

MPI

gtz



MPI

Uỷ nhiệm thực hiện bởi
 Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

gtz

Văn phòng Chương trình Việt Đức về Phát triển DNNVV

84 Ngọc Khánh, Hà Nội

ĐT: (84-4) 7710073

Fax: (84-4) 7710076

Email: office.sme@gtz-vietnam.com.vn

Website: www.gtz.de/vietnam

www.sme-gtz.org.vn

HƯỚNG DẪN

*PHÁT TRIỂN KHUNG NĂNG LỰC
VÀ QUẢN LÝ ĐÀO TẠO THEO NĂNG LỰC*

Hà Nội, 2006

HƯỚNG DẪN

PHÁT TRIỂN KHUNG NĂNG LỰC VÀ QUẢN LÝ ĐÀO TẠO THEO NĂNG LỰC

*Đề án được thực hiện trong khuôn khổ
Chương trình Việt-Đức về
Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEDP)
ở hai tỉnh Quảng Nam và Hưng Yên*

Do nhóm tư vấn Công ty OCD thực hiện

Hà Nội, 2006

MỤC LỤC

TỔNG QUAN	4
QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN	6
Bước 1: Xác định mục tiêu hoạt động của các đối tác địa phương trong Chương trình SMEDP và các chỉ tiêu cụ thể	7
Bước 2: Xác định các vị trí công việc đóng vai trò quyết định đến thực hiện mục tiêu hoạt động của đối tác địa phương đã xác định ở bước 1, cũng như chức năng nhiệm vụ của các vị trí này	11
Bước 3: Xác định các năng lực cơ bản cần thiết cho mỗi vị trí công việc để thực hiện tốt nhiệm vụ	15
Bước 4: Xác định các thước đo cụ thể cho mỗi năng lực	31
Bước 5: Đánh giá năng lực hiện tại của các cá nhân đang giữ các vị trí công việc	35
Bước 6: So sánh năng lực hiện tại với năng lực yêu cầu của vị trí công việc để xác định “khoảng trống” năng lực và hình thành “Hồ sơ năng lực” cho các cá nhân	36
Bước 7: Xây dựng kế hoạch đào tạo	37
Bước 8: Quản lý và đánh giá quá trình đào tạo	38

PHỤ LỤC 1. MÔ TẢ TÓM TẮT NHỮNG CHỈ SỐ CẤU THÀNH CỦA NĂNG LỰC CẠNH TRANH CẤP TỈNH (PCI)	44
PHỤ LỤC 2. ĐỊNH NGHĨA CÁC NĂNG LỰC, CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH NĂNG LỰC VÀ CÁC CHỈ SỐ MỨC ĐỘ CỦA CẤU THÀNH NĂNG LỰC	48
PHỤ LỤC 3. YÊU CẦU NĂNG LỰC CHO CÁC VỊ TRÍ CÔNG VIỆC CỦA ĐỐI TÁC CHƯƠNG TRÌNH SMEDP	92
PHỤ LỤC 4. MẪU BIỂU ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CÁ NHÂN	94
PHỤ LỤC 5. MẪU BIỂU TỔNG HỢP NHU CẦU ĐÀO TẠO	102
PHỤ LỤC 6. MẪU KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO	106
PHỤ LỤC 7. MẪU DANH MỤC THEO DÕI HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO	110
PHỤ LỤC 8. MẪU ĐĂNG KÝ THAM GIA ĐÀO TẠO	116
PHỤ LỤC 9. MẪU ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO	120
PHỤ LỤC 10. ĐỀ CƯƠNG BÁO CÁO SAU ĐÀO TẠO	124

TỔNG QUAN

Chương trình hợp tác Việt - Đức về Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa (SMEDP) nhằm giúp tăng cường môi trường đầu tư tại địa phương cho doanh nghiệp. Một trong các mục tiêu cơ bản của Chương trình là tác động vào việc tăng cường khả năng cạnh tranh cấp tỉnh cho địa phương, với ít nhất ba yếu tố có liên quan tới các hoạt động sản xuất kinh doanh được cải thiện theo các yếu tố theo Chỉ số Năng lực Cạnh tranh do USAID xây dựng.

Đề án Phát triển Khung năng lực trong khuôn khổ cấu phần Phát triển kinh tế địa phương của SMEDP được tiến hành tại 4 tỉnh Quảng Nam, Hưng yên, An Giang và Đắk Lắk. Về bản chất, đây là một đề án xây dựng quy trình và công cụ quản lý các hoạt động nâng cao năng lực một cách hiệu quả, do đó sẽ là một công cụ để xác định đúng các hoạt động nâng cao năng lực tại địa phương của Chương trình và đảm bảo tác động của những hoạt động này cho các đối tác thực hiện chính của Chương trình tại địa phương. Đề án này sẽ giúp cơ quan điều phối kinh tế chính là Sở Kế hoạch Đầu tư các tỉnh phân tích tổ chức để tạo tiền đề cho dự án xây dựng Hệ thống Quản lý Chất lượng trong tương lai. Kết quả cuối cùng của đề án này là một quy trình quản lý đào tạo dựa trên năng lực với các công cụ đặc lực nhằm quản lý các chương trình nâng cao năng lực một cách hiệu quả cho các cán bộ trong các cơ quan quản lý kinh tế tại địa phương (là đối tác của chương trình).

Tài liệu này được viết nhằm đưa ra những hướng dẫn cụ thể cho các đối tác của chương trình SMEDP có thể tiếp tục phát triển quy trình quản lý

đào tạo dựa trên năng lực cho địa phương mình dựa trên những kết quả có được của đề án.

Tổng quan của quá trình thiết lập khung năng lực và quy trình quản lý đào tạo theo khung năng lực cho các đối tác của chương trình SMEDP được trình bày trong hộp dưới đây:

TÓM TẮT QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN KHUNG NĂNG LỰC

Giai đoạn 1: Xác định bộ khung năng lực cơ bản cho các vị trí tại các cơ quan đối tác địa phương có vai trò quan trọng trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh của tỉnh về môi trường kinh doanh.

- Bước 1: Xác định mục tiêu hoạt động của các đối tác địa phương trong Chương trình SMEDP và các chỉ tiêu cụ thể
- Bước 2: Xác định các vị trí công việc đóng vai trò quyết định đến thực hiện mục tiêu hoạt động của đối tác địa phương đã xác định ở bước 1, cũng như chức năng nhiệm vụ của các vị trí này

Giai đoạn 2: Xây dựng quy trình và bộ công cụ quản lý nâng cao năng lực

- Bước 3: Xác định các năng lực cơ bản cần thiết cho mỗi vị trí công việc để thực hiện tốt nhiệm vụ
- Bước 4: Xác định các thước đo cụ thể cho mỗi năng lực

Giai đoạn 3: Đánh giá năng lực và Xác định nhu cầu đào tạo

- Bước 5: Đánh giá năng lực hiện tại của các cá nhân đang giữ các vị trí công việc
- Bước 6: So sánh năng lực hiện tại với năng lực yêu cầu của vị trí công việc để xác định “khoảng trống” năng lực và hình thành “Hồ sơ năng lực” cho các cá nhân

Giai đoạn 4: Xây dựng kế hoạch nâng cao năng lực

- Bước 7: Xây dựng kế hoạch đào tạo
- Bước 8: Quản lý và đánh giá quá trình đào tạo

QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN

Giai đoạn 1: Các bước 1 và 2

Giai đoạn 1 có hai mục tiêu chính có liên quan trực tiếp với nhau:

- Phân tích thể chế để xác định những chỉ số về đóng góp của các đối tác địa phương vào chương trình SMEDP dưới dạng những mục tiêu cụ thể để
- Xác định những năng lực cơ bản của các vị trí công việc có vai trò quan trọng đối với việc hoàn thành những mục tiêu đã xác định ở trên

Một trong các tiêu chí đo lường của chương trình SMEDP là ít nhất 3 chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh sẽ được nâng cao. Phương pháp lấy ý kiến đối tác địa phương thông qua thảo luận theo nhóm đã được áp dụng để tìm ra 3 chỉ số có tác động mạnh nhất tới mục tiêu của chương trình SMEDP. Các bên tham gia chương trình cần xác định câu trả lời cho hai câu hỏi:

- Tăng cường chỉ số nào trong PCI có thể là mục tiêu của chương trình SMEDP?
- Những vị trí công việc nào sẽ có tác động mạnh để tăng cường chỉ số đó?

Hai câu hỏi nói trên có được câu trả lời từ bước 1 và bước 2.

Bước 1: Xác định mục tiêu hoạt động của các đối tác địa phương trong Chương trình SMEDP và các chỉ tiêu cụ thể

Tiếp cận tổng hợp của chương trình SMEDP tại cấp tỉnh sẽ nhằm tăng cường **4 mảng lớn** bao gồm:

1. Khung chính sách và pháp lý cấp tỉnh (*thực thi những cải tổ*)
2. Hỗ trợ phát triển đầu tư và khởi sự doanh nghiệp
3. Dịch vụ hỗ trợ phát triển doanh nghiệp
4. Năng lực cạnh tranh của những ngành được lựa chọn

Các chỉ số PCI bao gồm **9 chỉ số** (xem **Phụ lục I** để biết mô tả tóm tắt):

1. Đất đai và mặt bằng kinh doanh ,
2. Tính minh bạch (*tiếp cận thông tin*) và trách nhiệm
3. Chính sách phát triển khu vực kinh tế tư nhân (*Thông tin thị trường, dịch vụ đào tạo*)
4. Tính năng động, tiên phong của lãnh đạo tỉnh
5. Thực hiện chính sách Trung ương (của các cơ quan nhà nước cấp tỉnh)
6. Chi phí về thời gian và việc thực hiện các quy định của nhà nước
7. Ưu đãi đối với doanh nghiệp nhà nước
8. Chi phí gia nhập thị trường
9. Chi phí không chính thức

Logic lựa chọn là tìm ra **các chỉ số PCI có liên quan trực tiếp và có tác động mạnh mẽ nhất tới các yếu tố tạo nên môi trường tốt cho doanh nghiệp vừa và nhỏ tại tỉnh - tương ứng với bốn mảng hoạt động của chương trình SMEDP** tại từng tỉnh cụ thể.

Tiêu chí lựa chọn chỉ số mà chương trình SMEDP tại Quảng Nam và Hưng Yên dự định sẽ tác động để nâng cao là:

- có tác động tới bảo đảm môi trường kinh doanh tốt tại tỉnh
- về tổng thể, các chỉ số được lựa chọn phải bao trùm đủ 4 mảng hoạt động của SMEDP ở Tỉnh
- là các chỉ số có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong bảo đảm tính cạnh tranh cấp tỉnh của riêng từng tỉnh

Kết quả bước 1 tại Quảng Nam

Bốn mảng tác động và chín chỉ số PCI được lập thành một ma trận để lựa chọn theo tiêu chí đã nêu được mô tả trong bảng dưới đây. Hàng ngang đầu tiên (chữ màu đỏ) là bốn mảng tác động của chương trình SMEDP theo tiếp cận tổng thể cấp tỉnh, các hàng dọc là nhóm các chỉ số PCI có tác động trực tiếp tới từng mảng cụ thể.

<i>Khung chính sách và pháp lý cấp tỉnh (thực thi những cải tổ)</i>	<i>Hỗ trợ phát triển đầu tư và khởi sự doanh nghiệp</i>	<i>Dịch vụ hỗ trợ phát triển doanh nghiệp</i>	<i>Năng lực cạnh tranh của những ngành được lựa chọn</i>
Đất đai và mặt bằng kinh doanh	Tính minh bạch (tiếp cận thông tin) và trách nhiệm	Chính sách phát triển khu vực kinh tế tư nhân (Thông tin thị trường, dịch vụ đào tạo)	Tính năng động, tiên phong của lãnh đạo tỉnh
Thực hiện chính sách Trung ương của các cơ quan nhà nước cấp tỉnh	Chi phí về thời gian và việc thực hiện các quy định của nhà nước		
Ưu đãi đối với doanh nghiệp nhà nước	Chi phí gia nhập thị trường		
Chi phí không chính thức			

Sau khi phân tích theo tiêu chí nêu trên, ba chỉ số (màu xanh đậm) được lựa chọn. Như vậy, mục tiêu của chương trình Khung năng lực tại Quảng Nam sẽ là nâng cao:

- Tính minh bạch (tiếp cận thông tin) và trách nhiệm,
- Chính sách phát triển khu vực kinh tế tư nhân (Thông tin thị trường, dịch vụ đào tạo), và
- Tính năng động, tiên phong của lãnh đạo tỉnh.

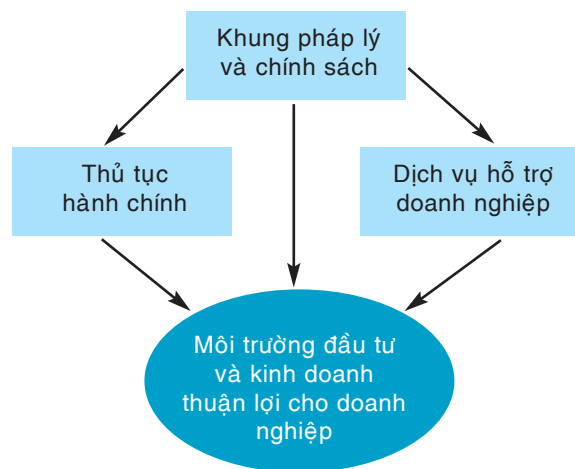
Việc tăng cường ba chỉ số PCI này sẽ là mục tiêu đóng góp của các vị trí công việc của các bên tham gia vào chương trình SMEDP tại Quảng Nam.

Kết quả bước 1 tại Hưng Yên:

Vì chưa có một hội thảo chuyên sâu về nghiên cứu của VNCI và kết quả PCI của Hưng Yên được tổ chức để các cán bộ nắm rõ nội dung, bản chất và ý nghĩa của các chỉ số PCI đối với công việc cụ thể của cơ quan và cá nhân họ, nhóm tư vấn quyết định không đề cập trực tiếp các chỉ số nói trên trong cuộc thảo luận. Thay vào đó, những cán bộ tham gia hội thảo đã xem xét những yếu tố có tác động chính tới hiệu quả thúc đẩy đầu tư và hỗ trợ phát triển doanh nghiệp và các cơ quan ban ngành có liên quan tới các yếu tố đó tại Hưng Yên. Kết quả thảo luận cho thấy những yếu tố tạo nên môi trường kinh doanh tốt cho doanh nghiệp tại Hưng Yên bao gồm:

1. Thủ tục hành chính
2. Chính sách và khung pháp lý cho khởi sự và phát triển doanh nghiệp
3. Dịch vụ hỗ trợ khởi sự và phát triển doanh nghiệp

Mối tương quan của các yếu tố này có thể được trình bày trong hình dưới đây:



Dựa vào kết quả hội thảo nói trên, 4 trong số 9 chỉ số PCI được lựa chọn làm mục tiêu cho chương trình SMEDP tại Hưng Yên. Bảng dưới đây mô tả mối tương quan đó:

Mảng chính liên quan tới tăng cường năng lực cạnh tranh của tỉnh về môi trường kinh doanh	Chỉ số PCI có liên quan (đánh số theo danh sách trên)
Khung pháp lý và chính sách	2,3,4,5,7
Thủ tục Hành chính	1,2,6,8,9
Dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp	3

Bốn chỉ số được lựa chọn (xếp theo thứ tự ưu tiên) là:

- d. Tính minh bạch (tiếp cận thông tin) và trách nhiệm,
- e. Chính sách phát triển khu vực kinh tế tư nhân (Thông tin thị trường, dịch vụ đào tạo), và
- f. Chi phí thời gian và thực hiện
- g. Chi phí gia nhập thị trường

Việc tăng cường bốn chỉ số PCI này sẽ là mục tiêu đóng góp của các vị trí công việc của các bên tham gia vào chương trình SMEDP tại Hưng Yên.

Bước 2: Xác định các vị trí công việc đóng vai trò quyết định đến thực hiện mục tiêu hoạt động của đối tác địa phương đã xác định ở bước 1, cũng như chức năng nhiệm vụ của các vị trí này

Tại Quảng Nam

Những cơ quan ban ngành và các vị trí công việc được xác định là đóng vai trò quan trọng trong việc giúp Quảng Nam đạt được ba mục tiêu đã xác định ở bước 1 bao gồm:

Cơ quan, ban ngành		Vị trí công việc
Ban điều phối địa phương chương trình Hợp tác Việt – Đức (chương trình SMEDP)		Trưởng ban Thành viên của ban Chủ nhiệm đề tài
Sở KH và Đầu tư		Lãnh đạo sở
	Phòng Doanh nghiệp	Trưởng phòng, Chuyên viên
	Phòng Kinh tế đối ngoại	Trưởng phòng Chuyên viên

Sở Tài nguyên Môi trường		Lãnh đạo sở
	Phòng Môi trường, Phòng Đất đai	Trưởng phòng
Ban QL Khu CN		Lãnh đạo Ban QL
	Phòng Xúc tiến đầu tư	Trưởng phòng
UB ND Huyện		Lãnh đạo UBND Huyện
	Ban Quản lý Cụm công nghiệp	Trưởng ban
Sở Xây dựng	Phòng Quy hoạch	Trưởng phòng
Sở LĐ - TB – XH	Phòng quản lý đào tạo nghề	Trưởng phòng Chuyên viên
Cục Thuế	Phòng Tuyên truyền và Hỗ trợ đối tượng nộp thuế	Trưởng phòng Chuyên viên
Sở Thương mại		Lãnh đạo Sở
	Phòng xuất nhập khẩu	Trưởng phòng
	Phòng Quản lý thị trường	Trưởng phòng
Sở Du lịch		Lãnh đạo Sở
	Phòng nghiệp vụ	Trưởng phòng
Sở Nội vụ		Lãnh đạo Sở
	Phòng cải cách hành chính	Trưởng phòng Chuyên viên
Sở Công nghiệp		Lãnh đạo Sở
	Phòng KH Đầu tư	Trưởng phòng Chuyên viên
Liên minh HTX		Chủ tịch
Hải quan		Lãnh đạo Cục
Các đơn vị dịch vụ	TT phát triển dự án đầu tư Trường và các TT dạy nghề TT khuyến công Sở CN TT chuyển giao KHCN TT hỗ trợ DN Nhỏ và vừa, LMHTX TT tư vấn dịch vụ du lịch TT giá của Sở TC	Giám đốc trung tâm Chuyên viên tư vấn / đào tạo

Phân tích bảng trên, tổng số các vị trí công việc tại Quảng Nam bao gồm:

1. Lãnh đạo Sở/Cục
2. Lãnh đạo cấp phòng của Sở/Cục
3. Chuyên viên
4. Lãnh đạo UBND huyện
5. Lãnh đạo Ban quản lý khu/cụm công nghiệp
6. Lãnh đạo các trung tâm dịch vụ
7. Chuyên viên tư vấn
8. Lãnh đạo hiệp hội
9. Trưởng ban điều phối
10. Thành viên ban điều phối
11. Chủ nhiệm các đề tài

Tại Hưng Yên

Những cơ quan ban ngành và các vị trí công việc được xác định là đóng vai trò quan trọng trong việc giúp Hưng Yên đạt được bốn mục tiêu đã xác định ở bước 1 bao gồm:

Cơ quan, ban ngành		Vị trí công việc
Ban điều phối địa phương chương trình Hợp tác Việt – Đức (chương trình SMEDP)		Trưởng ban Thành viên của ban Chủ nhiệm đề tài
Sở KH và Đầu tư	Phòng Doanh nghiệp	Lãnh đạo sở Trưởng phòng, Chuyên viên
	Phòng Kinh tế đối ngoại	Trưởng phòng Chuyên viên
Sở Tài nguyên Môi trường		Lãnh đạo sở
	Phòng Môi trường, Phòng Đất đai	Trưởng phòng
Ban Quản lý Khu CN		Lãnh đạo Ban QL
	Phòng Doanh nghiệp	Trưởng phòng của Ban QL
	Phòng Đầu tư	Trưởng phòng của Ban QL
UB ND Tỉnh	Văn phòng	Chánh VP
Sở Xây dựng	Phòng Quy hoạch	Trưởng phòng
Sở LĐ - TB – XH	Phòng quản lý đào tạo nghề	Trưởng phòng Chuyên viên
Sở Công nghiệp	Phòng KH Đầu tư	Lãnh đạo Sở Trưởng phòng Chuyên viên
		Chủ tịch
Liên minh HTX – các hiệp hội		
Các đơn vị dịch vụ	TT phát triển dự án đầu tư	Giám đốc trung tâm Chuyên viên tư vấn / đào tạo
	Trường và các TT dạy nghề	
	TT khuyến công Sở CN	
	TT chuyển giao KHCN	
	TT hỗ trợ DN Nhỏ và vừa, LMHTX	
	TT tư vấn dịch vụ du lịch	
	TT giá của Sở Tài chính	

Phân tích bảng trên, tổng số các vị trí công việc tại Hưng Yên bao gồm:

1. Lãnh đạo Sở/Cục
2. Lãnh đạo cấp phòng của Sở/Cục
3. Chuyên viên
4. Chánh Văn phòng UBND Tỉnh
5. Lãnh đạo Ban quản lý khu công nghiệp
6. Trưởng phòng của Ban quản lý KCN
7. Lãnh đạo các trung tâm dịch vụ
8. Chuyên viên tư vấn
9. Lãnh đạo hiệp hội
10. Trưởng ban điều phối địa phương
11. Thành viên ban điều phối
12. Chủ nhiệm các đề tài

Giai đoạn 2: Các bước 3 và 4

Bước 3: Xác định các năng lực cơ bản cần thiết cho mỗi vị trí công việc để thực hiện tốt nhiệm vụ

Các cá nhân đại diện cho các vị trí tại Quảng Nam (11 vị trí) và Hưng Yên (12 vị trí) như liệt kê trong phần trên đã được phỏng vấn để lấy thông tin về bối cảnh công việc, chức năng nhiệm vụ và các yêu cầu về năng lực để thực hiện công việc.

Mỗi cuộc phỏng vấn được tiến hành trong vòng 45 phút, theo kiểu bán cấu trúc, với một tập hợp các câu hỏi để làm rõ các thông tin sau:

1. Chức năng của cơ quan/tổ chức
2. Nhiệm vụ của vị trí công việc để thực hiện chức năng đó

3. Những kiến thức/kỹ năng cần thiết để thực hiện nhiệm vụ đã nêu
4. Mức độ quan trọng của kiến thức/kỹ năng đó đối với công việc
5. Những thuận lợi, khó khăn hiện tại của cá nhân trong vị trí công việc đó
6. Những kỳ vọng của cá nhân về sự hỗ trợ và năng lực của cấp trên
7. Những kỳ vọng của cá nhân về năng lực và ý thức của cấp dưới
8. Những năng lực mà cá nhân mong muốn được tăng cường ngay trong thời gian tới

Những thông tin này được phân tích để làm rõ bối cảnh công việc, những yêu cầu khách quan từ môi trường và chức năng của cơ quan về các nhiệm vụ và mức độ năng lực của cá nhân. Từ đó khung năng lực cơ bản cho từng vị trí được thiết lập.

Các thông tin cá nhân khác như tuổi tác, giới tính, kinh nghiệm nghề nghiệp chủ yếu dùng để tham khảo sau này trong việc thiết kế các chương trình đào tạo.

Trên thực tế, một cá nhân khi thực hiện một nhiệm vụ cần rất nhiều năng lực khác nhau, trong số đó có một số năng lực đóng vai trò tiên quyết tạo sự thành công của vị trí này trong việc đóng góp và việc phát triển kinh tế địa phương và tạo môi trường kinh doanh tốt cho doanh nghiệp. Những năng lực đó được định nghĩa là năng lực cơ bản của vị trí. Tên gọi và mô tả những năng lực đó được trình bày trong bảng dưới đây.

BẢNG MÔ TẢ CÁC NĂNG LỰC THEO BỐI CẢNH VÀ NHIỆM VỤ CHÍNH CỦA CÁC VỊ TRÍ CÔNG VIỆC

Vị trí	Nhiệm vụ chính liên quan đến môi trường và năng lực cạnh tranh ở Tỉnh	Bối cảnh công việc	Năng lực cơ bản	Mô tả năng lực
Lãnh đạo Sở	- Thực hiện chức năng quản lý nhà nước trong lĩnh vực chuyên ngành (cụ thể hóa và triển khai thực hiện chính sách Trung ương; xây dựng các chính sách của địa phương) - Khởi xướng, tổ chức thực hiện các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp, thu hút đầu tư - Quản lý nội bộ sở	- Đối mới và nhiều sự thay đổi diễn ra ở Tỉnh - Hệ thống chính sách, pháp luật chưa đầy đủ, và đôi khi còn chồng chéo, mâu thuẫn nhau - Năng lực đội ngũ còn hạn chế - Sự phối hợp giữa các sở ban ngành còn chưa thực sự rõ ràng - Nhu cầu của doanh nghiệp	Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh Khả năng quản lý sự thay đổi Khả năng thương lượng và thuyết phục Khả năng hoạch định chính sách	Kiến thức về các yếu tố tác động đến môi trường đầu tư và các chỉ số đánh giá và các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của địa phương Khả năng khởi xướng, đề xuất những thay đổi và tổ chức thực hiện thành công những thay đổi trong tổ chức Khả năng áp dụng các phương pháp và kỹ thuật trong quá trình thương lượng và thuyết phục để tạo ra những giải pháp cùng có lợi cho tất cả các bên liên quan Khả năng tập hợp thông tin và ý tưởng, phân tích và viết đề xuất

Vị trí	Nhiệm vụ chính liên quan đến môi trường và năng lực cạnh tranh ở Tỉnh	Bối cảnh công việc	Năng lực cơ bản	Mô tả năng lực
Trưởng phòng	- Triển khai thực hiện chức năng quản lý nhà nước trong lĩnh vực phụ trách - Đề xuất việc cụ thể hóa và hoạch định chính sách	- Đối mới và nhiều sự thay đổi diễn ra ở Tỉnh - Hệ thống chính sách, pháp luật chưa đầy đủ, và đôi khi còn chồng chéo		tham mưu với cấp trên thông qua các chính sách theo đúng qui trình và phù hợp với bối cảnh địa phương
			Khả năng phát triển đội ngũ	Khả năng tập hợp và nâng cao năng lực đội ngũ để tạo ra sức mạnh chung của tổ chức
			Kiến thức quản lý hành chính nhà nước	Kiến thức về những qui định về quản lý hành chính nhà nước và áp dụng thành thạo trong công việc của cá nhân
			Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	Kiến thức về các yếu tố tác động đến môi trường đầu tư và các chỉ số đánh giá và các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của địa phương
			Khả năng quản lý sự thay đổi	Khả năng khởi xướng, đề xuất những thay đổi và tổ chức thực

	- Khởi xướng, tổ chức thực hiện các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp, thu hút đầu tư - Quản lý nội bộ	- chéo, mâu thuẫn nhau - Năng lực đội ngũ còn hạn chế - Sự phối hợp giữa các sở ban ngành còn chưa thực sự rõ ràng - Nhu cầu của doanh nghiệp ngành càng đòi hỏi cao hơn		hiện thành công những thay đổi trong tổ chức
			Khả năng giải quyết vấn đề	Khả năng áp dụng qui trình và phương pháp, công cụ giải quyết vấn đề một cách bài bản và sáng tạo
			Khả năng hoạch định chính sách	Khả năng tập hợp thông tin và ý tưởng, phân tích và viết đề xuất tham mưu với cấp trên thông qua các chính sách theo đúng qui trình và phù hợp với bối cảnh địa phương
			Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ khách hàng	Khả năng xem xét và hành động theo mục tiêu cuối cùng (tác động đến đối tượng phục vụ), và quan điểm coi đối tượng phục vụ là “khách hàng”
			Khả năng quản lý nhân viên	Khả năng tìm hiểu, phân công công việc, hướng dẫn, và động viên nhân viên trong phạm vi quản lý

Vị trí	Nhiệm vụ chính liên quan đến môi trường và năng lực cạnh tranh ở Tỉnh	Bối cảnh công việc	Năng lực cơ bản	Mô tả năng lực
Chuyên viên	- Tiếp xúc và tiếp nhận các yêu cầu của doanh nghiệp - Hướng dẫn thực hiện các qui trình thủ tục - Thu thập thông tin và xử lý các yêu cầu của doanh nghiệp - Đề xuất thay đổi qui trình, thủ tục cũng như các biện pháp khuyến khích đầu tư...	- Cơ chế một cửa - Có thể tiếp cận trực tiếp lãnh đạo; được giao quyền hạn rõ ràng - Chính sách thay đổi liên tục - Nhu cầu doanh nghiệp càng đòi hỏi cao - Tiếp cận thông tin còn hạn chế	- Khả năng chuyên môn - Khả năng tư vấn /hướng dẫn - Khả năng giao tiếp - Khả năng thu thập, tổ chức và sử dụng thông tin	- Kiến thức, kỹ năng về lĩnh vực chuyên môn mà cá nhân chịu trách nhiệm - Khả năng giúp người khác giải quyết các vấn đề của họ, qua đó nâng cao năng lực của họ thông qua việc lắng nghe, đặt câu hỏi, gợi ý và hướng dẫn - Khả năng làm cho người khác hiểu các ý tưởng cần truyền đạt, cũng như khả năng áp dụng các nguyên tắc tạo dựng quan hệ tốt với đối tượng giao tiếp - Khả năng tìm kiếm nguồn thông tin, tổ chức lưu trữ thông tin, cũng như phân tích và xử lý thông tin phục vụ hiệu quả cho công việc

Lãnh đạo UBND huyện	- Hoạch định chiến lược phát triển kinh tế XH của Huyện - Tổ chức thực hiện các chiến lược và kế hoạch đã xác định - Thực hiện quản lý nhà nước về các vấn đề kinh tế XH ở huyện - Quản lý nội bộ UBND huyện	- Đối mới và nhiều sự thay đổi diễn ra ở địa phương - Hệ thống chính sách, pháp luật chưa đầy đủ, và đôi khi còn chồng chéo, mâu thuẫn nhau - Năng lực đội ngũ còn hạn chế - Tiếp cận thông tin còn hạn chế	- Khả năng định hướng theo điều kết quả cuối cùng và phục vụ khách hàng - Khả năng quản lý sự thay đổi - Khả năng điều hành và ra quyết định - Khả năng phát triển đội ngũ - Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh - Kiến thức quản lý hành chính nhà nước	- Khả năng xem xét và hành động theo mục tiêu cuối cùng (tác động đến đối tượng phục vụ), và quan điểm coi đối tượng phục vụ là "khách hàng" - Khả năng khởi xướng, đề xuất những thay đổi và tổ chức thực hiện thành công những thay đổi trong tổ chức - Khả năng xây dựng mục tiêu, tổ chức thực hiện mục tiêu, cũng như quyết định xử lý các vấn đề nảy sinh một cách hiệu quả - Khả năng tổ chức, tập hợp và nâng cao năng lực đội ngũ tạo ra sức mạnh chung của tổ chức - Kiến thức về các yếu tố tác động đến môi trường đầu tư và các chỉ số đánh giá và các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của địa phương - Kiến thức về những qui định về quản lý hành chính nhà nước và
---------------------	--	---	--	---

Vị trí	Nhiệm vụ chính liên quan đến môi trường và năng lực cạnh tranh ở Tỉnh	Bối cảnh công việc	Năng lực cơ bản	Mô tả năng lực
Lãnh đạo Ban quản lý khu công nghiệp	- Thu hút đầu tư vào khu công nghiệp - Thẩm định và cấp giấy phép đầu tư theo phân cấp - Quản lý nhà nước về các vấn đề trong khu công nghiệp - Tổ chức hỗ trợ và cung cấp các dịch vụ khác	- Đối mới và chỉnh sách khuyến khích đầu tư - Quản lý khu công nghiệp là một lĩnh vực mới; cơ chế quản lý chưa hoàn toàn rõ - Mối quan hệ với hợp với các cơ quan ban ngành đôi khi chưa rõ ràng	- Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh - Khả năng quản lý sự thay đổi - Khả năng tư vấn/hướng dẫn	- áp dụng thành thạo trong công việc của cá nhân - Khả năng xem xét và hành động theo mục tiêu cuối cùng (tác động đến đối tượng phục vụ), và quan điểm coi đối tượng phục vụ là “khách hàng” - Kiến thức về các yếu tố tác động đến môi trường đầu tư và các chỉ số đánh giá và các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của địa phương - Khả năng khởi xướng, đề xuất những thay đổi và tổ chức thực hiện thành công những thay đổi trong tổ chức - Khả năng giúp người khác giải quyết các vấn đề của họ, qua

	- Quản lý nội bộ	- Năng lực đội ngũ - Khả năng tiếp cận thông tin hạn chế	- Khả năng phát triển đội ngũ - Khả năng giải quyết vấn đề - Kiến thức quản lý các khu công nghiệp	- đó nâng cao năng lực của họ thông qua việc lắng nghe, đặt câu hỏi, gợi ý và hướng dẫn - Khả năng tập hợp và nâng cao năng lực đội ngũ để tạo ra sức mạnh chung của tổ chức - Khả năng áp dụng qui trình và phương pháp, công cụ giải quyết vấn đề một cách bài bản và sáng tạo - Kiến thức về các mô hình và phương pháp quản lý các khu công nghiệp hiện đại
Lãnh đạo các trung tâm dịch vụ	- Hoạch định lược hoạt động của đơn vị - Thu hút các nguồn vốn - Tổ chức thực hiện các chiến lược - Tham gia quản lý và thực hiện các dự án của đơn vị	- Đối mới và chỉnh sách khuyến khích các hoạt động cung cấp dịch vụ, hỗ trợ cho doanh nghiệp - Dễ thu hút nguồn tài trợ nước ngoài	- Khả năng marketing và phát triển kinh doanh - Khả năng tư vấn/hướng dẫn	- Khả năng quảng bá, tìm kiếm các hợp đồng và tạo dựng tốt mối quan hệ với khách hàng và đối tác - Khả năng giúp người khác giải quyết các vấn đề của họ, qua đó nâng cao năng lực của họ thông qua việc lắng nghe, đặt câu hỏi, gợi ý và hướng dẫn

Vị trí	Nhiệm vụ chính liên quan đến môi trường và năng lực cạnh tranh ở Tỉnh	Bối cảnh công việc	Năng lực cơ bản	Mô tả năng lực
Chuyên viên tư vấn	- Quản lý nội bộ	- Nhu cầu doanh nghiệp đối hồi ngày càng cao - Đối khi lẫn lộn giữa vai trò quản lý nhà nước và vai trò cung cấp dịch vụ kinh doanh - Năng lực đội ngũ hạn chế - Khả năng tiếp cận thông tin hạn chế	Khả năng quản lý nhân viên	Khả năng tìm hiểu, phân công công việc, hướng dẫn, và động viên nhân viên trong phạm vi quản lý
			Khả năng quản lý dự án	Khả năng xây dựng, triển khai thực hiện, quản lý theo dõi và đánh giá dự án
			Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ khách hàng	Khả năng xem xét và hành động theo mục tiêu cuối cùng (tác động đến đối tượng phục vụ), và quan điểm coi đối tượng phục vụ là “khách hàng”
	- Tổ chức thực hiện các dự án theo phân công - Trợ giúp, hướng dẫn các doanh nghiệp - Đào tạo/tư vấn	- Nhu cầu doanh nghiệp đối hồi ngày càng cao - Khả năng tiếp cận thông tin hạn chế - Các qui định,	Khả năng tư vấn /hướng dẫn	Khả năng giúp người khác giải quyết các vấn đề của họ, qua đó nâng cao năng lực của họ thông qua việc lắng nghe, đặt câu hỏi, gợi ý và hướng dẫn

Lãnh đạo hiệp hội		qui chế đôi khi không rõ ràng	Khả năng thu thập, tổ chức và sử dụng thông tin	Khả năng tìm kiếm nguồn thông tin, tổ chức lưu trữ thông tin, cũng như phân tích và xử lý thông tin phục vụ hiệu quả cho công việc
			Khả năng theo dõi dự án	Khả năng triển khai thực hiện, quản lý theo dõi và đánh giá dự án
			Khả năng giao tiếp	Khả năng làm cho người khác hiểu các ý tưởng cần truyền đạt, cũng như khả năng áp dụng các nguyên tắc tạo dựng quan hệ tốt với đối tượng giao tiếp
			Khả năng chuyên môn	Kiến thức, kỹ năng về lĩnh vực chuyên môn mà cá nhân chịu trách nhiệm
	- Đại diện và bảo vệ quyền lợi cho các thành viên là các doanh nghiệp - Tổ chức các hoạt động tư vấn và hỗ trợ, cung cấp các dịch vụ cho các	- Xu hướng liên kết và hợp tác giữa các doanh nghiệp - Chính sách hỗ trợ và khuyến khích đầu tư của địa phương	Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	Kiến thức về các yếu tố tác động đến môi trường đầu tư và các chỉ số đánh giá và các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của địa phương
			Khả năng tư vấn/hướng dẫn	Khả năng giúp người khác giải quyết các vấn đề của họ, qua đó nâng cao năng lực của họ

Vị trí	Nhiệm vụ chính liên quan đến môi trường và năng lực cạnh tranh ở Tỉnh	Bối cảnh công việc	Năng lực cơ bản	Mô tả năng lực
	doanh nghiệp - Liên kết các doanh nghiệp	- Khả năng tiếp cận thông tin hạn chế - Năng lực đội ngũ hạn chế		thông qua việc lắng nghe, đặt câu hỏi, gợi ý và hướng dẫn
			Khả năng thúc đẩy và liên kết	Khả năng lôi kéo, thúc đẩy mọi người tham gia vào các hoạt động và điều phối, phối hợp hoạt động của các thành viên tham gia
			Khả năng thương lượng và thuyết phục	Khả năng áp dụng các phương pháp và kỹ thuật trong quá trình thương lượng và thuyết phục để tạo ra những giải pháp cùng có lợi cho tất cả các bên liên quan
			Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ khách hàng	Khả năng xem xét và hành động theo mục tiêu cuối cùng (tác động đến đối tượng phục vụ), và quan điểm coi đối tượng phục vụ là “khách hàng”

Trưởng ban điều phối	- Triển khai thực hiện các hoạt động phối từ Ban điều phối Trung ương - Xây dựng KH hoạt động của chương trình trong Tỉnh - Phối hợp, trao đổi và tư vấn cho Lãnh đạo tỉnh về các vấn đề liên quan đến môi trường đầu tư của Tỉnh	- Ban điều phối mới ra đời, cơ chế hoạt động chưa rõ ràng - Chỉ đạo của Ban điều phối TW còn hạn chế - Các thành viên tham gia ban nhiều công việc khác nhau	Khả năng thúc đẩy và liên kết	Khả năng lôi kéo, thúc đẩy mọi người tham gia vào các hoạt động và điều phối, phối hợp hoạt động của các thành viên tham gia
			Khả năng xây dựng kế hoạch có sự tham gia	Khả năng sử dụng các phương pháp và công cụ xây dựng kế hoạch có sự tham gia, tập hợp được ý kiến và tạo sự đồng thuận của mọi người về bản kế hoạch được xây dựng
			Khả năng tổ chức thực hiện công việc	Khả năng phân công, theo dõi, điều chỉnh và đánh giá kết quả các công việc theo kế hoạch
			Khả năng chủ động, sáng tạo	Khả năng khởi xướng, đề xuất những thay đổi mang lại hiệu quả tốt hơn cho hoạt động của cá nhân và tổ chức
			Khả năng tư vấn/hướng dẫn	Khả năng giúp người khác giải quyết các vấn đề của họ, qua đó nâng cao năng lực của họ thông qua việc lắng nghe, đặt câu hỏi, gợi ý và hướng dẫn

Vị trí	Nhiệm vụ chính liên quan đến môi trường và năng lực cạnh tranh ở Tỉnh	Bối cảnh công việc	Năng lực cơ bản	Mô tả năng lực
Thành viên ban điều phối	- Thực hiện các hoạt động theo mǎng phân công - Tham gia xây dựng kế hoạch của Chương trình - Trao đổi tư vấn cho lãnh đạo về các vấn đề liên quan đến môi trường đầu tư của Tỉnh	- Mới ra đời, cơ chế hoạt động chưa rõ ràng - Chỉ đạo của Ban điều phối TW còn hạn chế - Các thành viên tham gia bận nhiều công việc khác nhau - Vai trò thành viên và vai trò ở Sở ban ngành đối khi lẫn lộn	- Khả năng xây dựng kế hoạch có sự tham gia - Khả năng tổ chức thực hiện công việc - Khả năng chủ động, sáng tạo - Khả năng tư vấn /hướng dẫn	- Khả năng sử dụng các phương pháp và công cụ xây dựng kế hoạch có sự tham gia, tập hợp được ý kiến và tạo sự đồng thuận của mọi người về bản kế hoạch được xây dựng - Khả năng phân công, theo dõi, điều chỉnh và đánh giá kết quả các công việc theo kế hoạch - Khả năng khởi xướng, đề xuất những thay đổi mang lại hiệu quả tốt hơn cho hoạt động của cá nhân và tổ chức - Khả năng giúp người khác giải quyết các vấn đề của họ, qua đó nâng cao năng lực của họ thông qua việc lắng nghe, đặt câu hỏi, gợi ý và hướng dẫn

Chủ nhiệm các đề tài	- Đề xuất chủ đề nghiên cứu phù hợp với nhu cầu địa phương - Tổ chức thu thập thông tin và tiến hành dự án nghiên cứu - Báo cáo kết quả nghiên cứu - Tư vấn quá trình triển khai thực hiện kết quả nghiên cứu	- Đề tài là các vấn đề quan trọng ở địa phương - Vai trò chủ nhiệm đề tài và vai trò cán bộ quản lý ở đơn vị đối khi không rõ - Khả năng tiếp cận thông tin hạn chế - Ngân sách hạn hẹp	- Khả năng chuyên môn - Khả năng nghiên cứu - Khả năng quản lý dự án - Khả năng tư vấn/hướng dẫn - Khả năng thúc đẩy và liên kết	- Kiến thức, kỹ năng về lĩnh vực chuyên môn mà cá nhân chịu trách nhiệm - Khả năng phát triển ý tưởng và sử dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học để có những kết luận mang tính chính xác cao - Khả năng xây dựng, triển khai thực hiện, quản lý theo dõi và đánh giá dự án - Khả năng giúp người khác giải quyết các vấn đề của họ, qua đó nâng cao năng lực của họ thông qua việc lắng nghe, đặt câu hỏi, gợi ý và hướng dẫn - Khả năng lôi kéo, thúc đẩy mọi người tham gia vào các hoạt động và điều phối, phối hợp hoạt động của các thành viên tham gia
----------------------	---	---	--	---

Như vậy, các hoạt động tăng cường năng lực cho các vị trí quan trọng được lựa chọn nêu trên tại Hưng Yên và Quảng Nam cần tập trung vào những năng lực cơ bản sau đây:

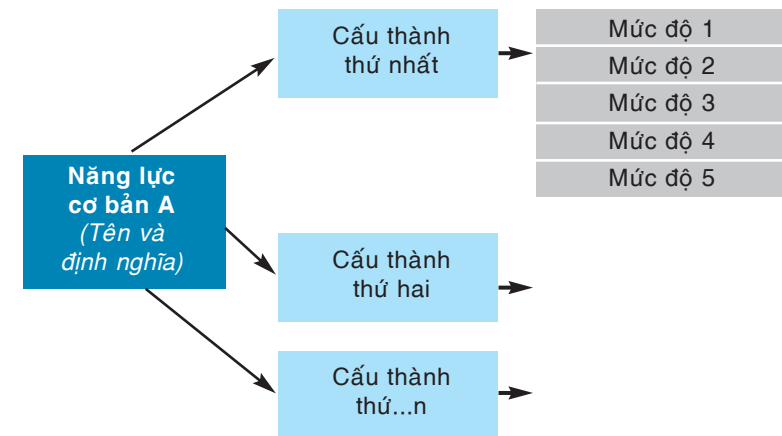
1. Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh
2. Khả năng quản lý sự thay đổi
3. Khả năng thương lượng và thuyết phục
4. Khả năng hoạch định chính sách
5. Khả năng phát triển đội ngũ
6. Kiến thức quản lý hành chính nhà nước
7. Khả năng giải quyết vấn đề
8. Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ khách hàng
9. Khả năng quản lý nhân viên
10. Khả năng chuyên môn
11. Khả năng tư vấn/hướng dẫn
12. Khả năng giao tiếp
13. Khả năng thu thập, tổ chức và sử dụng thông tin
14. Khả năng điều hành và ra quyết định
15. Kiến thức quản lý các khu công nghiệp
16. Khả năng marketing và phát triển kinh doanh
17. Khả năng quản lý dự án
18. Khả năng theo dõi dự án
19. Khả năng thúc đẩy và liên kết
20. Khả năng xây dựng kế hoạch có sự tham gia
21. Khả năng tổ chức thực hiện công việc
22. Khả năng chủ động, sáng tạo
23. Khả năng nghiên cứu

Bước 4: Xác định các thước đo cụ thể cho mỗi năng lực

Bước 3 đã xác định rõ những năng lực cơ bản cần thiết cho mỗi vị trí để thực hiện tốt nhiệm vụ. Mỗi vị trí công việc sẽ không yêu cầu các năng lực này ở mức độ giống nhau, do vậy bước tiếp theo của Đề án phát triển khung năng lực là xác định rõ mức độ yêu cầu của năng lực đối với vị trí công việc và phương pháp đo lường các mức độ năng lực này.

Hình sau đây thể hiện phương pháp chung để xây dựng cách thức đo lường mức độ mỗi năng lực áp dụng trong Đề án:

Hình 1: Phương pháp xây dựng cách đo lường mức độ năng lực
Khung năng lực - Hướng dẫn các bước thực hiện



Mỗi một năng lực cần thiết thường bao gồm các yếu tố cấu thành khác nhau, do vậy trước hết cần xác định các yếu tố cấu thành này. Ở mỗi yếu tố cấu thành, các khía cạnh thể hiện năng lực sẽ được phân theo các mức

độ, và trong Đề án này được phân theo 5 mức độ. Mỗi mức độ sẽ được thể hiện dưới dạng các hành động hay hành vi cụ thể để dễ xác định và “đo lường”. Dưới đây là một ví dụ về một năng lực đã được xác định trong Đề án phát triển khung năng lực theo mô hình trên. Chi tiết về cấu thành và mức độ của tất cả các năng lực xác định trong Đề án này được thể hiện trong **Phụ lục 2** đính kèm.

Bảng 1. Ví dụ về năng lực, cấu thành và mức độ

Năng lực và Định nghĩa năng lực	Các yếu tố cấu thành năng lực	Các mức độ
15. Kiến thức quản lý các khu công nghiệp Kiến thức về các mô hình và phương pháp quản lý các khu công nghiệp hiện đại	15.1 Mô tả các lý luận và mô hình cơ bản về quản lý các khu công nghiệp trên thế giới	1. Không nắm rõ các mô hình về quản lý các khu công nghiệp
		2. Có thể mô tả sơ sài và không hệ thống về các mô hình quản lý các khu công nghiệp
		3. Có thể mô tả khá hệ thống về các mô hình quản lý các khu công nghiệp
		4. Mô tả và giải thích một cách hệ thống bản chất và trường hợp ứng dụng của các mô hình quản lý khu công nghiệp
		5. Hướng dẫn được đồng nghiệp hiểu và ứng dụng các mô hình quản lý các khu công nghiệp
	15.2 Nắm bắt xu hướng phát triển của việc quản lý các khu công nghiệp	1. Không cập nhật thông tin về những thay đổi trong lý luận quản lý khu công nghiệp 2. Nắm được những thông tin sơ sài và không phải mới nhất về những thay đổi trong lý luận quản lý các khu công nghiệp

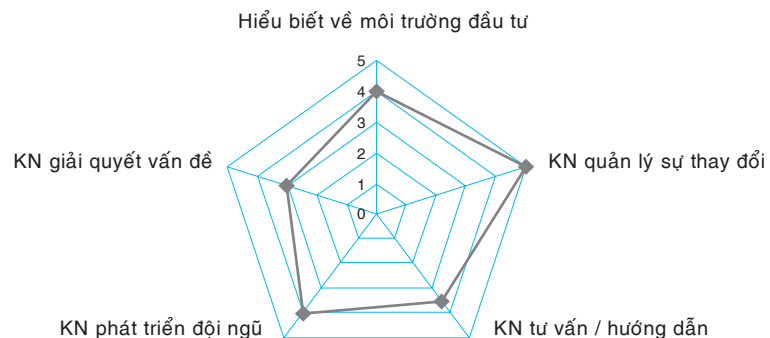
		3. Nắm bắt khá nhiều thông tin đầy đủ và cập nhật về những thay đổi trong lý luận quản lý các khu công nghiệp
		4. Chủ động nắm bắt mọi thông tin đầy đủ và cập nhật về những phát triển trong lý luận quản lý các khu công nghiệp
		5. Hướng dẫn được đồng nghiệp về những thay đổi và phát triển mới trong lý luận quản lý khu công nghiệp và là nguồn tư liệu tin cậy cho đồng nghiệp về lĩnh vực này
	15.3 Vận dụng sáng tạo mô hình quản lý khu công nghiệp vào điều kiện cụ thể ở địa phương	1. Không đưa ra được những đề xuất vận dụng các mô hình quản lý khu công nghiệp vào địa phương
		2. Đưa ra được những đề xuất vận dụng mô hình quản lý khu công nghiệp nhưng ở phạm vi hẹp trong bộ phận của khu công nghiệp
		3. Đưa ra được những đề xuất vận dụng mô hình quản lý khu công nghiệp ở phạm vi một khu công nghiệp
		4. Thường xuyên đưa ra được những đề xuất vận dụng mô hình quản lý khu công nghiệp trên phạm vi cả Tỉnh
		5. Hướng dẫn được đồng nghiệp phát triển ý tưởng thực tế dựa vào những kiến thức lý luận sâu sắc về các mô hình quản lý các khu công nghiệp trên thế giới

Sau khi đã xác định và thể hiện rõ các yếu tố cấu thành và mức độ của mỗi yếu tố cấu thành năng lực như mô tả ở trên, chúng ta có thể tiến hành tham khảo ý kiến của những người “trong cuộc” (bao gồm các đối tượng như người đã và đang thực hiện công việc, cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới của họ, hay các chuyên gia trong lĩnh vực công việc) về mức độ yêu cầu năng lực cần thiết để thực hiện tốt công việc. Tổng hợp ý kiến của những người này cho phép xác định mức độ yêu cầu năng lực cần thiết của vị trí công việc, hay còn gọi là “mức chuẩn” về yêu cầu năng lực.

Hình dưới đây thể hiện một cách thường dùng để thể hiện mức độ yêu cầu năng lực của mỗi vị trí công việc.

Hình 2. Ví dụ về yêu cầu năng lực cho vị trí công việc

Yêu cầu năng lực của Lãnh đạo khu công nghiệp



Phụ lục 3 trình bày các yêu cầu năng lực cho các vị trí công việc của đối tác trong dự án SMEDP.

Giai đoạn 3: Các bước 5 và 6

Bước 5: Đánh giá năng lực hiện tại của các cá nhân đang giữ các vị trí công việc

Bước này sẽ đánh giá thực trạng năng lực hiện tại của người đang giữ vị trí công việc. Việc đánh giá này nên lấy thông tin từ nhiều nguồn, cụ thể:

- Thông tin đánh giá từ chính bản thân cá nhân đang thực hiện công việc
- Thông tin từ cán bộ quản lý trực tiếp người giữ vị trí công việc
- Thông tin từ đồng nghiệp hay những người có quan hệ công việc với cá nhân

Mẫu đánh giá năng lực trong Phụ lục 4 sẽ giúp các đối tác địa phương của Chương trình SMEDP đánh giá thực trạng năng lực của các cá nhân trong đơn vị. Mẫu nên được sử dụng trong nội bộ đơn vị, dùng cho cá nhân tự đánh giá, đồng thời có thể dùng cho cấp trên và đồng nghiệp đánh giá đối với cá nhân. Thông tin từ khách hàng hoặc những đối tác bên ngoài có thể chỉ giới hạn tới các năng lực có liên quan tới quá trình làm việc giữa cá nhân và khách hàng/đối tác như “Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ “khách hàng”, và không nhất thiết yêu cầu khách hàng đánh giá các năng lực mang tính chất nội bộ như “quản lý nhân viên”.... Tổng hợp thông tin từ nhiều nguồn này sẽ cho ta bức tranh tương đối khách quan về năng lực của mỗi cá nhân, làm cơ sở cho các kế hoạch và biện pháp nâng cao năng lực đội ngũ nguồn nhân lực.

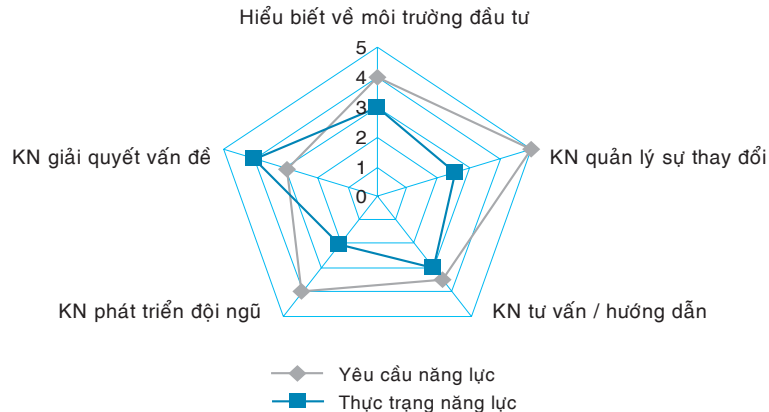
Bước 6: So sánh năng lực hiện tại với năng lực yêu cầu của vị trí công việc để xác định “khoảng trống” năng lực và hình thành “Hồ sơ năng lực” cho các cá nhân

Bước 4 cho ta bức tranh về yêu cầu năng lực cần thiết cho vị trí công việc nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ, và bước 5 cho biết thực trạng năng lực của người đang giữ vị trí công việc tại cơ quan. So sánh “yêu cầu năng lực” và “thực trạng năng lực” sẽ cho phép xác định “khoảng trống năng lực” của mỗi cá nhân. Về cơ bản, khoảng trống năng lực này chính là nhu cầu đào tạo của cá nhân trong đơn vị.

Đánh giá, so sánh và lưu giữ các thông tin về năng lực của mỗi cá nhân trong tổ chức sẽ hình thành bộ “hồ sơ năng lực” của mỗi người. Khi hiểu rõ yêu cầu và thực trạng năng lực của mình, các cá nhân sẽ chủ động hơn trong phát triển bản thân nhằm đáp ứng với đòi hỏi và yêu cầu của công việc. Hình dưới đây minh họa ví dụ về Hồ sơ năng lực của cá nhân trong tổ chức.

Hình 3. Ví dụ về Hồ sơ năng lực

Hồ sơ năng lực của Nguyễn Văn A-Lãnh đạo khu công nghiệp



Nhìn vào hồ sơ năng lực ở ví dụ trên, các nhà quản lý và các cá nhân có thể xác định những mảng năng lực mà người cán bộ lãnh đạo khu công nghiệp này cần lưu ý phát triển đó là: khả năng về quản lý sự thay đổi, khả năng phát triển đội ngũ, và sự hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh ở địa phương.

Giai đoạn 4: Các bước 7 và 8

Bước 7: Xây dựng kế hoạch đào tạo

Bước 7 này sẽ giúp các giúp xác định kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trên cả hai giác độ là: Kế hoạch đào tạo của cá nhân, và Kế hoạch đào tạo và phát triển của tổ chức.

Từ hồ sơ năng lực cá nhân sẽ cho phép xác định nhu cầu đào tạo của mỗi người, và hình thành “kế hoạch đào tạo cá nhân”. Dưới đây là ví dụ về một Kế hoạch đào tạo cá nhân:

Bảng 2: Ví dụ về Kế hoạch đào tạo cá nhân

Kế hoạch Đào tạo Cá nhân (cho giai đoạn)					
Họ tên:			Chức vụ:		
Phòng ban:			Người phụ trách:		
Năng lực cần được phát triển / nâng cao	Các hoạt động học tập và phát triển	Các nguồn lực hỗ trợ cần thiết từ bên ngoài và/hoặc bên trong	Chỉ tiêu đánh giá thành công	Ngày hoàn thành	Mức độ ưu tiên
Chữ ký nhân viên:			Ngày:		
Chữ ký cán bộ quản lý:			Ngày:		

Trong thực tế, có một số vấn đề không thể giải quyết được thông qua phát triển cá nhân, mà cần phải có một giải pháp ở phạm vi rộng hơn, mang tính tổ chức. Tổng hợp nhu cầu đào tạo của các cá nhân trong đơn vị sẽ hình thành nhu cầu đào tạo chung của cả tổ chức. Biểu tổng hợp nhu cầu trong Phụ lục 5 sẽ giúp các đơn vị tiến hành tổng hợp nhu cầu đào tạo từ hồ sơ năng lực của các cá nhân, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển cho đơn vị. Mẫu Kế hoạch đào tạo được trình bày trong Phụ lục 6.

Kế hoạch đào tạo và phát triển của tổ chức cũng cần xem xét và thay đổi các yếu tố làm hạn chế quá trình phát triển năng lực đội ngũ. Các khía cạnh thay đổi này có thể là:

- Sửa đổi các chính sách, thủ tục và hệ thống của tổ chức
- Dự tính những thay đổi đối với môi trường, văn hóa hoặc những qui tắc chuẩn mực của tổ chức.
- Thay đổi các mối quan hệ của tổ chức với môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến quá trình nâng cao năng lực đội ngũ.

Bước 8: Quản lý và đánh giá quá trình đào tạo

Quản lý và đánh giá quá trình đào tạo yêu cầu phải thực hiện những hoạt động cụ thể sau:

A. Tổ chức hoạt động đào tạo:

Khi tổ chức hoạt động đào tạo, người làm công tác quản lý đào tạo cần xác định và văn bản hoá được hàng loạt những yếu tố quan trọng liên quan tới hoạt động này và sử dụng các công cụ để quản lý hiệu quả. Quá

trình tổ chức hoạt động đào tạo cần được phản ánh trong một tài liệu. Mẫu tài liệu trong **Phụ lục 7** là một gợi ý.

1. **Xác định đối tượng tham gia và mục tiêu đào tạo:** dựa vào thông tin của bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo, và kế hoạch đào tạo hàng năm
2. **Xác định hình thức và phương pháp đào tạo:** lựa chọn một hình thức và những phương pháp phù hợp nhất trong các hình thức khác nhau đã được liệt kê trong kế hoạch đào tạo của tổ chức. Có thể xem lại kinh nghiệm rút ra từ những hoạt động trước để điều chỉnh hình thức và phương pháp cho phù hợp với đối tượng tham gia đào tạo
3. **Xác định người tiến hành đào tạo:** đối tượng, mục tiêu, hình thức và phương pháp hoạt động đào tạo sẽ cho thấy rõ yêu cầu năng lực của người tiến hành đào tạo. Người quản lý đào tạo tại tổ chức cần phát triển một mạng lưới các nhà cung cấp đào tạo cũng như các đào tạo viên nội bộ sử dụng thành thực các phương pháp đào tạo khác nhau để có thể dễ dàng lựa chọn khi tổ chức hoạt động đào tạo
4. **Xác định những quy định cụ thể quản lý hoạt động đào tạo:** Khi đã thiết kế xong hoạt động đào tạo, cần đưa ra các quy định cụ thể quản lý từng hoạt động đào tạo. Tùy từng loại hình đào tạo và thiết kế của hoạt động đào tạo, có thể quy định toàn bộ hoặc một vài trong số các nội dung cơ bản dưới đây:
 - a. **Người có trách nhiệm tham gia thực hiện đào tạo:** Nêu rõ yêu cầu về trách nhiệm và mức độ tham gia của các bên (cán bộ quản lý trực tiếp, cán bộ quản lý đào tạo, người tập huấn)

- b. **Đăng ký tham gia đào tạo tập trung:** Người tham gia đào tạo cần tự nguyện đăng ký và cam kết tham gia, đồng thời cung cấp đủ thông tin về những kỳ vọng của cá nhân và kinh nghiệm quá khứ có liên quan tới chủ đề đào tạo. Biểu mẫu đăng ký tham gia đào tạo trong Phụ lục 8 dưới đây là một gợi ý cho đăng ký tham gia một khoá học. Các dạng hoạt động đào tạo khác như hướng dẫn, kèm cặp, hội nghị chia sẻ kinh nghiệm không yêu cầu phải sử dụng mẫu này.
- c. **Kỷ luật của người tham gia đào tạo:** cần quy định rõ việc có mặt, tham gia thực hiện bài tập, ứng dụng, thái độ học tập, v.v. của người tham gia đào tạo để bảo đảm chất lượng của hoạt động đào tạo.
- d. **Những yêu cầu khác liên quan tới hoạt động đào tạo:** những yêu cầu đặc biệt về thực hành sau đào tạo đối với học viên như thiết lập “kế hoạch hành động”, “đề án áp dụng”, hoặc “đề án” cụ thể như một yêu cầu không thể thiếu của hoạt động đào tạo và đòi hỏi sự theo dõi đánh giá của cấp quản lý.
- e. **Quy định về hậu cần:** cần nêu những quy định về chế độ mà người tham gia đào tạo được hưởng trong thời gian đào tạo, chi tiết về tổ chức đi lại, ăn ở, các quy định cho hậu cần của hoạt động đào tạo như thuê mượn địa điểm, dụng cụ, trang thiết bị, v.v.

B. Đánh giá đào tạo:

Cần xác định mục tiêu đánh giá đào tạo để có thể thiết lập các biểu mẫu lấy ý kiến của các bên như một thông tin đầu vào. Nếu tổ chức yêu cầu có cả đánh giá khi kết thúc đào tạo lẫn đánh giá tác động của đào tạo thì thời gian và lượng thông tin sẽ khác nhau. Có những mức độ đánh giá như sau:

1. Đánh giá tác động tức thời của hoạt động đào tạo

- a. Đánh giá chất lượng học viên trước khi tham gia (kiểm tra đầu vào), khi kết thúc đào tạo (kiểm tra, chứng chỉ. v.v) và trong quá trình làm việc sau đào tạo (kết quả công việc)
- b. Phản hồi của học viên về hoạt động đào tạo: là một nguồn thông tin đáng giá để giúp điều chỉnh thiết kế và thực hiện đào tạo trong tương lai. Mẫu đánh giá đào tạo trong Phụ lục 9 dưới đây là một gợi ý.
- c. Phản hồi của giảng viên về hoạt động đào tạo: là một phần quan trọng để rút kinh nghiệm nhằm chỉnh sửa các yếu tố của hoạt động đào tạo bao gồm thiết kế chương trình, độ dài, chủ đề, phương pháp, chất lượng người thực hiện đào tạo, và tổ chức hậu cần. Phản hồi này nên được trình bày dưới dạng một báo cáo ngắn gọn về hoạt động đào tạo đã qua. Thông tin do các bản đánh giá đào tạo của học viên cũng nên được ghi lại trong báo cáo này. Mẫu Đề cương báo cáo sau đào tạo được trình bày trong Phụ lục 10.

2. Đánh giá tác động lâu dài của hoạt động đào tạo:

Tác động lâu dài của hoạt động đào tạo chính là việc đạt được các mục tiêu cụ thể mà tổ chức đặt ra trong chiến lược đào tạo trung hạn và kế hoạch đào tạo hàng năm của mình. Do đó, tổ chức sẽ tập trung đánh giá những chỉ số phản ánh mục tiêu đã đặt ra để thấy rõ tác động lâu dài nói trên.

Cụ thể trong bối cảnh của Chương trình SMEDP, các hoạt động đào tạo có mục tiêu tăng cường năng lực của các cán bộ đối tác địa phương nhằm tạo môi trường thuận lợi cho doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển, do đó

tác động lâu dài của các hoạt động đào tạo trong khuôn khổ Chương trình chính là môi trường nêu trên. Tác động này được đánh giá thông qua các chỉ số đã được xác định trong bước đầu tiên của đề án này, dựa trên các tiểu chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI-VNCI/USAID). Đó là:

Đối với tỉnh Quảng Nam:

- h. Tính minh bạch về tiếp cận thông tin cho doanh nghiệp
- i. Chính sách phát triển khu vực kinh tế tư nhân và
- j. Tính năng động, tiên phong của lãnh đạo tỉnh.

Đối với tỉnh Hưng Yên

- a. Tính minh bạch (tiếp cận thông tin) ,
- b. Chính sách phát triển khu vực kinh tế tư nhân,
- c. Chi phí thời gian, và
- d. Chi phí gia nhập thị trường

Một số điểm cần chú ý trong đánh giá đào tạo:

- Mục tiêu đánh giá là điểm bắt đầu cho việc thiết kế các công cụ đánh giá, do đó cần xác định mục tiêu rõ ràng trước khi tiến hành các hoạt động đánh giá. Trong mọi trường hợp, việc rút kinh nghiệm để cải thiện các hoạt động đào tạo tiếp theo luôn là một trong những mục tiêu chính để đánh giá đào tạo, do đó quá trình xử lý thông tin cũng cần được hướng tới mục tiêu tìm ra những biện pháp cải thiện phù hợp.
- Trong một số tổ chức, đánh giá ngay sau khoá học thường cho kết quả chung chung, do thái độ đánh giá của người tham gia muốn né

tránh những bình luận quá khắt khe. Do đó, cần có biện pháp thiết kế câu hỏi và thang điểm phù hợp để tránh tình trạng này.

- Đánh giá tác động lâu dài của đào tạo đòi hỏi phải có đủ nguồn lực về thời gian, công sức, kiến thức và chi phí của các bên tham gia. Để thực hiện được đánh giá này, cần có sự ủng hộ của cấp lãnh đạo cao nhất và sự nhất quán của bộ phận đánh giá trong việc theo đuổi mục tiêu đánh giá để tránh việc biến đánh giá tác động của hoạt động đào tạo thành di tích của cá nhân.

PHỤ LỤC

1

MÔ TẢ TÓM TẮT NHỮNG CHỈ SỐ CẤU THÀNH CỦA NĂNG LỰC CẠNH TRANH CẤP TỈNH (PCI)

1) Đất đai và mặt bằng kinh doanh: chỉ số cấu thành này đo lường mức độ khó khăn mà doanh nghiệp gặp phải trong việc tiếp cận đất đai và mặt bằng cho kinh doanh. Các chỉ tiêu để tính toán bao gồm tình trạng doanh nghiệp có giấy chứng nhận quyền sử dụng đất hay không, có đủ mặt bằng để mở rộng kinh doanh hay không, và mức giá đất sau khi đã điều chỉnh cung cầu tại các địa phương trong mối tương quan giữa nhu cầu và quỹ đất của địa phương

2) Tính minh bạch và trách nhiệm: chỉ số cấu thành này đo lường khả năng doanh nghiệp có thể tiếp cận được các kế hoạch của tỉnh và văn bản pháp lý cần thiết cho công việc kinh doanh của mình, tính sẵn có của các văn bản này, tính có thể dự đoán được của các quy định và chính sách mới, việc có được đưa ra tham khảo ý kiến doanh nghiệp trước khi ban hành hay không, và mức độ phổ biến của trang web tỉnh.

3) Chính sách phát triển khu vực kinh tế tư nhân: chỉ số cấu thành này đo lường chất lượng và tính hữu ích của các chính sách của tỉnh dành cho việc thúc đẩy hoạt động kinh doanh của khu vực tư nhân, việc cung cấp thông tin pháp luật cho doanh nghiệp, tìm kiếm đối tác kinh doanh và khả năng đào tạo nâng cao chất lượng lao động của tỉnh.

4) Tính năng động và tiên phong của lãnh đạo tỉnh: chỉ số cấu thành này đo lường tính sáng tạo, sáng suốt của tỉnh trong quá trình thực thi chính sách Trung ương cũng như trong việc đưa ra những sáng kiến riêng nhằm phát triển khu vực kinh tế tư nhân.

5) Thực hiện chính sách của Trung ương (của các cơ quan nhà nước cấp tỉnh): chỉ số cấu thành này đo lường sự phối hợp giữa Trung ương và chính quyền tỉnh, cũng như việc thực hiện các chính sách Trung ương của các cơ quan nhà nước cấp tỉnh

6) Chi phí về thời gian và việc thực hiện các quy định của nhà nước: chỉ số cấu thành này đo lường thời gian mà các doanh nghiệp phải bỏ ra khi chấp hành các thủ tục hành chính, cũng như mức độ thường xuyên và thời gian doanh nghiệp phải tạm dừng kinh doanh để các cơ quan pháp luật của tỉnh thực hiện việc thanh tra, kiểm tra.

7) Ưu đãi đối với doanh nghiệp nhà nước: chỉ số cấu thành này đo lường mức độ ưu đãi của chính quyền tỉnh đối với các doanh nghiệp nhà nước xét trên khía cạnh những ưu đãi và việc tiếp cận nguồn vốn.

8) Chi phí gia nhập thị trường: chỉ số cấu thành này đo lường thời gian một doanh nghiệp cần để đăng ký kinh doanh, xin cấp đất và nhận được mọi loại giấy phép, thực hiện tất cả các thủ tục cần thiết để bắt đầu tiến hành hoạt động kinh doanh.

9) Chi phí không chính thức: chỉ số cấu thành này đo lường mức chi phí không chính thức doanh nghiệp phải trả và những trở ngại do những chi phí này gây nên cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

(Nguồn: CHỈ SỐ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CẤP TỈNH VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH Ở VIỆT NAM¹ Do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam phối hợp thực hiện với Dự án Nâng cao Năng lực Cạnh tranh Việt Nam (VNCI) (do Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa kỳ tài trợ) thực hiện)

PCI là kết quả hợp tác nghiên cứu giữa Dự án Nâng cao Năng lực Cạnh tranh Việt nam (VNCI) và Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt nam (VCCI). VNCI là dự án phát triển kinh tế do Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa kỳ tài trợ. Dự án do Công ty Development Alternatives Inc. (DAI) điều hành. Quỹ Châu Á là nhà thầu phụ chính của DAI chịu trách nhiệm thực hiện hợp phần nghiên cứu môi trường chính sách của Dự án, trong đó bao gồm việc thiết kế và xây dựng chỉ số PCI. Báo cáo tóm tắt này do Chuyên gia Tư vấn của VNCI, Tiến sỹ Edmund Malesky, soạn thảo. Ông cũng là trưởng nhóm nghiên cứu thiết kế và xây dựng chỉ số này.

PHỤ LỤC

2

ĐỊNH NGHĨA CÁC NĂNG LỰC, CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH NĂNG LỰC VÀ CÁC CHỈ SỐ MỨC ĐỘ CỦA CẤU THÀNH NĂNG LỰC

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
1. Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh Kiến thức về các yếu tố tác động đến môi trường đầu tư, các chỉ số đánh giá	1.1 Mô tả được rõ ràng về các chỉ số cạnh tranh của địa phương	1. Không mô tả được các chỉ số cạnh tranh của địa phương 2. Mô tả được một vài chỉ số, hoặc mô tả toàn bộ các chỉ số cạnh tranh của địa phương một cách sơ sài 3. Mô tả được toàn bộ các chỉ số cạnh tranh của địa phương kèm theo một số thông tin hỗ trợ 4. Mô tả và giải thích được toàn bộ các chỉ số cạnh tranh địa phương một cách logic, có cấu trúc và đầy đủ thông tin hỗ trợ 5. Giảng giải được cho người khác hiểu rõ toàn bộ các chỉ số cạnh tranh của địa phương và cung cấp được các thông tin hỗ trợ cho các chỉ số này

và các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của địa phương	1.2 Phân tích được các yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh của địa phương từ góc độ công việc mình phụ trách	1. Không mô tả được các yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh của địa phương mình 2. Mô tả được một cách sơ lược về một số yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh của địa phương 3. Mô tả và phân tích được một phần các yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh của địa phương, hoặc mô tả và phân tích các yếu tố đó 4. Phân tích được các yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh địa phương một cách toàn diện và hệ thống 5. Hướng dẫn cho người khác nắm được cách phân tích và tìm ra các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh địa phương
	1.3 Đề xuất được các biện pháp nâng cao chỉ số cạnh tranh của địa phương từ góc độ công việc mình phụ trách	1. Không đề xuất được biện pháp nâng cao chỉ số cạnh tranh của địa phương 2. Đưa ra một số ý tưởng nhỏ lẻ về các biện pháp nâng cao chỉ số cạnh tranh địa phương 3. Đề xuất được một số biện pháp cơ bản làm nâng cao chỉ số cạnh tranh của địa phương 4. Đề xuất được một hệ thống các biện pháp có tác động cơ bản và toàn diện tới nâng cao chỉ số cạnh tranh của địa phương 5. Hướng dẫn được người khác sử dụng các công cụ phân tích bài bản và tìm ra các biện pháp toàn diện nhằm nâng cao chỉ số cạnh tranh của địa phương
2. Khả năng quản lý sự thay đổi Khả năng khởi xướng,	2.1 Phản ứng tích cực trước những sự thay đổi trong tổ chức	1. Luôn phủ nhận và tỏ ý phản đối mọi thay đổi trong tổ chức 2. Thể hiện thái độ chấp nhận thay đổi thông qua cách thức thực hiện công việc 3. Nói về sự thay đổi như một việc tất yếu, và thay đổi cách làm việc và ứng xử để đáp ứng thay đổi trong tổ chức

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
đề xuất những thay đổi và tổ chức thực hiện thành công những thay đổi trong tổ chức		4. Nói về thay đổi với thái độ xây dựng, và chủ động thay đổi hành vi để đáp ứng thay đổi trong tổ chức 5. Truyền cảm hứng cho người khác về những thay đổi, cùng họ chủ động thay đổi thành vi trong công việc để tạo điều kiện cho thay đổi được diễn ra
	2.2 Khởi xướng và thuyết phục được mọi người về những sự thay đổi cần có trong tổ chức	1. Không bao giờ chủ động khởi xướng thay đổi cần có trong tổ chức 2. Khởi xướng những sự thay đổi tích cực trong công việc của cá nhân 3. Thường xuyên dự đoán, đề xuất được những thay đổi tích cực trong công việc của cá nhân, của nhóm, nhưng chủ yếu theo kinh nghiệm, cảm tính, hoặc phân tích logic thông thường 4. Thường xuyên dự đoán, đề xuất và thuyết phục được mọi người tham gia những thay đổi tích cực trong toàn bộ tổ chức, theo phương pháp quản lý thay đổi 5. Phân tích, đề xuất và tham gia hướng dẫn những thay đổi tích cực trong toàn bộ tổ chức theo phương pháp quản lý thay đổi
	2.3 Tổ chức thực hiện được thành công các thay đổi trong tổ chức	1. Không bao giờ tổ chức thực hiện thay đổi 2. Thực hiện được những thay đổi tích cực trong công việc cá nhân 3. Thường xuyên chủ động tổ chức thực hiện được những thay đổi trong công việc của

		nhóm, nhưng chủ yếu vẫn mang tính kinh nghiệm, cảm tính, hoặc phân tích logic thông thường 4. Thường xuyên tổ chức thực hiện thay đổi trong nhóm hoặc tổ chức theo phương pháp quản lý thay đổi toàn diện và hệ thống 5. Hướng dẫn được người khác cách quản lý tổ chức quá trình thay đổi hiệu quả
3. Khả năng thương lượng và thuyết phục Khả năng áp dụng các phương pháp và kỹ thuật trong quá trình thương lượng và thuyết phục để tạo ra những giải pháp cùng có lợi cho tất cả các bên liên quan	3.1 Nắm bắt và đánh giá đúng được nhu cầu của đối tác, thực trạng và vị thế của hai bên trước quá trình thương lượng	1. Không tìm hiểu và không biết về nhu cầu đối tác và vị thế của hai bên trong thương lượng 2. Tìm hiểu qua loa và biết sơ lược về nhu cầu đối tác và vị thế hai bên trong thương lượng 3. Nắm bắt thông tin đầy đủ và phân tích đánh giá được cơ bản về nhu cầu đối tác và vị thế hai bên trong các cuộc thương lượng 4. Thường xuyên nắm bắt thông tin, phân tích đánh giá toàn diện và sâu sắc nhu cầu đối tác và vị thế hai bên trong các cuộc thương lượng ở mọi mức độ về sự phức tạp và quy mô 5. Hướng dẫn được người khác nắm bắt và phân tích đánh giá nhu cầu đối tác và vị thế hai bên trong các cuộc thương lượng ở mọi cấp độ về sự phức tạp và quy mô
	3.2 Có chiến lược rõ ràng trong thương lượng và thuyết phục, và theo đuổi tới cùng để đạt được giải pháp đôi bên cùng có lợi	1. Không có chiến lược phù hợp trong các tình huống thương lượng 2. Phát triển được những định hướng thảo luận trong quá trình thương lượng, tuy nhiên thể hiện mục tiêu rõ ràng và kiên định theo đuổi trong các tình huống thương lượng 3. Thể hiện được chiến lược và mục tiêu trong thương lượng, nhưng đạt được giải pháp đôi bên cùng có lợi do thiếu sự phù

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
		hợp và rõ ràng của chiến lược, hoặc thiếu sự kiên định theo đuổi 4. Có chiến lược phù hợp và mục tiêu rõ ràng, theo đuổi chiến lược đó tới cùng để đạt được những giải pháp đôi bên cùng có lợi trong những tình huống thương lượng phức tạp 5. Hướng dẫn được người khác xây dựng được chiến lược phù hợp và mục tiêu rõ ràng, phát triển được kỹ năng theo đuổi chiến lược đó tới cùng để đạt được những giải pháp đôi bên cùng có lợi trong những tình huống thương lượng phức tạp
	3.3 Giao tiếp, xử trí trong thương lượng để tạo không khí hiểu biết lẫn nhau và hướng đối tác đồng thuận theo mục tiêu có lợi cho hai bên	1. Phong thái giao tiếp ứng xử chưa giúp tạo được bầu không khí cởi mở hiểu biết lẫn nhau trong thương lượng 2. Phong thái giao tiếp ứng xử đôi khi giúp tạo được bầu không khí cởi mở trong thương lượng 3. Những nỗ lực giao tiếp ứng xử nhằm tạo một không khí hiểu biết lẫn nhau và cùng hướng tới mục tiêu đôi bên cùng có lợi trong thương lượng chưa thường xuyên đạt được hiệu quả cao do phá vỡ một số nguyên tắc giao tiếp 4. Áp dụng được những chiến lược và nguyên tắc giao tiếp ứng xử để tạo không khí hiểu biết lẫn nhau và hướng đối tác tới sự đồng thuận tạo kết quả đôi bên cùng có lợi trong nhiều cuộc thương lượng phức tạp và đa dạng

		5. Hướng dẫn được cho mọi người áp dụng những chiến lược và nguyên tắc giao tiếp, xử trí để đạt được mục tiêu thương lượng trong nhiều hoàn cảnh thương lượng khác nhau
	3.4 Áp dụng các kỹ năng thuyết phục hiệu quả	1. Không thể hiện được rõ kỹ năng thuyết phục 2. Thể hiện được một vài kỹ thuật nhỏ lẻ trong thương lượng và thuyết phục 3. Thể hiện được một hệ thống các kỹ năng thuyết phục và thương lượng trong quá trình đàm phán 4. Áp dụng thành thạo các kỹ năng và kỹ thuật thuyết phục một cách có hệ thống trong các quá trình thương lượng 5. Hướng dẫn được người khác áp dụng thành thạo các kỹ năng và kỹ thuật thuyết phục và thương lượng
4. Khả năng hoạch định chính sách Khả năng phân tích, tập hợp ý tưởng, viết và đề xuất thông qua các chính sách theo đúng qui trình và phù hợp với bối	4.1 Thu thập thông tin từ nhiều nguồn và tổ chức thông tin thành hệ thống	1. Không chú trọng thu thập thông tin một cách có hệ thống 2. Thu thập thông tin chủ yếu dựa và những nguồn có sẵn 3. Chủ động thu thập thông tin từ những nguồn đáng tin cậy trong công việc hàng ngày, tuy nhiên chưa có tính hệ thống 4. Thường xuyên sử dụng các phương pháp thu thập và xác nhận thông tin từ nhiều nguồn tin cậy để tạo nên tính hệ thống và toàn diện của thông tin 5. Hướng dẫn được người khác áp dụng các phương pháp thu thập và xác nhận thông tin từ nhiều nguồn tin cậy để tạo nên tính hệ thống và toàn diện của thông tin

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
cảnh địa phương	4.2 Phân tích thông tin toàn diện và đưa ra ý tưởng, giải pháp cho vấn đề một cách sáng tạo và đúng luật	1. Không phân tích thông tin toàn diện để đề xuất những ý tưởng, giải pháp phù hợp cho các vấn đề 2. Phân tích thông tin chủ yếu dựa trên kinh nghiệm và không thường xuyên đưa ra được giải pháp phù hợp cho các vấn đề 3. Phân tích thông tin có sử dụng một vài công cụ phân tích, và đưa ra các ý tưởng, giải pháp phù hợp cho các vấn đề một cách đúng luật 4. Áp dụng thành thạo các phương pháp phân tích thông tin toàn diện và đề xuất được các giải pháp hợp lý, đúng luật và có tính ứng dụng cao 5. Hướng dẫn được người khác sử dụng các phương pháp phân tích thông tin toàn diện để phát triển được những giải pháp cho vấn đề một cách đúng luật và sáng tạo ở nhiều hoàn cảnh khác nhau
	4.3 Viết các đề xuất về quy định, chính sách, luật sử dụng ngôn ngữ và phương pháp trình bày rõ ràng	1. Không viết được các đề xuất về quy định, chính sách và luật 2. Viết các đề xuất về quy định, chính sách, luật còn thiếu cấu trúc trình bày mạch lạc, hoặc còn nhiều lỗi về ngôn ngữ và cấu trúc câu 3. Viết được các đề xuất về quy định, chính sách và luật có sử dụng cấu trúc trình bày mạch lạc, có ngôn ngữ và ngữ pháp trong sáng

		4. Viết được các đề xuất về quy định, chính sách và luật cho nhiều đối tượng khác nhau, rõ mục tiêu, sử dụng cấu trúc trình bày mạch lạc và nhất quán, có ngôn ngữ và ngữ pháp trong sáng 5. Hướng dẫn được người khác viết được các đề xuất về quy định, chính sách và luật cho nhiều đối tượng khác nhau, rõ mục tiêu, sử dụng cấu trúc trình bày mạch lạc và nhất quán, có ngôn ngữ và ngữ pháp trong sáng
5. Khả năng phát triển đội ngũ Khả năng tổ chức, tập hợp và nâng cao năng lực đội ngũ tạo ra sức mạnh chung của tổ chức	5.1 Tổ chức, tập hợp, liên kết được những cá nhân thành nhóm/đơn vị mạnh trong tổ chức	1. Không áp dụng được biện pháp nào nhằm tổ chức, tập hợp và liên kết đội ngũ của mình 2. Áp dụng một số biện pháp nhỏ lẻ dựa trên chủ quan cá nhân nhằm tập hợp, liên kết đội ngũ nhưng hiệu quả của biện pháp đó chưa được phản ánh trong chất lượng dịch vụ đối với công dân (khách hàng) 3. Áp dụng được một hệ thống các biện pháp khác nhau giúp cho các cá nhân, nhóm trong đơn vị làm việc, phối hợp nhịp nhàng và hiệu quả, được thể hiện trong chất lượng dịch vụ khách hàng 4. Thường xuyên áp dụng một cách linh hoạt và có hệ thống các phương pháp xây dựng đội ngũ mang tính toàn diện để các cá nhân, nhóm trong đơn vị làm việc, phối hợp nhịp nhàng và hiệu quả 5. Hướng dẫn và cùng người khác áp dụng một cách linh hoạt và có hệ thống các phương pháp xây dựng đội ngũ mang tính toàn diện để các cá nhân, nhóm trong đơn vị làm việc, phối hợp nhịp nhàng và hiệu quả

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
	5.2 Thực hiện các kế hoạch mang tính chiến lược để phát triển năng lực đội ngũ	1. Chưa có được các kế hoạch về phát triển năng lực đội ngũ 2. Phát triển năng lực đội ngũ theo một kế hoạch ở tầm ngắn hạn và có tính bị động 3. Phát triển năng lực đội ngũ theo một kế hoạch chủ động và có tính dài hạn hơn 4. Chủ động phát triển năng lực đội ngũ toàn diện theo một kế hoạch mang tính chiến lược 5. Hướng dẫn được người khác chủ động lập, cập nhật và thực hiện được một kế hoạch mang tính chiến lược về phát triển năng lực đội ngũ toàn diện
	5.3 Áp dụng các biện pháp hữu hiệu để phát triển năng lực cấp dưới	1. Không áp dụng biện pháp nào để hỗ trợ phát triển năng lực cấp dưới 2. Áp dụng một số biện pháp đơn lẻ, chủ yếu theo cảm tính và kinh nghiệm, để phát triển năng lực cấp dưới 3. Áp dụng các biện pháp đa dạng cả về mặt hệ thống quản lý và kỹ năng cá nhân nhằm hỗ trợ cấp dưới phát triển năng lực 4. Áp dụng những phương pháp toàn diện và có tính chiến lược về mặt hệ thống quản lý và kỹ năng cá nhân nhằm hỗ trợ và tạo động lực cho cấp dưới phát triển năng lực 5. Hướng dẫn cho người khác phát triển và áp dụng những phương pháp toàn diện và có tính chiến lược về mặt hệ thống quản lý và kỹ năng cá nhân nhằm hỗ trợ và tạo động lực cho cấp dưới phát triển năng lực

	5.4 Đưa ý kiến phản hồi nhằm phát triển năng lực cấp dưới	1. Không đồng góp ý kiến phản hồi cho công việc của cấp dưới, hoặc đồng góp ý kiến phản hồi không nhằm mục đích phát triển năng lực cấp dưới 2. Thỉnh thoảng góp ý kiến phản hồi cho cấp dưới nhưng còn thiếu chú trọng vào khuyến khích phát triển năng lực 3. Chú trọng góp ý kiến phản hồi cho cấp dưới với định hướng phát triển năng lực cho họ, chủ yếu theo quy định hoặc định kỳ 4. Chủ động đưa những ý kiến phản hồi có tính xây dựng thường xuyên, kịp thời cho cấp dưới về kết quả công việc của họ nhằm định hướng và tạo động lực cho họ phát triển năng lực 5. Hướng dẫn được người khác đưa những ý kiến phản hồi có tính xây dựng thường xuyên, kịp thời cho cấp dưới về kết quả công việc của họ nhằm định hướng và tạo động lực cho họ phát triển năng lực
6. Kiến thức quản lý hành chính nhà nước Kiến thức về những qui định về quản lý hành chính nhà nước và áp dụng	6.1 Am hiểu chức năng, nhiệm vụ, mối liên kết và tương hỗ trong hệ thống quản lý hành chính nhà nước (có liên quan đến công việc của đơn vị và công việc cá nhân)	1. Không nắm được các thông tin quy định chức năng, nhiệm vụ, mối liên kết và tương hỗ trong hệ thống quản lý hành chính nhà nước 2. Nắm được một số thông tin cơ bản về chức năng, nhiệm vụ, mối liên kết và tương hỗ trong hệ thống quản lý hành chính nhà nước để thực hiện công việc mang tính chất đơn giản và thường xuyên 3. Nắm được các thông tin tương đối toàn diện về chức năng, nhiệm vụ, mối liên kết và tương hỗ trong hệ thống quản lý hành chính nhà nước để thực hiện được nhiều công việc mang tính thường xuyên

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
Thành thạo trong công việc của cá nhân		4. Nắm được các thông tin toàn diện và sâu sắc về chức năng, nhiệm vụ, mối liên kết và tương hỗ trong hệ thống quản lý hành chính nhà nước để có thể thực hiện tốt các công việc thường xuyên và không thường xuyên, có mức độ phức tạp khác nhau 5. Hướng dẫn được người khác nắm được các thông tin toàn diện về chức năng, nhiệm vụ, mối liên kết và tương hỗ trong hệ thống quản lý hành chính nhà nước để thực hiện nhiều công việc phức tạp khác nhau
	6.2 Am hiểu được hệ thống các quy định, hệ thống các thông tin về quản lý hành chính nhà nước	1. Không nắm được hệ thống các quy định, thông tin về quản lý hành chính nhà nước 2. Nắm được một số thông tin cơ bản về hệ thống các quy định, thông tin về quản lý hành chính nhà nước để thực hiện công việc mang tính chất đơn giản và thường xuyên 3. Nắm được các thông tin tương đối toàn diện về hệ thống các quy định, thông tin quản lý hành chính nhà nước để thực hiện được các công việc mang tính thường xuyên 4. Nắm được các thông tin toàn diện và sâu sắc về hệ thống các quy định, thông tin quản lý hành chính nhà nước để thực hiện được các công việc thường xuyên hoặc không thường xuyên và có mức độ phức tạp khác nhau 5. Hướng dẫn được người khác nắm được các thông tin toàn diện và sâu sắc về hệ

		thống các quy định, thông tin quản lý hành chính nhà nước để thực hiện được các công việc có mức độ phức tạp khác nhau
	6.3 Khai thác và vận dụng các thông tin quy định, thể chế tổ chức một cách đúng đắn và sáng tạo cho công việc của mình	1. Không khai thác, vận dụng các thông tin quy định, thể chế tổ chức trong công việc của mình 2. Khai thác, vận dụng các thông tin quy định, thể chế tổ chức ở mức độ hạn hẹp để thực hiện công việc mang tính đơn giản và thường xuyên 3. Thường xuyên khai thác, vận dụng các thông tin quy định, thể chế tổ chức một cách đúng đắn và toàn diện để thực hiện công việc mang tính thường xuyên 4. Thường xuyên khai thác, vận dụng các thông tin quy định, thể chế tổ chức một cách đúng đắn, toàn diện, và mang tính sáng tạo cao để thực hiện công việc mang tính thường xuyên và không thường xuyên, có mức độ phức tạp khác nhau 5. Hướng dẫn được người khác khai thác, vận dụng các thông tin quy định, thể chế tổ chức một cách đúng đắn, toàn diện, và mang tính sáng tạo cao để thực hiện công việc có mức độ phức tạp khác nhau
7. Khả năng giải quyết vấn đề Khả năng áp dụng qui trình và	7.1 Phân tích và tìm ra bản chất vấn đề	1. Thường xuyên không phân tích và tìm được bản chất vấn đề 2. Phân tích vấn đề chủ yếu bằng cảm tính 3. Biết áp dụng một vài công cụ phân tích để tìm ra bản chất vấn đề 4. Luôn sử dụng các công cụ phân tích hợp lý và linh hoạt, nguồn thông tin đa chiều để tìm ra bản chất vấn đề

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
phương pháp, công cụ giải quyết vấn đề một cách bài bản và sáng tạo		5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng công cụ phân tích hợp lý và linh hoạt, nguồn thông tin đa chiều để tìm ra bản chất vấn đề
	7.2 Đề xuất những giải pháp cho vấn đề	1. Luôn luôn không đề xuất được giải pháp cho vấn đề 2. Đôi khi đề xuất được giải pháp có căn cứ vững vàng 3. Thường xuyên đề xuất những giải pháp có căn cứ, tuy chưa mang tính sáng tạo và bền vững 4. Thường xuyên đề xuất những giải pháp sáng tạo và bền vững thông qua việc áp dụng đa dạng các phương pháp và công cụ phù hợp 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng các phương pháp và công cụ phù hợp để đề xuất được những giải pháp sáng tạo và bền vững
	7.3 Đánh giá hệ quả của các giải pháp	1. Thường xuyên không đánh giá hệ quả của các giải pháp 2. Đôi khi đánh giá hệ quả của giải pháp, hoặc thường xuyên đánh giá hệ quả của các giải pháp nhưng chưa toàn diện 3. Thường xuyên đánh giá hệ quả của các giải pháp chủ yếu dựa vào cảm tính hoặc kinh nghiệm 4. Thường xuyên đánh giá và trình bày một cách thuyết phục các hệ quả của các giải

		pháp thông qua việc áp dụng những phương pháp và công cụ đánh giá bài bản 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng phương pháp và công cụ bài bản để đánh giá hệ quả của các giải pháp
	7.4 Lựa chọn và thực hiện giải pháp	1. Thường xuyên không lựa chọn được các giải pháp hữu hiệu 2. Đôi khi lựa chọn được những giải pháp, nhưng chủ yếu dựa trên cảm tính và khó thực hiện 3. Thường xuyên lựa chọn và thực hiện những giải pháp có căn cứ, tuy nhiên chưa hiệu quả 4. Luôn thực hiện những giải pháp có tính sáng tạo và hiệu quả thông qua việc áp dụng các phương pháp và công cụ lựa chọn giải pháp bài bản 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng các phương pháp và công cụ để lựa chọn và thực hiện giải pháp có tính sáng tạo và hiệu quả
8. Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ khách hàng	8.1 Đặt mục tiêu và định hướng hành động theo kết quả cuối cùng là nhu cầu của đối tượng phục vụ	1. Không đặt mục tiêu và tập trung thực hiện những hành động nhằm đạt kết quả theo nhu cầu của đối tượng phục vụ 2. Đôi khi đặt mục tiêu và tập trung các hành động vào việc đạt được kết quả theo nhu cầu của đối tượng phục vụ 3. Thường xuyên đặt được mục tiêu rõ ràng, tập trung khá nhiều các hành động vào việc đạt được kết quả theo nhu cầu của đối tượng phục vụ
Khả năng xem xét và		

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
hành động theo mục tiêu cuối cùng là tác động đến đối tượng phục vụ, và quan điểm coi đối tượng phục vụ là “khách hàng”		4. Thường xuyên đặt được mục tiêu rõ ràng và tập trung mọi hành động và nỗ lực cá nhân vào việc đạt được kết quả theo nhu cầu của đối tượng phục vụ 5. Có thể hướng dẫn và lôi kéo đồng nghiệp đặt được mục tiêu rõ ràng và thực hiện những hành động nhằm đạt kết quả theo nhu cầu của đối tượng phục vụ
	8.2 Nỗ lực áp dụng những giải pháp linh hoạt và sáng tạo trong quy trình công việc để đạt được kết quả	1. Không áp dụng được những giải pháp sáng tạo và linh hoạt trong quy trình công việc để đạt được kết quả 2. Đôi khi có áp dụng những giải pháp sáng tạo và linh hoạt trong quy trình công việc để đạt được kết quả 3. Thường xuyên áp dụng những giải pháp sáng tạo và linh hoạt trong công việc để thoả mãn nhu cầu đối tượng phục vụ 4. Thường xuyên áp dụng những giải pháp sáng tạo và linh hoạt trong công việc để thoả mãn nhu cầu đối tượng phục vụ một cách hiệu quả về mặt thời gian và chi phí 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng được những giải pháp sáng tạo và linh hoạt trong công việc để thoả mãn nhu cầu đối tượng phục vụ một cách hiệu quả về mặt thời gian và chi phí
	8.3 Thể hiện thái độ tôn trọng đối	1. Không thể hiện sự nhã nhặn và tôn trọng đối tượng phục vụ trong ngôn từ và thái độ cử chỉ, không thể hiện được nỗ lực trong

	tượng phục vụ và nỗ lực thoả mãn nhu cầu của họ	thời gian ngắn nhất để thoả mãn nhu cầu của họ 2. Chỉ có sự nhã nhặn và tôn trọng tối thiểu trong sử dụng ngôn ngữ và thái độ cử chỉ, và chỉ thực hiện những nhiệm vụ tối thiểu được giao 3. Có sự nhã nhặn và tôn trọng rõ ràng trong ngôn ngữ và thái độ cử chỉ, đôi khi có nhiều nỗ lực hơn một chút so với những gì được yêu cầu 4. Luôn thể hiện sự nhã nhặn và tôn trọng trong ngôn ngữ và thái độ cử chỉ, luôn có nỗ lực và sáng kiến để thoả mãn tốt nhất nhu cầu của đối tượng phục vụ 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp thể hiện sự nhã nhặn và tôn trọng trong ngôn ngữ và thái độ cử chỉ, chia sẻ và gợi ý những sáng kiến và nỗ lực để thoả mãn tốt nhất nhu cầu của đối tượng phục vụ
	8.4 Thể hiện sự nhiệt tình và chủ động thoả mãn nhu cầu của đối tượng phục vụ	1. Không thường xuyên đưa ra những hướng dẫn bổ sung cho khách hàng sau khi phục vụ họ 2. Đôi khi đưa ra một vài hướng dẫn bổ sung cho khách hàng sau khi phục vụ họ 3. Thường xuyên đưa ra những hướng dẫn cho khách hàng sau khi phục vụ họ 4. Thường xuyên đưa ra những hướng dẫn bổ sung hữu ích và chủ động cung cấp thông tin có liên quan tới nhu cầu của khách hàng sau khi phục vụ họ 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp hoặc cấp dưới cách chủ động cung cấp thêm những hướng dẫn bổ sung hữu ích hoặc thông tin

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
		có liên quan tới các nhu cầu của khách hàng sau khi phục vụ họ
9. Khả năng quản lý nhân viên Khả năng tìm hiểu, phân công công việc, hướng dẫn, và động viên nhân viên trong phạm vi quản lý	9.1 Đánh giá được khả năng, kỳ vọng và kết quả công việc của nhân viên	1. Luôn không đánh giá khả năng, kỳ vọng và/hoặc kết quả công việc của nhân viên 2. Chỉ đánh giá khả năng, kỳ vọng và kết quả công việc của nhân viên khi được cấp trên yêu cầu hoặc do áp lực của công việc 3. Có thể đánh giá khả năng, kỳ vọng và kết quả công việc của nhân viên ở mức thường xuyên nhưng chủ yếu dựa vào cảm tính và kinh nghiệm 4. Chủ động áp dụng các phương pháp hiệu quả để đánh giá khả năng, kỳ vọng và kết quả công việc của nhân viên một cách thường xuyên và sử dụng kết quả cho các lĩnh vực quản lý con người có liên quan một cách bài bản 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp hoặc cấp dưới chủ động áp dụng những phương pháp đánh giá khả năng, kỳ vọng và kết quả công việc của nhân viên một cách hiệu quả và có hệ thống
	9.2 Phân công công việc phù hợp	1. Không phân công công việc cho cấp dưới một cách rõ ràng và có hệ thống 2. Luôn phân công công việc theo thói quen cũ và không tính tới tính hiệu quả

		3. Luôn phân công công việc dựa vào những đánh giá về khả năng và bối cảnh công việc của cấp dưới mang tính cảm tính và kinh nghiệm 4. Luôn phân công công việc dựa vào những đánh giá bài bản và hệ thống về khả năng và kỳ vọng của nhân viên 5. Đã từng hướng dẫn được đồng nghiệp hoặc cấp dưới những phương pháp phân công công việc phù hợp với khả năng và bối cảnh công việc của cấp dưới một cách bài bản
	9.3 Giám sát kiểm tra kết quả công việc của nhân viên	1. Không có thói quen giám sát và kiểm tra kết quả công việc của nhân viên 2. Đôi khi giám sát và kiểm tra kết quả công việc của nhân viên, chủ yếu là bị động do gặp các vấn đề quản lý 3. Thường xuyên giám sát và kiểm tra kết quả công việc của nhân viên, chủ yếu dựa vào cảm tính và kinh nghiệm, và có một số hành động điều chỉnh 4. Luôn chủ động giám sát và kiểm tra kết quả công việc của nhân viên bằng những phương pháp và công cụ bài bản, và có những hành động điều chỉnh kịp thời và hiệu quả 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp hoặc cấp dưới sử dụng những phương pháp và công cụ bài bản để giám sát và kiểm tra kết quả công việc của nhân viên nhằm có được những hành động điều chỉnh kịp thời và hiệu quả

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
	9.4 Hướng dẫn và kèm cặp nhân viên	1. Không có thói quen hướng dẫn và kèm cặp nhân viên 2. Đôi khi hướng dẫn nhân viên, chủ yếu do được đề nghị, không áp dụng phương pháp nhất quán cụ thể nào 3. Thường xuyên hướng dẫn nhân viên, chủ yếu dựa vào kinh nghiệm, chủ yếu nhằm đạt được kết quả công việc, chưa chú trọng vào nâng cao năng lực nhân viên 4. Chủ động hướng dẫn kèm cặp nhân viên dựa vào một phương pháp bài bản và phù hợp với năng lực của nhân viên, nhằm đạt được mục tiêu công việc và nâng cao năng lực nhân viên 5. Hướng dẫn được cho đồng nghiệp những phương pháp hướng dẫn kèm cặp nhân viên nhằm đạt được mục tiêu công việc và nâng cao năng lực nhân viên
	9.5 Tạo động lực làm việc cho nhân viên	1. Không thể hiện sự khích lệ, động viên tinh thần nhân viên 2. Đôi khi thể hiện sự khích lệ tinh thần của nhân viên thông qua giao tiếp 3. Luôn cố gắng động viên tinh thần nhân viên thông qua giao tiếp và ứng xử trong công việc, chủ yếu dựa vào cảm nhận hoặc kinh nghiệm đã có 4. Luôn áp dụng những phương pháp bài bản và có hệ thống để chủ động động viên tinh thần của nhân viên, thông qua giao tiếp và ứng xử trong công việc

10. Khả năng chuyên môn Kiến thức, kỹ năng về lĩnh vực chuyên môn mà cá nhân chịu trách nhiệm		5. Hướng dẫn được cho đồng nghiệp hoặc cấp dưới áp dụng những phương pháp động viên tinh thần làm việc của nhân viên nhằm đạt được hiệu suất cao trong công việc
	10.1 Hiểu rõ bản chất, ý nghĩa và kết quả của các khái niệm và quy trình trong lĩnh vực chuyên môn 10.2 Nắm rõ những phát triển mới của lĩnh vực chuyên môn	1. Không mô tả được rõ các khái niệm hoặc quy trình trong lĩnh vực chuyên môn 2. Có thể mô tả sơ sài về một số khái niệm và/hoặc quy trình trong lĩnh vực chuyên môn 3. Có thể mô tả khá nhiều về các khái niệm, hiện tượng và quy trình trong lĩnh vực chuyên môn 4. Mô tả và giải thích được rõ bản chất, ý nghĩa và kết quả của các hiện tượng, khái niệm và quy trình thuộc lĩnh vực chuyên môn 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp hiểu và ứng dụng những khái niệm, hiện tượng và quy trình trong lĩnh vực chuyên môn 1. Không cập nhật thông tin về những phát triển, thay đổi mới trong lĩnh vực chuyên môn 2. Nắm được những thông tin sơ sài và không cập nhật về những thay đổi trong lĩnh vực chuyên môn 3. Nắm bắt khá nhiều thông tin đầy đủ và cập nhật về những thay đổi trong lĩnh vực chuyên môn 4. Chủ động nắm bắt và chia sẻ với đồng nghiệp những thông tin toàn diện và cập nhật về những phát triển và thay đổi trong lĩnh vực chuyên môn 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp về những thay đổi và phát triển mới trong lĩnh vực chuyên môn, trở thành nguồn tư liệu tin cậy cho đồng nghiệp

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
	10.3 Đưa ra những đề xuất giải quyết những vấn đề trong lĩnh vực chuyên môn	1. Không đưa ra được những đề xuất tin cậy giải quyết các vấn đề trong lĩnh vực chuyên môn 2. Đôi khi đưa ra được những đề xuất nhằm giải quyết những vấn đề trong lĩnh vực chuyên môn, nhưng ở mức độ tin cậy thấp 3. Thường xuyên đưa ra được những đề xuất đáng tin cậy có thể giải quyết ở mức độ cơ bản những vấn đề trong lĩnh vực chuyên môn 4. Thường xuyên đưa ra được những đề xuất đáng tin cậy, sáng tạo và linh hoạt có thể giải quyết thấu đáo những vấn đề trong lĩnh vực chuyên môn 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp phát triển ý tưởng dựa vào những kiến thức chuyên môn sâu rộng để có thể đưa ra được đề xuất đáng tin cậy, sáng tạo và linh hoạt nhằm giải quyết thấu đáo những vấn đề trong lĩnh vực chuyên môn
	10.4 Dự đoán được những ảnh hưởng tương lai của những quyết định chuyên môn	1. Không dự đoán được những ảnh hưởng tương lai của những quyết định trong lĩnh vực chuyên môn 2. Đôi khi dự đoán được một phần những ảnh hưởng tương lai của những quyết định trong lĩnh vực chuyên môn, chủ yếu dựa vào cảm tính và kinh nghiệm 3. Dự đoán được khá nhiều những ảnh hưởng tương lai của những quyết định trong lĩnh vực chuyên môn dựa vào kiến thức và kinh nghiệm

		4. Thường xuyên dự đoán được khá đầy đủ những ảnh hưởng tương lai của những quyết định trong lĩnh vực chuyên môn dựa vào những kiến thức sâu rộng và có hệ thống, kết hợp với kinh nghiệm cá nhân 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp những kiến thức chuyên môn bao trùm và hệ thống để dự đoán được những ảnh hưởng tương lai của những quyết định trong lĩnh vực chuyên môn
11. Khả năng tư vấn/ hướng dẫn Khả năng giúp người khác giải quyết các vấn đề của họ, qua đó nâng cao năng lực của họ thông qua việc lắng nghe, đặt câu hỏi, gợi ý và hướng dẫn	11.1 Lắng nghe tích cực	1. Không thể hiện sự lắng nghe qua cử chỉ và thái độ 2. Đôi khi thể hiện sự lắng nghe 3. Thể hiện sự lắng nghe bằng cử chỉ và hành động theo kinh nghiệm cá nhân 4. Thường xuyên thể hiện sự lắng nghe bằng cách áp dụng các kỹ thuật nghe tích cực kết hợp với kinh nghiệm cá nhân 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng kỹ năng nghe tích cực vào trong quá trình giao tiếp
	11.2 Đặt câu hỏi	1. Các câu hỏi đặt ra thường xuyên không phù hợp 2. Đôi khi đặt các câu hỏi phù hợp với bối cảnh 3. Thường xuyên đặt được những câu hỏi phù hợp dựa vào cảm tính và kinh nghiệm cá nhân 4. Thường xuyên đặt những câu hỏi phù hợp bằng cách áp dụng các kỹ thuật hỏi và kinh nghiệm 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng kỹ thuật hỏi để đặt được những câu hỏi phù hợp

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
	11.3 Gợi ý cho người cần tư vấn	1. Thường xuyên không gợi mở được hướng giải quyết vấn đề 2. Đôi khi gợi mở được hướng giải quyết vấn đề một cách sơ sài 3. Thường xuyên đưa ra được những giải pháp giải quyết vấn đề rõ ràng dựa vào những kinh nghiệm 4. Luôn luôn đưa ra được những giải pháp để giải quyết vấn đề với các phương án rõ ràng bằng cách kết hợp cách đặt câu hỏi gợi ý, cung cấp thông tin với kinh nghiệm 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp cách kết hợp đặt câu hỏi gợi ý với cung cấp thông tin phù hợp để gợi mở được hướng giải quyết vấn đề cùng các phương án rõ ràng
	11.4 Phân tích những phương án giải quyết vấn đề.	1. Thường xuyên không trình bày được những hệ quả của các phương án giải quyết vấn đề 2. Đôi khi trình bày được một số hệ quả của các phương án giải quyết vấn đề 3. Thường xuyên trình bày được hầu hết các hệ quả tốt và không tốt của các phương án giải quyết vấn đề, nhưng còn thiếu các lý lẽ thuyết phục 4. Luôn luôn trình bày được hầu hết các hệ quả tốt và không tốt của các phương án giải quyết vấn đề một cách có hệ thống, với lý lẽ phân tích thuyết phục 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp sử dụng

		những phân tích toàn diện để trình bày được hầu hết các hệ quả tốt và không tốt của các phương án giải quyết vấn đề một cách có hệ thống và thuyết phục
	11.5 Kỹ năng hướng dẫn	1. Thường xuyên không trình bày được thông tin một cách có cấu trúc và dễ hiểu đối với người được hướng dẫn 2. Đôi khi trình bày được thông tin một cách có cấu trúc và dễ hiểu đối với người được hướng dẫn 3. Thường xuyên đặt được câu hỏi dễ hiểu và trình bày được thông tin một cách logic, có cấu trúc để hướng người nghe thực hiện những hành động cụ thể 4. Luôn đặt được câu hỏi phù hợp và dễ hiểu, trình bày thông tin một cách logic, có cấu trúc, đơn giản và dễ hiểu, và hướng người nghe thực hiện được những hành động cụ thể 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp đặt câu hỏi phù hợp và dễ hiểu, trình bày thông tin một cách logic, có cấu trúc, đơn giản và dễ hiểu để hướng người nghe thực hiện được những hành động cụ thể
12. Khả năng giao tiếp Khả năng làm cho người khác hiểu các ý	12.1 Lắng nghe tích cực	1. Không thể hiện sự lắng nghe qua cử chỉ và thái độ 2. Đôi khi thể hiện sự lắng nghe 3. Thể hiện sự lắng nghe bằng cử chỉ và hành động theo kinh nghiệm cá nhân 4. Thường xuyên thể hiện sự lắng nghe bằng cách áp dụng các kỹ thuật nghe tích cực kết hợp với kinh nghiệm cá nhân

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
tưởng cần truyền đạt, cũng như khả năng áp dụng các nguyên tắc tạo dựng quan hệ tốt với đối tượng giao tiếp		5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng kỹ năng nghe tích cực vào trong quá trình giao tiếp
	12.2 Đặt câu hỏi	1. Các câu hỏi đặt ra thường xuyên không phù hợp 2. Đôi khi đặt các câu hỏi phù hợp với bối cảnh 3. Thường xuyên đặt được những câu hỏi phù hợp dựa vào cảm tính và kinh nghiệm 4. Thường xuyên đặt những câu hỏi phù hợp bằng cách áp dụng các kỹ thuật hỏi và kinh nghiệm 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng kỹ thuật hỏi để đặt được những câu hỏi phù hợp
	12.3 Sử dụng ngôn ngữ trong trình bày và khai thác thông tin	1. Ngôn ngữ sử dụng chưa trong sáng và không gây thiện cảm 2. Ngôn ngữ sử dụng đôi khi thể hiện tính trong sáng và gây thiện cảm cho người nghe 3. Ngôn ngữ sử dụng luôn luôn trong sáng và luôn gây được thiện cảm cho người nghe 4. Ngôn ngữ sử dụng hết sức nhuần nhuyễn, gây được thiện cảm cho người nghe nhờ cấu trúc ngữ pháp và từ vựng chặt chẽ hợp lý 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp sử dụng những cấu trúc ngữ pháp và từ vựng chặt chẽ để tạo tính trong sáng và gây được thiện cảm cho người nghe

	12.4 Sử dụng phi ngôn từ	1. Không giao tiếp phi ngôn từ thành thạo 2. Đôi khi sử dụng ngôn ngữ phi ngôn từ phù hợp với bối cảnh 3. Thường xuyên sử dụng hợp lý ngôn ngữ phi ngôn từ dựa vào kinh nghiệm 4. Thường xuyên sử dụng ngôn ngữ phi ngôn từ một cách nhuần nhuyễn bằng cách kết hợp giữa các nguyên tắc giao tiếp phi ngôn từ và kinh nghiệm sẵn có 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp sử dụng những nguyên tắc giao tiếp phi ngôn từ để giao tiếp hiệu quả
	12.5 Tạo dựng quan hệ tốt khi giao tiếp	1. Không tạo dựng được quan hệ tốt khi giao tiếp 2. Đôi khi tạo dựng được quan hệ tốt khi giao tiếp 3. Thường xuyên gây thiện cảm, tạo được quan hệ tốt nhờ vào kinh nghiệm giao tiếp 4. Luôn gây thiện cảm, tạo được quan hệ tốt nhờ kết hợp áp dụng những nguyên tắc tạo dựng quan hệ tốt khi giao tiếp và kinh nghiệm cá nhân 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng những nguyên tắc tạo dựng quan hệ tốt khi giao tiếp
13. Khả năng thu thập, tổ chức và sử dụng thông tin	13.1 Tìm kiếm thông tin	1. Không có kỹ năng tìm kiếm thông tin 2. Đôi khi thể hiện kỹ năng tìm kiếm thông tin hiệu quả 3. Thường xuyên tìm kiếm được nhiều thông tin từ một số nguồn quen thuộc theo kinh nghiệm 4. Thường xuyên tìm kiếm được thông tin hữu ích từ nhiều nguồn và kiểm chứng được

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
Khả năng tìm kiếm nguồn thông tin, tổ chức lưu trữ thông tin, cũng như phân tích và xử lý thông tin phục vụ hiệu quả cho công việc		chất lượng thông tin bằng cách áp dụng kỹ năng tìm kiếm và kiểm chứng thông tin kết hợp với kinh nghiệm 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp tìm kiếm thông tin hữu ích từ nhiều nguồn và cách kiểm chứng chất lượng thông tin đã tìm được
	13.2 Tổ chức lưu trữ thông tin	1. Không tổ chức lưu trữ thông tin hợp lý 2. Tổ chức lưu trữ thông tin được ở mức thông thường, nhưng chưa thể hiện tính hệ thống cao và dễ truy cập 3. Tổ chức lưu trữ thông tin một cách có hệ thống và dễ truy cập chủ yếu dựa vào kinh nghiệm 4. Tổ chức lưu trữ thông tin một cách có hệ thống và dễ truy cập nhờ kết hợp áp dụng những nguyên tắc tổ chức lưu trữ cơ bản và kinh nghiệm 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp thiết lập các nguyên tắc tổ chức lưu trữ thông tin để tổ chức lưu trữ được thông tin một cách hiệu quả, có hệ thống và dễ truy cập
	13.3 Phân tích và xử lý thông tin	1. Không có kỹ năng phân tích và xử lý thông tin 2. Phân tích và xử lý thông tin ở mức độ cơ bản 3. Phân tích và xử lý thông tin khá thành thục theo kinh nghiệm

		4. Áp dụng các phương pháp và công cụ phân tích một cách thành thạo và bài bản, kết hợp với kinh nghiệm để đưa ra được những kết luận xác thực và hữu ích 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng các phương pháp và công cụ phân tích thông tin một cách bài bản để đưa ra được những kết luận hữu ích
14. Khả năng điều hành và ra quyết định Khả năng xây dựng mục tiêu, tổ chức thực hiện mục tiêu, cũng như quyết định xử lý các vấn đề nảy sinh một cách hiệu quả	13.4 Sử dụng thông tin phục vụ công tác tham mưu thiết lập và thực hiện chính sách	1. Thường xuyên báo qua thông tin đã có 2. Đôi khi sử dụng thông tin phù hợp 3. Sử dụng khá thường xuyên thông tin phù hợp và hữu ích, đạt hiệu quả trung bình 4. Thường xuyên sử dụng các thông tin phù hợp và hữu ích một cách có hệ thống và toàn diện, đạt hiệu quả cao 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp cách sử dụng thông tin phù hợp và hữu ích một cách có hệ thống và toàn diện để đạt hiệu quả cao
	14.1 Xây dựng mục tiêu	1. Chưa bao giờ xây dựng được mục tiêu cho một nhóm 2. Đôi khi chú trọng xây dựng được mục tiêu cho nhóm, tuy nhiên chưa có tiêu chí rõ ràng 3. Chú trọng xây dựng được mục tiêu cho hoạt động của nhóm/phòng mình với tiêu chí rõ ràng, chủ yếu dựa vào kinh nghiệm 4. Luôn chú trọng xây dựng được mục tiêu cho hoạt động của nhiều nhóm trong cơ quan với tiêu chí rõ ràng thông qua sử dụng các phương pháp bài bản và nhất quán,

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
		5. Hướng dẫn được đồng nghiệp các phương pháp xây dựng mục tiêu bài bản để xây dựng được mục tiêu cho nhiều nhóm trong cơ quan một cách hiệu quả
	14.2 Tổ chức thực hiện mục tiêu	1. Chưa bao giờ tổ chức thực hiện được mục tiêu của một nhóm 2. Huy động được những nguồn lực hạn hẹp và tổ chức các hoạt động ở quy mô nhóm dưới 5 người để đạt mục tiêu 3. Huy động được những nguồn lực khác nhau và tổ chức các hoạt động ở quy mô nhóm đến 10 người để đạt mục tiêu 4. Huy động được những nguồn lực dồi dào, tổ chức các hoạt động và liên kết nhiều nhóm khác nhau để đạt mục tiêu 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp áp dụng các phương pháp tổ chức để điều hành nhiều nhóm khác nhau thực hiện mục tiêu chung một cách hiệu quả
	14.3 Xử lý các vấn đề nảy sinh	1. Không xử lý được các vấn đề nảy sinh 2. Đôi khi ra được một số quyết định trong khuôn khổ thời gian yêu cầu 3. Thường xuyên ra được những quyết định hướng tới kết quả, chủ yếu dựa vào kinh nghiệm 4. Luôn ra những quyết định sáng suốt, kịp thời, hợp lý, đạt kết quả và hiệu quả cao nhờ kết hợp kinh nghiệm với các phương pháp bài bản

		5. Hướng dẫn được đồng nghiệp những phương pháp giải quyết vấn đề để ra được quyết định sáng suốt, kịp thời, hợp lý, đạt kết quả và hiệu quả cao
15. Kiến thức quản lý các khu công nghiệp Kiến thức về các mô hình và phương pháp quản lý các khu công nghiệp hiện đại	15.1 Mô tả các lý luận và mô hình cơ bản về quản lý các khu công nghiệp trên thế giới	1. Không nắm rõ các mô hình về quản lý các khu công nghiệp 2. Có thể mô tả sơ sài và không hệ thống về các mô hình quản lý các khu công nghiệp 3. Có thể mô tả khá hệ thống về các mô hình quản lý các khu công nghiệp 4. Mô tả và giải thích một cách hệ thống bản chất và trường hợp ứng dụng của các mô hình quản lý khu công nghiệp 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp hiểu và ứng dụng các mô hình quản lý các khu công nghiệp
	15.2 Nắm bắt xu hướng phát triển của việc quản lý các khu công nghiệp	1. Không cập nhật thông tin về những thay đổi trong lý luận quản lý khu công nghiệp 2. Nắm được những thông tin sơ sài và không phải mới nhất về những thay đổi trong lý luận quản lý các khu công nghiệp 3. Nắm bắt khá nhiều thông tin đầy đủ và cập nhật về những thay đổi trong lý luận quản lý các khu công nghiệp 4. Chủ động nắm bắt mọi thông tin đầy đủ và cập nhật về những phát triển trong lý luận quản lý các khu công nghiệp 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp về những thay đổi và phát triển mới trong lý luận quản lý khu công nghiệp và là nguồn tư liệu tin cậy cho đồng nghiệp về lĩnh vực này

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
	15.3 Vận dụng sáng tạo mô hình quản lý khu công nghiệp vào điều kiện cụ thể ở địa phương	1. Không đưa ra được những đề xuất vận dụng các mô hình quản lý khu công nghiệp vào địa phương 2. Đưa ra được những đề xuất vận dụng mô hình quản lý khu công nghiệp nhưng ở phạm vi hẹp trong bộ phận của khu công nghiệp 3. Đưa ra được những đề xuất vận dụng mô hình quản lý khu công nghiệp ở phạm vi một khu công nghiệp 4. Thường xuyên đưa ra được những đề xuất vận dụng mô hình quản lý khu công nghiệp trên phạm vi cả Tỉnh 5. Hướng dẫn được đồng nghiệp phát triển ý tưởng thực tế dựa vào những kiến thức lý luận sâu sắc về các mô hình quản lý các khu công nghiệp trên thế giới
16. Khả năng marketing và phát triển kinh doanh Khả năng quảng bá, tìm kiếm các hợp đồng và tạo dựng tốt	16.1 Nắm bắt rõ nhu cầu của khách hàng, đối tác	1. Không nắm rõ các nhu cầu của khách hàng liên quan đến dịch vụ của đơn vị 2. Nắm sơ sài và không hệ thống về các nhu cầu của khách hàng liên quan đến dịch vụ của đơn vị 3. Nắm bắt khá nhiều thông tin về nhu cầu của khách hàng liên quan đến dịch vụ của đơn vị 4. Nắm bắt, hệ thống hóa, lưu trữ và xử lý các thông tin về nhu cầu khách hàng liên quan đến dịch vụ của đơn vị 5. Hướng dẫn giải thích cho đồng nghiệp về nhu cầu khách hàng, cũng như cách thu thập thông tin về nhu cầu này

mối quan hệ với khách hàng và đối tác	16.2 Phát triển các tài liệu marketing và bán hàng	1. Không có các tài liệu marketing và bán hàng phục vụ quá trình phát triển kinh doanh ở đơn vị 2. Có một số các tài liệu marketing rất cơ bản phục vụ quá trình bán hàng 3. Có tương đối đầy đủ các tài liệu marketing phục vụ bán hàng, nhưng chưa được cập nhật thường xuyên 4. Có hệ thống đầy đủ các tài liệu marketing, và được cập nhật thường xuyên phục vụ quá trình bán hàng 5. Hướng dẫn đồng nghiệp phát triển đầy đủ các tài liệu marketing phục vụ quá trình bán hàng ở đơn vị
	16.3 Xây dựng hình ảnh và thương hiệu	1. Không có ý niệm gì về xây dựng thương hiệu và hình ảnh của tổ chức 2. Thực hiện một số hoạt động tạo dựng thương hiệu và hình ảnh tổ chức, song dựa chủ yếu trên kinh nghiệm 3. Thực hiện các hoạt động tạo dựng hình ảnh và thương hiệu dựa trên cơ sở lý luận nhất định kết hợp với kinh nghiệm thực tế 4. Có chiến lược rõ ràng trong tạo dựng hình ảnh và thương hiệu của tổ chức 5. Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xây dựng các chiến lược tạo dựng hình ảnh và thương hiệu cho tổ chức
	16.4 Duy trì mối quan hệ với khách hàng, đối tác	1. Không có ý niệm gì về duy trì mối quan hệ với khách hàng 2. Thực hiện một số hoạt động duy trì mối quan hệ với khách hàng, song dựa chủ yếu trên kinh nghiệm

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
		- Thực hiện các hoạt động duy trì quan hệ khách hàng một cách có hệ thống, kết hợp cả lý luận và thực tiễn - Có chiến lược rõ ràng trong duy trì quan hệ khách hàng cũng như thiết kế được các hệ thống hỗ trợ - Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xác định và thực hiện chiến lược duy trì quan hệ khách hàng
17. Khả năng quản lý dự án Khả năng xây dựng, triển khai thực hiện, quản lý theo dõi và đánh giá dự án	17.1 Phát triển ý tưởng và xây dựng dự án	- Không biết cách tổ chức, viết dự án - Tham gia vào quá trình xây dựng dự án, nhưng chưa phải là người chủ trì - Chủ trì quá trình xây dựng một dự án, nhưng chưa theo một quy trình hệ thống - Phát triển quy trình và triển khai thực hiện quy trình xây dựng dự án ở đơn vị - Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xây dựng quy trình và triển khai thực hiện quá trình xây dựng dự án
	17.2 Phân công, phối hợp nhân sự trong dự án	- Không biết cách phân công phối hợp nhân sự trong dự án - Phân công phối hợp nhân sự trong dự án dựa hoàn toàn vào kinh nghiệm - Phân công phối hợp nhân sự trong dự án dựa trên sự phân tích yêu cầu công việc, cũng như khả năng và nguyện vọng của các cá nhân - Có chiến lược rõ ràng trong việc phân công và phối hợp nhân sự phù hợp với

		từng dự án và hoàn cảnh cụ thể, cũng như có những điều chỉnh phù hợp trong quá trình thực hiện Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xác định và thực hiện các chiến lược phân công và phối hợp nhân sự trong các dự án
	17.3 Phát triển và duy trì các biểu mẫu theo dõi báo cáo tiến trình dự án	- Không có các biểu mẫu theo dõi thực hiện dự án - Có một số các biểu mẫu rất cơ bản ban đầu để theo dõi thực hiện dự án - Có tương đối đầy đủ các loại biểu mẫu theo dõi dự án, nhưng chưa được cập nhật thường xuyên - Có hệ thống đầy đủ các biểu mẫu theo dõi dự án, và được cập nhật thường xuyên cho phù hợp - Hướng dẫn đồng nghiệp phát triển đầy đủ các biểu mẫu theo dõi thực hiện dự án
	17.4 Đánh giá kết quả dự án	- Không có ý niệm gì về đánh giá dự án - Thực hiện một số hoạt động đánh giá dự án, song dựa chủ yếu trên kinh nghiệm - Thực hiện các hoạt động đánh giá dự án dựa trên sự vận dụng lý thuyết đánh giá dự án vào điều kiện thực tế ở địa phương - Có chiến lược rõ ràng trong quá trình đánh giá dự án, cũng như thiết kế được các hệ thống hỗ trợ quá trình đánh giá - Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xác định và thực hiện chiến lược và quy trình đánh giá kết quả dự án

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
18. Khả năng theo dõi dự án Khả năng triển khai thực hiện, quản lý theo dõi và đánh giá dự án	18.1 Phân công, phối hợp nhân sự trong dự án	1. Không biết cách phân công phối hợp nhân sự trong dự án 2. Phân công phối hợp nhân sự trong dự án dựa hoàn toàn vào kinh nghiệm 3. Phân công phối hợp nhân sự trong dự án dựa trên sự phân tích yêu cầu công việc, cũng như khả năng và nguyện vọng của các cá nhân 4. Có chiến lược rõ ràng trong việc phân công và phối hợp nhân sự phù hợp với từng dự án và hoàn cảnh cụ thể, cũng như có những điều chỉnh phù hợp trong quá trình thực hiện 5. Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xác định và thực hiện các chiến lược phân công và phối hợp nhân sự trong các dự án
	18.2 Phát triển và duy trì các biểu mẫu theo dõi báo cáo tiến trình dự án	1. Không có các biểu mẫu theo dõi thực hiện dự án 2. Có một số các biểu mẫu rất cơ bản ban đầu để theo dõi thực hiện dự án 3. Có tương đối đầy đủ các loại biểu mẫu theo dõi dự án, nhưng chưa được cập nhật thường xuyên 4. Có hệ thống đầy đủ các biểu mẫu theo dõi dự án, và được cập nhật thường xuyên cho phù hợp 5. Hướng dẫn đồng nghiệp phát triển đầy đủ các biểu mẫu theo dõi thực hiện dự án

	18.3 Đánh giá kết quả dự án	1. Không có ý niệm gì về đánh giá dự án 2. Thực hiện một số hoạt động đánh giá dự án, song dựa chủ yếu trên kinh nghiệm 3. Thực hiện các hoạt động đánh giá dự án dựa trên sự vận dụng lý thuyết đánh giá dự án vào điều kiện thực tế ở địa phương 4. Có chiến lược rõ ràng trong quá trình đánh giá dự án, cũng như thiết kế được các hệ thống hỗ trợ quá trình đánh giá 5. Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xác định và thực hiện chiến lược và qui trình đánh giá kết quả dự án
19. Khả năng thúc đẩy và liên kết Khả năng lôi kéo, thúc đẩy mọi người tham gia vào các hoạt động và điều phối, phối hợp hoạt động của các thành viên tham gia	19.1 Tạo dựng mạng lưới các mối quan hệ	1. Không có ý niệm gì về tạo dựng mạng lưới quan hệ trong công việc 2. Thực hiện một số hoạt động tạo dựng quan hệ, song dựa chủ yếu trên kinh nghiệm 3. Thực hiện các hoạt động tạo dựng quan hệ một cách có hệ thống, kết hợp cả lý luận và thực tiễn 4. Có chiến lược rõ ràng trong tạo dựng quan hệ, cũng như thiết kế được các hệ thống hỗ trợ 5. Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xác định và thực hiện chiến lược tạo dựng quan hệ trong công việc
	19.2 Sử dụng các phương pháp và công cụ thúc đẩy trong các cuộc họp, hội thảo	1. Không biết các phương pháp và công cụ thúc đẩy trong các cuộc họp, hội thảo 2. Thực hiện hoạt động thúc đẩy trong các cuộc họp, hội thảo dựa hoàn toàn theo kinh nghiệm 3. Áp dụng một số phương pháp và công cụ

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
		thúc đẩy trong cuộc họp, hội thảo, song chưa hệ thống và thành thạo 4. Áp dụng thành thạo và hệ thống các phương pháp và công cụ thúc đẩy trong các cuộc họp, hội thảo 5. Có thể hướng dẫn đồng nghiệp áp dụng các phương pháp và công cụ thúc đẩy trong các cuộc họp, hội thảo
	19.3 Tổng hợp và liên kết các ý kiến	1. Không biết cách liên kết và tổng hợp các ý kiến 2. Thực hiện việc liên kết và tổng hợp ý kiến song chưa rõ ràng và chưa theo một nguyên tắc nào 3. Áp dụng một số phương pháp và công cụ để liên kết và tổng hợp ý kiến, song chưa thành thạo 4. Áp dụng thành thạo và hệ thống các phương pháp và công cụ liên kết tổng hợp ý kiến 5. Có thể hướng dẫn đồng nghiệp áp dụng các phương pháp và công cụ liên kết và tổng hợp ý kiến
	19.4 Điều phối hoạt động của các thành viên	1. Không phối hợp hoạt động của các thành viên 2. Thực hiện phối hợp hoạt động của các thành viên, song dựa hoàn toàn vào cảm tính và kinh nghiệm 3. Thực hiện phối hợp hoạt động của các

		thành viên theo phương pháp bài bản nhất định 4. Có qui trình rõ ràng, qui trình được mọi người hiểu và chấp nhận trong phối hợp hoạt động giữa các thành viên 5. Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xác định và thực hiện qui trình phối hợp các hoạt động giữa các thành viên
20. Khả năng xây dựng kế hoạch có sự tham gia	20.1 Phát triển qui trình, biểu mẫu xây dựng kế hoạch lôi kéo được sự tham gia của nhiều người	1. Không lôi kéo mọi người tham gia vào quá trình xây dựng kế hoạch 2. Lôi kéo mọi người tham gia xây dựng kế hoạch, nhưng không theo một qui trình nào 3. Phát triển một số qui trình, biểu mẫu xây dựng kế hoạch, nhưng chưa đầy đủ 4. Có hệ thống đầy đủ các qui trình, biểu mẫu xây dựng kế hoạch lôi kéo sự tham gia, và được cập nhật thường xuyên cho phù hợp 5. Hướng dẫn đồng nghiệp phát triển đầy đủ các qui trình và biểu mẫu xây dựng kế hoạch có sự tham gia
Khả năng sử dụng các phương pháp và công cụ xây dựng kế hoạch có sự tham gia, tập hợp được ý kiến và tạo sự đồng thuận của mọi người về bản kế hoạch được xây dựng	20.2 Thống nhất và phổ biến các kế hoạch	1. Thường không phổ biến rõ ràng các bản kế hoạch 2. Phổ biến bản kế hoạch một cách qua loa, và chưa biết chắc là tất cả mọi người đã hiểu và chấp nhận nó 3. Phổ biến kế hoạch rõ ràng và luôn thu thập thông tin phản hồi để bảo đảm chắc chắn rằng kế hoạch đã được hiểu và chấp nhận 4. Có qui trình và qui định rõ ràng trong phổ biến bản kế hoạch đã được thống nhất,

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
		cũng như phương pháp theo dõi và cập nhật kế hoạch 5. Hướng dẫn và thuyết phục đồng nghiệp cùng bổ biến kế hoạch
21. Khả năng tổ chức thực hiện công việc Khả năng phân công, theo dõi, điều chỉnh và đánh giá kết quả các công việc theo kế hoạch	21.1 Phân công công việc cụ thể rõ ràng	1. Không biết cách phân công công việc cụ thể 2. Phân công công việc dựa hoàn toàn vào cảm tính và kinh nghiệm 3. Phân công công việc dựa trên sự phân tích yêu cầu công việc, cũng như khả năng và nguyện vọng của các cá nhân 4. Có chiến lược rõ ràng trong việc phân công công việc cho các cá nhân, cũng như có những điều chỉnh phù hợp trong quá trình thực hiện 5. Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xác định và thực hiện các chiến lược phân công công việc
	21.2 Phát triển và sử dụng các công cụ theo dõi kết quả công việc và điều chỉnh	1. Không có các biểu mẫu theo dõi thực hiện công việc 2. Có một số các biểu mẫu rất cơ bản ban đầu để theo dõi thực hiện công việc 3. Có tương đối đầy đủ các loại biểu mẫu theo dõi thực hiện công việc, nhưng chưa hệ thống và toàn diện 4. Có hệ thống đầy đủ các biểu mẫu theo dõi thực hiện công việc, và được cập nhật thường xuyên cho phù hợp

		5. Hướng dẫn đồng nghiệp phát triển đầy đủ các biểu mẫu theo dõi thực hiện công việc
	21.3 Đánh giá tổng kết kết quả và rút bài học kinh nghiệm	1. Không có ý niệm gì về đánh giá tổng kết và rút bài học kinh nghiệm 2. Thực hiện một số hoạt động đánh giá tổng kết, song dựa chủ yếu trên kinh nghiệm 3. Thực hiện các hoạt động đánh giá theo một qui trình nhất định 4. Có chiến lược rõ ràng trong quá trình đánh giá, gắn đánh giá với những bài học cho tương lai, cũng như thiết kế được các hệ thống hỗ trợ quá trình đánh giá 5. Có thể hướng dẫn đồng nghiệp xác định và thực hiện chiến lược và qui trình đánh giá kết quả công việc
22. Khả năng chủ động, sáng tạo Khả năng khởi xướng, đề xuất những thay đổi mang lại hiệu quả tốt hơn cho hoạt động của cá nhân và tổ chức	22.1 Phản ứng tích cực trước những thay đổi trong tổ chức	1. Hoang mang và phản ứng tiêu cực trước sự thay đổi 2. Nhận ra và chấp nhận sự thay đổi 3. Thường xuyên thích nghi trước sự thay đổi 4. Thường xuyên thích nghi, phản ứng tích cực với sự thay đổi dưới một cách nhìn toàn diện và tích cực 5. Giúp người khác đối phó với thay đổi một cách tích cực
	22.2 Khởi xướng và thuyết phục được mọi người về những sự thay đổi cần có trong tổ chức	1. Không nhận ra những sự thay đổi cần có 2. Khởi xướng những sự thay đổi tích cực trong công việc của cá nhân 3. Thường xuyên dự đoán, đề xuất những thay đổi tích cực trong công việc nhóm, nhưng chủ yếu theo kinh nghiệm và cảm tính

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
		4. Có phương pháp đề xuất và thuyết phục được mọi người tham gia những thay đổi tích cực, theo một qui trình và kế hoạch quản lý thay đổi bài bản 5. Tham gia hướng dẫn, phân tích, đề xuất những thay đổi trong tổ chức
23. Khả năng nghiên cứu Khả năng phát triển ý tưởng và sử dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học để có những kết luận mang tính chính xác cao	23.1 Nắm vững các phương pháp nghiên cứu và chứng minh sự lựa chọn phương pháp phù hợp cho đề tài của mình	1. Không mô tả được hệ thống các phương pháp nghiên cứu 2. Mô tả được sơ lược về một vài phương pháp nghiên cứu, chưa chứng minh được rõ ràng sự lựa chọn phương pháp mình áp dụng 3. Mô tả được tổng thể một loạt các phương pháp nghiên cứu khác nhau và chứng minh được sự phù hợp của phương pháp mình áp dụng 4. Mô tả được bản chất, những ưu nhược điểm và bối cảnh áp dụng của một loạt các phương pháp nghiên cứu khác nhau, và chứng minh được sự phù hợp của phương pháp mình áp dụng 5. Hướng dẫn được người khác lựa chọn phương pháp nghiên cứu phù hợp dựa trên hiểu biết về bản chất, ưu nhược điểm và bối cảnh áp dụng của hàng loạt các phương pháp nghiên cứu khác nhau

	23.2 Sử dụng các công cụ và phương pháp khoa học thu thập thông tin từ các nguồn liên quan	1. Không áp dụng phương pháp trong thu thập thông tin 2. Đôi khi áp dụng một vài phương pháp thu thập thông tin, chủ yếu dựa trên kinh nghiệm 3. Thường xuyên áp dụng một số phương pháp và sử dụng khá thành thạo các công cụ thu thập thông tin từ nhiều nguồn 4. Thường xuyên áp dụng các phương pháp đa dạng và phù hợp, sử dụng thành thạo các công cụ để thu thập thông tin toàn diện từ các nguồn liên quan trong nhiều tình huống nghiên cứu phức tạp 5. Hướng dẫn được người khác áp dụng các phương pháp đa dạng và phù hợp, sử dụng thành thạo các công cụ để thu thập thông tin toàn diện từ các nguồn liên quan trong các tình huống nghiên cứu phức tạp khác nhau
	23.3 Sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu và phát triển ý tưởng một cách khoa học	1. Không biết sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu và phát triển ý tưởng 2. Sử dụng một vài công cụ phân tích dữ liệu và phát triển ý tưởng chủ yếu dựa vào kinh nghiệm 3. Sử dụng được thành thạo nhiều công cụ phân tích dữ liệu đa dạng và phát triển ý tưởng một cách khoa học 4. Sử dụng thành thạo và áp dụng có cải tiến các công cụ phân tích dữ liệu đa dạng và phát triển ý tưởng một cách khoa học nhằm đưa ra giải pháp trong tình huống nghiên cứu phức tạp

Tên năng lực và Định nghĩa	Các yếu tố cấu thành năng lực	Những chỉ số mức độ của các cấu thành
		5. Hướng dẫn được người khác sử dụng thành thạo và áp dụng có cải tiến các công cụ phân tích dữ liệu đa dạng và phát triển ý tưởng một cách khoa học nhằm đưa ra giải pháp trong tình huống nghiên cứu phức tạp
	23.4 Lập luận một cách rõ ràng và logic để bảo vệ được các ý tưởng và kết luận khoa học của mình	1. Không lập luận rõ ràng và logic để bảo vệ được các ý tưởng và kết luận khoa học của mình 2. Thường xuyên lập luận khá rõ ràng và logic, và bảo vệ được một phần các ý tưởng và kết luận khoa học của mình 3. Thường xuyên lập luận rõ ràng và logic, và bảo vệ được một cách chắc chắn các ý tưởng và kết luận khoa học của mình 4. Luôn lập luận rõ ràng và logic, trình bày ý tưởng mạch lạc, có cấu trúc, bảo vệ được một cách chắc chắn các ý tưởng và kết luận khoa học của mình 5. Hướng dẫn được người khác lập luận rõ ràng và logic, trình bày ý tưởng mạch lạc, có cấu trúc, bảo vệ được một cách chắc chắn các ý tưởng và kết luận khoa học của mình

PHỤ LỤC

3

YÊU CẦU NĂNG LỰC CHO CÁC VỊ TRÍ CÔNG VIỆC CỦA ĐỐI TÁC CHƯƠNG TRÌNH SMEDP

VỊ TRÍ	Mã số năng lực	NĂNG LỰC CƠ BẢN	MỨC CHUẨN (đề xuất)
Trưởng ban điều phối	19	Khả năng thúc đẩy và liên kết	4
	20	Khả năng xây dựng kế hoạch có sự tham gia	5
	21	Khả năng tổ chức thực hiện công việc	4
	22	Khả năng chủ động, sáng tạo	5
	11	Khả năng tư vấn/hướng dẫn	4
Thành viên ban điều phối	20	Khả năng xây dựng kế hoạch có sự tham gia	4
	21	Khả năng tổ chức thực hiện công việc	3
	22	Khả năng chủ động, sáng tạo	4
	11	Khả năng tư vấn/hướng dẫn	3
	10	Khả năng chuyên môn	4
Chủ nhiệm các dự án đầu tư	23	Khả năng nghiên cứu	5
	17	Khả năng quản lý dự án	4
	11	Khả năng tư vấn/hướng dẫn	4
	19	Khả năng thúc đẩy và liên kết	4
	1	Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	5
Lãnh đạo Sở	2	Khả năng quản lý sự thay đổi	5
	3	Khả năng thương lượng và thuyết phục	4
	4	Khả năng hoạch định chính sách	4
	5	Khả năng phát triển đội ngũ	4
	6	Kiến thức quản lý hành chính nhà nước	4
	1	Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	4
Trưởng phòng	1	Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	4
	2	Khả năng quản lý sự thay đổi	4

Chuyên viên	7	Khả năng giải quyết vấn đề	3
	4	Khả năng hoạch định chính sách	4
	8	Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ “khách hàng”	5
	9	Khả năng quản lý nhân viên	4
	10	Khả năng chuyên môn	3
	11	Khả năng tư vấn/hướng dẫn	4
	12	Khả năng giao tiếp	4
	13	Khả năng thu thập, tổ chức và sử dụng thông tin	4
Lãnh đạo UBND Huyện	8	Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ “khách hàng”	4
	2	Khả năng quản lý sự thay đổi	5
	14	Khả năng điều hành và ra quyết định	4
	5	Khả năng phát triển đội ngũ	3
	1	Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	5
	6	Kiến thức về quản lý hành chính nhà nước	4
	8	Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ “khách hàng”	4
	1	Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	4
Lãnh đạo Ban quản lý khu công nghiệp	2	Khả năng quản lý sự thay đổi	5
	11	Khả năng tư vấn/hướng dẫn	3,8
	5	Khả năng phát triển đội ngũ	4
	7	Khả năng giải quyết vấn đề	3
	15	Kiến thức quản lý các khu công nghiệp	5
Lãnh đạo các trung tâm dịch vụ	16	Khả năng marketing và phát triển kinh doanh	5
	11	Khả năng tư vấn/hướng dẫn	4
	9	Khả năng quản lý nhân viên	3
	17	Khả năng quản lý dự án	4
	8	Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ “khách hàng”	4
Chuyên viên tư vấn	11	Khả năng tư vấn/hướng dẫn	5
	13	Khả năng thu thập, tổ chức và sử dụng thông tin	4
	18	Khả năng theo dõi dự án	3
	12	Khả năng giao tiếp	5
	10	Khả năng chuyên môn	4
Lãnh đạo hiệp hội	1	Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	4
	11	Khả năng tư vấn/hướng dẫn	4
	19	Khả năng thúc đẩy và liên kết	4
	3	Khả năng thương lượng và thuyết phục	3
	8	Khả năng định hướng theo kết quả cuối cùng và phục vụ “khách hàng”	4
	1	Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	4
	11	Khả năng tư vấn/hướng dẫn	4
	19	Khả năng thúc đẩy và liên kết	4

PHỤ LỤC

4

MẪU BIỂU ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CÁ NHÂN

1. Ngày đánh giá:.....Đánh giá cho giai đoạn:.....
2. Vị trí được đánh giá:.....
3. Người được đánh giá:.....
4. Người đánh giá:.....

Hướng dẫn: Hãy nghĩ tới cách thực hiện công việc của người được đánh giá trong giai đoạn (nêu ở mục 1). Khoanh tròn con số phù hợp ở cột 3 theo đánh giá của anh/chị

Tên & định nghĩa Năng lực	Cấu thành năng lực	Các mức độ	Ý kiến bổ sung

Đề xuất:

Những biện pháp cơ bản để tăng cường năng lực

Những cơ chế hỗ trợ cần thiết

Chữ ký người đánh giá

Lưu ý: Biểu do cá nhân điền sẽ bổ sung mục “Kế hoạch phát triển năng lực cá nhân” vào phần cuối

Ví dụ: Kết quả đánh giá năng lực một cá nhân (phần điền thêm được in đậm)

1. Ngày đánh giá: **15/1/2006** Đánh giá cho giai đoạn: **Tháng 7 – tháng 12/2005**
2. Vị trí được đánh giá: **Trưởng phòng Đăng ký kinh doanh, Sở KHĐT tỉnh Z**
3. Người được đánh giá: **Trần Văn A**
4. Người đánh giá: **Nguyễn Văn B (Giám đốc Sở KHĐT tỉnh Z)**

Hướng dẫn: Hãy nghĩ tới cách thực hiện công việc của người được đánh giá trong giai đoạn (nêu ở mục 1). Khoanh tròn con số phù hợp ở cột 3 theo đánh giá của anh/chị

Tên & định nghĩa Năng lực	Cấu thành năng lực	Các mức độ (điểm đánh giá được in đậm)	Ý kiến bổ sung
1 Hiểu biết về môi trường đầu tư và năng lực cạnh tranh	1.1 Mô tả được rõ ràng về các chỉ số cạnh tranh của địa phương	1. Không mô tả được các chỉ số cạnh tranh của địa phương 2. Mô tả được một vài chỉ số, hoặc mô tả toàn bộ các chỉ số cạnh tranh của địa phương một cách sơ sài 3. Mô tả được toàn bộ các chỉ số cạnh tranh của địa phương kèm theo một số thông tin hỗ trợ 4. Mô tả và giải thích được toàn bộ các chỉ số cạnh tranh địa phương một cách logic, có cấu trúc và đầy đủ thông tin hỗ trợ 5. Giải đáp được cho người khác hiểu rõ toàn bộ các chỉ số cạnh tranh của địa phương và cung cấp được các thông tin hỗ trợ cho các chỉ số này	Điểm tổng kết cho năng lực này: 2.3 Nên được bổ sung kỹ hơn kiến thức về phần này.
	1.2 Phân tích được các yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh của địa phương từ góc độ công việc mình phụ trách	1. Không mô tả được các yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh của địa phương mình 2. Mô tả được một cách sơ lược về một số yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh của địa phương	

		3. Mô tả và phân tích được một phần các yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh của địa phương, hoặc mô tả và phân tích các yếu tố đó 4. Phân tích được các yếu tố tác động đến chỉ số cạnh tranh địa phương một cách toàn diện và hệ thống 5. Hướng dẫn cho người khác nắm được cách phân tích và tìm ra các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh địa phương	
	1.3 Đề xuất được các biện pháp nâng cao chỉ số cạnh tranh của địa phương từ góc độ công việc mình phụ trách	1. Không đề xuất được biện pháp nâng cao chỉ số cạnh tranh của địa phương 2. Đưa ra một số ý tưởng nhỏ lẻ về các biện pháp nâng cao chỉ số cạnh tranh địa phương 3. Đề xuất được một số biện pháp cơ bản làm nâng cao chỉ số cạnh tranh của địa phương 4. Đề xuất được một hệ thống các biện pháp có tác động cơ bản và toàn diện tới nâng cao chỉ số	

Tên & định nghĩa Năng lực	Cấu thành năng lực	Các mức độ (điểm đánh giá được in đậm)	Ý kiến bổ sung
		cạnh tranh của địa phương 5. Hướng dẫn được người khác sử dụng các công cụ phân tích bài bản và tìm ra các biện pháp toàn diện nhằm nâng cao chỉ số cạnh tranh của địa phương	
2. Khả năng quản lý sự thay đổi	2.1 Phản ứng tích cực trước những sự thay đổi trong tổ chức	1. Luôn phủ nhận và tỏ ý phản đối mọi thay đổi trong tổ chức 2. Thể hiện thái độ chấp nhận thay đổi thông qua cách thức thực hiện công việc 3. Nói về sự thay đổi như một việc tất yếu, và thay đổi cách làm việc và ứng xử để đáp ứng thay đổi trong tổ chức 4. Nói về thay đổi với thái độ xây dựng, và chủ động thay đổi hành vi để đáp ứng thay đổi trong tổ chức 5. Truyền cảm hứng cho người khác về những thay đổi, cùng họ chủ động thay đổi thành vi trong công việc để tạo điều kiện cho thay đổi được diễn ra	Điểm tổng kết cho năng lực này: 2.3 Cần phát triển thêm

	2.2 Khởi xướng và thuyết phục được mọi người về những sự thay đổi cần có trong tổ chức	1. Không bao giờ chủ động khởi xướng thay đổi cần có trong tổ chức 2. Khởi xướng những sự thay đổi tích cực trong công việc của cá nhân 3. Thường xuyên dự đoán, đề xuất được những thay đổi tích cực trong công việc của cá nhân, của nhóm, nhưng chủ yếu theo kinh nghiệm, cảm tính, hoặc phân tích logic thông thường 4. Thường xuyên dự đoán, đề xuất và thuyết phục được mọi người tham gia những thay đổi tích cực trong toàn bộ tổ chức, theo phương pháp quản lý thay đổi 5. Phân tích, đề xuất và tham gia hướng dẫn những thay đổi tích cực trong toàn bộ tổ chức theo phương pháp quản lý thay đổi	
	2.3 Tổ chức thực hiện được thành công các thay đổi trong tổ chức	1. Không bao giờ tổ chức thực hiện thay đổi 2. Thực hiện được những thay đổi tích cực trong công việc cá nhân 3. Thường xuyên chủ động tổ chức thực hiện được	

Tên & định nghĩa Năng lực	Cấu thành năng lực	Các mức độ (điểm đánh giá được in đậm)	Ý kiến bổ sung
		những thay đổi trong công việc của nhóm, nhưng chủ yếu vẫn mang tính kinh nghiệm, cảm tính, hoặc phân tích logic thông thường 4. Thường xuyên tổ chức thực hiện thay đổi trong nhóm hoặc tổ chức theo phương pháp quản lý thay đổi toàn diện và hệ thống 5. Hướng dẫn được người khác cách quản lý tổ chức quá trình thay đổi hiệu quả	
Khả năng giải quyết vấn đề	v.v	.v.v	

v.v

Đề xuất:

Những biện pháp cơ bản để tăng cường năng lực
- Tham gia hội thảo và giao nghiên cứu và trình bày theo nhóm về các biện pháp tăng cường năng lực cạnh tranh cho tỉnh nhà - Cấp trên hỗ trợ để tăng cường năng lực quản lý thay đổi
Những cơ chế hỗ trợ cần thiết
- cấp kinh phí tham dự hội thảo: 1,000,000,000 VND - đánh giá kết quả cuối năm có tính đến kết quả nghiên cứu theo nhóm

Chữ ký người đánh giá

PHỤ LỤC

5

MẪU BIỂU TỔNG HỢP NHU CẦU ĐÀO TẠO

(bảng này tổng hợp các kết quả đánh giá và so sánh với mức chuẩn yêu cầu năng lực)

Tên đơn vị:.....

Giai đoạn:.....

Mã số và tên năng lực	Tên người được đánh giá	Vị trí công việc	Mức chuẩn	Mức được đánh giá	Điểm chênh lệch	Biện pháp tăng cường NL	
						Tự đào tạo	Đào tạo của tổ chức

Đề xuất của người quản lý đào tạo

Ý kiến của lãnh đạo

Ngày lập biểu

Ví dụ: BIỂU TỔNG HỢP NHU CẦU ĐÀO TẠO

Tên đơn vị: **Sở KHĐT tỉnh Z**

Giai đoạn: **2006-2007**

Mã số và tên năng lực	Tên người được đánh giá	Vị trí công việc	Mức chuẩn	Mức được đánh giá	Điểm chênh lệch	Biện pháp tăng cường NL	
						Tự đào tạo	Đào tạo của tổ chức
1. Hiểu biết môi trường đầu tư	Trần Văn P	Trưởng phòng A	4	2.3	1.7	Nghiên cứu nhóm sau lớp học tập trung	Lớp tập trung
	Lê thị O	Lãnh đạo BQL khu CN	4	2.7	1.3		
	Mai Văn H	Trưởng phòng B	4	3.0	1.0		
2. Quản lý sự thay đổi	Trần D	Lãnh đạo Sở	5	3.5	1.5 0.5		Lớp ngắn hạn
	Lê Bá M	Trưởng phòng C	4	3.5	1.0		
	Trần Văn P	Trưởng phòng A	4	3			
v.v							

Đề xuất của người quản lý đào tạo

- **Cần cử đi tham gia đào tạo nâng cao về 2 chủ đề Môi trường đầu tư và Quản lý thay đổi**
- **Sau đào tạo giao dự án thực hiện theo nhóm để theo dõi tiến bộ**
- **Đưa vào kế hoạch phát triển cá nhân hàng năm thành tiêu chí phấn đấu**

Ý kiến của lãnh đạo

- **Đồng ý với đề xuất**
- **Chú ý phân bổ ngân sách và quản lý sử dụng hợp lý**

Ngày lập biểu

LƯU Ý SỬ DỤNG MẪU NÀY:

- *Không nhất thiết mọi khoảng trống năng lực đều phải lấp bằng đào tạo. Cần ưu tiên hoá một số chủ đề.*
- *Cần tổng hợp thông tin các kế hoạch phát triển cá nhân*

PHỤ LỤC

6

MẪU KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO

Tên đơn vị:.....

Giai đoạn:.....

Người lập:.....

I Mục tiêu đào tạo	II Đối tượng tham gia đào tạo	III Hình thức đào tạo và trang thiết bị hỗ trợ	IV Yêu cầu về người thực hiện đào tạo	V Thời gian thực hiện	VI Ngân sách dự kiến	VII Nguồn ngân sách và chế độ

Người duyệt

Hướng dẫn sử dụng mẫu:

- Mục I: Mục tiêu đào tạo cần nêu thông tin về những khả năng thực hiện công việc của học viên sau khi đào tạo, ví dụ: “Mô tả được các nguyên tắc quản lý nhân sự và áp dụng hợp lý vào công việc quản lý hàng ngày”.
- Mục III: Hình thức đào tạo cần nêu những thiết kế dự kiến cho hoạt động đào tạo, ví dụ “đào tạo trên công việc, các giai đoạn hướng dẫn tập trung xen lẫn giai đoạn thực hành”
- Mục IV: Yêu cầu về người thực hiện đào tạo: thông tin về những yêu cầu đối với người thực hiện về trình độ, phương pháp, hoặc chỉ nêu tên nếu đã xác định được rõ
- Mục VII: nêu rõ nguồn tài trợ cho hoạt động đào tạo và các chế độ tài chính áp dụng cho hoạt động đó.

Ví dụ: Kế hoạch đào tạo

Tên đơn vị: Sở KHĐT tỉnh Z

Giai đoạn: 2006-2007

Người lập: Lê Mai P.

I Mục tiêu đào tạo	II Đối tượng tham gia đào tạo	III Hình thức đào tạo và trang thiết bị hỗ trợ	IV Yêu cầu về người thực hiện đào tạo	V Thời gian thực hiện	VI Ngân sách dự kiến	VII Nguồn ngân sách và chế độ
- Mô tả được các yếu tố ảnh hưởng môi trường đầu tư và đề xuất thay đổi	Lãnh đạo sở Trường phòng	- Lớp học tập trung, kinh phí 2 triệu/ngư ời học - Dự án thực hành	Có kinh nghiệm thực tế và kỹ năng truyền đạt tốt Có kỹ năng truyền đạt tốt,	Tháng 2- 3/2007	7,000,000	Nhà nước
- Có kỹ năng thuyết phục, chủ động đề xuất và tổ chức thực hiện thay đổi	Trường phòng,	- Lớp học tập trung, kinh phí 2 triệu/ngư ời học - Dự án thực hành	kinh nghiệm dày trong giảng dạy nội dung	Tháng 4/2007	8,000,000	Dự án nâng cao năng lực, ADB tài trợ
v.v.						

Người duyệt

LƯU Ý SỬ DỤNG MẪU NÀY:

- Cần cập nhật thường xuyên các chi tiết liên quan tới nội dung, hình thức đào tạo và ngân sách và chính sách tài chính liên quan
- Nên tận dụng những hình thức đào tạo nội bộ không tốn kém (như hội nghị chia sẻ kinh nghiệm, kèm cặp, v.v.)

PHỤ LỤC

7

MẪU DANH MỤC THEO DÕI HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO

1. Tên chương trình đào tạo:.....
2. Thời lượng:.....Thời gian:.....
3. Địa điểm:.....
4. Người thực hiện đào tạo:.....
.....
5. Mục tiêu chương trình.....
.....
6. Đối tượng.....
.....
7. Phương pháp thực hiện.....
.....
8. Lịch trình (các chủ đề và hoạt động chính)
.....
9. Yêu cầu học viên có mặt (phần trăm thời lượng) và chế độ kiểm tra, làm bài tập tại nơi làm việc (trước, sau chương trình)
.....

10. Quy định về chi phí và thanh toán (thủ tục, quy trình, v.v)

11. Quản lý hợp đồng ký với giảng viên: (những điểm cần chú ý về thanh toán, thực hiện đào tạo và báo cáo)

12. Chuẩn bị hậu cần cho chương trình

Nội dung	Số lượng	Ghi chú/người chịu trách nhiệm
Tài liệu		
1. Tài liệu phát cho học viên (handouts)		
2. Tài liệu bổ sung (phát thêm)		
3. Phiếu đánh giá		
4. Chứng chỉ		
5. Danh sách học viên		
6. Tài liệu khác (nêu tên)		
Thiết bị		
7. Máy tính xách tay		
8. Máy chiếu cho máy tính (LCD)		
9. Màn chiếu (Screen)		
10. Máy quay phim, băng, pin, dây		
11. Bảng trắng		
12. Giá đỡ giấy A1 (flipchart stand)		
13. Dây điện kéo dài 5m		
14. Phích chuyển điện		
15. Thiết bị khác (nêu tên)		
Công cụ hỗ trợ		
16. Giấy A1 (flipchart)		
17. Bút dạ viết bảng (2 màu xanh & đen)		
18. Bảng dính giấy		
19. Kéo		
20. Dao dọc giấy		

Nội dung	Số lượng	Ghi chú/người chịu trách nhiệm
21. Hồ dán		
22. Giấy và bút ghi chép cho học viên		
23. Bảng tên học viên (name plate)		
24. Công cụ khác (nêu tên)		
Đi lại và ăn ở		
25. Vé bay/phương tiện đi lại		
26. Khách sạn		
27. Các yêu cầu khác		
Sắp đặt lớp học		
28. Kê bàn ghế hình		
29. Bandrole và các trang trí thích hợp		
30. Trà nước, ăn nhẹ cho nghỉ giữa giờ		
31. Nước uống trong giờ học		
32. Quạt điện, điều hoà		

Ví dụ: Danh mục theo dõi tổ chức hoạt động đào tạo

1. Tên chương trình đào tạo: **Tăng cường thể chế và phát triển tổ chức**
2. Thời lượng: **10 ngày** Thời gian: **10-25/3/2007**
3. Địa điểm: **Hội trường A, Khách sạn Công Đoàn, 51 Trần Quốc Toản, Hà Nội**
4. Người thực hiện đào tạo: **Thạc sỹ Nguyễn Hữu Chinh & giảng viên Trần Minh Vân**
5. Mục tiêu chương trình:
 - **Trang bị kiến thức về phát triển chiến lược ngành**
 - **Trang bị kỹ năng phát triển mạng lưới (networking)**
 - **Trang bị công cụ phân tích và phát triển tổ chức**

6. Đối tượng: **các cán bộ lãnh đạo cấp phòng và cấp sở**
7. Phương pháp thực hiện: **Lớp học tập trung, lấy học viên làm trung tâm, đi thực tế (1 ngày) và sử dụng tư liệu thực tế để thực hành**
8. Lịch trình (các chủ đề và hoạt động chính - **phần này có thể ghi để cương khóa học**)
9. Yêu cầu học viên có mặt (phần trăm thời lượng) và chế độ kiểm tra, làm bài tập tại nơi làm việc (trước, sau chương trình):
 - *tham gia tối thiểu 80% thời lượng*
 - *làm bài tập thực tế*
 - *thực hành bằng dự án và báo cáo sau khoá học 3 tháng*
10. Quy định về chi phí và thanh toán (thủ tục, quy trình, v.v): **theo mức chi tiêu của ADB, học viên tạm ứng mua vé và mang hoá đơn về thanh toán với ban tổ chức**
11. Quản lý hợp đồng ký với giảng viên: **hợp đồng tư vấn cá nhân, tạm ứng 20% trước, sau khi hoàn thành lớp và nộp báo cáo sau khoá học thanh toán nốt.**
12. Chuẩn bị hậu cần cho chương trình:

Nội dung	Số lượng	Ghi chú/người chịu trách nhiệm
Tài liệu		
1. Tài liệu phát cho học viên (handouts)	20	Giảng viên
2. Tài liệu bổ sung (phát thêm)	20	Giảng viên
3. Phiếu đánh giá	20	Giảng viên
4. Chứng chỉ	20	Giảng viên
5. Danh sách học viên	01	Dự án GTZ
6. Tài liệu khác (nêu tên)	00	
Thiết bị		
7. Máy tính xách tay	01	
8. Máy chiếu cho máy tính (LCD)	01	Dự án GTZ
9. Màn chiếu (Screen)	01	Dự án GTZ
10. Máy quay phim, băng, pin, dây	00	
11. Bảng trắng	02	Dự án GTZ
12. Giá đỡ giấy A1 (flipchart stand)	02	Dự án GTZ
13. Dây điện kéo dài 5m	01	Dự án GTZ
14. Phích chuyển điện	02	Dự án GTZ
15. Thiết bị khác (nêu tên)		Dự án GTZ

Công cụ hỗ trợ		
16. Giấy A1 (flipchart)	40 tờ	Dự án GTZ
17. Bút dạ viết bảng (2 màu xanh & đen)	20 chiếc	Dự án GTZ
18. Băng dính giấy	04 chiếc	Dự án GTZ
19. Kéo	04 chiếc	Dự án GTZ
20. Dao dọc giấy	01 chiếc	Dự án GTZ
21. Hồ dán	05 miếng	Dự án GTZ
22. Giấy và bút ghi chép cho học viên	20 bộ	Dự án GTZ
23. Bảng tên học viên (name plate)	20 chiếc	Dự án GTZ
24. Công cụ khác (nêu tên)		
Đi lại và ăn ở		
25. Vé bay/phương tiện đi lại	02 vé	Giảng viên
26. Khách sạn	02 phòng	Giảng viên
27. Các yêu cầu khác		
Sắp đặt lớp học		
28. Kê bàn ghế hình	Chữ U, lợ hoa thấp	
29. Bandrole và các trang trí thích hợp	01 bandrole, bảng chỉ đường	
30. Trà nước, ăn nhẹ cho nghỉ giữa giờ	Cho 10 ngày	
31. Nước uống trong giờ học	Cho 10 ngày	
32. Quạt điện, điều hoà	bảo đảm mát	

Chú ý: kiểm tra chéo với khách sạn 1 ngày trước khi bắt đầu và hàng ngày vào đầu giờ

PHỤ LỤC

8

MẪU ĐĂNG KÝ THAM GIA ĐÀO TẠO

(học viên điền vào bản này sau khi đọc đề cương sơ bộ của khoá học)

Tên khoá học:.....

Thời gian:.....

Những thông tin được hỏi dưới đây là cần thiết để thiết kế khoá học. Xin vui lòng cung cấp các thông tin có liên quan tới khoá học càng chi tiết càng tốt

I. Chi tiết cá nhân

Họ và tên:.....

Năm sinh:.....

Chuyên môn:.....

Vị trí công việc:.....

Điện thoại:.....

Email:.....

II. Lý do tham gia khoá học

1.Kỹ năng dự định đăng ký học cần thiết trong bối cảnh công việc nào?

2.Dự định áp dụng sau khoá học

III. Những vấn đề anh/chị quan tâm hoặc những khó khăn trong công việc mà anh/chị muốn giải quyết trong/sau khoá học này

IV. Những đề xuất của anh/chị về khoá học (nội dung, phương pháp, v.v.):

V. Cam kết về việc tham gia khoá học

Vui lòng gửi bản đăng ký đã hoàn tất tới.....

TRƯỚC NGÀY.....

Ví dụ: điền mẫu đăng ký khoá học

Tên khoá học: Tăng cường thể chế và phát triển tổ chức

Thời gian: 10-25/3/2007

Những thông tin được hỏi dưới đây là cần thiết để thiết kế khoá học. Xin vui lòng cung cấp các thông tin có liên quan tới khoá học càng chi tiết càng tốt

I. Chi tiết cá nhân

Họ và tên : Lê Thị C

Năm sinh: 1958

Chuyên môn .Kỹ sư kinh tế nông nghiệp

Vị trí công việc: Chuyên viên phòng Đăng ký kinh doanh

Điện thoại Email:.....

II. Lý do tham gia khoá học

1.Kỹ năng dự định đăng ký học cần thiết trong bối cảnh công việc nào?

- Vị trí công việc đòi hỏi kiến thức sâu rộng về mảng phát triển thể chế và tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu cải thiện môi trường kinh doanh.

2.Dự định áp dụng sau khoá học: **có đề xuất cải thiện cụ thể liên quan tới con người và bộ máy**

III. Những vấn đề anh/chị quan tâm hoặc những khó khăn trong công việc mà anh/chị muốn giải quyết trong/sau khoá học này

- làm thế nào để các bên liên quan trong dự án này có thể phối hợp được tốt hơn?
- có những công cụ nào giúp cho việc phân tích tổ chức được khách quan và đưa ra được biện pháp cải thiện khả thi nhất
- có những biện pháp nào từ các đơn vị bạn có thể chia sẻ để giúp giải quyết vấn đề năng lực con người?

IV. Những đề xuất của anh/chị về khoá học (nội dung, phương pháp, v.v.):

- chia sẻ kinh nghiệm, nhiều hoạt động bổ ích, tư liệu thực tế phong phú

V. Cam kết về việc tham gia khoá học

Tôi sẽ tham gia được đầy đủ toàn bộ thời lượng của khoá học. Phần áp dụng xin được thực hiện trong 3 tháng sau khi học xong.

LƯU Ý SỬ DỤNG KẾT QUẢ TỔNG KẾT CỦA MẪU NÀY:

- Những thông số và mong đợi của học viên cần được chuyển cho giảng viên để phục vụ công tác thiết kế nội dung và điều chỉnh phương pháp
- Cần truyền đạt rõ với học viên những kỳ vọng nào ghi trong biểu đăng ký có thể đáp ứng được và không đáp ứng được.

MẪU ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO

PHIẾU ĐÁNH GIÁ KHOÁ HỌC CỦA HỌC VIÊN

Mong anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi sau đây về khoá học để giúp chúng tôi lập kế hoạch cho các khoá trong tương lai.

Tên khoá học:.....

1. VỀ NỘI DUNG KHOÁ HỌC

Anh/chị đánh giá như thế nào về nội dung của khoá học?

Không phù hợp	1	2	3	4	5	Phù hợp
Quá quen thuộc	1	2	3	4	5	Nội dung mới
Chất lượng kém	1	2	3	4	5	Chất lượng cao

Sự cân đối giữa lý thuyết/ thảo luận/ bài tập (các hoạt động)

Không phù hợp	1	2	3	4	5	Phù hợp
---------------	---	---	---	---	---	---------

2. PHẦN TRÌNH BÀY CỦA GIẢNG VIÊN/TẬP HUẤN VIÊN

Anh/chị hãy cho điểm (khoanh tròn) phần trình bày của giảng viên/ tập huấn viên theo thang điểm sau:

Kém	1	2	3	4	5	Xuất sắc
-----	---	---	---	---	---	----------

3. LỢI ÍCH

Nói chung thì khoá học này có giá trị như thế nào đối với anh/chị?

Là sự lãng phí thời gian	1	2	3	4	5	Rất có giá trị
Không ứng dụng được	1	2	3	4	5	Có thể ứng dụng được nhiều trong công việc

4. KHÔNG KHÍ KHOÁ HỌC

Không khí lớp học là tích cực và cởi mở.

Bị cản trở	1	2	3	4	5	Cởi mở và tích cực
------------	---	---	---	---	---	--------------------

5. SỰ ĐÓNG GÓP CỦA ANH/CHỊ

Tôi đã có thể và được khuyến khích đóng góp, chia sẻ một cách hiệu quả và tích cực.

Ngắn ngại để chia sẻ	1	2	3	4	5	Chia sẻ cởi mở và hiệu quả
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

6. SỰ ĐÓNG GÓP CỦA NHỮNG NGƯỜI KHÁC

Không đủ	1	2	3	4	5	Rất nhiều
----------	---	---	---	---	---	-----------

7. Anh/chị cảm thấy mình đã thu nhận được điều gì qua khoá học này?

.....

8. Bài/buổi học nào, nếu có, là bổ ích nhất cho công việc của anh/chị?

9. Anh/chị có dự định sẽ thay đổi gì trong cách thực hiện công việc sắp tới

Nếu không thì tại sao?

10. Anh/chị còn có những nhận xét nào khác nữa không?

11. Những chủ đề nào khác nên được đưa thêm vào khoá học này? Tại sao?

12. (Những) nội dung nào nên được cắt khỏi khoá học này? Tại sao?

Cám ơn anh/chị đã tham dự khoá học và đã điền vào phiếu đánh giá này.

LƯU Ý SỬ DỤNG KẾT QUẢ CỦA MẪU NÀY:

- Cần có biểu tổng hợp các phiếu đánh giá, phân tích xu hướng các ý kiến, tìm nguyên nhân của những ý kiến để tiếp tục pháp huy những điểm tốt và khắc phục nhược điểm

- Trao đổi kết quả phân tích với giảng viên, viết những báo cáo ngắn và chia sẻ trong tổ chức

- Tổng kết xu hướng của nhiều khoá học nhằm đưa ra những điều chỉnh cần thiết về sau này cho cả phần nội dung, phương pháp lẫn cách thức tổ chức hoạt động đào tạo

PHỤ LỤC

10

ĐỀ CƯƠNG BÁO CÁO SAU ĐÀO TẠO

1. Tổng quan về chương trình đào tạo:
 - a. Tên chương trình
 - b. Thời lượng, thời gian (thực tế)
 - c. Đối tượng thực tế tham gia
 - d. Phương pháp và giảng viên
 - e. Nhận xét chung về kết quả
2. Chi tiết về chương trình
3. Quá trình thực hiện chương trình (mô tả sơ bộ các hoạt động và kết quả thu được theo lịch trình thực tế)
4. Những bài học kinh nghiệm (liên quan tới công tác tổ chức, thiết kế khoá học, phương pháp tiến hành, địa điểm và bất cứ những gì có thể cải thiện nhằm tăng cường chất lượng và tác động của công tác đào tạo)
5. Những đề xuất

CÁC PHỤ LỤC

6. Đề cương chương trình
7. Danh sách học viên
8. Những thông tin cần thiết khác