**QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC DỰ ÁN**

Nguồn nhân lực dự án bao gồm: Ban quản lý dự án; Đối tượng chịu ảnh hưởng từ dự án; Đối tác cung cấp dịch vụ cho dự án; Chủ dự án; Cán bộ các tiểu ban dự án; Đối tượng tài trợ cho dự án; Chuyên gia tư vấn.

Quản lý nguồn nhân lực dự án là quá trình sử dụng tối ưu các nhân lực tham gia vào dự án, kể cả các bên liên quan hoàn thành mục tiêu của dự án. Đây là quá trình đạt được và duy trì lực công bằng (quyền lợi và nghĩa vụ) và lực đáp ứng nhu cầu nhân lực (lương, đào tạo, phát triển năng lực nghề nghiệp…) nhằm nâng cao hiệu suất công việc của dự án.

Quản lý nhân lực dự án bao gồm: Lập kế hoạch nhân lực; Xây dựng nhân lực; Phát triển nhóm.

1. **Lập kế hoạch nhân lực dự án**

Lập kế hoạch nhân lực là quá trình xác định nhu cầu nhân lực, xây dựng chính sách nhân lực và các chương trình hành động nhằm có được nguồn lực đáp ứng việc thực hiện mục tiêu dự án

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Đầu vào**1. Bảng yêu cầu nguồn lực dự án
2. Các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng tới dự án
 | **Công cụ và kỹ thuật**Kỹ thuật phân tích nhu cầu nhân lực | **Đầu ra**1. Kế hoạch nhân lực
2. Tiêu chí tuyển chọn nhân lực
3. Bản phân tích công việc
 |

* Các yếu tố ảnh hưởng tới dự án: Ví dụ như
* Môi trường của dự án: chính trị, pháp luật, kinh tế, xã hội, tự nhiên. VD: hệ thống pháp luật hiện hành của nhà nước, các quy định riêng của từng ngành, từng địa phương trong mối quan hệ ràng buộc về mặt tổ chức, sản xuất, lao động,  bảo vệ môi trường, quan hệ sinh hoạt xã hội cũng như những mặt thuận lợi và trở ngại cho việc huy động các nguồn lực của dự án ở hiện tại và trong tương lai.
* Quy mô và tính chất của dự án: quy mô dự án càng lớn, tính chất dự án càng phức tạp thì khối lượng công việc của dự án lẫn nhân lực càng nhiều.
* Năng lực của tổ chức quản lý dự án: con người (khả năng, trình độ, đạo đức,…); các công cụ quản lý (máy móc, phương tiện làm việc, liên lạc,…); cơ cấu tổ chức hay cách thức phối hợp giữa các bộ phận với nhau
* Bản phân tích công việc:

 Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến công việc một cách có hệ thống

Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực quyền hạn và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách tốt nhất.

Cụ thể phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây:

* Nhân viên thực hiện những công tác gì?
* Khi nào công việc được hoàn tất?
* Công việc được thực hiện ở đâu?
* Nhân viên làm công việc đó như thế nào?
* Tại sao phải thực hiện công việc đó?
* Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?

Phân tích công việc được tiến hành nhằm:

* Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.
* Điều kiện để tiến hành công việc.
* Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc.
* Mối tương quan của công việc đó với công việc khác.
* Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.
* Kỹ thuật phân tích nhu cầu nhân lực:

|  |
| --- |
| **Thu thâp thông tin về công việc** |
| Rà soát tài liệu nhằm xác định: nhiệm vụ chủ yếu, chức năng, nguồn nhân lực.Ghi lại những điểm chưa rõ để tiếp tục sáng tỏ ở các bước tiếp theo |
|  |
| **Hỏi các chuyên gia hoặc những người đang đảm nhiệm công việc** |
| Hỏi giám sát viên hoặc nhân viên giàu kinh nghiệm (hoặc thông thạo công việc) |
|  |
| **Viết bản mô tả công việc** |
| Chắp nối các thông tin thu được thành một bản mô tả về công việc* Đối chiếu bản liệt kê sơ bộ ban đầu với bản mô tả đầy đủ
 |
|  |
| **Thẩm tra bản mô tả công việc** |
| Thẩm tra bản mô tả công việc theo nhómLấy ý kiến và làm rõ thêm nếu cần |

1. **Xây dựng nhân lực dự án**

Xây dựng nhân lực dự án là quá trình chính thức thành lập đội ngũ nhânlực của dự án: thành lập đội, tuyển chọn nhân lực, xác định cách thức hoạt động của đội, phân công công việc.

Làm thế nào để có đội dự án đúng theo kế hoạch nhân lực?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Đầu vào**Kế hoạch nhân lực dự án | **Công cụ và kỹ thuật**1. Kỹ thuật tuyển chọn nhân lực
2. Nguyên tắc thành lập đội dự án
3. Kỹ năng lãnh đạo
 | **Đầu ra**1. Bổ nhiệm nhân lực dự án
2. Kế hoạch phân bố nguồn lực
 |

* 1. ***Đầu vào***

**Kế hoạch nhân lực dự án**



Quy trình kế hoạch nhân lực cho dự án

- Tập hợp công việc: Trước mỗi mục tiêu cụ thể nhà quản lý cần xác định một tập hợp các hành động cần làm để đạt được mục tiêu đó. Ở bước này bạn cần liệt kê chi tiết toàn bộ những gì sẽ xảy ra và cần xử lý dựa trên cơ sở tiến trình dự án trước khi đi đến kết quả cuối cùng. Ở mỗi công việc, cần xác định chi tiết điều kiện đảm bảo hoàn thành, thời hạn, sự phụ thuộc và các nhân tố tác động.

- Thiết lập cấu trúc công việc: Đứng trước một tập các công việc khác nhau, bạn cần bắt tay vào việc phân loại, đưa chúng vào các nhóm tương ứng với vị trí có nhiệm vụ kiểm soát và giải quyết các công việc này. Người quản lý dự án phải xác định các kỹ năng, kiến ​​thức và kinh nghiệm cần thiết cho mỗi vai trò làm cơ sở cho bước đo ni đóng giày – chọn người phù hợp. Bạn có thể sử dụng công cụ cấu trúc phân chia công việc (WBS- Work Breakdown Structure) để tập hợp các yếu tố công việc rời rạc theo mức độ ưu tiên, khả năng hoàn thành….Khi đã có một mục lục công việc rõ ràng, nhà quản lý sẽ dễ dàng hơn trong kiểm soát thực thi ở giai đoạn tiếp theo.

- Chọn lựa và phân quyền: Một kế hoạch dự án luôn bao gồm thông tin về số lượng và chất lượng nhân sự có được trong quá trình tìm kiếm và phân bổ. Với mỗi vị trí khác nhau cùng yêu cầu năng lực tương ứng, nhà quản lý luôn đứng trước các quyết định phân bổ nguồn lực chủ quan trước khi một dự án đi vào triển khai.

* Làm thế nào để lập kế hoạch nhân lực cho dự án khoa học nhất?

**Đồng bộ mục tiêu**

Trước khi thực hiện bất kì hành động nào trong một dự án đều cần hiểu rõ mục tiêu của nó là gì. Có thể đội của bạn không có những người thực sự tuyệt vời nhưng chỉ cần họ mang lại giá trị lao động, có ý nghĩa với mục tiêu cuối cùng thì việc đưa kế hoạch quản lý nhân lực vào kế hoạch quản lý tổng thể dự án sẽ giúp bạn tạo ra một đội phối hợp hiệu quả hơn cả. Nó cho phép bạn đánh giá nhân sự một cách chính xác nhất dựa vào những gì họ đang tác động tới đồng thời hai mục tiêu này.

**Cập nhật thường xuyên**

Ở bước phân bổ, bạn chưa thể đánh giá quyết định của mình có chính xác hay không cho đến khi dự án thực sự đi vào hoạt động. Vì thế một kế hoạch cần được thiết kế linh động, sẵn sàng phân bổ lại phù hợp hơn với thực trạng triển khai và thích ứng với nhu cầu phát sinh trong quá trình thực thi dự án. Để xác định nhu cầu thay đổi cơ cấu nhân sự ban đầu cần nắm được năng lực thực tế của mỗi thành viên khi đưa vào môi trường dự án, nó thể hiện thông qua tiến độ cá nhân, sự tương tác và phản ứng xử lý công việc. Để theo dõi chính xác và đánh giá kịp thời, một phần mềm quản lý dự án sẽ giúp các nhà quản lý làm điều này tốt hơn, đồng thời giải pháp này cũng giúp bạn lưu trữ lịch sử phân bổ của mình phục vụ cho các quyết định khác sau khi dự án kết thúc.

**Linh động giữa các dự án**

Khi thực hiện, một vị trí nhân sự có thể không hoàn toàn tham gia vào tất cả các hạng mục triển khai của dự án. Vì thế với các vị trí nhân sự đơn giản hoặc đang phát sinh khoảng thời gian rảnh rỗi, nhà quản lý có thể sắp xếp, điều động họ xử lý các công việc khác nằm trong khả năng của họ. Bạn có thể sắp xếp một nhân sự tham gia vào hai dự án khác nhau mà vẫn giữ được hiệu quả làm việc và tiết kiệm đánh kể chi phí. Để việc luân chuyển và phối hợp này không gặp sai sót hay trùng lặp, một số giải pháp phần mềm giúp bạn quản lý đồng thời đa dự án và linh động điều chuyển nguồn lực giữa các dự án giúp tiết kiệm chi phí nhân công tối đa.

Một kế hoạch nhân sự được thiết kế khoa học và hiệu quả sẽ giúp dự án đi đến mục tiêu nhanh hơn và tiết kiệm hơn trong quá trình triển khai của mình, bên cạnh đó nó còn giúp bạn có được nhận định chính xác về chất lượng nguồn lực để sử dụng cho các dự án tiếp theo.

* 1. ***Công cụ và kĩ thuật***
1. *Kĩ thuật tuyển chọn nhân lực*

|  |
| --- |
| **Đánh giá môi trường làm việc chung** |
| * Bản mô tả công việc
* Phân tích nguồn lực bên trong dự án
 |
|  |
| **Yêu cầu về nhân lực cần tuyển dụng** |
| * Kiến thức chuyên môn
* Kỹ năng xã hội
* Nhu cầu, giá trị và mối quan tâm cá nhân
* Tính cách
 |
|  |
| **Thiết kế phương thức tuyển dụng** |
| * Xem xét CV
* Kiểm tra kiến thức chung và trắc nghiệm công việc
* Phỏng vấn
* Thử việc
 |
|  |
| **Tạo điều kiện cho nhân viên mới làm quen** |
| Củng cố kiến thức và kỹ năng thông qua giao việc |

1. *Nguyên tắc thành lập đội dự án*

Suy cho cùng, đội dự án cũng chính một nhóm làm việc với nhau để thực hiện một mục tiêu chung.

* Cùng chung mục tiêu

Đây là nguyên tắc đầu tiên và cũng là tiên quyết. Nếu không có chung mục đích, nhóm sẽ không còn là một nhóm nữa, đó đơn giản chỉ là phép cộng của những cá nhân với những mục đích khác nhau, và kết quả đôi khi còn tệ hơn cả khi để những cá nhân ấy làm việc riêng lẻ, vì những mâu thuẫn lợi ích. Để có thể đạt được điều này, mục tiêu của nhóm phải được đặt lên cao hơn mục tiêu của bất kì cá nhân nào, thành công của nhóm phải được đặt lên cao hơn thành công của bất kì cá nhân nào!

* Phụ thuộc lẫn nhau

Các thành viên phải dựa vào nhau để cùng làm việc, cùng đạt được mục tiêu chung, cho dù mỗi một thành viên có thể đều rất xuất sắc. Nếu các cá nhân có thể làm việc độc lập, với hiệu quả tương đương thì tốt nhất nên làm việc cá nhân để có thể tiết kiệm thời gian lẫn chi phí. Bởi vì, kết quả làm việc nhóm phải là phép nhân, thậm chí là lũy thừa của các thành viên. Sự phụ thuộc của các thành viên vào nhau cả về mặt công việc lẫn tinh thần là một đặc trưng của nhóm “hoàn hảo”. Đoàn kết sẽ tạo nên sức mạnh, hơn thế nữa sự đoàn kết đến từ ý thức rằng không thể “thiếu nhau” sẽ thúc đẩy sự đoàn kết hơn nữa. Đây cũng là chìa khóa để có thể giải quyết những bất đồng, mâu thuẫn – là điều tất yếu sẽ phải xảy ra trong quá trình làm việc, cũng là nguyên nhân chính dẫn đến những thất bại của nhóm.

* Một NQL dự án giỏi

Một NQL giỏi là người có khả năng làm cho nhóm dự án của mình trở thành tốt nhất. Đó có thể không phải là người giỏi nhất, nếu xét trên phương diện cá nhân, nhưng đó phải là người có khả năng lãnh đạo tốt nhất, trên phương diện tập thể. Và, cho dù trong trường hợp họ có là người giỏi nhất thì họ vẫn sẽ phải tuân theo nguyên tắc đầu tiên, phải đặt mục tiêu chung của nhóm lên hàng đầu, suy cho cùng thì nhóm mới là quan trọng nhất. Và, một khi họ vẫn còn là một thành viên của nhóm dự án thì thành công của họ sẽ được đánh giá thông qua thành công của nhóm, chứ không phải là sự nổi bật hay tài năng cá nhân.

* Sự tôn trọng

Đây là điều cần có trong bất kì một môi trường nào, và nó trở nên đặc biệt quan trọng trong khi làm việc nhóm nói chung và nhóm dự án nói riêng. Không có sự tôn trọng, mọi việc có thể diễn biến tồi tệ ngoài tầm kiểm soát. Sẽ ra sao nếu tất cả đều nghĩ là mình đúng và xem đối phương “không ra gì”? Mọi cái “tôi” cá nhân phải được dẹp bỏ vì cái “ta”, “chúng ta”. Tôn trọng đồng đội của mình sẽ là nền tảng cho sự phối hợp ăn ý và hiệu quả hơn. Hơn nữa, mỗi một cá nhân đều mong muốn bản thân được thừa nhận, được tôn trọng, và điều này sẽ chỉ thật sự đến khi sự tôn trọng trở thành phương châm của nhóm.

1. *Kỹ năng lãnh đạo*

Công viêc quản lý dự án luôn là công việc đầy thách thức, đặc biệt với các dự án lớn. Sự thành công của dự án được quyết định rất nhiều từ kỹ năng của nhà quản lý dự án. Để thành công với nghề thì đòi hỏi bạn cần đầu tư thời gian trang bị cho mình nhiều kiến thức và phát triển kỹ năng theo thời gian. Sau đây là 6 kỹ năng lãnh đạo mà NQL dự án cần có:

1. Hiểu cặn kẽ chiến lược kinh doanh

Nghề nghiệp quản lý dự án không chỉ đòi hỏi bạn phải có khả năng đáp ứng cho sự thay đổi mà còn nhìn thấy xu hướng thay đổi trong kinh doanh. Quản lý dự án ngày nay đòi hỏi có nhiệp độ nhanh và liên tục thay đổi để đáp ứng nhu cầu thay đổi của thị trường. Nhà quản lý dự án cần hiểu được chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp để có thể dự đoán chính xác những thay đổi và sẵn sàng đưa ra cách tiếp cận phù hợp để đối phó với sự thay đổi đó.

1. Đánh giá và quản lý rủi ro – risk

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, các doanh nghiệp sẽ đánh mất lợi thế cạnh tranh nếu dự án gặp phải quá nhiều rủi ro không mong muốn hoặc sự thất bại của dự án. Ở vai trò nhà quản lý dự án, bạn cần phải có kỹ năng phân tích rủi ro, đánh giá chúng và cả việc quản lý các mối đe doạ đến sự thành công của dự án. Bên cạnh đó bạn cũng cần xem xét đến các cơ hội từ những rủi ro (không phải rủi ro nào cũng gây nên kết quả tiêu cực) để dự án đạt kết quả tốt trong thời gian, chi phí cho phép.

1. Quản lý xung đột

Mỗi dự án có những thành viên tham dự khác nhau, mục tiêu khác nhau, phạm vi khác nhau,… do đó việc quản lý xung đột thường rất khó khăn. Khi xảy ra sự bất đồng giữa các thành viên về một vấn đề trong dự án thì người quản lý dự án cần phải giải quyết ngay. Để quản lý xung đột hiệu quả thì đòi hỏi người quản lý dự án cần phải tìm hiểu nguồn căn của sự bất đồng, thiết lập các cuộc họp để lắng nghe và thảo luận từ các góc nhìn khác nhau với những người trong cuộc để tìm kiếm sự đồng thuận và có giải pháp cụ thể để cho phép tiến trình của dự án được tiếp tục.

1. Quản lý nguồn lực

Sự thay đổi nhanh từ thị trường kinh doanh, dẫn đến chiến lược kinh doanh của khách hàng cũng phải thay đổi nhanh để đáp ứng nhu cầu thay đổi đó và các dự án được triển khai theo chiến lược có thể trở nên to lớn hơn, diễn ra trong thời gian ngắn hơn, phức tạp hơp và cần đội ngũ tham gia cũng đông hơn. Sự phức tạp của dự án là cần phải quản lý đội ngũ tham gia lớn, cần nhiều tài nguyên để đảm bảo công việc diễn ra đúng tiến độ, và phải giao tiếp với stakeholders nhiều hơn mà vẫn đảm bảo tất cả đều hài lòng với kết quả công việc dựa trên mục tiêu chung của dự án.

1. Quản lý thời gian

Ở vài trò một nhà quản lý dự án, bạn có thể xử lý nhiều nhiệm vụ cùng một lúc, nắm bắt tình hình của dự án ở bất kỳ thời điểm nào. Công việc quản lý thời gian và khả năng tự tổ chức của bạn là cực kỳ quan trọng. Quản lý thời gian không đơn thuần là phân bổ thời gian cho một hoặc nhiều công việc. Bạn phải có khả năng phân tích những gì bạn đang làm, dành thời gian cho công việc nào và những công việc đó có thật sự quan trọng để quyết định sự thành công của dự án hay không. Công việc chính của bạn là lên kế hoạch, hướng dẫn đội ngũ thực thi, giám sát tổng thể dự án, sáng tạo và dẫn dắt sự đổi mới trong cách xử lý vấn đề phát sinh.

1. Có khả năng tổ chức tốt và khả năng làm việc đa nhiệm

Một nhà quản lý dự án chuyên nghiệp sẽ biết làm thế nào để quản lý nhiều dự án cùng lúc, nhiều nhiệm vụ cùng lúc và giải quyết các vấn đề phát sinh hàng ngày. Một trong những khác biệt lớn giữa dự án thành công và dự án thất bại là nằm ở khả năng tổ chức của nhà quản lý dự án. Ở những dự án có nhà quản lý tổ chức công việc tốt thì dự án chạy khá suôn sẻ, và ngược lại thì dự án luôn phải đối đầu với tần suất cao với các vấn đề và xung đột ngoài ý muốn. Quản lý dự án không chỉ quản lý tổng thể mà đôi khi cần phải nắm chi tiết tất cả các công việc từ các vai trò để đưa ra hướng xử lý hoặc hướng dẫn đội ngũ xử lý các tác động ảnh hưởng đến các công việc chi tiết khác, phân tích nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Bạn cần lưu ý rằng đôi khi những chi tiết rất nhỏ cũng có thể là nguyên nhân gây nên sự thất bại của dự án.

* 1. ***Đầu ra***
* Bổ nhiệm nhân lực dự án
* Kế hoạch phân bố nguồn lực

1. **Phát triển nhóm dự án**

 Phát triển nhóm dự án là quy trình cải thiện năng lực, cải thiện giao tiếp giữa các thành viên trong dự án và cải thiện môi trường đội dự án để tăng hiệu suất dự án, cải thiện tinh thần làm việc nhóm, tăng cường kỹ năng mềm và năng lực, động viên nhân viên, và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

Lợi ích phát triển nhóm dự án:

* Tăng sự hiểu biết và các kỹ năng của các thành viên của nhóm để làm tăng khả năng hoàn thành các phần dự án được giao trong khi làm thấp các chi phí, giảm thiểu lịch biểu và tăng cường chất lượng.
* Tăng cường sự tin tưởng và hòa hợp giữa các thành viên trong nhóm để tăng tinh thần, xung đột ít và phát triển làm việc nhóm.
* Tạo nền văn hóa nhóm năng động, gắn kết và hợp tác để nâng cao năng suất cá nhân và nhóm, tinh thần đồng đội, hợp tác và cho phép đào tạo chéo, giám sát lẫn giau giữa các thành viên trong nhóm để chia sẻ hiểu biết và kinh nghiệm

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Đầu vào*** Phân công đội ngũ dự án
* Kế hoạch quản lý dự án
* Lịch tài nguyên
 |  | **Công cụ và kỹ thuật**1. Kỹ năng giao tiếp cá nhân
2. Đào tạo
3. Các hoạt động xây dựng đội dự án
4. Các hoạt động phát triển đội dự án: Quy chế hoạt động, ghi nhận và trao thưởng…

**Đầu ra**Ghi nhận hiệu quả hoạt động đội dự án |

* 1. ***Đầu vào (inputs):***
1. *Phân công đội ngũ dự án*

Dự án đã được bố trí khi những con người thích hợp đã được phân công vào các nhóm. Tài liệu về việc phân công này có thể bao gồm một thư mục nhóm dự án, bản ghi nhớ cho các thành viên, và những cái tên được thêm vào những phần khác nhau của kế hoạch quản lý dự án, chẳng hạn như sơ đồ và lịch trình tổ chức dự án.

1. *Kế hoạch quản lý nguồn nhân lực*

Kế hoạch quản lý nguồn nhân lực, một phần của kế hoạch quản lý dự án, cung cấp hướng dẫn về nguồn lực của dự án nên được định nghĩa, được bố trí, được quản lý và cuối cùng là kí hợp đồng như thế nào. Kế hoạch quản lý nguồn nhân lực và bất kỳ sửa đổi tiếp theo cùng là đầu vào cho quá trình phát triển kế hoạch quản lý dự án.

Kế hoạch quản lý nguồn nhân lực bao gồm:

* Vai trò và trách nhiệm

Vai trò: Chức năng đảm đương hoặc giao cho 1 người trong dự án. VÍ dụ về vai trò của dự án là kĩ sư dân dụng, nhà phân tích kinh doanh và điều phối viên thử nghiệm. Vai trò rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm và ranh giới cũng nên được ghi chép

Thẩm quyền: Quyền áp dụng các nguồn lực dự án, đưa ra quyết định, ký phê duyệt, chấp nhận điều phối, và ảnh hưởng đến người khác để thực hiện các công việc của dự án. Ví dụ về các quyết định cần làm rõ ràng quyền hạn bao gồm việc lựa chọn một phương pháp để hoàn thành một hoạt động, chấp nhận chất lượng và làm thế nào để đáp ứng với phương sai của dự án. Các thành viên hoạt động tốt nhất khi mức độ cá nhân của họ về quyền hạn phù hợp với trách nhiệm cá nhân của họ

Trách nhiệm: Các nhiệm vụ được giao và công việc mà thành viên nhóm dự án được dự kiến sẽ hoàn thành các hoạt động của dự án

Năng lực: Các kĩ năng và năng lực cần thiết để hoàn thành các công việc được giao trong các khó khăn của dự án. Nếu các thành viên nhóm dự án không có năng lực cần thiết, hiệu suất có thể không đạt yêu cầu. Khi nhân lực không phù hợp, chủ động đào tạo, tuyển dụng , thay đổi thời hạn hoặc phạm vi được khởi xướng.

* Sơ đồ tổ chức dự án

Một sơ đồ tổ chức dự án là một hình ảnh hiển thị các thành viên nhóm dự án và mối quan hệ giữa họ. Nó có thể là chính thức hoặc không chính thức, có nhiều chi tiết hoặc đóng khung dựa trên nhu cầu của dự án. Ví dụ sơ đồ tổ chức dự án cho một đội ứng phó thiên tai 3000 người sẽ chi tiết hơn so với 1 bên 20 người một dự án.

* Kế hoạch quản lý nhân lực

Kế hoạch quản lý nhân lực là 1 phần của kế hoạch quản lý nguồn nhân lực miêu tả các thành viên nhóm dự án sẽ được gia nhập khi nào và như thế nào, cần trong bao lâu. Nó miêu tả các yêu cầu nguồn nhân lực cần đáp ứng như thế nào. Kế hoạch quản lý nhân lực có thể theo thủ tục hoặc không thủ tục, hết sức nhiều chi tiết, hoặc mở rộng rãi tùy thuộc vào nhu cầu của dự án. Kế hoạch này được cập nhật liên tục trong thời gian dự án để chỉ đạo tuyển dụng nhân lực và phát triển các hoạt động. Thông tin trong kế hoạch quản lý nhân lực khác nhau tùy theo khu vực, quy mô dự án. Lịch tài nguyên

Lịch tài nguyên dẫn ra các khoảng thời gian mà mỗi thành viên của dự án sẵn sàng làm việc trong dự án. Thiết lập một lịch trình đáng tin cậy phụ thuộc vào việc có thấu hiểu khả năng sẵn sàng của mỗi người và lịch ràng buộc, bao gồm múi giờ, thời gian làm việc, thời gian nghỉ, những ngày lễ địa phương và các cam kết với các dự án khác.

Lịch tài nguyên: Lich công tác xác định ngày làm việc và thay đổi trên đó là cho phép. Kế hoạch quản lý nhân lực mô tả khung giờ cần thiết cho các thành viên nhóm dự án, cho cá nhân hay tập thể cũng như khi thu nhận các hoạt động như tuyển dụng. Một công cụ để vẽ biểu đồ nhân là là biểu đồ tài nguyên, được sử dụng bởi đội ngũ quản lý dự án như một phương tiện cung cấp lực biểu diễn trực quan hoặc phân bổ tài nguyên tới tất cả các bên quan tâm. Biểu đồ này minh họa số giờ một người, bộ phận hoặc toàn bộ dự án cần mỗi tuần hoặc tháng trong suốt quá trình của dự án. Biểu đồ có thể gồm 1 đường đại diện biểu diễn số giờ lớn nhất cho phép. Bar mở rộng thêm số giờ cho phép lớn nhất cần thiết cho chiến lược tối ưu hóa tài nguyên chẳng hạn như việc thêm tài nguyên hoặc thay đổi lịch trình.

* 1. ***Công cụ và kĩ thuật***
* Kỹ năng giao tiếp

Các kĩ năng giao tiếp hay các kỹ năng mềm là các năng lực hành vi bao gồm thành thạo các kỹ năng giao tiếp, lực nhanh nhạy, giải quyết xung đột, đàm phán, lực ảnh hưởng, xây dựng đội ngũ. Những kỹ năng mềm là những tài sản có giá trị khi phát triển các nhóm dự án. Ví dụ, đội ngũ quản lý dự án có thể sử dụng lực nhanh nhạy để làm giảm căng thẳng và tăng cường hợp tác bằng cách xác định, đánh giá và kiểm soát được tình cảm của các thành viên trong nhóm dự án, dự đoán hành động của họ, thừa nhận mối quan tâm của họ, và theo dõi về các vấn đề của họ.

* Đào tạo

Đào tạo bao gồm tất cả cá hoạt động được thiết kế để tăng cường năng lực của các thành viên trong nhóm dự án. Đào tạo có thể chính thức hoặc không chính thức. Các phương thức đào tạo bao gồm lớp học trực tiếp, trực tuyến, computer-based, on-the-job training từ một thành viên khác, cố vấn, hoặc huấn luyện chỉ bảo trực tiếp. Nếu các thành viên thiếu lực quản lý hoặc thiếu các kỹ năng kỹ thuật cần thiết, thì những kỹ năng này có thể được phát triển như một phần của dự án. Đào tạo dự kiến sẽ diễn ra như đã nêu trong kế hoạch quản lý nguồn nhân lực. Đào tạo không có kế hoạch diễn ra như là kết quả của lực quan sát, hội thoại, và đánh giá hiệu quả dự án thực hiện trong quá trình kiểm soát của người quản lý nhóm dự án. Chi phí đào tạo có thể được bao gồm trong ngân sách của dự án hoặc được hỗ trợ bởi tổ chức thực hiện nếu các kỹ năng bổ sung có thể hữu ích cho các dự án trong tương lai. Việc đào tào có thể được thực hiện bởi nội bộ hoặc thuê bên ngoài.

* Hoạt động xây dựng nhóm

Các hoạt động xây dựng nhóm – “Team-Building” được thiết kế nhằm cải thiện mối quan hệ giữa các cá nhân. Mục tiêu của các hoạt động xây dựng nhóm là giúp đỡ các cá nhân làm việc chung với nhau một cách hiệu quả. Chiến lực xây dựng nhóm có giá trị đặc biệt khi các thành viên hoạt động từ xa mà không cần ngồi đối mặt với nhau. 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.

Xây dựng nhóm là một quá trình liên tục, rất quan trọng cho lực thành công của dự án. Xây dựng nhóm là cần thiết trong giai đoạn đầu của dự án, nó là một quá trình không bao giờ kết thúc. Nhưng thay đổi trong môi trường dự án là không thể tránh khỏi, và để quản lý chúng một cách hiệu quả thì việc làm mới team-building nên được áp dụng. Người quản trị dự án nên tiếp tục theo dõi chức năng nhóm và hiệu quả để xác định nếu bất cứ hành động cần thiết để ngăn ngừa hoặc sửa chữa các vấn đề của đội.

* Quy tắc nền tảng

Các quy tắc nền tảng thiết lập các kỳ vọng rõ ràng về hành vi của các thành viên có thể chấp nhận. Việc cam kết sớm để hướng dẫn rõ ràng làm giảm lực hiểu lầm và tăng năng suất. Thảo luận về các quy tắc nền tảng trong các lĩnh vực như quy tác ứng xử, giao tiếp và làm việc chung, hay cuộc họp chính thức cho phép các thành viên khám phá các giá trị quan trọng của các thành viên khác. Toàn bộ thành viên đội dự án chi sẻ trách nhiệm thi hành các quy tắc một khi chúng đã được thiết lập.

* Công nhận và khen thưởng

Một phần trong quá trình phát triển nhóm dự án là công nhận và khen thưởng những hành vi mong muốn, việc này cần được chỉ rõ trong kế hoạch phát triển nguồn nhân lực. Điều quan trọng là nhận ra rằng một phần thưởng đặc biệt cho bất kỳ các nhân nào sẽ có hiệu quả nếu nó thỏa mãn, tương xứng với giá trị mang lại của cá nhân đó. Quyết định trao thưởng có thể chính thức hoặc không chính thức trong quá trình quản lý đội dự án thông qua đánh giá hiệu quả dự án. Các lực khác biệt về văn hóa nên được xem xét khi quyết định công nhận và khen thưởng.

Con người được thúc đẩy nếu họ cảm thấy họ có giá trị trong tổ chức và giá trị này được thể hiện bằng những phần thưởng trao cho họ. Nói chung, tiền bạc được xem là một khía cạnh hữu hình của bất kỳ hệ thống khen thưởng, nhưng phần thưởng vô hình có thể bằng hoặc thậm chí hiệu quả hơn. Hầu hết các thành viên trong dự án được thúc đẩy bởi một cơ hội để phát triển, thực hiện và áp dụng các kỹ năng chuyển môn của mình để đáp ứng những thách thức mới. Một chiến lược tốt cho các nhà quản lý dự án là cung cấp các công nhận nhóm trong suốt vòng đời của dự án chứ không phải đợi cho đến khi dự án hoàn thành.

***3.3. Đầu ra***

Hiệu suất của một đội thành công được đo bởi công nghệ, tiến độ, và chi phí thực tế.

Các chỉ số để đánh giá hiệu của của nhóm bao gồm:

* Cải tiến kỹ năng cho phép các cá nhân làm việc hiệu quả hơn.
* Cải tiến năng lực
* Tăng cường lực gắn kết, các thành viên 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.

Từ kết quả đưa ra đánh giá hiệu quả chung của toàn đội, đội quản lý dự án có thể xác định việc đào tạo, huấn luyện, tư vấn, hỗ trợ cụ thể hoặc thay đổi yêu cầu để cải thiện hiệu năng của nhóm. Xác định nguồn lực thich hợp để đạt được những cải tiến trong đánh100 giá, những nguồn lực này cần được văn bản hóa và chuyển cho các bên liên quan.