

VIỆN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG SCHOOL OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY

4. Project Executing

Thực hiện dự án

http://bit.ly/2keQmhn

ONE LOVE. ONE FUTURE.



4. Project Executing

- 1. Introduction
- 2. Xây dựng nhóm
- 3. Tạo động lực nhóm
- 4. Giải quyết mâu thuẫn
- 5. Quản lý giao tiếp
- 6. Quản lý mua sắm
- 7. Outsourcing/Thuê ngoài

4.1 Thực hiện dự án

4.1.1 Chỉ huy và quản lý quá trình thực hiện

- ▶Bám sát và thực hiện các hạng mục như trong kế hoạch quản lý dự án → đạt được mục đích
- Lưu ý: nhân sự, chi phí sẽ tăng dần. Chí phí thay đổi cũng vì thế tăng lên.

Đầu vào

- Kế hoạch quản lý dự án
- Yêu cầu thay đổi đã được phê duyệt
- 3. Môi trường doanh nghiệp
- 4. Tài sản quy trình tố chức

Công cụ & Kỹ thuật

- 1. Đánh giá của chuyên gia
- Hệ thống thông tin quản lý dự án

Đầu ra

- 1. Bàn giao được
- 2. Dữ liệu về năng suất
- 3. Thay đổi yêu cầu
- 4. Cập nhật kế hoạch quản lý dự án
- Cập nhật tài liệu dự án



Executing Processes Activities -

- Chỉ đạo các giao diện kỹ thuật và tổ chức khác nhau tồn tại trong dự án
- · Áp dụng các hoạt động chất lượng có kế hoạch, có hệ thống
- Tổ chức và tạo động lực cho đội
- Xây dựng nhóm
- Thực thi các gói công việc
- Thiết lập đường dẫn liên lạc
- Thu thập thông tin, báo giá, giá thầu, ưu đãi hoặc đề xuất
- Xem xét thông tin chào hàng
- Lựa chọn trong số những người bán tiềm năng
- Thương lượng hợp đồng bằng văn bản với người bán
- Mua sắm hàng hóa và dịch vụ





2. Xây dựng nhóm

Barriers to Team Building and Performance

- Sự tín nhiệm của trưởng dự án
- Mục tiêu dự án không rõ ràng
- Thay đổi mục tiêu và ưu tiên của dự án
- Thiếu định nghĩa và cấu trúc nhóm
- Sự nhầm lẫn về vai trò và trách nhiệm của thành viên trong nhóm
- Thiếu giao tiếp hiệu quả
- Thiếu sự cam kết của các thành viên trong nhóm
- Hỗ trợ quản lý cấp trên không được giải quyết, không được hỗ trợ
- Đánh giá hiệu suất không nhận ra tinh thần đồng đội
- Thiếu phần thưởng và sự công nhận phù hợp cho đội
- Sự đa dạng của các thành viên trong nhóm
- Quy mô đội quá lớn
- Nguồn lực không đủ

Các khái niệm cơ bản về Nhóm



Roles

•Vi trò, vị trí, trách nhiệm của từng thành viện trong nhóm.



Norms and conformity

Luật định, thỏa thuận được chấp nhận và áp dụng.



Motivation management

Động lực thúc đẩy



Group size

 Nhóm nhỏ hoàn thành công việc nhanh hơn. Nhóm lớn khắc phục sự cố nhanh hơn, khuynh hướng giảm gắn kết



Group cohesiveness

• Mức độ gắn kết giữa các thành viên, chia sẻ mục tiêu.



Conflict management

 Khác biệt là do đối lập hay chống đối. Mâu thuẫn chức năng giúp dự án phát triển, mâu thuẫn phi chức năng thì không.

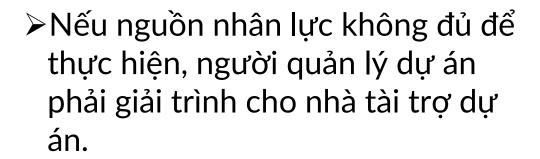


Informal communications

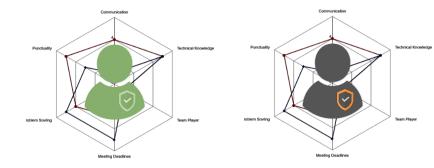
Các trao đổi thông tin không chính thức, ngoài quy định.

Acquire Project Team - Tập hợp nhóm

 Xác nhận nguồn nhân lực sẵn có và tuyển mộ đội ngũ cần thiết để hoàn thành dự án.



➤ Quản lý dự án cần tiến hành đàm phán để có thêm nhân viên.



Tuyển chọn nhân sự

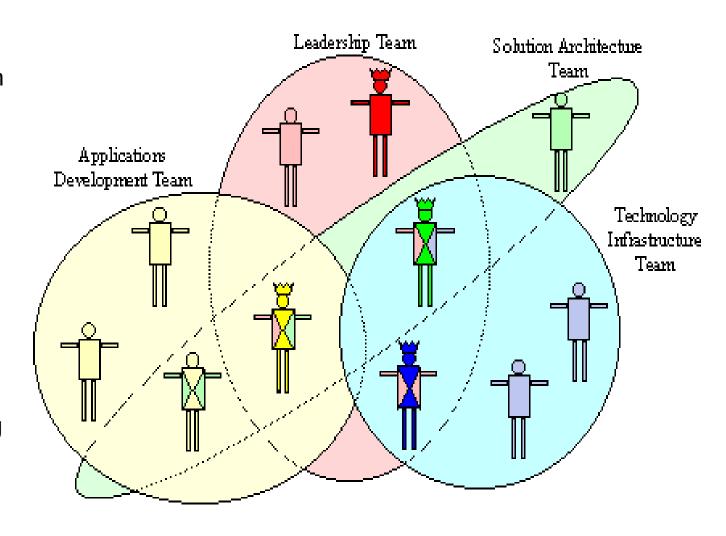


Tình trạng kiêm nhiệm, chia sẻ nhân sự giữa các dự án

Building a collaborative team – Xây dựng nhóm hợp

-Cấu trúc nhóm linh hoạt để những người phù hợp làm việc cùng nhau cho bất kỳ chủ đề nhất định nào: người lãnh đạo cho một vấn đề có thể chỉ là người đóng góp cho vấn đề khác - và ngược lại.

- -Thí dụ:
- -Trưởng nhóm ADT là người đóng góp quan trọng cho Nhóm SA và cũng cho nhóm PL nói chung.



Develop Project Team - Phát triển nhóm

- Cải thiện năng lực, tương tác nhóm và môi trường nhóm tổng thể để nâng cao hiệu suất dự án.
- Người quản lý dự án nên có được các kỹ năng để xác định, xây dựng, duy trì, thúc đẩy, lãnh đạo và truyền cảm hứng cho các nhóm dự án để đạt được hiệu suất cao của nhóm và để đáp ứng các mục tiêu của dự án:
 - Nâng cao kỹ năng của các thành viên trong nhóm để tăng khả năng hoàn thành các hoạt động của dự án
 - Khuyến khích giao tiếp cởi mở
 - Cải thiện cảm giác tin cậy và gắn kết giữa các thành viên trong nhóm
 - Thiết lập các mục tiêu thực tế, có thể đạt được cho nhóm
 - Đạt được cam kết hỗ trợ của các thành viên trong nhóm để làm cho nhóm thành công
 - Khuyến khích các thành viên trong nhóm kiểm tra khả năng và ý tưởng của họ
 - Hiểu các ranh giới được đặt trong nhóm có thể quy định những gì nhóm có thể và không thể làm



Đặc điểm của các đội có thành tích cao

High Response Rate

Conflict Management

Self-Directed

Change-Oriented

High Morale and Team Spirit

Enjoy Work

High Need for Achievements

Membership Self-Development

Innovative
High-Quality
On-Budget
On-Time

Miminal Reliance
On Procedures

Innovative Behaviour

Risk-Sharing

Committed

Effective Communications

Effective Cross-Functional Interfaces & Alliances

Quality-Oriented



Team Building Activities - Các hoạt động xây

➤ Hình thành

- ➤ Nhóm gặp mặt và trao đổi về dự án.
 - > Xác định các qui tắc
 - > Xác định trách nhiệm

≻Xung đột

- Nhóm xuất hiện các quan điểm khác biệt, cách giải quyết khác biệt, công nghệ khác biệt, và cả phương pháp quản lý.
- ▶Bình thường hóa
 - Các thành viên bắt đầu hiểu lẫn nhau và cân bằng cách làm việc cho phù hợp lẫn nhau
- ≻Hiệu quả
 - ▶Đạt được hiệu suất làm việc tốt.
- ≻Điều chỉnh
 - Nhóm hoàn thành công việc và chuyển tới dự án mới.

Manage Project Team - Quản lý Nhóm dự án

Sẽ bảo đảm bảo nguồn nhân lực cần thiết để hoàn thành dự án.

Theo dõi hiệu suất của thành viên trong nhóm, cung cấp phản hồi, quản lý xung đột, giữ hiệu suất tốt hơn.

Làm thế nào để nâng cao năng suất? (1)

Một sự cân bằng hợp lý sẽ đạt được kết quả tốt nhất:

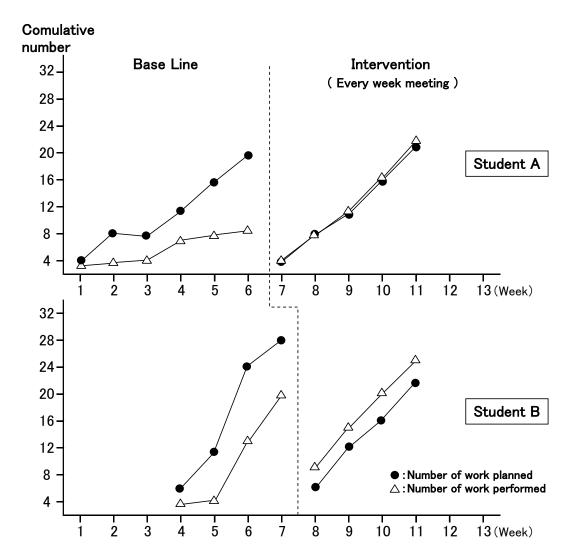


thưởng và phạt niềm vui và nỗi đau cơ hội so với mối đe dọa khuyến khích và ép buộc

The classic analogy is the donkey, motivated by the promise of a carrot and the threat of a beating with the stick.

Hầu hết các nhà tâm lý học tin rằng trải nghiệm tích cực của củ cà rốt thành công hơn nhiều so với mối đe dọa tiêu cực của cây gậy

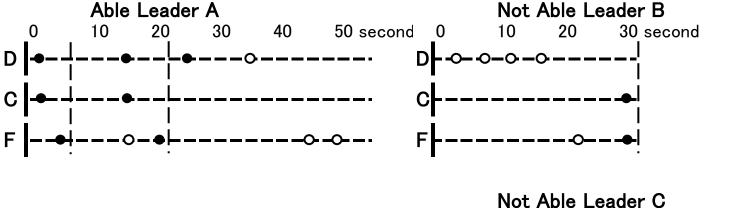
Làm thế nào để nâng cao năng suất? (2)



Record of comulative number of two teaching assistant work planned/performed



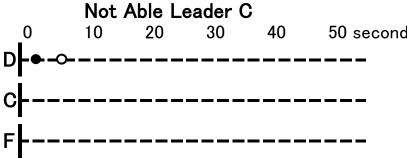
Làm thế nào để nâng cao năng suất? (3)



D : Direction C : Check F : Feedback

: Clear message

O: Unclear message

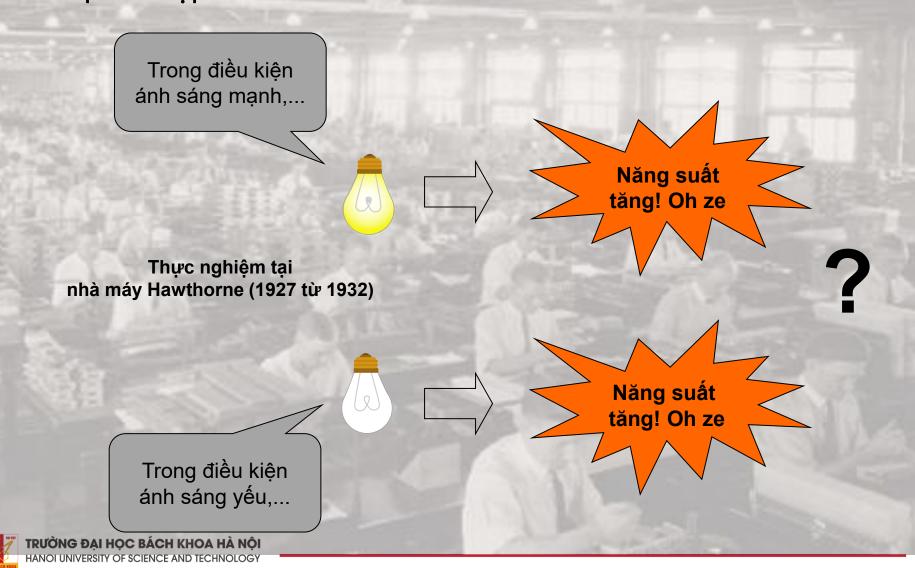




3. Tạo động lực nhóm

Động lực thúc đẩy

Rất phức tạp



Phỏng đoán nguyên nhân



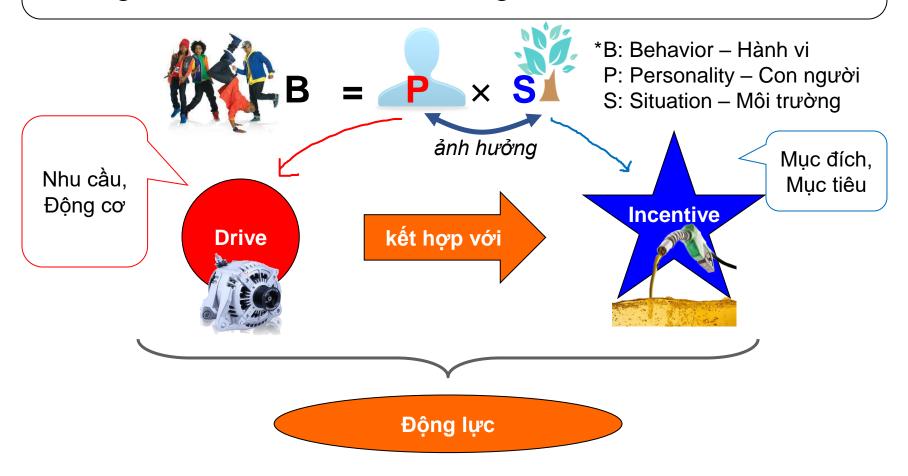
- Họ cảm thấy rằng một giám sát viên lần đầu tiên thể hiện sự quan tâm đến họ.
- Họ cảm thấy mình là thành viên của các đội được chọn và cảm giác thuộc về nhau.

Kết luận: những **cảm giác** và **nhận thức** làm tăng động lực của người lao động và tăng đáng kể năng suất của họ.



Những nhân tố tạo ra động lực

Động lực là một quá trình kích hoạt và duy trì các hành vi hướng tới mục tiêu và chức năng của hành vi đó.



Phân loại về động lực

Gồm nội động lực và ngoại động lực,.



Có thể chuyển đổi lẫn nhau

	Nội động lực	Ngoại động lực
Tiêu điểm	Con người	Trường hợp cụ thể
Định hướng	Hướng tới quá trình liên tục	Hướng tới kết quả cuối cùng
Merits - Ưu	Duy trì dài hạn	Dễ đạt được
Demerits –Nhược	Khó, tốn thời gian	Dễ mất

Phương pháp tăng động lực



Giả định của lý thuyết X

- 1. Con người bản chất không thích làm việc và luôn trốn tránh khi có thể
- 2. Con người phải bị ép buộc, ra lệnh, đe dọa và trực phạt thì mới có năng suất
- 3. Con người thường tránh trách nhiệm, muốn sự bình yên, thiếu tham vọng.

Các nhà quản lý theo Thuyết X hay có cách hành xử tiêu cực và cực đoan.

- Khi có vấn đề, họ sẽ làm là quy trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho ai đó và luôn là người lao động.
- Khi có vấn đề, các nguyên nhân thuộc về khách quan như lỗi hệ thống, chính sách, do thiếu đào tạo... đều bị bỏ qua hay xử lý không đúng mức cần thiết.
- Nhà quản lý theo Thuyết X chỉ tin vào các hệ thống giám sát chặt chẽ và có tính máy móc, tin vào sức mạnh của kỷ luật.
- Đặc biệt ứng dụng vào các ngành sản xuất, dịch vụ.
- Không hẳn là tiêu cực



Phương pháp tăng động lực?



Giả định của lý thuyết Y

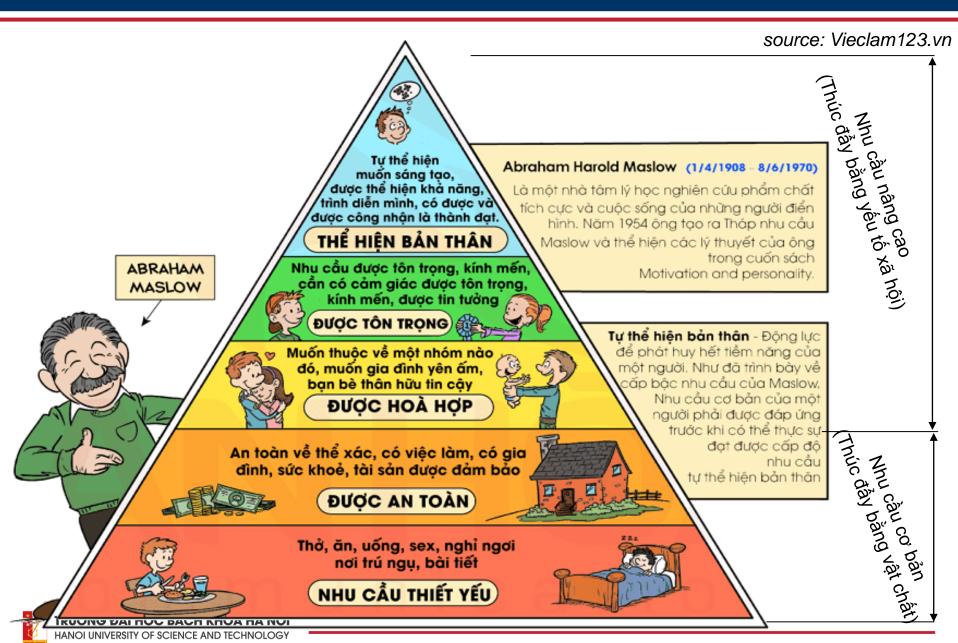
- 1. Con người thường thích làm việc, tương tự như chơi và nghỉ ngơi.
- 2. Ngoại động lực và sự kiếm soát không phải là phương tiện duy nhất.
- Phần thưởng sẽ tăng động lực, mà phần thưởng lớn nhất là thỏa mãn bản ngã (sự khẳng định bản thân) hoặc nhu cầu tự nhiên.
- 4. Con người sẵn sàng và học cách gánh vác trách nhiệm.
- 5. Trong mỗi con người luôn tiềm ẩn tài năng. Quan trọng là tìm ra và khơi dậy.

Các nhà quản lý theo thuyết Y có cách kiểm soát lỏng lẻo. Họ cho rằng:

- Nếu tạo cơ hội, người lao động sẽ hết sức sáng tạo và tiến bộ
- Hạn chế các luật lệ, qui định để người lao động có quyền tự do thể hiện khả năng tốt nhất, làm gia tăng năng suất lao động.
- Tạo ra những điều kiện làm việc tốt, sẽ gây cho người lao động hứng thú với công việc họ yêu thích
 Đại đa số mọi người hoan nghênh Thuyết Y
- Không hẳn là tốt



Tháp nhu cầu Maslow



Hiểu về động cơ xã hội

Động cơ thành tích

- (1) Thử thách các nhiệm vụ khó khăn
- (2) Luôn mong chờ phản hồi sau mỗi sự kiện (bằng khen, giải thưởng...)
- (3) Chịu trách nhiệm về quyết định của bản thân
- (4) Cho rằng nguyên nhân thất bại là không đủ nỗ lực cá nhân
- (5) Có khuynh hướng chọn đồng nghiệp dựa trên năng lực chứ không phải quan hệ

Động cơ tương tác

- (1) Thường xuyên gọi điện thoại hoặc email
- (2) Tạo không khi thân thiện khi nói chuyện bằng ánh mắt
- (3) Muốn có được sự tán đồng của người khác trong mỗi hành động
- (4) Thường có phản ứng tiêu cực với các quan điểm trái chiều
- (5) Dễ lo lắng khi bị người khác đánh giá
- (6) Có khuynh hướng chọn đồng nghiệp dựa trên quan hệ chứ không phải năng lực
- (7) Có năng suất cao hơn khi làm việc nhóm

Học thuyết giá trị-kỳ vọng (1)



(1) Đặt ra các mục tiêu khả thi và hấp dẫn

∟ý thuyết giá trị - kỳ vọng của Vroom

Động lực phụ thuộc vào cơ hội thành công (yếu tố mang tính chủ quan) và sự hấp dẫn của mục tiêu.

X

Động lực

Cơ hội thành công Sự hấp dẫn của mục tiêu

Chia mục tiêu thành nhiều mục tiêu nhỏ hơn sẽ làm tăng cơ hội thành công

- Dẫn dắt tới mục tiêu cao hơn
- Cần có một nguyên nhân xứng tầm

Học thuyết giá trị-kỳ vọng (2)



(2) Đặt mục tiêu ở mức thích hợp

Lý thuyết về động cơ thành tích của Atkinson

Hành vi hướng thành tích sẽ có kết quả tốt nhất khi xác suất thành công ở mức 50%. (rất quan trọng, không được quá dễ hay quá khó.)

Hành vi hướng thành tích Nhu cầu thành tích × Xác suất × Thành công

Tối đa hóa

Sự hấp dẫn của mục tiêu





 $0.2 \times 0.8 = 0.16$

×

 $0.3 \times 0.7 = 0.21$

 $0.4 \times 0.6 = 0.24$

 $0.5 \times 0.5 = 0.25$

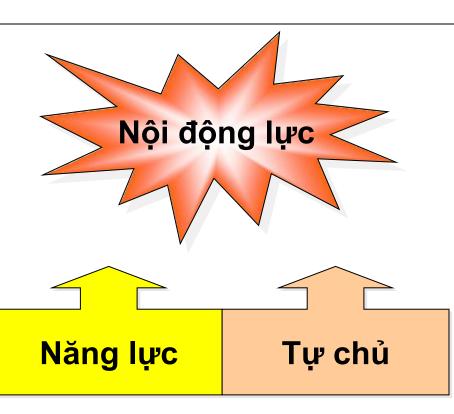
 $0.6 \times 0.4 = 0.24$

•

Thúc đẩy nội động lực

Lý thuyết định lượng nhận thức

Nội động lực tăng theo "cảm nhận về năng lực" và "cảm giác tự chủ."



Cảm nhận về các thành tựu đã có

Nâng cao nội động lực bằng luật nhân quả

Hãy trả lời các câu hỏi sau bằng cảm nhận

Giả sử rằng bạn đang quản lý một dự án với chi phí phát triển khoảng 100 triệu vnđ. Tuy nhiên, chi phí thực tế đã vượt quá rồi. Nguyên nhân do đâu?

A. I đã bỏ sót việc quản lý chi phí.

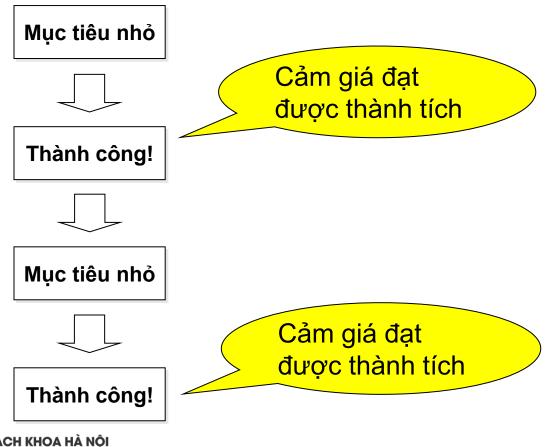
B. Tôi đã quá dễ dãi, không phù hợp quản lý

C. Cái dự án này vốn đã không thể thực hiện với 100 triệu rồi

D. May mắn đã không xảy ra cho dự án này

Nâng cao nội động lực bằng tiếp cận hướng quá trình

Bằng cách chia nhỏ mục tiêu thành các mục tiêu nhỏ hơn, bạn giúp cho việc trải nghiệm thành công được lặp lại nhiều lần hơn với mục tiêu nhỏ -> tăng động lực.



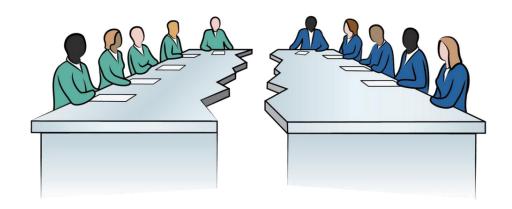


4. Giải quyết mâu thuẫn

Giải quyết mâu thuẫn

Định nghĩa mâu thuẫn

Xung đột là một hình thức tương tác giữa các bên khác nhau về lợi ích, nhận thức và sở thích.



Mâu thuẫn bắt đầu khi một bên nhận thấy rằng bên kia đã bị ảnh hưởng tiêu cực hoặc sắp ảnh hưởng tiêu cực đến điều gì đó mà người đó quan tâm.

Phát sinh mâu thuẫn do đâu?

- ➤ Sự khác biệt về:
 - > Quan điểm đạo đức, tư tưởng, lập trường
 - ➤ Áp lực vai trò- chức vụ kèm theo trách nhiệm
 - Xung đột trạng thái
 - > Khác biệt về con người
 - > Cấu trúc tổ chức chức năng chồng chéo, trách nhiệm không rõ ràng
 - > Khác biệt văn hóa
 - ➤ Nhận thức
 - ➤ Mục tiêu
 - ➤ Mong đợi
- ➤ Thiếu thông tin gây hiểu nhầm
- Sự nhập nhèm về quyền lực
- Cạnh tranh nguồn lực giới hạn

Nguyên nhân mâu thuẫn trong tổ chức

- Cơ cấu tổ chức
 - ➤ Chuyên môn hóa và sự khác biệt
 - ➤ Mục tiêu khác biệt
 - ➤ Nguồn lực khan hiếm / chia sẻ
 - ≻Nhiều mối quan, hệ thẩm quyền
 - ➤ Chính sách và thủ tục
 - ▶Phần thưởng
- ➤Tình huống
 - ➤ Mức độ tương tác / phụ thuộc lẫn nhau
 - ▶ Cần sự đồng thuận
 - ➤ Tình trạng khác biệt
 - ➤ Giao tiếp
 - ➤ Trách nhiệm mơ hồ



Mâu thuẫn có tính 2 mặt - (Mặt tích cực)

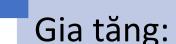
- Dẫn tới các ý tưởng mới
- ➤ Kích thích sáng tạo
- ➤ Tạo ra sự thay đổi
- Nâng cao sức sống của doanh nghiệp
- Tạo ra yếu tố khác biệt trong mỗi con người và nhóm
- ➤ Gắn kết các thành viên trong nhóm

- > Phát hiện sớm các phát sinh
- Tổng hợp vấn đề từ nhiều góc nhìn, nhiều vị trí khác nhau
- Làm rõ ràng hơn các vấn đề
- Tăng cường hiểu biết trước các vấn đề và cá nhân
- Nâng cao giá trị và niềm tin trong tổ chức
- ➤ Nhận ra các cấp độ ưu tiên



Mâu thuẫn có tính 2 mặt - (Mặt tiêu cực)

- ➤Tiêu tốn năng suất
- ▶Ånh hưởng tâm lý
- ➤ Lãng phí nguồn lực
- ➤ Tạo không khí tiêu cực
- ≻Hủy hoại nhóm
- ➤ Gia tăng tính thù địch



- Lo ngại
- Nghỉ việc
- Doanh số

Suy giảm:

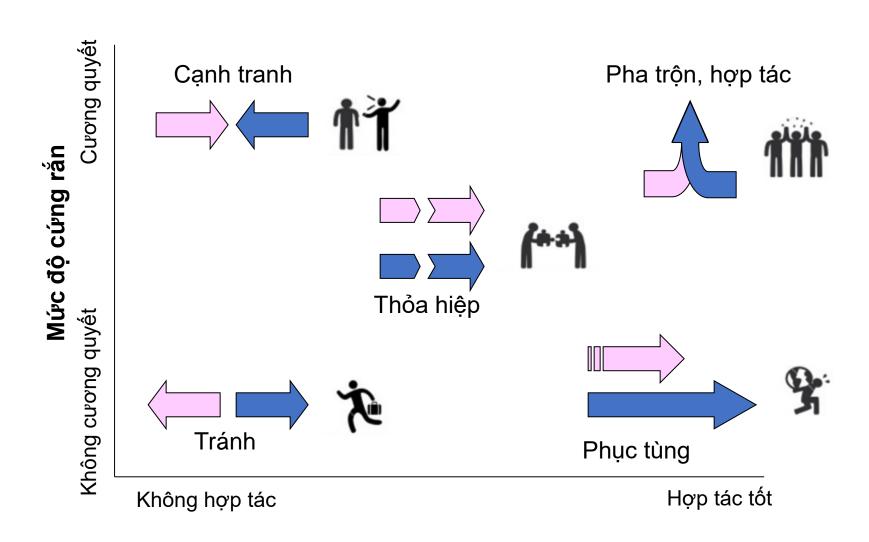
- Năng suất
- Tinh thần
- Thoải mái



Đặc thù của mâu thuẫn

- Các hành vi điển hình xuất hiện khi có mâu thuẫn
 - ➤ Định kiến
 - ➤ Đánh giá quá cao nhóm của mình
 - ➤ Phá hoại nhóm khác
 - > Nhìn nhận vấn đề phiến diện, một chiều
 - ➤ Nhận thức méo mó
 - > Mức độ tăng dần các hành vi nói trên

5 kỹ thuật xử lý xung đột (1)





Mức độ kết hợp, hòa nhập

5 kỹ thuật xử lý xung đột (2)

- > Tránh: Nhận thấy xung đột, và phản ứng bằng cách đè nén hoặc cố rút khỏi xung đột. Có thể áp dụng khi:
 - Xung đột là nhỏ nhặt;
 - > Nhận ra rằng không thể kiểm soát được xung đột
 - > Làm mọi người bình tĩnh lại, và có thời gian nhìn ra viễn cảnh chung
 - Có người khác xử lý được xung đột tốt hơn.
- ➤ Thống trị: (Cạnh tranh) là khi một bên cần đạt được một mục tiêu nhất định hoặc hơn nữa là lợi ích cá nhân, mà gạt bỏ tất cả ảnh hưởng của các bên khác. Có thể áp dụng khi:
 - > Cần ra quyết định sớm, mạnh mẽ và áp đảo

5 kỹ thuật xử lý xung đột (3)

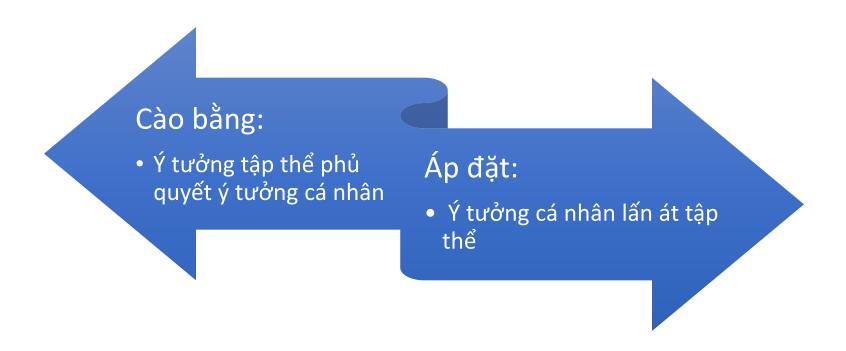
- Thỏa hiệp: là khi mỗi bên phải chấp nhận từ bỏ một số thứ, chia sẻ một số thứ, và đạt được một số thứ khác. Có thể áp dụng khi:
 - Mục tiêu là quan trọng, nhưng sự đổ vỡ do xung đột cũng tệ hại không kém nếu áp dụng các phương pháp cứng rắn.
- > Kết hợp: (Hợp tác) Khi các bên đều mong muốn thỏa mãn tối đa tất cả các bên, muốn tìm kiếm kết quả có lợi cả đôi bên. Sử dụng khi
 - > Sự mong đợi của 2 bên đều quá quan trọng, không thể bỏ được yếu tố nào.

5 kỹ thuật xử lý xung đột (4)

- Phục tùng: (Chấp nhận): Đặt lợi ích của đối Phương lên trên bản thân. Sử dụng khi:
 - ➤ Nhận ra bản thân đã sai lầm:
 - Khi vấn đề đã vượt quá bản thân
 - ➤ Để có được sự chân thực/tín nhiệm cho các phát sinh sau này
 - ➤ Giảm thiểu mất mát khi thua;
 - > Sự hòa hợp và ổn định là quan trọng nhất

Mâu thuẫn nội bộ nhóm

- Là loại xung đột giữa quan hệ tập thể với hành vi cá nhân
 - ➤ Hiệu ứng đám đông: tin vào những gì cả nhóm tin
 - Các cá nhân có khuynh hướng khẳng định vị thế của bản thân trong nhóm



Giải quyết mâu thuẫn trong nhóm

1	Nhắc nhở những người liên quan về ảnh hưởng của xung đột tới hiệu quả công việc.
2	Áp dụng các kỹ thuật giải quyết xung đột.
3	Yêu cầu các thành viên trình bày quan điểm của họ một cách khách quan
4	Tạo được sự đồng thuận về vấn đề đang có
5	Tạo điều kiện để các thành viên tự đưa ra giải pháp khả thi.
6	Tạo được sự đồng thuận về cách thức giải quyết
7	Tổng kết và có kiểm tra lại để bảo đảm vấn để đã được giải quyết



Resolving Conflict



C: Clarify the Issue...

- Làm rõ vấn đề
- Trả lời câu hỏi: tại sao tôi lại lo lắng

A: Address the Problem:

- Tìm cách giải quyết vấn đề
- Xử lý mâu thuẫn
- Trả lời câu hỏi: Điều gì đã xảy ra, cảm giác thế nào, và cảm giác đó ảnh hưởng tới bạn và người khác ra sao?





L: Listen to the other side

- Lắng nghe các bên
- Đừng ngắt lời người nói
- Diễn giải lại điều bạn nghe thấy
- Sử dụng ngôn ngữ cơ thể để có cảm nhận tốt hơn về vấn đề

pngtree.com

M: Manage you way to resolution

- Đạt được đồng thuận
- Điều tiết cách thực hiện
- Xác định được nhu cầu của mỗi bên
- Giải pháp win-win





Cách đạt được sự đồng thuận (1)

➤ Tránh tranh luận vì bản thân. Trình bày một cách sáng suốt và hợp lý, đồng thời phải lắng nghe các thành viên khác và phản ứng của họ trước khi ra quyết định.





➤Đừng cho rằng phải có bên thắng và thua mỗi khi cuộc họp đi vào ngõ cụt. Thay vào đó, hãy tìm ra phương án dễ chấp nhận nhất cho tất cả các bên.

➤ Nguồn: Decisions, Decisions, by Jay Hall, Psychology Today, 11/71



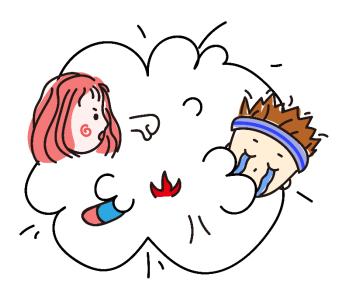
Cách đạt được sự đồng thuận (2)



- Giữ vững lập trường. Đừng thay đổi quan điểm chỉ vì muốn tránh xung đột hay đạt được thỏa thuận.
- Nếu một thỏa thuận đạt được quá dễ, hãy nghi ngờ
- Cố gắng thấu hiểu các lý do và chắc chắn mọi người đã đồng ý

Cách đạt được sự đồng thuận (3)

- Dừng lạm dụng biện pháp giải quyết như tung đồng xu, biểu quyết lấy đa số, biểu quyết lấy trung bình, và thương lượng.
- > Khi một thành viên bất đồng quan điểm rút cục cũng đồng ý, đừng nghĩ rằng ta sẽ phải nhượng bộ thành viên đó vào một dịp khác.



- ➤Quan điểm khác nhau là hết sức tự nhiên và có ý nghĩa tốt. Hãy tìm kiếm sự khác biệt và cùng nhau ra quyết định
- Sự phản đối giúp nhóm nhìn nhận vấn đề dưới nhiều góc độ, nhiều thông tin

Cải thiện bất bình đẳng giữa các nhóm

Trải nghiệm trại hè

The view from the boys | The Psychologist (bps.org.uk)

- (1) Các thành viên sẽ chia thành 2 nhóm
- (2) Các nhóm tham gia các trò chơi thể thao, khơi dậy cảm giác cạnh tranh

Mối quan hệ khó chịu của xung đột và thù địch

(3) Tạo ra tình huống khẩn cấp để cả 2 nhóm phải hợp tác để giải quyết Khởi dậy cảm giác hợp tác Group A

Group B

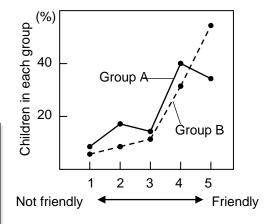
1 2 3 4 5

Not friendly

Friendly

Tâm lý phe cánh giảm bớt khi 2 nhóm thân thiện

Giới thiệu về một mục tiêu vĩ đại, cao nhất nhưng chi có thể đạt được với sự phối hợp của tất cả các nhóm..





5. Quản lý giao tiếp

- 1. Distribute information
- 2. Meetings
- 3. Videoconferencing
- 4. Non-verbal communication

5.1. Phân phối thông tin

- ➤ Phân phối thông tin là quá trình chia sẻ thông tin tới các stakeholders trong Kế hoạch Giao tiếp
- Phân phối thông tin là chìa khóa thành công
 - >Xuyên suốt trong mỗi nhóm là kênh liên lạc chính thống
 - Nếu thông tin được truyền tải đúng, các thành viên sẽ cảm nhận được sử thoải mái và tin tưởng.
 - Chỉ gửi thông tin cho một vài thành viên mà không chia sẻ cho toàn bộ nhóm là không nên, ngoại trừ thông tin tế nhị.
 - Thông báo tin tốt cho cả nhóm, và cả tin xâu nữa, để cùng thấu hiểu và hỗ trợ lẫn nhau

Gợi ý:

- Phải tuân thủ theo bảng phân công vai trò Customer Roles/ Member Roles
 đã đưa ra khi dự án bắt đầu. (To, CC, BCC...)
- Luôn reply all khi gửi thư trả lời

What Is Communications Management?

- Bao gồm tất cả các quy trình cần thiết để thu thập, tạo, phổ biến, lưu trữ và xử lý thông tin dự án
- Yêu cầu quá trình xác định nhu cầu thông tin và truyền thông của các bên liên quan (lập kế hoạch truyền thông):
 - Thiết lập các liên kết truyền thông thích hợp trong một dự án
 - Lập kế hoạch quản lý thông tin liên lạc, trong đó mô tả các kế hoạch để đáp ứng nhu cầu thông tin và truyền thông của các bên liên quan
 - Tạo chiến lược truyền thông, một tập hợp các nguyên tắc, giá trị và mục tiêu mang lại sự nhất quán cho một kế hoạch truyền thông dự án

Identifying the informational needs of the stakeholders and determining a suitable means of meeting those needs is an important factor for project success

Communication management plan

Mô tả:

- Nhu cầu giao tiếp và kỳ vọng đối với dự án
 - cung cấp thông tin quan trọng cho những người cần biết:
 - Nhóm dự án và những người tham gia dự án khác
 - Người dùng cuối, các thành viên bị ảnh hưởng trong ban quản lý và lực lượng lao động của tổ chức
 - đối tượng bên ngoài: khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, cơ quan quản lý,
 v.v.
 - truyền tải thông điệp thay đổi để ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của các quần thể khác nhau có liên quan.
- Thông tin được truyền đạt bằng cách nào và ở định dạng nào?
 - Mặt đối mặt, truyền miệng, cuộc họp, điện tử, hội thảo, các khóa đào tạo, sự kiện,...
- Mỗi giao tiếp được thực hiện khi nào và ở đâu?
 - Ai chịu trách nhiệm cung cấp từng loại thông tin liên lạc?

5.2. Meetings – Hop nhóm

Two common complaints from project teams are: "too many meetings" and "not enough communication".

- →Nhận giá trị tối ưu từ thời gian của mọi người.
- Lãng phí thời gian trong các cuộc họp thường dẫn đến sự hoài nghi, mất tinh thần và thiếu niềm tin vào các nhà lãnh đạo.

Meetings

 Dưới đây là mô hình điển hình của các cuộc họp Nhóm Dự án định kỳ ...

Attendance	Purpose	Frequency
Full Project Team	Briefing, plenary session, and team-building social event	Approximately once a month, preferably coinciding with major milestones
Project leadership (PM plus team leaders)	Progress, issues, actions	Weekly
Team leader plus sub-team	Specific tasks, progress, problems, estimates, help wanted	Daily

Meetings

- Trong các trường hợp khác, các cuộc họp sẽ được sắp xếp xoay quanh các hoạt động hoặc vấn đề cụ thể và sẽ chỉ có sự tham gia của những người có liên quan.
- Nếu bạn nhìn lại bức tranh của nhóm dự án hợp tác, bạn sẽ thấy rằng sẽ có nhiều mối quan hệ nhóm làm việc khác nhau và do đó cần tập hợp những người phù hợp lại với nhau.
- Đây là hình ảnh tinh thần lý tưởng (nhưng không thể đạt được) về cách hoạt động của nhóm cộng tác:

At any instant I can share my thinking with precisely the right group of people - those who can help and those who benefit from understanding.

Meetings and Communication (1)

Trao đổi trong các báo cáo và thảo luận trong các cuộc họp ...

Activity in the preceding period	Summary of key work items started, in progress and completed: -major deliverables completed -major milestones achieved -summary of effort expended -quality management and quality audit results -key decisions or changes made
Current status	Progress to date against the plan: "milestones, "% complete, "deliverables, "resources consumed, "earned value, "project costs, "current financial position against budget

Meetings and Communication (2)

Projections	Projected:
Issues	Significant:
Recommended actions	Recommendations as appropriate, e.g.:

Meetings and Communication (1)

- Tất cả các cuộc họp chính thức nên tuân theo phương pháp hay nhất. Ví dụ:
 - đã thỏa thuận phạm vi, mục tiêu, tư cách thành viên, trách nhiệm, quyền hạn, v.v.
 - ngày, giờ và địa điểm dự kiến (đã thỏa thuận trước để đảm bảo mọi người có thể
 - tham dự)
 - yêu cầu tham dự hoặc cử phó thành viên cấp cao được chỉ định chủ trì cuộc họp
 - chương trình nghị sự được tiêu chuẩn hóa bất kỳ mục đặc biệt hoặc thay đổi nào được thông báo trong các báo cáo trước và tài liệu để xem xét được phát hành đầy đủ trước cho những người tham dự
 - có thời gian để đọc chúng
 - quy trình ra quyết định đã thống nhất (ví dụ: "sếp" có thể vượt qua những người khác không?)
 - biên bản chính thức (tức là ghi chú tóm tắt các điểm chính, quyết định và hành động đã thống nhất) và các thông tin liên lạc khác được lưu hành ngay sau cuộc họp



Meetings and Communication (2)

- Các cuộc họp nên được lên lịch để cung cấp sự cân bằng tốt nhất giữa chi phí thời gian của nhân viên cấp cao và nhu cầu thúc đẩy dự án một cách hiệu quả nhằm mang lại lợi ích kinh doanh tối ưu.
- Thời gian và tần suất sẽ phụ thuộc vào loại dự án, tiến độ nhanh như thế nào, đang ở giai đoạn nào, mức độ giám sát và tài trợ mà nó yêu cầu, v.v.
- Thông thường người ta thường thấy mỗi tháng họp Ban chỉ đạo một lần. Đó có thể là mức trung bình tốt, nhưng sẽ có những lúc cần nhiều tương tác hơn và những khoảng thời gian tương đối ít được thảo luận.
- Các cuộc họp có thể được lên lịch để phản ánh các nhu cầu khác nhau của dự án và phù hợp với thời gian dự kiến của dự án. Với cách tiếp cận lặp đi lặp lại nhanh chóng của nhiều eProjects, ban lãnh đạo sẽ cần phải tham gia thường xuyên và sẵn sàng đưa ra các quyết định nhanh chóng.

5.3. Videoconferencing

- Nhiều thời gian làm việc hiệu quả có thể bị mất khi đi họp.
- Các cuộc gặp mặt trực tiếp thường là kênh tốt nhất để thảo luận, trao đổi thông tin và xây dựng mối quan hệ.
- Những lợi ích này nên được cân bằng với thời gian sản xuất bị mất. Nhìn chung, sự kết hợp giữa các cuộc họp vật lý và ảo mang lại sự thỏa hiệp tốt nhất.
- Có hai phong cách chính của Hội nghị truyền hình:
 - sử dụng các phương tiện hội nghị truyền hình chuyên dụng hoặc
 - sử dụng phần mềm máy tính để bàn từ PC của bạn.
- Kịch bản lý tưởng là có thể kết nối với những người tham gia khác thông qua mạng bất kỳ lúc nào mà không cần rời khỏi bàn làm việc của bạn.
- Mặc dù điều này là khả thi về mặt kỹ thuật, nhưng tương đối ít tổ chức có băng thông và các biện pháp kiểm soát để vận hành nó một cách hiệu quả.

5.4. Non-verbal communication

- Mục tiêu: chia sẻ thông tin, kiến thức, suy nghĩ, mối quan tâm, cảm xúc, v.v. một cách hiệu quả nhất.
- Nhiều kênh có sẵn để giao tiếp trong nhóm dự án và với những người tham gia bên ngoài: Email, dịch vụ trò chuyện PC / web, thông tư, thư tin tức của nhóm / dự án, trang web dự án, tài liệu, thông tin liên lạc chính thức
- ➤ Hãy nhớ rằng mọi người thường cảm thấy họ không có đủ thời gian để đọc tất cả các tài liệu viết được gửi cho họ ít nhất là với giao tiếp mặt đối mặt, bạn có thể thấy rằng họ có thể nghe thấy bạn (nhưng không nhất thiết là họ có đang nghe hay không).

Tips for non-verbal communication (1)

Channel	Commentary
Email	Không phải ai cũng đọc tất cả thư của họ, vì vậy hãy đảm bảo nội dung và tầm quan trọng của nó rõ ràng trong tiêu đề.
	Đối với những người thích quét bản xem trước tin nhắn, hãy đảm bảo các dữ kiện quan trọng nhất xuất hiện trong vài từ đầu tiên (đừng lãng phí hai dòng đầu tiên với "Dear Fred" và một dòng trống). Đối với các thông tin liên lạc quan trọng, hãy theo dõi xem người nhận đã đọc và / hoặc phản hồi theo yêu cầu hay chưa.
PC / web chat services	Tin nhắn văn bản ngắn gọn trong thời gian thực được trao đổi giữa hai hoặc nhiều người tham gia. Có thể rất hữu ích cho các cuộc trao đổi ngắn. Cung cấp khả năng kiểm tra tức thì xem người kia đã đọc tin nhắn và trả lời hay chưa. Điều này hoạt động tốt nhất nếu các thành viên trong nhóm có quyền truy cập vào thư mục địa chỉ trò chuyện cho tất cả những người tham gia dự án. Nếu có điều gì đó quan trọng hoặc liên quan đến người khác, hãy sao chép và dán văn bản vào Email hoặc tài liệu.
Circulars	Sẽ có nhu cầu thường xuyên để truyền đạt thông điệp tới các nhóm phụ của Nhóm Dự án - cho dù bằng giấy, bằng Email hoặc bằng các phương pháp khác. Văn phòng Dự án thông thường sẽ duy trì danh sách lưu hành và các thông tin liên hệ khác. Đảm bảo rằng bạn truyền đạt thông tin có giá trị cho những người cần biết, nếu không, thư của bạn sẽ trở thành thư rác lãng phí tài nguyên.
Team newslett er	Có thể là động lực, vui vẻ, cung cấp thông tin, v.v. Hai công dụng chính là xây dựng tinh thần đồng đội và truyền đạt thông tin chung về dự án. Có một nguy cơ là họ không đạt được các mục tiêu này và trở thành một sự lãng phí tài nguyên. Khuyến khích mọi người đọc chúng bằng nội dung hữu ích, có giá trị - ví dụ: lịch xã hội, ngày thưởng và các cuộc thi

Tips for non-verbal communication (2)

Channel	Commentary
Project newsletter	Điều này chủ yếu nhằm vào những người tham gia bên ngoài nhóm. Mục tiêu sẽ là nâng cao nhận thức và hỗ trợ cho dự án. Trong giai đoạn sau của dự án, thông tin, hướng dẫn và lịch trình cụ thể hơn sẽ được chuyển tải. Việc sử dụng thông tin liên lạc bên ngoài phải được đồng ý như một phần của kế hoạch Quản lý Thay đổi.
Project Website	Nhiều dự án tạo ra một trang web để chứa nhiều thông tin mà người tham gia có thể muốn truy cập. Trên trang đầu sẽ là các thông báo tiêu đề. Thông tin tham khảo có thể được truy cập thông qua các chỉ mục. Giao tiếp thông qua kênh này sẽ đặc biệt hiệu quả nếu những người tham gia phải truy cập vào kênh - ví dụ: nếu các bảng chấm công (bắt buộc) được nhập qua cùng một cổng thông tin.
Documentation	Tất cả các dự án đều tạo ra khối lượng lớn tài liệu, hy vọng ở định dạng điện tử có thể chia sẻ. Truy cập dễ dàng, có kiểm soát vào tài liệu dự án là cách tốt nhất để cho phép truyền đạt thông tin chi tiết. Khi có điều gì đó mới hoặc sửa đổi mà các thành viên trong nhóm cụ thể cần phải biết, cần phải có một quy trình để thu hút sự chú ý của họ.
Formalized communication	Một số hình thức giao tiếp nhất định được kiểm soát thông qua các quy trình và phương tiện cụ thể, ví dụ: bảng chấm công, báo cáo tiến độ, yêu cầu thay đổi, vấn đề, v.v. Hãy xem hướng dẫn cụ thể cho những điều này.

GIAO TIÉP, đó là khi mọi người truyền đạt cảm xúc và suy nghĩ của họ tới người khác, và mong đợi điều ngược lại tương tự (các bên đều quan trọng như nhau)

Lý thuyết khẳng định đã phân thành 3 dạng giao tiếp

Project leader

Rất tiếc phải phiền anh cho vụ này, hãy giúp tôi xem lại khoảng 300 testcase vào cuối ngày.

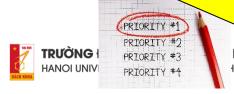


- Thẳng thắn | Hung hăng: Đột ngột quá, tôi không thể làm gì được. Tôi còn quá nhiều việc trên bàn đây. Bận quá. Điều này là bất khả thi với tôi!

Team member



- Trách nhiệm | Ba phải, không quyết đoán: Được thôi... (Lạy cụ, nhiều quá. Thế là phải làm việc qua đêm rồi.)



- Quyết đoán: Nếu phải làm, tôi e là không thể hoàn thành trong ngày được đâu. Tôi vẫn đang có những việc khác nữa. Vậy công việc nào cần ưu tiên hơn?

Tạo phong cách quyết đoán

Phương pháp DESC với 4 bước

D (Describe)

➤ Mô tả tình huống một cách khách quan.

E (Explain)

• Phát biểu quan điểm về D và giải thích ảnh hưởng theo góc nhìn chủ quan.

S (Specify)

• Đề xuất một giải pháp hoặc thỏa thuận

C (Choose)

 Nêu một lựa chọn tích cực (đồng ý) và một lựa chọn tiêu cực (không đồng ý) cùng với đó là các hành động tương ứng.



Ví dụ

Cố gắng dừng lời một người nào đó trong cuộc họp

Mr. XX, ông đã nói gần 15 phút kể từ khi cuộc họp bắt đầu rồi. (D)

Tôi cần khoảng 5 phút cho bài báo cáo tiến độ. Thời lượng còn lại của cuộc họp có sẽ không đủ cho tỗi nữa rồi. Ngoài ra, Mr. YY cũng cần trình bày báo cáo của ông ấy. (E)

Vì vậy, I đề nghị Mr. XX có một bản bảo cáo riêng cho các trường dự án (S)

Nếu làm vậy, cả 2 ta sẽ có kịp thời gian cho báo cáo (C với đề xuất một lựa chọn có kết quả tích cực)

Còn nếu bài báo cáo cá nhân không tiện làm, ông có thể chỉ tập trung vào các điểm chính trong báo cáo thôi được không? (C với đề xuất một lựa chọn tiêu cực)



Một số kỹ năng giao tiếp áp dụng trong quản lý nhóm (1)

- Sử dụng các câu hỏi gợi mở để khơi gợi ý tưởng và thảo luận
- Chân thành lắng nghe và phân tích các ý tưởng
- ➤ Điều phối quá trình thảo luận nhóm
- Có thể thiết lập môi trường tư do không chính thức để có không khi thảo luận tự do hơn (e.g quán café...)
- ➤ Ra quyết định dựa trên sự đồng thuận

Gợi ý:

- nếu nội dung trao đổi là khá rõ rang, nhóm làm việc quen với nhau. Nội dung cuộc họp diễn ra trong thời gian ngắn (ví dụ họp tuần, họp bất chợt)
 thì áp dụng câu hỏi mở là hợp lý
- Nếu nội dung trao đổi khá phức tạp, đòi hỏi giải pháp phải tính toán kỹ lưỡng > phải có 1 cá nhân đưa ra lộ trình 1 giải pháp cụ thể nào đó trước (chim mồi) rồi mọi người sẽ góp ý vào.

Một số kỹ năng giao tiếp áp dụng trong quản lý nhóm (2)

- ➤ Cùng nhau xây dựng mục tiêu
- Chuẩn bị và đọc trước tài liệu cuộc họp để cuộc họp diễn ra nhanh chóng và tập trung
- ➤Tôn trọng mọi đóng góp
- >Xử lý các hành vi gây rối ngay lập tức
- ≻Kỷ niệm các thành tích và các ngày sự kiện đặc biệt
- ➤ Thúc đẩy động lực nhóm



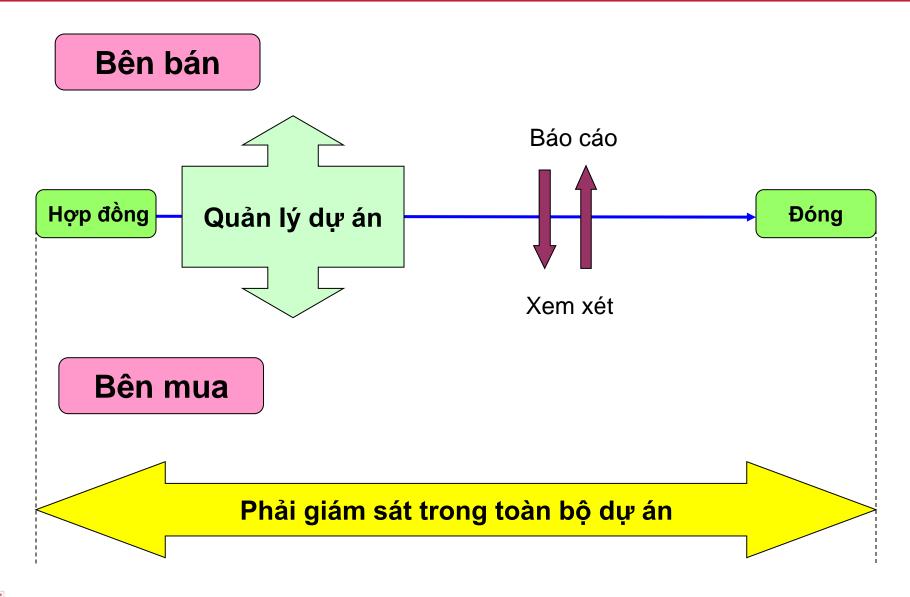


6. Quản lý mua sắm

Introduction - Giới thiệu

- Project procurement management involves acquiring goods and services for a project from outside the performing organization
- Quản lý mua sắm dự án liên quan đến việc mua hàng hóa và dịch vụ cho một dự án từ bên ngoài tổ chức thực hiện

Kiểm soát thu mua





Project Procurement Management Processes

- Lập kế hoạch mua hàng và mua lại: xác định những gì cần mua, khi nào và như thế nào
- Lập kế hoạch hợp đồng: mô tả các yêu cầu đối với sản phẩm hoặc dịch vụ mong muốn từ việc mua sắm và xác định các nguồn hoặc người bán tiềm năng (nhà thầu, nhà cung cấp hoặc nhà cung cấp cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho các tổ chức khác)
- Yêu cầu phản hồi của người bán: thu thập thông tin, báo giá, giá thầu, ưu đãi hoặc đề xuất từ người bán, nếu thích hợp
- Lựa chọn người bán: lựa chọn trong số các nhà cung cấp tiềm năng thông qua quy trình đánh giá người bán tiềm năng và đàm phán hợp đồng
- Quản lý hợp đồng: quản lý mối quan hệ với người bán đã chon

Project Procurement Management Summary

Planning Process: Plan purchases and acquisitions Outputs: Procurement management plan, contract statement of work (SOW), make-or-buy decisions, requested changes to the project Process: Plan contracting Outputs: Procurement documents (i.e., RFP, evaluation criteria, updates to the contract SOW) Executing Process: Request seller responses Outputs: Qualified sellers list, procurement document package, proposals Process: Select sellers Outputs: Selected sellers, contracts, contract management plan, resource availability information, updates to the procurement management plan, requested changes Monitoring and Controlling Process: Administer the contract Outputs: Contract documentation, requested changes, recommended corrective actions, updates to organizational process assets and the project management plan Closing Process: Contract closure Outputs: Closed contracts, updates to organizational process assets **Project Start Project Finish**

Discussion Questions - Các câu hỏi thảo luận

- Thảo luận về kịch bản trong trường hợp mở đầu. Bạn đã từng trải qua những tình huống tương tự chưa?
- Các bên liên quan đã xử lý như thế nào?
- Cung cấp ví dụ về hàng hóa và dịch vụ công nghệ thông tin được thuê ngoài. Cái nào dành cho các dự án công nghệ thông tin và cái nào là một phần của hoạt động đang diễn ra?
- Việc sử dụng dịch vụ thuê ngoài có thuận lợi cho tổ chức không?
- Một số chuyên gia khuyên bạn nên làm việc với các nhà cung cấp ưu tiên, ngay cả khi giá của họ có thể cao hơn các nhà cung cấp khác. Bạn nghĩ tại sao lại như vậy?

Các ứng dụng trợ giúp trong Project Procurement

- Phần mềm xử lý văn bản: viết đề xuất và hợp đồng
- Phần mềm bảng tính: đánh giá nhà cung cấpPhần mềm cơ sở dữ liệu: theo dõi nhà cung cấp
- Phần mềm trình bày: trình bày thông tin liên quan đến mua sắm
- Phần mềm đấu thầu điện tử: thực hiện nhiều chức năng đấu thầu điện tử
- Các công cụ Internet khác: tìm thông tin về nhà cung cấp hoặc đấu giá hàng hóa và dịch vụ



7. Outsourcing/Thuê ngoài

What is IT outsourcing?

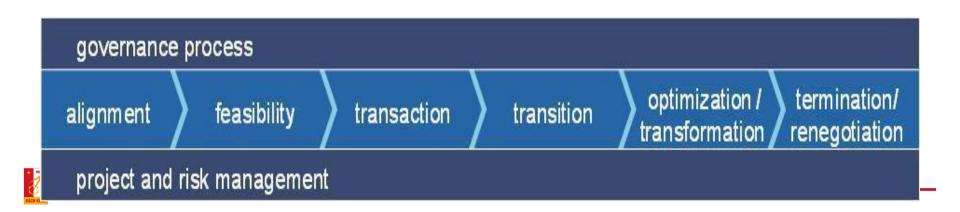
- Việc sử dụng các nhà cung cấp dịch vụ hoặc nhà cung cấp để tạo, duy trì hoặc tổ chức lại kiến trúc và hệ thống CNTT của công ty.
- Các dịch vụ CNTT được thuê ngoài thường xuyên nhất hiện nay bao gồm:
 - Quản lý ứng dụng Quản lý cơ sở hạ tầng
 - Dịch vụ bàn trợ giúp
 - Dịch vụ kiểm tra và xác nhận độc lập Quản lý trung tâm dữ liệu
 - Tích hợp hệ thống
 - Dịch vụ R&D
 - Dịch vụ bảo mật được quản lý

Why Outsource?

- Để giảm cả chi phí cố định và chi phí thường xuyên
- Để cho phép tổ chức khách hàng tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình
- Tiếp cận các kỹ năng và công nghệ Để mang lại sự linh hoạt
- Để tăng trách nhiệm giải trình:
 - Sự cân bằng giữa tiết kiệm chi phí và khả năng tiếp cận năng lực
 CNTT khi thuê ngoài các năng lực CNTT / IS.
 - Đảm bảo rằng các quyết định thuê ngoài CNTT hỗ trợ chiến lược kinh doanh và nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

IT outsourcing life cycle

- Khung gia công phần mềm quản trị
 - Điều chỉnh mọi hợp đồng gia công phần mềm CNTT với các mục tiêu kinh doanh chính của tổ chức
 - Thiết lập cơ chế giám sát
 - Quản lý các thay đổi trong các dự án và dịch vụ CNTT trên các danh mục đầu tư phức tạp.
 - Thiết lập trách nhiệm giải trình trực tiếp và rõ ràng về hiệu suất CNTT.
 Xác định quyền sở hữu cụ thể đối với các điều khoản hợp đồng chính.
 - Xác định các quy trình quản lý CNTT được tích hợp tốt cho khách hàng và nhà cung cấp dịch vụ.



Key Control Considerations: Client Operations

- alignment feasibility ransaction transition optimization termination/ renegotiation project and risk management
- Chiến lược: Chiến lược thuê ngoài không phù hợp với các mục tiêu của công ty.
- Tính khả thi: Các giả định (ví dụ: thời gian hoàn vốn, tác động đến khách hàng và chuỗi cung ứng và tiết kiệm chi phí) là sai do kết quả của việc nhà cung cấp không thẩm định đầy đủ và tổ chức không đánh giá được các rủi ro liên quan.

Alignment

- Validating the strategy.
- Identifying options.
- Preparing the business model.
- Agreeing on sponsorship and building the team.

Feasibility

- •Building the business model and case.
- Creating the baseline.
- Understanding the market.
- Assessing and benchmarking options.

Key Control Considerations: Client Operations

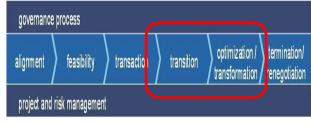


- Giao dịch:
 - Chính sách mua sắm không được đáp ứng
 - Các thỏa thuận cấp dịch vụ thích hợp không được thực hiện
 - Các tác động về hoạt động, nguồn nhân lực (HR)
 và quy định không được xem xét
 - Các thỏa thuận dự phòng không được lên kế hoạch.

Transaction

- Structuring the deal.
- Agreeing on outsourced assets.
- Negotiating the contract.
- Delivering the deal and the business case.

Key Control Considerations: Client Operations



- Quá trình chuyển đổi: Thiếu kế hoạch chuyển đổi chính thức, không lập kế hoạch duy trì các kỹ năng phù hợp, leo thang và giải quyết các vấn đề CNTT hoạt động không hiệu quả.
- Tối ưu hóa và Chuyển đổi: Hợp đồng thuê ngoài không được quản lý một cách hiệu quả. Do đó, lợi ích và hiệu quả của outsourcing không đạt được.

Transition

- Delivering the change.
- Getting quick returns on investment.
- ·Establishing the culture.
- ·Managing people.

Change management

Optimization & Transformation

- Monitoring the contract and resolving disputes.
- •Transforming the business.
- Reassessing the relationship.
- •Delivering the business case realizing the benefits.

Key Control Considerations: Risks and Service Provider Operation

governance process

alignment feasibility transaction transition optimize on / termination/ transform attion renegotiation

project and risk management

 Chấm dứt và Thương lượng lại: Việc chấm dứt các quy trình thuê ngoài không đầy đủ.

Termination and Renegotiation

- Control environment
- Security considerations
 - Data protection risks
 - Security network, physical, environment, personal and logical access
 - Business continuity
- System Development Life Cycle (SDLC) controls
- Change management controls
- HR policies and procedures

Top 10 questions the Chief Audit Executive should

ask

- Các dịch vụ thuê ngoài có quan trọng đối với khách hàng không?
- Khách hàng có chiến lược thuê ngoài được xác định rõ không?
- Cơ cấu quản trị liên quan đến hoạt động thuê ngoài là gì? Vai trò và trách nhiệm có được xác định rõ ràng không?
- Phân tích rủi ro chi tiết có được thực hiện tại thời điểm thuê ngoài không và phân tích rủi ro thường xuyên có được thực hiện không?
- Các hợp đồng chính thức hoặc SLA có tồn tại cho các hoạt động thuê ngoài không?

- Làm thế nào là tuân thủ vớihợp đồng hoặc SLA được giám sát?
- SLA có xác định rõ các KPI để theo dõi hiệu suất của nhà cung cấp không?
- Cơ chế được sử dụng để giải quyết việc không tuân thủ SLA là gì?
- Trách nhiệm về quyền sở hữu dữ liệu, hệ thống, hệ thống truyền thông, hệ điều hành, phần mềm tiện ích và phần mềm ứng dụng có được xác định rõ ràng và thỏa thuận với nhà cung cấp dịch vụ không?
- Quá trình đạt được sự đảm bảo về hiệu quả hoạt động của nội bộ kiểm soát ở nhà cung cấp dịch vụ cuối là gì?