Lĩnh vực PLN bao gồm những công việc khó khăn trong đó nhiều vấn đề có thể làm tinh thần kiệt quệ theo thời gian. Việc thiếu quan tâm bản thân, thiếu cân bằng giữa cuộc sống và công việc diễn ra thường xuyên vì ai cũng muốn gia tăng giá trị tác động và cho tổ chức.
- Vì quy mô hoạt động của tổ chức PLN nhỏ, tất cả các lãnh đạo đều kiêm thêm những nhiệm vụ khác và luôn phải là người làm gương cho tổ chức. Một vài lãnh đạo với hành vi chưa tích cực không ý thức được họ đang tạo nên tiếng nói văn hóa trong tổ chức.
- 70% các nhà lãnh đạo của tổ chức PLN nói rằng họ cần phát triển thêm kỹ năng lãnh đạo hoặc nhận thấy được đây là một vấn đề đang đè nặng trên tổ chức của họ.

Xây dựng kỹ năng lãnh đạo là điều cần thiết để đảm bảo rằng sự can thiệp vào hệ sinh thái PLN mang tính chuyển hóa. Hơn nữa, đầu tư vào chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo có thể mang lại hiệu ứng nhiều chiều. Nếu chúng ta thật sự chú trọng đến các lãnh đạo, việc đó sẽ đặt nặng trách nhiệm lên vai họ để trở thành tiêu điểm của tổ chức¹.

Mục tiêu của chương trình CPI 2016:

- Tạo kết nối cộng đồng có ý nghĩa cho doanh nghiệp thông qua hoạt động tình nguyện của nhân viên;
- Tạo cơ hội cho các chuyên gia tình nguyện đóng góp kỹ năng của họ nhằm hỗ trợ các tổ chức xã hội tạo tác động; và
- Phát triển năng lực lãnh đạo cho các tổ chức PLN địa phương.

Lợi ích của các bên tham gia CPI:

Lợi ích của các NPO:

- Củng cố năng lực lãnh đạo của NPO;
- Giải quyết nhu cầu cần thiết của tổ chức tại những khu vực được các NPO xác định trong giai đoạn xác định vấn đề tổ chức;
- Thiết lập quan hệ đối tác chuyên nghiệp với các cá nhân và doanh nghiệp sẵn sàng đóng góp kỹ năng và thời gian cho các NPO.

Lợi ích của doanh nghiệp và TNV chuyên môn:

- Hiểu rõ hơn về cách NPO đang hoạt động tại Việt Nam;
- Cơ hội để hỗ trợ tác động xã hội bền vững bằng cách xây dựng năng lực của các nhân viên NPO;
- Một cách ý nghĩa để luyện tập và cải thiện kỹ năng chuyên nghiệp như: tập huấn, huấn luyện và hướng dẫn, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, quản lý dự án, v.v...
- Được các NPO và cộng đồng công nhận.

Nhóm đối tượng mục tiêu trong chương trình CPI:

Các chuyên gia trong chương trình nâng cao năng lực lãnh đạo (6 chuyên gia)

- Đóng vai trò cố vấn trong toàn bộ chương trình, cố vấn cho LIN về các khía cạnh chuyên môn
- Cam kết theo dõi và cố vấn trong toàn bộ quá trình diễn ra chương trình (từ tháng 3 - 10/2016)
- Cố vấn cho các NPO tham gia trong bước (3) Tìm kiếm vấn đề tổ chức và Lập kế hoạch Hành động; hỗ trợ 1-1 cho nhóm được yêu cầu thực hiện bước (6) Thực hiện dự án “giải quyết vấn đề tổ chức”

Các tổ chức PLN (16 NPO?)

- Ít nhất một thành viên chịu trách nhiệm cho việc phát triển tổ chức tại NPO của họ.
- Có khả năng xác định và tổng hợp những thách thức hiện tại của tổ chức.

¹ Ủy ban Quốc gia về Thiện nguyện có phản hồi (NCRP), “Bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo PLN – Một cơ hội thiện nguyện bị bỏ lỡ” (2015)

- Cam kết tuân theo thời gian yêu cầu đối với chương trình huấn luyện, họp mặt hàng tuần với HLV trong quá trình lên kế hoạch hành động và với nhóm TNV trong quá trình triển khai kế hoạch.

Các doanh nghiệp và nhóm TNV (16 nhóm?)

- Ít nhất 3 chuyên gia có kinh nghiệm tham gia vào chủ đề hành động của NPO. (sẽ xác định sau bước Tìm kiếm tổ chức và lên kế hoạch hành động).
- Nhóm có thể tổng hợp bộ kỹ năng được yêu cầu và sức mạnh của họ.
- Sẵn sàng đóng góp 2h/tuần trong khóa 8 tuần để làm việc với các NPO.

Chương trình Sáng kiến vì cộng đồng CPI 2016:

1. Kêu gọi tham gia chương trình (NPO đến tháng 3, Doanh nghiệp: đến tháng 7) tương đương bước (1) và (4)

2. Đánh giá Nhu cầu Năng lực lãnh đạo và Các khóa tập huấn (tháng 3-4)

Nhằm thiết kế khóa học kỹ năng lãnh đạo cho các tổ chức PLN tham gia chương trình, một buổi lên ý tưởng sẽ được thực hiện nhằm hiểu rõ nhu cầu nâng cao năng lực lãnh đạo của các lãnh đạo chung và lãnh đạo cá nhân NPO. Mục đích của buổi họp này là để xác định chủ đề cho các buổi tập huấn sau đó.

Một khi chủ đề tập huấn đã được hình thành, chương trình tập huấn sẽ được thực hiện trong các ngày cuối tuần suốt tháng 4 và đầu tháng 5 cho tất cả các NPO tham gia.

3. Xác định Vấn đề tổ chức và kế hoạch hành động (tháng 5-6)

Đây là một bước cho các lãnh đạo NPO đem kiến thức đã được tập huấn của mình vào thực tế, áp dụng vào các vấn đề của tổ chức như một thực nghiệm. Tiến trình này sẽ do đại diện tổ chức thực hiện dưới sự cố vấn của Ban Cố Vấn.

4. Gặp gỡ và kết nối (cuối tháng 7)

- *Kết nối các NPO có nhu cầu với TNV*

Các NPO tham gia sẽ được khảo sát để hoàn thành một bản khảo sát được thiết kế để đánh giá nhu cầu tương ứng và thách thức hiện tại của họ. Trong khi đó, các doanh nghiệp/TNV sẽ được khảo sát trên một bản đánh giá khác về kỹ năng và sức mạnh hiện tại của họ. Thông tin này sẽ giúp đội ngũ LIN thu hẹp các đối tác NPO tiềm năng cho mỗi nhóm doanh nghiệp hoặc TNV.

- *Sự kiện kết nối và gặp gỡ*

Trước khi sự kiện diễn ra, LIN sẽ thông báo đến các bên tham gia về đối tác tương ứng của họ cho toàn chương trình. Các NPO và nhóm doanh nghiệp/TNV sẽ được mời đến sự kiện *Gặp gỡ*. Sự kiện tạo cơ hội cho các NPO và TNV doanh nghiệp gặp gỡ và kết nối với nhau. Với các hoạt động được thiết kế riêng, LIN cũng hướng đến việc giúp NPO và DN hiểu rõ hơn về môi trường làm việc đối tác nhằm tạo điều kiện hợp tác hiệu quả trong quá trình hướng dẫn.

5. Các buổi hội thảo dự kiến (tháng 8-9)

Trung tâm LIN sẽ làm việc với các chuyên gia để tổ chức 1 đến 2 sự kiện nhằm giải quyết thách thức và nhu cầu của xây dựng năng lực lãnh đạo được xác định bởi các NPO trong quá trình hình thành và thực hiện kế hoạch hành động nếu có.

6. Hợp tác và Huấn luyện (Tháng 8-9)

- *Định hướng*

Ngay sau khi kết nối với nhau, các tổ chức và doanh nghiệp/nhóm TNV sẽ được LIN tổ chức một buổi định hướng chung. Ngoài ra, các đối tác sẽ được nghe chia sẻ từ 1 NPO đã có kinh nghiệm làm việc thành công

với các TNV chuyên môn trước đây và có cơ hội nêu câu hỏi về chương trình, các tiêu chí và thời gian. Cũng sẽ có thời gian cho các nhóm làm quen với nhau.

- *Hợp tác và huấn luyện*

Các doanh nghiệp/nhóm TNV sẽ có 8 tuần để làm việc với các đối tác phi lợi nhuận tương ứng. LIN đề xuất các đối tác nên làm việc theo trình tự các bước sau đây:

Bước 1: Xem lại kế hoạch dự định của tổ chức và thảo luận (nêu câu hỏi, đưa ra gợi ý, xem xét những thay đổi, nếu cần)

Bước 2: Bổ sung một hoặc nhiều hành động/giải pháp trong khung thời gian chương trình. Bước 3: Báo cáo mức độ ảnh hưởng của các hoạt động/giải pháp đã thực hiện.

Bước 4: Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các hoạt động/giải pháp đã thực hiện.

7. **Đánh giá và Báo Cáo (tháng 10)**

Ban cố vấn sẽ hỗ trợ toàn bộ các đối tác CPI xuyên suốt chương trình và giúp đánh giá kết quả của từng sự cộng tác. Thành viên ban cố vấn có thể được liên lạc để tư vấn về các mục tiêu, KPIs, tiến độ thực hiện cũng như bất kỳ thách thức nào về hợp tác hay giao tiếp của các NPO hoặc các doanh nghiệp/nhóm tình nguyện. Ngoài ra, họ sẽ đánh giá kết quả của từng sự hợp tác và cung cấp thông tin phản hồi cho từng thành viên.

- *Báo cáo*

Các nhóm tham gia sẽ được yêu cầu cập nhật bằng cách đóng góp bài viết sơ lược theo tháng (ví dụ, bạn đã làm gì trong tháng, có gì thay đổi so với kế hoạch ban đầu không, bước cần kíp phải thực hiện tiếp theo là gì?). Mục đích của phần này là để giúp các đối tác luôn theo đúng tiến độ, được biết những cột mốc quan trọng nhằm duy trì năng lượng và động lượng cho toàn bộ các nhóm.

- *Hướng dẫn đánh giá*

LIN sẽ cung cấp các hướng dẫn và bảng điểm để giúp Ban cố vấn xem lại và đánh giá sự hợp tác của các nhóm. Những tiêu chí dưới đây sẽ được đánh giá:

1. Nâng cao năng lực lãnh đạo: Phần này sẽ được đánh giá bằng cách so sánh kết quả trước và sau các khảo sát. Các cuộc khảo sát sẽ được thiết kế để hiểu thấu được vấn đề và đánh giá từ (1) các lãnh đạo và người kế nhiệm của NPO tham gia đối với kỹ năng lãnh đạo được hình thành từ chương trình, (2) từ những nhân viên khác tại NPO họ hỗ trợ và (3) từ nhóm tình nguyện hướng dẫn của họ. (Điểm phần này sẽ được tính bởi ban cố vấn).
2. Chiến lược lãnh đạo: Cuối chương trình, ban cố vấn sẽ đánh giá văn hóa lãnh đạo của mỗi NPO và bước phát triển tiếp theo về kế hoạch lãnh đạo của họ trên mọi mức độ.
3. Quá trình đối tác: Điểm sẽ được tính trên phản hồi từ hai phía đối tác (NPO và doanh nghiệp/nhóm TNV), cũng như chất lượng tham gia và thời gian. (Điểm này sẽ được tính bởi nhân viên LIN)

Lưu ý: Nếu bất kỳ NPO nào không muốn tiết lộ chiến lược nhân sự của mình cho đồng nghiệp hay cho công chúng nói chung, họ có thể "opt-out" (tách khỏi) quá trình đánh giá. Quyết định này cần được thực hiện với sự tư vấn của doanh nghiệp/nhóm TNV mà tổ chức đang hợp tác.

8. **Lễ ghi nhận (cuối tháng 10)**

LIN sẽ tổ chức một buổi lễ vào cuối tháng 10 để ghi nhận những thành quả của tất cả các đội và để chia sẻ những kinh nghiệm và kết quả của quá trình hợp tác. Hai đội có số điểm cao nhất từ việc đánh giá sẽ được mời để chia sẻ kinh nghiệm của họ trong buổi lễ. Tất cả các NPO và doanh nghiệp/nhóm TNV tham gia chương trình sẽ được ghi nhận nỗ lực và thành tựu của họ.

9. PR & Truyền thông

LIN sẽ quảng bá chương trình CPI 2016 qua nhiều kênh truyền thông khác nhau. Mạng lưới của LIN hiện nay đã đạt đến hơn 10.000 người bao gồm đại diện các doanh nghiệp, các NPO và các kênh truyền thông địa phương cũng như nước ngoài. Vui lòng tham khảo Kế hoạch Truyền thông và PR của LIN để biết thêm thông tin chi tiết.

10. Theo dõi và đánh giá

Trong suốt chương trình CPI 2016, đội ngũ LIN sẽ cùng theo dõi các NPO và các doanh nghiệp/nhóm tình nguyện. Chúng tôi sẽ đề nghị và chia sẻ báo cáo hàng tuần của mỗi nhóm, nhằm hỗ trợ việc theo dõi và đánh giá tiến độ của các cột mốc và những mục tiêu tổng thể. Trước sự kiện ghi nhận, các nhóm tham gia cũng sẽ được yêu cầu xem lại chương trình bằng cách hoàn thành một bảng câu hỏi.

Sau lễ ghi nhận, LIN sẽ liên hệ lại với tất cả các bên tham gia để tổ chức một buổi phỏng vấn chi tiết. Mục đích của lần đánh giá thứ hai này là: (1) tìm hiểu xem các NPO đã hưởng lợi (và hưởng lợi như thế nào) từ những trải nghiệm của mình; và cũng để (2) tìm hiểu xem các công ty /nhóm tình nguyện viên có duy trì liên lạc với các NPO không và / hoặc họ có ý kiến tích cực nào về trải nghiệm của mình và có làm điều tương tự trong tương lai không.

Các kết quả từ quá trình Theo dõi và Đánh giá sẽ dẫn dắt đội ngũ LIN trong việc tổ chức chương trình trong tương lai, giúp chúng tôi đánh giá mức độ ảnh hưởng của sự hỗ trợ từ các TNV chuyên môn cho các tổ chức phi lợi nhuận và chia sẻ thông tin có ích hơn về những chương trình liên quan đến TNV chuyên môn cho các cá nhân và doanh nghiệp khác tại Việt Nam.