

Chương 8: Quản lý nguồn lực

Giảng viên: Nguyễn Văn Hòa
Khoa CNTT - ĐH An Giang

Nội dung

- Giới thiệu
- Các vấn đề trong quản lý nhân sự
- Các lý thuyết quản trị nhân sự
- Làm việc nhóm
- Tổ chức thực hiện đề án
- Khả năng lãnh đạo

Khó khăn của việc phát triển NL IT

- Việc tăng số lượng và đa dạng hóa thị trường lao động ngành CNTT gặp nhiều khó khăn
- Các vấn đề cần quan tâm:
 - Nhân viên CNTT phải làm việc nhiều giờ và phải thường xuyên cập nhật kiến thức để theo kịp sự thay đổi của công nghệ
 - Các định kiến không mong muốn làm cho nhiều người (nhất là nữ) không chọn nghề này
 - Cần phải cải thiện lương bổng, thay đổi giờ làm việc, khuyến khích và quản lý nhân sự tốt hơn

Quản lý nhân sự dự án là gì?

- Tìm, thu nhận, kích thích và sử dụng hiệu quả nhất nhân sự của dự án
- Các quá trình quản lý nhân sự bao gồm:
 - Hoạch định tài nguyên nhân sự: Xác định và lập tài liệu các vai trò nhân sự trong dự án, các trách nhiệm và quan hệ giữa các thành viên
 - Thu nhận nhân sự: Tìm kiếm và gán công việc cho các thành viên của dự án

Quản lý nhân sự dự án là gì?

- Các quá trình quản lý nhân sự: (tt)
 - Phát triển kỹ năng: Xây dựng các kỹ năng cá nhân và kỹ năng nhóm để nâng cao hiệu năng của dự án
 - Quản lý đội dự án: Theo dõi hiệu quả làm việc của nhân viên, thúc đẩy các thành viên của đội dự án, cung cấp các phản hồi định kỳ, giải quyết các vấn đề phát sinh, các xung đột và phối hợp các thay đổi để nâng cao chất lượng của dự án

Các vấn đề chính trong QL nhân sự

- Các nhà tâm lý học và các nhà lý thuyết quản lý dự án đã đóng góp nhiều nghiên cứu và tư tưởng trong lĩnh vực quản lý nhân sự
- Các lĩnh vực chủ yếu có liên quan đến quản lý nhân sự dự án bao gồm:
 - Lý thuyết động cơ
 - Sự tác động và năng lực
 - Tính hiệu quả

Động cơ cá nhân & động cơ bên ngoài

- **Động cơ cá nhân (Intrinsic motivation):** làm cho con người hành động theo ý muốn của chính họ.
- **Động cơ bên ngoài (Extrinsic motivation):** làm cho con người thực hiện công việc để thu lợi hoặc để tránh một hình phạt.
- **Ví dụ:** Một số LTV viết CT để chứng tỏ khả năng của họ hoặc để thỏa mãn đam mê, trong khi đa số LTV khác làm để có được nhiều tiền hoặc bị bắt buộc phải làm hoặc làm nhằm mục tiêu là đoạt giải thưởng.

Tháp nhu cầu của Maslow

- Theo thuyết A. Maslow, 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 .
- Việc sắp xếp nhu cầu theo thang bậc từ thấp đến cao cho thấy độ "dã man" của con người giảm dần và độ "văn minh" của con người tăng dần.

Tháp nhu cầu của Maslow



Tháp nhu cầu của Maslow

Mức cao	<ul style="list-style-type: none">5. Nhu cầu về sự tự hoàn thiện4. Được kính mến và tôn trọng3. Nhu cầu về quyền sở hữu và tình cảm (được yêu thương)
Mức thấp	<ul style="list-style-type: none">2. Nhu cầu về an toàn và an ninh về tính mạng và tài sản1. Nhu cầu về thể chất và sinh lý: Ăn, mặc, ở,...

PP tạo ảnh hưởng đến dự án

(Thamhain & Wilemon)

- **Thẩm quyền:** Quyền phân cấp hợp pháp
- **Bổ nhiệm:** Khả năng ảnh hưởng đến việc bố trí công việc cho nhân viên
- **Ngân sách:** Khả năng cho phép nhân viên tự sử dụng ngân sách đúng mục đích
- **Thăng tiến:** khả năng cải thiện vị trí của nhân viên
- **Tiền:** khả năng tăng thu nhập và các phúc lợi cho NV

PP tạo ảnh hưởng đến dự án

- **Phạt:** khả năng đưa ra các biện pháp kỷ luật
- **Thử thách:** khả năng giao việc và tận dụng sự hứng thú của nhân viên trong việc thực hiện một công việc cụ thể nào đó
- **Thành thạo chuyên môn:** Kiến thức đặc biệt của người quản lý dự án mà nhân viên cho rằng là quan trọng
- **Thân thiện:** khả năng thiết lập các mối quan hệ cá nhân thân thiện giữa người quản lý dự án và nhân viên

Ảnh hưởng của người quản lý

- Các dự án sẽ thành công hơn nếu người quản lý dự án gây ảnh hưởng cho người khác bằng:
 - Sự thành thạo về chuyên môn, phong cách làm việc 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 sử dụng quyền lực
 - Tiền
 - Kỷ luật (phạt)

Sức mạnh

- Sức mạnh là khả năng tiềm tàng trong việc gây ảnh hưởng đến hành vi để bắt buộc nhân viên làm được những việc mà có thể họ đã không thể làm hoặc không muốn làm
- Các loại sức mạnh bao gồm:
 - ❑ Bắt buộc
 - ❑ Pháp qui (Legitimate)
 - ❑ Chuyên gia (Expert)
 - ❑ Khen thưởng
 - ❑ Quy chiếu (Referent)

7 thói quen cải thiện hiệu quả của Covey

1. Năng động (Be proactive)
2. Khởi đầu với thành quả sẽ đạt được trong đầu (Begin with the end in mind)
3. Thói quen sắp xếp và thực hiện công việc theo thứ tự ưu tiên. (Put first things first)
4. Thói quen suy nghĩ cả hai đều có lợi (win-win)
5. Tìm cách hiểu người trước, rồi được người hiểu (Seek first to understand, then to be understood)
6. Kết đoàn Tổng lực (Synergize).
7. Mài sắc răng cưa. (Sharpen the saw)

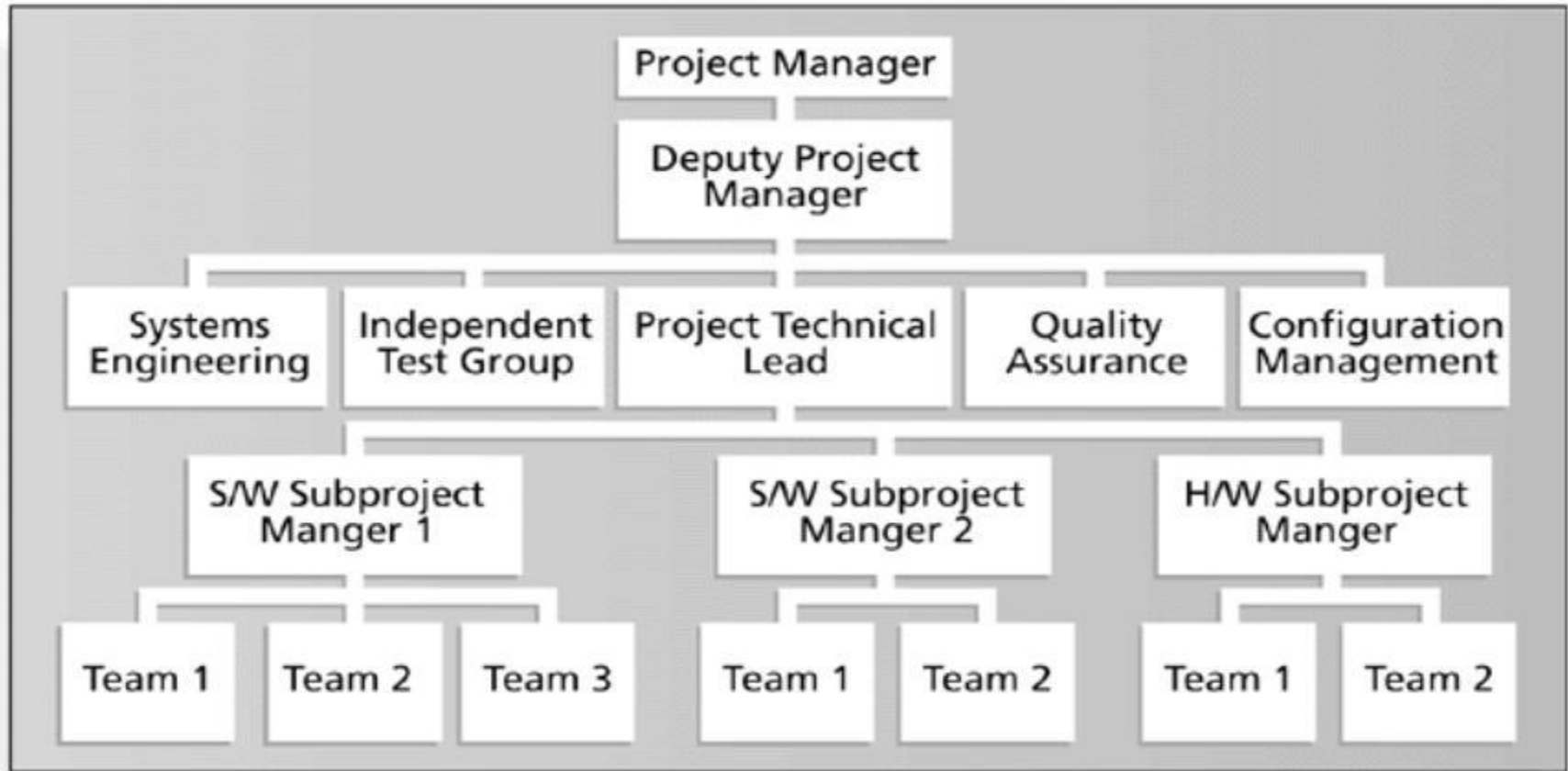
Lắng nghe, thấu hiểu và cải tiến quan hệ

- Người quản lý dự án tốt là những người biết lắng nghe thấu đáo; nghe với sự chú ý và để 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 nhau, chẳng hạn như giọng nói, hơi thở, di chuyển,.. để có ứng xử phù hợp -> có quan hệ tốt hơn
- Các chuyên gia CNTT cần phát triển khả năng nghe thấu đáo và các kỹ năng khác để cải thiện các mối quan hệ với khách hàng và các bên liên quan

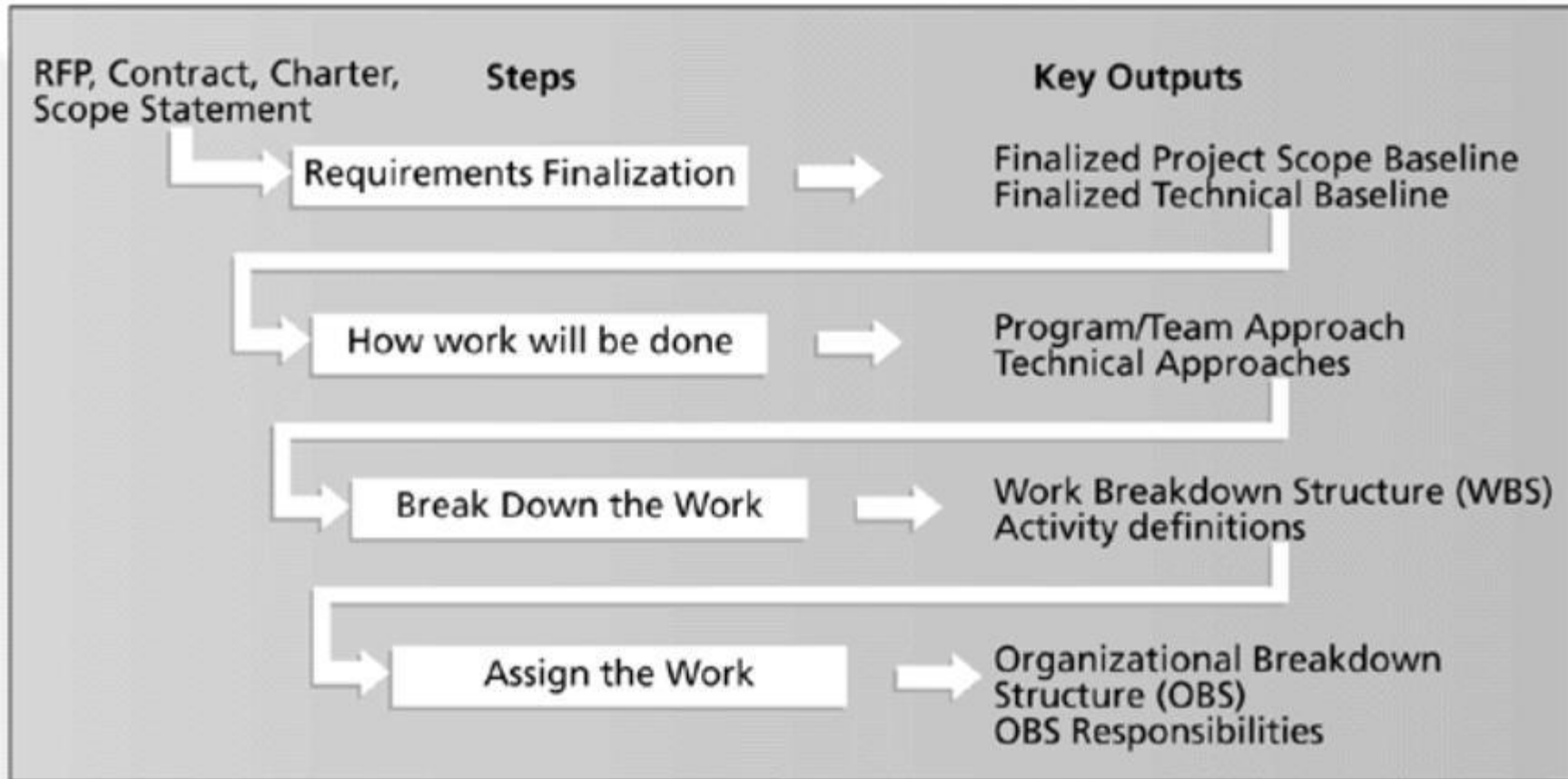
Lập kế hoạch tổ chức

- Chức năng của lập kế hoạch tổ chức:
 - Lập sơ đồ tổ chức dự án.
 - Xác định các công việc, và phân bổ (phân công) trách nhiệm, sử dụng ma trận phân công trách nhiệm (RAM = Responsibility Assignment Matrix) & sơ đồ tài nguyên (nguồn nhân lực).

Sơ đồ tổ chức mẫu của 1 ĐA IT lớn



Xác định và bố trí công việc



Ma trận phân công trách nhiệm

Responsibility Assignment Matrix

- Là ma trận ánh xạ các công việc của dự án, như mô tả trong WBS, đến nhân viên thực hiện công việc đó.
- Có thể tạo ra theo các cách khác nhau để đáp ứng được yêu cầu của dự án

Ma trận phân công trách nhiệm

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									

RAM cho thấy vai trò của các bên tham gia

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.

Sơ đồ RACI mẫu

	Nhóm A	Nhóm B	Nhóm C	Nhóm D
Nhiệm vụ 1	R	A	C	C
Nhiệm vụ 2	C	I	R	A
Nhiệm vụ 3	A	R	I	C
Nhiệm vụ 4	I	C	A	I

Sơ đồ RACI chia công việc thành bốn loại trách nhiệm hợp thành sau đó được gán cho các nhóm thực hiện công việc khác nhau trong dự án

R = Responsibility – Trách nhiệm, chỉ duy nhất một

R cho mỗi công việc

A = Accountability

C = Consultation

I = Informed

Thu nhận nhân viên

- Thu nhận nhân viên có chất lượng là rất quan trọng
- Giám đốc dự án là người trực tiếp tuyển dụng
- 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.

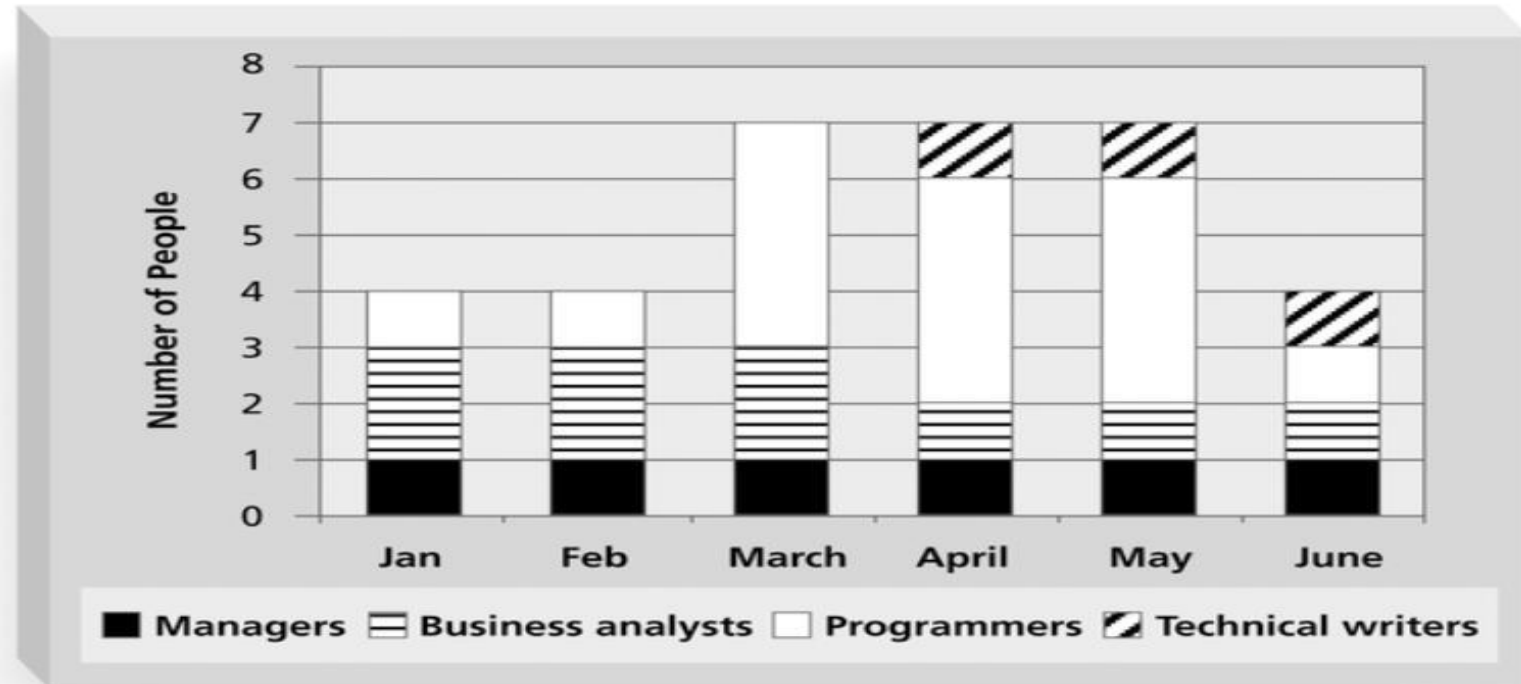
Tại sao nhân viên bỏ việc

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.

Biểu đồ tài nguyên: Ví dụ

Biểu đồ tài nguyên là một biểu đồ cột xác định số tài nguyên được gán cho một dự án theo thời gian



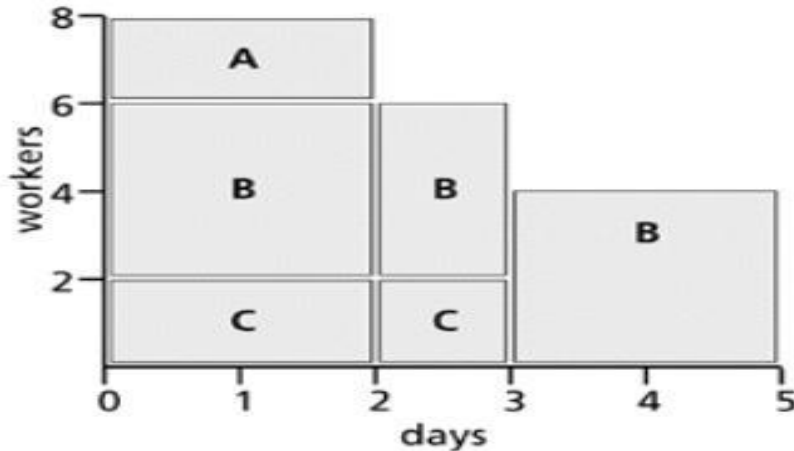
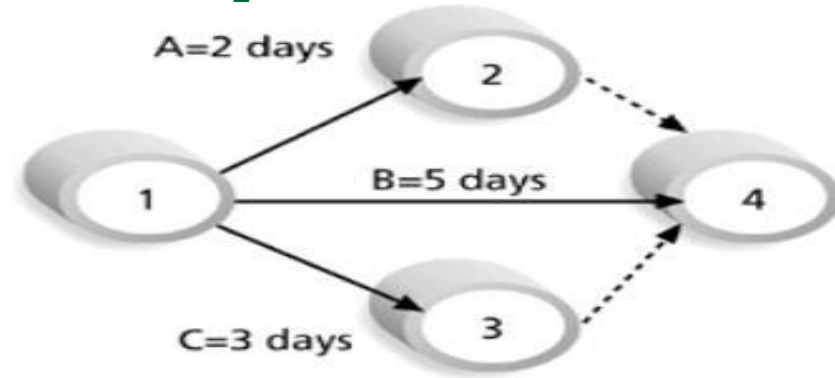
Mức sử dụng tài nguyên (Resource loading)

- Mức sử dụng tài nguyên 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) 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

Cân đối tài nguyên (Leveling resource)

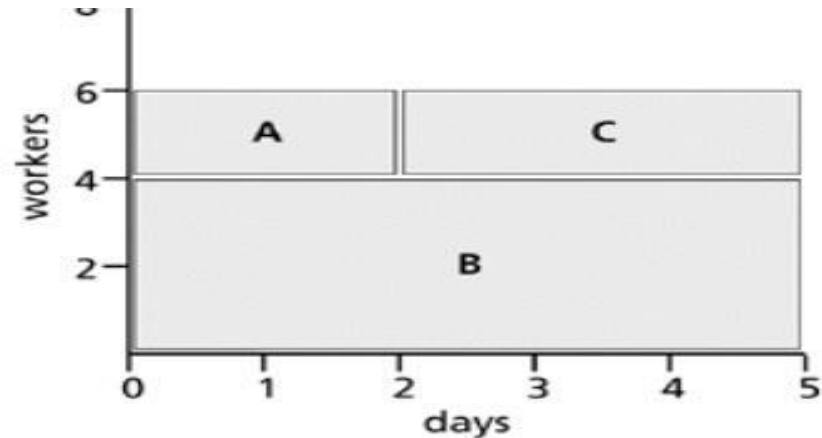
- Cân đối tài nguyên là kỹ thuật giải quyết xung đột về tài nguyên bằng cách trì hoãn các công việc
- Mục đích chính của cân đối tài nguyên là tạo ra phân bố tài nguyên mịn hơn và làm giảm phân bố vượt mức

Ví dụ cân đối tài nguyên



Resource usage if all Activities start on day one

Một dự án có các hoạt động A (2 ngày, 2 nhân công, có thể trễ 3 ngày), B (5, 4, 0) và C(3, 2, 2).



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

Phát triển nhóm

- Giúp làm việc nhóm hoàn thành tốt các công việc 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

Hoạt động xây dựng nhóm

- Việc 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
- Sự hòa hợp của thành viên trong nhóm sẽ giúp cho việc thực hiện dự án dễ đi đến thành công hơn

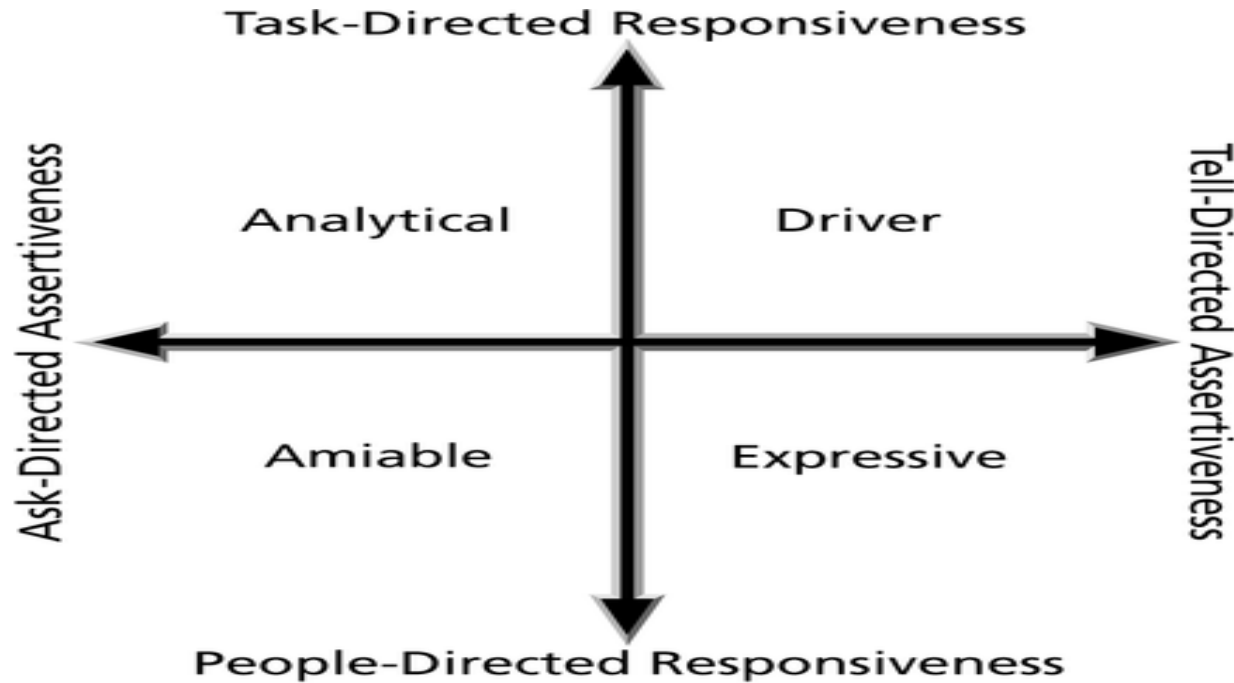
Hoạt động xây dựng nhóm

- MBTI (Meyers-Briggs Type Indicator) 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) (Extroversion-Introversion)
 - ❑ Giác quan / Trực quan (S/N) (Sensing-Intuition)
 - ❑ Khách quan / Nhân bản (T/F) (Thinking – Feeling).
 - ❑ Phán đoán/Lĩnh hội (J/P) (Judging – Perceiving)

Cách ứng xử (Social style/behavioral style)

- Cách ứng xử của con người được chia thành 4 loại dựa vào sự quyết đoán (assertiveness) và phản ứng (responsiveness) của họ:
 - Thích điều khiển (Drivers)
 - Hay nói (Expressives)
 - Tự chủ (Analyticals)
 - Hòa nhã (Amiables)

Cách ứng xử



Những người ở các góc đối diện với nhau (drivers và amiables, analyticals và expressives) có thể sẽ khó hòa hợp được với nhau

Thừa nhận và khen thưởng

- Thừa nhận và khen thưởng dựa trên cơ sở đội nhóm có thể thúc đẩy làm việc nhóm
- Quan tâm đến việc khen thưởng nhóm vì những thành quả đã đạt được.
- Tạo điều kiện về thời gian cho các thành viên trong đội cố vấn và giúp nhau hoàn thành mục tiêu của dự án và phát triển kỹ năng làm việc.

Quản lý đội dự án

- Người quản lý phải lãnh đạo các đội dự án trong việc thực hiện các hoạt động đa dạng của dự án
- Sau khi đánh giá hiệu quả làm việc của nhóm và các thông tin có liên quan, người quản lý dự án phải quyết định khi nào:
 - Cần có thay đổi
 - Cần có hành động sửa sai và đề phòng sai sót
 - Cần có các cập nhật cần thiết cho kế hoạch quản lý dự án

Lời khuyên chung cho cả nhóm

- Tập trung vào việc đáp ứng mục tiêu của dự án, và tạo ra các kết quả tốt.
- Cùng nhau giải quyết các phát sinh thay vì khiển trách.
- Tổ chức các buổi họp mặt thường xuyên và hiệu quả.
- Cho phép các đội nhóm được hình thành bài bản
- Giới hạn số nhân viên của mỗi đội nhóm chỉ từ 3-7
- Ủng hộ và khuyến khích các thành viên giúp đỡ nhau.
- Công nhận thành quả cá nhân và nhóm.
- Tổ chức các hoạt động xã hội để các thành viên của dự án hiểu nhau tốt hơn