

**MÔN HỌC: QUẢN LÝ DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN**

# **Ch.8 – QUẢN LÝ NGUỒN LỰC DỰ ÁN**

**ThS. Tạ Việt Phương**  
phuongtv@uit.edu.vn

# Nội dung

1. Tổng quan
2. Các học thuyết về quản lý con người
3. Các quy trình quản lý nhân lực

# 1. TỔNG QUAN

# 1. Tổng quan

- 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. Tổng quan

- Nguồn lực, tài nguyên (resources) bao gồm nguồn lực vật chất và nguồn nhân lực.
- Nguồn lực vật chất bao gồm thiết bị, vật liệu, cơ sở vật chất và cơ sở hạ tầng...
- Nguồn nhân lực đề cập đến nhân sự, con người trong dự án. Nhân sự có thể có các bộ kỹ năng khác nhau, có thể được phân công toàn thời gian hoặc bán thời gian và có thể được thêm hoặc xóa khỏi nhóm dự án khi dự án tiến triển.
- Có một số điểm chồng chéo giữa Quản lý nguồn lực dự án và Quản lý các bên liên quan của dự án. Phần này tập trung vào tập hợp con các bên liên quan tạo nên nhóm dự án.

# 1. Tổng quan

- Đối với PMBOK các phiên bản trước, lĩnh vực này là “Quản lý nguồn *nhân* lực dự án”
- PMBOK 6 đổi thành “**Quản lý nguồn lực dự án**” để đề cập cả nguồn nhân lực dự án và các yếu tố về tài nguyên vật chất.

# 1. Tổng quan

- **Quản lý nguồn lực dự án** bao gồm các quy trình để xác định, thu thập và quản lý các nguồn lực cần thiết cho sự hoàn thành thành công của dự án.
- Các quy trình này giúp đảm bảo rằng các nguồn lực phù hợp sẽ sẵn có cho người quản lý dự án và nhóm dự án vào đúng thời điểm và địa điểm.
- Có sự khác biệt giữa các kỹ năng và năng lực cần thiết đối với người quản lý dự án để quản lý nguồn nhân lực của dự án so với nguồn lực vật chất.

# 1. Tổng quan

- Nhóm dự án bao gồm các cá nhân có vai trò và trách nhiệm được giao, làm việc chung để đạt được mục tiêu chung của dự án.
- Người quản lý dự án nên đầu tư nỗ lực phù hợp vào việc tiếp thu, quản lý, động viên và trao quyền cho nhóm dự án. Mặc dù vai trò và trách nhiệm cụ thể của các thành viên trong nhóm dự án đã được phân công nhưng sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhóm vào việc lập kế hoạch và ra quyết định dự án là có lợi. Sự tham gia của các thành viên trong nhóm trong quá trình lập kế hoạch sẽ bổ sung thêm kiến thức chuyên môn của họ cho quy trình và củng cố cam kết của họ đối với dự án.



# 1. Tổng quan

- Người quản lý dự án phải vừa là người lãnh đạo vừa là người quản lý của nhóm dự án. Ngoài việc quản lý dự án như khởi tạo, lập kế hoạch, thực hiện, giám sát và kiểm soát cũng như kết thúc các giai đoạn khác nhau của dự án, người quản lý dự án chịu trách nhiệm thành lập nhóm như một nhóm hiệu quả.

# 1. Tổng quan

- Người quản lý dự án cần nhận thức được các khía cạnh khác nhau ảnh hưởng đến nhóm, chẳng hạn như:
  - Môi trường nhóm,
  - Vị trí địa lý của các thành viên trong nhóm,
  - Truyền thông giữa các bên liên quan,
  - Quản lý thay đổi tổ chức,
  - Chính trị đối nội và đối ngoại,
  - Các vấn đề về văn hóa và tính độc đáo của tổ chức, và
  - Các yếu tố khác có thể làm thay đổi hiệu suất dự án.

# 1. Tổng quan

- Với tư cách là người lãnh đạo, người quản lý dự án cũng chịu trách nhiệm chủ động phát triển các kỹ năng và năng lực của nhóm đồng thời duy trì và cải thiện sự hài lòng cũng như động lực của nhóm. Người quản lý dự án cần nhận thức và tuân thủ các hành vi chuyên nghiệp và đạo đức, đồng thời đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong nhóm tuân thủ các hành vi này.

# 1. Tổng quan

- Quản lý nguồn lực vật chất tập trung vào việc phân bổ và sử dụng các nguồn lực vật chất (ví dụ như vật liệu, thiết bị và vật tư) cần thiết để hoàn thành dự án một cách **hiệu quả** và **hiệu suất**.
- Không quản lý và kiểm soát nguồn lực một cách hiệu quả là nguồn rủi ro cho việc hoàn thành dự án thành công. Ví dụ:
  - Không bảo đảm thiết bị quan trọng đúng thời hạn có thể dẫn đến sự chậm trễ trong quá trình sản xuất sản phẩm cuối cùng
  - Đặt hàng vật liệu chất lượng thấp có thể làm hỏng chất lượng sản phẩm, gây ra tỷ lệ thu hồi hoặc làm lại cao
  - Giữ quá nhiều hàng tồn kho có thể dẫn đến chi phí hoạt động cao và giảm lợi nhuận của tổ chức.

# 1. Tổng quan

- Xu hướng:
  - Phong cách quản lý dự án đang chuyển từ cơ cấu chỉ huy và kiểm soát để quản lý dự án sang cách tiếp cận quản lý mang tính hợp tác và hỗ trợ hơn, trao quyền cho các nhóm bằng cách ủy quyền ra quyết định cho các thành viên trong nhóm. Ngoài ra, các phương pháp quản lý tài nguyên dự án hiện đại nhằm tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên.
  - Phương pháp quản lý tài nguyên: Do tính chất khan hiếm của các nguồn lực quan trọng, trong một số ngành, một số xu hướng đã trở nên phổ biến trong vài năm qua: quản lý tinh gọn, sản xuất đúng thời gian (Just In Time - JIT), Kaizen, bảo trì năng suất tổng thể (total productive maintenance - TPM), lý thuyết về các ràng buộc (theory of constraints - TOC)...

# 1. Tổng quan

- Trí tuệ cảm xúc (Emotional intelligence - EI): Người quản lý dự án nên đầu tư vào EI cá nhân bằng cách cải thiện năng lực bên trong (ví dụ: tự quản lý và tự nhận thức) và bên ngoài (ví dụ: quản lý mối quan hệ). Nghiên cứu cho thấy rằng các nhóm dự án thành công trong việc phát triển EI của nhóm hoặc trở thành một nhóm có năng lực về mặt cảm xúc sẽ hoạt động hiệu quả hơn. Ngoài ra, tỷ lệ luân chuyển nhân viên cũng giảm.
- Self-organizing teams: Sự gia tăng sử dụng các phương pháp tiếp cận linh hoạt chủ yếu để thực hiện các dự án CNTT đã tạo ra nhóm tự tổ chức, trong đó nhóm hoạt động mà không có sự kiểm soát tập trung.
- Đội ngũ ảo/phân tán: Quá trình toàn cầu hóa các dự án đã thúc đẩy nhu cầu về các nhóm ảo làm việc trên cùng một dự án nhưng không tập trung tại cùng một địa điểm

# 1. Tổng quan

- Tailoring:

- Nền tảng đa dạng của nhóm là gì?
- Vị trí vật lý của các thành viên trong nhóm và của tài nguyên vật chất là gì?
- Tài nguyên cụ thể của ngành. Những nguồn lực đặc biệt nào cần thiết trong ngành?
- Làm thế nào các thành viên trong nhóm sẽ được tuyển dụng cho dự án? Nguồn lực của nhóm là toàn thời gian hay bán thời gian cho dự án?
- Việc phát triển nhóm được quản lý cho dự án như thế nào? Có công cụ tổ chức nào để quản lý việc phát triển nhóm hay cần thiết lập những công cụ mới? Có thành viên nào trong nhóm có nhu cầu đặc biệt không? Nhóm có cần đào tạo đặc biệt để quản lý sự đa dạng không?
- Cách tiếp cận vòng đời nào sẽ được sử dụng trong dự án?

## **2. CÁC HỌC THUYẾT QUẢN LÝ CON NGƯỜI**



## 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. Quản lý con người

- Các Lý thuyết về động cơ.
  - Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của A. Maslow.
  - Lý thuyết “hai yếu tố” của F. Herzberg.
  - Lý thuyết về nhu cầu đã được thỏa của D. McClelland
  - Lý thuyết X & Y của D. McGregor.

## 2.1 Các lý thuyết động cơ

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

- Nhu cầu là một yêu cầu hoặc điều gì đó mà con người cảm thấy thiết yếu, quan trọng hoặc muốn có để đáp ứng bản thân họ
- 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.

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

## 2.1 Các lý thuyết động cơ

- **Lý thuyết Thứ bậc Nhu cầu của A. Maslow**
- Nhu cầu sinh lý: là những nhu cầu cần thiết cho sự sống của con người, bao gồm thức ăn, nước uống, nơi ở, quần áo,...
- Nhu cầu an toàn: là những nhu cầu cần thiết để bảo vệ con người khỏi những nguy hiểm, bao gồm an toàn về thể chất, an toàn về tinh thần, an toàn về tài chính,...
- Nhu cầu xã hội: là những nhu cầu cần thiết cho sự giao tiếp và tương tác với những người khác, bao gồm tình yêu, sự quan tâm, sự đồng hành, sự tôn trọng,...
- Nhu cầu được tôn trọng: là những nhu cầu cần thiết để cảm thấy tự tin, có giá trị và có năng lực, bao gồm sự tôn trọng từ bản thân, sự tôn trọng từ người khác và thành tích đạt được,...
- Nhu cầu tự khẳng định, thể hiện bản thân: là những nhu cầu cần thiết để phát triển và hoàn thiện bản thân, bao gồm sự tự do, sự sáng tạo, sự thành công

# 2.1 Các lý thuyết động cơ

- Lý thuyết Thứ bậc Nhu cầu của A. Maslow



## 2.1 Các lý thuyết động cơ

- 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: **thành tựu, được công nhận, tự làm việc, trách nhiệm, thăng tiến và phát triển**

# 2.1 Các lý thuyết động cơ

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

## Yếu tố duy trì

- Chính sách, quy định
- Sự giám sát
- Tiền lương
- Quan hệ đồng nghiệp
- Điều kiện vật chất

## Job dissatisfaction

High

Low

Low

High

## Job satisfaction

## Yếu tố thúc đẩy

- Thành đạt
- CV có ý nghĩa
- Công nhận thành tích
- Sự thăng tiến
- Trách nhiệm

# 2.1 Các lý thuyết động cơ

## • 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

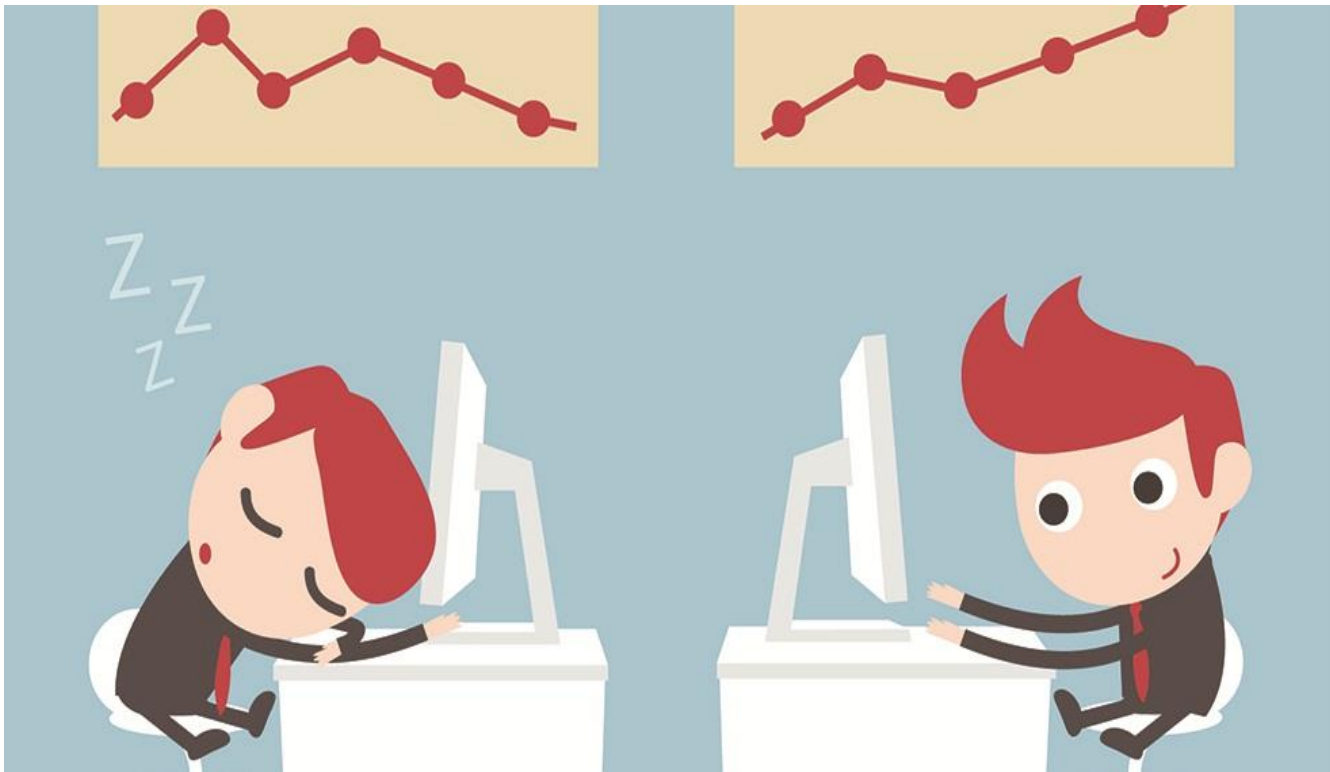
### Quyền lực Power

- 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



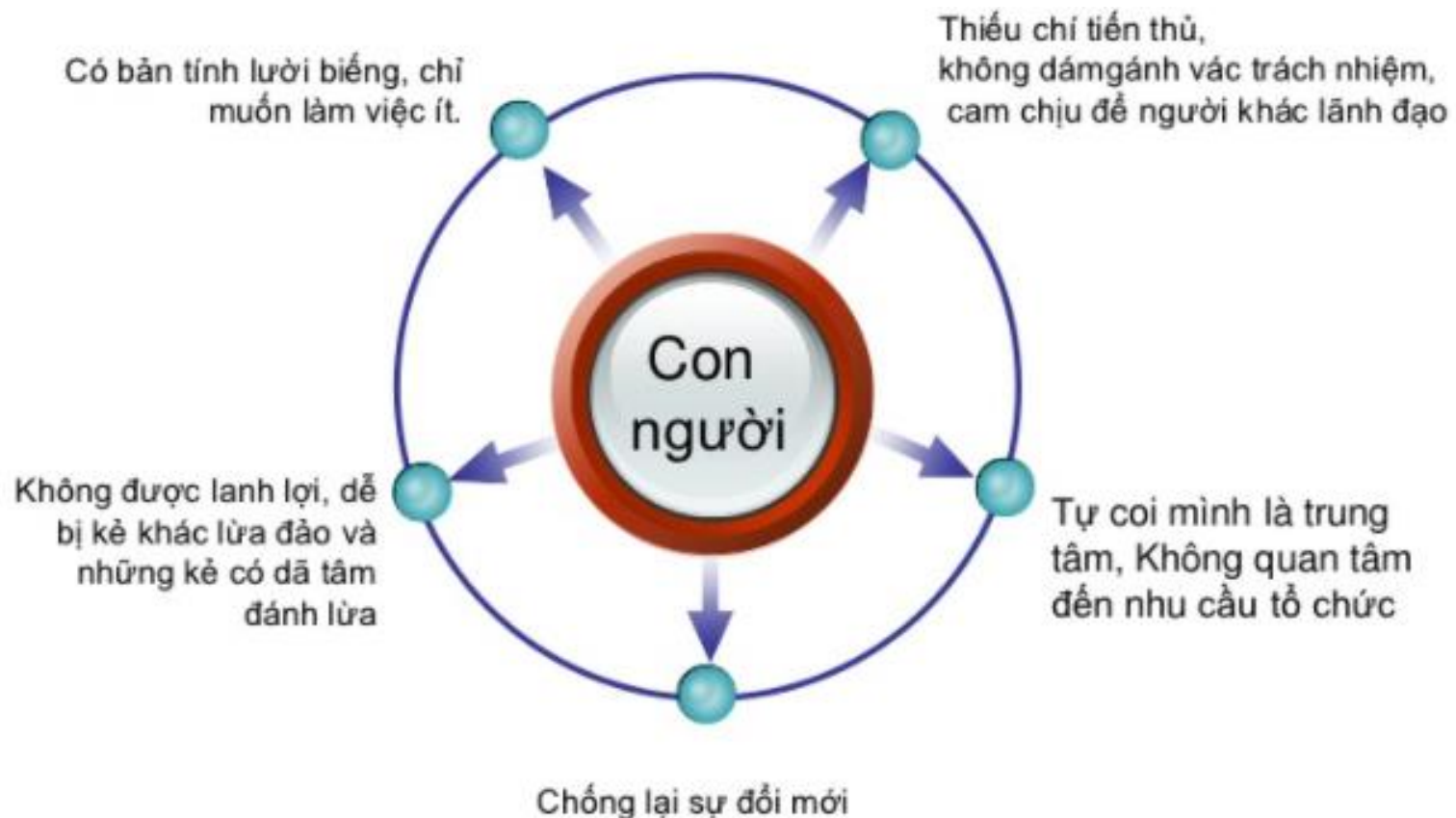
# 2.1 Các lý thuyết động cơ

- **Thuyết X và Y của McGregor**



## 2.1 Các lý thuyết động cơ

- Thuyết X và Y của McGregor: Thuyết X



## 2.1 Các lý thuyết động cơ

- **Thuyết X:** Nhân viên né tránh công việc, vì thế người quản lý phải sử dụng các biện pháp **bắt buộc, đe dọa và kiểm soát** để làm cho nhân viên phải đáp ứng các mục tiêu.

## 2.1 Các lý thuyết động cơ

- Thuyết X và Y của McGregor: Thuyết Y



## 2.1 Các lý thuyết động cơ

- **Thuyết Y:** Nhân viên 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.
- Từ cách nhìn nhận về con người như trên, học thuyết Y đưa ra phương thức quản trị nhân lực như:
  - Thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân.
  - Các biện pháp quản trị áp dụng đối với người lao động phải có tác dụng mang lại "thu hoạch nội tại".
  - Áp dụng những phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn của các thành viên trong tổ chức.
  - Khuyến khích tập thể nhân viên tự điều khiển việc thực hiện mục tiêu của họ, làm cho nhân viên tự đánh giá thành tích của họ.
  - Nhà quản trị và nhân viên phải có ảnh hưởng lẫn nhau.

# 2.1 Các lý thuyết động cơ

- **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 quy 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

- **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.



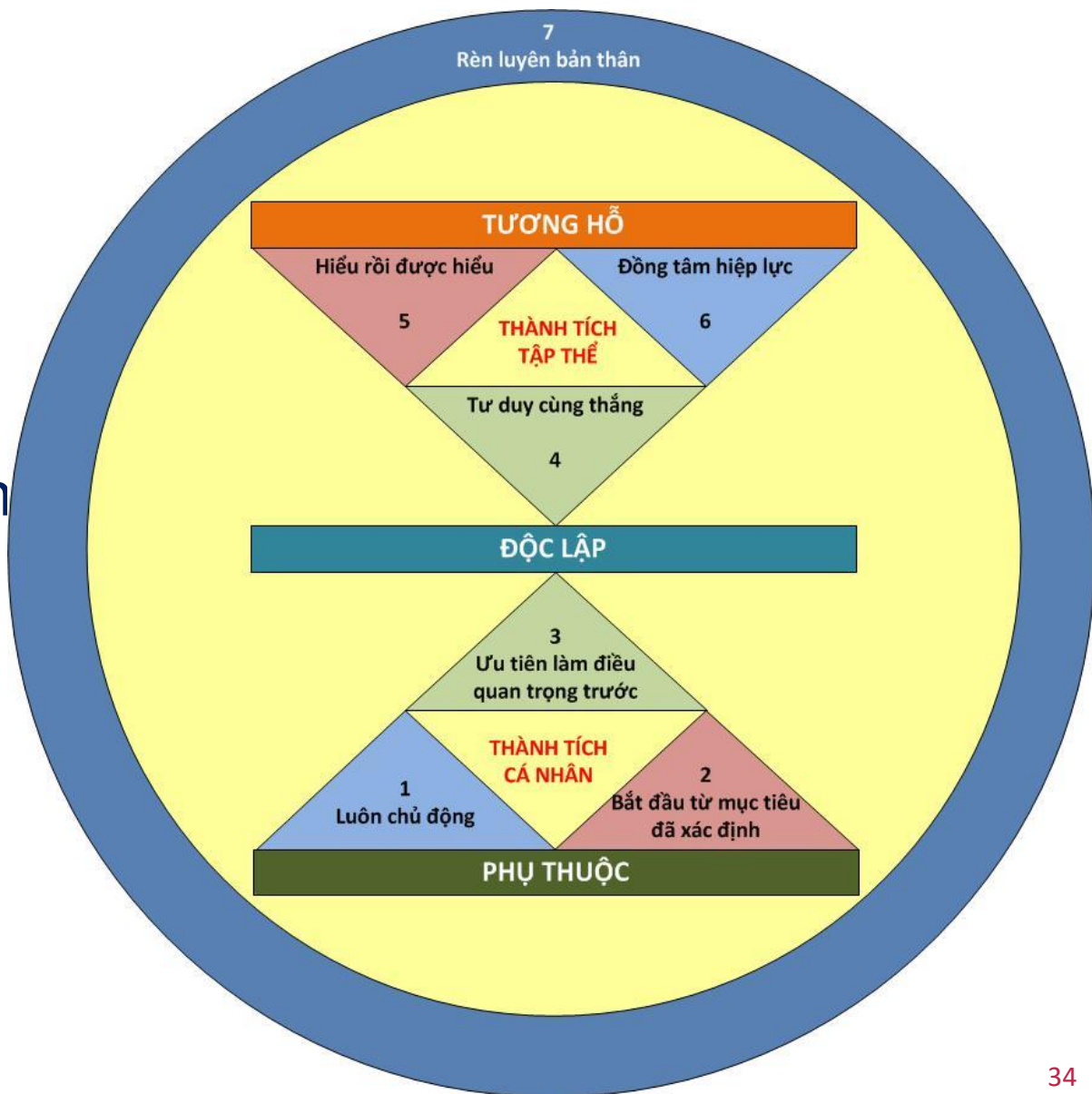
## 2.2 Ảnh hưởng & Sức mạnh

- **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: các nguyên tắc giúp con người phát triển bản thân và đạt được thành công trong cuộc sống



# Thói quen 1: Làm chủ chính mình

- Chủ động
- Có trách nhiệm, không đổ lỗi
- Tự chọn lựa hành động, thái độ, cảm xúc
- Giữ vững cam kết
- Tự tin



# Thói quen 2: Bắt đầu với mục tiêu

- Có tầm nhìn và mục đích
- Tạo thông điệp nhiệm vụ cho bản thân
- Biết lên kế hoạch và lập mục tiêu. Sắp xếp công việc theo mức độ quan trọng để đạt được mục tiêu.
- 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. Hợp tác



# Thói quen 5: Hiểu rồi được hiểu

- Biết lắng nghe và lắng nghe cẩn thận
- Biết thông cảm. Hiểu quan điểm và cảm xúc của người khác
- Áp dụng hiệu quả kỹ năng giao tiếp



# Thói quen 6: Hợp lực

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

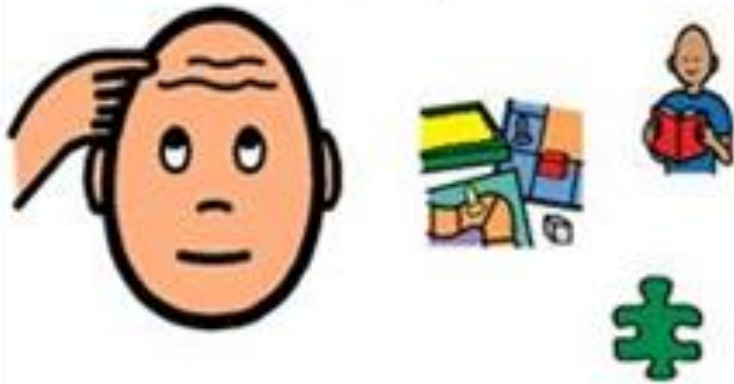
SYNERGY

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

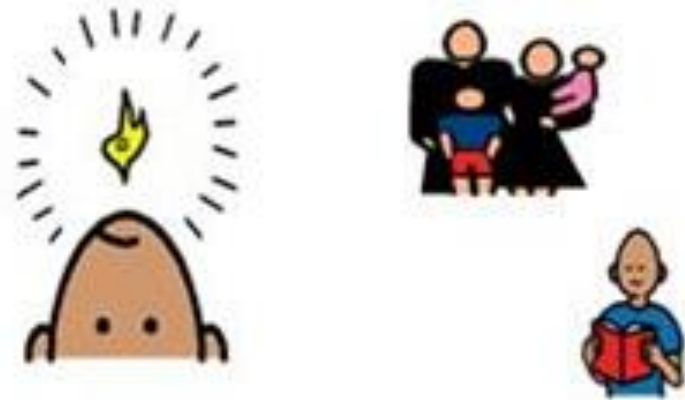


# Thói quen 7: Rèn luyện bản thân

Take care of your mind!



Take care of your spirit!



Take care of your body!



Help others!



Learn!

# Các học thuyết khác

- **Thuyết EQ (Chỉ số thông minh cảm xúc):** Thuyết này cho rằng EQ quan trọng hơn IQ trong việc quyết định thành công của con người. EQ bao gồm khả năng nhận thức cảm xúc của bản thân và người khác, khả năng quản lý cảm xúc, khả năng tự thúc đẩy bản thân và khả năng xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người khác.
- **Thuyết thói quen:** Thuyết này cho rằng thói quen là những hành vi được lặp đi lặp lại nhiều lần đến mức trở thành tự động. Con người có thể hình thành thói quen tốt hoặc xấu. Thói quen tốt có thể giúp con người đạt được thành công, còn thói quen xấu có thể cản trở con người đạt được mục tiêu.

### **3. QUY TRÌNH QUẢN LÝ NHÂN LỰC**

# Quy trình

- Theo PMBOK6: 6 quy trình
  - Plan Resource Management: Lập kế hoạch quản lý nguồn lực
  - Estimate Activity Resources: Ước lượng nguồn lực của các hoạt động
  - Acquire Resources: Thu thập nguồn lực
  - Develop Team: Phát triển đội ngũ
  - Manage Team: Quản lý đội ngũ
  - Control Resources: Kiểm soát nguồn lực

# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

## Plan Resource Management

### Inputs

- .1 Project charter
- .2 Project management plan
  - Quality management plan
  - Scope baseline
- .3 Project documents
  - Project schedule
  - Requirements documentation
  - Risk register
  - Stakeholder register
- .4 Enterprise environmental factors
- .5 Organizational process assets

### Tools & Techniques

- .1 Expert judgment
- .2 Data representation
  - Hierarchical charts
  - Responsibility assignment matrix
  - Text-oriented formats
- .3 Organizational theory
- .4 Meetings

### Outputs

- .1 Resource management plan
- .2 Team charter
- .3 Project documents updates
  - Assumption log
  - Risk register

## 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

- Lập kế hoạch Quản lý nguồn lực là quá trình xác định cách ước tính, thu thập, quản lý và sử dụng đội ngũ và tài nguyên vật chất.
- Lợi ích chính của quá trình này là nó thiết lập cách tiếp cận và mức độ nỗ lực quản lý cần thiết để quản lý nguồn lực dự án dựa trên loại hình và độ phức tạp của dự án.
- Quá trình này được thực hiện một lần hoặc tại các điểm được xác định trước trong dự án.

## 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

- **Biểu diễn dữ liệu:** mục tiêu là đảm bảo rằng mỗi gói công việc đều có chủ sở hữu rõ ràng và tất cả các thành viên trong nhóm hiểu rõ về vai trò và trách nhiệm của họ. Có 3 cách để mô tả vai trò và trách nhiệm của thành viên trong nhóm: phân cấp, ma trận, và văn bản.
  - Biểu đồ phân cấp, sơ đồ cơ cấu tổ chức
  - Ma trận phân công trách nhiệm ( RAM = Responsibility Assignment Matrix) (hay RACI)
  - Định dạng hướng văn bản: mô tả trực tiếp

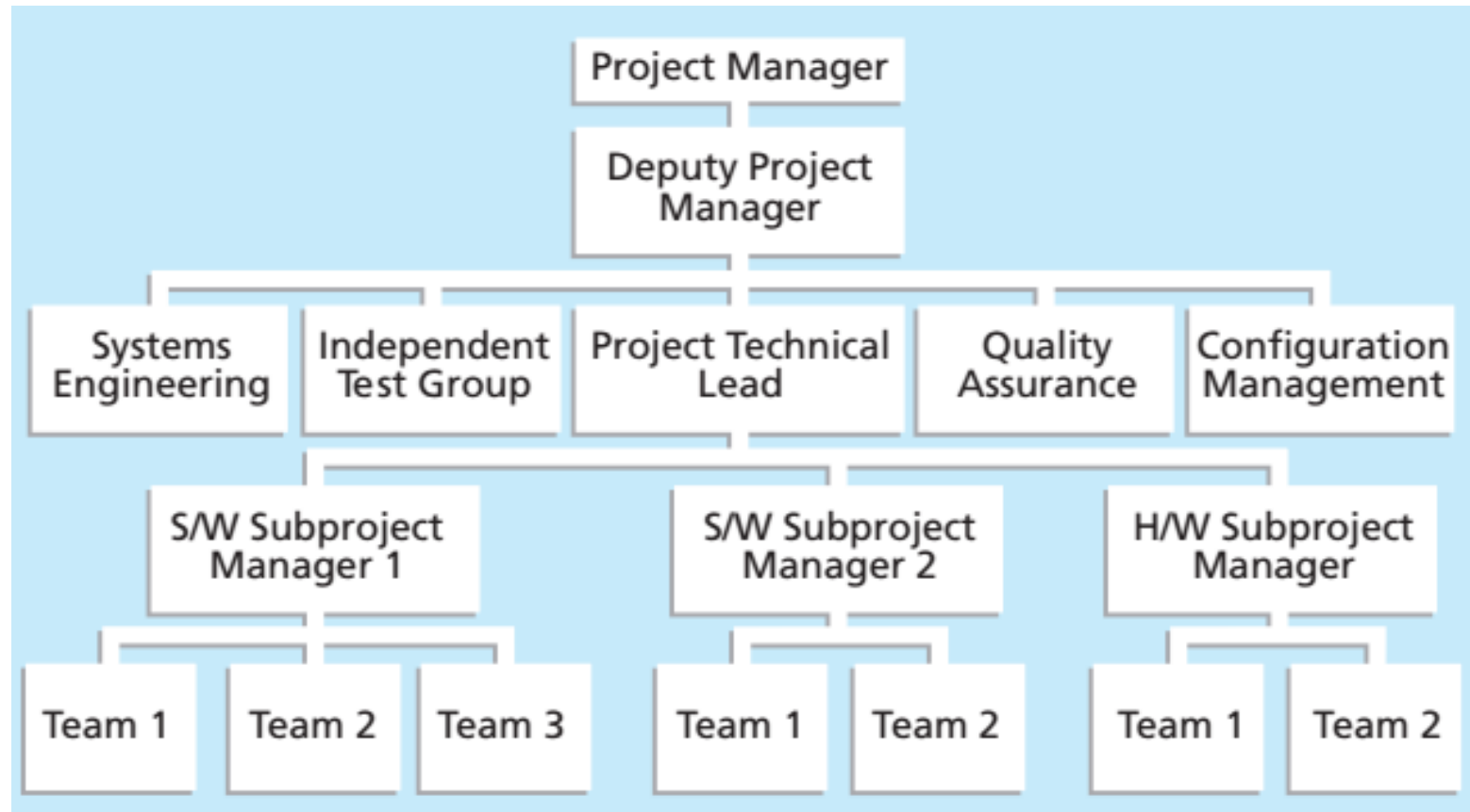
# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

- Biểu đồ phân cấp, sơ đồ cơ cấu tổ chức bao gồm:
  - WBS: cung cấp trách nhiệm thực hiện các công việc
  - OBS (Organizational breakdown structure): sắp xếp theo các phòng ban, đơn vị hoặc nhóm hiện có của tổ chức, với các hoạt động dự án hoặc gói công việc được liệt kê theo từng phòng ban.
  - Resource breakdown structure: phân cấp các nguồn lực vật chất và nhóm có liên quan theo danh mục và loại nguồn lực được sử dụng để lập kế hoạch, quản lý và kiểm soát công việc dự án. Mỗi cấp độ giảm dần (thấp hơn) thể hiện mô tả ngày càng chi tiết về nguồn lực cho đến khi thông tin đủ nhỏ để sử dụng cùng với cấu trúc phân chia công việc (WBS) nhằm cho phép lập kế hoạch, giám sát và kiểm soát công việc.



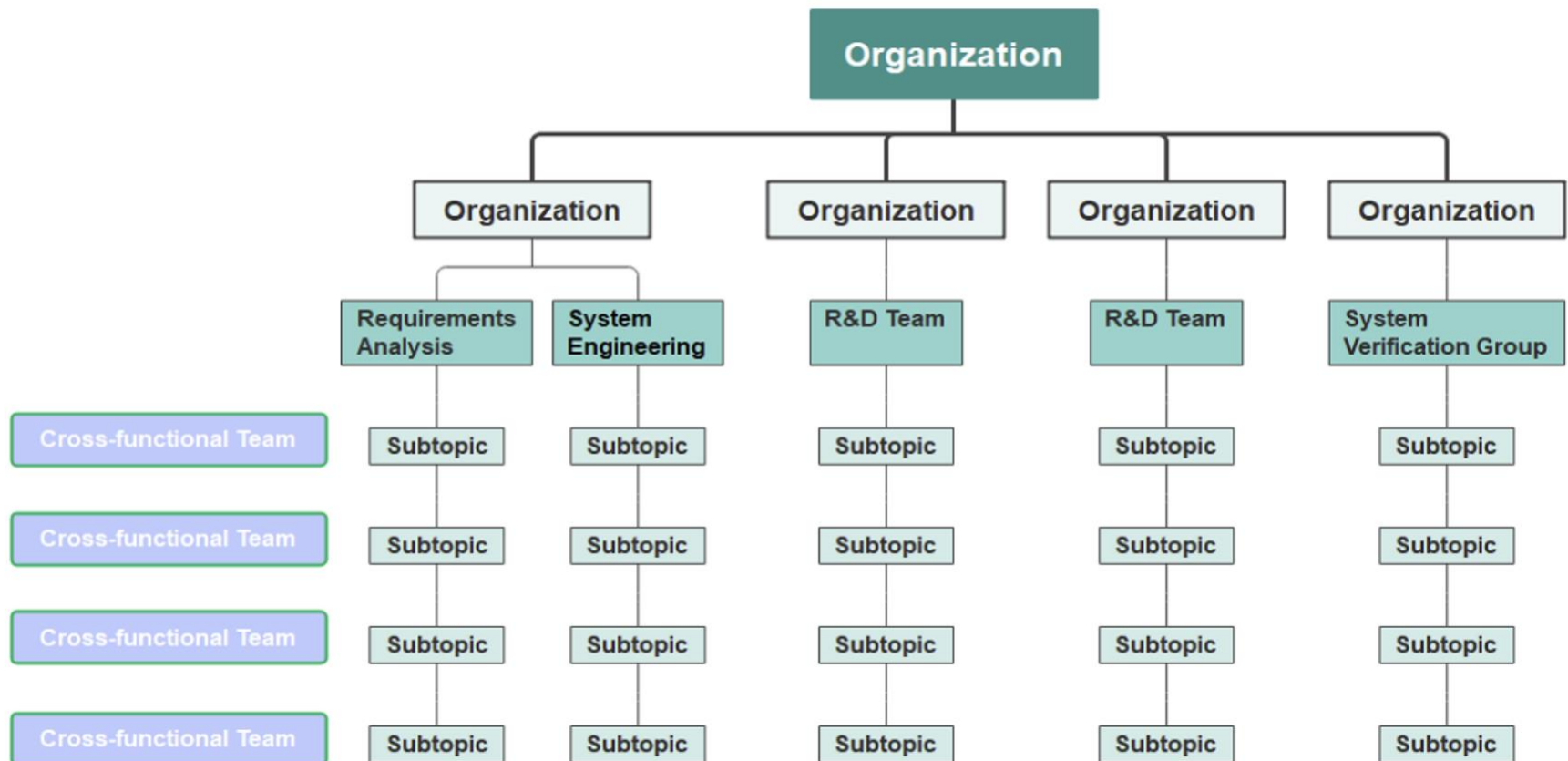
# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

- OBS

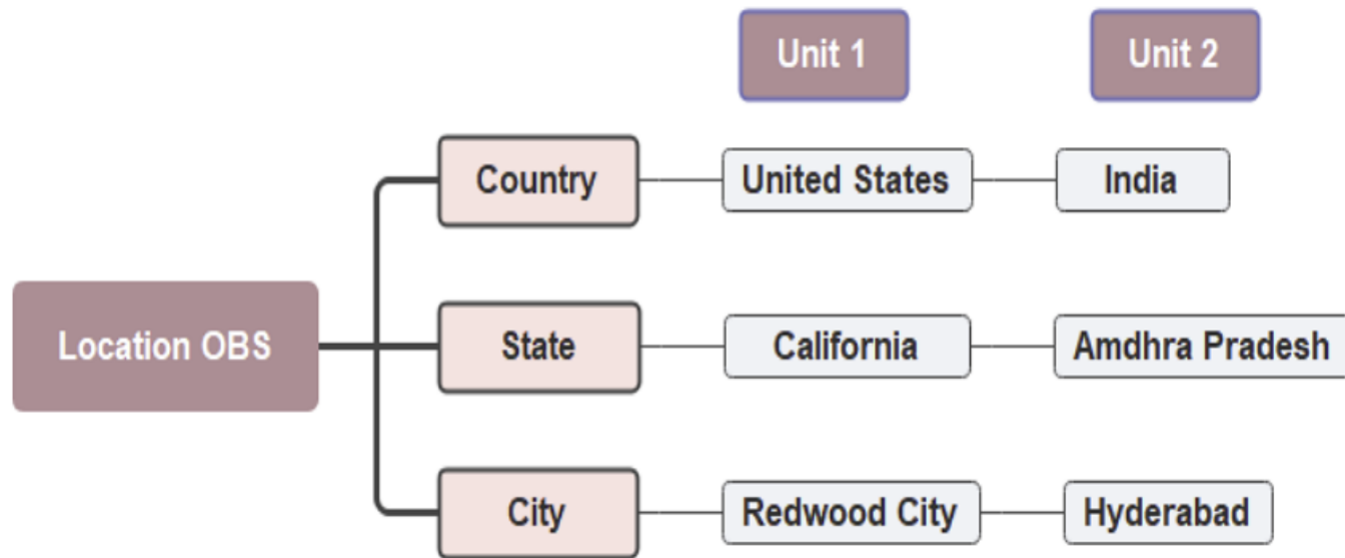


# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực



- OBS



# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực



# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

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 nguồn lực

- Ma trận phân công trách nhiệm - Responsibility Assignment Matrices (RAM): thể hiện ***kết nối giữa các gói công việc hoặc các hoạt động và các thành viên nhóm dự án.***
- RAM cấp cao có thể xác định trách nhiệm của nhóm, nhóm hoặc đơn vị dự án trong từng thành phần của WBS. RAM cấp thấp hơn được sử dụng trong nhóm để chỉ định vai trò, trách nhiệm và cấp độ quyền hạn cho các hoạt động cụ thể.
- Một ví dụ về RAM là biểu đồ RACI

# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

- Các tài nguyên được chỉ định có thể được hiển thị dưới dạng cá nhân hoặc nhóm.

RACI Chart	Person				
Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Create charter	A	R	I	I	I
Collect requirements	I	A	R	C	C
Submit change request	I	A	R	R	C
Develop test plan	A	C	I	I	R
R = Responsible A = Accountable C = Consult I = Inform					

# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

## • RACI chart

- Responsible: Ai thực hiện nhiệm vụ? Ai thực thi ?
- Accountable: Ai chịu trách nhiệm? Ai giải trình ?
- Consult: Ai cần được tham vấn ?
- Income: Ai cần được thông báo về tình trạng, kết quả?

	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	

## 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

- **Mô tả trực tiếp** có thể được xác định trong định dạng văn bản trực tiếp.
  - Phác thảo các thông tin: trách nhiệm, quyền hạn, năng lực và trình độ.
  - Các tài liệu được gọi bằng tên khác nhau bao gồm mô tả vị trí và biểu mẫu vai trò-trách nhiệm-thẩm quyền.
  - Những tài liệu này có thể được sử dụng làm mẫu cho các dự án trong tương lai, các thông tin được cập nhật trong suốt dự án hiện tại.



# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

- Lý thuyết tổ chức (Organizational theory):
  - Lĩnh vực nghiên cứu quan trọng dành cho các nhà quản lý và lãnh đạo muốn tối ưu hóa các quy trình, cơ cấu và chiến lược tổ chức
  - Cung cấp thông tin về cách thức hành xử của mọi người, các nhóm và các đơn vị tổ chức.
  - Cơ cấu và văn hóa của tổ chức tác động đến cơ cấu tổ chức của dự án.

# 3.1 Lập kế hoạch quản lý nguồn lực

- Đầu ra:

- Kế hoạch quản lý nguồn lực: là một phần của kế hoạch quản lý dự án cung cấp hướng dẫn về cách phân loại, phân bổ, quản lý và giải phóng các nguồn lực của dự án
- **Team charter (Điều lệ đội ngũ):** tài liệu thiết lập các giá trị, thỏa thuận và nguyên tắc hoạt động của nhóm: Giá trị của nhóm, Hướng dẫn truyền thông, Tiêu chí và quy trình ra quyết định, Quy trình giải quyết xung đột, Hướng dẫn cuộc họp, và Thỏa thuận nhóm.
- Cập nhật tài liệu dự án

## 3.2 Ước lượng nguồn lực của các hoạt động

### Estimate Activity Resources

#### Inputs

- .1 Project management plan
  - Resource management plan
  - Scope baseline
- .2 Project documents
  - Activity attributes
  - Activity list
  - Assumption log
  - Cost estimates
  - Resource calendars
  - Risk register
- .3 Enterprise environmental factors
- .4 Organizational process assets

#### Tools & Techniques

- .1 Expert judgment
- .2 Bottom-up estimating
- .3 Analogous estimating
- .4 Parametric estimating
- .5 Data analysis
  - Alternatives analysis
- .6 Project management information system
- .7 Meetings

#### Outputs

- .1 Resource requirements
- .2 Basis of estimates
- .3 Resource breakdown structure
- .4 Project documents updates
  - Activity attributes
  - Assumption log
  - Lessons learned register

## 3.2 Ước lượng nguồn lực của các hoạt động

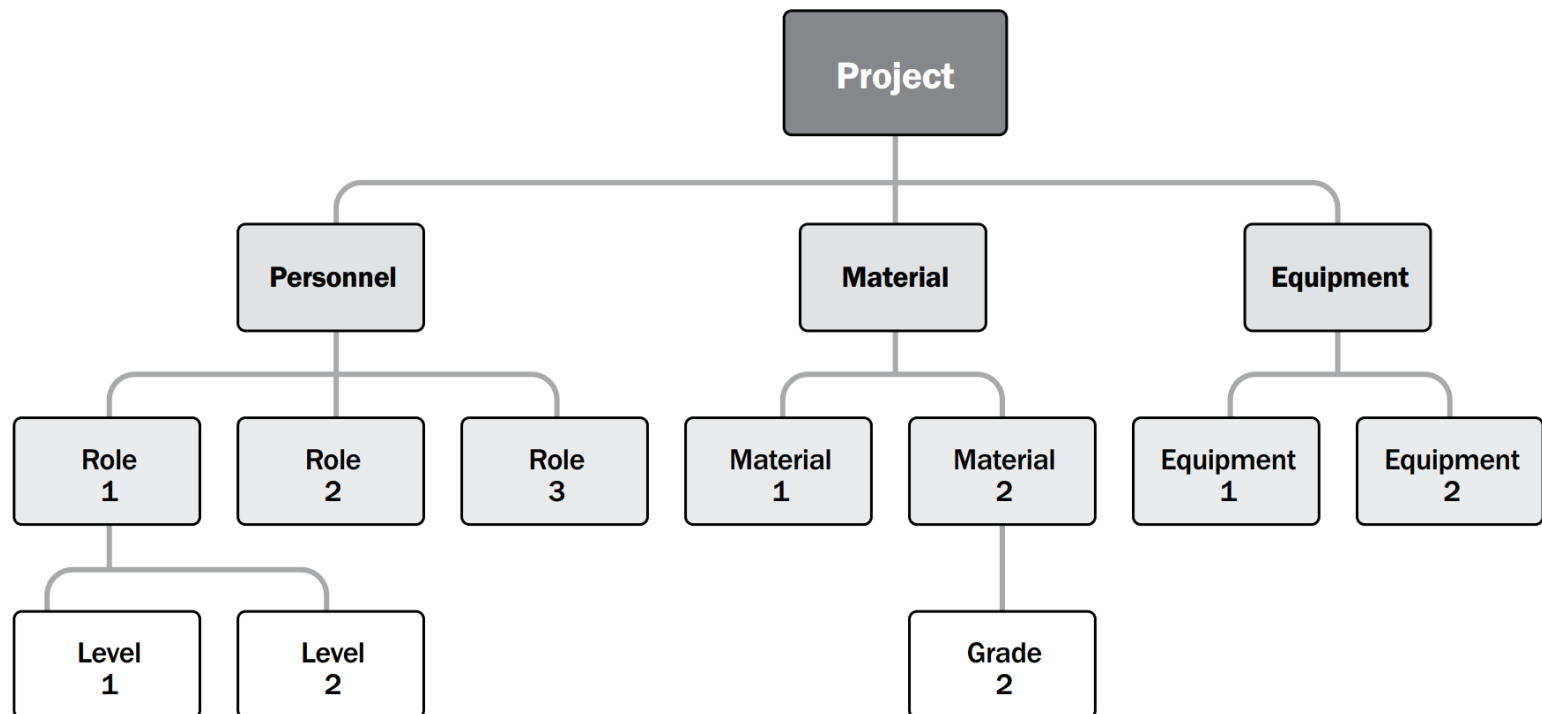
- Quá trình ước tính nguồn nhân lực của nhóm cũng như loại và số lượng vật liệu, thiết bị và vật tư cần thiết để thực hiện công việc dự án.
- Lợi ích chính của quá trình này là nó xác định loại, số lượng và đặc điểm của các nguồn lực cần thiết để hoàn thành dự án.
- Quá trình này được thực hiện định kỳ trong suốt dự án khi cần thiết.
- Quy trình Ước tính Nguồn lực của các hoạt động được phối hợp chặt chẽ với các quy trình khác, chẳng hạn như quy trình Ước tính Chi phí.

## 3.2 Ước lượng nguồn lực của các hoạt động

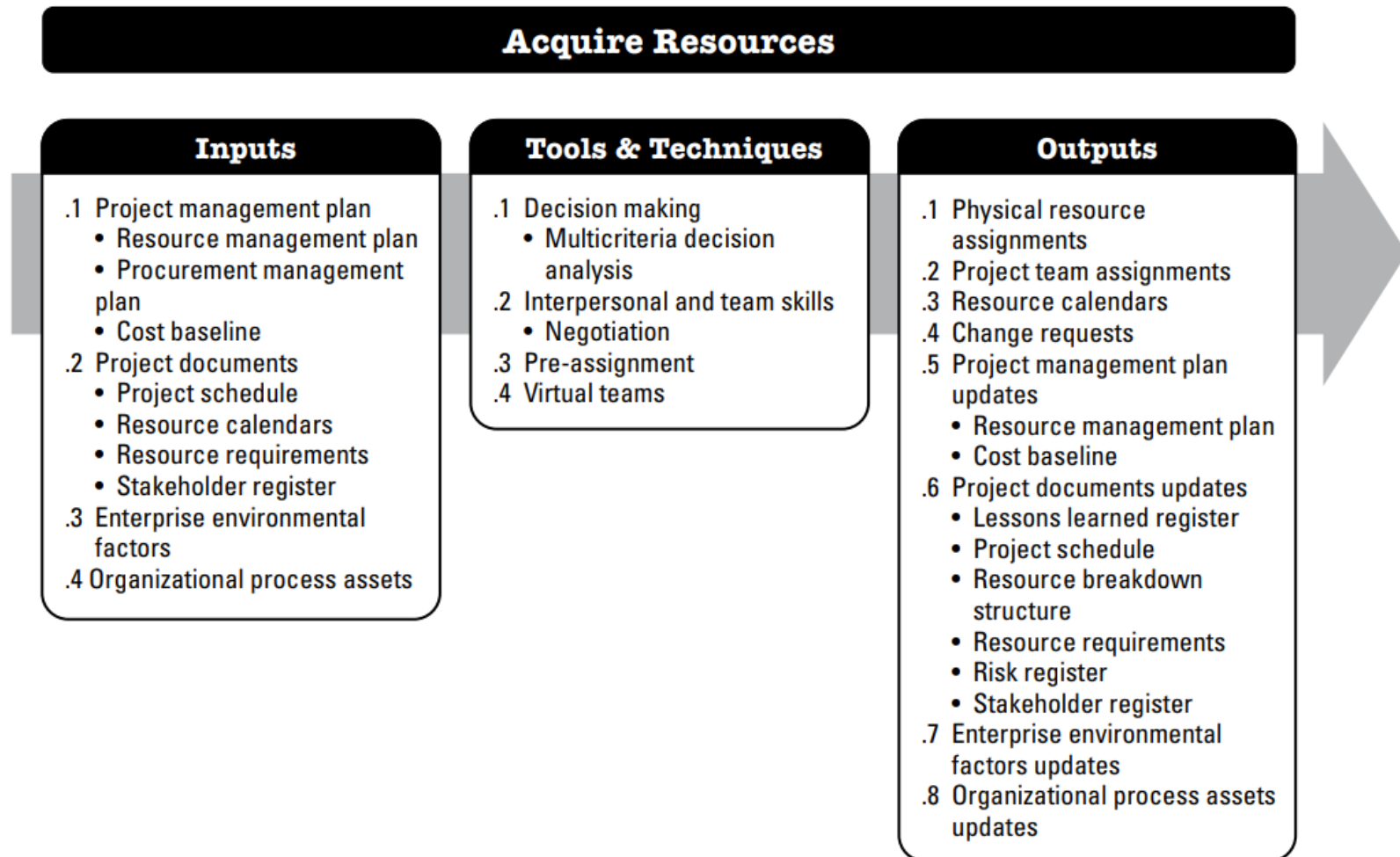
- Lịch tài nguyên (Resource calendars) xác định ngày làm việc, ca làm việc, thời gian bắt đầu và kết thúc của giờ làm việc bình thường, ngày cuối tuần và ngày nghỉ lễ khi có sẵn từng nguồn lực cụ thể. Thông tin về những nguồn lực (chẳng hạn như nguồn lực của nhóm, thiết bị và vật liệu) có khả năng sẵn có trong khoảng thời gian hoạt động theo kế hoạch được sử dụng để ước tính việc sử dụng nguồn lực.

## 3.2 Ước lượng nguồn lực của các hoạt động

- Cấu trúc phân rã nguồn lực(resource breakdown structure): là sự biểu diễn có thứ bậc của các tài nguyên theo danh mục và loại. Bao gồm: lao động, vật liệu, thiết bị và vật tư...



# 3.3 Thu thập nguồn lực



## 3.3 Thu thập nguồn lực

- Quá trình thu hút các thành viên nhóm, cơ sở vật chất, thiết bị, vật liệu, vật tư và các nguồn lực khác cần thiết để hoàn thành công việc dự án.
- Các nguồn lực cần thiết cho dự án có thể là nội bộ hoặc bên ngoài tổ chức thực hiện dự án. Nguồn lực nội bộ được giao từ người quản lý chức năng hoặc nguồn lực. Nguồn lực bên ngoài có được thông qua quá trình mua sắm. Việc không có được các nguồn lực cần thiết cho dự án có thể ảnh hưởng đến tiến độ, ngân sách, sự hài lòng của khách hàng, chất lượng và rủi ro.



## 3.3 Thu thập nguồn lực

- **Ra quyết định:** các tiêu chí được phát triển và sử dụng để xếp hạng hoặc cho điểm các nguồn lực tiềm năng (ví dụ: lựa chọn giữa các nguồn lực nội bộ và bên ngoài của nhóm). Các tiêu chí được tính trọng số theo tầm quan trọng tương đối của chúng và các giá trị có thể được thay đổi đối với các loại tài nguyên khác nhau.
  - Sẵn có.
  - Chi phí.
  - Khả năng
  - Nguồn nhân lực: Kinh nghiệm. Kiến thức. Kỹ năng. Thái độ. Yếu tố quốc tế...

## 3.3 Thu thập nguồn lực

- **Đàm phán:** Nhiều dự án cần đàm phán để có được các nguồn lực cần thiết. Nhóm quản lý dự án có thể cần phải đàm phán với:
  - Người quản lý chức năng
  - Các nhóm quản lý dự án khác trong tổ chức thực hiện
  - Các tổ chức và nhà cung cấp bên ngoài

## 3.3 Thu thập nguồn lực

- **Phân bổ trước, phân công trước:** Khi nguồn lực vật chất hoặc nguồn nhân lực cho một dự án được xác định trước, chúng được coi là được phân bổ trước. Ví dụ: dự án là kết quả của các nguồn lực cụ thể được xác định là một phần của đề xuất cạnh tranh hoặc nếu dự án phụ thuộc vào chuyên môn của những người cụ thể.
- Việc phân công trước cũng có thể bao gồm các thành viên trong nhóm đã được phân công trong Quy trình Phát triển Điều lệ Dự án (4.1) hoặc các quy trình khác trước khi Kế hoạch Quản lý Nguồn lực ban đầu được hoàn thành.

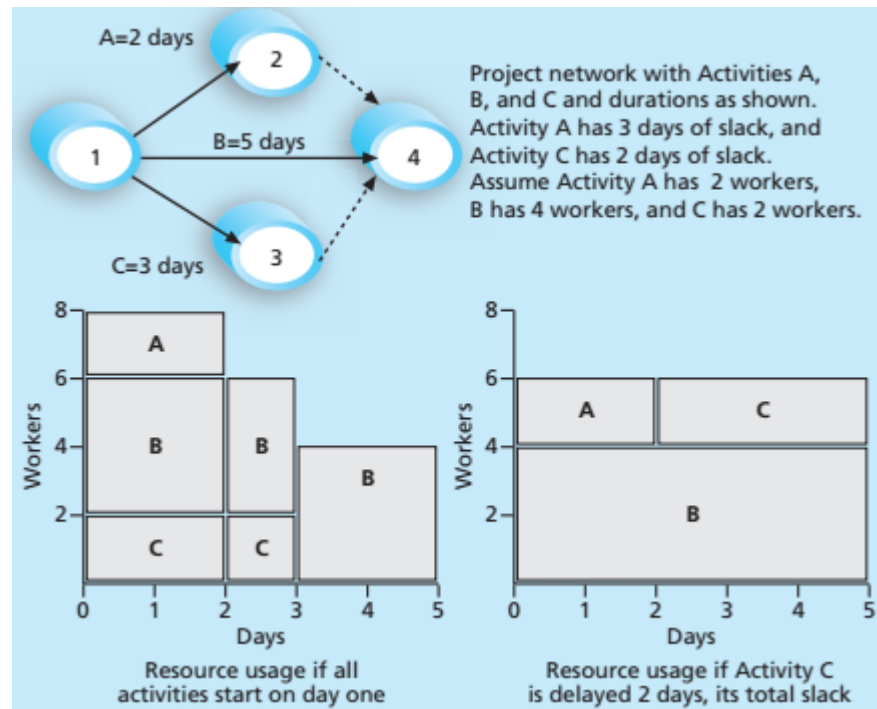
## 3.3 Thu thập nguồn lực

- **Nhóm ảo:** nhóm người có mục tiêu chung, hoàn thành vai trò của mình mà không cần hoặc có rất ít thời gian gặp mặt trực tiếp.
  - Thành lập các nhóm gồm những người trong cùng một tổ chức sống ở các khu vực địa lý khác nhau;
  - Bổ sung kiến thức chuyên môn đặc biệt cho nhóm dự án ngay cả khi chuyên gia đó không ở cùng khu vực địa lý
  - Kết hợp những nhân viên làm việc tại nhà
  - Thành lập các nhóm gồm những người làm việc theo ca, giờ hoặc ngày khác nhau
  - Bao gồm những người bị hạn chế hoặc khuyết tật về khả năng vận động
  - ...

# 3.3 Thu thập nguồn lực

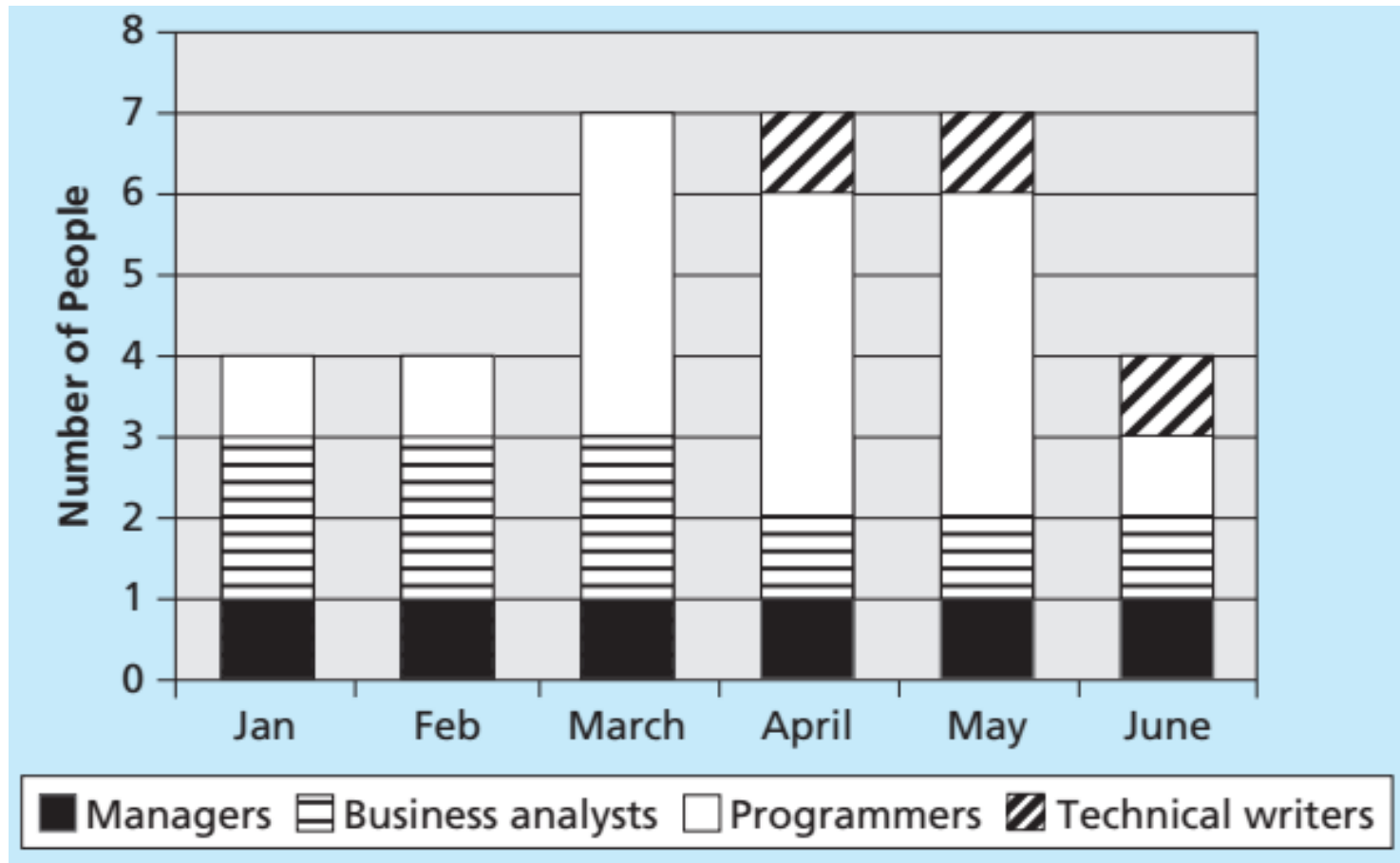
## • Cân đối tài nguyên (Resource leveling)

- 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 bổ vượt mức
- Ví dụ cân đối tài nguyên



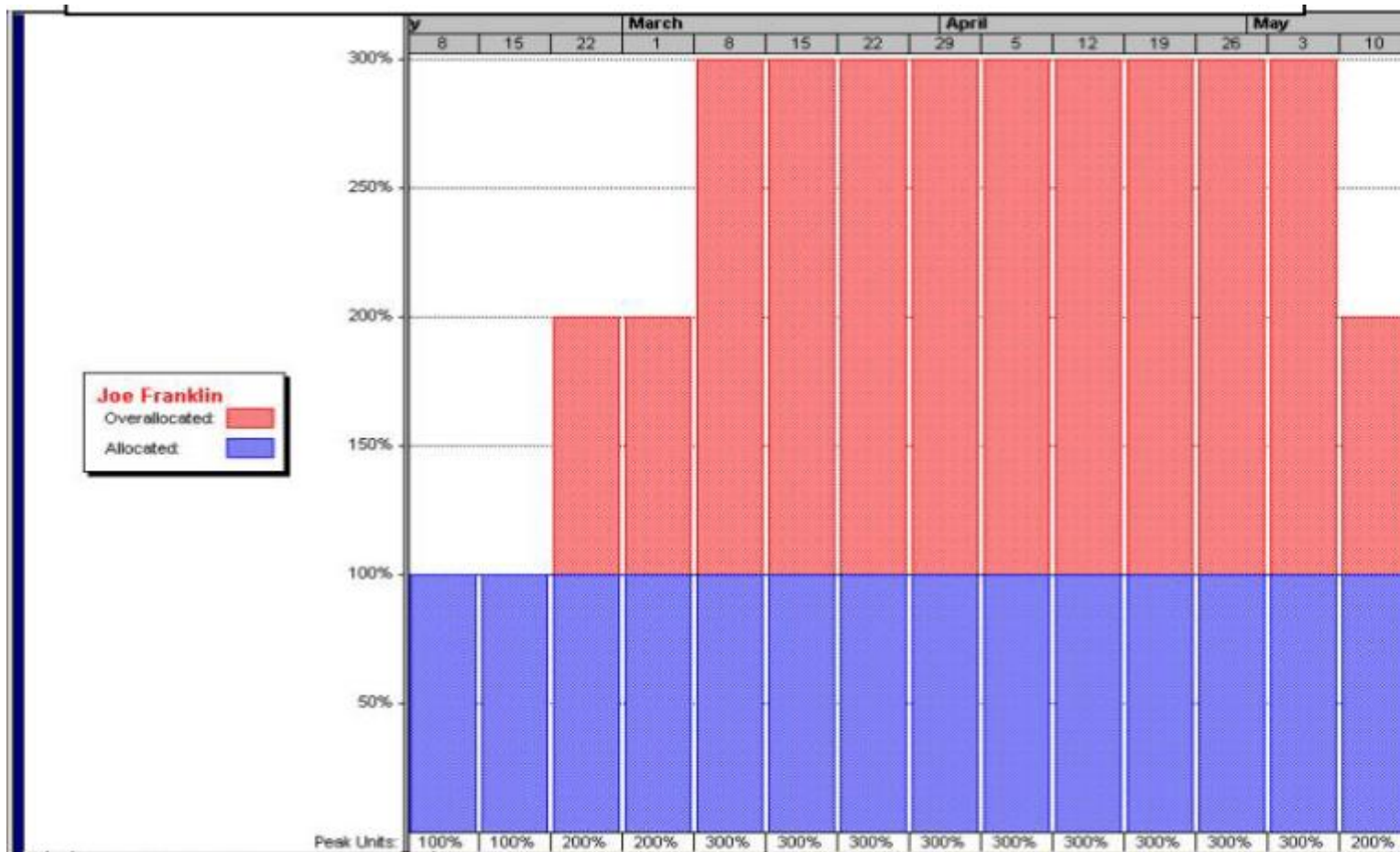
## 3.3 Thu thập nguồn lực

- Biểu đồ sử dụng tài nguyên (histogram)



# 3.3 Thu thập nguồn lực

- Biểu đồ tài nguyên quá tải



## 3.3 Thu thập nguồn lực

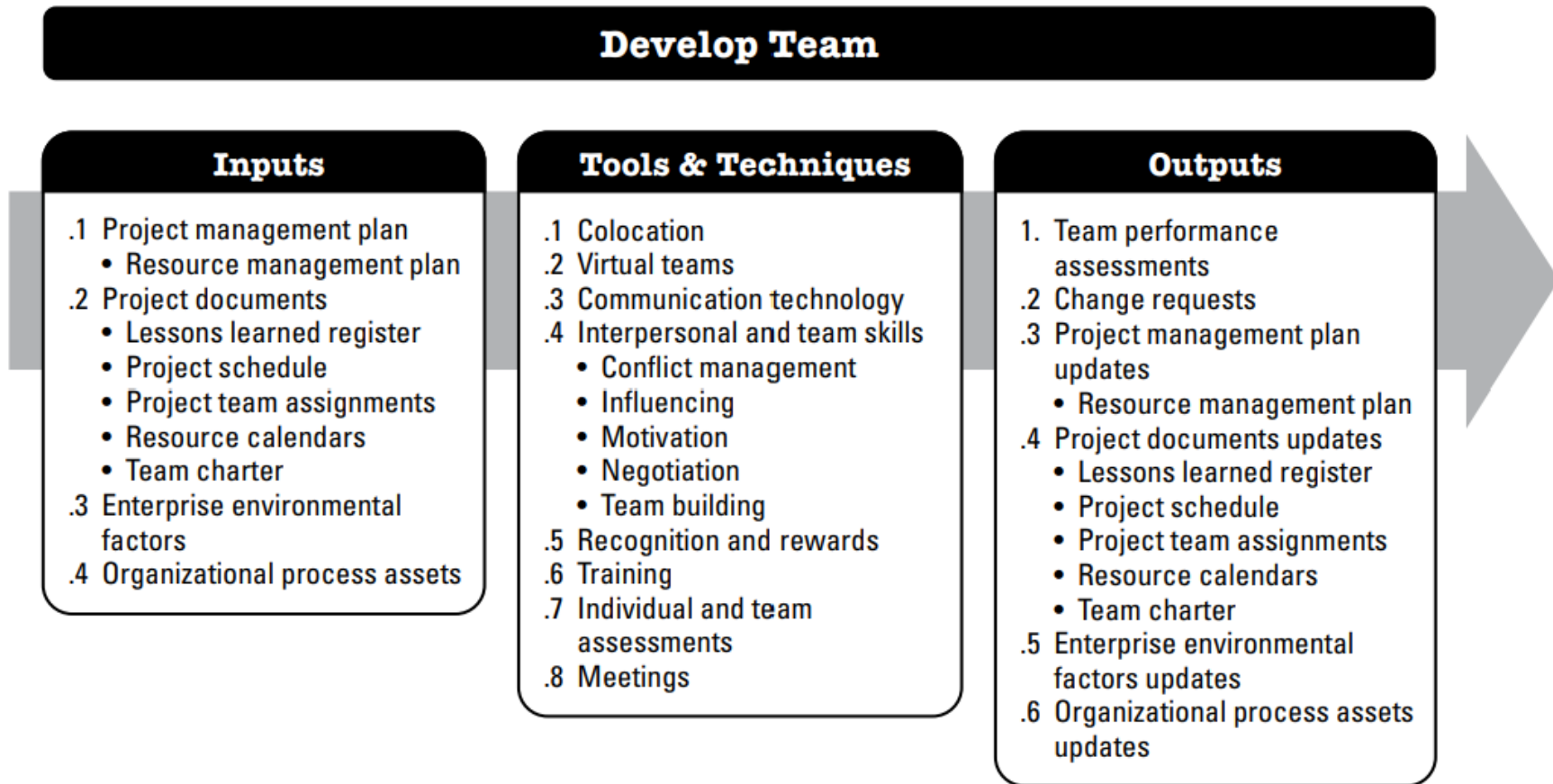
- Phân công nguồn lực vật lý: ghi lại vật liệu, thiết bị, vật tư, địa điểm và các nguồn lực vật chất khác sẽ được sử dụng trong dự án.
- Phân công nhiệm vụ nhóm dự án: Tài liệu về các nhiệm vụ của nhóm ghi lại các thành viên trong nhóm cũng như vai trò và trách nhiệm của họ đối với dự án.



- **Các yếu cần được xem xét khi thành lập nhóm dự án:**

- Các thành viên trong nhóm phải có cùng mục tiêu
- Biết lắng nghe, giúp các thành viên trong nhóm hiểu nhau hơn
- Tuân thủ các nguyên tắc chung của nhóm
- Tôn trọng và giúp đỡ lẫn nhau
- Có trách nhiệm với công việc của mình
- Có kỹ năng thuyết phục.

## 3.4 Phát triển đội ngũ



## 3.4 Phát triển đội ngũ

- Quá trình nâng cao năng lực, tương tác giữa các thành viên trong nhóm và môi trường chung của nhóm để nâng cao hiệu suất của dự án.
- Lợi ích chính của quá trình này là nó giúp cải thiện tinh thần đồng đội, nâng cao kỹ năng và năng lực giữa các cá nhân, nhân viên có động lực và cải thiện hiệu suất tổng thể của dự án.
- Quá trình này được thực hiện xuyên suốt dự án.

## 3.4 Phát triển đội ngũ

- Người quản lý dự án nên tạo ra một môi trường tạo điều kiện thuận lợi cho việc làm việc nhóm và liên tục thúc đẩy nhóm bằng cách đưa ra những thách thức và cơ hội, cung cấp phản hồi và hỗ trợ kịp thời khi cần thiết, đồng thời công nhận và khen thưởng những thành tích tốt.
  - Sử dụng giao tiếp cởi mở và hiệu quả
  - Tạo cơ hội xây dựng đội nhóm
  - Phát triển niềm tin giữa các thành viên trong nhóm
  - Quản lý xung đột theo cách mang tính xây dựng
  - Khuyến khích hợp tác giải quyết vấn đề
  - Khuyến khích việc ra quyết định hợp tác

## 3.4 Phát triển đội ngũ

- Người quản lý dự án hoạt động trong môi trường toàn cầu và làm việc trên các dự án có đặc điểm đa dạng về văn hóa. Các thành viên trong nhóm thường có kinh nghiệm đa dạng trong ngành, giao tiếp bằng nhiều ngôn ngữ và đôi khi làm việc với “ngôn ngữ nhóm” hoặc chuẩn mực văn hóa có thể khác với ngôn ngữ mẹ đẻ của họ.
- Phát triển nhóm dự án sẽ cải thiện kỹ năng con người, năng lực kỹ thuật, môi trường chung của nhóm và hiệu suất dự án.

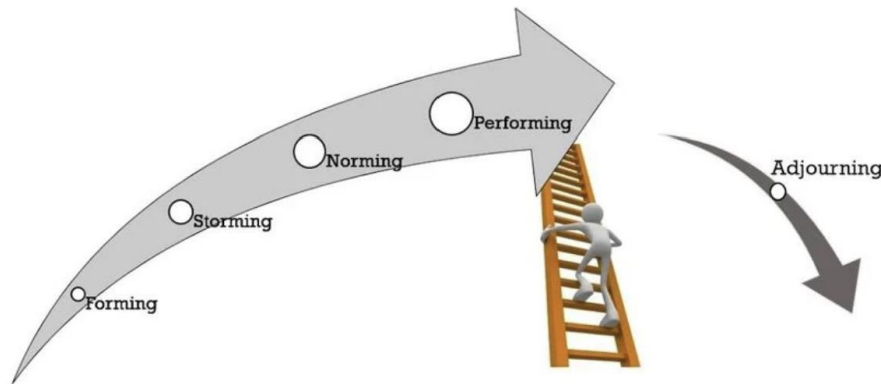
## 3.4 Phát triển đội ngũ

- Một trong những mô hình được sử dụng để mô tả sự phát triển của nhóm là thang Tuckman bao gồm năm giai đoạn phát triển mà các nhóm có thể trải qua.
  - Hình thành: thành viên trong nhóm gặp gỡ và tìm hiểu về dự án cũng như vai trò và trách nhiệm chính thức.
  - Bão tố: nhóm bắt đầu giải quyết công việc dự án, các quyết định kỹ thuật và phương pháp quản lý dự án. Nếu các thành viên trong nhóm không hợp tác hoặc cởi mở với những ý tưởng và quan điểm khác nhau thì môi trường nhóm có thể trở nên phản tác dụng.
  - Ổn định/Tiêu chuẩn: các thành viên trong nhóm bắt đầu làm việc cùng nhau và điều chỉnh thói quen và hành vi làm việc của họ để hỗ trợ nhóm

## 3.4 Phát triển đội ngũ

- Biểu diễn/Hiệu quả: Các nhóm đạt đến giai đoạn biểu diễn hoạt động như một thể thống nhất được tổ chức tốt. Họ phụ thuộc lẫn nhau và giải quyết các vấn đề một cách suôn sẻ và hiệu quả.
- Ngừng/Thoái trào: Trong giai đoạn này, nhóm hoàn thành công việc và chuyển ra khỏi dự án. Điều này thường xảy ra khi nhân viên được giải phóng khỏi dự án khi sản phẩm bàn giao (deliverables) được hoàn thành hoặc là một phần của quy trình Đóng dự án hoặc Giai đoạn (Close Project or Phase)

### THE TUCKMAN LADDER



## 3.4 Phát triển đội ngũ

- **Xác định vị trí:** Colocation liên quan đến việc đặt nhiều hoặc tất cả các thành viên nhóm dự án tích cực nhất vào cùng một vị trí địa lý để nâng cao khả năng hoạt động của họ với tư cách là một nhóm. Colocation có thể là tạm thời, chẳng hạn như tại những thời điểm quan trọng về mặt chiến lược trong dự án hoặc có thể tiếp tục trong toàn bộ dự án. Chiến lược colocation có thể bao gồm phòng họp nhóm, địa điểm chung để đăng lịch trình và các tiện ích khác giúp tăng cường giao tiếp và ý thức cộng đồng



## 3.4 Phát triển đội ngũ

- **Công nghệ truyền thông:** (xem thêm ở phần Quản lý truyền thông dự án) giúp xây dựng một môi trường hài hòa cho nhóm colocation và giúp nhóm ảo hiểu rõ nhau hơn, đặc biệt là những người làm việc ở các múi giờ khác nhau.
  - Cổng thông tin chia sẻ. Kho lưu trữ dùng chung để chia sẻ thông tin (ví dụ: trang web, phần mềm cộng tác hoặc mạng nội bộ) có hiệu quả đối với các nhóm dự án ảo.
  - Hội nghị truyền hình.
  - Hội nghị âm thanh
  - Email/chat

## 3.4 Phát triển đội ngũ

- Các kỹ năng cá nhân và nhóm:
  - Quản lý xung đột. Giải quyết xung đột một cách kịp thời và theo cách mang tính xây dựng để đạt được một nhóm có hiệu suất cao.
  - Tạo ảnh hưởng
  - Truyền động lực. Trao quyền cho họ tham gia vào việc ra quyết định và khuyến khích họ làm việc độc lập.
  - Thương lượng
  - Team building. Các hoạt động và giao tiếp không chính thức có thể giúp xây dựng lòng tin và thiết lập các mối quan hệ làm việc tốt. Ví dụ: dành ra 5 phút trong cuộc họp đánh giá tình trạng hoặc một sự kiện được tổ chức chuyên nghiệp, bên ngoài được thiết kế để cải thiện mối quan hệ giữa các cá nhân.

## 3.4 Phát triển đội ngũ

- **Công nhận và khen thưởng:** Quyết định khen thưởng được đưa ra, chính thức hoặc không chính thức, trong quá trình quản lý nhóm dự án. Sự khác biệt về văn hóa cần được xem xét khi xác định sự công nhận và khen thưởng. Mọi người được thúc đẩy khi họ cảm thấy mình có giá trị trong tổ chức và giá trị này được thể hiện bằng những phần thưởng được trao cho họ.



EMPLOYEE  
OF THE  
MONTH



EXCEL GURU



TEAM  
JESTER



TEAM HERO



## 3.4 Phát triển đội ngũ

- **Đào tạo:** Việc đào tạo theo lịch trình diễn ra như đã nêu trong kế hoạch quản lý nguồn lực. Đào tạo ngoài kế hoạch sẽ là kết quả của việc quan sát, trò chuyện và đánh giá hiệu suất dự án được thực hiện trong quá trình quản lý nhóm dự án.

## 3.4 Phát triển đội ngũ

- **Các công cụ đánh giá cá nhân và nhóm:** giúp người quản lý dự án và nhóm dự án hiểu rõ hơn về các điểm mạnh và điểm yếu. Có nhiều công cụ khác nhau như khảo sát thái độ, đánh giá chuyên biệt, phỏng vấn có cấu trúc, kiểm tra khả năng và nhóm tập trung. Những công cụ này có thể giúp cải thiện sự hiểu biết, sự tin cậy, cam kết và giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm và tạo điều kiện cho các nhóm làm việc hiệu quả hơn trong suốt dự án.

## 3.4 Phát triển đội ngũ

- **Đánh giá hiệu suất của nhóm:**

- Những cải tiến về kỹ năng cho phép các cá nhân thực hiện nhiệm vụ hiệu quả hơn
- Những cải tiến về năng lực giúp các thành viên trong nhóm hoạt động tốt hơn với tư cách là một nhóm
- Giảm tỷ lệ luân chuyển nhân viên
- Tăng cường sự gắn kết trong nhóm khi các thành viên trong nhóm chia sẻ thông tin và kinh nghiệm một cách cởi mở và giúp đỡ lẫn nhau để cải thiện hiệu suất tổng thể của dự án.
- Nhờ tiến hành đánh giá hiệu suất tổng thể của nhóm, nhóm quản lý dự án có thể xác định chương trình đào tạo, huấn luyện, cố vấn, hỗ trợ hoặc thay đổi cụ thể cần thiết để cải thiện hiệu suất của nhóm

## 3.4 Phát triển đội ngũ

- **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).

<b>E</b>	<b>Extroversion</b> Hướng ngoại	<b>S</b>	<b>Sensing</b> Giác quan <small>with practical solutions to problems.</small>
<b>I</b>	<b>Introversion</b> Hướng nội	<b>N</b>	<b>Intuition</b> Trực giác <small>to problems.</small>
<b>T</b>	<b>Thinking</b> Lý trí <small>and fairness.</small>	<b>J</b>	<b>Judgment</b> Nguyên tắc
<b>F</b>	<b>Feeling</b> Tình cảm <small>by their actions.</small>	<b>P</b>	<b>Perception</b> Linh hoạt

## 3.4 Phát triển đội ngũ

- Trắc nghiệm MBTI được phát triển bởi Katherine Brook Briggs và con gái bà là Isabel Briggs Myers, dựa trên những nghiên cứu của nhà tâm lý học người Thụy Sĩ – Carl Gustav Jung.
- Nhà tâm lý học này phân biệt con người theo hai loại là nhân cách Hướng nội (Introverted) và Hướng ngoại (Extraverted).
- Thực chất, bên trong mỗi người đều tồn tại cả hai yếu tố này. Tuy nhiên, bên nào chiếm ưu thế sẽ quyết định đến việc phát triển tính cách, hành vi ứng xử, và nhìn nhận thế giới của một cá nhân.



## 3.4 Phát triển đội ngũ

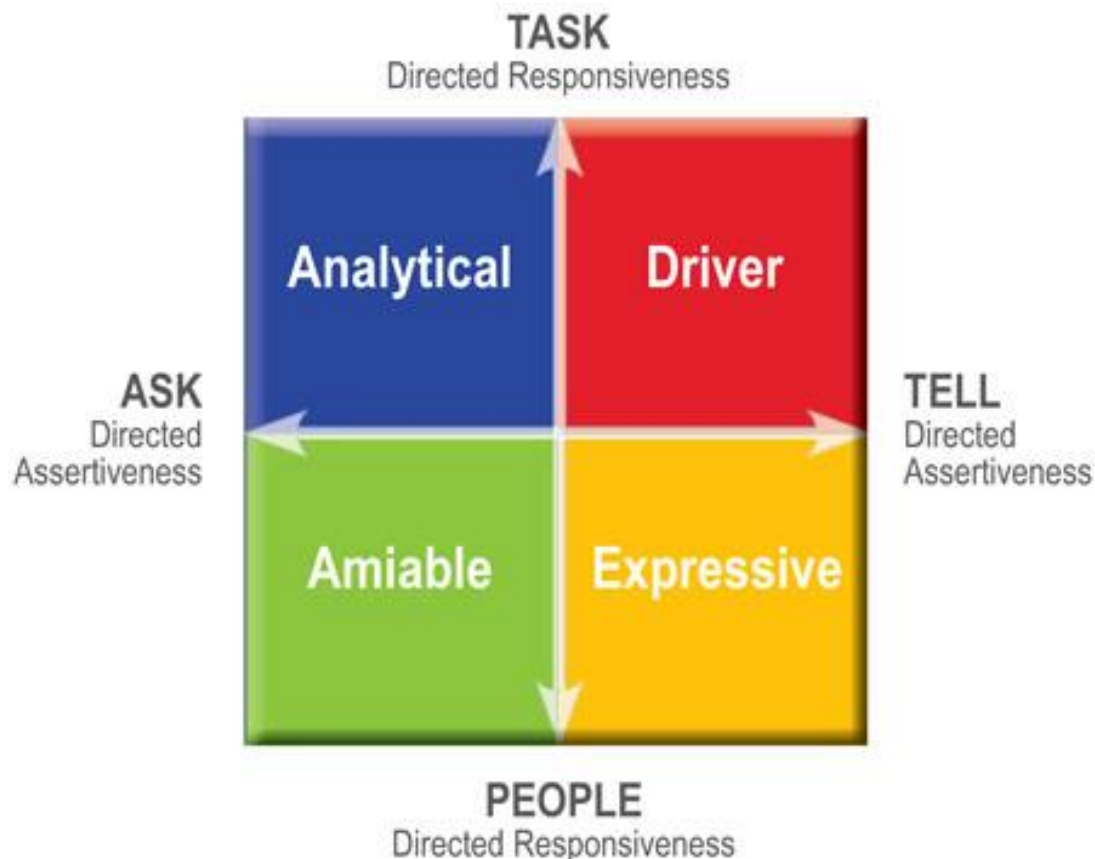
- Carl Gustav Jung tiếp tục phân loại tính cách con người theo 4 đặc điểm nữa, bao gồm: Lý trí (Thinking), Tình cảm (Feeling), Giác quan (Sensation), và Trực giác (iNtuition). Như vậy, có 3 tiêu chí để phân loại tính cách con người dựa trên các cặp lưỡng phân, gồm:
  - Hướng nội/Hướng ngoại (Introverted/Extraverted)
  - Lý trí/Tình cảm (Thinking/Feeling)
  - Giác quan/Trực giác (Sensation/iNtuition)
  - Về sau, Katherine Brook Briggs và con gái bà đã bổ sung thêm 2 đặc điểm nữa là Nguyên tắc (Judging) và Linh hoạt (Perceiving).

## 3.4 Phát triển đội ngũ

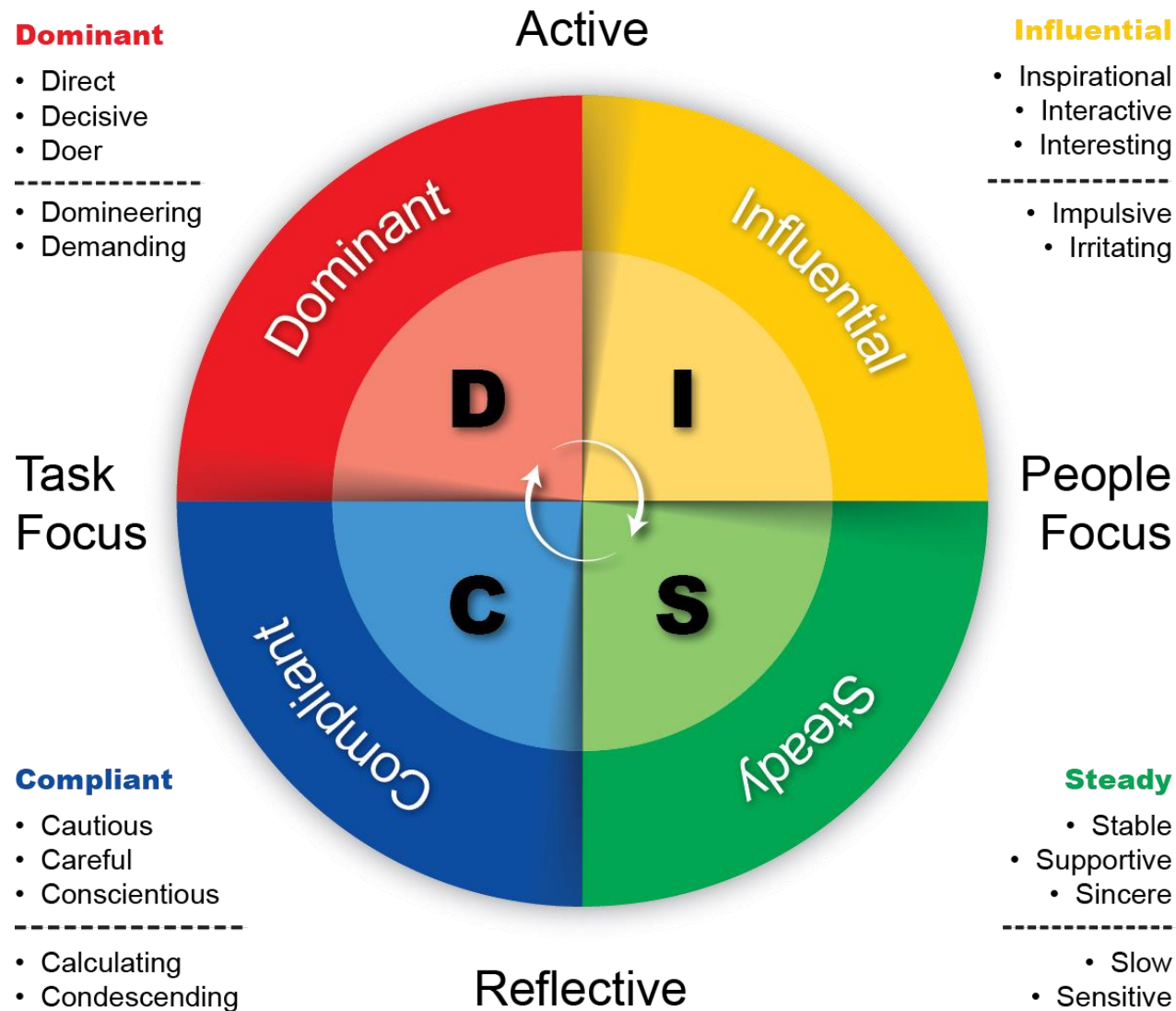
- ENFJ - Người chỉ dạy (Teacher) (Protector)
- ENFP - Người truyền cảm hứng (Inspirer)
- ENTJ - Nhà điều hành (Executive)
- ENTP - Người có tầm nhìn xa (Visionary)
- ESFJ - Người quan tâm (Caregiver)
- ESFP - Người trình diễn (Performer)
- ESTJ - Người giám sát (Guardian)
- ESTP - Người thực thi (Doer)
- INFJ - Người che chở
- INFP - Người duy tâm (Idealist)
- INTJ - Nhà khoa học (Scientist)
- INTP - Nhà tư duy (Thinker)
- ISFJ - Người nuôi dưỡng (Nurturer)
- ISFP - Người nghệ sĩ (Artist)
- ISTJ - Người trách nhiệm (Duty Fullfiller)
- ISTP – Nhà cơ học (Mechanic)
- <https://www.tracnghiemmbti.com>

## 3.4 Phát triển đội ngũ

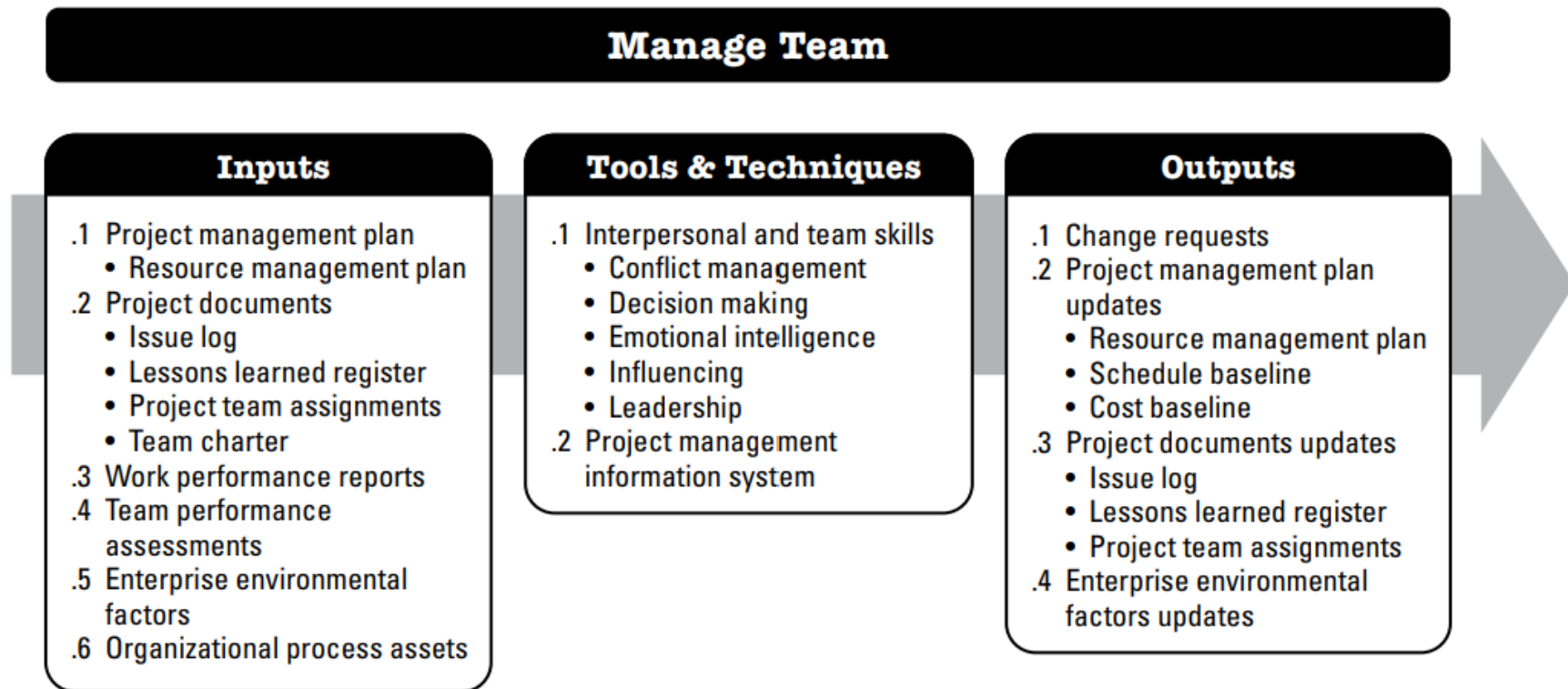
- Phong cách xã hội (Social Styles Profile)



# 3.4 Phát triển đội ngũ



## 3.5 Quản lý đội ngũ



## 3.5 Quản lý đội ngũ

- **Quản lý xung đột:**

- Xung đột là điều không thể tránh khỏi trong môi trường dự án.
- Nguồn gốc của xung đột bao gồm
  - Nguồn lực khan hiếm,
  - Ưu tiên trong việc lập kế hoạch
  - Phong cách làm việc cá nhân.
- Các quy tắc cơ bản của nhóm, chuẩn mực của nhóm và các phương pháp quản lý dự án vững chắc, chẳng hạn như lập kế hoạch truyền thông và xác định vai trò, sẽ giảm thiểu xung đột.

## 3.5 Quản lý đội ngũ

- Nếu sự khác biệt trở thành yếu tố tiêu cực, ban đầu các thành viên trong nhóm dự án phải chịu trách nhiệm giải quyết. Nếu xung đột leo thang, người quản lý dự án nên giúp tạo điều kiện giải quyết thỏa đáng. Xung đột cần được giải quyết sớm và thường là riêng tư, sử dụng cách tiếp cận trực tiếp và hợp tác. Nếu xung đột gây rối vẫn tiếp diễn, các thủ tục chính thức có thể được sử dụng, bao gồm cả các biện pháp kỷ luật.

## 3.5 Quản lý đội ngũ

- Có năm kỹ thuật chung để giải quyết xung đột:
  - **Rút lui/tránh (Withdraw/avoid).** Rút lui khỏi một tình huống xung đột thực tế hoặc tiềm ẩn; trì hoãn vấn đề để chuẩn bị tốt hơn hoặc để người khác giải quyết.
  - **Êm dịu/thích nghi (Smooth/accommodate).** Nhấn mạnh các lĩnh vực đồng thuận hơn là các lĩnh vực khác biệt; nhường vị trí của mình trước nhu cầu của người khác để duy trì sự hòa hợp và các mối quan hệ.



## 3.5 Quản lý đội ngũ

- **Thỏa hiệp/hòa giải (Compromise/reconcile).** Tìm kiếm các giải pháp mang lại sự hài lòng ở mức độ nào đó cho tất cả các bên nhằm giải quyết tạm thời hoặc một phần xung đột.
- **Ép buộc/Chỉ đạo (Force/direct).** Thúc đẩy quan điểm của một người gây thiệt hại cho người khác; chỉ đưa ra các giải pháp thắng-thua, thường được thực thi thông qua vị trí quyền lực để giải quyết trường hợp khẩn cấp.
- **Hợp tác/giải quyết vấn đề (Collaborate/problem solve).** Kết hợp nhiều quan điểm và hiểu biết sâu sắc từ các quan điểm khác nhau; đòi hỏi một thái độ hợp tác và đối thoại cởi mở thường dẫn đến sự đồng thuận và cam kết.

## 3.5 Quản lý đội ngũ

- **Trí tuệ cảm xúc.** Trí tuệ cảm xúc là khả năng xác định, đánh giá và quản lý cảm xúc cá nhân của bản thân và người khác, cũng như cảm xúc chung của một nhóm người. Nhóm có thể sử dụng trí tuệ cảm xúc để giảm căng thẳng và tăng cường hợp tác bằng cách xác định, đánh giá và kiểm soát cảm xúc của các thành viên trong nhóm dự án, đoán trước hành động của họ, thừa nhận mối quan tâm của họ và theo dõi các vấn đề của họ

## 3.5 Quản lý đội ngũ

- Tạo ảnh hưởng:
  - Khả năng thuyết phục;
  - Trình bày rõ ràng các quan điểm, vị trí;
  - Kỹ năng lắng nghe chủ động và hiệu quả ở mức độ cao
  - Nhận thức và xem xét các quan điểm khác nhau trong mọi tình huống
  - Thu thập thông tin liên quan để giải quyết các vấn đề và đạt được thỏa thuận đồng thời duy trì sự tin cậy lẫn nhau.

## 3.5 Quản lý đội ngũ

- **Lãnh đạo.** Các dự án thành công đòi hỏi các nhà lãnh đạo có kỹ năng lãnh đạo mạnh mẽ. Lãnh đạo là khả năng lãnh đạo một nhóm và truyền cảm hứng cho họ làm tốt công việc của mình. Nó bao gồm một loạt các kỹ năng, khả năng và hành động. Sự lãnh đạo là quan trọng trong tất cả các giai đoạn của vòng đời dự án. Có nhiều lý thuyết lãnh đạo xác định phong cách lãnh đạo nên được sử dụng khi cần thiết cho từng tình huống hoặc nhóm. Điều đặc biệt quan trọng là truyền đạt tầm nhìn và truyền cảm hứng cho nhóm dự án để đạt được hiệu suất cao.

# 3.6 Kiểm soát nguồn lực

## Control Resources

### Inputs

- .1 Project management plan
  - Resource management plan
- .2 Project documents
  - Issue log
  - Lessons learned register
  - Physical resource assignments
  - Project schedule
  - Resource breakdown structure
  - Resource requirements
  - Risk register
- .3 Work performance data
- .4 Agreements
- .5 Organizational process assets

### Tools & Techniques

- .1 Data analysis
  - Alternatives analysis
  - Cost-benefit analysis
  - Performance reviews
  - Trend analysis
- .2 Problem solving
- .3 Interpersonal and team skills
  - Negotiation
  - Influencing
- .4 Project management information system

### Outputs

- .1 Work performance information
- .2 Change requests
- .3 Project management plan updates
  - Resource management plan
  - Schedule baseline
  - Cost baseline
- .4 Project documents updates
  - Assumption log
  - Issue log
  - Lessons learned register
  - Physical resource assignments
  - Resource breakdown structure
  - Risk register

## 3.6 Kiểm soát nguồn lực

- Kiểm soát nguồn lực là quá trình đảm bảo rằng các nguồn lực vật chất được giao và phân bổ cho dự án luôn sẵn có theo kế hoạch, cũng như giám sát việc sử dụng nguồn lực theo kế hoạch so với thực tế và thực hiện hành động khắc phục khi cần thiết.
- Lợi ích chính của quá trình này là đảm bảo rằng các tài nguyên được giao luôn có sẵn cho dự án vào đúng thời điểm, đúng nơi và được giải phóng khi không còn cần thiết nữa.
- Quá trình này được thực hiện xuyên suốt dự án.

## 3.6 Kiểm soát nguồn lực

- Giải quyết vấn đề có thể sử dụng một bộ công cụ giúp người quản lý dự án giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình kiểm soát nguồn lực. Vấn đề có thể đến từ bên trong tổ chức (máy móc hoặc cơ sở hạ tầng được bộ phận khác trong tổ chức sử dụng và không được xuất xưởng kịp thời, nguyên vật liệu bị hư hỏng do điều kiện bảo quản không phù hợp, v.v.) hoặc từ bên ngoài tổ chức (nhà cung cấp chính đã hết hàng, phá sản hoặc thời tiết xấu làm tài nguyên bị hư hỏng). Người quản lý dự án nên sử dụng các bước có phương pháp để giải quyết vấn đề, có thể bao gồm:
  - Xác định vấn đề.
  - Định nghĩa vấn đề. Chia nó thành những vấn đề nhỏ hơn, có thể quản lý được.
  - Điều tra. Thu thập dữ liệu.
  - Phân tích. Tìm nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.
  - Giải quyết. Chọn giải pháp phù hợp từ nhiều giải pháp có sẵn.
  - Kiểm tra giải pháp. Xác định xem sự cố đã được khắc phục chưa.

# Q & A

**ThS. Tạ Việt Phương**  
phuongtv@uit.edu.vn