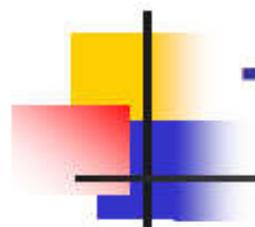


# NỘI DUNG QLDA

- Tổng quan về quản lý dự án CNTT
- Quản lý tổng thể dự án CNTT
- Quản lý phạm vi dự án
- Quản lý thời gian thực hiện dự án
- Quản lý chi phí của dự án
- Quản lý chất lượng của dự án
- **Quản lý nguồn nhân lực dự án**
- Quản lý rủi ro trong dự án



## TẦM QUAN TRỌNG CỦA QL NNL

---

- Con người quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức hay dự án.
  - 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.
-

# BÍ QUYẾT QUẢN LÝ 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.





# BÍ QUYẾT QUẢN LÝ CON NGƯỜI

---

- 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



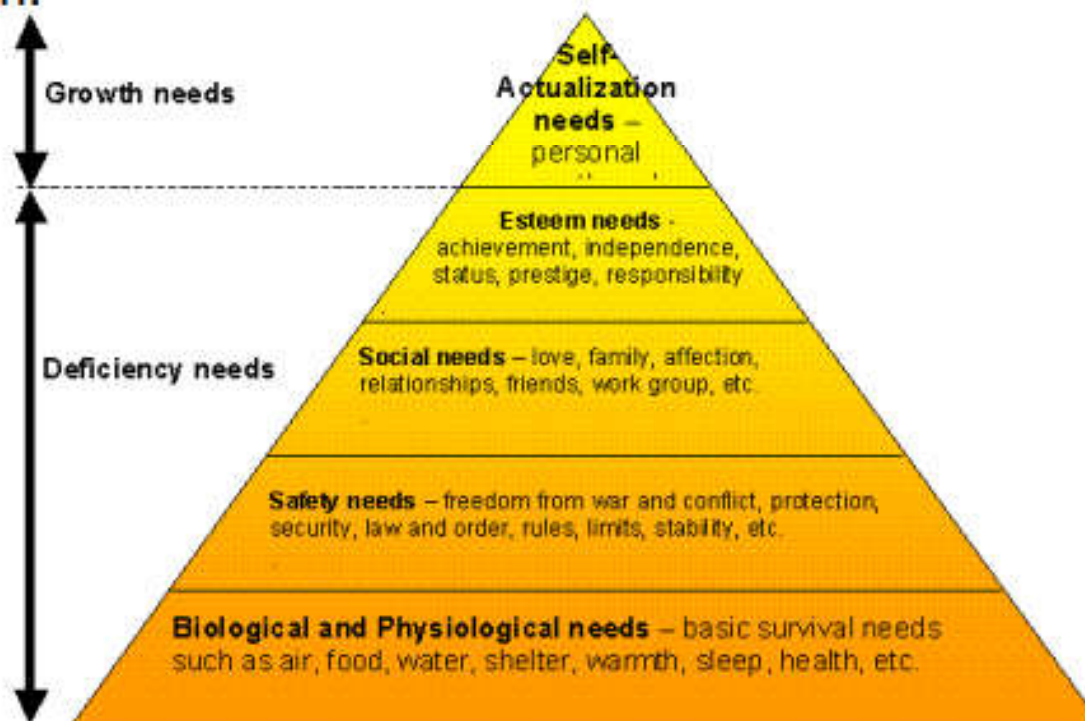


# CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

- **Lý thuyết Thứ bậc Nhu cầu của Maslow.**
  - Con người cá nhân hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu
  - Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động
  - Việc nhu cầu được thỏa mãn và thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người.
  - Nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người.
  - Nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau từ "đáy" lên tới "đỉnh", phản ánh mức độ "cơ bản" của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thực thể xã hội.

# CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

- Lý thuyết Thứ bậc Nhu cầu của A. Maslow.
  - Nguyên tắc hoạt động của kim tự tháp: cho đến khi nào những nhu cầu ở phía dưới còn chưa được thỏa mãn thì thật khó mà tiếp tục lên các nhu cầu ở cấp cao hơn.





# CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

## 5 bước nhu cầu Maslow







## CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

---

- Sau Maslow, có nhiều người đã phát triển thêm tháp này như thêm các tầng khác nhau, thí dụ:
  - Tầng Cognitive: Nhu cầu về nhận thức, hiểu biết: - Học để hiểu biết, góp phần vào kiến thức chung.
  - Tầng Aesthetic: Nhu cầu về thẩm mỹ - có sự yên bình, ham muốn hiểu biết về những gì thuộc nội tại.
  - Tầng Self-transcendence: Nhu cầu về tự tôn bản ngã - một trạng thái siêu vị kỷ hướng đến trực giác siêu nhiên, lòng vị tha, hòa hợp bác ái.





# CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

## ■ **Nhu cầu của một nhân viên?**

### ■ **Nhu cầu cơ bản và an toàn:**

- 1. trả lương đúng ngày, và đảm bảo các khoản phúc lợi
- 2. nhận được sự quan tâm từ cấp trên.

### ■ **Nhu cầu gia nhập:**

- 3. có dịp gặp gỡ lãnh đạo cao cấp, hoặc tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức thông qua các cơ hội phát triển những thế mạnh của từng cá nhân. Đồng thời cần được đào tạo và phát triển để họ tự phát triển nghề nghiệp

### ■ **Nhu cầu ngưỡng mộ:**

- 4. được nể trọng
- 5. phát nhiều tiền thưởng, chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi
- 6. tăng lương.
- 7. được đặt quyền khi nhận một nhiệm vụ, hay hoàn tất một nhiệm vụ.

### ■ **Nhu cầu vị thế:**

- 8. được đề bạt vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn





## CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

- 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 2 loại yếu tố:
    - Những yếu tố về môi trường có khả năng làm giảm động cơ làm việc nếu như không được thỏa mãn, nhưng ngược lại, trong trường hợp được thỏa mãn thì động cơ làm việc cũng không tăng lên mấy.
    - Những yếu tố động viên có khả năng động viên khi chúng được thỏa mãn. Nhưng khi không được thỏa mãn thì động cơ làm việc cũng không giảm





# CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

- **Nhận xét:**

- Tiền lương là một yếu tố cần thiết, nhưng không phải là tất cả. Không hẳn cứ phải tăng lương mới thúc đẩy người ta làm công việc tốt hơn mức cần thiết.
- Những yếu tố về môi trường là rất nhiều nhưng khó thay đổi. Khi tác động đến những yếu tố về môi trường, trước hết là nhằm mục đích giảm thiểu các bất bình, gia tăng sự thỏa thuận, chuẩn bị cho việc xuất hiện các yếu tố động viên.
- Những yếu tố động viên thì có thể thay đổi: cá nhân có thể điều chỉnh sáng kiến của bản thân mình, tự mình xác định những mục tiêu cao và khó. Kết quả của việc thực hiện hoàn toàn tùy thuộc vào chính người thực hiện và có thể đo lường được kết quả của việc mình làm.
- Ước muốn của nhân viên là trưởng thành và phát triển về mặt nghề nghiệp. Vì vậy, một người có động cơ làm việc là một người quan tâm đến công việc mình làm. Sự quan tâm này bao giờ cũng tăng lên khi cá nhân được tự mình tổ chức công việc của mình.



# CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

- **Một số điểm lưu ý:**

- Con người được động viên khi anh ta có khả năng thực hiện được những ý định của mình.
- Con người được kích thích mỗi khi ứng xử của mình được đánh giá đúng thông qua những lời khen ngợi (khi có kết quả tốt) hoặc xử phạt (khi không đạt yêu cầu).
- Để một người được động viên lâu dài, anh ta cần phải được động viên thường xuyên.
- Con người thường hay bị chán nản khi nhận những lời chê bai về bản thân hoặc về cách cư xử mà anh ta không thay đổi được (hoặc không biết nên thay đổi như thế nào).
- Không có nguồn động viên nào lớn hơn là vượt qua khó khăn để đạt được một mục tiêu tự định ra cho mình





# CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

- Lý thuyết về Nhu cầu đã được thỏa của D. McClelland (1961):
  - Trong quá trình làm việc các cá nhân chịu tác động mạnh mẽ bởi ba nhân tố có ảnh hưởng, tác động với nhau.
    - **Nhu cầu thành tích (achievement motivation):** Kiểu người thành tích thích các dự án thử thách, có những mục tiêu có thể thực hiện được và một số ý kiến phản hồi.
    - **Nhu cầu quyền lực (authority/power motivation):** Những người có nhu cầu quyền lực mong muốn tác động, ảnh hưởng và kiểm soát các nguồn lực, con người nếu có lợi cho họ.
    - **Nhu cầu liên minh (affiliation motivation):** Những người có nhu cầu liên minh mong muốn có mối quan hệ gần gũi và thân thiện với mọi người xung quanh. Nhu cầu liên minh làm cho con người cố gắng vì tình bạn, thích hợp tác thay vì cạnh tranh, mong muốn xây dựng các mối quan hệ dựa trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau → người quản lý nên cố tạo một môi trường làm việc hợp tác cho họ



# CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ

- **Lý thuyết X & Y của D. McGregor**
  - **Thuyết X:** có cái nhìn tiêu cực vào người lao động, cho rằng nhân viên không thích và né tránh công việc, vì thế người quản lý phải sử dụng các biện pháp sự bắt buộc, đe dọa và các phương pháp kiểm soát để làm cho nhân viên phải đáp ứng các mục tiêu.
  - **Thuyết Y:** quá lạc quan về người lao động, 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 dựa trên phương pháp Nhật bản, **gia tăng sự trung thành của người lao động với công ty** bằng cách tạo ra sự an tâm và mãn nguyện cho người lao động cả trong và ngoài khi làm việc



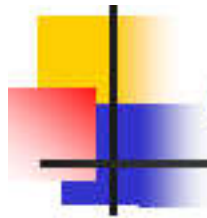


# ẢNH HƯỞNG & QUYỀN LỰC

---

- **Ảnh hưởng** (Influence)

- 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.



# ẢNH HƯỞNG & QUYỀN LỰC

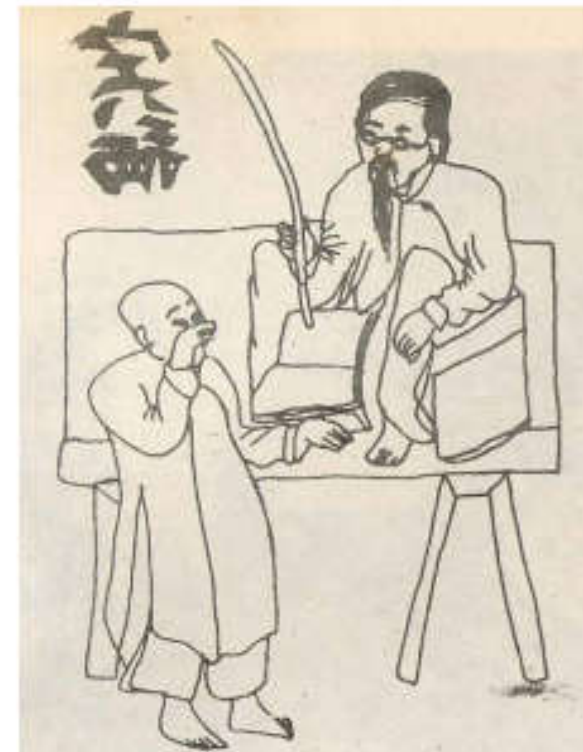
- **Sự thử thách:** khả năng giao việc mà tận dụng sự thích thú của nhân viên trong việc thực hiện một công việc cụ thể nào đó.
- **Sự thành thạo:** Kiến thức đặc biệt của người quản lý dự án mà người ta cho rằng quan trọng.
- **Quan hệ thân thiện** (Friendship): khả năng thiết lập các mối quan hệ cá 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:
  - Sự thành thạo, Chuyên nghiệp
  - 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
  - Việc trao quyền
  - Tiền
  - Kỷ luật (phạt).



# ẢNH HƯỞNG & QUYỀN LỰC

## ■ Quyền lực

- Quyền lực 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 quyền lực bao gồm:
  - Ép buộc
  - Pháp qui (Legitimate)
  - Chuyên gia (Expert)
  - Khen thưởng
  - Quy chiếu (Referent)



# LÃNH ĐẠO

**Lãnh đạo:** Là hành động **động viên** hay **cưỡng ép** người khác hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể để đạt tới mục tiêu của tổ chức

## Lãnh đạo theo cổ điển

- sinh ra là có vai trò lãnh đạo
- Tính cách lãnh đạo > < không có tính cách lãnh đạo

## Lãnh đạo theo hành vi

- Lãnh đạo thì phải thông qua đào tạo huấn luyện
  - Các nhiệm vụ của nhà lãnh đạo
  - Kiểu lãnh đạo



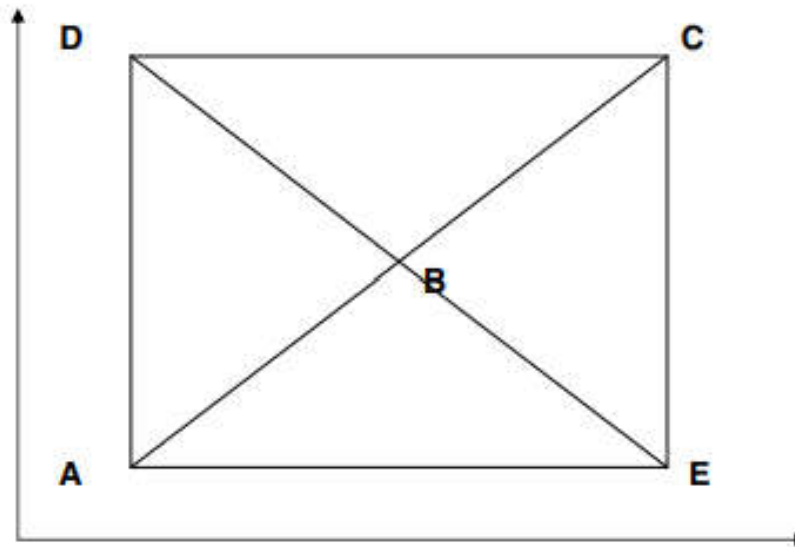
## Lãnh đạo theo sự phù hợp

- Việc lãnh đạo hiệu quả tùy thuộc vào các yếu tố của môi trường
  - Tính cách, kinh nghiệm của người lãnh đạo và của nhân viên
  - Cấu trúc của nhiệm vụ cần được thực hiện (cấu trúc tốt hay cấu trúc kém)

# LÃNH ĐẠO

## CÁC KIỂU LÃNH ĐẠO

Quan tâm đến  
con người



Quan tâm đến  
công việc



# LÃNH ĐẠO

## CÁC KIỂU LÃNH ĐẠO

**Độc tài**  
(tập trung  
quyền lực)

Mức độ tham gia của cấp  
lãnh đạo trong quá trình ra  
quyết định

Mức độ tham gia của người  
dưới quyền trong quá trình  
ra quyết định

**Tự do**  
(phân quyền)





# LÃNH ĐẠO

## MÔ HÌNH V. VROOM LEADERSHIP MODEL

- **AI**                      **Authoritarian**  
                              **(độc đoán, chuyên quyền)**
- **AII**
- **CI**                      **Consultative**  
                              **(Tham vấn)**
- **CII**
- **GII**                      **Group**  
                              **(Tập thể)**



**Tập trung**



**Phân quyền**



# LÃNH ĐẠO

---

## **BA QUY TẮC ĐỂ BẢO VỆ CHẤT LƯỢNG CỦA QUYẾT ĐỊNH**

### **1. QUY TẮC THÔNG TIN**

**Nếu:** - chất lượng là quan trọng  
- nhà lãnh đạo không đủ thông tin

**Thì:** loại kiểu AI

### **2. QUY TẮC VỀ PHÙ HỢP MỤC TIÊU**

**Nếu:** - Chất lượng là quan trọng  
- Những người nhân viên không rõ mục tiêu của tổ chức

**Thì:** không nên dùng GII

### **3. QUY TẮC MÀ VẤN ĐỀ KHÔNG CÓ CẤU TRÚC**

**Nếu:** - Chất lượng là quan trọng  
- Vấn đề không có cấu trúc  
- Người lãnh đạo không đủ thông tin và không biết lấy thông tin ở đâu

**Thì:** AI, AII, CI, CII đều bị loại bỏ



## **BÓN QUY TẮC BẢO VỆ SỰ CHẤP NHẬN CỦA QUYẾT ĐỊNH**

### **1. QUY TẮC CHẤP NHẬN**

- Nếu:**
- Người lãnh đạo không biết nhân viên có chấp nhận thực hiện quyết định này hay không
  - Người lãnh đạo không biết chắc quyết định độc đoán của tôi có được nhân viên chấp nhận hay không

**Thì:** AI, AII bị loại bỏ

### **2. QUY TẮC MÂU THUÃN**

- Nếu:**
- Người lãnh đạo không biết nhân viên có chấp nhận thực hiện quyết định này hay không
  - Người lãnh đạo không biết chắc quyết định độc đoán của tôi có được nhân viên chấp nhận hay không
  - Quyết định đó gây ra mâu thuẫn giữa các nhân viên

**Thì:** AI, AII, CI đều bị loại bỏ





## **BỐN QUY TẮC BẢO VỆ SỰ CHẤP NHẬN CỦA QUYẾT ĐỊNH**

### **3. QUY TẮC CÔNG BẰNG**

**Nếu :** - Chất lượng là không quan trọng  
- Sự chấp nhận là quan trọng

**Thì:** AI, AII, CI, CII đều bị loại bỏ

### **4. QUY TẮC ƯU TIÊN CHẤP NHẬN**

**Nếu:** - Sự chấp nhận là quan trọng  
- Không đảm bảo được quyết định là độc đoán hay không  
Tin tưởng vào nhân viên

**Thì:** AI, AII, CI, CII đều bị loại bỏ



# THẢO LUẬN

## ■ **Lãnh đạo theo tình huống cụ thể?**

- Theo thâm niên công tác
- Theo giai đoạn phát triển của tập thể
- Dựa vào giới tính
- Trình độ nhân viên
- Dựa theo tuổi
- Độc đoán ... ?
- Dân chủ ...?
- Tự do ...?





## NĂNG LỰC NỀN TẢNG CHO CÁ NHÂN & HIỆU QUẢ QUẢN LÝ

- Năng lực tự quản lý
- Năng lực giao tiếp quản lý
- Năng lực quản lý đa dạng
- Năng lực quản lý hợp đạo lý
- Năng lực quản lý thông qua văn hóa
- Năng lực quản lý nhóm
- Năng lực quản lý sự thay đổi





## 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
  - Năng động (Be proactive)
  - Bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định (Begin with the end in mind)
  - Ưu tiên cho điều quan trọng nhất (Put first things first)
  - Thói quen Suy nghĩ cả hai đều có lợi (Think win-win)
  - Lắng nghe và thấu hiểu (Seek first to understand, then to be understood)
  - Đồng tâm hiệp lực (Synergize)
  - Rèn giũa bản thân (Sharpen the saw)





# CẢI THIỆN HIỆU QUẢ



- **Lắng nghe, thấu hiểu và cải tiến quan hệ**
  - Người quản lý dự án tốt là những người biết lắng nghe thấu đáo; họ nghe với sự chú ý và hiểu vấn đề.
  - Trước khi giao tiếp với ai, bạn phải có mối quan hệ tốt với người đó.
  - 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.
  - 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 HIỆU QUẢ

---

- **Cải thiện mối quan hệ giữa người dùng và nhà triển khai**
  - 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.
  - 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
  - Một số công ty đã thiết kế lại bộ phận CNTT giống như các công ty tư vấn



# CẢI THIỆN HIỆU QUẢ

- **Lời khuyên cho Nhà quản lý Dự án:**
  - **Đừng nên gấp gáp lập công:** vội vàng chỉ mang lại sai lầm → cần chuẩn bị kế hoạch làm việc cẩn thận. Thay vì lập công một mình, bạn có thể cùng mọi người lập thành tích tập thể.
  - **Hãy tự tin vào bản thân:** Khi giao việc cho nhân viên, bạn hãy dùng thái độ nhẹ nhàng nhưng cứng rắn trong lời nói
  - **Không nên lạm dụng quyền lực:** lạm dụng → tạo nên một làn sóng khó chịu âm ỉ trong lòng mọi người.
  - **Thảo kế hoạch làm việc an toàn:** Sếp là người đầu tàu, thảo ra các kế hoạch làm việc để nhân viên thực hiện, vạch các kế hoạch và hạn chế tối đa sai sót và rủi ro → nên tập thói quen làm việc tập thể, cùng nhân viên thảo luận các phương án để có hướng phát triển tốt nhất cho công việc của bộ phận đó





# CẢI THIỆN HIỆU QUẢ

---

## ■ 6 TIP quan trọng:

- Xây dựng thành công các quan hệ của các cá nhân trong dự án để đảm bảo các thành viên luôn gắn bó cộng tác và hỗ trợ nhau trong việc hoàn thành mục tiêu đề ra của dự án.
- Giao tiếp, lắng nghe và truyền đạt thông tin một cách hiệu quả đến mỗi cá nhân trong nhóm.
- Xây dựng nhóm và văn hóa nhóm thành công nhằm làm cho mọi người làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn
- Biết được mục tiêu chiến lược của dự án và của công ty đồng thời đảm bảo các mục tiêu và chiến lược này cũng được truyền đạt đầy đủ đến nhân viên của mình
- Biết ghi nhận và đánh giá sự đóng góp của từng cá nhân trong dự án để thúc đẩy mọi thành viên không ngừng phát triển
- Đào tạo và tạo điều kiện cho từng thành viên phát triển kỹ năng của mình





## QUI 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:
  - Lập Kế Hoạch tổ chức
  - Thu nhận nhân viên
  - Phát triển Nhóm



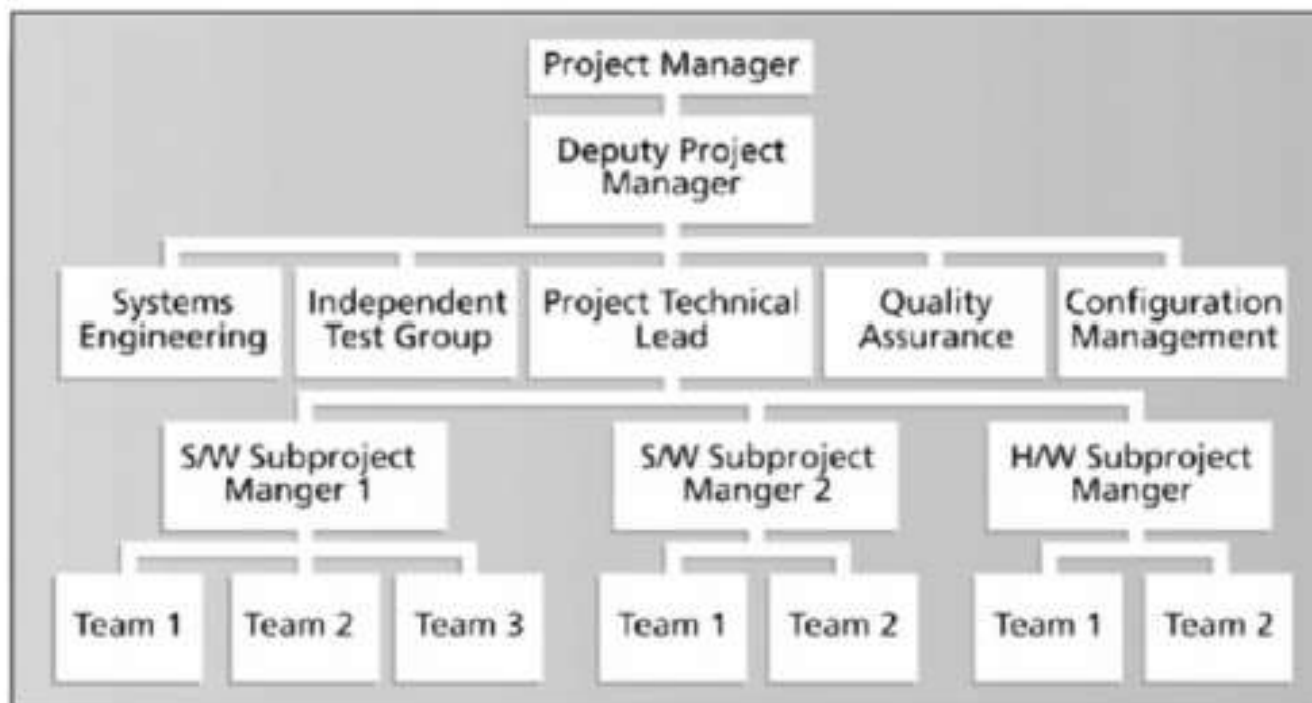
## LẬP KẾ HOẠCH TỔ CHỨC

---

- Việc lập kế hoạch tổ chức bao gồm các chức năng sau:
  - Lập Sơ đồ tổ chức dự án.
  - 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).



# LẬP KẾ HOẠCH TỔ CHỨC



Sơ đồ tổ chức





# LẬP KẾ HOẠCH TỔ CHỨC

WBS activities →									
OBS units ↓		1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	1.1.5	1.1.6	1.1.7	1.1.8
	Systems Engineering	R	R P					R	
	Software Development			R P					
	Hardware Development				R P				
	Test Engineering	P							
	Quality Assurance					R P			
	Configuration Management						R P		
	Integrated Logistics Support							P	
	Training								R P
R = Responsible organizational unit									
P = Performing organizational unit									

Ma trận phân công trách nhiệm (RAM)

# LẬP KẾ HOẠCH TỔ CHỨC

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.

RAM cho thấy vai trò của các bên tham gia



## 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.





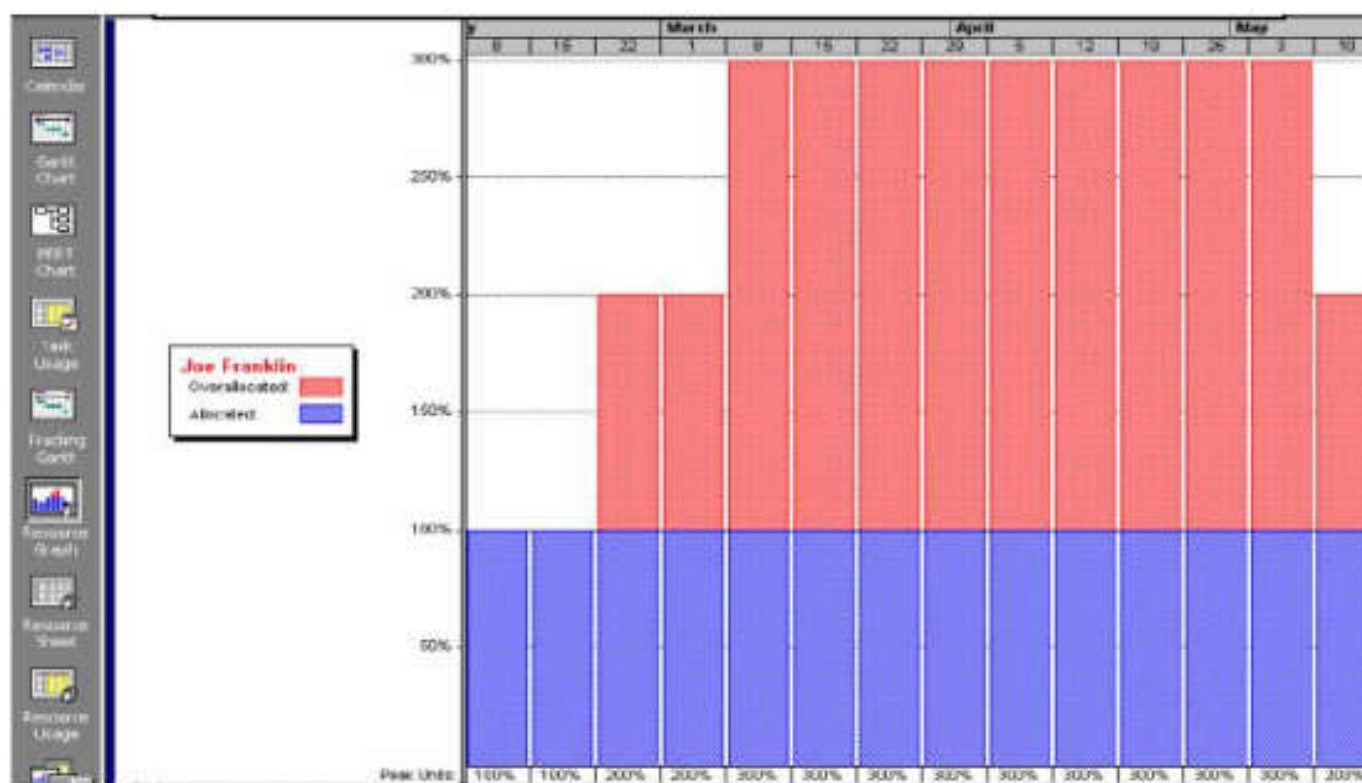
## THU NHẬN NHÂN VIÊN

---

- Resource loading: Mức sử dụng tài nguyên
  - Resource loading là lượng tài nguyên một dự án đòi hỏi trong một khoảng thời gian cụ thể
  - Nhật đồ tài nguyên cho thấy mức sử dụng tài nguyên
  - 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



# THU NHẬN NHÂN VIÊN



Biểu đồ cho thấy sự phân bổ dư thừa



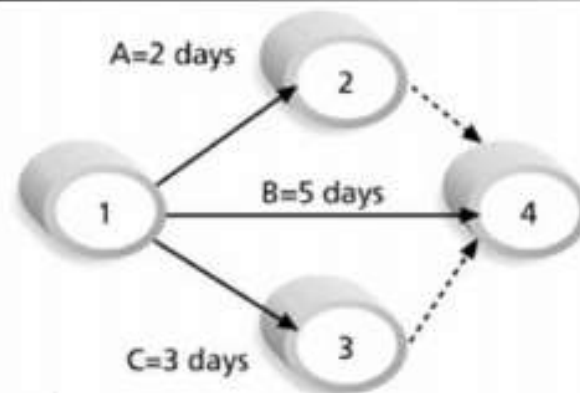
## THU NHẬN NHÂN VIÊN

---

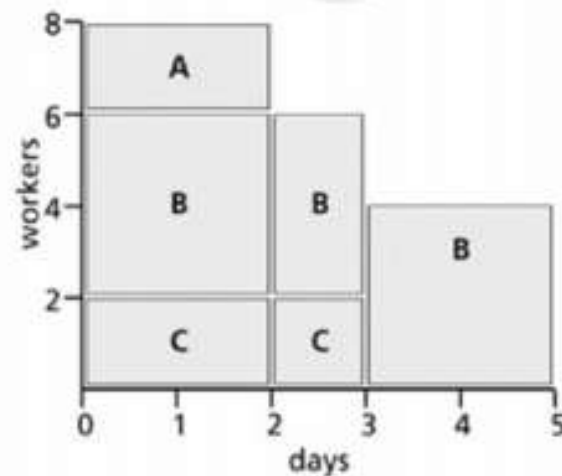
- Resource leveling: Cân đối tài nguyên
  - Cân đối tài nguyên là kỹ thuật giải quyết xung đột về tài nguyên bằng cách trì hoãn các công việc
  - Mục đích chính của cân đối tài nguyên là tạo ra phân bố tài nguyên mịn hơn và làm giảm phân bố vượt mức



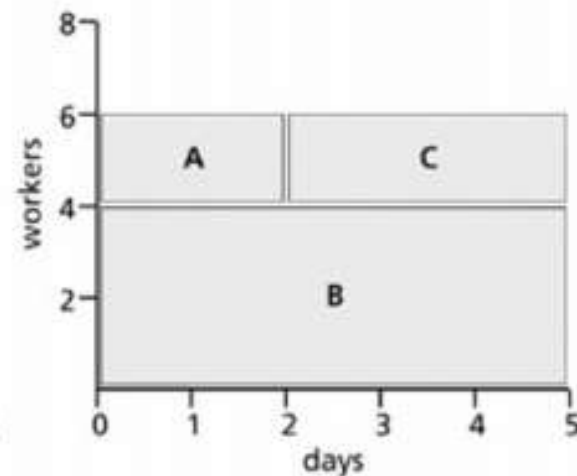
# THU NHẬN NHÂN VIÊN



The project network with Activities A, B, and C and durations as shown. Activity A has 3 days of slack, and Activity C has 2 days of slack. Assume Activity A has 2 workers, B has 4 workers, and C has 2 workers.



Resource usage if all Activities start on day one



Resource usage if Activity C is delayed 2 days, its total slack

Cân đối tài nguyên

# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

Coming together is a beginning  
Keeping together is progress  
Working together is a success

(Đến với nhau là bước khởi đầu  
Gắn bó với nhau là tiến bộ  
Làm việc chung với nhau mới là thành công)





## PHÁT TRIỂN NHÓM

- Làm việc theo nhóm (Team work): các cá nhân cùng làm việc với nhau để hoàn thành nhiệm vụ
- **Hiệu quả tổng hợp (Synergy):**  
Tối ưu tổng thể  $\geq$  tổng các tối ưu cục bộ

>

$$1 + 1 = 2 \quad ?$$

<





## PHÁT TRIỂN NHÓM

---

- Nó giúp làm việc đồng đội hoàn thành tốt hầu hết các dự án.
- 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.
- Các hoạt động xây dựng nhóm bao gồm:
  - Thử thách về thể chất
  - Các công cụ chỉ ra các sở thích tâm lý



# PHÁT TRIỂN 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)<sup>1</sup> 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:
  - Hướng ngoại / Hướng nội (E/I) (**E**xtroversion-**I**ntroversion)
  - Giác quan / Trực quan (S/N) (**S**ensing-**I**ntuition)
  - Khách quan / Nhân bản (T/F) (**T**hinking – **F**eeling).
  - Nguyên tắc / Linh hoạt (J/P) (**J**udging – **P**erceiving)

## Extroverted vs. Introverted: Xu hướng tự nhiên

### ■ Extroverted:

- Hành động trước hết, suy nghĩ và cân nhắc sau
- Cảm thấy khổ sở nếu bị cách ly với thế giới bên ngoài
- Hứng thú với con người, sự việc xung quanh
- Quảng giao, thích tiếp xúc với nhiều người

### ■ Introverts

- Suy nghĩ và cân nhắc kỹ lưỡng trước khi hành động
- Cần có một khoảng thời gian riêng tư đáng kể để nạp năng lượng
- Hứng thú với đời sống nội tâm, đôi khi tự cô lập với thế giới bên ngoài
- Thích nói chuyện tay đôi





## Sensing vs. Intuitive:

### Cách tìm hiểu và nhận thức thế giới

#### ■ Sensing type

- Dùng cảm giác của mình để thu thập chi tiết dữ liệu.
- Sống với hiện tại
- Thích các giải pháp đơn giản và thực tế
- Có trí nhớ tốt về các chi tiết của những sự kiện trong quá khứ
- Giỏi áp dụng kinh nghiệm
- Thích các thông tin rõ ràng, chắc chắn; không thích phỏng đoán hoặc những sự việc không rõ ràng.

#### ■ Intuitives

- Trực quan → đưa ra quyết định tổng thể
- Hay nghĩ đến tương lai
- Sử dụng trí tưởng tượng, hay sáng tạo ra những khả năng mới
- Thường chỉ nhớ đến ý chính và các mối liên hệ
- Giỏi vận dụng lý thuyết
- Thoải mái với sự nhập nhằng, hay thông tin không rõ ràng



## Thinking vs. Feeling: Cách quyết định và lựa chọn

### ■ Thinking types:

- Luôn tìm kiếm sự kiện và logic để đưa ra kết luận
- Chú ý đến các nhiệm vụ, công việc cần phải hoàn thành một cách tự nhiên
- Đưa ra các phân tích phê phán và có mục đích một cách dễ dàng
- Chấp nhận xung đột là một phần tự nhiên trong mối quan hệ giữa người với người.



### ■ Feeling types:

- Xem xét cảm giác cá nhân và ảnh hưởng đến người khác trước khi đưa ra quyết định
- Một cách tự nhiên, dễ xúc động trước nhu cầu hay phản ứng của người khác.
- Tìm kiếm sự nhất trí hay ý kiến của đa số
- Khó xử khi có xung đột



## Judging vs. Perceiving: Cách thức hành động

### ■ Judging types:

- Có kế hoạch chu đáo trước khi hành động
- Tập trung vào các hoạt động có tính nhiệm vụ; hoàn tất các công đoạn quan trọng trước khi tiếp tục
- Làm việc tốt nhất và không bị stress khi vượt trước thời hạn
- Tự đặt ra mục tiêu, thời hạn, và các thủ tục để quản lý cuộc sống

### ■ Perceiving types:

- Có thể hành động mà không cần lập kế hoạch; lập kế hoạch tùy theo tình hình
- Thích làm nhiều việc cùng lúc, không phân biệt giữa công việc và trò chơi
- Chịu sức ép tốt, vẫn làm việc tốt khi sắp hết thời hạn
- Tìm cách tránh né cam kết nếu nó ảnh hưởng đến sự linh động, tự do và phong phú







## PHÁT TRIỂN NHÓM

---

- Bài test trên trang [www.humanmetrics.com](http://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.
- **MBTI** phân loại tính cách mọi người ra làm 16 loại: ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ, ISTP, ISFP, INFP, INTP, ESTP, ESFP, ENFP, ENTP, ESFJ, ESTJ, ENFJ, ENTJ



# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

- **Ví dụ:**

- ISTJ : Introvert Sensing Thinking Judging
- ENFP : Extrovert Intuitive Feeling Perceiving

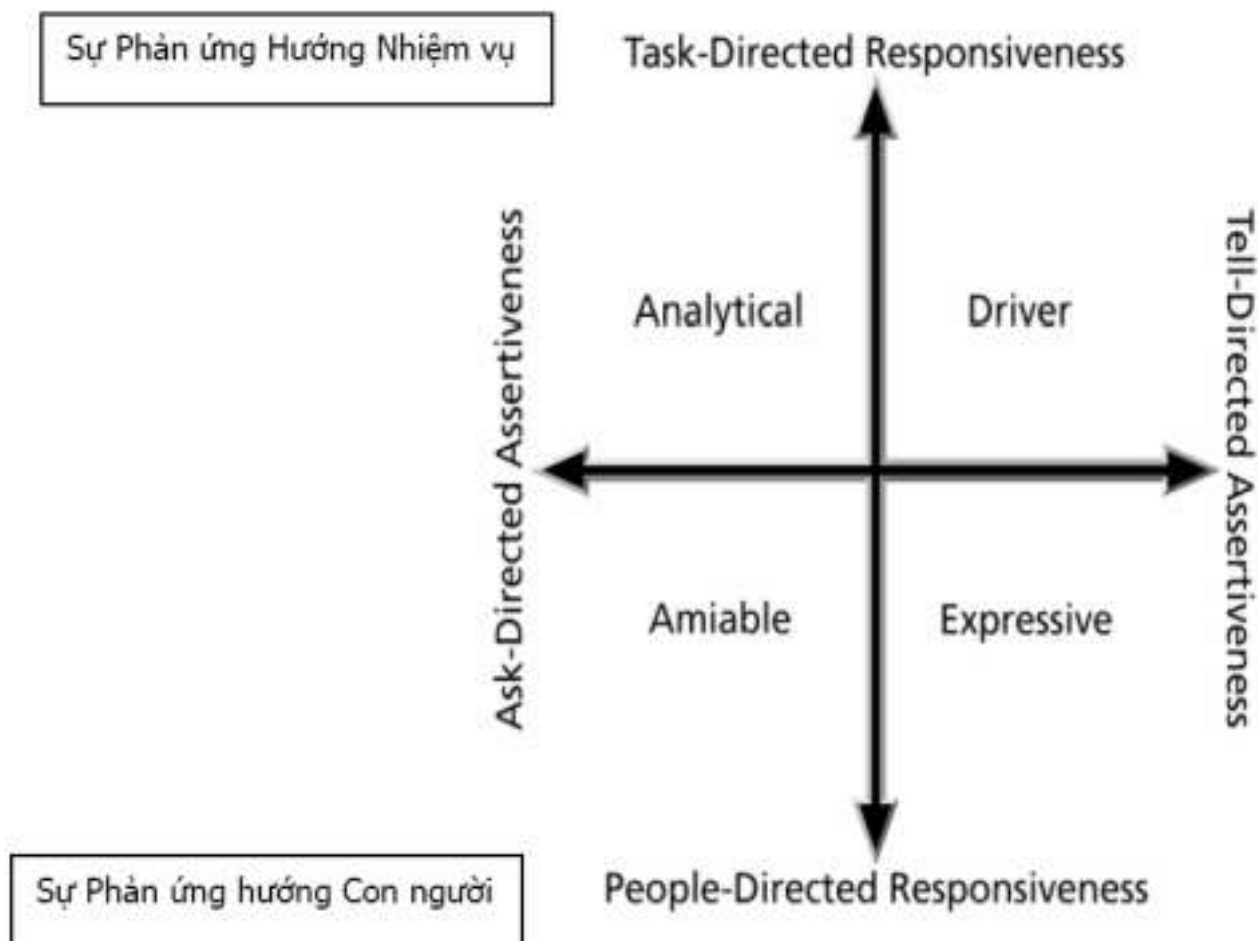
- Các nhóm này được chia thành 4 phần như sau:

- **Drivers** : INFJ, INFP, INTJ, INTP. (Có tính cách dẫn dắt).
- **Expressives** : ENFJ, ENFP, ENTJ, ENTP. (Có tính cách thể hiện).
- **Analyticals** : ESTJ, ESFJ, ESTP, ESFP (Có tính cách phân tích).
- **Amiables**: ISTJ, ISFJ, ISTP, ISFP. (Có tính cách hướng thiện).



# PHÁT TRIỂN NHÓM

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







# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

## Các yếu tố giúp làm việc theo nhóm có hiệu quả:

- + Kỹ năng của các thành viên
- + Cấu trúc tổ chức
- + Kiểu quản lý
- + Các phẩm chất nghề nghiệp của thành viên
- + Quan tâm và chịu trách nhiệm của công việc
- + Chịu sự kích thích của môi trường làm việc
- + Cầu tiến trong nghề nghiệp

## Có các Kỹ năng cần thiết:

- + Kỹ năng kỹ thuật
- + Kỹ năng xử lý thông tin
- + Kỹ năng giao tiếp hiệu quả
- + Kỹ năng ra quyết định



# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

## Lợi ích của làm việc theo nhóm

- + Nâng cao được thành quả
- + Xây dựng được hiệu quả tổng hợp
- + Nâng cao được khả năng sáng tạo
- + Làm giảm bớt được căng thẳng và các mâu thuẫn
- + Giải quyết vấn đề một cách hiệu quả
- + Nâng cao được yếu tố đạo đức, tinh thần, sự quan tâm và sự tin tưởng lẫn nhau
- + Đương đầu với thử thách

## Các khó khăn của làm việc theo nhóm

- + Tốn thời gian và tốn công sức
- + Ra quyết định chậm
- + Dẫn đến xu hướng nhóm tách rời khỏi tổ chức "Mẹ"
- + Hình thành bè phái



# PHÁT TRIỂN NHÓM

---



## Giao tiếp hiệu quả:

- Yếu tố chủ yếu của làm việc theo nhóm
- Biết lắng nghe
  - + Thái độ: quan tâm, chú ý, tôn trọng.
  - + Dáng điệu: nghe bằng mắt, không cắt ngang lời nói người khác.
  - + Tập trung: nội dung, cảm xúc





# PHÁT TRIỂN NHÓM

## Quan điểm cũ

- + Tìm cách tránh mâu thuẫn
- + Mâu thuẫn là do sai lầm của quản lý
- + Mâu thuẫn là một dấu hiệu xấu
- + Mâu thuẫn cần phải được loại bỏ

## Quan điểm mới

- + Không thể tránh được mâu thuẫn → cần phải đương đầu với mâu thuẫn
- + Mâu thuẫn là do nhiều nguyên nhân khác nhau
- + Mâu thuẫn có thể xấu, có thể tốt
- + Mâu thuẫn cần phải được quản lý và kiểm soát



# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

- **Các điều kiện để nhóm làm việc có hiệu quả**
  - Thời gian: mọi thành viên đều phải cam kết dành thời gian để hoàn thành nhiệm vụ
  - Tình cảm: mọi thành viên phải quan tâm tới mục tiêu, công việc, tương lai và con người trong nhóm
  - Tập trung: Tất cả các thành viên trong nhóm phải biết vấn đề của nhóm và trong đầu mỗi thành viên phải có thứ tự các ưu tiên của nhóm



# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

## ■ **Xây dựng nhóm**

- Mâu thuẫn nội bộ: mâu thuẫn không giải quyết được
- Các thành viên đều lo lắng và nản lòng: có tâm trạng muốn thoát ra khỏi nhóm
- Các quyết định tùy tiện được ra bởi một người hay một số người không có sự chấp nhận của những người khác.





# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

- **Các thất bại của làm việc theo nhóm**
  - Các yếu tố để xây dựng nhóm:
    - Chọn đúng việc phối hợp các người trong nhóm
    - Tổ chức nhóm hoàn thành nhiệm vụ
    - Chọn đúng kiểu lãnh đạo
  - Các vấn đề cần quan tâm:
    - Thông tin hiệu quả giữa các thành viên trong nhóm
    - Cách giải quyết vấn đề hiệu quả
    - Cách giải quyết mâu thuẫn
    - Tính sáng tạo trong nhóm
    - Không khí làm việc tin cậy và hỗ trợ
    - Phải rõ được mục tiêu của nhóm và vai trò của các thành viên trong nhóm



# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

- **Các biện pháp tổng quát:**
  - Mọi việc phải được hoạch định và thực hiện cẩn thận
  - Những vấn đề không rõ thì nên nhờ tư vấn/chuyên viên
  - Thu thập thông tin đầy đủ
  - Phải có quá trình tự đánh giá
- **Điều kiện để thành công:**
  - Được sự hỗ trợ từ các nhà quản lý
  - Sự tự nguyện tham gia của các thành viên trong nhóm



# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

- **Hệ thống công nhận & khen thưởng**
  - Hệ thống công nhận và khen thưởng dựa trên cơ sở đội nhóm có thể thúc đẩy làm việc đồng đội.
  - Chú trọng vào việc khen thưởng nhóm vì những thành quả đã đạt được.
  - 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





# PHÁT TRIỂN NHÓM

---

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