

Quản lý dự án phần mềm

Bài 2:

Quản lý dự án trong ngữ cảnh tổ chức

Đã học (tổng quan)

- Giới thiệu chung
- Các khái niệm cơ bản
 - Dự án, các thuộc tính
 - Dự án CNTT, dự án PM
- Bộ ba ràng buộc
- Các tiêu chí đánh giá sự thành công của dự án
- 10 miền tri thức
- Quản lý dự án và tầm quan trọng
- Các bên liên quan của dự án
- Chuyển đổi số
- Chương trình và danh mục dự án
- Các kỹ năng cần có của một nhà quản lý dự án
- Đạo đức nghề nghiệp quản lý dự án

Nội dung

- Ví dụ mở đầu
- Cách tiếp cận có tính hệ thống cho QLDA
- Hiểu về tổ chức
- Quản lý các bên liên quan của dự án
- Một số đặc trưng của dự án CNTT
- Một số xu hướng ảnh hưởng đến việc quản lý các dự án CNTT

Ví dụ mở đầu (1)

- Tân GD TT ỨD CNTT của Trường ABC
 - GV về KHCN với thâm niên > 15 năm
- ABC là ĐH đa lĩnh vực
 - 10.000 SV, ~600 cán bộ
 - Đã triển khai ứng dụng Web hỗ trợ sinh viên trong quá trình học tập
 - Nhiều SV: học được thêm 40-50% kiến thức của học phần thông qua ứng dụng này
 - Mới phổ biến cho SV về kỹ thuật & công nghệ → vị tân GD trấn trở làm sao cho mọi SV dùng

Ví dụ mở đầu (2)

- Lập nhóm đi khảo sát vào dịp hè
 - Tại một số Trường, họ đã yêu cầu tất cả các sinh viên tự mua hoặc thuê máy tính xách tay trong nhiều năm qua
 - Họ cũng phát triển các ứng dụng hỗ trợ học tập cho tất cả các ngành hoặc chuyên ngành
 - Các giảng viên của các Trường này dễ dàng tạo ra tài liệu học tập có tính tương tác chạy trên máy tính bảng một cách dễ dàng → giảm chi phí sách in
- Nhóm rất ấn tượng
 - Cho rằng có thể học hỏi cách làm này
 - Yêu cầu máy tính bảng thay vì máy tính xách tay

Ví dụ mở đầu (3)

- Đầu tháng 8, vị GD đệ trình ý tưởng của mình lên Lãnh đạo Nhà trường và đã được chấp thuận chủ trương
- Phát triển một kế hoạch nhằm hiện thực hóa ý tưởng nêu trên
- Đầu tháng 9, gửi email cho mọi người
 - Mô tả ngắn gọn kế hoạch
 - Thông báo và xin ý kiến
- Rất hiếm phản hồi được gửi lại → có vẻ được ủng hộ
→ lập kế hoạch chi tiết

Ví dụ mở đầu (4)

- Tháng 2 năm sau: tổ chức cuộc họp với đại diện lãnh đạo Trường và các Khoa
 - Mô tả một số chi tiết trong bản kế hoạch
 - CNK Lịch sử, Tiếng Anh, Triết học và Kinh tế đều lên tiếng phản đối
 - CNK CNTT: sv dùng laptop rồi mà
 - PĐT, PCTSV: nhiều SV sẽ gặp khó khăn vì tăng chi phí học tập hoặc yêu cầu công nghệ → sẽ ảnh hưởng đến SV và việc tuyển sinh trong các năm tới
 - P KHTC: tổng kinh phí cần đầu tư khá lớn → sẽ khó khăn trong việc chuẩn bị cho nguồn kinh phí này
 - **Vị GD bất ngờ và choáng váng**

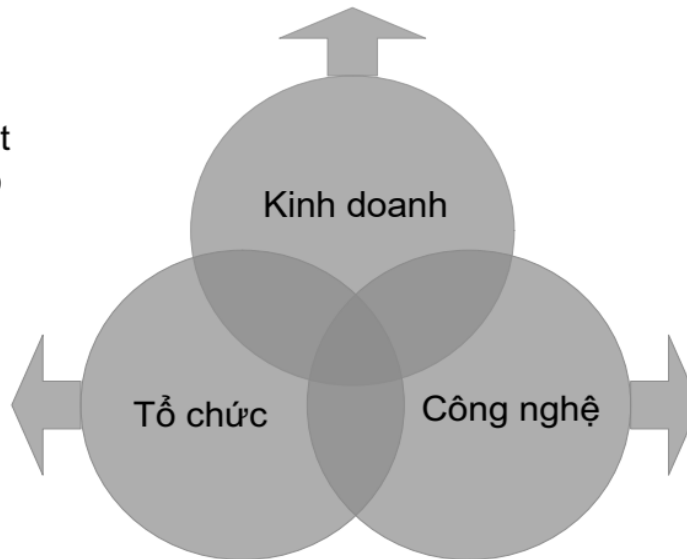
Cách tiếp cận có tính hệ thống cho QLDA

- QLDA phải xem xét nhiều vấn đề khác nhau
 - Phải thực hiện trong ngữ cảnh của tổ chức
 - Có cái nhìn tổng thể về DA, DA ảnh hưởng ntn?
- Cách tiếp cận có tính hệ thống
 - Sử dụng triết lý hệ thống, phân tích hệ thống và quản lý hệ thống
 - dự án ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức ntn?
 - Tập trung xác định các vấn đề liên quan đến **kinh doanh, tổ chức và công nghệ**

Cách tiếp cận có tính hệ thống cho dự án máy tính bảng

- Nhà trường cần đầu tư bao nhiêu kinh phí cho dự án?
- Sinh viên cần trả bao nhiêu kinh phí khi sản phẩm của dự án được đưa vào vận hành?
- Kinh phí hàng năm để duy trì hệ thống sau khi đưa vào vận hành là bao nhiêu?
- Hệ thống có ảnh hưởng gì đến việc tuyển sinh của Nhà trường khi đưa vào sử dụng?

- Dự án máy tính bảng có ảnh hưởng toàn bộ sinh viên, hay một phần, hay chỉ một số môn học?
- Dự án có ảnh hưởng đến các sinh viên đã có máy tính bảng hoặc máy tính xách tay?
- Ai sẽ phát triển các ứng dụng hoặc tài liệu học tập trên máy tính bảng?
- Ai sẽ hướng dẫn người dùng sử dụng hệ thống?



- Các máy tính bảng dự định triển khai dựa trên nền tảng nào? (Apple, Microsoft, Android, v.v?)
- Chúng ta cần xây dựng những ứng dụng nào?
- Yêu cầu về cấu hình phần cứng của máy tính bảng?
- Hệ thống sẽ ảnh hưởng đến cơ sở hạ tầng CNTT và tốc độ mạng không dây như thế nào?
- Nhà trường cần trang bị thêm thiết bị gì cho các lớp không?

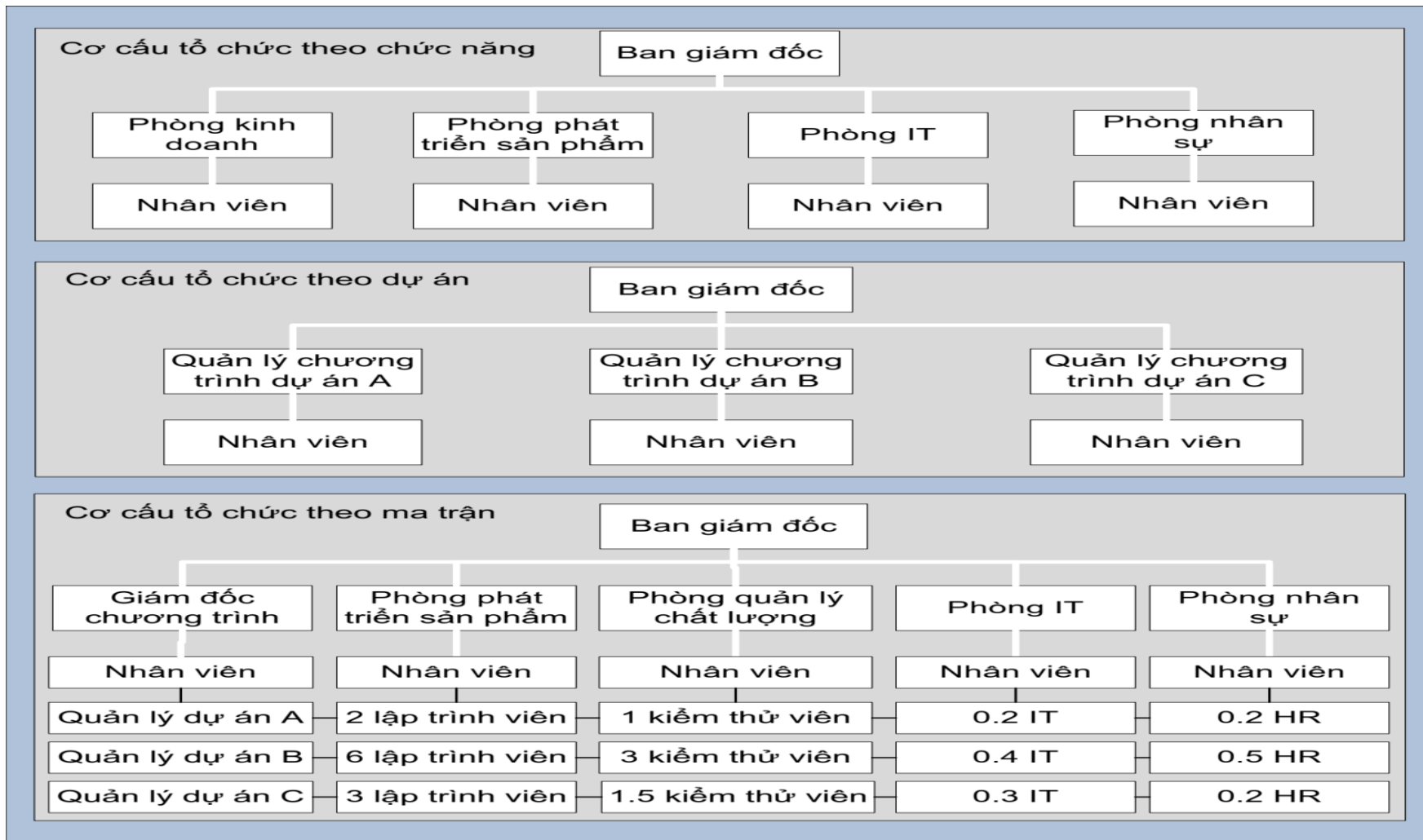
Một số sai lầm từ ví dụ mở đầu

- Vị GD đã không sử dụng cách tiếp cận có tính HT
 - Lên kế hoạch độc lập và tách rời với bối cảnh của nhà trường
 - Chưa quan tâm đầy đủ các vấn đề về kinh doanh, tổ chức và công nghệ
 - Thời điểm xin ý kiến chưa phù hợp
 - Cách thức gửi thông tin (qua email) chưa phù hợp
 - ...

Hiểu về tổ chức

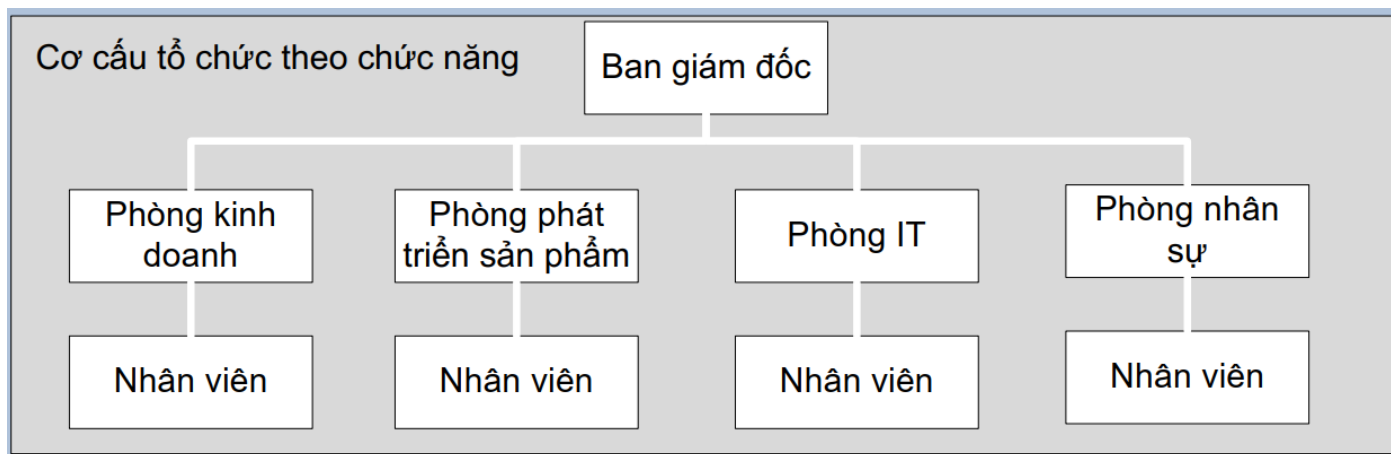
- Lắng kính về cơ cấu tổ chức
 - Cách thức mà tổ chức được cấu trúc
- Lắng kính về nguồn nhân lực
 - Tạo ra sự hài hòa giữa nhu cầu của tổ chức và nhu cầu của con người
- Lắng kính chính trị
 - Sự khác biệt về giá trị, niềm tin, thông tin, lợi ích và nhận thức của các chủ thể
- Lắng kính biểu tượng
 - văn hóa và các hành vi chuẩn mực phản ánh sứ mạng của tổ chức

Các loại cơ cấu tổ chức cơ bản



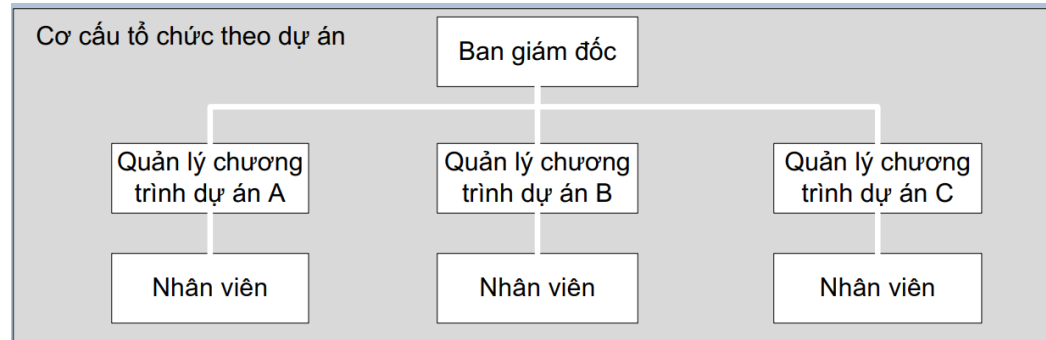
Cơ cấu tổ chức theo chức năng

- Ưu điểm
 - Các nhiệm vụ được đ/n và phân định rõ ràng
 - Chuyên môn hóa ngành nghề, chỉ đạo nhanh, ...
- Nhược điểm
 - Hiệu quả không cao, đào tạo cán bộ quản lý
 - Phối hợp giữa các phòng ban hạn chế, ...



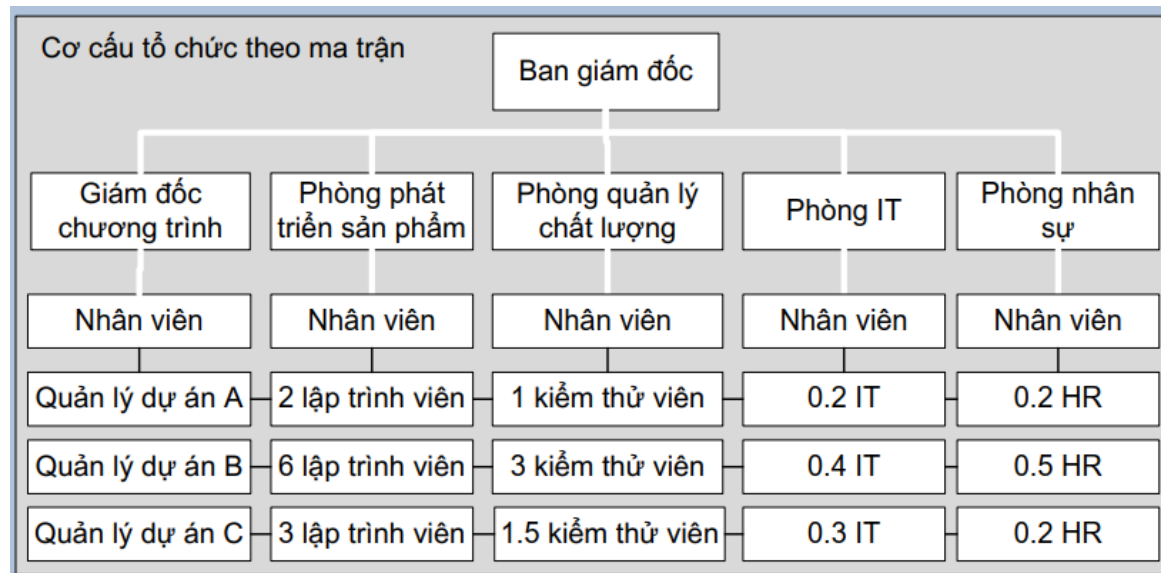
Cơ cấu tổ chức theo dự án

- Ưu điểm
 - Nhân viên có sự gắn kết chặt chẽ, phối hợp tốt, ít quản lý cấp trung, ra quyết định nhanh chóng hơn
 - Nâng trách nhiệm và sự chủ động của nhân viên
- Nhược điểm
 - Mất kiểm soát có thể xảy ra cao, gây khó cho các nhà quản lý với nhiều nhân viên, khó cho nhân viên



Cơ cấu tổ chức theo Ma trận

- Ưu điểm
 - Nâng cao năng suất và hiệu quả công việc, tận dụng tối đa nguồn lực, ...
- Nhược điểm
 - Phức tạp, khó quản lý, khó đánh giá nhân viên



Văn hóa tổ chức

- Toàn bộ giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của tổ chức
- Sau quá trình tồn tại và phát triển, các giá trị văn hóa trở thành **các quy tắc, tập quán quen thuộc**
 - Chi phối các hoạt động của tổ chức
 - Chi phối tình cảm, cách suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong quá trình làm việc
 - Văn hóa tổ chức ảnh hưởng rất lớn đến khả năng quản lý các dự án

Các đặc trưng của văn hóa tổ chức

- Định danh thành viên
- Nhấn mạnh làm việc theo nhóm
- Hướng đến con người
- Sự phối hợp giữa các đơn vị
- Kiểm soát
- Khả năng chấp nhận rủi ro
- Tiêu chí khen thưởng
- Khả năng chịu đựng xung đột
- Đánh giá công việc dựa trên kết quả
- Hướng đến một hệ thống mở

Quản lý các bên liên quan

- Là cá nhân/tổ chức tham gia, hưởng lợi hoặc bị ảnh hưởng bởi dự án
- Mục tiêu QLDA: **đáp ứng các yêu cầu của dự án và làm hài lòng các bên liên quan**
- Làm sao để biết mong muốn của các bên liên quan?
 - Hiểu về tổ chức
 - Áp dụng ví dụ mở đầu để lý giải
- Sẽ được học chi tiết ở Bài 12

Môi trường tốt cho QLDA thành công

- Cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo cấp cao
 - Cung cấp đầy đủ nguồn lực
 - Phê duyệt một cách kịp thời một số nhu cầu đặc thù
 - Giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình phối hợp với các đơn vị
 - Tư vấn kịp thời cho Nhà QLDA về kỹ năng lãnh đạo
- Cam kết của tổ chức với quá trình chuyển đổi số
- Các tiêu chuẩn của tổ chức về quản lý dự án

Một số đặc trưng của dự án CNTT

- Bản chất của các dự án CNTT
 - Rất đa dạng và phức tạp
- Đặc điểm của các thành viên nhóm dự án IT
 - Đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau với kiến thức nền tảng và có các kỹ năng khác nhau
- Sự đa dạng về các công nghệ sử dụng trong các dự án CNTT
 - Vị trí ứng với công nghệ → khó khăn khi giao tiếp
 - Công nghệ thay đổi liên tục

Xu hướng ảnh hưởng QLDA CNTT (1)

- Toàn cầu hóa → thế giới phẳng
 - Mọi người đều được kết nối
 - Là sân chơi bình đẳng cho nhiều người tham gia
 - Các rào cản chính trị và thương mại dần được hạ thấp
 - Giúp sự tương tác gần như tức thời với hàng tỷ người trên khắp hành tinh
 - Giúp cho các cá nhân và công ty nhỏ có thể cạnh tranh với các tập đoàn lớn
 - Toàn cầu hóa ảnh hưởng rất lớn đến lĩnh vực CNTT

Xu hướng ảnh hưởng QLDA CNTT (2)

- Khoán ngoài (outsourcing)
 - Hoạt động mua hoặc sử dụng hàng hóa dịch vụ của một tổ chức thứ ba
 - Các dự án CNTT ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào hoạt động khoán ngoài cả trong và ngoài ranh giới quốc gia của tổ chức
 - Ưu điểm của khoán ngoài
 - Nhược điểm

Xu hướng ảnh hưởng QLDA CNTT (3)

- Nhóm ảo
 - Làm việc cùng nhau bất chấp ranh giới về không gian và thời gian bằng cách sử dụng công nghệ truyền thông
 - Các nhóm làm việc ảo không ngừng gia tăng trong các dự án CNTT
 - Chi phí và thời gian đi lại, việc chuyển chỗ ở, khả năng giao tiếp & làm việc trên những khoảng cách rộng lớn, lợi thế của việc thuê người ở những địa điểm có chi phí sinh hoạt thấp hơn và sở thích của người lao động đối với giờ làm việc linh hoạt, v.v.
 - Ưu và nhược điểm

Tổng kết

- Ví dụ mở đầu
- Cách tiếp cận có tính hệ thống cho QLDA
- Hiểu về tổ chức: cơ cấu & văn hóa tổ chức
- Quản lý các bên liên quan của dự án
- Một số đặc trưng của dự án CNTT
- Một số xu hướng ảnh hưởng đến việc quản lý các dự án CNTT

Bài tập về nhà
