**9.3 Phát triển đội ngũ dự án**

Nhóm Phát triển Dự án (Develop Project Team) là quá trình của sự nâng cao năng lực, tương tác giữa thành viên trong nhóm, và sự thống nhất của toàn đội để nâng cao hiệu quả dự án. Mấu chốt quan trọng của quá trình này là kết quả tinh thần đồng đội được cải thiện, nâng cao kỹ năng và năng lực của mọi người, nhân viên năng động, giảm thiểu biến động nhân sự, và cải thiện hiệu suất tổng thể của dự án. Các yếu tố đầu vào, các công cụ và kỹ thuật, và đầu ra của quá trình này được mô tả trong Hình 9-9. Hình 9-10 mô tả sơ đồ luồng dữ liệu của quá trình.

**Công cụ và kỹ thuật**

1. Kỹ năng giao tiếp
2. Đào tạo
3. Hoạt động xây dựng nhóm
4. Nguyên lý nển tảng
5. Cùng hợp tác
6. Công nhận và khen thưởng
7. Công cụ đánh giá nhân sự

**Đầu vào**

1. Kế hoạch quản lý nguồn nhân lực
2. Công việc phân công của cán bộ trong dự án
3. Lịch làm việc của nguồn lực

**Đầu ra**

1. Đánh giá hiệu suất đội
2. Cập nhật các yếu tố môi trường doanh nghiệp

Hình 9-9. Phát triển đội ngũ dự án: Đầu vào, công cụ và kỹ thuật, và Đầu ra

**Dự án quản lý nguồn nhân lực**

9.4 Quản lý nhóm dự án

Doanh nghiệp / Tổ chức

12.2 Đấu thầu ứng xử

**9.3 Phát triển đội ngũ dự án**

9.1 Kế hoạch quản lý nguồn nhân lực

• Quản lý nguồn nhân lực kế hoạch

9.2 Những điều cần đạt được ở dự án nhóm

• Công việc phân công của cán bộ trong dự án

• Lịch làm việc của nguồn lực

• Cập nhật các yếu tố môi trường doanh nghiệp

• Đánh giá hiệu suất đội ngũ

• Lịch làm việc của nguồn lực

Hình 9-10. Sơ đồ luồng dữ liệu đội ngũ phát triển dự án

Người quản lý dự án nên trang bị những kỹ năng để xác định, xây dựng, duy trì, thúc đẩy, lãnh đạo, và truyền cảm hứng cho đội dự án để đạt được hiệu suất cao và đáp ứng các mục tiêu của dự án. Làm việc theo nhóm là một yếu tố quan trọng cho sự thành công của dự án, và phát triển các đội dự án có hiệu quả là một trong những nhiệm vụ chính của người quản lý dự án. Người quản lý dự án phải tạo ra một môi trường có điều kiện làm việc theo nhóm. Người quản lý dự án nên liên tục động viên đội của họ bằng cách tạo ra những thách thức và cơ hội, bằng cách cung cấp thông tin phản hồi và hỗ trợ kịp thời khi cần thiết, và bằng cách nhận ra và khen thưởng những thành quả tốt. Hiệu suất nhóm cao có thể đạt được bằng cách sử dụng giao tiếp cởi mở và hiệu quả, tạo ra cơ hội xây dựng đội ngũ, phát triển lòng tin giữa các thành viên trong nhóm, quản lý xung đột một cách kiến tạo và khuyến khích vấn đề hợp tác giải quyết và ra quyết định. Người quản lý dự án cần yêu cầu hỗ trợ quản lý và / hoặc tác động đến các bên liên quan thích hợp để có được các nguồn lực cần thiết để phát triển các đội dự án có hiệu quả.

Người quản lý dự án hoạt động trong một môi trường toàn cầu và làm việc trên các dự án đặc trưng bởi sự đa dạng văn hóa. Các thành viên thường có kinh nghiệm ngành công nghiệp đa dạng, biết nhiều thứ tiếng, và đôi khi hoạt động trong "ngôn ngữ đội" mà có thể là một ngôn ngữ khác hoặc tiêu chuẩn hơn tiếng mẹ đẻ của họ. Đội ngũ quản lý dự án nên tận dụng sự khác biệt về văn hóa, tập trung vào việc phát triển và duy trì các đội dự án trong suốt vòng đời dự án, và thúc đẩy hợp tác với nhau phụ thuộc trong một môi trường tin cậy lẫn nhau. Phát triển đội ngũ dự án cải thiện kỹ năng con người, năng lực kỹ thuật và môi trường chung của toàn đội và thực hiện dự án. Nó đòi hỏi phải giao tiếp rõ ràng, kịp thời, hiệu quả và hiệu quả giữa các thành viên trong nhóm trong suốt thời gian của dự án. Mục tiêu phát triển của một nhóm dự án bao gồm, nhưng không giới hạn:

* Nâng cao kiến ​​thức và kỹ năng của các thành viên trong nhóm để tăng khả năng của mình để hoàn thành phân phôi dự án, trong khi giảm chi phí, giảm tiến độ và nâng cao chất lượng;
* Cải thiện cảm giác tin tưởng và thỏa thuận giữa các thành viên trong nhóm để nâng cao tinh thần, xung đột thấp hơn, và tăng cường làm việc theo nhóm; và
* Tạo ra một nền văn hóa đội ngũ năng động, gắn kết, và hợp tác để (1) cải thiện cá nhân và nhóm năng suất, tinh thần đồng đội, hợp tác và (2) cho phép đào tạo chéo và tư vấn giữa các thành viên trong nhóm chia sẻ kiến ​​thức và chuyên môn.

**9.3. Phát triển đội ngũ dự án: Đầu vào**

**9.3.1.1 Kế hoạch quản lý nguồn nhân lực**

Được mô tả trong mục 9.1.3.1. Kế hoạch quản lý nguồn nhân lực cung cấp hướng dẫn về cách thức các nguồn lực của dự án cần được xác định, nhân viên, quản lý, kiểm soát, và cuối cùng phát hành. Nó xác định các chiến lược và kế hoạch phát triển đội ngũ dự án đào tạo. Các hạng mục như phần thưởng, phản hồi, đào tạo bổ sung và biện pháp kỷ luật có thể được bổ sung vào kế hoạch như một kết quả của việc đánh giá hiệu suất của nhóm đang diễn ra và các hình thức quản lý dự án.

**9.3.1.2 Công việc phân công của cán bộ trong dự án**

Được mô tả trong mục 9.2.3.1. phát triển đội ngũ bắt đầu với một danh sách các thành viên trong nhóm dự án. Dự án văn bản phân công nhân viên xác định những người đang tham gia nhóm.

**9.3.1.3 Lịch làm việc của nguồn lực**

Được mô tả trong mục 9.2.3.2. Lịch tài nguyên xác định thời gian khi các thành viên nhóm dự án có thể tham gia vào các hoạt động phát triển đội ngũ.

**9.3.2 Phát triển đội ngũ dự án: công cụ và kỹ thuật**

**9.3.2.1 Kỹ năng giao tiếp**

Kỹ năng giao tiếp, đôi khi được gọi là "kỹ năng mềm", là năng lực hành vi bao gồm thành thạo như kỹ năng giao tiếp, trí tuệ cảm xúc, giải quyết xung đột, đàm phán, ảnh hưởng, xây dựng đội ngũ, và tạo thuận lợi cho nhóm. Những kỹ năng mềm là những tài sản có giá trị khi phát triển các nhóm dự án. Ví dụ, đội ngũ quản lý dự án có thể sử dụng trí thông minh cảm xúc để làm giảm căng thẳng và tăng cường hợp tác bằng cách xác định, đánh giá và kiểm soát được tình cảm của các thành viên nhóm dự án, dự đoán hành động của họ, thừa nhận mối quan tâm của họ, và theo dõi về các vấn đề của họ.

**9.3.2.2 Đào tạo**

Đào tạo bao gồm tất cả các hoạt động được thiết kế để tăng cường năng lực của các thành viên trong nhóm dự án. Đào tạo có thể được chính thức hoặc không chính thức. Ví dụ về các phương pháp đào tạo bao gồm các lớp học, trực tuyến,, on-the-job đào tạo dựa trên máy tính từ một thành viên trong nhóm dự án, cố vấn và huấn luyện. Nếu các thành viên nhóm dự án thiếu sự quản lý hoặc kỹ thuật kỹ năng cần thiết, những kỹ năng này có thể được phát triển như là một phần của công việc dự án. đào tạo dự kiến ​​sẽ diễn ra như đã nêu trong kế hoạch quản lý nguồn nhân lực. đào tạo có kế hoạch diễn ra như là kết quả của sự quan sát, trò chuyện, và đánh giá hiệu quả dự án thực hiện trong quá trình kiểm soát của quản lý nhóm dự án. Chi phí đào tạo có thể được bao gồm trong ngân sách dự án, hoặc được hỗ trợ bởi tổ chức thực hiện nếu các kỹ năng bổ sung có thể hữu ích cho các dự án trong tương lai. Nó có thể được thực hiện bởi trong nhà hay giảng viên bên ngoài.

**9.3.2.3 Hoạt động xây dựng nhóm**

Hoạt động xây dựng nhóm có thể thay đổi từ một chương trình nghị sự 5 phút trong một cuộc họp đánh giá tình trạng một off-site, chuyên nghiệp kinh nghiệm tạo điều kiện thiết kế để cải thiện mối quan hệ giữa các cá nhân. Mục tiêu của hoạt động xây dựng đội nhóm là giúp các thành viên trong nhóm cá nhân làm việc với nhau hiệu quả. Chiến lược xây dựng đội nhóm đặc biệt có giá trị khi thành viên trong nhóm hoạt động từ các địa điểm từ xa mà không có lợi ích của tiếp xúc mặt đối mặt. Truyền thông và các hoạt động không chính thức có thể giúp xây dựng lòng tin và thiết lập quan hệ làm việc tốt.

Là một quá trình liên tục, xây dựng đội ngũ là rất quan trọng cho sự thành công của dự án. Trong khi xây dựng nhóm là cần thiết trong giai đoạn đầu của dự án, nó là một quá trình không bao giờ kết thúc. Những thay đổi trong một môi trường dự án là không thể tránh khỏi, và để quản lý chúng một cách hiệu quả, một tiếp hoặc một nỗ lực xây dựng đội nhóm mới được áp dụng. Người quản lý dự án cần tiếp tục theo dõi chức năng nhóm và thực hiện để xác định nếu có các hành động cần thiết để ngăn chặn hoặc đúng những vấn đề đội khác nhau.

Một trong những mô hình được sử dụng để mô tả sự phát triển đội ngũ là các bậc thang Tuckman (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977), trong đó bao gồm năm giai đoạn phát triển mà các đội có thể đi qua. Mặc dù nó phổ biến cho các giai đoạn xảy ra trong trật tự, nó không phải là không phổ biến cho một đội để có được bị mắc kẹt trong một giai đoạn cụ thể hoặc trượt đến một giai đoạn trước đó. Dự án với các thành viên đội ngũ những người làm việc với nhau trong quá khứ có thể bỏ qua một giai đoạn.

* **Hình thành**. Giai đoạn này là nơi mà các đội gặp và tìm hiểu về các dự án và các vai trò và trách nhiệm chính thức của họ. thành viên trong nhóm có xu hướng độc lập và không phải là mở trong giai đoạn này.
* **Sóng gió** . Trong giai đoạn này, nhóm bắt đầu để giải quyết các công việc của dự án, quyết định kỹ thuật và phương pháp quản lý dự án. Nếu thành viên trong nhóm không hợp tác và cởi mở với những ý tưởng và quan điểm khác nhau, môi trường có thể trở thành phản tác dụng.
* **Ổn định**. Trong giai đoạn norming, thành viên trong nhóm bắt đầu làm việc với nhau và điều chỉnh thói quen làm việc và hành vi của họ để hỗ trợ đội. Đội học cách tin tưởng lẫn nhau.
* **Hoạt động thành công**. Đội đạt tới chức năng sân khấu biểu diễn như một đơn vị tổ chức tốt. Họ phụ thuộc lẫn nhau và làm việc thông qua các vấn đề thuận lợi và hiệu quả.
* **Dời lại.** Trong giai đoạn dời lại, nhóm nghiên cứu hoàn thành công việc và di chuyển về từ dự án. Điều này thường xảy ra khi nhân viên được phát hành từ các dự án như phân phôi được hoàn thành hoặc là một phần của việc thực hiện các dự án Đóng dự án hoặc Biến đổi quá trình (mục 4.6).
* Thời hạn của một giai đoạn cụ thể phụ thuộc vào động lực nhóm, kích thước nhóm và lãnh đạo nhóm. Quản lý dự án phải có một sự hiểu biết tốt về động lực nhóm để đưa các thành viên đội bóng của họ thông qua tất cả các giai đoạn một cách hiệu quả.

**9.3.2.4 Nguyên lý nền tảng**

Các nguyên lý nền tảngkỳ vọng rõ ràng về hành vi chấp nhận được bởi các thành viên nhóm dự án. Cam kết sớm để hướng dẫn rõ ràng làm giảm sự hiểu lầm và tăng năng suất. Thảo luận về quy tắc nền tảng trong các lĩnh vực như quy tắc ứng xử, giao tiếp, làm việc với nhau, hay cuộc họp nghi thức cho phép thành viên trong nhóm để khám phá những giá trị quan trọng đối với nhau. Tất cả các thành viên trong nhóm dự án chia sẻ trách nhiệm thi hành các quy định sau khi được thành lập.

**9.3.2.5 Cùng hợp tác**

Cùng hợp tác, cũng được gọi là "ma trận chặt chẽ", bao gồm việc đặt nhiều hoặc tất cả các thành viên trong nhóm dự án tích cực nhất trong các vị trí vật lý để tăng cường khả năng của họ để thực hiện như một đội. Cùng hợp tác có thể là tạm thời, chẳng hạn như các lần trước chiến lược quan trọng trong dự án, hoặc cho toàn bộ dự án. Chiến lược cùng hợp tác có thể bao gồm một phòng họp nhóm (đôi khi được gọi là "phòng chiến tranh"), nơi để gửi lịch trình, và tiện khác để tăng cường truyền thông và ý thức cộng đồng. Trong khi cùng hợp tác được coi là một chiến lược tốt, việc sử dụng của các đội ảo có thể mang lại lợi ích như việc sử dụng các nguồn lực có tay nghề cao hơn, giảm chi phí, ít đi lại và chi phí di dời và sự gần gũi của các thành viên nhóm nghiên cứu cho nhà cung cấp, khách hàng, hoặc các bên liên quan khác.

**9.3.2.6 Công nhận và khen thưởng**

Một phần của quá trình phát triển đội ngũ bao gồm việc công nhận và khen thưởng cho hành vi mong muốn. Các kế hoạch ban đầu liên quan đến cách thức mà để thưởng cho những người đang phát triển trong quá trình hoạch quản lý nguồn nhân lực. Điều quan trọng là nhận ra rằng một phần thưởng đặc biệt cho bất kỳ cá nhân sẽ chỉ có hiệu lực nếu đáp ứng một nhu cầu mà là giá trị của cá nhân đó. Quyết định giải thưởng được thực hiện, chính thức hoặc không chính thức, trong quá trình quản lý nhóm dự án thông qua đánh giá hiệu quả dự án (mục 9.4.2.2). Văn hóa khác biệt cần được xem xét khi xác định công nhận và khen thưởng.

Người được thúc đẩy nếu họ cảm thấy họ có giá trị trong tổ chức và giá trị này được thể hiện bằng những phần thưởng được trao cho họ. Nói chung, tiền bạc được xem như là một khía cạnh hữu hình của bất kỳ hệ thống khen thưởng, nhưng phần thưởng vô hình có thể là bằng nhau hoặc thậm chí hiệu quả hơn. Hầu hết các thành viên trong nhóm dự án được thúc đẩy bởi một cơ hội để phát triển, thực hiện và áp dụng các kỹ năng chuyên môn của mình để đáp ứng những thách thức mới. Một chiến lược tốt cho các nhà quản lý dự án là cung cấp cho các công nhận nhóm trong suốt vòng đời của dự án chứ không phải chờ đợi cho đến khi dự án hoàn thành.

**9.3.2.7 Công cụ đánh giá nhân sự**

Nhân công cụ đánh giá cung cấp cho các nhà quản lý dự án và các dự án nhóm cái nhìn sâu sắc vào các khu vực của sức mạnh và điểm yếu. Những nhà quản lý dự án các công cụ giúp đánh giá các ưu đãi đội, nguyện vọng, cách họ xử lý và tổ chức thông tin, làm thế nào họ có xu hướng đưa ra quyết định, và làm thế nào họ thích để tương tác với mọi người.

Các công cụ khác nhau có sẵn như khảo sát thái độ, đánh giá cụ thể, phỏng vấn có cấu trúc, kiểm tra khả năng, và các nhóm tập trung. Những công cụ này có thể cung cấp cải thiện sự hiểu biết, tin cậy, cam kết, và thông tin liên lạc giữa các thành viên trong nhóm và tạo điều kiện cho các đội hiệu quả hơn trong suốt dự án.

**9.3.3 Phát triển đội ngũ dự án: đầu ra**

**9.3.3.1 Đánh giá hiệu suất đội**

Như những nỗ lực phát triển đội ngũ dự án như đào tạo, xây dựng đội ngũ, và Thuê vị trí được thực hiện, đội ngũ quản lý dự án làm cho đánh giá chính thức hoặc không chính thức về hiệu quả các nhóm dự án. Các chiến lược và các hoạt động phát triển đội ngũ hiệu quả được dự kiến ​​sẽ tăng hiệu suất của nhóm nghiên cứu, làm tăng khả năng đáp ứng các mục tiêu của dự án. Đội tiêu chí đánh giá hiệu suất nên được xác định bởi tất cả các bên liên quan và kết hợp trong phát triển đội dự án đầu vào.

Hiệu suất của một đội bóng thành công được đo về sự thành công kỹ thuật theo thỏa thuận các mục tiêu của dự án (bao gồm cả mức chất lượng), hiệu suất trên tiến độ dự án (kết thúc vào thời gian), và hiệu suất trên ngân sách (hoàn thành trong vòng ràng buộc tài chính). Đội có hiệu suất cao được đặc trưng bởi những kết quả và hướng nhiệm vụ định hướng kết quả.

Việc đánh giá hiệu quả của một nhóm có thể bao gồm các chỉ số như:

* Cải tiến kỹ năng cho phép các cá nhân để thực hiện các bài tập hiệu quả hơn,
* Cải tiến năng lực giúp đội thực hiện tốt hơn
* Giảm tỷ lệ biến động nhân viên, và
* Tăng kết nhóm nơi mà các thành viên nhóm chia sẻ thông tin và kinh nghiệm một cách cởi mở và giúp đỡ lẫn nhau để cải thiện hiệu suất tổng thể của dự án.

Như một kết quả của việc tiến hành đánh giá hiệu quả chung của toàn đội, đội ngũ quản lý dự án có thể xác định việc đào tạo cụ thể, huấn luyện, tư vấn, hỗ trợ, hoặc thay đổi cần thiết để cải thiện hiệu suất của đội. Điều này cũng nên bao gồm việc xác định các nguồn lực thích hợp hoặc yêu cầu cần thiết để đạt được và thực hiện những cải tiến được xác định trong đánh giá. Những nguồn lực và khuyến nghị để cải thiện đội cần được tài liệu tốt và chuyển cho các bên có liên quan.

**9.3.3.2 Cập nhật các yếu tố môi trường doanh nghiệp**

Các yếu tố môi trường doanh nghiệp có thể được cập nhật như một kết quả của sự phát triển dự án quy trình đội bao gồm, nhưng không giới hạn, quản trị nhân sự, hồ sơ đào tạo nhân viên, và đánh giá kỹ năng.