



USAID
TỪ NHÂN DÂN MỸ

HỢP TÁC. HỌC TẬP. THÍCH ỨNG.
Hướng tới NHỮNG KẾT QUẢ PHÁT TRIỂN TỐT ĐẸP HƠN

PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**



USAID
TỪ NHÂN DÂN MỸ

Công cụ này được thực hiện với sự hỗ trợ của Nhân dân Hoa Kỳ thông qua Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID). Ban đầu, công cụ này là sản phẩm của Dexis Consulting Group thông qua dự án LEARN, một dự án được quản lý bởi Văn phòng Học tập, Đánh giá và Nghiên cứu (LER) của USAID thuộc Cục Chính sách, Kế hoạch và Học tập (PPL). Phiên bản này được phát triển từ sản phẩm ban đầu đó và do Social Impact, Inc. thực hiện thông qua dự án USAID Learns theo yêu cầu của USAID Việt Nam.

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

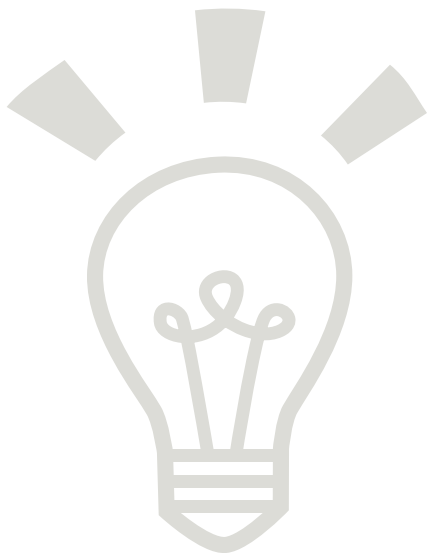
HỢP TÁC



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỢP TÁC



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

KHÁI NIỆM CHÍNH



HỢP TÁC

HỢP TÁC NỘI BỘ

1. Xác định và ưu tiên các đồng nghiệp/nhóm khác trong tổ chức cho hợp tác chiến lược.
2. Quyết định cách thức huy động các đồng nghiệp/nhóm đó.
3. Hợp tác với các đồng nghiệp/nhóm đó để triển khai các quyết định đã được thống nhất.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



HỢP TÁC

HỢP TÁC NỘI BỘ

- Trước khi đọc các thẻ, hãy yêu cầu nhóm định nghĩa rõ phạm vi 'nội bộ'.
- Hãy đảm bảo nội dung thảo luận không chỉ bao gồm việc nhóm hợp tác với nhau hiệu quả như thế nào, mà còn thảo luận mức độ chiến lược, có chủ đích của việc hợp tác.
- Hợp tác trong nội bộ nhóm có thể diễn ra theo nhiều hình thức, bao gồm trao đổi thông tin, chia sẻ kiến thức, tham vấn, điều phối, đồng kiến tạo,...
- Các tiêu hợp phần liên quan: *Sự cởi mở, Quản lý tri thức, Ra quyết định*

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỢP TÁC
HỢP TÁC NỘI BỘ



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



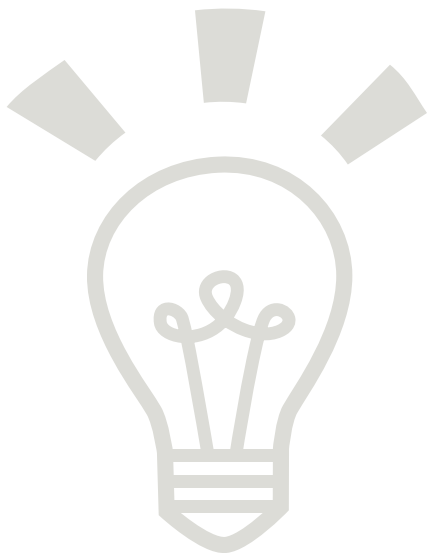
HỢP TÁC

HỢP TÁC NỘI BỘ

7 Chúng tôi chưa cộng tác với các đồng nghiệp/ nhóm khác trong nội bộ tổ chức.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỢP TÁC
HỢP TÁC NỘI BỘ



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



HỢP TÁC

HỢP TÁC NỘI BỘ

- 7 Chúng tôi hợp tác với các đồng nghiệp/nhóm khác **thình thoảng khi cần.**
- 7 Thông thường, **mỗi người /nhóm có thông tin công việc của riêng mình và không chia sẻ.**

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỢP TÁC
HỢP TÁC NỘI BỘ



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



HỢP TÁC

HỢP TÁC NỘI BỘ

- ↗ **Đôi khi** chúng tôi hợp tác với các đồng nghiệp/ nhóm khác.
- ↗ Sự hợp tác trong tổ chức chủ yếu thông qua **trao đổi thông tin**.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỢP TÁC
HỢP TÁC NỘI BỘ



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



HỢP TÁC

HỢP TÁC NỘI BỘ

Chúng tôi **thường xuyên**:

- ↗ Xác định những đồng nghiệp/nhóm nào khác có thể có ảnh hưởng quan trọng nhất đến lập kế hoạch và thực hiện.
- ↗ Đưa ra quyết định về cách hợp tác để tăng hiệu quả và hiệu suất.
- ↗ Cộng tác một cách chiến lược với các đồng nghiệp/nhóm đó dựa trên các quyết định đã đạt được.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỢP TÁC
HỢP TÁC NỘI BỘ



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



HỢP TÁC

HỢP TÁC NỘI BỘ

Theo một cách **nhất quán và có hệ thống**, chúng tôi:

- Xác định những đồng nghiệp/nhóm nào khác có thể có ảnh hưởng quan trọng nhất đến lập kế hoạch và thực hiện.
- Đưa ra quyết định về cách hợp tác để tăng hiệu quả và hiệu suất.
- Cộng tác một cách chiến lược với các đồng nghiệp/nhóm đó dựa trên các quyết định đã đạt được.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

KHÁI NIỆM CHÍNH



HỢP TÁC

HỢP TÁC BÊN NGOÀI

1. Xác định và ưu tiên các bên liên quan chính cho hợp tác chiến lược.
2. Quyết định cách huy động các bên liên quan chính.
3. Cộng tác với các bên liên quan chính dựa trên các quyết định đã được thống nhất.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



HỢP TÁC

HỢP TÁC BÊN NGOÀI

- 7 Trước khi đọc các thẻ, hãy yêu cầu nhóm xác định rõ phạm vi 'bên ngoài'.
- 7 Hãy đảm bảo nội dung thảo luận không chỉ bao gồm việc nhóm hợp tác với bên ngoài hiệu quả như thế nào, mà còn thảo luận mức độ chiến lược, có chủ đích của việc hợp tác. Huy động sự tham gia của các bên liên quan có thể diễn ra theo nhiều hình thức, bao gồm trao đổi thông tin, tham vấn, thảo luận chung/gây ảnh hưởng, điều phối, đối tác, đồng kiến tạo, đồng sở hữu,....
- 7 Các tiêu hợp phần liên quan: *Sự cởi mở, Quan hệ và Mạng lưới, Quản lý tri thức, Ra quyết định.*
- 7 Tiêu hợp phần này có thể ít liên quan đến các bộ phận hỗ trợ phía sau.

HỢP TÁC
HỢP TÁC BÊN NGOÀI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



HỢP TÁC

Hợp tác Bên ngoài

- 7 Chúng tôi vẫn chưa hợp tác với các bên liên quan bên ngoài

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỢP TÁC
HỢP TÁC BÊN NGOÀI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



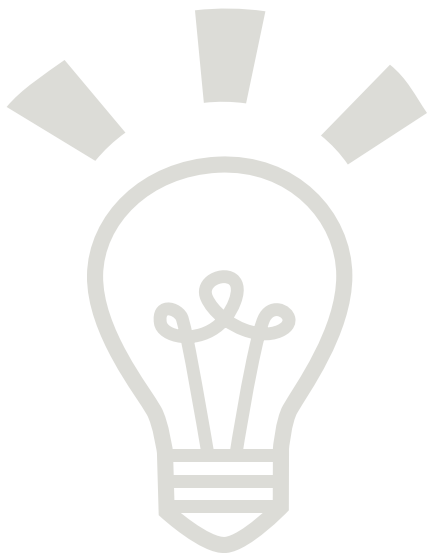
HỢP TÁC

Hợp tác Bên ngoài

- 7 Việc phân tích về các bên liên quan được thực hiện một cách **không chính thức và không được tài liệu hóa.**
- 7 Chúng tôi hợp tác với các bên liên quan **thình thoảng khi cần.**
- 7 Các bên liên quan được **thông báo** về các kế hoạch và/hoặc các biện pháp can thiệp của chúng tôi.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỢP TÁC
HỢP TÁC BÊN NGOÀI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



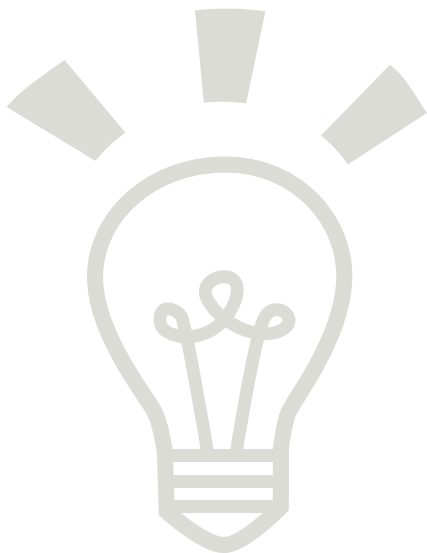
HỢP TÁC

Hợp tác Bên ngoài

- Quy trình lập kế hoạch **đôi khi** bao gồm việc phân tích các bên liên quan.
- Chúng tôi cộng tác với chính phủ, khu vực tư nhân, các tổ chức xã hội và các tổ chức địa phương **khi được yêu cầu**.
- Việc hợp tác với các bên liên quan khác chỉ giới hạn trong việc **tham vấn/thu thập thông tin** để chúng tôi đưa ra quyết định.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỢP TÁC
HỢP TÁC BÊN NGOÀI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



HỢP TÁC

Hợp tác Bên ngoài

Chúng tôi **thường xuyên**:

- Sử dụng **thông tin phân tích các bên liên quan** để xác định và ưu tiên các bên liên quan.
- **Tương tác với các bên liên quan chính** để quyết định cách thức hợp tác nhằm tăng hiệu quả và hiệu lực.
- **Hợp tác chiến lược** với các bên liên quan chính dựa trên các quyết định đã được thống nhất.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỢP TÁC
HỢP TÁC BÊN NGOÀI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



HỢP TÁC

Hợp tác Bên ngoài

Theo một cách **nhất quán và có hệ thống**, chúng tôi:

- Sử dụng **thông tin phân tích các bên liên quan** để xác định và ưu tiên các bên liên quan.
- Tương tác với các bên liên quan chính để quyết định cách thức hợp tác nhằm tăng hiệu quả và hiệu lực.
- Hợp tác chiến lược với các bên liên quan chính dựa trên các quyết định đã được thống nhất.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỌC HỎI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

KHÁI NIỆM CHÍNH



HỌC HỎI

Hệ thống bằng chứng chuyên môn

1. Theo dõi hệ thống bằng chứng chuyên môn
2. Áp dụng hệ thống bằng chứng chuyên môn trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện.
3. Đóng góp/mở rộng hệ thống bằng chứng chuyên môn.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN

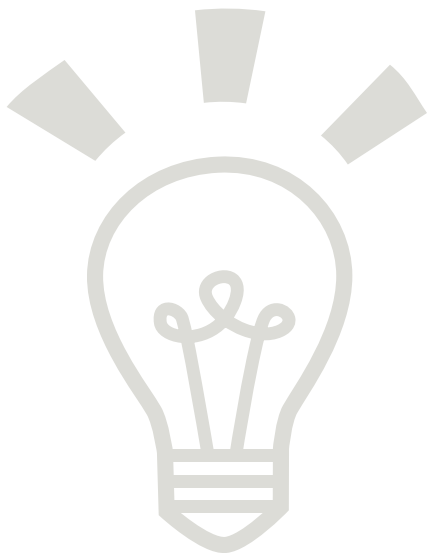


HỌC HỎI

Hệ thống bằng chứng chuyên môn

- 71 Để theo dõi và áp dụng hệ thống bằng chứng chuyên môn, hãy tập trung vào các bằng chứng thu thập từ bên ngoài, đặc biệt là những bằng chứng thiết yếu để nhóm có thể ra quyết định. Nếu người tham gia muốn thảo luận về bằng chứng mà họ và các đối tác thực hiện đang xây dựng thì hãy chuyển sang mục Giám sát và Đánh giá để học hỏi, hoặc Quản lý tri thức.
- 71 Các tiêu hợp phần liên quan: *Lý thuyết thay đổi, Giám sát và Đánh giá để học hỏi, Quản lý tri thức, Ra quyết định.*
- 71 Tiêu hợp phần này có thể ít liên quan đến các bộ phận hỗ trợ phía sau.

HỌC HỎI
HỆ THỐNG BẢNG CHỨNG CHUYÊN MÔN



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



HỌC HỎI

Hệ thống bằng chứng chuyên môn

- 71 Hệ thống bằng chứng chuyên môn là khái niệm còn xa lạ đối với chúng tôi.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
HỆ THỐNG BẢNG CHỨNG CHUYÊN MÔN



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



HỌC HỎI

Hệ thống bằng chứng chuyên môn

- ↗ Chúng tôi **không chính thức** theo dõi hệ thống bằng chứng chuyên môn hiện có.
- ↗ Chúng tôi đã xác định **một số khoảng trống về kiến thức**.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
HỆ THỐNG BẢNG CHỨNG CHUYÊN MÔN



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



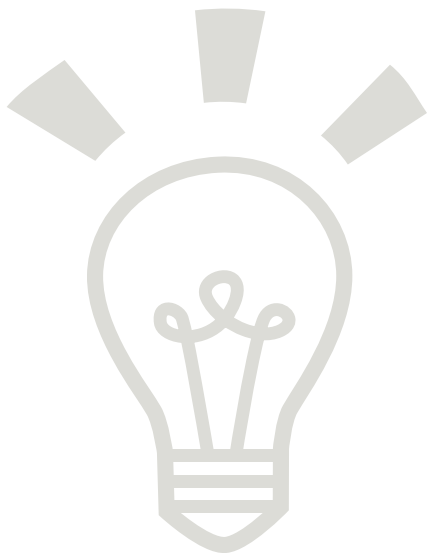
HỌC HỎI

Hệ thống bằng chứng chuyên môn

- 7 Chúng tôi chủ yếu theo dõi và sử dụng các **báo cáo nội bộ** để rút ra những bài học trong quá trình triển khai dự án.
- 7 Chúng tôi bù khuyết kiến thức **khi cần, hoặc bằng cách không chính thức.**

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
HỆ THỐNG BẢNG CHỨNG CHUYÊN MÔN



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



HỌC HỎI

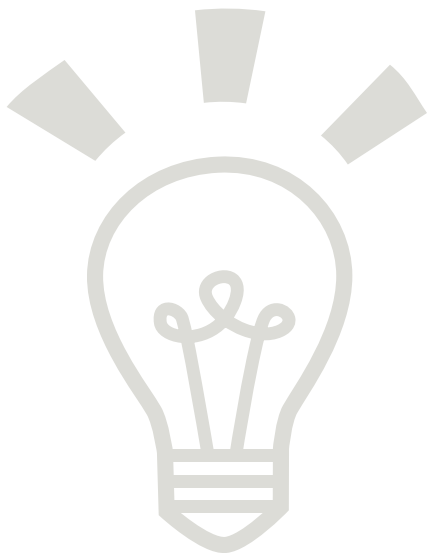
Hệ thống bằng chứng chuyên môn

Chúng tôi **thường xuyên**:

- Theo dõi hệ thống bằng chứng chuyên môn hiện có, **bao gồm các nghiên cứu và kiến thức chuyên môn cập nhật nhất** được phát triển từ các nguồn nội bộ lẫn bên ngoài tổ chức.
- Sử dụng **kết hợp các loại kiến thức và nguồn kiến thức có liên quan** để rút ra bài học, làm cơ sở xây dựng chiến lược và triển khai dự án.
- Bù khuyết và **đóng góp kiến thức mới** vào hệ thống bằng chứng bằng cách tổng hợp kiến thức, nghiên cứu, thí điểm/thử nghiệm và đánh giá.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
HỆ THỐNG BẢNG CHỨNG CHUYÊN MÔN



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



HỌC HỎI

Hệ thống bằng chứng chuyên môn

Theo một cách **nhất quán và có hệ thống**, chúng tôi:

- Theo dõi hệ thống bằng chứng chuyên môn hiện có. Đây là hệ thống gồm những nghiên cứu mới nhất và các kiến thức chuyên môn theo chủ đề, được tạo ra từ nội bộ tổ chức hoặc từ các nguồn bên ngoài.
- Sử dụng kết hợp các loại kiến thức và nguồn kiến thức có liên quan để rút ra bài học, làm cơ sở hoạch định chiến lược và triển khai dự án.
- Bù khuyết và đóng góp kiến thức mới vào hệ thống bằng chứng bằng cách tổng hợp kiến thức, nghiên cứu, thí điểm/thử nghiệm và đánh giá.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

KHÁI NIỆM CHÍNH



HỌC HỎI

Lý thuyết Thay đổi

1. Chất lượng của các lý thuyết thay đổi.
2. Thử nghiệm và khám phá các lý thuyết thay đổi.
3. Nhận thức của các bên liên quan về lý thuyết thay đổi và bài học rút ra từ việc thử nghiệm chúng.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



HỌC HỎI

Lý thuyết Thay đổi

- Lý thuyết thay đổi là một bản mô tả, thường kèm theo đồ họa hoặc hình ảnh minh họa, về cách một mục đích hoặc kết quả kỳ vọng sẽ được triển khai trong một bối cảnh cụ thể. Một lý thuyết thay đổi chặt chẽ được bắt đầu từ việc làm rõ điều gì chúng ta nghĩ là mình đã biết (để có thể kiểm nghiệm nó và thẩm định Lý thuyết thay đổi) và điều gì chúng ta chưa biết (để có thể tìm ra những cách thức tìm hiểu về nó). Điều này sẽ đóng vai trò nền tảng cho các nỗ lực MEL.
- Các tiêu hợp phần liên quan: *Giám sát & Đánh giá để học hỏi, Tạm dừng & Suy ngẫm*.
- Tiêu hợp phần này có thể ít liên quan đến các bộ phận hỗ trợ phía sau.

HỌC HỎI
LÝ THUYẾT THAY ĐỔI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



HỌC HỎI

Lý thuyết Thay đổi

7 Chúng tôi chưa xây dựng lý thuyết thay đổi.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
LÝ THUYẾT THAY ĐỔI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



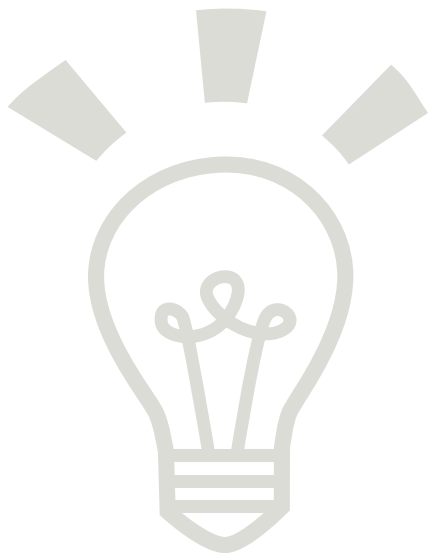
HỌC HỎI

Lý thuyết Thay đổi

- 7 Lý thuyết thay đổi (TOC) của chúng tôi chỉ đơn giản ở dạng mệnh đề "Nếu...thì..." và không kết nối chặt chẽ với các yếu tố tạo động lực thay đổi trong bối cảnh địa phương.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
LÝ THUYẾT THAY ĐỔI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



HỌC HỎI

Lý thuyết Thay đổi

- 7 Lý thuyết thay đổi (TOC) của chúng tôi được xây dựng dựa trên **sự hiểu biết về bối cảnh địa phương**.
- 7 Một số khía cạnh trong TOC của chúng tôi sẽ **được xem xét thông qua Theo dõi và Đánh giá (M&E)**.
- 7 TOC của chúng tôi chỉ được **chia sẻ và nắm bắt bởi một vài người**, bao gồm một số nhân viên và các bên liên quan chính.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
LÝ THUYẾT THAY ĐỔI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



HỌC HỎI

Lý thuyết Thay đổi

- Lý thuyết thay đổi (TOC) **dựa trên bối cảnh thực tế** của chúng tôi nêu rõ các **yếu tố tạo động lực thay đổi, can thiệp, giả định và kết quả.**
- Ít nhất **một lần mỗi năm**, chúng tôi sẽ **kiểm tra các khía cạnh** của TOC bằng cách sử dụng **nhiều phương pháp học hỏi khác nhau.**
- TOC của chúng tôi được **chia sẻ rộng rãi cho hầu hết** nhân viên và các bên liên quan chính.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
LÝ THUYẾT THAY ĐỔI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



HỌC HỎI

Lý thuyết Thay đổi

- 7 Lý thuyết thay đổi (TOC) dựa trên bối cảnh thực tế và **có chất lượng cao** của chúng tôi được phát triển **với sự tham gia của các bên liên quan tại địa phương**.
- 7 Chúng tôi kiểm tra các khía cạnh của TOC một cách hệ thống - đặc biệt là **các giả định và tiến trình hướng tới kết quả** - và **điều chỉnh** TOC (nếu cần) dựa trên các kinh nghiệm rút ra.
- 7 Chúng tôi **sử dụng và chia sẻ** những kinh nghiệm rút ra trong quá trình tìm hiểu về TOC của mình với **các bên liên quan** để **thông tin** cho quá trình lập kế hoạch và triển khai của họ.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

KHÁI NIỆM CHÍNH



HỌC HỎI

Nhận biết về bối cảnh

1. Xác định rủi ro và cơ hội trong bối cảnh địa phương.
2. Giám sát sự thay đổi trong bối cảnh địa phương.
3. Phản hồi và áp dụng các bài học kinh nghiệm rút ra từ quá trình giám sát

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN

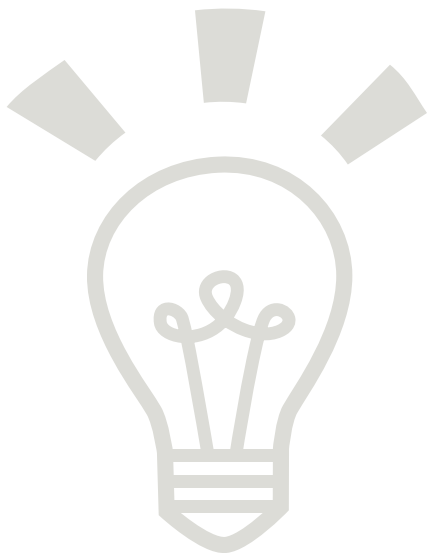


HỌC HỎI

Nhận biết về bối cảnh

- 7 Tập trung vào việc lập kế hoạch theo kịch bản chương trình trên phạm vi rộng chứ không chỉ giới hạn ở các kịch bản về ngân sách.
- 7 Các tiêu hợp phần liên quan: *Giám sát & Đánh giá để học hỏi, Quản lý thích ứng, Sự cởi mở.*
- 7 Tiêu hợp phần này có thể ít liên quan đến các bộ phận hỗ trợ phía sau.

HỌC HỎI
NHẬN BIẾT VỀ BỐI CẢNH



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



HỌC HỎI

Nhận biết về bối cảnh

7 Chúng tôi vẫn chưa biết bối cảnh địa phương ảnh hưởng đến chương trình của chúng tôi như thế nào.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
NHẬN BIẾT VỀ BỐI CẢNH



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



HỌC HỎI

Nhận biết về bối cảnh

- 7 Chúng tôi **xác định và theo dõi những thay đổi trong bối cảnh địa phương một cách không chính thức.**

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
NHẬN BIẾT VỀ BỐI CẢNH



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



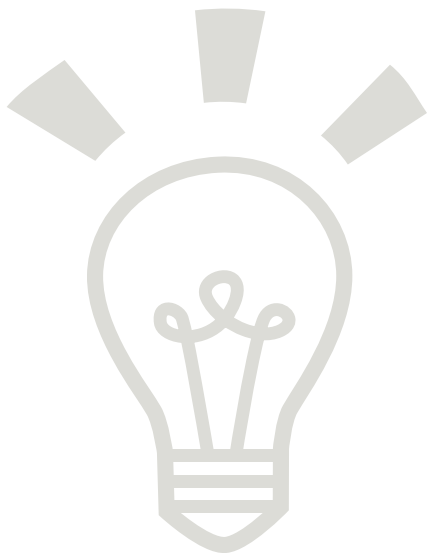
HỌC HỎI

Nhận biết về bối cảnh

- 7 Xác định rủi ro và cơ hội trong bối cảnh địa phương
- 7 Theo dõi sự thay đổi trong bối cảnh địa phương.
- 7 Phản hồi và áp dụng việc học tập

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
NHẬN BIẾT VỀ BỐI CẢNH



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



HỌC HỎI

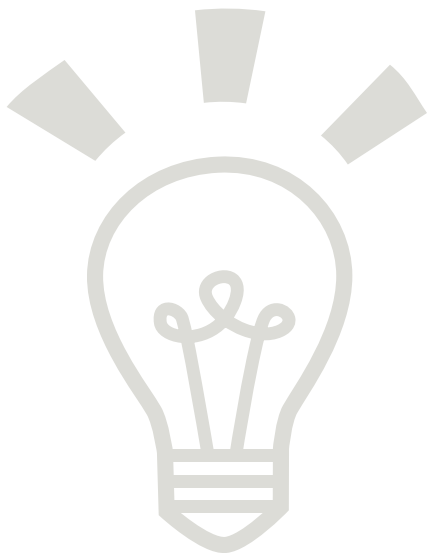
Nhận biết về bối cảnh

Chúng tôi **thường xuyên**:

- ↗ Xác định rủi ro và cơ hội trong bối cảnh địa phương.
- ↗ Theo dõi sự thay đổi trong bối cảnh địa phương.
- ↗ Phản hồi lại và áp dụng kết quả học hỏi được.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI
NHẬN BIẾT VỀ BỐI CẢNH



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



HỌC HỎI

Nhận biết về bối cảnh

Theo một cách **nhất quán và có hệ thống**, chúng tôi:

- 7 Xác định rủi ro và cơ hội trong bối cảnh địa phương và **tiên hành lập kế hoạch theo kịch bản** khi thích hợp để sẵn sàng cho những thay đổi trong bối cảnh
- 7 Theo dõi sự thay đổi trong bối cảnh địa phương
- 7 Phản hồi lại và áp dụng kết quả học hỏi được.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

KHÁI NIỆM CHÍNH



HỌC HỎI

Giám sát và Đánh giá để Học hỏi

1. Đảm bảo tính liên quan của dữ liệu giám sát đối với việc ra quyết định.
2. Thiết kế và thực hiện các hoạt động nghiên cứu và đánh giá nội bộ làm đầu vào cho thiết kế và triển khai chương trình hiện tại và tương lai.
3. Kết hợp các nỗ lực giám sát, đánh giá và học hỏi trong toàn tổ chức.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



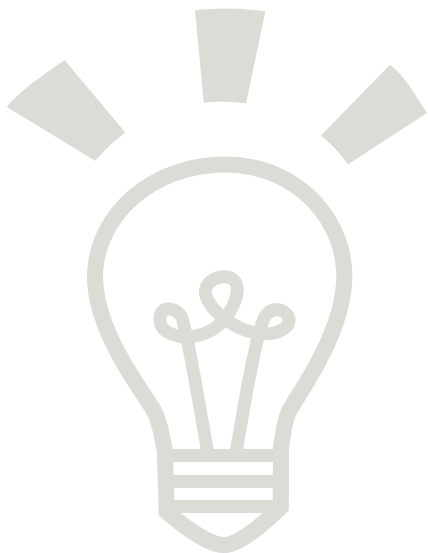
HỌC HỎI

Giám sát và Đánh giá đề Học hỏi

- 71 Tiêu hợp phần này sẽ yêu cầu nhóm xem xét mình đã vượt ra khỏi giới hạn làm chỉ đề báo cáo và tiến tới đảm bảo GS&ĐG được sử dụng nhất quán cho mục đích học hỏi và thích ứng ở mức độ nào. Hãy tìm kiếm những dấu hiệu cho thấy nhóm đã dành phần lớn các nguồn lực GS&ĐG để thu thập dữ liệu mà chưa phân tích hoặc sử dụng chúng cho việc ra quyết định.
- 71 Các tiêu hợp phần liên quan: *Học hỏi (tất cả các nội dung)*, *Thích ứng (tất cả các nội dung)*, *Quản lý tri thức*.
- 71 Đối với các bộ phận hỗ trợ phía sau, cân nhắc tập trung vào các dữ liệu liên quan đến hoạt động của bộ phận đó

HỌC HỎI

GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ ĐỂ HỌC HỎI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



HỌC HỎI

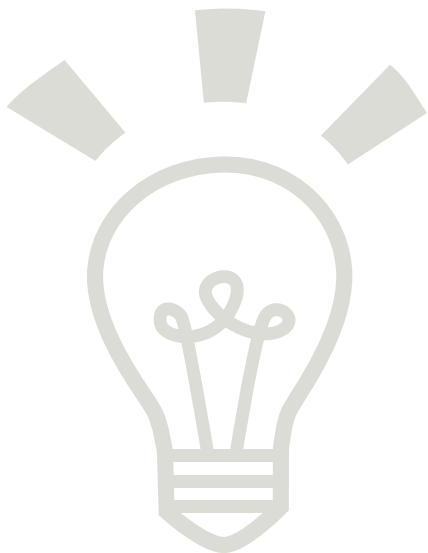
Giám sát và Đánh giá đề Học hỏi

- 71 Nỗ lực giám sát và đánh giá được thực hiện chủ yếu để đáp ứng các yêu cầu báo cáo.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI

GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ ĐỂ HỌC HỎI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



HỌC HỎI

Giám sát và Đánh giá để Học hỏi

- 7 Dữ liệu từ hoạt động giám sát, nghiên cứu và đánh giá nội bộ thường **không liên quan đến việc ra quyết định.**

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI

GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ ĐỂ HỌC HỎI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



HỌC HỎI

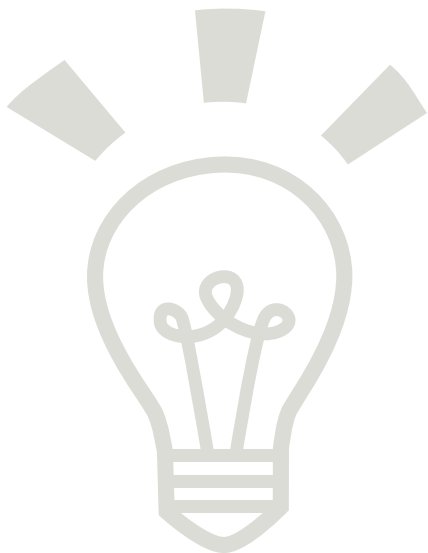
Giám sát và Đánh giá để Học hỏi

- 7 Dữ liệu giám sát **đôi khi** phù hợp và **đủ chặt chẽ** để làm căn cứ cho việc ra quyết định.
- 7 Chúng tôi sử dụng kết quả nghiên cứu và đánh giá nội bộ để **làm căn cứ** cho chiến lược và cách vận hành dự án trong tương lai.
- 7 Chúng tôi học hỏi chọn lọc kinh nghiệm **từ nhiều dự án để xây dựng chiến lược** và **cách vận hành dự án trong tương lai.**

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI

GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ ĐỂ HỌC HỎI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



HỌC HỎI

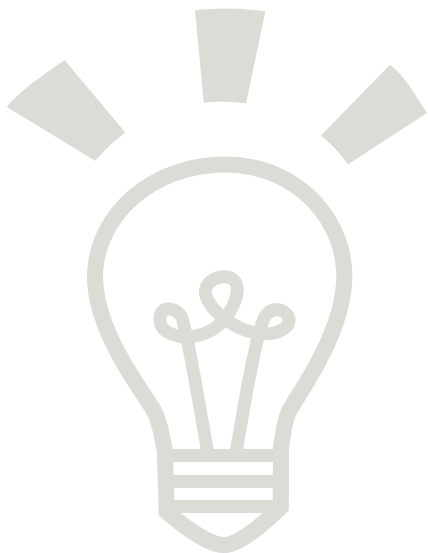
Giám sát và Đánh giá đề Học hỏi

- 7 Chúng tôi thường xuyên xác định, thu thập dữ liệu giám sát chất lượng cao và đáng tin cậy để làm cơ sở cho việc ra quyết định.
- 7 Chúng tôi thường xuyên thiết kế và thực hiện các nghiên cứu cũng như đánh giá nội bộ để làm cơ sở hoạch định chiến lược và triển khai dự án **trong hiện tại và tương lai.**
- 7 Chúng tôi **chú ý thiết kế các nỗ lực M&E** để kết quả học tập có thể được tổng hợp qua nhiều dự án để làm cơ sở hoạch định chiến lược và triển khai dự án **trong hiện tại và tương lai.**

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

HỌC HỎI

GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ ĐỂ HỌC HỎI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



HỌC HỎI

Giám sát và Đánh giá để Học hỏi

- 7 Chúng tôi **luôn ưu tiên** và thu thập dữ liệu giám sát **chất lượng cao**, đáng tin cậy để làm cơ sở cho việc ra quyết định.
- 7 Chúng tôi thiết kế và thực hiện **các nghiên cứu và đánh giá nội bộ kịp thời** để làm cơ sở vận hành dự án trong hiện tại và tương lai.
- 7 Chúng tôi chú ý thiết kế các nỗ lực M&E để kết quả học tập từ các dự án có thể được tổng hợp lại, từ đó làm cơ sở giúp **gặt hái được những thành quả của tổ chức**.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

THÍCH ỨNG



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

THÍCH ỨNG



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

KHÁI NIỆM CHÍNH



THÍCH ỨNG

Tạm dừng & Suy ngẫm (P&R)

1. Sự đa dạng và mục đích của những lần Tạm dừng & Suy ngẫm (P&R).
2. Tính kịp thời của những lần P&R để làm cơ sở cho việc ra quyết định.
3. Chất lượng của các lần P&R.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



THÍCH ỨNG

Tạm dừng & Suy ngẫm (P&R)

- 7 ⌘ Đôi khi người tham gia cần được trợ giúp để lựa chọn sẽ tập trung vào tiêu hợp phần nào trong nội dung Thích ứng. Nếu các vấn đề xoay quanh việc triển khai quyết định đã được đưa ra thì hãy thảo luận về Quản lý thích ứng. Các cơ hội thực hành Tạm dừng & Suy ngẫm là vô cùng đa dạng, bao gồm retreat, rà soát, tổng kết danh mục dự án, hỗ trợ đồng cấp, sự kiện học tập, tổng kết sau hoạt động, buổi chia sẻ về những điều chưa thành công,...
- 7 ⌘ Các tiêu hợp phần liên quan: *Học hỏi (tất cả các nội dung), Quản lý thích ứng, Sự cởi mở, Liên tục học hỏi và cải thiện, Quản lý tri thức, Ra quyết định*

THÍCH ỨNG
TẠM DỪNG & SUY NGẪM (P&R)



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



THÍCH ỨNG

Tạm dừng & Suy ngẫm (P&R)

↗ Chúng tôi chưa tham gia vào các cơ hội P&R

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

THÍCH ỨNG
TẠM DỪNG & SUY NGẪM (P&R)



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



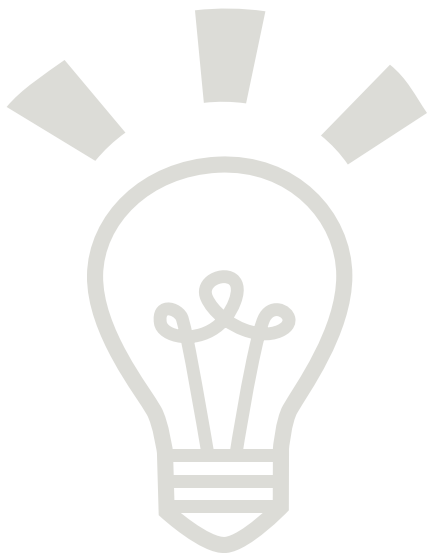
THÍCH ỨNG

Tạm dừng & Suy ngẫm (P&R)

7 Đã xác định được cơ hội nhưng **không thực hiện P&R.**

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

THÍCH ỨNG
TẠM DỪNG & SUY NGẪM (P&R)



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



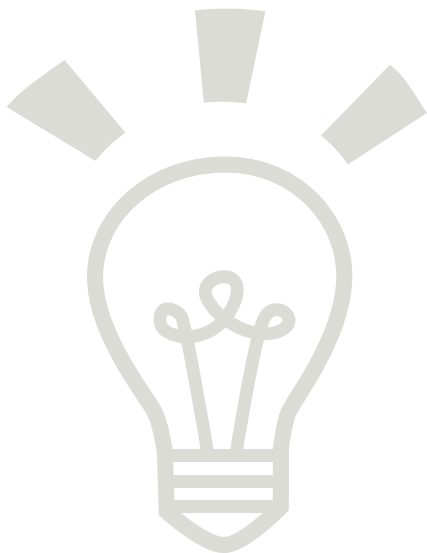
THÍCH ỨNG

Tạm dừng & Suy ngẫm (P&R)

- 7 Chúng tôi **thỉnh thoảng** tham gia vào các **hoạt động P&R**, và tập trung chủ yếu vào **rút kinh nghiệm từ việc triển khai dự án**.
- 7 Các hoạt động P&R **không phù hợp** về mặt thời gian với việc thiết kế, lập kế hoạch công việc và lịch trình thực hiện.
- 7 Hoạt động P&R chủ yếu là phổ biến thông tin và **trao đổi kiến thức cơ bản**.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

THÍCH ỨNG
TẠM DỪNG & SUY NGẪM (P&R)



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



THÍCH ỨNG

Tạm dừng & Suy ngẫm (P&R)

Chúng tôi **thường xuyên**:

- 7 Tổ chức và tham dự **nhiều hoạt động** P&R có liên quan để **suy ngẫm về sự tiến triển và bài học kinh nghiệm cho đến nay**..
- 7 Tổ chức các hoạt động P&R để đưa vào thiết kế, lập kế hoạch công việc và lịch trình triển khai nhằm đúc rút bài học kinh nghiệm **hữu ích nhất**.
- 7 Tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động P&R cho **nhân viên và các bên liên quan**, sử dụng nhiều **phương pháp khác nhau để khuyến khích mọi người tham gia và trò chuyện thẳng thắn**.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

THÍCH ỨNG
TẠM DỪNG & SUY NGẪM (P&R)



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



THÍCH ỨNG

Tạm dừng & Suy ngẫm (P&R)

Theo một cách **nhất quán và có hệ thống**, chúng tôi:

- 7 Tổ chức và tham dự nhiều hoạt động P&R có liên quan để suy ngẫm về sự tiến triển và bài học kinh nghiệm cho đến nay.
- 7 Tổ chức các hoạt động P&R để đưa vào thiết kế, lập kế hoạch công việc và lịch trình triển khai nhằm đúc rút bài học kinh nghiệm hữu ích nhất.
- 7 Tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động P&R cho nhân viên và các bên liên quan, sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để khuyến khích mọi người tham gia và trò chuyện thẳng thắn.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

KHÁI NIỆM CHÍNH



THÍCH ỨNG QUẢN LÝ THÍCH ỨNG

1. Phân tích bài học kinh nghiệm từ việc triển khai và/hoặc các cơ hội P&R.
2. Ra quyết định dựa trên cơ sở bằng chứng.
3. Tuân thủ các quyết định đã đạt được để quản lý theo cách thích ứng.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

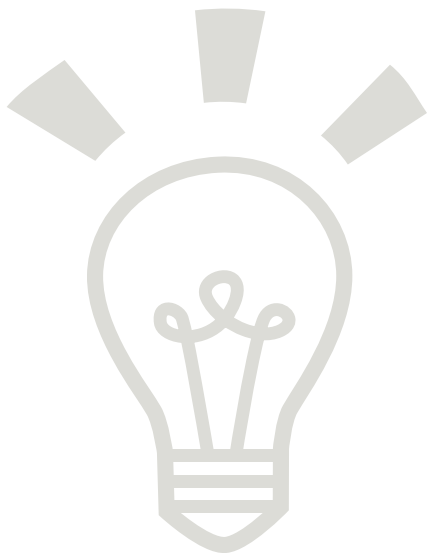
TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



THÍCH ỨNG QUẢN LÝ THÍCH ỨNG

- 7 ⌘ Đôi khi người tham gia cần được trợ giúp để lựa chọn sẽ tập trung vào tiêu hợp phần nào trong nội dung Thích ứng. Nếu các vấn đề xoay quanh việc triển khai quyết định đã được đưa ra thì hãy thảo luận về Quản lý thích ứng. Đây không chỉ là về việc thay đổi mà còn có thể bao gồm việc dừng một hoạt động nào đó, duy trì mức độ hiện tại, hay nhân rộng - miễn là quyết định được dựa trên bằng chứng và quá trình học hỏi.
- 7 ⌘ Nếu người tham gia muốn nói về những trở ngại để thích ứng do sự quan liêu của hệ thống, họ có thể cần thảo luận mục Các nguồn lực khác. Ở tiêu hợp phần này chúng ta chỉ tập trung vào việc thích ứng trong những cấu trúc hiện có, ví dụ trong các kế hoạch hoạt động hoặc thiết kế hoạt động mới,...
- 7 ⌘ Các tiêu hợp phần liên quan: *Học hỏi (tất cả các nội dung), Tạm dừng & Suy ngẫm*

THÍCH ỨNG
QUẢN LÝ THÍCH ỨNG



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG

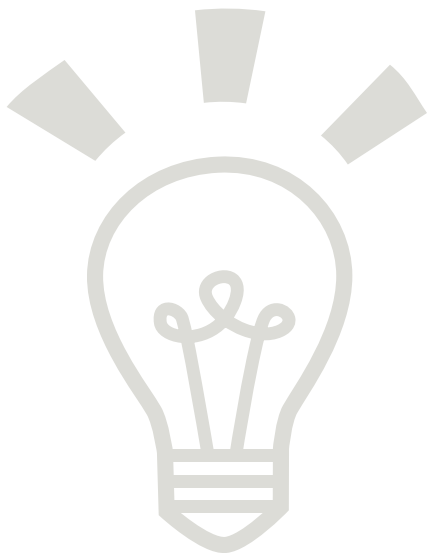


THÍCH ỨNG QUẢN LÝ THÍCH ỨNG

- 7 Chúng tôi vẫn chưa xác định được các cơ hội để áp dụng bài học kinh nghiệm hoặc điều chỉnh định hướng của dự án.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

THÍCH ỨNG
QUẢN LÝ THÍCH ỨNG



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



THÍCH ỨNG QUẢN LÝ THÍCH ỨNG

- 7 Trong khuôn khổ dự án của mình, chúng tôi **xác định những thành công, thách thức và các chủ đề mà chúng tôi chắc chắn sẽ đào sâu khai phá thêm.**

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

THÍCH ỨNG
QUẢN LÝ THÍCH ỨNG



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



THÍCH ỨNG QUẢN LÝ THÍCH ỨNG

Chúng tôi làm việc với các nhà tài trợ để:

- Xác định những thành công, thách thức của chương trình và các chủ đề cần khám phá thêm.
- Sử dụng các bài học để **làm cơ sở** quyết định việc duy trì hoặc điều chỉnh các phương pháp tiếp cận hiện tại.
- **Đôi khi hành động** dựa trên những quyết định đã thống nhất.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

THÍCH ỨNG
QUẢN LÝ THÍCH ỨNG



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



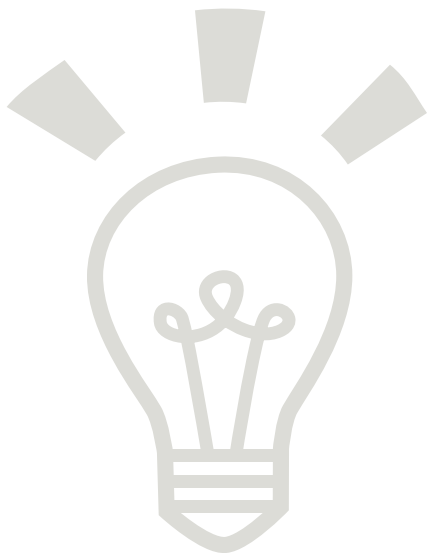
THÍCH ỨNG QUẢN LÝ THÍCH ỨNG

Chúng tôi **thường xuyên**:

- Làm việc với **các bên liên quan chính thuộc phạm vi nội bộ lẫn bên ngoài** để phân tích những thành công, thách thức và **thất bại**; nhằm xác định các bài học và chủ đề cần khám phá thêm.
- Sử dụng các bài học để làm cơ sở quyết định việc duy trì, điều chỉnh hoặc **ngừng** các phương pháp tiếp cận hiện tại.
- Làm việc với các nhà tài trợ (nếu thích hợp) để hành động nhằm **điều chỉnh các chiến lược và cách triển khai dự án cho phù hợp**.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

THÍCH ỨNG
QUẢN LÝ THÍCH ỨNG



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



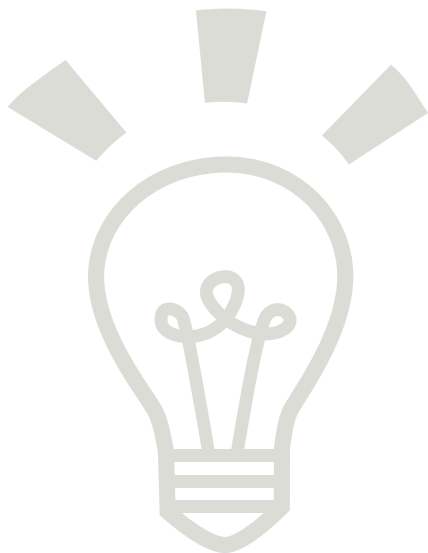
THÍCH ỨNG QUẢN LÝ THÍCH ỨNG

Theo một cách **nhất quán và có hệ thống**, chúng tôi:

- Làm việc với các bên liên quan chính thuộc phạm vi nội bộ lẫn bên ngoài để phân tích những thành công, thách thức và thất bại; nhằm xác định các bài học và chủ đề cần khám phá thêm.
- Sử dụng các bài học để làm cơ sở quyết định việc duy trì, điều chỉnh hoặc ngừng các phương pháp tiếp cận hiện tại.
- Làm việc với các nhà tài trợ (nếu thích hợp) để hành động nhằm điều chỉnh các chiến lược và cách triển khai dự án cho phù hợp.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

VĂN HÓA



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

VĂN HÓA



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

KHÁI NIỆM CHÍNH



VĂN HÓA SỰ Cởi MỞ

1. Tinh thần cởi mở trong chia sẻ quan điểm và ý tưởng.
2. Cởi mở để lắng nghe những góc nhìn khác nhau.
3. Sẵn sàng triển khai những ý tưởng mới.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



VĂN HÓA SỰ Cởi MỞ

- 71 Chủ đề này có thể sẽ nhạy cảm đối với những nhóm gặp khó khăn trong giao tiếp thông tin và quản lý xung đột. Hãy khuyến khích mọi người tham gia cởi mở và coi ý kiến về các vấn đề khó khăn hay bất đồng mà đồng nghiệp khác đưa đề xuất phát từ thiện chí. Nếu mọi người ngần ngại thảo luận thẳng thắn về sự cởi mở thì hãy cùng cả nhóm suy ngẫm về điều đó, hỏi họ muốn tiếp tục như thế nào. Hãy cân nhắc các yếu tố văn hóa vì sự cởi mở có thể biểu hiện khác nhau trong các nền văn hóa khác nhau. “Sự sẵn sàng để triển khai những ý tưởng mới” bao gồm sự ủng hộ đổi mới và chấp nhận rủi ro.
- 71 Các tiêu hợp phần liên quan: *Hợp tác (tất cả các nội dung), Giám sát và Đánh giá để học hỏi, Liên tục học hỏi và cải thiện*

VĂN HÓA
SỰ CỞI MỞ



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

CHƯA ÁP DỤNG



VĂN HÓA
SỰ Cởi MỞ

- 7 Cởi mở để chia sẻ và lắng nghe những quan điểm thay thế hoặc thử những cách tiếp cận mới lạ vẫn chưa phải là một phần của văn hóa tổ chức.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
SỰ CỞI MỞ



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

ÁP DỤNG SƠ BỘ



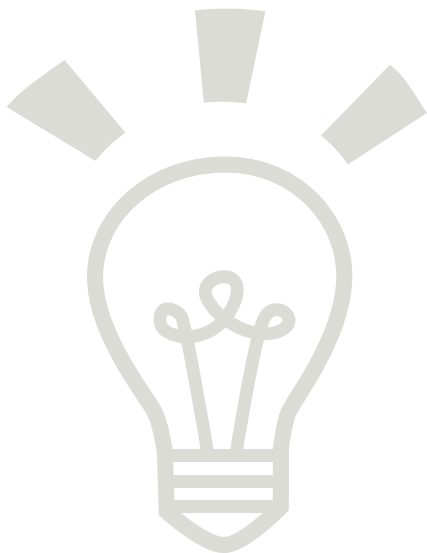
VĂN HÓA
SỰ Cởi MỞ

Chỉ một số cá nhân nhất định:

- 7 Đặt những câu hỏi khó hoặc cảm thấy có thể bày tỏ quan điểm khác lạ.
- 7 Hoan nghênh các quan điểm khác.
- 7 Sẵn sàng khám phá những ý tưởng chưa được thử nghiệm hoặc mới lạ.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
SỰ CỞI MỞ



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

ĐANG MỞ RỘNG



VĂN HÓA
SỰ CỞI MỞ

Một phần nhỏ đội ngũ nhân viên

- 7 Đặt những câu hỏi khó hoặc cảm thấy có thể bày tỏ quan điểm khác lạ.
- 7 Hoan nghênh các quan điểm khác.
- 7 Sẵn sàng khám phá những ý tưởng chưa được thử nghiệm hoặc mới lạ.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
TẠM DỪNG & SUY NGẪM (P&R)



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



VĂN HÓA SỰ Cởi MỞ

Đa số nhân viên

- 7 Đặt những câu hỏi khó hoặc cảm thấy có thể bày tỏ quan điểm khác lạ.
- 7 Hoan nghênh các quan điểm khác.
- 7 Sẵn sàng khám phá những ý tưởng chưa được thử nghiệm hoặc mới lạ.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
SỰ CỞI MỞ



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

HỆ THỐNG HÓA



VĂN HÓA SỰ Cởi MỞ

Tất cả nhân viên trong toàn bộ tổ chức, dưới sự hỗ trợ của ban lãnh đạo, luôn luôn:

- Đặt những câu hỏi khó hoặc cảm thấy có thể bày tỏ quan điểm khác lạ.
- Hoan nghênh các quan điểm khác.
- Sẵn sàng khám phá những ý tưởng chưa được thử nghiệm hoặc mới lạ.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

KHÁI NIỆM CHÍNH



VĂN HÓA **QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI**

1. Xây dựng các mối quan hệ tin cậy.
2. Trao đổi thông tin cập nhật.
3. Tận dụng các mạng lưới trong hệ thống để mở rộng hiểu biết về bối cảnh

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

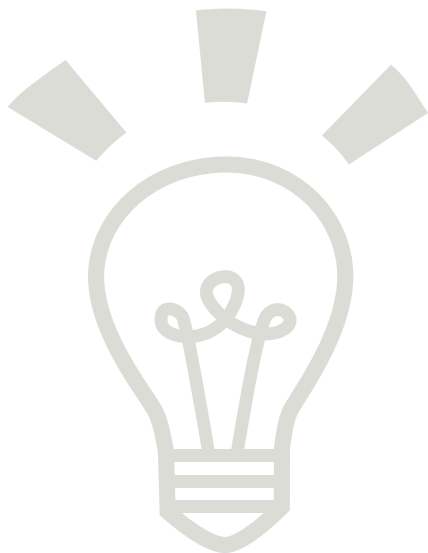
TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



VĂN HÓA QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI

- 7 Thường bị nhầm lẫn với nội dung Hợp tác, tiểu hợp phần này chú trọng xem xét liệu văn hóa tổ chức có khuyến khích nhân viên xây dựng các kết nối liên nhân để tăng cường hiểu biết bối cảnh và có thể tạo tác động đến quá trình phát triển hay không.
- 7 Xây dựng sự tin tưởng là yếu tố thiết yếu trong tiểu hợp phần này.
- 7 Các tiểu hợp phần liên quan: *Hợp tác (tất cả các nội dung), Quản lý tri thức, Nhận biết về bối cảnh*

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



VĂN HÓA **QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI**

- 7 Nhân viên chưa tận dụng được các mối quan hệ và mạng lưới.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



VĂN HÓA QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI

Chỉ một số cá nhân nhất định:

- 7 Có các mối quan hệ và mạng lưới chặt chẽ cả bên trong và bên ngoài dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.
- 7 Liên lạc một cách nhất quán và minh bạch với nhiều bên liên quan (nếu thích hợp) để trao đổi thông tin cập nhật và kiến thức.
- 7 Sử dụng các mối quan hệ và mạng lưới để luôn nhận thức được những diễn biến trên toàn hệ thống có thể ảnh hưởng đến dự án.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



VĂN HÓA QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI

Một phần nhỏ đội ngũ nhân viên

- 7 Có các mối quan hệ và mạng lưới bên trong và bên ngoài mạnh mẽ dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.
- 7 Liên lạc một cách nhất quán và minh bạch với nhiều bên liên quan (nếu thích hợp) để trao đổi thông tin cập nhật và kiến thức.
- 7 Sử dụng các mối quan hệ và mạng lưới để luôn nhận thức được những diễn biến trên toàn hệ thống có thể ảnh hưởng đến dự án.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



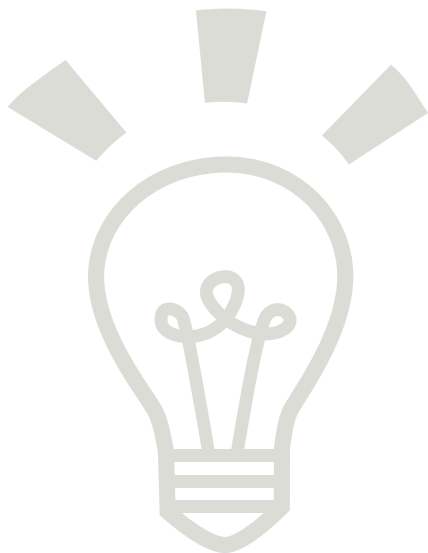
VĂN HÓA QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI

Đa số nhân viên

- 7 Có các mối quan hệ và mạng lưới bên trong và bên ngoài mạnh mẽ dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.
- 7 Liên lạc một cách nhất quán và minh bạch với nhiều bên liên quan (nếu thích hợp) để trao đổi thông tin cập nhật và kiến thức.
- 7 Sử dụng các mối quan hệ và mạng lưới để luôn nhận thức được những diễn biến trên toàn hệ thống có thể ảnh hưởng đến dự án.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



VĂN HÓA QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI

Tất cả nhân viên trong toàn bộ tổ chức, dưới sự hỗ trợ của ban lãnh đạo, luôn luôn:

- 7 Có các mối quan hệ và mạng lưới chặt chẽ cả bên trong và bên ngoài dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.
- 7 Liên lạc một cách nhất quán và minh bạch với nhiều bên liên quan (nếu thích hợp) để trao đổi thông tin cập nhật và kiến thức.
- 7 Sử dụng các mối quan hệ và mạng lưới để luôn nhận thức được những diễn biến trên toàn hệ thống có thể ảnh hưởng đến dự án.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

KHÁI NIỆM CHÍNH



VĂN HÓA **LIÊN TỤC HỌC TẬP VÀ CẢI THIỆN**

1. Ưu tiên học hỏi và suy ngẫm.
2. Động lực học hỏi.
3. Áp dụng các phương pháp vòng lặp để liên tục cải tiến.

CLA TRONG CHU KỲ CHƯƠNG TRÌNH

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



VĂN HÓA

LIÊN TỤC HỌC TẬP VÀ CẢI THIỆN

- 7 Thường bị nhầm lẫn với hoạt động học hỏi theo chương trình, tiêu hợp phần này chú trọng vào các cấu trúc nhằm hỗ trợ học tập và cải thiện của cá nhân, trong đó có thể bao gồm phát triển chuyên môn. Để trở thành một tổ chức học tập, đội ngũ nhân viên cần coi trọng việc học hỏi và có tư duy cầu tiến.
- 7 Có sự trùng lặp nhất định giữa tiêu hợp phần này và Quản lý thích ứng về các phương pháp vòng lặp, bao gồm thử nghiệm những điều mới, áp dụng những gì có tác dụng và loại những gì không có tác dụng, coi trọng việc liên tục phản hồi.
- 7 Các tiêu hợp phần liên quan: *Học hỏi (tất cả các nội dung)*, *Thích ứng (tất cả các nội dung)*, *Sự cởi mở*, *Các nguồn lực khác*.

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



VĂN HÓA

**LIÊN TỤC HỌC TẬP
VÀ CẢI THIỆN**

- 7 Nhân viên chỉ có thể tập trung vào việc học hỏi và suy ngẫm cá nhân ngoài giờ làm việc thông thường.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



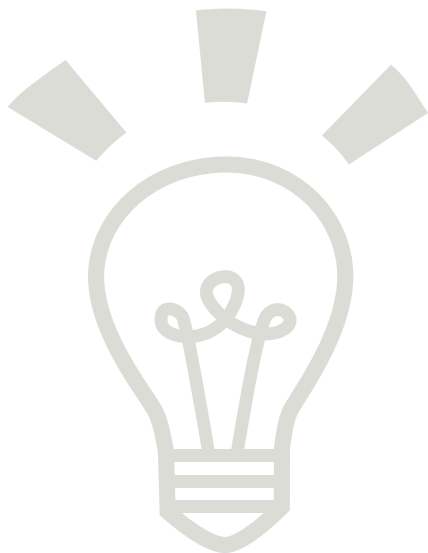
VĂN HÓA **LIÊN TỤC HỌC TẬP VÀ CẢI THIỆN**

Chỉ một số cá nhân nhất định:

- 7 Tham gia các cơ hội **học tập và suy ngẫm**.
- 7 Có **động cơ học hỏi** để nâng cao hiệu quả của tổ chức và đạt được các mục tiêu chung.
- 7 Sử dụng **các phương pháp vòng lặp** cho phép cải tiến liên tục

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



VĂN HÓA

LIÊN TỤC HỌC TẬP VÀ CẢI THIỆN

Một phần nhỏ đội ngũ nhân viên

- 7 Tham gia vào các cơ hội **học tập và suy ngẫm**.
- 7 **Có động cơ học hỏi** để nâng cao hiệu quả của tổ chức và đạt được các mục tiêu chung.
- 7 Sử dụng các phương pháp vòng lặp cho phép cải tiến liên tục

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



VĂN HÓA

LIÊN TỤC HỌC TẬP VÀ CẢI THIỆN

Đa số nhân viên

- 7 Tham gia vào các cơ hội học hỏi và suy ngẫm.
- 7 Có động cơ học hỏi để nâng cao hiệu quả của tổ chức và đạt được các mục tiêu chung.
- 7 Sử dụng các phương pháp vòng lặp cho phép cải tiến liên tục

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

VĂN HÓA
QUAN HỆ VÀ MẠNG LƯỚI



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



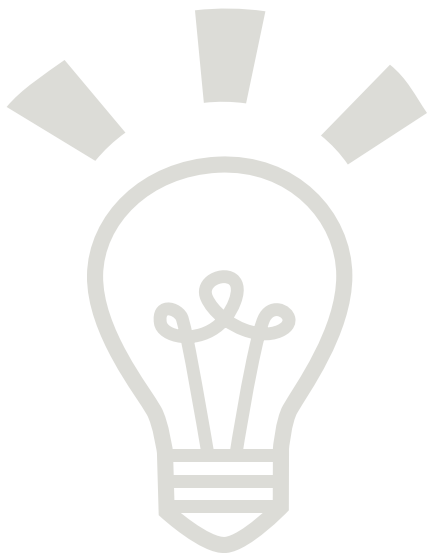
VĂN HÓA

LIÊN TỤC HỌC TẬP VÀ CẢI THIỆN

- **Nhân viên trong toàn tổ chức, với sự hỗ trợ của lãnh đạo**, tham gia vào các cơ hội học tập và nắm bắt cách họ đóng góp vào hiệu quả của tổ chức.
- Nhân viên **thường xuyên** có động lực học hỏi để nâng cao hiệu quả của tổ chức và đạt được các mục tiêu chung.
- **Các nhà lãnh đạo tổ chức luôn khuyến khích nhân viên** và các đối tác thực hiện sử dụng các phương pháp tiếp cận vòng lặp cho phép cải tiến liên tục.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

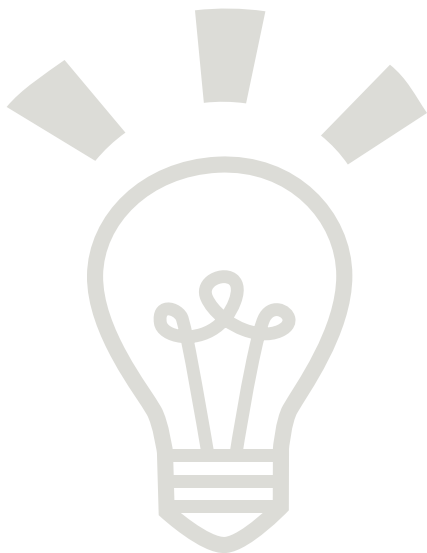
QUÁ TRÌNH



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

QUÁ TRÌNH



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

KHÁI NIỆM CHÍNH



QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ TRI THỨC

1. Sử dụng các loại kiến thức đa dạng từ các bên liên quan
2. Chắt lọc kiến thức
3. Chia sẻ kiến thức với các bên liên quan

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ TRI THỨC

- 7 QLTT và Tri thức của tổ chức gắn kết chặt chẽ với nhau. QLTT nói đến các quy trình xác định các kiến thức liên quan, hiểu về chúng và lưu trữ, chia sẻ chúng để người khác có thể tiếp cận và sử dụng.
- 7 Phát triển tri thức có thể bao gồm việc tự phát triển trong nội bộ (ví dụ thông qua hoạt động MEL) hoặc học hỏi từ các nguồn khác.
- 7 Hãy chú ý rằng việc thảo luận không chỉ tập trung vào các giải pháp công nghệ vì chúng thường không hiệu quả trong việc lưu giữ những kiến thức có được từ kinh nghiệm hay bối cảnh thực tiễn.
- 7 Các tiêu hợp phần liên quan: *Học hỏi (tất cả các nội dung), Thích ứng (tất cả các nội dung), Tri thức của tổ chức, Các nguồn lực khác.*

QUÁ TRÌNH
QUẢN LÝ TRI THỨC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

CHƯA ÁP DỤNG



QUÁ TRÌNH **QUẢN LÝ TRI THỨC**

- 7 Chúng tôi chưa tìm được nguồn kiến thức; chưa chất lọc và/hoặc chia sẻ kiến thức.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

QUÁ TRÌNH
QUẢN LÝ TRI THỨC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

ÁP DỤNG SƠ BỘ



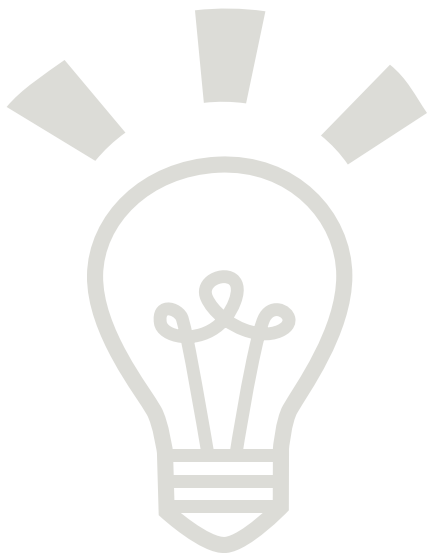
QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ TRI THỨC

Trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện, chúng tôi **hiếm khi**:

- ↗ Tìm kiếm nguồn kiến thức chuyên môn, kiến thức về bối cảnh và kinh nghiệm có liên quan từ các bên liên quan chính.
- ↗ Chắt lọc kiến thức để làm cơ sở cho việc ra quyết định
- ↗ Chuyển đổi kiến thức về định dạng thân thiện với người dùng, sau đó chia sẻ kiến thức một cách có chiến lược nhằm tác động đến các quyết định giữa nhà tài trợ và các bên liên quan khác.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

QUÁ TRÌNH
QUẢN LÝ TRI THỨC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

ĐANG MỞ RỘNG



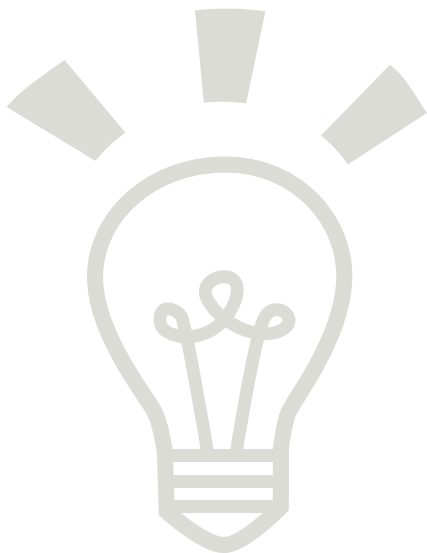
QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ TRI THỨC

Trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện, **đôi khi** chúng tôi:

- Tìm kiếm nguồn kiến thức chuyên môn, kiến thức về bối cảnh và kinh nghiệm có liên quan từ các bên liên quan chính.
- Chắt lọc kiến thức để làm cơ sở cho việc ra quyết định
- Chuyển đổi kiến thức về định dạng thân thiện với người dùng, sau đó chia sẻ kiến thức một cách có chiến lược nhằm tác động đến các quyết định giữa nhà tài trợ và các bên liên quan khác.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

QUÁ TRÌNH
QUẢN LÝ TRI THỨC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

CẤP ĐỘ CAO



QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ TRI THỨC

Trong quá trình lập kế hoạch và triển khai, chúng tôi **thường xuyên:**

- Tìm kiếm nguồn kiến thức chuyên môn, kiến thức về bối cảnh và kinh nghiệm có liên quan từ các bên liên quan chính.
- Chắt lọc kiến thức để làm cơ sở cho việc ra quyết định
- Chuyển đổi kiến thức về định dạng thân thiện với người dùng, sau đó chia sẻ kiến thức một cách có chiến lược nhằm tác động đến các quyết định giữa nhà tài trợ và các bên liên quan khác.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

QUÁ TRÌNH
QUẢN LÝ TRI THỨC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

HỆ THỐNG HÓA



QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ TRI THỨC

Trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện, **theo một cách nhất quán và có hệ thống**, chúng tôi:

- Tìm kiếm nguồn kiến thức chuyên môn, kiến thức về bối cảnh và kinh nghiệm có liên quan từ các bên liên quan chính.
- Chắt lọc kiến thức để làm cơ sở cho việc ra quyết định
- Chuyển đổi kiến thức về định dạng thân thiện với người dùng, sau đó chia sẻ kiến thức một cách có chiến lược nhằm tác động đến các quyết định giữa nhà tài trợ và các bên liên quan khác.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

KHÁI NIỆM CHÍNH



QUÁ TRÌNH TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC

1. Tiếp cận kiến thức đã được hệ thống hóa
2. Nắm bắt các kiến thức có được từ kinh nghiệm
3. Quản lý cập nhật cho nhân viên mới và chuyển đổi nhân viên

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

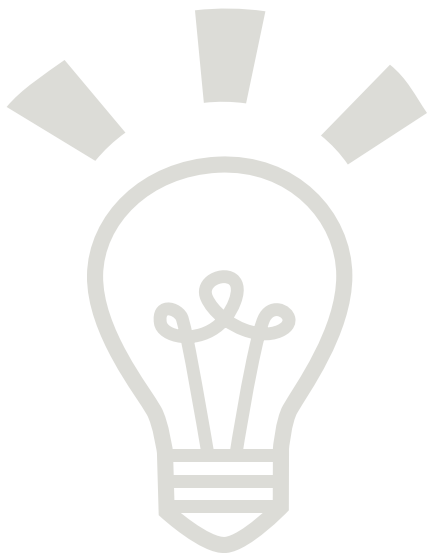
TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



QUÁ TRÌNH TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC

- 7 QLTT và Tri thức của tổ chức gắn kết chặt chẽ với nhau. Tri thức của tổ chức liên quan đến việc có các quy trình để lưu trữ, chuyển giao bao gồm cả quy trình chuyển tiếp cán bộ, để mọi người trong tổ chức có thể tiếp cận được, cả khi dự án đã kết thúc.
- 7 Các tiêu hợp phần liên quan: *Hợp tác nội bộ, Quản lý tri thức, Ra quyết định, Quan hệ và Mạng lưới.*

QUÁ TRÌNH
TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



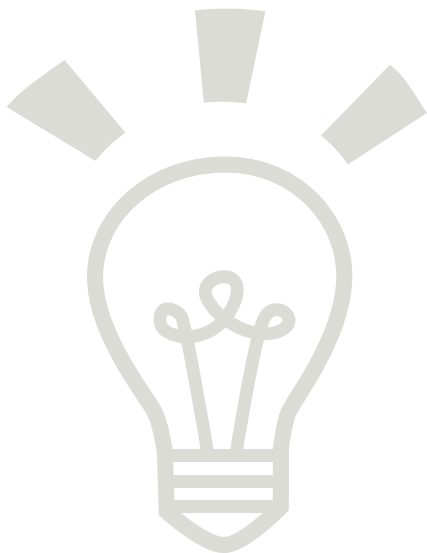
QUÁ TRÌNH

TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC

- 7 Chúng tôi chưa có hệ thống hoặc quy trình để duy trì và lưu trữ các thông tin, tri thức của tổ chức.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

QUÁ TRÌNH
TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



QUÁ TRÌNH TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC

- 7 Chúng tôi có các công cụ và văn bản hướng dẫn quản lý tri thức, nhưng lại **không sử dụng** chúng.
- 7 Chúng tôi nhận ra mình có nhiều kiến thức từ kinh nghiệm thực tế, nhưng chúng **chưa được thảo luận hay ghi lại**.
- 7 Quy trình cập nhật, chuyển giao tri thức nhân viên mới và chuyển đổi nhân viên được mô tả rõ ràng, nhưng **không được áp dụng**.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

QUÁ TRÌNH
TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

ĐANG MỞ RỘNG



QUÁ TRÌNH TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC

- 7 Nhân viên **sử dụng** hệ thống quản lý tri thức cho nhu cầu công việc hàng ngày hoặc khi muốn **tiếp cận sơ bộ tới các kiến thức của tổ chức**.
- 7 Chúng tôi thảo luận nội bộ về kiến thức có được từ kinh nghiệm thực tế thành thạo khi cần.
- 7 Việc chuyển giao tri thức giữa nhân viên vừa chuyên đến và sắp rời đi thành thạo được thực hiện và tùy thuộc phần lớn vào **mong muốn cá nhân** của bản thân các nhân viên đó.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

QUÁ TRÌNH
TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

CẤP ĐỘ CAO

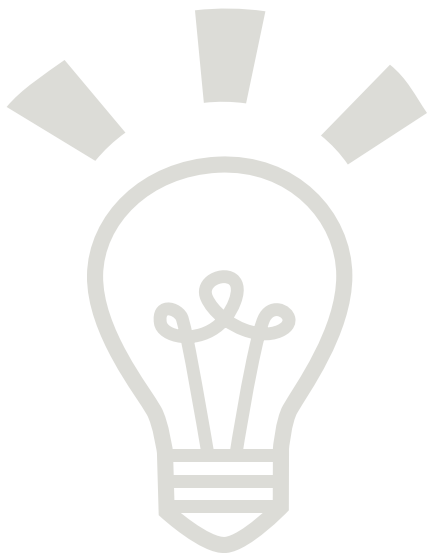


QUÁ TRÌNH TRỊ THỨC CỦA TỔ CHỨC

- 7 Nhân viên và các bên liên quan có thể **tiếp cận thông tin và kiến thức cần thiết**.
- 7 Chúng tôi thường xuyên thảo luận về kiến thức từ kinh nghiệm thực tế trong **nhiều diễn đàn khác nhau của nhóm hoặc của tổ chức**.
- 7 Nhân viên sắp rời tổ chức và/hoặc nhân viên hiện tại luôn chuyển giao kiến thức, hiểu biết về bối cảnh địa phương, các mối quan hệ quan trọng với nhân viên mới và **tư vấn**.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

QUÁ TRÌNH
TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

HỆ THỐNG HÓA



QUÁ TRÌNH TRI THỨC CỦA TỔ CHỨC

- Nhân viên và các bên liên quan có thể **dễ dàng** và **kịp thời** tiếp cận các thông tin, kiến thức mới nhất.
- Theo một cách **nhất quán và có hệ thống**, chúng tôi thảo luận và ghi chép lại những kiến thức từ kinh nghiệm thực tế để có thể chia sẻ **ở phạm vi rộng hơn, kể cả sau khi dự án kết thúc**.
- Theo một cách **có hệ thống**, nhân viên sắp rời tổ chức và/hoặc nhân viên hiện tại chuyển giao kiến thức, hiểu biết về bối cảnh địa phương, các mối quan hệ quan trọng với nhân viên mới và tư vấn

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

KHÁI NIỆM CHÍNH



QUÁ TRÌNH **RA QUYẾT ĐỊNH**

1. Nhận thức về quá trình ra quyết định.
2. Tính tự chủ trong ra quyết định
3. Sự tham gia thích hợp của các bên liên quan trong quá trình ra quyết định

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

- Đối với các nhóm kỹ thuật, hãy tập trung vào quá trình ra quyết định về chương trình. Đối với các bộ phận hỗ trợ, hãy tập trung hơn vào các quyết định mang tính hoạt động, quy trình của tổ chức. Trong cả hai trường hợp, hãy lưu ý về mối liên kết giữa ra quyết định và quản lý thích ứng.
- Tính tự quyết thể hiện mức độ trao quyền cho nhân viên.
- Các tiêu hợp phần liên quan: *Hợp tác (Hợp tác nội bộ và hợp tác bên ngoài), Giám sát và Đánh giá để học hỏi, Quản lý thích ứng, Quản lý tri thức.*

**QUÁ TRÌNH
RA QUYẾT ĐỊNH**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



QUÁ TRÌNH

RA QUYẾT ĐỊNH

7 Chúng tôi chưa có sự rõ ràng về các quy trình hoặc thẩm quyền ra quyết định

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

**QUÁ TRÌNH
RA QUYẾT ĐỊNH**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ

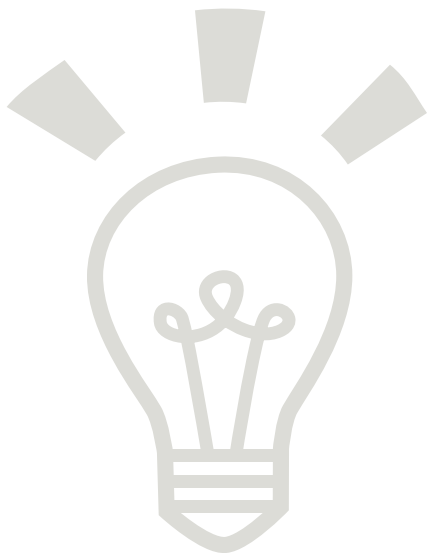


QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

- **Chỉ một vài nhân viên** hiểu rõ các quy trình ra quyết định của tổ chức hoặc **phạm vi quyền tự quyết của họ**.
- Chúng tôi **hiếm khi ghi chép lại** lý do **đưa ra** quyết định. **Nếu có ghi chép lại thì những tài liệu ấy chỉ được chia sẻ cho nhân viên và các bên liên quan khi quyết định đã được đưa ra.**

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

**QUÁ TRÌNH
RA QUYẾT ĐỊNH**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG

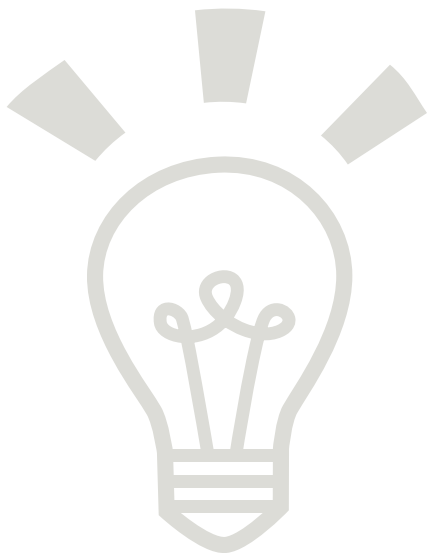


QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

- 7 **Một số ít** nhân viên hiểu các quy trình ra quyết định của tổ chức.
- 7 Mức độ tự chủ của nhân viên trong việc đưa ra quyết định về công việc của họ là **khác nhau, tùy theo nhóm và cá nhân liên quan đến công việc ấy.**
- 7 **Đôi khi** các quyết định được đưa ra sau khi **đã tham khảo ý kiến nhân viên;** lý do đi đến quyết định được ghi chép lại và chia sẻ với nhân viên.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

**QUÁ TRÌNH
RA QUYẾT ĐỊNH**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

- 7 Đa số nhân viên hiểu rõ các quy trình ra quyết định của tổ chức.
- 7 Nhân viên **thường** có mức độ tự chủ thích hợp để đưa ra quyết định trong công việc của họ.
- 7 Các quyết định **thường** được đưa ra sau khi trưng cầu ý kiến của **các bên liên quan phù hợp, đến từ cả trong nội bộ và bên ngoài tổ chức**. Lý do đưa ra quyết định cũng thường được ghi chép lại và chia sẻ với họ.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

**QUÁ TRÌNH
RA QUYẾT ĐỊNH**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

- 7 **Quy trình** ra quyết định **hoàn toàn minh bạch**.
- 7 Nhân viên có mức độ tự chủ thích hợp để đưa ra quyết định trong công việc của họ.
- 7 Các quyết định được đưa ra một cách **nhất quán** sau khi trưng cầu ý kiến từ các bên liên quan phù hợp, đến từ cả trong nội bộ và bên ngoài tổ chức. Lý do đưa ra quyết định cũng được ghi lại và chia sẻ với họ một cách nhất quán.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

NGUỒN LỰC



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

NGUỒN LỰC



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

KHÁI NIỆM CHÍNH



NGUỒN LỰC **CON NGƯỜI**

1. Vai trò và trách nhiệm đối với CLA
2. Xây dựng năng lực CLA
3. Các kỹ năng CLA trong tuyển dụng và đánh giá nhân viên

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

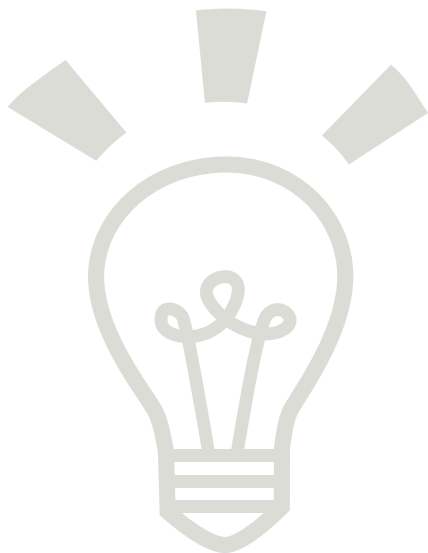
TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



NGUỒN LỰC CON NGƯỜI

- 7 Người tham gia có thể ngần ngại thảo luận nội dung này nếu đề cập đến vấn đề ngân sách và cảm thấy rằng điều đó nằm ngoài khả năng kiểm soát của họ. Nhưng dù ngân sách là cố định thì thường vẫn có nhiều điều để thảo luận xem ngân sách có thể được phân bổ như thế nào. Thêm vào đó, nguồn lực còn có thể là thời gian, vốn xã hội, và những nguồn lực vô hình khác.
- 7 Nếu người tham gia không thuộc một phái đoàn USAID cụ thể thì có thể mở rộng sang thảo luận ở mục Các nguồn lực khác.
- 7 Các tiêu hợp phần liên quan: *Tất cả các tiêu hợp phần*

**NGUỒN LỰC
CON NGƯỜI**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CHƯA ÁP DỤNG



NGUỒN LỰC **CON NGƯỜI**

- 7 Chúng tôi chưa tận dụng được nguồn nhân lực để lồng ghép CLA vào công việc của mình.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

**NGUỒN LỰC
CON NGƯỜI**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ÁP DỤNG SƠ BỘ



NGUỒN LỰC CON NGƯỜI

Chỉ một vài cá nhân cụ thể

- Áp dụng CLA khi thực hiện vai trò và trách nhiệm của họ
- Được đào tạo, được công nhận là có kiến thức và kỹ năng về CLA
- Được đánh giá các kỹ năng CLA để hỗ trợ cho kỹ năng chuyên môn trong quá trình tuyển dụng và đánh giá hiệu suất làm việc

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

**NGUỒN LỰC
CON NGƯỜI**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

ĐANG MỞ RỘNG



NGUỒN LỰC CON NGƯỜI

Một thiểu số nhân viên

- Áp dụng CLA khi thực hiện vai trò và trách nhiệm của họ
- Được đào tạo, được công nhận là có kiến thức và kỹ năng về CLA
- Được đánh giá các kỹ năng CLA để hỗ trợ cho kỹ năng chuyên môn trong quá trình tuyển dụng và đánh giá hiệu suất làm việc

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

**NGUỒN LỰC
CON NGƯỜI**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

CẤP ĐỘ CAO



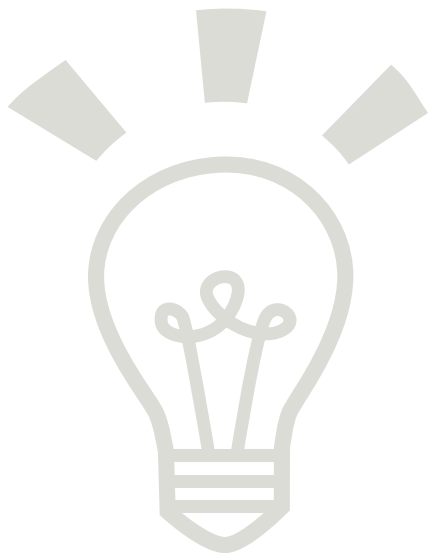
NGUỒN LỰC CON NGƯỜI

Đa số nhân viên

- 7 Áp dụng CLA khi thực hiện vai trò và trách nhiệm của họ
- 7 Được đào tạo, được công nhận là có kiến thức và kỹ năng về CLA
- 7 Được đánh giá các kỹ năng CLA để hỗ trợ cho kỹ năng chuyên môn trong quá trình tuyển dụng và đánh giá nhân viên

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

**NGUỒN LỰC
CON NGƯỜI**



PHIÊN BẢN 1

**CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA**

HỆ THỐNG HÓA



NGUỒN LỰC CON NGƯỜI

Tất cả nhân viên

- 7 Áp dụng CLA vào vai trò và trách nhiệm của họ
- 7 Được đào tạo, được công nhận là có kiến thức và kỹ năng về CLA
- 7 Được đánh giá các kỹ năng CLA để hỗ trợ cho kỹ năng chuyên môn trong quá trình tuyển dụng và đánh giá hiệu suất làm việc

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

KHÁI NIỆM CHÍNH



NGUỒN LỰC **CÁC NGUỒN LỰC KHÁC**

1. Thời gian và kinh phí cho các hoạt động CLA
2. Tính linh hoạt của nguồn lực
3. Hệ thống Giám sát, Đánh giá và Học hỏi (MEL) & Hệ thống Quản lý Tri thức (KM)

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

TRỢ GIÚP THẢO LUẬN



NGUỒN LỰC CÁC NGUỒN LỰC KHÁC

- 7 Hoạt động lập ngân sách bao gồm tính linh hoạt về ngân sách cho quản lý thích ứng cũng như các nguồn lực dành cho nhân viên phụ trách về CLA trong các nhóm đối tác, các hoạt động và sự kiện học tập, phát triển chuyên môn, hợp tác với các đối tác thực hiện khác, và các mạng lưới học hỏi.
- 7 Các kỹ năng về CLA bao gồm, nhưng không giới hạn ở kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng điều phối, xây dựng quan hệ, quản lý tri thức, tính linh hoạt, quản lý đổi thay, ...
- 7 Nếu người tham gia không thuộc một phái đoàn USAID cụ thể, hãy yêu cầu họ cân nhắc việc tuyên truyền hay nhà thầu phụ hoặc các bên liên quan khác phụ trách mảng CLA.
- 7 Các tiêu hợp phần liên quan: *Giám sát & Đánh giá để học hỏi, Quản lý thích ứng, Sự cởi mở, Liên tục học hỏi và cải thiện, Quản lý tri thức.*

NGUỒN LỰC
CÁC NGUỒN LỰC KHÁC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

CHƯA ÁP DỤNG



NGUỒN LỰC **CÁC NGUỒN LỰC KHÁC**

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

NGUỒN LỰC
CÁC NGUỒN LỰC KHÁC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

ÁP DỤNG SƠ BỘ

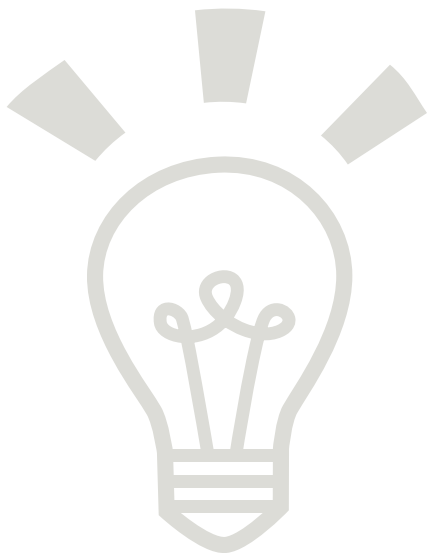


NGUỒN LỰC CÁC NGUỒN LỰC KHÁC

- 7 Chúng tôi phân bổ thời gian và nguồn lực tài chính cho các hoạt động CLA **khi cần thiết.**
- 7 Chúng tôi thay đổi các nguồn lực (ví dụ: thời gian/mức độ nỗ lực (LOE), ngân sách) **khi các nhà tài trợ yêu cầu.**
- 7 Chúng tôi đầu tư rất hạn chế vào (các) công nghệ/hệ thống phù **hợp với một số** nhu cầu MEL và KM của chúng tôi.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

NGUỒN LỰC
CÁC NGUỒN LỰC KHÁC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

ĐANG MỞ RỘNG



NGUỒN LỰC CÁC NGUỒN LỰC KHÁC

- 7 **Đôi khi** chúng tôi phân bổ thời gian và nguồn lực tài chính cho các hoạt động CLA
- 7 **Đôi khi** chúng tôi có thể thay đổi nguồn lực để đáp ứng với **các quyết định quản lý thích ứng.**
- 7 Chúng tôi đầu tư vào (các) công nghệ/hệ thống phù hợp với **một số** nhu cầu về MEL và KM của chúng tôi

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

NGUỒN LỰC
CÁC NGUỒN LỰC KHÁC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

CẤP ĐỘ CAO



NGUỒN LỰC CÁC NGUỒN LỰC KHÁC

- 7 Chúng tôi **thường** bố trí thời gian và nguồn lực tài chính cho các hoạt động CLA **thường xuyên**.
- 7 Chúng tôi **thường** có thể thay đổi các nguồn lực để đáp ứng với các quyết định quản lý thích ứng.
- 7 Chúng tôi đầu tư **vừa đủ** vào các hệ thống MEL và KM.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI

NGUỒN LỰC
CÁC NGUỒN LỰC KHÁC



PHIÊN BẢN 1

CÔNG CỤ XÁC ĐỊNH
MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI CLA

HỆ THỐNG HÓA



NGUỒN LỰC CÁC NGUỒN LỰC KHÁC

- 7 Chúng tôi **luôn** phân bổ thời gian và nguồn lực tài chính cho các hoạt động CLA thường xuyên và **theo yêu cầu**.
- 7 Chúng tôi **liên tục thiết lập các "vùng đệm"** đối với việc phân bổ tài nguyên của mình để có thể dễ dàng thay đổi tài nguyên theo các quyết định quản lý thích ứng.
- 7 Chúng tôi **liên tục** đầu tư **chiến lược** vào các hệ thống MEL và KM **phù hợp với mục đích**.

CÁC ĐIỀU KIỆN TẠO THUẬN LỢI