



**DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI
VÀ CÔNG NHÂN (ECOW)**
Dự án được Liên minh Châu Âu đồng tài trợ
Phối hợp thực hiện Dự án: IES, UNIOR, RCD và SDRC

TÀI LIỆU TẬP HUẤN
VIẾT ĐỀ XUẤT DỰ ÁN (PROJECT PROPOSAL WRITING)
(Tài liệu lưu hành nội bộ)

Đơn vị soạn thảo
Viện Nghiên cứu Châu Âu (IES)

Hà Nội, 2019



MỤC LỤC

CHƯƠNG I.....	3
DỰ ÁN.....	3
1.1. KHÁI NIỆM DỰ ÁN VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN.....	3
CHƯƠNG II.....	5
CHU TRÌNH DỰ ÁN.....	5
2.1. KHÁI NIỆM CHU TRÌNH DỰ ÁN.....	5
2.2. CÁC GIAI ĐOẠN TRONG MỘT CHU TRÌNH DỰ ÁN.....	5
2.2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CỦA DỰ ÁN.....	5
2.2.2. XÂY DỰNG ĐỀ ÁN SƠ LƯỢC CHO DỰ ÁN.....	6
2.2.3. XÂY DỰNG ĐỀ ÁN CHI TIẾT VÀ XÁC ĐỊNH TÍNH KHẢ THI.....	6
2.2.4. THỰC HIỆN.....	6
2.2.5. ĐÁNH GIÁ TỔNG KẾT.....	6
2.3. CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ MỘT DỰ ÁN.....	7
2.3.1. SỰ THÍCH HỢP.....	7
2.3.2. HIỆU SUẤT.....	7
2.3.3. TÍNH HIỆU QUẢ.....	7
2.3.4. TÁC ĐỘNG.....	7
2.3.5. TÍNH BỀN VỮNG.....	7
3.1. PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN KHUNG LOGIC.....	8
3.1.1. KHÁI NIỆM VỀ CÁCH TIẾP CẬN KHUNG LOGIC.....	8
3.1.2. SỰ SỬ DỤNG LFA TRONG CÁC GIAI ĐOẠN CỦA MỘT CHU TRÌNH DỰ ÁN.....	8
3.2. CÁC GIAI ĐOẠN TRONG PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN KHUNG LÔGIC.....	10
3.2.1. GIAI ĐOẠN PHÂN TÍCH.....	10
3.2.2. GIAI ĐOẠN LẬP KẾ HOẠCH CHO DỰ ÁN.....	14
3.3. CÔNG TÁC GIÁM SÁT, TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ BÁO CÁO TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN.....	31
3.3.1. MỤC ĐÍCH CỦA CÔNG TÁC GIÁM SÁT, TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ BÁO CÁO.....	31
3.3.2. CÁC NỘI DUNG CỦA CÔNG TÁC GIÁM SÁT, TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ BÁO CÁO.....	32
3.3.3. MỘT SỐ CÁCH THỨC THỰC HIỆN CÔNG TÁC CÓ HIỆU QUẢ.....	34
3.3.4. CÁC CÔNG CỤ ĐƯỢC SỬ DỤNG TRONG GIÁM SÁT, TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ KIỂM TOÁN.....	36
4.4. ĐIỀU KHOẢN THAM CHIỀU.....	45
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	48

CHƯƠNG I

DỰ ÁN

1.1. Khái niệm dự án và quản lý dự án

“Dự án là một tập hợp các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu đã được xác định trong một khoảng thời gian có hạn, một khoản ngân sách nhất định” (EC, 2004: 8)

Một dự án cần có:

- Các nhóm được thụ hưởng rõ ràng
- Sự phối hợp, quản lý, và chi tiêu tài chính được xác định rõ
- Các cơ chế giám sát và đánh giá
- Sự đánh giá kinh tế tài chính phù hợp, trong đó làm rõ lợi ích mà dự án mang lại sẽ lớn hơn chi phí.
- Và quy định thời hạn kết thúc.

Định nghĩa quản lý dự án:

“Quản lý dự án là thiết lập và sử dụng một tổng thể các quá trình và các khả năng để sử dụng tối ưu các nguồn nhân lực và vật lực, nhằm đưa dự án tới kết thúc tốt đẹp” (Hamon, 1996: 19)

Quản lý dự án là các hoạt động lập kế hoạch, chỉ đạo thực hiện và kiểm soát các nguồn lực (con người, phương tiện, vật chất) nhằm đáp ứng các giới hạn về kỹ thuật, chi phí và thời gian của một dự án.

Phân biệt giữa chương trình và dự án:

Chương trình có phạm vi rộng lớn. Một chương trình có thể bao trùm toàn bộ một lĩnh vực, một phần của lĩnh vực, một gói các dự án có cùng chủ đề hoặc một dự án lớn, trong đó có nhiều đơn vị cấu thành.

Ví dụ: Chương trình liên kết các trường đại học EU-ASEAN, Chương trình phát triển nông thôn Quảng Trị, Chương trình Quy hoạch môi trường đô thị Việt Nam, Chương trình di cư và quản lý biên giới EU-ASEAN, Chương trình hỗ trợ chính sách ngành y tế giai đoạn II (EU)....

Dự án có quy mô nhỏ hơn, phạm vi tác động hẹp hơn và tập trung sâu vào giải quyết một vấn đề hẹp.

Ví dụ: Dự án “Hỗ trợ đầu tư cơ sở hạ tầng cho các xã đặc biệt khó khăn, xã biên giới, xã an toàn khu, các thôn, bản đặc biệt khó khăn” thuộc Chương trình 135, trong Chương trình mục tiêu quốc gia Giảm nghèo bền vững giai đoạn 2016-2020.

1.2. Phạm vi của dự án

Dự án có các phạm vi khác nhau.

Về phạm vi tác động: tùy theo từng dự án mà phạm vi tác động có mức độ khác nhau. Dự án có thể có tác động trên phạm vi tầm quốc gia và quốc tế (dự án của nhà nước hay của một tổ chức quốc tế được tiến hành tại nhiều quốc gia), một địa phương (dự án phát triển một địa phương) hay thậm chí một cá nhân (dự án của một cá nhân, như dự án kinh doanh).

Phạm vi thời gian: phạm vi thời gian phụ thuộc vào phạm vi hoạt động, vào yêu cầu cụ thể của từng dự án. Dự án có thể kéo dài vài tháng (hoặc thậm chí ngắn hơn) cho đến vài năm.

Phạm vi ngân sách: ngân sách của dự án phụ thuộc vào phạm vi hoạt động và thời gian hoạt động.

1.3. Một số loại dự án phổ biến

- Dự án đầu tư: phổ biến trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, xây dựng. Các tổ chức thực hiện những dự án loại này thường mang tính chất đầu tư - lợi nhuận.
Ví dụ: dự án xây dựng các khu đô thị mới, dự án đầu tư xây dựng nhà máy lắp ráp điện thoại thông minh của Samsung tại tỉnh Bắc Ninh, Thái Nguyên... .
- Dự án phát triển: các dự án nhằm thúc đẩy sự phát triển hoặc cải thiện đời sống kinh tế, xã hội. Các dự án loại này thường do chính phủ, tổ chức quốc tế, tổ chức phi chính phủ thực hiện và thường mang tính chất phi lợi nhuận.
Ví dụ: dự án giảm nghèo, dự án giúp đỡ trẻ em đường phố... .
- Dự án nghiên cứu: các dự án này phổ biến trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học, có tính chất nghiên cứu và được thực hiện trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

CHƯƠNG II

CHU TRÌNH DỰ ÁN

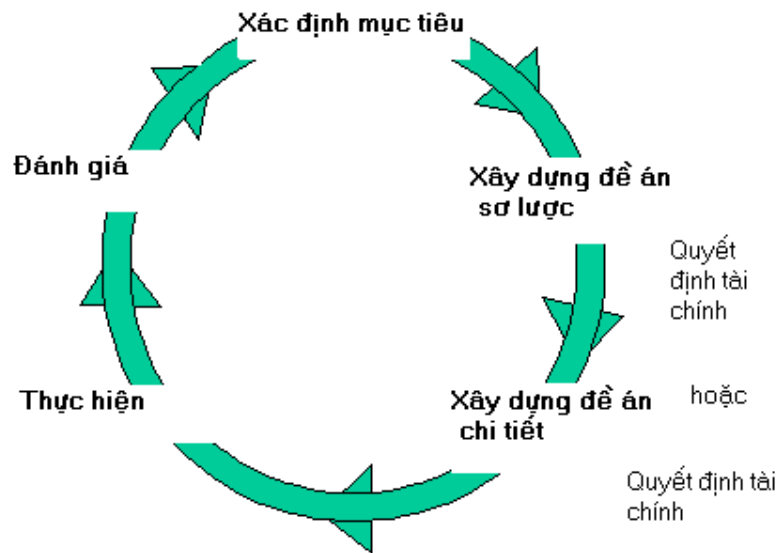
2.1. Khái niệm Chu trình dự án

Chu trình dự án là một chu kỳ các giai đoạn của một dự án, trong đó các hoạt động được sắp xếp theo trình tự hợp lý và chặt chẽ nhằm đạt được các mục tiêu của dự án, đồng thời từ kết quả đã đạt được có thể dẫn đến việc hình thành một dự án mới.

Chu trình dự án như vậy được xây dựng theo một mô hình vòng tròn khép kín, gồm nhiều giai đoạn khác nhau.

2.2. Các giai đoạn trong một chu trình dự án

Theo Europeaid, Chu trình dự án gồm 5 giai đoạn được mô phỏng trong sơ đồ sau:



2.2.1. Xác định mục tiêu của dự án

Dự án được xây dựng dựa trên các yêu cầu của chính sách và thực tiễn và các hoạt động của dự án được vạch ra dựa trên sự xem xét các mục tiêu và tính đáp ứng của dự án. Việc xác định mục tiêu của dự án thường được dựa trên các ưu tiên của chính sách phát triển của bản thân đối tượng sẽ thụ hưởng các kết quả các dự án. Ví dụ các dự án giảm nghèo trước tiên được dựa vào các ưu tiên trong chiến lược phát triển quốc gia cũng như chiến lược giảm nghèo của chính phủ và chính quyền địa phương.

Xác định mục tiêu cũng bao gồm việc xem xét lại các dự án đã được thực hiện trước đó nhằm rút kinh nghiệm, tránh trùng lặp và mâu thuẫn. Đồng thời, Việc xem xét lại các dự án đã thực hiện, trong cùng một lĩnh vực, cũng sẽ giúp nâng cao tính hỗ trợ lẫn nhau.

2.2.2. Xây dựng đề án sơ lược cho dự án

Đây là giai đoạn tiền khả thi. Giai đoạn này xét tính đáp ứng các yêu cầu đặt ra cho dự án và xây dựng một ngân sách sơ bộ cho dự án. Trong trường hợp dự án phải trải qua quá trình phê duyệt của cơ quan có thẩm quyền thì thủ tục này sẽ được tiến hành vào cuối giai đoạn này. Nó có thể được thông qua vô điều kiện hoặc có điều kiện, hoặc cũng có thể bị từ chối. Ngân sách sơ bộ cho dự án cũng được thông qua trong giai đoạn này.

2.2.3. Xây dựng đề án chi tiết và xác định tính khả thi

Giai đoạn này khẳng định tính hợp lý và khả thi của giai đoạn trước, xây dựng các hoạt động cụ thể, chi tiết cho dự án bao gồm: hoạt động quản lý, các kế hoạch chi tiêu ngân sách cụ thể, phân tích chi phí-lợi nhuận, các rủi ro có thể xảy ra và giải pháp Nếu cần được thông qua thì quyết định về việc thực hiện dự án sẽ được đưa ra vào cuối giai đoạn này, bao gồm cả quyết định chi ngân sách cho dự án. Trong một số trường hợp, như dự án cần xin tài trợ, việc tìm nguồn tài chính sẽ được tiến hành sau giai đoạn này.

2.2.4. Thực hiện

Sau khi được thông qua hoặc được xem xét là có tính khả thi ở giai đoạn trên, hoặc được tài trợ, dự án sẽ được thực hiện theo các hoạt động cụ thể đã được hoạch định. Điều này có nghĩa dự án chính thức đi vào hoạt động, nhằm cụ thể hóa các mục tiêu đã đề ra.

Quá trình giám sát được thực hiện song song trong suốt giai đoạn này nhằm đảm bảo cho dự án hoạt động đúng với những gì đã đề ra. Trong giai đoạn này cũng sẽ có những đánh giá (thường là đánh giá giữa kỳ) để sơ kết những kết quả đã đạt được và tìm hướng giải quyết những vướng mắc phát sinh, giúp thực hiện giai đoạn còn lại tốt hơn.

2.2.5. Đánh giá tổng kết

Đây là giai đoạn cuối của một chu trình dự án. Trong giai đoạn này, những bên liên quan trong dự án sẽ tiến hành tổng kết, đánh giá toàn bộ hoạt động của dự án. Từ các kết quả, kinh nghiệm đã đạt được cũng như những vấn đề đã gặp phải có thể dẫn đến việc hình thành những tiền đề cho sự ra đời của một dự án mới.

05 giai đoạn nêu trên đã tạo thành một vòng tròn khép kín và được gọi là một chu trình dự án. Các giai đoạn trong một chu trình có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và có tính kế thừa. Sự kết thúc của dự án này sẽ mở ra một giai đoạn mở đầu của một dự án mới.

2.3. Các tiêu chí đánh giá một dự án

2.3.1. Sự thích hợp

Đó là sự phù hợp của dự án với chính sách (quốc gia, tổ chức quốc tế hoặc chính sách phát triển của một khu vực hay một doanh nghiệp), và nhu cầu thực tế (nhu cầu của quốc gia, địa phương hoặc doanh nghiệp).

2.3.2. Hiệu suất

Hiệu suất của dự án là sự tương xứng giữa sự đầu tư và kết quả thu được. Sự phù hợp giữa công cụ được sử dụng và mục tiêu cần đạt được.

Ví dụ: Dự án phòng, chống sốt rét. Phân phát màn chống muỗi là hoạt động góp phần làm giảm tỷ lệ người mắc sốt rét. Tuy nhiên, Dự án nhằm khống chế dịch sốt rét đang hoành hành thì không thể chỉ tập trung vào việc phân phát màn mà phải tập trung vào việc phát thuốc chữa sốt rét để chữa khỏi cho những người đang nhiễm bệnh nhằm tránh lây lan rộng hơn.

2.3.3. Tính hiệu quả

Tính hiệu quả của dự án là tính tối ưu của các hoạt động đã đề ra, phản ánh quan hệ giữa kết quả hoạt động của dự án và các mục tiêu của dự án. Điều này có nghĩa là các công việc của dự án đã được thực hiện có đáp ứng/hoàn thành các mục tiêu được đề ra cho dự án hay có đáp ứng được nhu cầu của thực tế hay không.

Ví dụ: trong một thời gian có hạn đã được xác định, các hoạt động phân phát màn sẽ/đã được thực hiện 100% hay không? Dịch đã được kìm hãm trong phạm vi đã đề ra hay chưa? dự án có làm giảm tỷ lệ người nhiễm sốt rét hay không?

2.3.4. Tác động

Tác động của dự án là mức độ ảnh hưởng của kết quả dự án đối với đối tượng hoặc nhóm đối tượng chịu tác động của dự án.

Ví dụ: Những người nằm trong vùng dự án được hưởng lợi những gì từ dự án phòng chống sốt rét? (Những ảnh hưởng về kinh tế-xã hội).

2.3.5. Tính bền vững

Tính bền vững của dự án là những ảnh hưởng lâu dài của kết quả dự án đối với nhóm đối tượng của dự án hay xã hội nói chung.

Đây là một yếu tố hết sức quan trọng đối với mỗi dự án và là mục tiêu các dự án luôn hướng tới.

Ví dụ: sau khi dự án phòng chống sốt rét kết thúc, có tổ chức nào tiếp tục phân phối màn, thuốc cho người dân nữa hay không? hoặc người dân có nâng cao được nhận thức trong việc phòng và chữa sốt rét hay không?

CHƯƠNG III

XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN DỰA TRÊN PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN KHUNG LOGIC CHO CÁC DỰ ÁN PHÁT TRIỂN

3.1. Phương pháp tiếp cận khung logic

3.1.1. Khái niệm về cách tiếp cận khung logic

Phương pháp tiếp cận khung logic (Logical Framework Approach - LFA) là một công cụ cơ bản trong việc xây dựng và quản lý chu trình dự án. Cách tiếp cận này hiện nay đang được nhiều chính phủ, các nhà tài trợ và các tổ chức quốc tế sử dụng.

LFA được phát triển vào cuối những năm 1960 nhằm giúp cơ quan phát triển quốc tế Hoa Kỳ cải thiện hệ thống hoạch định và đánh giá dự án. LFA được xây dựng nhằm giải tỏa những mối quan ngại lúc bấy giờ:

- Công tác lập kế hoạch quá mơ hồ, không có các mục tiêu rõ ràng, do vậy không thể giám sát và đánh giá sự thành công (hay thất bại) của một dự án;
- Các trách nhiệm quản lý không rõ ràng; và
- Đánh giá thường là một quá trình đối nghịch vì không có sự đồng thuận về những gì dự án thực sự theo đuổi.

Ủy ban Châu Âu đã sử dụng LFA như một phần của hệ thống Quản lý chu trình dự án của mình từ năm 1993 và đưa ra một bộ các công cụ cùng với nó nhằm thực hiện việc đánh giá chất lượng các dự án.

Khái niệm về LFA theo EC:

“LFA là một quá trình phân tích và là một bộ các công cụ được sử dụng nhằm hỗ trợ việc hoạch định và quản lý dự án. Nó cung cấp một loạt các khái niệm có quan hệ mật thiết với nhau, được sử dụng như một phần của quá trình lặp đi lặp lại nhằm hỗ trợ cho sự phân tích có tính cấu trúc và hệ thống về một ý tưởng dự án hay chương trình” (EC, 2004: 57)

Như vậy, LFA cần được hiểu là một sự hỗ trợ cho sự tư duy. Với LFA, các thông tin được phân tích và tổ chức trong một cơ cấu chặt chẽ, do đó các câu hỏi có thể được đặt ra, các điểm yếu có thể được chỉ rõ, nhờ đó các cấp ra quyết định có thể đưa ra những quyết định dựa trên các hiểu biết của họ về dự án như các mục tiêu của dự án và các phương tiện để đạt được các mục tiêu đó.

Cần phân biệt giữa Phương pháp tiếp cận khung logic (LFA) và Khung logic (Logframe). LFA là một quá trình phân tích (phân tích các đối tượng liên quan, vấn đề, mục tiêu, và chiến lược để đạt được mục tiêu) trong khi Logframe cung cấp kết quả của quá trình phân tích và đòi hỏi có sự phân tích các mục tiêu sâu hơn, bằng cách nào để đạt được các mục tiêu và các nguy cơ tiềm ẩn.

3.1.2. Sự sử dụng LFA trong các giai đoạn của một chu trình dự án

Phương pháp tiếp cận khung logic là một công cụ cơ bản trong quản lý chu trình dự án

Trong giai đoạn xác định mục tiêu: LFA được sử dụng nhằm giúp phân tích bối cảnh hiện tại, xem xét tính thích hợp của dự án được đề xuất, và xác định các mục tiêu và chiến lược;

Trong giai đoạn xây dựng đề án: LFA hỗ trợ sự chuẩn bị một kế hoạch dự án phù hợp với những mục tiêu rõ ràng, các kết quả có thể đo lường được, một chiến lược quản lý rủi ro và các mức độ trách nhiệm được xác định rõ ràng;

Trong giai đoạn thực hiện: LFA cung cấp một công cụ quản lý quan trọng hỗ trợ việc ký hợp đồng, lập kế hoạch hoạt động và giám sát;

Trong giai đoạn đánh giá và kiểm toán: Khung logic (logframe) cung cấp một bản tóm tắt về những gì đã được hoạch định (bao gồm các mục tiêu, chỉ số và các giả định quan trọng) và do đó cung cấp một nền tảng cho việc đánh giá hoạt động và tác động của dự án.

Một số điểm thuận lợi và khó khăn trong việc áp dụng LFA:

Yếu tố	Mạnh	Vấn đề chung/khó khăn
Phân tích vấn đề và đặt ra các mục tiêu	<ul style="list-style-type: none"> • Đòi hỏi phân tích các vấn đề một cách hệ thống, bao gồm quan hệ nhân quả • Mối kết nối logic giữa cách thức và kết quả • Đặt dự án trong một bối cảnh phát triển rộng lớn hơn (mục tiêu tổng quát) • khuyến khích kiểm soát các rủi ro và độ tin cậy về quản lý đối với các kết quả của dự án. 	<ul style="list-style-type: none"> • Đạt được đồng thuận về các vấn đề ưu tiên • Đạt được đồng thuận về các mục tiêu của dự án • Thu gọn các mục tiêu thành một chuỗi đơn giản • Các mức độ chi tiết không phù hợp (quá nhiều/quá ít)
Chỉ số và nguồn thông tin thẩm định	<ul style="list-style-type: none"> • Đòi hỏi sự phân tích về cách đo lường việc hoàn thành mục tiêu, về cả chất và lượng • Giúp củng cố sự minh bạch và đặc trưng của các mục tiêu • Giúp thiết lập một khuôn khổ giám sát và đánh giá 	<ul style="list-style-type: none"> • Tìm kiếm các chỉ số có thể đo lường và có tính thực tiễn đối với các mục tiêu ở cấp độ cao • Thiết lập các mục tiêu không thực tế một cách quá sớm trong quá trình hoạch định • Dựa vào các báo cáo dự án như một nguồn thẩm định chính, và không liệt kê chi tiết các nguồn thông tin được yêu cầu có nguồn gốc từ đâu, ai đã thu thập và mức độ thường xuyên
Khuôn khổ và sự áp dụng	<ul style="list-style-type: none"> • Kết nối phân tích vấn đề với việc đặt mục tiêu 	<ul style="list-style-type: none"> • Được chuẩn bị một cách máy móc chỉ bằng sự “điền vào ô

	<ul style="list-style-type: none"> • Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phân tích các đối tượng liên quan đối với việc quyết định “vấn đề của ai” và “ai sẽ hưởng lợi” • Có thể tiếp cận và tương đối dễ hiểu. 	<p>trống”, không gắn với phân tích vấn đề, đặt các mục tiêu và lựa chọn chiến lược.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Được sử dụng như một công cụ kiểm soát từ trên xuống (top-down), được áp dụng quá chặt chẽ • Làm cho các nhân viên thực hiện bỡ ngỡ nếu không quen với các khái niệm cơ bản
--	---	--

3.2. Các giai đoạn trong phương pháp tiếp cận khung logic

Xây dựng dự án dựa trên Phương pháp tiếp cận khung logic bao gồm 2 giai đoạn:

- giai đoạn phân tích
- Giai đoạn hoạch định

Phương pháp tiếp cận khung logic	
<p>Giai đoạn phân tích</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phân tích các đối tượng liên quan: xác định và phân tích đặc điểm của các đối tượng liên quan chính; đánh giá năng lực của chúng - Phân tích vấn đề: xác định các vấn đề chính, các hạn chế và cơ hội; xác định các mối quan hệ nhân quả - Phân tích mục tiêu: phát triển các giải pháp, từ các vấn đề đã được xác định; hay xác định cách thức để kết thúc các mối quan hệ - Phân tích chiến lược: xác định các chiến lược khác nhau nhằm đạt được các giải pháp, lựa chọn các chiến lược phù hợp nhất. 	<p>Giai đoạn hoạch định</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phát triển khung logic: xác định cấu trúc của dự án, thử nghiệm các logic nội tại và các nguy cơ của dự án, hình thành các chỉ số đo lường sự thành công - Lập kế hoạch cho các hoạt động: quyết định chuỗi liên tục và sự phụ thuộc lẫn nhau của các hoạt động, tính toán độ dài và quy định trách nhiệm - Lập kế hoạch các nguồn lực: từ bản kế hoạch của các hoạt động, phát triển các yếu tố đầu vào và một ngân sách cho dự án

3.2.1. Giai đoạn phân tích

3.2.1.1. Phân tích đối tượng

Đối tượng liên quan đến dự án (stakeholder) là các cá nhân, tổ chức có lợi ích trong sự thành công hay thất bại của một dự án (những người/tổ chức thực hiện, đối tượng thụ hưởng hay đối thủ cạnh tranh)

Quá trình phân tích đối tượng gồm các bước sau:

- ✓ Xác định vấn đề cũng như cơ hội phát triển chung cần được giải quyết;
- ✓ Xác định tất cả cả nhóm có lợi ích đặc biệt trong dự án;

- ✓ Xem xét vai trò của các nhóm, các lợi ích khác nhau, sức mạnh và năng lực tham gia vào dự án;
- ✓ Xác định phạm vi hợp tác hay mâu thuẫn nếu có giữa có đối tượng có liên quan;
- ✓ Diễn giải các kết quả phân tích và kết hợp các thông tin thích hợp vào việc xây dựng dự án.

Các công cụ phân tích

◆ Bảng phân tích

Ví dụ: Bảng phân tích Viện Nghiên cứu Châu Âu và Đại học Napoli “Phương Đông” (UNIOR) trong dự án *Nâng cao vai trò của các tổ chức xã hội và công nhân*

Đối tượng liên quan và các đặc điểm cơ bản	Lợi ích và mức độ chịu ảnh hưởng của vấn đề	Năng lực và động lực thay đổi	Các hành động có thể nhằm đáp ứng lợi ích của các đối tượng liên quan
Khoa Khoa học Xã hội, UNIOR: Giáo sư: 06, PGS: 08, Tiến sĩ: 10;	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp cận với các mô hình quản lý tiên tiến của Châu Âu; - Đội ngũ cán bộ giảng dạy được nâng cao kiến thức; - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng nghiên cứu và giảng dạy; - Mong muốn được nâng cao kiến thức thông qua nghiên cứu 	<ul style="list-style-type: none"> - Gắn kết cán bộ giảng dạy vào hoạt động nghiên cứu KH; - Tạo điều kiện cho giảng viên có nhiều thời gian tự nghiên cứu hơn.
Viện nghiên cứu Châu Âu: 02 Phó giáo sư; 10 tiến sĩ; 25 thạc sĩ, 03 cử nhân, thư viện 2000 cuốn sách, 40 máy tính	<ul style="list-style-type: none"> - Hợp tác nghiên cứu sẽ giúp cán bộ nghiên cứu tiếp thu những kiến thức mới; - Sản phẩm nghiên cứu sẽ được phổ biến rộng rãi hơn; - 	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng nghiên cứu tốt; - Mong muốn được tham gia công tác giảng dạy để phổ biến kết quả nghiên cứu; - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Cán bộ nghiên cứu tham gia công tác giảng dạy; - Sản phẩm nghiên cứu được biên tập thành các chuyên đề giảng dạy; -

◆ Phân tích SWOT:

S = Strength (điểm mạnh)

W = Weakness (điểm yếu)

O = Opportunities (cơ hội)

T = Threats (nguy cơ đe dọa)

Phân tích SWOT được tiến hành dựa trên 3 giai đoạn chính:

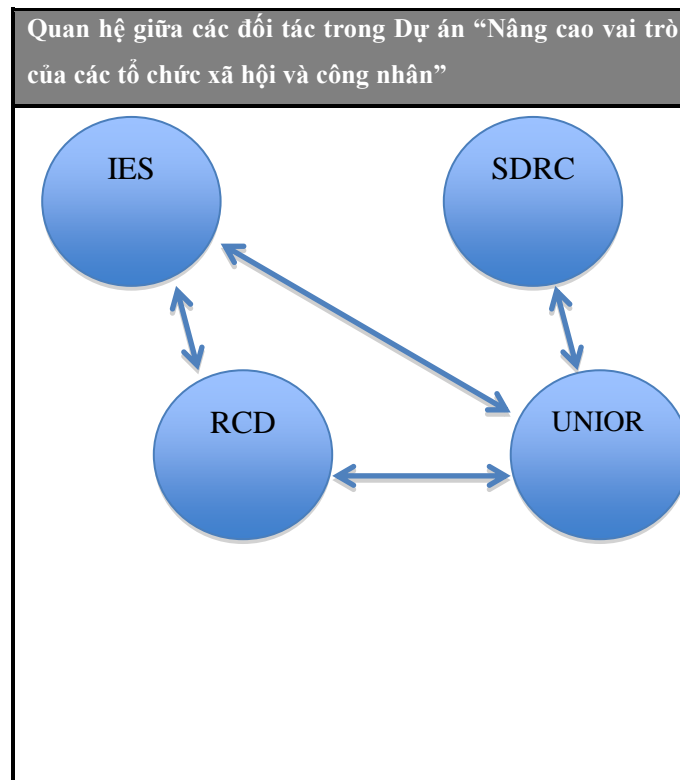
- Đưa ra các ý tưởng về điểm mạnh và yếu nội tại của một nhóm hay tổ chức, và các cơ hội cũng như các mối đe dọa từ bên ngoài.
- Phân tích bối cảnh bằng việc dựa vào các cách thức mà các điểm mạnh của một nhóm/tổ chức có thể được xây dựng nhằm khắc phục các điểm yếu, và các cơ hội có thể hạn chế những nguy cơ đe dọa;
- Hình thành chiến lược nhằm cải thiện tình hình.

Ví dụ: Bảng phân tích SWOT của Viện nghiên cứu Châu Âu

Điểm mạnh	Điểm yếu
<ul style="list-style-type: none"> • Kinh nghiệm thực hiện các dự án hợp tác quốc tế • Có cơ sở vật chất hoàn thiện 	<ul style="list-style-type: none"> • Số lượng nghiên cứu viên còn ít • Tuân thủ quy định về thời gian yếu
Cơ hội	Đe dọa
<ul style="list-style-type: none"> • Các dự án do Liên minh tài trợ cho lĩnh vực hỗ trợ các tổ chức xã hội ngày càng nhiều hơn • Chính phủ Việt Nam bắt đầu có ý thức về tầm quan trọng của các tổ chức xã hội trong phát triển. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tốc độ nghiên cứu không bắt kịp tốc độ phát triển của Châu Âu • Nhà nước đang có kế hoạch bãi bỏ chế độ bao cấp khoa học

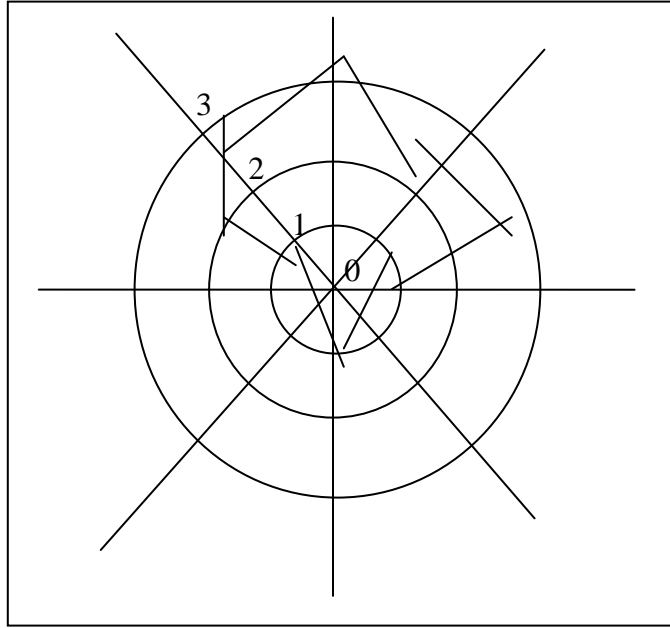
◆ **Lược đồ Venn**

Lược đồ Venn được sử dụng trong việc phân tích mối quan hệ giữa các nhóm/tổ chức liên quan



◆ Sơ đồ mạng (Spider diagram)

Sơ đồ mạng có thể được sử dụng để phân tích và cung cấp bản tóm tắt bằng hình ảnh về năng lực thể chế của đối tượng được phân tích.



3.2.1.2. Phân tích vấn đề

Phân tích vấn đề (problem analysis) nhằm mục đích xác định các mặt tiêu cực của thực tại khách quan và thiết lập mối quan hệ nhân quả giữa các vấn đề đã được xác định.

Các yêu cầu về một vấn đề được xác định:

- Các vấn đề là của thực tại, chứ không phải là các vấn đề tưởng tượng hay dự đoán trong tương lai;
- Một vấn đề không phải là sự thiếu vắng một giải pháp mà chỉ đơn thuần là thực trạng tiêu cực đang tồn tại.

Ví dụ: Dự án Nâng cao năng lực cho các trung tâm tư vấn pháp luật công đoàn: “công nhân thiếu kiến thức về pháp luật lao động” là vấn đề được xác định sai. Vấn đề đúng phải là “công nhân đình công trái luật”.

Để tiến hành phân tích vấn đề, cần trải qua các bước sau:

- Xác định khuôn khổ và chủ đề phân tích;
- Xác định các vấn đề chính mà các nhóm đối tượng mục tiêu cũng như những đối tượng thụ hưởng của dự án phải đối mặt;
- Khái quát hóa các vấn đề dưới dạng lược đồ hay trình bày các vấn đề dưới dạng hình cây, nhằm làm rõ mối quan hệ giữa các vấn đề.

Xây dựng cây vấn đề: chúng ta có thể thực hiện thông qua hình thức “brainstorm” (Suy nghĩ nhanh, tập trung), thực hiện bởi một nhóm sử dụng phương pháp tham gia (có thể thông qua seminar với số lượng lên đến 25 người).

3.2.1.3. Phân tích các mục tiêu

Phân tích mục tiêu là một cách tiếp cận phương pháp luận nhằm: mô tả bối cảnh trong tương lai khi các vấn đề được giải quyết; xác định trật tự các mục tiêu; và phác họa quan hệ đầu-cuối trong lược đồ. Các vấn đề trong cây vấn đề được chuyển thành các giải pháp, được thể hiện dưới dạng các yếu tố tích cực. Các yếu tố tích cực này thực chất là các mục tiêu và được thực hiện dưới dạng lược đồ mục tiêu.

3.2.1.4. Phân tích chiến lược

Phân tích chiến lược là sự lựa chọn các phương thức thích hợp nhằm thực hiện các giải pháp được vạch ra trong quá trình phân tích mục tiêu.

Một số câu hỏi có thể được đặt ra trong giai đoạn này như:

- Các vấn đề hay mục tiêu đã được xác định có thể được giải quyết hay không?
- Các cơ hội tích cực nào có thể được tận dụng?
- Đây là sự lựa chọn mang tính hiệu quả cao nhất?
- Làm cách nào có thể tránh các tác động tiêu cực từ việc thực hiện dự án?
- Kết quả của dự án sẽ được duy trì như thế nào sau khi dự án kết thúc?

.....

Để việc lựa chọn chiến lược được hiệu quả, cần thiết phải xây dựng một loạt các tiêu chí. Các tiêu chí này sẽ giúp quyết định những gì nên thuộc phạm vi/hay không thuộc phạm vi của dự án.

3.2.2. Giai đoạn lập kế hoạch cho dự án

III.2.2.1. Xây dựng khung logic (logframe)

Các kết quả của quá trình phân tích các đối tượng có liên quan, phân tích vấn đề, phân tích mục tiêu và phân tích chiến lược sẽ được sử dụng làm cơ sở cho việc xây dựng khung logic.

Độ dài của khung logic phụ thuộc vào mức độ phức tạp của dự án, tuy nhiên nó có thể dài từ 1 đến 4 trang giấy.

Trong khung logic, các thông tin có thể được hiển thị là các mục tiêu tổng quát, mục đích, và các kết quả dự kiến. Đối với các hoạt động của dự án có thể tách riêng và được thể hiện bằng dạng biểu đồ Gantt hoặc các diễn giải các hoạt động dưới dạng văn bản (tự). Lý do cho việc tách rời là nhằm:

- Giữ cho khung logic tập trung vào kết quả, mục đích, và mục tiêu tổng quát.
- Các hoạt động thường xuyên được xem xét lại và thay đổi;

Tuy nhiên các hoạt động của dự án luôn phải gắn liền với các kết quả dự kiến.

Đối với cơ sở vật chất và các chi phí của dự án, các thông tin cũng cần được xây dựng và thể hiện trong một khuôn mẫu riêng. Các tổ chức quốc tế, như EU, thường có những format riêng cho việc xây dựng chương trình ngân sách cho dự án.

3.2.2.1.1. Nội dung của khung logic

- ◆ Mô tả dự án
- Mục tiêu tổng quát (tác động)

Mục tiêu tổng quát là mục tiêu bao trùm của dự án. Kết quả của dự án tạo ra những thay đổi ở phạm vi rộng lớn hơn, dài hạn hơn, vượt ra khỏi tầm của dự án. Để đạt được mục tiêu này, các kết quả của dự án sẽ phải phối hợp với các kết quả của các dự án khác.

Ví dụ: mục tiêu tổng quát của dự án phòng chống sốt rét là nhằm nâng cao sức khỏe của người dân, từ đó góp phần cải thiện điều kiện sống của họ.

Mục tiêu tổng quát của dự án “Nâng cao vai trò của các tổ chức xã hội và công nhân” là nhằm tăng cường năng lực cho các tổ chức xã hội có liên quan đến lao động nhằm đóng góp cho sự quản lý và phát triển xã hội ở Việt Nam.

- Mục tiêu cụ thể (kết quả)

Mục đích cụ thể của dự án là các mục tiêu dự án phải đạt được khi kết thúc dự án. Đây là những kết quả trực tiếp của dự án sẽ đạt được trong trung hạn và tập trung vào các thay đổi hành vi do dự án tạo ra.

Ví dụ: Mục tiêu cụ thể của dự án phòng chống sốt rét là nhằm loại bỏ sốt rét ra khỏi đời sống cộng đồng.

Mục tiêu cụ thể của dự án “Nâng cao vai trò của các tổ chức xã hội và công nhân” là nhằm tăng cường năng lực quản lý nội bộ, tính minh bạch và tính hợp pháp của các tổ chức xã hội thông qua tăng cường năng lực thiết lập mạng lưới, nghiên cứu và vận động chính sách dựa trên thực chứng.

- Sản phẩm đầu ra (Outputs)

Sản phẩm đầu ra là các kết quả trực tiếp/hữu hình của quá trình thực hiện các hoạt động đã được vạch ra của dự án (cơ sở hạ tầng, hàng hóa, dịch vụ). Đây là những kết quả cụ thể mà dự án sẽ mang lại.

Ví dụ: trong dự án phòng chống sốt rét, sản phẩm đầu ra của dự án là giảm ½ số người mắc sốt rét trong 2 năm đầu kể từ khi thực hiện dự án và loại bỏ hoàn toàn sốt rét ra khỏi cộng đồng sau 5 năm thực hiện dự án.

Trong dự án “Nâng cao vai trò của các tổ chức xã hội và công nhân”, dự án sẽ đạt một số sản phẩm cụ thể khi dự án kết thúc gồm: thiết lập một mạng lưới gồm ít nhất 120 tổ chức có liên quan đến lao động khi kết thúc năm thứ 3 (dự án kéo dài 4 năm); 12 tổ chức được tập huấn để trở thành tổ chức trung tâm của các vùng; 2 báo cáo nghiên cứu chính sách và 01 phim tài liệu về lao động được hoàn thành; 01 cuộc đối thoại chính sách cấp cao được tổ chức....

- Hoạt động

Hoạt động của dự án là các công việc phải thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu được đặt ra cho dự án. Các hoạt động này sẽ dẫn đến các kết quả dự kiến đã nêu ở phần trên.

Ví dụ: trong dự án phòng chống sốt rét, để đạt được kết quả đầu ra là giảm số người mắc sốt rét, các hoạt động của dự án sẽ là phân phát màn, thuốc, xây dựng và nâng cấp trạm y tế, đào tạo đội ngũ cán bộ y tế....

Trong dự án “Nâng cao vai trò của các tổ chức xã hội và công nhân”, một số hoạt động sẽ được thực hiện (để đạt được các kết quả đầu ra) gồm: thiết lập mạng lưới các tổ chức xã hội có liên quan đến lao động; tập huấn 4 tổ chức trung tâm mỗi vùng về (i) quản lý nội bộ, (ii) nghiên cứu xã hội, (iii) xu hướng công nghiệp hóa và lao động, (vi) vận động chính sách và tham gia đối thoại chính sách; nghiên cứu định hướng chính sách về tiến trình công nghiệp hóa ở Việt Nam và hàm ý về vấn đề lao động; đối thoại chính sách về phát triển công nghiệp, lao động, và nghèo...

◆ Các chỉ số của một dự án

Tương ứng với mỗi hoạt động, sản phẩm đầu ra, mục tiêu cụ thể, mục tiêu tổng quát là các chỉ số. Các chỉ số này phải là những chỉ số khách quan có tính chất đo lường được, bao gồm: các chỉ số định tính, định lượng và thời gian. Các chỉ số này là công cụ giúp giám sát và đánh giá sự thực hiện dự án. Chỉ số chính là yếu tố giúp chúng ta trả lời câu hỏi: “làm sao chúng ta biết được các kế hoạch đã được vạch ra đã diễn ra hay chưa?” hoặc “làm thế nào chúng ta đánh giá được độ thành công của dự án?”.

Ví dụ: để đánh giá hoạt động phân phát màn của dự án thì số lượng màn sẽ là một chỉ số.

Tiêu chí để đánh giá một chỉ số là: SMART, có nghĩa

- Đặc trưng đối với mục tiêu được đánh giá (Specific).
- Có thể đo lường được, cả định tính hay định lượng (measurable)
- Sẵn có ở một chi phí có thể chấp nhận được (Available)
- Thích hợp với nhu cầu thông tin của nhà quản lý (Relevant)
- Giới hạn về thời gian (Time-bound)

Đối với mục tiêu tổng quát: mục tiêu tổng quát có một phạm vi bao trùm rất rộng lớn và có tính dài hạn, do vậy thu thập các thông tin về sự đóng góp của dự án cho mục tiêu tổng quát thường không thuộc trách nhiệm của dự án. Tuy nhiên, những nhà quản lý dự án nên lựa chọn một số chỉ số chính sách nhằm giúp họ hiểu được bối cảnh chính sách để có tầm nhìn dài hạn khi thực hiện dự án.

◆ Giá trị cơ sở (Baseline)

Giá trị cơ sở là giá trị của các chỉ số, thông tin được xác định tại thời điểm (trước khi) thực hiện dự án. Đối với mục tiêu tổng quát, các giá trị này có thể lấy từ các kết quả đã thực hiện của các đối tác (dự án) bên ngoài đã thực hiện trước đó.

◆ Giá trị hiện tại

Giá trị hiện tại là giá trị của các chỉ số tại một thời điểm được xác định

◆ Mục tiêu

Các chỉ số (định lượng) về các sản phẩm dự án cần phải đạt được khi kết thúc. Ví dụ: sau khi dự án “Nâng cao vai trò của các tổ chức xã hội và công nhân” kết thúc, 12 tổ chức xã hội có liên quan đến lao động sẽ được tập huấn; 01 bản đồ GIS về các tổ chức xã hội có liên quan đến lao động ở Việt Nam sẽ được xây dựng; 01 báo cáo khuyến nghị chính sách; 01 báo cáo nghiên cứu....

◆ Nguồn thông tin (số liệu) kiểm chứng

Nguồn thông tin được xác định ngay từ giai đoạn xây dựng số liệu, dựa trên việc trả lời các câu hỏi:

- Bằng cách nào thông tin được thu thập?
- Ai thu thập hay cung cấp thông tin?
- Và khi nào thông tin được cung cấp?

Một điều quan trọng cần lưu ý đối với những nhà hoạch định dự án là họ cần luôn đặt và trả lời câu hỏi: ai là người sẽ sử dụng các thông tin?. Đối với các dự án, tính bền vững sẽ chỉ được đảm bảo khi dự án mang lại lợi ích cho tất cả các đối tượng liên quan đến dự án. Do vậy, các thông tin về dự án phải nhằm đáp ứng các yêu cầu của các bên liên quan, đặc biệt là đối tượng thụ hưởng kết quả cuối cùng của dự án.

◆ Các giả thiết của dự án

Đây là một yếu tố không thể thiếu để đảm bảo sự thành công của dự án. Các giả thiết của dự án là các yếu tố bên ngoài có thể tác động đến kết quả của dự án nhưng nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của nhà quản lý.

Ví dụ: nếu các hoạt động được thực hiện và giả thiết sẽ trở thành hiện thực, dự án sẽ đạt được kết quả.

Cách thức xây dựng giả thiết

Các giả thiết thường được xác định trong giai đoạn phân tích. Phân tích đối tượng liên quan, vấn đề, mục tiêu và chiến lược sẽ chỉ ra một số vấn đề có tác động đến dự án nhưng dự án không thể kiểm soát một cách trực tiếp.

Ví dụ: trong dự án phòng chống sốt rét, tập quán sinh hoạt, nhất là tập quán về vệ sinh là một yếu tố có tác động đến sự thành công của dự án phòng chống sốt rét. Dự án sẽ khó thành công nếu chỉ phụ thuộc vào việc dùng màn hay phát thuốc, xây trạm y tế. Nguồn lực của dự án không thể đủ để bao trùm lĩnh vực nâng cao vệ sinh môi trường như xây dựng công trình vệ sinh, làm sạch môi trường sống. Điều này đòi hỏi phải xây dựng một dự án khác có tính chất bổ trợ.

Các giả thiết được đưa vào Khung logic phải là các yếu tố có khả năng xảy ra. Các trường hợp giả thiết chắc chắn xảy ra sẽ không được đưa vào Khung logic. Trong trường hợp các giả thiết có ảnh hưởng lớn đến dự án và không thể được giải quyết thì dự án phải được thiết kế lại. Và nếu, trong trường hợp này, không thể xây dựng lại được dự án thì dự án được xem là không có tính khả thi.

3.2.2.1.2. Hình thức thể hiện của Khung logic (Logframe Matrix)

	Can thiệp	Chỉ số	Giá trị cơ sở (năm tham chiếu)	Giá trị hiện tại (Ngày tháng tham chiếu)	Mục tiêu (năm tham chiếu)	Nguồn và phương tiện kiểm chứng thông tin	Giả thiết
Mục tiêu tổng quát: Tác động	Thay đổi có phạm vi rộng và dài hạn do dự án mang lại và một số hoạt động can thiệp của các đối tác khác	Đo lường thay đổi dài hạn do dự án đóng góp Được trình bày riêng rẽ theo giới tính.	Tốt nhất là rút ra từ chiến lược của đối tác		Tốt nhất là rút ra từ chiến lược của đối tác	Tốt nhất là rút ra từ chiến lược của đối tác	
Mục tiêu cụ thể: Kết quả	Các tác động trực tiếp của dự án sẽ đạt được trong trung hạn và hướng đến những thay đổi trong hành vi do dự án mang lại. Kết quả (Outcome) = Oc (Oc 1; Oc 2; etc.)	Đo lường thay đổi ở các nhân tố quyết định kết quả. Được trình bày riêng rẽ theo giới tính.	Điểm khởi đầu hay giá trị hiện tại của các chỉ số.	Giá trị của các chỉ số tại thời điểm được xác định	Giá trị dự tính của các chỉ số.	Các nguồn thông tin và các phương pháp được sử dụng để thu thập và báo cáo (bao gồm ai và khi nào/mức độ thường xuyên).	Các nhân tố bên ngoài tầm kiểm soát của ban quản lý dự án có thể tác động đến mối quan hệ kết quả - tác động.
Sản phẩm đầu ra	Các sản phẩm đầu ra trực tiếp/hữu hình (hạ tầng, hàng hóa và dịch vụ) của dự án. Sản phẩm đầu ra = Op Op 1.1. (liên quan đến Oc 1) Op 1.2. (liên quan đến Oc 1) (...) Op 2.1. (liên quan đến Oc 2) (...)	Đo lường mức độ phân phối các sản phẩm. Được trình bày riêng rẽ theo giới tính.	Tương tự như trên đối với các chỉ số tương ứng.		Tương tự như trên đối với các chỉ số tương ứng.	Tương tự như trên đối với các chỉ số tương ứng.	Các nhân tố bên ngoài tầm kiểm soát của ban quản lý dự án có thể tác động đến mối quan hệ kết quả - tác động.

Hoạt động	<p>Các hoạt động gì cần được thực hiện và trong một trật tự như thế nào nhằm đạt được các kết quả dự kiến? (nhóm các hoạt động tương ứng với các kết quả)</p> <p>A.1.1.1 – “tên hoạt động” (...)</p> <p>A.1.1.2 – “tên hoạt động” (...) (liên quan đến Op 1.1)</p> <p>A.1.2.1 – “tên hoạt động” (...) (liên quan đến Op 1.2)</p> <p>A 2.1.2 – “tên hoạt động” (...) (liên quan đến Op 2.1)</p> <p>(...)</p>	<p>Phương tiện: Các phương tiện nào cần được sử dụng nhằm thực hiện các hoạt động? Ví dụ như nhân lực, thiết bị, đào tạo, nghiên cứu... .</p> <p>Chi phí: Các chi phí hoạt động là bao nhiêu? Phân loại chúng như thế nào?</p>	<p>Các nhân tố bên ngoài tầm kiểm soát của ban quản lý dự án có thể tác động đến mối quan hệ sản phẩm – kết quả của dự án.</p>
------------------	---	--	--

Ví dụ: Bài tập tình huống thực hành trên lớp.

3.2.2.1.3. Quan hệ logic trong khung logic

Quan hệ “nếu-thì”

Quan hệ “nếu-thì” được thể hiện trong cột mô tả dự án của Khung logic. Trật tự của các chi tiết có thể được đọc từ dưới lên hoặc từ trên xuống.

Nếu đọc từ dưới lên:

- Nếu các nguồn lực được cung cấp đầy đủ, thì các hoạt động sẽ được thực hiện;
- Nếu các hoạt động được thực hiện, thì sẽ đạt được các sản phẩm;
- Nếu đạt được các sản phẩm, thì sẽ đạt được các kết quả (hay các mục tiêu cụ thể);
- Nếu đạt được các mục tiêu cụ thể, thì các mục tiêu này sẽ đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu tổng quát.

Nếu đọc theo hướng ngược lại, tức từ trên xuống, ta có:

- Nếu chúng ta muốn đóng góp vào mục tiêu tổng quát, thì chúng ta phải đạt được các mục tiêu cụ thể;
- Nếu chúng ta muốn đạt được tiêu cụ thể, thì chúng ta phải có được các sản phẩm;
- Nếu chúng ta muốn có các sản phẩm, thì các hoạt động đã được xác định cần phải được thực hiện;
- Nếu chúng ta muốn thực hiện các hoạt động, thì chúng ta phải sử dụng các nguồn lực, phương tiện.

Cấu trúc logic này được kiểm tra và xác định bằng việc phân tích các giả thiết, được thể hiện như sau:

- Nếu các hoạt động được thực hiện và các giả thiết ở cấp độ này là đúng, thì chúng ta sẽ đạt được các sản phẩm;
- Nếu các sản phẩm và các giả thiết ở cấp độ này được hoàn thành, thì chúng ta sẽ đạt được các kết quả (mục tiêu cụ thể) của dự án;
- Nếu chúng ta đạt được mục tiêu cụ thể của dự án và các giả thiết ở cấp độ này là đúng, thì dự án sẽ đóng góp vào việc hoàn thành các mục tiêu tổng quát.

3.2.2.2. Lập kế hoạch cho các hoạt động của dự án

Kế hoạch hoạt động của dự án được xây dựng dựa trên việc phân tích các hoạt động của dự án được thể hiện trong khung logic. Việc xây dựng kế hoạch là công việc sắp xếp các hoạt động theo một trình tự có tính logic, trong một khoảng thời gian phù hợp; xác định sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các hoạt động; và làm cơ sở cho việc phân công công việc trong công tác quản lý dự án.

Lập kế hoạch hoạt động cho dự án là một công việc rất quan trọng. Nó giúp dự án đạt được các kết quả mong muốn trong một khoảng thời gian được xác định cụ thể.

Kế hoạch hoạt động của dự án có thể được trình bày dưới dạng bảng, biểu đồ Gantt, sơ đồ mạng (Critical path), hoặc sử dụng phần mềm quản lý dự án.

◆ **Lập kế hoạch cho dự án bằng việc thiết lập sơ đồ mạng (Critical path)**

Xây dựng kế hoạch hoạt động trên cơ sở thiết lập sơ đồ mạng (Critical path) là một trong những hoạt động quản lý dự án phổ biến. Hiện nay cách thức xây dựng được xem là ưu việt là AON (Activiy-On-Nodes)

Các bước lập kế hoạch cho dự án:

- Xác định thời gian cho mỗi hoạt động của dự án

Ví dụ: Dự án tổ chức một hội thảo quốc tế với sự tham gia của nhiều học giả đến từ Châu Âu và Châu Á.

Hoạt động	<i>Mô tả chi tiết</i>	Thời gian (ngày)
A	Lập thời gian biểu và phân chia công việc	5
B	Đạt được sự đồng thuận giữa các thành viên ban tổ chức về phương án tổ chức	5
C	Liên lạc với những người sẽ trình bày tại hội thảo	1
D	Thành lập hội đồng khoa học	2
E	Nhận bản thảo từ những người sẽ trình bày tại hội thảo	10
F	Duyệt các bài trình bày	7
G	Tìm người thay thế nếu có những người từ chối trình bày tại hội thảo	18
H	Đặt phòng họp	2
I	Xây dựng chương trình hội thảo	2
J	Gửi thư mời và công bố thông tin rộng rãi về hội thảo	2
K	Đợi sự khẳng định sẽ tham gia hội thảo từ những địa chỉ đã gửi thư mời	10
L	Liên hệ với những sinh viên tình nguyện tham gia hội thảo và phân chia nhiệm vụ	7
M	Đặt phòng khách sạn cho khách quốc tế	3
N	Chuẩn bị các phương tiện, vật chất cho những người tham dự	3
O	Đặt đồ ăn cho bữa trưa và giờ giải lao	4
P	Gửi e-mail khẳng định về hội thảo tới tất cả những người sẽ tham gia	1

Q	Trang hoàng và chuẩn bị phòng họp	1
R	Thực hiện hội thảo	2
S	Tổng kết và viết báo cáo về công tác tổ chức hội thảo	3

- Xác định sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các hoạt động của dự án:

Như ví dụ nêu trên, các hoạt động của dự án được mã hóa bằng các chữ cái từ A đến S, mỗi chữ cái thể hiện cho 01 hoạt động. Việc mã hóa này sẽ tạo sự thuận lợi trong công tác quản lý. Đối với các hoạt động của dự án, có những hoạt động bắt buộc phải là kết quả của một hoạt động đi trước hay chỉ có thể tiến hành khi một hoạt động khác kết thúc, tuy nhiên cũng có những hoạt động có thể tiến hành song song với nhau, không phụ thuộc vào nhau. Do vậy, xác định sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các hoạt động trong dự án sẽ cho chúng ta thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa các hoạt động. Thêm vào đó, nó cũng tạo điều kiện cho chúng ta tính toán lượng thời gian cần thiết để thực hiện một dự án vì thời gian thực hiện một dự án không đơn giản chỉ là tổng lượng thời gian của từng hoạt động đơn lẻ trong dự án.

Ví dụ: tiếp tục với hội thảo quốc tế ở trên chúng ta tiếp tục đi xác định sự phụ thuộc giữa các hoạt động.

Hoạt động	Mô tả chi tiết	Sự phụ thuộc
A	Lập thời gian biểu và phân chia công việc	-
B	Đạt được sự đồng thuận giữa các thành viên ban tổ chức về phương án tổ chức	A
C	Liên lạc với những người sẽ trình bày tại hội thảo	B
D	Thành lập hội đồng khoa học	C
E	Nhận bản thảo từ những người sẽ trình bày tại hội thảo	D
F	Duyệt các bài trình bày	E
G	Tìm người thay thế nếu có những người từ chối trình bày tại hội thảo	E
H	Đặt phòng họp	F,G
I	Xây dựng chương trình hội thảo	F,G
J	Gửi thư mời và công bố thông tin rộng rãi về hội thảo	H,I
K	Đợi sự khẳng định sẽ tham gia hội thảo từ những địa chỉ đã gửi thư mời	J
L	Liên hệ với những sinh viên tình nguyện tham gia hội thảo và phân chia nhiệm vụ	J
M	Đặt phòng khách sạn cho khách quốc tế	K,L

N	Chuẩn bị các phương tiện, vật chất cho những người tham dự	K,L
O	Đặt đồ ăn cho bữa trưa và giờ giải lao	K,L
P	Gửi e-mail khẳng định về hội thảo tới tất cả những người sẽ tham gia	K,L
Q	Trang hoàng và chuẩn bị phòng họp	M,N,O, P
R	Thực hiện hội thảo	Q
S	Tổng kết và viết báo cáo về công tác tổ chức hội thảo	R

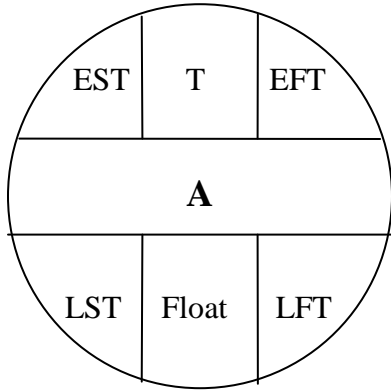
- Xây dựng sơ đồ mạng

Với những thông tin về thời gian của các hoạt động và sự phụ thuộc giữa các hoạt động, sơ đồ mạng có thể được xây dựng. Đặc điểm của sơ đồ mạng là nó phải có một điểm nút đầu và điểm nút cuối, tức là có hoạt động mở đầu và hoạt động kết thúc. Sơ đồ mạng là tập hợp các điểm nút, mỗi điểm nút tương ứng với mỗi sự kiện đánh dấu một hoạt động của dự án.

Thông tin thể hiện trong một điểm nút (Node)

Điểm nút được thể hiện bằng một hình tròn trong đó có các thông tin:

- Tên hoạt động
- Thời gian bắt đầu sớm nhất: là thời gian có thể bắt đầu cho hoạt động đó
- Độ dài của hoạt động: là khoảng thời gian để hoạt động đó hoàn thành
- Thời gian kết thúc sớm nhất: là thời gian mà hoạt động đó có thể kết thúc sớm nhất
- Thời gian kết thúc muộn nhất: là thời gian muộn nhất hoạt động đó có thể kết thúc
- Thời gian kết thúc sớm nhất: là thời gian sớm nhất hoạt động đó có thể kết thúc.
- Sự luân chuyển thời gian: là thời gian mà một hoạt động có thể kéo dài thêm hoặc bắt đầu muộn hơn mà không ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án.



A: Hoạt động A

EST: Thời gian bắt đầu sớm nhất của hoạt động A

T: thời gian dành cho hoạt động A

EFT: Thời gian kết thúc sớm nhất của hoạt động A

LST: Thời gian bắt đầu muộn nhất của hoạt động A

LFT: thời gian kết thúc muộn nhất của hoạt động A

Float: Sự luân chuyển thời gian

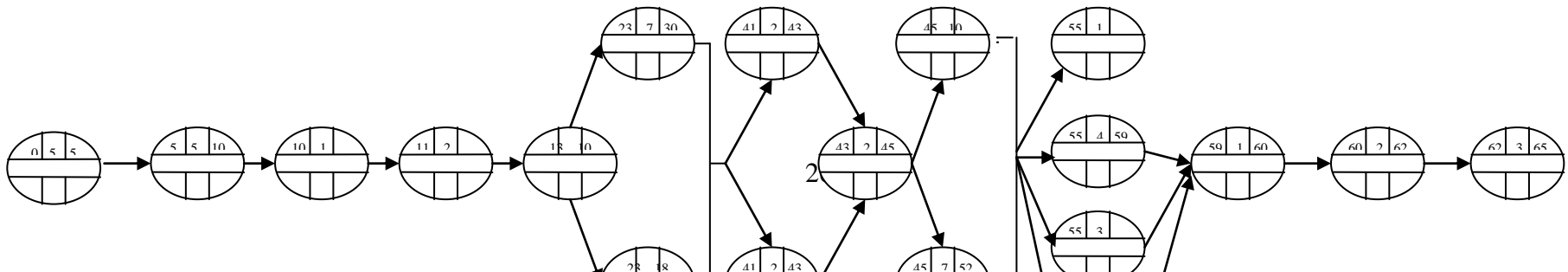
Đường tiến của sơ đồ mạng

Thời gian bắt đầu sớm nhất của hoạt động đầu tiên của dự án có giá trị là 0

Thời gian kết thúc sớm nhất của một hoạt động bằng thời gian bắt đầu sớm nhất cộng với thời gian của hoạt động đó.

$EFT = EST + T$

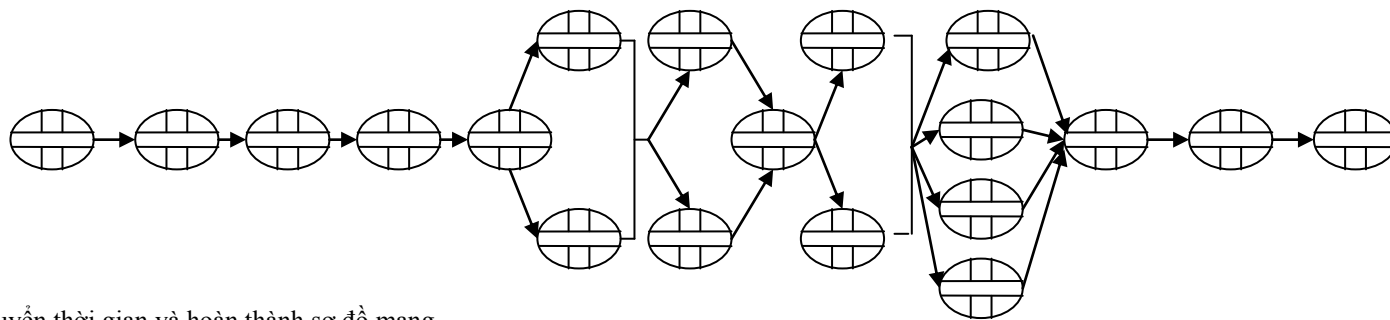
Chúng ta tiếp tục với ví dụ về tổ chức hội thảo đã đề cập ở trên. Trước hết đường tiến của sơ đồ mạng sẽ được xây dựng như sau:



Chiều ngược của sơ đồ mạng

Trong chiều ngược lại của sơ đồ mạng, chúng ta sẽ đi tính thời gian bắt đầu muộn nhất và thời gian kết thúc muộn nhất của các hoạt động.

- Thời gian kết thúc muộn nhất của hoạt động cuối cùng bằng với thời gian kết thúc sớm nhất của hoạt động đó trên chiều tiến của sơ đồ mạng
- Thời gian kết thúc muộn nhất của các hoạt động khác được tính bằng thời gian bắt đầu muộn nhất có giá trị nhỏ nhất (sớm nhất) của các hoạt động nằm ngay sau nó.
- Thời gian bắt đầu muộn nhất của một hoạt động bằng thời gian kết thúc muộn nhất trừ đi dành cho hoạt động đó.

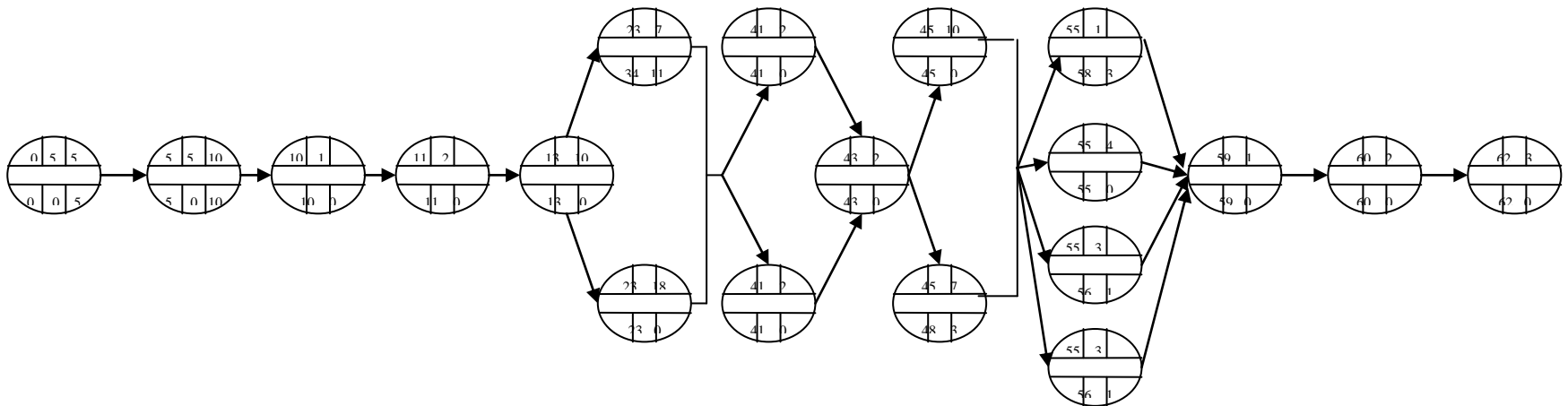


Tính sự luân chuyển thời gian và hoàn thành sơ đồ mạng

Sự luân chuyển thời gian được tính bằng thời gian kết thúc muộn nhất trừ đi thời gian kết thúc sớm nhất:

Float = LFT – EFT

Như vậy, với ví dụ trên ta có thể thấy dự án sẽ được thực hiện trong 65 ngày.



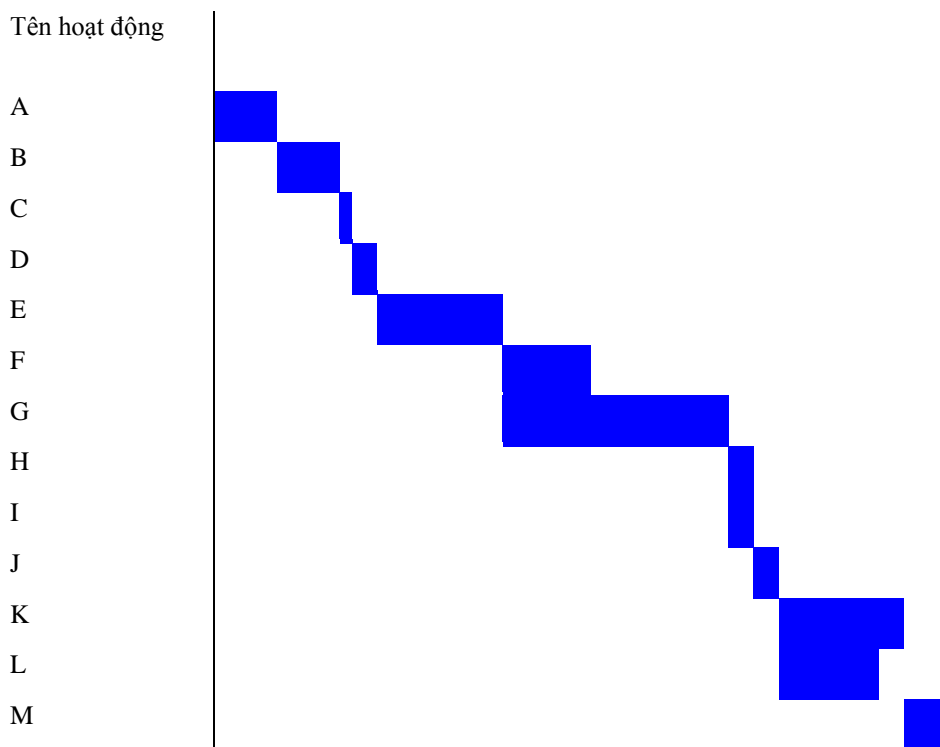
DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI VÀ CÔNG NHÂN (ECOW)

- ◆ Lập kế hoạch thời gian cho dự án sử dụng biểu đồ Gantt

Chúng ta cũng tiến hành hai bước như đã thực hiện với Sơ đồ mạng là: xác định thời gian cho từng hoạt động và xác định sự phụ thuộc giữa các hoạt động.

Biểu đồ Gantt có dạng biểu đồ hình cột gồm 2 trục: tên các hoạt động và thời gian dành cho các hoạt động.

Biểu đồ Gantt có thể được xây dựng bằng chương trình Microsoft Project.



*DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI VÀ
CÔNG NHÂN (ECOW)*

N
O
P
Q
R
S

Thời gian

3.2.2.3. Xây dựng kế hoạch ngân sách cho dự án

Xây dựng ngân sách là một trong những phần quan trọng không thể thiếu đối với mỗi dự án. Nó đảm bảo yếu tố vật chất để dự án có thể thành công. Trong trường hợp dự án cần được cấp ngân sách bởi một cấp có thẩm quyền nào đó thì việc xây dựng ngân sách lại càng trở nên quan trọng vì nó sẽ có tính quyết định trong việc ngân sách có được duyệt hay không- dựa vào tính cạnh tranh trong việc chi tiêu và mối quan hệ chi phí-lợi nhuận.

Ngân sách sơ bộ cho dự án được hình thành ở giai đoạn xây dựng đề án sơ lược cho dự án (Identification) và kế hoạch ngân sách chi tiết của dự án được thực hiện vào giai đoạn xây dựng đề án chi tiết và xác định tính khả thi của dự án (Formulation).

Chi phí của dự án được xác định dựa vào kế hoạch hoạt động của dự án. Mỗi hoạt động của dự án đều được tính toán chi phí chặt chẽ nhằm đảm bảo cho hoạt động đó đi đến thành công, đặc biệt cần lưu ý rằng mỗi dự án đều có một giới hạn tài chính cụ thể.

Bên cạnh dựa vào các hoạt động cụ thể của dự án, việc hoạch định ngân sách cho dự án còn có thể dựa vào Điều khoản tham chiếu (Terms of reference) (sẽ được đề cập ở phần sau).

3.3. Công tác giám sát, tổng kết, đánh giá và báo cáo trong quản lý dự án

3.3.1. Mục đích của công tác giám sát, tổng kết, đánh giá và báo cáo

Giám sát, tổng kết và báo cáo là nhiệm vụ quan trọng trong quản lý dự án, liên quan đến việc thu thập, phân tích và sử dụng thông tin về quá trình hoạt động và các kết quả đã đạt được của dự án.

Công tác này được tiến hành nhằm:

- Xác định mức độ thành công và các vấn đề tồn tại trong quá trình thực hiện dự án;
- Hỗ trợ các nhà quản lý dự án thông báo và đưa ra các quyết định kịp thời trong quá trình thực hiện dự án;
- Hỗ trợ tính minh bạch về các nguồn lực đã được sử dụng và về các kết quả của dự án;
- Hỗ trợ sự hiểu biết và tham gia của các đối tượng có liên quan đến dự án;
- Đánh giá thành quả của dự án và kiểm toán các hoạt động và chi tiêu tài chính.

3.3.2. Các nội dung của công tác giám sát, tổng kết, đánh giá và báo cáo

3.3.2.1. Giám sát

Công tác giám sát liên quan đến công việc thu thập, phân tích và sử dụng thông tin về hoạt động của dự án. Quá trình và hệ thống giám sát cần cung cấp cơ chế cung cấp thông tin thích hợp tới đúng người, đúng thời điểm nhằm giúp họ đưa ra các quyết định đúng đắn. Công tác giám sát cũng cần nêu bật những điểm mạnh và điểm yếu trong việc thực hiện dự án và tạo điều kiện để những người có trách nhiệm giải quyết các vấn đề, cải thiện tình trạng hoạt động và thích nghi với môi trường thay đổi.

Công tác giám sát cần tập trung vào các công việc sau:

- Tiến triển mang tính cơ học và chất lượng của tiến triển đó: sử dụng yếu tố đầu vào, các hoạt động đã được thực hiện và phân phối thành quả, sự tham gia của các đối tượng có liên quan và xây dựng năng lực của các đối tượng đó....
- Quá trình sử dụng tài chính (ngân sách và chi tiêu)
- Các phản ứng sơ bộ của các nhóm đối tượng đối với các hoạt động của dự án. (sử dụng các dịch vụ, thay đổi về nhận thức, quan điểm....)
- Lý do của các phản ứng không mong muốn từ các đối tượng mục tiêu của dự án và giải pháp cho tình thế đó.

3.3.2.2. Tổng kết

Tổng kết công việc thường xuyên sẽ tạo thuận lợi cho các nhà quản lý dự án và các bên có liên quan phân tích sâu hơn thông tin thu thập được từ công tác giám sát, rút ra các bài học, đưa ra các quyết định và thực hiện các hoạt động thích hợp nhằm làm tăng tính hiệu quả của dự án.

Mục đích của công tác tổng kết là chia sẻ thông tin, đưa ra các quyết định tập thể và đặt lại các kế hoạch nếu cần thiết.

Công tác tổng kết thường được tiến hành thường xuyên tại nhiều cấp độ khác nhau của quá trình thực hiện dự án, tại nhiều thời điểm khác nhau và với tần suất khác nhau. Tuy nhiên, cần nhấn mạnh là nó cần được làm thường xuyên và cần có một chương trình và nội dung rõ ràng.

3.3.2.3. Đánh giá

Công tác đánh giá khác với công tác giám sát và tổng kết ở các điểm sau:

- Phạm vi: của đánh giá rộng hơn và có liên quan đến tính đúng đắn của việc lựa chọn các mục tiêu và chiến lược.
- Thời gian: ít thường xuyên hơn và thường ở giai đoạn kết thúc hay đánh giá hậu thực hiện (ex-post).
- Đối tượng tham gia: thường là những người thuộc các tổ chức độc lập hay ở bên ngoài nhằm đảm bảo tính khách quan.
- Các đối tượng sử dụng kết quả: bao gồm những nhà hoạch định chính sách quan tâm đến các chính sách chiến lược và các vấn đề lập kế hoạch, không phải chỉ những nhà quản lý chịu trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ

3.3.2.4. Kiểm toán

Công tác kiểm toán khác với công tác giám sát, tổng kết và đánh giá ở các điểm sau:

- Các mục tiêu của kiểm toán: cung cấp sự đảm bảo độc lập
- Phạm vi: tập trung vào các vấn đề tài chính, hiệu suất, tính tiết kiệm và tính hiệu quả của các hoạt động của dự án.
- Các đối tượng tham gia: các đối tượng tham gia là các kiểm toán viên độc lập và có trình độ.
- Đối tượng sử dụng kết quả: các nhà tài trợ, chủ đầu tư, chính quyền, và các nhà quản lý dự án cao cấp...

3.3.3. Một số cách thức thực hiện công tác có hiệu quả

- Luôn ghi nhớ về những người sẽ sử dụng thông tin: luôn quan tâm đến việc ai sẽ cần thông tin và họ cần những loại thông tin gì? Tuy nhiên cũng cần chú ý đến tính phù hợp với các nhà thực hiện dự án và các đối tượng có liên quan, nhằm tránh việc thiết lập một hệ thống giám sát mang tính 'khai thác'.
- Thu thập một lượng thông tin cần thiết tối thiểu: thu thập, phân tích và sử dụng thông tin chiếm một lượng lớn thời gian, do vậy một hệ thống giám sát hiệu quả chỉ thu thập một lượng thông tin vừa đủ để tác động đến quá trình ra quyết định. Các thông tin có thể trở thành các thông tin không tốt nếu nó không được sử dụng hiệu quả. Do đó, các hệ thống giám sát cần đơn giản và có tính thực tiễn.

- Kiểm tra chéo: khi có điều kiện, chất lượng của thông tin có thể được tăng cường bằng việc thu thập từ nhiều nguồn khác nhau và bằng các phương pháp khác nhau. Nguyên tắc kiểm tra chéo là một nguyên tắc khá phổ biến trong chuyên ngành điều tra xã hội học.
- Phải có một kế hoạch cho việc đánh giá các hoạt động: không có một kế hoạch, công tác giám sát, đánh giá và kiểm toán sẽ gặp khó khăn. Một kế hoạch được đòi hỏi phải cung cấp những tiêu chuẩn để dựa vào đó có thể đánh giá được các hoạt động. Do vậy, các kế hoạch dưới dạng văn bản là một yêu cầu nhằm đem lại tính hiệu quả cho hoạt động giám sát, tổng kết, đánh giá và kiểm toán.

Các bước xây dựng một hệ thống giám sát dựa vào dự án

Có 6 bước chính trong việc xây dựng một hệ thống giám sát dựa vào dự án:

- Xác định rõ phạm vi của dự án – các đối tượng liên quan, năng lực thể chế, các mục tiêu của dự án và các nguồn lực của dự án;
- Hiểu bản chất của mối quan hệ có tính tổ chức, hệ thống quản lý và những hạn chế về mặt năng lực;
- Quyết định sự cần thiết về thông tin của những người thực hiện dự án và các bên liên quan chủ yếu khác;
- Tổng kết lại các quá trình và hệ thống thu thập thông tin hiện tại;
- Nếu thích hợp, phát triển và soạn thảo các bản hướng dẫn và các mẫu có sẵn;
- Cung cấp sự đào tạo và các nguồn lực nhằm thúc đẩy sự phát triển của các hệ thống và quá trình thực hiện.

3.3.4. Các công cụ được sử dụng trong giám sát, tổng kết, đánh giá và kiểm toán

3.3.4.1. Phương pháp tiếp cận khung logic

Phương pháp tiếp cận khung logic là một công cụ rất hiệu quả trong việc xây dựng và thiết lập các hệ thống giám sát, tổng kết và báo cáo.

Một số công dụng của LFA được thể hiện ở các mặt:

Phân tích bối cảnh hiện tại cho thấy: (i) phân tích về lợi ích của các đối tượng có liên quan và năng lực thể chế, bao gồm các nhu cầu thông tin; (ii) chỉ ra những điểm mạnh và điểm yếu của hệ thống giám sát, tổng kết và báo cáo hiện tại.

Khung logic cho thấy: (i) một khuôn khổ các mục tiêu, chỉ số và các nguồn thông tin cần được sử dụng để phát triển và thực hiện tốt hơn hệ thống giám sát, tổng kết và báo cáo; (ii) Một danh sách các giả thiết phải được giám sát như một phần của việc quản lý rủi ro; (iii) Một cơ cấu rõ ràng và chặt chẽ cho việc hoàn thành các báo cáo hoạt động.

Các lịch hoạt động cho thấy: (i) Một cơ cấu cho việc chuẩn bị các kế hoạch hoạt động, qua đó các tiến triển thực hiện dự án có thể được đánh giá định kỳ (nhiệm vụ, thời gian, độ dài và trách nhiệm); (ii) Sự hiện diện của các nhiệm vụ chính có thể được sử dụng nhằm thúc đẩy việc lập kế hoạch có sự tham gia và tổng kết lại các tiến triển của công việc; (iii) Cơ hội làm rõ các nhiệm vụ giám sát, tổng kết và báo cáo trong chương trình dự án.

DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI VÀ CÔNG NHÂN (ECOW)

3.3.4.2. Các chương trình nguồn lực và ngân sách

- Cung cấp một khuôn khổ rõ ràng cho việc chuẩn bị ngân sách hoạt động trong mối liên hệ với các hoạt động và kết quả đã được lập kế hoạch.
- Cung cấp một điểm tham chiếu cho việc giám sát tài chính và nguồn lực, cho phép so sánh giữa việc sử dụng các nguồn lực và chi tiêu thực tế với những gì đã được vạch ra.
- Cung cấp một khuôn khổ cho việc xác định các nguồn lực và chi phí cần thiết cho việc thực hiện hệ thống giám sát, tổng kết và báo cáo.

3.3.4.3. Quản lý rủi ro

Việc đạt được các mục tiêu của dự án luôn luôn chịu tác động của các nhân tố nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của nhà quản lý. Do vậy, việc kiểm soát các yếu tố ngoại cảnh có vai trò quan trọng trong việc xác định các giá thiết đã được vạch ra có khả năng trở thành sự thật hay không, những nguy cơ nào có thể nảy sinh và những hành động nào có thể được triển khai nhằm làm giảm mức độ ảnh hưởng của nguy cơ.

Chúng ta có thể dùng Bảng quản lý rủi ro theo mẫu sau đây:

L F re f.	Rủi ro	Các tác động tiêu cực có thể xảy ra	Mức độ rủi ro (H/M/ L)	Chiến lược quản lý rủi ro	Trách nhiệm

*DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI VÀ
CÔNG NHÂN (ECOW)*

3.3.4.4. Phân tích các số liệu cơ bản nhằm đem đến các thông tin hoạt động

Bên cạnh việc thu thập thông tin, công tác phân tích thông tin cũng là một việc quan trọng. Một lượng lớn thông tin thu được trong quá trình giám sát có thể bị bỏ phí nếu chúng không được phân tích và thể hiện một cách thích hợp.

Việc phân tích các thông tin có thể dùng các phương pháp định lượng hoặc định tính. Tuy nhiên, cách tốt nhất là dung hòa cả hai phương pháp tiếp cận này. Các phân tích về các con số sẽ được làm phong phú thêm bằng cách hiểu các quan điểm của mọi người hoặc các phân tích số liệu sẽ khẳng định cho các thông tin thu được từ các cuộc khảo sát về quan điểm của mọi người.

3.3.4.5. Sử dụng phiếu kiểm tra cho các cuộc giám sát ngắn

Việc giám sát bao gồm cả các cuộc thăm những nơi dự án đang được triển khai trong một thời gian ngắn. Để làm tăng giá trị cho những chuyến thăm đó, cách tốt nhất là bỏ thêm thời gian và công sức cho việc chuẩn bị.

Một phiếu kiểm tra có thể được xây dựng và sử dụng trong tình huống này.

DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI VÀ CÔNG NHÂN (ECOW)

ST T	Các công việc phải làm/quan tâm	Đã hoàn thành
1	Hoạt động A	?
2	Hoạt động B	?
3	Hoạt động C	?

3.3.4.6. Sử dụng bảng câu hỏi cho các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc

Bảng câu hỏi là một công cụ khá đơn giản và hiệu quả trong việc giám sát và đánh giá dự án. Bảng câu hỏi không chỉ cung cấp thông tin cần thiết về các hoạt động của dự án ở thời điểm điều tra mà còn hỗ trợ việc thu thập thông tin dùng cho việc so sánh giữa các thời kỳ và giữa các địa điểm khác nhau (trong trường hợp dự án được thực hiện trên một quy mô rộng về mặt địa lý).

Một số lợi ích của việc sử dụng bảng câu hỏi:

- Giúp xem xét được tất cả các vấn đề nằm trong phạm vi của dự án
- Hỗ trợ tính thống nhất và có thể so sánh của công tác báo cáo, đặc biệt trong trường hợp công tác đánh giá được thực hiện bởi nhiều người khác nhau và tại nhiều địa điểm khác nhau.
- Giúp củng cố tính hệ thống của công tác giám sát, tạo điều kiện cho những người mới tham gia dự án có thể làm quen nhanh với công việc.
- Các bảng hỏi được tiến hành một cách có hệ thống cũng có thể trở thành nguyên liệu thô phục vụ cho việc phân tích.

Một số vấn đề cần lưu ý khi xây dựng bảng hỏi:

- Bảng hỏi nên được xây dựng bởi những người trực tiếp thực hiện việc giám sát hay thực hiện các cuộc phỏng vấn.
- Bảng hỏi nên được những nhà quản lý ở cấp độ cao xem xét nhằm đảm bảo sự rõ ràng và có quan hệ chặt chẽ với các mục tiêu của dự án và các nhu cầu thông tin quản lý cần thiết.
- Bảng hỏi nên được chính những người sẽ sử dụng chúng kiểm tra, thử nghiệm.
- Các bảng hỏi nên ngắn gọn và tập trung vào các chủ đề chính và đối với các vấn đề khác nhau nên có các bảng hỏi khác nhau.
- Bảng câu hỏi chỉ nên là một bản hướng dẫn có tính mở, tức nó không hạn chế những người tiến hành phỏng vấn phát hiện những vấn đề quan trọng khác nếu chúng phát sinh.
- Bảng câu hỏi có thể có cấu trúc chặt chẽ nếu các nhà quản lý muốn có những phân tích định lượng.

Ví dụ: Một bảng hỏi được thiết kế nhằm đánh giá kết quả tổ chức cuộc hội thảo. Bảng hỏi này được chính những người tham gia hội thảo trả lời. Mục đích của hoạt động này là nhằm xem xét sự đánh giá từ chính những đối tượng có lợi ích từ dự án, đồng thời giúp những người tổ chức có được cách đánh giá khách quan và những kinh nghiệm cho những lần tổ chức tiếp theo.

3.3.4.7. Xem xét các sổ sách quản lý hành chính

Trong hầu hết các tổ chức đều lưu giữ các sổ sách quản lý về những gì được thực hiện hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng. Các sổ

sách, biên bản này sau đó thường được tóm tắt theo từng thời kỳ trong các báo cáo quản lý.

Các thông tin trong các sổ sách quản lý thường bao gồm:

- Thông tin về tài chính: thu-chi.
- Nhân sự: số lượng, trình độ, địa điểm làm việc, vị trí...
- Sổ sách về quản lý tài sản
- Các công việc đã thực hiện: ví dụ, bao nhiêu trẻ em đã được tiêm chủng, bao nhiêu hộ gia đình đã nhận được nhà đất đền bù....

Một số vấn đề cần được đặt ra khi xem xét nội dung và chất lượng của các sổ liệu được ghi chép:

- Các ghi chép có được lưu giữ và cập nhật hay không?
- Những người có trách nhiệm ghi chép có ý thức được trách nhiệm của mình hay không? Và các ghi chép có được lưu giữ theo hệ thống hay không?
- Các hệ thống lưu trữ các sổ liệu có được tổng hợp dưới dạng văn bản chính thức hay không? (ví dụ như Sổ tay hay Hướng dẫn)
- Chất lượng của các thông tin định kỳ có được kiểm tra và đánh giá hay không?
- Các nhân viên có được đào tạo về việc lưu giữ sổ sách, văn bản hay không?
- Các công nghệ thích hợp có được sử dụng nhằm ghi chép, phân tích và báo cáo các thông tin hay không?
- Lưu giữ sổ sách và quản lý thông tin có được hỗ trợ đầy đủ hay không?

- Các sổ sách và báo cáo có được lưu giữ an toàn và dễ dàng tiếp cận hay không?
- Các thông tin có thường xuyên được tóm tắt và báo cáo hay không? Có được cung cấp cho các nhà quản lý và hoạch định chính sách dưới các dạng văn bản rõ ràng và tiện dụng hay không?
- Các thông tin có được cung cấp kịp thời nhằm giúp các nhà quản lý đưa ra các quyết định đúng đắn hay không?

3.3.4.8. Tổ chức các cuộc họp tổng kết

Các cuộc họp có một ý nghĩa rất quan trọng trong quản lý dự án. Nó giúp:

- Cung cấp thông tin về sự tiến triển của dự án;
- Trao đổi thông tin và các ý tưởng giữa những người tham gia;
- Hình thành các nhóm làm việc;
- Giải quyết các vấn đề, và
- Vạch kế hoạch cho các hoạt động tiếp theo.

Mức độ thường xuyên hay không thường xuyên, chính thức hay không chính thức, tùy thuộc vào mục đích của các cuộc họp và các đối tượng tham gia các cuộc họp đó. Tuy nhiên, các cuộc họp ‘nội bộ’ giữa các thành viên có liên quan trực tiếp đến việc thực hiện dự án cần được tiến hành thường xuyên nhằm đảm bảo các công việc của dự án được tiến hành thống nhất và đúng tiến độ.

Để chuẩn bị tốt cho các cuộc họp cần:

- Khẳng định những ai sẽ tham gia và ai sẽ chủ trì cuộc họp
- Khẳng định thời gian và địa điểm của cuộc họp
- Chuẩn bị chương trình nghị sự
- Tổng hợp các số liệu/thông tin và phân phát các bản photocopy cho các thành viên tham gia trước khi cuộc họp diễn ra
- Chuẩn bị các công tác hậu cần cho cuộc họp (văn phòng phẩm, máy chiếu...).

Vai trò của người chủ trì cuộc họp

Sự thành công của cuộc họp có vai trò không nhỏ của người chủ trì cuộc họp. Do vậy, người chủ trì cuộc họp nên:

- Điều tiết thời gian của cuộc họp một cách hợp lý, dựa trên chương trình của cuộc họp;
- Tạo điều kiện cho tất cả những người tham gia có cơ hội chia sẻ quan điểm;
- Làm rõ các vấn đề chính;
- Giải quyết các điểm còn bất đồng;
- Thực hiện một cách tiếp cận nhằm giải quyết vấn đề;
- Đạt được sự đồng thuận trên các hoạt động chính cần thực hiện;
- Ghi chép lại các cuộc thảo luận một cách chính xác và đưa ra các quyết định.

3.3.4.9. Các loại báo cáo trong quản lý dự án

DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI VÀ CÔNG NHÂN (ECOW)

Các bản kế hoạch thường xuyên được xem xét lại và cập nhật nhằm đảm bảo tính thích hợp với điều kiện hoạt động cụ thể của dự án. Mục đích của các báo cáo là nhằm:

- Tập trung vào các tiến trình hoạt động nhằm đạt được kết quả (đã được nêu trong khung logic) và không chỉ đơn giản là liệt kê các hoạt động đã được thực hiện;
- So sánh tiến độ hoạt động với kế hoạch đã được vạch ra;
- Giải thích một cách ngắn gọn sự chệch hướng so với kế hoạch và đưa ra một số giải pháp khắc phục;
- cần đảm bảo rằng các thông tin phải dễ hiểu và dễ tiếp cận.

Các dạng báo cáo chính là:

◆ Báo cáo đầu tiên (bao gồm kế hoạch hàng năm đầu tiên)

Tất cả các dự án nên có một bản báo cáo đầu tiên và thường được xây dựng trong vòng 3 tháng đầu tiên kể từ ngay dự án đi vào hoạt động.

Báo cáo đầu tiên sẽ tạo cho các nhà quản lý cơ hội xem xét các kế hoạch của dự án với sự tham gia của các bên liên quan, cập nhật kế hoạch hành động cho năm đầu tiên nhằm đảm bảo tính hợp lý và khả thi của dự án. Nó rất cần thiết trong trường hợp có khoảng cách lớn về thời gian giữa nghiên cứu khả thi, xin cấp tài chính và tiến hành các hoạt động chính thức của dự án.

◆ Các báo cáo hoạt động

Các báo cáo hoạt động do các nhà quản lý dự án viết, có tính thường xuyên. Các báo cáo này có thể được viết theo quý (3 tháng) hoặc 6 tháng.

◆ Báo cáo hàng năm

Các báo cáo hàng năm được sử dụng cho các dự án kéo dài nhiều năm. Các báo cáo hàng năm tập trung vào việc đánh giá các kết quả đã đạt được và việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Bên cạnh đó, các báo cáo cũng chú ý đến sự thay đổi của các yếu tố ngoại cảnh có ảnh hưởng đến dự án.

Báo cáo hàng năm cũng bao gồm bản kế hoạch thực hiện cho năm tiếp theo. Đây cũng là cơ hội cho những người thực hiện dự án điều chỉnh các kết quả và hoạt động dưới ảnh hưởng của các kinh nghiệm và bài học thu được trên thực tế.

◆ Báo cáo tổng kết

Báo cáo tổng kết được xây dựng khi dự án kết thúc. Báo cáo sẽ phản ánh tổng thể các kết quả đã đạt được, đặt trong sự so sánh với đề án được xây dựng trước khi dự án đi vào hoạt động. Bên cạnh đó, báo cáo tổng kết cũng đề cập đến tính ổn định của các lợi ích, nêu bật các bài học được rút ra từ dự án và đưa ra các khuyến nghị cho các hoạt động tiếp theo, nếu có.

Các yêu cầu về nội dung cho các báo cáo sẽ được trình bày trong phần phụ lục.

4.4. Điều khoản tham chiếu

Điều khoản tham chiếu được xây dựng nhằm mục đích:

DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI VÀ CÔNG NHÂN (ECOW)

- Cung cấp cơ sở cho việc thực hiện các nhiệm vụ
- Mô tả các phương pháp luận và kế hoạch hoạt động dự kiến, bao gồm cả thời gian cho các hoạt động.
- Mô tả các yêu cầu về nguồn lực dự kiến, đặc biệt là yếu tố nhân sự cho dự án.
- Mô tả các yêu cầu về báo cáo.

Điều khoản tham chiếu được sử dụng trong các hoạt động sau:

- Nghiên cứu tiền khả thi.
- Nghiên cứu khả thi và xây dựng dự án.
- Các hợp đồng thực hiện.
- Các công tác giám sát và tổng kết.
- Nghiên cứu đánh giá.
- Các công việc tư vấn kỹ thuật được yêu cầu ở tất cả các giai đoạn của chu trình dự án.
- Công tác kiểm toán.

Nội dung của Điều khoản tham chiếu

Mỗi dự án cụ thể sẽ có Điều khoản tham chiếu với những nội dung riêng. Tuy nhiên, Điều khoản tham chiếu có thể được xây dựng gồm những yếu tố cơ bản sau:

- Cơ sở của các công việc.
- Các mục tiêu
- Các vấn đề sẽ được nghiên cứu
- Các phương pháp thực hiện.
- Yêu cầu về trình độ chuyên môn.

*DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI VÀ
CÔNG NHÂN (ECOW)*

- Các yêu cầu về viết báo cáo.
- Kế hoạch hoạt động và thời gian biểu.

Điều khoản tham chiếu thường được các cơ quan cung cấp tài chính đưa ra khi kêu gọi đề xuất dự án./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phan Văn Tú, 1999, *Đại cương về khoa học quản lý*, Nhà xuất bản văn hóa thông tin, Hà Nội.
2. Britha Mikkelsen 1995, *Methods for Development Work and Research: A Guide for Practitioners*, SAGE Publications India, New Delhi.
3. European Commission 2004, *Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines: Volume 1*, EuropeanAid Cooperation Office, Brussels.
4. European Commission, 2005, *ECHO Manual Project Cycle Management*, Brussels.
5. Mik Wisniewski 2002(1994), *Quantitive Methods for Decision- Makers*, Pearson Education, Essex.
6. Poul Bitsch Olsen & Kaare Pedersen 2004, *Problem-Oriented Project Work: A Workbook*, Roskilde Universitycentre, Roskilde.
7. Maurice Hamon 1996, *Quản lý theo dự án (tài liệu dịch)*, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương, Hà Nội.
8. <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome&PubliList=15&orderby=upd&orderbyad=Desc&searchtype=RS&aofr=161707>

*Tài liệu này được xuất bản dưới sự tài trợ của Liên minh Châu Âu.
Nội dung tài liệu thuộc trách nhiệm của Viện Nghiên cứu Châu Âu (IES) và không thể hiện quan điểm từ
phía Liên minh Châu Âu.*

