

CHƯƠNG 7.

Quản lý Truyền thông Dự án.

Mục đích.

- Hiểu được tầm quan trọng của truyền thông tốt khi làm việc với dự án và mô tả các thành phần chính của một kế hoạch quản lý giao tiếp.
- Hiểu được qui trình Quản lý truyền thông.
- Cung cấp một số phương pháp cải tiến truyền thông.
- Mô tả cách sử dụng phần mềm để hỗ trợ quản lý truyền thông

7.1. Tầm Quan trọng của Truyền thông tốt.

- o Nỗi sợ hãi lớn nhất đối với dự án là thất bại (kém) truyền thông.
- o Các nhà chuyên môn về CNTT không phải là người truyền thông tốt
- o Các nghiên cứu cho thấy nhà chuyên môn CNTT phải có khả năng truyền thông hiệu quả để có thể thăng tiến trong nghề nghiệp
- o Kỹ năng nói là yếu tố chủ yếu để thăng tiến nghề nghiệp đối với các nhà chuyên môn CNTT.

7.2. Qui trình Quản lý Truyền thông.

Các quá trình bao gồm:

- o Lập kế hoạch truyền thông: xác định thông tin và nhu cầu giao tiếp của các bên liên quan.
- o Phân phối thông tin: có thể dùng thông tin cần thiết đúng lúc.
- o Báo cáo hiệu suất: thu thập và phổ biến thông tin về hiệu suất
- o Kết thúc hành chính: tạo, thu thập, và thông tin để hợp thức hóa kết thúc dự án / giai đoạn

7.2.3. Lập kế hoạch truyền thông.

Mỗi dự án cần có kế hoạch quản lý truyền thông, là tài liệu hướng dẫn truyền thông trong dự án. Phân tích các bên liên quan trong truyền thông dự án cũng hỗ trợ qui trình lập kế hoạch truyền thông.

Nội dung của kế hoạch quản lý Truyền thông:

- Mô tả việc thu thập các loại thông tin khác nhau
- Cấu trúc phân phối mô tả thông tin đến với ai, khi nào và bằng cách nào
- Định dạng thông tin để truyền thông.
- Lịch biểu tạo thông tin
- Các phương pháp truy cập để nhận thông tin
- Phương pháp cập nhật kế hoạch quản lý truyền thông theo tiến độ của dự án
- Phân tích truyền thông với các bên liên quan

7.2.4. Phân phối thông tin

- o Cung cấp thông tin cho đúng người vào đúng thời điểm và đúng định dạng cũng quan trọng như tạo thông tin
- o Các yếu tố quan trọng cần xét:
 - Dùng công nghệ để cải tiến phân bố thông tin
 - Các phương pháp hình thức và không hình thức để phân bố thông tin

7.2.3. Báo cáo hiệu suất.

Báo cáo hiệu suất giúp các bên tham gia biết thông tin về sử dụng tài nguyên để đạt các mục tiêu của dự án

- Báo cáo tình trạng mô tả dự án đang ở giai đoạn nào
- Báo cáo tiến độ mô tả nhóm dự án đã đạt những gì trong một khoảng thời gian.
- Dự báo dự án tiên đoán trạng thái tương lai của dự án dựa trên thông tin quá khứ và xu hướng phát triển
- Các buổi họp đánh giá tình trạng thường có báo cáo hiệu suất

7.2.4. Kết thúc hành chính

Dự án đòi hỏi phải có giai đoạn kết thúc.

Kết thúc hành chính (Administrative closure) tạo ra:

- Tài liệu lưu trữ về dự án
- Chấp nhận chính thức
- Các bài học rút ra

7.3. Cải tiến Truyền thông.

- Quản lý xung đột hiệu quả
- Phát triển kỹ năng truyền thông tốt hơn
- Hợp hiệu quả hơn
- Dùng email hiệu quả
- Dùng các mẫu trong truyền thông dự án

7.3.1. Quản lý xung đột hiệu quả

- Giải quyết vấn đề: trực tiếp đối mặt với xung đột. Xung đột có thể là điều tốt. Xung đột thường dẫn đến những kết quả quan trọng, như ý tưởng mới, những giải pháp tốt hơn, và động cơ làm việc kiên trì và hợp tác hơn. Suy nghĩ theo nhóm có thể phát triển nếu không có xung đột về quan điểm. Nghiên cứu của Karen Jehn cho rằng xung đột liên quan đến công việc thường cải tiến hiệu suất làm việc của nhóm, nhưng xung đột về tình cảm thường làm giảm hiệu suất làm việc. Sau đây là một số phương thức giải quyết xung đột:
 - o **Thỏa hiệp:** dùng tiếp cận cho và nhận.
 - o **Làm trơn (Smoothing):** nhấn mạnh những điểm đồng tình và bỏ qua những khác biệt.
 - o **Áp đặt (Forcing):** dùng tiếp cận thắng-thua.
 - o **Rút lui:** rút lui do không đồng tình.

7.3.2. **Phát triển kỹ năng truyền thông tốt hơn.**

- Các công ty thường không chú ý đến tầm quan trọng của phát triển kỹ năng nói, viết, và nghe.
- Khi công ty ngày càng mang tính toàn cầu, họ ý thức rằng cần phải đầu tư để cải tiến truyền thông với những người có ngôn ngữ và văn hóa khác nhau.
- Để cải tiến truyền thông cần có sự lãnh đạo

7.3.3. **Họp hiệu quả hơn**

- Xác định định có nên tránh được buổi họp nào không
- Xác định mục đích và kết quả đạt được của buổi họp
- Xác định những người tham gia cuộc họp
- Cung cấp chương trình họp cho người tham gia trước buổi họp
- Chuẩn bị tài liệu và các hỗ trợ trực quan
- Tiến hành cuộc họp một cách chuyên nghiệp
- Xây dựng quan hệ

7.3.4. **Dùng email hiệu quả**

- Bảo đảm email là phương tiện truyền thông hiệu quả
- Bảo đảm gửi e-mail đến đúng người
- Các đề trong email phải phù hợp
- Giới hạn nội dung cho một chủ đề chính, càng rõ ràng và súc tích càng tốt
- Giới hạn số lượng và kích thước các tập tin đính kèm
- Xóa các email không cần thiết, và không đọc email nếu lo ngại có vấn đề
- Bảo đảm luôn cập nhật phần mềm chống virus (virus)
- Trả lời nhanh các email
- Học cách sử dụng các tính năng hữu ích

7.3.5. **Dùng các mẫu trong truyền thông dự án.**

- Nhiều người sợ yêu cầu người khác giúp đỡ
- Cung cấp các ví dụ và các mẫu truyền thông để tiết kiệm thời gian và tiền bạc
- Các công ty có thể phát triển mẫu truyền thông riêng của họ, dùng của các công ty bên ngoài, hoặc dùng các mẫu trong sách giáo khoa
- Nghiên cứu cho thấy rằng các công ty giỏi về quản trị dự án dùng các mẫu truyền thông rất hiệu quả

Sau đây là một số biểu bảng mẫu.

Bảng 1. Báo cáo tiến độ hàng tháng

I. Hoàn tất Tháng giêng (hay một tháng nào đó phù hợp)
<ul style="list-style-type: none"> Mô tả những hoàn tất quan trọng nhất. Liên hệ Sơ đồ Gantt. Mô tả những hoàn tất quan trọng khác, mỗi hoàn tất trong một mục. Nếu các vấn đề đã giải quyết rồi trong tháng trước, liệt kê ra coi như đã hoàn tất.
II. Lập Kế hoạch cho Tháng 2 (hay tháng sau đó).
<ul style="list-style-type: none"> Mô tả những việc quan trọng nhất phải hoàn tất trong tháng sau. Liên hệ Sơ đồ Gantt một lần nữa. Mô tả các hoàn tất quan trọng khác, mỗi hoàn tất trong một mục.
III. Các Vấn đề. Liệt kê ngắn gọn những vấn đề quan trọng nổi lên hay là vẫn còn là quan trọng.
IV. Các thay đổi trong Dự án (Thời điểm & mô tả). Liệt kê bất cứ những thay đổi nào được yêu cầu cho dự án. Bao gồm cả thời điểm thay đổi và mô tả ngắn gọn.

Bảng 2. Phác thảo báo cáo cuối cùng về dự án

I. Trang bìa.
II. Mục lục và Toát yếu cho Lãnh đạo (nếu là Báo cáo)
III. Nhu cầu cho Dự án.
IV. Mô tả dự án và thư đồng ý thỏa thuận kết quả tổng hợp của dự án.
V. Và các Lý do Thành công hay Thất bại.
VI. Các Công cụ QL dự án & Kỹ thuật được dùng & Thẩm định tương ứng
VII. Nhóm Phụ trách Dự án & các Nhận định tương lai.
VIII. Sơ đồ Gantt chung kết cho Dự án.
IX. Các Tài liệu (Đính) kèm theo các Kết xuất.

Bảng 3. Các tài liệu cuối cùng của dự án

I. Mô tả dự án.
II. Đề xuất Dự án & Sao lưu các Dữ liệu.
III. Thông tin gốc & xét lại về Hợp đồng & Tư liệu khách hàng chấp thuận.
IV. Các Kế hoạch Dự án gốc & xét lại với các lịch biểu (WBS, sơ đồ Gantt, sơ đồ mạng lưới,...)
V. Tư liệu về Thiết kế.
VI. Báo cáo cuối cùng (chung cuộc)về Dự án.
VII. Các Kết xuất như là cần thiết phù hợp.
VIII. Các Báo cáo về Kiểm toán.
IX. Các Báo cáo về các Bài học thu hoạch được.
X. Các Bản sao của một báo cáo trạng thái, biên bản cuộc họp, các chỉ thị về thay đổi, và các bản chấp bút và truyền thông điện tử.

Bảng 4. Báo cáo về các bài học kinh nghiệm

Sau hai tuần hay sau sự kiện quan trọng, viết bài báo ngắn gọn mô tả những gì đã xảy ra và cảm nghĩ của bạn. Cuối bài, viết 2-3 trang mô tả bài học rút ra từ nhóm dự án của bạn. Trả lời các câu hỏi sau đây:

- Vai trò và trách nhiệm trong nhóm đã được quyết định thế nào?
- Bạn Thích/không thích cái gì trong dự án.
- Bạn đã học gì về QL dự án – Về bạn khi làm dự án nhóm.
- Bạn đã học gì về cách làm việc tập thể và về bạn khi làm dự án nhóm.
- Bạn có ý làm khác thế không? Bạn sẽ nhớ kinh nghiệm này để làm cho dự án tiếp theo không?

7.3.6. Phát triển hạ tầng truyền thông

Hạ tầng Truyền thông là tập các công cụ, kỹ thuật, và các nguyên lý cung cấp nền tảng để truyền đạt thông tin hiệu quả :

- ❖ Các công cụ gồm e-mail, phần mềm quản lý dự án, phần mềm làm việc theo nhóm, máy fax, điện thoại, hệ hội nghị từ xa (teleconferencing), hệ quản lý tài liệu, và các phần mềm soạn thảo văn bản.
- ❖ Các kỹ thuật gồm hướng dẫn và các mẫu báo cáo, các luật và thủ tục hội họp, qui trình quyết định, các tiếp cận giải quyết vấn đề, giải quyết xung đột và kỹ thuật đàm phán.
- ❖ Các nguyên lý gồm đối thoại mở đạo đức làm việc được thừa nhận

7.4. Câu hỏi.

1. Các thành phần chính của kế hoạch giao tiếp trong dự án.
2. Ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp phân bố thông tin về dự án.
3. Trình bày một vài cách tạo và phân bố thông tin về hiệu suất vận hành dự án.
4. Phần mềm có thể hỗ trợ giao tiếp như thế nào?

7.5. Bài tập.

1. Có bao nhiêu kênh giao tiếp khác nhau trong một nhóm 6 thành viên? Nếu số thành viên tăng từ 6 lên 10 người, thì số kênh giao tiếp tăng lên bao nhiêu?
2. Dùng bảng 4 để làm mẫu, hãy viết báo cáo “Các bài học thu được” từ một dự án do bạn chọn.
3. Tìm các sản phẩm phần mềm hỗ trợ quản trị giao tiếp trong các dự án lớn. Viết 1-2 trang báo cáo về kết quả tìm kiếm. Báo cáo cũng trình bày website của các nhà cung cấp sản phẩm, và ý kiến của bạn về một số sản phẩm.

TỪ KHÓA - KEY TERMS.

- **KẾT THÚC HÀNH CHÍNH** (ADMINISTRATIVE CLOSURE) – (generating, gathering, and disseminating information to formalize phase or project completion).
- **Hạ tầng cơ sở/ cấu trúc về Truyền thông** (COMMUNICATIONS INFRASTRUCTURE) – (a set of tools, techniques, and principles that provide a foundation for the effective transfer of information among people)
- **Kế hoạch Quản lý truyền thông** (COMMUNICATIONS MANAGEMENT PLAN) – Một tư liệu/văn bản hướng dẫn cách truyền thông cho Dự án (a document that guides project communications).
- **Lập Kế hoạch Quản lý truyền thông** (COMMUNICATIONS PLANNING) - determining the information and communications needs of the stakeholders; who needs what information, when will they need it, and how will the information be given to them.
- **Sự thỏa hiệp** (COMPROMISE MODE) – using a give and take approach to resolving conflicts; bargaining and searching for solutions that bring some degree of satisfaction to all the parties in a dispute.
- **Đối diện/mặt** (CONFRONTATION MODE) – Đối diện/mặt (confrontation) Cách xử lý theo mâu thuẫn được ưa thích nhất (directly facing a conflict using a problem-solving approach that allows affected parties to work through their disagreements).
- **Ép buộc, áp đặt** (FORCING MODE) – (using a win-lose approach to conflict resolution to get one's way).
- **Sự chấp nhận hình thức** (FORMAL ACCEPTANCE) – (documentation that the project's sponsor or customer signs to show they have accepted the products of the project).
- **Tư duy nhóm** (cả nhóm cùng suy nghĩ) [GROUPTHINK] – Một sự bất lợi/yếu kém của cách phát huy trí tuệ (làm cơn bão não) tập thể vì người tham gia lại có thể suy nghĩ đúng theo các giá trị hay tiêu chuẩn/trình độ của các bên tham gia. (conformance to the values or ethical standards of a group).
- **Phân phối thông tin** (INFORMATION DISTRIBUTION) – (making needed information available to project stakeholders in a timely manner).
- **Kích lên** (KICKOFF) (MEETING) – Một Mô tả rõ dự án đang đứng ở đâu/Mức độ nào ở một thời điểm nhất định/chỉ rõ trên dòng thời gian (a meeting held at the beginning of a project or project phase where all major project stakeholders discuss project objectives, plans, and so on).
- **Bài học đã học được/Thu hoạch** (LESSONS LEARNED) – Những báo cáo dựa trên những suy nghĩ trong đó có bao hàm những cái là đúng hay là sai cho một dự án (reflective statements written by project managers and their team members).
- **Báo cáo hiệu năng** (hiệu suất) (PERFORMANCE REPORTING) – Tổng hợp các đánh giá các hiệu năng (collecting and disseminating performance) bao gồm báo cáo thực trạng (status reports), báo cáo tiến triển(progress), báo cáo các đo lường (measurement), và dự báo (forecasting).
- **Báo cáo về sự tiến triển** (PROGRESS REPORTS) – reports that describe what the project team has accomplished during a certain period of time.
- **Văn khố/Lưu trữ của Dự án** (PROJECT ARCHIVES) – Những tài liệu/tư liệu/văn bản cung cấp lịch sử chính xác của một dự án (a complete set of organized project records that provide an accurate history of the project).
- **Dự báo của Dự án** (PROJECT FORECASTING) – (predicting future project status and progress based on past information and trends).
- **Làm nhẵn, trơn** (SMOOTHING MODE) – Một cách xử lý mâu thuẫn/xung đột dùng để làm suy giảm các lãnh vực bất đồng/không thỏa thuận được (deemphasizing or avoiding areas of differences and emphasizing areas of agreements).
- **Báo cáo về thực trạng** (STATUS REPORTS) – Mô tả rõ dự án đang đứng ở đâu/Mức độ nào ở một thời điểm nhất định/chỉ rõ trên dòng thời gian (reports that describe where the project stands at a specific point in time).
- **Các Báo cáo theo thời gian** (TEMPORAL REPORTS).
- **Rút lui, rút khỏi** (WITHDRAWAL MODE) – Cách xử lý theo mâu thuẫn ít được ưa thích nhất (retreating or withdrawing from an actual or potential disagreement).

ÔN TẬP

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

- A. Rút lui, rút khỏi (withdrawal)
- B. Làm nhẵn, trơn (smoothing)
- C. Đối diện/mặt (confrontation)
- D. Ép buộc, áp đặt (forcing)
- E. Sự thỏa hiệp (compromise)
- F. Tư duy nhóm (cả nhóm cùng suy nghĩ) (groupthink)
- G. Đá văng ra ngoài, kích lên (kickoff)
- H. Mục tiêu của lãnh vực (field goal).
- I. Bài học đã học được/Thu hoạch (lessons learned)
- J. Báo cáo về thực trạng (status reports)
- K. Báo cáo về sự tiến triển (progress reports)
- L. Báo cáo dự báo của Dự án (project forecasting report)
- M. Văn khố/Lưu trữ của Dự án (project archives)
- N. Kế hoạch Quản lý truyền thông (communications management plan)
- O. Hạ tầng cơ sở/ cấu trúc về Truyền thông (communications infrastructure)
- P. Các Báo cáo theo thời gian (temporal reports)

- ____ 1. Một tư liệu/văn bản hướng dẫn cách truyền thông cho Dự án.
- ____ 2. Cách xử lý theo mâu thuẫn ít được ưa thích nhất.
- ____ 3. Cách xử lý theo mâu thuẫn được ưa thích nhất.
- ____ 4. Một cách xử lý mâu thuẫn/xung đột dùng để làm suy giảm các lãnh vực bất đồng/không thỏa thuận được.
- ____ 5. Mô tả rõ dự án đang đứng ở đâu/Mức độ nào ở một thời điểm nhất định/chỉ rõ trên dòng thời gian.
- ____ 6. Một Bảng/Biểu đồ giá trị thu/nhận/kiếm được có thể tìm thấy một trong những cái đó.
- ____ 7. Những tài liệu/tư liệu/văn bản cung cấp lịch sử chính xác của một dự án.
- ____ 8. Một sự bất lợi/yếu kém của cách phát huy trí tuệ (làm cơn bão não) tập thể vì người tham gia lại có thể suy nghĩ đúng theo các giá trị hay tiêu chuẩn/trình độ của các bên tham gia.
- ____ 9. Những báo cáo dựa trên những suy nghĩ trong đó có bao hàm những cái là đúng hay là sai cho một dự án.
- ____ 10. Một cuộc họp được tiến hành/làm vào lúc bắt đầu một dự án hay một giai đoạn của một dự án.