



Lecture 5/IT-PM

Quản lý nguồn nhân lực (Human resource management)



Lecturer: Ha Dai Duong
Department of Information System
Faculty of Information Technology

Nội dung

1. Khái quát
2. Bí quyết quản lý con người
3. Quy trình quản lý nguồn nhân lực
4. Công cụ quản lý nguồn nhân lực

Nội dung

1. Khái quát
2. Bí quyết quản lý con người
3. Quy trình quản lý nguồn nhân lực
4. Công cụ quản lý nguồn nhân lực

3

1. Khái quát

■ Mục đích

- Nắm được tầm quan trọng của việc quản lý nguồn nhân lực tốt cho các dự án, đặc biệt đối với các dự án CNTT.
- Tóm tắt các khái niệm cơ bản về quản lý con người qua các học thuyết của một số học giả trong việc gây ảnh hưởng đối với nhân viên, và phương pháp để cá nhân và đội nhóm làm việc hiệu quả hơn
- Hiểu được quy trình quản lý nguồn nhân lực
- Mô tả cách dùng phần mềm trong quản lý nguồn nhân lực

4

1. Khái quát

■ Tầm quan trọng

- Con người quyết định sự thành công/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 CNTT:
 - Ở Mỹ: đến 12/2002 có hơn 10 triệu kỹ sư CNTT
 - Tương lai gần cần khoảng 1.2 triệu kỹ sư CNTT (2002)
 - Các công ty không thuộc lĩnh vực CNTT thuê kỹ sư nhiều hơn các công ty CNTT theo tỷ lệ 12:1

5

1. Khái quát

■ Tiến trình và các bước

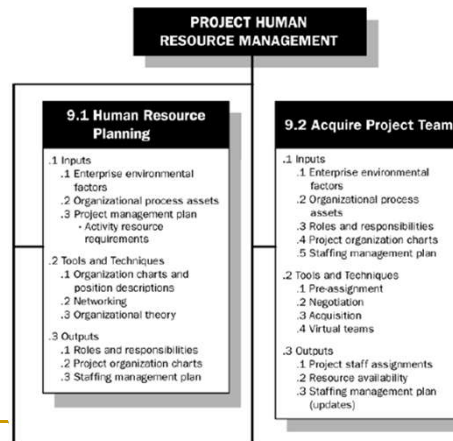
Figure 9-1 provides an overview of the Project Human Resource Management processes, and Figure 9-2 provides a process flow diagram of those processes and their inputs, outputs, and other related Knowledge Area processes. The Project Human Resource Management processes include the following:

- 9.1 Human Resource Planning** – Identifying and documenting project roles, responsibilities, and reporting relationships, as well as creating the staffing management plan.
- 9.2 Acquire Project Team** – Obtaining the human resources needed to complete the project.
- 9.3 Develop Project Team** – Improving the competencies and interaction of team members to enhance project performance.
- 9.4 Manage Project Team** – Tracking team member performance, providing feedback, resolving issues, and coordinating changes to enhance project performance.

6

1. Khái quát

■ Tiến trình và các bước



7

1. Khái quát

■ Tiến trình và các bước

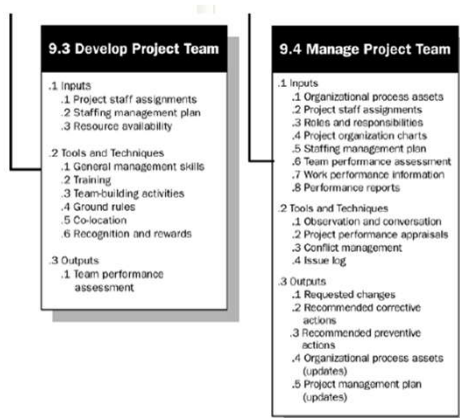
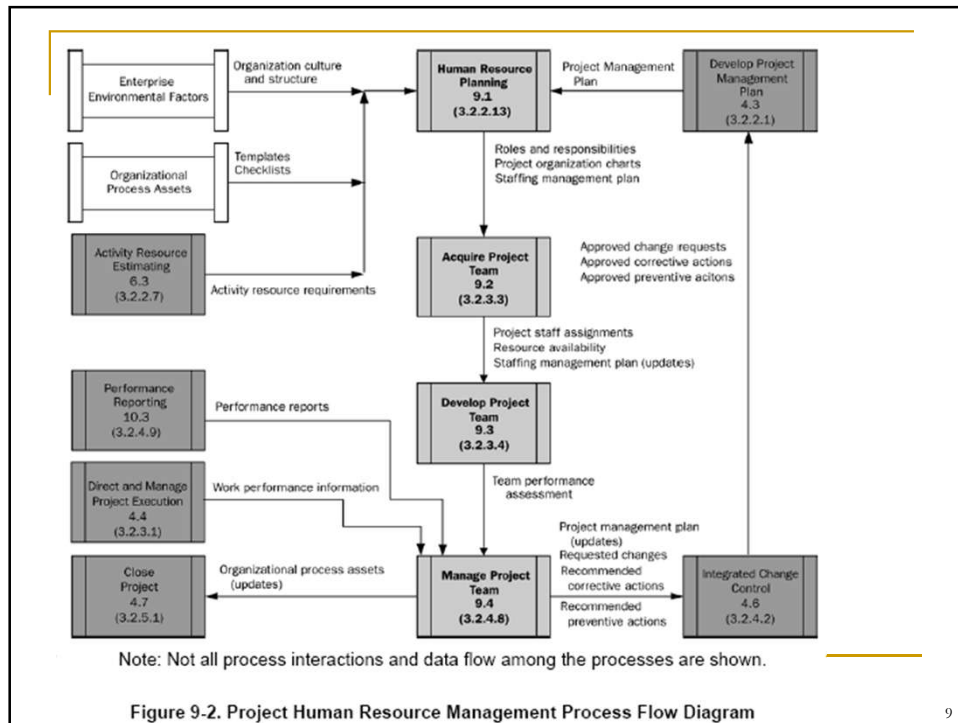


Figure 9-1. Project Human Resource Management Overview

8

Lecture 05 - Human resource management



Nội dung

1. Khái quát
2. Bí quyết quản lý con người
3. Qui trình quản lý nguồn nhân lực
4. Công cụ quản lý nguồn nhân lực

2. Bí quyết quản lý con người

- Một số yếu tố ảnh hưởng đến quản lý con người:
 - Đồng cơ
 - Ảnh hưởng và sức mạnh
 - Hiệu quả

11

2. Bí quyết quản lý con người

- Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow:
 - Hành vi của con người bị dẫn dắt bởi một chuỗi nhu cầu.
 - Con người có những tài năng đặc biệt mà cho họ có khả năng lựa chọn độc lập, vì thế mang lại cho họ quyền kiểm soát vận mệnh của mình.

12

2. Bí quyết quản lý con người

- Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow:



-Abraham Maslow-



13

2. Bí quyết quản lý con người

- Lý thuyết “hai yếu tố” của Frederick Herzberg

- F. Herzberg đã viết quyển sách nổi tiếng “Work & Nature of Man” (1966) về động cơ con người. Ông ta phân biệt giữa:

- Các yếu tố hài lòng (motivational factors): thành tựu, được công nhận, tự làm việc, trách nhiệm, thăng tiến, và phát triển là những điều tạo nên sự thỏa mãn với công việc.
- Các nhân tố không hài lòng (hygiene factors): gây nên sự không thỏa mãn nếu không được đáp ứng, và không thúc đẩy con người làm việc. Các ví dụ bao gồm: đòi hỏi lương cao, được quan tâm hơn, và môi trường làm việc hấp dẫn hơn.

14

2. Bí quyết quản lý con người

- Lý thuyết nhu cầu được thỏa mãn của David McClelland
 - Các nhu cầu cụ thể đạt được hay được biết và được hình thành bởi kinh nghiệm sống bao gồm:
 - Thành tựu (Achievement): Kiểu người thành tựu thích các dự án thử thách, có những mục tiêu có thể thực hiện được và một số ý kiến phản hồi.
 - Hòa hợp (Affinity): Kiểu người có tính hòa hợp cao mong muốn có các mối quan hệ hòa thuận, có nhu cầu cần người khác chấp nhận, vì thế người quản lý nên cố tạo một môi trường hợp tác cho họ

15

2. Bí quyết quản lý con người

- Lý thuyết nhu cầu được thỏa mãn của David McClelland
 - Các nhu cầu cụ thể đạt được hay được biết và được hình thành bởi kinh nghiệm sống bao gồm:
 - Quyền lực (Power): Kiểu người có nhu cầu quyền lực mong muốn quyền lực, một là quyền lực cá nhân, hai là quyền lực tập thể. Mang lại cho những người tìm kiếm quyền lực tập thể các cơ hội quản lý.

16

2. Bí quyết quản lý con người

- Lý thuyết X&Y của Douglas McGregor
 - Douglas McGregor truyền bá các mối quan hệ con người gần với quản lý vào những năm 60
 - Thuyết X: Cho rằng nhân viên không thích và né tránh công việc, vì thế người quản lý phải sử dụng các biện pháp bắt buộc, đe dọa và các phương pháp kiểm soát để làm cho nhân viên phải đáp ứng các mục tiêu.

17

2. Bí quyết quản lý con người

- Lý thuyết X&Y của Douglas McGregor
 - Thuyết Y: Cho rằng cá nhân coi trọng việc 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 và được dựa trên phương pháp nhật bản hướng đến việc động viên nhân viên, nhấn mạnh vào sự tin tưởng, chất lượng, tập thể quyết định, và giá trị văn hóa.

18

2. Bí quyết quản lý con người

■ Ảnh hưởng (Influence) và sức mạnh (Power)

- Ảnh hưởng: 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 QLDA 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

19

2. Bí quyết quản lý con người

■ Ảnh hưởng (Influence) và sức mạnh (Power)

- Ảnh hưởng: Nghiên cứu của Thamhain & Wilemon về ảnh hưởng đến dự án:
 - Phạt: Khả năng đưa ra các biện pháp kỷ luật
 - 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 tta cho rằng quan trọng.
 - **Quan hệ thân thiện:** khả năng thiết lập các mối quan hệ cá nhân thân thiện giữa người quản lý dự án và người khác.

20

2. Bí quyết quản lý con người

- Ảnh hưởng (Influence) và sức mạnh (Power)
 - 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).

21

2. Bí quyết quản lý con người

- Ảnh hưởng (Influence) và sức mạnh (Power)
 - Sức mạnh: Sức mạnh 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 sức mạnh bao gồm:
 - Ép buộc
 - Pháp qui
 - Chuyên gia
 - Khen thưởng
 - Quy chiếu

22

2. Bí quyết quản lý con người

■ 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 trong đầu với đầu cuối. (Begin with the end in mind)
 - Thói quen sắp xếp và thực hiện công việc theo thứ tự ưu tiên. (Put first things first)
 - Thói quen Suy nghĩ cả hai đều có lợi (Think win-win)
 - Tìm cách hiểu người trước, rồi được người hiểu (Seek first to understand, then to be understood)
 - Kết đoàn Tổng lực (Synergize).
 - Mài sắc răng cưa. (Sharpen the saw)

23

2. Bí quyết quản lý con người

■ 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.

24

2. Bí quyết quản lý con người

■ 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.

25

Nội dung

1. Khái quát
2. Bí quyết quản lý con người
3. Quy trình quản lý nguồn nhân lực
4. Công cụ quản lý nguồn nhân lực

26

3. Qui trình QL nguồn nhân lực

- 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.

27

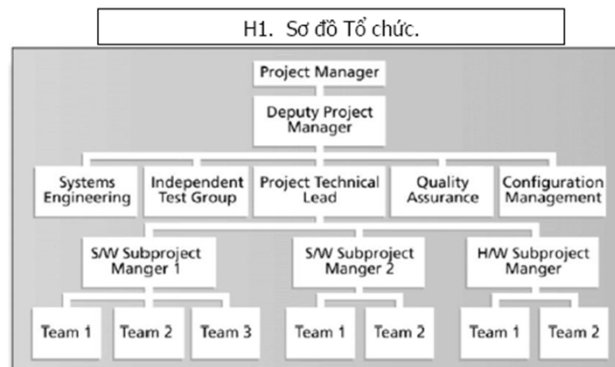
3. Qui trình QL nguồn nhân lực

- **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).

28

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

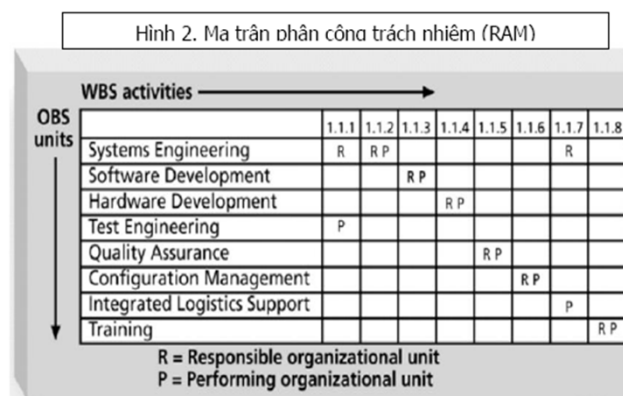
■ Lập kế hoạch tổ chức.



29

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ Lập kế hoạch tổ chức.



30

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ 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 tiền nhiều hơn.

31

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ Thu nhận nhân viên

- Mức sử dụng tài nguyên
 - Mức sử dụng tài nguyên là lượng tài nguyên một dự án đòi hỏi trong một khoảng thời gian cụ thể.
 - Biểu đồ tài nguyên cho thấy mức sử dụng tài nguyên.
 - Phân tích 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.

32

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ Thu nhận nhân viên

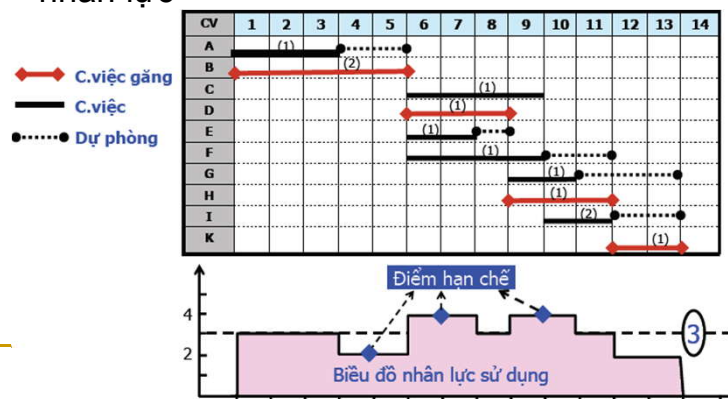
- Cân đối tài nguyên (Resource leveling)
 - Cân đối tài nguyên là kỹ thuật giải quyết xung đột về tài nguyên bằng cách trì hoãn các công việc
 - Mục đích chính của cân đối tài nguyên là tạo ra phân bổ tài nguyên mịn hơn và làm giảm phân bổ vượt mức.

33

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ Thu nhận nhân viên

- Cân đối tài nguyên - Biểu đồ Gantt và biểu đồ nhân lực

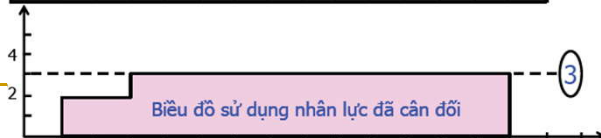
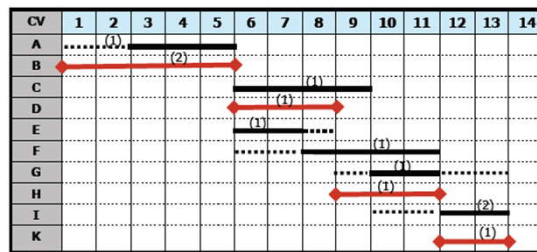


34

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ Thu nhận nhân viên

- Cân đối tài nguyên – Cân đối sử dụng nhân lực (≤ 3)



35

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ 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.

36

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ 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)¹ 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)

37

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ Phát triển nhóm

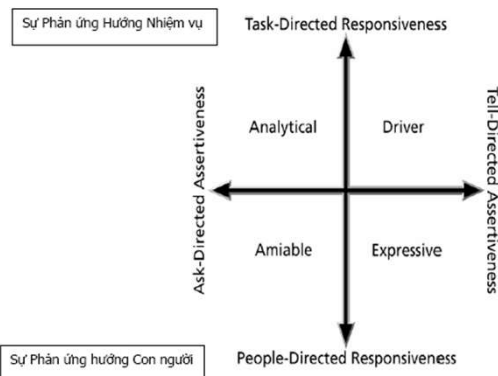
- Nhiều tổ chức còn sử dụng các phong cách xã hội Trong hoạt động xây dựng nhóm. Người ta được nhận xét bằng hành cách hành xử trong một của bốn khu vực, dựa trên sự quyết đoán và phản ứng:
 - Lôi kéo (Drivers)
 - Biểu thị (Expressives)
 - Phân tích (Analyticals)
 - Dễ kết thân (Amiables)

38

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ Phát triển nhóm

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



39

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ Phát triển nhóm

- **Các Hệ thống công nhận và 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.

40

3. Quy trình QL nguồn nhân lực

■ 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.

41

Nội dung

1. Khái quát
2. Bí quyết quản lý con người
3. Quy trình quản lý nguồn nhân lực
4. Công cụ quản lý nguồn nhân lực

42

4. Công cụ quản lý nguồn nhân lực

43

Tóm tắt

1. Khái quát
2. Bí quyết quản lý con người
3. Quy trình quản lý nguồn nhân lực
4. Công cụ quản lý nguồn nhân lực

44

Q&A

