



Quản lý nhân sự dự án

ThS. Nguyễn Kim Hưng
jackyhung12345@gmail.com



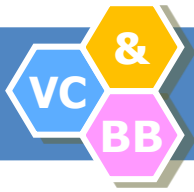
Nội dung

- ❖ Tầm quan trọng của quản lý nhân sự
- ❖ Quy trình quản lý nhân sự
- ❖ Lập kế hoạch tổ chức
- ❖ Thu nhận nhân viên
- ❖ Phát triển nhóm
- ❖ Công cụ
- ❖ Bí quyết quản lý con người





TẦM QUAN TRỌNG



Tổng quan

- ❖ Con người **quyết định** sự thành công hay thất bại của tổ chức hay dự án.
- ❖ Ở Mỹ: 12/2002 có hơn 10,1 triệu kỹ sư CNTT.
- ❖ 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 **12:1**.
- ❖ Việc quản lý nhân sự trong đội dự án là **trách nhiệm nặng** nề đối với giám đốc dự án.

Tổng quan





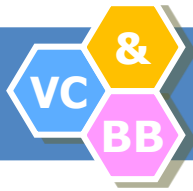
QUI TRÌNH QUẢN LÝ NHÂN SỰ



Quy trình quản lý nhân sự

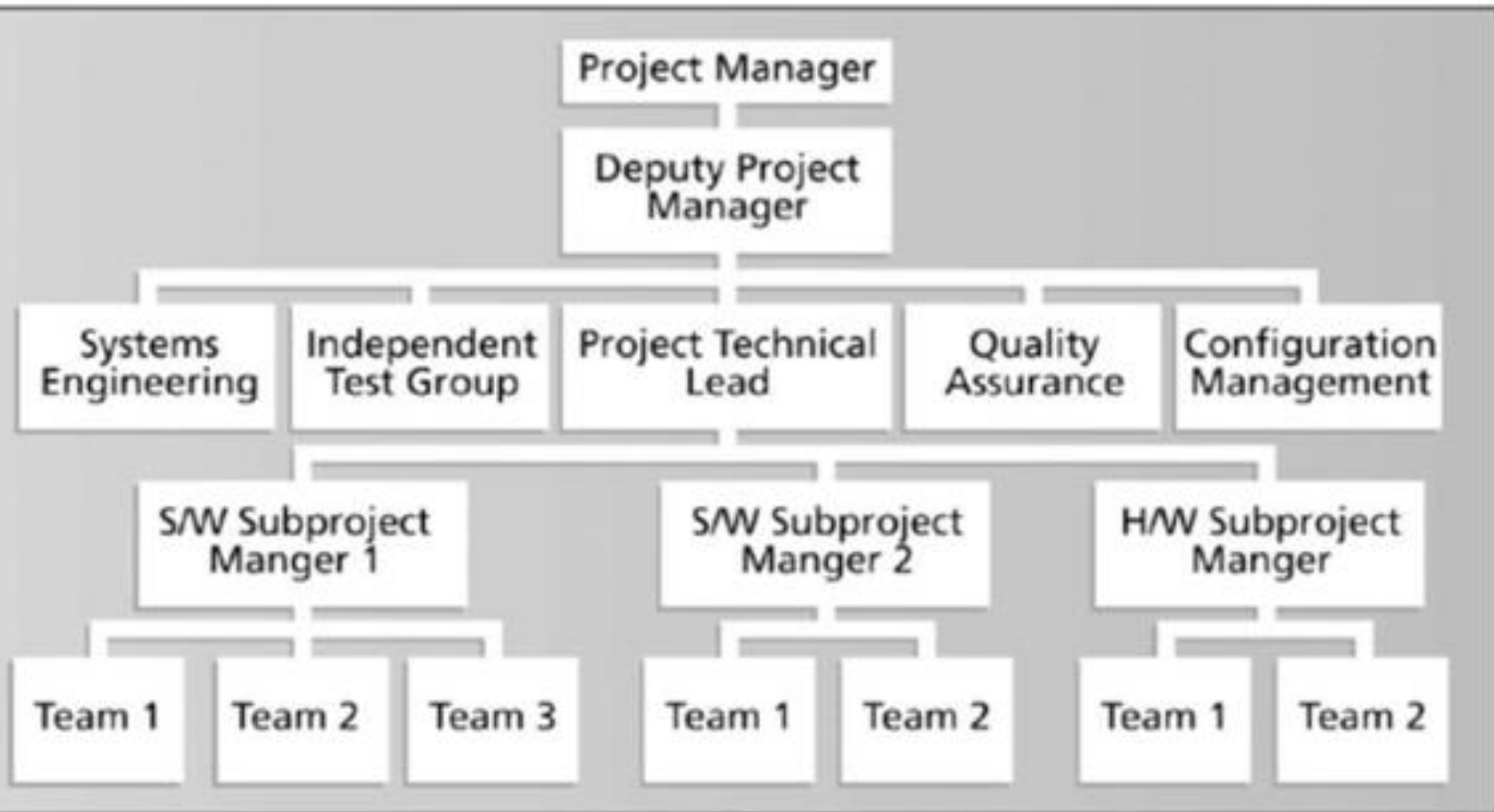
- ❖ Lập Kế Hoạch tổ chức.
- ❖ Thu nhận nhân viên.
- ❖ Phát triển Nhóm.

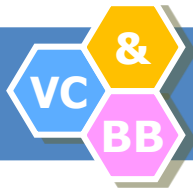




Lập Kế Hoạch tổ chức

❖ Lập Sơ đồ tổ chức dự án.



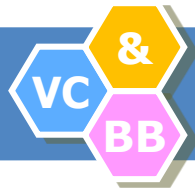


Lập Kế Hoạch tổ chức

- ❖ 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.

OBS units	WBS activities →							
	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



Lập Kế Hoạch tổ chức

❖ RAM

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

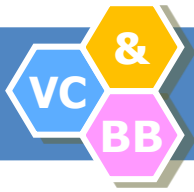
	Nhóm A	Nhóm B	Nhóm C	Nhóm D
Nhiệm vụ 1	R	A	C	C
Nhiệm vụ 2	C	I	R	A
Nhiệm vụ 3	A	R	I	C
Nhiệm vụ 4	I	C	A	I

Responsibility = Mỗi nhiệm vụ một trách nhiệm

Accountability = Tính kết toán được

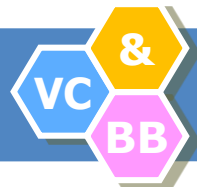
Consultation = Tham khảo/tư vấn

Informed = Được thông báo



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.





Khai báo resource

Resource Name ▼	Type ▼	Material ▼	Initials ▼
Nguyễn Ngọc Thuận	Work		N
Phạm Thanh Tùng	Work		P
Lương Trung Thành	Work		L
Trần Văn Minh	Work		T
Nguyễn Minh Tuấn	Work		N
Biên tập viên	Work		B
Chi phí đi lại	<div><div>Work ▼</div><div><div>Work</div><div>Material</div><div>Cost</div></div></div>		C

Chọn Cost để
thiết lập nguồn
chi phí

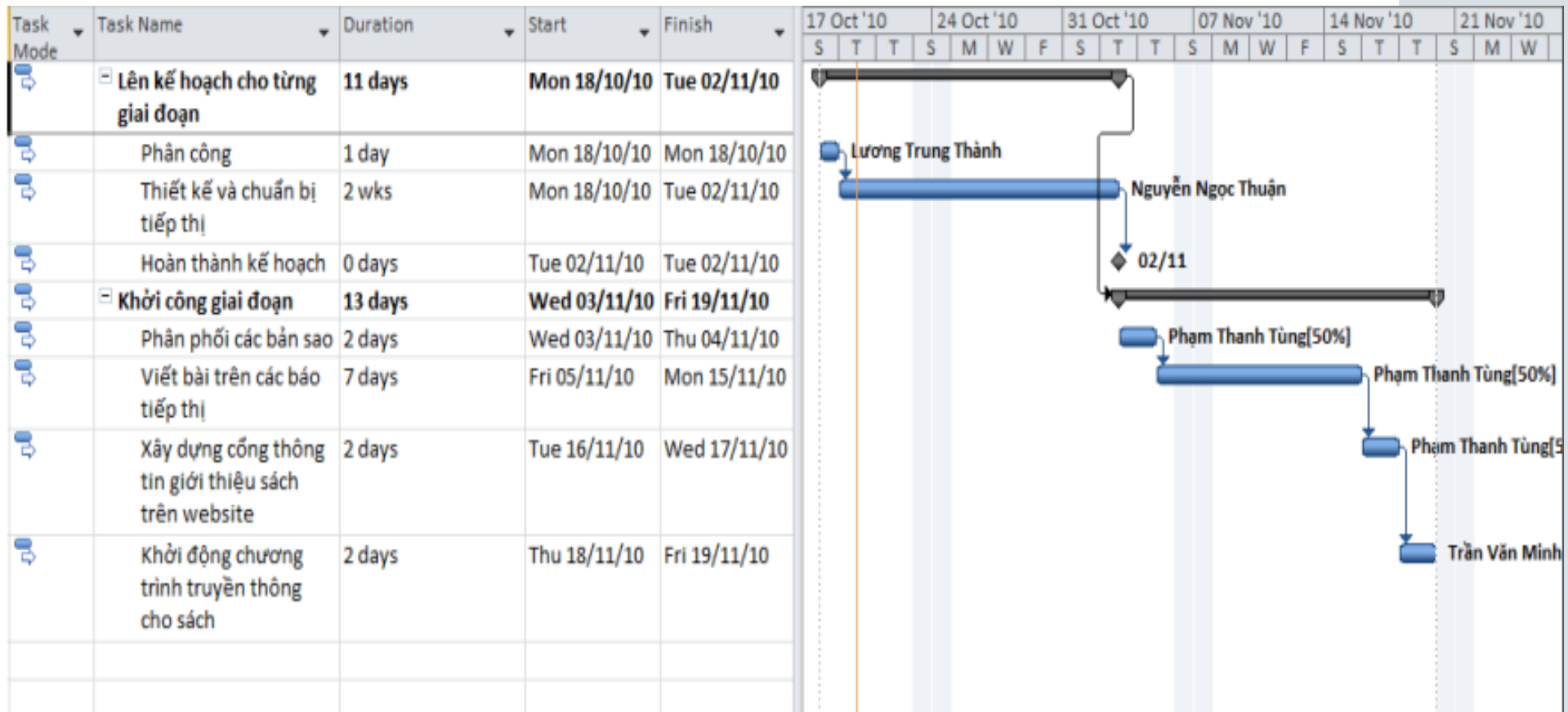


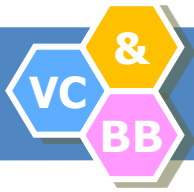
Phân công việc cho các thành viên

Duration ▼	Start ▼	Finish ▼	Predecessors ▼	Resource Names ▼	Add New Column
11 days	Mon 18/10/10	Tue 02/11/10			
1 day	Mon 18/10/10	Mon 18/10/10		Lương Trung Thành	
2.4 wks	Mon 18/10/10	Tue 02/11/10	2 	Nguyễn Ngọc Ti 	
0 days	Tue 02/11/10	Tue 02/11/10	3	<div><input type="checkbox"/> Biên tập viên</div> <div><input type="checkbox"/> Chi phí đi lại</div> <div><input type="checkbox"/> Lương Trung Thành</div> <div><input type="checkbox"/> Nguyễn Minh Tuấn</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Nguyễn Ngọc Thuận</div> <div><input type="checkbox"/> Phạm Thanh Tùng</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Trần Văn Minh</div>	
13 days	Wed 03/11/10	Fri 19/11/10	1		
2 days	Wed 03/11/10	Thu 04/11/10			
7 days	Fri 05/11/10	Mon 15/11/10	6		
2 days	Tue 16/11/10	Wed 17/11/10	7		



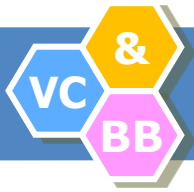
Phân công việc cho các thành viên





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.



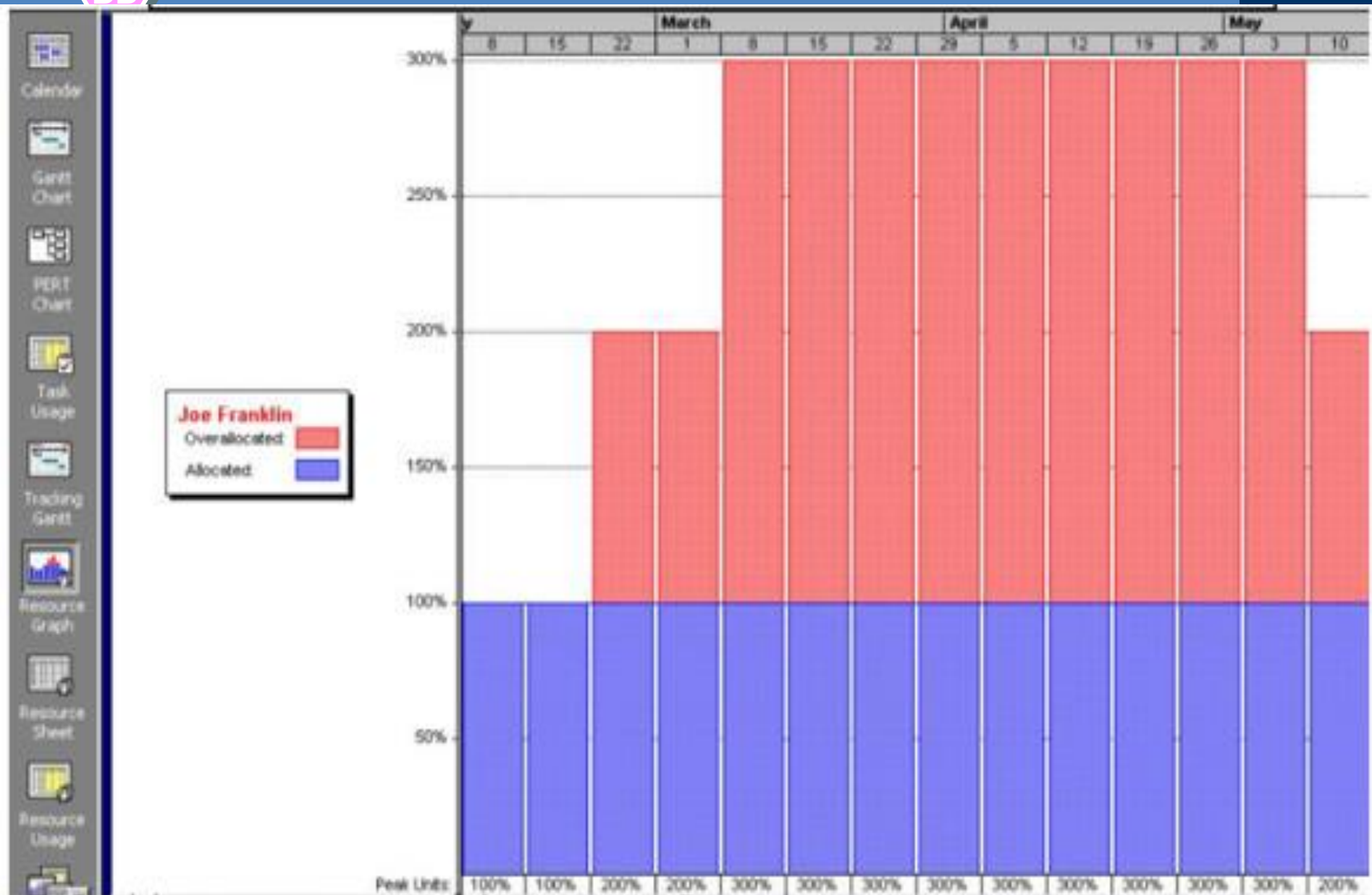
Mức sử dụng tài nguyên

- ❖ 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.



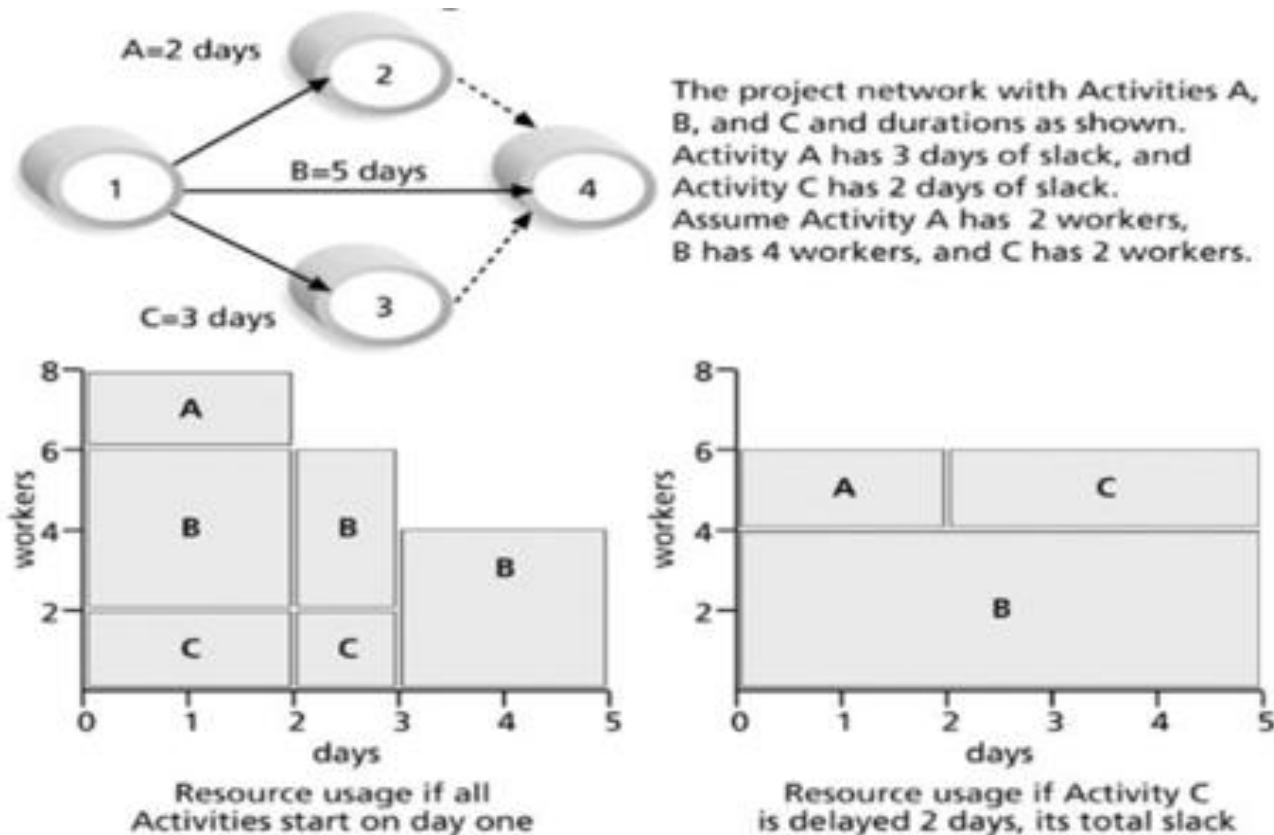


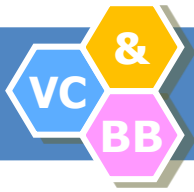
Biểu đồ cho thấy sự phân bổ thừa



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**.

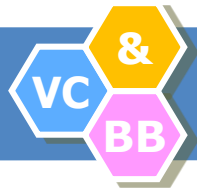




Phát triển Nhóm

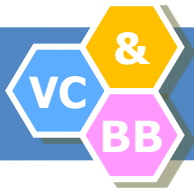
- ❖ Nó giúp **làm việc đồng đội**, hoàn thành tốt hầu hết các dự án.
 - **Huấn luyện** có thể giúp họ hiểu bản thân mình, hiểu biết nhau, và biết làm thế nào để làm việc tốt hơn trong nhóm.
 - Các hoạt động xây dựng nhóm bao gồm:
 - **Thử thách** về thể chất.
 - Các **công cụ** chỉ ra các sở thích tâm lý.





Hoạt động nhóm

- ❖ 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)** 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).



Hoạt động nhóm

- ❖ Bài test trên trang 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.
- ❖ 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).
- ❖ Những người thuộc những góc trái ngược nhau thì khó có thể hòa hợp được với nhau



Hoạt động nhóm

Sự Phản ứng Hướng Nhiệm vụ

Task-Directed Responsiveness

Ask-Directed Assertiveness

Analytical

Driver

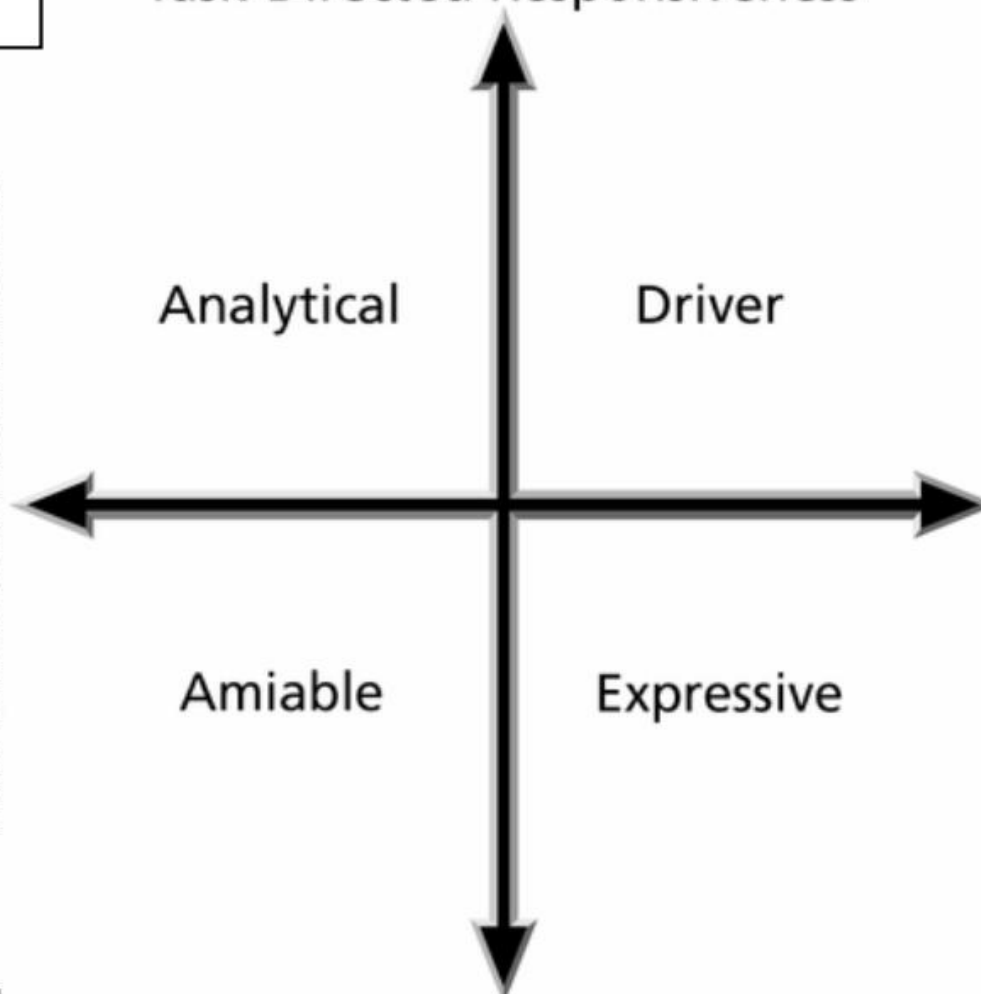
Tell-Directed Assertiveness

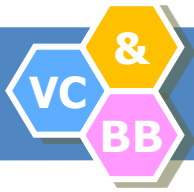
Amiable

Expressive

Sự Phản ứng hướng Con người

People-Directed Responsiveness





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.





Lời khuyên 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.

CÔNG CỤ

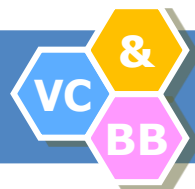




Ma trận phân công trách nhiệm các việc trong dự án

- ❖ Đây là công cụ lên kế hoạch cho nhóm thành viên của dự án, thể hiện sự phân công từng thành viên trong dự án chịu trách nhiệm làm công việc gì

Item	WBS	Description		Sponsor	Developer	Developer	QA	Customer
1	1	Initiate Project		A				
2	1.1	PMP Signoff		A				R
3	1.2	Initial UI			L	C		R
4	1.3	DB Model			C	L		
5	1.4	Start Test					L	
	Legend							
	A	Approval						
	L	Lead						
	S	Secondary						
	C	Contributor						
	R	Reviewer						



Item		Development	Customer A	Customer B	Mgmt	QA	
Unit Test		A	S	S	R	A	
Systems Test		P	R	R	R	R	
Beta Test		P	R	R	P	R	
User Acceptance Test		A	S	S	S	S	
Accountable	A						
Participant	P						
Reviewer	R						
Sign-off Required	S						

Ma trận kỹ năng

- ❖ Đây là công cụ quản lý tài nguyên theo hướng kỹ năng
- ❖ Một chiều mô tả các tài nguyên con người (tên từng thành viên cụ thể), chiều kia mô tả các kỹ năng, có thể được thể hiện ở mức độ cao (ví dụ như khả năng phân tích), hay được mô tả ở mức độ rất cụ thể (ví dụ như kỹ năng lập trình Java)

	Analyst	Developer (Java)	Developer (HTML)	QA Tester	Database Design
Dilbert	7	2			
Larry			8		4
Sarah	4	4			
Boss				4	
Fred					5



BÍ QUYẾT QUẢN LÝ NHÂN SỰ



Bí quyết quản lý nhân sự

- ❖ 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.
- ❖ Quản lý con người:
 - Sử dụng **đúng người, đúng khả năng, đúng việc, đúng lúc.**
 - Phân phối công việc **đúng mức.**
 - **Kiểm soát** tiến độ thực hiện công việc.
 - **Giúp đỡ** giải quyết khó khăn.
 - Giúp **cân bằng** giữa công việc và cuộc sống cá nhân.
 - Tạo sự **tin tưởng, gắn bó.**

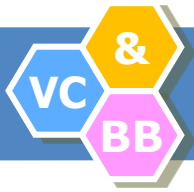


Bí quyết quản lý nhân sự

❖ Phát triển con người:

- Tạo sự **thích thú**, say mê trong công việc.
- Tạo **cơ hội** trong công việc liên quan đến năng khiếu, sở thích.
- Tạo thêm cơ hội học tập để phát triển kiến thức.
- **Tự vấn** và định hướng phát triển.
- Kế hoạch ngắn hạn.
- Kế hoạch dài hạn.
- Các bước phát triển/thăng tiến trong nghề nghiệp ...





Bí quyết quản lý nhân sự

- ❖ **Nhận xét - đánh giá: khách quan và công bằng** trong đánh giá các mặt sau để đảm bảo đề bạt và tăng lương-thưởng hợp lý:
 - Năng lực, năng suất, hiệu quả làm việc.
 - Tinh thần làm việc.
 - Khả năng cộng tác và hỗ trợ giúp đỡ người khác.
 - *Khả năng giải quyết vấn đề.*
 - Khả năng tự nâng cao trình độ.
 - Tính kỷ luật và tinh thần trách nhiệm.
 - Kinh nghiệm làm việc.
 - *Khả năng bao quát (*).*
 - Kỹ năng/khả năng giao tiếp.



Bí quyết quản lý nhân sự

❖ Giải quyết các vấn đề phát sinh:

- Cạnh tranh không công khai về việc **đề bạt/khen thưởng/tăng lương**.
- Năng lực làm việc kém, thụ động, không hoàn tất công việc.
- Các yêu sách/yêu cầu.
- **Kỷ luật** làm việc kém.
- Sự **cộng tác**, quan hệ giữa các thành viên.

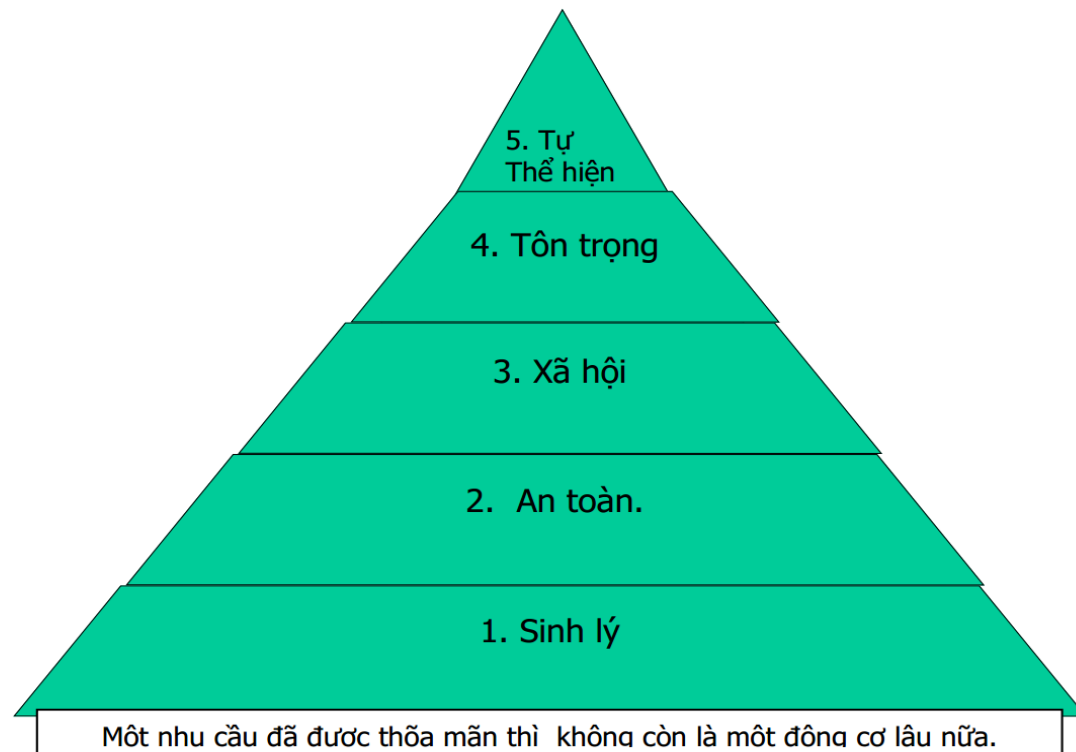


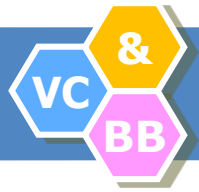


LÝ THUYẾT ĐỘNG CƠ

Lý thuyết thức bậc nhu cầu của A. Maslow

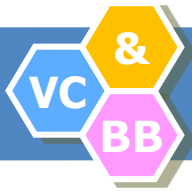
- ❖ **Hành vi** của con người bị **dẫn dắt bởi** một chuỗi **nhu cầu**.
- ❖ Con người có những **tài năng** đặc biệt mà cho họ có khả năng chọn lựa độc lập, vì thế mang lại cho họ quyền **kiểm soát vận mệnh** của mình.





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:
 - Các Yếu tố hài lòng (**motivational factors**): thành tựu, được công nhận, tự làm việc, trách nhiệm, thăng tiến và phát triển - tất cả những điều này 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 nữa. Các ví dụ bao gồm: đòi hỏi lương cao, được quan tâm hơn, và môi trường làm việc hấp dẫn hơn



Lý thuyết về nhu cầu đã được thỏa của D.McClelland

- ❖ **Thành tựu (Achievement-nAch):** 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-nAff):** Kiểu người có tính nAff cao, mong muốn có các mối quan hệ **hòa thuận**, và có nhu cầu cần người khác **chấp nhận**, vì thế người quản lý nên cố tạo một môi trường làm việc hợp tác cho họ.
- ❖ **Quyền lực: (Power-nPow):** Kiểu người có nhu cầu quyền lực mong muốn **quyền lực**, một là quyền lực cá nhân (không tốt), hai là **quyền lực tập thể** (tốt cho tổ chức). Mang lại cho những người tìm kiếm quyền lực tập thể các cơ hội quản lý.



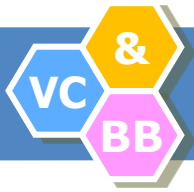


Lý thuyết X và Y của D.McGregor

- ❖ **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.
- ❖ **Thuyết Y:** 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 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.

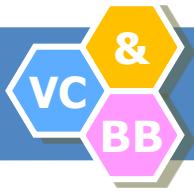


ẢNH HƯỞNG VÀ SỨC MẠNH



Ảnh hưởng (Influence)

- ❖ **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**.
- ❖ **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.

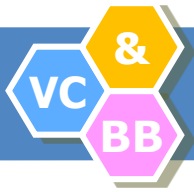


Ảnh hưởng (Influence)

- ❖ 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).





Sức mạnh (Power)

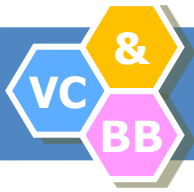
- ❖ Sức mạnh là khả năng tiềm năng gây ảnh hưởng đến hành vi để khiến người ta làm được những việc mà có thể đã không thể làm được.

- ❖ Các loại sức mạnh bao gồm:
 - Ép buộc.
 - Pháp qui (Legitimate).
 - Chuyên gia (Expert).
 - Khen thưởng.
 - Quy chiếu (Referent).





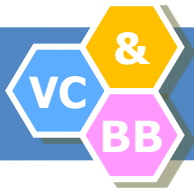
CẢI THIỆN HIỆU QUẢ



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 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).

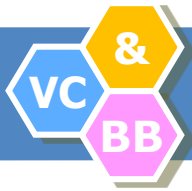




Lắng nghe, thấu hiểu và cải tiến quan hệ

- ❖ 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

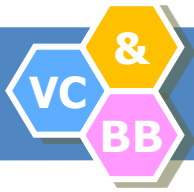




Cải thiện mối quan hệ giữa người dùng và nhà triển khai

- ❖ 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.





Hỏi và giải đáp

Let's
discuss!!!

