



ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN
KHOA HỆ THỐNG THÔNG TIN

CHƯƠNG 9

QUẢN LÝ NHÂN LỰC

GV: ThS. Hồ Trần Nhật Thủy



Nội dung



1. Tầm quan trọng của quản lý nhân lực
2. Các học thuyết về quản lý con người
3. Quy trình quản lý nhân lực

1. Tầm quan trọng của quản lý nhân lực



- Con người quyết định thành công hay thất bại của dự án hay tổ chức.
- Sự cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt và nguồn nhân lực là yếu tố chiến lược tạo lên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp.





1. Tầm quan trọng của quản lý nhân lực
2. Các học thuyết về quản lý con người
 - § Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của A. Maslow.
 - § Lý thuyết “hai yếu tố” của F. Herzberg.
 - § Lý thuyết về nhu cầu thúc đẩy của D. McClelland.
 - § Lý thuyết X & Y của D. McGregor.
3. Quy trình quản lý nhân lực

2. 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**.

2.1 Các lý thuyết động cơ



- **Lý thuyết Thứ bậc Nhu cầu của A. Maslow**
 - Một chuỗi nhu cầu => Hành vi của con người.
 - Con người có những phẩm chất đặc biệt cho họ khả năng lựa chọn độc lập → cho họ quyền kiểm soát vận mệnh của mình.
 - Khi nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn là động lực mạnh mẽ cho hành vi.

2.1 Các lý thuyết động cơ (tt)



- **Lý thuyết Thứ bậc Nhu cầu của A. Maslow (tt)**



2.1 Các lý thuyết động cơ (tt)



- **Học thuyết động cơ – duy trì của F. Herzberg**
(motivator-hygiene theory)

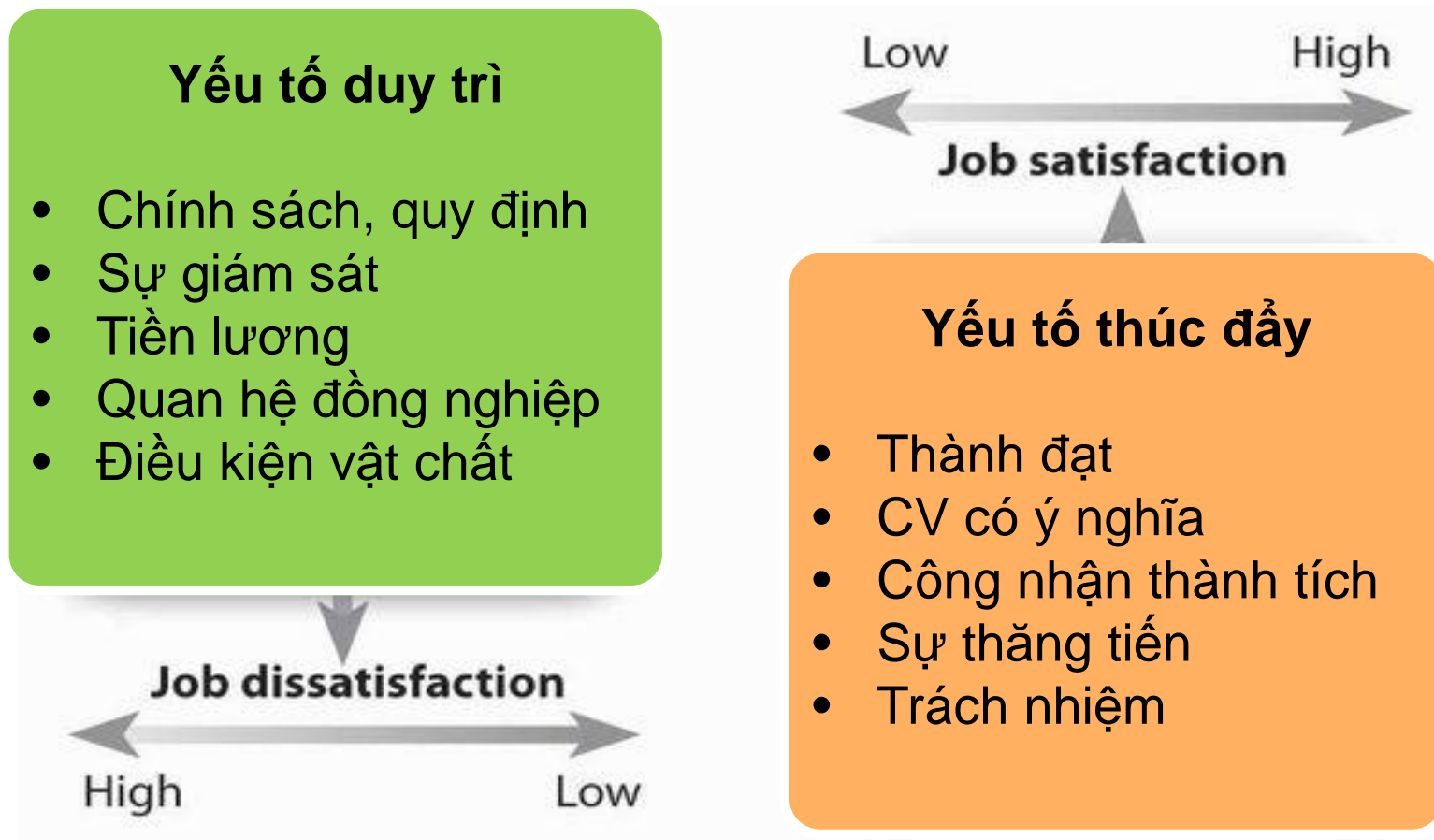
§ **Các yếu tố duy trì (*hygiene factors*)**: sự đáp ứng các nhu cầu bậc thấp của cá nhân sẽ không thúc đẩy con người mà chỉ ngăn người đó không bất mãn.

§ **Các yếu tố thúc đẩy (*motivational factors*)**: Chỉ khi các nhu cầu bậc cao được đáp ứng thì cá nhân đó mới được thúc đẩy.

2.1 Các lý thuyết động cơ (tt)



- Học thuyết động cơ – duy trì của F. Herzberg



2.1 Các lý thuyết động cơ (tt)



• Thuyết nhu cầu thúc đẩy – David McClelland

Thành tựu Achievement

- Có khao khát thực hiện và hoàn thành các mục tiêu đầy thử thách
- Chấp nhận rủi ro để đạt được mục tiêu của mình
- Thích nhận phản hồi thường xuyên
- Thường thích làm việc một mình

Liên kết Affiliation

- Muốn làm việc theo nhóm
- Muốn được yêu thích và thường sẽ đi tới cùng mục đích
- Ưu tiên hợp tác trong cạnh tranh
- Không thích rủi ro cao hoặc không chắc chắn

Quyền lực Power

- Muốn kiểm soát và tác động đến người khác
- Thích tranh luận để giành chiến thắng
- Thích sự cạnh tranh và chiến thắng
- Thích địa vị và sự công nhận

2.1 Các lý thuyết động cơ (tt)



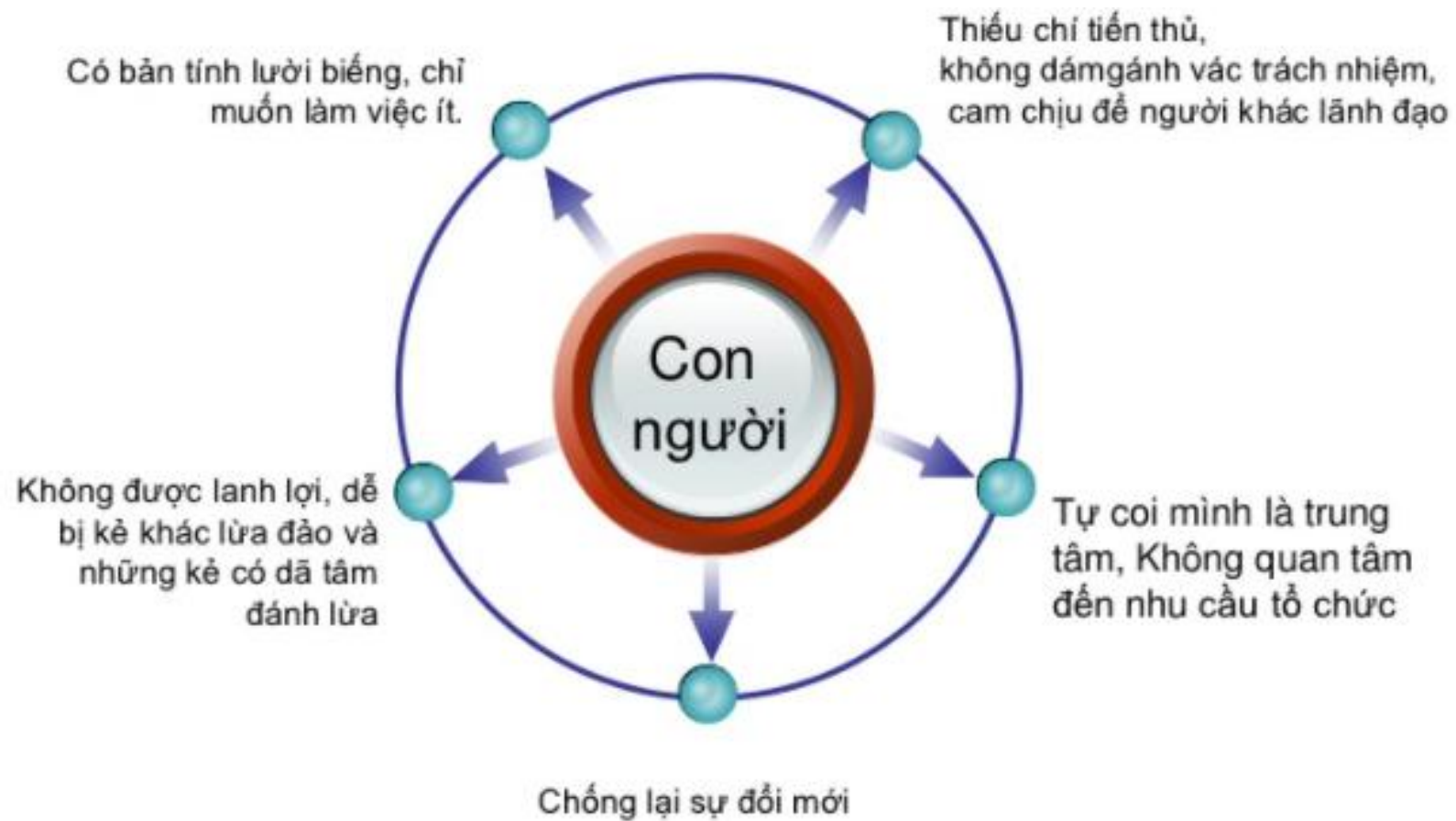
- **Thuyết X và Y của McGregor**



2.1 Các lý thuyết động cơ (tt)



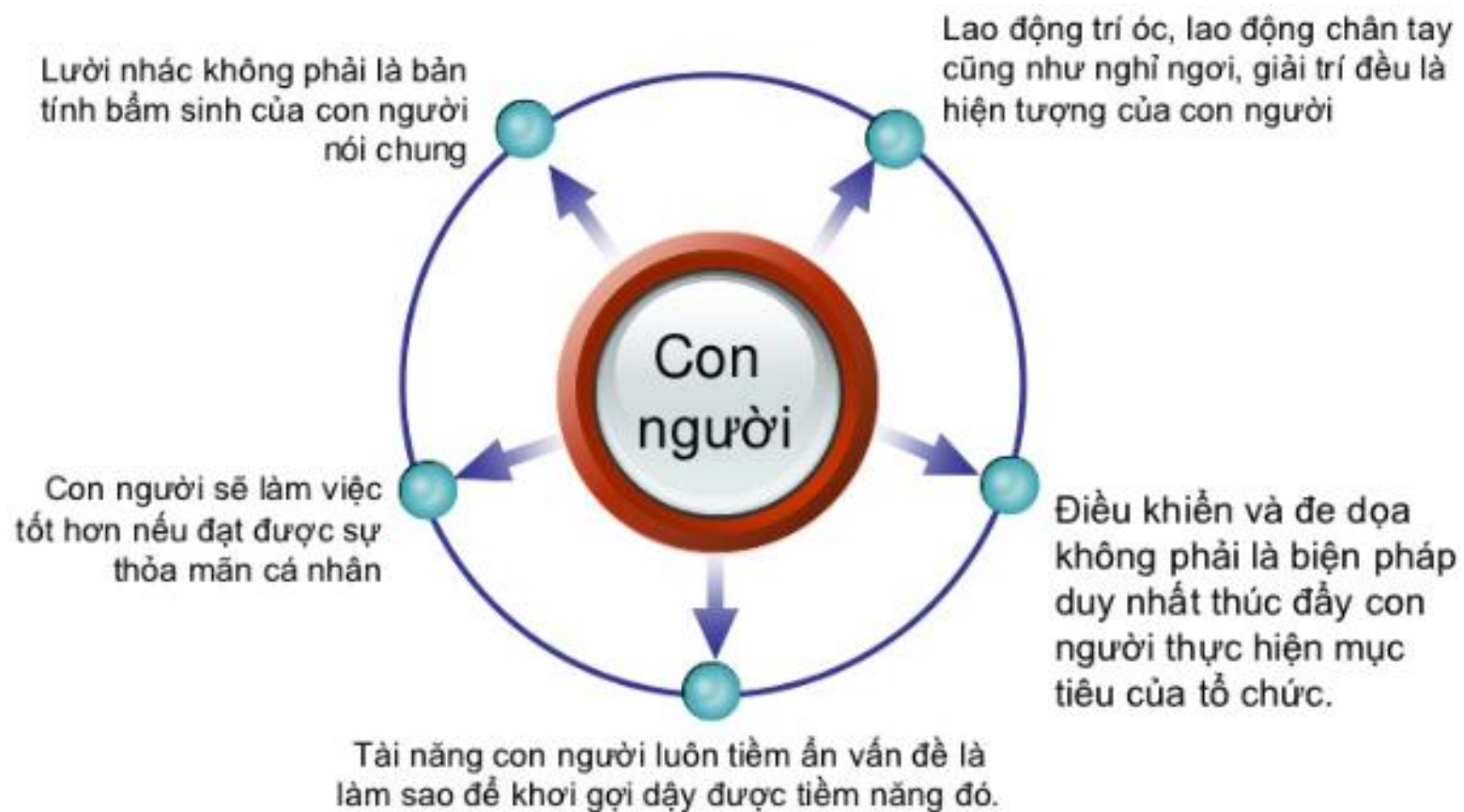
- Thuyết X và Y của McGregor: Thuyết X



2.1 Các lý thuyết động cơ (tt)



- **Thuyết X và Y của McGregor: Thuyết Y**



2.1 Các lý thuyết động cơ (tt)



- **Thuyết Z**

- Dựa trên phương pháp tiếp cận Nhật Bản để thúc đẩy công nhân.
- Nhấn mạnh sự tin tưởng, chất lượng, quyết định tập thể và văn hóa giá trị.
- Chú trọng gia tăng sự trung thành của người lao động với công ty bằng cách tạo sự an tâm, thỏa mãn, tôn trọng người lao động .
- Làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần của người lao động để từ đó họ đạt được năng suất chất lượng trong công việc.

2.2 Ảnh hưởng & Sức mạnh



§ Quan điểm của Thamhain và Wilemon về sức mạnh và ảnh hưởng:

- § Thẩm quyền: Quyền theo qui định/luật pháp.
- § Phân công: nhận thức của người QLDA ảnh hưởng đến việc phân bổ nhiệm vụ cho nhân viên.
- § Ngân sách: ủy quyền việc sử dụng ngân sách của người khác.
- § Thăng tiến: khả năng cải thiện vị trí của nhân viên.
- § Tiền: khả năng tăng thu nhập và các phúc lợi cho nhân viên.

2.2 Ảnh hưởng & Sức mạnh (t)



- **Quan điểm của Thamhain và Wilemon về sức mạnh và ảnh hưởng (tt):**

- § Phạt: khả năng đưa ra các biện pháp kỷ luật.
- § Thử thách: khả năng giao việc tận dụng sự thích thú của nhân viên khi thực hiện một công việc cụ thể nào đó.
- § Sự thành thạo (chuyên môn): người QLDA có những kiến thức đặc biệt mà người khác 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.

2.2 Ảnh hưởng & Sức mạnh (tt)



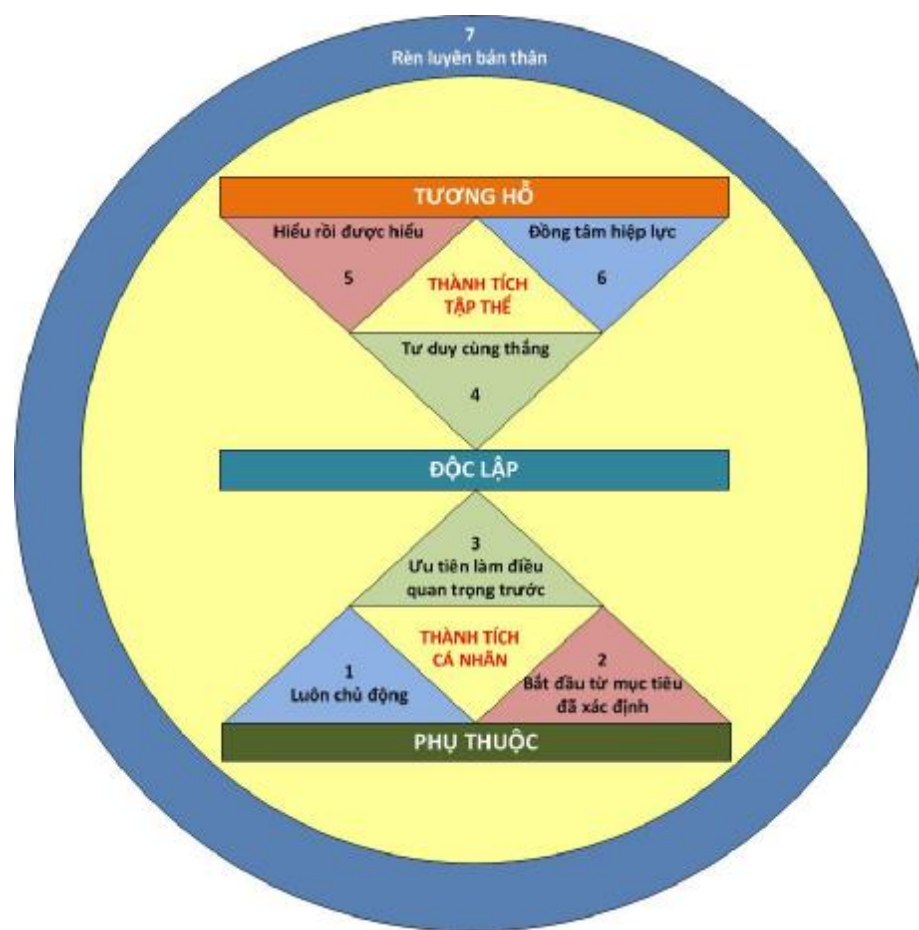
- **Sức mạnh (Power):**

- Sức mạnh là khả năng gây ảnh hưởng đến hành vi để khiến con người làm được những việc mà có thể đã không thể làm được.
- 5 loại sức mạnh:
 - Ép buộc
 - Quyền lực hợp pháp
 - Chuyên môn
 - Khen thưởng
 - Uy tín

2.3 Hiệu quả



- Stephen Covey: 7 thói quen của người thành đạt



Thói quen 1: Chủ động



• Có trách nhiệm, không đổ lỗi

• Sáng tạo

• Tự chọn lựa hành động, thái độ, cảm xúc

• Giữ vững cam kết

• Tự tin

Thói quen 2: Bắt đầu với mục tiêu



- Ù Có tầm nhìn và mục đích
- Ù Tạo thông điệp nhiệm vụ cho bản thân
- Ù Biết lên kế hoạch và lập mục tiêu
- Ù Nhận thức và tin tưởng sẽ thành công trong dự án

Thói quen 3: Ưu tiên việc quan trọng



Thói quen 4: Tư duy cùng thắng



- Biết cách xử sự, giải quyết mâu thuẫn
- Tìm kiếm giải pháp đem lại lợi ích chung
- Tôn trọng lẫn nhau
- Xây dựng mối quan hệ tốt đẹp

Thói quen 5: Hiểu rồi được hiểu



Ù Biết lắng nghe

Ù Biết thông cảm

Ù Áp dụng hiệu quả kỹ
năng giao tiếp



Thói quen 6: Hợp lực



- Có khả năng làm việc nhóm
- Tôn trọng lẫn nhau
- Xây dựng sự hợp tác, tin tưởng
- Tìm kiếm giải pháp tốt hơn

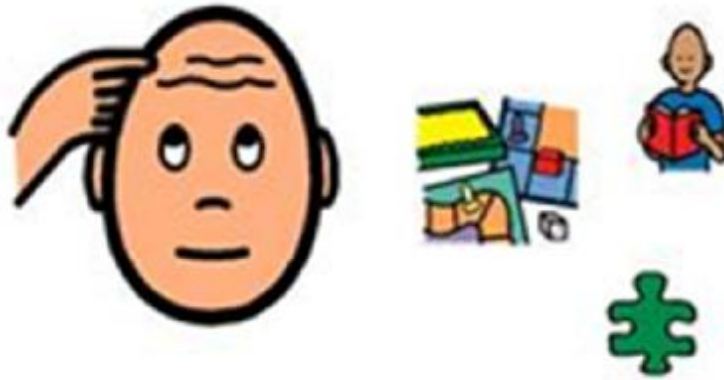
SYNERGY

$$\underline{1 + 1 \neq 2}$$

Thói quen 7: Rèn luyện bản thân



Take care of your mind!



Take care of your spirit!



Take care of your body!



Help others!



Learn!

Nội dung



1. Tầm quan trọng của quản lý nhân lực
2. Các học thuyết về quản lý con người
3. Quy trình quản lý nhân lực
 - Lập kế hoạch quản lý nhân lực
 - Thu nhận nhân viên
 - Phát triển nhóm
 - Quản lý nhóm dự án

3.1 Lập kế hoạch quản lý nhân lực

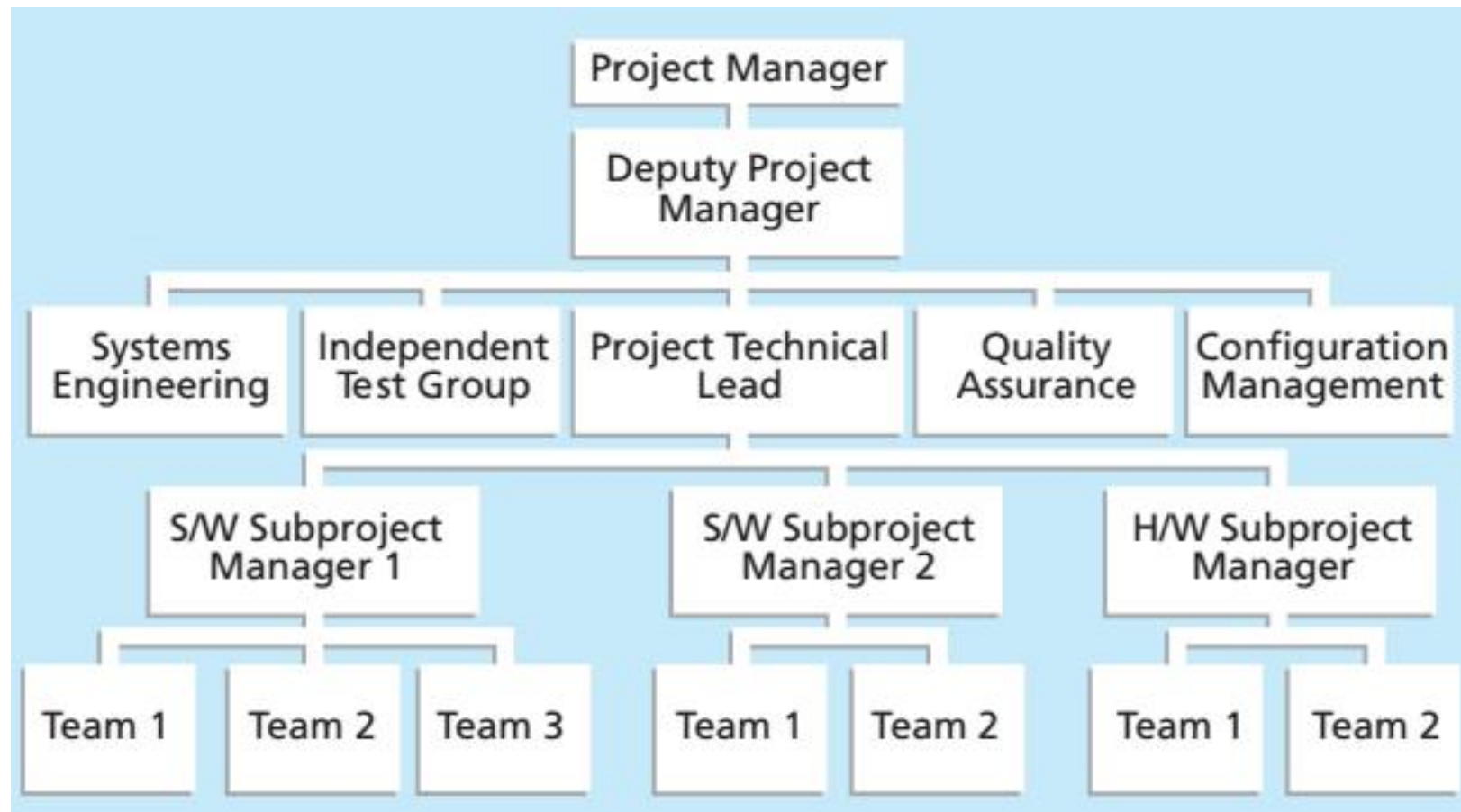


- Lập kế hoạch tổ chức bao gồm
 - Lập Sơ đồ tổ chức dự án.
 - Xác định các công việc, và phân bổ (phân công) trách nhiệm.
- Các kỹ thuật sử dụng gồm:
 - Ma trận phân công trách nhiệm (RAM = Responsibility Assignment Matrix) (hay RACI)
 - Biểu đồ tài nguyên (nguồn nhân lực).

3.1 Lập kế hoạch quản lý nhân lực (tt)



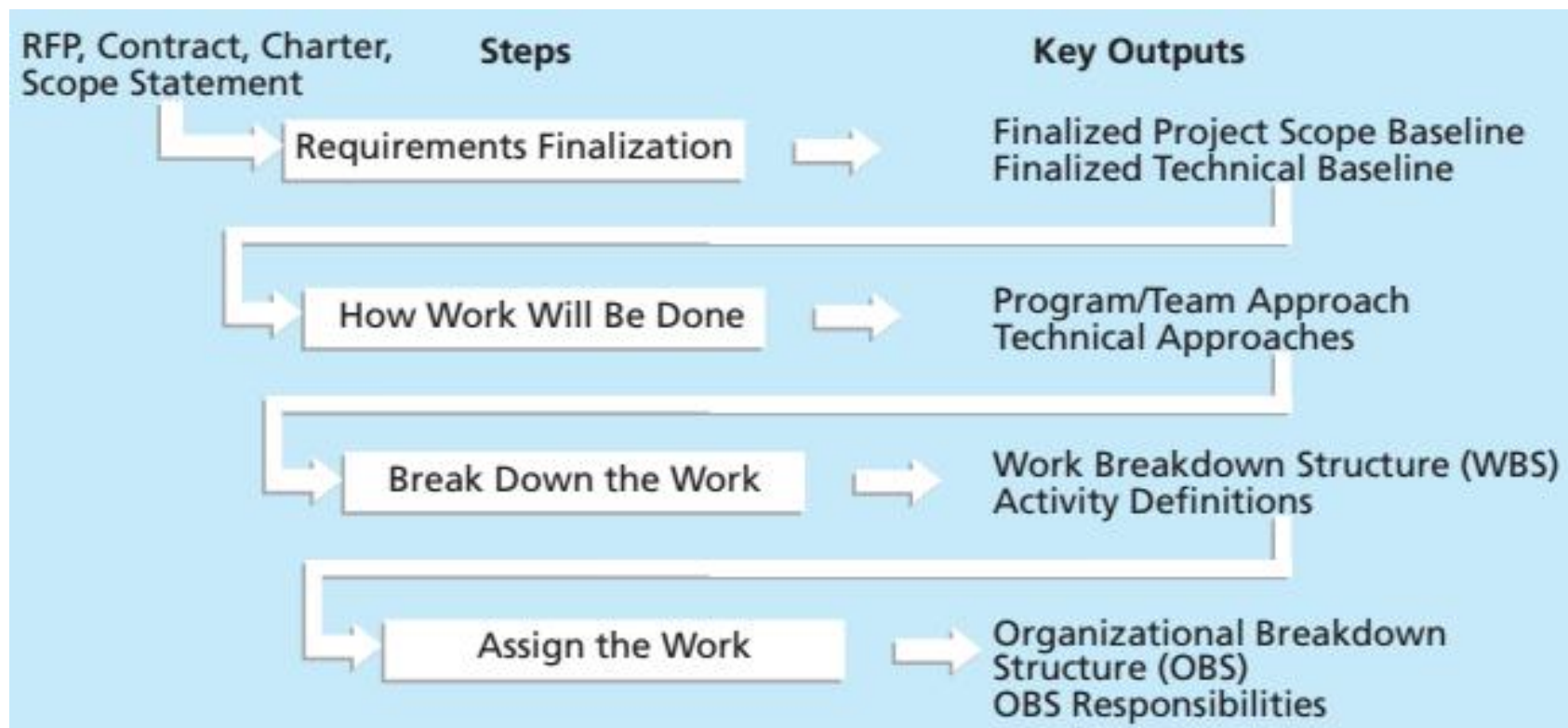
- Sơ đồ tổ chức



3.1 Lập kế hoạch quản lý nhân lực (tt)



- Xác định công việc và phân công



3.1 Lập kế hoạch quản lý nhân lực (tt)



- Ma trận phân công trách nhiệm
Responsibility Assignment Matrices (RAM)

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

3.1 Lập kế hoạch quản lý nhân lực (tt)



- **RACI chart**
 - Responsibility
 - Accountability
 - Consultation
 - Informed

	Car Owner	Shop Owner	Mechanic	Parts Supplier
Pay for parts and services	A, R	C		
Determine parts and services needed	C		A, R	C
Supply parts		C	C	A, R
Install parts	I	A	R	

3.2 Thu nhận nhân viên



- Kế hoạch bố trí nhân sự và các bước tuyển dụng nhân viên tốt rất quan trọng cho việc thu nhận nhân viên mới và giữ chân nhân viên cũ.
- Sáng tạo và chủ động:
 - § Khuyến khích nhân viên giới thiệu người mới.
 - § Cung cấp các lợi ích dựa trên nhu cầu cá nhân.
- 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 nghiệp, và muốn kiếm nhiều tiền hơn.

3.2 Thu nhận nhân viên (tt)



- Đầu ra:
 - Phân công nhân sự dự án
 - Thông tin về nguồn lực sẵn có
 - Cập nhật kế hoạch quản lý nhân sự

3.2 Thu nhận nhân viên (tt)

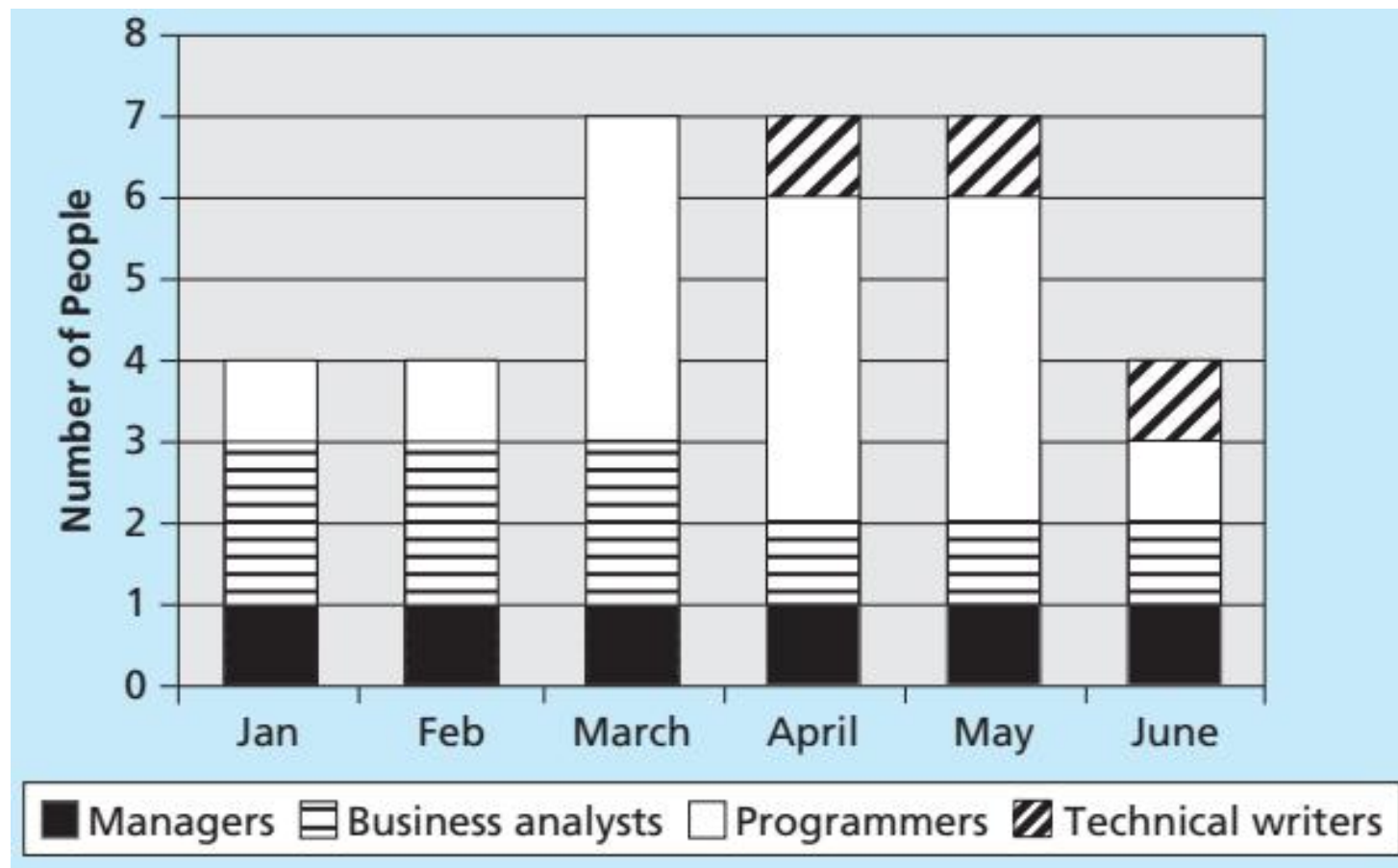


- **Mức sử dụng tài nguyên (Resource loading)**
 - Cho biết số lượng tài nguyên cần thiết được yêu cầu trong các khoảng thời gian cụ thể.
- **Overallocation (quá tải):**
 - Không đủ nguồn lực để thực hiện công việc được phân công trong khoảng thời gian cho trước.

3.2 Thu nhận nhân viên (tt)



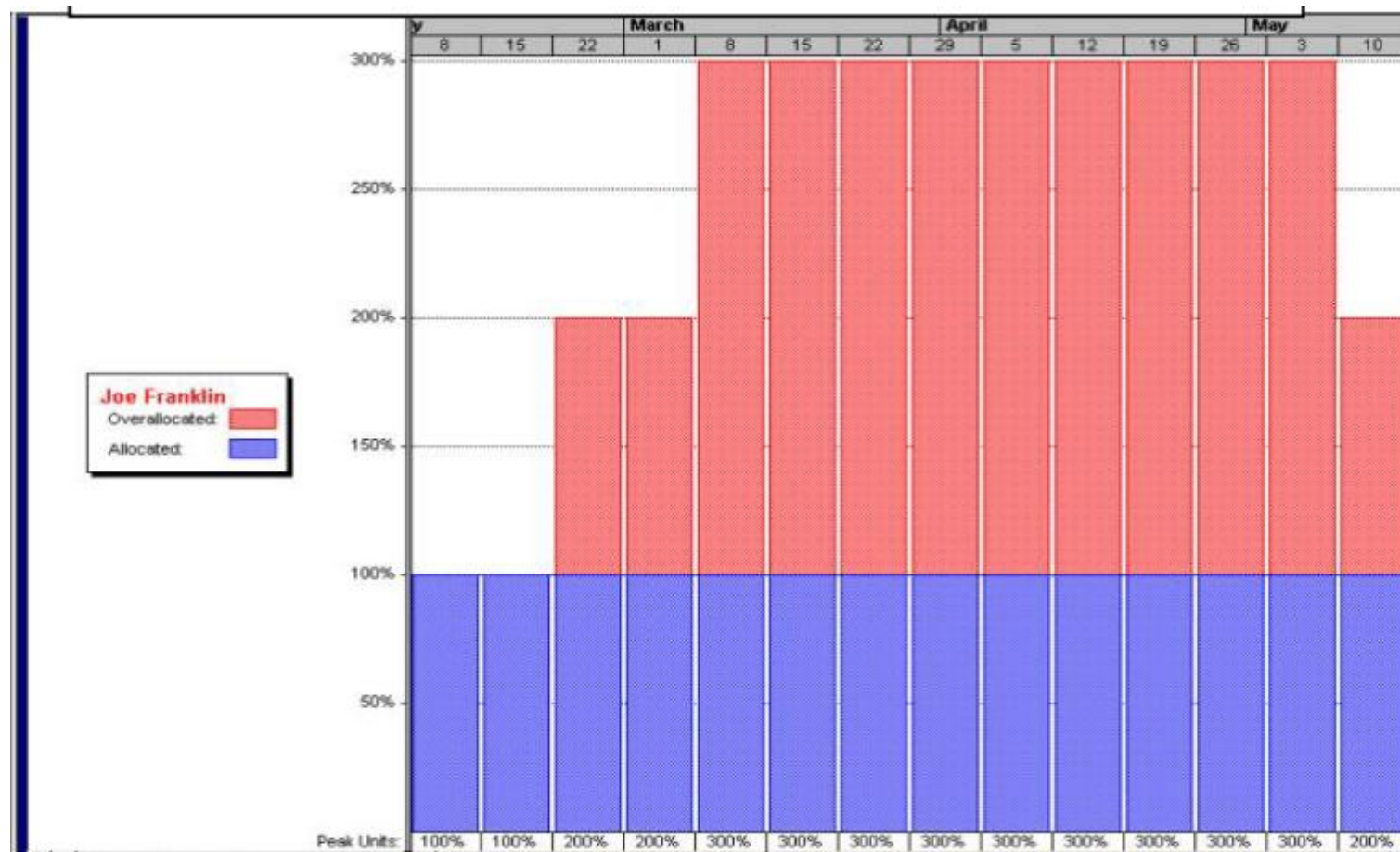
- Biểu đồ sử dụng tài nguyên (histogram)



3.2 Thu nhận nhân viên (tt)



- Biểu đồ tài nguyên quá tải



3.2 Thu nhận nhân viên (tt)

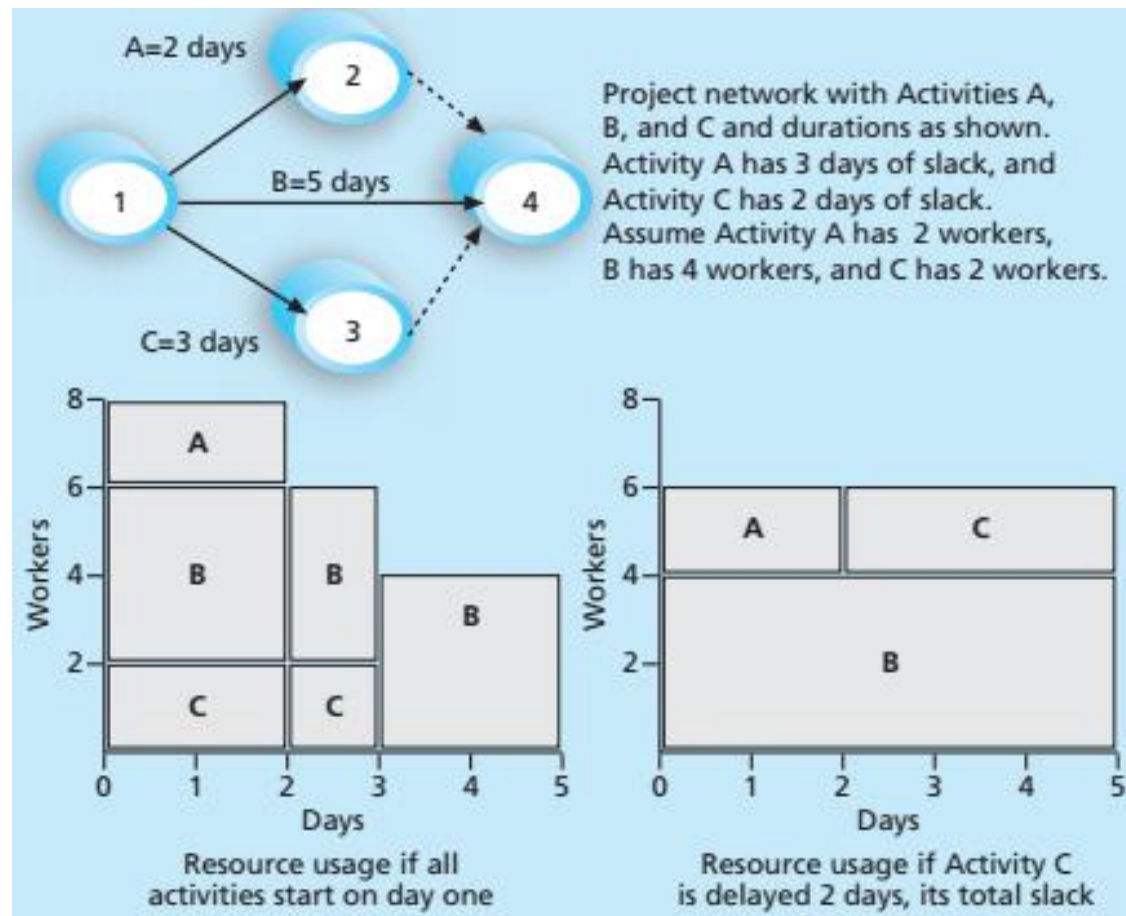


- **Cân đối tài nguyên (Resource leveling)**
 - Cân đối tài nguyên là kỹ thuật giải quyết xung đột về tài nguyên bằng cách trì hoãn các công việc.
 - Mục đích chính của cân đối tài nguyên là tạo ra phân bố tài nguyên mịn hơn và làm giảm phân bố vượt mức.

3.2 Thu nhận nhân viên (tt)



- Ví dụ cân đối tài nguyên



3.3 Phát triển nhóm



- **Mục đích:** giúp mọi người làm việc với nhau hiệu quả để cải thiện năng suất.
- **Training:** Huấn luyện các kỹ năng cá nhân cần thiết, kỹ năng nhóm, giao tiếp.
- **Team building**
 - Thử thách về thể chất
 - Các hoạt động xây dựng tinh thần



3.3 Phát triển nhóm (tt)



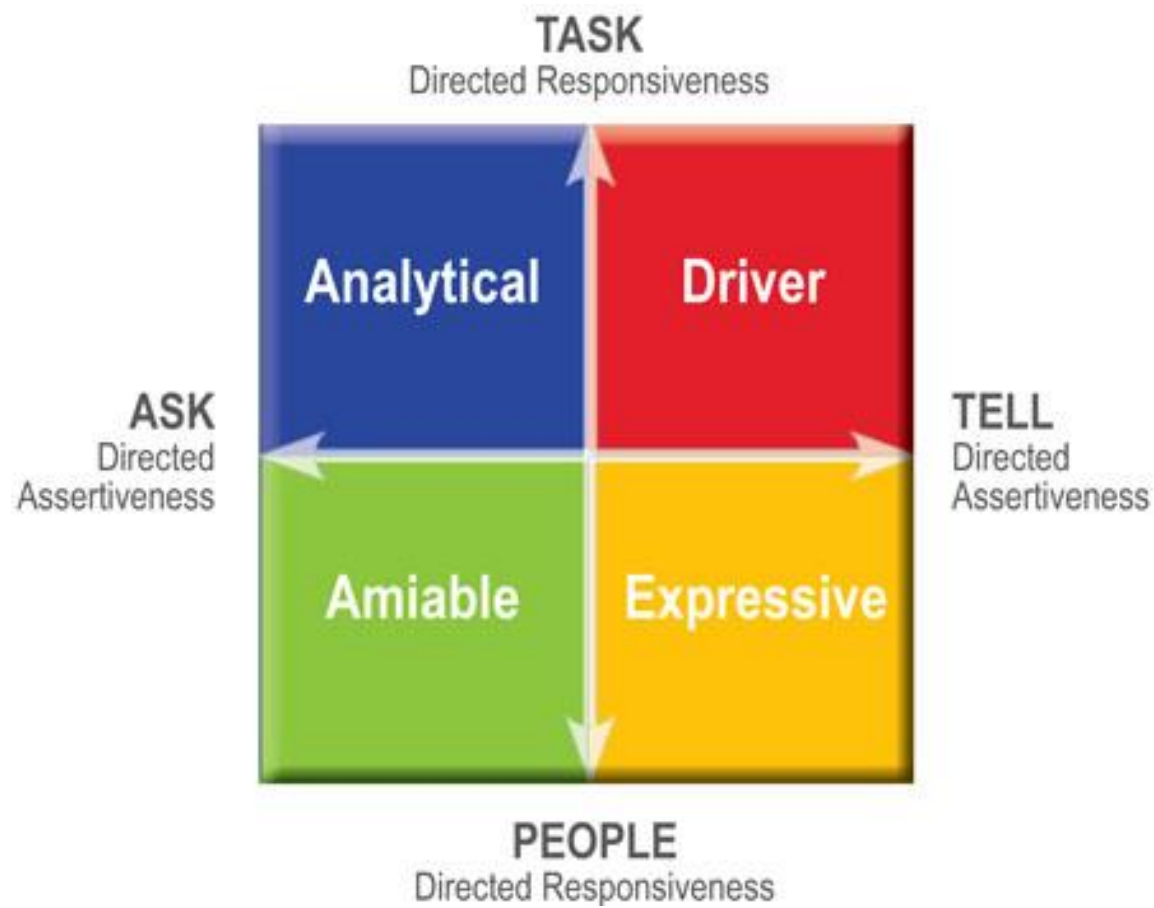
- **MBTI (Meyers-Briggs Type Indicator)** là một công cụ phổ biến để xác định tính cách cá nhân và giúp các thành viên trong nhóm hiểu nhau. (dựa trên các câu hỏi trắc nghiệm).

E	Extroversion Hướng ngoại	S	Sensing Giác quan
I	Introversion Hướng nội	N	Intuition Trực giác
T	Thinking Lý trí	J	Judgment Nguyên tắc
F	Feeling Tình cảm	P	Perception Linh hoạt

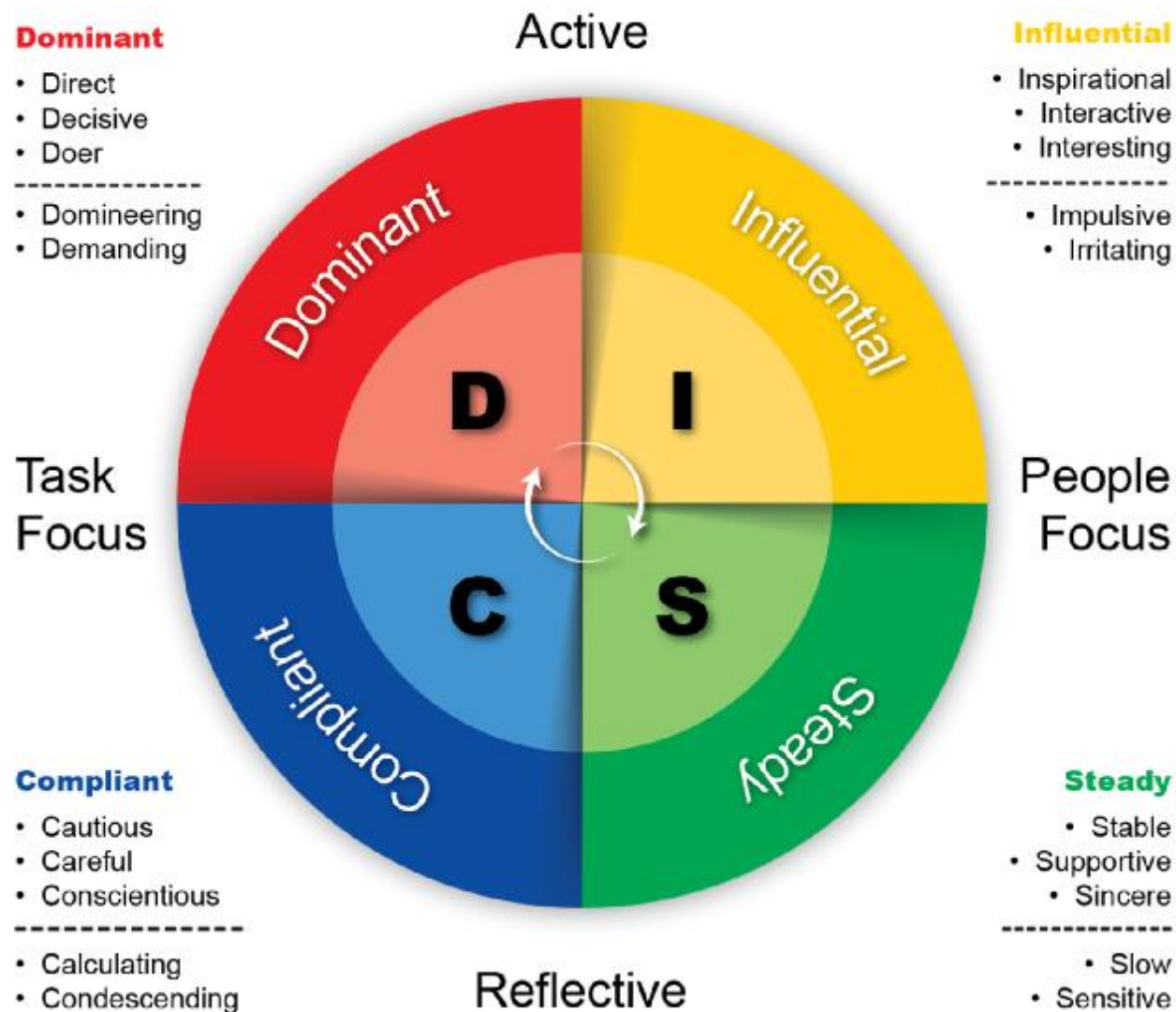
3.3 Phát triển nhóm (tt)



- Phong cách xã hội (Social Styles Profile)



3.3 Phát triển nhóm (tt)



3.3 Phát triển nhóm (tt)



- **Các hệ thống công nhận và khen thưởng**
 - Hệ thống công nhận và khen thưởng theo nhóm có thể thúc đẩy hiệu quả làm việc nhóm.



EMPLOYEE
OF THE
MONTH



EXCEL GURU



TEAM
JESTER



TEAM HERO



3.4 Quản lý nhóm dự án



- Các công cụ và kỹ thuật giúp quản lý nhóm dự án
 - **Quan sát và trò chuyện:** quan sát các thành viên làm việc và đánh giá biểu hiện, hỏi cảm nhận của họ về công việc.
 - **Đánh giá hiệu suất dự án:** cung cấp các đánh giá về hiệu suất dự án cho các thành viên, phản hồi các vấn đề kịp thời.
 - **Kỹ năng giao tiếp:** tập trung vào các kỹ năng lãnh đạo, ảnh hưởng, và ra quyết định.
 - **Quản lý xung đột:** Có những xung đột cần thiết cho dự án, hiểu các chiến lược xử lý xung đột và chủ động quản lý các xung đột.

3.4 Quản lý nhóm dự án (tt)



- Chiến lược giải quyết xung đột:
 - Đối đầu
 - Thỏa hiệp
 - Làm mịn
 - Ép buộc
 - Rút lui
 - Cộng tác

3.4 Quản lý nhóm dự án (tt)



- Chỉ dẫn giúp nhóm hoạt động có hiệu quả
 - Nhấn nại và tử tế, nghĩ tốt về mọi người.
 - Khắc phục sự cố thay vì đổ lỗi cho mọi người.
 - Tập trung vào việc đáp ứng các mục tiêu của dự án và tạo ra kết quả khả quan.
 - Đừng mong nhóm làm việc ở hiệu suất cao nhất ngay lập tức.
 - Giới hạn số thành viên của nhóm.

3.4 Quản lý nhóm dự án (tt)



- Chỉ dẫn giúp nhóm hoạt động có hiệu quả (tt)
 - Lên kế hoạch cho một số hoạt động xã hội để giúp các thành viên trong nhóm dự án và các bên liên quan khác biết rõ hơn về nhau.
 - Nhận diện trạng thái căng thẳng, tạo niềm vui cho các thành viên.
 - Huấn luyện để cá nhân và nhóm làm việc hiệu quả hơn.
 - Công nhận thành tích cá nhân và tập thể.