

**Họ và tên:** Trương Gia Huy

**MSSV:** 19021301

## **Bài tập**

**Câu 1.** Tính duy nhất của sản phẩm/dịch vụ của dự án được hiểu như thế nào?

Chúng ta đang xét đến những sản phẩm phần mềm “may đo” theo đơn đặt hàng. Những phần mềm/dịch vụ phục vụ do chung mục đích có thể có một số chức năng tương tự nhau tuy nhiên cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, ... bên dưới, hệ sinh thái phần mềm/dịch vụ đầy đang sở hữu hay đối tượng sử dụng mà phần mềm/dịch vụ đó hướng tới là hoàn toàn khác nhau. Các đặc thù này đã tạo nên tính duy nhất của sản phẩm hay dịch vụ đó. Vì thế ta có thể khẳng định mỗi dự án sẽ tạo ra một sản phẩm phần mềm/dịch vụ duy nhất.

**Câu 2.** Bộ ba ràng buộc (scope, cost and time) được áp dụng để làm gì?

Bộ ba ràng buộc là một trong những thước đo để đánh giá sự thành công ban đầu của dự án. Phạm vi (Scope) đại diện cho những công việc, nhiệm vụ và quy trình cần thực hiện để đạt được mục tiêu đã đề ra. Thỏa mãn phạm vi khi dự án đáp ứng đầy đủ chức năng của sản phẩm, dịch vụ như tài liệu đặc tả yêu cầu hoặc được bên khách hàng, chủ đầu tư chấp nhận. Chi phí (Cost) là những chi phí về nguồn lực được sử dụng để thực hiện các công việc trong dự án gồm thuê nhân công, mua nguyên vật liệu, trang thiết bị cần thiết, ... Thời gian (Time) là khoảng thời gian tính từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc dự án.

Một dự án có thể bị tác động bởi nhiều yếu tố, tuy nhiên có ảnh hưởng tính quy luật nhất vẫn là bộ ba ràng buộc này. Khi một trong ba yếu tố thay đổi, hai yếu tố còn lại cũng sẽ tăng hoặc giảm theo 1 tỷ lệ tương ứng. Khi nhận một dự án, ta sẽ đàm phán các yếu tố phạm vi, thời gian, chi phí sao cho có tỷ lệ thành công cao nhất để thực hiện theo và lấy đó làm thước đo đánh giá cho mức độ thành công khi dự án kết thúc.

**Câu 3.** Tại sao cần quản lý dự án?

Theo nhiều số liệu thống kê thì các dự án có tỷ lệ thất bại cao do vượt quá tiêu chí về phạm vi, thời gian và chi phí hoặc bị hủy bỏ giữa chừng. Kết quả nghiên cứu của các báo cáo thường niên từ Standish Group đã chỉ ra các yếu tố đóng góp vào sự thành công của dự án CNTT gồm:

- + Sự tham gia tích cực của khách hàng/người sử dụng sản phẩm dự án
- + Hỗ trợ điều hành dự án
- + Mục tiêu và quy trình nghiệp vụ được định nghĩa rõ ràng
- + Kỹ năng mềm của các thành viên, đặc biệt là quản lý dự án
- + Tối ưu hóa phạm vi dự án
- + Quy trình phát triển dự án linh hoạt

- + Kinh nghiệm của người quản lý dự án
- + Công cụ hỗ trợ và cơ sở hạ tầng tốt
- + Thực hiện đúng kế hoạch đã đề ra

Trong những yếu tố trên, sự có mặt của nhà quản lý dự án vô cùng quan trọng. Quản lý dự án sẽ lập kế hoạch, đảm bảo kế hoạch sẽ thoả mãn bộ ba ràng buộc được đưa ra theo hợp đồng đã thoả thuận. Đồng thời chính người quản lý dự án cũng sẽ quản lý luôn về mặt nhân sự, đảm bảo không xảy ra xung đột giữa các thành viên trong nhóm hay giữa nhóm phát triển và nhà đầu tư, khách hàng. Quản lý dự án tốt sẽ tăng được tỷ lệ thành công của dự án. Có quản lý dự án là có gần hết các yếu tố do báo cáo bên trên đưa ra.

#### **Câu 4.** Tại sao nói quản lý dự án là quản lý tích hợp?

Vì quản lý dự án là quản lý 10 miền tri thức gồm:

1. Quản lý phạm vi dự án liên quan đến việc xác định và quản lý tất cả các công việc cần thiết để hoàn thành dự án
2. Quản lý thời gian dự án bao gồm việc ước lượng thời gian hoàn thành các công việc, xây dựng lịch trình và đảm bảo thời gian hoàn thành đúng hạn
3. Quản lý chi phí gồm lập dự toán chi phí và ngân sách cho dự án, đảm bảo thu chi hợp lý
4. Quản lý chất lượng đảm bảo quy trình thực hiện và chất lượng sản phẩm đáp ứng đủ các tiêu chuẩn và yêu cầu đặt ra
5. Quản lý nhân lực đảm bảo số lượng thành viên tham gia dự án đủ điều kiện và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực này.
6. Quản lý giao tiếp liên quan đến việc trao đổi thông tin giữa các thành viên trong nhóm và giữa bên thực hiện và chủ đầu tư, khách hàng
7. Quản lý rủi ro gồm xác định, phân tích, dự đoán và lên kế hoạch ứng phó với các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình thực hiện dự án
8. Quản lý mua sắm liên quan đến việc mua sắm hàng hoá và dịch vụ cho dự án
9. Quản lý các bên liên quan gồm việc xác định và phân tích nhu cầu, văn hoá của các bên liên quan trong khi quản lý và kiểm soát sự tham gia của họ trong quá trình thực hiện dự án
10. Quản lý tích hợp dự án là quá trình tích hợp chín miền tri thức trên thành một quy trình quản lý thống nhất. Vì vậy ta khẳng định quản lý dự án là quản lý tích hợp

#### **Câu 5.** Mô tả 3 định nghĩa về dự án thành công, phân biệt sự khác nhau giữa chúng

**ĐN1:** Một dự án được gọi là thành công nếu hoàn thành được các chỉ tiêu trong bộ ba ràng buộc (phạm vi, thời gian, chi phí). Khi kết thúc dự án, nếu chúng ta đạt được phạm vi dự án đã đề ra, bàn giao sản phẩm (đã được chấp nhận) không trễ hơn thời gian cam kết và sử dụng không quá chi phí dự kiến thì đây là một dự án thành công

**ĐN2:** Một dự án được gọi là thành công nếu đạt được sự hài lòng của chủ đầu tư và khách hàng (thường là đạt được phạm vi, chi phí và thời gian). Ngoài ra còn có phong cách làm việc, cách giao tiếp, sự tận tâm hỗ trợ của nhóm phát triển cũng như xử lý các vấn đề phát sinh, ... tạo nên điều kiện đủ cho sự hài lòng. Tuy nhiên, có một số dự án không đạt được hoàn toàn mục tiêu về phạm vi, kinh phí và thời gian nhưng vẫn có được sự hài lòng của chủ đầu tư và khách hàng

**ĐN3:** Một dự án được gọi là thành công nếu đạt được sự hài lòng của tất cả các bên liên quan. Đây là mục tiêu lý tưởng mà mọi dự án cần hướng đến và là mục tiêu của phương pháp luận quản lý dự án. Đạt được sự hài lòng của tất cả các bên liên quan (chủ đầu tư, khách hàng, các lãnh đạo công ty, thành viên nhóm dự án, ...) là mục tiêu lý tưởng.

**Phân biệt sự khác nhau:** Các định nghĩa về dự án thành công được sắp xếp với độ khó tăng dần. Định nghĩa đầu tiên là định nghĩa phổ biến nhất vì sử dụng bộ ba ràng buộc trong việc đánh giá mức độ thành công của dự án và đây cũng là lý thuyết được áp dụng để đánh giá một dự án. Tuy nhiên, lý thuyết luôn khác với thực tế, sự thật là các dự án thỏa mãn tiêu chí bộ ba ràng buộc sau khi kết thúc là không cao. Vậy nên ĐN2 và ĐN3 chú trọng vào sự hài lòng, thứ khó có công cụ nào có thể đo được. Ở ĐN2 ta tập chung vào sự hài lòng của khách hàng và chủ đầu tư và lấy nó làm thước đo cho thành công của dự án. Dự án có thể không hoàn thành đủ chỉ tiêu của bộ ba ràng buộc nhưng có được sự hài lòng từ phía chủ đầu tư và khách hàng cũng có thể coi là một sự thành công. Còn ĐN3 mang tính lý tưởng hơn khi yêu cầu đạt được sự hài lòng của các bên liên quan. Bên liên quan đó gồm chủ đầu tư, khách hàng, lãnh đạo các ông ty, thành viên nhóm dự án, các thành viên chịu ảnh hưởng bởi dự án, ... Vì mỗi người có một suy nghĩ, một tính cách riêng nên để làm hài lòng tất cả là điều vô cùng khó. Tóm lại, qua những phân tích trên em có nhận xét rằng ĐN1 là lý thuyết để áp dụng, ĐN2 là tiêu chí được áp dụng trong thực tế và ĐN3 là lý tưởng - mục tiêu khó để đạt được

**Câu 6.** Program là gì? Project Portfolio là gì? Sự khác biệt giữa chúng?

**Chương trình dự án (Program):** một nhóm các dự án có liên quan đến nhau được quản lý theo cách phối hợp đạt được lợi ích và quyền kiểm soát chung. Những lợi ích và quyền kiểm soát này sẽ không đạt được nếu quản lý từng dự án một cách riêng lẻ.

**Danh mục dự án (Project Portfolio):** trong các tổ chức, công ty chuyên nghiệp, các chương trình dự án và các dự án riêng lẻ được hình thành một cách bài bản. Từ tầm nhìn và mục tiêu chiến lược của tổ chức, một kiến trúc chuyển đổi số sẽ được xây dựng. Trong kiến trúc này, các kiến trúc nghiệp vụ, kiến trúc dữ liệu, kiến trúc ứng dụng, kiến trúc công nghệ và kiến trúc an toàn thông tin sẽ được hoạch định

Sự khác biệt:

Chương trình dự án	Danh mục dự án
Gồm các dự án liên quan đến nhau được quản lý theo cách phối hợp	Gồm chương trình dự án và các dự án riêng lẻ được hình thành bài bản
Các dự án trong chương trình dự án sẽ	Dự án và các chương trình dự án trong

được thực hiện theo mức độ ưu tiên nhằm tối đa hoá lợi ích của tổ chức	một danh mục dự án sẽ được lập lộ trình để thực hiện nhằm hiện thực hoá một hay nhiều mục tiêu chiến lược
Nhà quản lý chương trình dự án phải có kinh nghiệm của người quản lý dự án vì quản lý chương trình dự án phức tạp hơn quản lý dự án đơn lẻ	Nhà quản lý danh mục dự án có thể có hoặc không có kinh nghiệm trước đây với tư cách người quản lý dự án hoặc chương trình dự án
Nhà quản lý chương trình dự án quản lý các quản lý dự án thành phần để chia sẻ thông tin và điều phối các khía cạnh quan trọng của mỗi dự án	Nhà quản lý danh mục dự án giúp tổ chức của họ đưa ra các quyết định đầu tư khôn ngoan bằng cách tư vấn lựa chọn và phân tích từ góc nhìn chiến lược
Nhà quản lý chương trình dự án có kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm quản lý dự án thì là chưa đủ, họ cần phải có hiểu biết sâu sắc về mục tiêu của chương trình dự án, các tri thức và quản trị tổ chức, về kinh doanh, khả năng lãnh đạo và kỹ năng giao tiếp	Nhà quản lý danh mục dự án phải có kỹ năng phân tích chiến lược, hiểu biết về kiến trúc tổng thể, hiểu cách các dự án và chương trình dự án có thể đóng góp vào việc đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức

**Câu 7.** Mô tả 11 kỹ năng cần thiết (mỗi kỹ năng cần mô tả rõ nó là gì và làm sao để rèn luyện)

### 1. Kỹ năng con người

- Kỹ năng cho phép con người có thể truyền đạt ý tưởng một cách hiệu quả, để giải quyết mâu thuẫn và để đạt được mục tiêu của cá nhân hay tổ chức. Đây là kỹ năng cần thiết cho mọi người để đảm bảo các tổ chức có thể hoạt động mượt mà. Kỹ năng con người gồm kỹ năng giao tiếp (nghe, nói, đọc, viết) và khả năng sử dụng thành thạo ngoại ngữ. Để rèn luyện kỹ năng này ta có thể tham gia các cuộc thi biện luận, tham khảo các bài học về giao tiếp, đọc sách, học thêm ngoại ngữ như tiếng Anh, tập luyện nói trước gương, ...

### 2. Kỹ năng lãnh đạo

- Kỹ năng lãnh đạo có cách hiểu chung là làm thế nào để mọi người cấp dưới của mình đồng tình với những suy nghĩ, tư duy của mình, tự nguyện thực hiện các công việc được giao, cùng chung tầm nhìn, quan điểm, ... vì mục đích chung của nhóm. Khi giữ chức quản lý dự án, bạn sẽ phải thúc đẩy những thành viên trong nhóm hoàn thành các nhiệm vụ được giao đúng thời hạn. Lãnh đạo không chỉ là một kỹ năng mà là sự kết hợp của nhiều kỹ năng khác nhau và là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của bất kỳ người quản lý dự án nào. Kỹ năng này không phải rèn luyện là có thể học được mà phải trải qua quá trình học hỏi, lắng nghe, quan sát,... Những kinh nghiệm này sẽ hình thành nên kỹ năng lãnh đạo cho chúng ta.

### 3. Kỹ năng lắng nghe

- Đây có thể coi là kỹ năng thấu hiểu. Lắng nghe là để có thông tin, cái nhìn đa diện - cơ sở quan trọng để đưa ra những quyết định đúng đắn và kịp thời về những vấn đề của dự án nói riêng và tổ chức nói chung. Làm sao để mọi thành viên trong nhóm luôn chia sẻ và cung cấp thông tin chính xác và kịp thời nhất cho mình luôn là một bài toán khó của người lãnh đạo (leader). Để rèn luyện kỹ năng này, đầu tiên ta phải học cách xử lý mọi chuyện thật bình tĩnh, suy nghĩ kỹ trước khi đưa ra quyết định và học cách đồng cảm, thấu hiểu, quan tâm đến những thành viên trong nhóm và phải thường xuyên đặt mình vào vị trí thành viên để hiểu họ

#### 4. Chính trực, đạo đức và nhất quán

- Người quản lý (lãnh đạo dự án) cần chính trực, có đạo đức và đáng tin thì những thành viên mới tình nguyện đi theo và nỗ lực vì mục tiêu chung của dự án. Chính trực, có đạo đức, tự trọng, trách nhiệm,... là các yếu tố cơ bản của một người tốt. Nhất quán cũng là tính cách quan trọng thể hiện sự tương quan giống nhau giữa lời nói và hành động. Đây là tính cách hình thành từ khi ta còn nhỏ nên có thể sẽ khó rèn luyện khi ta lớn, tuy nhiên nếu nỗ lực cải thiện bản thân thì ta vẫn có thể đạt được những kỹ năng này.

#### 5. Xây dựng niềm tin

- Kỹ năng này có liên quan đến các tố chất đã đề cập bên trên. Người dẫn đầu một dự án phải đáng tin cậy, được các thành viên trong nhóm tin tưởng. Niềm tin không phải mà có và không thể sử dụng mệnh lệnh để ép người khác tin tưởng. Niềm tin là kết quả của quá trình gây dựng, là kết quả của lời nói và hành động trong suốt một quá trình sống và làm việc. Vậy nên xây dựng được niềm tin đã khó, để giữ được nó còn khó hơn gấp bội lần. Vì vậy để rèn luyện được kỹ năng xây dựng niềm tin, ta cần rèn luyện kỹ giao tiếp, kỹ năng lắng nghe, thấu hiểu, ... đặc biệt là biết đặt niềm tin vào đối phương trước khi muốn đối phương tin tưởng mình.

#### 6. Kỹ năng giao tiếp bằng lời nói

- Khả năng sử dụng ngôn ngữ nói để truyền tải, diễn đạt, trao đổi thông tin. Kỹ năng giao tiếp nói chung và giao tiếp bằng lời nói nói riêng rất quan trọng đối với hầu hết các công việc vì chúng giúp ta tương tác hiệu quả hơn với những người đồng nghiệp. Giao tiếp bằng lời nói là cách dễ dàng, đơn giản, nhanh và hiệu quả nhất để bày tỏ những suy nghĩ, ý tưởng, ý kiến, .. trong quá trình làm việc cũng như trong cuộc sống. Đây cũng là cách giao tiếp phổ biến nhất trong quá trình triển khai dự án. Để rèn luyện kỹ năng này ta cần phải rèn luyện kỹ năng thuyết trình, khả năng nói lưu loát, tích cực đọc thêm nhiều loại sách để trau dồi vốn từ

#### 7. Xây dựng đội ngũ

- Khả năng tạo lập nền tảng, dẫn dắt và hỗ trợ một nhóm để đạt được hiệu quả công việc. Kỹ năng này bao gồm việc xây dựng mục tiêu và nguyên tắc hoạt động chung của nhóm, khả năng thấu hiểu năng lực, thế mạnh và điểm yếu của từng thành viên, khả năng phân công đúng người đúng việc, sự tin tưởng và động viên khuyến khích các thành viên, luôn chủ động lắng nghe, công bằng trong đánh giá các thành viên và sẵn sàng chia sẻ với mọi người trong nhóm. Để rèn luyện kỹ năng này, ngay từ khi còn ngồi trên ghế giảng đường, hãy tích cực xung phong nhận làm người lãnh đạo trong các bài tập nhóm, hoạt động nhóm hay trong các sự kiện của trường, của lớp; đọc thêm sách về cách gây dựng niềm tin, cách gây dựng tổ đội, ...

#### 8. Xử lý xung đột

- Trong quá trình thực hiện dự án, việc xảy ra các xung đột là không thể tránh khỏi do các thành viên có ý kiến, mục tiêu, tính cách và nền tảng khác nhau. Giải quyết tốt xung đột là kỹ năng rất cần thiết của người quản lý dự án. Tuy nhiên xung đột không phải lúc nào cũng dẫn đến kết quả tiêu cực. Khi được kiểm soát và xử lý hợp tình, sự bất đồng quan điểm có thể giúp gia tăng sự sáng tạo và hỗ trợ đưa ra quyết định tốt hơn. Quản lý xung đột thành công sẽ tăng năng suất của nhóm dự án và duy trì được môi trường làm việc tích cực và năng động, sáng tạo. Ngược lại, nếu không khéo xử lý có thể dẫn đến hành vi phá hoại, thù địch, đe dọa đến sự thành công của dự án và khiến các bên liên quan không hài lòng. Để rèn luyện kỹ năng này, bạn phải học cách xử lý vấn đề một cách bình tĩnh; suy nghĩ, tìm hiểu ngọn ngành của vấn đề trước khi đưa ra quyết định cuối cùng; đọc thêm các cuốn sách về tâm lý con người.

#### 9. Tư duy phản biện và khả năng giải quyết vấn đề

- Khả năng suy nghĩ rõ ràng và có lập luận đúng đắn và tin tưởng vào những gì bạn đang nghĩ hoặc đang làm. Đây là kỹ năng không thể thiếu với bất kỳ ai, là quá trình suy nghĩ, phân tích và áp dụng kỹ năng, kiến thức và tổng hợp thông tin hoặc một vấn đề nào đó. Tư duy là công việc yêu cầu nhiều kỷ năn và sự luyện tập không ngừng nghỉ. Không phải ai cũng có khả năng tư duy toàn diện như nhau nhưng là lãnh đạo dự án, người quản lý luôn phải có tư duy phản biện để xác định được vấn đề, phân tích với góc nhìn đa diện nhiều chiều để đưa ra những giải pháp khác nhau để có thể lựa chọn cách giải quyết phù hợp nhất. Để rèn luyện kỹ năng tư duy phản biện, ta cần tích cực đọc sách để mở rộng nguồn tri thức của riêng ta; ta cũng cần tập suy nghĩ gốc rễ của mọi vấn đề trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào; tích cực học hỏi từ những người có kinh nghiệm để học cách giải quyết vấn đề từ họ.

#### 10. Hiểu và cân bằng ưu tiên của các công việc

- Đây cũng là một kỹ năng quan trọng của nhà lãnh đạo nói chung và quản lý dự án nói riêng. Mỗi dự án sử dụng nguồn tài nguyên có hạn về thời gian, kinh phí, con người, máy móc trang thiết bị, ... Nếu công việc nào của dự án, ta cũng muốn làm tốt nhất và dành nguồn lực tốt nhất thì rất khó để hoàn thành mục tiêu dự án vì nguồn lực dự án thường có hạn và không đủ để hoàn thành tốt nhất tất cả mọi công việc. Nhà quản lý cần biết sắp xếp ưu tiên các công việc quan trọng cần làm trước để phân bổ nguồn lực hợp lý và ngược lại. Để rèn luyện kỹ năng này, ta phải học cách sắp xếp phân chia thời gian học tập sinh hoạt cá nhân hợp lý; ngoài ra chúng ta cũng cần học thêm từ các dự án để biết được đâu là công việc quan trọng cần đặt ưu tiên lên hàng đầu.

#### 11. Thương lượng

- Thương lượng là một quá trình các bên liên quan tiến hành trao đổi, thảo luận,.. về các mối quan tâm chung và những điểm còn bất đồng để đi đến thống nhất về một thoả thuận chung. Làm thế nào để thuyết phục hoặc thương lượng với bên chủ đầu tư để đạt được những thoả thuận hợp lý nhất về dự án phụ thuộc vào kỹ năng thương lượng của người quản lý. Đồng thời người quản lý sẽ có nhiều mối quan hệ với nhiều bên liên quan hơn trong quá trình thực hiện dự án. Đồng thời, trách nhiệm của quản lý dự án ngày càng tăng nhưng quyền hạn của họ thường được cấp không tương xứng. Do thiếu quyền hạn, bắt buộc các nhà quản lý phải có kỹ năng thuyết phục giỏi với các quản lý cấp trên và những người đứng đầu bộ phận chuyên môn nhằm tối đa sự quan tâm, ủng hộ của cấp trên, người đứng đầu trong việc giành đủ nguồn lực cần thiết cho hoạt động của dự án. Để rèn luyện kỹ năng

này, đầu tiên ta cần rèn luyện kỹ năng giao tiếp bằng lời nói, bởi lời nói là vũ khí chính của ta trong quá trình đàm phán; ngoài ra ta cũng nên đọc thêm các loại sách hướng dẫn để bổ sung kiến thức thêm vào kho tàng kiến thức, vốn từ của mình.

**Câu 8.** <https://www.pmi.org/about/ethics/code>: đọc hiểu các quy định của Bộ quy tắc này, lấy ví dụ minh hoạ cho ít nhất 5 quy tắc (code)

## 2. Trách nhiệm (Responsibility)

2.2.1: Chúng ta đưa ra quyết định và hành động dựa trên những lợi ích tốt nhất cho xã hội, an toàn của cộng đồng và môi trường.

Vd: Khi chúng ta thực hiện 1 dự án về thương mại điện tử cần thu thập thông tin khách hàng, là 1 người quản lý dự án, ta cần nghiên cứu, đưa ra các giải pháp nhằm bảo mật thông tin của cộng đồng người dùng một cách tốt nhất, tránh gây thiệt hại cho họ.

## 3. Tôn trọng (Respect)

3.2.1: Chúng ta tự nhắc nhở bản thân về các chuẩn mực và phong tục của người khác và tránh tham gia vào các hành động khiến họ có thể nghĩ là thiếu tôn trọng.

VD: Công ty A có thuê Công ty B thiết kế một phần mềm cho bên họ. Trước khi 2 bên tổ chức các cuộc họp để thoả thuận về các vấn đề trong dự án, người quản lý dự án của bên A giao cho đã tìm hiểu trước về văn hoá công ty bên A để tránh có những hành động có thể khiến bên A hiểu lầm là thiếu tôn trọng.

3.2.2: Chúng ta lắng nghe quan điểm của người khác, tìm cách hiểu họ

VD: Trong một dự án X, quản lý dự án A tổ chức 1 cuộc họp về một vấn đề trong dự án và rất nhiều ý kiến đã được đưa ra bởi thành viên trong nhóm. A đã vui vẻ ghi nhận từng ý kiến và cùng mọi người phân tích để tìm ra những hướng giải quyết tốt nhất cho vấn đề này

## 4. Công bằng (Fairness)

4.2.4: Chúng ta tạo cơ hội công bằng cho các ứng viên có đủ tiêu chuẩn.

VD: Trong quá trình chọn thành viên cho dự án mới, quản lý X đã chọn một thực tập sinh A thay vì một nhân viên đã có nhiều kinh nghiệm vì X thấy A đã cố gắng học hỏi, trau dồi kiến thức trong thời gian thực tập nên đã cho A cơ hội

## 5. Trung thực (Honesty)

5.3.2: Chúng ta không tham gia vào các hành vi thiếu trung thực, gian dối với mục đích trục lợi cá nhân hoặc gây thiệt hại cho người khác.

VD: Quản lý A được giao cho một dự án về sàn thương mại điện tử dự định sẽ triển khai quy mô toàn thế giới nên được cung cấp quỹ dự án lên đến vài triệu USD. Vì nifty lòng tham nên A đã yêu cầu nhân viên khai gian hoá đơn lên nhằm chuộc lợi cho bản thân.