

## CHƯƠNG 7: QUẢN LÝ NHÂN SỰ VÀ TRUYỀN THÔNG DỰ ÁN

Trong các yếu tố cấu thành nên sự thành công của một dự án, yếu tố con người luôn được đặt ở vị trí trung tâm. Công nghệ có thể mua, quy trình có thể sao chép, nhưng một đội ngũ gắn kết và một hệ thống thông tin thông suốt là tài sản độc nhất vô nhị. Quản lý nhân sự và quản lý truyền thông là hai "kỹ năng mềm" (Soft skills) nhưng lại có tác động "cứng" đến kết quả dự án. Chương này sẽ đi sâu vào nghệ thuật xây dựng đội ngũ từ những cá nhân rời rạc và thiết lập hệ thống huyết mạch thông tin để nuôi sống dự án.

### 1. Quản lý đội ngũ dự án

#### Đặc thù của nhân sự dự án

Khác với các phòng ban chức năng nơi nhân sự có tính ổn định cao, làm việc cùng nhau lâu dài, đội ngũ dự án thường có tính chất tạm thời (Temporary). Họ là tập hợp những cá nhân có chuyên môn khác nhau, đến từ các bộ phận hoặc tổ chức khác nhau, thậm chí xa lạ nhau, được gom lại để thực hiện một mục tiêu chung trong một khoảng thời gian hữu hạn. Khi dự án kết thúc, họ giải tán.

Chính đặc thù này tạo ra thách thức to lớn cho Giám đốc dự án (Project Manager - PM): Làm thế nào để biến một nhóm người xa lạ (Group) thành một đội ngũ gắn kết (Team) trong thời gian ngắn nhất? Nếu không quản lý tốt, dự án sẽ chỉ là một tập hợp các nỗ lực rời rạc, xung đột nội bộ triền miên và hiệu suất thấp.

#### Quá trình phát triển nhóm (Mô hình Tuckman)

Bruce Tuckman đã phát triển một mô hình kinh điển mô tả 5 giai đoạn phát triển tất yếu mà mọi nhóm dự án đều phải trải qua. Hiểu rõ mô hình này giúp PM áp dụng phong cách lãnh đạo phù hợp cho từng thời điểm.

##### Giai đoạn 1: Hình thành (Forming)

Đây là giai đoạn trăng mật. Các thành viên mới gặp nhau, còn giữ kẽ, lịch sự và dè dặt. Họ chưa hiểu rõ về vai trò của mình cũng như mục tiêu của dự án. Tâm lý chung là vừa hào hứng vừa lo lắng.

Ở giai đoạn này, năng suất làm việc rất thấp. Vai trò của PM là **Chỉ dẫn (Directing)**. PM cần giới thiệu rõ ràng về mục tiêu dự án, phân công nhiệm vụ cụ thể và thiết lập các quy tắc ứng xử cơ bản.

## **Giai đoạn 2: Bão tố (Storming)**

Đây là giai đoạn khó khăn và nguy hiểm nhất. Sau khi bắt tay vào việc, các xung đột bắt đầu nảy sinh. Các thành viên tranh cãi về cách làm việc, bất đồng về quan điểm kỹ thuật, hoặc cạnh tranh quyền lực và ảnh hưởng. Cái tôi cá nhân trỗi dậy, sự thắt vong về dự án có thể xuất hiện.

Nếu không vượt qua giai đoạn này, nhóm sẽ tan vỡ. Vai trò của PM lúc này là **Huấn luyện (Coaching)**. PM phải đóng vai trò trọng tài, giải quyết xung đột một cách công bằng, khuyến khích sự cởi mở và nhắc nhở về mục tiêu chung. Kỹ năng quan trọng nhất lúc này là giải quyết mâu thuẫn.

## **Giai đoạn 3: Ôn định (Norming)**

Sau cơn mưa trời lại sáng. Các thành viên bắt đầu hiểu và chấp nhận nhau. Họ học được cách dung hòa sự khác biệt để làm việc chung. Niềm tin được xây dựng, tinh thần đồng đội (Teamwork) bắt đầu hình thành. Các quy chuẩn (Norms) của nhóm được thiết lập và tôn trọng.

Năng suất bắt đầu tăng lên. Vai trò của PM chuyển sang **Hỗ trợ (Supporting)**. PM bớt can thiệp vào chi tiết công việc mà tập trung tạo điều kiện thuận lợi, khuyến khích sự hợp tác và ghi nhận nỗ lực của nhóm.

## **Giai đoạn 4: Hiệu suất cao (Performing)**

Đây là giai đoạn lý tưởng nhất. Nhóm hoạt động như một cỗ máy trơn tru. Các thành viên tự tin, tự giác và phối hợp ăn ý mà không cần sự giám sát chặt chẽ. Họ tập trung toàn lực vào việc giải quyết vấn đề và đạt mục tiêu. Sự phụ thuộc vào người lãnh đạo giảm xuống tối thiểu.

Vai trò của PM là **Ủy quyền (Delegating)**. PM nên trao quyền tối đa cho nhóm tự quyết định cách thức thực hiện, chỉ tập trung vào việc giám sát kết quả đầu ra và phát triển các thành viên.

## **Giai đoạn 5: Kết thúc (Adjourning)**

Khi dự án hoàn thành, nhóm chuẩn bị giải tán. Tâm lý thành viên có thể buồn bã vì chia tay hoặc lo lắng về tương lai. PM cần tổ chức các hoạt động tổng kết, ghi nhận công lao và hỗ trợ họ chuyển tiếp sang nhiệm vụ mới.

## **Nghệ thuật quản lý xung đột**

Xung đột trong dự án là điều không thể tránh khỏi, thậm chí là cần thiết để thúc đẩy sự sáng tạo. Tuy nhiên, xung đột tiêu cực sẽ phá hủy dự án. PM cần nắm vững các kỹ thuật xử lý xung đột:

Thỏa hiệp (Compromise): Mỗi bên nhường một chút để tìm tiếng nói chung (Giải pháp tạm thời).

Hợp tác (Collaborate): Cùng nhau phân tích để tìm giải pháp Win-Win (Giải pháp tốt nhất nhưng tồn thời gian).

Né tránh (Avoid): Hoãn giải quyết vấn đề (Chỉ dùng khi vấn đề nhỏ hoặc cần thời gian bình tĩnh).

Áp đặt (Force): Dùng quyền lực để quyết định (Dùng khi cần kíp, khẩn cấp).

## 2. Quản lý thông tin và truyền thông

Nếu ví dự án là một cơ thể sống, thì thông tin chính là dòng máu nuôi dưỡng cơ thể đó. Tắc nghẽn thông tin sẽ dẫn đến hoại tử các bộ phận (các gói công việc) và cái chết của dự án. Nghiên cứu của Viện Quản lý Dự án Hoa Kỳ (PMI) chỉ ra rằng: 90% thời gian của một Giám đốc dự án được dành cho việc giao tiếp (Communication).

### Bản chất của truyền thông dự án

Truyền thông không chỉ là nói và viết. Đó là quá trình trao đổi thông tin hai chiều nhằm đạt được sự thấu hiểu chung. Một quy trình truyền thông hiệu quả phải đảm bảo quy tắc "5 Đúng": Đúng thông tin - Đúng người nhận - Đúng thời điểm - Đúng phương tiện - Đúng định dạng.

Một sai lầm phổ biến là giả định rằng "tôi đã gửi email nghĩa là họ đã hiểu". Thực tế, sự nhiễu (noise) trong quá trình truyền tin (như rào cản ngôn ngữ, văn hóa, sự thiếu tập trung) thường xuyên làm méo mó thông điệp. Do đó, cơ chế phản hồi (Feedback) là bắt buộc để xác nhận thông tin đã được tiếp nhận chính xác.

### Lập kế hoạch truyền thông

Kế hoạch truyền thông là văn bản quy định "luật chơi" về thông tin trong dự án. Nó trả lời các câu hỏi:

Ai cần thông tin gì? (Ví dụ: Chủ đầu tư cần báo cáo tóm tắt tiến độ và chi phí; Đội kỹ thuật cần chi tiết bản vẽ và thông số).

Khi nào cần? (Báo cáo ngày, tuần hay tháng? Báo cáo khi có sự cố?).

Giao tiếp bằng cách nào? (Email, họp trực tiếp, qua phần mềm quản lý dự án hay điện thoại?).

Ai chịu trách nhiệm cung cấp?

Việc phân tích các bên liên quan (Stakeholder Analysis) là cơ sở để lập kế hoạch này. Mỗi nhóm đối tượng có nhu cầu thông tin khác nhau. Việc gửi quá nhiều thông tin (Spam) cho lãnh đạo cấp cao sẽ gây phiền nhiễu, ngược lại, gửi quá ít thông tin cho đội ngũ thực hiện sẽ gây hoang mang.

## Các công cụ và kênh truyền thông

### Hệ thống báo cáo (Reporting System)

Báo cáo là công cụ kiểm soát chính thức. Có ba loại báo cáo cơ bản:

Báo cáo tình trạng (Status Report): Mô tả dự án đang đứng ở đâu tại thời điểm hiện tại (Ví dụ: Đã hoàn thành 50% khối lượng, đã chi 40% ngân sách).

Báo cáo tiến độ (Progress Report): Mô tả những gì đã làm được trong một khoảng thời gian vừa qua (Ví dụ: Tuần qua đã đỗ xong bê tông móng).

Báo cáo dự báo (Forecast Report): Dự đoán tình hình tương lai dựa trên xu hướng hiện tại (Ví dụ: Với tốc độ này, dự án dự kiến sẽ trễ 2 tuần).

### Các cuộc họp (Meetings)

Họp là con dao hai lưỡi. Họp hiệu quả giúp giải quyết vấn đề nhanh chóng, họp vô bổ gây lãng phí thời gian khủng khiếp. Các loại cuộc họp điển hình:

Họp khởi động (Kick-off meeting): Chính thức bắt đầu dự án, giới thiệu thành viên và thống nhất mục tiêu. Đây là cuộc họp quan trọng nhất để tạo khí thế.

Họp giao ban (Regular meeting): Định kỳ (hàng tuần/sáng) để rà soát công việc, cập nhật tiến độ và tháo gỡ khó khăn trước mắt.

Họp giải quyết sự cố (Ad-hoc meeting): Tổ chức bất thường khi có vấn đề phát sinh nghiêm trọng.

### Hệ thống lưu trữ thông tin (Project Records)

Trong thời đại số, việc quản lý tài liệu dự án (Knowledge Management) là sống còn. Mọi quyết định, thay đổi thiết kế, biên bản cuộc họp, hợp đồng đều phải được lưu trữ khoa học, có hệ thống (đánh chỉ mục, phiên bản) để dễ dàng tra cứu. Điều này không chỉ phục vụ cho việc vận hành hiện tại mà còn là bằng chứng pháp lý quan trọng nếu xảy ra tranh chấp sau này.

Tóm lại, quản lý nhân sự giúp xây dựng "cơ bắp" cho dự án, còn quản lý truyền thông giúp xây dựng "hệ thần kinh". Một nhà quản lý dự án giỏi nhất thiết phải là kỹ sư giỏi nhất, nhưng bắt buộc phải là một nhà tâm lý học thực tế và một chuyên gia giao tiếp đại tài. Khả năng thấu hiểu con người và truyền tải thông điệp mạch lạc chính là chìa khóa để dẫn dắt đội ngũ vượt qua những giai đoạn bão tố để về đích thành công.