

ỦY BAN NHÂN DÂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG CAO ĐẲNG LÝ TỰ TRỌNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC: QUẢN LÝ TỔ CHỨC TRONG XÂY DỰNG

NGÀNH: QUẢN LÝ XÂY DỰNG

TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

*Ban hành kèm theo Quyết định số:144A /QĐ-LTT-ĐT ngày 11 tháng 02 năm 2019
của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Lý Tự Trọng Thành phố Hồ Chí Minh*

LƯU HÀNH NỘI BỘ

GIÁO TRÌNH QUẢN LÝ TỔ CHỨC TRONG XÂY DỰNG (Lưu hành nội bộ)

1.1 THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC DỰ ÁN

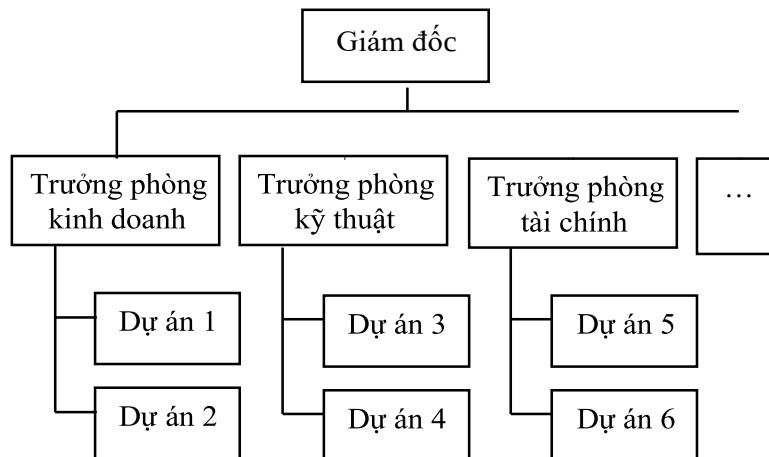
Nhiều mô hình tổ chức khác nhau được sử dụng để thực hiện dự án. Cách bố trí cụ thể tùy thuộc vào điều kiện của công ty thực hiện dự án, khả năng lực lượng lao động sẵn có, quy mô và yêu cầu cụ thể của dự án, quan điểm của những người ra quyết định...

Quản lý dự án có nghĩa là quản lý những con người

a. Mô hình tổ chức theo chức năng

Nhà quản trị có thể chia một dự án thành các công việc khác nhau và chỉ định chúng cho các bộ phận chức năng thích hợp. Trên cơ sở đó dự án được thực hiện và điều hành thông qua sự phân cấp quản trị. Hình 3.1 thể hiện mô hình này.

Đặc điểm nổi bật của mô hình chức năng là phân cấp quản trị nên mang tính chuyên môn hóa cao, khai thác triệt để nhân tài, nhưng khó quản trị và hợp tác.



Hình 3.1: Tổ chức dự án theo chức năng

Hình thức tổ chức dự án theo dạng chức năng có ưu điểm là:

- Dự án được chia thành từng lĩnh vực chức năng và giao cho một bộ phận (phòng/ban) chức năng trong công ty đảm nhận do đó đạt được tính chuyên nghiệp cao, tập hợp được nhân tài chuyên môn trong lĩnh vực này.

- Linh hoạt trong sử dụng nhân viên. Nhân tài về lĩnh vực chuyên môn nào đó mà dự án cần có thể được lựa chọn từ các bộ phận chức năng tương ứng.

Tuy nhiên mô hình chức năng cũng có nhược điểm sau:

- Các thành viên của nhóm dự án được chọn từ các bộ phận chức năng khác nhau nên giám đốc dự án phải nhất trí trong việc điều hành với lãnh đạo của các bộ phận chức năng, khi hai bên có xung đột về nhu cầu nhân viên thường rất khó điều hành.

- Môi trường làm việc của nhóm dự án có tính bất ổn và tổ chức nhóm dự án lỏng lẻo do các thành viên được điều động tạm thời từ nhiều bộ phận chức năng khác nhau, họ khó có được sự nhất trí cao và tập trung nhiều cho dự án.

b. Mô hình tổ chức kiểu dự án

Mô hình tổ chức kiểu dự án là tạo ra một tổ chức do trưởng dự án quản lý, xem Hình 3.2. Mô hình này thường thấy ở một số công ty có quy mô lớn, thực hiện và quản lý các dự án lớn, phức tạp.

Tập trung quyết sách, phân tán kinh doanh là đặc điểm nổi bật nhất của mô hình tổ chức kiểu dự án. Tổ chức và đội ngũ dự án là độc lập, hoàn chỉnh.

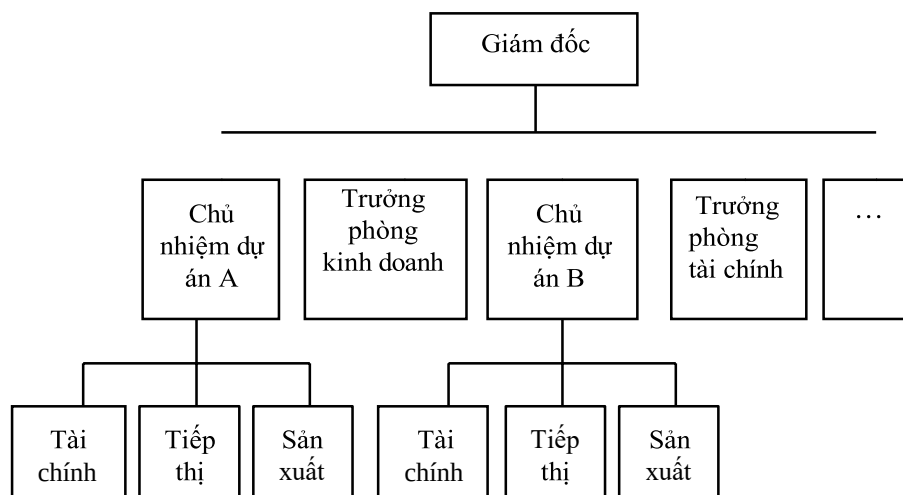
Mô hình kiểu dự án có những ưu điểm như sau:

- Có đội ngũ dự án ổn định, nên việc điều hành và quản trị là thống nhất, dễ dàng, phát huy được hoạt động của nhóm dự án, khả

năng đạt được các mục tiêu dự án là cao hơn so với mô hình kiểu chức năng.

- Có các bộ phận chức năng trong dự án chuyên trách thực hiện các công việc của dự án, mỗi thành viên trong dự án đều có trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng của riêng mình, trưởng dự án có đầy đủ quyền lực đối với các nhân viên, điều này có lợi rất lớn cho việc điều hành và quản trị.

- Đây là hình thức tổ chức theo yêu cầu của khách hàng nên có thể phản ứng nhanh trước yêu cầu của thị trường.



Hình 3.2: Mô hình tổ chức kiểu dự án

Tuy có nhiều ưu điểm nhưng mô hình này lại có những nhược điểm rõ nét như sau:

- Mỗi tổ chức dự án đều thiết lập bộ phận chức năng của riêng mình, như vậy một bộ phận chức năng không những chỉ có trong tổ chức mẹ, mà còn có trong tổ chức dự án nữa. Nếu công ty mẹ thực hiện cùng lúc nhiều dự án và các dự án đều có kết cấu theo dạng dự án như vậy thì sẽ dẫn đến lãng phí nhân lực.

– Do kết cấu tổ chức dạng dự án là cố định nên trong trường hợp các nhân viên của bộ phận chuyên trách thuộc dự án này đang nhàn rỗi cũng khó có thể điều động cho công ty mẹ hoặc cho dự án khác. Các nguồn lực như trang thiết bị, máy móc cũng tương tự như vậy, do đó hiệu quả chung đạt được không cao.

– Các dự án riêng biệt có thể không thống nhất với công ty mẹ, hoặc giữa các dự án đó cũng có thể không thống nhất với nhau, dẫn đến trở ngại cho việc thống nhất chỉ huy và phát triển chiến lược của công ty mẹ.

c. Mô hình tổ chức dạng ma trận

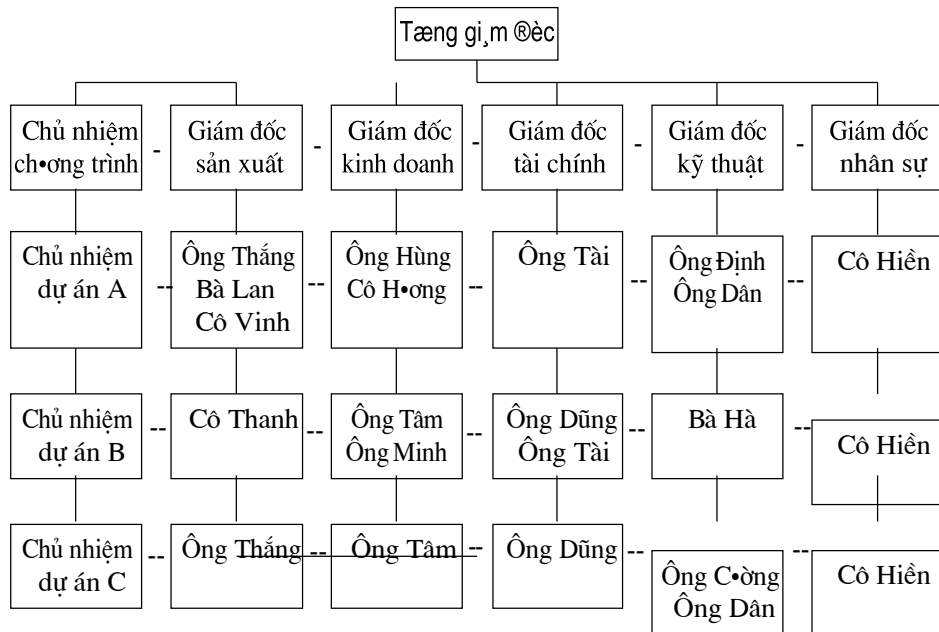
Loại hình tổ chức dự án dạng ma trận là sự kết hợp 2 loại hình chức năng và ma trận. Mô hình này được trình bày trong hình 3.3.

Mô hình tổ chức dạng ma trận phát huy ưu điểm và khắc phục nhược điểm của hai mô hình trên. Tuy nhiên lại gặp vấn đề về cân đối và phạm vi quyền lực, và căn bệnh tập thể.

Mô hình ma trận có các ưu điểm sau:

– Giống mô hình chức năng, các tài năng chuyên môn được phân phối hợp lý cho các dự án khác nhau, sử dụng nhân viên linh hoạt, chuyên môn hóa. Nhân viên của bộ phận chức năng có thể phục vụ cho nhiều dự án cùng một lúc. Máy móc trang thiết bị cũng được sử dụng triệt để.

– Giống mô hình dự án, mô hình ma trận trao quyền cho trưởng dự án, có kết cấu tổ chức chặt chẽ, có sự phân định giới hạn về quyền lực và chức trách của trưởng dự án, lãnh đạo bộ phận chức năng và thành viên của đội ngũ dự án, do vậy giúp đạt được các mục tiêu dự án.



Hình 3.3: Mô hình tổ chức dạng ma trậ n

Mặt khác mô hình này tồn tại các nhược điểm như sau:

- Nếu quyền quyết định trong quản trị dự án không rõ ràng, trái ngược, chông chéo sẽ ảnh hưởng đến công việc của dự án. Hoặc quyền lực và lực lượng giữa trưởng dự án và lãnh đạo bộ phận chức năng không cân đối sẽ gây ra vấn đề phức tạp cho kết cấu tổ chức dạng ma trận.
- Khi xuất hiện một số vấn đề nào đó, đều phải triệu tập nhiều lãnh đạo, nhân viên từ các bộ phận khác nhau để nghiên cứu, thảo luận, đưa ra quyết định, cho dù có lúc chưa chắc trong số đông nhân viên đó ai cũng nắm chắc được vấn đề. Do vậy lãng phí về thời gian và sức lực.

1.2 GIÁM ĐỐC DỰ ÁN

Ngày nay, vai trò của nhà quản trị dự án ngày càng trở nên quan trọng hơn. Đó chính là người quyết định sự thành bại của dự án. Năng lực quản trị dự án, khả năng tổ chức, điều hành cũng như tố chất kiên thức, kinh nghiệm và tài

*Nhà quản trị dự án
mất phần lớn thời
gian quan hệ và giải
quyết với các bên
tham gia dự án*

lãnh đạo, thậm chí tính cách của cá nhân giám đốc, đều có ảnh hưởng nhất định đến việc đạt được mục tiêu của dự án.

3.2.1 Vị trí và trách nhiệm của giám đốc dự án

a. Vị trí của giám đốc dự án

Về mặt tổ chức, giám đốc là trung tâm của dự án, là cầu nối và mấu chốt để phối hợp các bên liên quan đến dự án và có vị trí trọng tâm giữa các bên dự án. Giám đốc dự án không chỉ là trung tâm của

Giám đốc dự án là trọng tâm của quản trị dự án và có vai trò quan trọng trong hoạt động dự án.

quản trị dự án, tức người chỉ huy, để dự án thực hiện có hiệu quả, mà còn là trung tâm điều tiết liên kết giữa các bên có liên quan đến dự án. Quản trị dự án nói chung là quá trình quản lý con người. Quá trình thực hiện dự án liên quan đến các bên khác nhau như khách hàng, nhà đầu tư, bên vay vốn, nhà cung ứng, tổ chức thiết kế, tư vấn, các cơ quan quản lý Nhà nước, dân cư khu phố, giới báo chí, những nhà cạnh tranh trên thị trường. Giữa họ khó tránh khỏi việc nảy sinh những mâu thuẫn, xung đột và những sự cố lớn. Trong cái vòng xoáy mâu thuẫn, xung đột này, người chịu trách nhiệm phối hợp và hòa giải vấn đề chính là giám đốc dự án. Giám đốc là người đại diện toàn quyền của dự án, chịu trách nhiệm hoàn toàn về việc thực hiện mục tiêu dự án.

b. Trách nhiệm của giám đốc dự án

Trách nhiệm của giám đốc dự án được xem xét trên hai phương diện: trách nhiệm phục vụ khách hàng, đáp ứng các yêu cầu làm cho khách hàng hài lòng; và trách nhiệm đối với toàn bộ quá trình của dự án, bảo đảm hoàn thành dự án đúng chất lượng và thời gian trong điều kiện ngân sách hạn chế.

- *Trách nhiệm phục vụ khách hàng*

Khi doanh nghiệp coi “Khách hàng là thượng đế” trong quá trình cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đi kèm thì phải phân tích thị trường nhằm phát hiện ra những vấn đề mà khách hàng chưa hài lòng để cải thiện kịp thời. Đồng thời phải coi mục tiêu dự án cần thực hiện cũng là một loại sản phẩm hoặc dịch vụ, giám đốc dự án tiến hành thực hiện và quản trị dự án, làm khách hàng hài lòng bằng những dịch vụ và sản phẩm bảo đảm chất lượng.

- *Trách nhiệm với toàn bộ quá trình dự án*

Quan niệm "tất cả vì khách hàng" đã buộc giám đốc dự án có trách nhiệm với toàn bộ quá trình dự án.

Giám đốc dự án phải nắm được nhu cầu của khách hàng, thiết lập ra mục tiêu theo nhu cầu của khách hàng. Do đó giám đốc dự án cần hỗ trợ khách hàng phát hiện nhu cầu, sàng lọc, giúp khách hàng thiết lập nên dự án và mục tiêu dự án. Sau khi hoàn thành việc thực hiện dự án, tức là sau khi bàn giao dự án để sử dụng, khách hàng vẫn cần có sự hỗ trợ của giám đốc dự án. Như các dự án phức tạp về kỹ thuật, trước khi vận hành kinh doanh, khách hàng cần người được ủy quyền của dự án (công ty thực hiện dự án) cung cấp nhân lực kỹ thuật và quản lý để hỗ trợ cho việc thử vận hành kinh doanh. Cuối cùng là đem lại lợi ích kinh tế cho khách hàng. Như vậy mới không ngừng nâng

cao chất lượng đội ngũ dự án và hình ảnh tốt đẹp cho công ty, từ đó đem lại lợi ích kinh tế cho đội ngũ dự án và công ty.

Trước đây, giám đốc dự án là người chuyên thi hành, mục tiêu mà họ phải thực hiện vừa đơn giản vừa rõ ràng, đó là hoàn thành dự án đúng thời gian và đúng chất lượng. Còn những vấn đề như vì sao lại đầu tư thực hiện dự án này, tình hình khách hàng ra sao, đầu tư có lãi hay không, hiệu quả kinh tế ra sao thì giám đốc dự án lại không cần quan tâm. Giám đốc dự án hiện đại ngày nay phải tham dự vào việc xây dựng mục tiêu dự án, toàn quyền quản trị dự án, điều hành thực hiện dự án và hỗ trợ khách hàng trong việc tạo lợi ích đầu tư, có nghĩa là đã chịu trách nhiệm toàn bộ quá trình thực hiện dự án.

Trách nhiệm của giám đốc dự án thể hiện cụ thể như sau:

- Thực hiện hợp đồng dự án, thực hiện dự án và đảm bảo mục tiêu của dự án.
- Lập kế hoạch thực hiện dự án và điều hành tổng thể.
- Xây dựng đội ngũ dự án.
- Đưa ra quyết sách.

3.2.2 Tổ chất cần thiết của giám đốc dự án

Trách nhiệm đặc thù và tính chất công việc đặt ra các đòi hỏi đặc biệt về kiến thức, năng lực và phẩm cách của giám đốc dự án. Chỉ khi hiểu được những tố chất mà một giám đốc dự án cần phải có, bạn mới có thể giải quyết hiệu quả những vấn đề như: làm thế nào để trở thành giám đốc dự án xuất sắc, ai mới có thể đảm nhận chức giám đốc dự án và làm thế nào để lựa chọn được giám đốc dự án. Vấn đề này vô cùng quan trọng đối với khách hàng khi đưa ra yêu cầu dự án và cả đối với nhà thầu khi tiếp nhận dự án.

Cùng với sự phát triển của quản trị dự án, trách nhiệm mà giám đốc dự án phải gánh vác và quyền lực mà họ có được ngày càng cao và đương nhiên, các đòi hỏi về tố chất của họ ngày càng nhiều. Tố chất của giám đốc mà ta đề cập đến ở đây không chỉ đơn thuần dành cho giám đốc mà còn cho toàn bộ ban giám đốc dự án.

a. Tố chất kiến thức của giám đốc dự án

Kiến thức là đòi hỏi hàng đầu của giám đốc dự án, kiến thức càng sâu rộng thì càng có lợi cho công việc.

- *Mức độ sâu rộng về kiến thức kỹ thuật chuyên môn*

Dự án có quy mô lớn và phức tạp thì tính chuyên môn về công nghệ, kỹ thuật và thiết bị càng cao, yêu cầu đối với giám đốc dự án cũng càng cao. Không hiểu kỹ thuật chuyên môn là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến sự thất bại của giám đốc dự án. Nếu giám đốc dự án thiếu kiến thức chuyên môn cơ bản thì khó có thể lên kế hoạch, tổ chức và phối hợp các bên liên quan trong quá trình thực hiện dự án. Đương nhiên, không thể yêu cầu giám đốc dự án phải hết sức thông thạo tất cả những kiến thức chuyên môn, nhưng cũng cần phải nắm được những kiến thức kỹ thuật cơ bản để đưa ra quyết sách hợp lý với sự hỗ trợ của cố vấn kỹ thuật và ban giám đốc dự án.

- *Hiểu biết sâu rộng về kiến thức tổng hợp*

Giám đốc dự án cần chịu trách nhiệm hoàn toàn về dự án. Giám đốc dự án không cần phải làm những công việc cụ thể và cũng không cần phải là chuyên gia về kỹ thuật nhưng cần có kiến thức nhất định. Giám đốc dự án phải nắm được những kiến thức cơ bản về khoa học tự nhiên và khoa học xã hội, tâm lý học, pháp luật, vi tính và ngoại ngữ, cần có khả năng xử lý tốt ngôn từ...

- *Kiến thức quản lý*

Chức năng chính của giám đốc dự án là quản lý. Nếu chỉ giỏi về kỹ thuật mà không có kiến thức quản lý thì cũng không thể thích ứng với yêu cầu của giám đốc dự án hiện đại. Một giám đốc dự án cần nắm được lý luận về quản lý, lý thuyết ra quyết định, lý thuyết tổ chức, khoa học hành vi, tâm lý học, thông tin quản lý, luật hợp đồng, luật kinh tế... và một số kỹ thuật điều hành cần thiết.

b. Tổ chất năng lực của giám đốc dự án

Năng lực là yếu tố trọng tâm trong ba yếu tố: kiến thức, năng lực và phẩm chất. Tổ chất kiến thức, phẩm chất, nghệ thuật lãnh đạo là những yếu tố rất quan trọng. Trên thực tế, giám đốc dự án có thể dựa vào đó để chuyển hóa thành năng lực bản thân và giải quyết mọi vấn đề.

- *Năng lực lãnh đạo*

Lãnh đạo là năng lực cơ bản để nhà quản trị dự án chỉ đạo, định hướng, khuyến khích và phối hợp các thành viên trong nhóm cùng thực hiện dự án. Đây là kỹ năng quan trọng nhất. Nó đòi hỏi các nhà quản trị dự án có những phẩm chất cần thiết, có quyền lực nhất định để đạt mục tiêu dự án.

- *Năng lực ngoại giao*

Năng lực ngoại giao thể hiện thông qua khả năng giao tiếp và thông tin trong quản trị dự án, khả năng thương lượng và giải quyết khó khăn vướng mắc, khả năng tiếp thị và quan hệ với khách hàng.

- *Năng lực ra quyết định*

Giám đốc dự án cần phải biết đưa ra quyết định kịp thời và đúng đắn. Lựa chọn dự án và cách thức thực hiện dự án là những quyết định rất quan trọng, đặc biệt trong điều kiện thiếu thông tin và có nhiều thay đổi.

c. Tổ chất phẩm cách của giám đốc dự án

Tổ chất phẩm cách là khái niệm dùng để chỉ những đặc trưng về các phương diện như tư tưởng và nhận thức được thể hiện trong hành động cụ thể. Tổ chất phẩm cách là bản chất của giám đốc dự án, nó có tính ổn định tương đối cao. Tổ chất phẩm cách có thể chia làm 2 loại là phẩm chất tính cách và phẩm chất đạo đức.

- *Phẩm chất tính cách*

Tính cách là bản tính tự nhiên của con người. Một giám đốc dự án thành công cần phải có những phẩm chất về tính cách như tính tình cởi mở, giỏi giao tiếp, hướng ngoại, dễ gần, bao dung; có ý chí, lập trường; kiên quyết và bình tĩnh khi xử lý công việc; làm việc linh hoạt, biết ứng biến. Đương nhiên, con người không có ai là hoàn hảo. Khi lựa chọn giám đốc dự án, chúng ta cũng không thể vì một khuyết điểm nào đó mà để mất đi một giám đốc dự án tài giỏi.

- *Phẩm chất đạo đức*

Quan niệm về đạo đức của con người quyết định nguyên tắc xử lý hành vi của người đó. Giám đốc dự án cần phải có phẩm chất đạo đức tốt.

1.3 XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ DỰ ÁN

3.3.1 Đội ngũ dự án

a. Khái niệm đội ngũ dự án

Đội ngũ dự án là một tập thể các cán bộ nhân viên trực tiếp thực hiện các công việc dự án. Đội ngũ dự án được thành lập trong thời gian tồn tại của dự án.

Đội ngũ dự án không chỉ là một tổ hợp các chuyên gia mà nó có sự khác biệt về bản chất so với quần thể. Nếu đội ngũ thiếu tinh thần tập thể thì khó tạo ra sức mạnh. Đây chính là nguyên nhân thất bại của đội ngũ.

Một đội ngũ phải là một tập thể có cùng mục tiêu, lý tưởng. Các thành viên trong đội ngũ phải ảnh hưởng lẫn nhau, dựa vào nhau để tồn tại và phát triển, đồng thời có thể phối hợp công việc nhịp nhàng với nhau nhằm theo đuổi mục tiêu chung và đạt được thành công của toàn tập thể. Kế hoạch dự án muốn thực hiện được không chỉ cần sự lãnh đạo của cấp trên mà quan trọng hơn là nỗ lực của các thành viên.

b. Nguyên tắc xây dựng đội ngũ dự án

Nghệ thuật giao tiếp, tố chất tốt và năng lực của các thành viên trong đội ngũ chính là nền tảng để đội ngũ dự án hoàn thành mục tiêu của mình. Tuy nhiên, việc giải quyết và phối hợp làm sao cho hài hòa các yếu tố đó mới quan trọng, là nhân tố ảnh hưởng đến sự thành bại của dự án.

- *Quyền lợi và trách nhiệm*

Đội ngũ phải có quyền lực trong việc đề ra chính sách, quyết định thì mới phát huy hết khả năng của mình và giành được thành tích cao trong công việc. Mặt khác, quyền lợi phải ngang bằng với trách nhiệm.

- *Khích lệ và ràng buộc*

Đây là điều kiện đảm bảo đội ngũ hoạt động có hiệu quả. Cần có hệ thống đánh giá sự cống hiến của từng thành viên cũng như thành tích và hoạt động của cả đội ngũ; có chính sách thưởng phạt rõ ràng.

- *Chỉ đạo và giúp đỡ*

Mục tiêu, phương hướng phát triển của đội ngũ, việc lựa chọn nhân viên và lãnh đạo, xây dựng mối quan hệ với bên ngoài, giải quyết xung đột... đều cần có các quy tắc và sự chỉ đạo, hỗ trợ của các

chuyên gia và lãnh đạo cấp trên. Sự giúp đỡ toàn diện về tinh thần, vật chất của lãnh đạo là cực kỳ cần thiết.

- *Dung hòa các mối quan hệ bên ngoài*

Bao gồm các mối quan hệ với khách hàng, cơ quan quản lý nhà nước, đối tác...

3.3.2 Phát triển và lãnh đạo đội ngũ dự án

a. Phát triển đội ngũ dự án

- *Đào tạo và bồi dưỡng*

Cần bồi dưỡng các thành viên trong đội ngũ về quan điểm nhằm mục đích nâng cao tính giác ngộ, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ, kỹ năng đội ngũ để thúc đẩy sự trưởng thành của từng thành viên cũng như toàn đội ngũ. Coi trọng việc bồi dưỡng, đào tạo nhân viên nhằm nâng cao kỹ năng giao tiếp, trình độ kỹ thuật của mỗi người phải được xem là một biện pháp quan trọng để phát triển đội ngũ dự án.

- *Đánh giá và khuyến khích*

Giám đốc dự án cần tiến hành đánh giá và khuyến khích thường xuyên đối với các thành viên dự án để xây dựng văn hóa và tinh thần đội ngũ dự án. Đây là nhân tố quan trọng để nâng cao năng suất đội ngũ, thúc đẩy đội ngũ thực hiện đạt các mục tiêu đặt ra. Cần có cơ chế đánh giá hiệu quả công việc của đội ngũ thông qua sự đánh giá bên ngoài và sự đánh giá của chính bản thân các thành viên trong đội ngũ. Cần xây dựng cơ chế đánh giá thành tích đội ngũ ngay sau khi thành lập đội ngũ. Chính sách khuyến khích các thành viên trong đội ngũ cũng là vũ khí thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ.

b. Lãnh đạo đội ngũ dự án

Trong sự phát triển đội ngũ và trong quá trình thực hiện dự án, vai trò lãnh đạo của tổng công ty và giám đốc dự án là vô cùng quan trọng. Có ba hình thức lãnh đạo như sau:

- *Lãnh đạo dự án theo hình thức giám sát*

Giám đốc dự án là người đưa ra mọi quyết định. Nhìn chung, giám đốc dự án thường độc chiếm quyền lực, các thành viên không được tham gia vào chính sách dự án mà chỉ thực hiện thông qua sự chỉ đạo của cấp trên. Hình thức lãnh đạo này cản trở sự phát huy tài năng và sự hợp tác của các thành viên, giám đốc dự án kiểu này rất khó thích ứng với điều kiện thay đổi nhanh chóng của thời đại.

- *Lãnh đạo dự án theo hình thức tham gia*

Đây là hình thức quản lý tương đối dân chủ. Khi đề ra chính sách, giám đốc dự án thường trung cầu, tiếp thu ý kiến của các thành viên trong đội ngũ, thường xuyên trao đổi các thông tin, tài liệu của dự án với các thành viên trong đội ngũ nhằm tạo ra bầu không khí dân chủ giữa lãnh đạo và cấp dưới. Phương pháp lãnh đạo này thường có hiệu quả cao và phát huy được sự tích cực, chủ động và sáng tạo của các thành viên, sức mạnh tập thể được chú trọng và phát huy.

- *Lãnh đạo dự án theo hình thức đội ngũ*

Giám đốc và toàn thể đội ngũ cùng đưa ra chính sách, kế hoạch, cùng giải quyết vấn đề, gánh vác trách nhiệm của dự án. Mặt khác, giám đốc tuy đảm nhiệm trọng trách lớn nhưng ít khi tham gia vào công việc thường ngày của dự án.

Giám đốc cần phải làm cho toàn bộ thành viên đều dốc hết sức lực, trí tuệ vào công việc chung của dự án; cần khuyến khích tinh thần sáng tạo, tính năng động của mỗi cá nhân; phải có lòng tin với các thành viên trong đội ngũ và phải làm thế nào để họ có lòng tin với mình, tạo ra sức hút giữa các thành viên.

Trong quá trình xây dựng và vận hành đội ngũ, giám đốc dự án cùng lúc đảm nhiệm hai vai trò: vừa là thành viên vừa là người quản lý nhưng nhiệm vụ chính vẫn là thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ, đồng thời tạo ra cơ hội để các thành viên phát huy năng lực bản thân. Trong khi giải quyết các xung đột trong đội ngũ, giám đốc dự án cần tiếp thu, tập hợp, lựa chọn những ý kiến của các bên nhằm tìm ra phương pháp giải quyết hiệu quả nhất.

b. Xây dựng văn hóa đội ngũ dự án

Mỗi đội ngũ dự án đều cần có văn hóa riêng của mình, thể hiện qua tinh thần và ý chí của đội ngũ. Tinh thần đội ngũ là động lực để phát triển dự án, nếu đội ngũ thiếu tinh thần tập thể thì cũng giống một người không có sức sống. Tinh thần đội ngũ thể hiện ở lòng nhiệt tình của các thành viên, sự hỗ trợ thúc đẩy nhau vì mục tiêu chung, sự chia sẻ gánh vác trách nhiệm, bầu không khí cởi mở, dân chủ... Mặt khác đội ngũ dự án hiệu quả cao phải là một đội ngũ dự án có ý chí tiến thủ, các thành viên có ý chí quyết tâm cao, không ngại khó khăn gian khổ, sẵn sàng đón nhận những thách thức phía trước, biết đứng lên sau khi vấp ngã, biết rút ra những bài học từ sau thất bại, không ngừng nâng cao năng lực tổ chức và tinh thần giác ngộ của bản thân, đội ngũ phải luôn tràn đầy không khí học tập lẫn nhau để cùng tiến bộ.

d. Quản trị xung đột

Xung đột là sự va chạm của các khuynh hướng đối lập, không tương đồng, trong một thời kỳ nhận thức nào đó của con người. Xung đột có thể xảy ra trong quan

Xung đột có thể giúp xây dựng, cũng có thể tạo ra sự đổ vỡ.

hệ giữa người/nhóm người này với người/nhóm người khác làm xuất hiện những xúc động tình cảm, tâm lý mãnh liệt. Nguyên nhân xung đột là sự va chạm những lợi ích, quan niệm, nhu cầu, giá trị và phương pháp mang lại các giá trị không tương thích nhau. Có hai phương pháp để giải quyết xung đột: phương pháp cơ cấu và phương pháp cá nhân.

• *Phương pháp cơ cấu* chủ yếu đề phòng, tránh và hạn chế các xung đột tiêu cực, bao gồm các việc sau:

- Giải thích rõ yêu cầu đối với công việc;
- Tạo sự phối hợp và liên kết các hoạt động của những người hoặc bộ phận khác nhau, sử dụng thủ tục ra quyết định và trao đổi thông tin;
- Xác lập các mục tiêu chung cho cả đội ngũ/tổ chức;
- Áp dụng hệ thống thưởng phạt

• *Phương pháp cá nhân* để quản lý tình huống khi xung đột đã nảy sinh là dựa vào năm phong cách ứng xử: xoa dịu, thỏa hiệp, hợp tác, bỏ qua, đối lập.

– Xoa dịu: sử dụng khi cần lập lại không khí ổn định chứ không phải là giải quyết xung đột; hoặc khi đối tượng của xung đột chỉ quan trọng đối với các bên tham gia chứ không quan trọng đối với người xoa dịu.

– Thỏa hiệp: các bên cố gắng điều hòa bất đồng bằng những nhượng bộ nhất định từ cả hai phía. Thỏa hiệp cho phép giải quyết

xung đột nhanh nhưng không phải lúc nào cũng tạo ra những quyết định tối ưu.

- Hợp tác: khi các bên có ý kiến khác nhau nhưng sẵn sàng lắng nghe nhau, đề bày tỏ quan điểm của mình, để hiểu nguyên nhân xung đột và xây dựng quan hệ lâu dài cùng có lợi. Phương pháp này khó, đòi hỏi biết kiềm chế, thể hiện rõ mong muốn của mình và lắng nghe người khác.

- Bỏ qua: không bảo vệ quan điểm của mình, cũng không hợp tác, không xây dựng phương án giải quyết xung đột mà đơn thuần là không tiếp xúc để tránh bất hòa và không muốn giải quyết vấn đề. Lúc này xung đột không xảy ra nhưng vấn đề còn đó. Phương pháp này được sử dụng với mục đích hoãn binh, tranh thủ thời gian để tìm hiểu thêm thông tin, nghiên cứu tình huống.

- Đối lập: quyết tâm bảo vệ quan điểm của mình, không để ý gì đến ý kiến của người khác. Phương pháp này thông thường được những người có ý chí, uy tín, quyền lực sử dụng, có thể được áp dụng trong trường hợp người lãnh đạo cho rằng quyết định của mình là tối ưu, hoặc khi cần phải ra những quyết định bất thường.

Sử dụng phong cách ứng xử phù hợp nào để quản trị tình huống xung đột một cách có hiệu quả, nhằm giải quyết xung đột một cách xây dựng, hạn chế hoặc ngăn ngừa xung đột là tùy thuộc vào tài năng và kinh nghiệm của bạn.

TÓM TẮT

Có thể tổ chức dự án theo mô hình chức năng, mô hình dự án và mô hình ma trận. Mỗi mô hình có ưu, nhược điểm và phạm vi áp dụng riêng. Việc lựa chọn mô hình nào tùy thuộc vào điều kiện cụ thể, quy mô và tính chất phức tạp của dự án cũng như quan điểm của nhà quản trị.

Giám đốc dự án là người đóng vai trò quan trọng, quyết định sự thành bại của dự án. Quản trị dự án chính là quản trị con người, giám đốc dự án cần ý thức rõ điều này trong trách nhiệm của mình. Giám đốc dự án đòi hỏi phải có tố chất tốt về kiến thức chuyên môn, kiến thức tổng hợp và kiến thức quản lý. Kiến thức là điều kiện cần nhưng chưa đủ, giám đốc dự án còn phải có các năng lực lãnh đạo, năng lực ngoại giao và năng lực ra quyết định. Những năng lực này giúp cho giám đốc chèo lái con thuyền dự án đi đến đích. Mặt khác, giám đốc còn phải có phẩm chất tính cách và đạo đức tốt.

Một giám đốc dự án giỏi chưa đủ để giúp dự án thành công. Giám đốc giỏi cần phải biết tạo ra một đội ngũ lớn mạnh hỗ trợ cho mình. Để phát triển đội ngũ, giám đốc dự án cần phải chú trọng việc đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và khuyến khích động viên các thành viên. Đồng thời cần chú trọng tới việc lãnh đạo đội ngũ một cách dân chủ, sáng tạo, tạo bầu không khí cởi mở và nhiệt thành trong đội dự án. Khả năng xảy ra xung đột cũng là một vấn đề cần xem xét, đòi hỏi tài năng và kinh nghiệm của giám đốc dự án.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Có những mô hình nào để tổ chức thực hiện dự án? Bạn sẽ chọn mô hình nào cho dự án của bạn?
2. Giám đốc dự án có vai trò gì? Để đảm bảo vai trò đó giám đốc dự án phải là người thoả mãn những yêu cầu như thế nào?
3. Thế nào là đội ngũ dự án tốt? Để có một đội ngũ dự án tốt bạn cần làm gì?

HƯỚNG DẪN TRẢ LỜI

1. Có 3 mô hình tổ chức thực hiện dự án là mô hình kiểu chức năng, mô hình kiểu dự án và mô hình kiểu ma trận. Mỗi mô hình đều có ưu nhược điểm riêng. Lựa chọn mô hình nào là tùy thuộc vào điều kiện cụ thể của dự án, khả năng lực lượng lao động sẵn có, quy mô và yêu cầu cụ thể của dự án, cũng như quan điểm của bạn. Tuy nhiên bạn có thể tham khảo một số gợi ý sau:

– Mô hình dạng chức năng khá thích hợp với các dự án quy mô nhỏ và chú trọng kỹ thuật mà không thích hợp với các dự án có sự biến đổi tương đối lớn về môi trường dự án. Nguyên nhân là do sự biến đổi môi trường đòi hỏi phải có sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận chức năng, trong khi đó sự tồn tại của bản thân bộ phận chức năng và sự xác định giới hạn của quyền lực và trách nhiệm lại là một trở ngại mà sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận không thể vượt qua.

– Khi trong một công ty bao gồm rất nhiều dự án hoặc quy mô dự án tương đối lớn, kỹ thuật phức tạp thì nên lựa chọn mô hình dạng dự án. So với mô hình chức năng, khi phải đối mặt với hoàn cảnh bất ổn,

mô hình này đã thể hiện được lợi thế tiềm năng của nó và điều này có được từ sự hợp tác chặt chẽ của đội ngũ dự án.

– So với hai kiểu tổ chức trên, mô hình ma trận rõ ràng thể hiện được tính ưu việt rất lớn của nó trong việc tận dụng triệt để nguồn lực của doanh nghiệp.

2. Giám đốc dự án đóng vai trò trung tâm, chịu trách nhiệm điều phối, liên kết các hoạt động dự án, kết hợp sự tham gia của các bên liên quan đến dự án, lãnh đạo và phát triển đội ngũ dự án. Giám đốc dự án có trách nhiệm phục vụ khách hàng, do vậy có trách nhiệm với toàn bộ quá trình dự án.

Một giám đốc dự án giỏi là một người có kiến thức tốt, hiểu biết sâu rộng về chuyên môn, có kiến thức quản lý; có năng lực lãnh đạo, ngoại giao và ra quyết định. Ngoài ra cần có đạo đức tốt và có tính cách cởi mở, kiên quyết, linh hoạt.

3. Đội ngũ dự án tốt là một tập thể có cùng mục tiêu, làm việc ăn ý, hỗ trợ trong suốt quá trình thực hiện dự án. Để tạo ra một đội ngũ dự án tốt, bạn cần tuân theo các quy tắc tạo ra quyền lợi và trách nhiệm ngang bằng và cân đối giữa các thành viên đội ngũ, tạo sự khích lệ và ràng buộc giữa các thành viên, có sự chỉ đạo và giúp đỡ của lãnh đạo dự án, dung hoà mối quan hệ với bên

ngoài. Để phát triển và lãnh đạo đội ngũ dự án, bạn cần có biện pháp đào tạo và khuyến khích sự phát triển của thành viên đội dự án. Bạn có thể áp dụng các biện pháp giám sát khác nhau, tùy thuộc vào điều kiện và năng lực cụ thể của thành viên đội dự án. Văn hoá và tinh thần đội ngũ là yếu tố kích thích hoặc hạn chế sự phát triển của đội ngũ rất mạnh mẽ, do vậy bạn cần chú ý đến vấn đề này, cũng như đến việc giải quyết mâu thuẫn và xung đột giữa các thành viên đội ngũ dự án.

TÌNH HUỐNG ÁP DỤNG THỰC TẾ TRONG DỰ ÁN

- **Lựa chọn mô hình dự án;**
- **Phát triển mô hình tổ chức dự án.**