

Đánh giá nhanh một tổ chức

Tác giả: Elise Pinnars, Cố vấn Phát triển Tổ chức VECO, hợp tác với GRET

Ai sử dụng hướng dẫn này? Hướng dẫn này dành cho cán bộ dự án đã có kinh nghiệm, có khả năng thay đổi hay đơn giản hoá một số phần để sử dụng khi:

- tiến hành tự đánh giá (các thành viên trong nhóm tự đánh giá)
- đánh giá một tổ chức từ bên ngoài (ví dụ xác định điểm yếu và nhu cầu tập huấn).

Giới thiệu

Để tránh nhầm lẫn, sau đây là một số khái niệm.

Khái niệm **tổ chức**: là một thể thống nhất gồm những người hoặc/và những tổ chức có chung mục đích, và nội quy, quy định..

Có nhiều loại hình tổ chức khác nhau, từ các tổ chức chính thức (như chính phủ, ngân hàng) đến những tổ chức không chính thức (mạng lưới, gia đình). Một số tổ chức phân cấp bậc (như gia đình hay quân đội) và có những tổ chức gần như không phân cấp bậc (như nhóm bạn bè, mạng lưới). Có những tổ chức vẫn bản nội quy, quy định, như một số nhóm nông dân, cũng có những tổ chức không có (hầu hết các gia đình không có vì mọi người đều biết vị trí của mình và những quy tắc chung). Một số tổ chức có kế hoạch hoạt động lâu dài, một số khác chỉ tập trung vào các hoạt động hàng ngày.

Khái niệm **phát triển thể chế**: là sự phát triển mối quan hệ giữa các tổ chức (thành lập mạng lưới) để đạt được mục tiêu đề ra một cách hiệu quả và bền vững.

Ví dụ về sự phát triển thể chế: là sự cải thiện mối quan hệ giữa một tổ chức nông dân với các tổ chức khuyến nông, hay sự phát triển mối quan hệ giữa các đơn vị tín dụng, tiết kiệm với nông dân (nhóm nông dân) được vay vốn. Mạng lưới cũng có thể được hiểu như một thể chế.

Đánh giá một tổ chức được tiến hành theo các bước. Sau đây là một số bước chính::

1. Lập kế hoạch đánh giá
2. Thực hiện đánh giá
 - 2.1 Đánh giá về thể chế
 - 2.2 Đánh giá về tổ chức
3. Trình bày, thảo luận kết quả đánh giá, viết báo cáo
4. Kế hoạch hành động.

1. Lập kế hoạch đánh giá

Trước khi tiến hành đánh giá, cần làm rõ những vấn đề sau:

- Ai tham gia đánh giá?
- Tập trung đánh giá những mặt nào?
- Tiến hành đánh giá như thế nào?

Nhưng trước hết cần lựa chọn hai cách đánh giá để trả lời cho câu hỏi: ai đánh giá tổ chức nào? Có hai sự lựa chọn:

1. Người thực hiện đánh giá là người ngoài tổ chức muốn thu thập thông tin về hoạt động của tổ chức (để xác định nhu cầu tập huấn, trợ giúp v.v).
2. Người thực hiện đánh giá muốn giúp đỡ một tổ chức tự đánh giá, xác định nhu cầu và tự lập kế hoạch hành động tương ứng.



Vai trò của người đánh giá giống như một người hỗ trợ: vị trí thấp, chỉ đề xuất hay bổ xung ý kiến sau cùng. Công việc đầu tiên của người đánh giá là thu thập thông tin, lắng nghe, đặt câu hỏi phù hợp. Người đánh giá không đặt mình ở vị trí đưa ra những quyết định cho tổ chức được đánh giá.

Tranh: người đánh giá không nên hành động như trong tranh!

Khi một khó khăn cụ thể được xác định là lý do của việc đánh giá, đòi hỏi có sự thay đổi, nên lựa chọn cách thứ hai. Cách này đảm bảo cho những người trong tổ chức có trách nhiệm tiến hành đánh giá, tránh đổ trách nhiệm cho người khác không thuộc tổ chức.

Để có thể tập trung đánh giá một vấn đề cơ bản, cần nêu ra vấn đề đó với những đặc điểm sau:

- xét vấn đề trong môi trường thể chế mà tổ chức đang hoạt động, chẳng hạn đầu ra hay ảnh hưởng của tổ chức, hoặc đầu vào (nguồn tài chính, nhân lực)
- vấn đề phải liên quan đến một hoạt động của tổ chức
- vấn đề phải liên quan đến một hay nhiều tiêu chuẩn chất lượng, như: tính hiệu lực, hiệu quả, tính bền vững, tính linh hoạt
- vấn đề cho phép xác định những khía cạnh quan trọng nhất của tổ chức (cơ cấu tổ chức, hệ thống tổ chức, nhân sự, văn hoá tổ chức), và những người tham gia đánh giá ở các bước khác nhau.

Ví dụ về vấn đề cơ bản:

- a. Làm thế nào để nâng cao hiệu quả của các chương trình tập huấn?
- b. Làm thế nào để tăng nhanh nguồn vốn nhằm tăng cường tính bền vững cho các hoạt động của tổ chức (ví dụ: mua đầu vào cho các thành viên)?

Mẫu kế hoạch đánh giá cho vấn đề thứ nhất dưới đây là một minh họa cụ thể:

Làm thế nào để nâng cao hiệu quả của các chương trình tập huấn?

Thời gian	Hoạt động	Phương pháp	Người tham gia, người chịu trách nhiệm	Kết quả mong đợi
12/5 8 giờ	thống nhất vấn đề cơ bản	thảo luận	những người lãnh đạo nhóm trưởng nhóm	thống nhất về BQ
13 & 14/5	phân tích thể chế: 1. nghiên cứu ảnh hưởng của tập huấn	phỏng vấn	học viên (nông dân) thư ký	báo cáo ảnh hưởng và đề xuất định hướng tập huấn
15/5 10giờ	2. đánh giá thách thức và cơ hội để cải thiện khả năng của tập huấn viên (phương pháp tập huấn)	thảo luận về phương pháp trợ giúp (tập huấn cho tập huấn viên, tài liệu tập huấn, tham quan trao đổi); xác định ưu tiên	trợ giúp kỹ thuật và nông dân tiếp sức nông dân tiếp sức	cơ hội được xác định và ưu tiên
16/5 8 giờ	đánh giá về tổ chức: 1. nghiên cứu kế hoạch và báo cáo tập huấn	- đọc báo cáo tập huấn - thảo luận các bước lập kế hoạch tập huấn (xác định nhu cầu tập huấn). dựa vào đánh giá tập huấn)	những người lãnh đạo nhóm trưởng nhóm	đề xuất tập huấn cho tập huấn viên
16 & 17/5	2. nghiên cứu nguồn gây quỹ	- đọc báo cáo tài chính - phỏng vấn về nguồn gây quỹ	- nhân viên hành chính - một số thành viên - nhà tài trợ (tương lai) (dự án, chính quyền huyện/xã)	đề xuất gây quỹ cho tập huấn
21/5	trình bày và thảo luận kết quả	trình bày tổng hợp, thảo luận nhóm, thảo luận tổng hợp, viết biên bản	họp nhóm trưởng nhóm	biên bản báo cáo kết quả và đề xuất chính
23/5	kế hoạch hành động	họp lập kế hoạch	những người lãnh đạo nhóm trưởng nhóm	kế hoạch hành động

2. Thực hiện đánh giá

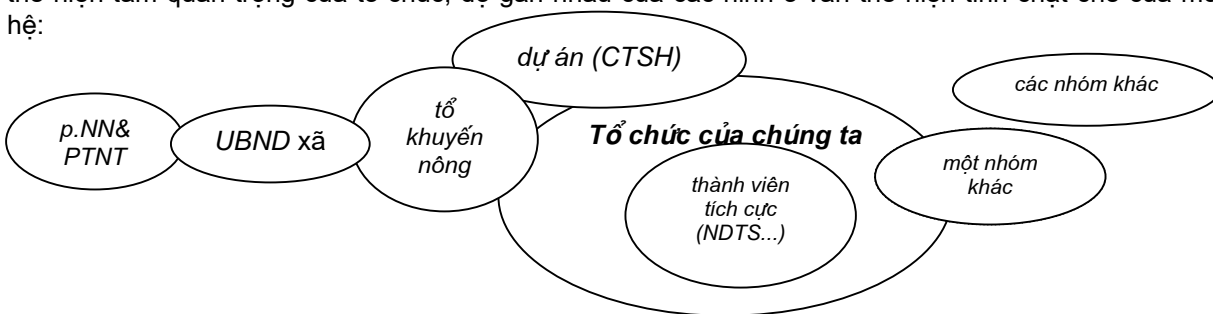
2.1 Đánh giá về thể chế

Mối quan hệ nào là quan trọng nhất?

Người ta có thể phân loại các mối quan hệ theo đầu vào và đầu ra của tổ chức. Những mối quan hệ nhằm cải thiện đầu vào là những mối quan hệ có thể đem lại những trợ giúp về kỹ thuật, tổ chức hoặc tài chính. Nhưng mối quan hệ liên quan đến đầu ra với các thành viên của tổ chức, hay những người hưởng lợi ích luôn là mối quan hệ quan trọng nhất, vì nó chính mình sự tồn tại và lý do tồn tại của tổ chức.

Bên cạnh mối quan hệ với các tổ chức cung cấp đầu vào và liên quan đến đầu ra. Có những tổ chức mối quan hệ chưa hình thành nhưng có triển vọng hợp tác hoặc là thách thức đối với tổ chức.

Sơ đồ sau là một cách dễ dàng để minh họa cho môi trường thể chế của một tổ chức. Kích cỡ của hình ô van thể hiện tầm quan trọng của tổ chức, độ gần nhau của các hình ô van thể hiện tính chặt chẽ của mối quan hệ:



Đánh giá những khía cạnh nào ?

Sau đây là những khía cạnh nên lựa chọn khi đánh giá.

Những khía cạnh quan trọng khi đánh giá đầu ra của một tổ chức là:

- Danh tiếng hay vị trí của tổ chức đối với các thành viên (khách hàng, những người hưởng lợi ích, nhóm chủ chốt): hoạt động trong tổ chức có nâng cao vị trí của họ không?
- Chất lượng các dịch vụ, dựa trên ý kiến các thành viên
- Khả năng đáp ứng các nhu cầu của thành viên, các ưu tiên (nếu có)
- Hiệu quả của các dịch vụ (phạm vi, số lượng thành viên được cung cấp)
- Cơ hội mở rộng các dịch vụ (cung cấp thêm các dịch vụ khác)
- Cơ hội mở rộng tổ chức (sang địa bàn mới, tăng số hội viên)
- Cơ hội hợp tác với những tổ chức cung cấp các dịch vụ tương tự (nhằm nâng cao hiệu quả).

Những khía cạnh có liên quan đến đầu vào của một tổ chức là:

- Cơ hội thúc đẩy các thành viên, tăng cường khả năng và ảnh hưởng của tổ chức
- Cơ hội tăng nguồn tài chính nhờ đóng góp của thành viên
- Tham gia mạng lưới, để có thể thuyết phục cấp trên (chứng nhận chất lượng giống chẳng hạn) hoặc để có thể điều chỉnh được giá cả sản phẩm và giá đầu vào
- Mối quan hệ tốt với trạm khuyến nông có thể đảm bảo cho việc cung cấp tài liệu hay trả thù lao cho nông dân tiếp sức
- Mối quan hệ với các nhóm ở các địa phương khác có thể đem lại cơ hội trao đổi kinh nghiệm
- Mối quan hệ với các nhóm tín dụng hay các nhà tài trợ dự án có thể đem lại cơ hội vay vốn.

Một số khía cạnh khác liên quan đến tổ chức đó là:

- cơ hội hợp tác với các tổ chức cung cấp các dịch vụ tương tự (nhằm nâng cao hiệu quả)
- Những thách thức từ các đối thủ cạnh tranh
- Chính sách của tỉnh có thể hạn chế những khả năng đăng ký thành lập nhóm.

Những thời cơ và thách thức trong môi trường thể chế của một tổ chức?

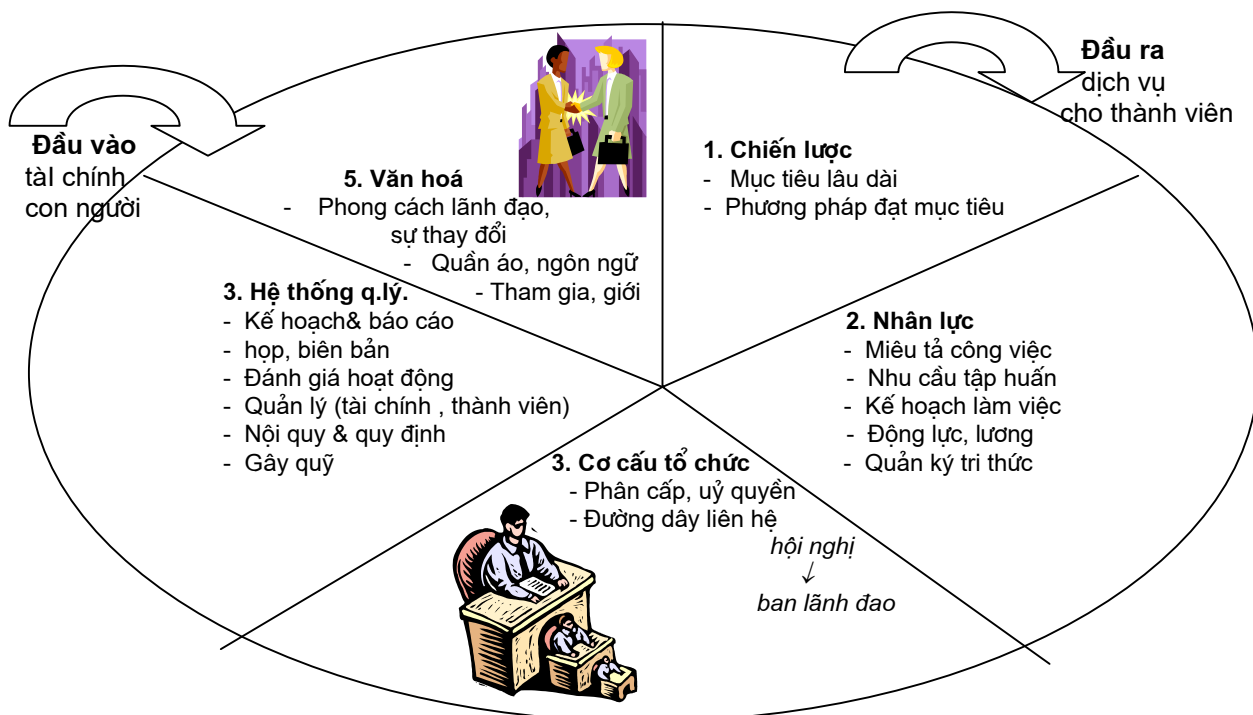
Khi những mối quan hệ quan trọng nhất được xác định (phân biệt giữa mối quan hệ về đầu vào và đầu ra) có thể hình thành những cơ hội và thách thức đối với một tổ chức. Sử dụng các khía cạnh đề cập trong phần 4.1 có thể lập một bảng đơn giản như sau:

Mối q.hệ bên ngoài	Thời cơ	Thách thức
Đầu ra: - Thành viên	- Được đào tạo, NDTS giỏi - Tăng hội phí - Các tiếp xúc tốt với q. chức cấp tỉnh	
Đầu vào: - Trạm Khuyến nông - Dự án/ nhà tài trợ - Hội t.dụng/ngân hàng - Quan chức cấp tỉnh	- Trợ giúp kỹ thuật - Trợ giúp tổ chức hoặc kỹ thuật - Vay vốn, tiết kiệm tiền an toàn - C.nhận chất L.giống, đăng ký T.lập nhóm.	Cạnh tranh về cung cấp đầu vào. Ch.sách có lợi cho việc nhập giống bên ngoài (lúa lai).

Nếu hình thành quá nhiều thời cơ và thách thức, cần xác lập những ưu tiên, và chú ý đến mục tiêu của tổ chức!

2.2 Đánh giá về tổ chức

Có năm khía cạnh có thể là chủ đề đánh giá (chủ yếu liên quan đến các thành viên tích cực của nhóm):



Xin ghi nhớ rằng chỉ tập trung vào một hay vài khía cạnh đánh giá thì tốt hơn. Nếu có yêu cầu đánh giá chung, người ta có thể thành lập những câu hỏi cho từng khía cạnh chỉ để thảo luận về những điểm mạnh và điểm yếu, ví dụ:

- Về chiến lược:** các thành viên có thống nhất phương pháp đạt mục tiêu không? Ví dụ: **Phương pháp tăng vốn:** có thành viên muốn tìm kiếm tiền vốn từ bên ngoài, một số khác muốn tăng hội phí, hay gây quỹ nhờ các hoạt động của nhóm. **Phương pháp trao đổi kiến thức:** một số muốn tổ chức họp hoặc tập huấn, một số khác muốn tham quan.
- Nguồn nhân lực:** Chúng ta sử dụng kinh nghiệm của các thành viên có hiệu quả không?
- Cơ cấu tổ chức:** Các thành viên có hiểu rõ ban quản lý được giám sát như thế nào? Ban lãnh đạo nên được bầu hay chỉ định?
- Hệ thống quản lý:**
 - Các cuộc họp có được chuẩn bị đủ thời gian cho phép thảo luận kết quả và kế hoạch tương lai không?
 - Thường xuyên kiểm tra tiền mặt có trong quỹ, các khoản cho vay và lợi nhuận mong muốn?
- Văn hoá:** Các thành viên có hài lòng với ban lãnh đạo về cách tổ chức họp, đưa ra các quyết định không? Các thành viên có muốn được biết, tham gia hơn nữa trong các quyết định?

Những câu hỏi này chỉ là các ví dụ. Người đánh giá có thể lập các câu hỏi phù hợp hơn.

3. Trình bày và thảo luận kết quả, báo cáo

Cần tổ chức một cuộc họp để trình bày, thảo luận kết quả, rút ra bài học, và đề xuất ý kiến. Nội dung cuộc họp ít nhiều liên quan đến những khía cạnh nghiên cứu.

Nội dung của cuộc họp có thể như sau:

1. Khai mạc
2. - trình bày kết quả đánh giá về thể chế (cơ hội, thách thức chính)
- thảo luận, đề xuất
3. - Trình bày kết quả đánh giá về tổ chức (lập kế hoạch cho tập huấn, nguồn gây quỹ, cơ hội)
4. - thảo luận, đề xuất
5. Xác định ưu tiên (cho bước lập kế hoạch).

NB: Có thể đánh giá toàn bộ quá trình đánh giá trên, để cải thiện khả năng của người giúp đánh giá (người giúp đánh giá có làm được những việc cần làm không?), và cải thiện hướng dẫn này.

4. Kế hoạch hành động

ý kiến đề xuất trong cuộc họp phải được thực hiện, nên cần lập kế hoạch hành động. Không bao giờ nên dừng lại ở đánh giá..... Đối với phần kế hoạch hành động, xem hướng dẫn lập kế hoạch.

5. Viết báo cáo

Cuối cùng là viết báo cáo đánh giá. Báo cáo đánh giá có thể dựa trên biên bản cuộc họp trình bày và thảo luận kết quả, hoặc chi tiết hơn. Báo cáo này nên bắt đầu bằng những thông tin chung về nhóm được đánh giá, tiếp theo là kế hoạch đánh giá (ai, cái gì, như thế nào), kết quả (về tổ chức, về thể chế), và ý kiến đề xuất.

1. Giới thiệu

Bối cảnh đánh giá: lý do tiến hành đánh giá, đối tượng đánh giá, những vấn đề cơ bản cần đánh giá.

2. Mục đích đánh giá: xem phần vấn đề cơ bản trong kế hoạch đánh giá.

3. Phương pháp đánh giá

- ai tham gia đánh giá
- đánh giá theo phương pháp nào (phương pháp tiếp cận, như phỏng vấn, đọc tài liệu, lập bảng câu hỏi, thảo luận nhóm, v.v: như trong kế hoạch đánh giá)
- đánh giá mặt nào (trọng tâm đánh giá).

4. Kết quả đánh giá

- về môi trường thể chế của tổ chức: miêu tả những khó khăn được xác định, ý kiến đề xuất của thành viên trong tổ chức.
- về những khía cạnh bên trong của tổ chức: miêu tả những khó khăn được xác định, ý kiến đề xuất của thành viên trong tổ chức.
- thảo luận kết quả (tổng hợp), ý kiến đề xuất của người đánh giá.