

CHƯƠNG 6.

Quản lý Nguồn Nhân lực Dự án.

Mục đích.

- Nắm được tầm quan trọng của việc quản lý (QL) Nguồn Nhân lực tốt cho các dự án, đặc biệt đối với các dự án CNTT.
- Tóm tắt các Khái niệm cơ bản về quản lý con người qua các học thuyết của Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, and Douglas McGregor về động cơ, H. J. Thamhain và D. L. Wilemon, về việc gây ảnh hưởng đối với nhân viên, và Stephen Covey - làm thế nào để cá nhân và đội nhóm làm việc hiệu quả hơn.
- Hiểu được qui trình QL Nguồn Nhân lực.
- Mô tả cách dùng phần mềm trong quản lý Nguồn Nhân lực dự án

6.1. Tầm Quan trọng của QL Nguồn Nhân lực.

- o Con người quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức hay dự án.
- o Các con số thống kê gần đây về lực lượng lao động làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin:
 - Ở Mỹ: 12/2002 có hơn 10,1 triệu kỹ sư CNTT, tăng từ 9,9 triệu từ tháng 1/2002.
 - Các nhà quản lý CNTT dự đoán trong tương lai gần họ sẽ cần thêm 1,2 triệu kỹ sư.
 - Các công ty không thuộc lĩnh vực CNTT thuê kỹ sư nhiều hơn các công ty CNTT theo tỉ lệ là 12:1.

6.2. Bí Quyết QL Con người.

Một số yếu tố liên quan đến Quản lý con người :

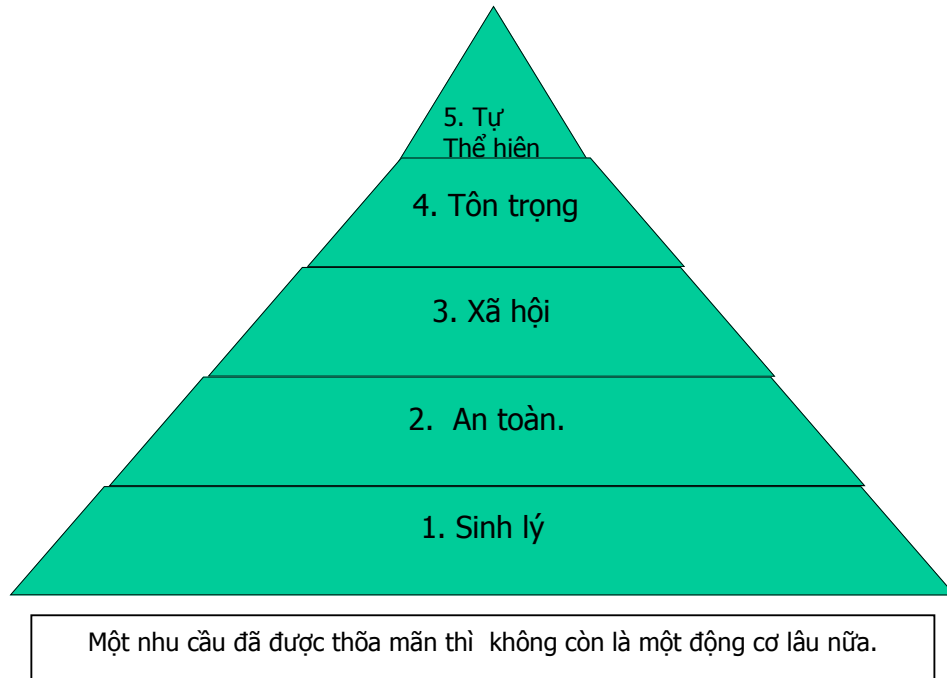
- Động cơ (Bên trong & bên ngoài)
- Ảnh hưởng và Sức mạnh (Quyền lực).
- Hiệu quả.

6.2.1. Các Lý thuyết về Động cơ.

- Lý thuyết Thứ bậc Nhu cầu của A. Maslow.
- Lý thuyết “hai yếu tố” của F. Herzberg.
- Lý thuyết về Nhu cầu đã được thỏa của D. McClelland.
- Lý thuyết X & Y của D. McGregor.

6.2.1.1. Lý thuyết Thứ bậc Nhu cầu của A. Maslow.

- Hành vi của con người bị dẫn dắt bởi một chuỗi nhu cầu.
- Con người có những tài năng đặc biệt mà cho họ có khả năng chọn lựa độc lập, vì thế mang lại cho họ quyền kiểm soát vận mệnh của mình.



6.2.1.2. Lý thuyết “hai yếu tố” của F. Herzberg.

Năm 1966, F. Herzberg đã viết quyển sách nổi tiếng “Work & Nature of Man” về động cơ con người. Ông ta phân biệt giữa:

- Các Yếu tố hài lòng (motivational factors): thành tựu, được công nhận, tự làm việc, trách nhiệm, thăng tiến và phát triển - tất cả những điều này tạo nên sự thỏa mãn với công việc.
- Các nhân tố không hài lòng (hygiene factors): Gây nên sự không thỏa mãn nếu không được đáp ứng, và không thúc đẩy con người làm việc nữa. Các ví dụ bao gồm: đòi hỏi lương cao, được quan tâm hơn, và môi trường làm việc hấp dẫn hơn.

6.2.1.3. Lý thuyết về Nhu cầu đã được thỏa của D. McClelland.

Các nhu cầu cụ thể đạt được hay được biết và được hình thành bởi kinh nghiệm sống, bao gồm:

- **Thành tựu (Achievement-nAch):** Kiểu người thành tựu thích các dự án thử thách, có những mục tiêu có thể thực hiện được và một số ý kiến phản hồi.
- **Hòa hợp (Affinity-nAff):** Kiểu người có tính nAff cao, mong muốn có các mối quan hệ hòa thuận, và có nhu cầu cần người khác chấp nhận, vì thế người quản lý nên cố tạo một môi trường làm việc hợp tác cho họ.
- **Quyền lực: (Power-nPow):** Kiểu người có nhu cầu quyền lực mong muốn quyền lực, một là quyền lực cá nhân (không tốt) hai là quyền lực tập thể (tốt cho tổ chức). Mang lại cho những người tìm kiếm quyền lực tập thể các cơ hội quản lý.

6.2.1.4. Lý thuyết X & Y của D. McGregor.

Douglas McGregor truyền bá các mối quan hệ con người gần với quản lý vào những năm 60.

- **Thuyết X:** Cho rằng nhân viên không thích và né tránh công việc, vì thế người quản lý phải sử dụng các biện sự bắt buộc, đe dọa và các phương pháp kiểm soát để làm cho nhân viên phải đáp ứng các mục tiêu.
- **Thuyết Y:** Cho rằng nhân cá nhân coi công việc như chơi, hay nghỉ ngơi, và thường thức sự hài lòng khi được kính trọng và các nhu cầu thật sự của bản thân.
- **Thuyết Z:** Được William Ouchi giới thiệu vào năm 1981 và được dựa trên phương pháp nhật bản hướng đến việc động viên nhân viên, nhấn mạnh vào sự tin tưởng, chất lượng, tập thể quyết định, và giá trị văn hóa.

6.2.2. Ảnh hưởng (Influence) & Sức mạnh (Power).

6.2.2.1. Ảnh hưởng

Nghiên cứu của Thamhain & Wilemon về Ảnh hưởng đến Dự án.

- **Thẩm quyền:** Quyền phân cấp hợp pháp.
- **Bổ nhiệm:** Người quản lý dự án nhận biết khả năng ảnh hưởng đến phân bổ nhiệm vụ cho nhân viên.
- **Ngân sách:** Người quản lý dự án nhận biết khả năng trong việc ủy quyền việc sử dụng các ngân sách tự quyết của người khác.
- **Thăng tiến:** khả năng hoàn thiện vị trí của nhân viên.
- **Tiền:** khả năng tăng thu nhập và các phúc lợi cho nhân viên.
- **Phạt:** khả năng đưa ra các biện pháp kỷ luật.
- **Sự thử thách:** khả năng giao việc mà tận dụng sự thích thú của nhân viên trong việc thực hiện một công việc cụ thể nào đó.
- **Sự thành thạo:** Kiến thức đặc biệt của người quản lý dự án mà người ta cho rằng quan trọng.
- **Quan hệ thân thiện (Friendship):** khả năng thiết lập các mối quan hệ cá nhân thân thiện giữa người quản lý dự án và người khác.

Các dự án sẽ thành công hơn nếu người quản lý dự án gây ảnh hưởng cho người khác bằng:

- o Sự thành thạo, Chuyên nghiệp
- o Sự thử thách của công việc.

Các dự án sẽ có xu hướng thất bại nếu người quản lý dự án lệ thuộc quá nhiều vào

- o Việc trao quyền
- o Tiền
- o Kỷ luật (phạt).

6.2.2.2. Sức mạnh.

Sức mạnh là khả năng tiềm năng gây ảnh hưởng đến hành vi để khiến người ta làm được những việc mà có thể đã không thể làm được.

Các loại sức mạnh bao gồm:

- o Ép buộc
- o Pháp qui (Legitimate)
- o Chuyên gia (Expert)
- o Khen thưởng
- o Quy chiếu (Referent)

6.2.3. Cải thiện Hiệu quả.

Người quản lý dự án có thể áp dụng 7 thói quen của Covey để cải thiện hiệu quả công việc cho các dự án:

- o Năng động (Be proactive)
- o Bắt đầu trong đầu với đầu cuối. (Begin with the end in mind)
- o Thói quen sắp xếp và thực hiện công việc theo thứ tự ưu tiên. (Put first things first)
- o Thói quen Suy nghĩ cả hai đều có lợi (Think win-win)
- o Tìm cách hiểu người trước, rồi được người hiểu (Seek first to understand, then to be understood)
- o Kết đoàn Tổng lực (Synergize).
- o Mài sắc răng cưa. (Sharpen the saw)

Lắng nghe, thấu hiểu và cải tiến quan hệ

- o Người quản lý dự án tốt là những người biết lắng nghe thấu đáo; họ nghe với sự chú ý và hiểu vấn đề.
- o Trước khi giao tiếp với ai, bạn phải có mối quan hệ tốt với người đó.
- o Một trong các kỹ thuật giúp thiết lập mối quan hệ tốt là kỹ thuật đối sánh (Mirroring). Đối sánh một vài hành vi của những người khác, chẳng hạn như giọng nói, hơi thở, di chuyển,...từ đó nhận biết để có thể giúp quan hệ tốt hơn.
- o Các chuyên gia CNTT thường cần phát triển khả năng nghe thấu đáo và các kỹ năng khác để cải thiện các mối quan hệ với khách hàng và với các bên liên quan.

Cải thiện mối quan hệ giữa người dùng và nhà triển khai

- o Một số các tổ chức cần người quản lý, chứ không phải kỹ sư CNTT, để dẫn dắt trong việc xác định và kiểm định đầu tư vào các hệ thống vi tính mới.
- o Các CIO (Chief Info. Officer) thúc đẩy nhân viên nhận thức rằng các nhu cầu nghiệp vụ kéo theo tất cả các quyết định về công nghệ
- o Một số công ty đã thiết kế lại bộ phận CNTT giống như các công ty tư vấn.

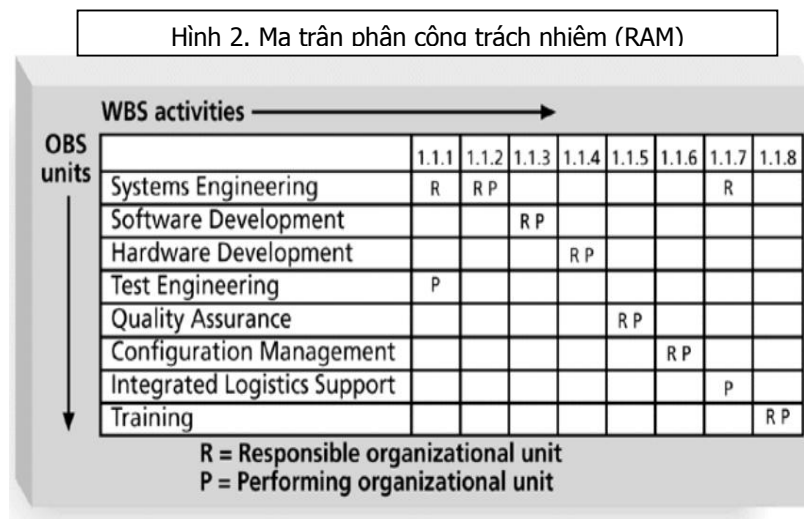
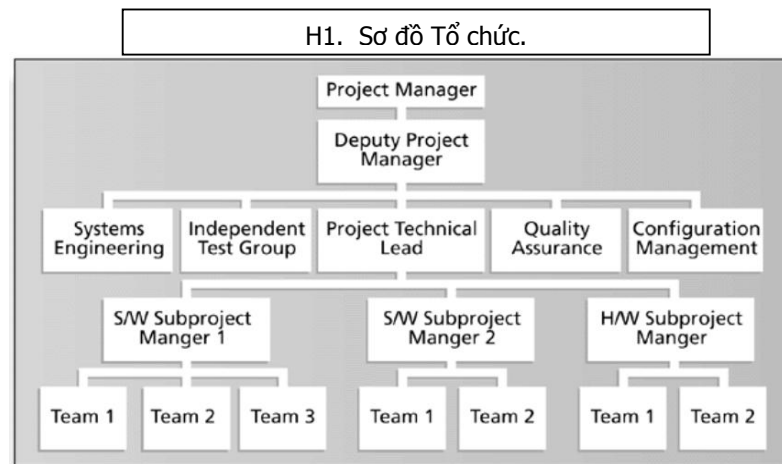
6.3. Quy trình Quản lý Nguồn Nhân lực (NNL).

Quản lý NNL cho Dự án bao gồm các quá trình đòi hỏi phải sử dụng hiệu quả nhất con người liên quan đến dự án. Các quá trình bao gồm:

- o Lập Kế Hoạch tổ chức
- o Thu nhận nhân viên
- o Phát triển Nhóm.

6.3.1. Lập kế hoạch tổ chức.

- Việc lập kế hoạch tổ chức bao gồm các chức năng sau :
 - o Lập Sơ đồ tổ chức dự án.
 - o Xác định các công việc, và phân bổ (phân công) trách nhiệm, kỹ thuật hỗ trợ là: Ma trận phân công trách nhiệm (RAM= Responsibility Assignment Matrix) & Nhật đồ tài nguyên (nguồn nhân lực).



Hình 3. RAM cho thấy vai trò của các Bên tham gia

Items	Stakeholders				
	A	B	C	D	E
Unit Test	S	A	I	I	R
Integration Test	S	P	A	I	R
System Test	S	P	A	I	R
User Acceptance Test	S	P	I	A	R

A = Accountable
 P = Participant
 R = Review Required
 I = Input Required
 S = Sign-off Required

A= có thể Quyết (Kế) toán được.
 P= Tham gia.
 R= yêu cầu kiểm tra.
 I = Yêu cầu đầu vào.
 S = Yêu cầu Ký Nghiệm thu.

H.4. Sơ đồ RACI mẫu

	Nhóm A	Nhóm B	Nhóm C	Nhóm D
Nhiệm vụ 1	R	A	C	C
Nhiệm vụ 2	C	I	R	A
Nhiệm vụ 3	A	R	I	C
Nhiệm vụ 4	I	C	A	I

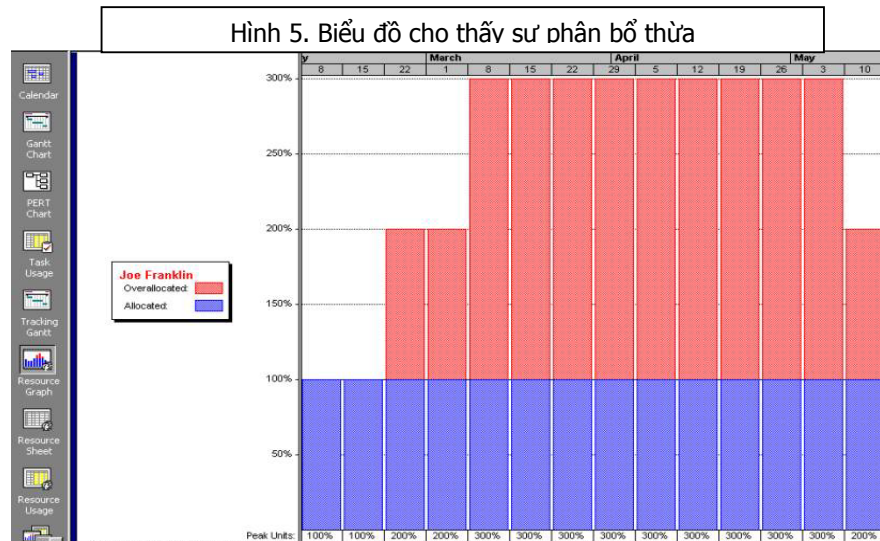
Responsibility = Mỗi nhiệm vụ một trách nhiệm
Accountability = Tính kết toán được
Consultation = Tham khảo/tư vấn
Informed = Được thông báo

6.3.2. Thu nhận Nhân viên.

- Kế hoạch bố trí nhân sự và các bước tuyển dụng nhân viên tốt rất quan trọng cho việc thu nhận nhân viên, như một sự khích lệ cho việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên.
- Một số công ty cho nhân viên họ 1\$ cho mỗi giờ làm việc của nhân viên mới, được họ giúp đỡ để nhận vào làm việc
- Một số tổ chức cho phép nhân viên của họ làm việc ở nhà như là một sự khích lệ.
- Nghiên cứu cho thấy rằng nhân viên bỏ việc bởi vì họ không làm được cái gì khác biệt, họ không được công nhận, không học được điều gì mới, không thích đồng sự, và muốn kiếm nhiều tiền hơn.

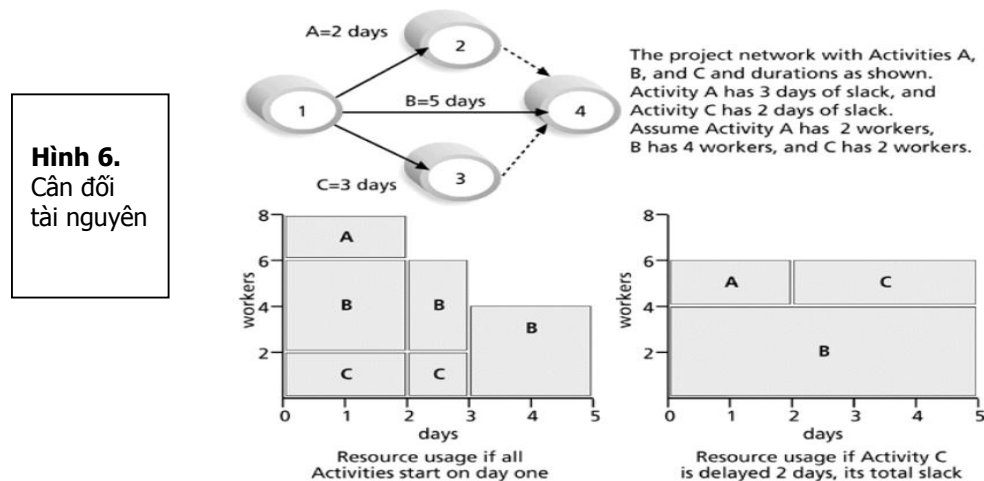
Mức sử dụng tài nguyên

- o Mức sử dụng tài nguyên (Resource loading) là lượng tài nguyên một dự án đòi hỏi trong một khoảng thời gian cụ thể
- o Nhật đồ tài nguyên cho thấy mức sử dụng tài nguyên
- o Phân phối thừa (overallocation = vượt quá yêu cầu phân bổ) có nghĩa là tài nguyên được phân bổ nhiều hơn so với hiện có để thực hiện công việc vào một thời điểm cho trước



Cân đối tài nguyên (Resource leveling) (xem H.6)

- o Cân đối tài nguyên là kỹ thuật giải quyết xung đột về tài nguyên bằng cách trì hoãn các công việc
- o Mục đích chính của cân đối tài nguyên là tạo ra phân bổ tài nguyên mịn hơn và làm giảm phân bổ vượt mức



6.3.3. Phát triển Nhóm.

- o Nó giúp làm việc đồng đội hoàn thành tốt hầu hết các dự án.
- o Huấn luyện có thể giúp họ hiểu bản thân mình, hiểu biết nhau, và biết làm thế nào để làm việc tốt hơn trong nhóm.
- o Các hoạt động xây dựng nhóm bao gồm:
 - Thử thách về thể chất
 - Các công cụ chỉ ra các sở thích tâm lý.

6.3.3.1. Đào tạo.

6.3.3.2. Hoạt động Xây dựng Nhóm

Trong quản lý nhân sự cho dự án, vấn đề phát triển các nhóm để thực hiện cho từng phần của dự án đóng một vai trò quan trọng. Nó có thể ảnh hưởng đến cả chất lượng, tiến độ,... của dự án. Các thành viên trong nhóm nếu hòa hợp nhau sẽ giúp cho việc thực hiện dự án dễ đi đến thành công hơn. MBTI (Meyers-Briggs Type Indicator)¹ là một công cụ phổ biến để xác định sở thích cá nhân và giúp các thành viên trong đội hiểu nhau. Việc xác định này dựa trên 4 tiêu chí sau :

- o Hướng ngoại / Hướng nội (E/I) (**E**xtroversion-**I**ntroversion)
- o Giác quan / Trực quan (S/N) (**S**ensing-**I**ntuition)
- o Khách quan / Nhân bản (T/F) (**T**hinking – **F**eeling).
- o Nguyên tắc / Linh hoạt (J/P) (**J**udging – **P**erceiving)

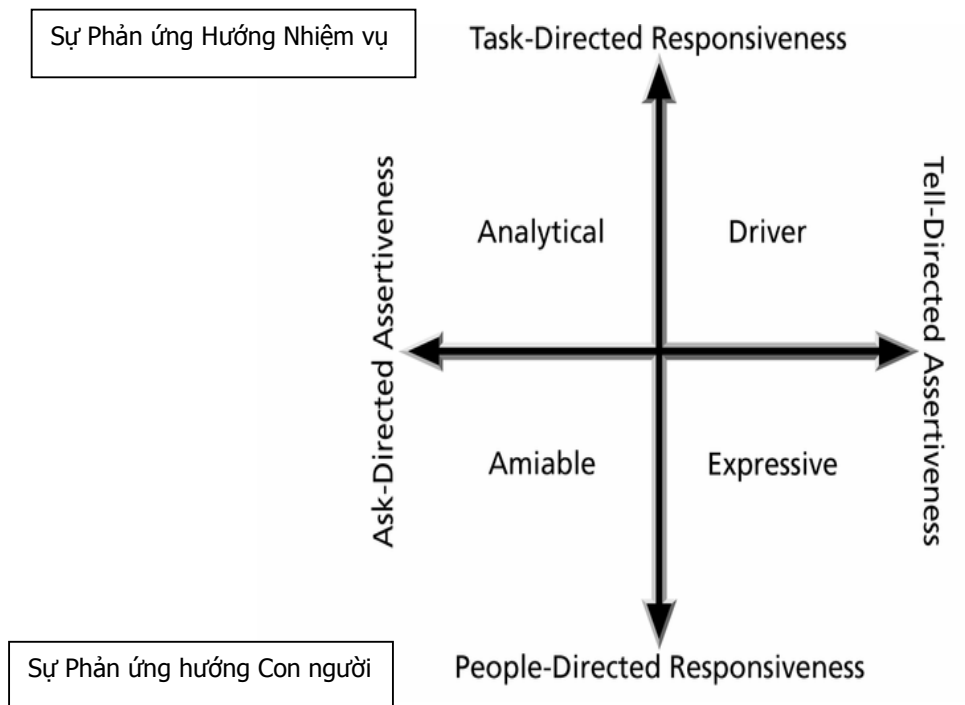
Bài test trên trang www.humanmetrics.com gồm 72 câu hỏi dạng trắc nghiệm dựa trên các tiêu chí trên để xác định cá tính của một cá nhân. Loại người NT hay lý trí có khuynh hướng thiên về lĩnh vực công nghệ. Những người làm trong lĩnh vực CNTT rất đa dạng nhưng họ không phải là người có cá tính hướng ngoại hay thu thập thông tin dựa theo giác quan.

Nhiều tổ chức còn sử dụng các phong cách xã hội Trong hoạt động xây dựng nhóm. Người ta được nhận xét bằng hành cách hành xử trong một của bốn khu vực, dựa trên sự quyết đoán và phản ứng:

- o Lôi kéo (Drivers)
- o Biểu thị (Expressives)
- o Phân tích (Analyticals)
- o Dễ kết thân (Amiables)

Những người thuộc những góc trái ngược nhau thì khó có thể hòa hợp được với nhau.

¹ Xem Chi tiết www.humanmetrics.com; www.personalitytype.com; www.keirsey.com.



6.3.3.3. Các Hệ thống công nhận và khen thưởng.

- o Hệ thống công nhận và khen thưởng dựa trên cơ sở đội nhóm có thể thúc đẩy làm việc đồng đội.
- o Chú trọng vào việc khen thưởng nhóm vì những thành quả đã đạt được.
- o Cho các thành viên trong đội thời gian để cố vấn và giúp nhau hoàn thành mục tiêu của dự án và phát triển nhân sự.

6.3.3.4. Lời khuyên chung cho các nhóm.

- o Tập trung vào việc đáp ứng mục tiêu của dự án, và tạo ra các kết quả tốt.
- o Cùng nhau giải quyết các vấn đề phát sinh thay vì khiển trách.
- o Tổ chức các cuộc họp thường xuyên và hiệu quả.
- o Ủng hộ các thành viên và khuyến khích họ giúp đỡ nhau.
- o Công nhận thành quả cá nhân và nhóm.

6.4. Dùng Phần mềm để Quản lý Nguồn nhân lực.

6.5. Câu hỏi.

1. Thị trường công việc và tình hình kinh tế ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực như thế nào?
2. Các qui trình trong quản trị nguồn nhân lực
3. Trình bày sự khác biệt giữa hai kỹ thuật “resource loading” và “resource leveling”. Cho ví dụ đối với mỗi kỹ thuật.
4. Trình bày 2 loại hoạt động xây dựng nhóm trong chương này.
5. Có thể dùng Project 2002 để hỗ trợ quản trị nguồn nhân lực như thế nào?

6.6. BÀI TẬP.

1. Thực hiện bài test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) tại các website như www.humanmetrics.com, www.personalitytype.com, www.keirsey.com. Viết báo cáo 2 trang mô tả MBTI của bạn, suy nghĩ của bạn về bài test này như một công cụ để xây dựng nhóm.
2. Tìm đọc tác phẩm “Bảy thói quen của những người thành đạt” của Steven Covey. Trình bày bạn có thể áp dụng những thói quen này như thế nào trong quản lý dự án.
3. Viết báo cáo 2 trang trình bày các tính năng chính của Project 2003 hỗ trợ quản lý nguồn nhân lực.

TỪ KHÓA - KEY TERMS.

- o Dùng Quyền lực để **Ép buộc** (COERCIVE POWER) – (during punishment, threats, or other negative approaches to get people to do things they do not want to do).
- o **Nghe thấu cảm** (EMPATHIC LISTENING) – Tìm cách trước hết là mình hiểu (được người) rồi mới (làm cho) (người ta hiểu được mình) được hiểu (listening with the intent to understand).
- o **Chuyên gia** (EXPECT POWER) – (using one's personal knowledge and expertise to get people to change their behavior).
- o **Động cơ bên ngoài** (EXTRINSIC MOTIVATION) – (causes people to do something for a reward or to avoid a penalty).
- o **Sơ đồ phân cấp các nhu cầu** (HIERARCHY OF NEEDS) – Sinh lý, an toàn, xã hội, sự công nhận và tự thể hiện (a pyramid structure illustrating Maslow's theory that people behaviors are guided or motivated by a sequence of needs).
- o **Động cơ nội tại** (INTRINSIC MOTIVATION) – Làm các công việc vì bạn thích làm nó (causes people to participate in an activity for our own enjoyment).
- o **Pháp qui** (Sự bắt buộc theo qui định) (LEGITIMATE POWER) – (getting people to do things based on position of authority).
- o **Đối sánh** (MIRRORING) – the matching of certain behaviors of the other person.
- o **MBTI** (MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR) – Một công cụ giúp xác định các sự ưa thích riêng/ cá nhân/cá tính (a popular tool for determining personality preferences).
- o **OBS** (ORGANIZATIONAL BREAKDOWN STRUCTURE) – a specific type of organizational chart that shows which organizational units are responsible for which work items.
- o **Lập kế hoạch tổ chức** (ORGANIZATIONAL PLANNING) – (identifying, assigning, and documenting project roles, responsibilities, and reporting relationships).
- o **Phân bổ quá mức** (OVERALLOCATION) – when more resources that are available are assigned to perform work at a given time.
- o **Quyền lực** (Sức mạnh) POWER – the potential ability to influence behavior to get people to do things they would not otherwise do.
- o **Sơ đồ RACI** (CHART) – Một kiểu/ dạng ma trận phân bổ trách nhiệm (charts that show Responsibility, Accountability, Consultation, and informed roles for project stakeholders).
- o **Quan hệ** (RAPPORT) – a relation of harmony, conformity, accord, or affinity.
- o **Sức lôi cuốn** (REFERENT POWER) – getting people to do things based on an individual's personal charisma.
- o **Nhật đồ Tài nguyên** (RESOURCE HISTOGRAM) – Một bảng xếp cột trình bày số lượng tài nguyên/nguồn lực phân bổ cho một dự án theo thời gian (a column chart that shows the number of resources assigned to a project over time).
- o **Phân mức các tài nguyên** (RESOURCE LEVELING) – (a technique for resolving resource conflicts by delaying tasks).
- o **Phân tải tài nguyên** (RESOURCE LOADING) – the amount of individual resources an existing schedule requires during specific time periods.
- o **RAM** (RESPONSIBILITY ASSIGNMENT MATRIX (RAM) – a matrix that maps the work of the project as described in the WBS to the people responsible for performing the work as described in the OBS.
- o **REWARD POWER** – using incentives to induce people to do things.
- o **STAFF ACQUISITION** – getting the needed personnel assigned to and working on the project.
- o **STAFFING MANAGEMENT PLAN** – a document that describes when and how people will be added to and taken off the project team.
- o **SUBPROJECT MANAGERS** – people responsible for managing the subprojects that a large project might be broken into.
- o **Tính kết năng hình thành sức mạnh tổng hợp** (SYNERGY) – (an approach where the whole is greater than the sum of the parts).
- o **Phát triển Nhóm** (TEAM DEVELOPMENT) – building individual and group skills to enhance project performance.

ÔN TẬP

Đặt chữ cái của cụm từ thích hợp kể vào các mô tả đánh số dưới đây:

- A. Sơ đồ RACI
 - B. Tính kết năng hình thành sức mạnh tổng hợp (synergy)
 - C. Sức (mạnh) lôi cuốn (referent power)
 - D. Quan hệ (rapport)
 - E. Đối sánh (Sao chép) (mirroring)
 - F. MBTI
 - G. Trắc đồ phong thái xã hội (social styles profile)
 - H. Sơ đồ phân cấp các nhu cầu (hierarchy of needs)
 - I. Động cơ nội tại (intrinsic motivation)
 - J. Nghe thấu cảm (empathic listening)
 - K. Chuyên gia và Thách thức (expertise and challenge)
 - L. Uy quyền, tiền bạc và sự trừng phạt (authority, money, and penalty)
 - M. Nhật đồ Tài nguyên (resource histogram)
 - N. Phân tải tài nguyên (resource loading)
 - O. Phân mức các tài nguyên (resource leveling)
 - P. Phân bổ quá mức (overallocation)
-
- ___1. Một cái gì đó mà Martin Luther King đã có được.
 - ___2. Các phương pháp ảnh hưởng liên quan đến thành công của dự án.
 - ___3. Sinh lý, an toàn, xã hội, sự công nhận và tự thể hiện.
 - ___4. Tốt nhất là có một sơ đồ mạng dự án để làm việc đó mà biết được những công việc/nhiệm vụ có độ trễ khiến cho ta có thể dịch chuyển các tài nguyên/nguồn lực để giảm bớt sự phân bổ quá mức (cần thiết)
 - ___5. Làm các công việc vì bạn thích làm nó.
 - ___6. Một nhóm chung nhằm để xây dựng một bài tập giúp cho biện luận về các sự ưa thích riêng/ cá nhân/cá tính
 - ___7. Nếu bạn chưa có bản báo cáo, bạn có thể dùng kỹ thuật này thử làm.
 - ___8. Tìm cách trước hết là mình hiểu (được người) rồi mới (làm cho) (người ta hiểu được mình) được hiểu.
 - ___9. Một kiểu/ dạng ma trận phân bổ trách nhiệm.
 - ___10. Một bảng xếp cột trình bày số lượng tài nguyên/nguồn lực phân bổ cho một dự án theo thời gian.