

Quản lý dự án Công nghệ thông tin

8 - Kỹ năng quản lý chung



Bản đồ bài giảng



9. Kỹ năng quản lí chung

9.1 Kỹ năng cần có của người QLDA

9.2 Kỹ năng lãnh đạo

9.3 Kỹ năng trao đổi và kỹ năng tổ

9.4 Kỹ năng quản lí xung khắc

9.5 Kỹ năng động viên

9.1 Kỹ năng cần cho người QLDA

Kỹ năng
miền
ứng dụng

Kỹ năng
quản lí
dự án

Kỹ năng
quản lí
chung

- Ba miền kỹ năng quản lí dự án
- Kỹ năng về ba miền này là bắt buộc có
- Thiếu những kỹ năng này, dự án không thể thành công được

Kĩ năng miền ứng dụng

- Công nghệ thông tin
- Tri thức kĩ thuật cơ sở về hệ thống tin
- Phát triển hệ thống thông tin
- Tri thức về ngành công nghiệp
 - Tri thức về ngành công nghiệp mà hệ thống được áp dụng
- Tri thức ứng dụng
 - Tri thức về ứng dụng

Kĩ năng quản lí dự án

- **Quy trình quản lí dự án**
 - Các hoạt động qui trình quản lí dự án
 - Các nhiệm vụ trong hoạt động quản lí dự án
 - Tri thức thực hành và cấu trúc tri thức lõi của người lãnh đạo dự án
- **Xây dựng kế hoạch dự án**
 - Kế hoạch phạm vi
 - Lập nguyên tắc phát triển dự án
 - Định nghĩa phạm vi
 - Kế hoạch lịch biểu
 - Kế hoạch nguồn lực
 - Kế hoạch tổ chức và nhân viên
 - Kế hoạch mua sắm
 - Kế hoạch chi phí
 - Kế hoạch đảm bảo chất lượng
 - Kế hoạch quản lí rủi ro
 - Tạo ra tài liệu kế hoạch dự án

Kĩ năng quản lí dự án (tiếp)

Theo dõi và kiểm soát thực hiện dự án

- Kiểm soát thực hiện dự án
- Điều phối và theo dõi dự án
- Quản lí dự án
- Đánh giá hoàn thành pha
- Báo cáo trạng thái dự án
- Kiểm soát tiến độ
- Quản lí nguồn lực
- Quản lí tổ chức và nhân viên
- Quản lí mua sắm
- Quản lí chi phí
- Quản lí chất lượng
- Quản lí rủi ro

- Quản lí thay đổi
 - Quản lí thay đổi
 - Thủ tục quản lí thay đổi
 - Chấp thuận thay đổi
- Kết thúc dự án
 - Xác nhận trạng thái kết thúc dự án
 - Chuẩn bị báo cáo hoàn thành dự án
 - Giám định kết quả của người dùng
 - Báo cáo hoàn thành dự án
- Đánh giá dự án
 - Đánh giá sau khi hoàn thành
 - Hoàn thành, phân loại và phân tích thông tin thực hiện và tạo csdl

Kĩ năng quản lí dự án (tiếp)

- Kĩ năng quản lí chung
 - Kĩ năng lãnh đạo (84%)
 - Kĩ năng trao đổi và tổ (75%)
 - Kĩ năng quản lí xung khắc (72%)
 - Kĩ năng động viên (64%)

B.E. Posner “What it takes to be a Good Project Manager”

9.2 Kỹ năng lãnh đạo

- Quyền lãnh đạo là gì?
 - Quyền lãnh đạo là hành vi xuất hiện bất kì khi nào một người định ảnh hưởng tới hành vi của một cá nhân hay một nhóm, bất kể tới lí do. *Hersey, Blanchard và Johnson, "Management of organizational Behavior"*
 - Quyền lãnh đạo là khả năng làm cho mọi người sẵn lòng phấn đấu để đạt tới. *Team's shared goal and objectives*

Có đủ tri thức,
Có đủ kinh nghiệm,
Có tri thức quản lí

Không có nghĩa là có quyền lãnh đạo

9.2 Kỹ năng lãnh đạo (tiếp)

- Tầm nhìn
 - Người lãnh đạo dự án phải có tầm nhìn và làm cho những người tham gia vào dự án phấn đấu vì sự thành công của dự án.
- Tính quyết định
 - Người lãnh đạo dự án cần rõ ràng chỉ ra ý kiến riêng của mình, diễn đạt ý chí của mình và hành động tin tưởng.
- Huấn luyện thành viên:
 - Người lãnh đạo dự án chịu trách nhiệm nâng cao kỹ năng của các thành viên, tăng năng suất của tổ và huấn luyện các thành viên

(1) Tầm nhìn

- Tầm nhìn là gì?
 - Hoài bão (mơ ước hạnh phúc)
 - Lí tưởng
 - Mục đích
 - Mục tiêu
- Chia sẻ tầm nhìn
 - với các thành viên
 - Với người bảo trợ
- Người lãnh đạo dự án phải
 - Có tầm nhìn
 - Chia sẻ tầm nhìn với các thành viên và những người bảo trợ khác
 - Có niềm tin vào thành công
 - Phần đầu thực hiện tầm nhìn của mình

(2) Lãnh đạo và quản lí

| | Lãnh đạo (Ng. lãnh đạo dự án) | Quản lí (Ng. quản lí việc thường lệ) |
|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| Phạm vi | Ng. lãnh đạo xác định | Đã được xác định |
| Qui trình | Ng. lãnh đạo xác định | Đã được xác định |
| Tổ | Ng. lãnh đạo tổ chức | Đã có sẵn |
| Quyền | Được xác định bởi hiến chương | Do cấp trên xác định |
| Sức mạnh | Sức mạnh cá nhân | Sức mạnh của vị trí |

(3) Các nét và kĩ năng của người lãnh đạo thành công

- **Các nét**
 - Thích nghi được với tình huống
 - Tỉnh táo với môi trường xã hội
 - Hoài bão và thành đạt
 - Quyết đoán
 - Hợp tác
 - Kiên quyết
 - Đáng tin cậy
 - Có ảnh hưởng
 - Có nghị lực
 - Bền bỉ
 - Tự tin
 - Chịu được căng thẳng
 - Sẵn sàng nhận trách nhiệm
- **Kĩ năng**
 - Lan lợi (thông minh)
 - Có kĩ năng quan niệm
 - Sáng tạo
 - Ngoại giao và khéo xử
 - Hùng biện
 - Hiểu biết về nhiệm vụ nhóm
 - Có tổ chức (khả năng hành chính)
 - Có sức thuyết phục
 - Có kĩ năng xã hội

(4) Mục đích và mục tiêu chung

- **Hiến chương dự án**
 - Quyền chính thức với dự án
 - Bối cảnh của dự án
 - Nhu cầu nghiệp vụ của dự án
 - Mô tả sản phẩm
 - Người QLDS được phân công
 - Ràng buộc và giả định
- **Phạm vi dự án**
 - Bối cảnh của dự án
 - Nhu cầu nghiệp vụ của dự án
 - Mục tiêu nghiệp vụ cho dự án
 - Kết quả cuối cùng của dự án
 - Giá trị đích của dự án
 - Giả định và ràng buộc
 - Trong và ngoài phạm vi dự án

(4) Mục đích và mục tiêu chung (t)

- **Họp khởi động dự án**
 - Vào lúc bắt đầu dự án
 - Mời quản lí cấp cao
 - Nhu cầu nghiệp vụ, mục đích của dự án, phạm vi dự án
 - Tổ chức tổ
 - Kế hoạch và lịch biểu
 - Chia sẻ với các thành viên
- **Hiển chương tổ**
 - Mục đích của tổ dự án
 - Quy tắc của tổ
 - Quy tắc họp
 - Quy tắc trao đổi
 - Quy tắc leo thang
 - Vai trò và trách nhiệm của người lãnh đạo và các thành viên

9.3 Kỹ năng trao đổi và tổ

(1) Trao đổi

- Trao đổi hàng ngày
 - Khả năng trao đổi với mọi người là kỹ năng cơ sở của người lãnh đạo
 - Không có kỹ năng trao đổi, người lãnh đạo dự án không thể lãnh đạo được tổ
 - Có khả năng trao đổi để người khác hiểu là yêu cầu bắt buộc với người lãnh đạo dự án thành công.
 - Chăm chú lắng nghe người khác
 - Để thời gian nhận thông báo hơn là gửi
 - Biết nghe lời nói bóng của diễn giả

9.3 Kỹ năng trao đổi và tổ - trao đổi (tiếp)

- Trao đổi hai chiều
 - Tạo thuận lợi cho trao đổi, chuyển trực tiếp ý tưởng người này sang người khác và chấp nhận trực tiếp ý kiến người khác.
 - Trao đổi để làm cho mọi người tham dự hiểu lẫn nhau.
 - Xác nhận ý tưởng được trao đổi lẫn nhau và đảm bảo việc trao đổi không bị thất bại.

9.3 Kỹ năng trao đổi và tổ - trao đổi (tiếp)

- Thiết lập quan hệ thân tín
 - Qua trao đổi với các thành viên và người có liên quan trên cơ sở trực tiếp và cởi mở, mối quan hệ tin cậy lẫn nhau và nền tảng cho việc thúc đẩy dự án có thể được thiết lập.
- Hợp trao đổi
 - Hợp trao đổi hàng tuần cần được tổ chức.
 - Thu báo cáo viết và có hai cách trao đổi với các thành viên.
 - Không thể phát hiện được vấn đề nếu không có trao đổi hai chiều.
 - Mục đích của hợp là để tìm ra rủi ro và vấn đề
 - Thảo luận về những rủi ro, vấn đề và thay đổi có thể có và chia sẻ với các thành viên.
 - Có hành động giải quyết vấn đề - năng lực hành vi là quan trọng nhất cho người lãnh đạo dự án

9.3 Kỹ năng trao đổi - Tổ (tiếp)

- Kỹ năng tổ
 - Tổ là gì? Tổ là “một số ít người có kỹ năng bổ sung nhau, cùng cam kết theo đuổi mục đích, mục tiêu chung, và có cách tiếp cận làm việc để qua đó duy trì trách nhiệm lẫn nhau.
- Tại sao cần có kỹ năng tổ
 - “Quản lý là đối với con người. Nhiệm vụ của nó là làm cho mọi người có khả năng cùng làm việc, phát huy sức mạnh và giảm đi nhược điểm.
 - Công việc dự án được thực hiện bởi tổ dự án
 - Để dự án thành công, tổ phải làm việc có hiệu quả để đạt tới các mục tiêu dự án.

9.3 Kỹ năng trao đổi - Tổ (tiếp)

- Tại sao cần xây dựng tổ
 - Vào lúc dự án bắt đầu, các thành viên tổ được tập hợp lại và từng thành viên có mối quan tâm khác nhau, lợi ích khác nhau, thói quen khác nhau v.v.. Họ không có cùng mục tiêu hay mục đích
 - Nếu xây dựng tổ thành công thì tính năng suất của tổ được nâng cao, và dự án đi tới thành công
 - Tổ tốt bao giờ cũng là nhân tố thành công quan trọng cho các dự án nổi bật

9.3 Kỹ năng trao đổi và tổ- Tổ hiệu quả

- Tổ hiệu quả không phải chỉ là nơi tập hợp con người.
- Các thành viên có cùng mục đích và mục tiêu.
- Có cùng mục đích và mục tiêu, tổ có thể có cùng hướng.
- Lúc bắt đầu dự án cần có cuộc họp khởi động tổ để chia sẻ mục đích và mục tiêu cho các thành viên.
- Xây dựng hiến chương tổ
- Các thành viên hiểu rõ hiến chương tổ.
- Tổ chức họp đều kì và trao đổi với các thành viên dự án.
- Giữ tầm kiểm soát trong các nhóm nhỏ không quá 10 người
- Phân công mục tiêu và trách nhiệm cho từng thành viên tổ.
- Mục tiêu được phân công phải hơi lớn hơn khả năng của họ.
- Khi mỗi người đã có mục tiêu và trách nhiệm, người đó sẽ phấn đấu để đạt tới mục tiêu đó.
- Ủy quyền trách nhiệm cho cấp dưới.
- Để việc xây dựng kế hoạch chi tiết cho cấp dưới.
- Nói rõ mục tiêu cho họ và để họ tự “thực hiện công việc”
- Dành thời gian lấy ý kiến phản hồi

9.4 Kỹ năng quản lý xung đột

(1) Thương lượng

(1) Thương lượng

- Quản lý dự án và thương lượng: người lãnh đạo dự án cần thương lượng với mọi người ở mọi pha
- Tại sao cần thương lượng:
 - Có nhiều hoàn cảnh phát sinh xung đột giữa những người bảo trợ, vì quyền lợi và mối quan tâm của họ không giống nhau.
 - Các yêu cầu mới và yêu cầu thay đổi gây ra xung đột.
 - Yêu cầu từ những người bảo trợ đôi khi không chấp nhận được với người lãnh đạo dự án.
- “Thương lượng” là gì?
 - Thương lượng không là đánh bại bên kia.
 - Thương lượng trong QLDA là tiến trình các bên đạt tới việc thoả mãn lẫn nhau, trong khi vẫn duy trì mối quan hệ tin cậy lẫn nhau

Người tài trợ

Chuyển giao

Chi phí

Khách hàng

PHẠM VI

Chất lượng

Vạch ranh giới phạm vi

Vạch ranh giới lịch biểu

Vạch ranh giới chi phí

Vạch ranh giới chất lượng

Thành viên dự án

Mục tiêu dự án

Đổi vạch ranh giới

Nhà cung cấp

Hợp đồng

SOW

9.4 Kỹ năng quản lý xung đột bảy yếu tố thương lượng

| | |
|-----------|---|
| Quan hệ | Tâm trí cởi mở Xây dựng quan hệ với bên kia |
| Trao đổi | Trao đổi với bên kia và hiểu rõ họ nói gì |
| Quyền lợi | Phân biệt quyền lợi của họ với vị trí của họ Nghĩ về quyền lợi của họ |
| Phương án | Chuẩn bị phương án của bạn. Phương án là giải pháp khi bạn không đạt được thỏa thuận |
| Tuỳ chọn | Làm quyết định sau khi thảo luận các tuỳ chọn. Nghĩ tới lợi ích của cả hai bên. |
| Tiêu chí | Tính hợp pháp. Lấy các giải pháp trong cùng ngành công nghiệp cho các xung đột tương tự |
| Cam kết | Phát triển thỏa thuận. Ấn định việc làm bởi cả hai bên |

9.4 Kỹ năng quản lý xung đột

(2) Giải quyết vấn đề

- “Vấn đề” là gì?
 - Vấn đề là lỗ hổng giữa trạng thái nó đáng phải là (như mục tiêu) và thực tại, cần được giải quyết.
 - Mục tiêu không nhất thiết nghĩa là lý tưởng. Mục đích nên được đặt tại điểm đạt được cao nhất.
- Điều tra nguyên nhân
 - Để giải quyết vấn đề, phải làm rõ nguyên nhân.
 - Điều tra nguyên nhân sâu nhất có thể được để tìm ra nguyên nhân thực.
 - Để đủ thời gian cho việc phân tích nguyên nhân.
- Tìm ra giải pháp
 - Sau khi điều tra sâu về nguyên nhân, hãy tìm ra giải pháp
 - Giải pháp phải cụ thể và thực tế.

9.4 Kỹ năng quản lý xung đột

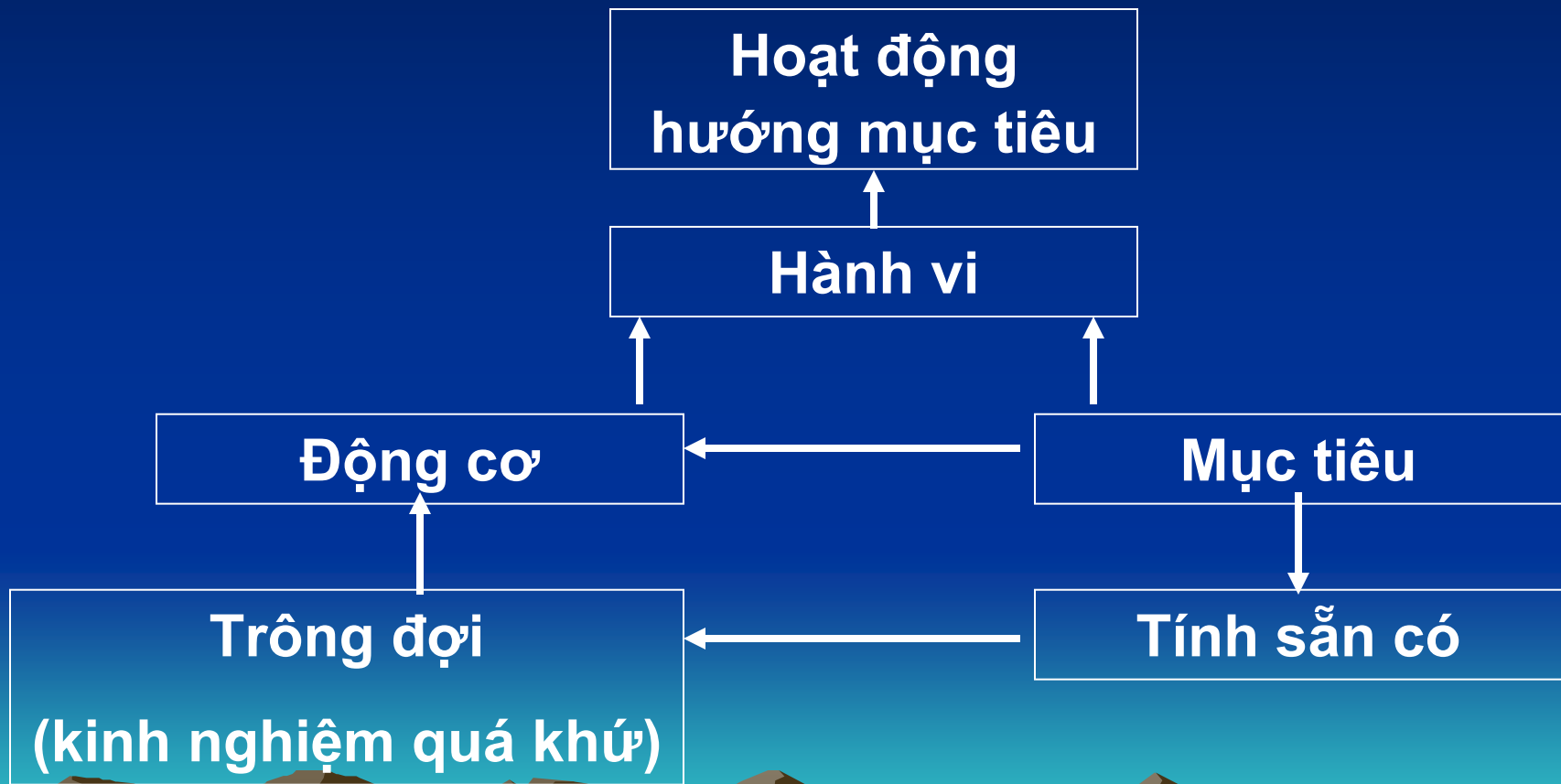
(3) Ảnh hưởng tới tổ chức

- Cơ chế làm quyết định
 - Dùng ảnh hưởng của tổ chức để giải quyết vấn đề trong dự án, cần hiểu rõ cơ chế làm quyết định và tiếp cận đúng người quyết định.
- Tiếp cận tới tổ chức bên ngoài công ti
 - Cần được tiến hành bền bỉ sau khi hiểu cấu trúc quyền lực và cơ chế làm quyết định của tổ chức.
- Thu hút sự hợp tác từ những người khác
 - Việc thu được sự hợp tác từ những người và tổ chức khác cũng là quan trọng.

9.5 Kỹ năng động viên

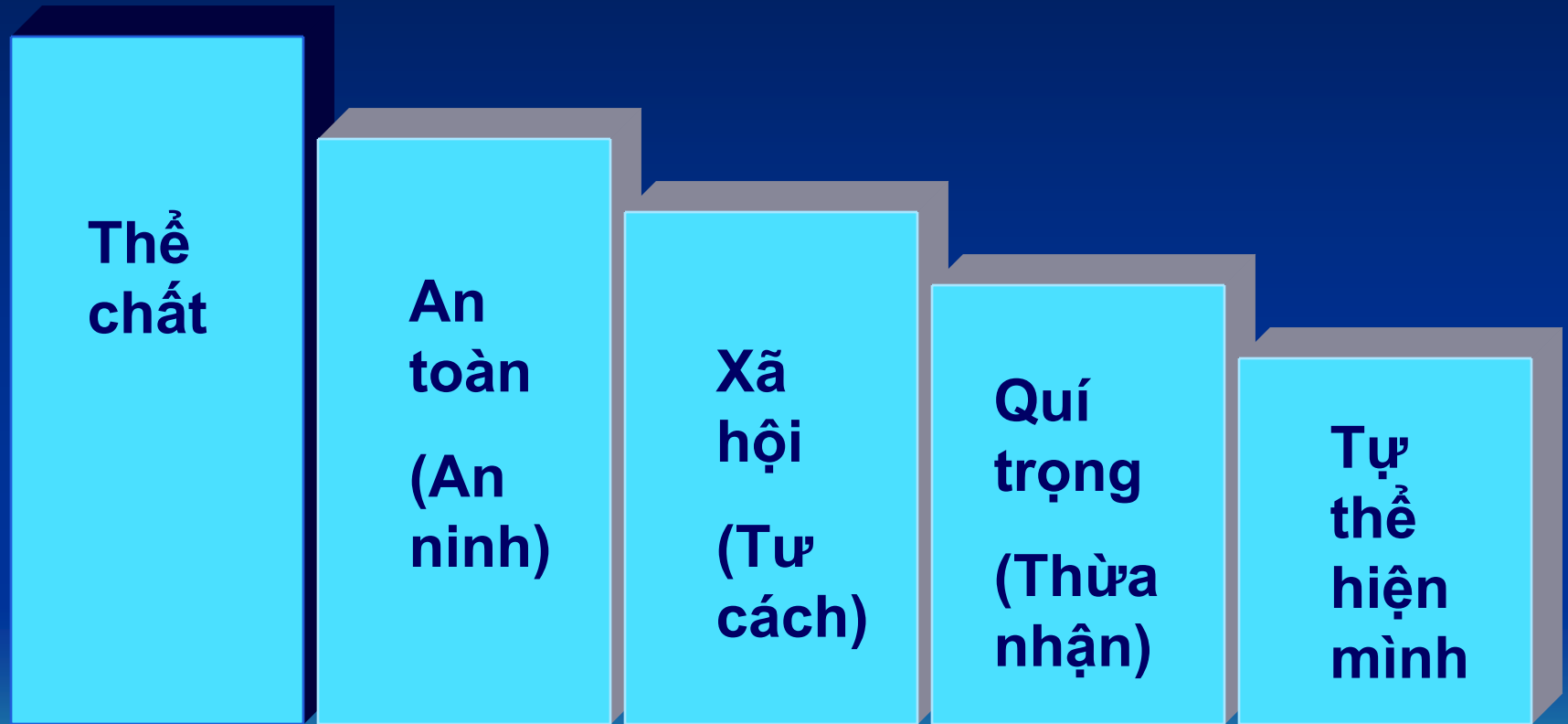
(1) khái niệm động viên

Tình huống động viên



9.5 Kỹ năng động viên (2)

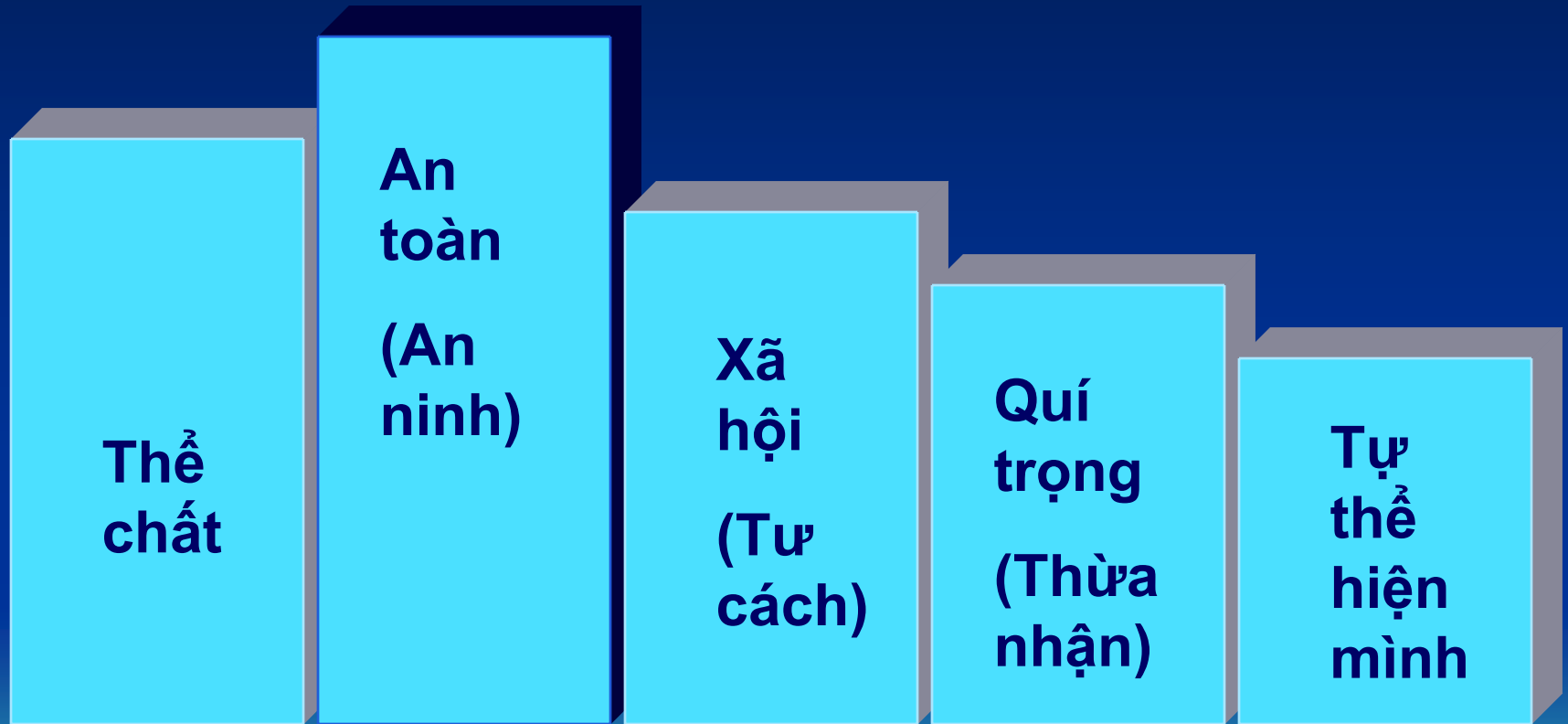
Phân cấp nhu cầu của Maslow-1



Nhu cầu thể chất có sức mạnh nhất khi chưa được thỏa mãn: Ăn, uống, trú ẩn

9.5 Kỹ năng động viên (2)

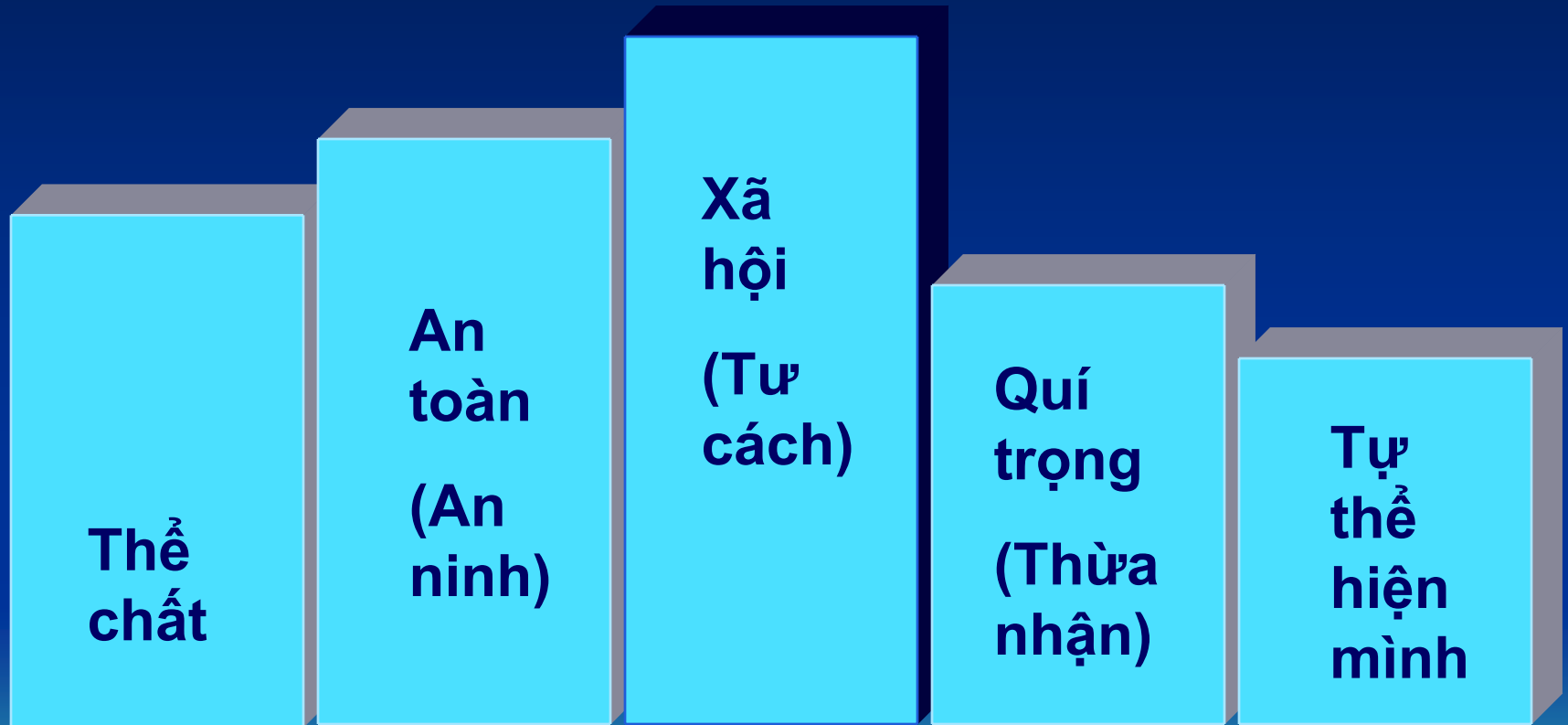
Phân cấp nhu cầu của Maslow-2



Khi nhu cầu thể chất được thoả mãn, thì nhu cầu an toàn, an ninh thống trị

9.5 Kỹ năng động viên (2)

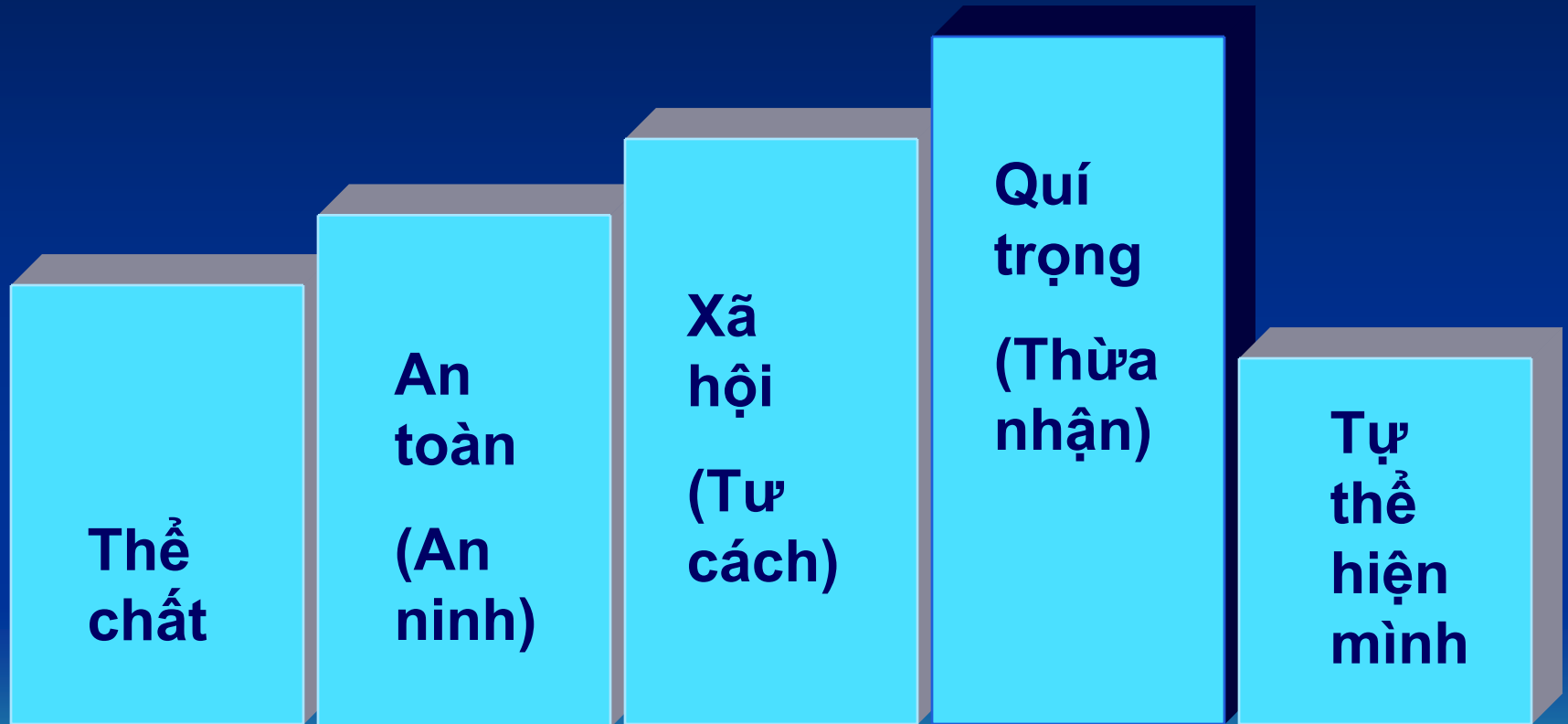
Phân cấp nhu cầu của Maslow-3



Khi nhu cầu thể chất và an toàn được thỏa mãn, thì nhu cầu xã hội thống trị

9.5 Kỹ năng động viên (2)

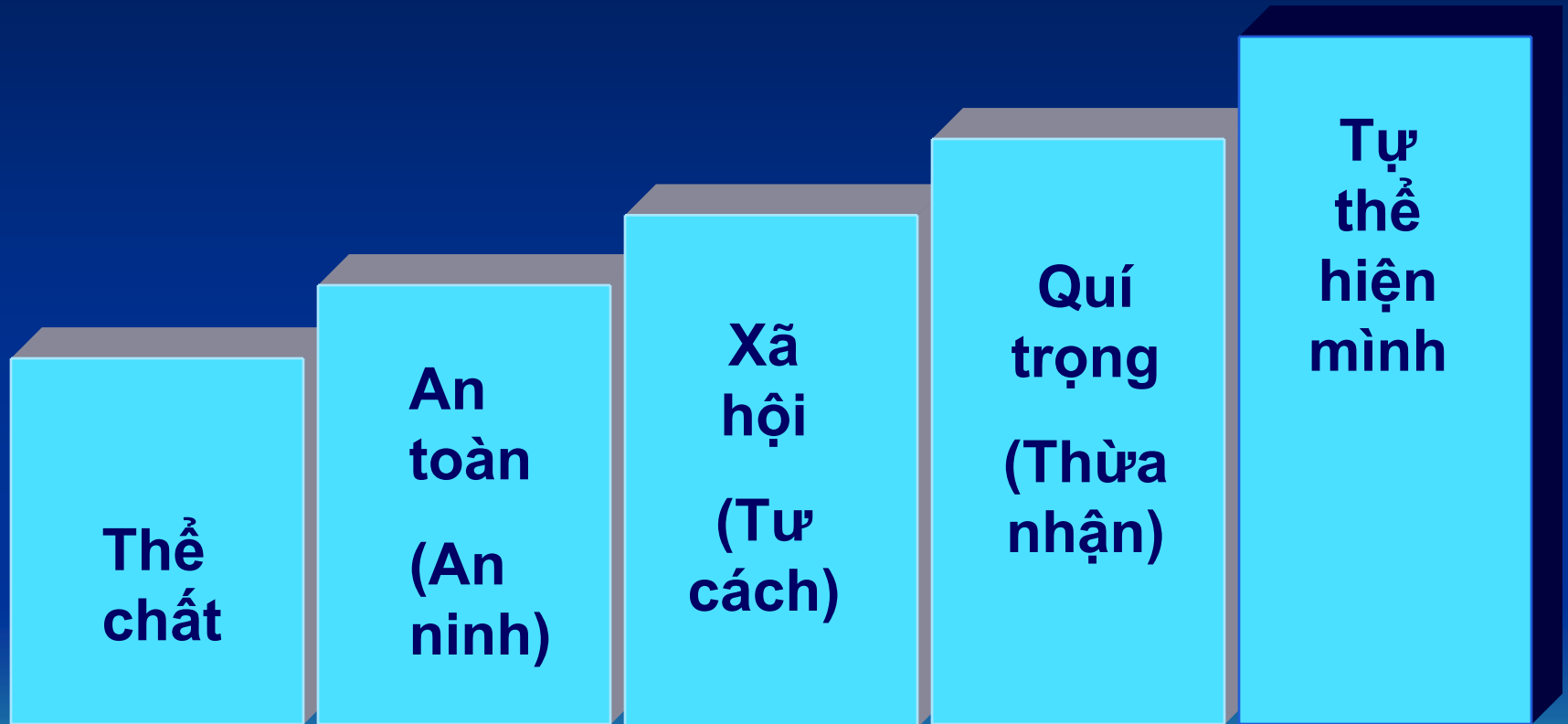
Phân cấp nhu cầu của Maslow-4



Khi nhu cầu thuộc vào được thỏa mãn, người ta muốn là thành viên của nhóm

9.5 Kỹ năng động viên (2)

Phân cấp nhu cầu của Maslow-5



Khi sự thừa nhận được thoả mãn, nhu cầu tự thể hiện mình thành thống trị

Lý thuyết sinh thái-động cơ của Herzberg

- Phỏng vấn với 200 kỹ sư và kế toán viên, Herzberg kết luận con người có hai loại nhu cầu khác nhau, nhân tố sinh thái và nhân tố động cơ.
- Nhân tố sinh thái: Chính sách công ti, sự giám sát, điều kiện làm việc, quan hệ liên con người, tiền bạc, an toàn địa vị - không làm tăng khả năng lao động của công nhân.
- Nhân tố động cơ: Cảm thấy thành đạt, trưởng thành nghề nghiệp, được thừa nhận, được thăng tiến, công việc thách thức, hiệu quả tích cực với thoả mãn công việc, kết quả làm tăng khả năng lao động.