

ĐẠI HỌC MỞ BÁN CÔNG TP.HỒ CHÍ MINH
KHOA X HỘI HỌC

KỸ NĂNG XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

Biên soạn: *ThS Nguyễn Ngọc Lâm*

Tái bản lần 2 - 2006

MỤC LỤC

Phần Một	DỰ ÁN VÀ XÂY DỰNG DỰ ÁN	
I.	Dẫn nhập	3
II.	Dự án.....	4
III.	Quản lý dự án	6
IV.	Xây dựng dự án.....	16
	Bước 1: Khảo sát nhu cầu.....	16
	Bước 2: Xây dựng dự án.....	20
	Bước 3: Thực hiện và giám sát dự án.....	27
	Bước 4: Lượng giá dự án.....	36
Phần Hai :	CÁC KỸ NĂNG CẦN CÓ Ở NGƯỜI QUẢN LÝ DỰ ÁN.	
I.	Kỹ năng lấy quyết định.....	40
II.	Kỹ năng xây dựng nhóm cộng tác.....	42
III.	Làm thế nào để điều hành một cách hiệu quả các buổi họp nhân viên	44
IV.	Kỹ năng quản lý thời gian làm việc.....	45
V.	Kỹ năng truyền thông	46
VI.	Kỹ năng giải quyết mâu thuẫn.....	52
VII.	Kỹ năng thương lượng	56
VIII.	Kỹ năng trong quan hệ đối tác	60
Phần kết luận		62
Phụ lục :		65

PHẦN MỘT

DỰ ÁN VÀ XÂY DỰNG DỰ ÁN

I. DẪN NHẬP

Các nhà nghiên cứu về phát triển nhận xét rằng ở các nước đang phát triển, người ta ngày càng sử dụng *chương trình* và *dự án* nhằm mục tiêu phát triển kinh tế và xã hội. Trong gần một phần tư thế kỷ qua, dự án đã là một thứ *công cụ* hay *phương tiện* để những tổ chức viện trợ quốc tế chuyển giao viện trợ không hoàn lại, các khoản tín dụng, cũng như các khoản cho vay và viện trợ kỹ thuật. Với chức năng là *đòn bẩy* quan trọng trong tiến trình phát triển, *dự án giúp biến kế hoạch thành hành động*. Với mục đích cuối cùng là mang lại *thay đổi* về mặt xã hội và kinh tế, dự án là *phương tiện* huy động tài nguyên và nguồn lực các loại và phân bổ chúng một cách hợp lý để tạo ra hàng hóa kinh tế và những dịch vụ xã hội. Nếu việc xác định, hình thành, chuẩn bị kế hoạch và thực hiện dự án không được kỹ càng, thì dự án có thể thất bại, nghĩa là khả năng cũng như tiềm năng của cộng đồng không được phát huy và vốn liếng đổ vào dự án bị lãng phí. Do đó khả năng *quản lý dự án* là một yêu cầu rất quan trọng.

Hiện nay, số lượng dự án tăng lên và các dự án ngày càng phức tạp hơn. Trước đây việc huấn luyện cán bộ quản lý dự án có một trọng tâm rất hẹp : đánh giá về mặt kinh tế hơn là phát triển những kỹ năng và khả năng quản lý rộng hơn. Quản lý dự án là một hệ thống lồng ghép những yếu tố và những hoạt động (xác định, chuẩn bị, phân tích tính khả thi, thiết kế, thẩm định, chấp thuận, tổ chức, thực hiện, kiểm tra, lượng giá và tiếp tục theo dõi tác động) đòi hỏi phải thực hiện những chức năng quản lý thành thạo trong suốt chu kỳ dự án.

Trước khi nói tới quản lý dự án, chúng ta cần xem lại một số điều kiện tối quan trọng liên quan tới dự án và quản lý dự án, như : đối tác và quan hệ đối tác, sự tham gia của cộng đồng, sự phát triển bền vững, v.v... Cái mới trong tìm hiểu về dự án là *quan hệ đối tác* và *sự tham gia của cộng đồng* vào dự án. Khi nói dự án, người ta thường hay nghĩ tới thuần túy “bên cho” và “bên nhận”. Một khi tổ chức thực hiện dự án ra đi, thì đâu lại hoàn đấy, thậm chí còn để lại những xung đột bộc lộ hay tiềm ẩn trong nội bộ cộng đồng, vì thế dự án xem như thất bại và, như theo định nghĩa, dự án không mang lại sự thay đổi theo hướng tích cực. Phải làm sao cho cộng đồng “sở hữu” dự án ngay từ đầu đến cuối, bởi vì khi tác viên dự án đi rồi chính cộng đồng sẽ duy trì hoặc phát huy hơn nữa những thành quả của dự án. Nói cách khác, được như thế dự án mới *bền vững*.

Xét theo *quan điểm phát triển cộng đồng*, thực hiện một dự án là nhằm tạo ra những điều kiện cải thiện tình trạng kinh tế và xã hội của một cộng đồng mà chúng ta muốn giúp đỡ. Thực hiện một dự án không phải là mang tiền bạc, vật chất đến cho một cộng đồng mà trước tiên là nhằm phát huy sự tham gia của người dân trong cộng đồng, giúp họ xác định những nhu cầu đích thực của họ cần phải giải quyết, giúp họ tự lực, gây ý thức, tắt một lời là mang lại cho họ quyền lực để họ tự giải quyết những vấn đề của họ. Sự can thiệp của tác viên cộng đồng hay tác viên dự án chỉ mang tính chất xúc tác.

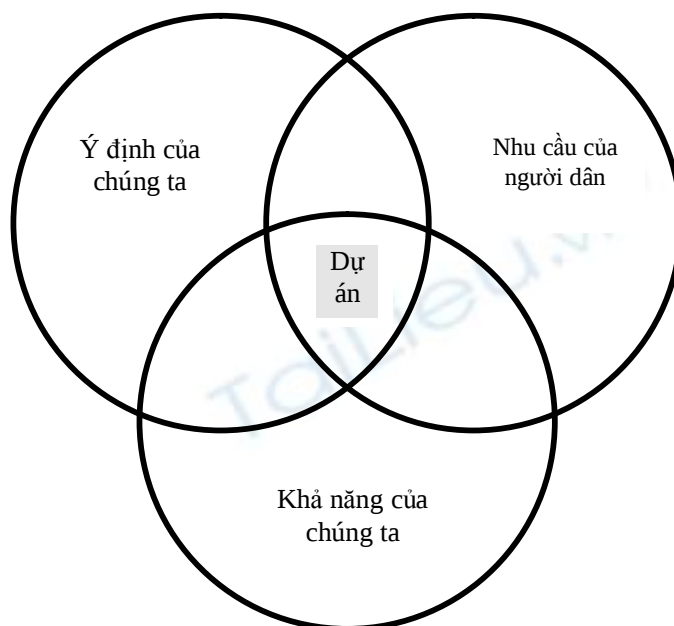
II. DỰ ÁN

1. Định nghĩa

Một dự án là “một mục tiêu cần thực hiện, bởi những thành phần tham gia, trong một bối cảnh rõ ràng, trong một thời hạn nhất định với những phương tiện được xác định, cần sử dụng những công cụ thích hợp”.

Có rất nhiều loại dự án. Tuy nhiên, mọi dự án đều có các điểm chung:

- ☐ Phải tôn trọng một số nguyên tắc cơ bản, sẽ được trình bày kế tiếp theo trong quyển sách này.
- ☐ Phải đối diện với với những sự kiện bất ngờ có thể tạo những yếu tố rủi ro.
- ☐ Phải hội đủ 3 yếu tố cần thiết : nhu cầu của người dân, ý định của chúng ta và khả năng của chúng ta (khả năng chuyên môn, tài chính...), nếu không thì hoặc không nên có dự án hoặc nếu có thì dự án đó sẽ thất bại, gây lãng phí vô ích.



Dự án (project) là sự *can thiệp* để tạo một sự thay đổi trong nhận thức nơi người dân. Nhờ thay đổi nhận thức người dân quyết tâm thực hiện những công việc nhằm mang lại một sự thay đổi trong môi trường sống. Ba điều kiện để hình thành dự án là: nhu cầu, ý định và khả năng. Trong môi trường sống lại giúp người dân đổi mới nhận thức và hành động. Mọi người dân đều có nhu cầu muốn cải thiện cuộc sống trong cộng đồng và xã hội.

Tác viên dự án, tác viên cộng đồng hay tác viên phát triển khi làm dự án chỉ đóng vai trò xúc tác (thông qua tiền bạc, vật chất, kỹ năng...), còn cộng đồng phải tự xác định vấn đề phải giải quyết, nhu cầu cần phải đáp ứng, và thực hiện dự án. Nhưng thực hiện một dự án cần có lãnh đạo, các hệ thống và cơ chế tổ chức và kiểm tra kiểm soát. Vì thế mới đặt ra vấn đề quản lý dự án. Tưởng dễ nhưng không dễ, vì phải quản lý một cách khoa học. Công việc làm trong vài ngày hay một tuần thì đơn giản, nhưng nếu phải làm trong một năm hay nhiều năm, phải quản lý con người, quản lý tiền bạc, giải quyết những mối quan hệ chằng chịt thì không đơn giản chút nào.

Vậy dự án là gì ? Có nhiều cách định nghĩa :

- ☐ Dự án là sự can thiệp một cách có kế hoạch nhằm đạt một hay một số mục tiêu cũng như hoàn thành những chỉ báo thực hiện đã định trước tại một địa bàn và trong một khoảng thời gian nhất định, có huy động sự tham gia thực sự của những tác nhân và tổ chức cụ thể.
- ☐ Dự án là một tổng thể có kế hoạch những hoạt động (công việc) nhằm đạt một số mục tiêu cụ thể trong một khoảng thời gian và trong khuôn khổ chi phí nhất định.

Dự án ...

- ☐ nhằm mang lại một sự thay đổi được quản lý và có định hướng, do đó sẽ gây ra **PHẢN ỨNG**
- ☐ là một hoạt động bao hàm nhiều chức năng, do đó có thể tạo ra **MÂU THUẬN**

- ☐ là một hệ thống lồng trong một hệ thống khác, do đó PHỨC TẠP
- ☐ hướng về tương lai, do đó CÓ YẾU TỐ BẤT ĐỊNH
- ☐ là lấy những quyết định đúng đắn, do đó cần phải có THÔNG TIN và đôi khi phải THỎA HIỆP.

2. Một số đặc điểm của dự án

2.1. Có một số mục tiêu

- ☐ KIỂM CHỨNG ĐƯỢC : VÍ DỤ :Xây một chiếc cầu, tổ chức một khóa tập huấn
- ☐ KHÓ KIỂM CHỨNG : Nâng cao chất lượng giáo dục về chăm sóc sức khỏe ban đầu

2.2. Có thời hạn

- ☐ Thiết kế / tiếp nhận
- ☐ Lập kế hoạch
- ☐ Thực hiện
- ☐ Hoàn thành / lượng giá/ bàn giao

2.3. Có tính chất đặc thù về

- ☐ Phương thức tổ chức công việc
- ☐ Cơ chế phối hợp
- ☐ Quy tắc

2.4. Tạo ra sự thay đổi

- ☐ Trong cách làm
- ☐ Trong nội bộ tổ chức / thủ tục

3. Cần phối hợp nhiều chức năng / vận dụng nhiều kỹ năng

- ☐ Lập kế hoạch
- ☐ Lãnh đạo
- ☐ Truyền thông giao tiếp / mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân
- ☐ Theo dõi, giám sát / kiểm tra
- ☐ Giải quyết khó khăn

Dự án có mở đầu và có kết thúc

Cần phân biệt thêm :

Dự án nhánh (sub-project) là những dự án nhỏ nằm trong một dự án, và thường được thực hiện trên một địa bàn hay với một cộng đồng.

Chương trình (program) là tổ hợp các dự án có cùng một mục đích hay chủ đề. Chương trình là một loạt những dự án làm cùng một việc tại một nơi và trong một khoảng thời gian nhất định. Chương trình cũng có thể chỉ đề ra một số mục tiêu và tiêu chuẩn chung, còn các dự án được thực hiện ở nhiều nơi khác nhau (trong phạm vi một vùng, một nước hay cả thế giới) vào những thời điểm khác nhau. Chương trình có thể bao gồm nhiều dự án có liên quan với nhau và lồng ghép trong một tổng thể. Ví dụ : Tổ chức X lo về an sinh trẻ em có chương trình “Hỗ trợ trẻ trong hoàn cảnh đặc biệt khó khăn”, nghĩa là đối tượng tổng quát là trẻ trong hoàn cảnh đặc biệt khó khăn. Chương trình này gồm có một số dự án như dự án “trẻ đường phố”, dự án “trẻ mại dâm”, dự án “phòng chống trẻ bị lạm dụng tình dục”, dự án “hỗ trợ thu nhập cho gia đình của một hoặc cả ba nhóm trẻ nói trên”, v.v...

Các dự án nhánh : trẻ đường phố ở khu vực A, B, C do cộng đồng đảm nhận, ví dụ : nhà mở, dạy văn hóa, bữa ăn dinh dưỡng, tiếp cận gia đình.

III. QUẢN LÝ DỰ ÁN

1. Quản lý là gì ?

Dự án bắt đầu sau khi đã đề ra được mục tiêu tổng quát (goal) và những mục tiêu cụ thể (objectives). Dự án kết thúc thành công khi đạt được mục tiêu đề ra hoặc không thành công khi không đạt hoặc đi trệch mục tiêu ban đầu. Do đó, một dự án đúng nghĩa phải có “đầu” và có “đuôi” và diễn ra trên một địa bàn cụ thể và trong một khoảng thời gian nhất định, không thể “đem con bỏ chợ” hay “đánh trống bỏ dùi”. Điều này còn hàm nghĩa là phải có tổng kết mà trong thuật ngữ quản lý dự án gọi là lượng giá. Vì tiền bạc và thời gian có hạn, cho nên phải tổ chức thực hiện dự án sao cho đạt được mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể trong một khoảng thời gian nhất định và với một khoản tiền nhất định. Dự án không thể kéo dài vô hạn định, và không thể cứ tiếp tục chi tiền cho dự án mà không tổng kết. Chính vì thế mà khâu lượng giá rất quan trọng.

Khi nhiều người làm những công việc khác nhau nhằm một mục tiêu chung, thì cần có quản lý, nếu không, sẽ không đạt được mục tiêu. Quản lý liên quan tới một loạt những kỹ năng giải quyết vấn đề, nhưng ở đây gắn với một dự án. Vậy “quản lý” là *tiến trình tổ chức và sử dụng những nguồn lực nhằm đạt một mục tiêu*. Thông thường khâu quản lý quyết định thành bại của một dự án, nghĩa là làm sao sử dụng một cách hiệu quả nhất những nguồn lực có sẵn. Do đó đối với một dự án, quản lý là sử dụng hữu hiệu tiền bạc, vật chất và con người gọi chung là tài nguyên hay nguồn lực.

Quản lý dự án là tiến trình tổ chức và sử dụng những nguồn lực nhằm đạt mục tiêu tổng quát và những mục tiêu cụ thể đã đề ra cho một dự án.

2. Sự khác biệt giữa quản lý chương trình và quản lý dự án

Quản lý chương trình	Quản lý dự án
Các hoạt động được duy trì liên tục.	Các hoạt động chỉ được duy trì trong thời hạn nhất định.
Thường khi phải sai lầm thì không phải trả giá đắt khi điều chỉnh.	Phải trả giá cao khi làm sai.
Các tài nguyên được huy động cho tiến trình bình thường.	Các tài nguyên được huy động theo tốc độ nhanh hơn bình thường.
Ê-kíp làm việc thường được duy trì tốt và ổn định.	Phải tuyển nhân viên mới và cần thời gian để thích nghi.
Cam kết dài hạn.	Cam kết ngắn hạn.
Tiến trình và các vấn đề trở nên quen thuộc sau một thời gian.	Mỗi dự án có tiến trình khác nhau và những vấn đề mới.
Những thử thách khó nhất là ở những giai đoạn đầu.	Những thử thách đều hiện diện trong suốt quá trình dự án.
Chương trình có thể tiếp tục vô hạn định.	Dự án có thể kết thúc trước hạn định.

3. Mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể :

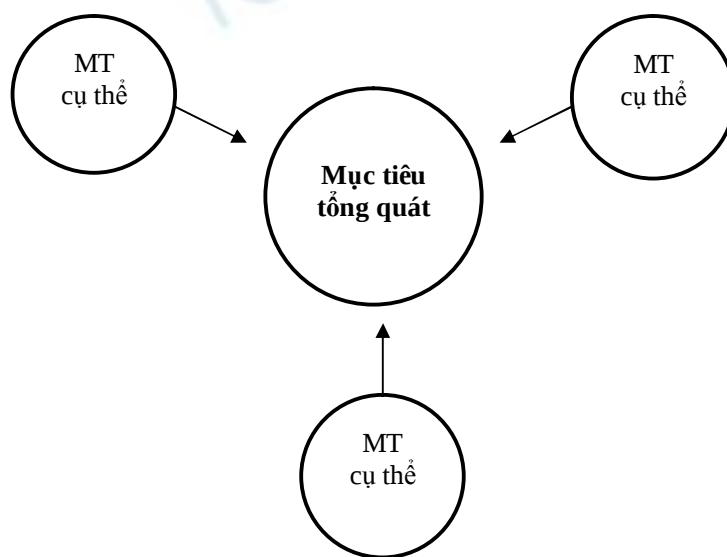
3.1. **Mục tiêu tổng quát** chỉ ra mục đích cuối cùng của dự án, nói cách khác là chỉ ra phương hướng đi tới cho tất cả những người tham gia thực hiện dự án. Do đó, điều hệ trọng là mọi người tham gia dự án đều phải nhất trí về mục tiêu tổng quát của dự án hay nói cách khác về mục đích mà tất cả muốn nhắm tới. Mục tiêu dự án được phát biểu cách tổng quát nhưng đồng thời nói lên được mục đích của những người làm dự án.

3.2. **Mục tiêu cụ thể** thì đặc thù hơn mục tiêu tổng quát, nói cách khác là giải thích mục tiêu tổng quát. Khi xác định hay xây dựng một mục tiêu cụ thể phải đáp ứng được 4 yêu cầu sau đây : **(1)** Cái gì? Làm cái gì? **(2)** Khi nào làm? **(3)** Có thể làm được hay không (với thời gian, tiền bạc và nhân sự sẵn có), **(4)** Có thể đo lường được, nghĩa là sau đó có thể xác định là mục tiêu cụ thể đã đạt hay chưa. Trong thuật ngữ tiếng Anh, người ta thường nói phải biết đề ra những mục tiêu cụ thể một cách thông minh và dễ nhớ người ta dùng từ SMART (nghĩa là thông minh, sắc sảo) : **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**ealistic và **T**ime-bound.

Mục tiêu cụ thể phải :

- ☐ Đặc thù, không được chung chung
- ☐ Đo lường được
- ☐ Có thể đạt được
- ☐ Thực tế
- ☐ Đạt được trong một thời gian nhất định

S
M
A
R
T



Quan hệ giữa mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể

Nói cách khác, người làm dự án không thể đạt được mục đích của mình, không thể đạt được mục tiêu tổng quát của dự án, nếu không đạt được những mục tiêu cụ thể của dự án. Ví dụ không thể đạt được mục tiêu tổng quát là dự án chăm lo vật chất và tinh thần cho 40 trẻ đường phố ở nhà mở X, nếu không đạt được những mục tiêu cụ thể như : xóa mù chữ cho 1/2 số trẻ, dạy nghề cho 2/3 số trẻ và tạo việc làm ổn định cho tất cả 40 trẻ, v.v... Mục tiêu cụ thể cho thấy :

Con đường để đạt mục tiêu tổng quát;

Khi nào thì dự án hoàn thành;

Với thời gian và nguồn lực nhất định, *có thể đạt được* mục tiêu cụ thể hay không?

Vào một thời điểm nào đó có thể biết *đã đạt được* mục tiêu cụ thể hay chưa?

Câu chuyện minh họa : Dự án cải thiện đời sống người dân ở khu nhà ổ chuột X ở phường Y, quận Z. Dự án nhằm mục tiêu tổng quát là “cải tạo cơ sở hạ tầng và tạo việc làm có thu nhập cho 30 hộ gia đình ở khu nhà ổ chuột X ở phường Y, quận Z trong thời gian một năm”. Những mục tiêu cụ thể có thể là :

- ☐ Dời và xây mới 10 căn nhà quá dột nát, ô nhiễm, và cung cấp vật liệu cho dân tự sửa chữa 15 căn nhà trong vòng 6 tháng, cả hai dạng dưới hình thức tín dụng nhà ở;
- ☐ Sắp xếp lại và xây mới 4 con hẻm lớn và toàn bộ hệ thống cống rãnh (tài trợ miễn phí);
- ☐ Xây dựng và phát triển 8 tổ tiết kiệm và tín dụng phụ nữ trong một năm;
- ☐ Dạy nghề hồ và mộc cho 15 thanh niên thất nghiệp và thực tập tay nghề ngay tại dự án trong vòng 6 tháng.

Nếu một trong bốn mục tiêu cụ thể trên không đạt, thì không thể nói đạt được mục tiêu tổng quát của dự án là “cải tạo cơ sở hạ tầng và tạo việc làm có thu nhập”.

3.3. Các câu hỏi kiểm tra việc xây dựng mục tiêu

- ☐ Mục tiêu có được xây dựng một cách đúng đắn không?
- ☐ Mục tiêu có thể đo lường được và kiểm tra được không?
- ☐ Những người tham gia thực hiện dự án đều hiểu rõ mục tiêu hay không?
- ☐ Khi đạt được kết quả, kết quả này có tương xứng với thời gian và nguồn lực bỏ ra hay không?
- ☐ Những chỉ báo về các kết quả cuối cùng của dự án có được xác lập rõ ràng không?
- ☐ Giữa mục tiêu dự án và các mục tiêu cụ thể có liên hệ nhân quả với nhau hay không?

3.4. Một số điểm hướng dẫn việc viết mục tiêu

Trong điều kiện thông thường, để viết được một mục tiêu đúng và rõ, phải đảm bảo những tiêu chuẩn sau đây :

- ☐ Được viết dưới dạng một động từ chỉ hành động
- ☐ Chỉ ra một kết quả quan trọng duy nhất đạt được
- ☐ Nói rõ thời gian hoàn thành
- ☐ Cụ thể và đo lường được (nghĩa là có thể kiểm tra hay chứng minh được)
- ☐ Chỉ ghi rõ *cái gì* và *khi nào* (bao lâu), không ghi *tại sao* hay *làm thế nào*
- ☐ Các bên tham gia (kể cả cộng đồng hay nhóm người thụ hưởng) thực hiện dự án đều hiểu được.
- ☐ Phải thực tế và thực hiện được, mặc dù vẫn bao hàm một thách thức nào đó
- ☐ Phù hợp với nguồn lực có sẵn
- ☐ Phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức đứng ra thực hiện dự án.

3.5. Tầm quan trọng của việc xác định đúng mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể :

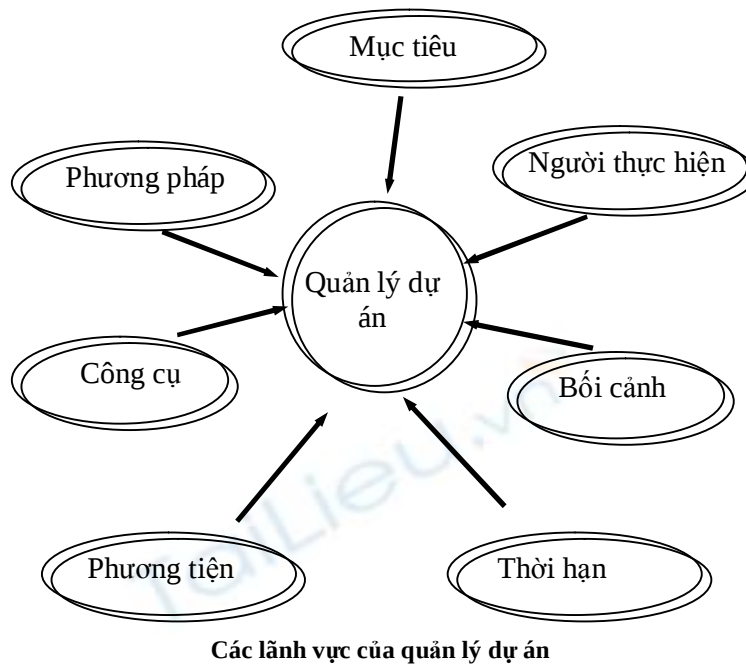
Ví dụ sau đây cho thấy dự án sẽ tiến hành theo hai hướng nếu mục tiêu cụ thể thứ tư xác định khác nhau : Khi dự án được công bố có một nhà thầu đến xin nhận thầu xây dựng. Vì một số lý do khách quan, dự án tiến hành trễ mất 3 tháng, tác viên dự án nóng lòng muốn cho xong dự án đúng thời gian, đã thuê nhà thầu, và như thế đã đi trệch mục tiêu là giúp thanh niên học nghề có chỗ thực tập tay nghề. Hậu quả là khi học xong, không học viên nào sống bằng nghề hồ và mộc cả. Tình trạng thất nghiệp không được giải quyết. Do đó dự án không thể thành công một cách trọn vẹn, nếu không đạt được mục tiêu tổng quát và cụ thể đã đề ra.

Tóm lại, xây dựng dự án là một tiến trình rèn luyện tư duy : tiến trình quy nạp đi từ sự kiện đến ý tưởng và từ ý tưởng đến hành động.

Dự án được xây dựng từ một tình hình cụ thể và từ các bước giải đáp các câu hỏi :

- ☐ Cái gì thế ?
- ☐ Các vấn đề là gì ?
- ☐ Tại sao như thế ?

□ Phải làm gì để giải quyết ?



ĐẦU VÀO



DỰ ÁN



ĐẦU RA

- Nhu cầu
- Vấn đề cần giải quyết
- Can thiệp
- Quyết định
- Vị trí hôm nay

- Đạt mục tiêu
- Hoàn cảnh mới
- Thay đổi
- Tình trạng mong muốn.
- Vị trí tương lai

MỤC TIÊU TỔNG QUÁT:

Đến cuối năm 200... người dân tại xã X huyện Y tỉnh N sẽ chăm sóc sức khỏe của mình và kịp thời sơ cấp cứu tại chỗ các tai nạn xảy ra trong cộng đồng giảm còn 20% các trường hợp tử vong do các tai nạn

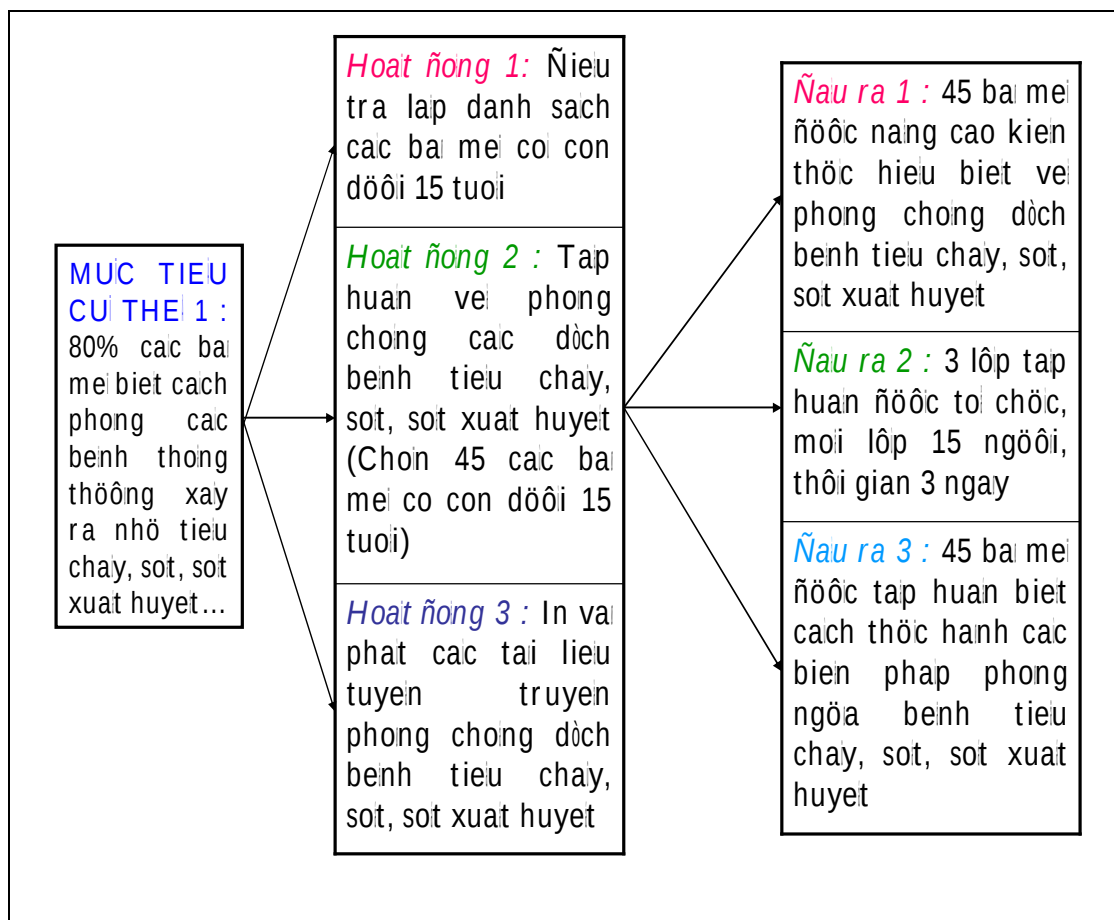
Mục tiêu cụ thể 1 : 80% các bà mẹ biết cách phòng tránh các bệnh thông thường xảy ra nhờ tiêu chảy, sốt, sốt xuất huyết...

Mục tiêu cụ thể 2 : Có 5 nội tình nguyện làm công tác GDSK hoặc thành lập mỗi thôn 15 người (75 người tình nguyện) hoặc chọn tại trong cộng đồng.

Mục tiêu cụ thể 3 : 75 người tình nguyện hoặc tạo ra và hoạt động tốt trong cộng đồng.

Mục tiêu cụ thể 4 : Giải tán 100% các thay lang băm, thầy cúng.

Mục tiêu cụ thể 5 : 80% các trường hợp bệnh nếu hoặc cứu chữa kịp thời tại các cơ sở y tế.



3.5. Các thành phần tham gia

Thành phần tham gia : “Người nắm một phần chủ động trong một sự kiện”.

Nhiều loại thành phần tham gia có thể can thiệp vào một dự án. Các thành phần tham gia này có những vai trò và trách nhiệm (quyền lợi và nghĩa vụ) cần phải được xác định rõ trước khi khởi đầu dự án.

* Nhà quản lý dự án

Nhà quản lý : “người đứng đầu, hướng dẫn, điều khiển, cai quản”.

Nhà quản lý dự án là nhân viên thực hiện hoặc nhân viên chức năng của cơ quan, được biệt phái toàn thời gian hoặc bán thời gian cho dự án.

Về mặt hoạt động, nhà quản lý dự án đề nghị ê-kíp dự án:

- Đánh giá các yếu tố nguy cơ và làm chủ chúng ở mọi thời điểm.
- Chỉ định các công việc cần thực hiện.
- Theo dõi bước tiến của các công việc.
- Hòa giải các xung đột giữa các thành phần ê-kíp dự án.
- Theo dõi kinh phí và thời hạn.
- Báo cáo tiến độ dự án.

Nhà quản lý dự án cần lưu ý :

- ☐ Bạn là trọng tâm của dự án : bạn chỉ nhận vai trò này khi bạn thấy thích thú.

- ☐ Bạn phải được đào tạo trước khi điều hành dự án đầu tiên của bạn, bằng không, bạn sẽ gặp khó khăn bởi những sự kiện đến với bạn.
- ☐ Trong trường hợp dự án có tầm quan trọng, bạn nên có sự hỗ trợ của các nhà tư vấn bên ngoài.
- ☐ Tổ chức truyền thông là một trong những quan tâm hàng đầu của bạn vì nó thúc đẩy các thành phần tham gia và giúp dự án tiến triển.

Để tránh những khó khăn quản lý, bạn cần có đủ khả năng làm chủ tổng thể các yếu tố quan trọng hoặc các phương thức cho dự án. Thế thì bạn phải tránh mọi lần lăm giữa vai trò định hướng của bạn và vai trò cung cấp dịch vụ: vai trò thứ nhất cần lùi về sau so với vai trò cung cấp dịch vụ.

** Ê-kíp thực hiện dự án*

Ê-kíp : *“Nhóm người hợp lực nhau trong một công việc chung”.*

Có thể từ nhiều bộ phận khác nhau của cơ quan, ê-kíp dự án thuộc quyền điều hành của nhà quản lý dự án.

Về mặt hoạt động, ê-kíp dự án:

- Thực hiện các công việc;
- Báo cáo tiến độ công việc cho quản lý dự án.

Nhà quản lý dự án cần lưu ý :

- ☐ Ê-kíp dự án có vai trò chính là thi hành: họ phải làm việc. Vậy bạn không nên để họ bận tâm nhiều hơn nữa trong khi họ cũng có nhiều điều lo lắng.
- ☐ Một ê-kíp dự án chỉ hoạt động tốt khi nó thể hiện sự liên kết cao nhất: vậy bạn phải tạo điều kiện cho sự liên kết đó bằng mọi cách.

** Các chuyên gia*

Chuyên gia : *“người có nhiều kỹ năng qua kinh nghiệm, qua thực hành”.*

Vài dự án rất cần sự giám định của một số chuyên gia.

Về mặt hoạt động, các chuyên gia:

- ☐ Can thiệp đúng lúc theo yêu cầu của nhà quản lý dự án.
- ☐ Cung cấp những ý kiến chuyên môn.

Nhà quản lý dự án cần lưu ý :

- ☐ Sự giám định không phải lúc nào cũng thuộc cơ quan. Trong trường hợp này, bạn phải dự trù chi phí cho việc đó.
- ☐ Nếu không cần thiết có một học vị để đạt chức danh “chuyên gia” thì cũng nên có kinh nghiệm được mọi người thừa nhận (như kinh nghiệm trong hoạt động tín dụng-tiết kiệm, giáo dục gây nhận thức, khảo sát nhu cầu có sự tham gia của người dân...). Trước khi chọn một chuyên gia bên ngoài, bạn phải tham khảo thành tích của họ.

Người thụ hưởng dự án

Người thụ hưởng dự án là những người làm cho dự án sống động, với tư cách là thành phần tham gia thường xuyên, họ trở thành những người hoạt động.

Về mặt hoạt động, những người thụ hưởng dự án :

- ☐ Làm cho các công việc được tiến triển.
- ☐ Can thiệp với tư cách là thân chủ.
- ☐ Trắc nghiệm kết quả dự án.
- ☐ Người phụ trách công việc.

Về mặt hoạt động, người phụ trách công việc:

- ☐ Làm rõ các mục tiêu của dự án.
- ☐ Thiết lập chương trình hành động.
- ☐ Xác định kinh phí.
- ☐ Chứng minh các lựa chọn được đưa ra (phân tích giá trị, xem xét các nguy cơ).
- ☐ Đo lường lợi ích.
- ☐ Thúc đẩy sự thi hành.
- ☐ Kiểm soát sự thực hiện.

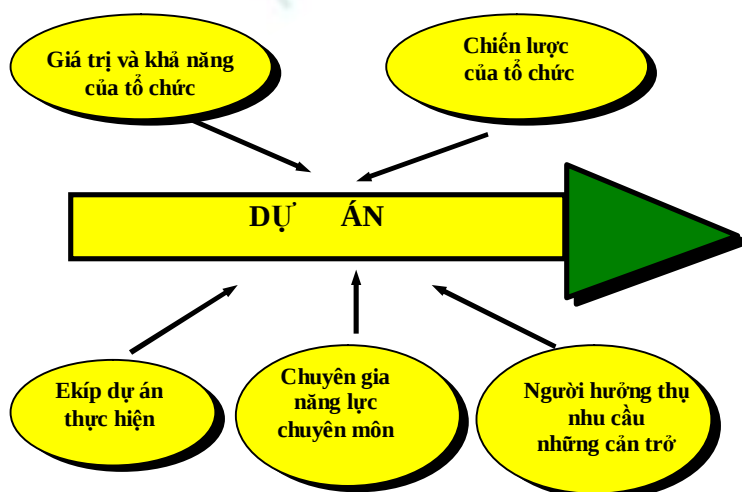
Người phụ trách một hoạt động:

Người phụ trách một hoạt động là người có trách nhiệm thực hiện dự án. Vì thế họ có trách nhiệm thực hiện và đề ra các chiến thuật.

Về mặt hoạt động, người phụ trách một hoạt động :

- ☐ Bảo đảm tổ chức.
- ☐ Kiểm soát việc thực hiện dự án.
- ☐ Làm cho ê-kíp dự án năng động.

Như thể hiện theo hình ảnh sau đây, một dự án cần sự đóng góp của mọi thành phần tham gia: chỉ cần một thành phần tham gia bỏ cuộc thì dự án có thể thất bại.



Các đóng góp khác nhau của các thành phần dự án

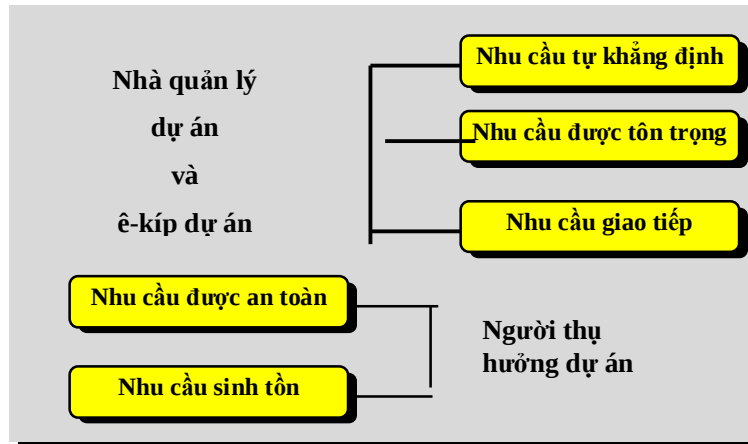
Những bận tâm của các thành phần khác nhau

Các thành phần khác nhau của một dự án có những bận tâm riêng biệt, thể hiện qua cách cư xử, những mong đợi và những nhu cầu riêng biệt.

Nói chung, những người thụ hưởng của một dự án thường không thích thay đổi. Thông thường, trong cuộc sống của họ, họ đi tìm sự thỏa mãn các nhu cầu sinh tồn và nhu cầu an toàn.

Các nhu cầu sinh tồn được thể hiện qua việc tìm kiếm thu nhập cao hơn, hoặc bổ sung, lợi ích bằng hiện vật.

Nhu cầu an toàn được thể hiện qua việc tìm kiếm công việc, một kế hoạch nghề nghiệp, một quyết tâm không chọn những nguy cơ “vô ích”.



Các loại quan tâm của các thành phần dự án

Nhà quản lý dự án và ê-kíp dự án thường tìm kiếm trong dự án sự thỏa mãn các nhu cầu giao tiếp xác hội, nhu cầu được tôn trọng và được tự khẳng định.

Nhu cầu giao tiếp xã hội: muốn hội nhập vào ê-kíp.

Nhu cầu được tôn trọng: muốn các thành quả cá nhân được công nhận, muốn chức danh, muốn vị trí, muốn ý kiến của mình được đánh giá cao.

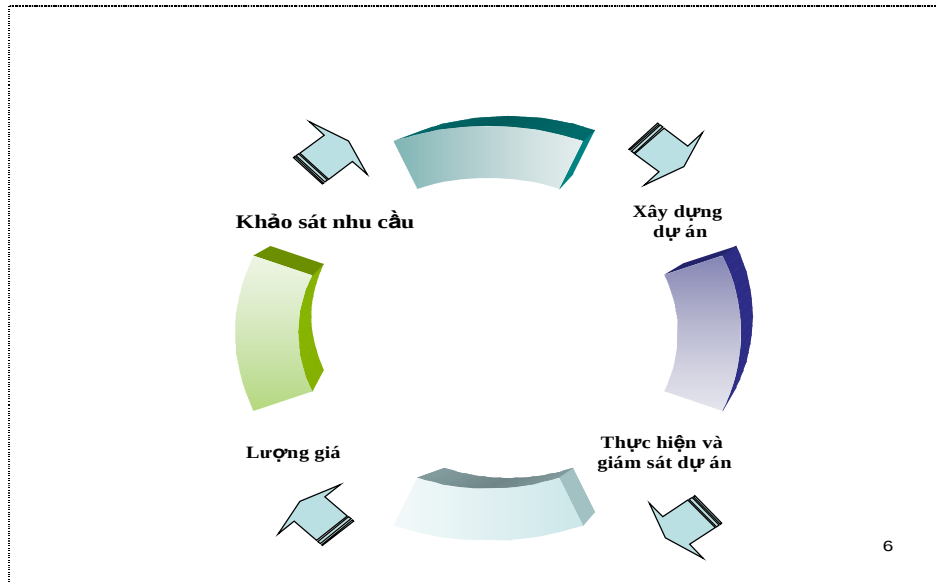
Nhu cầu được tự khẳng định: muốn “thử thách”.

Sự khác biệt của các mối bận tâm đó giữa các thành phần dự án không hỗ trợ cho sự diễn biến của dự án.

IV. XÂY DỰNG DỰ ÁN

1. Tiến trình xây dựng dự án bao gồm 4 bước:

- ☐ Khảo sát nhu cầu
- ☐ Xây dựng dự án
- ☐ Thực hiện và giám sát dự án
- ☐ Lượng giá dự án



Bước 1 : Khảo sát nhu cầu

Cái nhìn toàn cảnh về cộng đồng : thấy, nghe, cảm nhận

Cái nhìn cận ảnh chi tiết : khám phá, phân tích, cái gì ảnh hưởng đến, có đáng giải quyết không ?

Các mặt cần quan tâm khi tìm hiểu và phân tích tình hình và nhu cầu của cộng đồng là :

- ☐ Vị trí địa lý
- ☐ Điều kiện tự nhiên
- ☐ Tình hình dân số và đặc điểm dân cư
- ☐ Hạ tầng cơ sở
- ☐ Hoạt động kinh tế
- ☐ Công tác tổ chức
- ☐ Các đoàn thể chính trị, tổ chức xã hội, các hoạt động xã hội đang có
- ☐ Sinh hoạt văn hóa, tôn giáo
- ☐ Tình hình sức khỏe, giáo dục
- ☐ Các thuận lợi và hạn chế
- ☐ Những vấn đề cần giải quyết.

Cần lưu ý :

Nhu cầu là mong ước thay đổi một hiện trạng khó khăn.

Vấn đề là hiện tượng xảy ra qua đó con người gặp khó khăn trong thỏa mãn nhu cầu của mình.

Các hoạt động của các tổ chức xã hội chỉ hiệu quả nếu họ xác định được tài nguyên và xây dựng những mong đợi dựa trên các mục đích rõ ràng và hợp lý. Các mục đích này phải đáp ứng thực tế của cộng đồng. Khảo sát các nhu cầu là một hoạt động qua đó giúp nhận diện các vấn đề của cộng đồng và những tài nguyên để giải quyết các vấn đề đó, chọn ưu tiên và các dịch vụ cho kế hoạch chương trình. (stewart, 1978).

Các dịch vụ được dự trù nhằm mang lại vài thay đổi cho hoàn cảnh hiện tại. Tiến trình hoạch định phải bắt đầu với vấn đề đã được xác định.

Phần lớn các khảo sát nhu cầu sử dụng tổng hợp các phương pháp tiếp cận vì sự hiểu biết đòi hỏi cần có những công cụ khác nhau để đo lường các dữ kiện riêng biệt.

- ☐ *Chỉ số xã hội* : đo lường định lượng các khía cạnh của CD từ các báo cáo điều tra, tài liệu của Nhà nước, thống kê, đặc điểm dân số, các thông số kinh tế xã hội, sức khỏe, trình độ học vấn, nhà ở, việc làm...
- ☐ *Khảo sát các thành viên CD* : khi khảo sát, các thành viên cộng đồng được hỏi để biết các thông tin liên quan đến các đặc điểm, nhu cầu, ước muốn của họ.
- ☐ *Các buổi họp mặt* : cách nhìn khác nhau của các thành viên cộng đồng về các nhu cầu của chính họ và các ưu tiên có thể được xác định qua các buổi họp mặt.
- ☐ *Sử dụng nguồn cung cấp thông tin chính* : có khi cuộc khảo sát nhu cầu bắt đầu bằng cách gặp gỡ những người nắm nhiều thông tin chính xác về các nhu cầu chưa phát hiện và ý kiến của địa phương.

1. Một số phương pháp khảo sát nhu cầu

1.1. Khảo sát thông thường

Nhìn toàn cảnh : quan sát, nghe, cảm nhận (bằng cách đi la cà, hỏi...).

Nhìn cận cảnh : khám phá chi tiết, phân tích, thu thập ý kiến, thông tin dưới nhiều hình thức khác nhau.

1.2. Nghiên cứu xã hội học

- ☐ Cần có người chuyên môn, kinh phí, thời gian, nhân sự.
- ☐ Thu thập nhiều thông tin (bao gồm cả cái cần và cái không cần).
- ☐ Tốn kém, người dân ít tham gia.

1.3. Phương pháp đánh giá nhanh có sự tham gia (PRA)

Nguồn gốc : Từ đánh giá nông thôn với sự hợp tác của nông dân (participatory rural appraisal - 1970) thành đánh giá nhanh có sự tham gia (participatory rapid appraisal). Đây cũng là nguồn gốc phương pháp mới được gọi là kế hoạch hành động của cộng đồng (CAP: Community Action Planning).

*** Phương pháp :**

- ☐ Bắt đầu từ những nhóm trong cộng đồng, dựa vào lãnh đạo và các tổ chức của địa phương để tiến hành các hoạt động.
- ☐ Giúp họ chia sẻ, nâng cao và phân tích sự hiểu biết của họ về vấn đề của cuộc sống của họ (qua các hoạt động như thảo luận nhóm, vẽ bản đồ, vẽ mô hình, sắp xếp thứ tự, phân tích, trình bày, trao đổi kinh nghiệm...).
- ☐ Người dân sắp xếp ưu tiên các vấn đề cần giải quyết và lên kế hoạch hành động.

*** Thuận lợi**

- ☐ Thời gian ngắn hơn và ít tốn kém hơn so với những khảo sát đúng quy cách.
- ☐ Làm nổi bật những dữ kiện về chất cũng như về lượng.
- ☐ Động viên sự tham gia tích cực của địa phương vào tiến trình phát triển và đánh giá kiến thức và sự hiểu biết của địa phương.
- ☐ Lập đi lập lại nhiều lần trong tiến trình phát triển dự án.
- ☐ Hạn chế thu thập quá nhiều dữ kiện không liên quan đến dự án.
- ☐ Tạo ý thức quyền sở hữu dự án cũng như làm gia tăng khả năng chống đỡ.

2.4. Những kỹ thuật giúp xác định nhu cầu

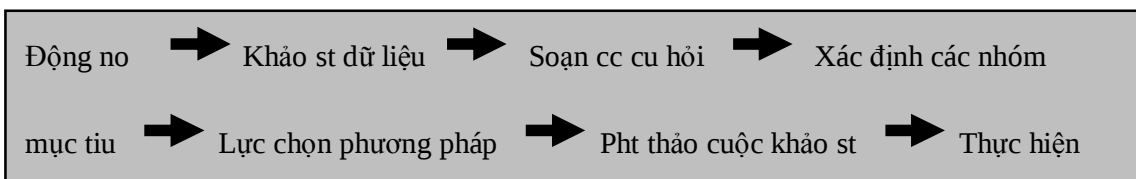
- ☐ Điều tra khảo sát
- ☐ Quan sát
- ☐ Bảng câu hỏi

- ☐ Lắng nghe người dân
- ☐ Dự những cuộc họp của các tổ chức trong cộng đồng và lắng nghe họ thảo luận
- ☐ Hội thảo chuyên đề của cộng đồng có sự tham dự của các thành viên trong cộng đồng và của những người lãnh đạo chính thức cũng như không chính thức.
- ☐ Nắm bắt quan điểm của các tổ chức
- ☐ Tham khảo ý kiến các viên chức nhà nước
- ☐ Phòng vấn có chuẩn bị và không chuẩn bị
- ☐ Đơn xin của cộng đồng, đơn thỉnh cầu ...
- ☐ Trưng bày áp phích và tổ chức thảo luận về nhu cầu của cộng đồng
- ☐ Mời cộng đồng tham dự và lắng nghe một buổi nói chuyện của chuyên gia về phát triển, và tổ chức thảo luận về nhu cầu của cộng đồng.
- ☐ Xác định nhu cầu sau một buổi chiếu phim làm cơ sở để thảo luận.
- ☐ Các buổi họp khi tình hình có vấn đề dưới hình thức động não.
- ☐ Biên bản, báo cáo và các bài nguyên cứu về những vấn đề trong cộng đồng.
- ☐ Những kiến nghị của đại biểu Quốc Hội, hay đại biểu Hội đồng Nhân dân địa phương.

Câu hỏi : Tại sao phải khảo sát nhu cầu ?

- Để tìm hiểu cộng đồng nhìn nhận nhu cầu nào quan trọng nhất
- Để hiểu môi trường mà mình sẽ làm việc
- Để đặt ưu tiên những gì mình có thể làm với cộng đồng

2.5. Các giai đoạn khảo sát nhu cầu:



Giai đoạn 1: Động não

- Tại sao tôi làm như thế ?
- Các mục tiêu của tôi là gì khi làm khảo sát?
- Tôi có sẵn sàng làm chưa?

Giai đoạn 2: Khảo sát dữ liệu

- Tôi làm gì sau khi biết những nhu cầu của cộng đồng?
- Các tài nguyên hỗ trợ là gì khi làm khảo sát?
- Tôi có sẵn sàng làm chưa?

Giai đoạn 3: Soạn các câu hỏi

Bạn cần tìm hiểu gì về cộng đồng? Các câu hỏi được biên soạn dựa trên những gì chúng ta muốn tìm hiểu.

Giai đoạn 4: Xác định các nhóm mục tiêu

- Ai trong cộng đồng có thông tin trả lời các câu hỏi?
- Rút ra các câu hỏi dựa trên các nhóm mục tiêu đã được xác định

Giai đoạn 5: Lựa chọn phương pháp khảo sát

Khi lựa chọn phương pháp cần quan tâm đến:

- ☐ Thời gian thực hiện và thời gian của nhiệm vụ mục tiêu
- ☐ Tài nguyên con người (sự tham gia hỗ trợ của địa phương)
- ☐ Tài nguyên vật chất (kinh phí cho phép, cơ sở vật chất,...)
- ☐ Quy mô/các đặc điểm của nhóm mục tiêu
- ☐ Các vấn đề của vùng/địa lý (rộng hoặc hẹp, sinh hoạt của địa phương)

Giai đoạn 6: Phát thảo cuộc khảo sát

- ☐ Bao gồm những hướng dẫn dựa trên các nhóm mục tiêu
- ☐ Khảo sát thử ở một nhóm bao gồm các thành phần người dân đại diện
- ☐ Rút lại sau khi làm thử

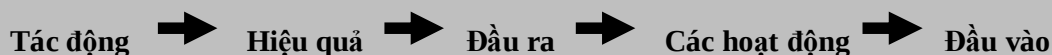
Giai đoạn 7: Thực hiện cuộc khảo sát

- ☐ Lập bảng các kết quả
- ☐ Giải thích các kết quả
- ☐ Lên kế hoạch các hành động

Bước 2 : Xây dựng dự án

Sau khi có kết quả khảo sát nhu cầu, tổ chức quản lý dự án hoặc cá nhân cùng ê-kíp dự án thảo luận để xây dựng “**khung hợp lý dự án**” (logical framework). Đây là một công cụ thiết kế và quản lý dự án xác định cụ thể và rõ ràng đầu vào, các hoạt động đáp ứng nhu cầu và đầu ra của dự án.

Để xây dựng khung hợp lý dự án, chúng ta cần theo tiến trình thứ tự sau đây:



1. Tác động

Trước hết chúng ta cần suy nghĩ xem dự án của chúng ta sẽ mang đến những thay đổi mức sống của người dân về mặt kinh tế, xã hội, sức khỏe... của người thụ hưởng dự án. Sự thay đổi này có tính chất rộng hơn trong cộng đồng và có tính động lực giúp cộng đồng cùng chung sức tiếp tục giải quyết những nhu cầu và những khó khăn mới có thể nảy sinh trong quá trình phát triển.

Ví dụ : Hoàn cảnh kinh tế và xã hội của 50% người khuyết tật được cải thiện

2. Hiệu quả

Sự tác động của dự án dựa trên các hiệu quả mà dự án mang lại cho từng người thụ hưởng dự án. Thông qua quá trình triển khai dự án và sự nỗ lực tham gia các hoạt động của dự án, đối tượng thụ hưởng được tăng năng lực và có những thay đổi về mặt kiến thức, thái độ và hành vi.

Ví dụ: 70% thanh thiếu niên khuyết tật tuổi từ 12 – 18 với những kỹ năng đầy đủ cho việc làm lúc chọn nghề

3. Đầu ra

Đầu ra thể hiện các sản phẩm hoặc các kết quả của các dịch vụ được cung cấp/ các hoạt động được hình thành để có hiệu quả và có tác động.

Ví dụ: Số CB-NV dự tập huấn có kết quả khi vượt qua bài thu hoạch cuối khóa

4. Các Hoạt động

Các hoạt động kỹ thuật hoặc các hoạt động hỗ trợ để có đầu ra

Khi lựa chọn chiến lược hành động, cần chú ý:

- Phân tích và đánh giá các nguồn lực chi phối
- Chọn chiến lược thích hợp và phân công

Khi chọn, bạn cần quan tâm các mặt sau : Thuận lợi nhất, chi phí thấp, ít tốn công sức, có tính khả thi, có tính bền vững, có sự tham gia, tài nguyên được huy động, phù hợp với hoàn cảnh.

Công việc đánh giá nguồn lực trong xây dựng dự án giúp chúng ta sử dụng nó một cách hiệu quả nhất và đồng thời giúp chúng ta có phương án giảm thiểu tối đa các mặt hạn chế.

Trong quá trình xây dựng dự án, chúng ta phải xác định :

- ☐ Nguồn lực nào khai thác được tại chỗ
- ☐ Nguồn lực được hỗ trợ từ bên ngoài.
- ☐ Các hạn chế là gì và cách khắc phục nó ?
- ☐ Hoạt động nào giúp đạt mục tiêu ?
- ☐ Ai chịu trách nhiệm và phối hợp với các bên ra sao ?
- ☐ Thời gian bao lâu ?

Ví dụ : Hoạt động cho vay vốn tín dụng; hoạt động tập huấn

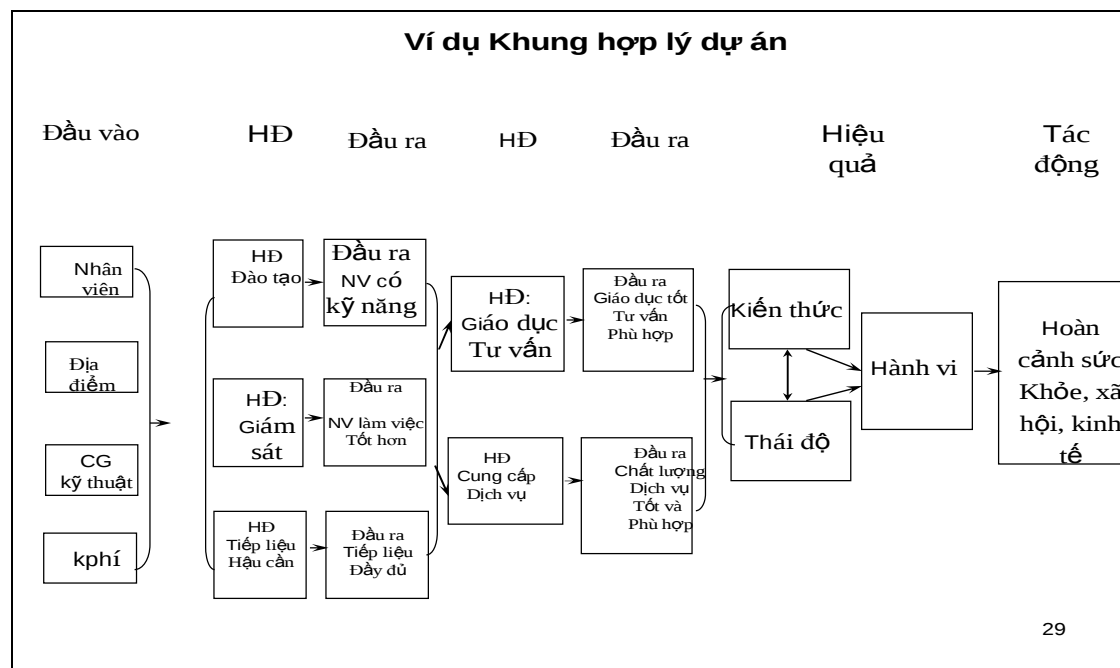
5. Đầu vào

Đầu vào là các tài nguyên cần thiết, các nhu cầu để hỗ trợ cho các hoạt động

Ví dụ : Nhân viên, chuyên gia kỹ thuật, cơ sở vật chất, kinh phí...

Việc thiết lập đầu vào và các hoạt động sẽ tạo ra những sản phẩm và các dịch vụ (Đầu ra) hướng đến những thay đổi nơi người dân, sẽ đóng góp cho sự tác động mong muốn của dự án, đây cũng là dựa trên thuyết nhân quả

Tìm lại :



Một công cụ ln kế hoạch tốt sẽ giúp chúng ta ...

- ☐ Nhận diện một vấn đề có thể có ở đâu
- ☐ Nối kết các hành động và các kết quả
- ☐ Quyết định tài nguyên nào cần đến
- ☐ Dự kiến lượng giá trong kế hoạch ban đầu
- ☐ Rút ra bài học gì tốt và chưa tốt

Trước khi chúng ta thực hiện dự án...

Những câu hỏi chính yếu cần quan tâm

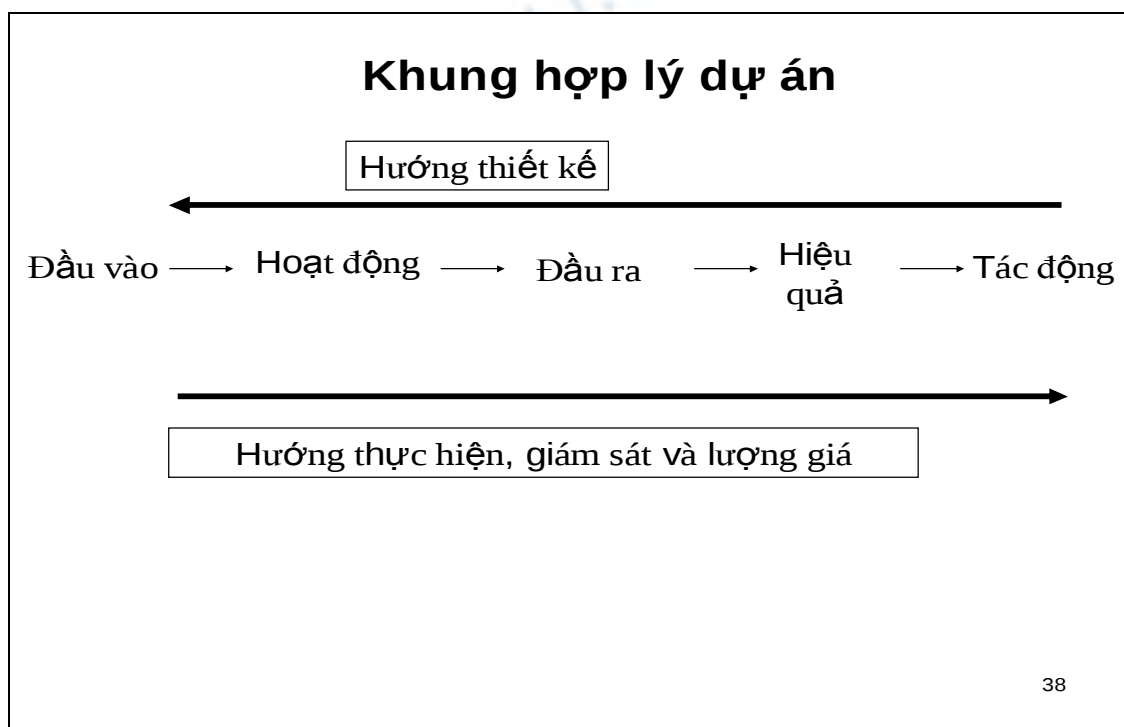
H: Bằng cách nào dự án xây dựng năng lực cho người thụ hưởng?

H: Lỗi ra của chiến lược và tính bền vững của dự án là gì?

H: Các nguy cơ và các bước cần thực hiện để giảm thiểu và giảm nhẹ nguy cơ là gì?

Vấn đề cần bổ sung:

- ☐ Các biện pháp, chính sách hỗ trợ
- ☐ Sự tham gia của người địa phương
- ☐ Các vấn đề về giới
- ☐ Quản lý năng lực
- ☐ Các vấn đề về môi trường
- ☐ Các vấn đề kinh tế và tài chính



Điều cần lưu ý:

Khi thiết kế dự án, hướng đi từ Tác động – Hiệu quả - Đầu ra - Các Hoạt động – Đầu vào

Nhưng khi thực hiện dự án thì ngược lại, tức từ :

Đầu vào – Các Hoạt động – Đầu ra – Hiệu quả - Tác động

Xây dựng các chỉ số đo lường (Chỉ báo) :

Định nghĩa : Chỉ báo là một phát biểu có thể kiểm chứng được về một điều kiện mà nếu điều kiện này được thực hiện thì có thể khẳng định đã đạt được mục tiêu tổng quát hay mục tiêu cụ thể của dự án. Chỉ báo giúp cụ thể hóa mục tiêu và là một công cụ quan trọng cho lượng giá.