

**CHUỖI SỰ KIỆN GẶP GỠ CHUYÊN GIA
CÁC CÂU HỎI VÀ CÂU TRẢ LỜI THƯỜNG GẶP
CHỦ ĐỀ: QUẢN LÝ NHÂN SỰ VÀ TÌNH NGUYỆN**

Bản câu hỏi và câu trả lời thường gặp về việc làm thế nào để quản lý nhân sự và tình nguyện viên ở các tổ chức phi lợi nhuận do LIN tổng hợp, dựa trên phần hỏi đáp giữa các tổ chức phi lợi nhuận tại TP.HCM với các chuyên gia diễn ra vào ngày 7 và 8-5-2013, tại trụ sở công ty Adecco và văn phòng LIN.

Buổi hỏi đáp này nằm trong chuỗi sự kiện "Gặp gỡ chuyên gia" do LIN tổ chức, là một phần của dự án Hệ thống xây dựng năng lực các tổ chức phi lợi nhuận Việt Nam do Irish Aid tài trợ.

Mọi thắc mắc xin vui lòng liên hệ:

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Cộng đồng LIN

180/47 Nguyễn Hữu Cảnh, P22, Q Bình Thạnh, TP.HCM

ĐT: 08-35120092

Email: Info@LINvn.org

Các chuyên gia trả lời:

1. Bà Hồ Thị Ngọc Quyên – Công ty Adecco Việt Nam
2. Bà Đoàn Thanh Hằng – Công ty Adecco Việt Nam
3. Bà Nguyễn Ngọc Thoại Vân – Công ty Adecco Việt Nam
4. Bà Lê Thị Tuyết Hằng – Ngân hàng Credit Agricole Corporate and Investment Bank
5. Bà Hồ Mai Anh – Tổ chức Habitat for Humanity
6. Bà Lê Thu Hồng – Pepsi Việt Nam
7. Bà Trần Thị Quỳnh Bôi – Fideco

Các câu hỏi thường gặp:

1. Chúng tôi là một tổ chức từ thiện-xã hội có trả lương cho nhân viên. Nhưng đã xảy ra trường hợp một số nhân viên sau khi làm việc một thời gian thì tìm được cơ hội tốt hơn (ví dụ nhận được học bổng, tìm được công việc khác lương cao hơn) và rời tổ chức. Vậy chúng tôi phải làm sao?
2. Chúng tôi là một tổ chức không có ngân sách để tuyển nhân viên nên chỉ xây dựng một đội ngũ tình nguyện viên nòng cốt. Làm sao để nâng cao tính chuyên nghiệp của TNV trong quá trình làm việc?
3. Ngoài các trường đại học, đối tượng sinh viên thì có thể tìm tình nguyện viên từ đâu, làm sao để tiếp cận các đối tượng này?
4. Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của lực lượng tình nguyện khi thời gian tình nguyện viên linh động và khối lượng công việc linh tinh rất nhiều?

CHUỖI SỰ KIỆN GẶP GỠ CHUYÊN GIA: CÁC CÂU HỎI VÀ CÂU TRẢ LỜI THƯỜNG GẶP
CHỦ ĐỀ: QUẢN LÝ NHÂN SỰ VÀ TÌNH NGUYỆN VIÊN

5. Người điều phối nhỏ tuổi hơn các TNV, không thể nói chuyện với TNV như người trên, nhưng nếu ngang hàng thì TNV có thể không tôn trọng để chấp hành các quy định và làm việc một cách tốt nhất. Ngoài ra, không có hỗ trợ tài chính để ràng buộc, có cách nào để bảo đảm TNV hoạt động tốt?
6. Tổ chức hiện đang đào tạo 1 nhóm Tập sự viên, và đang có 1 vấn đề là làm sao sau khi đào tạo thì tỷ lệ Tập sự viên ở lại với Tổ chức nhiều nhất có thể?
7. Làm thế nào để giải quyết mâu thuẫn tốt đẹp giữa hai nhân viên với nhau về công tác, trong trường hợp này họ chênh lệch tuổi tác khá lớn?
8. Làm thế nào để giải quyết mâu thuẫn giữa sếp và nhân viên về 1 vấn đề mà 2 bên mâu thuẫn? Ví dụ như chủ tịch của 1 hội không cùng quan điểm với nhân viên quản lý. Nhân viên quản lý nghĩ rằng dự án này tốt, nhưng chủ tịch không thích.
9. Kế hoạch kế thừa: đối với tổ chức tình nguyện, việc TNV đột ngột nghỉ ngang hoặc nghỉ với thời gian gấp rút là chuyện có thể xảy ra. Bên cạnh việc tổ chức công việc theo quy trình, có những phương pháp hiệu quả nào để thiết kế các kế hoạch kế thừa, trừ bị trước nhân lực cho các vị trí quan trọng? Hoặc tổ chức việc bàn giao công việc cho hiệu quả và nhanh chóng nhất?
10. Tổ chức có cần những cam kết, quy định với TNV?

CHUỖI SỰ KIỆN GẶP GỠ CHUYÊN GIA: CÁC CÂU HỎI VÀ CÂU TRẢ LỜI THƯỜNG GẶP

CHỦ ĐỀ: QUẢN LÝ NHÂN SỰ VÀ TÌNH NGUYỆN VIÊN

Câu hỏi 1: Chúng tôi là một tổ chức từ thiện-xã hội có trả lương cho nhân viên. Nhưng đã xảy ra trường hợp một số nhân viên sau khi làm việc một thời gian thì tìm được cơ hội tốt hơn (ví dụ nhận được học bổng, tìm được công việc khác lương cao hơn) và rời tổ chức. Vậy chúng tôi phải làm sao?

Câu trả lời 1: Để hạn chế tình trạng này xảy ra, tổ chức nên thay đổi chiến lược trong việc tuyển người, tổ chức nên tìm người có tính chất công việc đặc thù. Có thể ghép hai người thành một cặp để cùng làm việc: một người về hưu, một người trẻ.

Tuy nhiên, một thực tế mà tổ chức phải nhìn nhận là những người trẻ thường có nhiều tham vọng, họ muốn có cơ hội phải vươn lên, làm một thời gian rồi nghĩ là một chuyện phải chấp nhận. Một tổ chức như một nơi đào tạo, phải chấp nhận sau hai năm sẽ có thay đổi nhân sự. Đối với những người trẻ, trong hai năm đã có đủ biết hết công việc nên học cần đi ra ngoài học thêm nhiều điều khác.

Câu hỏi 2: Chúng tôi là một tổ chức không có ngân sách để tuyển nhân viên nên chỉ xây dựng một đội ngũ tình nguyện viên nòng cốt. Làm sao để nâng cao tính chuyên nghiệp của TNV trong quá trình làm việc?

Câu trả lời 2: Vấn đề của tổ chức cũng như nhiều tổ chức hiện nay là lực lượng TNV chủ yếu là sinh viên nên việc tập trung các bạn gặp nhiều khó khăn. Phân chia công việc không rõ ràng, một người làm tất cả các công việc.

Góp ý của chuyên gia:

- Khâu tuyển chọn sẽ có ảnh hưởng quyết định. Đảm bảo tìm được những người phù hợp, hiểu công việc và có đủ tâm huyết. Tổ chức và TNV cần thỏa thuận rõ ràng về mục đích làm việc
- Mô tả công việc cần phải rõ ràng. Có thể theo từng dự án (tháng này làm gì, cần bao nhiêu TNV, mỗi người có vai trò gì).
- Định hướng công việc rõ ràng, mời TNV tới để nói chuyện cụ thể. Tạo cho TNV cảm giác họ được đóng góp cho tổ chức. TNV luôn muốn được làm việc, được bận rộn.
- Ngân sách hoạt động: Có thể tổ chức không đủ ngân sách hoạt động nhưng nên nói trước cho TNV ngay từ đầu, để TNV xác định rõ ràng tổ chức không mang lại cho TNV quyền lợi tài chính mà là các quyền lợi khác (học hỏi, kinh nghiệm, chứng nhận...). Cần xác định rõ lợi ích này để thu hút TNV và việc kết nối trở nên mạnh mẽ.
- Tổ chức cần giữ liên lạc thường xuyên để giữ lửa cho TNV và khai thác các mối quan hệ khác từ các TNV ấy để tìm thêm các nguồn TNV khác cho tổ chức. TNV có thể là cầu nối để quảng bá phát triển quỹ.
- Mọi thứ cần công khai, rõ ràng, không mơ hồ.
 - o Chuyên môn của TNV, thông tin, thời gian có thể tham gia
 - o Các cam kết của tổ chức với TNV
 - o Lợi ích mà TNV sẽ nhận được khi tham gia hoạt động
 - o Thông tin về chi phí hoạt động, yêu cầu của TNV
 - o Thời gian của TNV
- Giữ cho mẫu thông tin đơn giản, rõ ràng.

Câu hỏi 3: Ngoài các trường đại học, đối tượng sinh viên thì có thể tìm tình nguyện viên từ đâu, làm sao để tiếp cận các đối tượng này?

Câu trả lời 3: Tổ chức có thể liên kết với các cơ quan chính phủ, công ty, phối hợp với nguồn lực của họ thông qua hoạt động CSR, hoặc có thể đề xuất chia sẻ TNV giữa các tổ chức với nhau. Tuy nhiên, việc TNV có đủ cam kết hoạt động trong thời gian dài với tổ chức hay không tùy thuộc vào nhận thức của từng người (TNV có nhận ra được những lợi ích mà họ nhận được hay không). Tổ chức nên tích cực hỗ trợ cho một số bạn TNV nhất định để họ trở thành tấm gương khích lệ các bạn

CHUỖI SỰ KIẾN GẬP GỖ CHUYÊN GIA: CÁC CÂU HỎI VÀ CÂU TRẢ LỜI THƯỜNG GẶP

CHỦ ĐỀ: QUẢN LÝ NHÂN SỰ VÀ TÌNH NGUYỆN VIÊN

TNV khác nơi theo. Sau đó, những TNV này sẽ tiếp tục chia sẻ kinh nghiệm thực tế, những câu chuyện thành công mà họ đạt được, từ đó có thể lan tỏa nguồn động lực cho các TNV khác sau này.

Câu hỏi 4: Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của lực lượng tình nguyện khi thời gian tình nguyện viên linh động và khối lượng công việc linh tinh rất nhiều?

Câu trả lời 4: Dù là quản lý một NPO hay một công ty, tổ chức đều cần đặt tính hiệu quả lên trên. Đối với công ty, khi muốn quản lý nhân sự, cần phải có những quy trình khác nhau và NPO cũng vậy. Trong trường hợp này, cần phải xem xét khâu sàng lọc TNV thật kỹ càng, tìm hiểu mong đợi, kỳ vọng của TNV để xem tổ chức có đáp ứng được những mong đợi, kỳ vọng đó hay không, bởi lẽ so với các công ty, NPO không thể mang lại cho TNV tiền bạc, địa vị,... Ngoài ra, tổ chức cũng nên phối hợp với các chuyên gia và các tổ chức khác để tạo bộ công cụ đánh giá thành tích chuẩn cho các TNV.

Câu hỏi 5: Người điều phối nhỏ tuổi hơn các TNV, không thể nói chuyện với TNV như người trên, nhưng nếu ngang hàng thì TNV có thể không tôn trọng để chấp hành các quy định và làm việc một cách tốt nhất. Ngoài ra, không có hỗ trợ tài chính để ràng buộc, có cách nào để bảo đảm TNV hoạt động tốt?

Có thể yêu cầu của tổ chức chưa rõ ràng, cụ thể và quản lý chưa tốt. Tùy theo dự án công việc, cần hát huy tính sáng tạo của TNV, nhưng tổ chức phải đảm bảo tính thực tế.

Tổ chức phải bảo đảm việc thông báo rõ ràng. Không thể quản lý tất cả TNV, nhưng có thể quản lý được những nòng cốt (trưởng nhóm). Khi TNV nòng cốt có được một nhóm phù hợp, họ có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình.

Đừng nên có mặc cảm rằng mình không thể hỗ trợ được gì cho TNV nên không dám nói gì. Khi TNV không hoàn thành công việc và giao tiếp email không còn hiệu quả, tổ chức phải gặp mặt. Trong buổi này, cần tổ chức sáng tạo các hoạt động để thu hút TNV và chấn chỉnh lại các hoạt động.

Tổ chức rất cần có hình thức ghi nhận đối với các TNV đã hoạt động lâu dài: chứng nhận, tuyên dương hoặc đơn giản là mời TNV ăn uống, café, TNV có cảm giác thoải mái, được chăm sóc và tổ chức giữ được kết nối. Ngoài ra, nên có các buổi mời TNV đến giao lưu với những chuyên gia, những TNV nước ngoài để TNV mở rộng quan hệ, mở rộng kiến thức.

Câu hỏi 6: Tổ chức hiện đang đào tạo 1 nhóm Tập sự viên, và đang có 1 vấn đề là làm sao sau khi đào tạo thì tỷ lệ Tập sự viên ở lại với Tổ chức nhiều nhất có thể?

Câu trả lời 6: Đầu tiên là tập sự viên (TSV) phải **yêu thích** công việc tại tổ chức. Thứ hai là công việc đó phù hợp với khả năng và thời gian của TSV. Vì nếu khối lượng việc quá lớn, hoặc bận việc học thì chắc chắn người đó phải ưu tiên cho việc học.

Nếu tổ chức đào tạo 10 người, và sau đó giữ lại được 50% là giỏi rồi, nhưng vấn đề là sau đó họ đi cùng với tổ chức trong bao lâu. Điều cơ bản là mình phải biết **lôi kéo và chia sẻ**.

Trước tiên là phải **chia sẻ tiêu chí và mục đích hoạt động** với TSV. Sau đó thì xem có phù hợp với kỹ năng và thời gian của bạn đó hay không. Nếu tổ chức cần sự năng động mà bạn khép kín thì ngay từ đầu đã không phù hợp. Hoặc nếu bạn năng động nhưng thời gian quá bận thì cũng không phù hợp. Nhưng những tiêu chí này chỉ là về phần lý thuyết. Sau đó làm thế nào để giữ lại TSV là thuộc về **kỹ năng**, và được thể hiện thông qua những hành động cụ thể. Bạn đó phải yêu thích trước đã, sau đó bạn sẽ tìm hiểu, rồi thấm thấu. Vì bạn yêu thích và hiểu được tổ chức nên dù có những trở ngại về mặt thời gian và địa lý thì bạn vẫn gắn bó. Vì đây là tổ chức phi lợi nhuận nên nghiêng về yếu tố tinh thần nhiều hơn. TSV còn trẻ, trải nghiệm chưa có nhưng lại có sự nhiệt huyết, năng động, khám phá,... Đây là những yếu tố tinh thần, nhưng chúng ta phải cụ thể hóa thành hành động để họ yêu thích, từ đó họ sẽ chuyển thành tham gia một cách vô thức, thành thói quen có điều kiện, khi đó sự tham gia sẽ rất lâu dài.

CHUỖI SỰ KIỆN GẶP GỠ CHUYÊN GIA: CÁC CÂU HỎI VÀ CÂU TRẢ LỜI THƯỜNG GẶP

CHỦ ĐỀ: QUẢN LÝ NHÂN SỰ VÀ TÌNH NGUYỆN VIÊN

Để tổ chức kêu gọi và hướng dẫn thì điều kiện cần là phải đưa ra những **người hướng dẫn** hết sức phù hợp với tiêu chí của mình vì những người đó sẽ ảnh hưởng lớn nhất đến TSV và quyết định 50% việc có giữ được TSV sau đó hay không. Các tổ chức thường sắp xếp người cũ hướng dẫn người mới. Việc này là cực kỳ quan trọng.

Kết luận: Tập sự viên phải có được 3 yếu tố quan trọng sau đây thì mới gắn bó lâu dài với tổ chức:

- Mức độ yêu thích với tổ chức
- Phù hợp với điều kiện của (VD nếu chuyển địa điểm sống thì rất dễ phải chia tay)
- Sự kiên nhẫn, am hiểu và thấm thấu tiêu chí của tổ chức. khi đã đạt được 2 yếu tố đầu thì sẽ có thời gian nghiên ngẫm yếu tố thứ ba

Câu hỏi 7: Làm thế nào để giải quyết mâu thuẫn tốt đẹp giữa hai nhân viên với nhau về công tác, trong trường hợp này họ chênh lệch tuổi tác khá lớn?

Câu trả lời 7: Rào cản thứ nhất là tuổi tác. Mỗi người đã có sự ổn định và thành công nhất định trong cuộc sống. Dựa trên đó thì sẽ có suy nghĩ rằng cư xử và hành vi là mình ổn, nhưng thực ra chỉ ổn với bản thân mình thôi, còn không phải với người khác. Có hai điều cần xem lại, đó là:

- Khi tham gia thì cả 2 đã thống nhất với nhau về tiêu chí và phương thức hoạt động chưa? Nếu chưa thì phải làm lại. Thông qua đó thì những hành động triển khai phía sau sẽ tương đối nhất quán. Nếu một câu nói mỗi người hiểu một kiểu thì chẳng ai sai nhưng cũng không ai đúng.
- Kỹ năng thương thuyết, thuyết phục người khác làm theo ý mình. Ở đây chúng ta thuyết phục không phải vì tuổi tác, vai trò hay thế mạnh của cá nhân mà phải bằng 1 bằng chứng cụ thể. Trong trường hợp của tổ chức có thể dùng phương pháp thử, sau đó đúc kết lại.

Câu hỏi 8: Làm thế nào để giải quyết mâu thuẫn giữa sếp và nhân viên về 1 vấn đề mà 2 bên mâu thuẫn? Ví dụ như chủ tịch của 1 hội không cùng quan điểm với nhân viên quản lý. Nhân viên quản lý nghĩ rằng dự án này tốt, nhưng chủ tịch không thích.

Câu trả lời 8: Mâu thuẫn ở đây là giữa người đứng đầu tổ chức với quản lý cấp trung, có sức ảnh hưởng nhất định. Câu chuyện này rất bình thường.

Người Việt Nam thường ngại hỏi, ngại chia sẻ. Người cần hỏi thì không hỏi mà đi hỏi vòng vòng. Nếu hỏi đúng người thì sẽ nhận được câu trả lời đúng. Còn đang hoang mang mà hỏi người khác thì càng hoang mang. Nên hỏi thẳng một lần. Nếu thấy ổn thì mình buộc phải điều chỉnh. Còn nếu thấy lạ lẫm không theo được thì phải chia tay.

Bản thân người quản lý cấp trung này phải ngồi lại nói chuyện với chủ tịch rằng trước đây chúng tôi như thế này,... Tiêu chí này nếu vẫn còn thì ít nhất cũng phù hợp. Còn nếu tiêu chí đã thay đổi thì bản thân mình và dự án phải thay đổi.

Ngoài ra, thường người lãnh đạo đem tính cách cá nhân lẫn vào công việc, do đó quyết định ít nhiều bị ảnh hưởng bởi tính cách, nhận định chủ quan của họ. Hoạt động của tổ chức không vận hành theo hệ thống mà vận hành theo tính cá nhân. Dĩ nhiên trong mối quan hệ thì ta không muốn chia tay. Nhưng chia tay không có nghĩa là chấm dứt, mà có thể để bắt đầu một giai đoạn mới.

Câu hỏi 9: Kế hoạch kế thừa: đối với tổ chức tình nguyện, việc TNV đột ngột nghỉ ngang hoặc nghỉ với thời gian gấp rút là chuyện có thể xảy ra. Bên cạnh việc tổ chức công việc theo quy trình, có những phương pháp hiệu quả nào để thiết kế các kế hoạch kế thừa, trừ bị trước nhân lực cho các vị trí quan trọng? Hoặc tổ chức việc bàn giao công việc cho hiệu quả và nhanh chóng nhất?

Câu trả lời 9: Khi làm kế hoạch phân công cho dự án thì nên có kế hoạch dự phòng, nếu tình nguyện viên nghỉ đột ngột sẽ có người thay thế. Ngay từ đầu khi tuyển tình nguyện viên nên hỏi xem các bạn rảnh thời gian nào trong năm, khi tổ chức có dự án thì các bạn có sẵn lòng tham gia hay không.

CHUỖI SỰ KIỆN GẶP GỠ CHUYÊN GIA: CÁC CÂU HỎI VÀ CÂU TRẢ LỜI THƯỜNG GẶP

CHỦ ĐỀ: QUẢN LÝ NHÂN SỰ VÀ TÌNH NGUYỆN VIÊN

Đối với nhóm dự phòng cũng cần được tập huấn như các bạn làm chính của dự án để có thêm kiến thức, kinh nghiệm. Thêm vào đó mỗi năm nên luân phiên thay đổi tình nguyện viên giữa các dự án để các bạn không thấy nhàm chán. Hơn nữa điều quan trọng nhất để tình nguyện viên gắn bó với công việc là họ được làm những việc mình yêu thích, do đó lúc tuyển chọn nên hỏi rõ là bạn thích những việc gì và có khả năng làm những việc gì. Tạo danh sách bao gồm tên tình nguyện viên, thời gian có thể tham gia trong năm, sở thích, khả năng...để dễ dàng điều phối tình nguyện viên cũng như ứng phó với các trường hợp tình nguyện viên nghỉ đột ngột.

Câu hỏi 10: Tổ chức có cần những cam kết, quy định với TNV?

Câu trả lời 10:

- Tổ chức càng có quy định và tiêu chí TNV rõ ràng thì càng tốt. Điều kiện tuyển TNV giúp TNV dễ dàng xác định và đánh giá được công việc của họ, đồng thời, tổ chức có thể bảo đảm được chất lượng công việc.
- Tổ chức cần xác định vị trí của mình, không tuyển người khi không cần, không nên quá dễ dãi. Không nên có tư tưởng cứ mời tới đi đã rồi phân công sau, kế hoạch công việc phải rõ ràng và xác định được vai trò của từng TNV trong đó.
- Chọn giữa TNV có nhiệt tình và có chuyên môn? Theo kinh nghiệm của những tổ chức khác thì sẽ ưu tiên chuyên môn phù hợp trước.