

UỶ BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HOÁ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VH,TT&DL THANH HOÁ



TẬP BÀI GIẢNG
XÂY DỰNG KẾ HOẠCH,
DỰ ÁN VĂN HÓA

(Dùng cho sinh viên ngành Quản lý Văn hóa)

Giảng viên soạn: Nguyễn Thị Thục

Bộ môn: Quản lý Văn hóa

Khoa: Văn hóa – Thông tin

Thanh Hoá, 2024

MỤC LỤC

Chương 1: XÂY DỰNG DỰ ÁN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT.....	1
1.1.Khái niệm dự án và dự án văn hóa nghệ thuật.....	1
1.1.1.Vài nét về quá trình hình thành phương pháp quản lý dự án	1
1.1.2.Định nghĩa dự án.....	2
1.1.3.Dự án văn hóa nghệ thuật	4
1.2. Các bước xây dựng dự án.....	6
1.2.1.Ý tưởng cho một dự án văn hóa - nghệ thuật	6
1.2.2. Ứng dụng phương pháp khung Logic và LFA	10
1.2.3.Viết đề nghị dự án/chương trình	19
Chương 2. QUẢN LÝ DỰ ÁN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT.....	31
2.1.Lên kế hoạch dự án	32
2.1.1.Phân chia công việc	32
2.2.2.Lên lịch trình dự án.....	35
2.2. Quản lý tổ chức thực hiện dự án văn hoá nghệ thuật.....	39
2.2.1. Nhóm dự án	39
2.2.2.Công cụ trợ giúp điều hành dự án	44
2.2.3.Quản lý rủi ro	49
2.2.4.Điều hành dự án	51
2.2.5.Kết thúc dự án	56
Chương 3. THỰC HÀNH XÂY DỰNG DỰ ÁN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT	58
3.1. Xác định vấn đề và ý tưởng khi xây dựng dự án văn hóa nghệ thuật (nghiên cứu 04 trường hợp cụ thể ở 04 dự án).....	58
3.1.1.Dự án “Những trò rối mới của Việt Nam”	58
3.1.2.Dự án “Quỹ hỗ trợ phát triển sản xuất phim”	58
3.1.3.Dự án “Khám phá Âm nhạc - Giới thiệu Nhạc và múa cổ điển cho học sinh phổ thông Việt Nam”	60
3.1.4.Dự án “Nghiên cứu, sưu tầm cấp thiết di sản văn hoá về con người và cộng đồng gắn với môi trường sinh thái nhân văn vùng lòng hồ thủy điện Tuyên Quang”	61
3.2. Xây dựng cây vấn đề.....	62
3.3. Thực hành viết dự án văn hóa nghệ thuật (Phụ lục tập bài giảng).....	65

Chương 4. THỰC HÀNH LẬP KẾ HOẠCH VÀ TIẾN ĐỘ DỰ ÁN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT	66
4.1. Lập kế hoạch và tiến độ dự án sử dụng biểu đồ Grant hoặc PERT	70
4.1.1. <i>Lập kế hoạch tài chính và nguồn lực, tiến độ, kiểm soát dự án</i>	70
4.1.2. Tiến độ sử dụng các kỹ thuật và công cụ cơ bản để lập	72
4.2. <i>Thực hành xây dựng sơ đồ thanh ngang, và sơ đồ mạng cho dự án</i>	76
CÂU HỎI ÔN TẬP	82
PHỤ LỤC	85

Chương 1

XÂY DỰNG DỰ ÁN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

1.1. Khái niệm dự án và dự án văn hóa nghệ thuật

1.1.1. Vài nét về quá trình hình thành phương pháp quản lý dự án

Vào năm 2612 trước Công nguyên, khi vua Ai Cập Pharaoh Cheops băng hà, người ta đã chôn ông trong những ngôi mộ khổng lồ và vững chắc mà kết quả của nó còn sừng sững đến ngày nay. Người ta gọi những ngôi mộ vĩ đại này là các kim tự tháp. Đây là một công trình kiến trúc phải mất khoảng 20 năm và nỗ lực của gần 7 triệu người mới xây dựng nên. Ngoài ra còn khá nhiều những kiến trúc cổ khác như tượng khổng lồ Hy Lạp, Coliseum của Rome, Vạn lý trường thành của người Trung Hoa, đền thờ của thổ dân da đỏ ở Trung Mỹ, đền Ăngco-vát của người Khome... Những dự án đồ sộ này không chỉ theo tiêu chuẩn hiện đại bây giờ mà còn là dự án khó có thể lập lại trong lịch sử.

Ngày nay, dự án đã trở thành sự kiện hàng ngày. Nó là đặc tính thông thường của cuộc sống đối với mỗi người, mỗi tổ chức. Việc xác định mục tiêu, tổ chức bộ máy, hoạch định chiến lược, quản lý hoạt động, được đặt vào vị trí trung tâm của công tác quản lý nhằm thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ nhất định không còn là mới mẻ. Trong kỷ nguyên hiện đại, ngay từ đầu thế kỷ XX, các nhà cách tân trong lĩnh vực kỹ thuật dân dụng đã bắt đầu suy nghĩ một cách có hệ thống hơn trước những công việc ngày càng phức tạp mà họ phải đối mặt. Người ta bắt đầu áp dụng những cách thức xây dựng và quản lý dự án theo các tính toán khoa học. Đến 1930, một số phương pháp đã được các nhà quản lý dự án chuyên nghiệp lúc đó đưa vào sử dụng. Dự án đập ngăn nước Hoover được xây dựng từ năm 1931 đến năm 1935 đã dùng một công cụ lập kế hoạch bằng đồ thị do Henry Laurence Grant đề xuất và phát triển. Biểu đồ này hiện vẫn được sử dụng phổ biến với cái tên: Biểu đồ Grant. Trong những năm Thế chiến I, dự án Manhattan đã nghiên cứu để sản xuất vũ khí hạt nhân đầu tiên trong lịch sử. Vào cuối thập niên 1950, DuPont, với sự giúp đỡ của công nghệ máy tính Remington Rand Univac, áp dụng một phương pháp đã trở nên rất quen thuộc với chúng ta ngày nay đó là đường tới hạn để quản lý việc vận hành bảo dưỡng một nhà máy. Cùng khoảng thời gian đó, hãng tư vấn Booz Allen & Hamilton đã hợp tác với lực lượng Hải quân Mỹ xây dựng kỹ thuật kiểm tra và đánh giá chương trình (gọi là PERT, chữ viết tắt của cụm từ Performance and Review

Technique: kỹ thuật kiểm tra và đánh giá hiệu suất hoạt động) bao gồm các biểu đồ và lịch trình cần thiết cho việc phát triển dự án thiết kế tàu ngầm hạt nhân Polaris.

Ngay khi mới hình thành, các phương pháp xây dựng và quản lý dự án đã nhanh chóng được phổ biến trong các lĩnh vực kỹ thuật dân dụng, xây dựng, công nghiệp quốc phòng và nhiều lĩnh vực khác. Ngày nay, các kỹ năng quản lý dự án đã được ứng dụng và phát triển trong cả các hoạt động thuộc lĩnh vực văn hóa - nghệ thuật như sản xuất điện ảnh, bảo tồn di sản, các kỳ Olympia quốc gia và quốc tế, các festival nghệ thuật và văn hóa...

Ngày nay, dự án được coi như một công cụ quản lý quan trọng nhằm hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra cho một tổ chức, *Xây dựng và Quản lý dự án* bao gồm một tập hợp các phương pháp và kỹ năng giúp nhà quản lý xác định đúng vấn đề cần thay đổi, tiến hành việc lập kế hoạch, xác định các nguồn lực cần huy động, xác định vị trí và trách nhiệm nhân sự, xác định một lịch trình tiến hành các công việc một cách cụ thể, tuần tự, hiệu quả, tiết kiệm thời gian và tiền bạc. Với vai trò quan trọng trong việc tạo ra các thay đổi trong một thế giới luôn thay đổi, quản lý dự án đã trở thành một ngành khoa học và một nghề chuyên nghiệp. Tính chuyên nghiệp trong công việc quản lý dự án ngày càng được nâng cao, thể hiện qua sự phát triển các tổ chức chuyên môn và đào tạo. Hiệp hội Quản lý Dự án đặt tại Hà Lan có cơ sở ở khắp Tây Âu, Nga và một số nước đang phát triển. Hiệp hội này thường xuyên đào tạo, tổ chức hội thảo về các vấn đề quản lý dự án và tài trợ cho các ấn bản kỹ thuật có liên quan. Viện Quản lý Dự án có trụ sở ở gần Philadelphia nhận trách nhiệm tài trợ cho việc nghiên cứu và xuất bản, đồng thời duy trì một chương trình đào tạo có cấp chứng chỉ được kiểm duyệt nghiêm ngặt để nâng cao chuyên môn về quản lý dự án. Viện này cũng hỗ trợ các nghiên cứu về quản lý dự án và đào tạo thông qua các hội thảo chuyên đề định kỳ và các khóa học trực tuyến. Nhiều trường đại học trên khắp thế giới đã đưa môn học về xây dựng và quản lý dự án vào chương trình chính thức.

1.1.2 .Định nghĩa dự án

Các nhà quản lý theo những cách khác nhau dường như đều nói tới dự án với 5 nguyên tắc sau:

- Dự án là kết quả đạt được một lần.
- Dự án là duy nhất (không có sự trùng lặp về nội dung với các dự án khác).

- Dự án có khoảng thời gian xác định và giới hạn về ngân sách.
- Dự án tạo ra sự thay đổi.
- Dự án có kết quả xác định.

Chuyên gia nổi tiếng thế giới về quản lý dự án Phil Baguley phát biểu: “Dự án là một chuỗi các sự việc tiếp nối được thực hiện trong khoảng thời gian giới hạn và được vạch rõ với mục tiêu đạt được một kết quả duy nhất nhưng được xác định rõ”, nói cách khác; *Dự án là một loạt các hoạt động được sắp xếp nhằm đạt được một kết quả cụ thể trong phạm vi ngân sách và thời gian nhất định - Dự án không phải là kế hoạch.*

Dự án hoạt động như một thấu kính mà qua đó một tổ chức hay một cá nhân có thể tập trung những nguồn lực và khả năng nhằm đến kết quả mong muốn. Kết quả dự án có thể vô hình hay hữu hình. Dự án có thể về bất cứ điều gì ta cần hay muốn có, lớn nhỏ, liên quan tới một số người và có thời gian kéo dài chỉ một ngày hay thập kỷ. Các dự án về cơ bản có hoạt động thực hiện được hỗ trợ và củng cố nhờ các hoạt động quản lý, lập kế hoạch, giám sát và kiểm tra.

Năm thành tố dự án là những sự việc duy nhất liên quan đến một chuỗi các hoạt động nối tiếp diễn ra một khoảng thời gian hữu hạn và nhằm phát sinh kết quả duy nhất nhưng được xác định rõ ràng. Những khía cạnh của ranh giới dự án được thể hiện bằng các thuật ngữ như: thời gian, chi phí và thực hiện. Trên cơ sở của mục tiêu, tất cả các khía cạnh này phải được xác định rõ ràng và cụ thể ngay từ đầu dự án và được quản lý, kiểm tra xuyên suốt quá trình hoạt động của dự án.

Trong một số văn bản nhà nước và báo chí, nhiều khi gặp thuật ngữ *đề án*. Tuy nhiên *đề án* không được xác định cụ thể như dự án mà thường được hiểu như một chương trình hành động có mục tiêu, tập hợp một số hoạt động, dự án, dịch vụ... Đề án thường không được định lượng một cách cụ thể, chi tiết và thường ở phạm vi rộng lớn, bao trùm. Ví dụ: Đề án nhằm mục tiêu tự túc về lương thực tiến đến có lương thực xuất khẩu trong những năm 80 ở Việt Nam, được triển khai ở nhiều địa phương trong phạm vi cả nước với sự tham gia của nhiều cơ quan và tổ chức chính phủ.

Có thể nhìn nhận dự án với những *đặc trưng* cơ bản sau:

- Có một hay một hệ thống các mục tiêu cụ thể, rõ ràng và định lượng được. Ví dụ một bức tượng, một bộ phim...

- Dự án là một chuỗi các hoạt động liên tục, nối tiếp nhau mà kết quả của từng hoạt động là cơ sở cho những hoạt động tiếp theo.

- Ràng buộc về nguồn lực (các yếu tố nguồn lực đầu vào như: tiền, nhân lực, vật liệu, thiết bị...).

- Ràng buộc về thời gian: thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc.

- Tổ chức dự án là một bộ máy tạm thời và của riêng dự án đó. Sau khi kết thúc dự án, tổ chức dự án cũng kết thúc sứ mạng

Các dự án đều giống nhau ở *chu trình bốn giai đoạn*: xác định và xây dựng dự án - lập kế hoạch - quản lý thực hiện - kết thúc dự án. Bốn giai đoạn này nên nối tiếp nhau theo một quy trình tuyến tính. Tuy nhiên các dự án trên thực tế không phải lúc nào cũng có thể theo quy trình này một cách chính xác bởi tính phức tạp và đa dạng của nó.

- Giai đoạn đầu tiên là nghiên cứu khả thi nhằm xác định rõ ràng các mục tiêu của dự án, *xây dựng* bản đề xuất dự án;

- Giai đoạn thứ hai của dự án - *lập kế hoạch* bắt đầu từ mục tiêu; và công việc sau cùng là xác định từng nhiệm vụ phải thực hiện, ước tính thời gian cần thiết để hoàn tất, sắp đặt các nhiệm vụ theo trình tự hợp lý cùng bộ máy nhân sự phù hợp với các nhiệm vụ đó.

- Giai đoạn *triển khai thực hiện* đòi hỏi phải vận dụng tất cả những kỹ năng quản lý truyền thống, cũng như cần kiểm tra và giám sát nghiêm ngặt. Điều đó sẽ đảm bảo cho dự án luôn theo đúng lịch trình, ngân sách và các tiêu chuẩn chất lượng nhất định. Một trong những đặc điểm quan trọng nhất của dự án là nó có một tuổi thọ nhất định.

- Dự án sẽ *kết thúc* sau khi đạt được mục tiêu và chuyển giao kết quả cho các thành phần liên quan. Nhóm dự án cũng chấm dứt hoạt động, nhưng chỉ sau khi các thành viên đã tổng kết và rút ra các bài học kinh nghiệm.

1.1.3. Dự án văn hóa nghệ thuật

Cụm từ *dự án văn hóa - nghệ thuật* được sử dụng để chỉ các dự án mà mục tiêu đặt ra thuộc lĩnh vực của văn hóa - nghệ thuật. Cho đến nay, chưa ai nhắc đến một định nghĩa riêng biệt cho *dự án văn hóa nghệ thuật*. Song trên thực tế những dự án thuộc lĩnh vực văn hoá - nghệ thuật có những đặc thù riêng của nó ngay từ giai đoạn đầu tiên khi tiến hành xây dựng dự án, đó là:

- Sự sáng tạo trong ý tưởng;

- Tài chính cho dự án không phải là quá lớn so với những dự án của những lĩnh vực khác;

- Kết quả thu được ít mang tính định lượng nhưng lại mang tính định tính cao;
- Sự bền vững của dự án ngắn, phụ thuộc vào sự thay đổi của môi trường;
- Làm việc nhóm là điều kiện tiên quyết;

Cần thống nhất rằng: quản lý dự án văn hóa - nghệ thuật là ứng dụng các phương pháp và kỹ năng quản lý dự án nói chung vào việc quản lý các dự án thuộc lĩnh vực văn hóa - nghệ thuật mà thôi.

Các phương pháp xây dựng và quản lý dự án có thể được ứng dụng cho các loại dự án thuộc lĩnh vực văn hóa nghệ thuật như:

- Dự án phục hồi di sản văn hóa phi vật thể.
- Dự án bảo tồn và phát huy di sản văn hóa phi vật thể.
- Dự án trùng tu di tích văn hóa - lịch sử.
- Dự án giáo dục thẩm mỹ nghệ thuật.
- Dự án sự kiện truyền thông tiếp xúc công chúng.
- Dự án phát triển các festival văn hóa - nghệ thuật.
- Dự án tổ chức dịch vụ liên quan văn hóa - nghệ thuật.
- Dự án sáng tạo tác phẩm nghệ thuật.
- Dự án sản xuất sản phẩm nghệ thuật (phim, vở diễn, công trình điêu khắc).
- Dự án cuộc thi văn hóa - nghệ thuật.
- Dự án tổ chức các cuộc liên hoan, trình diễn nghệ thuật.
- Dự án gây quỹ văn hóa.
- Dự án đào tạo văn hóa - nghệ thuật.
- Dự án xây dựng công trình văn hóa - nghệ thuật.
- Dự án xây dựng khu văn hóa - giải trí.
- Dự án phát triển du lịch văn hóa.
- Dự án truyền thông thay đổi hành vi bởi mục tiêu xã hội.
- Dự án quảng cáo.
- Dự án marketing phát triển khán thính giả nghệ thuật.
- Dự án triển lãm văn hóa.
- Dự án phát triển bảo tàng (•••)

Các dự án văn hóa nghệ thuật có thể được nảy sinh bởi:

- Nhu cầu của một tổ chức nghệ thuật.

- Nhu cầu của một cộng đồng.
- Sự thúc đẩy của chính sách nhà nước.
- Nhu cầu của cá nhân hay nhóm.

Các dự án văn hóa - nghệ thuật được đề xuất với mục đích bảo tồn hoặc phát triển văn hóa nghệ thuật vì lợi ích chung thường hoạt động bởi sự tài trợ của các tổ chức chính phủ, phi chính phủ, doanh nghiệp, “mạnh thường quân” hoặc sự quyên góp của cộng đồng. Trong khi đó, các dự án văn hóa nghệ thuật với mục tiêu lợi nhuận sẽ tuân theo các quy luật cung - cầu của thị trường.

Nhìn chung ở nước ta hiện nay, sử dụng công cụ xây dựng và quản lý dự án đang ngày càng được ứng dụng rộng rãi trong lĩnh vực quản lý hoạt động văn hóa nghệ thuật, thể thao và du lịch, giúp gia tăng hiệu quả hoạt động phù hợp với các nhu cầu của tổ chức văn hoá – nghệ thuật trong thời kỳ hội nhập và phát triển.

1.2. Các bước xây dựng dự án

1.2.1. Ý tưởng cho một dự án văn hóa - nghệ thuật

- Phân tích bối cảnh và tìm kiếm các cơ hội

Trong công việc hàng ngày của một đơn vị/tổ chức văn hoá nghệ thuật có rất nhiều vấn đề cần giải quyết từ việc quản lý vận hành bộ máy hành chính cho đến việc sáng tác các tác phẩm, trình diễn, quảng bá hay trưng bày hiện vật, bảo tồn, phát huy giá trị văn hoá... Tất cả các hoạt động này đều nhằm đạt được mục đích hoạt động của đơn vị/tổ chức hoặc theo kế hoạch đã được cấp trên phê duyệt. Để giải quyết các công việc một cách khoa học và hiệu quả, việc áp dụng “xây dựng dự án” cho công tác quản lý và vận hành một đơn vị văn hoá nghệ thuật đã là công cụ quen thuộc của các nước tiên tiến trên thế giới và bắt đầu phát triển ở Việt Nam, khi tất cả mọi lĩnh vực trong đó có văn hoá - nghệ thuật phải thích ứng với cơ chế chuyển - đổi từ bao cấp sang cơ chế thị trường và hoà nhập quốc tế.

Có nhiều con đường để dẫn đến khởi phát một dự án, nhưng nhìn chung hầu hết những dự án văn hóa nghệ thuật được bắt đầu từ các ý tưởng hay sáng kiến xuất phát từ nhu cầu cần tạo ra sự thay đổi một vấn đề nào đó của tổ chức. Những ý tưởng dự án thường được hình thành trên cơ sở vấn đề nảy sinh bởi sự hối thúc của bối cảnh. Do vậy, việc *đầu tiên* để xác định ý tưởng của một dự án cần phải *thu thập thông tin và phân tích bối cảnh thực tế* và tìm kiếm các cơ hội để thực hiện ý tưởng đó.

Bối cảnh được hiểu như toàn bộ động thái của môi trường xã hội bên ngoài cùng những tác động của nó tới tổ chức như:

- Những diễn biến chính trị - xã hội - kinh tế và văn hóa có liên quan trong và ngoài nước.

- Sự thay đổi của nhu cầu thị trường.
- Nhu cầu phát triển của tổ chức hay cộng đồng.
- Sự khó khăn bên trong của tổ chức.
- Tác động chính sách của chính phủ.
- Mong muốn của cá nhân hay nhóm.
- Sự nổi cộm của một vấn đề văn hóa xã hội nào đó được dư luận quan tâm...

Thu thập thông tin thường theo các kênh:

- Dư luận, nhu cầu của xã hội.
- Phương tiện truyền thông.
- Yêu cầu của cấp trên.
- Trao đổi với người khác...

Qua việc phân tích bối cảnh, phân tích các thông tin thu thập, thảo luận nhóm từ đó có thể giúp phát hiện ý tưởng của dự án đề xuất và xác định được vấn đề cần giải quyết của dự án.

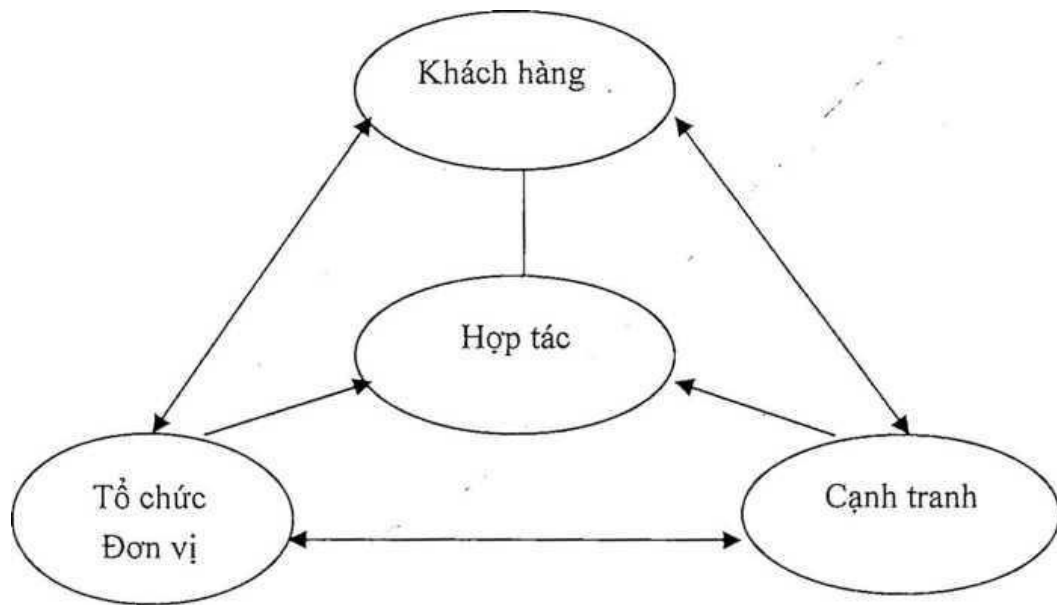
- Xác định vấn đề và lựa chọn ý tưởng khả thi cho một dự án

Khi muốn có được một ý tưởng khả thi cho một dự án của đơn vị văn hoá nghệ thuật, việc xác định VẤN ĐỀ là công việc vô cùng quan trọng để phát triển những ý tưởng mới cho nội dung dự án. Tại các nước phát triển với những trải nghiệm thực tế qua hàng chục năm họ đã đúc kết thành những mô hình và kỹ thuật để sử dụng xác định vấn đề trong việc phát triển các ý tưởng cho nội dung dự án.

- Một số mô hình thường sử dụng để xác định VẤN ĐỀ
- Phương pháp 4C.

Phương pháp 4C là viết tắt tiếng Anh của:

- Khách giả, Khách thăm quan, Khách hàng (Consumer)
- Đơn vị, Tổ chức (Company)
- Cạnh tranh (Competition)
- Hợp tác (Cooperation).



i/ Khách hàng: Đối với các tổ chức kinh doanh thì đối tượng phục vụ được hưởng đều được coi là khách hàng song đối với các đơn vị văn hoá - nghệ thuật thì cần phải hiểu đây là khán giả (cho đơn vị nghệ thuật biểu diễn, điện ảnh) hoặc khách tham quan (cho bảo tàng, gallery). Khi phân tích yếu tố này cần tập trung vào 05 điểm chính sau:

-Họ là ai? Tất cả các đơn vị văn hoá nghệ thuật đều phải xác định được khán giả (khách tham quan) của mình một cách chi tiết như: giới tính, độ tuổi, nghề nghiệp, quốc tịch...(Who).

-Nhu cầu của khán giả/khách tham quan đối với đơn vị văn hoá nghệ thuật là gì? Họ mong muốn gì với loại hình nghệ thuật của đơn vị hoặc họ có được trải nghiệm gì khi đến thăm một bảo tàng?... (What).

-Tại sao họ lại cần đến xem một chương trình nghệ thuật, một bộ phim hay một cuộc trưng bày, và ngược lại? Tại sao họ lại không quan tâm và không thích đến với đơn vị nghệ thuật của mình... (Why).

-Khán giả/khách tham quan đến với đơn vị/tổ chức của bạn như thế nào? Thường xuyên hay thỉnh thoảng hay không bao giờ?... (How).

-Khi nào khán giả/khách tham quan đến với các đơn vị văn hoá nghệ thuật (When)?

ii/ Tổ chức/Đơn vị: Tổ chức/Đơn vị được hiểu là Nhà hát, Đoàn nghệ thuật, Bảo tàng, Gallery hay Cơ quan Quản lý nhà nước về văn hoá nghệ thuật.

Việc xem xét đánh giá tổ chức/đơn vị nhằm cung cấp những thông tin rõ ràng và những tác động khách quan, chủ quan tới đơn vị/tổ chức và giúp cho người phát triển ý tưởng xác định được vấn đề nào là trọng tâm của đơn vị/tổ chức. Khi phân tích yếu tố này cần chú ý một số điểm sau:

-Tình hình hiện tại của tổ chức/đơn vị (bên trong): gồm các yếu tố nội tại của chính đơn vị/tổ chức, các yếu tố này rất phong phú và đa dạng song cần tập trung vào một số yếu tố sau: cơ cấu tổ chức, mục đích, mục tiêu, sản phẩm, thu nhập....

Ví dụ: Hiện nay số lượng cán bộ hành chính và nghệ sĩ múa cao tuổi của Nhà hát Nhạc Vũ kịch Việt Nam chiếm 60% biên chế. Ngân sách của Nhà nước cấp bị giảm 30%. Việc này dẫn đến thu nhập của cán bộ và nghệ sĩ sẽ giảm....

-Tình hình đơn vị (khách quan): là những yếu tố mà đơn vị/tổ chức không kiểm soát được gồm: thị trường, chính sách vĩ mô, pháp luật....

-Tình hình chung của địa phương có ảnh hưởng tốt/xấu tới hoạt động của đơn vị/tổ chức (dân số, kinh tế, xã hội, văn hoá...). *Ví dụ:* Do dịch cúm AH1N1 đã làm giảm 50% lượng khách du lịch tới Việt Nam điều này đã làm cho số buổi diễn của Nhà hát múa rối Thăng Long giảm từ 6 buổi/ngày xuống 3 buổi/ngày.

-Công nghệ và kỹ thuật mới của ngành đơn vị/tổ chức đã áp dụng được gì?

-Những yếu tố tác động tích cực/tiêu cực tới hoạt động của đơn vị.

iii/ Cạnh tranh: Khi đơn vị/tổ chức hoạt động trong cơ chế chuyển đổi kinh tế từ bao cấp sang thị trường và Việt Nam gia nhập WTO, việc phân tích những yếu tố cạnh tranh sẽ giúp cho ta hiểu được những thách thức đối với đơn vị/tổ chức. Nên chú ý xem có đơn vị/tổ chức nào giống mình (loại hình, cơ chế hoạt động..), bên cạnh đó cũng phải xem xét đến những đơn vị/tổ chức khác mình (loại hình) nhưng lại có khả năng cạnh tranh cao.

Ví dụ: Cách Nhà hát chèo 100m là Khu vui chơi giải trí hiện đại mang tầm quốc tế thường xuyên tổ chức các chương trình nhạc nhẹ do các ca sĩ đến từ hải ngoại. Điều này đã làm giảm số lượng khán giả của Nhà hát Chèo vốn đã ít ỏi.

iv/ Hợp tác: Khi phân tích yếu tố (ii) và (iii) cần nghĩ ngay đến khả năng hợp tác của đơn vị/tổ chức để biến đối thủ thành đối tác hoặc hợp tác ngay trong những đơn vị/tổ chức cùng ngành nhằm nâng cao sức mạnh, thương hiệu của mình và giải quyết những khó khăn mà đơn vị/tổ chức không thể tự giải quyết.

Sau khi đã phân tích 4C, chúng ta có thể nhận biết được vấn đề cốt lõi cần giải quyết cấp bách cho đơn vị/tổ chức và nguyên nhân của vấn đề cốt lõi. Từ đó phân tích cây vấn đề và sáng tạo lựa chọn những ý tưởng khả thi cho một dự án.

Để xác định vấn đề cốt lõi trong dự án, cần trả lời những câu hỏi sau:

- Dự án có phù hợp với sứ mệnh chung của tổ chức hay không? Dự án sẽ đáp ứng được nhu cầu nào?

- Tại sao mọi người tin rằng đây là vấn đề cần giải quyết?

- Ai sẽ được hưởng lợi từ kết quả này?

- Mục tiêu của những bên liên quan sẽ khác nhau như thế nào?

- Các bên liên quan sẽ đánh giá sự thành công hay thất bại của dự án theo những tiêu chuẩn nào?

Ngoài phương pháp 4C còn có những phương pháp khác như 4P là:

- Sản phẩm (Producer);

- Giá cả (Price);

- Quảng bá (Promotion);

- Địa điểm (Place).

1.2.2. Ứng dụng phương pháp khung Logic và LFA

- ***Khái niệm Phương pháp khung Logic và LFA***

Có rất nhiều phương pháp/cách tiếp cận khác nhau để giúp chuẩn hoá công việc xây dựng dự án, hiện nay phương pháp khung logic được coi là thuận lợi, hiệu quả và mang tính thuyết phục nhất. Đã và đang được nhiều tổ chức, nhà tài trợ, chương trình, dự án trong nước cũng như quốc tế sử dụng.

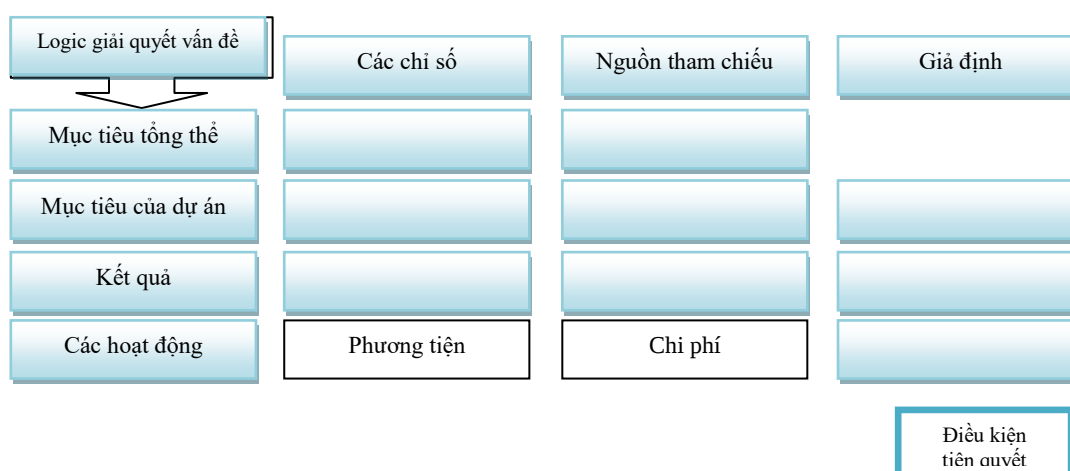
Khung logic là gì?

Khung logic là một bảng thể hiện các thành tố cơ bản của một dự án phức tạp dưới dạng ngắn gọn, súc tích và thiết thực.

LFA là gì?

LFA: là kỹ thuật để nhận dạng và phân tích các hoàn cảnh/tình huống và xác định các mục tiêu và hoạt động cần thực hiện để cải thiện hoàn cảnh/tình huống đó. Là công cụ quản lý chủ chốt để giám sát quá trình thực hiện và đánh giá. Là một phương pháp đã được chuẩn hoá. LFA là viết tắt của tiếng Anh: Logical Framework Approach.

Hình vẽ (khung logic)



❖ Mục tiêu của phương pháp khung Logic và LFA

i/Mục tiêu phương pháp khung logic

Khi sử dụng phương pháp logic người xây dựng dự án đạt được mục tiêu như:

Công cụ để cải thiện chất lượng dự án: công cụ cho việc lập kế hoạch và quản lý dự án theo định hướng mục tiêu của dự án, định hướng được nhóm đối tượng hưởng lợi của dự án, xác định rõ thành phần và sự tham gia vào dự án.

Thúc đẩy quá trình lập kế hoạch, phân tích và trao đổi thông tin giữa các bên tham gia dự án: cho phép làm rõ hơn mục đích và yêu cầu của dự án, trợ giúp xác định các thông tin cần thiết cho dự án; trợ giúp xác định rõ ràng các yếu tố của dự án, trợ giúp phân tích sự thiết lập hình thành dự án ở ngay giai đoạn đầu của chu kỳ dự án; trợ giúp thúc đẩy trao đổi thông tin giữa tất cả các bên tham gia dự án, trợ giúp xác định những căn cứ đo lường sự thành công hay thất bại của dự án.

Giúp làm sáng tỏ một số câu hỏi như:

- Tại sao dự án lại được thực hiện?
- Dự án kỳ vọng đạt được điều gì?
- Làm thế nào để đạt được?
- Những yếu tố bên ngoài nào là quan trọng đối với sự thành công của dự án?
- Tìm thông tin ở đâu để đánh giá sự thành công của dự án?
- Các biện pháp gì là cần thiết?
- Dự án sẽ chịu chi phí gì?
- Các điều kiện tiên quyết cần thực hiện trước khi dự án được triển khai.

ii/ Mục tiêu LFA

- Xác định các mục tiêu của dự án thiết thực và rõ ràng, dự án có tính bền vững trong thời gian dài sau khi kết thúc.

- Cải tiến thông tin và sự hợp tác giữa dự án và các đối tác bằng cách cùng nhau lập kế hoạch và cung cấp thông tin rõ ràng.

- Làm rõ trách nhiệm của các nhóm tham gia công việc dự án.

- Cung cấp các chỉ số nhằm làm cơ sở cho việc kiểm tra, giám sát và đánh giá dự án.

- Xác định rõ cơ sở dữ liệu và phương pháp giám sát đánh giá.

- Nhận ra các giả định để kiểm soát và điều hành dự án theo đúng mục tiêu.

❖ **Các bước xây dựng LFA**

Khi tiến hành thực hiện xây dựng LFA cần lưu ý đến đặc điểm của LFA, đó là: LFA là một hệ thống mở vì vậy có thể cho phép áp dụng thêm những phương pháp lập kế hoạch hay công cụ khác. Không nên sử dụng LFA như là một sách dạy “cắm hoa” mà nên coi như là một sự định hướng cho quá trình lập kế hoạch có thể thêm hoặc bớt các bước nếu thấy cần thiết, cần huy động sự tham gia ý kiến của nhiều bên có ảnh hưởng/chịu ảnh hưởng, cần trực quan hoá và văn bản hoá các ý kiến và thao tác trong quá trình tiến hành.

Tiến hành LFA cần dựa vào làm việc nhóm.

i/ Bước phân tích

Đây là việc làm đầu tiên khi xây dựng LFA, cần tập trung vào phân tích:

- Phân tích vấn đề.

- Phân tích các mục tiêu.

- Phân tích các khả năng phương án.

- Phân tích thành phần tham gia.

Phân tích vấn đề: sử dụng phương pháp phân tích bằng “cây vấn đề”.

Sau khi đã xác định được vấn đề cần giải quyết của đơn vị/tổ chức, việc đặt ra cho người xây dựng dự án phải phân tích để tìm ra vấn đề cốt lõi cơ bản tồn tại trong thực trạng khó khăn của đơn vị/tổ chức. Bằng phương pháp động não, khuyến khích các thành viên trong nhóm đưa ra các ý kiến khác nhau sau đó cùng tranh luận. Đúc kết vấn đề cốt lõi *bằng một câu ngắn gọn*. Trong thực tế khi thể hiện vấn đề cốt lõi bằng một câu ngắn gọn không phải là một việc làm dễ dàng, chính vì vậy làm việc theo nhóm là điều không thể thiếu khi xây dựng dự án. Khi vấn đề cốt lõi đã được xác định cần phải tìm ra các nguyên nhân của vấn

đề cốt lõi, cần viết ra những ảnh hưởng gây nên bởi vấn đề cốt lõi này. Lập một biểu đồ hình cây để chỉ rõ mối quan hệ nhân - quả của vấn đề và từ đó sẽ nhận biết được mục tiêu của dự án cần thực hiện.

Có thể tóm tắt quá trình xây dựng *cây vấn đề* như sau:

Nhận dạng các vấn đề chính đang tồn tại.

Lựa chọn một vấn đề cốt lõi để bắt đầu.

Xem xét các vấn đề có liên quan đến vấn đề cốt lõi.

Xây dựng cây vấn đề (dạng một biểu đồ hình cây), **Nhân - Quả**:

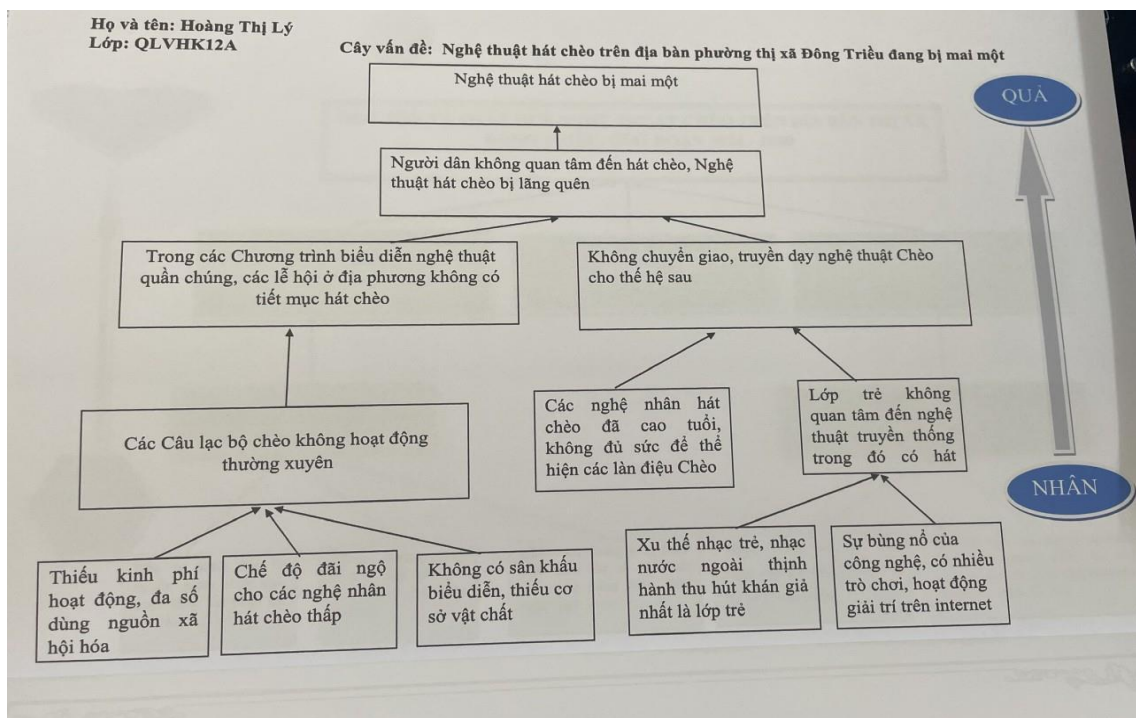
- Vấn đề trực tiếp là nguyên nhân gây ra vấn đề cốt lõi đặt ở phía dưới gọi là khu vực **NHÂN**.

- Vấn đề trực tiếp là hệ quả của vấn đề cốt lõi đặt ở phía trên gọi là khu vực **QUẢ**.

Xem xét và hoàn thành toàn bộ biểu đồ và kiểm tra tính có căn cứ và sự hoàn thiện của cây vấn đề,

Cần chú ý rằng các vấn đề được đưa vào cây vấn đề được coi như những điều kiện bất lợi. Tìm ra những vấn đề hiện đang có thực, chứ không phải các vấn đề tưởng tượng ra hoặc giả thiết có. Vấn đề đó chính là tình trạng khó khăn thực sự đang tồn tại.

Ví dụ (1): Vấn đề Nghệ thuật hát Chèo trên địa bàn phường thị xã Đông Triều ngày 1 mai một



Phân tích mục tiêu: Phân tích mục tiêu là công đoạn định dạng lại tất cả các tình hình tiêu cực từ cây vấn đề chuyển thành các tình hình tích cực. Mỗi quan hệ Nhân - Quả trong cây vấn đề chuyển thành quan hệ phương tiện - mục đích. Để phân tích mục tiêu của dự án nên dùng phương pháp phân tích bằng “*Cây mục tiêu*”,

Cây mục tiêu là một tập hợp kỹ thuật để: Mô tả tình hình trong tương lai sẽ đạt được bằng cách giải quyết vấn đề. Làm cơ sở để lựa chọn, xác định các khả năng can thiệp giải quyết vấn đề của dự án.

Quy trình xây dựng cây mục tiêu dựa trên biểu đồ của cây vấn đề. Chuyển tất cả những điều kiện bất lợi trong biểu đồ cây vấn đề thành những điều kiện có lợi, cần thiết và có thể thực sự khả thi. Kiểm tra mối quan hệ giữa phương tiện - mục đích để từ đó có thể đảm bảo được tính có căn cứ và hoàn thiện trong biểu đồ. Có thể thêm vào các mục tiêu mới nếu thấy chúng cần thiết và xác đáng, và ngược lại cũng có thể loại bỏ những mục tiêu mà cảm thấy không cần thiết và không xác đáng.

Khi phân tích biểu đồ của cây mục tiêu cần phân biệt rõ ràng giữa *mục đích* và *mục tiêu* của dự án.

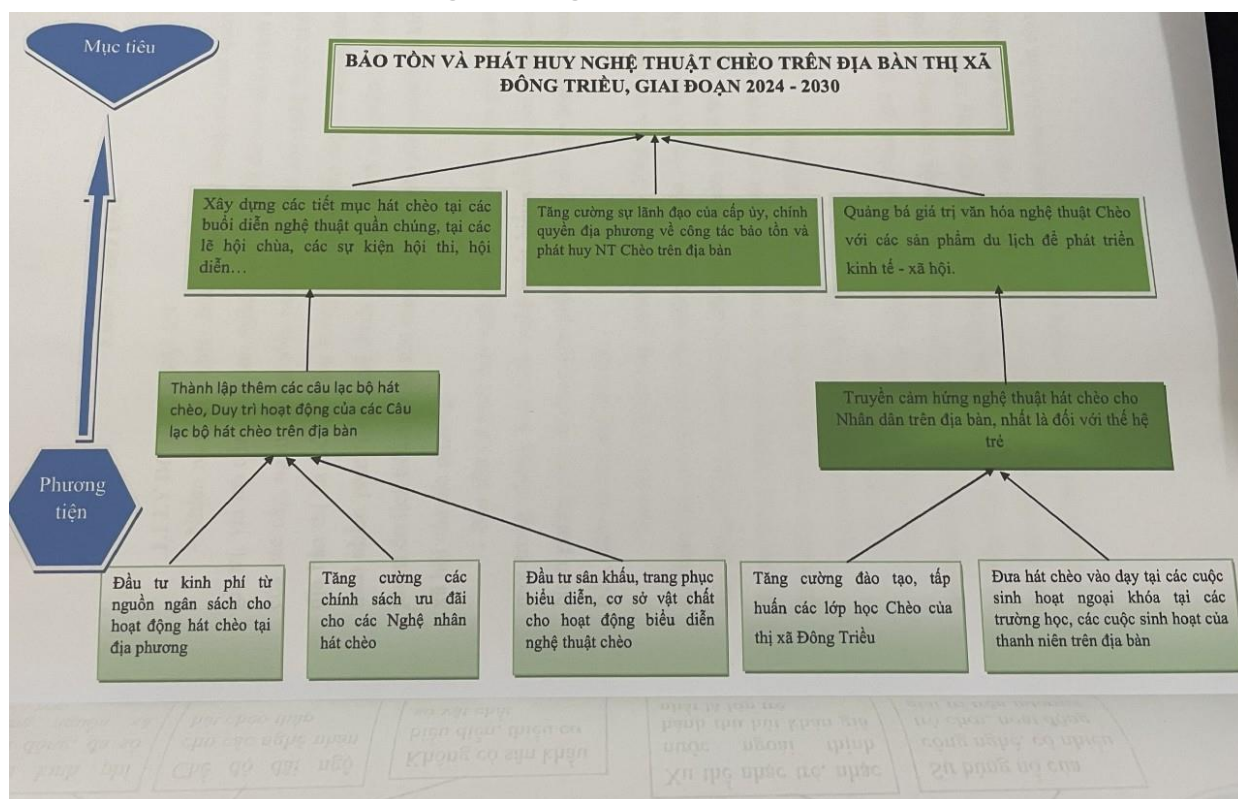
Mục tiêu là những kết quả có thể đo đếm được do chương trình mang lại. Mục tiêu sẽ quyết định phương pháp, mục tiêu phải hữu hình, cụ thể, rõ ràng đo đếm được và có thể đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Những người xây dựng dự án thường hay nhầm lẫn mục tiêu với mục đích. Mục đích thường trừu tượng hơn và mang tính khái niệm. Sau đây là ví dụ phân biệt mục đích và mục tiêu:

Mục đích: Chương trình học nhạc dân tộc ngoài giờ ở trường của chúng tôi sẽ giúp trẻ nâng cao kỹ năng hưởng thụ âm nhạc dân tộc.

Mục tiêu: Chương trình dạy ngoại khoá của trường dạy đàn bầu và trống dân tộc sẽ giúp cho 60 học sinh nâng cao kỹ năng chơi đàn bầu và đánh trống dân tộc trong 12 tháng để đạt được huy chương vàng tại Liên hoan Âm nhạc Dân tộc các nước ASEAN.

Trong trường hợp này mục đích khá trừu tượng: nâng cao kỹ năng hưởng thụ âm nhạc và mục tiêu thì cụ thể hơn nhiều. Mục tiêu này là có thể đạt được trong thời gian (12 tháng) và đo đếm được (huy chương vàng).

Ví dụ cây mục tiêu: Bảo tồn và phát huy nghệ thuật chèo trên địa bàn Thị xã Đông Triều giai đoạn 2024 -2



Phân tích lựa chọn/Phân tích các chiến lược:

Là thao tác để đi đến quyết định xem những mục tiêu nào sẽ nằm và không nằm trong khuôn khổ dự án và mục đích/mục tiêu tổng thể, mục tiêu của dự án là gì.

Bước phân tích này yêu cầu tiêu chí phải rõ ràng, lựa chọn và xác định những mục tiêu, giải pháp có thể đưa vào kế hoạch của dự án, quyết định chọn những mục tiêu mà dự án có thể chấp nhận.

Phân tích lựa chọn/phân tích chiến lược gồm 03 bước chính sau:

Bước 1: Xác định các mục tiêu mà: không muốn theo đuổi, không mong muốn, không thể đạt được, trùng lặp với các dự án khác.

Bước 2: Nhóm các mục tiêu thuộc từng mảng vấn đề để có được các chiến lược thích hợp.

Bước 3: Đánh giá chiến lược nào là tối ưu nhất thông qua các tiêu chí: Các nguồn lực sẵn có, khả năng đạt được tới mục tiêu, Tính khả thi về kỹ thuật, tính phù hợp (kể cả phù hợp về thị trường), sử dụng nguồn nhân lực địa phương, Tỷ lệ chi phí, hiệu quả kinh tế, nguy cơ xã hội (giới, trở ngại văn hoá, tham dự

của địa phương), thể chế, môi trường, tác động của môi trường, phạm vi, thời gian, tính bền vững của dự án.

Phân tích thành phần tham gia:

Phân tích thành phần tham gia nhằm mục đích đưa ra một cái nhìn tổng quát về tất cả những người, những nhóm, những tổ chức và cơ quan có quan hệ với dự án. Kết hợp các mối quan tâm của họ phục vụ cho dự án. Các bên liên quan là tất cả những người và tổ chức ít nhiều quan tâm tới kết quả dự án bởi sự tác động của dự án tới lợi ích của họ. Xác định các bên liên quan theo tiêu chí sau:

- Những chức năng cá nhân, hay tổ chức sẽ chịu ảnh hưởng của hoạt động và kết quả dự án.
- Những yếu tố nguồn lực của dự án như: nhân lực, thời gian, công cụ và ngân sách.
- Người sử dụng hay hưởng lợi từ dự án.

Khi phân tích thành phần tham gia có thể tiến hành theo:

- Liệt kê tất cả tên người, nhóm có liên quan tới dự án hoặc bị ảnh hưởng bởi dự án.
- Tiến hành phân nhóm (ví dụ: nhóm đối tượng hưởng lợi, nhóm bị ảnh hưởng, nhóm lãnh đạo, nhóm tiến hành công việc....).
- Miêu tả đặc điểm và phân tích để tìm ra các vấn đề ảnh hưởng tới công việc của dự án.

Cần phân tích một cách chi tiết các thành phần tham gia như:

- Đặc điểm xã hội của nhóm (tôn giáo, văn hoá, thông tin, địa vị xã hội, cơ cấu tổ chức, thực trạng và các quan điểm...).
- Các mối quan tâm, động lực và thái độ (nhu cầu và mong muốn của họ, niềm hy vọng hay sợ hãi..., ủng hộ/dừng dưng-..).
- Tiềm năng/triển vọng (tiềm năng sẵn, độc quyền, điểm mạnh, điểm yếu) họ có thể đóng góp/từ chối điều gì cho dự án.

ii/ Xây dựng khung logic của dự án/Lập kế hoạch

Khung logic/LFA của dự án phải trả lời được các câu hỏi:

Tại sao tiến hành một dự án?

Điều gì mà dự án muốn đạt được?

Mm thế nào để dự án đạt được kết quả đó?

Những điều gì là những nhân tố bên ngoài quyết định đến sự thành công của dự án?

Làm thế nào để chúng ta có thể đánh giá được sự thành công của dự án?

Ở đâu chúng ta sẽ tìm được những dữ liệu cần thiết để đánh giá thành công dự án?

Nguồn lực đầu vào cho dự án là cái gì? (chi phí)

Bảng tóm tắt khung logic của dự án

Tóm tắt các mục tiêu / hoạt động	Các chỉ số/chỉ báo	Nguồn tham chiếu	Các giả định
Mục đích chung			
Mục tiêu của dự án			
Các kết quả			
Các hoạt động	*		

Giải thích cụ thể bảng tóm tắt khung logic:

Mục đích chung: Mức độ cao hơn của mục tiêu, mang lại lợi ích lâu dài cho xã hội.

Mục tiêu của dự án: Mang lại lợi ích bền vững cho các nhóm đối tượng.

Kết quả: Kết quả dự án mà trong quá trình triển khai quản lý dự án phải đảm bảo hoàn thành các kết quả này.

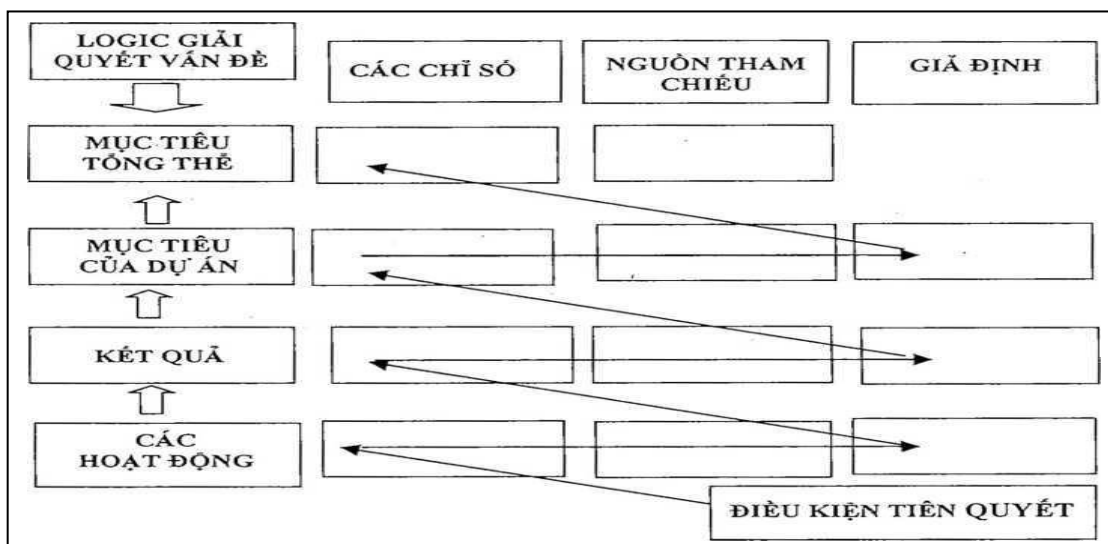
Các hoạt động: Hoạt động cần thiết phải được thực hiện để có được kết quả của dự án.

Các chỉ số/chỉ báo: Mô tả/thể hiện các mục tiêu của dự án theo cách có thể thực hiện đo đếm được. Giúp kiểm tra khả năng thực thi của các mục tiêu và tạo lập cơ sở cho hệ thống giám sát. Một chỉ số tốt là chỉ số có thể đáp ứng được các câu hỏi: Bao nhiêu? (số lượng), Cái gì? (chất lượng), Ai? (nhóm đối tượng), Khi nào? Bao lâu? (thời gian), Ở đâu? (địa điểm).

Nguồn tham chiếu: là các tài liệu, báo cáo và các nguồn tư liệu khác cung cấp cấp thông tin để đảm bảo việc thẩm tra các chỉ số là chính xác và khách quan. Nguồn tham chiếu cần phải đảm bảo: cụ thể, tin cậy, có thể truy cập được, chi phí có thể chấp nhận được.

Các giả định: là những yếu tố bên ngoài có thể gây tác động 'tới quá trình thực hiện và khả năng bền vững lâu dài của dự án, không nằm trong phạm vi kiểm soát trực tiếp của dự án. Ví dụ để xe ô tô đi đến đích an toàn thì cần quan tâm đến đường xá, biển báo, luật lệ lun hành của các phương tiện V.V..

Mối liên hệ giữa giả định và logic giải quyết vấn đề.



iii/ Kế hoạch thực hiện dự án

Kế hoạch thực hiện dự án là hệ thống các mục tiêu và thời gian biểu của dự án, đầu vào và đầu ra cho các hoạt động của dự án.

Biểu đồ Grant: là một loại biểu đồ được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau như lập kế hoạch làm việc, phân công nhiệm vụ cho từng nhóm, theo dõi công việc của cá nhân hay tập thể... Biểu đồ Grant giúp cho người sử dụng nhìn được tổng thể kế hoạch thực hiện và tiến độ của công việc một cách khoa học, cũng như kết quả dự kiến đạt được trong quá trình triển khai dự án.

Ví dụ: Biểu đồ Grant dùng trong kế hoạch thực hiện dự án

Biểu đồ Grant

Ví dụ kế hoạch thực hiện dự án

Các hoạt động	Kết quả dự kiến đạt được của các hoạt động	Thời gian											Ghi chú
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Kết quả 1													
1.1													
1.2													
1.3													

Kết quả 2													
2.1													
2.2													
2.3													

1.2.3. *Viết đề nghị dự án/chương trình*

Bản đề án là một bản mô tả tóm tắt để cá nhân/tổ chức có dự án trình bày và giải thích nội dung dự án nhằm thuyết phục nhà tài trợ cung cấp tài chính và nguồn lực cần thiết cho thực hiện dự án.

Trong trường hợp người đề xuất dự án và nhà tài trợ cùng trong một tổ chức thì việc giải quyết vấn đề chỉ mang tính nội bộ và xuất phát từ chính lợi ích của tổ chức. Ví dụ: một dự án phát triển khán thính giả của một nhà hát do nhà hát đó cung cấp kinh phí và vì chính lợi ích của họ. Khi ấy, bản đề xuất dự án đơn giản chỉ là bản giải trình do nhóm đề xuất thuyết phục ban lãnh đạo của mình đầu tư cho một hoạt động nhằm khắc phục khó khăn hay phát triển sản phẩm mới cho tổ chức đó. Tuy nhiên, rất nhiều dự án được thực hiện bởi các tổ chức bất vụ lợi hay dịch vụ mà nguồn kinh phí thực hiện dự án nằm ngoài tổ chức đề xuất và thực hiện dự án. Trong những trường hợp này, bản đề xuất dự án được hiểu như việc *rao bán một ý tưởng* cho nhà tài trợ trong tư cách một khách hàng hay một đối tác...

Các công ty có chính sách quảng bá thương hiệu và sản phẩm bằng tài trợ thực hiện tài trợ cho các dự án mà họ lựa chọn như sự mua sản phẩm phục vụ chủ yếu cho mục đích truyền thông quảng bá. Một nguồn tài trợ quan trọng khác đến từ các quỹ tài trợ của các tổ chức quốc tế hay các chính phủ quan tâm tới những dự án văn hóa - nghệ thuật bởi các mục đích: nhân đạo, bảo tồn và phát triển văn hóa vì lợi ích chung, giữ gìn môi trường, giáo dục, y tế.... Họ cũng đi tìm các ý tưởng sáng tạo và năng lực thực thi phù hợp với tiêu chí của quỹ để tài trợ. Như vậy, quan hệ giữa nhà tài trợ và tổ chức đề xuất - thực thi dự án là quan hệ *đối tác* chứ không phải quan hệ xin - cho. Tuy nhiên, những người đi tìm tài trợ bao giờ cũng nhiều gấp bội các nguồn tài trợ. Vì thế, việc chuẩn bị bản đề xuất dự án phải trong *tinh thần cạnh tranh*. Các tổ chức tài trợ chỉ tài trợ khi mục tiêu của dự án phù hợp với mục đích của họ và chỉ khi họ tin rằng dự án của bạn là sự lựa chọn giải quyết vấn đề một cách tốt nhất. Các quyết định tài

trợ bao giờ cũng nằm trong phạm vi kế hoạch ngân sách đã lên từ trước trong các chu kỳ tài chính của quỹ dành cho tài trợ. Do vậy, thời điểm trình bản đề xuất cũng như vấn đề dự án đề xuất phải phù hợp với những thông tin và yêu cầu từ phía nhà tài trợ.

Thu thập thông tin

Điều đầu tiên cần làm khi viết một dự án tổng thể là thu thập đầy đủ tài liệu. Các tài liệu thu thập cơ bản của ba lĩnh vực sau: khái niệm, chương trình và chi phí.

Cần phân công hoặc lựa chọn ai sẽ là người cung cấp những thông tin đó và xác định cho họ những loại thông tin cần thu thập.

Quá trình thu thập thông tin này sẽ giúp cho việc viết dự án được dễ dàng hơn nhiều. Bằng cách thu hút sự tham gia của những người có liên quan tới quá trình này người viết dự án sẽ làm cho những thành viên chính yếu của tổ chức thấy được giá trị của dự án.

Khái niệm

Điều quan trọng là người viết dự án cần biết dự án này phù hợp với sứ mệnh của tổ chức tới mức nào. Đề án phải nêu lên được dự án sẽ đáp ứng được nhu cầu nào. Những khái niệm này phải được viết rõ ràng trong đề án bởi khi các nhà tài trợ xem xét họ muốn biết liệu dự án được đề xuất có theo hướng đi chung của tổ chức không và có hấp dẫn họ không. Người viết dự án cần thu thập những thông tin, số liệu cơ bản về tổ chức, nhu cầu và mong, muốn của tổ chức để tăng thêm sức mạnh cho đề án.

Chương trình

Một số những điều cần lưu ý liên quan đến thông tin về chương trình:

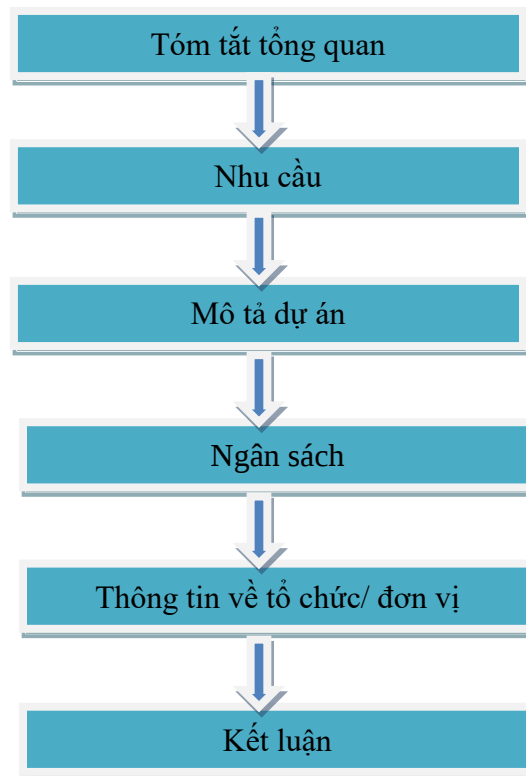
- Bản chất của dự án và dự án sẽ được thực thi như thế nào
- Kế hoạch làm việc
- Dự đoán kết quả và làm thế nào để đánh giá kết quả của dự án một cách tốt nhất
- Nhu cầu về nhân viên, tình nguyện viên (kể cả nhân viên sẽ được tuyển thêm).

Chi phí

Sẽ không thể nào tính toán được chi tiết các chi phí liên quan đến dự án cho tới khi lập xong kế hoạch và chương trình làm việc chi tiết. Vì vậy những số

liệu tài chính sẽ được thu thập sau khi phần viết chính của đề án được hoàn thành. Tuy nhiên trong giai đoạn này người viết dự án cần phải phác thảo được những chi tiết của phân ngân sách để đảm bảo rằng các chi phí sẽ cân xứng với những kết quả dự định sẽ đạt được. Nếu các chi phí lên quá cao thì nên điều chỉnh lại kế hoạch và bỏ đi những chi phí ít hiệu quả nhất.

Bố cục của một dự án



Tóm tắt tổng quan

Trang đầu tiên của đề án là phần quan trọng nhất, người viết dự án sẽ cung cấp cho người đọc tóm tắt những thông tin chính và phải được thiết kế nhằm thuyết phục người đọc rằng dự án này cần được xem xét và hỗ trợ (tính cấp thiết của dự án). Hãy đưa những thông tin sau vào phần này:

Vấn đề: Tóm tắt vấn đề hoặc nhu cầu mà tổ chức/đơn vị nhận thấy cần giải quyết và sẵn sàng tham gia giải quyết (lấy từ cây vấn đề).

Giải pháp: Mô tả tóm tắt về dự án bao gồm địa điểm, số người hưởng lợi, dự án được điều hành ở đâu và như thế nào, trong thời gian bao lâu, ai sẽ tham gia thực hiện dự án.

Yêu cầu tài trợ: Giải thích số tiền yêu cầu cho dự án và kế hoạch duy trì nguồn tài chính trong tương lai.

Tổ chức và chuyên môn: Tóm tắt tên, lịch sử, mục đích hoạt động của tổ chức/đơn vị thực hiện dự án, nhấn mạnh năng lực thực thi đề án này.

Nhu cầu

Phần này giải thích tại sao lại cần có dự án này, giúp cho người đọc dự án hiểu được dự án sẽ giúp giải quyết những vấn đề khó khăn nào, giúp cho người đọc biết thêm về các vấn đề đặt ra, cung cấp cho họ những dữ kiện, và bằng chứng rằng dự án này cần được hỗ trợ và thể hiện rằng đơn vị/tổ chức của mình hiểu các vấn đề và có thể giúp giải quyết những vấn đề này.

Phần này viết ngắn gọn nhưng mang tính thuyết phục cao vì vậy cần thu tóm được tất cả các lập luận cần thiết và trình bày theo trình tự logic để người đọc thấy được tầm quan trọng của dự án. Trong khi sắp xếp các lập luận nên lưu ý 6 điểm sau:

- Hãy chọn những dữ kiện/số liệu thống kê phù hợp nhất với dự án, độ chính xác của các dữ liệu cao, thông tin chính xác cập nhật, phù hợp với quy mô của dự án.

- “Bức tranh” mô tả trong dự án không nên quá đen tối tới mức không còn hy vọng là tìm được giải pháp thoả đáng làm nhà tài trợ nghi ngờ tính khả thi của dự án.

- Hãy quyết định xem đây có phải là dự án mẫu không nhằm có thể mở rộng diện các nhà tài trợ tiềm năng.

- Phải chứng minh được dự án là vấn đề cấp thiết nhất và sẽ giải quyết được những vấn đề trầm trọng nhất so với những vấn đề khác.

- Phải chứng tỏ được rằng dự án này khác hoặc tốt hơn các dự án trước đây.

- Tránh lý luận vòng vo.

Mô tả dự án

Trong phần này có năm mục nhỏ: mục tiêu, phương pháp, nhân lực, đánh giá và mức độ bền vững. Phần mục tiêu và phương pháp sẽ giúp xác định nhu cầu về nhân lực đồng thời cũng là cơ sở cho việc đánh giá kết quả của dự án. Tính bền vững cũng chính là thành công của dự án, và cũng là khả năng tiếp tục thu hút các nguồn hỗ trợ khác. Năm mục này đều có quan hệ qua lại chặt chẽ và làm nên bức tranh toàn cảnh của dự án.

Mục tiêu

Mục tiêu là những kết quả có thể đo đếm được. Mục tiêu sẽ quyết định phương pháp triển khai dự án. Mục tiêu phải hữu hình, cụ thể, rõ ràng và có thể đạt được trong khoảng thời gian nhất định. Những đề án đưa ra được mục tiêu cụ thể hơn sẽ có nhiều khả năng nhận tài trợ hơn.

Khi xác định mục tiêu cho dự án cần tuân thủ những nguyên tắc sau: (có thể sử dụng phương pháp cây mục tiêu).

- Đảm bảo các mục tiêu đặt ra phải cụ thể.
- Có thể đánh giá được.
- Định hướng theo hành động.
- Thiết thực và xác định được thời hạn thực hiện.

Có thể sắp xếp các loại mục tiêu như sau:

1.*Hành vi* - hành động dự đoán trước được của con người. Ví dụ 30 trong số 100 học sinh tham gia chương trình hát ca trù sẽ biết đánh trống châu.

2.*Thành tích* - một hành vi sẽ được thực hiện một cách có hiệu quả trong một thời gian cụ thể theo dự tính. Ví dụ 30 trong số 100 học sinh sẽ học hát ca trong vòng 6 tháng và sẽ đỗ ở kỳ thi năng khiếu trẻ và có chứng nhận của Học viện Âm nhạc Quốc gia Việt Nam.

3.*Quá trình* - thái độ đối với sự việc xảy ra và cũng là mục tiêu của hành vi đó. Ví dụ: Chúng tôi sẽ xây dựng phương pháp dạy học, sử dụng nhạc cụ và xác định đâu là phương pháp thành công nhất.

4.*Sản phẩm* - là những kết quả hữu hình. Ví dụ sẽ hoàn thành một cuốn sách hướng dẫn đánh trống châu cho lứa tuổi dưới 15 và các nhóm tuổi khác trong tương lai.

Khi viết bất kỳ dự án nào người viết tự đặt ra một trong bốn loại mục tiêu trên tùy thuộc vào bản chất của mỗi dự án. Hãy trình các mục tiêu một cách rõ ràng, không dài dòng, lựa chọn câu từ súc tích, mang nhiều thông tin. Có thể sử dụng các con số, gạch đầu dòng để trình bày, đừng bao giờ hứa những gì không thể thực hiện được.

Phương pháp

Dựa vào các mục tiêu, người viết dự án phải giải thích là dự án đạt được những gì. Phần viết về phương pháp sẽ miêu tả những hành động cụ thể sẽ được thực hiện để đạt được mục tiêu đề ra.

Phần này sẽ giúp cho người đọc hình dung được quá trình thực thi dự án và thuyết phục được nhà tài trợ là đơn vị/tổ chức của mình biết rõ những gì mình đang làm.

Khi viết về phần này nên chia ra 3 mục sau: như thế nào (How)? Khi nào (When)? và Tại sao (Why)?

Như thế nào: Đây là phần mô tả cụ thể những gì sẽ xảy ra từ lúc bắt đầu dự án đến lúc kết thúc, phương pháp thực hiện phải phù hợp với mục tiêu đã đặt ra.

Khi nào: Các nhiệm vụ cụ thể phải được trình bày theo thứ tự và theo thời gian trong phần phương pháp, cần có lịch làm việc để người đọc hình dung được tiến trình của dự án.

Tại sao: Người viết dự án phải bảo vệ những phương pháp mình lựa chọn để thực hiện dự án là tối ưu và tại sao những phương pháp này lại giúp cho dự án đạt được mục đích mong đợi? khi trả lời phần này có thể vận dụng ý kiến của các chuyên gia chuyên ngành và kinh nghiệm của các dự án khác.

Nhân lực

Trong phần mô tả phương pháp, chúng tôi cũng đã được nhắc đến nhân viên của dự án nhưng trong phần nhân lực này cần phải nói rõ về số lượng nhân viên cần tham gia, khả năng chuyên môn của họ cũng như nhiệm vụ cụ thể của từng người. Chi tiết về từng thành viên của nhóm thực hiện dự án (có thể đưa vào phụ lục của dự án nếu quá nhiều nhân viên tham gia).

“Nhân viên” có thể bao gồm cả những tình nguyện viên hoặc chuyên gia tư vấn. Khi đưa cả danh sách tình nguyện viên vào sẽ làm gia tăng giá trị mà tình nguyện viên đem lại và cũng thể hiện được là dự án có hiệu quả về mặt tài chính.

Với một dự án có nhân viên được trả lương, hãy mô tả cụ thể nhân viên nào sẽ chuyên trách công việc của dự án, nhân viên nào làm kiêm nhiệm, sẽ tuyển thêm bao nhiêu người cho dự án.

Mô tả những kinh nghiệm thực tế mà nhân viên tham gia dự án cần có cũng như trình độ chuyên môn và học vấn của họ (đưa phần lý lịch tóm tắt vào phụ lục dự án).

Đối với dự án lớn cần mô tả những kế hoạch quản lý dự án, nhất là đối với dự án có nhiều tổ chức tham gia thực hiện. Cũng cần phải xác định rõ ai phụ trách tài chính, kết quả dự án và chế độ báo cáo tiến độ.

Đánh giá

Một kế hoạch đánh giá dự án phải được đưa vào thành một phần của dự án chứ không phải sau khi dự án kết thúc mới đánh giá. Việc đưa kế hoạch đánh giá vào dự án sẽ thể hiện tính nghiêm túc khi đưa ra mục tiêu cho dự án và muốn biết mình đã đạt được thành công đến mức độ nào.

Đánh giá còn là một công cụ quản lý dự án cũng như lập kế hoạch chiến lược, còn giúp cho người khác học hỏi được kinh nghiệm của tổ chức/đơn vị khi thực hiện dự án.

Có hai loại đánh giá chính thức. Loại thứ nhất liên quan đến đo đếm sản phẩm, loại thứ hai phân tích quá trình thực hiện. Có thể dùng một trong hai loại hoặc cả hai đều phù hợp với dự án của đơn vị/tổ chức. Cách tiếp cận mà người viết dự án chọn lựa sẽ phụ thuộc vào bản chất của dự án và mục tiêu của nó. Dù sử dụng bất kỳ loại nào đều phải mô tả được cách thức thu thập thông tin đánh giá và cách phân tích những dữ liệu này. Người viết phải trình bày kế hoạch báo cáo kết quả đánh giá và báo cáo sẽ gửi cho những ai ngoài nhà tài trợ.

Tính bền vững

Phần lớn các nhà tài trợ kể, cả Chính phủ cũng có thông điệp rõ ràng rằng mọi dự án có thể tự đảm bảo tài chính trong tương lai lâu dài điều đó có nghĩa là sau khi dự án kết thúc thì kết quả của nó phải được phát huy tác dụng và tổ chức/đơn vị có thể độc lập được về mặt tài chính trong tương lai và/hoặc có thể phát triển các dịch vụ để tăng thu nhập cho tổ chức, hoặc sau đó có thể thu hút được các nhà tài trợ khác trong tương lai. Chính vì vậy, khi xây dựng dự án phải nêu rất cụ thể, chuẩn bị các con số hỗ trợ hoặc dự toán phòng trường hợp nhà tài trợ hỏi đến.

Ngân sách

Ngân sách cho dự án có thể trình bày đơn giản trong khoảng một trang, nhưng phần phụ lục kinh phí phải trình bày tỉ mỉ. Khi làm dự toán kinh phí này cần đọc lại toàn bộ phần đề án đã viết và liệt kê các khoản kinh phí cần thiết kể cả những khoản chi cho nhân sự liên quan đến phần điều hành dự án. Những

khoản chi phí đưa vào dự toán kể cả những khoản mà tổ chức/đơn vị đang chịu khi chưa được duyệt dự án.

Dự toán ngân sách cho mỗi phần phải được tổng hợp lại theo từng bảng và phải được lưu giữ lại để đối chiếu khi thực hiện dự án và thảo luận với nhà tài trợ khi cần thay đổi. Bảng tài chính này còn là công cụ có giá trị để giám sát dự án khi triển khai hoặc làm báo cáo khi hoàn thành dự án.

Khi lập dự toán ngân sách cần phải có phần diễn giải (chú thích về ngân sách) và có thể viết thành một phần dưới bảng kinh phí tài chính nếu cần thiết.

Thông tin về tổ chức/đơn vị

Phần này được đưa vào cuối của dự án. Mô tả lịch sử thành lập, mục đích tôn chỉ của đơn vị/tổ chức (cần nhấn mạnh mục đích của tổ chức/đơn vị phù hợp với dự án), cơ cấu quản lý của đơn vị/tổ chức, ban lãnh đạo. Hãy cung cấp chi tiết về nhân viên của tổ chức/đơn vị bao gồm số lượng, và cấp độ chuyên môn của họ. Mô tả loại hình hoạt động của đơn vị/tổ chức, đối tượng thụ hưởng của dự án, các mối quan hệ của đơn vị/tổ chức.

Các thông tin cần cô đọng, nhấn mạnh chuyên môn của tổ chức và đặc biệt là những chi tiết liên quan đến dự án đang đề xuất của đơn vị/tổ chức (có thể gửi kèm theo tờ rơi hoặc tài liệu khác giới thiệu về đơn vị/tổ chức).

Kết luận

Tất cả các đề án đều phải có phần kết luận. Đây là phần quan trọng để dự báo kết quả tương lai sau khi dự án hoàn thành. Nếu có thể, nên phác họa một số hoạt động nối tiếp để chuẩn bị cho đề án tiếp theo trong tương lai. Phần này cũng nên nhấn mạnh lại tầm quan trọng của những việc tổ chức/đơn vị muốn làm và tại sao tổ chức/đơn vị lại cần đến sự hỗ trợ về tài chính.

Cần nhớ rằng khi đề án đã được trình lên cấp có thẩm quyền hoặc nhà tài trợ không có nghĩa là quá trình xây dựng dự án đã kết thúc, mà trong quá trình xem xét nhà tài trợ còn có nhiều câu hỏi tiếp theo, vì vậy đòi hỏi người xây dựng dự án phải kiên nhẫn và giữ mối liên lạc thường xuyên với nhà tài trợ cũng như sẵn sàng giải đáp những thắc mắc nảy sinh, trường hợp dự án bị từ chối cần xem xét lại và tìm hiểu nguyên nhân và kịp thời sửa chữa, bổ sung cho phù hợp với yêu cầu của đơn vị tài trợ/cấp ngân sách.

Một số cách trình bày đề nghị dự án khác

Không có một mẫu chung cho tất cả các bản đề xuất dự án. Hình thức và nội dung cụ thể của một bản đề xuất dự án thường theo yêu cầu của nhà tài trợ dựa trên các tiêu chí được xác lập bởi mục tiêu của tổ chức/cấp thẩm quyền tài trợ (*tham khảo một số văn bản đề xuất dự án văn hóa - nghệ thuật đã được nhận tài trợ ở phần phụ lục*). Tuy nhiên, các bản đề xuất dự án thường có những hạng mục hay cấu trúc nội dung chính với yêu cầu về cơ bản giống nhau, bao gồm:

- *Tóm tắt dự án*: tóm tắt tổng quan toàn bộ dự án. (trong 1 trang)
- *Bối cảnh và nhu cầu*: trình bày lý do hình thành dự án. (2 trang)
- *Mô tả chi tiết dự án*: trình bày những nhiệm vụ cụ thể của dự án, phương pháp thực hiện và phương pháp đánh giá thành công. (3 trang)
- *Ngân sách dự án*: giải trình chi tiết nhu cầu chi phí và các nguồn lực khác cho thực hiện dự án. (1 trang)
- *Tổ chức đề xuất và thực hiện dự án*: “sơ yếu lý lịch” của tổ chức đề xuất dự án, mục tiêu hoạt động, cơ cấu, kinh nghiệm và kỹ năng. (1 trang).
- *Kết luận*: nhấn mạnh lại những điểm chính của dự án. (một đoạn ngắn)

Những nội dung trên đây khi trình bày trên một văn bản có thể thực hiện tuần tự theo các hạng mục và cách thức sau:

1-Trang bìa: gồm các thông tin

• Tên dự án: một câu ngắn gọn, rõ ràng, có sức thu hút chú ý, chỉ đích danh vào vấn đề chính yếu của dự án. Ví dụ dự án: “QUỸ HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN SẢN XUẤT PHIM”.

- Tên tổ chức tài trợ
- Tên tổ chức đề xuất thực hiện dự án
- Địa chỉ tổ chức đề xuất thực hiện dự án
- Địa điểm thực hiện dự án
- Thời gian thực hiện dự án
- Kinh phí đề nghị tài ờợ
- Ngày gửi bản đề xuất dự án

Lưu ý: Không viết tắt tên các tổ chức tài trợ trong nước và quốc tế. Trình bày bìa phải rõ ràng và đẹp.

2-Mục lục

Bao gồm tuần tự các đề mục được trình bày trong bản đề xuất. Ví dụ bảng mục lục:

Ví dụ bảng mục lục

	Mục lục Tóm tắt dự án	Trang
1	Bối cảnh	
2	Mục đích	
2.1	-	
2.2	-	
3	Các hoạt động và kết quả	
4	Đầu vào	
5	Tổ chức và thực hiện	
6	Giám sát và đánh giá dự án	
7	Biện minh và phân tích rủi ro	
8	Kinh phí	
9	Phụ lục	

Cấu trúc một bản đề xuất dự án cổ điển thường bao gồm trong 10 bước

Tiêu đề: Một câu tóm lược.

Phần 1

- Giới thiệu chủ đề của dự án và nền tảng
- Bối cảnh toàn cầu
- Những vấn đề đã biết

Phần 2

- Nền tảng và bối cảnh cụ thể ở Việt Nam
- Những vấn đề đã biết
- Dẫn chứng

Phần 3

- Mô tả dự án
- Phác thảo những yếu tố/phương diện chính

Phần 4

- Giải thích những kỹ thuật và phương pháp được sử dụng để thực hiện dự án (đào tạo/các phương pháp nghiên cứu/giáo dục...)

Phần 5

- Thông tin sâu về những đối tác và tại sao họ phù hợp cho dự án
- Dẫn chứng

Phần 6

- Mô tả chi tiết về từng yếu tố/phương diện

Phần 7

- Những phương pháp giám sát và đánh giá, và các phương pháp được sử dụng

Phần 8

- Phân tích những rủi ro

Phần 9

- Hậu cần
- Khung thời gian thực hiện dự án
- Kinh phí

Phần 10

- Phụ lục - tư liệu hỗ trợ/các bảng biểu của tổ chức, những tài liệu hỗ trợ khác

Nguyên tắc cho những bản đề xuất dự án tốt

1. Vấn đề nêu ra phải cụ thể
2. Lập dự án của đơn vị/tổ chức trong bối cảnh của một vấn đề mang tính quốc gia/toàn cầu
3. Không bao giờ được giả định rằng nhà tài trợ hiểu vấn đề bạn đang nêu ra
4. Sử dụng bản danh sách gồm 3 điểm
5. Sử dụng những dấu hoa thị trong bản danh sách
6. Không kết hợp nhiều hơn một ý tưởng dự án trong một bản đề xuất - tập trung vào một ý tưởng chính.
7. Nên nhớ rằng bạn đang bán một ý tưởng
8. Bắt đầu với một dự án thí điểm nếu vấn đề quá rộng hoặc quá lớn để có thể giải quyết ngay
9. Đảm bảo sự tham gia rộng mở của nhiều đối tác trong dự án
10. Đảm bảo rằng những sản phẩm đầu ra của dự án có thể tái tạo và duy trì trong tương lai.

11. Sử dụng kết hợp các kỹ thuật đánh giá tại chỗ trong nghiên cứu định lượng và định tính.

12. Phải có khả năng viết một trang (A4) tổng quan về dự án của đơn vị/tổ chức.

Chương 2

QUẢN LÝ DỰ ÁN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

Quản lý dự án không phải là việc dễ nhất, vai trò của nhà quản lý dự án có gì khác biệt với nhà quản lý khác? Họ cần có kỹ năng và khả năng gì để đảm bảo cho dự án thành công hoàn toàn?

Trước hết cần hiểu “Quản lý” là gì? Quản lý là tổ chức con người và sự việc để mang lại kết quả mong muốn.

Quản lý dự án là gì? Dựa trên 5 thành tố cơ bản của dự án là: bản chất, duy nhất, khoảng thời gian hạn chế hay xác định, tính độc nhất, kết quả và sự thay đổi cho một vấn đề từ đó có thể nói rằng quản lý dự án là công việc đòi hỏi nhà quản lý phải có một số kỹ năng và phương pháp nhất định để tạo ra và duy trì sự thay đổi. Nhà quản lý dự án ít được tự do thực hiện trao đổi bởi vì dự án là cố định, giới hạn, tỉ lệ thời gian hạn hẹp, chi phí có hạn và phải đạt kết quả. Cho nên kỹ năng và đánh giá của nhà quản lý dự án thể hiện theo cách tập trung hơn.

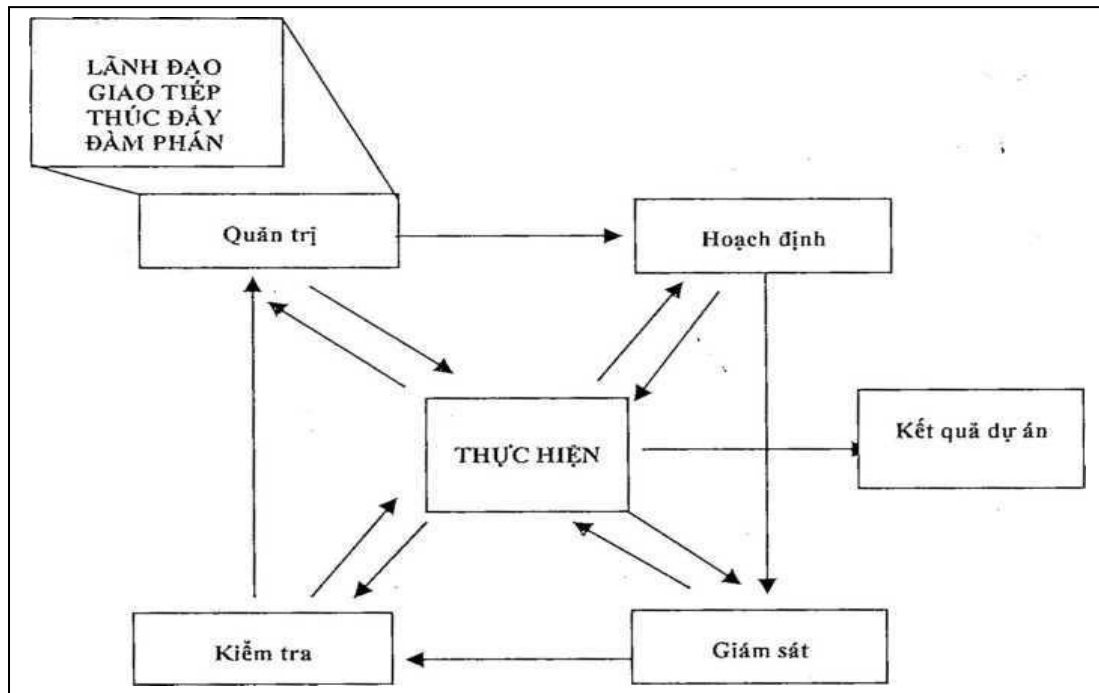
Đa số các nhà quản lý thông thường là cán bộ có nghiệp vụ. Họ là kỹ sư, quản đốc, kế toán, giám đốc kinh doanh, nhà thiết kế, chuyên gia tài chính... Với cương vị như vậy, họ quản lý phòng ban, đơn vị với các nhiệm vụ đó.

Tuy nhiên, nhà quản lý dự án là người làm thuận lợi, người tổng quát và người có khả năng vì họ phải quản lý những ngoại lệ nhiều hơn. Có thể ví nhà quản lý dự án như đang lướt qua các con sóng thay đổi ngoài khơi còn các nhà quản lý thông thường thì ngồi ở chỗ neo đậu gần bến cảng.

Nhà quản lý dự án là nhân tố quan trọng then chốt trong sự thành công của dự án, vì vậy phải áp dụng phương pháp:

- Lãnh đạo nhóm
- Giao tiếp
- Đàm phán
- Giám sát và thúc đẩy

Sơ đồ quản lý và tiến trình dự án



2.1. Lên kế hoạch dự án

2.1.1. Phân chia công việc

Một dự án dù với quy mô nào cũng bao gồm nhiều công việc khác nhau. Có thể đơn giản chỉ với vài hoạt động kế tiếp nhau theo tuyến tính. Nhưng cũng nhiều khi phức tạp như một ma trận với hàng loạt các tổ hợp hoạt động vừa kế tiếp, song hành, vừa đan xen vào nhau. Ví dụ: tính phức tạp khó tưởng tượng của một dự án festival văn hóa nghệ thuật tầm cỡ quốc gia hay một kỳ Olympic toàn cầu. Do vậy nếu không có phương pháp phân chia công việc hợp lý sẽ không có cách nào quản lý dự án tiến tới mục tiêu trong quỹ thời gian và các nguồn lực xác định.

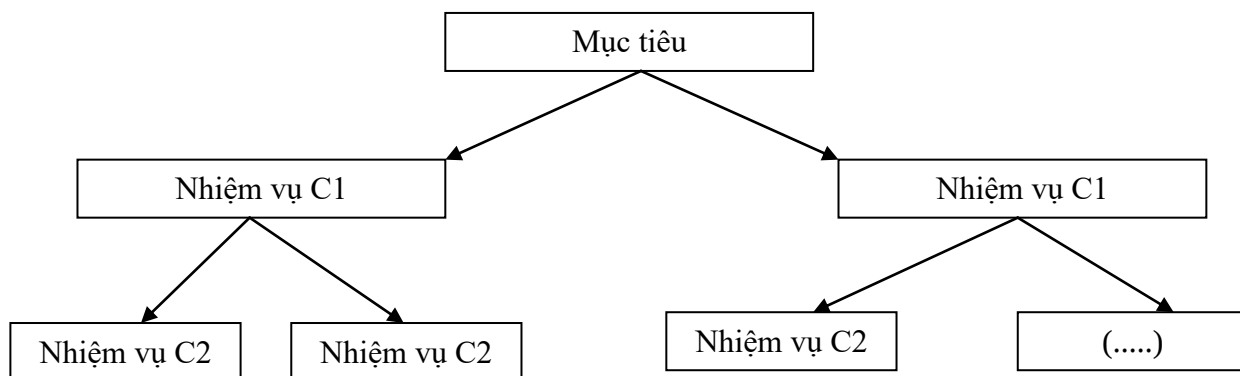
Phân chia công việc (WBS: Work Breakdown Structure) là cách mà các nhà quản lý dự án xuất phát từ mục tiêu mà chia các công việc lớn thành những công việc nhỏ hơn... cho tới khi có thể kiểm soát được. WBS được sử dụng để xác định phạm vi, tính toán chi phí, lượng định thời gian cho từng công việc. Nó còn là công cụ hữu hiệu cho việc theo dõi tiến độ và phân công chính xác người thực hiện. Để làm việc này cần có các thao tác sau đây:

Hãy đặt câu hỏi:

- Cần phải làm gì để thực hiện mục tiêu này?
- Hãy chia thành các nhiệm vụ trực tiếp cấp 1 (sát với mục tiêu).

- Từ nhiệm vụ cấp 1, hãy lặp lại câu hỏi như trên để tìm ra các nhiệm vụ trực tiếp cấp 2 (sát với mục tiêu cấp 1) phải thực hiện để hoàn thành nhiệm vụ cấp một...

- Cho đến khi không thể phân chia vì đã phù hợp với đơn vị nhỏ nhất về thời gian nhân lực và nguồn lực khác (ví dụ: một ngày hay một tuần, cho khoảng phân bổ nguồn lực là.. .)



***Ước tính thời gian và nguồn lực**

Ước tính thời gian: Hãy so sánh với loại công việc đã từng làm và tham khảo ý kiến những người đã từng thực hiện công việc này. Nếu là công việc chưa làm lần nào thì cần tổ chức thảo luận kỹ càng với những người hiểu biết về loại công việc đó. Tuy nhiên, ngay cả khi công việc đã có ai đó từng làm thì việc tính toán chính xác thời điểm hoàn tất một nhiệm vụ là rất khó bởi mỗi một dự án đều có bối cảnh khác nhau nên nhiều khi cũng là công việc ấy nhưng sẽ chịu chi phối của các điều kiện khác nhau. Nhất là đối với các dự án văn hóa - nghệ thuật luôn phụ thuộc rất nhiều yếu tố từ bên ngoài. (Ví dụ: Trường hợp một cuộc trình diễn ngoài trời, giờ mở màn có thể sẽ xê dịch khi: nhân vật quan trọng có trách nhiệm đọc diễn văn bị kẹt xe, nguồn cung cấp điện bị trục trặc, trời đột nhiên có xoáy lốc...). Mặt khác, khi thiết kế lịch trình dựa vào các con số ấn định mốc thời gian cứng nhắc nhiều khi sẽ khó khăn cho việc dự đoán và xử lý các tình huống rủi ro do xê dịch về thời gian làm ảnh hưởng tới tiến độ và sự phối hợp giữa các nhiệm vụ. Các nhà quản lý có kinh nghiệm thay vì cam kết với một con số, người ta thường dự tính thời gian ở khoảng dao động trong phạm vi cho phép. Nói cách khác là một thời gian trung bình và an toàn cho khớp lấp với thời gian tiếp tục hay phối hợp với nhiệm vụ khác. (Ví dụ: Thời gian lắp ghép hoàn chỉnh sân khấu trong khoảng từ 14 giờ đến 14 giờ 30 phút. Thời gian thử hoàn

tất hệ thống âm thanh và ánh sáng từ 18 giờ đến 18 giờ 20 phút...). Sự tổng hợp yếu tố thời gian để thực hiện các thang bậc nhiệm vụ sẽ cho phép ước tính thời gian cho việc thực hiện từng mục tiêu và cả lịch trình dự án.

Ước tính chi phí kỹ năng và nguồn lực cho từng nhiệm vụ

Sau khi đã có bảng WBS cùng thời gian cần để hoàn tất từng nhiệm vụ, nhà quản lý dự án sẽ phải phân tích kỹ lưỡng các yếu tố chi phí, kỹ năng, công nghệ, cơ sở vật chất... để trả lời các câu hỏi như: cần bao nhiêu chi phí cho việc thực hiện nhiệm vụ này? Những kỹ năng nào để đáp ứng tốt nhất yêu cầu có tính kỹ thuật của công việc? Những nguồn lực có tính nguyên liệu hay cơ sở vật chất nào nhất thiết phải có để tạo ra sản phẩm mục tiêu của nhiệm vụ? Tất cả các phép tính này đều phải được thực hiện trong phạm vi cho phép ngân sách dự án. Những thông số đạt được qua phân tích chi tiêu, kỹ năng và nguồn lực sẽ giúp nhà quản lý biết được để hoàn thành nhiệm vụ, nhà tài trợ cần phải cung cấp đủ những gì và với mức độ nào.

***Phân công công việc**

Phân công việc là giao cho mỗi người phần việc cần phải hoàn thành trong điều kiện cho phép của chi phí và thời gian, cần nhấn mạnh rằng mỗi công việc hay nhiệm vụ được giao cho một người cụ thể chịu trách nhiệm chứ không phải tập thể, phòng ban hay nhóm chung chung. Mấu chốt trong phần này là nhà quản lý phải chọn lựa cho kỳ được người có kỹ năng phù hợp với loại công việc của nhiệm vụ được giao. Trường hợp trong nhóm dự án chính thức không có người đủ kỹ năng, hay chưa chắc chắn lắm về khả năng hoàn thành công việc thì nên tuyển dụng, hợp đồng từ bên ngoài. Có một cách khác để tiếp kiệm chi phí cũng như chuẩn bị cho các dự án sau đó là tổ chức đào tạo chính nhân viên của dự án (nếu như việc tiến hành đào tạo không tốn nhiều thời gian và chi phí khiến ảnh hưởng đến tiến độ và ngân sách dự án. Không ai đào tạo từ đầu một danh sách kỹ sư âm thanh khi dự án có quỹ thời gian chỉ trong 3 tháng).

Để trả lời tốt câu hỏi: Việc gì? Ai làm? nên lập hai danh sách: Có tên tất cả mọi nhân viên được tuyển dụng cho dự án cùng các kỹ năng được tìm hiểu ban đầu của họ, danh sách còn lại gồm các công việc và yêu cầu kỹ năng cần phải có cho thực hiện nhiệm vụ đó. Hãy tổ chức một cuộc họp để mọi người trình bày kỹ năng riêng của mình và thảo luận để lựa chọn loại công việc phù hợp nhất với họ. Trên cơ sở đó thiết lập các nhóm công tác theo yêu cầu của

nhiệm vụ với quyết định giao phó công việc rõ ràng, công khai và cụ thể trách nhiệm cá nhân, cần xem xét kỹ xem có ai quá tải hoặc quá ít việc không? Điều chỉnh thời lượng lao động hợp lý sẽ làm tăng hiệu quả sự tương tác trong nhóm và hiệu suất lao động. Việc phân công công việc sẽ được làm rõ hơn ở mục “Tổ chức nhân sự dự án”.

Phương pháp phân tích WBS có thể sử dụng để nắm bắt thời gian, chi phí và nguồn lực cho các mục tiêu chính của toàn bộ dự án cũng như mỗi một nhiệm vụ cụ thể.

***Xem lại tính khả thi của dự án**

Khi các thông số của WBS đã trở nên rõ ràng và cụ thể, nhà quản lý phải rà soát lại một cách kỹ lưỡng để khẳng định tính khả thi hay không của thiết kế dự án bằng cách trả lời các câu hỏi như:

Có thể chấp nhận được chi phí cho dự án hay không? Kết quả cuối cùng có đáng bỏ tiền ra như vậy hay không? Tổ chức nhân sự của dự án có đáp ứng được các nhu cầu về kỹ năng mà dự án đòi hỏi hay không? Thời gian để hoàn thành các công việc có đảm bảo giới hạn thời gian của toàn bộ dự án hay không?

Nếu như không trả lời được các câu hỏi nêu trên và nhà tài trợ không thể đáp ứng thì dự án phải hủy bỏ.

Trong trường hợp các rào cản chưa đến mức không thể vượt qua và chúng ta vẫn yêu quý sản phẩm của mình thì cần phải điều chỉnh. Có thể điều chỉnh bằng cách giảm bớt các mục tiêu hay là xác định lại phạm vi cho các mục tiêu của dự án. Ví dụ, một dự án phục hồi trò chơi dân gian ở một lễ hội nào đó, thay vì phục dựng trò trong chu kỳ năm nay thì có thể chỉ lựa chọn 6 trò tiêu biểu, còn lại dịp khác tính tiếp. Cũng có thể tính đến việc giảm bớt nguồn lực để tiết kiệm chi tiêu. Ví dụ, đem khai mạc một dự án liên hoan phim, dự tính mời ca sĩ với mức cát xê 15 triệu đồng thì có thể điều chỉnh bằng mời một ca sĩ với mức cát xê chỉ 10 triệu đồng. Khi có yêu cầu về điều chỉnh thời gian, ngoài cách cắt giảm mục tiêu còn có thể tăng nguồn lực để rút ngắn thời gian hoàn thành nhiệm vụ. Ví dụ: có thể tăng cường thêm 1 người cho nhóm nghiên cứu điền dã trong một dự án phục hồi di sản phi vật thể nào đó mà bang WSB trước đó chỉ cần 3 người.

2.2.2. Lên lịch trình dự án

2.2.2.1. Phân tích mối quan hệ giữa các nhiệm vụ

Nhìn vào bảng phân chia công việc, nhà quản lý mới chỉ nắm được tổng số các nhiệm vụ cần thực hiện cùng thời gian và chi phí cho mỗi nhiệm vụ. Như thế đây chưa thể là kế hoạch hành động bởi chưa rõ lắm sự phụ thuộc vào nhau của các nhiệm vụ, hay là chưa xác định rõ việc gì cần làm trước, việc gì nên làm sau hoặc liệu một số việc có thể thực hiện song song hay đan xen được không? Do vậy, cần tiến hành phân tích các mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhiệm vụ nhằm sắp xếp hợp lý bằng một cách nào đó các công việc và tổ hợp công việc theo lộ trình tiến đến kết quả mong muốn.

Tuần tự theo từng bước, hay *quan hệ tuyến tính*, mà sự bắt đầu của việc này dựa trên kết quả của việc trước đó. Ví dụ để nấu một nồi cơm cần có các hoạt động: vo gạo - cho gạo vào nồi - tra nước - bật bếp - đơm cơm ra bát. Như thế những việc này có thể sắp xếp tuần tự trước sau theo thời gian.

Cũng có những việc không quan hệ kiểu tuyến tính bởi không phụ thuộc trực tiếp tới kết quả của nhau. Chúng có thể sắp xếp *cùng lúc hay song song* về thời gian. Ví dụ, nhiệm vụ chuẩn bị sân khấu cho một cuộc trình diễn người ta có thể thực hiện đồng thời cùng lúc việc lắp đặt hệ thống âm thanh và hệ thống ánh sáng sân khấu. Hai việc đều phụ thuộc vào kết quả nhiệm vụ hoàn tất sân khấu biểu diễn nhưng chúng không phụ thuộc trực tiếp kết quả của nhau.

Nhiều khi sự phụ thuộc không theo lối tuyến tính cũng không phải hoàn toàn song song mà *đan xen vào nhau* hay phụ thuộc một phần về kết quả và thời gian. Nghĩa là khi hoạt động này bắt đầu một quãng thời gian nào đó và đạt một phần kết quả nào đó thì hoạt động kia mới có thể bắt đầu. Ví dụ, một dự án xây dựng công viên, khi việc giải phóng mặt bằng tiến hành được một khoảng thời gian nhất định đã có thể bắt đầu việc trồng cây xanh trên phần đất vừa được dọn dẹp một phần mà không cần chờ giải phóng san lấp xong mặt bằng.

Việc rà soát nhiều lần và phân tích kỹ lưỡng mối quan hệ giữa các nhiệm vụ sẽ giúp nhà quản lý sắp xếp hợp lý công việc cũng như khả năng điều chỉnh, thêm bớt các công đoạn để có thể tiết kiệm thời gian và chi phí mà vẫn đạt kết quả đã đề ra.

2.2.2.2. *Lên lịch trình sơ bộ*

Lịch trình sơ bộ là một phác thảo làm cơ sở cho việc rà soát kỹ lưỡng và các tính toán tối ưu hóa để xây dựng một lịch trình dự án chính thức. Phác thảo này có thể được xây dựng bởi các bước:

-Lên một danh sách các nhiệm vụ hay hoạt động cụ thể. Xác định rõ kết quả cần đạt được của mỗi hoạt động đó.

-Sử dụng các kết quả đã xác định để lên lịch trình với mốc thời gian bắt đầu và kết thúc của mỗi nhiệm vụ trong mối quan hệ đã phân tích.

-Rà soát các khâu có thể làm lãng phí thời gian và tìm tòi biện pháp để khắc phục. Ấn định lịch trình, ban đầu.

-Có thể tổ chức thảo luận để tìm thêm sáng kiến và giải pháp mới cho tính khả thi của lịch trình.

2.2.2.3.Sử dụng biểu đồ GRANTT để thi hiện lịch trình

Biểu đồ Grantt được sử dụng như một công cụ phổ biến để thể hiện lịch trình của hầu hết các dự án. Nhất là các dự án có quy mô vừa và nhỏ với tính chất và quan hệ giữa các nhiệm vụ không quá phức tạp. Nó có khả năng trình bày một bức tranh tổng thể về hoạt động của dự án, phản ánh tình trạng dự án, khoảng thời gian ước tính toàn bộ dự án và từng hoạt động hay nhiệm vụ theo trình tự nhất định. Biểu đồ Grantt có ưu thế trong thể hiện tuyến tính nhưng lại hạn chế khi muốn chỉ thị mối quan hệ phụ thuộc giữa các nhiệm vụ hay đường tới hạn (đường dẫn đến thời điểm kết thúc cùng với kết quả dự án). Các chi tiết mà biểu đồ Grantt thể hiện gồm:

-Tình trạng dự án. Trong quá trình dự án đi vào hoạt động, có thể dùng chữ viết hay màu sắc quy ước chỉ thị phần việc ấy đã hoàn tất hay chưa.

-Thời gian ước tính của toàn bộ dự án.

-Các mốc thời gian và trình tự thực hiện cho mỗi nhiệm vụ trong quá trình, tiến tới kết thúc dự án.

BIỂU ĐỒ GRANT

Hoạt động Thời gian hoàn thành							

Đường tới hạn

2.2.2.4. Biểu đồ PERT

Biểu đồ PERT (kỹ thuật kiểm tra và đánh giá hiệu suất hoạt động) hay các biểu đồ dạng mạng lưới được kết nối bằng các điểm nút từ nhiệm vụ này đến nhiệm vụ khác bao gồm cả các đường chỉ thị quan hệ tuyến tính, song song hay đan xen. Nó chỉ ra tất cả các mốc cần đạt tới của dự án cũng như mối quan hệ giữa các nhiệm vụ trên đường tới hạn. Các nhà quản lý dự án hay sử dụng PERT khi lập lịch trình cho những dự án phức tạp với nhiều nhiệm vụ và các tổ hợp hoạt động khác nhau.

Khi lập lịch trình dự án không nhất thiết phải dùng công cụ này hay công cụ kia một cách máy móc. Cách tốt nhất là hãy sử dụng công cụ nào phù hợp nhất với dự án của chúng ta.

Sau khi lên lịch trình sơ bộ, phải xem xét lại tất cả các khâu để tìm ra các khiếm khuyết và biện pháp khắc phục hay điều chỉnh tối ưu nhất (còn được gọi là bước *tối ưu hóa lịch trình dự án*). Hãy trả lời các câu hỏi như:

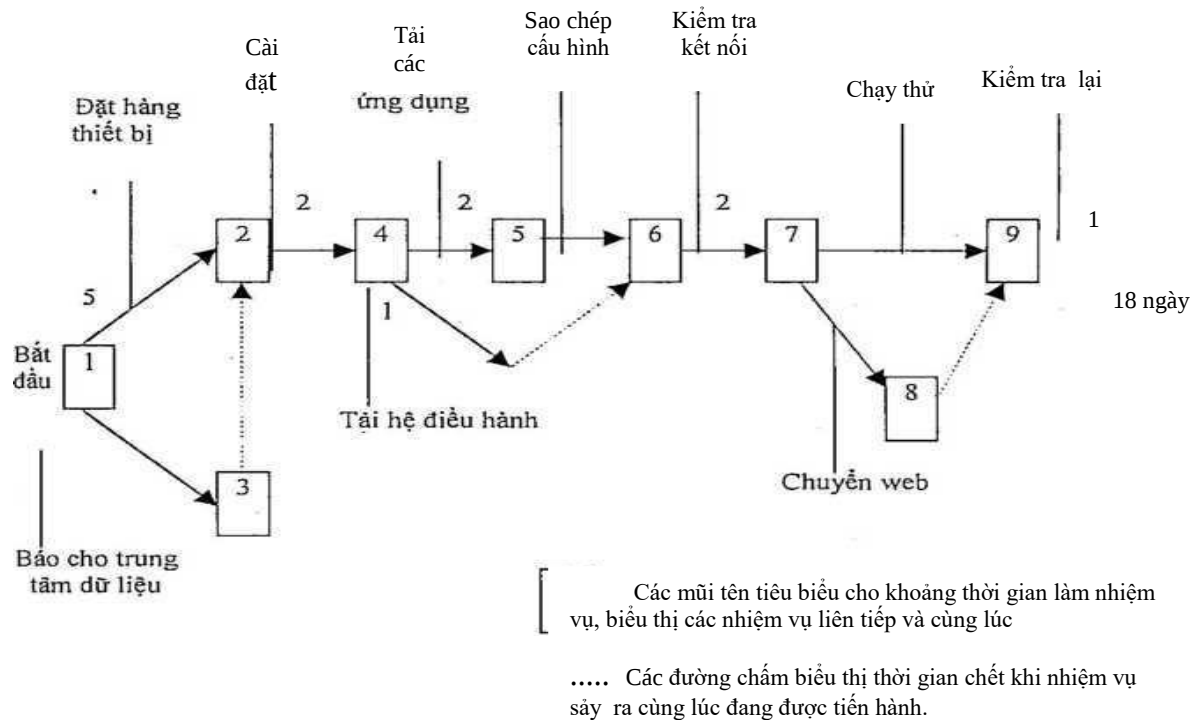
Thời gian cho các nhiệm vụ đã sát thực tế?

- Có quên việc gì không?
- Có công việc nào được cho là thừa hay không cần thiết?
- Còn có cách nào sắp xếp công việc tốt hơn?
- Có nhân viên nào bị quá tải hay quá nhàn rỗi?
- Còn rào cản nào khiến lịch trình bị gián đoạn hay trì trệ?
- Còn cách nào rút ngắn được thời gian, tiết kiệm thêm chi phí và gia tăng hiệu quả?

hiệu quả?

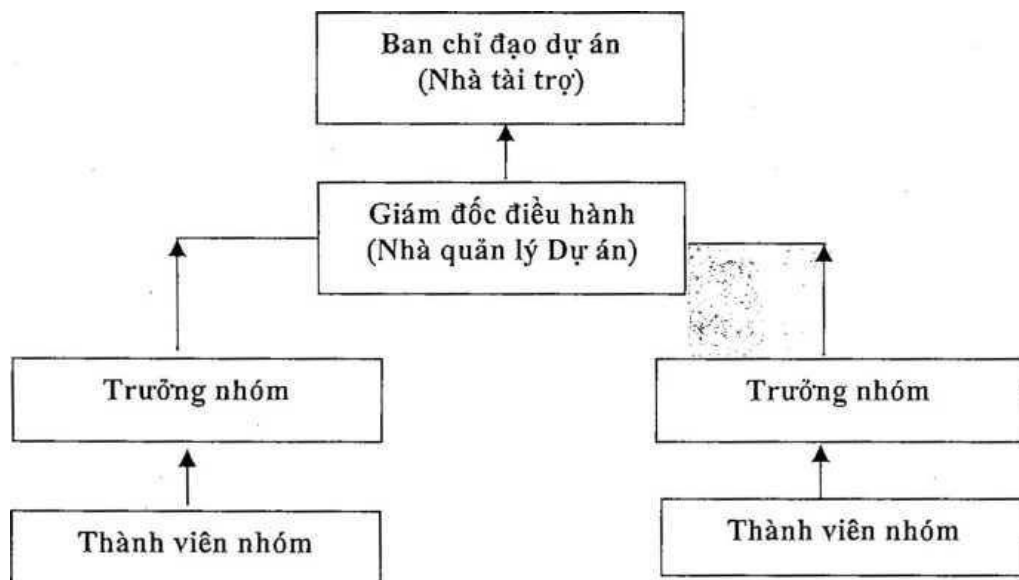
Khi những câu hỏi này được thảo luận kỹ càng và có câu trả lời thỏa đáng bằng các điều chỉnh được cho là tối ưu lịch trình vừa xây dựng xong có thể coi như một *kế hoạch hành động chính thức*.

MỘT DẠNG BIỂU ĐỒ PERT (ví dụ của một dự án tin học)



2.2. Quản lý tổ chức thực hiện dự án văn hoá nghệ thuật

2.2.1. Nhóm dự án



Bất cứ dự án nào cũng có nhà tài trợ. Không có nhà tài trợ thì dự án sẽ mãi mãi chỉ là một ý tưởng dở dang. Nhà tài trợ là người đại diện cho tổ chức

hay cá nhân cung cấp tài chính và các nguồn lực cần thiết khác cho dự án hoạt động. Do vậy, nhà tài trợ là người có quyền quyết định cao nhất đối một dự án như:

- Quyền xác định phạm vi của dự án.
- Quyền quyết định mức độ cung cấp tài chính và nguồn lực khác cho dự án.
- Quyền chối bỏ hay công nhận kết quả cuối cùng của dự án.

Nhà tài trợ có thể là nhà quản lý tổ chức văn hóa - nghệ thuật hay doanh nghiệp mà trong đó dự án với tư cách một hoạt động nhằm mục tiêu tạo ra sản phẩm mang lại lợi ích trực tiếp cho tổ chức đó. Ví dụ: Một dự án phát triển khán thính giả của một tổ chức trình diễn nghệ thuật chuyên nghiệp, thì nhà tài trợ chính là nhà quản lý của tổ chức đó. Trường hợp dự án được đề xuất và thực hiện bởi tổ chức bất vụ lợi hay cá nhân - nhóm... mà mục tiêu nhắm tới các lợi ích xã hội và cộng đồng thì đại diện của tổ chức tài trợ (các quỹ tài trợ, doanh nghiệp tài trợ) hay cá nhân tài trợ đóng vai trò *Nhà tài trợ* trong guồng máy nhân sự của dự án. Ví dụ, với dự án *Quỹ hỗ trợ phát triển sản xuất phim* do Quỹ Ford Việt Nam tài trợ chính thì đại diện của Quỹ Ford Việt Nam đóng vai trò *Nhà tài trợ* trong dự án này. Có nhiều dự án văn hóa - nghệ thuật được tài trợ bởi nguồn ngân sách nhà nước. Khi đó, người đại diện cho cơ quan chủ quản nguồn ngân sách ấy sẽ là *Nhà tài trợ*. Ví dụ, dự án *Làng Văn hóa các Dân tộc Việt Nam ở Đồng Mô* sử dụng ngân sách Nhà nước và Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch là chủ đầu tư thì đại diện cho lãnh đạo Bộ này sẽ đóng vai trò *Nhà tài trợ* cho dự án.

Khi dự án được tài trợ bởi một số nguồn từ các tổ chức khác nhau thì mức độ quyền hạn của *Nhà tài trợ* dự án phụ thuộc vào mức độ thực tế cung cấp tài chính và nguồn lực cho dự án của tổ chức đó. Thông thường, đại diện tổ chức hay cá nhân tài trợ chính sẽ đóng vai trò *Nhà tài trợ*,

Nhà tài trợ cần phải có các năng lực và nhiệm vụ như:

- Cung cấp đủ những nguồn lực cần thiết theo nhu cầu được xác lập bởi mục tiêu dự án.
- Tạo điều kiện hỗ trợ dự án ở cấp độ cao nhất.
- Giải quyết các vấn đề liên quan dự án ở cấp độ thẩm quyền của nhà tài trợ với giám đốc điều hành dự án và các bên liên quan.

- Đảm bảo về mục tiêu và tiến độ của dự án.
- Đảm bảo các cấp lãnh đạo trong tổ chức có dự án ủng hộ và hỗ trợ các quyết định hợp lý của nhóm dự án.

Ở nhiều dự án có quy mô lớn, phức tạp và có nhiều bên tham gia, vai trò *Nhà tài trợ* được thực hiện bằng một ban lãnh đạo được thành lập bởi sự có mặt của đại diện các bên tham gia chính. Trong các dự án lớn sử dụng ngân sách nhà nước và do các cơ quan nhà nước triển khai cũng thường thành lập các ban chỉ đạo dự án gồm các ban ngành liên quan.

Giám đốc dự án

Giám đốc dự án còn được gọi là *Nhà quản lý dự án*. Mọi dự án với bất kỳ quy mô nào cũng cần phải có người quản lý. Họ được nhà tài trợ ủy quyền đồng thời chịu trách nhiệm trước nhà tài trợ. Giám đốc dự án chịu trách nhiệm chính trong việc điều hành toàn bộ chu trình hoạt động của một dự án từ thiết kế - tổ chức, lên kế hoạch và lịch trình công việc, điều hành việc thực hiện các nhiệm vụ, quản lý rủi ro... đến kết thúc và đánh giá dự án. Nhìn chung giám đốc dự án là người ra các quyết định, phân công công việc, chỉ đạo và thúc đẩy hoạt động của các nhóm và nhân viên dự án. Tuy nhiên, vì những người làm việc cho dự án không phải nhân viên biên chế ổn định dành riêng cho dự án, mà họ chỉ được tập hợp bởi dự án và chỉ trong thời gian hoạt động của dự án. Do vậy việc thực hành quyền lực của giám đốc dự án đối với các thành viên thuộc dự án không giống với giám đốc điều hành một tổ chức thông thường như kỷ luật, sa thải khỏi tổ chức hay lên lương bậc. Điều đó khiến giám đốc dự án phải có năng lực tập hợp, truyền cảm xúc và thúc đẩy mọi người làm việc theo các mục tiêu của dự án. Giám đốc dự án có các nhiệm vụ sau:

- Đảm bảo hoàn thành các mục tiêu trong phạm vi của dự án đúng tiến độ, thời hạn và mức ngân sách.
- Lựa chọn và tuyển dụng các thành viên theo yêu cầu và phù hợp công việc của dự án.
- Xác định các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện dự án.
- Lên kế hoạch và lịch trình thực hiện các nhiệm vụ của dự án.
- Phân công và điều hành các hoạt động ở mọi giai đoạn dự án.
- Giữ liên hệ với nhà tài trợ và đàm phán với đối tác, khách hàng.

- Gắn kết các quan hệ giữa các thành viên, xử lý mâu thuẫn, đảm bảo hiệu quả lao động cũng như quyền lợi của họ.

Giám đốc dự án có thể được đề cử, bầu chọn hay thuê. Giám đốc dự án phải hiểu về công việc của dự án nhưng không nhất thiết là người bắt buộc có chuyên môn sâu về lĩnh vực thuộc dự án. Sự am tường và tính chuyên nghiệp mà giám đốc dự án phải thể hiện chính là hệ thống kỹ năng điều hành dự án.

Trưởng nhóm dự án

Vai trò trưởng nhóm trong các dự án hết sức quan trọng với tư cách là mắt xích chủ chốt trong guồng máy nhân sự của dự án. Trưởng nhóm là người quản lý trực tiếp các hoạt động của một nhóm thành viên thực hiện những công việc cụ thể - chi tiết. Trưởng nhóm có thể làm việc như các thành viên đồng thời ở vị trí bao quát hoạt động của nhóm thành viên đó. Trưởng nhóm trực tiếp giao tiếp và chịu trách nhiệm trước nhà quản lý dự án về phần công việc của nhóm. Với các dự án quy mô nhỏ được tổ chức thực hiện bởi chỉ một nhóm thì thông thường nhà quản lý dự án cũng là người trưởng nhóm. Ví dụ, với dự án triển khai trùng tu một ngôi đình với một nhóm thành viên thì nhà quản lý đồng thời trong vai trò của trưởng nhóm. Tuy nhiên, với các dự án lớn và phức tạp sẽ có một số nhóm mà mỗi nhóm phù hợp với một loại nhiệm vụ cụ thể nào đó nằm trong phạm vi dự án. Ví dụ, một dự án festival mang tầm cỡ quốc gia, để đảm bảo hoàn thành các nhiệm vụ với các loại công việc rất khác nhau, người ta đã thành lập một số nhóm gọi là tiểu ban như: tiểu ban chương trình, tiểu ban hạ tầng, tiểu ban an ninh... Thậm chí dưới mỗi nhóm còn chia thành vài nhóm nhỏ, đảm trách các công việc hợp thành nhiệm vụ chính.

Trưởng nhóm dự án thông thường có các nhiệm vụ sau:

- Truyền đạt các quyết định của cấp trên và khởi động mọi hoạt động trong nhóm.

- Tổ chức tập huấn, truyền đạt kinh nghiệm và tạo điều kiện về môi trường làm việc tốt nhất cho các thành viên trong nhóm.

- Giải quyết các mâu thuẫn phát sinh giữa các thành viên trong phạm vi quyền được giao.

- Kích thích tính chủ động - sáng tạo, sự công bằng trong đóng góp, chia sẻ công việc và lắng nghe phản hồi của mọi thành viên.

- Có kế hoạch định kỳ đánh giá tiến độ và chất lượng công việc của nhóm.

- Báo cáo thường xuyên về tiến độ vận hành công việc cũng như các vấn đề nảy-sinh (khó khăn hoặc sáng kiến) của nhóm tới cấp trên.

Trưởng nhóm được chỉ định bởi ban lãnh đạo hay nhà quản lý dự án căn cứ theo nhu cầu nhiệm vụ của dự án và năng lực cá nhân của người được lựa chọn. Trưởng nhóm cũng có thể do bầu chọn của các thành viên nhóm hoặc do chính các thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm luân phiên.

Thành viên nhóm dự án

Thành viên nhóm dự án là những người có trình độ chuyên môn và kỹ năng phù hợp với các yêu cầu về công việc cụ thể từng nhóm dự án. Họ được tuyển chọn dựa trên nhu cầu về lao động chuyên môn do mục tiêu của dự án và nhiệm vụ cụ thể của nhóm đặt ra. Thành viên dự án có thể được mời hay chỉ định tham gia dự án của nhà tài trợ hay giám đốc dự án. Họ cũng có thể tình nguyện tham gia do mong muốn đóng góp hay sở thích cá nhân, số lượng thành viên trong một nhóm tùy thuộc vào yêu cầu công việc mà nhóm phải hoàn thành. Mặt khác phải phù hợp với mức chi trả công lao động sao cho đủ kích thích họ làm việc tích cực trong giới hạn tài chính dành cho mục tiêu của nhóm.

Khi tuyển chọn thành viên dự án, cần dựa trên các tiêu chuẩn sau:

- Kỹ năng chuyên môn sâu.
- Khả năng chủ động trong giải quyết công việc.
- Kỹ năng tương tác với các thành viên khác trong nhóm.
- Khả năng tạo ra quan hệ với các thành phần xã hội có liên quan tới dự án.
- Các thành viên trong nhóm có nhiệm vụ:
- Hoàn thành các công việc được giao trong nhóm.
- Sáng tạo, chia sẻ kinh nghiệm và mối quan tâm với ý thức trách nhiệm cho thành công chung của dự án.
- Hỗ trợ trưởng nhóm và các thành viên khác khi có yêu cầu.

Nhìn chung, một nhóm dự án đạt hiệu suất hoạt động cao khi có đủ năng lực thực hiện các công việc chuyên môn, có ý thức rõ ràng về tầm quan trọng và mục tiêu của dự án, có trách nhiệm hết mình với công việc chung, được tôn trọng, khuyến khích và đối xử công bằng về danh dự cũng như lợi ích.

Việc thành lập nhóm dự án phải được tiến hành và cân nhắc kỹ lưỡng trước khi khởi động dự án. Tuy nhiên khó tránh khỏi sự điều chỉnh về nhân sự

do những phát sinh như; thành viên nhóm gặp sự cố sức khỏe, tai nạn, mâu thuẫn không thể giải quyết, bộc lộ điểm yếu không thể khắc phục về chuyên môn... cần lưu ý rằng mỗi lần có sự thay đổi nhân sự trong một nhóm dự án sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới sự gắn kết cũng như tính liên tục trong công việc của nhóm. Do vậy càng thay đổi ít càng tốt. Mặt khác, ban quản lý dự án cần thỏa thuận, hợp đồng và cam kết rõ ràng về công việc cụ thể, trách nhiệm và lợi ích với các thành viên ngay từ khi tuyển dụng họ, nhất là khi các thành viên dự án được điều động từ các tổ chức hay nguồn khác nhau.

2.2.2. Công cụ trợ giúp điều hành dự án

Cách thức ra quyết định

Cấp ra quyết định và phạm vi ra quyết định

Nhà tài trợ và ban quản lý dự án có thẩm quyền ra các quyết định trong phạm vi sau:

- Mục tiêu và các nguồn lực được phân bổ cho nhóm.
- Quyết định về cơ cấu nhân sự của dự án.
- Các thay đổi, bổ sung về ngân sách và nguồn lực khác.
- Quyết định sửa đổi các chính sách và mục tiêu chung.
- Các sửa đổi về kết quả và lịch trình dự án.

Giám đốc điều hành dự án có thẩm quyền quyết định tất cả những gì thuộc hoạt động trong kế hoạch của dự án hướng đến kết quả và thời hạn đã xác định. Trưởng các nhóm dự án có quyền hạn ra quyết định tương tự trong phạm vi nhiệm vụ của nhóm. Các thành viên trong nhóm dự án cũng có quyền ra các quyết định phù hợp với nhiệm vụ và lịch trình công việc được giao có liên quan đến họ.

Cách thức ra quyết định

Cách thức ra quyết định cần phải thực hiện sao cho tạo được sự tin tưởng về tính minh bạch và công bằng của người hay nhóm nhận quyết định. Để đạt được độ tin cậy của các quyết định, người ta thường sử dụng những cách thức sau:

- Biểu quyết theo quy tắc đa số.
- Đồng thuận của tất cả mọi thành viên.
- Nhóm cốt lõi (gồm một số thành viên có uy tín, kinh nghiệm và kỹ năng phù hợp) thảo luận và ra quyết định.

- Trưởng nhóm ra quyết định trên cơ sở nắm chắc các thông tin từ các thành viên.

Sự lựa chọn phương pháp ra quyết định tùy thuộc vào yêu cầu của nhiệm vụ và bối cảnh thực tế. Việc ra quyết định có tính tập thể sẽ làm các thành viên dễ chấp nhận vì trong quyết định đó dường như có phần của họ. Tuy nhiên cách này thường tốn thời gian do phải họp và tiến hành thảo luận giữa các thành viên. Các quyết định có tính cá nhân có thể xảy ra nhanh chóng và dứt khoát, tốn ít thời gian và phù hợp với giải quyết khẩn cấp.

Trong một số trường hợp dễ gặp phải sự phản đối vì chưa có sự thông hiểu cần thiết giữa người ra quyết định và đối tượng nhận quyết định. Do vậy cần đưa ra các quy tắc để quyết định ngay từ giai đoạn đầu dự án.

Các quyết định cần được lưu giữ dưới dạng văn bản hay còn gọi là biên bản ra quyết định. Một vai trò thư ký dự án sẽ làm công việc lưu giữ này.

Lập dự toán ngân sách cho dự án

Ngân sách với vai trò là một kế hoạch tài chính chi tiết cho dự án. Nó diễn giải, qui định phạm vi và cho phép tính toán hiệu quả của các hoạt động dự án. Việc ước tính ngân sách đã được tiến hành ngay từ giai đoạn nghiên cứu xây dựng dự án ban đầu. Kế hoạch ngân sách phải được lên chi tiết trước khi khởi động dự án bởi các tính toán về nhu cầu chi phí tạo nên những nguồn lực cần thiết đảm bảo thành công của dự án. Các khoản chi tiêu sẽ tùy thuộc vào nhiệm vụ và các hoạt động của một dự án cụ thể. Để lên danh sách, hãy trả lời câu hỏi: cần những loại nguồn lực nào cho dự án này?

Các dự án văn hóa nghệ thuật nói chung thường thấy một số loại chi phí sau:

- Chi phí nhân sự: lương toàn thời gian và bán thời gian cho bộ máy nhân sự dự án, cộng tác viên, tư vấn...
- Chi phí đi lại: vé dịch chuyển, lưu trú.
- Chi phí không gian: sân bãi, sân khấu, hội trường, nhà kho, văn phòng, đất đai...
- Thiết bị, văn phòng phẩm: ánh sáng, âm thanh, đạo cụ, máy tính, phương tiện kỹ thuật quay, chụp, in...
- Thuê khoán chuyên môn: nghiên cứu, dịch thuật, biên - đạo, trình diễn, sáng tác...
- Đào tạo nhân lực.

- Ngoại giao và các chi phí quản lý khác.

Trong thực tế rất khó tính toán hết mọi chi phí khi dự án đi vào hoạt động. Do vậy người ta thường cho phép dao động trong phạm vi 5% theo mức tính toán ban đầu. Ngoài trừ trường hợp ngân sách không thể điều chỉnh được như thực hiện dự án theo hợp đồng khoán gọn. Khi dự án đi vào hoạt động, có thể dùng ngân sách để kiểm soát quy trình bằng so sách giữa kết quả đạt được thực tế với kết quả dự kiến. Nếu có sự không trùng khớp, cần có biện pháp điều chỉnh phù hợp nhằm đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra.

Thiết lập mạng thông tin của dự án

Trong những dự án có bộ máy nhân lực phức tạp với nhiều bộ phận khác nhau và không làm việc ở cùng một địa điểm thì việc lên kế hoạch cho các cách thức và công cụ giao tiếp hiệu quả sẽ là một yếu tố trọng yếu đảm bảo vận hành dự án đi đúng hướng mục tiêu và lịch trình. Đặc biệt quan trọng trong trường hợp của các dự án festival hay các dự án triển khai trên diện rộng cả trong và ngoài nước. Hệ thống thông tin được chuẩn bị tốt sẽ giúp cho các nhóm dự án triển khai công việc một cách nhanh chóng và chính xác bởi sự kịp thời và phối hợp nhịp nhàng giữa điều hành, phản hồi, xử lý tình huống phát sinh và các sáng kiến mới.

Ngày nay, người ta thường sử dụng các công nghệ hỗ trợ giao tiếp như:

- Điện thoại: Ngoài tính năng trao đổi thông tin giữa cá nhân một cách thuận tiện như mọi người đều biết, công nghệ mới còn cho phép tổ chức các cuộc hội thảo qua điện thoại khiến cho từ nhiều địa điểm các thành viên dự án có thể cùng lúc tham gia vào một cuộc họp định kỳ hay bất thường.

- Email: Công cụ này sẽ giúp chuyển tải các tài liệu dự án ở dạng văn bản, hình ảnh, âm thanh... với dung lượng lớn, rẻ tiền và tức thời tới nhiều địa chỉ. Email còn tạo ra khả năng lưu giữ tài liệu như một tủ hồ sơ thông thường.

- Lập trang web dự án: Với những dự án quy mô lớn hoạt động trên các địa điểm khác nhau với nhiều bên tham gia thì đây là một văn phòng bỏ túi của mọi thành viên. Các thông tin về dự án như lịch trình, bảng theo dõi, thông báo, nhiệm vụ - tiến độ, lịch họp, biên bản họp, đề xuất, sự cố... sẽ được cập nhật liên tục. Giúp sự kết nối các thành viên dù ở bất cứ đâu trở thành một cộng đồng thống nhất hành động hướng đến mục tiêu. Website cũng là công cụ giao tiếp thường xuyên hiệu quả với các thành phần tham gia dự án, các bên liên quan,

đối tác, khách hàng và tất cả những ai quan tâm. Sự tích hợp phương tiện nghe - nhìn và công nghệ mạng còn cho ra đời công cụ giao tiếp video, khiến cho các cuộc thảo luận trực tiếp được thực hiện ở bất cứ khoảng cách nào. Tuy nhiên, đây là một công cụ không phải dự án nào cũng có thể sử dụng vì tốn kém và phức tạp về kỹ thuật.

Phòng làm việc của nhóm dự án

Sự gần gũi về khoảng cách khiến các nhân viên giao tiếp với nhau một cách thường xuyên. Điều đó sẽ tạo cơ hội cho sự truyền đạt kiến thức, trao đổi kinh nghiệm, chia sẻ ý kiến, tích cực hóa hoạt động. Do vậy, người ta thường lập ra phòng làm việc của nhóm - một không gian riêng cho hoạt động của nhóm giúp các thành viên có điều kiện gặp gỡ, trao đổi và thường xuyên nắm bắt được các thông tin liên quan trực tiếp tới công việc của họ và tiến trình chung của dự án. Phòng làm việc của nhóm được bài trí sao cho tạo ra sự thân thiện, quen thuộc và tiện lợi. Có sẵn giấy bút, máy tính nối mạng, một số vật dụng sinh hoạt cần thiết, nước uống... Nên tổ chức định kỳ hoạt động nào đó nhằm thu hút mọi người tới đây như: bữa tiệc nhỏ, buổi gặp gỡ với nhân vật quan trọng... Trên tường của phòng làm việc nên treo các thông tin của dự án như tuyên bố của dự án, biểu đồ Grant, lịch họp, danh sách và vị trí nhân sự kèm địa chỉ liên lạc, biên bản các cuộc họp... Việc này có tác dụng hướng các thành viên liên tục quan tâm tới các nhiệm vụ của dự án, trong liên hệ với phần việc của mình.

Các cuộc họp dự án

Có nhiều cuộc họp trong quá trình hoạt động của một dự án như công bố dự án, họp phân công công việc, họp giao ban định kỳ, họp nội bộ bất thường, họp với đối tác, họp mở rộng... Các cuộc họp sẽ giúp thông tin một cách trực tiếp và chính xác, bao gồm cả các phản hồi, thảo luận, đưa ra quyết định, thống nhất ý kiến và tháo gỡ khó khăn, cần có một quy chế về yêu cầu tham gia các cuộc họp. Nếu không sẽ có rất nhiều lý do khiến cho những người cần dự họp vắng mặt dẫn đến thông tin không được chia sẻ trực tiếp, các quyết định nhiều khi bị “khúc xạ”. Không nên triệu tập các cuộc họp khi không cần thiết. Tâm lý chung là các thành viên dự án không mấy hứng thú khi phải mất thời gian cho việc họp hành vì quỹ thời gian cần thiết cho công việc sẽ bị bớt xén.

Để một cuộc họp đạt hiệu quả, cần làm những việc sau:

Chuẩn bị cho cuộc họp

- Cần cân nhắc xem vấn đề sẽ nêu ra trong cuộc họp có thực sự là quan trọng hay không, và có thể thay thế bằng biện pháp thông tin hay thảo luận nào hiệu quả hơn không?

- Xác định rõ ràng các vấn đề cần đưa ra và kết quả phải đạt được trong cuộc họp. Ai? Và tại sao nhất thiết phải tham dự cuộc họp này? Hãy báo trước cho các thành viên tham dự vấn đề cần giải quyết, kết quả cần đạt được, những nội dung mà họ phải tham bàn, tài liệu hay vật dụng nào cần mang đến cuộc họp.

- Người tổ chức cuộc họp nên thăm dò trước phản ứng của một số thành viên quan trọng về vấn đề sẽ giải quyết trong cuộc họp. Làm như thế sẽ tạo ra sự chủ động và điều tiết chương trình thích hợp hơn.

Điều hành cuộc họp

- Xác định một lần nữa rõ ràng các mục tiêu mà cuộc họp phải đạt được trước các thành viên.

- Thông báo thời gian giới hạn cho cuộc họp và thời gian tối đa dành cho mỗi lần phát biểu trong cuộc họp có nhiều người tham dự. Nên bố trí đồng hồ nơi mà ai cũng dễ dàng nhìn thấy.

- Nên để cho mọi người bộc bạch hết suy nghĩ. Không nên ngắt lời người đang nói một cách khiếm nhã dù cho đã đến lúc anh ta cần phải dừng. Nên cảm ơn ý kiến đó và lái vấn đề sang phía ai đó ngại phát biểu bằng cách hỏi chính người đó suy nghĩ về việc được nêu ra như thế nào.

- Khi cuộc thảo luận có xu hướng đi lạc đề, cần biết cách hướng mọi người về chủ đề phù hợp với mục tiêu đã đề ra.

Kết thúc cuộc họp

- Cần nhấn mạnh lại những gì đã đạt được trong cuộc họp này, những gì chưa đạt được và khi nào cần giải quyết dứt điểm.

- Lưu biên bản cuộc họp. Gồm các ý kiến phát biểu, chất vấn và trả lời chất vấn, các kết luận, những việc chưa giải quyết xong và thời gian phải giải quyết xong. Biên bản cuộc họp do một người được chỉ định ghi chép và lưu giữ (thường là thư ký dự án). Nên gửi biên bản cuộc họp cho những người có liên quan trách nhiệm tới vấn đề mà cuộc họp giải quyết, gồm cả những người vắng mặt. Biên bản này sẽ được nhắc lại vào cuộc họp lần sau.

2.2.3. Quản lý rủi ro

Rủi ro là những sự cố đi ngược lại các tính toán thuận chiều, dẫn tới thành công của dự án. Có những rủi ro có thể dự tính, nhưng cũng có nhiều rủi ro không thể đoán trước. Có rủi ro có thể phòng ngừa hoặc giảm thiểu tác hại, có rủi ro dường như bất khả kháng. Với các dự án văn hóa nghệ thuật, có thể thấy một số loại rủi ro như:

- *Rủi ro về nhân lực.* Đó là sự thiếu hụt nhân lực bất thường do sự cố xảy ra với cá nhân thành viên dự án hay nhân sự đối tác, hợp đồng. Ví dụ: tai nạn, ốm đau, bị kích cá nhân, văn nghệ sĩ tùy tiện hủy bỏ hợp đồng, lao động không đủ kỹ năng, chuyển chuyên vị trí công tác...

- *Rủi ro do các bên chịu ảnh hưởng của dự án không đồng tình.* Nhiều dự án văn hóa nghệ thuật có liên quan tới rất nhiều bên và trong số đó có những đối tượng chịu ảnh hưởng không đồng thuận thậm chí chống lại dự án làm chậm tiến độ và ảnh hưởng tới kết quả dự án. Ví dụ: dân chúng không chịu di dời khi thực hiện một dự án công viên văn hóa.

- *Rủi ro về nguồn cung ứng.* Như thiếu nguồn cung ứng vật tư thiết bị, mất điện hoặc điện không đủ cho đêm diễn...

- *Rủi ro về tài chính* do lạm phát, nhà tài trợ gặp khủng hoảng tài chính, thất thoát do tham nhũng, không bán được vé...

- *Rủi ro về chất lượng* do phẩm chất nguyên vật liệu không đủ tiêu chuẩn, nhà thầu phụ làm qua loa, thiếu trách nhiệm...

- *Rủi ro do sự cố ngẫu nhiên* như thời tiết, cháy nổ...

- *Rủi ro do công việc chưa làm bao giờ,* do vậy không thể lường trước điều gì sẽ xảy ra.

Không ai có thể kiểm soát hết các rủi ro. Vì thế cần có phương pháp hữu hiệu phán đoán, phòng ngừa và đối phó giảm thiểu tác động xấu đến kết quả dự án khi xảy ra rủi ro.

Nhận biết nguy cơ và xác định rủi ro

Các rủi ro đã hé lộ một phần ngay khi phân tích lựa chọn ý tưởng cho dự án bằng phương pháp SWOT¹. Bây giờ là lúc phải tìm hiểu kỹ lưỡng hơn về các

¹ SWOT là các chữ viết tắt của từ: Strengths (điểm mạnh), Weakness (điểm yếu), Opportunities (triển vọng), Threat (đe dọa, rủi ro).

nguy cơ tiềm ẩn trong tất cả các khâu của dự án. Để làm điều đó cần thực hiện ba việc sau:

*Thứ nhất: **Đúc kết các kinh nghiệm*** về rủi ro từ các dự án có loại công việc hay sự kiện tương tự gồm cả loại rủi ro, tác động và kinh nghiệm đối phó. Đối chiếu với thực tế dự án sẽ thực hiện mà sử dụng loại suy để nhận biết các khả năng rủi ro có thể xảy ra cho tất cả các khâu, các công đoạn thuộc dự án này, đây là cách đơn giản nhất để đoán định nguy cơ. Tuy nhiên “Phúc bất trùng lai, họa vô đơn chí”.

*Thứ hai: **Thảo luận và lắng nghe***. Hãy tung vấn đề một cách khách quan để chuyện trò với các thành viên, đối tác và các bên liên quan về các giả định rủi ro có thể xảy ra với dự án. Cần biết lắng nghe, phân tích, thu tóm và hệ thống hóa các ý kiến của mọi người. Không một ai có thể một mình định liệu được mọi thứ.

Thứ ba: Phân tích và nhận diện các **nguy cơ rủi ro từ bên trong** nội bộ của tổ chức nhân lực thuộc dự án như Vấn đề kỹ năng, hoàn cảnh cá nhân, cá tính thất thường, bố trí và phân công công việc...

Thứ tư: Phân tích và nhận diện những **nguy cơ đến từ bên ngoài** tổ chức dự án như khả năng bị cạnh tranh, sự thay đổi chính sách... Các nguy cơ đến từ bên ngoài thường tiềm ẩn và khó xét đoán. Do vậy cần thường xuyên nắm bắt thông tin có liên quan để đề phòng.

Các rủi ro không những cần nhận diện mà còn cần được định lượng tác hại. Có thể định lượng rủi ro theo hai tiêu chí là: khả năng mức độ gây hại và xác suất xảy ra rủi ro. Từ đó nhà quản lý sẽ xác định được những ưu tiên trong kế hoạch phòng chống rủi ro.

Xây dựng phương án phòng chống rủi ro

- Hãy lên một danh sách tất cả những rủi ro có thể xảy ra
- Xác định những 'rủi ro có nguy cơ cao về mức độ tác hại ' cũng như xác suất có thể xảy ra.

- Tính toán và lên kế hoạch cho các phương án né tránh rủi ro như: sự chắc chắn về tài chính; sắp xếp - điều chỉnh - dự trữ nhân lực có khả năng hạn chế sự cố; điều chỉnh thời gian và nhiệm vụ nhằm giảm nguy cơ xảy ra rủi ro; dự phòng nguồn tài chính, nguồn lực và phương tiện sẵn sàng ứng phó khi xảy ra rủi ro.

- Phân công trách nhiệm cho cá nhân hay nhóm đối phó khi rủi ro xảy ra. Thương thảo với các bên liên quan và đối tác về khắc phục hậu quả do sự cố rủi ro gây ra.

- Với loại công việc hoàn toàn mới mẻ, cần sử dụng cách quản lý- dự án có khả năng thích ứng hay là vừa làm, vừa học hỏi vừa đúc rút kinh nghiệm và xây dựng giải pháp mới. Với phương pháp quản lý thích ứng, không nên ấn định các mốc thời gian và kết quả quá máy móc.

Tuy nhiên cũng cần biết chấp nhận những thiệt hại do loại sự cố “bất khả kháng” và không thể đoán trước gây ra như thiên tai, dịch bệnh, khủng hoảng trên quy mô xã hội...

2.2.4. Điều hành dự án

Điều hành dự án là công việc của nhà quản lý dự án trong tư cách vị thuyền trưởng cùng các vị trí chủ chốt của dự án hướng con tàu dự án ra khơi. Giai đoạn này, sự thành công hay thất bại của dự án chủ yếu phụ thuộc vào bàn tay chèo lái của thuyền trưởng và sự nỗ lực của toàn bộ các cộng sự. Có rất nhiều công việc phải làm với nhiều kỹ năng quản lý được ứng dụng. Không thể phân chia tuần tự các công việc của nhà điều hành và các nhóm trưởng. Họ phải “Trực chiến” trong suốt thời gian hoạt động của dự án. Do vậy, ở phần này chỉ có thể giới thiệu một số kỹ năng như những kinh nghiệm mà các nhà quản lý đã sử dụng và được nhiều tác giả đúc kết. Những kinh nghiệm này được rút ra chủ yếu từ các dự án kinh tế hay công nghệ. Tuy nhiên cũng có thể tham khảo và ứng dụng cho các dự án văn hóa nghệ thuật.

Khởi động dự án

Các việc xác định vấn đề, tổ chức dự án, lập kế hoạch, phân chia công việc, lên lịch trình, xây dựng phương án quản lý rủi ro, viết đề xuất dự án... như các hợp phần trong chu trình dự án có vai trò chuẩn bị tất cả các điều kiện cần thiết cho dự án đi vào hoạt động, Khởi động và vận hành cỗ máy dự án là toàn bộ các hoạt động trong thời gian xác định nhằm hiện thực hóa các mục tiêu, nhiệm vụ và kết quả dự án. Giai đoạn này thường bắt đầu khi nhà tài trợ ra quyết định tài trợ với kinh phí và nguồn lực được đầu tư thực tế cho dự án.

Lễ công bố dự án

Thời điểm bắt đầu đi vào hoạt động của một dự án thường được đánh dấu bằng một cuộc họp trọng thể có tính tượng trưng dưới hình thức lễ ra mắt dự án.

Nhiệm vụ chủ yếu của cuộc lễ là một công bố chính thức về hoạt động của dự án. Ví dụ: lễ ra quân, lễ khai trương, lễ công bố, cuộc họp ra mắt...

Các *thành phần tham dự* cuộc lễ này thường bao gồm:

- Đại diện của nhà tài trợ
- Ban quản lý và các thành viên dự án
- Đại diện các bên liên quan chính
- Đại diện các đối tác chính
- Đại diện tình nguyện viên
- Khách mời danh dự
- Phóng viên báo chí

Với dự án có quy mô nhỏ thì việc khởi động dự án thường là một cuộc họp ra mắt nhóm dự án nhằm đánh dấu mốc xuất phát và thống nhất hành động trong nhóm.

**Bản tuyên bố hoạt động của dự án*

Là một diễn văn nhấn mạnh *tầm quan trọng* của dự án đặt trong bối cảnh bên ngoài và bên trong tổ chức, *mục tiêu* của dự án, *kết quả* cần đạt được, kế hoạch *thời gian* và lịch trình công việc, nhấn mạnh các *điểm nút*... Không chỉ đơn giản là công bố, nhà quản lý dự án cần làm lây lan sự ủng hộ và đồng thuận của nhóm dự án cũng như các bên liên quan, giới truyền thông.

Trong buổi ra mắt cũng cần giới thiệu, tạo điều kiện làm quen giữa các thành viên cũng như giới thiệu các nguồn lực bên ngoài, đối tác, nhà thầu... mà họ có thể tiếp xúc cần công bố chính thức các cơ chế khuyến khích, khen thưởng và cơ chế tạo động lực khác cho các nhóm thành viên dự án.

Cuộc họp đầu tiên hay buổi lễ ra mắt vừa là sự khởi động dự án vừa là sự phát động tinh thần làm việc trong sự hiểu biết để cùng hướng tới các mục tiêu và kết quả phải đạt được phạm vi thời gian của dự án.

**Xây dựng cơ chế làm việc theo nhóm*

Cơ chế làm việc theo nhóm (còn có thể gọi là quy chế, nguyên tắc ứng xử, cơ chế giao tiếp,...) là những cách thức để gắn kết các thành viên dự án thành guồng máy vận hành nhịp nhàng, hiệu quả với các mục tiêu chung. Bao gồm:

- Lịch họp thường xuyên và cách triệu tập khi có họp bất thường.
- Các cách thức giao tiếp dựa trên công nghệ truyền thông.
- Bố trí hợp lý địa điểm làm việc tạo ra sự gần gũi giữa các thành viên.

- Cách thức tổ chức sự kiện tập thể đánh dấu các điểm nút theo lịch trình dự án.

- Thiết lập tiêu chí hành vi ứng xử cho các giao tiếp trong nhóm như: Có mặt đúng giờ trong các cuộc họp mà thành viên phải tham gia, tinh thần sẵn sàng tương trợ giúp đỡ thành viên khác vì lợi ích chung, phê bình trong tinh thần xây dựng, tôn trọng những quan điểm khác nhau...

**Kiểm tra và giám sát dự án*

Kiểm tra và giám sát là công việc đảm bảo cho dự án đi đúng hướng mà bất cứ nhà quản lý dự án nào cũng phải tiến hành với tất cả các khâu trong tiến trình dự án. Có người đã ví công việc này của nhà quản lý mang chức năng của “Bộ điều nhiệt”. Bản chất của công việc kiểm tra giám sát dự án là phát hiện những sai lệch trong quá trình thực hiện dự án và điều chỉnh chúng trở về đúng quỹ đạo đã vạch ra. Công cụ chủ yếu thường được sử dụng để kiểm tra giám sát bao gồm:

Sử dụng ngân sách làm thước đo

Ngân sách đã được lập như một kế hoạch hành động. Việc kiểm tra được thực hiện bởi sự đối chiếu kết quả hoạt động thực tế với khoảng thời gian và kế hoạch chi phí đã xác lập. Nếu như sự chi tiêu và kết quả thực tế khớp với các tính toán trước, có nghĩa là cỗ máy dự án hoạt động trơn tru. Nhà quản lý dự án lúc này không cần điều chỉnh gì thêm mà nên duy trì những gì đã làm được. Tuy nhiên, khi phát hiện thấy có phương sai (sự chênh lệch giữa kết quả thực tế và kế hoạch ngân sách) thì nhất thiết phải tiến hành các biện pháp điều chỉnh. Khi phương sai tốt, nghĩa là kết quả thực tế còn tốt hơn mong đợi đã được tính toán khi lên chỉ phí dự án thì hãy vui mừng và tìm ra bài học thành công có thể áp dụng cho những trường hợp khác. Khi phương sai xấu, tức là kết quả thực tế thấp hơn chi phí thì đây là vấn đề nhà quản lý lập tức phải tìm hiểu căn kẽ và giải quyết dứt điểm, nếu không, sự tích hợp của các phương sai xấu sẽ biến thành nguy cơ khủng hoảng khó kiểm soát cho dự án. Hãy tìm cách trả lời các câu hỏi như: Tại sao điều đó lại xảy ra? Liệu nó có lặp lại? Nện sử dụng biện pháp gì để điều chỉnh? Hãy hợp tác người có kinh nghiệm để giải quyết việc này.

Các yếu tố có thể dẫn đến chi tiêu thâm hụt ngân sách dự án:

-Rủi ro hay “trục trặc kỹ thuật” bên trong.

-Dự án rơi vào thời kỳ lạm phát hay khủng hoảng tài chính trầm trọng trên quy mô xã hội.

-Giá cả thị trường ngoại tệ thay đổi bất lợi.

-Giá cả thị trường lao động tăng.

-Chi phí đào tạo, tư vấn, cung ứng vật tư thiết bị phát sinh.

-Lãng phí, tham nhũng.

Kiểm tra chất lượng

Việc kiểm tra chất lượng sản phẩm hay các công đoạn nhất định trong quá trình tạo ra sản phẩm có thể thực hiện cùng lúc với kiểm tra ngân sách bằng đối chiếu giữa mức chi phí với các tiêu chuẩn về chất lượng. Tuy nhiên, vẫn cần phải có những đợt kiểm tra chất lượng định kỳ hay đột xuất không chỉ đối với các dự án kỹ thuật hay kinh tế mà cũng rất cần thiết với các dự án văn hóa nghệ thuật. Hãy luôn nhớ rằng, sự suy giảm chất lượng của một khâu nào đó trong dự án cũng dễ dẫn tới nguy cơ rủi ro ảnh hưởng tới mục tiêu và kết quả của dự án. Ví dụ: việc kiểm tra không kỹ lưỡng chất lượng khán đài được tạo ra cho một dự án festival sẽ dẫn tới nguy cơ rủi ro khó lường ảnh hưởng đến tính mạng con người. Khi kiểm tra chất lượng, nhà điều hành dự án sẽ kiểm tra theo một đơn vị công việc hay nhiệm vụ nào đó vào một thời điểm nhất định. Thời điểm này tốt nhất nên trước các điểm mốc một thời gian đủ để điều chỉnh nếu có trục trặc, sao cho đảm bảo về mốc và về đích một cách suôn sẻ.

Đánh dấu các điểm mốc

Điểm mốc hay điểm nút là thời điểm hoàn thành một nhiệm vụ nào đó trong các hợp phần của quá trình dự án. Điểm mốc được ghi nhận bởi một kết quả cụ thể nhiệm vụ nhất định và cũng là thời điểm để bắt đầu một nhiệm vụ hay một công đoạn, một giai đoạn mới của dự án. Có thể sử dụng điểm mốc như một tiêu chí để kiểm tra tiến độ - kết quả - hiệu quả. Hãy nhấn mạnh điểm mốc trong lịch trình dự án sẽ có tác động củng cố mối liên kết nhiệm vụ và ý thức về đích của nhóm. Điểm mốc có thể được tô đậm bởi một sự kiện tập thể nhóm nào đó như: liên hoan ăn uống chúc mừng, một cuộc dã ngoại theo nhóm...

Để làm tốt công việc kiểm tra - giám sát, nên xây dựng những tiêu chí một cách hệ thống và phù hợp với dự án như:

-Phần nào là quan trọng đối với dự án cần phải giám sát và kiểm tra cẩn thận.

-Xây dựng hệ thống các dữ liệu - tiêu chí kiểm tra và giám sát như là cơ sở cho các xử lý và điều chỉnh.

- Không phải lúc nào nhà quản lý cũng trực tiếp giám sát ở cấp vi mô. Có thể thành lập tổ giám sát hay tìm ra các cách thức giám sát hiệu quả khác sao cho nhà quản lý không sa vào việc lật vật mà giảm cái nhìn bao quát toàn hệ thống.

-Cần tạo mạng lưới thông tin nhanh và cần có phản ứng kịp thời khi vấn đề còn chưa trở nên quá nghiêm trọng.

Việc kiểm tra giám sát dự án không thể áp dụng một cách máy móc kinh nghiệm từ các dự án khác mà phải biết lựa chọn và sáng tạo những cách thức và phương tiện phù hợp bởi *dự án của bạn là duy nhất*.

Xử lý mâu thuẫn và khuyến khích hợp tác

Kiểm soát mâu thuẫn và tạo môi trường hợp tác là hai vấn đề không tách rời nhau của việc quản lý các quan hệ con người trong quá trình điều hành dự án. Điều hành dự án không có gì khác là điều hành con người bởi kết quả dự án được tạo ra bởi các hoạt động của các thành viên mà nhà quản lý đóng vai trò sợi dây xâu chuỗi và tạo động lực thúc đẩy.

Việc kiểm soát mâu thuẫn có thể xảy ra trong nội bộ nhóm dự án phải được ý thức và có hành động rõ ràng ngay từ khi lựa chọn - kết nạp thành viên nhóm dự án. Xây dựng nhóm theo những nguyên tắc ứng xử rõ ràng và sự lựa chọn phù hợp là phòng ngừa tốt nhất các mâu thuẫn thậm chí xung đột có thể xảy ra trong quá trình vận hành dự án.

Tuy nhiên, trong thực tế khó xây dựng được một nhóm dự án theo những tiêu chuẩn lý tưởng. Và, mâu thuẫn nội bộ xảy ra cũng như mối quan tâm xử lý chúng đương nhiên như một thành tố của mọi dự án. Cũng cần phải nói rằng mâu thuẫn trong quan hệ xã hội là điều không ai và không một thể chế nào có thể kiểm soát nổi. Đó vậy, nói kiểm soát mâu thuẫn ở đây không có nghĩa nhà quản lý phải có trách nhiệm can thiệp vào tất cả các loại mâu thuẫn của các thành viên. Điều đó vừa là không thể vừa không cần thiết. Nhà quản lý dự án *chỉ tìm cách để giảm hậu quả của các mâu thuẫn có nguy cơ ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả dự án* mà thôi. Các mâu thuẫn giữa các thành viên dự án có thể được phát sinh, từ:

- Quan điểm về công việc bất đồng
- Cá tính và cung cách khó hòa đồng

- Sự ích kỷ, đồ kỵ, hiếu thắng
- Hiềm khích từ trước
- Mặc cảm, tự ti
- Sự chênh lệch về trình độ, kỹ năng
- Nhà quản lý, trưởng nhóm vụng về trong việc điều khiển
- Chính sách về quyền lợi và trách nhiệm thiếu công bằng..,

Nhà quản lý và trưởng nhóm dự án cần liên tục xem xét mình trước khi xem xét người khác. Bởi nếu lý do phát sinh mâu thuẫn từ phía trách nhiệm quản lý thì khi xử lý người khác sẽ như đầu đổ thêm vào lửa. Điều này càng quan trọng đối với các dự án văn hóa nghệ thuật ở Việt Nam vì người Việt Nam mắc căn bệnh quan liêu khá trầm trọng. Trong khi đó các lao động thuộc lĩnh vực văn hóa - nghệ thuật lại thường phản ứng một cách cảm tính và đôi khi “bất cần đời”.

Khi có mâu thuẫn xảy ra giữa các thành viên, nhà quản lý và trưởng nhóm nên tìm hiểu sâu về lý do phát sinh mâu thuẫn. Từ đó mà tìm ra cách xử lý theo phương châm *lấy mục tiêu công việc làm tiêu chí xuyên suốt để cân bằng các quan hệ con người*.

Lời khuyên của các nhà quản lý và tâm lý học giàu kinh nghiệm cho việc kiểm soát hạn chế mâu thuẫn và khuyến khích hợp tác trong điều hành nhóm dự án là:

- Thu hút mọi người tham gia vào công việc mà họ cảm thấy có ý nghĩa.
- Công nhận các kỹ năng và đóng góp của các thành viên trong nhóm.
- Tôn trọng sự khác biệt trong cá tính và quan niệm. Công nhận những giá trị của điểm khác biệt trong đóng góp vào thực hiện mục tiêu chung.
- Tạo môi trường và cơ hội cho các thành viên tìm hiểu nhau nhằm tạo ra sự hiểu biết và thông cảm.
- Tạo điều kiện để các thành viên làm việc cùng nhau.

2.2.5. Kết thúc dự án

Kết thúc dự án là giai đoạn cuối cùng của dự án mà trong đó tổ chức thực hiện dự án sẽ bàn giao, chuyển giao kết quả cho khách hàng hay báo cáo với nhà tài trợ và các bên liên quan. Đây cũng là thời điểm xem xét lại toàn bộ hiệu quả công việc của tổ chức hay nhóm dự án. Giai đoạn kết thúc dự án cần thực hiện một số công việc sau:

•*Đánh giá kết quả hoạt động của dự án*, gồm: mục tiêu và các kết quả đạt được so sánh với số lượng và chất lượng được đề ra ban đầu đã thỏa mãn chưa? Tại sao?

•*Tiến độ thực hiện theo lịch trình*: Có đúng theo lịch trình đã lên hay không? Tại sao? Tác động tới hiệu quả dự án? Bài học kinh nghiệm nào được rút ra?

•*Chi phí của dự án*: Có thâm hụt hay không? Có tiết kiệm được không? Tại sao? Đây là bài học kinh nghiệm?

Nhiều dự án lớn có một ủy ban độc lập thực hiện khách quan việc đánh giá này.

•*Lưu trữ tài liệu*: Tài liệu liên quan đến dự án cần được lưu trữ với lý do: Một nguồn tư liệu quý giá để tham khảo học hỏi cho các dự án sau. Mặt khác các lưu trữ này còn rất cần thiết nếu có thành công vượt bậc hay trục trặc về kết quả dự án, sẽ như một bằng chứng cho những lời giải thích.

•*Đúc rút ra các bài học kinh nghiệm*, bao gồm: Bài học về chỉ tiêu sao cho hiệu quả hơn; Bài học về dự báo và giảm thiểu rủi ro; Bài học về lựa chọn đối tác; Bài học về các kỹ năng quản lý dự án hiệu quả.

•*Tổ chức lễ tổng kết*: Buổi lễ là một lời tuyên bố chính thức kết thúc dự án, chia sẻ thành công và cả những sai sót với toàn thể các thành viên, các bên liên quan và đối tác. Buổi lễ cũng là một dịp tốt để trao truyền những kinh nghiệm được rút ra từ dự án này. Nếu dự án thành công rực rỡ, thì đây cũng là môi trường thuận lợi có khả năng nảy sinh những cơ hội mới cho tổ chức thực hiện dự án.

Chương 3

THỰC HÀNH XÂY DỰNG DỰ ÁN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

3.1. Xác định vấn đề và ý tưởng khi xây dựng dự án văn hóa nghệ thuật (nghiên cứu 04 trường hợp cụ thể ở 04 dự án)

3.1.1. Dự án “*Những trò rối mới của Việt Nam*”

❖ Bối cảnh

○ Nghệ thuật múa rối nước Việt Nam có từ thời nhà Lý, các tích, trò gắn liền với cuộc sống của nông dân vùng đồng bằng Bắc Bộ (lúa, nước...).

○ Hiện nay đã được khôi phục và phát triển trở thành một loại hình nghệ thuật sân khấu chuyên nghiệp độc đáo và độc quyền của Việt Nam

○ Phục vụ cho khán giả quốc tế là chính

○ Kỹ thuật biểu diễn đơn giản (sào và dây), các tích cổ xưa, các trò đơn giản.

❖ Vấn đề

• Các tích, trò của múa rối Việt Nam chưa thể hiện được các vấn đề thời nay.

• Nghệ thuật múa rối nước chưa phát triển theo hướng đương đại

• Khán giả mau chán, không thu hút được khán giả trong nước

Giải quyết vấn đề (ý Tưởng)

• Đi tìm một hình thức mới cho sân khấu rối nước Việt Nam để Chương trình múa rối nước Việt Nam có thể tiến triển theo hướng đương đại mà không làm mất đi vốn di sản truyền thống để từ đó áp dụng kỹ thuật cổ truyền đưa vào biểu đạt các vấn đề thời nay.

3.1.2. Dự án “*Quỹ hỗ trợ phát triển sản xuất phim*”

❖ Bối cảnh

• Hoạt động Điện ảnh Việt Nam bộc lộ nhiều bất cập và không thích ứng trong bối cảnh chuyển đổi cơ chế kinh tế bao cấp sang kinh tế thị trường.

• Không ít phim Việt Nam làm cầu thả, hời hợt, lộ rõ sự ấu trĩ về nghề nghiệp.

• Giáo trình đào tạo các nhà làm phim quá lỗi thời (từ những năm 90 của thế kỷ XX).

• Khái niệm điện ảnh là một nền công nghiệp văn hoá - công nghiệp sáng tạo còn rất xa lạ và mơ hồ đối với những nhà làm phim Việt Nam

- Kỹ thuật thông tin bùng nổ
- Giao lưu quốc tế mở rộng, tạo điều kiện cho việc du nhập nhiều sản phẩm giải trí khác nhau trong đó có phim ảnh tạo nên sức cạnh tranh mãnh liệt đối với phim Việt Nam.

❖ Vấn đề

- Phim Việt Nam không có công chúng, không thu hút được khán giả, không có tiếng nói tại các Liên hoan phim quốc tế.

Giải quyết vấn đề (ý tưởng)

Phân tích nguyên nhân (Swot)

Điểm yếu

- Phim Việt Nam yếu về kịch bản
- Kém về phê bình, học thuật
- Phim Việt Nam thiếu sáng tạo, tìm tòi cái mới
- Kinh phí bao cấp ngày càng thu hẹp
- Kỹ thuật và công nghệ làm phim lạc hậu, không chuyên nghiệp
- Hệ thống đào tạo kém
- Chưa biết làm marketing

Điểm mạnh

- Tính dân tộc, bản sắc
- Tính thích nghi (bản địa hoá nhanh)
- Công chúng
- Được Nhà nước tài trợ cơ sở hạ tầng
- Tài năng

Giải quyết vấn đề

- Nâng cao chất lượng phim Việt Nam để:
- Phim có công chúng, thu hút khán giả.
- Phim đạt giải tại các liên hoan phim quốc tế.
- Điện ảnh Việt Nam hội nhập với 'khu vực.

Hoạt động

- Đào tạo ngắn hạn và dài hạn về nghệ thuật và kỹ thuật làm phim, đúc kết giáo trình.

3.1.3. Dự án “Khám phá Âm nhạc - Giới thiệu Nhạc và múa cổ điển cho học sinh phổ thông Việt Nam”

❖ Bối cảnh

• Nhà hát Nhạc vũ kịch (NVK) Việt Nam là một đơn vị nghệ thuật chuyên nghiệp về loại hình âm nhạc và múa cổ điển (Opera và Ballet). Nhà hát được thành lập từ năm 1959.

• Nhà hát NVK có một đội ngũ nghệ sĩ trình độ cao, nhiều người được đào tạo ở nước ngoài.

• Nhà hát NVK đã từng dựng nhiều tác phẩm nghệ thuật nổi tiếng của Việt Nam và quốc tế. Nhà hát NVK cũng đã từng đi biểu diễn ở một số nước tại châu Âu và Đông Nam Á.

❖ Vấn đề

• Nhiều khán giả Việt Nam, đặc biệt là giới trẻ đã bị thu hút bởi nhiều loại hình văn hoá giải trí mới như: truyền hình, điện ảnh, nhạc nhẹ ...

• Nhạc và múa cổ điển bị coi là loại hình quá cao sang, khó hiểu, buồn tẻ và *không có khán giả*.

❖ Giải quyết vấn đề (ý tưởng)

• Lựa chọn và phân loại khán giả để tìm được đối tượng hưởng ứng loại hình này (đó là trẻ em học sinh phổ thông từ 8 đến 14 tuổi). Tạo điều kiện để nhiều trẻ em Việt Nam được tiếp xúc với Nhạc và múa cổ điển, từ đó sẽ là cơ sở để xây dựng đội ngũ khán giả tiềm năng trong tương lai.

• Xây dựng chương trình biểu diễn định kỳ cho học sinh phổ thông “Chương trình khán giả trẻ” để đi biểu diễn lưu động tại các trường.

• Tổ chức hội thảo cho giáo viên của trường phổ thông về loại hình nghệ thuật này; Xuất bản sách “Khám phá âm nhạc” giới thiệu về nhạc và múa cổ điển bằng các bài viết đơn giản và có hình vẽ minh hoạ; làm đĩa CD nhạc và hình ảnh của “Chương trình khán giả trẻ”.

❖ Nhận xét

• Dự án này được xây dựng rất đúng quy trình và các bước cần thiết khi viết một dự án.

• Nội dung dự án có tính thuyết phục và khả thi cao.

• Kế hoạch làm việc cho từng giai đoạn rõ ràng và cụ thể (thời gian, con người, địa điểm, sản phẩm..).

3.1.4. Dự án “Nghiên cứu, sưu tầm cấp thiết di sản văn hoá về con người và cộng đồng gắn với môi trường sinh thái nhân văn vùng lòng hồ thủy điện Tuyên Quang”

❖ Bối cảnh

• Nhu cầu ngày càng cao về năng lượng điện để phục vụ phát triển kinh tế tại khắp các vùng miền trên cả nước.

• Thủy điện Tuyên Quang nằm trên sông Gâm là một trong những công trình phát triển năng lượng điện quốc gia.

• 13 xã thuộc phía tây bắc huyện Na Hang sẽ nằm trong khu vực lòng hồ chứa nước cho nhà máy thủy điện Tuyên Quang.

• Cộng đồng dân cư các dân tộc Tày, Dao, Hmông và Kinh ở Na Hang sẽ phải rời bỏ quê hương, nơi họ đã xây dựng một nền văn hoá bản địa vô cùng phong phú và mang nhiều nét đặc thù để đến những vùng đất mới.

• Nhiều cộng đồng dân cư sẽ bị xé lẻ sống xen cư với cộng đồng mới. Môi trường sinh thái nhân văn sẽ bị thay đổi.

• Bảo tàng Văn hoá các Dân tộc Việt Nam có chức năng nghiên cứu sưu tầm, kiểm kê, bảo quản, trưng bày tuyên truyền và quảng bá về văn hoá các dân tộc Việt Nam.

❖ Vấn đề

• Môi trường sinh thái nhân văn thay đổi sẽ dẫn đến thay đổi lớn trong đời sống văn hoá của người dân.

• Giá trị văn hoá mới được xác lập.

• Giá trị văn hoá truyền thống (vật thể và phi vật thể) sẽ mất đi.

❖ Giải quyết vấn đề (ý tưởng)

• Với chức năng của mình, Bảo tàng Văn hoá các Dân tộc Việt Nam cần phải tiến hành cấp thiết nghiên cứu và sưu tầm di sản văn hoá về con người và cộng đồng gắn với môi trường sinh thái nhân văn vùng lòng hồ thủy điện Tuyên Quang.

• Dự án tập trung vào 4 dân tộc: Tày, Dao, Hmông và Kinh của 4 xã thuộc huyện Na Hang là Xuân Tân, Khuôn Hà, Phúc Yên, Thuý Loa.

• Nghiên cứu - sưu tầm các di sản văn hoá của các dân tộc sắp bị ngập sâu trong lòng hồ. Xây dựng bộ sưu tập tư liệu và hiện vật theo chủ đề tiêu vùng.

- Xây dựng và trưng bày chuyên đề về cuộc sống của những cộng đồng này và trưng bày này được đưa đến các điểm tái định cư của cư dân vùng lòng hồ thủy điện Tuyên Quang.

- Làm các ấn phẩm, phim dân tộc học giới thiệu về tiểu vùng văn hoá này. Xây dựng chương trình giáo dục cho công chúng.

- Thông qua các hoạt động nghiên cứu - sưu tầm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu và nghiệp vụ của bảo tàng.

❖ Kết quả

- Bảo tàng Văn hoá các Dân tộc Việt Nam có một sưu tập chuyên đề theo tiểu vùng văn hoá và nhóm dân tộc học.

- Trưng bày chuyên đề các tư liệu và hiện vật đã sưu tầm được ở khu vực lòng hồ thủy điện Tuyên Quang mang ý nghĩa khoa học và chính trị xã hội.

- Bổ sung thêm các ấn phẩm và các hiện vật dân tộc học nghe nhìn vào kho tàng tri thức dân tộc học Việt Nam.

- Đội ngũ cán bộ của Bảo tàng Văn hoá các Dân tộc Việt Nam được trang bị thêm các lý thuyết và phương pháp làm việc mới trong tất cả các lĩnh vực chuyên môn: nghiên cứu - sưu tầm, bảo quản, trưng bày và tuyên truyền quảng bá.

❖ Một số nhận xét về dự án

- Ý tưởng của dự án đã gắn hoạt động của một đơn vị văn hoá với những vấn đề cập nhật của xã hội.

- Thông qua các hoạt động của dự án đã đạt được nhiều mục tiêu khác nhau (chuyên môn, đào tạo, ý nghĩa chính trị, xã hội...).

- Quy trình xây dựng dự án có tính thuyết phục và khả thi (thời gian, địa điểm, nội dung).

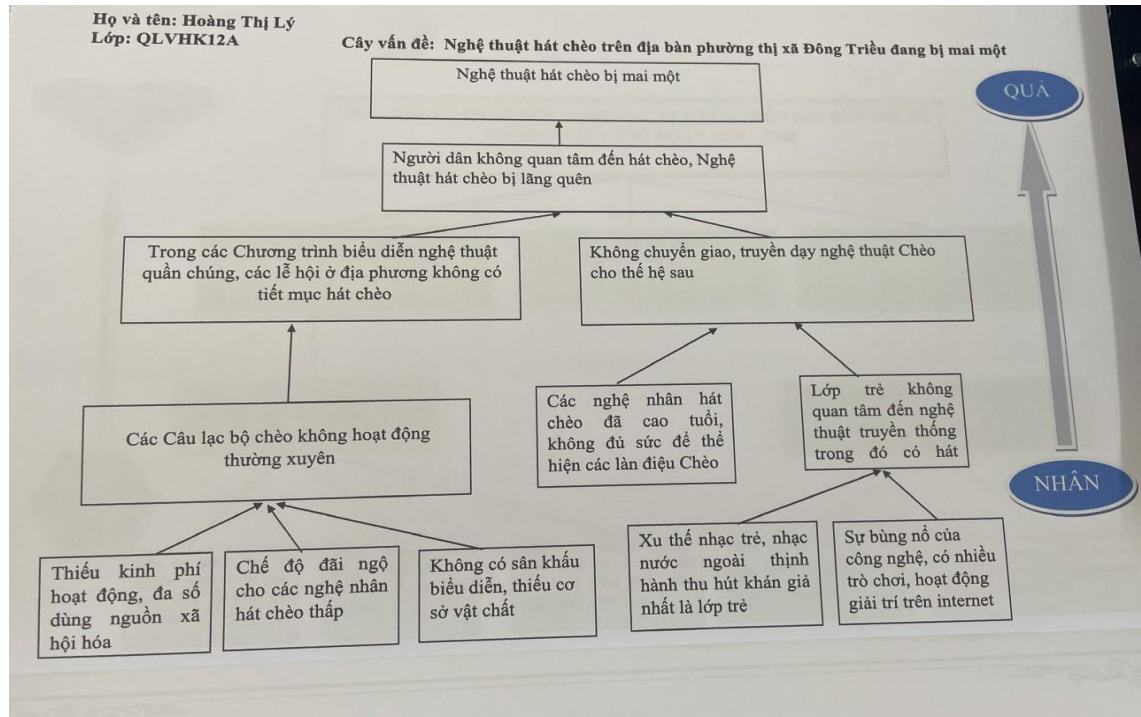
- Tìm nguồn tài trợ đúng hướng (nguồn ngân sách của Chính phủ).

3.2. Xây dựng cây vấn đề

Phân tích vấn đề: sử dụng phương pháp phân tích bằng “cây vấn đề”.

Sau khi đã xác định được vấn đề cần giải quyết của đơn vị/tổ chức, việc đặt ra cho người xây dựng dự án phải phân tích để tìm ra vấn đề cốt lõi cơ bản tồn tại trong thực trạng khó khăn của đơn vị/tổ chức. Bằng phương pháp động não, khuyến khích các thành viên trong nhóm đưa ra các ý kiến khác nhau sau đó cùng tranh luận. Đúc kết vấn đề cốt lõi *bằng một câu ngắn gọn*. Trong thực tế

khi thể hiện vấn đề cốt lõi bằng một câu ngắn gọn không phải là một việc làm dễ dàng, chính vì vậy làm việc theo nhóm là điều không thể thiếu khi xây dựng dự án. Khi vấn đề cốt lõi đã được xác định cần phải tìm ra các nguyên nhân của vấn đề



Xây dựng cây mục tiêu

Phân tích mục tiêu là công đoạn định dạng lại tất cả các tình hình tiêu cực từ cây vấn đề chuyển thành các tình hình tích cực. Mỗi quan hệ Nhân - Quả trong cây vấn đề chuyển thành quan hệ phương tiện - mục đích. Để phân tích mục tiêu của dự án nên dùng phương pháp phân tích bằng “Cây mục tiêu”,

Cây mục tiêu là một tập hợp kỹ thuật để: Mô tả tình hình trong tương lai sẽ đạt được bằng cách giải quyết vấn đề. Làm cơ sở để lựa chọn, xác định các khả năng can thiệp giải quyết vấn đề của dự án.

Quy trình xây dựng cây mục tiêu dựa trên biểu đồ của cây vấn đề. Chuyển tất cả những điều kiện bất lợi trong biểu đồ cây vấn đề thành những điều kiện có lợi, cần thiết và có thể thực sự khả thi. Kiểm tra mỗi quan hệ giữa phương tiện - mục đích để từ đó có thể đảm bảo được tính có căn cứ và hoàn thiện trong biểu đồ. Có thể thêm vào các mục tiêu mới nếu thấy chúng cần thiết và xác đáng, và ngược lại cũng có thể loại bỏ những mục tiêu mà cảm thấy không cần thiết và không xác đáng.

Khi phân tích biểu đồ của cây mục tiêu cần phân biệt rõ ràng giữa *mục đích* và *mục tiêu* của dự án.

Mục tiêu là những kết quả có thể đo đếm được do chương trình mang lại. Mục tiêu sẽ quyết định phương pháp, mục tiêu phải hữu hình, cụ thể, rõ ràng đo đếm được và có thể đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Những người xây dựng dự án thường hay nhầm lẫn mục tiêu với mục đích. Mục đích thường trừu tượng hơn và mang tính khái niệm. Sau đây là ví dụ phân biệt mục đích và mục tiêu:

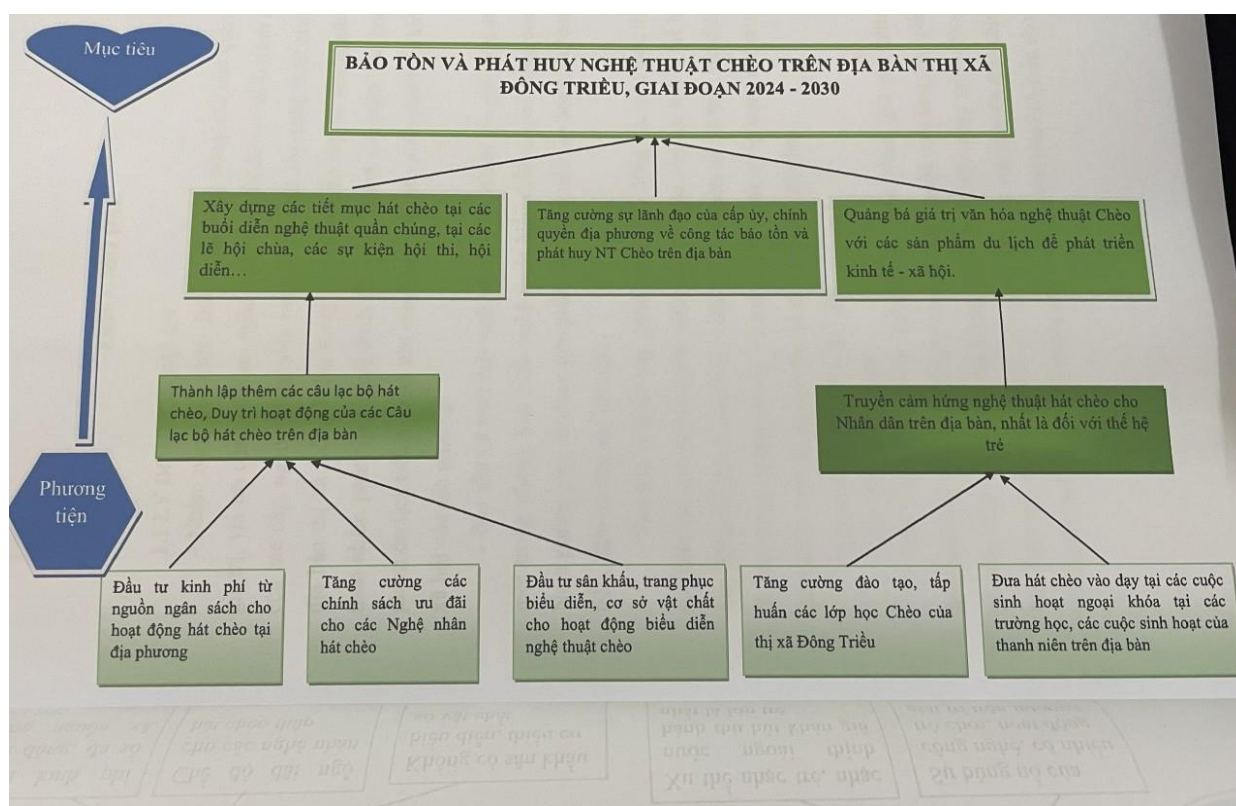
Mục đích: Chương trình học nhạc dân tộc ngoài giờ ở trường của chúng tôi sẽ giúp trẻ nâng cao kỹ năng hưởng thụ âm nhạc dân tộc.

Mục tiêu: Chương trình dạy ngoại khoá của trường dạy đàn bầu và trống dân tộc sẽ giúp cho 60 học sinh nâng cao kỹ năng chơi đàn bầu và đánh trống dân tộc trong 12 tháng để đạt được huy chương vàng tại Liên hoan Âm nhạc Dân tộc các nước ASEAN.

Trong trường hợp này mục đích khá trừu tượng: nâng cao kỹ năng hưởng thụ âm nhạc và mục tiêu thì cụ thể hơn nhiều. Mục tiêu này là có thể đạt được trong thời gian (12 tháng) và đo đếm được (huy chương vàng).

Ví dụ cây mục tiêu: Bảo tồn và phát huy nghệ thuật chèo trên địa bàn

Thị xã Đông Triều giai đoạn 2024 - 2030



Phân tích lựa chọn/Phân tích các chiến lược:

Là thao tác để đi đến quyết định xem những mục tiêu nào sẽ nằm và không nằm trong khuôn khổ dự án và mục đích/mục tiêu tổng thể, mục tiêu của dự án là gì.

Bước phân tích này yêu cầu tiêu chí phải rõ ràng, lựa chọn và xác định những mục tiêu, giải pháp có thể đưa vào kế hoạch của dự án, quyết định chọn những mục tiêu mà dự án có thể chấp nhận.

Phân tích lựa chọn/phân tích chiến lược gồm 03 bước chính sau:

Bước 1: Xác định các mục tiêu mà: không muốn theo đuổi, không mong muốn, không thể đạt được, trùng lặp với các dự án khác.

Bước 2: Nhóm các mục tiêu thuộc từng mảng vấn đề để có được các chiến lược thích hợp.

Bước 3: Đánh giá chiến lược nào là tối ưu nhất thông qua các tiêu chí: Các nguồn lực sẵn có, khả năng đạt được tới mục tiêu, Tính khả thi về kỹ thuật, tính phù hợp (kể cả phù hợp về thị trường), sử dụng nguồn nhân lực địa phương, Tỷ lệ chi phí, hiệu quả kinh tế, nguy cơ xã hội (giới, trở ngại văn hoá, tham dự của địa phương), thể chế, môi trường, tác động của môi trường, phạm vi, thời gian, tính bền vững của dự án.

3.3. Thực hành viết dự án văn hóa nghệ thuật (Phụ lục tập bài giảng)

*** Bài tập thực hành:**

1. Xây dựng cây vấn đề cho một đơn vị văn hóa nghệ thuật nào đó
2. Tìm ý tưởng để giải quyết vấn đề
3. Xây dựng cây mục tiêu
4. Viết một đề xuất dự án theo ý tưởng đã được xác định

*** Phương pháp triển khai thực hành**

1. Chia lớp học thành các nhóm: Từ 3-5 sinh viên/nhóm
2. Mỗi nhóm lựa chọn một đơn vị văn hóa nghệ thuật cụ thể (tự chọn)
3. Đánh giá bối cảnh thực tiễn của đơn vị, từ đó xác định cây vấn đề dựa trên cơ sở các nguồn tài liệu đã có, và dựa trên kết quả khảo sát thực tiễn đơn vị lựa chọn.
4. Nhóm đưa ra ý tưởng cụ thể dựa trên vấn đề đã luận bàn.
5. Thực hành xây dựng cây thư mục cho dự án
6. Phân chia các thành viên trong nhóm viết dự án theo cấu trúc đã học và cơ sở thực tiễn đơn vị, cơ quan, ý tưởng lựa chọn
7. Thảo luận, phân tích, đánh giá dự án các nhóm. Mỗi nhóm cử 1 đại diện trình bày ý tưởng và nội dung dự án.

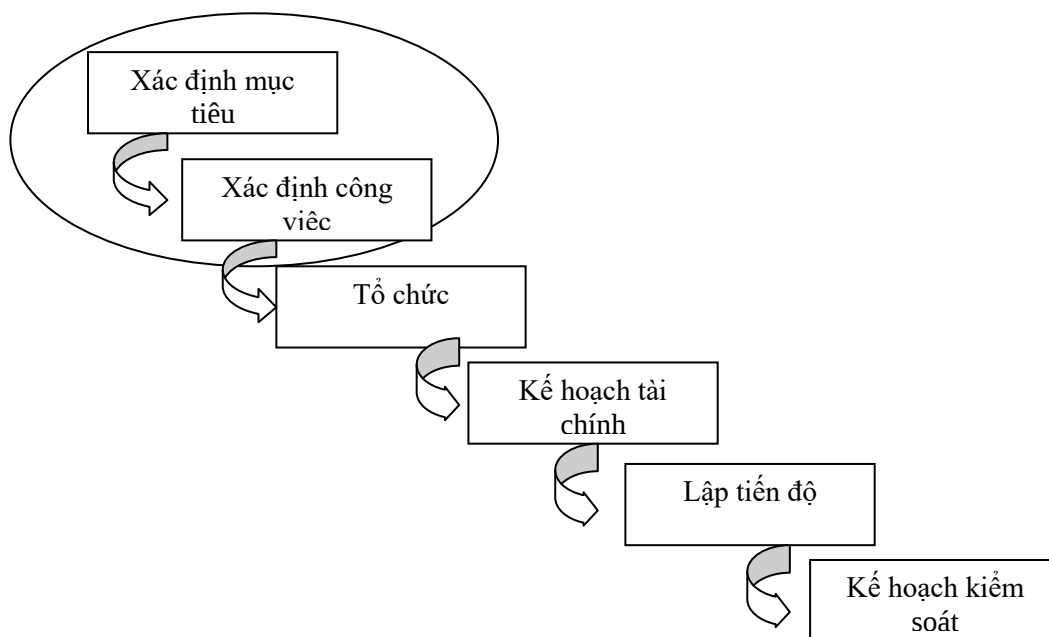
Chương 4; THỰC HÀNH LẬP KẾ HOẠCH VÀ TIẾN ĐỘ DỰ ÁN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

Câu hỏi thảo luận: Để dự án thành công, chúng ta có nhất thiết phải lập kế hoạch không? Tại sao?

Hầu hết các khó khăn của dự án gặp phải là do thiếu kế hoạch hoặc lập kế hoạch không đúng. Vì vậy, lập kế hoạch là việc làm cần thiết, quan trọng, bắt buộc đối với mỗi dự án, vì:

- Đảm bảo dự án đạt được mục tiêu
- Đảm bảo trình tự công việc
- Xác định thời gian, chi phí, yêu cầu chất lượng
- Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực
- Giúp việc kiểm soát và theo dõi
- Tăng cường giao tiếp, phối hợp
- Khuyến khích, động viên
- Huy động vốn
- Cung cấp dữ liệu

Lập kế hoạch dự án cần thực hiện qua các bước:



Cấu trúc phân việc (WBS)

• WBS là công cụ quản lý dự án quan trọng nhất và là cơ sở cho tất cả các bước lập kế hoạch và kiểm soát.

• WBS là phương pháp xác định có hệ thống các công việc của một dự án bằng cách chia nhỏ dự án thành các công việc nhỏ dần với mục đích:

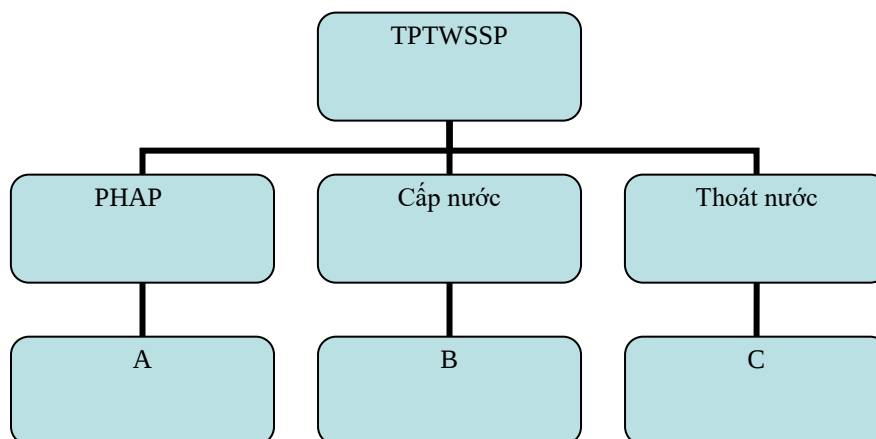
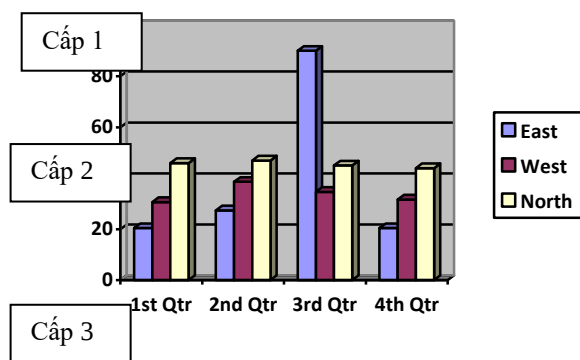
- Tách dự án thành các công việc với mức độ chi tiết, cụ thể hơn.

- Xác định tất cả các công việc.

- Ước tính nguồn lực, thời gian, chi phí và các yêu cầu kỹ thuật khác một cách có hệ thống

- Phân chia trách nhiệm cụ thể và hợp lý

Ví dụ 1: WBS dạng sơ đồ khối



Ví dụ 2: WBS dạng liệt kê

1.0.0. Dự án thứ ba cấp nước và vệ sinh các thị xã, thị trấn (TPTWSSP)

1.1.0. Các công tác khởi đầu

1.1.1. Thành lập PCU và PPMU

1.1.2. Thương lượng vay vốn

- 1.1.3.Lựa chọn và chỉ định tư vấn giám sát và thiết kế
- 1.1.4.Hỗ trợ và định hướng dự án
- 1.2.0.Chương trình nhận thức về sức khỏe của tỉnh (PHAP)
 - 1.2.1.Thành lập và thiết kế PHAP
 - 1.2.2.Chuyển giao PHAP
 - 1.2.3.Chương trình tín dụng vệ sinh
- 1.3.0.Cấp nước
 - 1.3.1.Thu hồi đất
 - 1.3.2.Khảo sát địa hình, địa chất, kiểm định nước
- 1.4.0.Thoát nước và vệ sinh
 - 1.4.1. Thiết kế các công trình D&S
 - 1.4.2. Hợp đồng đấu thầu cạnh tranh trong LCB
 - 1.4.3.Cải thiện D & S
 - 1.4.4.Các hoạt động vệ sinh khu vực tư và công trong nước
- 1.5.0.Xây dựng năng lực và hỗ trợ thực hiện
 - 1.5.1.Thiết kế chương trình đào tạo và đào tạo chính thức
 - 1.5.2.Đào tạo tại nơi làm việc.

Nhận dạng một WBS tốt

Gói công việc được xác định rõ ràng có các đặc điểm sau

- Chất lượng và mức độ hoàn thành của nó có thể đo được một cách dễ dàng.
- Nó có sự kiện bắt đầu và kết thúc.
- Nó quen thuộc đối với nhóm dự án, chi phí và các nguồn nhân lực có thể được dự tính một cách dễ dàng.
- Nó bao gồm các công việc có thể quản lý, có thể đo được và các công việc này độc lập với các công việc của hoạt động khác.
- Nó thường gồm một chuỗi các công việc liên tục từ khi bắt đầu đến khi kết thúc.

Tổ chức

- Xác định nhu cầu nhân sự
- Tuyển chọn giám đốc và các cán bộ dự án
- Tổ chức ban quản lý dự án

- Phân công công việc, trách nhiệm, quyền lực cho các thành viên trong Ban Quản lý dự án

- Kế hoạch tổ chức để phối hợp và giao tiếp với các bên liên quan

***Công cụ: Biểu đồ trách nhiệm; biểu đồ tổ chức; sơ đồ dòng thông tin (biểu đồ báo cáo)**

Ví dụ: Về xây dựng biểu đồ trách nhiệm

	Phó chủ tịch	Giám đốc điều hành	Giám đốc dự án	Giám đốc kỹ thuật	Giám đốc phần mềm	Giám đốc sản xuất	Giám đốc marketing
Thiết lập kế hoạch dự án	6	2	1	3	3	3	3
Xây dựng cấu trúc phân việc		5	1	3	3	3	3
Thiết kế phần cứng		2	3	1	4	4	4
Thiết kế phần mềm		2	3	4	1		4
Thiết kế giao diện		2	3	1	4	4	4
Thiết kế kỹ thuật sản xuất		2	3	4	4	1	4
Định rõ các tài liệu liên quan		1	2	4	4	4	4
Thiết lập k/hoạch, giới thiệu SP	5	3	5	4	4	4	1
Chuẩn bị nguồn nhân sự			3	1	1	1	
Chuẩn bị chi phí cho thiết bị			3	1	1	1	
Chuẩn bị chi phí cho NVL			3	1	1	1	
Phân công công việc			3	1	1	1	
Thiết lập tiến độ thực hiện		5	3	1	1	1	3

Ghi chú:

- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1.Trách nhiệm thực hiện chính | 4.Có thể được tham khảo |
| 2.Giám sát chung | 5.Phải được thông báo |
| 3.Phải được tham khảo | 6.Thông quan cuối cùng |

Thực hành xây dựng cấu trúc phân việc và sơ đồ trách nhiệm dự án

Bài tập: Anh/ chị hãy căn cứ vào bản dự án đã xây dựng ở chương 3, từ đó xây dựng lại cấu trúc phân việc của dự án này và sơ đồ trách nhiệm của dự án.

Phương pháp thực hiện:

- Sinh viên làm theo nhóm đã chia cùng thực hiện bài tập.
- Có sự hướng dẫn của giảng viên.
- Các nhóm trình bày kết quả thực hiện

4.1. Lập kế hoạch và tiến độ dự án sử dụng biểu đồ Grant hoặc PERT

4.1.1. Lập kế hoạch tài chính và nguồn lực, tiến độ, kiểm soát dự án

❖ Lập kế hoạch tài chính và nguồn lực

• Dự kiến nguồn lực cần thiết cho mọi hoạt động và lồng ghép vào ngân sách dự án.

• Lập hệ thống kiểm soát tài chính (nguyên tắc, trách nhiệm...) dựa vào quy định của Nhà nước/ công ty/ nhà tài trợ.

• Lập kế hoạch tài chính (ở đâu, khi nào, bao nhiêu và cho việc gì)

• Chuẩn bị dự toán về dòng tiền kể cả những chi tiêu bất ngờ.

• Công cụ: Phân tích dòng tiền, phân tích rủi ro.

❖ Lập tiến độ các hoạt động

• Dự kiến thời gian cần thiết để hoàn thành mỗi hoạt động.

• Xác định thời gian bắt đầu và kết thúc cho mỗi hoạt động. Kiểm tra liệu các nguồn lực có đủ để kết thúc công việc như đã lập kế hoạch không? Xác định các mốc quan trọng cho dự án.

• Xác định trình tự cần thiết của các hoạt động.

• Xác định các hoạt động quan trọng và dự kiến các rủi ro.

• Xác định sự cân đối giữa thời gian và chi phí.

• Công cụ: Biểu đồ thanh ngang (sơ đồ Ganrtt), CPM, PERT.

❖ Lập kế hoạch kiểm soát

- Xác định các cách đo tiến độ theo giai đoạn
- Xác định cơ chế kiểm soát: ai, khi nào, làm thế nào để kiểm soát được tiến độ dự án.
- Xác định các tiêu chuẩn chất lượng.
- Thực hiện việc quản lý rủi ro: Xác định, phân tích các rủi ro liên quan và phác thảo đối sách rủi ro.
- Đây là phần hay bị thiếu trong kế hoạch dự án. Do đó sẽ gây ra nhiều rắc rối cho các giám đốc dự án ở những giai đoạn thực hiện sau.

Ví dụ 1: Lập kế hoạch kiểm soát

Mục tiêu dự án	Các mức đánh giá ảnh hưởng của rủi ro đối với mục tiêu của dự án				
	Rất thấp (0,05)	Thấp (0,1)	Trung bình (0,2)	Cao (0,4)	Rất cao (0,8)
Chi phí	Chi phí tăng không đáng kể	Chi phí tăng < 5%	Chi phí tăng 5 - 7%	Chi phí tăng 10-20%	Chi phí tăng >20%
Tiến độ	Tiến độ trễ không đáng kể	Tiến độ trễ < 5%	Tiến độ trễ 5 - 7%	Tiến độ trễ 10-20%	Tiến độ trễ >20%
Phạm vi	Phạm vi giảm không đáng kể	Phạm vi của những khu vực phụ bị ảnh hưởng	Phạm vi của những khu vực chính bị ảnh hưởng	Việc giảm phạm vi của dự án có thể không được khách hàng chấp nhận	Hạng mục kết thúc dự án không sử dụng hiệu quả
Chất lượng	Chất lượng giảm không đáng kể	Một số đặc tính không quan trọng bị ảnh hưởng	Việc giảm chất lượng đòi hỏi phải được khách hàng thông qua	Việc giảm chất lượng của dự án không được khách hàng chấp nhận	Hạng mục kết thúc dự án không thể sử dụng hiệu quả

Ma trận xác suất xảy ra – mức ảnh hưởng của rủi ro

Xác suất xảy ra (P)	Điểm số rủi ro = P x I				
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
	Mức ảnh hưởng của rủi ro đối với mục tiêu dự án (I)				

Các đối sách:

- Chấp nhận
- Phân bổ rủi ro
- Ngăn ngừa
- Thay đổi giải pháp, công nghệ
- Giảm thiểu hậu quả
- Dừng dự án

.Thực hành lập kế hoạch tài chính, tiến độ, kiểm soát dự án

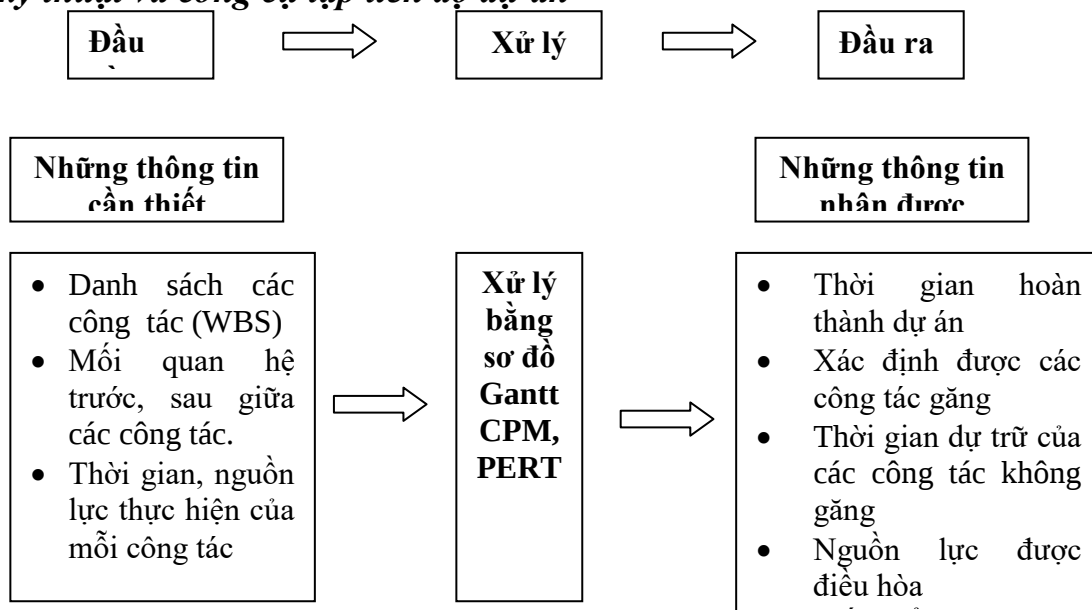
Bài tập: Anh/ chị hãy căn cứ vào bản dự án đã xây dựng ở chương 3, từ đó lập kế hoạch tiến độ và kế hoạch kiểm soát dự án.

Phương pháp thực hiện:

- Sinh viên làm theo nhóm đã chia cùng thực hiện bài tập.
- Có sự hướng dẫn của giảng viên.
- Các nhóm trình bày kết quả thực hiện

4.1.2. Tiến độ sử dụng các kỹ thuật và công cụ cơ bản để lập

Các kỹ thuật và công cụ lập tiến độ dự án



❖ Sơ đồ thanh ngang

Ưu điểm:

-Dễ xây dựng và làm cho người đọc dễ nhận biết công việc và thời gian thực hiện của các công tác.

-Thấy rõ tổng thời gian thực hiện các công việc

Nhược điểm:

-Không thể hiện được mối quan hệ giữa các công tác, không ghi rõ quy trình công nghệ. Trong dự án có nhiều công việc thì điều này thể hiện rất rõ nét.

-Chỉ áp dụng cho những dự án có quy mô nhỏ, không phức tạp

Ví dụ: Sơ đồ 1

TT	Công tác	Thời gian (tuần)														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	XD bộ phận bên trong															
2	Sửa chữa mái và sàn															
3	Xây dựng ống gom khói															
4	Đổ bê tông và xây khung															
5	Xây cửa lò chịu nhiệt															
6	Lắp đặt HT kiểm soát															
7	Lắp đặt thiết bị lọc khí															
8	Kiểm tra và thử nghiệm															

Ví dụ: Sơ đồ 2

TT	Công tác	% hoàn thành	Thời gian (tuần)														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	XD bộ phận bên trong																
2	Sửa chữa mái và sàn																
3	Xây dựng ống gom khói																
4	Đổ bê tông và xây khung																
5	Xây cửa lò chịu nhiệt																
6	Lắp đặt HT kiểm soát																
7	Lắp đặt thiết bị lọc khí																
8	Kiểm tra và thử nghiệm																

Ví dụ: Sơ đồ 3: Biểu đồ tiến triển dự án theo giờ lao động có trọng số

TT	Công tác	Trọng số	Tuần							
			1	2	3	4	5	6	7	
1	Đào móng	10								100
			5	5						90
2	Đổ móng	15								
				7.5	7.5					
3	Xây tường	5								75
					2.5	2.5				
4	Mái	30								60
						15	15			
5	Sàn nhà	30								45
							15	15		
6	Hoàn thiện	10								30
									10	
		100								
	Thời gian (tuần) theo KH Tích lũy									0
	Thời gian (tuần) theo t/tế Tích lũy		5.0 5.0	12.5 17.5	10.0 27.5	17.5 45.0	20.0 75.0	15.0 90.0	10.0 100	
	Thời gian (tuần) theo thực tế Tích lũy		4.0 4.0	10.0 14.0	10.0 24.0					

4..2.Thực hành xây dựng sơ đồ thanh ngang, và sơ đồ mạng cho dự án

Bài tập thực hành: Xây dựng sơ đồ thanh ngang cho dự án sau:

Công tác	Công tác trước	Thời gian (tuần)
A	-	5
B	-	3
C	A	8
D	A, B	7
E	-	7
F	C, D, E	4
G	F	5
Hãy xác định thời gian hoàn thành dự án và thời gian dự trữ của mỗi công tác		

❖ Phương pháp CPM và PERT

▪ Phương pháp CPM (*Critical Path Method*) hay **Đường găng**

-Phương pháp CPM này, được người Mỹ phát triển vào năm 1959 gần như đồng thời với phương pháp PERT (năm 1958), đầu tiên được gắn với dạng thể hiện công việc trên mũi tên (phương pháp ADM), nên thường được đồng nhất với phương pháp sơ đồ mạng ADM.

-Ngay sau đó người Mỹ đã ứng dụng phương pháp Đường găng CPM vào sơ đồ mạng PERT (tức là Kỹ thuật ước lượng và đánh giá chương trình, hay Kỹ thuật ước lượng và kiểm tra dự án), kết hợp với lý thuyết xác suất thống kê, (để ước tính thời lượng công việc trong các dự án mà công việc có thời lượng không xác định trước).

-Ở bên kia bờ Đại Tây Dương, gần như đồng thời với người Mỹ, người Pháp cũng dựa trên thuật toán của lý thuyết đồ thị để phát triển một kỹ thuật lập tiến độ khác theo phương pháp đường găng, độc lập với người Mỹ là sơ đồ mạng MPM, chỉ khác với dạng thể hiện sơ đồ mạng CPM của người Mỹ lúc đó ở chỗ: sơ đồ mạng MPM dùng nút thể hiện công việc thay vì mũi tên, còn mũi tên chỉ mối quan hệ tuần tự giữa các công việc trước-sau trong sơ đồ mạng.

-Người đầu tiên đưa phương pháp Đường găng, cùng lý thuyết về sơ đồ mạng (một phần của hệ thống lý thuyết toán học là lý thuyết đồ thị) vào Việt Nam là giáo sư Hoàng Tụy(vào khoảng năm 1961-1966), ban đầu dưới dạng sơ

đồ mạng PERT^[1]. Nên ở Việt Nam sơ đồ mạng được gọi với tên gọi là sơ đồ PERT, thậm chí đến ngày nay^[2].

-Về sau, người Mỹ đã tiến hành kết hợp dạng sơ đồ mạng nút MPM của người Pháp, cải tiến nó theo hướng đưa thêm các dạng thể hiện mối quan hệ giữa các công việc theo đúng logic thực tế (tuần tự, song song) thành dạng sơ đồ mạng theo quan hệ PDM, thay thế cho cả hai dạng sơ đồ mũi tên ADM lẫn dạng sơ đồ nút MPM trong việc thể hiện phương pháp đường găng CPM. Đồng thời đưa phương pháp Đường găng thể hiện bằng sơ đồ mạng PDM vào phần mềm quản lý dự án Microsoft Project.

▪ Kỹ thuật đánh giá và xem xét lại dự án (PERT)

Kỹ thuật đánh giá và kiểm soát chương trình (PERT) là một trong những kỹ thuật cơ bản được sử dụng để quản lý tiến độ dự án.

Kỹ thuật PERT bao gồm các bước sau:

1-Xác định các công việc trong dự án: Việc xác định đầy đủ các công việc cần thực hiện trong dự án là hết sức quan trọng đảm bảo cho việc thực hiện kế hoạch được liên tục;

2-Xác định mối quan hệ và trình tự thực hiện của các công việc: Tương tự như bước 1 thì việc xác định mối quan hệ, trình tự các công việc là hết sức quan trọng trong việc phát thảo một kế hoạch liên tục, đảm bảo tính hiệu quả;

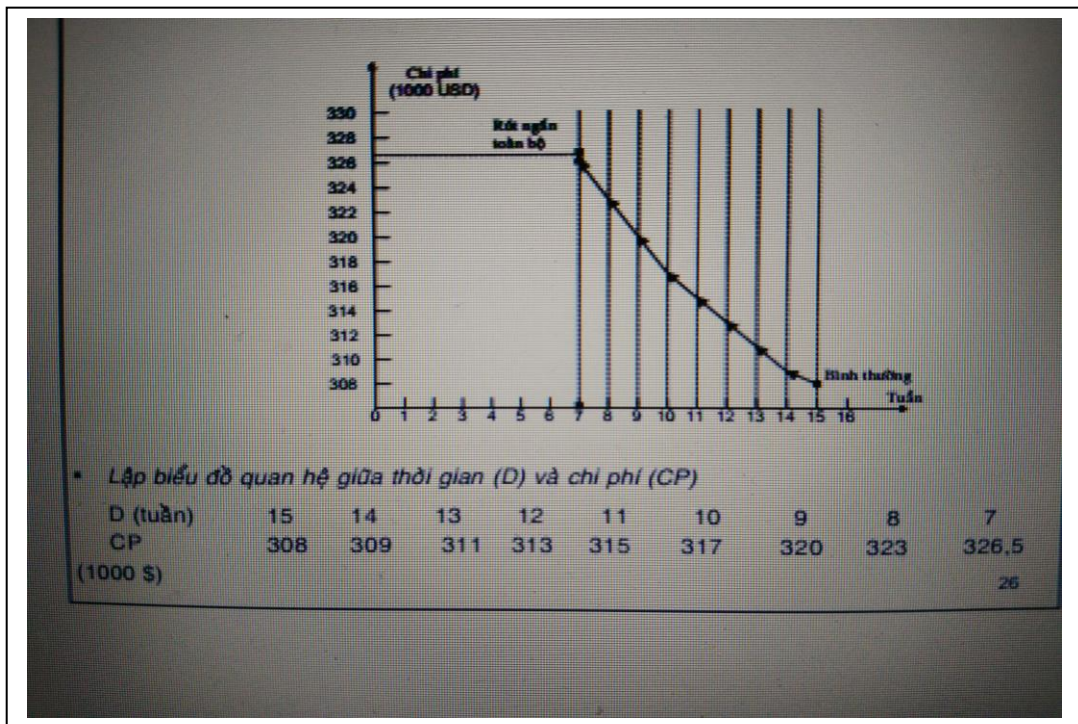
3-Phác thảo sơ đồ mạng: Với 2 thông tin thu được ở bước 1 và 2, ta có thể phác thảo được một sơ đồ mạng như yêu cầu. Cụ thể mỗi công việc sẽ được để trong một nút và mỗi mũi tên sẽ đại diện cho mối quan hệ giữa 2 công việc;

4-Tính toán thời gian và chi phí cho từng công việc cụ thể: Ta giả sử 3 trường hợp: thời gian trong trường hợp lạc quan nhất (optimistic time) là O (thời gian cực tiểu), thời gian trong trường hợp bi quan nhất (pessimistic time) là P (thời gian cực đại), và thời gian trong điều kiện bình thường (most likely time) là M. Theo quy luật phân phối thì giá trị trung bình của từng công việc được tính như sau: $T = (O + 4M + P) / 6$;

1. Tính toán thời gian dự trữ của các công việc và sự kiện;

2. Xác định đường găng cho dự án

Ví dụ: Quan hệ giữa thời gian và chi phí



Bài tập thực hành: Chọn một số nội dung công việc của dự án ở chương 3. Anh/ chị hãy xây dựng sơ đồ thanh ngang và sơ đồ CPM/PERT cho dự án này.

Thảo luận:

▪ Khi thực hiện dự án, Anh/chị có quan tâm đến:

- Việc cân đối giữa thời gian và chi phí không?
- Việc phân bổ nguồn lực không?

▪ Nếu có hãy trình bày tại sao lại quan tâm?

❖ **Rút ngắn tiến độ dự án**

▪ Rút ngắn tiến độ, chi phí tăng lên

▪ Vấn đề đặt ra là: Làm thế nào để rút ngắn tiến độ với chi phí tăng lên là nhỏ nhất

⇒ Xác định quan hệ giữa thời gian và chi phí.

▪ Các bước thực hiện rút ngắn dự án

1. Ước tính thời gian và chi phí trong điều kiện bình thường của các công tác. Ước tính thời gian và chi phí trong điều kiện rút ngắn của các công tác.
2. Tìm đường găng trong điều kiện bình thường. Tổng chi phí của tất cả các công tác trong điều kiện bình thường.
3. Tính chi phí rút ngắn đơn vị cho tất cả các công tác.

4. Rút ngắn công tác nằm trên đường găng có chi phí rút ngắn đơn vị nhỏ nhất.

5. Xác định lại đường găng và tiếp tục lặp lại bước 4 cho đến khi đạt được mong muốn rút ngắn đề ra.

Ví dụ: Rút ngắn tiến độ

Công việc	Công tác trước	Thời gian (tuần)		Chi phí (\$)		Chi phí rút ngắn đơn vị (\$)	Đường găng
		Bình thường	Rút ngắn	Bình thường	Rút ngắn		
A	-	2	1	22,000	23,000	1,000	Đúng
B	-	3	1	30,000	34,000	2,000	Không
C	A	2	1	26,000	27,000	1,000	Đúng
D	B	4	3	48,000	49,000	1,000	Không
E	C	4	2	56,000	58,000	1,000	Đúng
F	C	3	2	30,000	30,500	500	Không
G	D,E	5	2	80,000	86,000	2,000	Đúng
H	F,G	2	1	16,000	19,000	3,000	Đúng

Bài tập thực hành: Xem xét một dự án sau

Công việc	Công tác trước	Thời gian (tuần)		Chi phí (\$)	
		Bình thường	Rút ngắn	Bình thường	Rút ngắn
A	-	7	4	500	800
B	A	3	2	200	350
C	-	6	4	500	900
D	C	3	1	200	500
E	B,D	2	1	300	550

Hỏi:

1. Tính chi phí rút ngắn đơn vị?
2. Những công việc nào nên được rút ngắn để đáp ứng thời gian hoàn thành dự án là 10 ngày với chi phí tăng lên thấp nhất?
3. Tính tổng chi phí hoàn thành dự án trong 10 ngày?

❖ Phân bổ nguồn lực

▪ Cân bằng nguồn lực

-Cân bằng nguồn lực là quá trình lập thời gian biểu cho các công tác sao cho việc sử dụng nguồn lực là cân bằng nhau trong suốt quá trình thực hiện dự án.

-Việc cân bằng nguồn lực có thể được thực hiện bằng cách dịch chuyển các công tác:

○ Trong thời gian dự trữ cho phép $\Longrightarrow$ không thay đổi thời gian thực hiện dự án.

○ Vượt quá thời gian dự trữ cho phép nếu nguồn lực hạn chế $\Longrightarrow$ kéo dài thời gian thực hiện dự án.

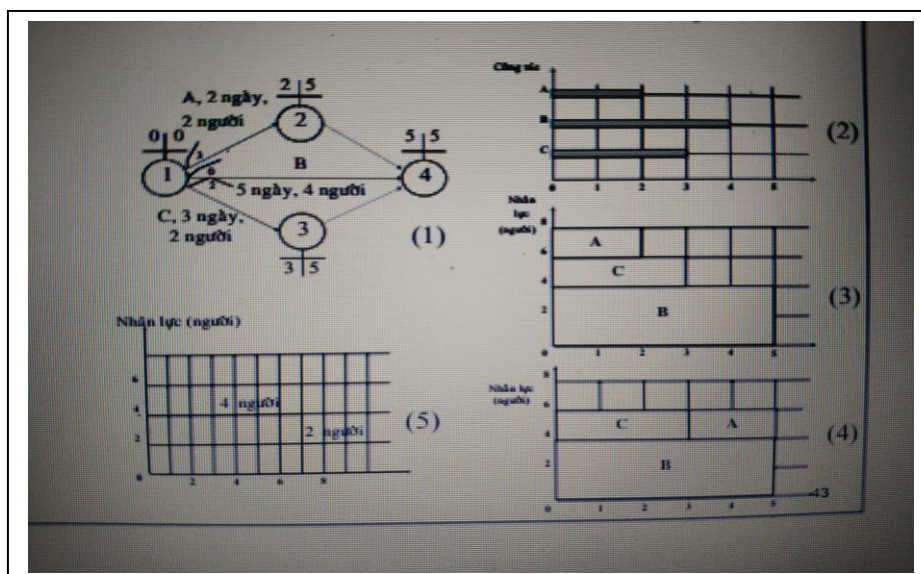
▪ Các bước thực hiện cân bằng nguồn lực

-Vẽ sơ đồ thanh ngang (Grantt) theo phương thức triển khai sớm.

-Vẽ sơ đồ khối lượng của mỗi nguồn lực.

-Chọn nguồn lực cân bằng (nguồn lực dao động nhiều nhất, khan hiếm, đắt tiền...) dịch chuyển các công việc có sử dụng nguồn lực này trong thời gian dự trữ của chúng để cân bằng việc sử dụng nguồn lực này trong suốt dự án.

-Vẽ lại sơ đồ khối lượng cho tất cả các nguồn lực. Chọn nguồn lực cần cân bằng kế tiếp và lặp lại các bước trên.



Bài tập thực hành: Một dự án có thời gian thực hiện và công lao động (lao động phổ thông) cho từng công tác như sau:

Công tác	Công tác trước	Thời gian (tuần)	Công lao động/ tuần
A	-	5	8
B	-	3	4
C	A	8	3
D	A,B	7	2
E	-	7	5
F	C,D,E	4	9
G	F	5	7

■ Giả thiết mỗi tuần làm việc 5 ngày. Hãy:

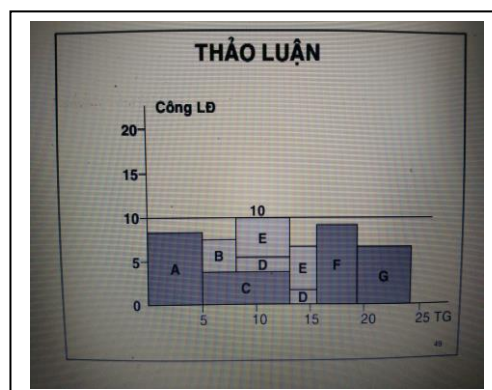
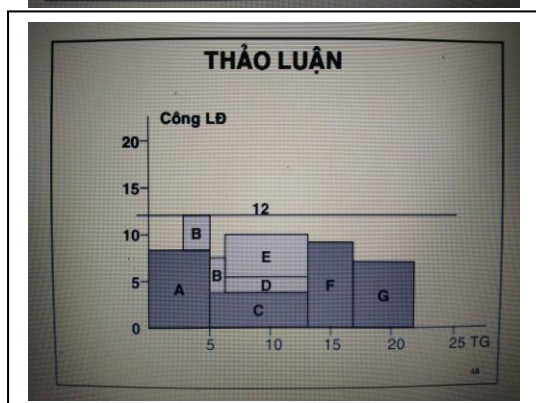
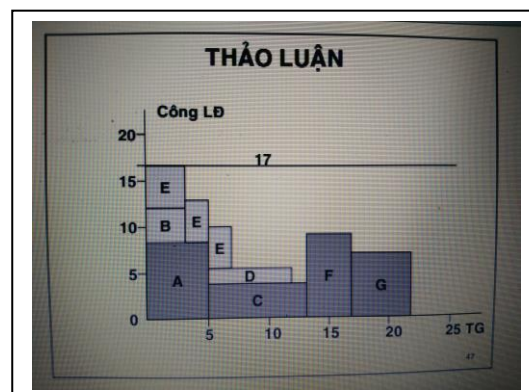
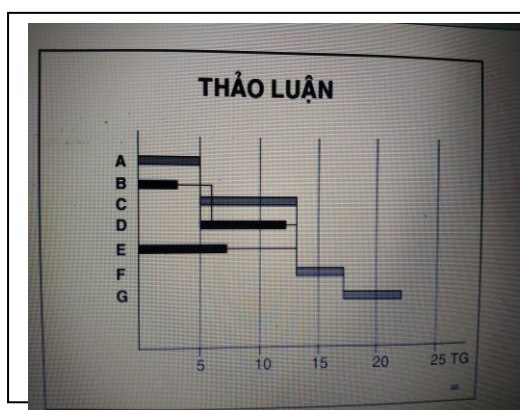
- Vẽ biểu đồ thanh ngang của dự án
- Vẽ biểu đồ khối lượng nguồn lực
- Cân bằng nguồn lực nhằm sử dụng hiệu quả nguồn lực
- Nếu sự sẵn có của nguồn lực (nguồn lực tối đa) là:

+ 11 ngày công lao động/ tuần

+ 10 công lao động/ tuần

+ 9 công lao động/ tuần

Thì thời gian hoàn thành dự án tương ứng bao nhiêu thời gian?



TÀI LIỆU CẦN ĐỌC

Sinh viên cần tìm và đọc kỹ các tài liệu đã ghi trong phần tài liệu tham khảo.

Sinh viên nghiên cứu chi tiết các ví dụ trường hợp được đính ở phần phụ lục tài liệu này.

Nghiên cứu thực tế

Sinh viên chủ động tìm chọn và tìm hiểu về các dự án có liên quan môn học đang diễn ra trong thực tế để trả lời các câu hỏi như: Tại sao lại có dự án này? Dự án này nhằm đạt tới những mục tiêu gì? Ai là những người liên quan và họ quan tâm tới khía cạnh nào của dự án?

Sinh viên tích cực tìm kiếm cơ hội để tham gia một công việc nào đó của một dự án cụ thể.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Dự án là gì?
2. Nêu chu trình cơ bản trong vòng đời của một dự án.
3. Dự án văn hóa nghệ thuật là gì?
4. Những điểm giống và khác nhau giữa dự án nói chung và dự án văn hóa nghệ thuật?
5. Lấy ví dụ thực tế về dự án văn hóa nghệ thuật?
6. Làm thế nào để xác định được vấn đề của một dự án?
7. Làm thế nào để có một ý tưởng cho dự án văn hoá nghệ thuật tốt?
8. Sự khác nhau giữa Mục đích và các mục tiêu cụ thể của dự án?
9. Một bản đề xuất dự án gồm những nội dung cơ bản gì?
10. Đề bản đề xuất được đánh giá tốt cần chú ý những yếu tố cơ bản nào khi viết dự án?
11. Khi ước tính thời gian và nguồn lực cho một dự án, cần chú ý tới những gì?
12. Tại sao khi lập kế hoạch cho một dự án, cần tiến hành phân chia công việc?
13. Khi phân chia công việc của một dự án, cần tuân thủ những nguyên tắc nào?
14. Tại sao cần phân tích mối quan hệ giữa các nhiệm vụ trong một dự án?
15. Lên lịch trình sơ bộ của dự án sẽ giúp nhà quản lý điều gì?
16. Với những dự án nào thì nên sử dụng biểu đồ Grantt để thể hiện lịch trình?
17. Khi nào thì biểu đồ Pert sẽ tỏ ra ưu thế trong việc thể hiện, lịch trình của dự án?
18. Giải thích vai trò của các vị trí nhân sự trong nhóm dự án?

19. Tại sao cần xác định rõ cách thức ra quyết định trước khi thực hiện dự án?
20. Việc tính toán chi tiêu đóng vai trò gì cho sự thành công của một dự án?
21. Thông thường có những phương tiện và cách thức nào đảm bảo thông tin cho một dự án?
22. Cần bố trí và bài trí ra sao để tăng hiệu suất làm việc cho một văn phòng dự án?
23. Những cuộc họp trong dự án nhằm để giải quyết những gì?
24. Cần làm gì để một cuộc họp đạt hiệu quả?
25. Cần làm gì để nhận biết các nguy cơ rủi ro cho một dự án?
26. Cần làm gì để hạn chế rủi ro cho một dự án?
27. Cuộc họp ra mắt có tầm quan trọng thế nào và sẽ công bố những gì?
28. Tại sao cần xây dựng một cơ chế làm việc theo nhóm trong việc vận hành dự án?
29. Những căn cứ để kiểm tra hoạt động của một dự án?
30. Nếu không thường xuyên giám sát các hoạt động của dự án sẽ có thể dẫn tới những nguy cơ gì?
31. Tại sao cần sử lý mâu thuẫn và khuyến khích sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm dự án cũng như giữa dự án và các đối tác?
32. Khi kết thúc hợp tác cần làm những công việc gì?

❖ Tài liệu sử dụng biên soạn Tập bài giảng

1. Cao Đức Hải (chủ biên), Lê Ngọc Thủy (2009), *Giáo trình quản lý dự án văn hóa nghệ thuật*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội
2. Chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright (2005), *Bài giảng về lập kế hoạch và tiến độ dự án*.

❖ Tài liệu tham khảo

1. *Tài liệu tham khảo các bài giảng môn Quản lý dự án*, (2006), Trung tâm A&c, Hà Nội.
2. Đỗ Đức Khôi, (2007), *Tài liệu khóa tập huấn Phương pháp và kỹ năng viết dự án và tìm nguồn tài trợ*.
3. *Quản lý dự án các chiến lược thành công*, (2008), bài giảng của trường Goldsmiths, Anh Quốc.
4. Phil Baguley, (2002), *Quản trị dự án*, bản dịch, Nhà xuất bản Thanh niên

5. Cẩm nang kinh doanh - HARVARD, (2006), *Quản lý dự án lớn và nhỏ*, bản dịch, Nxb Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.
6. Đỗ Phú Trần Tình, (2008), *Lập & thẩm định dự án đầu tư*, Nxb Giao thông vận tải.
7. Dự án “Biên soạn giáo trình quản lý văn hoá nghệ thuật (bậc cử nhân và các khoá học chuyên sâu ngắn hạn) và phát triển giáo trình quản lý văn hoá nghệ thuật (bậc thạc sĩ).” Do Quỹ Ford tài trợ.
8. Dự án “Hỗ trợ văn hoá Việt Nam vì sự phát triển bền vững 2005- 2009” do SIDA Thụy Điển tài trợ.
9. The Handbook of Project Management -Trevor L. Y ounge.

Phụ lục
MỘT SỐ DỰ ÁN MẪU VỀ VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

**Dự án: KHÔI PHỤC VÀ TƯ LIỆU HÓA KỸ THUẬT DỆT KHỔ CHỈ
CỦA NGƯỜI KATU**

I. LÝ DO ĐỀ XUẤT DỰ ÁN

1. Người Ka Tu là một người thiểu số thuộc nhóm cư dân nói ngôn ngữ Môn Khơme thuộc ngữ hệ Nam Á, cư trú ở vùng phía Bắc dãy Trường Sơn với dân số hơn 5 nghìn người, xếp vị trí thứ 26 trong danh mục 54 thành phần dân tộc ở Việt Nam. Bộ phận dân cư và địa bàn người Ka Tu cư trú lớn nhất tập trung ở miền núi phía Tây Quảng Nam và phía tây thành phố Đà Nẵng với hơn 39.000 người. Đồ về phía tây của dãy Trường Sơn người Ka Tu còn cư trú ở các huyện Nam Đông, A Lưới (tỉnh Thừa Thiên Huế) và dọc phía Đông huyện Kà Lùm, tỉnh Xê Công, nước Cộng hoà Dân chủ Nhân dân Lào có một bộ phận không nhỏ người Ka Tu sinh sống và là đồng tộc với người Ka Tu ở Việt Nam.

Ở tỉnh Quảng Nam người Ka Tu: ở 21 xã, thị trấn thuộc huyện Đông Giang, Tây Giang và 6 xã, thị trấn của huyện Nam Giang, ở thành phố Đà Nẵng người Ka Tu sinh sống ở 2 xã Hoà Bắc, Hoà Phú, huyện Hoà Vang. Người Ka Tu được các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước rất quan tâm, bởi họ được xem là một tộc người bản địa, nền văn hoá còn bảo lưu nhiều yếu tố văn hoá cổ truyền sơ khai và độc đáo. Một trong những giá trị đó là nghề dệt cổ truyền, cho đến nay vẫn còn những làng dệt và người dệt.

2. Ngày nay, nếu đến các xã vùng cao ở hai huyện Đông Giang, Nam Giang những làng dệt nổi tiếng một thời vẫn còn đó như: làng Côn Dồn xã Zuôi, làng Pa Rã xã Tabhing, làng Đơ Roòng xã Ta Lu... Sản phẩm dệt của người Ka Tu có cái khó mà gọi theo tiếng Ka Tu là Gờhun, cái váy (Prting), cái áo (Adoh), tấm choàng (A duông)... phục vụ nhu cầu dân cư trong vùng, nhất là trong các dịp lễ hội.

Nghề dệt, kỹ thuật dệt, quy trình tạo ra bộ khổ đính hoa văn hạt chì của người Ka Tu có những yếu tố độc đáo là: nguyên tắc cán bông, kéo sợi, tạo màu sắc sợi vải, kỹ thuật tạo hoa văn bằng màu sắc và hoa văn hạt chì. Để có màu đỏ, người Ka Tu dùng củ Ahur giã nát lấy nước làm thuốc nhuộm; màu vàng thì

dùng rễ cây vàng đắng; màu trắng thì dùng vỏ ốc dưới đuôi nường chín giã thành bột; màu chàm màu đen thì dùng lá cây Tarâm giã nát ngâm lâu ngày. Phân nhuộm là cả một nghệ thuật, từ việc định liều lượng, lá cây, rễ cây, phải ngâm như thế nào, đến việc nấu như thế nào và trong bao lâu. Mọi công việc đều phải tiến hành tuần tự theo một quy trình nhuộm - phơi rồi nhuộm.

Sợi chỉ sau khi nhuộm đem phơi khô rồi đưa sợi màu vào khung dệt. Kích thước khổ chỉ trước khi dệt được xác định ngay ở giai đoạn đưa lên khung dệt và kết hợp với các sợi chỉ màu theo kết cấu ngang, dọc để tạo trên nền vải những khoảng màu, những mô típ hình thể. Nét độc đáo và mang tính riêng biệt đậm chất hồn người Ka Tu, chính là sử dụng hạt cườm nhựa trắng mà xưa kia là hạt cây rừng rồi đến hạt chì để luồn vào từng sợi chỉ tạo thành hoa văn ngay trong lúc dệt với nhiều hình thù khác nhau.

Đối với người Ka Tu, mỗi một hoa văn trên nền vải bao giờ cũng mang một đặc trưng của cỏ cây, hoa lá nơi núi rừng hùng vĩ và gắn gũi với cuộc sống sinh hoạt hàng ngày của họ. Do vậy các hoa văn đều có một sự tích, một biểu tượng riêng.

3. Do tác động mạnh mẽ của thị trường hàng hoá, mà người Ka Tu không còn trồng bông, kéo sợi, dệt vải. Vì vậy, bộ khổ chỉ truyền thống dệt từ sợi bông đã dần mất hẳn không còn tìm - thấy trong mỗi gia đình người Ka Tu. Hơn nữa, những sản phẩm dệt thủ công tốn nhiều công sức, đời sống đồng bào lại quá khó khăn, nên nghề dệt truyền thống của người Ka Tu đang đứng trước nguy cơ sẽ bị mai một hoàn toàn.

Bộ khổ chỉ duy nhất do chính bàn tay người thợ dệt Ka Tu tạo ra xưa kia được Bảo tàng Đà Nẵng sưu tầm và lưu giữ từ hơn 20 năm nay. Bộ khổ chỉ này được trưng bày và luôn để lại ấn tượng mạnh mẽ cho người xem và là nguồn tư liệu cho các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước tìm hiểu nghiên cứu về nghề dệt cổ truyền KaTu.

4. Tuy vậy cho đến nay chưa có một dự án nghiên cứu chuyên sâu nào về nghề dệt của người Ka Tu nhằm bảo tồn những giá trị văn hoá có tính bản địa, cung cấp những cơ sở khoa học để phát huy nghề dệt, đưa ra những khuyến cáo cho các nhà quản lý, cho người dân phát triển thành một nghề thu nhập chính và quảng bá sản phẩm cho ngành du lịch.

Qua nghiên cứu nghề dệt chúng ta sẽ có thêm những tư liệu về một nghề thủ công sơ khai, những quan niệm về cái đẹp, về những ý nghĩa của mô típ hoa văn phản ánh nhân sinh quan, thế giới quan sơ khai của người Ka Tu. Đồng thời với nghề dệt, sản phẩm dệt sẽ phản ánh đời sống xã hội của người Ka Tu đã tồn tại qua nhiều thế hệ.

5. Ý tưởng thực hiện dự án “Khôi phục và tư liệu hoá kỹ thuật Dệt khổ chì của người Ka Tu” là để tìm đến, công bố một giá trị văn hoá đặc sắc được tiến hành bởi những nhà nghiên cứu khoa học, có kinh nghiệm thực tiễn và, được thực hiện ngay tại làng dệt, người dệt.

2.NỘI DUNG DỰ ÁN

2.1.Dự án được thực hiện ngay tại địa bàn sinh sống của người Ka Tu và ở những làng thôn còn nghề dệt, người dệt, sản phẩm dệt trước đây cũng như sản phẩm dệt hiện nay.

- Sử dụng các kiến thức tích lũy được của các cán bộ tham gia dự án
- Thực hiện nghiên cứu sưu tầm tư liệu bằng điền dã thực địa.
- Vận dụng kiến thức, khả năng của người nghiên cứu khoa học và kết hợp với những kiến thức, khả năng, việc thực hành trực tiếp của người bản địa bằng chính sự tham gia của họ vào đề tài.

2.2.Đầu tư nguyên vật liệu và nhân công để dệt khổ chì

- Công cụ dệt: bộ công cụ xử lý bông, kéo sợi, cuốn sợi, giàn phơi sợi, bộ khung dệt và các công cụ phụ trợ.
- Nguyên liệu và những chất liệu khác như: bông, vải, sợi, thuốc nhuộm vải, hạt chì, hạt cườm (tạo các mô típ hoa văn) và các vật dụng pha chế màu (đỏ, đen, vàng, trắng, xanh.. .)
- Thuê nhân công đào củ màu về pha chế thành thuốc nhuộm để tạo màu sắc trên nền vải trước khi dệt.
- Mời các nghệ nhân dệt vải cổ truyền trực tiếp thực hiện các quy trình kỹ thuật dệt khổ chì.

2.3.Tư liệu hoá nghề dệt cổ truyền của người Ka Tu

- Khái quát về nghề dệt cổ truyền: diễn biến trong tiến trình lịch sử và thực trạng hiện nay; số làng dệt, người dệt, kỹ thuật dệt, sản phẩm dệt...
- Quá trình tạo nguyên liệu chất liệu: bông, vải, màu sắc, hạt chì và chất liệu khác.

- Quá trình xử lý bông, kéo sợi, cuốn sợi, giăng sợi, đưa sợi lên khung dệt.
- Kỹ thuật dệt khổ chì: dệt nền vải trơn, dệt nền vải hoa văn màu, dệt các mô típ hoa văn sử dụng hạt chì để luồn vào từng sợi vải truyền thống của người Ka Tu.
- Các nguyên tắc thao tác, tạo mô típ hoa văn, kích cỡ, loại hình kích thước, sản phẩm.

4.Quảng bá và giới thiệu giá trị nghề dệt và sản phẩm bộ khổ chì truyền thống

- Đặc trưng tạo nguyên liệu, màu sắc mô típ hoa văn có tính bản địa, tính, năng của bộ công cụ dệt thô sơ với tính năng độc đáo của sản phẩm dệt, đặc biệt là kỹ thuật tạo hoa văn với những mô típ khác nhau, đánh giá công lao động.
- Giới thiệu những giá trị trang phục khổ chì theo giới tính, nhu cầu sử dụng thường ngày, trong lễ hội, trong trao đổi hàng hoá.
- Giới thiệu mối tương quan trong trang phục, trang sức trong ngày thường, trong lễ hội.

3. SẢN PHẨM CỦA DỰ ÁN

- Hiện vật được đưa về giới thiệu trưng bày tại Bảo tàng Đà Nẵng
- Bộ khổ chì truyền thống của người Ka Tu
- Ảnh chụp các quy trình, kỹ thuật trong nghề dệt Ka Tu
- Băng ghi âm
- Băng hình video, đĩa CD về nghề dệt cổ truyền của người Ka Tu

4. HIỆU QUẢ XÃ HỘI

Thành công của dự án “Khôi phục và tư liệu hoá kỹ thuật dệt khổ chì của người Ka Tu” nhằm khẳng định nó là một di sản văn hoá quý giá, thể hiện rõ nét đặc trưng về đời sống văn hoá vật chất, tinh thần của người Ka Tu. Đề cập đến những giá trị, những đặc trưng cụ thể trong: quy trình sản xuất nguyên liệu sợi, màu sắc, sự sáng tạo ra các mô típ hoa văn, bố cục, trang trí trên nền vải, sự phân chia các loại hình sản phẩm trong nhu cầu sử dụng và thẩm mỹ. Từ những nghiên cứu đó, mang lại những thông tin, những phân tích đầy đủ về nghề dệt truyền thống của người Ka Tu.

Với kết quả của dự án mang tính khoa học thực tiễn, sẽ tạo cơ sở cho các nhà quản lý có giải pháp bảo tồn, khôi phục những giá trị văn hoá trong nghề dệt cổ truyền, trong văn hoá trang phục của dân tộc Ka Tu; khôi phục lại làng nghề

dệt, nuôi dưỡng những nghệ nhân dệt vải, làm cho nghề dệt và trang phục truyền thống không bị thất truyền; tạo một động lực cho chính người dân bản địa có thu nhập từ nghề dệt. Những sản phẩm dệt của người Ka Tu sẽ trở thành hàng hoá trong quảng bá du lịch. Bên cạnh đó kết quả của dự án sẽ cung cấp những tư liệu khoa học khi nghiên cứu các lĩnh vực khác của nền văn hoá cổ truyền dân tộc Ka Tu và các dân tộc khác.

Tăng cường sự gắn kết cộng đồng thực hiện mục tiêu của UNESCO “Bình đẳng văn hoá và đa dạng văn hoá”. Đồng thời dự án góp phần thực hiện Nghị quyết TW 5 về “Xây dựng nền văn hoá Việt Nam tiên tiến đậm đà bản sắc dân tộc”.

5. CƠ QUAN THỰC HIỆN DỰ ÁN

- Bảo tàng Đà Nẵng

6. CƠ QUAN CHỈ ĐẠO DỰ ÁN

- Cục Di sản Văn hoá - Bộ Văn hoá Thông tin
- Sở Văn hoá Thông tin thành phố Đà Nẵng.

a) Cơ quan tài trợ dự án

- Quỹ Ford Foundation

b) Kinh phí cho dự án: 10.000 USD

c) Giải trình kinh phí thực hiện dự án (Đơn vị tính: VNĐ)

1. Tiền công (thư ký, nhân công, kỹ thuật...)

Chức danh nhiệm vụ	số người	Giá tiền	số ngày/ tháng	Kinh phí
Chủ nhiệm dự án	01	50.000	100 ngày/8 tháng	5.000.000
Cán bộ dự án	05	50.000	70 ngày/8 tháng	17.500.000

2. Đi lại và công tác phí

- + Đi lại trong nước (chi tiết chuyến đi tính theo từng ngày)
- + Thuê xe 5 đợt (3.000.000 x 5 đợt). 15.000.000
- + Đi liên hệ địa bàn thực địa: 4 ngày 2.400.000
- + Đi nghiên cứu thực địa tại huyện Đông Giang, Quảng Nam 10 ngày 8.000.000
- + Đi nghiên cứu thực địa tại huyện Nam Giang, Quảng Nam 10 ngày 8.000.000
- + Đi nghiên cứu thực địa tại huyện Hoà Vang, Đà Nẵng 5 ngày 4.000.000
- + Đi nghiên cứu để đánh giá so sánh sản phẩm dệt của người Ka 10 ngày 8.000.000

Tu ở Nam Đông, Thừa Thiên - Huế

+ Đi tổ chức thực hành các quy trình dệt tại xã Zuôih, 5 ngày 4.000.000
Nam Giang

3 .Kinh phí cho quảng bá và giới thiệu:

+ Tổ chức trưng bày giới thiệu sản phẩm nghề dệt lần thứ nhất 5 ngày
5.000.000

tại huyện Nam Giang

+ Tổ chức đưa hiện vật về giới thiệu trưng bày tại Bảo tàng Đà Nẵng 15 ngày
8.000.000

4.Kinh phí đầu tư trang thiết bị

+ Toạ đàm khoa học để thu thập tài liệu (ghi chép, lập bản vẽ)
6.000.000

+ Photocopy' 2.000.000

+ Mua trang thiết bị: (chi tiết)

+ Máy' chụp ảnh 6.000.000

+ Fim chụp ảnh và sang phóng ảnh, mua bãn Btacam, đĩa CD
4.000.000

+ Trang bị vật dụng cá nhân (chăn màn, ba lô, đèn pin)
1.500.000

+ Dụng cụ đo vẽ thước, bút chuyên dụng
500.000

5.Thuê trang thiết bị (chi tiết)

+ Thuê máy quay phim thực hiện cảnh quay và thuê nhân viên kỹ thuật dựng
8.000.000

phim về nghề dệt truyền thống Ka Tu

+ Thuê khoang máy phát điện
2.000.000

6.Kinh phí mua nguyên liệu và chất chế tác vật liệu dệt vải

+ Công cụ dệt: bộ công cụ xử lý bông, kéo sợi, cuộn sợi giăng sợi,
8.000.000

bộ khung dệt, các công cụ phụ trợ

+ Vật liệu chế tác dệt vải: bông, vải, sợi màu, hạt chì, thuốc nhuộm vải, đồ dùng
pha chế màu

7.Kinh phí khôi phục khổ chì

+ Mời các nghệ nhân tiến hành thực hiện các quy trình kỹ thuật dệt khổ chì
10.000.000

trong thời gian 6 tháng.

8. Kinh phí tư liệu hoá: quay phim, chụp ảnh ghi âm

+ Biên tập nội dung tư liệu, kịch bản phim
3.000.000

+ Biên tập nội dung tư liệu về nghề dệt truyền thống-Ka Tu
5.000.000

+ Thư từ điện thoại Fax 4.000.000

9. Chi khác

+ Thuê khoán nhân công gửi công, dẫn đường
2.000.000

+ Trà nước làm việc với dân
2.000.000

+ Dự phòng chi 1.000.000

Tổng số: 159.900.000

d) Kế hoạch tiến độ thời gian thực hiện dự án: từ tháng 5 đến tháng 12 năm 2004

Tháng 5/2004: Nghiên cứu tài liệu lập, kế hoạch và liên hệ địa bàn thực hiện

Tháng 6 - tháng 7/2004: Đi nghiên cứu thực địa các xã huyện Đông Giang, Tây Giang, Nam Giang (Thừa Thiên - Huế) và 2 xã huyện Hoà Vang, sưu tầm tài liệu, thiết lập đo vẽ kích thước khung dệt, kích cỡ trang phục truyền thống của người Ka Tu trước khi khôi phục khổ chì.

Tháng 8/2004: Phân tích dữ liệu và đặt làm khung dệt, các công cụ xử lý bông, vải, mua nguyên vật liệu pha chế màu sắc, tạo hoa văn và triển khai dệt khổ chì tại làng Công Dồn, xã Zuôi, huyện Nam Giang.

Tháng 9/2004: Kiểm tra tiến độ dệt khổ chì lần thứ I

Tháng 10/2004: Kiểm tra tiến độ dệt khổ chì lần thứ II

Tháng 11/2004: Hoàn chỉnh sản phẩm dệt khổ chì trước khi đưa ra trưng bày giới thiệu tại Bảo tàng Đà Nẵng

Tháng 12/2004: Hoàn thành dự án và tổ chức trưng bày, giới thiệu sản phẩm khổ chì tại 2 điểm:

Trung bày giới thiệu nghề dệt và sản phẩm của dự án tại trung tâm văn hoá huyện Nam Giang.

Trung bày giới thiệu nghề dệt và sản phẩm của dự án tại Bảo tàng Đà Nẵng và đưa hiện vật vào trưng bày tại Bảo tàng.

Trên đây là dự thảo nội dung thực hiện dự án “*Khôi phục và tư liệu hoá kỹ thuật dệt khổ chài của người Ka Tu*”. Nếu nhận được sự tài trợ từ phía Quỹ Ford Foundation dành cho Việt Nam trong năm 2004, trong quá trình thực hiện, chúng tôi sẽ có kế hoạch chi tiết kèm theo.

BẢO TÀNG ĐÀ NẴNG

Dự án

BẢO TỒN VÀ PHÁT TRIỂN DÒNG TRANH DÂN GIAN ĐÔNG HỒ

1.Đặt vấn đề (tính cấp thiết của Dự án)

1.1.Tranh dân gian Đông Hồ là một di sản văn hoá Việt Nam có giá trị đặc biệt

1.1.1. Chủ nhân của dòng tranh dân gian Đông Hồ là các thế hệ dân làng Đông Hồ (thuộc xã Song Hồ, huyện Thuận Thành, tỉnh Bắc Ninh)

1.1.2.Tranh Đông Hồ là một dòng tranh dân gian độc đáo, có giá trị nhiều mặt (cả về nội dung và nghệ thuật).

Là một dòng tranh dân gian có lịch sử lâu đời: chắc chắn đã phát triển mạnh từ khoảng thế kỷ XVII - XVIII.

Kỹ thuật sản xuất tranh rất phong phú, độc đáo:

- Có loại tranh được sản xuất bằng cách khắc ván (gỗ) rồi in
- Có loại tranh được sản xuất bằng cách khắc ván để in nét rồi dùng bút lông tô màu

- Có loại tranh được sản xuất bằng cách dùng dao để trổ các loại giấy màu thành các đường nét, rồi dán các đường nét ấy chồng lên nhau.

Nguyên liệu để sản xuất tranh hoàn toàn được khai thác từ thiên nhiên trong vùng: vỏ con điệp, sỏi son, lá tre, hoa hòe, gỗ cây vang, lá cây chàm...

Thể loại tranh rất phong phú (gồm tranh thờ, tranh chúc tụng, tranh lịch sử, tranh truyện, tranh cảnh vật, tranh cảnh sinh hoạt...). Các loại tranh này đều phản ánh sâu sắc tâm tư, tình cảm, ước vọng ngàn đời của người dân lao động về một cuộc sống no ấm, hoà thuận, hạnh phúc, một xã hội công bằng, tốt đẹp.

1.2.Tuy nhiên, do những biến đổi về đời sống và sản xuất, dòng tranh Đông Hồ đang ngày càng bị mai một

1.2.1 Cả làng Đông Hồ hiện chỉ còn 3 nghệ nhân (Trần Nhật Tấn, Nguyễn Đăng Chế, Nguyễn Hữu Sam) duy trì việc sản xuất tranh (cùng gia đình họ). Lớp trẻ ở Đông Hồ ít am hiểu về dòng tranh, chưa nắm được kỹ thuật sản xuất tranh; chưa xuất hiện lớp kế tiếp các nghệ nhân làm tranh.

1.2.2.Thị trường tranh hiện nay ngày càng bị thu hẹp. Việc gắn kết di sản văn hoá tranh Đông Hồ với các hoạt động du lịch văn hoá chưa được chú ý khai thác.

1.2.3.Cho đến nay, vẫn chưa có dự án đầu tư cho việc bảo tồn và phát triển dòng tranh

2. Mục đích, yêu cầu của Dự án

2.1.Mục đích

- Bảo tồn dòng tranh dân gian Đông Hồ: bảo tồn kỹ thuật sản xuất, bảo tồn các nghệ nhân, bảo tồn các di sản của dòng tranh.
- Phát triển dòng tranh dân gian Đông Hồ: truyền dạy nghề cho lớp trẻ, tuyên truyền, giới thiệu về dòng tranh.
- Làng tranh dân gian Đông Hồ trở thành một địa chỉ du lịch và tranh Đông Hồ là sản phẩm phục vụ du lịch, góp phần phát triển lợi ích kinh tế của cư dân làng Đông Hồ, Song Hồ, Thuận Thành, Bắc Ninh.

2.2. Yêu cầu

- Đầu tư trực tiếp cho hoạt động bảo tồn và phát triển dòng tranh.
- Kết thúc dự án, các hoạt động bảo tồn và phát triển dòng tranh phải đưa ra các sản phẩm cụ thể.

3.Nội dung (nhiệm vụ) của Dự án

3.1.Tiến hành sưu tầm các tài liệu, hiện vật về tranh dân gian Đông Hồ, trên cơ sở đó, tổ chức phòng trưng bày về dòng tranh tại 01 địa điểm ở làng Đông Hồ tại Đình Trang (đình làng Đông Hồ hoặc tại nhà 01 nghệ nhân).

3.2.Tổ chức 01 cuộc tọa đàm và 01 lớp tập huấn (truyền nghề) kỹ thuật sản xuất tranh Đông Hồ

- Tọa đàm:

Địa điểm: làng Đông Hồ

Đối tượng tham gia: đại diện các cơ quan thực hiện dự án, các nhà khoa học, các nghệ nhân, các đối tượng tham gia tập huấn.

Thời gian: 01 ngày

Kết thúc tọa đàm, cơ bản khuyến nghị về bảo tồn và phát triển dòng tranh gửi tới các cơ quan quản lý văn hoá và chính quyền địa phương.

•Tập huấn:

Địa điểm tổ chức: Làng Đông Hồ

Đối tượng tham gia tập huấn: Thanh niên làng Đông Hồ (khoảng 15-20 người).

Thời gian tập huấn: 10 ngày

Người giảng bài:

+ Các chuyên gia về bảo tồn di sản văn hoá: Mỹ thuật, Lịch sử

+ Các nghệ nhân

Tổ chức tuyên truyền, giới thiệu về tranh dân gian Đông Hồ

Tổ chức biên soạn, xuất bản 01 tập sách giới thiệu về tranh dân gian Đông Hồ.

Tuyên truyền, giới thiệu về tranh dân gian Đông Hồ.

4.Đối tượng hưởng lợi trực tiếp của dự án

•Nhân dân làng Đông Hồ (thông qua việc bảo tồn và phát triển sản xuất nghề tranh).

•Các nghệ nhân tranh dân gian Đông Hồ (Trần Nhật Tấn, Nguyễn Đăng Chế, Nguyễn Hữu Sam).

5.Tổ chức thực hiện dự án

5.1.Cơ quan chủ trì: Cục Bảo tồn Bảo tàng - Bộ Văn hoá Thông tin

5.2.Các tổ chức, cá nhân phối hợp thực hiện dự án

•Sở Văn hoá - Thông tin tỉnh Bắc Ninh

• UBND xã Song Hồ, huyện Thuận Thành, tỉnh Bắc Ninh.

•Bà Lê Ngọc Thuỷ: chuyên viên Vụ Hợp tác Quốc tế - điều phối dự án - Bộ Văn hoá - Thông tin

6.Thời gian thực hiện dự án

Từ quý 11/2003 đến hết quý III/2004.

6.1.Quý 11/2003

+ Xây dựng dự án + Tìm nguồn tài trợ cho dự án.

6.2. Từ quý III/2003 đến hết quý III/2004: Triển khai dự án

7. Kinh phí thực hiện dự án

7.1. Tổng số: 20.000 USD

Bao gồm:

• Chi phí sưu tầm tài liệu, hiện vật và tổ chức phòng trưng bày về tranh dân gian Đông Hồ:

- Chi phí sưu tầm tài liệu, hiện vật: 4.000 USD.

- Chi phí tổ chức phòng trưng bày: 1.500 USD.

• Chi phí tổ chức tọa đàm và đào tạo: 8.000 USD.

- Chi phí tuyên truyền, giới thiệu về tranh dân gian Đông Hồ:

- Chi phí biên soạn, xuất bản tập sách, in VCD: 3.000 USD

Chi phí cho việc tổ chức tuyên truyền, giới thiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng: 1.500 USD.

• Chi phí quản lý dự án (10%): 2.000 USD.

Nguồn đầu tư: Đại sứ quán Mỹ tại Việt Nam tài trợ cho Dự án.