9.4.2 Quản lý dự án nhóm : Công cụ và kỹ thuật

9.4.2.1 Quan sát và đối thoại

Quan sát và đàm thoại được sử dụng để giữ liên lạc với công việc và thái độ của các thành viên nhóm dự án. Các màn hình đội ngũ quản lý dự án tiến tới phân phôi dự án, những thành tích mà là một nguồn

niềm tự hào cho các thành viên nhóm nghiên cứu, và các vấn đề cá nhân.

9.4.2.2 Đánh giá thực hiện dự án

Mục tiêu để tiến hành đánh giá hiệu quả trong quá trình của một dự án có thể bao gồm làm rõ vai trò và trách nhiệm, góp ý xây dựng cho các thành viên, phát hiện ra các vấn đề không biết hoặc chưa được giải quyết, xây dựng kế hoạch đào tạo cá nhân, và thiết lập các mục tiêu cụ thể cho các thời điểm trong tương lai.

Sự cần thiết phải đánh giá hiệu quả dự án chính thức hoặc không chính thức phụ thuộc vào độ dài của dự án, tính phức tạp của các dự án, chính sách về tổ chức, yêu cầu hợp đồng lao động và số lượng và chất lượng của thông tin liên lạc thường xuyên.

9.4.2.3 Quản lý mâu thuẫn :

Mâu thuẫn là không thể tránh khỏi trong một môi trường dự án. Mâu thuẩn bắt nguồn từ: các nguồn lực khan hiếm, lập kế hoạchưu tiên, và phong cách làm việc cá nhân, luật cơ bản của nhóm, chỉ tiêu nhóm và thực hành quản lý dự án vững chắc, như: quy hoạch giao thông và định nghĩa vai trò, làm giảm lượng xung đột.

Kết quả quản lý xung đột là xác xuất thành công lớn hơn và các mối quan hệ làm việc tích cực hơn.

Khi nào quản lý đúng cách, quan điểm khác biệt có thể dẫn đến tăng tính sáng tạo và đưa ra quyết định tốt hơn. Nếu sự khác biệt trở thành một yếu tố tiêu cực, các thành viên nhóm dự án ban đầu là chịu trách nhiệm về độ phân giải của họ. Nếu xung đột

leo thang, người quản lý dự án sẽ giúp tạo điều kiện cho một giải pháp thỏa đáng. Mâu thuẫn nên được giải quyết trước và thường trong tư nhân, sử dụng một cách tiếp cận trực tiếp hợp tác. Nếu xung đột gây rối tiếp tục, thủ tục chính thức có thể được sử dụng, bao gồm các hành kỷ luật.

Sự thành công của các nhà quản lý dự án trong việc quản lý đội dự án của họ thường phụ thuộc rất nhiều vào khả năng của mình để giải quyết xung đột.

Quản lý dự án khác nhau có thể sử dụng phương pháp giải quyết xung đột khác nhau. Các yếu tố ảnh hưởng phương pháp giải quyết xung đột bao gồm:

• Tầm quan trọng và cường độ của cuộc xung đột,

• Áp lực thời gian cho việc giải quyết xung đột,

• Chức vụ hiện bởi người có liên quan,

• Động lực để giải quyết xung đột về lâu dài hoặc một thời gian ngắn.

Có năm kỹ thuật chung cho việc giải quyết xung đột. Khi mỗi người có vị trí và sử dụng của nó, đây không được đưa ra trong bất kỳ thứ tự cụ thể:

• Rút / Tránh. Rút lui khỏi một tình huống xung đột thực tế hoặc tiềm năng; trì hoãn vấn đề này để có chuẩn bị tốt hơn hoặc để được giải quyết bởi những người khác.

• Hoà hợp / Thích ứng. Nhấn mạnh các lĩnh vực hợp đồng chứ không phải là lĩnh vực của sự khác biệt; thủng lưới chức vụ cho nhu cầu của người khác để duy trì sự hòa hợp và các mối quan hệ.

• Thỏa hiệp / hòa giải. Tìm kiếm các giải pháp đem lại một mức độ của sự hài lòng cho tất cả các bên trong để tạm thời hoặc một phần giải quyết các xung đột.

• Bắt buộc / trực tiếp. Đẩy mạnh quan điểm của một người tại các chi phí của người khác; cung cấp chỉ giành chiến thắng-thua các giải pháp, thường thực thi thông qua một vị trí quyền lực để giải quyết các trường hợp khẩn cấp.

• Phối hợp / Vấn đề giải quyết. Kết hợp nhiều quan điểm và hiểu biết sâu sắc từ những quan điểm khác nhau đòi hỏi một thái độ hợp tác và đối thoại cởi mở mà thường dẫn đến sự đồng thuận và cam kết.

9.4.2.4 Kỹ năng giữa các cá nhân

Quản lý dự án sử dụng một sự kết hợp của kỹ năng kỹ thuật, cá nhân, và khái niệm để phân tích tình huống và tương tác một cách thích hợp với các thành viên trong nhóm. Sử dụng kỹ năng giao tiếp thích hợp cho phép các nhà quản lý dự án tận dụng những thế mạnh của tất cả các thành viên trong nhóm.

Ví dụ về các kỹ năng giao tiếp mà một người quản lý dự án sử dụng thường xuyên nhất bao gồm:

• Khả năng lãnh đạo. dự án thành công đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo mạnh mẽ. Lãnh đạo là quan trọng thông qua tất cả giai đoạn của vòng đời dự án. Có nhiều lý thuyết lãnh đạo xác định phong cách lãnh đạo nên được sử dụng khi cần thiết cho từng tình huống hoặc đội. Nó đặc biệt quan trọng để truyền đạt tầm nhìn và truyền cảm hứng cho các nhóm dự án để đạt được hiệu suất cao.

• Ảnh hưởng. Bởi vì các nhà quản lý dự án thường có ít hoặc không có thẩm quyền trực tiếp với các thành viên nhóm nghiên cứu trong một môi trường, khả năng ảnh hưởng đến các bên liên quan trên cơ sở kịp thời là rất quan trọng cho sự thành công của dự án. Kỹ năng ảnh hưởng đến chính bao gồm:

○ Có khả năng là những điểm có sức thuyết phục và rõ ràng mạch lạc và vị trí;

○ Mức độ cao của kỹ năng lắng nghe tích cực và hiệu quả;

○ Nhận thức, và xem xét, quan điểm khác nhau trong mọi tình huống

○ Thu thập thông tin có liên quan và quan trọng để giải quyết các vấn đề quan trọng và đạt được thỏa thuận trong khi duy trì sự tin tưởng lẫn nhau.

• Ra quyết định hiệu quả. Điều này liên quan đến khả năng thương lượng và ảnh hưởng đến các tổ chức và các đội ngũ quản lý dự án. Một số hướng dẫn cho việc ra quyết định bao gồm:

○ Tập trung vào mục tiêu để được phục vụ,

○ Thực hiện theo một quá trình ra quyết định,

○ Nghiên cứu các yếu tố môi trường,

○ Phân tích thông tin có sẵn,

○ Xây dựng phẩm chất cá nhân của các thành viên trong nhóm,

○ Kích thích đội sáng tạo, và

○ Quản lý rủi ro.

9.4.3 Quản lý nhóm dự án: Đầu ra

9.4.3.1 Các yêu cầu thay đổi

Thay đổi nhân sự, cho dù bằng cách lựa chọn hoặc do sự kiện không thể kiểm soát, có thể ảnh hưởng đến phần còn lại của kế hoạch quản lý dự án. Khi vấn đề nhân sự phá vỡ các nhóm dự án bám vào kế hoạch quản lý dự án như gây tiến độ bị kéo dài hoặc ngân sách có thể vượt quá, một yêu cầu thay đổi có thể được xử lý thông qua thực hiện quy trình kiểm soát thay đổi tích hợp.

Thay đổi nhân sự có thể bao gồm những người chuyển sang nhiệm vụ khác nhau,gia công một số công trình, và thay thế thành viên trong nhóm bị rời đi.

Hành động phòng ngừa là những hành động được phát triển để giảm xác suất và / hoặc tác động của các vấn đề trước khi chúng xảy ra. Những hành động này có thể bao gồm đào tạo chéo để giảm các vấn đề trong quá trình thành viên nhóm dự ánvắng mặt và thêm vai trò làm rõ để đảm bảo tất cả các trách nhiệm được thực hiện

9.4.3.2 Kế hoạch quản lý dự án cập nhật

Các yếu tố của kế hoạch quản lý dự án có thể được cập nhật bao gồm, nhưng không giới hạn, con người kế hoạch quản lý tài nguyên.

9.4.3.3 Tài liệu dự án cập nhật

Các tài liệu dự án mà có thể gián tiếp được cập nhật bao gồm, nhưng không giới hạn:

• Nhật ký phát hành,

• Vai trò mô tả

• Nhiệm vụ Nhân viên dự án.

9.4.3.4 Các yếu tố thay đổi trong môi trường doanh nghiệp

Các yếu tố thay đổi trong môi trường doanh nghiệp có thể cần phải cập nhật như kết quả của quá trình quản lý nhóm dự án bao gồm, nhưng không giới hạn:

• Đầu vào để đánh giá hiệu quả tổ chức

• Cán cập nhật kỹ năng.

9.4.3.5 Quy trình tổ chức Nội dung cập nhật

Tài sản quá trình tổ chức mà có thể cần phải cập nhật như là kết quả của quá trình quản lý dự án nhóm bao gồm, nhưng không giới hạn:

• Thông tin lịch sử và bài học kinh nghiệm tài liệu,

• Khuôn mẫu

• Quy trình tiêu chuẩn tổ chức