

cứu và mở rộng chế độ trách nhiệm của giám đốc dự án, đồng thời tăng cường xây dựng chế độ quản lý tổ chức này. Điều này có ý nghĩa quan trọng đối với việc tăng cường cải cách cơ chế kinh tế của ngành xây dựng nước ta. Trong xu thế nhất thể hoá nền kinh tế thế giới ngày càng được đẩy mạnh thì việc mở rộng chế độ trách nhiệm giám đốc dự án, nâng cao trình độ quản lý ngành xây dựng nước ta có ý nghĩa quan trọng đối với việc tham gia cạnh tranh với thế giới.

Chế độ trách nhiệm của giám đốc dự án bắt đầu từ đơn vị thi công xây dựng. Hình thức tổ chức quản lý này có hiệu quả tương đối cao trong thực tiễn quản lý nên cần được đẩy mạnh áp dụng. Kể từ khi cải cách mở cửa đến nay, ngành thi công xây dựng luôn tiến hành nghiên cứu hình thức quản lý tổ chức khoa học và học hỏi kinh nghiệm quốc tế.

Điều kiện thực hiện chế độ trách nhiệm giám đốc dự án

Thực hiện chế độ trách nhiệm giám đốc dự án cần có những điều kiện cơ bản dưới đây:

1. Chuyển biến phương thức quản lý.

Trong nội bộ doanh nghiệp, giữa giám đốc dự án và đơn vị chủ quản không còn mang tính chất mệnh lệnh hành chính mà là sự quy định trách nhiệm, quyền lợi của giám đốc dự án thông qua hợp đồng. Giám đốc dự án có quyền luật pháp tối cao đối với việc quản lý dự án, đơn vị chủ quản không được tùy tiện tham dự vào công việc quản lý. Trong mối quan hệ với bên ngoài doanh nghiệp, giám

đốc dự án, bên tham gia dự án và bên liên quan của dự án cũng thông qua hình thức hợp đồng để đưa ra các quy định ràng buộc lẫn nhau trên các phương diện như khách hàng, nhà cung ứng v.v...; trong nội bộ đội ngũ dự án, giữa giám đốc dự án và thành viên của đội ngũ dự án cũng không phải áp dụng phương pháp quản lý mệnh lệnh hành chính mà áp dụng phương pháp kinh tế để khích lệ và quản lý thành viên của đội ngũ. Do đó, từ khi có chế độ trách nhiệm giám đốc dự án, phương pháp quản lý cũng có những thay đổi mang tính cách mạng.

2. Sự chuyển đổi về hình thức tổ chức.

Hình thức tổ chức truyền thống thường là chế độ chức năng trực tuyến. Hiện nay, phần lớn các doanh nghiệp áp dụng hình thức tổ chức ma trận với trọng tâm là dự án và chế độ trọng tâm hiệu quả dự án. Kết cấu tổ chức trọng tâm của dự án là kết cấu tương đối linh hoạt, có lợi cho việc sắp xếp nguồn vốn có hiệu quả và tiện cho việc phát huy năng lực của toàn thể đội ngũ dự án cũng như tính sáng tạo của từng cá nhân.

3. Chuyển biến về trọng tâm công tác.

Quản lý truyền thống thường mang tính kỹ thuật, chủ yếu quan tâm đến vấn đề kỹ thuật thực hiện dự án. Sau khi thực hiện chế độ trách nhiệm giám đốc dự án, trọng tâm công tác đã chuyển sang quản lý, chủ yếu quan tâm đến việc thực hiện dự án và giám sát quản lý tổ chức của nhà thầu. Vì vậy, cần phải tinh giản đội ngũ nhân viên phổ thông trong đội ngũ dự án, đồng thời tăng tỷ lệ nhân viên quản lý với nhân viên kỹ thuật trong đội ngũ dự án.

4. Thành lập đội ngũ dự án.

Việc thực hiện chế độ trách nhiệm giám đốc dự án có thể đạt được hiệu quả hay không không những được quyết định bởi cá nhân giám đốc dự án mà còn phụ thuộc vào năng lực của đội ngũ dự án. Không có một giám đốc dự án năng lực và chế độ trách nhiệm giám đốc dự án chắc chắn thì sẽ thất bại. Nhưng nếu có được giám đốc dự án đạt tiêu chuẩn thì vẫn chưa đảm bảo được là chế độ trách nhiệm giám đốc dự án sẽ thành công. Việc thực hiện được mục tiêu dự án với chất lượng cao còn được quyết định bởi hiệu quả làm việc của đội ngũ dự án. Giám đốc dự án là nhân vật trung tâm của đội ngũ dự án, nhưng công việc của họ lại cần có sự phối hợp chặt chẽ của cả đội ngũ. Hiện nay, biện pháp phổ biến nhất trên thế giới là: sau khi xác định giám đốc dự án, giám đốc dự án sẽ đích thân tuyển chọn và sắp xếp thành viên đội ngũ dự án, như vậy mới đảm bảo được sự liên kết hài hòa trong nội bộ đội ngũ dự án, làm cho đội ngũ dự án phát triển có hiệu quả hơn.

Chế độ trách nhiệm của giám đốc dự án tuy là chế độ quản lý tổ chức hiện đại hoá, nhưng cũng giống như việc cải cách chế độ doanh nghiệp, không thể thực hiện trong một sớm một chiều. Chỉ có những doanh nghiệp hoặc dự án có đủ điều kiện để đẩy mạnh chế độ trách nhiệm giám đốc dự án mới có thể vận hành một cách bình thường. Nếu không có ban giám đốc và giám đốc dự án có năng lực hoặc chỉ lựa chọn một giám đốc dự án mà không thay đổi hình thức quản lý tổ chức khác thì cuối cùng sẽ dẫn đến việc thực hiện không theo đường lối, không nâng cao được hiệu quả. Hiện nay, quản lý dự án quốc tế không áp dụng duy nhất chế độ trách nhiệm giám đốc dự án mà là song song tồn tại nhiều hình thức quản lý. Do đó, thực hiện được chế độ trách nhiệm giám đốc dự án hay không còn quyết định bởi điều kiện cụ thể.

Trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích của giám đốc dự án

Trách nhiệm của giám đốc dự án

Giám đốc dự án có trách nhiệm đảm bảo toàn bộ công việc được hoàn thành đúng thời gian và đúng yêu cầu chất lượng theo yêu cầu của khách hàng hoặc bên ủy quyền trên cơ sở bị ràng buộc về vốn và nguồn lực đã định sẵn. Trách nhiệm của giám đốc dự án chính là tổ chức, điều hành và lên kế hoạch cho dự án, đem lại lợi nhuận cho đơn vị, đồng thời hoàn thành mục tiêu và đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Nếu như đội ngũ dự án là dàn hợp xướng thì giám đốc dự án là người chỉ huy dàn nhạc. Trách nhiệm của

giám đốc dự án là điều hành mọi hoạt động giữa các thành viên của đội ngũ để họ trở thành một tổng thể thống nhất làm việc với hiệu quả cao.

Những thay đổi về trách nhiệm của giám đốc dự án

Trong quản lý dự án truyền thống, trách nhiệm chính của giám đốc dự án là thực hiện kế hoạch dự án của đơn vị chủ quản. Ngày nay, dự án đang đối diện với những bài toán mới và hoàn cảnh mới. Điều này khiến cho giám đốc dự án không thể không chịu trách nhiệm toàn diện và đóng vai trò quan trọng trong quá trình thực hiện dự án.

Trong quản lý dự án truyền thống, dự án thường do khách hàng và bên đơn vị thi công đưa ra, sau đó nghiên cứu tính khả thi rồi mới thành lập nên mục tiêu và kế hoạch thực hiện dự án, sau đó ủy nhiệm cho giám đốc dự án. Trong cơ chế này, trách nhiệm chính của giám đốc dự án là thi hành. Nhưng trong thời đại ngày nay, môi trường bên trong và bên ngoài dự án thay đổi nhanh chóng và mạnh mẽ, đồng thời chịu nhiều áp lực cạnh tranh lớn trong nhiều phương diện. Giám đốc dự án chỉ quen với việc chấp hành là điều không còn thích ứng với nhu cầu của hoàn cảnh. Chức năng chính của giám đốc dự án hiện đại là chuyển hướng kế hoạch, tổ chức, điều hành, phối hợp và liên kết. Một người chỉ huy giỏi không phải là chỉ thi hành những kế hoạch tác chiến đã đề ra mà điều quan trọng là cần có khả năng ứng biến cao.

Phạm vi trách nhiệm của giám đốc dự án

Trách nhiệm của giám đốc dự án được chia thành 2 phương diện: Thứ nhất là trách nhiệm đối với mục tiêu, hoàn thành mục tiêu dự án đúng thời hạn theo đúng nhu cầu, quy định của khách hàng, trong đó, tiêu chuẩn quan trọng nhất chính là chất lượng của dự án có làm cho khách hàng hài lòng hay không. Thứ hai là trách nhiệm đối với mục tiêu về chi phí và nguồn vốn, tức là khi thực hiện mục tiêu không được vượt quá sự ràng buộc về nguồn vốn đã định, trong đó điều kiện quan trọng nhất là thời gian, chi phí, nhân lực và vật lực. Tóm lại, trách nhiệm của giám đốc dự án là bảo đảm hoàn thành dự án đúng chất lượng và thời gian trong điều kiện hạn chế.

Cụ thể hơn, giám đốc dự án còn có những trách nhiệm dưới đây:

1. Thực hiện hợp đồng dự án, thực hiện dự án và đảm bảo thực hiện mục tiêu của dự án.

Trách nhiệm của giám đốc dự án cũng thay đổi theo từng dự án khác nhau. Nhưng cho dù nội dung của dự án có thay đổi như thế nào thì việc thực hiện hợp đồng, đảm bảo thực hiện mục tiêu dự án và đáp ứng nhu cầu của khách hàng vẫn là trách nhiệm cơ bản nhất và quan trọng nhất của giám đốc dự án. Đây cũng là chỉ tiêu cơ bản để đánh giá trình độ quản lý dự án và là tiêu chí đánh giá giám đốc dự án.

Để đảm bảo thực hiện mục tiêu cơ bản, giám đốc dự án cần phải làm được những việc sau:

- Xác định rõ điều khoản hợp đồng, nắm rõ nghĩa vụ và trách nhiệm được quy định trong điều khoản hợp đồng dự án, nắm vững điều kiện ràng buộc nguồn vốn và mục tiêu dự án, đảm bảo dự án đã thực hiện không vượt quá so với mục tiêu đã định.

- Nếu như dự án có nhiều mục tiêu, tức mục đích của khách hàng trong việc thực hiện dự án không chỉ là đáp ứng một mục tiêu đơn thuần mà là đáp ứng cả một hệ thống mục tiêu, lúc đó, giám đốc dự án cần phải xác định rõ trình tự ưu tiên trong hệ thống mục tiêu.

- Kịp thời liên hệ với khách hàng. Trong quá trình thực hiện dự án cần phải liên hệ thông báo thường xuyên với khách hàng về tình hình thực tế, đồng thời từ những ý kiến phản hồi của khách hàng hiểu được tình hình thực tế hiện tại có đáp ứng được nhu cầu cần thiết hay không để từ đó tiến hành điều chỉnh cho phù hợp.

2. Lập kế hoạch thực hiện dự án và điều hành tổng thể.

Khi mục tiêu chung hay hệ thống mục tiêu được xác định, nhiệm vụ trước tiên của giám đốc dự án là phân tích hệ thống mục tiêu đó, mục tiêu chung hoặc thiết lập nên mục tiêu mang tính giai đoạn và kế hoạch thực hiện dự án, tức phân chia dự án tổng thành nhiều dự án nhỏ, sau đó chia giai đoạn để thực hiện. Trách nhiệm này bao gồm những phương diện sau:

- Nghiên cứu bản kế hoạch và bản thiết kế dự án, dự kiến những vấn đề quản lý và kỹ thuật sẽ nảy sinh trong quá trình thực hiện.

- Tiến hành quy hoạch dự án và thiết kế tổ chức.

- Chuẩn bị sắp xếp nguồn lực bao gồm nhân, tài, vật lực và thiết bị, phương tiện để thực hiện dự án...

- Khi cần thiết có thể chia những dự án nhỏ cho những đơn vị nhỏ khác.

- Tiến hành dự toán nguồn lực và giá thành

- Phối hợp và giải quyết những vấn đề phát sinh giữa nội bộ đội ngũ dự án với bên tham gia dự án và bên liên quan đến dự án.

- Tiến hành điều chỉnh, điều hành việc thực hiện dự án.

3. Xây dựng đội ngũ dự án.

Xây dựng một đội ngũ dự án có hiệu quả cao và xác định rõ trách nhiệm của thành viên trong đội ngũ dự án là điều kiện quan trọng đầu tiên để tiến hành quản lý dự án. Lựa chọn được đội ngũ dự án có hiệu quả là trách nhiệm quan trọng của giám đốc dự án và cũng là yếu tố quyết định của việc dự án có thực hiện được hay không.

Giám đốc dự án muốn xây dựng một đội ngũ dự án hiệu quả cao thì điều quan trọng là phải tập trung lựa chọn được một số nhân viên chủ chốt, trong đó bao gồm: chuyên gia kỹ thuật, cán bộ quản lý, người lập dự toán, người phụ trách tiến độ, người phụ trách sắp xếp nguồn lực, người phụ trách tài chính, người phụ trách quản lý hợp đồng, người phụ trách pháp luật, hệ thống quản lý thông tin và chuyên gia kỹ thuật mạng. Nếu như công trình dự án tương đối lớn còn cần phải lựa chọn rất nhiều trợ thủ tức phó giám đốc, trợ lý giám đốc và người hỗ trợ giải quyết những công việc ở nhiều phương diện khác nhau.

4. Đưa ra quyết sách.

Giám đốc dự án là người quyết sách tối cao trong việc thực hiện dự án. Việc đưa ra quyết sách đúng đắn và quyết đoán vừa là trách nhiệm cơ bản của giám đốc dự án và cũng là điều kiện quan trọng quyết định dự án có thể thực hiện được hay không, đồng thời cũng là phương diện quan trọng đánh giá tố chất của giám đốc dự án. Đối với mục tiêu dự án đã định, giám đốc dự án có quyền quyết định thực hiện nội dung gì, làm thế nào để thực hiện và ai là người thực hiện. Giám đốc dự án đưa ra quyết sách kịp thời sẽ nâng cao được hiệu quả thực hiện dự án. Ngược lại, khi đối mặt với những thay đổi của môi trường mà giám đốc dự án không quyết đoán, không đưa ra được quyết sách thì chỉ có thể làm lỡ mất cơ hội lớn, thậm chí dẫn đến thất bại. Thường thì giám đốc dự án cần đưa ra quyết sách cho một số vấn đề lớn của quá trình thực hiện dự án. Ví dụ, thiết kế kết cấu tổ chức, sắp xếp nguồn lực, đưa ra quyết sách về phương án thực hiện, sắp xếp kế hoạch, sửa đổi hợp đồng, điều chỉnh phương án thực hiện khi hoàn cảnh có sự thay đổi, thay đổi mục tiêu dự án...

Trong thực tế, do trình độ kiến thức và năng lực cá nhân là có hạn nên giám đốc dự án thường đối mặt với những vấn đề khó quyết định như vấn đề kỹ thuật chuyên môn, vấn đề sáng tạo dự án mới. Điều này buộc giám đốc dự án phải chịu được thử thách, dám học hỏi những vấn đề có liên quan và có thể phát huy được sở trường của từng thành viên trong đội ngũ dự án để bù đắp những hạn chế về năng lực và kiến thức cá nhân, tạo nên ưu thế quyết sách tập thể. Giám đốc dự án giỏi không nhất thiết là chuyên gia trên mọi phương diện mà cần phải là chuyên gia trong việc dùng người.

Khái niệm mới về trách nhiệm của giám đốc dự án

1. Quan niệm mới khách hàng là thượng đế.

“Khách hàng là thượng đế” vốn là quan điểm trọng tâm về kinh tế học thị trường tức những sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cần phải đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng, làm cho người tiêu dùng cảm thấy hài lòng. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải phân tích thị trường và phát hiện ra những vấn đề chưa đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng, trong quá trình cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đi kèm phải coi khách hàng là trung tâm. 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 quản lý dự án, thực hiện dự án và cuối cùng là làm khách hàng hài lòng bằng những dịch vụ và sản phẩm có chất lượng cao. Do đó, trách nhiệm của giám đốc dự án không chỉ là thực hiện dự án, mục tiêu dự án mà còn giúp đỡ khách hàng nhận biết nhu cầu, xác lập dự án và giúp đỡ khách hàng vận hành kinh doanh sau khi hoàn thành dự án. 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 tượng 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. Quan niệm mới “khách hàng là thượng đế” ra đời đã làm cho trách nhiệm và vai trò của giám đốc dự án có sự

thay đổi. Giám đốc dự án không những chỉ cần xem xét và sắp xếp thực hiện dự án như thế nào, thực hiện mục tiêu ra sao mà còn phải xem xét xem tại sao phải thực hiện dự án đó. Trên vai những người giám đốc dự án dường như phải gánh vác toàn bộ công cuộc cải cách kinh tế xã hội, vai trò của họ ngày càng trở nên quan trọng.

2. Trách nhiệm với toàn bộ quá trình.

Mục tiêu dự án chính là một loại sản phẩm hoặc dịch vụ, giám đốc dự án không những cần thực hiện dự án thông qua việc cung cấp những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao khiến cho khách hàng vừa lòng mà còn phải giúp đỡ khách hàng nhận biết nhu cầu, xác lập nên dự án, tức sau khi hoàn thành việc thực hiện dự án có thể giúp khách hàng vận hành kinh doanh và làm cho việc đầu tư của khách hàng có được hiệu quả kinh tế tốt. Quan niệm “tất cả vì khách hàng” đã làm cho trách nhiệm của giám đốc dự án mang tính chất “trách nhiệm với toàn bộ quá trình”.

Giám đốc dự án là đại diện cho khách hàng. Để nắm được nhu cầu chuẩn xác của khách hàng, thiết lập ra mục tiêu theo nhu cầu của khách hàng thì cần phải sớm bắt tay vào công việc tiền dự án, ví như giúp đỡ khách hàng phát hiện nhu cầu, sàng lọc, phân biệt nhu cầu, giúp khách hàng thiết lập nên dự án và mục tiêu dự án. Sau khi hoàn thành việc thực hiện dự án, tức sau khi bàn giao dự án để sử dụng, khách hàng vẫn cần có sự hỗ trợ giúp đỡ của giám đốc dự án. Ví dụ, mỗi dự án có kỹ thuật tương đối phức tạp, trước khi vận hành kinh doanh, khách hàng vẫn cần người được ủy quyền của dự án xây dựng cung cấp lực lượng kỹ thuật và nhân tài quản lý để hỗ trợ cho việc thử vận hành kinh doanh.

Giám đốc dự án truyền thống chỉ đơn thuần thực thi dự án, trong khi đó, giám đốc dự án hiện nay phải tham dự vào việc xây dựng mục tiêu dự án, toàn quyền quản lý 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. So với quản lý dự án truyền thống, quản lý dự án hiện đại không thay đổi về chất, điều này đã đánh dấu sự ra đời của một thời đại quản lý mới.

Quyền hạn của giám đốc dự án

Quyền hạn và trách nhiệm là hai yếu tố có giá trị ngang nhau. Một lý lẽ vô cùng đơn giản là muốn cho một người lãnh đạo nào đó có thể gánh trách nhiệm cho một chiến dịch kinh doanh thì điều trước tiên là phải ủy quyền cho anh ta có thể chỉ huy hay điều hành cấp dưới, nếu không thì anh ta không thể gánh vác được trách nhiệm đó.

Quyền lực của giám đốc dự án là điều kiện tiền đề để đảm bảo cho giám đốc dự án có thể gánh vác trách nhiệm. Trong quá trình thực hiện dự án, giám đốc dự án cần phải có được quyền hạn tương ứng với trách nhiệm của bản thân. Phạm vi công việc của giám đốc dự án xuyên suốt toàn bộ quá trình và lĩnh vực thực thi dự án. Vì vậy, việc ủy quyền cho giám đốc dự án cũng cần phải xuyên suốt toàn bộ quá trình thực hiện dự án.

Chế độ trách nhiệm với toàn bộ quá trình của giám đốc dự án quy định trách nhiệm của giám đốc dự án xuất phát từ nhu cầu của

khách hàng và kết thúc ở giai đoạn hỗ trợ khách hàng. Theo lý luận quá trình của dự án, quyền hạn của giám đốc dự án phải được xác định từ trước khi có sự thoả thuận giữa khách hàng và người được ủy quyền của dự án, tức là cho dù hợp đồng có kết thúc thì nó vẫn phần nào được duy trì. Sự thay đổi và phát triển mới này đòi hỏi phải có kết cấu quản lý tổ chức và chế độ trách nhiệm của giám đốc dự án tương ứng. Tuy nhiên, trong thực tế, do điều kiện cụ thể bị hạn chế, rất nhiều nhà thầu sau khi nhận dự án mới bắt đầu tìm người để bổ nhiệm vào vị trí giám đốc dự án. Điều này rất bất lợi cho việc tìm hiểu toàn bộ dự án của giám đốc dự án và không có lợi cho công tác chuẩn bị trước dự án.

Xét từ phương diện thực thi dự án, quyền hạn của giám đốc dự án nên đề cập đến tất cả các yếu tố thực thi dự án, bao gồm nhân, tài, vật lực, kỹ thuật, thời gian và quản lý tổ chức... Xét từ tình hình hiện nay của nước ta, quyền hạn về mặt nhân, tài, vật lực còn chịu hạn chế về mặt cơ chế. Quản lý dự án trước tiên là quản lý con người, trọng tâm của nó là quản lý con người. Xét từ toàn bộ quá trình thực hiện dự án và tính giai đoạn của dự án, nhân tố con người luôn là nhân tố mang tính trí tuệ, vì vậy, để thực hiện chế độ trách nhiệm giám đốc dự án thì quan trọng nhất là phải ủy (quyền nhân sự (quyền giải quyết các vấn đề) đầy đủ cho giám đốc dự án để họ có thể xây dựng được đội ngũ dự án có hiệu quả cao.

Nguyên tắc ủy quyền

Việc ủy quyền của giám đốc dự án căn cứ vào những nguyên tắc sau:

1. Ủy quyền trên nhu cầu của mục tiêu dự án.

Thường thì mục tiêu dự án càng cao, quyền lực cần giao cho giám đốc dự án càng lớn. Ví dụ như một dự án công trình nào đó yêu cầu chất lượng rất cao, thời gian xây dựng cũng rất gấp, như vậy cần phải trao cho giám đốc dự án quyền lực đủ để bảo đảm cho họ có thể điều phối những thiết bị máy móc, chuyên gia kỹ thuật, chuyên gia quản lý cần thiết cho dự án, đồng thời có quyền hình thành cơ chế khích lệ tương ứng để điều động được nhân viên, người tham gia dự án hay những người có liên quan đến dự án. Chỉ có vậy mới có thể đảm bảo cho công trình dự án hoàn thành đúng thời gian và đúng chất lượng.

2. Ủy quyền dựa trên mức độ rủi ro của dự án.

Rủi ro của dự án càng cao thì quyền lực cần thiết dành cho giám đốc dự án càng lớn. Mức độ rủi ro trên thực tế cũng tương đương với mức độ lớn nhỏ trong trách nhiệm của giám đốc dự án. Nguyên lý cơ bản của quản lý học yêu cầu trách nhiệm và quyền lực của giám đốc dự án phải có tính tương ứng. Chỉ có như vậy, giám đốc dự án mới có thể có đủ quyền hạn để đưa ra những quyết sách trong điều kiện dự án đột xuất thay đổi. Ngược lại, nếu mức độ rủi ro của dự án thấp thì quyền lực của giám đốc dự án cũng nên giảm theo.

3. Ủy quyền theo tính chất của hợp đồng.

Xét về hợp đồng giữa khách hàng và người được ủy quyền của dự án, nếu như dự án công trình mà hợp đồng yêu cầu có kỹ thuật tương đối phức tạp và đòi hỏi chất lượng cao thì quyền lực

của giám đốc dự án cũng phải cao. Nếu như có sự ràng buộc về giá cả với khách hàng theo quy định thì nên dành cho giám đốc dự án quyền lực linh hoạt để anh ta có thể tự chủ và đưa ra quyết định chính xác, giúp cho việc thực hiện dự án không vượt quá chi phí dự toán.

4. Ủy quyền theo tính chất dự án.

Xét về mức độ phức tạp của dự án, dự án công trình phức tạp với quy mô lớn thì quyền hạn của dự án cũng tương đối cao; ngược lại, những dự án tương đối đơn giản, mục tiêu hay hệ thống mục tiêu của dự án dễ thực hiện thì không cần phải dành quyền lực quá lớn cho giám đốc dự án.

5. Ủy quyền theo từng giám đốc dự án.

Giám đốc dự án khác nhau có trình độ lãnh đạo và kinh nghiệm khác nhau. Đối với giám đốc dự án có năng lực cao, kinh nghiệm phong phú thì dành cho anh ta quyền lực vừa đủ để anh ta có thể phát huy tính sáng tạo của bản thân. Ngược lại, đối với những giám đốc dự án có trình độ lãnh đạo bình thường, kinh nghiệm quản lý không nhiều thì nên giữ lại một phần quyền lực để tránh trường hợp quyết sách quá sơ sài, không nắm được việc, dẫn đến rủi ro dự án càng cao, gây tổn thất không đáng có.

6. Ủy quyền theo nhóm và đội ngũ dự án.

Nếu như ban giám đốc dự án có nhiều thành viên và có sự phối hợp tốt thì nên dành quyền lực cao cho giám đốc dự án, nếu như đội ngũ dự án có nhiều thành viên thì cũng nên ủy quyền nhiều

hơn cho giám đốc dự án. Trong trường hợp ngược lại thì quyền lực dành cho giám đốc dự án sẽ giảm đi.

Nói chung, việc ủy quyền cho giám đốc dự án cũng cần có nghệ thuật. Ủy quyền quá nhiều sẽ dẫn đến quyền tự chủ của giám đốc dự án quá lớn, đôi khi đưa ra những quyết định không cần thiết, thậm chí sai lầm, gây thêm rủi ro cho dự án; nếu ủy quyền quá ít thì sẽ hạn chế sự tự do hành động cũng như quyết sách của giám đốc dự án, trong trường hợp có sự biến đổi lớn sẽ không đưa ra được quyết định kịp thời và dẫn đến mất đi cơ hội. Ủy quyền cho giám đốc dự án cũng phải tùy thuộc vào từng người. Đối với những người có kinh nghiệm, có nghệ thuật lãnh đạo thì nên dành cho họ quyền lực cao hơn. Cũng giống như một nhà lãnh đạo kiệt xuất, quyền lực càng cao càng dễ dành được thắng lợi.

Phạm vi ủy quyền

Nói chung, nên dành cho giám đốc dự án những quyền hạn dưới đây:

1. Quyền tổ chức nên đội ngũ dự án.

Quyền tổ chức nên đội ngũ dự án bao gồm hai phương diện sau: Một là quyền tổ chức nên ban giám đốc dự án hoặc ban quản lý. Hai là quyền lựa chọn thành viên đội ngũ dự án.

Giám đốc dự án cần tổ chức nên cơ cấu thành lập và thực hiện quyết sách. Cơ cấu này được gọi là ban giám đốc dự án hoặc

ban quản lý dự án chịu trách nhiệm đối với công việc trong các giai đoạn của dự án. Ban giám đốc dự án là cánh tay đắc lực của giám đốc dự án nên dành quyền thiết lập ban giám đốc dự án cho giám đốc dự án là điều vô cùng quan trọng. Quyền hạn này bao gồm lựa chọn, tuyển dụng và kiểm tra thành viên ban giám đốc dự án; lựa chọn và điều phối những nhân tài kỹ thuật cao cấp, nhân viên quản lý; ra lệnh, kiểm tra, thăng cấp, xử lý, ban thưởng, giám sát và chỉ huy, thậm chí là đuổi việc thành viên ban giám đốc dự án.

Xây dựng nên đội ngũ dự án phối hợp hiệu quả cao là nhân tố quan trọng khác để đảm bảo dự án thành công. Nhiệm vụ này bao gồm những công việc như: lựa chọn, huấn luyện và điều phối nhân viên kỹ thuật chuyên môn, sắp xếp nhân viên quản lý, nhân viên hậu cần và kiểm tra, khích lệ, xử lý, thậm chí là đuổi việc nhân viên đội ngũ dự án.

2. Quyền quyết sách tài chính.

Thực tiễn cho thấy, người có quyền về tài chính sẽ có trách nhiệm lớn hơn đối với hành vi của mình, vì mỗi hành vi của họ đều có liên quan đến quyền lợi của chính bản thân họ. Do đó, giám đốc dự án cần phải có quyền quyết sách tài chính phù hợp với chế độ trách nhiệm giám đốc dự án, nếu không dự án khó có thể triển khai thuận lợi. Thường thì quyền lực này bao gồm những phương diện sau:

Trước tiên là có quyền phân phối. Giám đốc dự án có quyền quyết định phân chia lợi ích cho thành viên đội ngũ dự án, bao gồm nguyên tắc về phương thức tính lương, phương thức phân

phối như thực hiện chế độ trả lương theo giờ, theo sản phẩm hoặc theo hiệu quả công việc... Giám đốc dự án còn có quyền đưa ra chế độ thưởng phạt. Đối với những nhân viên làm việc tốt, có hiệu quả thì có mức thưởng nhất định; ngược lại thì sẽ bị trừ lương hoặc trừ thưởng.

Thứ hai là có quyền điều tiết chi phí. Giám đốc dự án có quyền thanh toán và chi trả trong phạm vi chế độ tài chính cho phép. Ví dụ như chi phí mời cố vấn pháp luật, cố vấn kỹ thuật, cố vấn quản lý hoặc những chi phí khắc phục sự cố lao động, bồi thường ngoài kinh doanh...

Sau cùng là giám đốc dự án cần có quyền điều tiết nguồn vốn. Trong trường hợp khách hàng không kịp thời cung cấp vốn dẫn đến thiếu vốn sẽ ảnh hưởng đến thời gian làm việc, mà đối với đội ngũ dự án, thời gian của họ rất có giá trị. Do đó, còn phải dành cho giám đốc dự án quyền lực cần thiết trong việc điều tiết nguồn vốn. Điều này vô cùng quan trọng đối với những dự án không thể gián đoạn và có thời gian cấp bách.

3. Quyền chi phối quá trình thực thi dự án.

Do việc phân phối nguồn lực như cung ứng vật tư, sắp xếp nhân lực, tài chính, trên thực tế thực hiện dự án có thể sẽ vượt quá hoặc thấp hơn so với kế hoạch của dự án, đôi khi còn phát sinh những thay đổi nhất định từ môi trường bên ngoài khiến cho dự án không kịp tiến độ. Lúc này, giám đốc dự án phải dựa trên mục tiêu chung để điều chỉnh tiến độ và mục tiêu cũng như nguồn lực mang tính giai đoạn và môi trường bên ngoài của dự án để đưa ra quyết sách tương ứng và điều hành dự án có hiệu quả.

Dành quyền quyết sách độc lập cho giám đốc dự án là việc vô cùng quan trọng đối với giám đốc dự án và quá trình thực hiện mục tiêu dự án. Ngoài số ít những quyết sách chiến lược trọng đại, phần lớn những vấn đề nhỏ có thể để cho giám đốc dự án tự quyết định và xử lý. Rất nhiều vấn đề và cơ hội kinh doanh đều có tính thời kỳ. Nếu phải xin phép và báo cáo quá nhiều thì sẽ làm kéo dài và lãng phí thời gian, có thể làm mất đi cơ hội đáng quý, thậm chí có thể gây tổn thất không thể cứu vãn được.

Sự phân quyền của giám đốc dự án

Sau khi giám đốc dự án có được quyền lực cần phải tiếp tục phân quyền. Phân quyền chính là thực hiện phân chia quyền lực cho thành viên của đội ngũ dự án để thực hiện mục tiêu của dự án. Tức là giám đốc dự án cũng phân chia quyền lực cho thành viên đội ngũ dự án để họ hoàn thành nhiệm vụ trong phạm vi trách nhiệm của mình. Ý nghĩa của việc phân quyền là phân chia nhiệm vụ cho thành viên đội ngũ dự án và trao trách nhiệm hoàn thành mục tiêu cho họ, đồng thời dành cho họ quyền quyết sách tương ứng.

Thành viên đội ngũ dự án được phân chia nhiệm vụ cụ thể dựa trên nhu cầu công việc và phạm vi trách nhiệm của mình. Để có được kết quả dự kiến, thành viên đội ngũ dự án có thể lập kế hoạch theo phương pháp của mình, đồng thời căn cứ vào quyền mà giám đốc dự án dành cho để tăng cường chi phối nguồn lực.

Phân quyền là việc vô cùng quan trọng đối với giám đốc dự án. Năng lực và sức khỏe của giám đốc dự án là điều có hạn, vì vậy

cần phải ủy quyền cho cấp dưới để họ phát huy khả năng làm việc tập thể. Phân quyền không phải là đùn đẩy trách nhiệm. Giám đốc dự án là người tham gia hợp pháp cao nhất của dự án và chịu trách nhiệm cuối cùng đối với việc thực hiện mục tiêu dự án, vì vậy, mỗi giám đốc dự án đều phải tập trung quyền lực và phân chia quyền lực một cách hiệu quả để tạo điều kiện cần thiết cho công việc của đội ngũ dự án.

Muốn phân chia quyền lực có hiệu quả cần có sự phối hợp nhịp nhàng. Giám đốc dự án cần phải làm cho thành viên đội ngũ dự án nhận thức được tính tương ứng giữa quyền lực và trách nhiệm, tức là làm cho thành viên hiểu được họ có quyền gì? trách nhiệm và mục tiêu cần thực hiện là gì?

Để phân quyền, trước tiên cần phải lựa chọn thành viên đạt tiêu chuẩn, sau đó giao cho họ quyền để thực hiện nhiệm vụ nào đó và cuối cùng là thực hiện được mục tiêu công việc đó. Giám đốc dự án lựa chọn thành viên dựa trên cơ sở tố chất và kỹ năng cá nhân của họ. Do đó, muốn phân chia quyền lực có hiệu quả thì trước tiên, giám đốc dự án phải hiểu được kỹ năng và ưu điểm của mỗi thành viên dự án, hơn nữa phải nắm được nhược điểm và sự chênh lệch giữa các thành viên đội ngũ dự án. Có như vậy thì việc tiến hành phân tích nhiệm vụ và phân chia quyền lực mới có hiệu quả.

Mỗi người đều có mong muốn thể hiện giá trị của bản thân. Phân chia quyền lực có lợi cho việc thành viên đội ngũ dự án tiếp nhận những nhiệm vụ mang tính thử thách cao, làm cho họ có thể phát huy được tính tích cực và tính sáng tạo, từ đó không ngừng

khai thác được kỹ năng và kiến thức của mình. Mỗi sự thành công của dự án không chỉ là thành công trong quản lý của giám đốc dự án mà còn là thành công trong việc thực hiện giá trị bản thân của thành viên đội ngũ dự án.

Giám đốc dự án giao quyền cho thành viên đội ngũ dự án để họ có quyền quyết sách khi thực hiện công việc mà không chịu bất cứ sự can thiệp nào. Như vậy, họ mới có thể tự do hành động và hoàn thành được nhiệm vụ. Nhưng giám đốc dự án cũng cần phải hiểu, mỗi thành viên đội ngũ dự án cũng khó tránh khỏi sai lầm khi đưa ra quyết sách trong quá trình làm việc thực tế, từ đó dẫn đến một số việc không được thực hiện. Lúc này, một giám đốc dự án có tố chất cao cần phải biết chỉ huy, giám sát, phê bình và khen thưởng đúng mực, nếu không sẽ ảnh hưởng đến ý chí và tinh thần của thành viên trong đội ngũ dự án. Trong công việc, giám đốc dự án phải tin tưởng vào mỗi thành viên để cho họ có thể tự do đưa ra quyết sách và hành động của mình. Đương nhiên, giám đốc dự án phải biết đưa ra sự chỉ đạo, đề nghị và khích lệ cần thiết vào thời điểm hợp lý. Chỉ có vậy mới có thể dẫn dắt toàn bộ đội ngũ dự án tiến tới mục tiêu đã định sẵn.

Cho dù việc phân chia quyền lực một cách hiệu quả sẽ có lợi cho việc triển khai công tác của giám đốc dự án, nhưng trong thực tế cũng gây ra rất nhiều trở ngại.

Trước tiên, giám đốc dự án có mong muốn khá cao trong việc thể hiện bản thân, luôn muốn tự mình hoàn thành một nhiệm vụ nào đó, đồng thời cho rằng mình sẽ làm việc đó tốt hơn người khác. Một giám đốc dự án tốt trước tiên phải gạt bỏ ý nghĩ đó. Tố chất và

năng lực của giám đốc dự án cho dù cao đến đâu thì khả năng cũng có hạn, hơn nữa, công việc thực chất của giám đốc dự án là quản lý dự án chứ không phải là đi thực hiện nhiều công việc cụ thể. Giống như một nhà quân sự xuất sắc, nhiệm vụ của anh ta là bố trí và chỉ huy chiến lược chứ không phải xung phong nơi trận địa cho dù vị tướng đó có vô cùng dũng cảm và thiện chiến.

Thứ hai, giám đốc dự án không tin tưởng năng lực làm việc của thành viên đội ngũ dự án hoặc là lo lắng phân chia quyền lực quá nhiều sẽ làm mất khả năng kiểm soát. Thực ra giải quyết vấn đề này không khó, chỉ cần thiết lập nên hình thức quản lý có hiệu quả, bố trí hợp lý ban quản lý dự án và xây dựng nên đội ngũ dự án hiệu quả là mọi vấn đề sẽ được giải quyết.

Cuối cùng, thành viên đội ngũ dự án không dám chịu trách nhiệm hoặc thiếu lòng tin vào chính bản thân mình. Trong tình huống này, giám đốc dự án nên hiểu làm thế nào để phối hợp và giao lưu với họ, khích lệ khiến cho họ có sự tự tin, để họ thấy được sự tin tưởng của giám đốc dự án đối với họ. Khi thành viên đội ngũ dự án gặp thất bại hay sai sót, giám đốc dự án cần phải khích lệ chứ không nên chỉ trích hay lạnh nhạt với họ.

Các chuyên gia quản lý dự án nước ngoài đã tổng kết nên bảng mức độ phân chia quyền lực dựa trên kinh nghiệm nhiều năm của bản thân (*xem bảng 3-1*). Trong bảng này, quyền lực được phân chia thành 6 cấp độ. Giám đốc dự án có thể căn cứ vào tình hình thực tế để tiến hành phân chia quyền lực. Trong một số dự án có thể áp dụng cấp bậc phân chia quyền lực ở mức độ tương đối thấp. Giám đốc dự án không quan tâm đến việc lựa chọn hay áp dụng

phân chia quyền lực cấp bậc nào mà phải biết trong hoàn cảnh nào thì nên áp dụng phân chia quyền lực ở cấp bậc nào. Giám đốc dự án khác nhau sẽ có nguyên tắc và nghệ thuật phân chia quyền lực khác nhau. Dưới đây là sơ đồ tham khảo:

Sự phân chia quyền lực theo cấp độ tăng dần	Thành viên đội ngũ dự án điều tra vấn đề, báo cáo tình hình, giám đốc dự án quyết định làm gì và làm như thế nào
	Thành viên đội ngũ dự án điều tra vấn đề và đưa ra nhiều phương án khả thi, cuối cùng giám đốc dự án đánh giá và quyết định
	Thành viên đội ngũ dự án điều tra vấn đề, đưa ra phương án và cuối cùng do giám đốc dự án phê duyệt
	Thành viên đội ngũ dự án điều tra vấn đề, đưa ra phương án, nếu giám đốc dự án không phản đối thì lập tức thực hiện
	Thành viên đội ngũ dự án điều tra vấn đề, đưa ra phương án đồng thời báo cáo với giám đốc dự án phương án thực hiện
	Thành viên đội ngũ dự án điều tra vấn đề và tự quyết định có cần báo cáo với giám đốc dự án hay không

Bảng 3-1: Mức độ phân chia quyền lực

Lợi ích của giám đốc dự án

Khái quát

Trách nhiệm, quyền lực và lợi ích của giám đốc dự án là 3 yếu tố thống nhất. Quyền lực lớn như thế nào thì sẽ phải chịu trách

nhệm như thế và được hưởng quyền lợi tương ứng. Lợi ích của giám đốc dự án là động lực để giám đốc dự án thực hiện quyền lực và đảm nhận trách nhiệm trong quá trình quản lý dự án. Không có cơ chế khích lệ lợi ích nhất định, giám đốc dự án không thể thực hiện quyền lực của mình và cũng không thể đảm nhận nhiều chức trách hay đương đầu với nhiều mạo hiểm. Cơ chế lợi ích của giám đốc dự án là kết quả tất yếu trong điều kiện nền kinh tế sản phẩm, là bộ phận hữu cơ hình thành nên mối quan hệ trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích của giám đốc dự án.

Nói chung, có thể phân chia lợi ích của giám đốc dự án thành hai loại: Thứ nhất là lợi ích về mặt vật chất, thứ hai là lợi ích về mặt tinh thần. Lợi ích về vật chất bao gồm lương, thưởng, trợ cấp chức vụ và những đãi ngộ phúc lợi khác. Lợi ích về tinh thần bao gồm thăng tiến, khen thưởng hay danh hiệu đặc biệt như lao động tiên tiến, tấm gương lao động... Lợi ích của hai phương diện này cũng có vai trò quan trọng như nhau. Theo lý luận về các cấp nhu cầu của nhà tâm lý học quản lý nổi tiếng Mashlow, lợi ích vật chất là nhu cầu tầng thấp của con người, nó bao gồm những nhu cầu cơ bản về ăn, ở, đi lại. Lợi ích về tinh thần là nhu cầu cấp cao của con người tức là sau khi con người thỏa mãn được nhu cầu cấp thấp của mình thì còn muốn thỏa mãn nhu cầu cấp cao là lợi ích tinh thần, trong đó bao gồm nhu cầu giao tiếp xã hội, nhu cầu được tôn trọng và thực hiện giá trị bản thân. Như vậy, phải dùng cơ chế khích lệ nào để phát huy được tính tích cực của giám đốc dự án. Trọng tâm của vấn đề được quyết định với từng điều kiện khác nhau và giám đốc dự án khác nhau.

Chế độ khích lệ của các nước phương Tây đối với ban giám đốc và giám đốc dự án

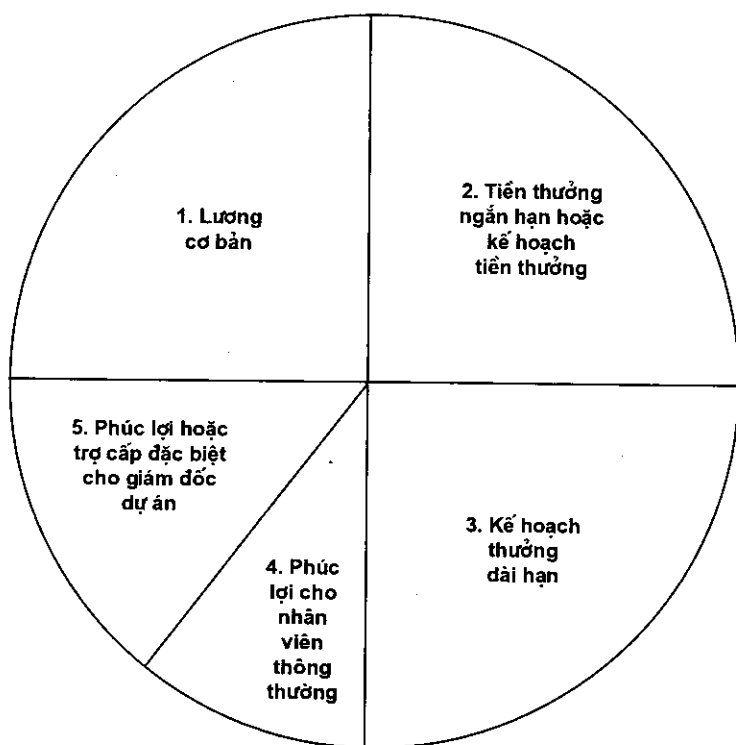
Hiểu và nắm bắt được chế độ khích lệ của các nước phương Tây đối với ban giám đốc và giám đốc dự án sẽ giúp bạn hình thành nên những chế độ khích lệ mang nét đặc sắc và thích hợp với tình hình thực tế của đất nước trên cơ sở học tập kinh nghiệm quản lý tiên tiến phương Tây.

Cho dù ở điều kiện và môi trường nào, để thực hiện thành công mục tiêu của dự án thì giám đốc và ban giám đốc dự án đều phải có 2 đặc điểm chung dưới đây:

Thứ nhất, giám đốc dự án có khả năng quản lý chiến lược.

Thứ hai, ban giám đốc dự án phải vừa có sự ổn định vừa phối hợp nhịp nhàng.

Hai đặc điểm này có ý nghĩa rất quan trọng, căn cứ vào đó có thể thiết lập nên kế hoạch thống nhất thù lao chung của giám đốc dự án và nhân viên ban quản lý, đồng thời coi mục tiêu hoàn thành chiến lược làm cơ sở khen thưởng. Muốn thực hiện được điều này cần phải điều chỉnh các yếu tố trong hệ thống thù lao của giám đốc dự án và ban quản lý dự án (*xem hình 3-1*).



Hình 3-1: Hệ thống thù lao cho giám đốc dự án và ban quản lý dự án

1. Chế độ thưởng cuối năm và thưởng quý, thưởng tháng có thể thúc đẩy việc tận dụng tài sản hiện có. Chỉ tiêu hiệu quả chung của công ty chính là căn cứ để khen thưởng. Ví dụ như mức thu nhập đơn thuần và mức chi trả lợi nhuận cổ phần hoặc khoản lợi đầu tư đặc biệt nào đó. Phần lớn loại tiền thưởng này đều thanh toán dưới hình thức tiền mặt. Tiền thưởng của giám đốc cấp cao

nhất tương đương với 50 - 60% tiền lương cơ bản của anh ta, tiền thưởng của giám đốc cấp 2 tương đương 40 - 45% tiền lương cơ bản, tiền thưởng của giám đốc cấp 3 tương đương với 35 - 40% tiền lương cơ bản và tiền thưởng của giám đốc cấp 4 tương đương 30 - 40% tiền lương cơ bản của họ.

2. Kế hoạch khen thưởng lâu dài có thể thúc đẩy việc thực hiện chiến lược chung của công ty, đồng thời có thể mở rộng thị trường dự án mới. Do đó, thành tích công tác lâu năm vừa bao gồm số lượng thành tựu, vừa bao gồm chất lượng của những thành tựu đó. Đây là quan điểm mà giám đốc cấp cao cần phải có. Vì vậy, nó có quan hệ mật thiết đối với sự thành bại của công ty.

Trong ứng dụng thực tế luôn có các loại hệ thống thưởng lâu dài, nhưng chỉ sau khi mục tiêu chung của kế hoạch khen thưởng được xác định thì mới có thể lựa chọn ra hệ thống khen thưởng thích hợp. Mục tiêu thưởng gặp bao gồm:

- Giảm thiểu đến mức độ thấp nhất khả năng ảnh hưởng không tốt đến thu nhập của công ty và kế hoạch thưởng.
- Tạo điều kiện để công ty có được ưu đãi về thuế.
- Giảm đến mức độ cao nhất thất thoát thu nhập tiền mặt.
- Khích lệ giám đốc cấp cao phát triển công ty và đem lại lợi nhuận cao nhất cho công ty.
- Lưu giữ và thu hút những giám đốc cấp cao ưu tú trên thị trường lao động bên ngoài.
- Giảm đến mức tối đa việc chi tiêu tiền mặt của giám đốc cấp cao.

- Đưa ra biện pháp tích lũy vốn với mức thuế ưu đãi cho giám đốc cấp cao.

- Khi xác định mức khen thưởng cho giám đốc cấp cao không được phụ thuộc vào giá cổ phiếu trên thị trường.

Vì những mục tiêu trên không thể cùng tồn tại với những mục tiêu khác nên cần lựa chọn mục tiêu quan trọng có liên quan nhiều nhất đến tổ chức, sau đó mới tiếp tục quyết định kế hoạch khen thưởng nào là thích hợp và thúc đẩy việc hoàn thành mục tiêu này.

Nói chung, kế hoạch này có thể chia làm 2 loại:

- Kế hoạch phối hợp giữa mức thưởng của giám đốc cấp cao với việc gia tăng giá cả cổ phiếu, ví dụ quyền mua cổ phiếu, quyền tăng giá trị cổ phiếu...;

- Kế hoạch phối hợp giữa mức thưởng của giám đốc cấp cao với mức độ hiệu quả thành tích mà công ty đã quy định trước, ví dụ đơn vị hiệu quả và cổ phần hiệu quả. Những kế hoạch này có thể được miêu tả như sau:

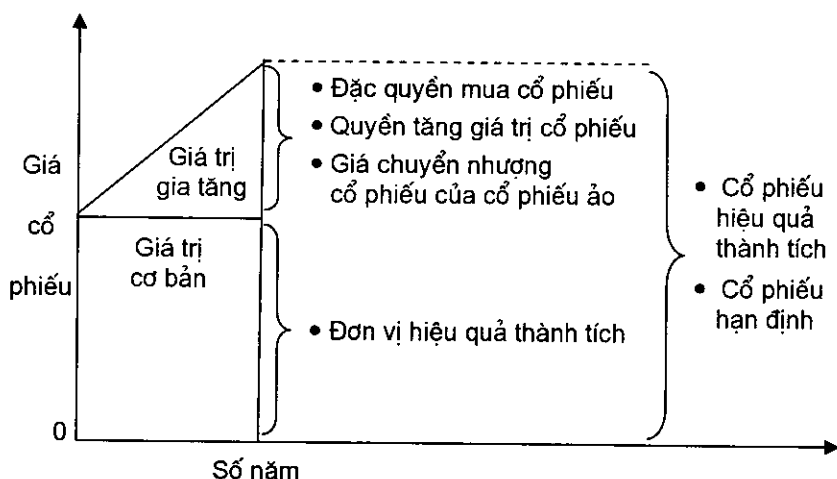
Đặc quyền mua cổ phiếu là quyền được mua cổ phiếu của công ty theo giá cả và thời gian quy định. Những đặc quyền này được gọi là “đặc quyền mua cổ phiếu mang tính khen thưởng (ISO)”.

Quyền tăng giá trị cổ phiếu là một loại quyền phụ thuộc vào quyền mua cổ phiếu. Nó có thể làm cho nhân viên có đặc quyền mua cổ phiếu có được lợi nhuận do giá cả của cổ phiếu tăng trong thời hạn có hiệu lực, đồng thời không cần phải sử dụng quyền này.

Quyền mua cổ phiếu là quyền ưu tiên để giám đốc cấp cao được mua cổ phiếu của công ty với giá gốc hoặc giá ưu đãi hơn nữa, thông thường có thể có được sự trợ giúp tài chính của công ty.

Cổ phiếu hạn định là chỉ trao cho giám đốc cổ phiếu hoặc đơn vị cổ phiếu. Chúng là những cổ phiếu mà nhân viên đó có được trong suốt quá trình làm việc cho công ty.

Cổ phiếu hiệu quả và đơn vị hiệu quả là chỉ cổ phiếu hoặc tiền thưởng hiệu quả cho giám đốc cấp cao. Hình 3-2 dưới đây cho thấy mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau giữa các kế hoạch khen thưởng dài hạn của giám đốc dự án và ban quản lý dự án, đồng thời chỉ rõ giám đốc cấp cao sẽ có được gì từ kế hoạch đó.



Hình 3-2: Kế hoạch khen thưởng dài hạn của giám đốc dự án

Mục tiêu	Quyền mua cổ phiếu mang tính khen thưởng	Quyền mua cổ phiếu không được hưởng mức thuế ưu đãi	Quyền tăng giá cổ phiếu	Cổ phiếu có thời hạn	Đơn vị thành tích
Ảnh hưởng đến lỗ lãi	Không	Không	Có	Có	Có
Giúp doanh nghiệp được giảm thuế	Không	Có	Có	Có	Có
Làm cho thu nhập giảm đến mức thấp nhất	Không	Không	Có	Không	Có
Khích lệ giám đốc cấp cao	Có	Có	Có	Có	Có
Lưu giữ giám đốc cấp cao	Một vài	Một vài	Một vài	Có	Có
Giảm đến mức tối đa mức chi phí tiền mặt	Một vài	Không	Có	Có	Có
Mức thuế có lợi cho giám đốc cấp cao	Có	Không	Không	Một vài	Không
Khích lệ không dựa trên giá cổ phiếu trên thị trường	Không	Không	Không	Một vài	Có

Bảng 3-2: Ảnh hưởng của kế hoạch thưởng dài hạn đối với việc thực hiện mục tiêu tổ chức

Từ bảng 3-2 ta thấy được sự so sánh tính khả thi của mục tiêu công ty và những kế hoạch được áp dụng để thực hiện những mục tiêu này.

Công ty đã so sánh 15 đối thủ cạnh tranh về tốc độ gia tăng giá trị lợi nhuận mỗi cổ phần để đánh giá hiệu quả làm việc của giám đốc cấp cao, tức là kế hoạch hoàn thành thì có thưởng mà không hoàn thành thì không thưởng. Cũng có nghĩa là, nếu như công ty có thể đạt được và vượt quá mức kinh doanh bình quân của ngành, giám đốc cấp cao của công ty được hưởng mức thưởng tương đương với 1/4 mức thưởng thông thường trong 4 năm. Nhưng nếu tốc độ tăng trưởng về lợi ích cổ phần công ty này thấp hơn so với mức bình quân của ngành nghề này, giám đốc cấp cao sẽ không được gì.

Như vậy, việc đem thành quả kinh doanh của công ty so sánh với đối thủ để làm căn cứ thưởng hiệu quả làm việc dài hạn cho nhân viên kinh doanh cấp cao sẽ giúp xóa bỏ đi những tình trạng ảnh hưởng tới kế hoạch khen thưởng như lạm phát, tỷ lệ lãi suất và tình hình kinh tế tổng hợp. Tất cả những yếu tố bên ngoài này sẽ dẫn đến thất bại của công ty mà những cố gắng của giám đốc cấp cao cũng không thể quyết định. Trên thực tế, những nhân tố bên ngoài này có ảnh hưởng ở mức độ như nhau đối với tất cả những công ty trong ngành.

Đưa ra kết luận về tác dụng của kế hoạch khen thưởng dài hạn vào thời điểm hiện tại tuy là hơi sớm nhưng phần lớn sự thực cho thấy, kế hoạch thưởng dài hạn làm cho mọi người coi trọng sự phát triển lâu dài của công ty chứ không phải là lợi nhuận trước mắt. Việc ngày càng có nhiều công ty áp dụng kế hoạch khen thưởng dài hạn xuất phát từ một nguyên nhân, đó là họ cảm thấy tin tưởng hơn vào kế hoạch chiến lược kinh doanh lâu dài so với cách làm chỉ dựa vào thị trường cổ phiếu để đánh giá sự thành bại của công ty.

Tổ chất của giám đốc dự án

Trách nhiệm đặc thù và tính chất công việc đưa ra yêu cầu đặc biệt cho tổ chất, kiến thức, năng lực và phẩm cách của giám đốc dự án. Chỉ khi hiểu được những tổ chất mà một giám đốc dự án cần phải có mới có thể giải quyết có 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 lý dự án, trách nhiệm mà giám đốc dự án phải gánh vác và quyền lực mà họ có được ngày càng cao thì đương nhiên, yêu cầu đối với tổ chất của giám đốc dự

án cũng ngày càng cao. Tổ chất của giám đốc mà chúng tôi nhắc đến ở đây không chỉ đơn thuần chỉ giám đốc dự án mà còn chỉ tổ chất tổng hợp của toàn bộ ban giám đốc dự án. Trong quản lý dự án thực tế, ban giám đốc dự án phối hợp nhịp nhàng sẽ có vai trò quan trọng đối với tổng thể thống nhất.

Tổ chất kiến thức của giám đốc dự án

Kiến thức là cơ sở tổ chất tổng thể của giám đốc dự án, kiến thức càng sâu rộng thì càng có lợi cho việc nâng cao tổ chất tổng hợp của giám đốc dự án.

Mức độ sâu rộng về kiến thức kỹ thuật chuyên môn

Giám đốc dự án trước tiên cần phải là chuyên gia về chuyên ngành có liên quan. Có một số dự án công trình 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. Cũng dễ thấy, giám đốc dự án với tư cách là người quyết sách cao nhất trong quá trình thực hiện dự án, nếu không hiểu kỹ thuật thì không thể đưa ra quyết sách; cũng không thể tổ chức công việc mang tính giai đoạn thi công theo quy trình công nghệ của dự án công trình; càng khó có thể phân biệt được sự ưu việt của kế hoạch dự án, thiết bị công cụ và phương án kỹ thuật, từ đó dẫn đến hiện tượng không có chính kiến đối với vấn đề quyết sách kỹ thuật lớn và không có quyền phát ngôn trong quá trình thực hiện.

Không hiểu kỹ thuật chuyên môn là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến sự thất bại của giám đốc dự án. Nếu như giám đốc dự án thiếu kiến thức chuyên môn cơ bản thì khó có thể lên kế hoạch, tổ chức và phối hợp tính chuyên môn tổng hợp phức tạp. Trong quá trình giao lưu, bên tham gia dự án và thành viên của đội ngũ dự án thường dùng những thuật ngữ và kiến thức về chuyên môn, nếu giám đốc dự án không có được những kiến thức nhất định về chuyên môn thì cũng khó có thể hiểu được, chưa nói đến chuyện đưa ra quyết sách chuẩn xác. Ví dụ, một giám đốc dự án công trình thủy điện vừa phải có kiến thức nhất định về thủy điện lại vừa phải có kiến thức về điện lực nhất định, nếu không anh ta sẽ khó có thể đưa ra quyết sách đúng đắn và kịp thời khi cần phải điều chỉnh mục tiêu của dự án trong quá trình thực hiện giai đoạn quy hoạch dự án khi hoàn cảnh có sự thay đổi.

Đương nhiên, chúng ta 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

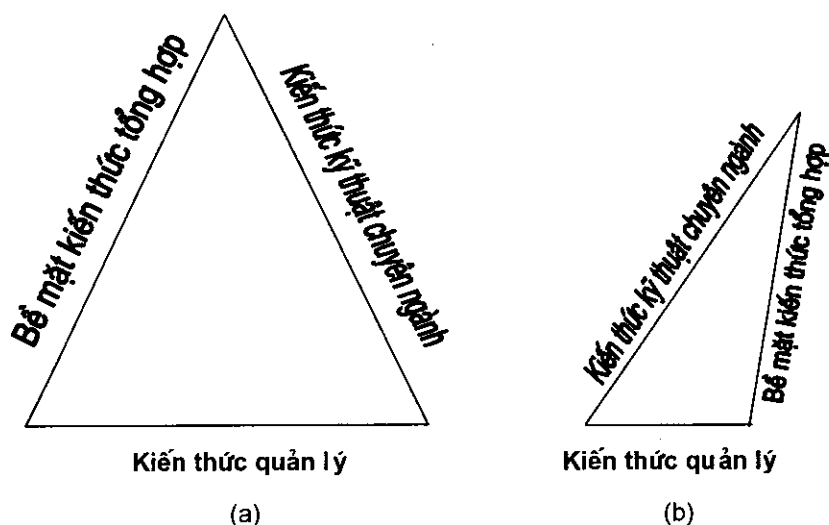
Giám đốc dự án cần chịu trách nhiệm hoàn toàn về dự án, vì vậy không cần phải làm những công việc cụ thể và cũng không cần phải là chuyên gia về kỹ thuật nhưng cũng cần có kiến thức nhất định, đây là yêu cầu tất yếu đối với tính chất công việc của giám đốc dự án. Giám đốc dự án phải nắm được những kiến thức cơ bản

về toán học, vật lý, hoá học, sinh học..., đồng thời cũng phải nắm được những kiến thức khoa học xã hội cần thiết bao gồm kinh tế học, quản lý học, tâm lý học và pháp luật... Giám đốc dự án còn cần phải có khả năng xử lý tốt ngôn từ. Trong thời đại thông tin hóa và toàn cầu hóa hoạt động kinh tế, giám đốc dự án còn phải nắm được kiến thức về vi tính và ngoại ngữ.

Kiến thức quản lý

Chức năng chính của giám đốc dự án là quản lý. Nếu giám đốc dự án 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. Điều này cũng có nghĩa là, một kiến trúc sư không nhất thiết phải là một doanh nhân. Giám đốc dự án cần có chút kiến thức về quản lý và kỹ thuật quản lý, đồng thời có khả năng vận dụng những điều này một cách linh hoạt trong thực tiễn.

Sự phát triển của khoa học quản lý và kỹ thuật quản lý cũng đòi hỏi giám đốc dự án phải có phương pháp kỹ thuật quản lý. Một giám đốc dự án không những cần nắm được lý luận về quản lý, lý luận quyết sách, lý luận về thông tin quản lý kỹ thuật mạng mà còn phải nắm được lý luận tổ chức, tâm lý học về quản lý, luật hợp đồng, khoa học hành vi, luật kinh tế... và một số kỹ thuật điều hành cần thiết.



Hình 3-3: Kết cấu kiến thức giám đốc dự án

Hình tam giác về kết cấu kiến thức của giám đốc dự án dưới đây đã thể hiện một cách trực quan quan hệ hỗ trợ lẫn nhau về kiến thức của ba phương diện trên. Nói chung, kiến thức về kỹ thuật chuyên môn và kiến thức tổng hợp, kiến thức quản lý là những điều không thể thiếu được đối với một giám đốc dự án.

Trong hình 3-3 (b), kiến thức kỹ thuật chuyên môn của một giám đốc dự án nào đó tương đối mạnh, kiến thức tổng hợp và quản lý kém hơn vẫn thuộc về giám đốc dự án kiểu truyền thống, kết cấu kiến thức có xu hướng nghiêng này đã không thể thích ứng với nhu cầu của quản lý dự án hiện đại. Giám đốc dự án theo kiểu này tất yếu sẽ không trở thành nhà quản lý xuất sắc.

Trong hình 3-3 (a), kiến thức kỹ thuật chuyên môn, kiến thức quản lý và kiến thức tổng hợp của giám đốc dự án phải tương đương với nhau. Kết cấu kiến thức cân bằng là kết cấu lý tưởng cho kiến thức của giám đốc dự án hiện đại. Do đó, giám đốc dự án theo kết cấu kiến thức này thường dễ trở thành nhà quản lý dự án thành công.

Tổ chất năng lực của giám đốc dự án

Trong tổ chất tổng hợp bao gồm tổ chất kiến thức, năng lực, phẩm chất và nghệ thuật lãnh đạo của giám đốc dự án thì tổ chất năng lực là yếu tố trọng tâm. Tổ chất kiến thức, phẩm chất, nghệ thuật lãnh đạo cũng là những yếu tố rất quan trọng, nhưng cuối cùng thì giám đốc dự án có thể dựa vào đó để chuyển hóa thành năng lực của bản thân và giải quyết mọi vấn đề. Tổ chất năng lực là sự kết hợp giữa tổ chất kiến thức, phẩm cách và nghệ thuật lãnh đạo của giám đốc dự án, nó được thể hiện cụ thể trong quản lý dự án.

Trong những trường hợp khác nhau và góc độ khác nhau thì năng lực của giám đốc dự án cũng có hình thức thể hiện khác nhau. Chúng ta cần chú trọng một số phương diện dưới đây:

Năng lực ngoại giao

Năng lực ngoại giao là năng lực quan trọng đầu tiên mà giám đốc dự án cần phải có. Năng lực này không tách rời năng lực giao tiếp trên giấy tờ cũng như nói chuyện trực tiếp. Muốn cho mỗi

thành viên trong đội ngũ dự án biết được vai trò của mình, giám đốc dự án phải thể hiện rõ kỳ vọng của mình cho thành viên trong đội ngũ dự án. Vì vậy, giám đốc dự án cần phải để thành viên tham dự vào quá trình thiết lập nên kế hoạch dự án, giúp anh ta hiểu được nhiệm vụ công tác mà mỗi người phải gánh vác và sự phối hợp giữa những nhiệm vụ này. Giống như huấn luyện viên thể thao, giám đốc dự án cũng phải coi trọng những cống hiến của mỗi thành viên trong đội ngũ trước sự thành công của dự án.

Giám đốc dự án cần phải xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với từng thành viên của đội ngũ dự án. Tiến hành thảo luận không chính thức giữa thành viên của đội ngũ dự án và những nhân vật quan trọng trong tổ chức khách hàng thực sự chiếm khá nhiều thời gian, nhưng giám đốc dự án có thể gặp mặt và trò chuyện với họ trong quá trình làm việc hoặc có thể là sau giờ làm. Ví dụ, khi ăn trưa, khi đi du lịch hoặc cùng đi xem thi đấu là những lúc để giám đốc dự án có cơ hội tìm hiểu thành viên của đội ngũ dự án, biết làm thế nào để khích lệ họ và tìm hiểu suy nghĩ của họ về sự tiến triển của dự án, những điều họ quan tâm và suy nghĩ của họ đối với những việc có liên quan. Ví dụ như trong một lần trò chuyện giao lưu, giám đốc dự án tìm hiểu được nhân viên quản lý dưới quyền của mình đã không hài lòng với công tác quản lý hiện nay, đồng thời đưa ra suy nghĩ và ý kiến mang tính xây dựng đối với vấn đề cung ứng nguyên vật liệu mà giám đốc dự án cho rằng đang gặp khó khăn. Thậm chí anh ta còn chỉ ra rằng nếu như anh ta được tự mình quản lý công việc này thì tình hình sẽ khả quan hơn hiện nay. Sau khi nắm được tình hình này, những điều chất chứa trong lòng giám đốc dự án như được giải tỏa. Lúc này, giám đốc phụ trách

nguyên vật liệu đã đưa đơn từ chức do tự thấy không có đủ khả năng đảm nhận công việc, còn giám đốc dự án lại đau đầu về việc làm thế nào để lựa chọn được người thích hợp. Trong cuộc họp ban dự án, giám đốc dự án đã đưa ra tình hình cụ thể để ban giám đốc thảo luận, cuối cùng ban giám đốc cũng đưa ra quyết định chấp nhận giám đốc cũ từ chức và đưa giám đốc mới lên thay thế. Nếu như không có những cuộc trò chuyện không chính thức đó thì giám đốc dự án cũng khó có thể phát hiện được ứng cử viên thích hợp mà nhân viên quản lý đó cũng khó thể hiện được ý muốn thực hiện mục tiêu của mình.

Khi tìm hiểu cảm hứng cá nhân của thành viên, giám đốc dự án phải cố gắng tránh gây phản cảm với thành viên. Có một phương pháp là: giám đốc dự án có thể thăm hỏi về sở thích và gia đình của nhân viên đó xem họ có thể tiếp nhận vấn đề hay không. Giám đốc dự án cần phải phát hiện cảm hứng chung của mỗi thành viên như có thích chơi cầu lông, nấu nướng, hoạt động thể dục thể thao... hay không.

Trong quá trình trò chuyện tự nhiên, giám đốc dự án cần phải dùng những chủ đề nhẹ nhàng, đồng thời chú ý lắng nghe ý kiến của nhân viên đó. Đối với dạng câu hỏi như “tình hình tiến triển ra sao”, tuy rằng rất đơn giản nhưng bạn sẽ có được rất nhiều thông tin từ câu trả lời. Cho dù thế nào thì giám đốc dự án vẫn cần tỏ ra hứng thú khi nghe những vấn đề mà thành viên đó thổ lộ. Nếu như bạn không tập trung lắng nghe thì thành viên đó sẽ không tiếp tục thổ lộ nữa. Chính vì vậy mà cần phải có những đánh giá và thể hiện cảm hứng nghe chuyện như “ồ, cái đó rất hay” hoặc là “bạn hãy kể tỉ mỉ hơn được không”..., điều đó sẽ rất có lợi đối với bạn.

Khả năng giao tiếp tốt có thể làm cho giám đốc dự án hiểu được nhân viên của mình trong những tình huống đặc biệt. Những tình huống đặc biệt này cũng có thể là những khó khăn mà nhân viên thường gặp phải như khó khăn trong quá trình khai thác phần mềm, hoặc phát ốm vì lo lắng khi vợ hay chồng của họ bị tai nạn giao thông. Đương nhiên, giám đốc dự án nhất định phải khích lệ và giúp đỡ họ.

Giám đốc dự án xuất sắc luôn phải chú ý giữ gìn và phát triển mối quan hệ hòa hợp tốt đẹp với nhân viên của mình. Cho dù là tại hiện trường thực hiện dự án hay ở ngoài nhà máy trong giờ giải lao, khi trông thấy nhân viên trong đội ngũ dự án, giám đốc dự án nên dừng lại và chủ động trò chuyện cùng họ, chỉ một vài phút thôi nhưng bạn sẽ giành được tình cảm gắn gũi và tôn trọng của họ.

Năng lực giao tiếp tốt của giám đốc dự án có ảnh hưởng đến tư tưởng và hành vi của thành viên trong đội ngũ dự án. Trong quá trình thực hiện dự án, giám đốc dự án cần phải tiến hành thỏa thuận và thuyết phục khách hàng, trao đổi với đội ngũ dự án và tầng lớp quản lý cấp cao của công ty. Ví dụ, một giám đốc dự án công trình xây dựng có thể phải thuyết phục khách hàng loại bỏ một thay đổi nào đó trong phạm vi dự án, bởi vì những thay đổi này có thể sẽ làm tăng chi phí dự án. Hoặc là để tiến hành cuộc biểu diễn văn nghệ từ thiện với các ca sĩ nghiệp dư, giám đốc dự án phải tận dụng khả năng giao tiếp của mình để thuyết phục những người nổi tiếng tại địa phương tham dự. Để làm được những việc này không thể sử dụng phương pháp cứng nhắc mà chỉ có thể thông qua quan hệ tốt đẹp mới có thể có được hiệu quả như mong muốn.

Giám đốc dự án cũng cần có khả năng giao tiếp tốt để giải quyết những mối bất hòa và kỳ thị giữa các thành viên trong đội ngũ dự án. Đối với tình huống này thì giám đốc dự án cần phải tế nhị và khéo léo để đối phó, đồng thời đưa ra phương án hòa giải thích hợp để những người có liên quan không bị mất uy tín và không ảnh hưởng đến công việc của dự án.

Khả năng dùng người của giám đốc dự án

Giám đốc dự án là linh hồn của quản lý dự án, là nhân vật chủ chốt của ban giám đốc dự án, nhưng khả năng của anh ta cũng có giới hạn cho nên không thể việc gì cũng có thể quan tâm để ý tới được. Một giám đốc dự án giỏi trước hết phải là người biết dùng người. Nếu dùng đúng người sẽ khiến cho mọi việc được thành công, nếu không sẽ dẫn đến sai lầm chồng chất. Muốn vậy, giám đốc dự án cần phải nắm được những nguyên tắc dưới đây:

- Dùng người thì không nghi ngờ, ngược lại đã nghi ngờ thì không dùng người.
- Khi phân chia quyền lực cần chú ý sự thống nhất giữa trách nhiệm, quyền lực và lợi ích, không chỉ huy vượt cấp.
- Phải dùng người vì người đó tài giỏi chứ không phải vì đó là người thân.
- Thu hút nhân viên vào cơ chế cạnh tranh lành mạnh, không dùng người thừa; không giao nhiệm vụ vượt quá khả năng phát huy tính tích cực và sáng tạo của thành viên đội ngũ dự án.

- Xứng đáng là tấm gương cho người khác, nghiêm khắc với bản thân và giành được sự tin tưởng của cấp dưới.

Giám đốc dự án không những phải biết dùng người mà còn phải biết phát hiện nhân tài và bồi dưỡng nhân tài.

Giám đốc dự án giỏi cần biết phải làm thế nào để phát hiện được nhân tài và bồi dưỡng nhân tài. Giám đốc dự án cần phải coi dự án là cơ hội tốt để mỗi thành viên thể hiện giá trị bản thân họ. Như vậy, khi dự án kết thúc, mỗi thành viên mới có thể có được kiến thức phong phú và năng lực cạnh tranh mạnh hơn ban đầu. Giám đốc dự án nên tạo môi trường học tập để nhân viên có thể rút ra những kiến thức từ chính công việc của họ và những gì họ đã được mắt thấy tai nghe. Những thành viên này cần phải trao đổi ý kiến về tầm quan trọng của quá trình phát triển của mình với thành viên của đội ngũ dự án. Giám đốc dự án giỏi luôn tin tưởng tất cả thành viên đều có giá trị đối với tổ chức và họ có thể cống hiến hết mình nếu được coi trọng. Qua việc khích lệ tính tích cực của nhân viên, giám đốc dự án có thể nâng cao giá trị bản thân. Ví dụ như yêu cầu phải đảm nhận những nhiệm vụ mới có tính thách thức cao, hoặc tham gia nhóm thảo luận nghiên cứu. Mỗi thành viên trong dự án có thể có được cơ hội mở rộng kiến thức và bồi dưỡng năng lực thông qua những hoạt động trong nhiều lĩnh vực như giao lưu, đàm phán với lãnh đạo...

Giám đốc dự án có năng lực luôn khích lệ nhân viên sáng tạo, dám đương đầu với mạo hiểm và dám đưa ra quyết định. Đây là cơ hội tốt để nhân viên học tập và phát triển. Giám đốc dự án phải giúp nhân viên nhận thức được rằng trong quá trình

phát triển và học tập khó tránh khỏi sai lầm nhưng không được có cảm giác e ngại trước thất bại. Giám đốc dự án cố gắng phân chia nhiệm vụ cho nhân viên để họ có thể hoàn thành nhiệm vụ ngoài mong đợi với kiến thức phong phú. Ví dụ, nhiệm vụ tận dụng máy quang thăm dò thiết kế kỹ thuật quang học có thể phân cho một kỹ sư có kiến thức thiết kế kỹ thuật quang học có hạn sẽ khiến cho anh ta có thể học được thêm nhiều kiến thức quang học, từ đó có thể cống hiến nhiều hơn cho những công việc tương lai.

Khả năng lãnh đạo của giám đốc dự án

Quá trình giám đốc dự án tiến hành quản lý dự án và thực hiện mục tiêu dự án cũng chính là quá trình lãnh đạo đội ngũ dự án hoàn thành nhiệm vụ thực hiện dự án có hiệu quả. Trong quá trình này, các thành viên của đội ngũ dự án thực hiện những công việc cụ thể của dự án. Giám đốc dự án đứng ở vị trí lãnh đạo, quản lý và điều hành thành viên đội ngũ dự án. Quản lý dự án trước tiên phải quản lý con người. Do đó, việc giám đốc dự án có trình độ lãnh đạo cao hay không ảnh hưởng trực tiếp đến việc thành bại của dự án và quyết định việc thực hiện mục tiêu dự án có thành công hay không. Công tác lãnh đạo dự án bao gồm việc khích lệ các nhân viên đội ngũ dự án đồng tâm hiệp lực làm việc để hoàn thành kế hoạch dự án đã đề ra và thực hiện mục tiêu dự án.

Cùng với sự phát triển của quản lý dự án hiện đại, phương thức lãnh đạo quản lý dự án cũng được chuyển từ phương thức

quản lý mang tính chỉ huy độc đoán của chế độ cấp bậc truyền thống sang phương thức quản lý với hình thức dân chủ. Thực tiễn quản lý dự án cho thấy, phương thức quản lý theo kiểu tham gia dân chủ sẽ đem lại thành công lớn. Trong phương thức lãnh đạo này, công việc mà giám đốc dự án cần phải làm là quy hoạch nên cơ cấu tổ chức và thiết lập nên các quy định và thành viên của đội ngũ dự án, căn cứ vào đó để tự biết mình sẽ phải làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ. Vai trò của một người lãnh đạo đòi hỏi giám đốc dự án không chỉ đơn giản hạ mệnh lệnh, chỉ thị mà cần phải dẫn dắt thành viên dự án làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ có hiệu quả.

Phương thức lãnh đạo dân chủ này yêu cầu giám đốc dự án phải phân chia quyền lực đầy đủ cho cấp dưới và các thành viên đội ngũ dự án phải tích cực tham gia. Mỗi người đều có nguyện vọng thực hiện giá trị bản thân, đều mong muốn có được quyền lực nhất định, có không gian phát huy năng lực của mình. Tuy nhiên, không phải giám đốc dự án nào cũng có thể hiểu hết được phương thức lãnh đạo tham gia dân chủ này. Phương thức này đòi hỏi giám đốc dự án phải giao quyền lực nhất định cho mỗi thành viên dự án và phân chia trách nhiệm tương ứng cho họ. Nếu như ủy quyền quá ít thì sẽ ảnh hưởng đến cơ chế kích lệ dân chủ này, ảnh hưởng đến lòng nhiệt tình tham gia của thành viên, từ đó cản trở tính sáng tạo và hiệu quả công việc của mỗi cá nhân; nếu ủy quyền quá nhiều, trách nhiệm ít thì tạo nên thói quen sống không có tổ chức, tự do vô lối và trách nhiệm đối với rủi ro quá ít, cuối cùng dẫn đến mất khả năng điều hành công việc và ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu dự án.

Phương thức lãnh đạo và năng lực lãnh đạo của giám đốc dự án là những yếu tố mang tính khoa học, nó vừa không phải tuân theo tiền lệ nào và cũng không theo một công thức nào. Giám đốc dự án có năng lực lãnh đạo và thành công luôn biết trong điều kiện và hoàn cảnh nào thì áp dụng phương thức quản lý nào là thích hợp. Giám đốc dự án có năng lực là người biết làm thế nào để khích lệ thành viên của mình và đồng thời có thể tạo môi trường làm việc hài hòa cho họ. Trong môi trường như vậy, mỗi thành viên đều có nguyện vọng thực hiện giá trị bản thân và từ đó có thể hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc. Giám đốc dự án có năng lực cũng phải biết làm thế nào để bồi dưỡng tinh thần cho thành viên đội ngũ dự án. Khi đội ngũ dự án hoàn thành xuất sắc mục tiêu dự án, giám đốc dự án cần phải biết khen thưởng như thế nào, thưởng cái gì; khi đội ngũ dự án gặp khó khăn và vướng mắc thì biết làm thế nào để khích lệ, làm thế nào để tạo lòng tin cho họ; khi nhân viên thất bại, giám đốc dự án cũng nên biết làm thế nào để chỉ đạo, phê bình và trừng phạt thích đáng.

Khả năng quyết sách của giám đốc dự án

Giám đốc dự án có năng lực cần phải biết quyết sách kịp thời và đúng đắn. Quyết sách chính là đưa ra lựa chọn đối với những phương án của một phương châm làm việc nào đó. Quyết sách là trọng tâm của công tác kế hoạch. Nếu như không đưa ra quyết sách thì kế hoạch sẽ không có mục đích mà chỉ mang tính chất nghiên cứu và phân tích. Đôi khi, giám đốc dự án phải coi quyết sách là công tác trọng điểm của mình, bởi vì họ luôn luôn phải lựa

chọn làm gì, ai làm, khi nào làm và làm như thế nào? Tuy nhiên, đưa ra quyết sách chỉ là một bước của công tác kế hoạch. Mỗi quyết sách thực tế đều cần được phối hợp với một số kế hoạch khác, vì vậy không thể phán đoán một cách phiến diện phương châm làm việc có chính xác hay không. Trước khi thực hiện quyết sách cần phải phân tích và nghiên cứu một cách hệ thống. Khả năng quyết sách của giám đốc dự án là dựa trên cơ sở tổ chất của bản thân giám đốc dự án. Muốn nâng cao khả năng quyết sách, trước tiên giám đốc dự án phải nâng cao tố chất, kiến thức, năng lực và phẩm cách của bản thân. Trong cùng một hoàn cảnh, cùng một sự việc, những giám đốc dự án có tố chất khác nhau cũng có thể đưa ra những quyết sách giống nhau. Nhưng trong một trường hợp nào đó, đặc biệt là khi hoàn cảnh có sự thay đổi lớn hoặc có rủi ro cao, một số giám đốc dự án thường tỏ ra do dự, không biết nên làm gì, trong khi những giám đốc dự án có tố chất cao lại biết dựa vào khả năng của mình để đưa ra những quyết sách và phán đoán phù hợp.

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. Tục ngữ có câu: Giang sơn dễ đổi, bản tính khó rời. 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 bên trong của con người và phần lớn là do trời sinh. Một giám đốc dự án thành công cần phải có tính cách tốt. Tính cách của giám đốc dự án quyết định một phần nào đó kỹ năng xử lý hành vi và kỹ năng giao tiếp với mọi người, thậm chí nó còn có thể ảnh hưởng đến quyết sách của họ.

Giám đốc dự án thành công cần có những phẩm chất về tính cách sau:

- Tính tình cởi mở, giỏi giao tiếp.
- Tính cách hướng ngoại, dễ gần và dễ bao dung.
- Có ý chí, có lập trường, có thể chấp nhận thất bại và áp lực, không ngại khó khăn.
- Kiên quyết và bình tĩnh khi xử lý công việc, không mềm yếu, cũng không quá xốc nổi, có những ý kiến độc đáo.
- Làm việc linh hoạt, biết ứng biến và không vi phạm nguyên tắc.

Đương nhiên, con người không có ai là hoàn hảo. Khi lựa chọn và đề bạt giám đốc dự án, chúng ta cũng không thể vì một khuyết điểm nào đó của anh ta mà để mất đi một giám đốc dự án tài giỏi. Hoàn cảnh có thể tạo nên con người, giám đốc dự án thành công đều được rèn luyện từ thực tiễn của nhiều dự án.

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. Phẩm chất đạo đức có thể chia làm hai phương diện: thứ nhất là phẩm chất đạo đức xã hội, thứ hai là phẩm chất đạo đức hành vi cá nhân.

1. Phẩm chất đạo đức xã hội.

Giám đốc dự án cần có phẩm chất đạo đức xã hội tốt, cần có trách nhiệm đạo đức đối với an ninh, văn minh, tiến bộ và phát triển kinh tế xã hội. Có một số dự án đầu tư tuy hiệu quả kinh tế tương đối khả quan đối với bản thân giám đốc dự án, nhưng có thể lại gây ảnh hưởng đến lợi ích xã hội. Ví dụ, khách hàng muốn giám đốc dự án thực hiện dự án khai thác kim loại quý hiếm ở một khu thắng cảnh. Trong khu thắng cảnh thiên nhiên này có rất nhiều kim loại quý hiếm trên thị trường trong nước và quốc tế. Việc đầu tư xây dựng dự án này tất nhiên có hiệu quả kinh tế cao, nhưng xét từ góc độ lợi ích xã hội và công chúng, việc đầu tư xây dựng dự án này lại phá hoại hiệu quả tổng thể của khu thắng cảnh và đương nhiên sẽ gây ô nhiễm môi trường, phá hoại môi trường sinh thái. Tuy nhiên, giám đốc dự án không thể thay đổi được động cơ đầu tư của khách hàng. Nhưng một giám đốc dự án có trách nhiệm xã hội cao có thể thông qua kiến nghị và quy hoạch dự án để làm cho hiệu ứng phụ của dự án đối với xã hội giảm đến mức tối thiểu, đảm bảo thống nhất lợi ích xã hội với lợi ích khách hàng và lợi ích bản thân.

2. Phẩm cách đạo đức cá nhân.

Phẩm cách đạo đức cá nhân quyết định nguyên tắc và phương thức hành vi cá nhân. Trong cơ chế kinh tế thị trường và kinh tế hàng hóa hiện nay, con người luôn luôn ham lợi. Dưới sự ảnh

hưởng của tính ham lợi, giám đốc dự án cũng có thể bỏ qua đạo đức và pháp luật. Trong quản lý dự án hiện đại, giám đốc dự án phải đối diện với những dự án công trình lớn, phức tạp, phải điều hành vốn tài sản lớn. Nếu như phẩm chất đạo đức của cá nhân giám đốc dự án không tốt sẽ rất dễ bị lòng tham làm mờ mắt, cậy quyền mưu lợi. Để lấy của công làm của tư, giám đốc dự án sẽ bớt xén nguyên vật liệu của dự án dẫn đến thất bại của dự án hoặc tạo nên tổn thất không thể cứu vãn cho dự án.

Do đó, một giám đốc dự án giỏi cần phải bảo đảm mọi thành viên của ban giám đốc dự án và đội ngũ dự án nghiêm túc tuân theo kỷ cương pháp luật, kiên trì chống lại những hành vi vi phạm như tham ô, lạm dụng của công, trốn thuế..., không được vì cái lợi cá nhân mà để mất đi cái lợi chung. Giám đốc dự án tốt còn phải tuân theo nguyên tắc và quy định của pháp luật và là tấm gương sáng cho nhân viên noi theo.

Quá trình tu dưỡng và nghệ thuật lãnh đạo của giám đốc dự án

Quá trình tu dưỡng của giám đốc dự án

Một giám đốc dự án muốn làm tốt công tác lãnh đạo, hoàn thành trách nhiệm của mình thì ngoài việc nắm được lý luận lãnh đạo, ngoài phương pháp khích lệ và giao tiếp còn phải quan tâm đến quá trình tu dưỡng để có được tố chất của nhà lãnh đạo. Tổ

chất của con người chủ yếu là do bẩm sinh. Tu dưỡng là chỉ sự học tập rèn luyện cá nhân. Tổ chất là phương diện nội dung cá tính trong phạm trù tâm lý học quản lý. Phần này chúng tôi chỉ chú trọng thảo luận về vấn đề tu dưỡng.

Một giám đốc dự án có tu dưỡng sẽ cải thiện được mối quan hệ giữa bản thân với các thành viên khác. Sự tu dưỡng của nhà lãnh đạo thậm chí còn quan trọng hơn cả kiến thức của họ. Bởi vì mỗi một hình thức hành vi đều có thể có được qua học hỏi để vận dụng một cách thành thạo. Nội dung tu dưỡng dưới đây được đề ra cho chức năng này.

1. Phải có kiến thức mà một nhà lãnh đạo cần có.

Quan sát một số nhân viên chủ quản, điều làm chúng ta cảm thấy ngạc nhiên là họ dường như không có khả năng tưởng tượng mà thực hiện công việc một cách máy móc, có người không bao giờ suy xét xem làm thế nào để trở thành nhà lãnh đạo tốt. Nếu như hiểu được những nhân tố để lãnh đạo có hiệu quả và các phương thức lãnh đạo linh hoạt thì giám đốc dự án sẽ lãnh đạo có hiệu quả hơn. Đương nhiên, một nhân viên chủ quản không thể nắm bắt được hết toàn bộ phạm vi lý luận lãnh đạo và công tác nghiên cứu rộng lớn như vậy. Nhưng nhân viên chủ quản cần phải học và nắm được nội dung cơ bản được trình bày ở cuốn sách này. Những nội dung này tuy có thể chỉ phù hợp trong một phạm vi nào đó nhưng lại là kiến thức cơ bản cần thiết cho một người lãnh đạo. Đương nhiên chỉ hiểu những kiến thức này thôi là chưa đủ, nhân viên quản lý còn cần phải có khả năng ứng dụng chúng vào thực tế.

2. Biết đặt địa vị của mình vào địa vị của người khác.

Đây là khái niệm tâm lý học. Điều này có nghĩa là một người đem ý thức và khả năng tưởng tượng của bản thân truyền sang cho người khác. Như chúng ta thường nói, đây chính là khả năng biết đặt địa vị của mình vào địa vị của người khác để mô phỏng tình cảm, ý kiến và quan niệm giá trị của người khác.

Một nhân viên chủ quản cũng giống như những người khác, có mục tiêu, quan niệm giá trị và có cách nghĩ của riêng mình. Nếu không hiểu và đứng từ vị trí của người khác, anh ta thường sẽ cho rằng người khác cũng giống mình, quan điểm đối với sự việc cũng giống mình. Tuy cũng có thể có trường hợp ngoại lệ nhưng phần lớn thực tế lại không như vậy. Do đó, nhân viên chủ quản không nên chủ quan cho rằng tình cảm của mọi người đều giống nhau. Nếu như giám đốc dự án có suy nghĩ sai lầm như vậy thì sẽ có tác phong độc đoán, gia trưởng. Nhân viên chủ quản cần phải tìm hiểu nhân viên một cách toàn diện. Ngoài công việc còn phải tìm hiểu quan hệ, mức sống và sức khỏe của cá nhân họ. Thế nhưng, đặt mình vào vị trí của cấp dưới cũng là chưa đủ; chân thành, thẳng thắn và tích cực tìm hiểu cấp dưới mới là điều quan trọng. Nhân viên chủ quản nếu có thể tự hỏi “nếu mình là họ mình sẽ làm như thế nào” thì đó chính là cảm giác muốn được thử để biết. Biết đặt mình vào vị trí của cấp dưới tất nhiên sẽ được họ tin tưởng, từ đó mới đặt được cơ sở nền móng cho công tác lãnh đạo có hiệu quả.

3. Tính khách quan.

Giám đốc dự án nên quan sát và tìm hiểu nguyên nhân của sự việc mà không nên phụ thuộc vào tình cảm cá nhân. Giám đốc

dự án cũng là con người, tất nhiên sẽ có tình cảm nhất định với cấp dưới, vì vậy, phải đánh giá khách quan nhân viên cấp dưới và phán đoán nguyên nhân thực sự của sự việc, đồng thời áp dụng những phương pháp tích cực để giúp đỡ họ. Điều này đòi hỏi nhân viên chủ quản không chỉ cần quan tâm đến vai trò “vào vai” của mình mà còn phải cân nhắc giữa vai trò đó và tính khách quan.

Để bồi dưỡng tính khách quan, giám đốc dự án cần phải có ý chí rèn luyện. Giám đốc dự án chỉ cần có quyết tâm tu dưỡng là có thể khắc phục được những xu hướng phán đoán sai lầm, tránh được những trạng thái cảm xúc như phẫn nộ, oán trách hay làm việc theo cảm tính. Nhà lãnh đạo biết khống chế tình cảm và phân tích nó một cách bình tĩnh có nghĩa là đã được tu dưỡng.

4. Cần phải hiểu rõ bản thân.

Mọi giám đốc dự án đều muốn hiểu tại sao mình lại làm như vậy, hành động của mình sẽ khiến cho người khác phản ứng ra sao, có gây phản cảm với người hay không. Chính vì vậy, giám đốc dự án cần phải hiểu mình, nếu không sẽ rất khó thông cảm hoặc đối xử với người khác một cách khách quan.

Giám đốc dự án nên hiểu thái độ và thói quen xử lý công việc của mình cũng như ảnh hưởng của nó đối với nhân viên dự án để điều chỉnh những lời nói, cử chỉ có thể gây ảnh hưởng xấu đến nhân viên. Điều này cũng có nghĩa là giám đốc dự án phải có khả năng hiểu mình, đồng thời nên tìm hiểu nguyên nhân gây ra phản ứng về cử chỉ hành động của mình. Ví dụ như làm thế nào để thông

qua việc điều tra tìm ra nguyên nhân của các phản ứng khác nhau, từ đó mới nhận thức được chính xác về bản thân mình, hiểu được vai trò của mình, đó mới là điều quan trọng.

Nghệ thuật lãnh đạo của giám đốc dự án

Tổ chức trong xã hội hiện đại thường là tổ chức mang tính xã hội, được hình thành từ nhiều nhân tố mang tính xã hội tương đối phức tạp. Do vậy, tổ chức này thường đưa ra yêu cầu cao hơn đối với phương thức lãnh đạo của giám đốc dự án trong tổ chức, đồng thời cũng đòi hỏi công việc của giám đốc dự án cần có tính sáng tạo. Nghệ thuật lãnh đạo chính là sự thể hiện của phương pháp lãnh đạo mang tính sáng tạo. Trong quá trình thực hiện chức năng chỉ đạo và lãnh đạo phải biết kết hợp giữa khoa học và nghệ thuật. Giám đốc dự án cần có khả năng và kỹ xảo vận dụng phương pháp và nguyên tắc lãnh đạo một cách linh hoạt để lãnh đạo những thành viên đội ngũ dự án vượt qua khó khăn trở ngại trên con đường tiến lên phía trước để thực hiện tốt mục tiêu dự định. Nội dung của nghệ thuật lãnh đạo cho đến nay vẫn chưa có kết luận thống nhất nhưng nói chung, nó được chia làm 2 loại: Thứ nhất, được coi là nghệ thuật thực hiện chức năng, nghệ thuật ủy quyền, nghệ thuật dùng người, nghệ thuật chỉ đạo, nghệ thuật khích lệ và cổ vũ nhân viên... Thứ hai, được coi là nghệ thuật mang tính nâng cao hiệu quả của công việc. Ngoài những nội dung trên, nghệ thuật lãnh đạo còn bao gồm việc sắp xếp thời gian và công việc của bản thân một cách chính xác, xử lý tốt các mối quan hệ trên nhiều phương diện và thu hút nhân viên tham gia quản lý.

Nghệ thuật lãnh đạo được xây dựng trên cơ sở kinh nghiệm và quá trình bồi dưỡng tố chất cá nhân của giám đốc dự án. Tích cực nghiên cứu nghệ thuật lãnh đạo sẽ có lợi cho việc nâng cao hiệu quả công việc và có lợi cho mối quan hệ chặt chẽ giữa giám đốc dự án và thành viên trong đội ngũ dự án. Như vậy sẽ có thể tạo nên một hoàn cảnh mới vừa tập trung vừa dân chủ, vừa kỷ luật vừa tự do, vừa có tính thống nhất ý chí vừa có sự thoải mái về tinh thần... Do đó, đối với bất cứ quốc gia nào hay tổ chức nào thì nghệ thuật lãnh đạo cũng đóng vai trò quyết định đối với việc tạo nên một tổ chức tốt.

Những nguyên tắc có lợi cho giám đốc dự án

Một giám đốc dự án cần phải có nghệ thuật quản lý và được tu dưỡng đầy đủ. Tạp chí hàng tháng mang tên “Kinh tế và đời sống” của Liên Xô cũ đã đăng bài viết về “nghệ thuật quản lý” và đưa ra một số nguyên tắc cơ bản về phương diện này để chúng ta học tập.

Bài viết đã đưa ra những đặc tính quan trọng mà một giám đốc dự án cần phải có, đó là phải hiểu người khác, hiểu được ưu điểm và nhược điểm của họ; nếu như nhược điểm của một người chỉ là số ít so với những ưu điểm nổi bật của họ thì nên khoan dung đối với nhược điểm đó; phải biết thông cảm và quan tâm tới cấp dưới. Do mỗi người đều có tác phong riêng nên cần phải tạo nên tiêu chuẩn của người lãnh đạo. Tuy nhiên, trên thực tế đây lại là điều rất khó thực hiện. Cho dù vậy, trong công tác quản lý của bất cứ tổ chức nào cũng phải có nguyên tắc chung. Nhân viên chủ quản

của các tổ chức nếu có thể cùng với nhân viên tuân theo những nguyên tắc này thì rõ ràng sẽ có lợi cho công việc. Dưới đây là một vài nguyên tắc cơ bản sau:

- Nghệ thuật giúp đỡ người khác một cách chân thành. Đây là nguyên tắc quan trọng vì lương thiện chính là đặc trưng của sức mạnh.

- Bất cứ lúc nào cũng không được làm tổn thương đến lòng tự trọng của nhân viên.

- Tuyệt đối không được có hành vi hai mặt: không được có thái độ nịnh trên nạt dưới.

- Luôn biết dùng những từ ngữ mang tính tôn trọng để xưng hô với cấp dưới.

- Không được ngại việc mới. Nếu làm việc gì cũng dùng cách cũ của 20 năm trước thì bạn sẽ trở thành người bảo thủ.

- Khi tìm ra những điểm sai sót nào, trước khi áp dụng phương pháp nào đó cần phải cố gắng nhẫn nại lắng nghe lời giải thích của người mắc sai lầm.

- Không biết lắng nghe ý kiến người khác là khuyết điểm lớn của người lãnh đạo. Do đó, phải học cách để lắng nghe, thậm chí không được nói những câu như “anh hãy nói ngắn gọn một chút” để ngắt lời của nhân viên.

- Hãy tin những người đáng tin cậy. Đối với một nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao, không nên dùng quá nhiều những chỉ thị và nhắc nhở khiến cho họ cảm thấy bối rối. Hãy để họ được yên tĩnh, không bị làm phiền khi làm việc.

- Đối với những người làm việc tốt không nên tiếc lời cảm ơn. Có một số nhà lãnh đạo cảm thấy chỉ có thúc giục nhân viên mới là việc làm cần thiết, còn biểu dương chỉ làm cho anh ta tự mãn kiêu ngạo, đó là một quan niệm hết sức sai lầm. Sự biểu dương của lãnh đạo là nhân tố hữu hiệu nhất để khích lệ nhân viên tích cực phấn đấu.

- Nếu một ai đó phạm sai lầm cần phải nhắc nhở hay cảnh cáo, bạn hãy gặp riêng người đó để nói chuyện. Phần lớn mọi người đều tối kỵ bị trách mắng trước mặt đồng nghiệp, không thích bị chỉ trích ngay tại hiện trường.

- Cho dù thế nào cũng không được phân chia cấp dưới ra thành 2 nhóm “tốt” và “xấu”. Bạn hãy luôn quan niệm rằng, ưu điểm của con người luôn nhiều hơn nhược điểm, điều cần thiết là chúng ta phải biết cách khích lệ ưu điểm và khống chế nhược điểm.

- Cần phải kịp thời thông báo cho cấp dưới những kế hoạch và ý định của mình. Điều này sẽ tạo nên sự nỗ lực chung và không khí tin tưởng trong tập thể, có lợi cho việc cả tập thể cùng thực hiện ý tưởng của bạn một cách vui vẻ.

Thực tiễn chứng minh, phương pháp ủy quyền của giám đốc dự án cho thành viên đội ngũ dự án sẽ cải thiện diện mạo tinh thần của thành viên và họ sẽ không phụ lòng tin và kỳ vọng của bạn, có lợi cho việc phát huy tiềm năng của thành viên dự án. Giám đốc dự án tốt nên có trách nhiệm gánh vác sai lầm.

Tuyển chọn và huấn luyện giám đốc dự án

Mục đích của việc nghiên cứu tổ chức của giám đốc dự án là tìm hiểu xem làm thế nào để lựa chọn và bồi dưỡng được một giám đốc dự án tốt và có lợi cho việc thực hiện dự án có hiệu quả, thực hiện mục tiêu của dự án với chất lượng cao. Giám đốc dự án có thể tuyển từ bên ngoài doanh nghiệp.

Tuyển chọn từ bên ngoài

Tuyển chọn từ bên ngoài là hình thức công khai thông báo tin tuyển dụng, quy định yêu cầu về các phương diện như phẩm chất chính trị, trình độ nghiệp vụ và năng lực lãnh đạo hoặc quy định về học lực, kinh nghiệm lãnh đạo, trình độ ngoại ngữ và

tuổi tác đối với giám đốc dự án. Người ứng tuyển trước tiên phải nộp sơ yếu lý lịch cho đơn vị tuyển dụng. Đơn vị tuyển dụng chọn ra một bộ phận thực hiện phỏng vấn và kiểm tra. Phương pháp công khai tuyển chọn này có lợi cho việc tận dụng triệt để nguồn nhân tài.

Nguyên nhân của việc tuyển dụng là nhu cầu làm việc, muốn đạt được mục đích tuyển dụng cần phải đồng thời thực hiện trách nhiệm lựa chọn người giỏi và cạnh tranh công bằng, nghiêm túc tiến hành tuyển chọn theo quy định của pháp luật.

Bố trí vị trí làm việc một cách khoa học

Bố trí vị trí làm việc một cách khoa học và hợp lý tức là vận dụng nguyên lý phân loại chức năng, dựa vào những yếu tố tính chất công việc, mức độ trách nhiệm, mức độ phức tạp và những điều kiện tư cách cần thiết để tiến hành điều tra, phân tích, đánh giá toàn diện tình trạng vị trí kỹ thuật chuyên môn, thiết lập nên nhiều vị trí công việc khác nhau và xác định rõ số lượng nhân viên cần tuyển, công việc cần tuyển, kiểm tra, thăng tiến, thưởng phạt có trình tự, phát huy vai trò trọng tâm trong việc sắp xếp vị trí làm việc.

Khi bố trí vị trí và điều kiện làm việc cho nhân viên cần phải có thông báo bằng văn bản cho nhân viên đơn vị. Đối với việc tuyển dụng từ bên ngoài cần phải làm tốt công tác tuyên truyền để nhân viên kỹ thuật báo cáo tình hình vị trí thiếu hụt và điều kiện của bản thân.

Thành lập cơ cấu tuyển chọn và quy định trình tự tuyển chọn

Thành lập nên nhóm lãnh đạo tuyển dụng bao gồm lãnh đạo hành chính, lãnh đạo công tác Đảng, lãnh đạo công tác kỹ thuật chuyên môn. Nhóm tuyển dụng này nghiên cứu đưa ra kế hoạch và quy định tuyển dụng, tiến hành công bố thông báo tuyển chọn trong phạm vi nhất định. Hồ sơ của những người ứng tuyển sẽ được bộ phận nhân sự lựa chọn và chuyển những trường hợp đạt điều kiện cơ bản sang cho nhóm tuyển dụng thẩm duyệt. Đơn vị tuyển người có thể áp dụng hình thức phỏng vấn trực tiếp để kiểm tra. Nhóm tuyển dụng tổng hợp cho điểm, căn cứ vào số điểm để lựa chọn, sau đó bộ phận nhân sự chính thức thông báo cho người trúng tuyển, đồng thời công bố kết quả tuyển dụng.

Tuyển chọn giám đốc dự án là khâu quan trọng nhất, vì vậy quá trình tuyển chọn không nên quá sơ sài. Các nước trên thế giới đã căn cứ vào kinh nghiệm lâu năm để tổng kết nên sơ đồ trình tự tuyển dụng như sau (*xem sơ đồ 3-1*).

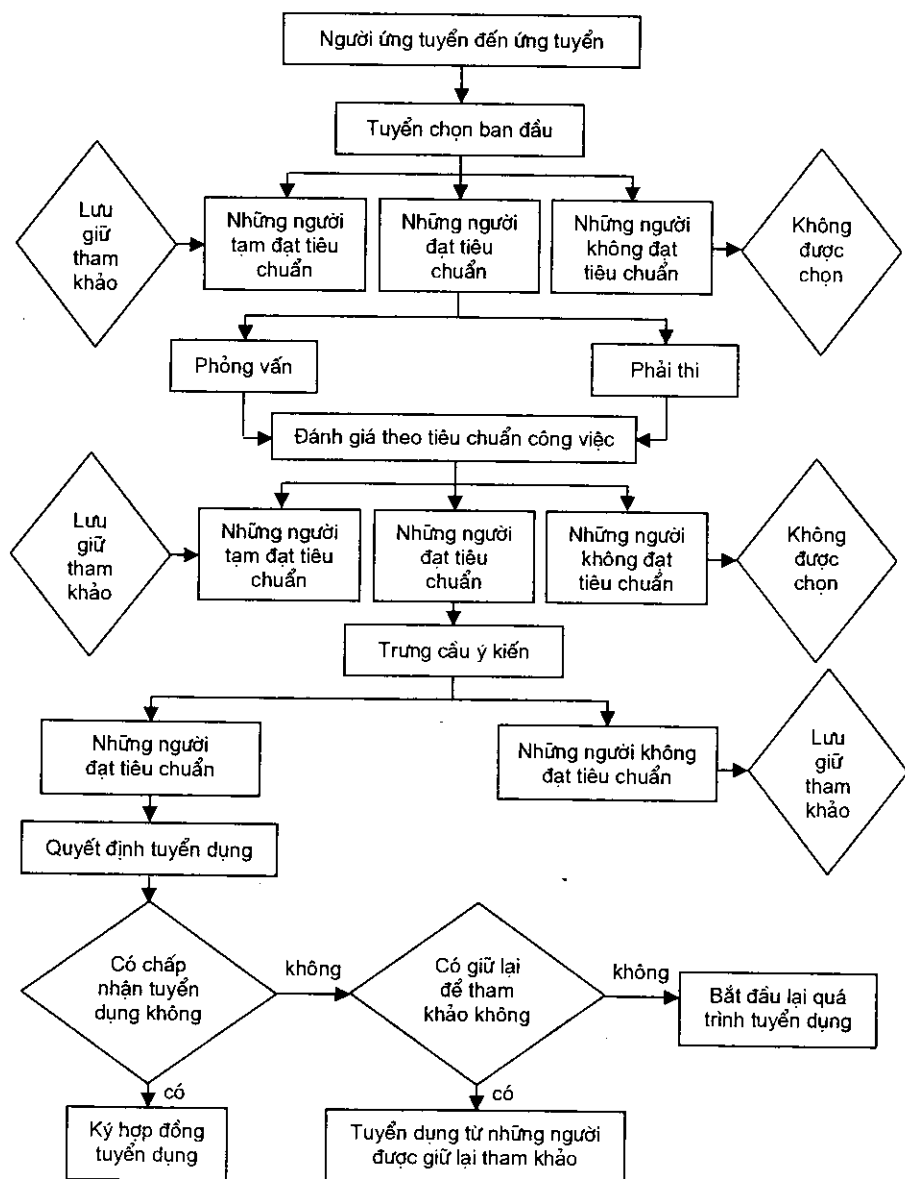
Phương pháp quản lý cụ thể

Trước tiên phải xác định rõ thời hạn tuyển dụng. Thời hạn tuyển dụng của vị trí nghiên cứu khoa học và công trình có thể trùng với thời gian kế hoạch của một chủ đề nghiên cứu khoa học. Trước khi tuyển dụng chính thức, ứng cử viên cần phải trải qua thời kỳ thử việc nhất định (thường là 3 tháng), nếu đạt tiêu chuẩn mới chính thức tuyển dụng. Những người không trúng tuyển được sắp xếp vào vị trí công việc khác.

Sau đó cần phải xác định nghĩa vụ và quyền lợi của đôi bên. Người ứng tuyển có quyền đưa ra yêu cầu đãi ngộ về tiền lương, phúc lợi và điều kiện làm việc, thời gian tiếp tục học tập. Trong thời gian tuyển dụng, người ứng tuyển cần phải thực hiện trách nhiệm của mình đối với công việc và chịu sự kiểm tra của đơn vị tuyển dụng. Trong điều kiện người được tuyển dụng mất đi điều kiện thực hiện nhiệm vụ tương ứng, không hoàn thành nhiệm vụ công việc được giao, hoặc không nhiệt tình thực hiện nhiệm vụ thì đơn vị tuyển dụng có thể hủy hợp đồng tuyển dụng. Giám đốc dự án sau khi bị hủy hợp đồng không được hưởng chế độ đãi ngộ như trước.

Tiếp theo là ký hợp đồng tuyển dụng. Hợp đồng tuyển dụng do lãnh đạo hành chính đơn vị ký trực tiếp với nhân viên ứng tuyển, sau đó tuyên bố tình hình tuyển dụng trước cuộc họp toàn công ty, cuối cùng là ban bố quyết định tuyển dụng. Việc làm này khiến cho hai bên cùng có trách nhiệm, bên được tuyển dụng thì cảm thấy vinh hạnh và bên tuyển dụng thì khích lệ được tinh thần tích cực làm việc của bên được tuyển dụng.

Cuối cùng phải tăng cường quản lý sau tuyển dụng. Sau khi tuyển dụng, bên tuyển dụng phải thông qua chế độ kiểm tra để lập nên bộ hồ sơ theo dõi thành tích, đồng thời tiến hành quản lý nhân viên theo quyền hạn của cán bộ quản lý. Trong quá trình quan sát nên chú trọng đến tiêu chuẩn chính trị và coi thành tích thực tế của công việc là nội dung chính. Kết hợp giữa kiểm tra định kỳ và kiểm tra định lượng; kết hợp giữa kiểm tra thường ngày và kiểm tra khi kết thúc thời kỳ tuyển dụng, kiểm tra kết hợp với chế độ thăng chức và chế độ thưởng phạt.



Sơ đồ 3-1: Sơ đồ trình tự tuyển dụng giám đốc dự án

Tuyển dụng nội bộ

Ngoài những giám đốc dự án được tuyển dụng công khai, rất nhiều giám đốc dự án đã được lựa chọn và bồi dưỡng từ công việc thực tế. Doanh nghiệp nên bồi dưỡng đối với những người có tài năng và có hứng thú đối với công việc, đồng thời để cho những người muốn thay đổi vị trí công tác làm quen với nghiệp vụ mới. Một người làm việc lâu năm trong bộ phận kỹ thuật công trình thì nên để họ đảm nhận chức vụ người phụ trách của một bộ phận hoặc trợ lý giám đốc dự án. Sau khi họ đã tương đối thành thạo trong công tác kỹ thuật, dự toán chi phí và tiến độ kế hoạch thì có thể để anh ta đảm nhận một dự án nhỏ. Nếu anh ta thành công lại tiếp tục giao làm giám đốc dự án công trình tương đối lớn để anh ta được bồi dưỡng từng bước trong thực tiễn. Phương pháp cụ thể để tuyển dụng một giám đốc dự án là:

Phương pháp đánh giá bình bầu

Các cán bộ lãnh đạo cùng thảo luận với nhau, đánh giá bình bầu từng người để chọn ra một người có thể đảm nhận chức vụ giám đốc dự án. Công việc đánh giá mang tính cơ sở này vừa dựa trên những thành tích đã đạt được trong học tập vừa dựa trên chuyên môn và năng lực công tác thực tế.

Phương pháp đánh giá hành động

Tạo nên một số tình huống cấp bách trong quá trình thực hiện dự án để cho đối tượng ứng tuyển xử lý, sau đó tiến hành đánh giá

xem anh ta có nắm bắt được cốt lõi của vấn đề trong khi xử lý vấn đề hay không, có kiên quyết hành động, phát hiện được chiều sâu của vấn đề và có chú ý đến những mối liên hệ nội tại giữa các vấn đề hay không. Cuối cùng là đánh giá và kết luận xem người đó có thể được đề bạt lên làm giám đốc dự án hay không.

Biện pháp đánh giá tâm lý trong cuộc họp đánh giá

Người ứng cử được mời đến gặp mặt hội đồng đánh giá tuyển dụng nhân viên và một số nhân viên trong hội đồng đánh giá tiến hành kiểm tra trắc nghiệm về năng lực công tác thực tế và tâm lý của người ứng cử đó, cuối cùng đưa ra đánh giá làm căn cứ lựa chọn giám đốc dự án.

Huấn luyện và bồi dưỡng giám đốc dự án

Nội dung huấn luyện

Khi công ty tuyển dụng giám đốc dự án, tuy đã tiến hành lượng lớn công việc và áp dụng nhiều biện pháp khoa học để kiểm tra và trắc nghiệm, nhưng giám đốc không phải là ngay ban đầu đã có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc quy định, thậm chí còn thiếu thái độ đồng tâm hiệp lực trong tập thể công ty. Do đó, công ty phải tiến hành đào tạo bồi dưỡng để họ nắm được những kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết cho công việc.

Ngoài ra, công ty và giám đốc đang tồn tại và phát triển trong môi trường kỹ thuật và kinh tế không ngừng biến động. Điều này đòi hỏi giám đốc dự án phải có kiến thức, kỹ năng và thái độ làm việc thích ứng với môi trường bên ngoài, tức kiến thức và thái độ không ngừng đổi mới, kỹ năng không ngừng được nâng cao.

Vì vậy, công tác bồi dưỡng và huấn luyện giám đốc dự án là nhằm vào hai đối tượng, một là giám đốc dự án mới tuyển dụng và một là giám đốc hiện có của công ty.

Có rất nhiều phương thức bồi dưỡng giám đốc dự án, ngoài ra, những phương thức này lại phát triển theo sự phát triển của thực tiễn. Chúng ta vẫn thường hay sử dụng hai khái niệm “bồi dưỡng” và “huấn luyện”, nhưng hàm ý thực sự của nó lại vô cùng sâu sắc và phong phú. Nội dung hoàn chỉnh của bồi dưỡng và huấn luyện là: Thông qua nhiều phương thức hướng dẫn và truyền thụ để cải thiện phương thức hành vi của giám đốc dự án về kiến thức, chức năng và thái độ để từ đó đạt được tiêu chuẩn mong muốn.

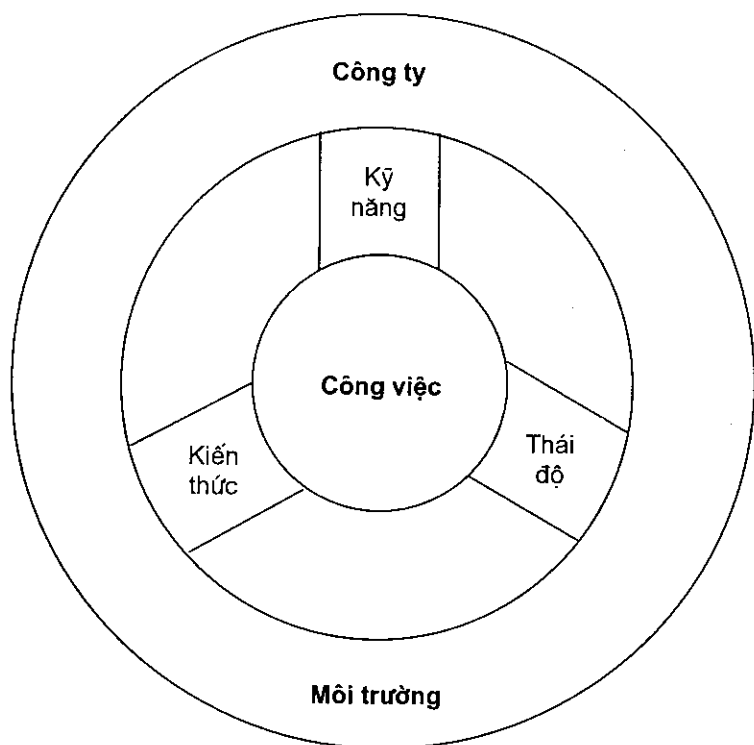
Do đó, công tác bồi dưỡng huấn luyện giám đốc dự án hoàn chỉnh của công ty bao gồm 3 nội dung sau (*xem hình 3-4*):

Trước tiên là bồi dưỡng kiến thức tổng hợp. Thông qua công tác bồi dưỡng giúp cho nhân viên có được những nhân tố kiến thức cần thiết để trở thành giám đốc dự án (tổ chất cụ thể đã được chúng tôi đề cập ở trên), hơn nữa, còn phải để giám đốc dự án hiểu được tình hình cơ bản của công ty như chiến lược và mục tiêu phát triển, phương châm kinh doanh, tình hình kinh tế và chế độ quy định của công ty.

Tiếp theo là bồi dưỡng năng lực. Thông qua công tác bồi dưỡng có thể làm cho giám đốc dự án nắm được kỹ năng cần thiết để trở thành một giám đốc dự án thực thụ như năng lực quyết sách, kỹ năng đàm phán, kỹ năng xử lý quan hệ giao tiếp và kỹ năng lãnh đạo.

Cuối cùng là bồi dưỡng về thái độ. Thái độ của giám đốc dự án ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của nhân viên đội ngũ dự án và hiệu quả thành tích của công ty. Cần phải thông qua huấn luyện, bồi dưỡng để xây dựng nên sự tin tưởng lẫn nhau giữa giám đốc dự án và công ty, bồi dưỡng sự trung thành đối với công ty, bồi dưỡng thái độ và tinh thần mà anh ta cần có, tăng cường tinh thần làm chủ của giám đốc dự án.

Hoàn cảnh môi trường có liên quan chặt chẽ tới hình ảnh của công ty, đặc biệt là khi giám đốc dự án phải đi công tác trong lúc đang tiến hành quản lý dự án. Trên thực tế, người giám đốc này có tư cách pháp nhân đại diện cho toàn bộ công ty, hành động và lời nói của giám đốc ảnh hưởng trực tiếp đến hình tượng và danh tiếng của công ty. Do đó, công ty nên xuất phát từ lợi ích tổng thể và lợi ích lâu dài của bản thân, áp dụng nhiều phương pháp để tạo nên niềm tự hào đối với công ty, tạo nên sức hấp dẫn của công ty, khiến cho giám đốc dự án tự giác bảo vệ lợi ích và uy tín của công ty.



Hình 3-4: Nội dung đào tạo

Nguyên tắc cơ bản và mục tiêu của công tác huấn luyện

Xét từ phương diện công ty, công tác bồi dưỡng giám đốc dự án nên chú ý hạn chế những khoản chi phí cơ hội không thích đáng do năng lực và kiến thức của giám đốc dự án không đáp ứng được yêu cầu của công ty hoặc giám đốc dự án có thái độ không tích cực. Nếu công ty không tiến hành bồi dưỡng thì giám đốc cũng có thể nắm được những kỹ

năng và kiến thức cần thiết để hoàn thành công việc của một giám đốc dự án bằng cách tự học, nhưng sẽ mất nhiều thời gian so với việc tiến hành huấn luyện một cách có tổ chức, có kế hoạch và có hệ thống. Nếu để giám đốc dự án tự học trong thời gian dài như vậy mà cuối cùng vẫn không đạt tiêu chuẩn thì công ty sẽ lãng phí đi một khoản chi phí cơ hội.

Xét từ góc độ cá nhân, giám đốc dự án có thể thông qua bồi dưỡng để nâng cao kiến thức và năng lực làm việc, từ đó nâng cao được tính năng động và đạt được mục tiêu của chính bản thân mình.

Sự kết hợp hai phương diện trên chính là tính tất yếu và mục tiêu trong công tác huấn luyện của giám đốc công ty.

Để chỉ đạo công tác bồi dưỡng của công ty đạt hiệu quả cần phải nắm được một số nguyên tắc cơ bản sau đây trong công tác huấn luyện:

- Thường xuyên khích lệ giám đốc tham gia học tập và huấn luyện;
- Phải đặt ra tiêu chuẩn cần đạt được sau huấn luyện;
- Tích cực chỉ đạo sự bồi dưỡng và huấn luyện của giám đốc;
- Bồi dưỡng và học tập phải được thực hiện một cách chủ động chứ không phải là bị động.
- Những người tham gia bồi dưỡng cần phải có được kiến thức từ quá trình bồi dưỡng và có cảm giác hài lòng;
- Áp dụng phương pháp và phương thức huấn luyện hợp lý.
- Phương thức huấn luyện phải đa dạng.
- Đối với đối tượng bồi dưỡng không cùng tầng lớp và không giống nhau thì phải áp dụng phương pháp bồi dưỡng khác nhau.

Ban giám đốc dự án

Do khả năng của cá nhân giám đốc dự án là có hạn nên trong thực tiễn quản lý dự án, phần lớn giám đốc dự án đều thành lập nên ban giám đốc dự án để hỗ trợ mình về quyết sách và thực hiện một số nhiệm vụ nhất định. Chức trách cụ thể, kết cấu tổ chức, thành phần nhân viên của ban giám đốc dự án được đặt ra dựa trên tính chất của dự án, mức độ phức tạp, quy mô và sự liên tục về thời gian. Thông thường, ban giám đốc dự án bao gồm: giám đốc thiết kế, giám đốc quản lý nguyên vật liệu, giám đốc thi công, giám đốc quy hoạch dự án, kế toán và dự toán dự án... Dưới sự lãnh đạo của giám đốc dự án, ban giám đốc dự án sẽ cùng phối hợp quản lý thực hiện những hoạt động nghiệp vụ của dự án công trình.

Chức trách chủ yếu của thành viên ban quản lý dự án

Dưới đây, chúng ta sẽ giới thiệu sơ lược về chức trách của những thành viên chính trong một dự án công trình có quy mô lớn

và tương đối phức tạp. Đối với những dự án quy mô nhỏ thì rõ ràng số lượng thành viên cũng ít, phạm vi trách nhiệm cũng hạn hẹp hơn.

Chức năng chính của giám đốc thực hiện dự án

Giám đốc thực hiện dự án được sự ủy quyền của giám đốc dự án, chủ trì công việc xây dựng công trình tại hiện trường, đại diện cho công ty liên hệ và thỏa thuận những vấn đề có liên quan đến công trình với khách hàng và đơn vị thi công.

Điều hành các công việc thi công, thiết kế, cung ứng và tài chính; chịu trách nhiệm tiến độ công trình, chất lượng công trình, kết toán chi phí công trình và công việc hành chính, an toàn của công trình trong giai đoạn thi công.

Tiến hành đấu thầu thi công và đặt ra những điều khoản bao thầu, tham gia công tác ký hợp đồng bao thầu, xác định hệ thống tổ chức thi công tại hiện trường và trình tự công tác.

Chịu trách nhiệm quản lý những nhân viên làm việc tại hiện trường dưới sự ủy quyền của giám đốc dự án, căn cứ nhu cầu của công việc, tiến hành điều phối một cách hợp lý nhân viên tại hiện trường; kiểm tra phương pháp lập kế hoạch tiến độ thực hiện công trình của đơn vị thi công, tham gia vào thảo luận phương án thi công, những vấn đề an toàn và chất lượng có liên quan.

Thiết lập trình tự kiểm tra tình hình cung ứng nguyên liệu và thiết bị.

Thiết lập hệ thống kiểm tra chi phí công trình, đồng thời cung cấp tư liệu có liên quan cho bộ phận khống chế chi phí.

Sắp xếp công tác nghiệm thu, đồng thời bàn giao tư liệu nghiệm thu công trình.

Tổ chức làm báo cáo và tổng kết tình hình thi công công trình.

Trách nhiệm chính của giám đốc quy hoạch dự án

Giám đốc quy hoạch dự án tiến hành khống chế, điều tiết việc thực hiện kế hoạch dự án và giải quyết những vấn đề có liên quan trong kế hoạch công trình dưới sự chỉ đạo của giám đốc dự án.

Căn cứ vào tiến độ kế hoạch quy định trong hợp đồng đấu thầu thiết lập nên kế hoạch công trình phù hợp với tình hình thực tế của công trình, trong đó có kế hoạch chính của dự án, kế hoạch ban đầu của công trình, kế hoạch chi tiết công trình và kế hoạch năm, kế hoạch quý trong xây dựng công trình.

Chịu trách nhiệm kiểm tra, tìm hiểu và phân tích tình hình thực hiện kế hoạch, dự đoán vấn đề tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến tiến độ công trình, đưa ra những biện pháp và ý kiến để giải quyết.

Làm báo cáo định kỳ về tình hình thực hiện kế hoạch để cung cấp thông tin cho giám đốc dự án áp dụng biện pháp.

Giúp giám đốc dự án đưa ra đánh giá về những thay đổi của dự án và những thay đổi của khách hàng gây ảnh hưởng đến kế hoạch, hỗ trợ giám đốc dự án điều hành công tác thiết kế,

mua bán nguyên vật liệu và kế hoạch xây dựng thi công để giám đốc dự án hoàn thành tốt kế hoạch và tiến độ dự án công trình tổng.

Trách nhiệm chính của kế toán dự án

Dưới sự lãnh đạo của giám đốc dự án và kế toán trưởng, kế toán dự án sẽ phải chịu trách nhiệm về toàn bộ nghiệp vụ kế toán như huy động vốn, lưu thông và kết toán cho dự án công trình; thành lập nên chi phí và tài khoản ngân hàng.

Quản lý các khoản thanh toán của đơn vị chế tạo và đơn vị hợp đồng thầu nhỏ.

Thiết lập nên hệ thống mã số các khoản chi tiêu, công nợ.

Quản lý các khoản chi phí, thiết lập và quản lý công việc tính toán chi phí và những khoản chi dự định về tiền mặt.

Tiến hành thanh toán chi phí cho các đơn vị có liên quan và thu chi phí công trình từ phía khách hàng theo báo cáo thanh toán của đơn đặt hàng và hợp đồng đã ký cùng những chứng từ khác có thể làm căn cứ cho việc thanh toán. Ngoài ra, kế toán còn phải làm những báo cáo sau: báo cáo thu chi, báo cáo tình hình sử dụng tiền vốn, báo cáo chi phí đã thanh toán, báo cáo các khoản đã thu...;sau đó tiếp tục làm báo cáo quyết toán tài chính của dự án công trình. Sau khi được giám đốc dự án phê duyệt sẽ tiến hành quyết toán những khoản nợ đối với khách hàng hoặc đơn vị có liên quan.

Trách nhiệm chính của giám đốc điều phối nguyên liệu

Dưới sự chỉ đạo của giám đốc dự án, giám đốc điều phối nguyên liệu chịu trách nhiệm về công tác mua bán nguyên liệu của dự án công trình, bao gồm đặt mua, vận chuyển, nghiệm thu và bảo quản nguyên liệu và thiết bị.

- Chịu trách nhiệm thiết lập trình tự mua nguyên liệu và quy định làm việc để đáp ứng nhu cầu về tiến độ và chất lượng của dự án công trình.

- Căn cứ vào tình hình mua nguyên liệu dự án để đưa ra ý kiến về cơ cấu tổ chức đặt mua và sắp xếp nhân viên mua nguyên liệu.

- Căn cứ nhu cầu kế hoạch chính của dự án tiến hành kế hoạch mua nguyên liệu công trình.

- Căn cứ vào chỉ tiêu khống chế chi phí và quy định có liên quan của công ty xác lập nên giá cả mua bán nguyên liệu và thiết bị dưới sự hỗ trợ của cán bộ khống chế chi phí.

- Cung cấp danh sách nguyên liệu cần mua, danh sách nhà cung ứng hàng hoá đã được khách hàng chấp nhận.

- Thành lập bộ phận chuyên khảo giá nguyên liệu và thiết bị, bộ phận chuyên đánh giá báo giá của các nhà cung cấp.

- Xác định nhà cung cấp hàng hóa, đồng thời tiến hành ký hợp đồng đặt hàng.

- Giám sát và đôn đốc các nhà cung ứng thực hiện hợp đồng cung cấp hàng hóa, trong đó bao gồm công tác thúc đẩy tiến độ giao hàng, kiểm nghiệm và giám chế thiết bị, vận chuyển và tiếp nhận hàng.

- Tổ chức làm báo cáo về tình hình và tổng kết công tác mua nguyên liệu.

Trách nhiệm chính của giám đốc thiết kế

Dưới sự lãnh đạo của giám đốc dự án, giám đốc thiết kế phụ trách tổ chức, điều hành công tác thiết kế của công trình này, bảo đảm toàn diện về tiến độ và chất lượng thiết kế.

- Chịu trách nhiệm tổ chức thiết lập kế hoạch chính về thiết kế dự án và kế hoạch chi tiết về giờ làm của công nhân viên thiết kế trong giai đoạn thiết kế.

- Chịu trách nhiệm tổ chức, thiết lập nên bảng ghi chép về những rủi ro thiết kế công trình và những điều kiện có thể đảm bảo tính nghệ thuật, bố trí cho các chuyên gia nghiên cứu, thẩm tra những văn bản thiết kế cơ sở áp dụng cho công trình và căn cứ vào đó triển khai công tác thiết kế công trình, căn cứ vào những điều khoản có liên quan của hợp đồng đấu thầu, được sự ủy nhiệm của giám đốc dự án đại diện công ty liên hệ đối ngoại, thỏa thuận và xử lý công tác thiết kế.

- Đưa ra những quy chuẩn thiết kế mà công trình sử dụng, thống nhất quy định thiết kế và nguyên tắc thiết kế lớn.

- Chủ trì cuộc họp khai trương thiết kế, xác định rõ các mối quan hệ hợp tác trong và ngoài, doanh nghiệp căn cứ thiết kế, nguyên tắc, phạm vi, phân công và tiến độ thiết kế.

- Chủ trì cuộc họp thảo luận với các nhà cung cấp của bộ phận mua nguyên vật liệu có liên quan.

- Mở các cuộc họp định kỳ thẩm định tình hình tiến triển thiết kế. Điều hành và xử lý những vấn đề chính còn tồn tại về vấn đề tiến độ, bảo đảm chất lượng, khống chế chi phí.

- Chịu trách nhiệm ký và phê duyệt những văn bản thiết kế công trình chính.

- Chịu trách nhiệm tổ chức sửa chữa thiết kế, thành lập nhóm đại diện thiết kế tại hiện trường.

- Xử lý những vấn đề thiết kế trong thi công...

- Tổ chức nhân viên chuyên môn làm tốt tổng kết thiết kế dự án công trình.

Trách nhiệm chính của nhà dự toán

Nhà dự toán công trình dưới sự chỉ đạo của giám đốc dự án thực hiện công tác thống kê số lượng công trình và dự toán các giai đoạn của dự án công trình trong quá trình thực thi dự án.

- Căn cứ vào những quy định của hợp đồng thầu và phạm vi công việc mà giám đốc dự án cung cấp thiết lập nên dự toán chi phí của dự án, dự toán này phải phù hợp với yêu cầu của giám đốc dự án về loại hình dự toán và độ chính xác của dự toán cũng như những căn cứ có liên quan, quy định của các điều kiện giả thiết.

- Cung cấp những tư liệu dự toán cần thiết trong thiết kế công trình dùng để so sánh phương án.

- Cung cấp những nguyên liệu dự toán cần thiết dùng để đánh giá trong việc mua nguyên liệu.

- Xác định giờ công, tiền lương, chi phí công cụ thi công, chi phí thiết bị và chi phí nguyên liệu cần thiết của công trình...

- Trong quá trình thực hiện công trình, không ngừng thu thập những thông tin tư liệu về chi phí có liên quan mới nhất của dự án, nắm chắc các số liệu thay đổi chi phí công trình và lượng công trình do dự án thay đổi và khách hàng thay đổi.

Trách nhiệm chính của giám đốc khống chế chi phí

Giám đốc khống chế chi phí dưới sự chỉ đạo của giám đốc dự án chịu trách nhiệm thiết lập, quán triệt và thực hiện kế hoạch khống chế chi phí, kịp thời phân tích dự đoán bất cứ khuynh hướng chi phí công trình nào chênh lệch so với dự toán.

- Tiến hành phân giải chi phí công trình, sau khi có được sự phê duyệt của giám đốc dự án sẽ chuyển cho giám đốc thiết kế, giám đốc mua nguyên vật liệu và giám đốc thi công làm căn cứ để khống chế chi phí của các giai đoạn.

- Dựa vào chỉ tiêu phân giải chi phí, kế hoạch tiến độ công trình và kế hoạch tính giờ công, lên kế hoạch thanh toán chi phí công trình làm căn cứ để giám sát và phân tích xu hướng phát triển của chi phí.

- Cần không ngừng giám sát và phân tích xu hướng phát triển của chi phí trong các giai đoạn của công trình, đối với bất cứ xu hướng nào sai lệch phải lập tức đưa ra ý kiến và biện pháp với dự toán mới. Việc điều chỉnh lại kế hoạch chi phí chỉ có thể thực hiện sau khi đã được giám đốc dự án phê duyệt.

- Làm báo cáo chi phí công trình hàng tháng để báo cáo tình hình thực hiện khống chế chi phí cho giám đốc dự án.
- Tiến hành đánh giá, thẩm tra chi phí công trình.

Tạo nên tính tập thể của ban giám đốc dự án

Công việc chính của ban giám đốc dự án công trình là giúp đỡ giám đốc dự án quản lý và quyết sách, tạo nên tính tập thể của cả ban. Con người là nhân tố chính trong các phương diện của dự án. Xây dựng ban giám đốc dự án là nội dung quan trọng nhất trong quản lý dự án. Năng lực quản lý và quyết sách tập thể không phải là sự tổng hòa đơn giản của năng lực quản lý và quyết sách cá nhân, tính tập thể của ban dự án hài hòa có hiệu quả hơn gấp mấy lần năng lực cá nhân. Ngược lại, nếu như giữa các thành viên không thể có sự hài hòa thì dễ tạo nên mâu thuẫn nội bộ và làm cho ưu thế cá nhân mỗi thành viên triệt tiêu lẫn nhau, khó hình thành nên sức mạnh đoàn kết với ưu thế mạnh nhất.

Muốn tạo nên tính tập thể của ban giám đốc dự án thì khi tiến hành xây dựng, ban giám đốc dự án cần phải xem xét sự hợp tác phối hợp giữa các thành viên. Sự phối hợp giữa các thành viên chính là sự phối hợp đặc điểm tính cách, năng lực, tổ chất của họ, kết hợp những nhân viên có chuyên môn và kỹ năng khác nhau lại để nâng cao hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ được giao. Do sự phối hợp hài hòa và hiệu quả có tác dụng ngày càng lớn trong thực tiễn nên lý luận này cũng được ứng dụng rộng rãi trong thực tiễn quản lý trên các lĩnh vực.

Kết luận

Muốn xây dựng một dự án chất lượng cao cần có thiết bị tốt, kỹ thuật tiên tiến nhưng đối với việc thực hiện mục tiêu dự án thì điều quan trọng nhất là nhân tố con người. Năng lực quản lý, tổ chức, điều hành, tố chất tri thức, kinh nghiệm và nghệ thuật lãnh đạo, thậm chí là tính cách của cá nhân giám đốc dự án có ảnh hưởng mang tính quyết định đến sự thành công hoặc thất bại của quản lý dự án.

- Giám đốc dự án là trung tâm của công tác quản lý dự án và đóng vai trò quyết định trong hoạt động quản lý. Do đó, cần phải để cho giám đốc dự án có quyền quản lý, mà trước tiên phải dành cho giám đốc dự án một vị trí nhất định. Giám đốc dự án là cầu nối quan trọng cho việc phối hợp hài hòa các phương diện có liên quan của bên tham gia dự án và những người có liên quan đến dự án. Xuất phát từ vị trí trung tâm của các phương diện dự án và xét về mặt hợp đồng thì giám đốc dự án là người đại diện mà bên khách hàng chỉ định, đồng thời có quyền luật pháp tối cao đại diện cho bên khách hàng chịu trách nhiệm thực hiện hợp đồng. Xét từ góc độ liên hệ và chi phối thì giám đốc dự án là người trực tiếp chi phối những thông tin có liên quan, tiến độ thực hiện và hệ thống mục tiêu.
- Chế độ phụ trách của giám đốc dự án là hình thức chính trong quản lý thực tế. Khách hàng thông qua cạnh tranh để có

được quyền xây dựng và quyền quản lý dự án, từ đó thành lập nên dự án và nhóm chuyên phụ trách dự án, đồng thời ủy quyền cho giám đốc dự án toàn quyền phụ trách và quản lý dự án. Mô hình quản lý dự án tiên tiến này cần có phương thức quản lý, hình thức tổ chức và trọng tâm công tác tương đối linh hoạt. Hơn nữa, xây dựng nên đội ngũ dự án có hiệu quả cao cũng là yếu tố quan trọng để vận hành thành công chế độ trách nhiệm của giám đốc dự án

- Trách nhiệm của giám đốc dự án nói một cách đơn giản là lãnh đạo đội ngũ dự án thực hiện mục tiêu dự án. Giám đốc dự án nên đảm bảo hoàn thành toàn bộ dự án đúng thời gian, đúng chất lượng trong điều kiện ràng buộc về giá thành và vốn đã định để có thể làm cho khách hàng hài lòng. Trong cơ chế quản lý dự án truyền thống, trách nhiệm chính của giám đốc dự án là chấp hành. Tuy nhiên, trong thời đại ngày nay, môi trường bên trong và bên ngoài của dự án thay đổi nhanh chóng và mạnh mẽ, giám đốc dự án nếu chỉ biết luôn chấp hành sẽ không thể đáp ứng được nhu cầu của hoàn cảnh. Trách nhiệm chính của giám đốc dự án hiện đại là phải biết chuyển hướng, tổ chức, chi phí và điều hành kế hoạch.

- Chức trách của giám đốc dự án còn bao gồm hai phương diện, thứ nhất là trách nhiệm đối với mục tiêu, thực hiện hoàn thành mục tiêu đúng thời hạn theo quy định và nhu cầu của khách hàng, trong đó tiêu chuẩn quan trọng nhất là chất lượng của dự án có làm khách hàng hài lòng hay không; thứ hai là vấn đề chi phí, mục tiêu nguồn lực, tức khi thực hiện dự án không thể vượt quá những ràng buộc nhất định về tiền vốn,

trong đó điều kiện quan trọng là thời gian, chi phí, nhân lực và vật lực.

- Quyền lực và trách nhiệm của giám đốc dự án là hai yếu tố tương ứng. Quyền lực của giám đốc dự án là tiền đề bảo đảm trách nhiệm của giám đốc dự án. Trong quá trình thực hiện dự án, những phương diện cần sự quản lý của giám đốc dự án đều cần được giao quyền lực nhất định. Căn cứ vào mục tiêu dự án, mức độ rủi ro, tính chất của dự án và tính chất của hợp đồng để tiến hành ủy quyền là nguyên tắc cơ bản để giám đốc dự án sử dụng trong quá trình ủy quyền. Ủy quyền cũng có tính nghệ thuật cao, ủy quyền quá nhiều sẽ dẫn đến quyền tự chủ của giám đốc dự án quá lớn, có thể đưa ra những quyết định sai lầm. Nếu ủy quyền quá ít thì ảnh hưởng đến mức độ tự do của giám đốc dự án và đôi khi làm mất đi cơ hội kinh doanh.
- Giám đốc dự án sau khi có được quyền lực còn phải tiến hành phân chia quyền lực. Phân chia quyền lực là giao quyền lực cho thành viên đội ngũ dự án nhằm thực hiện mục tiêu của dự án, để họ hoàn thành nhiệm vụ theo đúng dự kiến trong phạm vi trách nhiệm của mình. Phân chia quyền lực vừa bao hàm phân chia nhiệm vụ cho thành viên đội ngũ dự án vừa bao gồm cả phân chia trách nhiệm hoàn thành mục tiêu dự án, đồng thời cho họ quyền quyết sách nhất định.
- Trách nhiệm, quyền lực và lợi ích của giám đốc dự án là ba yếu tố thống nhất. Quyền lực lớn thì nên gánh vác trách nhiệm và hưởng lợi ích tương ứng. Lợi ích của giám đốc dự

án là động lực để giám đốc dự án thực hiện quyền lực và gánh vác trách nhiệm khi quản lý dự án. Không có cơ chế kích lệ lợi ích nhất định, giám đốc dự án không thể thực hiện quyền lực một cách có hiệu quả, cũng không thể can đảm gánh chịu trách nhiệm và đương đầu với rủi ro. Nói chung, lợi ích của giám đốc dự án được chia làm hai loại: lợi ích về vật chất và lợi ích về tinh thần.

- Tính chất công việc và trách nhiệm đặc thù của giám đốc dự án cũng đưa ra yêu cầu đặc thù đối với tố chất kiến thức, năng lực và phẩm cách của giám đốc dự án. Tố chất kiến thức là cơ sở chung cho các tố chất của giám đốc dự án, còn tố chất năng lực là trọng tâm của tổng thể tố chất và nó yêu cầu giám đốc dự án tổng hợp những tố chất về tri thức, phẩm cách và nghệ thuật lãnh đạo để thể hiện cụ thể trong quản lý dự án. Tố chất phẩm cách là bản chất chung cho tố chất của giám đốc dự án, nó có tính ổn định tương đối cao.

4

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ DỰ ÁN HIỆU QUẢ CAO

Thông thường, một cá nhân rất khó hoàn thành được công việc, nhưng nếu như có sự phối hợp của cả một đội ngũ thì có thể dễ dàng hoàn thành công việc đó. Đội ngũ ở đây gồm các thành viên của các chuyên môn khác nhau tập trung lại hình thành nên sức mạnh của đội ngũ. Đội ngũ dự án cũng vậy. Sự thành công của dự án được quyết định ở sức mạnh kết hợp giữa các thành viên mà đội ngũ lựa chọn với người lãnh đạo dự án và các nhân viên kỹ thuật chuyên ngành có năng lực và trình độ cao. Điều này là nhân tố chính quyết định sự thành công của dự án.

Những người hâm mộ bóng đá đều biết rằng, các câu lạc bộ lớn ở châu Âu tập trung rất nhiều cầu thủ xuất sắc trên thế giới. Nhưng để đạt vị trí cao cũng như đạt được những thành tích để ra, ngoài tài năng riêng biệt của mỗi cầu thủ thì điều quan trọng nhất là cần có sự kết hợp sức mạnh và sự phối hợp ăn ý nhịp nhàng của cả đội bóng.

Sau chiến tranh, nền kinh tế Nhật Bản phát triển với tốc độ chóng mặt tạo nên kỳ tích khiến các nước trên thế giới phải kinh ngạc. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng sự phát triển lớn mạnh của các doanh nghiệp Nhật Bản không phải ở sự ưu việt của cá nhân nào đó mà nó quyết định ở sức mạnh của cả tập thể, trong đó quan trọng nhất chính là tinh thần tập thể của doanh nghiệp đó.

Đội ngũ dự án lý tưởng là đội ngũ có thể hoàn thành được mục tiêu dự án đề ra trong thời gian nhất định, trong đó mỗi thành viên đều có thể phát huy hết năng lực cá nhân trong sự phát triển chung của đội ngũ. Như vậy, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để xây dựng được đội ngũ dự án có hiệu quả cao.

Đội ngũ dự án

Định nghĩa và đặc điểm của đội ngũ dự án

Câu hỏi đặt ra ở đây là “Thế nào là dự án? Nhiều người tập hợp lại với nhau có được gọi là đội ngũ dự án không?”. Để trả lời được những vấn đề trên, trước tiên chúng ta hãy tham khảo ví dụ dưới đây.

Tại giải đấu bóng đá tranh cúp thế giới, mỗi đội chọn ra những cầu thủ xuất sắc nhất, những cầu thủ này tạo thành một đội bóng hội tụ tất cả các ngôi sao bóng đá trên thế giới. Thế nhưng, đội bóng này lại làm thất vọng người hâm mộ nước nhà cho dù các cầu thủ đều trình diễn một lối chơi điệu nghệ.

Đội ngũ dự án không chỉ là tập hợp máy móc, đơn giản một số người nhất định 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.

Vậy nguyên nhân là vì sao? Nguyên nhân chính là do các ngôi sao này vốn không phải là một đội bóng chính thức. Tuy mỗi thành viên trong đội đều là các ngôi sao bóng đá trên thế giới nhưng họ lại không thuộc đội bóng chính thức nào. Đội bóng mang tính tạm thời này chưa thể có sự phối hợp chiến thuật ăn ý, nhịp nhàng, mà điều này lại là yếu tố then chốt của bóng đá hiện đại. Vì thế, sức mạnh của tập thể chưa được phát huy để giành được thành tích cao. Đây là một ví dụ chúng ta thường thấy trong xã hội ngày nay. Đội ngũ không phải là sự kết hợp giản đơn, máy móc của nhiều người mà nó có sự khác biệt về bản chất so với một quần thể. Các hành khách trên các chuyến tàu, chuyến xe hay trong các đoàn du lịch cũng giống như đội bóng tập hợp các ngôi sao bóng đá trên thế giới chỉ là một quần thể, đó không phải là một đội ngũ mang ý nghĩa đích thực. Một đội ngũ mang ý nghĩa đích thực phải là một tập thể có cùng mục tiêu, lý tưởng. Các thành viên trong đội ngũ phải có 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. Đội ngũ có thể phân chia theo nghĩa rộng và nghĩa hẹp.

Trước tiên có thể phân chia theo tính chất đội ngũ. Đội ngũ chính trị như chính đảng, đội ngũ quân sự như quân đội, đội ngũ kinh tế bao gồm các doanh nghiệp, đội ngũ văn hóa bao gồm các đoàn làm phim, đoàn kịch v.v... Ngoài ra cũng có thể dựa vào phạm vi lớn nhỏ để phân chia đội ngũ. Ví dụ, đối với lĩnh vực kinh tế thì đội ngũ có thể là một nhóm chuyên giải quyết các vấn đề trong nội bộ doanh nghiệp, cũng có thể là một doanh nghiệp chính thể do người chủ sở hữu, nhà kinh doanh và các công nhân viên kết

hợp thành. Hiểu theo nghĩa rộng thì đội ngũ còn có thể là các tập đoàn doanh nghiệp. Thậm chí, các tập đoàn kinh tế liên minh quốc tế cũng có tính chất là đội ngũ. Đội ngũ còn được phân chia theo những nhiệm vụ khác nhau, bao gồm đội ngũ chuyên nghiên cứu mở rộng phát triển sản xuất sản phẩm mới, đội ngũ chuyên đưa ra và nghiên cứu các chính sách. Đội ngũ phân chia theo quyền hạn bao gồm các tổ quản lý, các tổ lãnh đạo. Cuối cùng, đội ngũ có thể phân chia theo thành tích và hiệu quả bao gồm đội ngũ hiệu quả cao và đội ngũ hiệu quả thấp. Để thực hiện mục tiêu chung của đội ngũ dự án thì đội ngũ đó phải có sức mạnh tập thể. Công việc của đội ngũ muốn hoàn thành được cần có sự nỗ lực của tất cả các thành viên trong đội ngũ. Kế hoạch dự án muốn thực hiện được không chỉ cần có sự lãnh đạo của cấp trên mà quan trọng hơn là sự nỗ lực của các thành viên trong đội ngũ.

Thế nào là một đội ngũ lớn mạnh?

Đội ngũ dự án lớn mạnh là đội ngũ phải có thành tích cao tức là đạt được hiệu quả cao trong công việc, hoàn thành tốt đẹp kế hoạch đề ra. Nói một cách cụ thể, đội ngũ dự án lớn mạnh phải có các đặc điểm sau đây:

Đặc điểm nội bộ

1. Mục tiêu chung.

Mỗi tổ chức đều có mục tiêu của mình, đội ngũ dự án cũng không ngoại lệ. Vì mục tiêu chung này mà các thành viên trong dự án liên kết, phối hợp với nhau cùng phấn đấu để thực hiện mục tiêu đó.

- Đội ngũ dự án có cùng một mong muốn, đây chính là nguyên nhân chủ quan để đội ngũ tồn tại. Mỗi thành viên trong đội ngũ đều phải hiểu điều này thì mới có thể cống hiến hết sức lực và trí tuệ của mình để thực hiện mong muốn đó.

- Đội ngũ dự án có mục tiêu chung rõ ràng, mục tiêu này chính là nguyện vọng chung được cụ thể hóa trong hoàn cảnh khách quan, đồng thời có sự điều chỉnh hợp lý tùy theo sự thay đổi của hoàn cảnh. Các thành viên trong đội ngũ nên hiểu rằng việc thực hiện mục tiêu chung là cách làm có hiệu quả nhất để đạt tới nguyện vọng chung.

- Các thành viên trong đội ngũ phải hiểu rằng thực hiện mục tiêu dự án là việc rất quan trọng với tổ chức.

- Nguyện vọng và mục tiêu chung của đội ngũ bao gồm nguyện vọng và mục tiêu chung của từng cá nhân, nó thể hiện đầy đủ lợi ích và ý chí cá nhân, đồng thời nó còn có sức thu hút và kích thích sự phát triển của các thành viên trong đội ngũ.

- Thông qua sự đánh giá và lựa chọn, đội ngũ có thể đề ra và thi hành các chiến lược có hiệu quả nhất.

2. Thành viên trong đội ngũ có tố chất cao.

Các thành viên trong đội ngũ là mấu chốt quan trọng quyết định sự thành công của dự án. Họ là nhân tố tích cực thực hiện mục tiêu dự án. Các thành viên đội ngũ có tố chất cao cần có những đặc điểm sau:

- Phải có kiến thức chuyên ngành, chức năng và kinh nghiệm khác nhau.

- Không chỉ bổ sung cho nhau về chức năng mà còn cần có sự dung hoà về phẩm chất và tính cách.

- Không chỉ cần có kỹ thuật chuyên ngành cao mà còn phải có khả năng giao tiếp tốt.

- Không chỉ cạnh tranh với nhau mà còn phải hợp tác với nhau, giúp đỡ, thúc đẩy và học tập lẫn nhau, từ đó không ngừng nâng cao năng lực và tố chất bản thân.

- “Kiến thức không giống trí lực, trí lực không giống tố chất, tố chất không giống năng lực, năng lực không giống giác ngộ”. Vì thế, các thành viên trong đội ngũ không chỉ cần có kiến thức phong phú, trí lực cao, tố chất tốt, năng lực giỏi mà quan trọng hơn còn phải có sự giác ngộ cao, tức là không ngừng tu dưỡng phẩm chất cao quý, dám đảm nhận trách nhiệm mà đội ngũ giao cho.

3. Giám đốc dự án.

Giám đốc dự án là hạt nhân của tổ chức và dự án, một giám đốc dự án cần có những đặc điểm sau:

- Có kiến thức, trí lực, tố chất, năng lực và đặc biệt là tinh thần giác ngộ. Giám đốc phải có khả năng giao tiếp tốt, biết coi trọng lợi ích của đội ngũ, lấy mình làm gương cho cấp dưới noi theo.

- Coi trọng thành tích, hiệu quả của đội ngũ, đồng thời coi trọng các mối quan hệ với mọi người xung quanh, biết phối hợp nhịp nhàng việc thực hiện mục tiêu chung của đội ngũ với việc thỏa mãn nhu cầu của từng thành viên.

- Cho phép các thành viên trong đội ngũ tham gia quản lý dự án, cổ vũ khích lệ các thành viên tích cực tham gia đóng góp ý kiến

trong các buổi thảo luận để đưa ra chính sách nhất quán, tạo không khí dân chủ trong cuộc họp.

- Tuyệt đối tin tưởng cấp dưới, bồi dưỡng và thúc đẩy sự phát triển của cấp dưới.

- Giám đốc dự án phải khuyến khích tính chủ động, tích cực và tính sáng tạo của các thành viên, tạo ra tính năng động và nhiệt tình trong toàn đội ngũ.

4. Nghĩa vụ và quyền lợi ngang bằng.

Quyền lợi và nghĩa vụ phải bình đẳng. Đây là vấn đề đầu tiên mà đội ngũ dự án cần phải làm sao cho có hiệu quả nhất.

- Các thành viên trong đội ngũ có quyền tham gia hội nghị, tham gia thảo luận, tiến hành biểu quyết, phát biểu ý kiến.

- Các thành viên có quyền sử dụng nguồn vật chất của đội ngũ, có quyền được biết các tin tức, tài liệu, giấy tờ có liên quan đến dự án.

- Trong điều kiện đội ngũ phát triển thuận lợi thì mỗi thành viên có quyền yêu cầu được thỏa mãn nhu cầu cá nhân, được tôn trọng, được theo đuổi thành tích và thực hiện quyền lợi cá nhân.

- Các thành viên có quyền và nghĩa vụ thực hiện các nghị quyết mà đội ngũ đề ra.

- Các thành viên trong đội ngũ phải đảm nhận trách nhiệm tương xứng với quyền lợi mà họ được hưởng, họ không chỉ hoàn thành công việc của riêng mình mà còn phải chú ý đến sự thành bại của cả đội ngũ.

- Các thành viên không chỉ phối hợp với nhau trong công việc mà còn phải gánh vác trách nhiệm đối với công việc chung của đội ngũ.

- Các thành viên có quyền và nghĩa vụ đảm nhận những trách nhiệm quan trọng của đội ngũ.

5. Trao đổi thông tin có hiệu quả.

Đội ngũ dự án hiệu quả cao cần phải có khả năng trao đổi thông tin một cách hiệu quả.

- Cần có mạng lưới thông tin và hệ thống kỹ thuật trao đổi thông tin tiên tiến nhằm thỏa mãn nhu cầu trao đổi thông tin trong đội ngũ.

- Đội ngũ cần có các con đường trao đổi thông tin chính thức, không chính thức với nhiều loại hình khác nhau. Duy trì hiệu quả cao trong việc trao đổi thông tin trực tiếp là việc làm vô cùng quan trọng.

- Đội ngũ phải có khả năng vận dụng các hình thức trao đổi thông tin trực tiếp trong các buổi tọa đàm hay hội nghị.

- Việc trao đổi ở đây không chỉ là trao đổi về thông tin mà quan trọng hơn là sự giao lưu tình cảm. Mỗi thành viên không chỉ cần có khả năng giao tiếp tốt mà còn phải biết thông cảm, hòa đồng với người khác.

- Đội ngũ dự án cần có không khí giao lưu cởi mở, chân thành, các thành viên trong đội ngũ cùng trao đổi ý kiến, biết lắng nghe và tiếp thu ý kiến của nhau.

Đặc điểm bên ngoài

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, nhưng việc giải quyết và phối hợp làm sao cho hài hòa các yếu tố quan trọng, đó mới là yếu tố chính ảnh hưởng đến sự thành bại của dự án.

1. Quyền lợi và trách nhiệm.

Đặc điểm của đội ngũ dự án hiệu quả cao thể hiện ở những mặt sau:

- Quyền lợi tuyệt đối là sự đảm bảo cần thiết để đội ngũ đạt được thành tựu. Chỉ khi có quyền tuyệt đối trong việc đề ra các chính sách thì đội ngũ mới phát huy hết khả năng của mình và giành được thành tích cao trong công việc.

- Đội ngũ không chỉ cần có quyền lực tuyệt đối mà còn cần có quyền lực ở nhiều phương diện như quyền đề ra các chính sách, quyền thưởng phạt, quyền sử dụng kỹ thuật, tài liệu, nhân lực, vật chất của đội ngũ. Tuy nhiên, quyền lực và trách nhiệm phải tương ứng với nhau.

- Chỉ khi đội ngũ đảm nhận được trách nhiệm đặc biệt mới có thể tạo ra thành tích đặc biệt. Đội ngũ có hiệu quả cao là đội ngũ được tổng công ty giao cho trách nhiệm trọng đại. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ trọng đại, đội ngũ mới có thể phát huy hết tiềm lực của mình, đồng thời đó cũng là cơ hội để đội ngũ nâng cao năng lực.

- Mục tiêu, nguyện vọng và trách nhiệm của đội ngũ dự án có tính thống nhất cao.

2. Khích lệ và ràng buộc.

Khích lệ và ràng buộc là điều kiện đảm bảo cho sự vận hành có hiệu quả của đội ngũ dự án, muốn vậy công ty cần làm được những việc sau:

- Tổng công ty cần có hệ thống đánh giá chính xác sự cống hiến của từng thành viên trong đội ngũ cũng như thành tích và hoạt động của cả đội ngũ dự án.

- Hệ thống khích lệ, ràng buộc của công ty là điều rất quan trọng đối với việc thực hiện chính sách thưởng phạt trong đội ngũ, đồng thời khuyến khích sự hợp tác giữa các thành viên, ngăn chặn sự lãng phí trong nội bộ đội ngũ, từ đó tạo ra mối quan hệ lợi ích chung giữa các thành viên trong đội ngũ.

- Nhằm khuyến khích tinh thần làm việc và tạo cơ hội phát triển cho từng thành viên trong đội ngũ, công ty nên thực hiện chính sách thưởng tiền, phong danh hiệu đặc biệt cho các cá nhân gánh vác trọng trách của đội ngũ và có cống hiến lớn cho đội ngũ. Đồng thời, công ty cũng không được dung túng những kẻ làm tổn hại đến lợi ích, thanh danh của đội ngũ.

- Công ty nên thường xuyên đưa ra các tấm gương điển hình về mọi mặt trong các thành viên của đội ngũ, đồng thời tuyên dương hoặc phát động phong trào học tập trong đội ngũ dự án và toàn thể công ty.

3. Chỉ đạo và giúp đỡ.

Trong quá trình phát triển, đội ngũ dự án cần có sự giúp đỡ, chỉ đạo của các bộ phận liên quan.

- Trong quá trình xây dựng đội ngũ dự án, việc lựa chọn nhân viên và lãnh đạo như thế nào, xây dựng mối quan hệ với bên ngoài ra sao, giải quyết những xung đột sao cho hợp lý... đều cần có sự chỉ đạo của các chuyên gia cố vấn và tổng công ty.

- Đội ngũ dự án cần có các quy tắc và sự chỉ đạo của tổng công ty trong mục tiêu và phương hướng phát triển của mình.

- Đội ngũ cần có sự giúp đỡ toàn diện về tinh thần, vật chất của tổng công ty như nguyên vật liệu, vốn, thời gian v.v... Trong điều kiện cụ thể, tổng công ty cũng nên tôn trọng chính sách mà đội ngũ quyết định.

- Đội ngũ được sự giúp đỡ và chỉ đạo về mọi mặt của các ban ngành trong và ngoài công ty, đặc biệt là các ban ngành chức năng có liên quan trực tiếp. Trong đó ảnh hưởng mang tính quyết định chính là sự giúp đỡ thống nhất từ hành động đến lời nói của các cấp lãnh đạo tối cao trong công ty.

4. Dung hòa các mối quan hệ bên ngoài.

Dung hòa mối quan hệ với các bộ phận bên ngoài chính là điều kiện để đội ngũ dự án vận hành có hiệu quả, trong đó bao gồm:

- Quan hệ hòa hợp giữa đội ngũ dự án và các bộ phận chức năng trong tổng công ty như phòng tài vụ, phòng nhân sự, phòng thị trường v.v... Tạo được mối quan hệ tốt với các bộ phận khác sẽ dễ dàng có được sự giúp đỡ về kỹ thuật, nhân lực khi cần thiết.

- Có được sự ủng hộ của khách hàng và tạo được mối quan hệ tốt với các bộ phận khác chính là tiền đề thuận lợi để phát triển dự án.

- Đội ngũ dự án cần duy trì mối quan hệ mật thiết với các ngành nghề khác trong xã hội. Trong quá trình thực hiện dự án, đội ngũ dự án không tránh khỏi những rào cản từ xã hội bên ngoài. Vì vậy, phát triển các mối quan hệ giao lưu với bên ngoài chính là tạo điều kiện khách quan tốt để đội ngũ dự án biến những trở ngại bên ngoài thành sự giúp đỡ.

Đặc điểm văn hóa

1. Tinh thần 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 những điểm sau đây:

- Các thành viên đều nhiệt tình, hết lòng vì đội ngũ, coi đội ngũ như gia đình của chính mình, mỗi người là một thành viên trong gia đình chung đó; đồng thời mỗi người đều coi tương lai phát triển của mình cũng như sự sống còn của đội ngũ, nguyện cống hiến hết mình vì mục tiêu, lợi ích của đội ngũ.

- Các thành viên luôn trung thành với đội ngũ, quyết không để xảy ra những việc làm tổn hại đến lợi ích chung của đội ngũ và cảm thấy vinh dự khi được đứng trong đội ngũ ấy.

- Lợi ích cá nhân đi cùng lợi ích đội ngũ, phản đối chủ nghĩa cá nhân.

- Các thành viên trong đội ngũ phải phối hợp với nhau để cùng nhau tồn tại; phải biết tương thân, tương ái, giúp đỡ, quan

tâm, tôn trọng lẫn nhau, thúc đẩy lẫn nhau cùng phát triển để tạo thành một khối đoàn kết vững mạnh.

- Các thành viên phải toàn tâm toàn ý, dốc hết sức mình vì công việc chung của đội ngũ, cùng gánh vác, chia sẻ trọng trách với đội ngũ.

- Giá trị tinh thần của đội ngũ và những quy tắc của đội ngũ phải được in sâu trong suy nghĩ của mỗi thành viên. Tinh thần đội ngũ đóng vai trò chủ đạo trong việc tạo ra bầu không khí đội ngũ.

2. Chí tiến thủ.

Đội ngũ dự án hiệu quả cao phải là một đội ngũ dự án có ý chí tiến thủ, đặc điểm của nó bao gồm:

- Các thành viên trong đội ngũ có tinh thần cao, không ngại khó khăn gian khổ, luôn duy trì ý chí phấn đấu vì mục tiêu chung của đội ngũ.

- Các thành viên trong đội ngũ không ngừng nâng cao năng lực, tố chất và tinh thần giác ngộ của bản thân. Đội ngũ phải luôn tràn đầy không khí học tập lẫn nhau để cùng tiến bộ.

- Đội ngũ phải 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, thắng không kiêu, bại không nản.

- Đội ngũ luôn tạo ra bầu không khí cởi mở, không ngừng tiếp thu những kỹ thuật mới. Các thành viên phải ủng hộ sự đổi mới của đội ngũ, biết lắng nghe ý kiến bên ngoài.

- Đội ngũ không nên giữ mãi một khuôn phép cũ mà nên giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

- Đội ngũ phải luôn có chí tiến thủ, không ngừng đầu tư vào việc đào tạo bồi dưỡng về mọi mặt cho các thành viên trong đội ngũ.

Tình cảm và xung đột trong đội ngũ

Không khí làm việc của đội ngũ dự án có ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả thành tích của công việc trong đội ngũ. Việc có tạo ra được không khí làm việc hòa hợp hay không không những được quyết định bởi trí tuệ và tình cảm của mỗi thành viên trong đội ngũ

Không khí làm việc của đội ngũ dự án có ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả công việc. Không khí làm việc quyết định ở sự thể hiện tình cảm, cảm xúc của toàn thể đội ngũ. Thực tế cho thấy, những người biết khống chế bản thân là những người rất nhạy cảm với tình cảm của người khác. Những người như vậy rất dễ hòa đồng với đội ngũ và giành được thành tích cao trong công việc.

mà quan trọng hơn, còn được quyết định bởi mức độ tình cảm chung được hình thành trong mối quan hệ công việc giữa các thành viên trong đội ngũ. Trong quá trình khảo sát, một vị giám đốc dự án người Mỹ đã phát hiện ra rằng, những thành viên có thành tích làm việc cao nhất trong đội ngũ lại thường không phải là những thành viên có trí tuệ cao mà lại là những thành

viên biết cách truyền đạt tình cảm đến với người khác. Điều này chứng tỏ, so với những người có trí tuệ cao nhưng sống cô lập, giao

tiếp xã hội kém cỏi thì những người có khả năng tốt trong việc nhận biết tình cảm của người khác, điều khiển hợp lý tình cảm của bản thân lại là những người có khả năng hòa nhập với đội ngũ và dễ dàng thực hiện được mục tiêu trong công việc.

Nâng cao mức độ tình cảm chung của đội ngũ dự án chính là nâng cao trí tuệ và tình cảm chung của đội ngũ, quá trình này được biểu hiện một cách rõ nét trong cách xử lý xung đột của nhiều đội ngũ. Việc xử lý thích đáng trong mỗi lần xung đột đều thể hiện được sự rèn luyện về tình cảm cũng như sự giữ gìn không khí làm việc hài hòa của thành viên trong đội ngũ.

Xung đột trong đội ngũ

1. Xung đột trong đội ngũ và ảnh hưởng của nó.

Giống như các thành viên sống cùng một gia đình, các thành viên trong đội ngũ cũng nảy sinh những xung đột. Do mục tiêu dự án, do mối quan hệ về phân chia lợi ích và tài sản cũng như sự khác biệt cá tính mà hai hoặc nhiều người thường không thống nhất quan điểm dẫn đến nảy sinh mâu thuẫn và xung đột. Đây cũng là đặc điểm nổi bật trong cuộc sống và công việc của đội ngũ.

Rất nhiều dự án đơn giản lại trở thành phức tạp và khó thực hiện chỉ vì sự tồn tại xung đột trong đội ngũ. Xung đột phá vỡ sự đoàn kết và tinh thần của đội ngũ, nó dẫn đến sự chia rẽ và tan rã đội ngũ. Xung đột là nguyên nhân thất bại của dự án.

• Mặt trái của xung đột

Sự tồn tại xung đột giữa các thành viên đã phá vỡ mối quan hệ lẫn lẩn trong đội ngũ dự án, dẫn đến sự nghi ngờ và hiểu lầm lẫn nhau giữa các thành viên. Các chuyên gia dự án cho rằng sự xung đột trong đội ngũ là nguyên nhân chính phá vỡ sự thành công của dự án. Khi xung đột ở mức độ nghiêm trọng thì nó còn phá vỡ tinh thần đoàn kết của đội ngũ, làm suy yếu sức mạnh của tập thể, thậm chí còn dẫn đến sự chia rẽ và tan rã của đội ngũ. Mặt trái của xung đột trong đội ngũ biểu hiện chủ yếu ở những phương diện sau:

- Xung đột dẫn đến sự rối loạn trong quá trình vận hành công việc, cản trở đội ngũ phát huy hiệu quả trong công việc.

- Xung đột khiến cho các bên không muốn trao đổi thông tin với nhau, vì thế việc trao đổi tin tức trong đội ngũ sẽ bị hạn chế. Một chính sách mà thông tin ít, độ chính xác không cao, không sát thực tế và dễ bị sai lầm thì đương nhiên sẽ không có tính khoa học.

- Xung đột dễ làm cho các thành viên chuyển từ việc chú trọng đến mục tiêu của đội ngũ sang mục tiêu của bản thân. Khi xung đột xảy ra, các bên xung đột thường có xu hướng giải quyết theo hướng có lợi cho mình, không chú trọng đến mục tiêu chung của đội ngũ, ảnh hưởng đến việc thực hiện và nâng cao hiệu quả công việc.

- Các bên xung đột có thể có thái độ rõ ràng hoặc không rõ ràng. Việc làm này gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của đội ngũ dự án. Ngoài ra, sự tồn tại của xung đột còn khiến cho mọi người nhận thức đơn giản rằng chỉ cần áp dụng biện pháp “một sống một chết” là có thể giải quyết được xung đột. Trên thực tế, rất nhiều xung đột có thể giải quyết thỏa đáng theo hướng có lợi cho cả hai bên.

- Ưu điểm từ mặt phải của xung đột

Không có một đội ngũ dự án nào có thể chấp nhận sự xung đột trong thời gian dài, thậm chí một xung đột nhỏ cũng tạo ra ảnh hưởng xấu cho đội ngũ dự án, nhưng không phải xung đột nào cũng hoàn toàn có hại và không có cách giải quyết. Xung đột được phát hiện càng sớm thì càng giảm bớt được sự cản trở của xung đột đối với sự phát triển của đội ngũ. Xung đột trong đội ngũ cũng kích thích các thành viên phải tìm tòi, suy nghĩ để tìm ra phương pháp giải quyết mới. Đội ngũ cần phải có xung đột vì trong quá trình giải quyết xung đột, đội ngũ dự án mới có thể phát triển và trưởng thành hơn.

Ưu điểm của xung đột trong đội ngũ biểu hiện ở các đặc điểm chính sau:

- Xung đột có thể thúc đẩy các thành viên trong đội ngũ tiến hành phân tích một cách thận trọng những vấn đề lớn trong dự án. Đối với một đội ngũ mà nói, nếu như một vấn đề nào đó đã được quyết định thì bất kỳ sự phê bình hay phản đối nào của thành viên đều không được chấp nhận. Những vấn đề khó khăn trong chiến lược, mục tiêu, kế hoạch của dự án sẽ thúc đẩy tổ chức dự án phân tích các vấn đề một cách thận trọng hơn, tránh được những sai lầm trong chính sách.

- Xung đột có tác dụng kích thích. Xung đột sẽ đem đến sự cạnh tranh trong đội ngũ, cạnh tranh làm cho các thành viên trong đội ngũ có cảm giác nguy hiểm và bị chèn ép, từ đó buộc họ phải nỗ lực nhiều hơn trong công việc.

- Xung đột là nguồn gốc thay đổi của đội ngũ. Xung đột dẫn đến sự mất cân bằng trong đội ngũ, vì thế thúc đẩy các thành viên

có tính sáng tạo không ngừng đổi mới, tìm tòi và xây dựng mô hình đội ngũ mới. Có thể nói, không có xung đột sẽ không có sự đổi mới trong đội ngũ.

- Xung đột có thể cải thiện bầu không khí làm việc trong đội ngũ, một số xung đột ở trạng thái tiềm ẩn sẽ không gây ra tác dụng xấu. Khi những xung đột tiềm ẩn này được giải quyết, nó sẽ cải thiện bầu không khí làm việc trong đội ngũ, giảm bớt không khí căng thẳng, tăng cường mối quan hệ giữa các thành viên.

- Xung đột thúc đẩy sự hợp tác trong đội ngũ, khi gặp phải áp lực từ bên ngoài, các thành viên trong đội ngũ sẽ càng hợp tác chặt chẽ với nhau, dựa vào sức mạnh của tập thể để đối mặt với thách thức chung.

2. Nguyên nhân của xung đột.

Xung đột trong đội ngũ có rất nhiều loại, khi hai người không phối hợp ăn ý với nhau trong công việc ắt xảy ra xung đột, tính tình khác nhau, sự phân chia lợi nhuận không bình đẳng cũng xảy ra xung đột. Hiểu được nguyên nhân của xung đột mới có thể tiến hành giải quyết xung đột một cách thỏa đáng, mới có thể loại bỏ được rào cản trong cuộc sống của đội ngũ cũng như trong công việc của dự án. Thông thường, trong nội bộ đội ngũ dự án thường xảy ra hai kiểu xung đột chủ yếu sau:

• Xung đột về vai trò

Trong đội ngũ dự án, các thành viên của dự án khác nhau có vai trò khác nhau, gánh vác nhiệm vụ khác nhau, vì thế dẫn đến xung đột về vai trò. Vai trò khác nhau do địa vị trong đội ngũ của

họ khác nhau. Đối với vai trò khác nhau của từng người, tổ chức dự án sẽ có kỳ vọng khác nhau. Giám đốc dự án phải là người có kinh nghiệm quản lý phong phú và nghệ thuật lãnh đạo mới có thể đáp ứng kịp thời nhu cầu của từng thành viên trong đội ngũ.

- Xung đột giữa các thành viên trong đội ngũ

Cho dù không có những áp lực do vai trò gây ra thì giữa hai hoặc nhiều thành viên trong đội ngũ cũng có thể xảy ra xung đột, xung đột này biểu hiện dưới những hình thức cơ bản sau:

- Mục tiêu khác nhau dẫn đến xung đột giữa các thành viên. Xung đột này nảy sinh do sự bất đồng về phương hướng phát triển mục tiêu của đội ngũ, để đảm bảo hiệu suất vận hành công việc, các thành viên phải ủng hộ mục tiêu chung của đội ngũ.

- Sách lược không giống nhau cũng dẫn đến xung đột. Xung đột này phát sinh do việc lựa chọn phương thức, chiến lược, trình tự thực hiện mục tiêu giữa các thành viên không thống nhất.

Tình cảm của đội ngũ dự án

Sự thành công của con người có 20% thuộc về trí tuệ, phần còn lại chịu ảnh hưởng của những nhân tố khác. Tuy không xác định được một cách chính xác tình cảm ảnh hưởng như thế nào đối với mỗi người, nhưng sự thành công của mỗi người không thể không có ảnh hưởng của tình cảm.

Tình cảm là khả năng nhận biết, điều tiết, chi phối cảm xúc của con người. Thành công của mỗi người đạt được có 20% thuộc

về trí tuệ, 80% còn lại chịu ảnh hưởng của các nhân tố khác. Các

nhà nghiên cứu tuy không lý giải được một cách chính xác ảnh hưởng của tình cảm đối với mỗi người nhưng thành công của mỗi người lại không thể thiếu được nhân tố tình cảm. Các nhà tâm lý học định nghĩa tình cảm như sau:

- Tình cảm là khả năng biểu đạt và đánh giá, nhận biết cảm xúc, trong đó bao gồm trạng thái tâm lý của bản thân, khả năng cảm nhận tình cảm của người khác trong tư tưởng và trong quá trình thể hiện tình cảm; khả năng cảm nhận tình cảm của người khác thông qua ngôn ngữ, âm thanh và hành động; khả năng phân biệt tính chân thực và tính chính xác trong quá trình biểu đạt tình cảm.

- Tình cảm là khả năng phân tích và lý giải cảm xúc của con người như khả năng nhận biết và biểu đạt tình cảm qua ngôn ngữ, khả năng lý giải những phức tạp trong tình cảm, khả năng nhận biết và phân tích nguyên nhân nảy sinh tình cảm.

- Khả năng nâng cao tình cảm trong quá trình tư duy, trong đó bao gồm khả năng hướng dẫn tư duy tình cảm, khả năng ảnh hưởng của sự thay đổi tình cảm đối với tư duy, khả năng thúc đẩy của trạng thái tình cảm đối với việc giải quyết vấn đề.

- Khả năng điều tiết tình cảm, trong đó bao gồm khả năng tiếp nhận các loại tình cảm bằng một tình cảm rộng mở, khả năng dựa vào thông tin có được để phán đoán thành công một loại tình cảm nào đó nên tiếp tục hay chấm dứt.

Tình cảm phản ánh được chính xác mối quan hệ giữa tình cảm và nhận thức, phản ánh khả năng phát triển theo chiều hướng tốt tâm lý cá nhân do có sự dẫn dắt, kích hoạt và thúc đẩy của tình

cảm. Sử dụng phương pháp thích hợp để đào tạo và nâng cao trí tuệ và tình cảm của thành viên trong đội ngũ có thể giúp cho tình cảm trở thành nhân tố có lợi trong việc nâng cao hiệu quả công việc của dự án, thúc đẩy sự phát triển của cá nhân.

Mức độ cao thấp trong tình cảm của tập thể phản ánh được mức độ hòa hợp giữa các thành viên trong đội ngũ, nó là khả năng nhận thức, điều tiết và chi phối tình cảm của tập thể mà một đội ngũ có được. Ngay từ thời kỳ đầu của thế kỷ XX, các nhà tâm lý học quản lý đã nhận thức được sự ảnh hưởng của tình cảm đối với một đội ngũ hoàn chỉnh. Có nhà tâm lý học đã cho rằng giữa hiệu quả công việc với không khí tập thể tự do, rộng mở trong đội ngũ, tình cảm và tinh thần trách nhiệm của các thành viên trong đội ngũ có mối quan hệ tương đối lớn, trong khi đó mức độ liên quan tới những nhân tố môi trường mang tính vật lý như điều kiện làm việc lại tương đối nhỏ. Nói cách khác, cảm giác phấn chấn và tính tích cực trong sản xuất của các thành viên trong đội ngũ được quyết định bởi mối quan hệ giữa thành viên trong đội ngũ với cán bộ quản lý cũng như mối quan hệ giữa các thành viên trong đội ngũ với nhau có được hòa hợp hay không. Phát hiện này có vị trí rất quan trọng trong lịch sử phát triển của công tác quản lý, nó cho thấy đội ngũ là sự cấu thành từ những thành viên giàu tình cảm. Trong khi đó, quan hệ xã giao, tình cảm và sự hưng phấn trong công việc của các thành viên trong đội ngũ có ảnh hưởng rất lớn đối với mức độ cao thấp của hiệu quả thành tích chung của đội ngũ.

Hiệu quả công việc mà đội ngũ có được không những có liên quan đến trí tuệ của mỗi thành viên trong đội ngũ mà quan trọng

hơn, còn liên quan đến cảm xúc của họ. Trí tuệ của thành viên trong đội ngũ quyết định được mức độ cao thấp trí tuệ trung bình của các thành viên trong đội ngũ, còn tình cảm của tập thể lại phản ánh được mức độ hòa hợp giữa các thành viên trong đội ngũ. Nhà tâm lý học W. Williams qua thí nghiệm đã rút ra được một kết luận nổi tiếng như sau: nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến thành tích của đội ngũ là ở chỗ thành viên của đội ngũ có thể tạo ra được không khí hòa hợp tốt đẹp hay không, có thể phát huy được triệt để tài năng của mọi thành viên trong đội ngũ hay không. Hiệu quả thành tích của đội ngũ có lẽ không thể vượt qua được sự tổng hòa tài năng cá biệt của các thành viên trong đội ngũ, nhưng nếu công việc trong đội ngũ không được phối hợp nhịp nhàng, liên tiếp nảy sinh xung đột thì hiệu quả thành tích của đội ngũ tất nhiên cũng sẽ giảm đi. Cho dù là một người có tài năng đặc biệt đến đâu nhưng nếu phải ở trong một đội ngũ thiếu tình cảm và trí tuệ cũng có thể không phát huy được tài năng của bản thân để có những thành tích nổi trội do có sự trở ngại lớn về tình cảm như sợ hãi, phẫn nộ hay cạnh tranh không lành mạnh v.v...

Vậy làm thế nào mới có thể nâng cao được tình cảm của tập thể, tạo ra được không khí hòa hợp trong tập thể, từ đó thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ và việc triển khai công việc của dự án?

Việc nâng cao tình cảm cá nhân là cơ sở cho việc nâng cao tình cảm của tập thể, ngược lại việc nâng cao tình cảm của tập thể cũng thúc đẩy sự phát triển tình cảm của cá nhân. Đây là hai việc có tính tương hỗ lẫn nhau.

1. Nhận biết chính xác tình cảm của bản thân và các thành viên khác trong đội ngũ.

Một người nếu nhận biết được tình cảm của bản thân sẽ có khả năng chi phối những tình cảm đó. Đây là một hiện tượng tâm lý “hậu cảm xúc”. “Hậu cảm xúc” là chỉ chủ thể thông qua hồi ức mà tự cảm thấy hối hận, đau buồn, vui mừng hoặc xấu hổ, đồng thời họ có khả năng nhận biết được nguyên nhân nảy sinh tình cảm đó. Vì thế, “hậu cảm xúc” là trạng thái tâm lý vô cùng quan trọng đối với sự nhận biết tình cảm của bản thân. Làm thế nào để nhận biết được tình cảm của người khác, từ đó xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với mọi người xung quanh? Các nhà quản lý đã chỉ ra những phương pháp sau để nhận biết cảm xúc:

- *Quan sát tỉ mỉ các thành viên trong đội ngũ, sẵn sàng giúp đỡ họ khi cần thiết.* Các thành viên trong đội ngũ nên tìm hiểu hoàn cảnh và tình cảm của người khác, biết thông cảm với mọi người, có sự an ủi kịp thời đối với nỗi buồn của người khác. Những người tự nguyện giúp đỡ người khác về mặt tình cảm sẽ tạo được mối quan hệ tốt đẹp với mọi người, đồng thời nhận biết được tình cảm của đối phương trong quá trình xây dựng mối quan hệ tình cảm với người khác.

- *Tin tưởng vào các thành viên khác.* Mọi người đều muốn hiểu được tình cảm của người khác nhưng không phải ai cũng làm được điều đó. Nguyên nhân chính là do họ luôn nghi ngờ và không tin tưởng vào người khác. Chỉ có tin tưởng người khác mới có cái nhìn khách quan đối với họ và xây dựng được tình hữu nghị chân thành với mọi người.

- *Quan hệ một cách hiệu quả và chân thành.* Quan hệ là cầu nối giao lưu tình cảm của các thành viên trong đội ngũ. Chỉ khi biết mở rộng tấm lòng mới có thể có được sự đền đáp về niềm tin và tình cảm của các thành viên khác trong đội ngũ. Phải biết coi trọng kỹ năng trong quan hệ với người khác. Sự kết hợp hữu cơ giữa tấm lòng chân thành và kỹ năng thành thực sẽ giúp nâng cao được hiệu quả trong quan hệ, đồng thời đạt được mục đích biểu đạt tình cảm của bản thân và nhận thức chính xác tình cảm của người khác.

2. Duy trì tâm lý vững vàng.

Trong đội ngũ dự án, tâm lý của các thành viên thường thay đổi do áp lực cuộc sống, công việc. Sự khác nhau về tuổi tác cũng tạo ra tâm lý khác nhau, áp lực về tâm lý sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của con người. Khi xảy ra hiện tượng đó, chúng ta cần phải tự điều chỉnh lại tình cảm của mình, tự khích lệ tinh thần theo hướng tích cực. Vậy, tâm lý thế nào thì được gọi là tâm lý vững vàng, các thành viên trong đội ngũ làm thế nào để khắc phục được những tiêu cực trong tình cảm? Các nhà tâm lý học cho rằng người có tâm lý vững vàng cần những tiêu chuẩn sau:

- Luôn có cảm giác an toàn tuyệt đối.
- Tự đánh giá được bản thân mình.
- Có lý tưởng và mục tiêu trong cuộc sống
- Thích ứng được với những thay đổi của hoàn cảnh, sự vật xung quanh mình.
- Duy trì được tình cảm và nhân cách của bản thân.

- Có khả năng rút ra được những bài học từ kinh nghiệm thực tế.

- Duy trì được mối quan hệ giao tiếp tốt đẹp với người khác.

- Có thể chi phối và biểu đạt tình cảm của mình.

- Có thể phát huy được năng lực của bản thân trong điều kiện và hoàn cảnh cho phép.

- Có quan niệm tích cực, có khả năng đánh giá bản thân một cách khách quan, khẳng định được giá trị của bản thân, sẵn sàng đối mặt với những thách thức trong cuộc sống và công việc.

- Dám đối mặt và đón nhận hiện thực, có thể nhận thức và đánh giá khách quan các sự vật và hoàn cảnh xung quanh, chủ động thích ứng với điều kiện môi trường mới.

- Xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với mọi người.

Mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong đội ngũ chính là nền tảng để tạo ra không khí hài hòa trong đội ngũ dự án. Việc duy trì và giữ vững mối quan hệ giữa các thành viên có tác dụng nâng cao hiệu suất làm việc. Muốn xây dựng và duy trì được mối quan hệ tốt đẹp đó cần phải làm được những việc sau:

- Tích cực giao lưu

Giao lưu có vai trò quan trọng trong việc xây dựng và giữ vững mối quan hệ với mọi người. Giao lưu có thể là sự giao lưu tình cảm hoặc trao đổi tin tức, điều này giúp cho hai bên hiểu được năng lực, nhân cách, tình cảm của nhau, từ đó có thể xử lý được mọi vấn đề nảy sinh, tránh được xung đột do hiểu nhầm gây nên, duy trì được mối quan hệ lâu dài.

- Chia sẻ thành công của mình với các thành viên trong đội

Một mình hưởng thụ thành tích thì chỉ có một niềm vui nhưng nếu chia sẻ thành tích đó với người khác thì niềm vui đó sẽ được nhân lên gấp bội.

- Nghiêm khắc với bản thân, rộng lượng với người khác

Nghiêm khắc với bản thân, rộng lượng với người khác chính là yếu tố quan trọng để có được sự kính trọng, khâm phục của người khác và duy trì được mối quan hệ lâu dài với những người xung quanh. Người biết khoan dung với người khác chính là người có tấm lòng bác ái, quảng đại, rộng lượng, luôn nhìn vào ưu điểm của người khác, hiểu và thông cảm, đồng tình với người khác, từ đó giúp họ nhìn ra được khuyết điểm của bản thân để sửa chữa. Những người biết thấu hiểu và tôn trọng người khác thì chính họ cũng sẽ nhận được sự tôn trọng và thấu hiểu của mọi người.

- Khuyến khích và động viên người khác

Một người biết động viên và đón nhận tình cảm của người khác thì chính người đó cũng cảm thấy vui vẻ, thoải mái. Động viên người khác một cách chân thành là cách tốt nhất để duy trì mối quan hệ ngày càng sâu sắc hơn. Xung đột là một đặc điểm khó tránh khỏi trong đời sống đội ngũ. Thực tiễn cho thấy, trong một đội ngũ dự án nếu thiếu bầu không khí làm việc hài hòa thì người quản lý dự án sẽ mất rất nhiều thời gian để giải quyết xung đột. Chỉ khi giải quyết được các xung đột thì công việc của đội ngũ mới phát triển thuận lợi.

Xung đột trong đội ngũ có ảnh hưởng hai mặt đến sự phát triển của đội ngũ. Chỉ khi quản lý và giải quyết được xung đột thì mới tạo ra được bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái.

- Khuyến khích sự cạnh tranh lành mạnh giữa các thành viên trong đội ngũ

Mở rộng cạnh tranh trong sản xuất, dựa vào năng suất lao động để trả lương. Đây là cách làm có hiệu quả nhất để thúc đẩy sự năng động, sáng tạo của các thành viên trong đội ngũ. Bên cạnh đó, người quản lý cũng cần có quy định nghiêm khắc đối với cạnh tranh. Cạnh tranh quá độ sẽ gây tổn thất cho sự phát triển của đội ngũ. Phạm vi cạnh tranh cũng phải có giới hạn nhất định, đồng thời các quy tắc trong cạnh tranh cần phải rõ ràng.

- Khuyến khích tranh luận

Tranh luận đúng lúc, đúng chỗ sẽ có lợi cho sự phát triển của đội ngũ. Trong quá trình tranh luận, các thành viên trong đội ngũ có thể phát biểu, trao đổi ý kiến với nhau, cuối cùng đi đến một quan điểm thống nhất. Trong điều kiện nhất định nào đó, ý kiến đưa ra để tranh luận cũng có thể được công nhận là ý kiến chính thức.

- Thúc đẩy sự đổi mới

Đổi mới là động lực phát triển đội ngũ. Những người tích cực đổi mới và những người phản đối sự đổi mới thường có quan điểm xung đột với nhau. Thúc đẩy đổi mới sẽ làm nảy sinh loại xung đột này, xung đột phá vỡ mối quan hệ giữa các thành viên trong đội ngũ và mối quan hệ giữa các đội ngũ khác nhau, hình thành mối quan hệ mới phù hợp với nhu cầu phát triển của đội ngũ.

Xung đột có ảnh hưởng xấu đến đội ngũ sẽ làm giảm hiệu quả công việc, phá vỡ mối đoàn kết vững chắc trong đội ngũ, thậm chí nó dẫn đến sự chia rẽ và tan rã đội ngũ dự án. Để xung đột này không ảnh hưởng đến đội ngũ là trách nhiệm của nhà quản lý dự án.

Các bước cơ bản để giải quyết xung đột:

- Các thành viên phải thừa nhận sự tồn tại của xung đột trong đội ngũ, nhưng trên thực tế rất khó để làm được điều này.

- Các thành viên cùng chung lập trường, giải quyết xung đột theo hướng có lợi cho đội ngũ dự án, nếu mọi thành viên đều lấy mục tiêu chung của đội ngũ làm tiền đề thì xung đột sẽ được giải quyết dễ dàng.

- Nhận biết được nguyên nhân nảy sinh cũng như tình trạng xung đột từ nhiều góc độ, có lòng tin tuyệt đối khi giải quyết xung đột. Xung đột khác nhau có nguyên nhân nảy sinh khác nhau, hiểu được nguyên nhân là yếu tố quan trọng để giải quyết xung đột.

- Thực hiện phương án hành động để giải quyết và loại bỏ xung đột.

- Tiến hành đánh giá phương án giải quyết xung đột nhằm kịp thời điều chỉnh, tổng kết và tích lũy kinh nghiệm.

Văn hóa và tinh thần của đội ngũ dự án

Tinh thần đội ngũ

Thế nào là tinh thần của đội ngũ dự án? Hiện nay, các nhà nghiên cứu vẫn chưa đưa ra được định nghĩa cụ thể. Nhưng nếu là một nhà quản lý dự án thì ít nhất bạn phải hiểu ý nghĩa sâu xa của tinh thần đội ngũ.

Trong đội ngũ, nếu các thành viên đều cảm thấy áp lực về tâm lý, tinh thần sa sút thì sẽ rất khó giành được thành tích cao cũng như khó phát huy được khả năng của mỗi

Tinh thần đội ngũ ngày càng ăn sâu vào các mặt của đời sống kinh tế, xã hội. Thời đại chủ nghĩa anh hùng dựa vào sự phấn đấu của một người đã qua. Một thời kỳ mới đang được mở ra, thời kỳ dựa vào sức mạnh của tập thể, các thành viên trong đội ngũ cùng hợp tác trong mọi lĩnh vực.

người trong công việc. Ngược lại, nếu trong đội ngũ mà các thành viên luôn có tinh thần làm việc vui vẻ, thoải mái, mọi người sẽ có động lực để làm việc, như vậy thành tích của đội ngũ dự án chắc chắn sẽ cao hơn.

Vào thập kỷ 70 của thế kỷ XX, tinh thần đội ngũ bắt đầu ra đời và phát triển. Ngày nay, tinh thần đội ngũ càng được phổ biến rộng rãi, nó ngày càng đi sâu vào các mặt của đời sống kinh tế, xã hội. Vậy thế nào là tinh thần đội ngũ? Tinh thần đội ngũ có sức mạnh ra sao?

Sau chiến tranh, nền kinh tế Nhật Bản phát triển như vũ bão khiến cả thế giới phải kinh ngạc. Giới nghiên cứu nhận ra rằng các

doanh nghiệp Nhật Bản coi việc phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng để giành thế thượng phong trên thị trường. Một công nhân ưu tú nhất của Nhật Bản không thể so sánh với một công nhân ưu tú nhất của các nước Âu Mỹ, nhưng nếu lấy cả một đội ngũ, một doanh nghiệp để so sánh thì Nhật Bản lại đứng hàng đầu thế giới. Ở Nhật Bản, các thành viên trong một đội ngũ có tinh thần tập thể rất cao và tinh thần đoàn kết của họ đã tạo nên sức mạnh tập thể. Trong nội bộ các doanh nghiệp Nhật Bản, tinh thần đồng đội luôn được đặt lên hàng đầu.

Tinh thần đội ngũ chính là việc các thành viên trong đội ngũ đều nỗ lực vì mục tiêu và lợi ích chung. Tinh thần đội ngũ được thể hiện ở các mặt sau:

- Mỗi quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong đội ngũ. Tức là các thành viên đều cảm thấy gần gũi, thân thuộc với đội ngũ. Sự phát triển của mỗi cá nhân luôn gắn liền với sự phát triển của đội ngũ, các thành viên nguyện dốc hết trí tuệ, sức lực vì mục tiêu dự án. Các thành viên luôn trung thành tuyệt đối với đội ngũ, không làm tổn hại đến lợi ích chung của đội ngũ, mỗi người đều cảm thấy vinh dự khi đứng trong đội ngũ đó. Khi giải quyết xung đột giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể thì các thành viên luôn đặt lợi ích của tập thể lên hàng đầu, sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của tập thể. Các thành viên trong đội ngũ kết thành một thể thống nhất vững chắc. Cho dù ở phương diện vật chất hay tinh thần, đội ngũ và các thành viên đều liên quan chặt chẽ với nhau. Thông qua một số hoạt động tuyên truyền và giáo dục lâu dài, đội ngũ còn bồi dưỡng tình cảm cho toàn thể các thành viên.

- Tinh thần đội ngũ trong mối quan hệ thể hiện ở sự liên kết, phối hợp với nhau giữa các thành viên, từ đó hình thành nên một chỉnh thể hữu cơ. Các thành viên trong đội ngũ coi nhau như người một nhà, cùng phấn đấu, cùng chia sẻ ngọt bùi với nhau. Thứ nhất là các thành viên tôn trọng lẫn nhau; thứ hai là rộng lượng với nhau, khi xảy ra sai sót sẵn sàng bỏ qua cho nhau; thứ ba là tin tưởng lẫn nhau, coi trọng tình cảm hơn tiền bạc; thứ tư là giúp đỡ lẫn nhau trong công việc để cùng tiến bộ, biết quan tâm đến nhau trong cuộc sống; thứ năm là nhường nhịn nhau về lợi ích. Trong quá trình làm việc với nhau, các thành viên trong đội ngũ dần dần phối hợp hài hòa tạo nên một tập thể vững chắc nhằm thúc đẩy lẫn nhau để cùng phát triển, mục đích cuối cùng là sự thành công của đội ngũ.

- Tinh thần đội ngũ trong công việc biểu hiện ở việc các thành viên dốc toàn tâm toàn ý vào công việc chung của dự án. Trong quá trình thực hiện dự án, đội ngũ tranh thủ sự đầu tư về mọi mặt của các thành viên nhằm thúc đẩy các thành viên phát huy hết năng lực, tính chủ động, sáng tạo của mình.

Tinh thần đội ngũ là một khái niệm mang tính tương đối. Xét về chiều sâu thì tinh thần đội ngũ được thể hiện trên những mức độ khác nhau. Tinh thần đội ngũ là nền tảng để xây dựng mối quan hệ giữa đội ngũ và mỗi thành viên. Trong một đội ngũ có thể chỉ có một vài người, cũng có thể đại đa số hoặc toàn thể các thành viên đều có tinh thần đội ngũ. Duy trì và giữ vững tinh thần đội ngũ là một việc vô cùng quan trọng.

Văn hóa đội ngũ

Văn hóa đội ngũ được hình thành trong quá trình phát triển đội ngũ, nó thể hiện ở các quy tắc hành vi, quan niệm về giá trị, tác phong cũng như tư tưởng của từng thành viên trong đội ngũ. Văn hóa đội ngũ còn là phương thức hoạt động và lòng tin của đội ngũ dự án. Một đội ngũ dự án có văn hóa cũng

Mỗi đội ngũ dự án đều có nền văn hóa riêng của nó. Đội ngũ có văn hóa cũng giống như một người có văn hóa. Văn hóa đội ngũ thể hiện ở hành vi mang tính đặc thù của đội ngũ đó. Văn hóa đội ngũ ảnh hưởng đến hành vi và nhu cầu của các thành viên, thúc đẩy sự phát triển và tồn tại của tổ chức dự án.

giống như một người có văn hóa, nó luôn thể hiện ở phương thức hoạt động đặc thù của đội ngũ đó.

Ngày nay, văn hóa đội ngũ đang làm thay đổi một cách sâu sắc bộ mặt của đội ngũ dự án. Nó ảnh hưởng đến hành vi và nhu cầu của các thành viên, cải thiện mối quan hệ giữa các thành viên, từ đó

nâng cao năng suất làm việc, thúc đẩy sự tồn tại và phát triển của dự án.

Trước những năm 80, đội ngũ dự án luôn nhấn mạnh sự biểu hiện cá nhân. Mỗi thành viên trong đội ngũ dự án đều muốn có được công lao, vì thế dễ xảy ra sự xô xát và tranh chấp. Sau này, người ta phát hiện ra rằng phương thức quản lý anh hùng cá nhân này không thể tiếp tục tồn tại trong đội ngũ dự án. Vì thế, kể từ những năm 90, đội ngũ dự án chuyển sang nhấn mạnh đến tổng thể đội ngũ, các thành viên cùng tham gia các cuộc họp, qua đó họ hiểu nhau hơn, biết được điểm mạnh, yếu của nhau để

bổ sung cho nhau. Đồng thời, người lãnh đạo dự án cũng nhấn mạnh đến tinh thần tập thể, nếu dự án có được thành công lớn thì phải khen thưởng cả đội ngũ tập thể chứ không chỉ đơn thuần là cá nhân nào đó.

Văn hóa đội ngũ dự án liên quan thiết thực đến các tầng lớp tổ chức, đi sâu vào các công việc của dự án. Thông thường mà nói, văn hóa đội ngũ chủ yếu tập trung ở các mặt sau:

- Quan điểm về giá trị của đội ngũ

Đây là niềm tin và quan niệm cơ bản của một đội ngũ, nó chỉ cách nhìn tổng thể về hình thức kinh doanh sản xuất của đội ngũ mà có sự tham khảo và đánh giá nhất định của các thành viên. Ngoài ra, nó còn đưa ra khái niệm cụ thể về sự thành công, đồng thời xây dựng tiêu chuẩn thành công đối với các thành viên trong đội ngũ.

- Tinh thần đội ngũ

Tinh thần đội ngũ là hình thức biểu hiện của văn hóa đội ngũ, nó cũng là nền tảng để đội ngũ dự án tồn tại và phát triển.

- Đạo đức đội ngũ

Đạo đức đội ngũ là sự điều chỉnh một cách tổng hợp các hành vi, ý thức tư tưởng trong mối quan hệ giữa các thành viên đội ngũ và tổ chức dự án, nó là một loại hành vi mang tính đặc thù và là sự bổ sung cần thiết đối với các quy tắc của đội ngũ. Qua đó, các thành viên nhận thức được vấn đề nào đúng, vấn đề nào sai, vấn đề nào nên và không nên tiếp thu.

• Mục tiêu đội ngũ

Mục tiêu đội ngũ là một hình thức biểu hiện của văn hóa đội ngũ và hình thức kinh doanh của đội ngũ. Trong thực tế, mục tiêu đội ngũ được truyền đạt đến toàn thể các thành viên trong đội ngũ. Mục tiêu đội ngũ có thể chia thành 3 loại là mục tiêu chung, mục tiêu bộ phận và mục tiêu cá nhân. Thông qua việc thực hiện mục tiêu, đội ngũ mới có thể phát triển và ngày càng lớn mạnh.

• Chế độ đội ngũ

Chế độ đội ngũ là một hiện tượng văn hóa được phát triển và hình thành trong hoạt động thực tiễn quản lý dự án của tổ chức dự án. Nó chính là các quy tắc làm việc mà các thành viên phải tuân theo nhằm thực hiện mục tiêu chung của dự án. Nó còn là các quy tắc, hành vi chuẩn mực và các hình thức tổ chức, các loại chế độ nhằm giải quyết mối quan hệ trong công việc giữa các thành viên trong đội ngũ.

• Văn hóa lễ nghi trong đội ngũ

Văn hóa lễ nghi trong đội ngũ là cách nói chung về một số hoạt động văn hóa được hình thành từ thói quen hàng ngày trong đội ngũ. Các hoạt động lễ nghi gồm lễ nghi quản lý, lễ nghi làm việc, lễ nghi giao lưu xã hội, nó là cách nhìn về giá trị của đội ngũ được truyền đạt tới từng thành viên. Có thể nói, không có lễ nghi văn hóa thì cũng không có văn hóa đội ngũ.

Tóm lại, văn hóa đội ngũ bao gồm 2 yếu tố chính sau:

Bình đẳng và dân chủ

Mục đích của đội ngũ là đồng tâm hiệp lực nhằm nâng cao hiệu suất làm việc, trong thực tiễn nó còn thay đổi mối quan hệ giữa các thành viên trong đội ngũ. Đội ngũ là một không gian để học tập, giao lưu, để phát huy khả năng sáng tạo của cá nhân, đồng thời đó là một không gian tốt để giảm bớt sự cạnh tranh, phá tan bầu không khí căng thẳng, làm cho các thành viên quan tâm tới nhau hơn. Từ đó tạo nên niềm hứng thú trong công việc. Điều kiện tiên đề của nó chính là sự công bằng, dân chủ giữa các thành viên trong đội ngũ. Trong đội ngũ không có sự phân biệt cao thấp, tất cả mọi người đều có quyền tham gia phát biểu và đưa ra ý kiến của mình trong các cuộc họp, đồng thời quyền lực của mọi người đều như nhau, không thể coi ý kiến của một người có chức vụ nào đó là quan trọng. Chỉ có như vậy mới xây dựng được nền tảng cho sự hợp tác chân thành, dài lâu.

Thông tin và kiến thức

Chỉ khi nắm bắt được thông tin và kiến thức cần thiết về hoạt động của đội ngũ, các thành viên mới có thể làm tốt công việc trong dự án, mới đưa ra được ý kiến phù hợp của mình, đồng thời phát huy hết khả năng của bản thân, thể hiện được tính dân chủ trong đội ngũ, nếu không “bình đẳng và dân chủ” chỉ là câu nói sáo rỗng. Vì vậy, người ta nói, thông tin và kiến thức là nền tảng của văn hóa đội ngũ.

Một đội ngũ dự án có văn hoá là đội ngũ mà mỗi thành viên là một chủ thể không thể tách rời, mỗi người đều coi mình là một thành viên trong gia đình lớn ấy. Văn hoá đẹp sẽ kích thích sự nỗ lực phấn đấu hết mình vì đội ngũ của các thành viên.

Một đội ngũ có văn hoá đẹp là đội ngũ mà các thành viên trong đó đều coi tập thể đội ngũ như gia đình của mình, luôn tràn đầy sức sống và lòng nhiệt tình, không sợ gian khổ khó khăn, luôn có được ý chí phấn đấu vì đội ngũ, các thành viên hợp tác với nhau cùng phấn đấu, cùng phát huy tính chủ động, tích cực và sáng tạo của bản thân. Văn hoá đội ngũ đẹp sẽ nâng cao tinh thần làm việc của mọi thành viên, thúc đẩy việc xây dựng văn hoá đội ngũ. Các bậc cha mẹ luôn mong muốn con mình có nền giáo dục cao, được tham gia học tập trong môi trường có chất lượng. Các doanh nghiệp và các tổ chức dự án cũng vậy, họ ngày càng chú trọng đến việc xây dựng văn hoá cho mình, đồng thời dựa vào tinh thần đội ngũ để thực hiện những công việc, dự án phức tạp, khó khăn.

Vậy làm thế nào để xây dựng văn hoá đội ngũ?

1. Nâng cao tinh thần đội ngũ trong tổ chức dự án.

♦ Tạo ra sức hút trong đội ngũ

Sức hút trong đội ngũ chính là lực hút lẫn nhau giữa các thành viên cũng như giữa đội ngũ dự án với từng thành viên. Đội ngũ có sức thu hút lớn thường có những đặc điểm sau:

- Các thành viên nguyện tham gia vào các hoạt động của đội ngũ, đồng thời cùng nhau gánh vác trách nhiệm trong công việc chung, bảo vệ lợi ích và danh dự của đội ngũ.

- Sự trao đổi thông tin giữa các thành viên diễn ra thường xuyên, mọi người hiểu biết, quan tâm, hòa hợp với nhau tạo ra bầu không khí dân chủ trong đội ngũ.

- Sức hút của đội ngũ chính là điều kiện tất yếu để duy trì sự tồn tại và phát triển của đội ngũ.

- Một đội ngũ mất đi sức hút thì hiệu quả công việc sẽ bị giảm sút.

- Sức hút của đội ngũ càng chặt thì càng khuyến khích được lòng nhiệt tình làm việc và tính sáng tạo của các thành viên, vì thế sức hút chính là điều kiện để thực hiện mục tiêu của đội ngũ.

- Muốn tạo ra sức hút thì đội ngũ phải khuyến khích các hoạt động có lợi cho sự đoàn kết của đội ngũ, ngăn chặn các hành vi làm ảnh hưởng tới sự đoàn kết, khuyến khích các thành viên phát huy hết khả năng của mình.

- Các thành viên phải tích cực trao đổi thông tin, kiến thức với nhau, đồng thời chia sẻ, tôn trọng ý kiến của nhau, tự nguyện chấp hành các quy định của đội ngũ.

♦ Khuyến khích các thành viên cống hiến hết mình vì công việc của đội ngũ

Đội ngũ dự án chỉ có được thành tích cao khi các thành viên cống hiến hết trí tuệ và sức lực của mình vào công việc chung. Nghĩa là trong quá trình làm việc, các thành viên nguyện đem hết khả năng, kỹ thuật chuyên ngành của mình vào phục vụ dự án, tích cực tìm hiểu nhu cầu khách hàng, phục vụ khách hàng, có trách nhiệm với khách hàng, cung cấp những sản phẩm và sự phục vụ tốt nhất để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Có được điều đó thì mục tiêu của đội ngũ mới hoàn thành tốt đẹp. Muốn vậy, đội ngũ phải làm được những điều sau:

- Các thành viên trong đội ngũ có trách nhiệm với công việc của mình, cùng chia sẻ những thành công, thất bại của đội ngũ, nỗ lực hết mình nhằm hoàn thành mục tiêu dự án.

- Các thành viên luôn duy trì được tính năng động và nhiệt tình trong công việc. Quá trình thực hiện dự án sẽ gặp rất nhiều khó khăn, chỉ có lòng nhiệt tình và sự năng động mới giúp các thành viên có hứng thú với công việc.

- Khuyến khích các thành viên không ngừng học hỏi và tiến bộ. Trong quá trình làm việc, các thành viên sẽ ngày càng trưởng thành và phát triển hơn.

♦ Tạo bầu không khí dân chủ

Một đội ngũ dân chủ là một đội ngũ có bầu không khí giao lưu cởi mở, chân thành, mọi người đều có tinh thần làm việc hăng say, các thành viên có thể tự do trao đổi thông tin, lắng nghe, tiếp thu ý kiến của nhau đặc biệt là ý kiến đóng góp phê bình của khách hàng. Bầu không khí dân chủ sẽ thắt chặt mối quan hệ giữa các thành viên trong đội ngũ, từ đó công việc của dự án được triển khai dễ dàng hơn. Cách làm cụ thể như sau:

- Các thành viên đều có cơ hội tham gia vào các hoạt động của đội ngũ.

- Các thành viên đều có quyền phát biểu ý kiến và có quyền lợi như nhau.

- Khi cần thiết, các thành viên có thể tham gia vào các chính sách của đội ngũ.

- Các thành viên có thể tham gia thảo luận các công việc của dự án nhằm kịp thời giải quyết những vấn đề phát sinh.

♦ Thúc đẩy sự phát triển của các thành viên

Thúc đẩy sự phát triển của các thành viên là quá trình các thành viên đưa ra những quyết sách và kinh nghiệm thực tiễn phù hợp nhằm đạt được mục tiêu sự nghiệp. Xác định sự nghiệp là sự lựa chọn ngành nghề của các thành viên. Vì thế, xác định và phát triển sự nghiệp là việc mà mỗi thành viên dự án không ngừng theo đuổi. Người lãnh đạo đội ngũ phải tìm mọi cách giúp các thành viên xác định tư tưởng đúng đắn, đồng thời giúp họ phát triển sự nghiệp.

Cách làm cụ thể để giúp đỡ các thành viên phát triển sự nghiệp là:

- Giúp các thành viên tìm được vị trí thích hợp nhằm thể hiện được vai trò của mình trong đội ngũ dự án.

- Tạo cơ hội bình đẳng cho các thành viên tham gia dự án, giúp họ phát huy hết khả năng của bản thân.

- Khuyến khích các thành viên trong đội ngũ không ngừng học tập và tiến bộ, không ngừng phát triển.

- Giúp các thành viên nhìn ra những khuyết điểm của mình, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm.

2. Thúc đẩy tinh thần học tập trong đội ngũ.

Học tập là nội dung cơ bản để thúc đẩy việc xây dựng văn hóa đội ngũ, thúc đẩy sự hợp tác lẫn nhau giữa đội ngũ và các thành

viên. Thực tế cho thấy, trí tuệ của đội ngũ chính là sự kết hợp chỉnh thể trí tuệ cá nhân. Sự nỗ lực học tập không ngừng của các thành viên không chỉ tạo ra thành quả xuất sắc cho đội ngũ mà còn giúp từng cá nhân trưởng thành nhanh chóng. Trong thực tế, hầu hết các đội ngũ vẫn chưa có được sự phối hợp chỉnh thể giữa đội ngũ và các thành viên. Nguyên nhân là do các thành viên trong đội ngũ đều nỗ lực nhưng sự nỗ lực của họ lại chưa chuyển hóa thành sức mạnh của đội ngũ, kết quả là sức mạnh của cá nhân cũng dần bị mất đi. Một đội ngũ có thể thực hiện được sự phối hợp chỉnh thể chỉ khi các thành viên đều có chung phương hướng, cùng theo đuổi một nguyện vọng, một mục tiêu, như vậy sức mạnh của tập thể mới được hình thành.

Giao lưu thân mật là một phương pháp học tập có hiệu quả nhất đối với các thành viên trong đội ngũ. Trong những buổi giao lưu đó, mỗi người đều có thể đưa ra quan điểm, cách nghĩ của mình. Mỗi thành viên không còn dè dặt khi nói ra những kinh nghiệm, suy nghĩ của bản thân trước toàn thể đội ngũ.

3. Xây dựng lý tưởng chung.

Thế nào là lý tưởng chung của đội ngũ dự án?

Chúng ta sẽ khó có thể tưởng tượng được các công ty sản xuất phần mềm máy tính trên thế giới cũng như các công ty lớn của Nhật Bản làm thế nào mà đạt được thành tựu khiến mọi người phải kinh ngạc như vậy. Một trong những yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công này chính là do các công ty đó có lý tưởng chung. Lý tưởng chung đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển của đội ngũ. Lý tưởng chung được các thành viên trong

đội ngũ cùng xây dựng, đồng thời nó còn là sức hút để liên kết các thành viên lại với nhau, xây dựng đội ngũ thành một khối đoàn kết vững chắc.

Lý tưởng chung lúc đầu có thể chỉ là suy nghĩ của cá nhân nào đó nhưng khi đưa ra trước công chúng, nó lại có được sự ủng hộ và đồng tình của mọi người. Lúc đó, lý tưởng không còn là một cái gì đó trừu tượng nữa mà đã được cụ thể hóa bằng hành động. Lý tưởng là sức mạnh để thúc đẩy các thành viên không ngừng học tập, tiến bộ và phát triển.

Lý tưởng chung của đội ngũ sẽ cải thiện mối quan hệ giữa đội ngũ với các thành viên. Trong quá trình làm việc, lý tưởng chung giúp các thành viên tin tưởng vào nhau, kết hợp với nhau tạo thành một khối đoàn kết vững chắc. Trên thực tế, lý tưởng chung, mục tiêu chung chính là nền tảng để các thành viên có cùng nhận thức. Sau khi nghiên cứu, các nhà tâm lý học phát hiện ra rằng: đặc điểm nổi bật nhất của đội ngũ dự án xuất sắc chính là các thành viên có chung mục tiêu lý tưởng.

Sự cấu thành đội ngũ dự án

Yếu tố cấu thành đội ngũ dự án

Một đội ngũ dự án hoàn chỉnh không chỉ bao gồm lãnh đạo dự án, thành viên dự án, giám đốc dự án, ban quản lý dự án mà còn phải

Một đội ngũ dự án mà không có mục tiêu và nhiệm vụ của bản thân thì cũng giống như một người đánh mất đi giá trị tồn tại của mình. Đội ngũ và các thành viên mới có thể phát triển và trưởng thành trong quá trình thực hiện mục tiêu và nhiệm vụ của dự án.

có mục tiêu và nhiệm vụ dự án. Tất nhiên, trong từng thời kỳ và giai đoạn khác nhau, cùng một đội ngũ dự án sẽ có nhiệm vụ và mục tiêu khác nhau, sau khi đội ngũ hoàn thành dự

án này lại tiếp tục nhận các dự án khác. Chính trong quá trình không ngừng hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ này đến mục tiêu, nhiệm vụ khác, đội ngũ dự án mới ngày càng trưởng thành và lớn mạnh.

Mục tiêu và nhiệm vụ của đội ngũ dự án

Cung cấp dịch vụ và sản phẩm cho khách hàng hay tổng công ty chính là mục tiêu, nhiệm vụ cơ bản của đội ngũ dự án. Nhằm mở rộng một sản phẩm mới nào đó, doanh nghiệp phải thành lập một tổ dự án chuyên nghiên cứu và sản xuất các sản phẩm mới. Trên thực tế, tổ dự án này chính là đội ngũ dự án, nhiệm vụ cơ bản của đội ngũ đó là phát triển một loại sản phẩm mới. Đội ngũ dự án này chỉ mang tính tạm thời nhất định, sau khi sản phẩm đó đi vào sản xuất thì hầu hết những đội ngũ đó đều giải tán, các thành viên trong đội ngũ lại trở về công việc chuyên môn của mình. Trong quá trình thực hiện dự án, đội ngũ dự án phải thực hiện các nhiệm vụ sau:

Quy hoạch và thực hiện phương án của dự án. Đội ngũ phải đề ra kế hoạch và phương hướng thực hiện cụ thể đối với mỗi vấn đề, dự án khác nhau.

Tiến hành quản lý có hiệu quả. Đội ngũ tự mình hoặc phối hợp với đơn vị quản lý cấp trên đề ra mục tiêu công việc, đánh giá hiệu quả công việc và quyết định xếp mức lương cho các thành viên.

Nâng cao năng lực và hiệu quả. Đội ngũ phải không ngừng nâng cao hiệu suất làm việc của mình, đồng thời nâng cao kỹ năng của các thành viên trong đội ngũ, cải thiện quy trình làm việc để giành được thành tích cao nhất.

Phối hợp với các ban ngành khác. Chỉ khi phối hợp nhịp nhàng với các ban ngành khác trong và ngoài tổng công ty, đội ngũ dự án mới có thể thực hiện được mục tiêu dự án một cách thuận lợi.

Vai trò của đội ngũ dự án

Vai trò của đội ngũ dự án là gì? Đội ngũ phải đảm nhận những trọng trách gì?

Điều này được quyết định ở nhiệm vụ mà các thành viên đảm nhận cũng như mục tiêu mà họ mong muốn đạt được. Thông thường, đội ngũ dự án gồm giám đốc dự án, ban giám đốc dự án, thành viên dự án, cố vấn, chuyên gia dự án. Tuy nhiên, không nhất thiết mỗi người phải giữ một vai trò khác nhau mà căn cứ vào tình hình thực tế, một người có thể cùng một lúc giữ nhiều vai trò. Trong một đội ngũ dự án chính thức, khi các thành viên phối hợp với nhau thì rất khó để phân biệt vai trò cụ thể của từng người. Đối với một đội ngũ dự án hiệu quả cao thì quan trọng nhất là mỗi một nhiệm vụ, vai trò phải có một người đảm nhận.

1. Trách nhiệm của giám đốc dự án.

- Báo cáo lên cấp trên tình hình tiến triển của dự án, tạo điều kiện để cấp trên quản lý dự án một cách dễ dàng.

- Sẵn sàng đón nhận nhiệm vụ mới, đồng thời làm tốt vai trò của mình, không ngừng học hỏi, có lòng tin và năng lực trong khi thực hiện công việc.

- Xây dựng mối quan hệ trong nội bộ đội ngũ và mối quan hệ với các ban ngành khác, tạo môi trường tốt để đội ngũ phát triển.

- Truyền đạt và quán triệt chính sách, chiến lược phát triển của tổng công ty với toàn đội ngũ, đồng thời truyền đạt những thông tin và kỹ thuật mới tới toàn thể các thành viên.

- Hướng dẫn, chỉ đạo các thành viên làm thế nào để quản lý tốt công việc, đánh giá kết quả công việc nhằm nâng cao năng lực bản thân.

- Khuyến khích các thành viên trong đội ngũ tìm tòi và đưa ra những phương pháp làm việc có hiệu quả.

- Giúp đội ngũ giải quyết những vấn đề khó khăn, xây dựng mục tiêu đối với khách hàng.

- Duy trì các hoạt động nhằm giúp đội ngũ hoàn thành mục tiêu một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất.

- Khi xảy ra xung đột trong đội ngũ, trọng tài phải giải quyết xung đột một cách hiệu quả, xây dựng bầu không khí đoàn kết trong đội ngũ, đưa ra quy định về hành vi đội ngũ, hướng dẫn sửa chữa sai sót trong hành vi, hình thành văn hóa đội ngũ.

- Quan tâm đến đời sống, tâm tư tình cảm của từng thành viên trong đội ngũ, lắng nghe, tiếp thu những quan điểm, ý kiến của người khác.

2. Trách nhiệm của các thành viên trong đội ngũ.

- Giúp đội ngũ xây dựng mục tiêu chung, cống hiến hết mình để thực hiện mục tiêu đó, bảo vệ thành quả và danh tiếng của đội ngũ, duy trì đoàn kết trong đội ngũ, không tiết lộ những thông tin bí mật của đội ngũ.

- Có sự chuẩn bị tốt trước khi tham gia các hội nghị của đội ngũ, tích cực tham gia phát biểu ý kiến đồng thời đưa ra quan điểm, phương pháp giải quyết của mình đối với từng vấn đề, tiếp thu, tuân thủ các quy định của đội ngũ.

- Hoàn thành đúng thời gian hoặc vượt chỉ tiêu nhiệm vụ mà đội ngũ giao cho, biết phối hợp chặt chẽ với các thành viên khác nhằm nâng cao hiệu quả công việc, sẵn sàng giúp đỡ người khác khi cần thiết, thực hiện tốt mục tiêu cũng như lợi ích chung của đội ngũ.

3. Trách nhiệm của chuyên gia dự án.

- Một chuyên gia dự án phải đưa ra được ý kiến và quan điểm của mình đối với những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện dự án mà đội ngũ gặp phải. Điều này đòi hỏi các chuyên gia phải nắm vững những tư liệu, thông tin, tri thức và kỹ năng chuyên ngành.

- Nỗ lực học tập, không ngừng nâng cao trình độ của mình trong lý luận và thực tiễn.

- Tăng cường mối quan hệ với các chuyên gia thuộc các ngành nghề khác nhằm mở rộng tầm nhìn của bản thân. Trong khi giải quyết những vấn đề nảy sinh, các chuyên gia phải vận dụng hết kỹ năng chuyên ngành của mình để nâng cao thành tích của tập thể đội ngũ cũng như thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ. Chuyên gia dự án có thể là thành viên trong đội ngũ, cũng có thể là nhân viên của các ngành nghề khác được tuyển dụng vào.

4. Trách nhiệm cố vấn đội ngũ dự án.

- Tư vấn cho tầng lớp cấp cao của tổng công ty làm thế nào để lãnh đạo đội ngũ dự án có hiệu quả cũng như nhận ra những ưu, khuyết điểm của đội ngũ. Ngoài ra, cố vấn đội ngũ dự án còn có trách nhiệm tư vấn cho lãnh đạo tổ chức đề ra chiến lược để xây dựng một đội ngũ lớn mạnh.

- Chỉ đạo và giúp đỡ đội ngũ trong quá trình xây dựng và thực hiện mục tiêu dự án, giúp đội ngũ tuyển chọn nhân viên và đề ra những quy tắc quản lý, quy tắc làm việc. Giúp đội ngũ giải quyết các xung đột, đồng thời giúp các thành viên từng bước thích ứng và thực hiện tốt vai trò của mình. Giúp đội ngũ phát huy hết công suất làm việc cũng như không ngừng củng cố thành quả đã đạt được.

Các quy tắc của dự án

Mỗi đội ngũ đều có quy tắc của riêng mình, đội ngũ nên dùng hình thức văn bản ban bố và tuyên truyền đến các thành viên những quy tắc đó. Thông qua hình thức tuyên truyền này để khuyến khích những việc làm tốt, sửa chữa những việc làm có hại cho đội ngũ, đồng thời giúp đội ngũ nâng cao khả năng tự quản lý, thúc đẩy sự lớn mạnh của đội ngũ. Quy tắc đội ngũ nên đề ra ngay từ khi mới thành lập đội ngũ, đồng thời không nên sửa đổi ngay, nếu không sẽ dẫn đến sự xáo trộn lung tung. Quy tắc đội ngũ có mối liên quan chặt chẽ đối với mọi thành viên. Những người tuân theo quy tắc đội ngũ sẽ nhận được sự tôn trọng của người khác, ngược lại những người không tuân theo quy tắc đội ngũ thì luôn cảm thấy áp lực tập thể rất cao. Cùng với sự thay đổi hoàn cảnh và sự trưởng thành của đội ngũ, các quy tắc ban đầu thường phải sửa đổi để theo kịp thời đại, việc định ra và sửa đổi quy tắc đội ngũ cần có sự tham gia của tất cả mọi thành viên, đồng thời phải được sự ủng hộ, đồng tình của họ.

Những việc làm có lợi cho đội ngũ:

- Các thành viên tích cực tham gia vào công việc chung của dự án, toàn tâm toàn ý vì mục tiêu của đội ngũ, các thành viên dám đưa ra ý kiến, quan điểm của mình trước một vấn đề.

- Các thành viên tin tưởng lẫn nhau, dựa vào nhau để cùng phát triển, sẵn sàng tiếp thu ý kiến của người khác, luôn cố gắng để hiểu người khác và tạo cơ hội để họ hiểu mình, đồng thời tôn trọng nhu cầu, tình cảm, quyền lợi của người khác, cùng nhau trao đổi kinh nghiệm và kiến thức chuyên ngành.

- Tuân theo nguyên tắc làm việc mà đội ngũ đề ra, dũng cảm gánh vác trách nhiệm nặng nề trong quá trình thực hiện dự án, làm việc có trình tự, không làm việc một cách tùy tiện.

- Đề ra thời gian và mục tiêu cụ thể để thực hiện, nắm rõ vai trò và nhiệm vụ của từng người, tích cực làm việc, giúp đỡ lẫn nhau, có thái độ lạc quan, tin tưởng vào đội ngũ.

- Chuẩn bị tốt mọi việc trước khi tham gia các cuộc họp của đội ngũ, tích cực tham gia phát biểu ý kiến nhưng phải xúc tích ngắn gọn, thể hiện rõ được quan điểm của mình, đồng thời ghi lại những ý kiến của người khác.

Những việc làm có hại cho đội ngũ:

- Các thành viên không cống hiến hết mình cho đội ngũ, thích can thiệp vào công việc riêng của người khác, thích trở thành trung tâm của đội ngũ, trong cuộc họp nói quá nhiều hoặc không sát thực tế, đưa ra ý tưởng khó thực hiện, tùy tiện thay đổi chủ đề thảo luận, thích đề cao vai trò cá nhân mà không chú trọng đến tập thể đội ngũ.

- Không tập trung khi làm việc, thường xuyên đi muộn về sớm, không thể hiện rõ quan điểm của mình đối với vấn đề cụ thể mà giữ thái độ chung chung, thường xuyên vắng mặt trong đội ngũ, không nhiệt tình tham gia các hoạt động của đội ngũ, không có trách nhiệm với công việc, không có tính kiên trì, nhẫn nại, giữ thái độ bảo thủ, không hoàn thành nhiệm vụ đúng thời gian, tỏ thái độ bất hợp tác với các thành viên khác.

- Thành kiến với mọi người xung quanh, so sánh người này với người kia, vội vàng đưa ra ý kiến đánh giá người khác nhưng không xem xét hành vi của mình, không chịu lắng nghe, tiếp thu ý kiến của thành viên khác, luôn đề cao cá nhân, thích chỉ phối người khác, thậm chí cản trở công việc của người khác.

Đội ngũ có phát triển lớn mạnh hay không quyết định ở việc mọi người có tiếp thu, tuân thủ những quy tắc mà đội ngũ đề ra hay không. Điều này đòi hỏi đội ngũ phải phản đối những việc bất lợi và biểu dương những việc làm có lợi cho đội ngũ. Lãnh đạo dự án nên lắng nghe ý kiến đóng góp của các thành viên khác trong công việc, luôn cởi mở, chân thành với họ. Bên cạnh đó, các thành viên phải có lòng tin vào đội ngũ, sửa chữa những việc làm chưa tốt của mình để thúc đẩy đội ngũ phát triển.

Các thành viên trong đội ngũ dự án

Đội ngũ dự án được cấu thành bởi các thành viên có tính cách, kiến thức, khả năng và kỹ thuật khác nhau. Nhiệm vụ quan trọng nhất của giám đốc dự án là phân tích các yêu cầu về kỹ thuật

dự án, lựa chọn được thành viên phù hợp để tạo nên đội ngũ dự án lớn mạnh. Bảng 4-1 dưới đây cho ta thấy rõ muốn hoàn thành dự án thì đội ngũ cần có những kỹ năng nào, nên lựa chọn nhân sự thế nào và người hợp tác ra sao.

Bảng 4-1: Yêu cầu kỹ năng của dự án

Tên dự án:		Giám đốc dự án (người quản lý):
Nhiệm vụ công việc	Yêu cầu kỹ năng	Các thành viên (hoặc bên hợp tác)

Để hoàn thành được mục tiêu dự án, đội ngũ cần phải có những kỹ năng gì?

Đối với mỗi nhiệm vụ công việc cụ thể thì cần phải có kỹ năng chuyên ngành phù hợp với yêu cầu của dự án. Đội ngũ dự án nên lựa chọn những thành viên như thế nào? Tại sao lại lựa chọn họ? Trong khi tuyển chọn nhân viên, điều quan trọng là phải biết được tính cách, khả năng của người đó, xem họ đến từ đâu, là người trong nội bộ công ty hay là người được tuyển dụng từ bên ngoài. Người được tuyển dụng có thực sự muốn tham gia vào dự án không. Đối với việc lựa chọn cố vấn dự án, chuyên gia dự án, chuyên gia kỹ thuật, phải xem mức thù lao trả cho họ là bao nhiêu. Đưa ra được câu trả lời cho những câu hỏi trên đây là điều kiện thuận lợi để xây dựng một đội ngũ dự án lớn mạnh.

Trong đội ngũ dự án thì việc lựa chọn các thành viên có thể dựa theo nhiều cách sau:

1. Tuyển chọn từ các bộ phận chức năng của tổng công ty.

Có thể chọn ra các thành viên từ các bộ phận của tổng công ty cho đội ngũ dự án. Đây là một cách làm có hiệu quả nhất vì trong quá trình thực hiện dự án, các thành viên có thể phối hợp ăn ý với nhau, hơn nữa họ là những người có kinh nghiệm phong phú. Vì thế, họ thường là những nhân viên đầu tiên của dự án.

2. Tuyển chọn từ bên ngoài.

Khi tổng công ty không thể cung cấp nhân viên cho dự án thì việc tuyển chọn nhân viên từ thị trường bên ngoài cũng là một cách làm tốt. Sau khi chọn lựa kỹ càng, đội ngũ sẽ tìm được những người thích hợp với dự án. Sự gia nhập của các thành viên mới này sẽ tạo ra động lực mới trong đội ngũ, thúc đẩy sự giao lưu, học tập lẫn nhau giữa các thành viên, từ đó thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ.

3. Lựa chọn từ các bộ ngành khác.

Sau khi ký kết hợp đồng, đội ngũ sẽ chọn ra một số nhân viên của các ngành khác nhau tham gia vào hệ thống quản lý dự án, giao cho họ một số công việc nhất định của đội ngũ nhưng dưới sự giám sát của đội ngũ.

Kỹ năng của các thành viên trong đội ngũ

Kỹ năng của các thành viên trong đội ngũ dự án chủ yếu thể hiện ở khả năng nghiệp vụ, khả năng giao tiếp, khả năng học tập, khả năng quyết sách và khả năng lãnh đạo.

Khả năng nghiệp vụ

Các thành viên đội ngũ bao gồm những người có kỹ năng chuyên ngành và kỹ năng đa ngành. Người có kỹ năng chuyên ngành là người phải có kỹ năng về một ngành nhất định nào đó, năng lực đó được thể hiện trong thực tiễn, lý luận cũng như khả năng thực hiện nhiệm vụ mà đội ngũ giao cho.

Nếu mọi thành viên trong đội ngũ đều có kỹ năng chuyên ngành thì việc phối hợp công việc trong nội bộ đội ngũ là vô cùng khó khăn, vì thế đội ngũ cần phải có một số người có kỹ năng đa ngành, những người này có khả năng phối hợp nhịp nhàng với tổ chức dự án, họ có thể cùng lúc nắm vững kỹ năng của nhiều ngành nghề khác nhau. Phát huy được vai trò của những người có nhiều kỹ năng sẽ có lợi cho việc giao lưu, hiểu biết, hợp tác lẫn nhau giữa các thành viên trong đội ngũ, thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ

Kỹ năng giao tiếp

Để tạo được khối đoàn kết trong đội ngũ thì các thành viên trong đội ngũ cần có khả năng giao tiếp tốt. Điều này thể hiện ở việc các thành viên mạnh dạn thể hiện tình cảm, suy nghĩ của mình trước đội ngũ, đồng thời biết lắng nghe ý kiến của người khác. Ngoài ra, các thành viên trong đội ngũ đều đến từ các ban ngành, đơn vị khác nhau, vì thế quan điểm, phương pháp, lập trường kinh nghiệm và kiến thức chuyên ngành cũng khác nhau. Sự khác biệt này chính là nguyên nhân dẫn đến xung đột, nếu không kịp thời giải quyết xung đột theo hướng tốt thì sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả dự án cũng như

việc xây dựng đội ngũ. Vì thế, giải quyết xung đột là một nội dung quan trọng trong việc xây dựng đội ngũ, đồng thời là một kỹ năng quan trọng của các thành viên, nó đòi hỏi các thành viên phải có khả năng giao tiếp và xử lý các mối quan hệ. Nhưng xung đột không phải lúc nào cũng là một việc xấu, ngược lại khi nảy sinh xung đột sẽ dẫn đến việc giải quyết xung đột, quá trình giải quyết xung đột giúp các thành viên càng hiểu nhau hơn, đồng thời nâng cao được khả năng giải quyết xung đột của mỗi người. Trong thực tiễn, nếu giải quyết xung đột theo hướng tốt thì rất có lợi cho sự trưởng thành của đội ngũ cũng như nâng cao chất lượng đội ngũ.

Năng lực học tập

Các thành viên trong đội ngũ phải có tinh thần học tập cao, không ngừng học tập và tiến bộ. Lúc đầu, khả năng nghiệp vụ của họ không thể hoàn toàn đáp ứng được nhu cầu công việc mà họ phải học hỏi dần dần trong công việc. Ngoài ra, cùng với sự phát triển không ngừng của thời đại, các thành viên trong đội ngũ buộc phải không ngừng học tập để theo kịp bước đột phá của kỹ thuật và tri thức. Trong đội ngũ không cần sự giám sát nghiêm ngặt của giám đốc mà các thành viên phải tích cực học tập nhằm đáp ứng nhu cầu của đội ngũ. Do các thành viên đến từ các đơn vị khác nhau nên có lập trường, quan điểm, kỹ năng và kiến thức không giống nhau. Vì thế, mọi người phải học cách suy nghĩ để giải quyết các vấn đề cũng như hiểu được kiến thức cơ bản của người khác. Các thành viên phải chủ động học hỏi các kiến thức kỹ thuật mới cũng như tự trau dồi bản thân vì sự phát triển của đội ngũ.

Khả năng quyết sách

Chính sách của tập thể đội ngũ luôn có ưu thế so với chính sách của cá nhân. Nhưng muốn phát huy được ưu thế này thì các thành viên cần nắm vững phương pháp đề ra chính sách của đội ngũ cũng như bản thân các thành viên phải có khả năng quyết sách. Nghiên cứu cho thấy những chính sách được áp dụng phương pháp hệ thống hóa sẽ có hiệu lực cao và có được sự ủng hộ của các thành viên trong đội ngũ. Hệ thống hóa chính sách phát huy được tính tích cực, năng động, sáng tạo của toàn thể thành viên trong công việc cũng như trong việc đánh giá và phác thảo phương án dự án.

Khả năng lãnh đạo

Trong đội ngũ, mỗi thành viên đều có khả năng đảm nhiệm vai trò lãnh đạo trong một lĩnh vực nào đó. Người lãnh đạo cần có khả năng quan sát, chỉ đạo các thành viên trong mọi công việc, biết lợi dụng sức mạnh tập thể. Vì thế, mỗi thành viên nên có một khả năng lãnh đạo nhất định, điều này có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả làm việc cũng như thúc đẩy tính linh hoạt trong đội ngũ.

Bồi dưỡng các thành viên trong đội ngũ

Việc tiến hành bồi dưỡng các thành viên dự án nhằm mục đích nâng cao tính giác ngộ và khả năng của mỗi người, thúc đẩy sự trưởng thành của toàn đội ngũ cũng như từng thành viên.

Đối với mỗi thành viên hay người lãnh đạo đội ngũ đều cần có sự bồi dưỡng. Một thành viên bình thường cần bồi dưỡng các kỹ năng sau:

1. Quan điểm về giá trị.

Đội ngũ cần đưa ra những quan điểm khác nhau về giá trị cho các thành viên tham khảo nhằm nâng cao tính giác ngộ của mỗi người cũng như việc thống nhất tư tưởng trong toàn đội ngũ.

2. Kỹ năng nghiệp vụ.

Một mặt nâng cao kỹ năng chuyên nghiệp của từng thành viên, mặt khác giúp họ nắm bắt được kiến thức, kỹ năng, thuật ngữ của các chuyên ngành khác.

3. Kỹ năng đội ngũ.

Xung đột trong đội ngũ chính là nguyên nhân thúc đẩy tính sáng tạo của mỗi thành viên. Để vận dụng hết khả năng khác nhau của các thành viên, đội ngũ cần phải tiến hành bồi dưỡng kỹ năng đội ngũ cho họ, đó là khả năng giao tiếp, khả năng giải quyết xung đột, khả năng nhạy cảm, khả năng tuân thủ các quy tắc của đội ngũ, khả năng đưa ra các chính sách và khả năng đánh giá đội ngũ. Đối với người lãnh đạo cần bồi dưỡng khả năng lãnh đạo, khả năng chuyển đổi phương pháp quản lý truyền thống sang phương pháp quản lý hiện đại phù hợp với đội ngũ. Đối với một thành viên mới thì cần có sự hiểu biết bước đầu mang tính khái quát về đội ngũ, đồng thời nắm được bối cảnh ra đời của đội ngũ, xem lướt những ghi chép trong các cuộc họp.

Quá trình bồi dưỡng đội ngũ bao gồm các nội dung sau:

- *Hiểu được nhu cầu bồi dưỡng*: Thông qua việc đánh giá đối tượng bồi dưỡng và nhu cầu bồi dưỡng để nhận biết được đối tượng bồi dưỡng cũng như khả năng, tố chất của họ ra sao, họ cần bồi dưỡng những mặt nào.

- *Đề ra kế hoạch và thực thi việc bồi dưỡng*: Chủ yếu là định ra được thời gian cần bồi dưỡng, giáo viên, địa điểm, phương thức, tài liệu bồi dưỡng, sau đó mới bước vào thực hiện.

- *Phản hồi và đánh giá sau khi bồi dưỡng*, chủ yếu là đánh giá kết quả bồi dưỡng, phương pháp bồi dưỡng. Phương pháp tốt nhất là quán triệt học đi đôi với hành, chú ý đến tính thực tế, đặc biệt chú trọng đến hiệu quả và thành tích bồi dưỡng. Giáo viên có thể là người trong đội dự án hoặc công ty, cũng có thể là giáo viên chuyên nghiệp từ bên ngoài tuyển chọn vào. Trong khi bồi dưỡng, giáo viên cần chú ý đến việc học tập của người lớn tuổi.

Một thành viên mà thường xuyên phản đối các chế độ quy tắc làm việc của đội ngũ, cản trở sự phát triển và xây dựng đội ngũ, không đáp ứng được nhu cầu đội ngũ cũng như khả năng công việc hoặc bản thân thì dần dần sẽ bị loại khỏi hoặc tự rút lui khỏi đội ngũ. Trong tình hình đó, người lãnh đạo phải có khả năng xử lý vấn đề một cách hài hòa nhất, vì sự ra đi của mỗi thành viên đều dẫn đến sự thay đổi trong đội ngũ. Người lãnh đạo phải thận trọng khi xem xét vấn đề, thường xuyên trao đổi trực tiếp với nhân viên cấp dưới, hiểu được tâm tư nguyện vọng của họ, tìm được nguyên nhân rồi bỏ đội ngũ của nhân viên để từ đó có hướng giải quyết các xung đột theo hướng tốt.

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. Tàu hỏa muốn chạy nhanh hay không phụ thuộc vào đầu tàu,

Trong quá trình thực hiện dự án và phát triển đội ngũ dự án, vai trò của lãnh đạo dự án vô cùng quan trọng. Thực tiễn cho thấy người lãnh đạo quyết định sự thành bại của đội ngũ, có thể làm cho đội ngũ ngày càng phát triển hoặc ngược lại.

vai trò của người lãnh đạo dự án cũng vậy. Đương nhiên, mục tiêu dự án có được hoàn thành tốt đẹp hay không được quyết định chính ở các thành viên trong đội ngũ. Tuy

nhiên, lãnh đạo tổng công ty phải có trách nhiệm giúp đỡ, chỉ đạo đội ngũ dự án. Đây chính là nền tảng để đội ngũ tồn tại và phát triển.

Nhằm thực hiện nhiệm vụ dự án, người lãnh đạo phải biết kết hợp kỹ năng của các thành viên để xây dựng một đội ngũ lớn mạnh, đồng thời thể hiện được tài năng tổ chức quản lý của mình. Trong thực tiễn, người lãnh đạo kiệt xuất là người phải từng bước đưa đội ngũ thoát khỏi hoàn cảnh khó khăn, đi tới sự phát triển thịnh vượng. Đây chính là vai trò của một người lãnh đạo. Cùng với nhu cầu của công việc quản lý dự án, phương pháp lãnh đạo của người quản lý cũng cần trải qua quá trình chuyển biến sâu sắc theo 3 hình thức chính sau: Hình thức giám sát, hình thức tham gia và hình thức đội ngũ.

1. Lãnh đạo dự án theo hình thức giám sát.

Lãnh đạo dự án theo hình thức người lãnh đạo tự giám sát thường thấy ở các tổ chức dự án truyền thống. Phương pháp quản lý

này do một mình người lãnh đạo quyết định. Những người lãnh đạo này 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. Mỗi quan hệ giữa các thành viên và người lãnh đạo là mối quan hệ chỉ huy và phục tùng. Công việc của các thành viên là chấp hành mệnh lệnh của lãnh đạo, điều này tạo ra sức ép cho các thành viên, cản trở sự phát huy tài năng của họ, các thành viên trong đội ngũ thường đơn thương độc mã, thiếu sự hợp tác và phối hợp ăn ý với nhau. Người lãnh đạo theo hình thức giám sát chỉ chú trọng đến khen thưởng, biểu dương thành tích và bồi dưỡng cá nhân. Trong khi giải quyết xung đột thì người lãnh đạo áp dụng biện pháp phản đối hoặc hạn chế sự đổi mới, thích duy trì cách thức lãnh đạo cũ. Vì thế, những người lãnh đạo này rất khó thích ứng với điều kiện thay đổi nhanh chóng của thời đại.

2. Lãnh đạo dự án theo hình thức tham gia.

Lãnh đạo dự án theo hình thức các thành viên cùng tham gia là hình thức quản lý tương đối dân chủ. Khi đề ra chính sách, người lãnh đạo thường trưng 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. Lãnh đạo đề ra chính sách tổng thể còn nhân viên hoặc quản lý cấp dưới lại là người đưa ra quyết định cụ thể, thông qua bàn bạc, thảo luận để đi đến phương án cuối cùng. Vì thế, phương pháp lãnh đạo này thường có hiệu quả cao và phát huy được tính dân chủ, tích cực, chủ động và tinh thần sáng tạo của các thành viên đứng trong đội ngũ, sức mạnh tập thể cũng được chú trọng và phát huy. Người lãnh đạo khuyến

khích các thành viên tham gia đóng góp ý kiến vào phương pháp quản lý, khuyến khích sự khen thưởng trong toàn bộ đội ngũ. Đối với vấn đề bồi dưỡng cán bộ thì lãnh đạo chú trọng bồi dưỡng tất cả các thành viên nhằm nâng cao năng lực cũng như tạo cơ hội để họ tự rèn luyện bản thân, giúp họ có thêm tự tin và hứng thú trong công việc, cống hiến hết mình vì công việc. Ngoài ra, lãnh đạo còn quan tâm đến quyền lợi của từng thành viên, đồng thời áp dụng phương pháp quản lý đội ngũ phù hợp. Đối với việc giải quyết xung đột trong nội bộ đội ngũ, người lãnh đạo phải thừa nhận sự tồn tại khách quan của xung đột, đồng thời tích cực tìm ra phương pháp giải quyết xung đột theo hướng tích cực. Trước khi đề ra chính sách mới, người lãnh đạo cần tham khảo ý kiến của các thành viên để đi tới một chính sách thống nhất.

3. Lãnh đạo dự án theo hình thức đội ngũ.

Lãnh đạo dự án theo hình thức đội ngũ có 2 loại hình chính:

Một là người lãnh đạo và toàn thể đội ngũ cùng đưa ra chính sách, kế hoạch, cùng nhau giải quyết các vấn đề, cùng gánh vác trách nhiệm của dự án.

Hai là người lãnh đạo tuy đảm nhiệm trọng trách của dự án nhưng rất ít khi tham gia vào chính sách và công việc thường ngày của đội ngũ.

Người lãnh đạo phải làm cho toàn bộ thành viên đều dốc hết sức lực, trí tuệ vào nhiệm vụ, mục tiêu, công việc chung của dự án. Ngoài ra, người lãnh đạo cũng cần khuyến khích tinh thần sáng tạo, tính năng động, tích cực của mỗi cá nhân; coi trọng việc bồi dưỡng, đào tạo nhân viên theo cả chiều rộng lẫn chiều sâu nhằm nâng cao

kỹ năng giao tiếp, trình độ kỹ thuật của mỗi người. Người lãnh đạo 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 với đội ngũ, căn cứ vào biểu hiện và sự cống hiến của cá nhân để có hình thức khen thưởng kịp thời. Trong quá trình xây dựng và vận hành đội ngũ, người lãnh đạo cùng lúc đảm nhiệm 2 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, người lãnh đạo cần tiếp thu, tập hợp, lựa chọn những ý kiến của các bên nhằm tìm ra phương pháp giải quyết hiệu quả nhất.

Trong quá trình biến đổi các phương thức lãnh đạo, người lãnh đạo cần thực hiện một số việc sau:

- Xây dựng lòng tin và mối quan hệ hợp tác với các thành viên trong đội ngũ, trong đó bao gồm mối quan hệ giữa các thành viên trong đội ngũ, giữa các thành viên với lãnh đạo và giữa đội ngũ với các ban ngành khác. Có lòng tin vào nhau sẽ giúp mọi người tạo ra mối quan hệ hợp tác chân thành.

- Dẫn dắt, giúp đỡ đội ngũ trong việc đề ra chính sách, xoá bỏ cơ chế quyền quyết định chính sách nằm trong tay người lãnh đạo.

- Phát triển năng lực đội ngũ là phương pháp thông qua sự dịch chuyển từng bước trách nhiệm của lãnh đạo dự án cho đội ngũ dự án để từng bước trau dồi, nâng cao hiệu quả trong đội ngũ nhằm làm cho đội ngũ ngày càng lớn mạnh hơn. Muốn làm được điều đó đòi hỏi người lãnh đạo phải có năng lực thực sự.

- Kết hợp sức mạnh của các thành viên với nhau nhằm xây dựng một đội ngũ hiệu quả cao. Người lãnh đạo phải tôn trọng ý kiến, lập trường, quan điểm khác nhau của các thành viên trong đội ngũ. Ngoài ra, người lãnh đạo còn phải nỗ lực giải quyết những xung đột bất lợi giúp các thành viên phối hợp chặt chẽ với nhau trong công việc, cùng nhau tiến bộ và phát triển.

- Người lãnh đạo cần dự đoán và biết trước sự biến đổi của dự án, cùng với đội ngũ thực hiện kế hoạch đổi mới. Sự trưởng thành và biến đổi không ngừng của đội ngũ dự án đòi hỏi người lãnh đạo phải có năng lực cao hơn và gánh vác trách nhiệm nặng nề hơn.

- Thực hiện chính sách lấy khách hàng làm trung tâm, cố gắng cải tiến phương pháp cũng như trình tự làm việc, sau đó từng bước truyền đạt lại cho các thành viên trong đội ngũ.

Sự phát triển của đội ngũ dự án

Thông thường, sự phát triển của đội ngũ dự án phải trải qua 5 giai đoạn: hình thành, biến động, hoàn chỉnh, thực hiện và điều chỉnh.

Giai đoạn hình thành

Giai đoạn hình thành là giai đoạn đầu tiên trong quá trình phát triển đội ngũ. Đây là giai đoạn các thành viên giao lưu, hiểu biết lẫn nhau. Giống như cuộc họp mặt lần đầu giữa những người bạn mới, các thành viên trong đội ngũ đều quan tâm đến công việc của dự án và có tinh thần làm việc cao, nhưng do các thành viên chưa hiểu rõ chức năng của mình cũng như vai trò của người khác nên hiệu quả công việc còn thấp. Đặc điểm tâm lý phổ biến của các

thành viên trong giai đoạn này là dễ xúc động, sốt ruột, do dự và hoài nghi. Trong lòng mỗi người đều đặt ra rất nhiều câu hỏi: công việc của đội ngũ là gì, các thành viên khác là ai, mình có thể hòa hợp với họ không, đối với các thành viên khác thì tỏ ra khách sáo và dè chừng. Trong giai đoạn hình thành đội ngũ, giám đốc dự án phải là người phát huy triệt để vai trò của bản thân. Để các thành viên đội ngũ xác định rõ được phương hướng, giám đốc dự án nhất định phải giới thiệu bối cảnh và mục tiêu dự án cho các thành viên, đồng thời phân rõ vai trò, nhiệm vụ của từng người. Muốn xây dựng được một dự án đích thực, giám đốc dự án cần hoàn thành các công việc sau:

- Xây dựng các quy tắc trong nội bộ đội ngũ, trong đó bao gồm xây dựng các quy tắc làm việc cũng như vai trò mục tiêu của đội ngũ dự án. Giám đốc dự án thường căn cứ vào mục tiêu, nhiệm vụ của dự án để xác định quy mô và vai trò của đội ngũ. Sau đó lại căn cứ vào quy mô và vai trò của đội ngũ để lựa chọn thành viên đội ngũ.

- Xây dựng mối quan hệ giữa đội ngũ với các bộ phận chức năng trong tổng công ty, xây dựng hệ thống cơ chế ràng buộc, khuyến khích đối với các thành viên và tiến hành đánh giá hiệu quả làm việc của đội ngũ, tranh thủ sự giúp đỡ về tinh thần, kinh phí, vật chất, kỹ thuật và sự lãnh đạo của tổng công ty đối với đội ngũ. Xây dựng mối quan hệ hài hòa giữa tổ chức dự án với các bộ phận khác.

Giai đoạn biến động

Giai đoạn thứ hai trong quá trình phát triển đội ngũ đó là giai đoạn biến động. Sau khi hình thành, đội ngũ dự án bắt đầu bước vào thời kỳ thực hiện dự án. Trong thực tế công việc, các vấn đề dần dần phát sinh, đây chính là dự báo của giai đoạn biến động. Đội ngũ sau khi được thành lập, các thành viên đều biết rõ nhiệm vụ của mình cũng như công việc của dự án và họ bắt tay vào thực hiện nhiệm vụ được giao. Trong quá trình thực hiện dự án có thể phát sinh những vấn đề khác so với kế hoạch ban đầu. Ví dụ, nhiệm vụ dự án khó khăn, phức tạp hơn so với dự kiến, các thành viên không có sự phối hợp chặt chẽ, ăn ý với nhau trong công việc, vì thế các thành viên dễ có thái độ tiêu cực. Trong giai đoạn biến động, không khí làm việc luôn căng thẳng, xung đột xảy ra liên tiếp.

Đội ngũ bước vào thời kỳ biến động thì giữa các thành viên có sự khác biệt nên dễ nảy sinh mâu thuẫn, mối quan hệ trở nên căng thẳng, thậm chí dẫn đến thù địch, một số thành viên muốn rút lui khỏi đội ngũ. Đây chính là sự thách thức đối với nhà lãnh đạo, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có khả năng quản lý để giải quyết các xung đột đó. Trước tình thế đó, người lãnh đạo và các thành viên một mặt phải nhận thức được thời kỳ biến động là thời kỳ bắt buộc phải trải qua trong quá trình phát triển đội ngũ, đồng thời hiểu được xung đột không phải là việc xấu mà đôi khi nó tạo điều kiện để đội ngũ sớm hoàn thiện và bước vào giai đoạn mới. Xung đột và biến động của đội ngũ còn có tác dụng nâng cao hiệu quả của đội ngũ. Mặt khác, lãnh đạo và các thành viên nên tích cực giải quyết xung đột, đồng thời nhận thức rõ việc xây dựng mối quan hệ hài hòa giữa

các thành viên cũng như việc ổn định tâm lý mọi người cần có thời gian nhất định, không thể vội vã.

Trong giai đoạn này, các thành viên trong đội ngũ có thể chưa thích ứng với môi trường xung quanh, hệ thống kỹ thuật của tổ chức và đội ngũ cũng chưa được hài hòa. Ví dụ, trong khi làm việc, các thành viên trong đội ngũ thường phải sử dụng hệ thống kỹ thuật cao mà mình chưa thành thạo, vì thế dễ xảy ra sai sót. Vấn đề cấp thiết lúc này là tiến hành bồi dưỡng kỹ năng giúp các thành viên nhanh chóng nắm bắt được kỹ thuật của đội ngũ. Mặt khác, cơ chế của tổ chức và đội ngũ lúc này cũng không hài hòa. Một mặt, tổ chức phải xây dựng được một cơ chế phù hợp với sự vận hành của đội ngũ như cơ chế nhân sự, chế độ thưởng phạt, đánh giá. Công việc cần thiết lúc này là giúp các thành viên nhanh chóng thích ứng với cơ chế mới, đồng thời căn cứ vào tình hình thực tế và hoàn cảnh khách quan để tạo ra bước đột phá trong xây dựng đội ngũ. Cơ chế mới thường tồn tại song song với cơ chế cũ vì thế dễ nảy sinh mâu thuẫn. Trong điều kiện như vậy, các thành viên khó có thể thích ứng được với môi trường mới. Vấn đề cần làm ngay là loại bỏ được mâu thuẫn giữa cơ chế mới và cũ, quyết tâm thực hiện cơ chế mới. Trong quá trình phát triển, đội ngũ cần xây dựng mối quan hệ hài hòa với các bộ phận khác.

Giai đoạn hoàn chỉnh

Sau khi trải qua thời kỳ biến động, đội ngũ dần dần bước vào giai đoạn hoàn chỉnh. Đầu tiên, các thành viên thường có sự biến đổi về tâm lý, sau đó mới dần ổn định, mọi người bắt đầu tìm hiểu,

giao lưu với nhau, tiếp thu ý kiến của nhau, quan tâm giúp đỡ lẫn nhau, dồn hết tâm sức vào công việc và mục tiêu của đội ngũ nhằm phát triển đội ngũ. Ngoài ra, các thành viên trong đội ngũ còn từng bước nắm bắt hệ thống kỹ thuật, xây dựng được quy tắc, phương pháp làm việc theo tiêu chuẩn, đồng thời dần dần thích ứng với cơ chế mới, không ngừng hoàn thiện cơ chế mới. Mối quan hệ giữa đội ngũ và các bộ ngành dần dần được xây dựng, hoàn thiện và phát huy hết chức năng của nó. Dưới sự tồn tại song song của cơ chế mới và cơ chế cũ, cơ chế mới bắt đầu chiếm ưu thế và được sự ủng hộ đồng tình của mọi người. Đội ngũ dự án sẽ khắc phục được những trở ngại gặp phải trong quá trình xây dựng đội ngũ, quy tắc hành vi mới được xác lập và được mọi người chấp hành. Trong giai đoạn này, điều quan trọng là phải tạo được sức hút trong đội ngũ và xây dựng được quy tắc làm việc trong đội ngũ theo cơ chế mới. Quy tắc làm việc này khác với các quy tắc được quy định trong thời kỳ đầu hình thành đội ngũ. Quy tắc đề ra ban đầu chưa chắc đã là quy tắc chuẩn mực cuối cùng mà nó chỉ có tác dụng gợi ý, dẫn dắt cho sự ra đời các quy tắc mới sau này. Quy tắc đội ngũ thuộc về quy tắc tập thể, nó được ra đời và duy trì bởi tập thể. Nhiệm vụ xây dựng đội ngũ lúc này là: thứ nhất, các quy tắc trong đội ngũ đề ra phải hợp tình hợp lý, được mọi người đồng tình, ủng hộ; thứ hai, phải phát huy hết khả năng của từng thành viên, nâng cao trách nhiệm và lợi ích của họ; thứ ba, tạo điều kiện thuận lợi và bầu không khí thoải mái để khuyến khích các thành viên toàn tâm, toàn ý thực hiện mục tiêu dự án. Cứ như vậy, đội ngũ từng bước hình thành các quy tắc phù hợp.

Giai đoạn thực hiện

Giai đoạn thực hiện là giai đoạn thứ tư trong quá trình phát triển đội ngũ. Sau khi trải qua giai đoạn hình thành, biến động và hoàn chỉnh, trạng thái tâm

Sức mạnh tập thể và tinh thần đội ngũ giữ vai trò quan trọng trong giai đoạn thực hiện dự án. Trong giai đoạn này, nhiệm vụ và quyền lợi được trao tận tay các thành viên, như vậy sẽ kích thích được tinh thần làm việc của họ. Vì thế, đây chính là giai đoạn giành được thành tích cao, có được sức sáng tạo trong việc thực hiện dự án.

lý của các thành viên đã trở lại ổn định.

Trong giai đoạn này, các thành viên tích cực làm việc, nỗ lực vì mục tiêu chung của dự án, tạo ra được mối quan hệ giao lưu chân thành, tín nhiệm lẫn nhau giữa các thành viên trong đội ngũ. Đây chính là thời kỳ đạt được hiệu quả công việc cao nhất trong quá trình xây dựng đội ngũ vì mỗi thành viên đều xác định rõ được trách nhiệm, vai trò của mình, sẵn sàng đón nhận những thách thức trong công việc; các thành viên cũng nắm bắt được kỹ năng làm thế nào để xử lý xung đột nội bộ, đồng thời tập trung trí tuệ của mình vào mục tiêu của đội ngũ cũng như giải quyết các vấn đề khó khăn. Trong khi thực hiện dự án, các thành viên sẽ càng hiểu nhau hơn, tính đoàn kết hữu nghị được tăng cường, mỗi thành viên đều phấn đấu vì sự phát triển của dự án.

Trong giai đoạn thực hiện dự án, người lãnh đạo (bao gồm giám đốc dự án và ban quản lý dự án) có thể yên tâm và hài lòng với một đội ngũ đã dày dặn kinh nghiệm, đồng thời giao cho các thành viên một số quyền hạn nhất định nhằm khích lệ họ phát huy

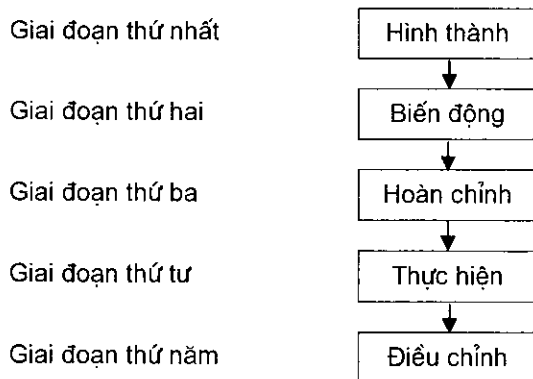
hết tính sáng tạo, chủ động của mình. Lúc này, công việc chủ yếu của giám đốc dự án là quản lý và chỉ đạo các công việc của dự án.

Giai đoạn điều chỉnh

Một đội ngũ sau khi hoàn thành nhiệm vụ, thực hiện được mục tiêu dự án thì nên bước vào giai đoạn điều chỉnh. Một số đội ngũ sau khi hoàn thành được mục tiêu hoặc dự án nào đó có thể sẽ giải thể. Các cuộc họp biểu dương, tổng kết, chia tay chính là sự chấm dứt chính thức chu kỳ tồn tại của đội ngũ dự án. Một số đội ngũ sau khi hoàn thành nhiệm vụ công việc của mình lại chuẩn bị đón nhận một nhiệm vụ hoặc dự án mới. Trong khi thực hiện dự án mới có thể có sự thay đổi về nhân sự do một số thành viên không đáp ứng được nhu cầu công việc của dự án sẽ phải ra đi, đồng thời một số thành viên mới sẽ được tuyển chọn nhằm đáp ứng nhu cầu nhiệm vụ công việc.

Giai đoạn điều chỉnh là giai đoạn chấm dứt chu kỳ phát triển của đội ngũ trước, bắt đầu chu kỳ phát triển đội ngũ mới. Chu kỳ phát triển của đội ngũ mới luôn đi liền với sự tồn tại của dự án. Trong khi chuyển đổi dự án, các đội ngũ tự rèn luyện, trau dồi bản thân để trở thành một đội ngũ có thành tích cao đáng tự hào.

Một số đội ngũ sau khi trải qua các thời kỳ phát triển trên mà hiệu quả công việc vẫn không cao hoặc khó hình thành được sức mạnh tập thể thì cần tiến hành điều chỉnh kịp thời dưới sự chỉ đạo, giám sát của lãnh đạo đội ngũ dự án hoặc đơn vị chủ quản cấp trên. Điều này giúp cho chu kỳ tồn tại, phát triển của đội ngũ xuất hiện vòng tuần hoàn mới.



Sự điều chỉnh đội ngũ chính là sự thay đổi các thành viên, thay đổi cơ chế và đổi mới về văn hóa và tinh thần đội ngũ, thời kỳ điều chỉnh đội ngũ dự án là chấm dứt chu kỳ phát triển của đội ngũ trước và bắt đầu chu kỳ phát triển của đội ngũ mới. Chu kỳ phát triển của đội ngũ luôn đi liền với sự tồn tại của dự án. Đội ngũ dự án bước vào thời kỳ điều chỉnh, đồng thời chuẩn bị một vòng tuần hoàn mới.

Xây dựng các quy tắc làm việc phù hợp với đội ngũ chính là nội dung chủ yếu của giai đoạn điều chỉnh để giúp phân biệt rõ thế nào là việc làm tốt, đồng thời loại bỏ những việc làm gây bất lợi cho việc xây dựng đội ngũ. Vì thế, tiến hành điều chỉnh là điều tất yếu.

Hình thành, biến động, hoàn chỉnh, thực hiện và điều chỉnh là các giai đoạn trong quá trình xây dựng, phát triển của một đội ngũ dự án thông thường. Trong thực tiễn, mỗi dự án khác nhau sẽ có quá trình xây dựng đội ngũ không giống nhau.

Khuyến khích và đánh giá đội ngũ dự án

Nếu nói đến việc xây dựng kết cấu đội ngũ dự án thì xây dựng văn hóa và tinh thần đội ngũ là nhân tố quan trọng nhất. Như vậy, cơ chế khuyến khích và đánh giá là điều kiện khách quan để xây dựng đội ngũ có hiệu quả cao. Cơ chế khuyến khích đánh giá hợp lý là sự bảo đảm cần thiết để nâng cao năng suất của đội ngũ.

Vậy làm thế nào để thực hiện một cách hiệu quả chính sách đánh giá, khuyến khích đối với các thành viên trong đội ngũ dự án.

Sự khuyến khích và đánh giá hợp lý, thỏa đáng là điều kiện đảm bảo cơ chế vận hành đội ngũ. Quản lý dự án theo truyền thống thường coi nhẹ vai trò của nguồn nhân lực. Sự ra đi của các thành viên chủ chốt trong dự án buộc các nhà quản lý phải tìm ra cơ chế đánh giá và khuyến khích hợp lý.

Đối với một tổ chức đội ngũ thì đây quả là vấn đề quan trọng. Trong mô hình quản lý dự án truyền thống, nhà lãnh đạo thường chú trọng quá nhiều đến việc xây dựng cơ chế tổ chức dự án như thế nào và làm thế nào để hoàn thành được mục tiêu đề ra, nhưng lại coi nhẹ vai trò chủ chốt của nguồn nhân lực trong quá trình thực hiện dự án.

Rất nhiều đội ngũ và tổ chức dự án luôn chú ý đến việc xây dựng bầu không khí làm việc thoải mái, giúp nhân viên phát huy hết sở trường chuyên ngành của mình. Tuy nhiên, một số thành viên vẫn rời khỏi đội ngũ dự án đó. Điều này buộc các nhà quản lý phải tìm ra chính sách khuyến khích và đánh giá phù hợp nhằm cải thiện tình hình này.

Cơ chế khuyến khích và đánh giá thể hiện phương thức quản lý dự án. Sự lựa chọn hình thức khuyến khích phụ thuộc vào mục tiêu tổng thể của tổ chức dự án. Cùng một cơ chế khuyến khích, nếu áp dụng cho các đối tượng khuyến khích khác nhau thì hiệu quả cũng không giống nhau. Cùng với sự thay đổi đặc trưng thuộc tính của đối tượng khuyến khích, hiệu quả khuyến khích ấy có sự khác biệt rõ rệt. Ví dụ, đối với những người trẻ tuổi trong đội ngũ thì một căn nhà có sức thu hút rất lớn, nhưng đối với những người trung niên thì sức thu hút lại là đề bạt chức vụ. Vì thế, khi tiến hành đánh giá, khuyến khích, nhà quản lý nên chú ý đến đặc điểm này. Đương nhiên, mỗi hình thức khuyến khích đều có đặc thù riêng của nó, không thể tồn tại một hình thức khuyến khích thông dụng nào, cũng không thể tồn tại một mô hình quản lý vĩnh viễn không đổi nào.

Hình thái, phương thức vận hành, phạm vi quyền hạn, yêu cầu mục tiêu của các tổ chức đội ngũ đều có sự khác biệt. Vì thế, chính sách đánh giá, khuyến khích của từng đội ngũ cũng có đặc điểm riêng của nó, cơ chế khuyến khích có khoa học là điều kiện quan trọng để đội ngũ tồn tại và phát triển.

Đội ngũ dự án là một chỉnh thể có quyền lợi và trách nhiệm riêng, khi đánh giá, trước tiên cần hiểu rõ đặc điểm này. Đội ngũ mang tính chỉnh thể, thành tích của đội ngũ là sự kết tinh trí tuệ tập thể và dựa vào sức mạnh chung của mọi người. Tuy nhiên, làm thế nào để kết hợp được sức mạnh cá nhân và sức mạnh tập thể lại là một vấn đề hết sức phức tạp. Rất nhiều doanh nghiệp áp dụng hình thức khuyến khích theo phương pháp truyền thống tức là chú trọng đánh giá khen thưởng cá nhân, vì thế, khó tạo ra được sức mạnh tập thể. Muốn làm cho các thành viên trong đội ngũ đồng tâm hiệp lực vì mục tiêu chung thì đội ngũ phải có một cơ chế đánh giá và khuyến khích hợp lý mang tính tập thể.

Đánh giá thành tích của đội ngũ

Cơ chế đánh giá

Cơ chế đánh giá bao gồm 3 nội dung chủ yếu sau:

1. Sự 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.

Sự đánh giá bên ngoài là đánh giá của khách hàng và đánh giá của lãnh đạo các ban ngành khác. Sự đánh giá bên ngoài không thể tiến hành nhiều lần, công bằng và toàn diện được. Vì thế, sự đánh giá chủ yếu dựa vào tự đánh giá và đánh giá lẫn nhau của các thành viên trong nội bộ đội ngũ. Bởi vì không thể tách rời hoàn toàn vai trò của đội ngũ với vai trò cá nhân nên ngay sau khi thành lập đội ngũ dự án, đặc biệt là trước khi đánh giá phải cho các thành viên biết tiêu chuẩn đánh giá và phương pháp đánh giá có liên quan như quy trình đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá...

Sự đánh giá lẫn nhau giữa các thành viên trong đội ngũ có rất nhiều ưu điểm, trước hết là do mọi người đều đã hiểu biết lẫn nhau nên sự đánh giá sẽ có căn cứ và hợp lý hơn. Ngoài ra, nó còn có tác dụng thúc đẩy, tức là thông qua sự giám sát lẫn nhau giữa các thành viên nhằm thúc đẩy mục tiêu dự án hoàn thành một cách tốt đẹp.

2. Sự đánh giá đội ngũ dự án.

Đánh giá đội ngũ dự án là sự kết hợp giữa đánh giá bên ngoài và đánh giá trong nội bộ đội ngũ. Trước hết, các thành viên tiến hành sự đánh giá mang tính hệ thống, toàn diện đối với công việc của đội ngũ. Ngoài ra, cần chú ý đến sự đánh giá bên ngoài đối với thành tích của đội ngũ, sự đánh giá của khách hàng hay của tổng công ty. Sau khi tiến hành đánh giá thành tích của đội ngũ một cách tổng thể, nên xây dựng một phương pháp đánh giá thành quả của đội ngũ và thành quả của từng cá nhân. Áp dụng chính sách đánh giá khen thưởng cá nhân hoặc hình thức khen thưởng tập thể.

3. Ảnh hưởng của đội ngũ đối với công ty.

Đội ngũ dự án là một bộ phận thuộc tổng công ty, vì thế, đội ngũ có ảnh hưởng lớn đến tổng công ty. Sự đánh giá đội ngũ có thể do các tổ chức trong tổng công ty tiến hành. Đây là một phương pháp đánh giá tổng thể đội ngũ. Trọng tâm của sự đánh giá không phải là sự đánh giá công việc của riêng đội ngũ đó mà là đánh giá vai trò của đội ngũ trong toàn bộ tổng công ty.

Xây dựng cơ chế đánh giá thành tích đội ngũ

Việc xây dựng cơ chế đánh giá thành tích đội ngũ cần có mục đích nhất định, đồng thời việc đánh giá phải không ngừng biến đổi theo sự phát triển của đội ngũ.

1. Ngay sau khi thành lập đội ngũ nên xây dựng ngay cơ chế đánh giá thành tích, cơ chế đó xuyên suốt toàn bộ quá trình vận hành đội ngũ. Trong khi thực hiện chính sách khuyến khích, đội ngũ yêu cầu các thành viên phải ủng hộ, giúp đỡ lẫn nhau để kịp thời giải quyết những vấn đề nảy sinh. Vì thế, ngay sau khi thành lập đội ngũ, nên cho các thành viên được biết các quy tắc và tiêu chuẩn đánh giá đội ngũ. Trong quá trình phát triển đội ngũ dự án, tiêu chuẩn đánh giá cũng có sự điều chỉnh, nhưng không nên điều chỉnh quá nhiều, đồng thời sự điều chỉnh phải do bộ phận chuyên môn lãnh đạo đội ngũ phụ trách. Sự nhận thức của các thành viên đối với cơ chế đánh giá có liên quan đến hiệu quả đánh giá.

2. Đánh giá đội ngũ là sự đánh giá toàn bộ quá trình và trên tất cả các phương diện, đồng thời quá trình đánh giá cần có sự tham

gia chung của toàn bộ các thành viên trong đội ngũ. Trong quá trình đánh giá còn cần các thành viên hiểu được quy trình cũng như quy phạm đánh giá, tức là đánh giá ở mọi góc độ.

3. Việc thực hiện cơ chế đánh giá không phải là sự mua bán giá cả. Trong quá trình thực hiện phải chấp hành nghiêm túc cơ chế đánh giá đó, không thể tùy ý thay đổi khi chưa có sự điều chỉnh của bộ phận chuyên môn.

- Kết hợp với mục tiêu đội ngũ

Chính sách đánh giá, khuyến khích nhằm phát huy tính tích cực của các thành viên, khai thác các tiềm năng lớn của đội ngũ, thực hiện mục tiêu phát triển lâu dài. Vì thế chính sách đánh giá, khuyến khích của đội ngũ phải được thực hiện trên nền tảng mục tiêu đội ngũ

- Chú trọng đến sự ảnh hưởng của văn hóa đội ngũ

Con người chịu ảnh hưởng của hoàn cảnh môi trường, vì thế không thể coi nhẹ ảnh hưởng của văn hóa đội ngũ đối với các thành viên.

- Chú trọng sự phát triển lâu dài của đội ngũ

Mục đích của việc xây dựng cơ chế đánh giá, khuyến khích chính là vì sự tồn tại, phát triển và ổn định lâu dài của đội ngũ. Phương thức đánh giá cụ thể có thể được thay đổi cùng với sự phát triển của đội ngũ, nhưng tinh thần đội ngũ thì phải duy trì trước sau như một.

Những năm gần đây, rất nhiều tổ chức dự án vẫn theo đuổi để tìm ra được chính sách đánh giá, khuyến khích có hiệu quả nhưng

khó có thể tìm thấy một kết luận chính xác. Kết quả phân tích kinh nghiệm của các đội ngũ thành công cho thấy, về cơ bản, các đội ngũ này đều tiến hành đánh giá theo 3 hình thức cụ thể sau:

Lấy công lao thành tích làm tiêu chuẩn đánh giá. Nội dung đánh giá chủ yếu là thành quả trong công việc của mỗi cá nhân cũng như của toàn đội ngũ. Nội dung cụ thể và tiêu chuẩn đánh giá của nó do các bộ phận của tổ chức dự án định ra, có thể lấy năng suất làm việc, chất lượng dự án, sự hoàn thành mục tiêu để làm căn cứ đánh giá.

Lấy quá trình vận hành của đội ngũ làm tiêu chuẩn để tiến hành đánh giá khen thưởng. Một số công ty khuyến khích sự phối hợp trong nội bộ đội ngũ, đồng thời tiến hành khen thưởng những đội ngũ giành được thắng lợi trong cuộc cạnh tranh. Cách làm này có lợi cho việc tăng cường tính tập thể của đội ngũ.

Đánh giá theo hình thức kết hợp. Cách đánh giá này là sự kết hợp giữa công lao và thành tích của các thành viên. Đây có thể là hình thức khuyến khích rất có hiệu quả nhằm nâng cao tinh thần đội ngũ và sự phát triển của các thành viên.

Chính sách khuyến khích các thành viên trong đội ngũ

Chính sách khuyến khích có hiệu quả là vũ khí thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ dự án. Sau khi các thành viên trong đội ngũ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ dự án cũng như giải quyết được

những khó khăn về kỹ thuật trong quá trình thực hiện dự án thì sẽ trao cho họ một phần thưởng mang tính vật chất hay giao cho họ một trọng trách lớn hơn? các thành viên dự án muốn gì? làm thế nào để phát huy được tính tích cực của họ? Điều này buộc các nhà quản lý không chỉ hiểu được nhu cầu tâm lý của họ mà còn phải tích cực tìm ra một chính sách khuyến khích có hiệu quả. Đứng trước những vấn đề này, các nhà quản lý thường khó tìm ra được câu trả lời chính xác.

Lựa chọn hình thức khuyến khích

Khen thưởng có rất nhiều hình thức. Hình thức khen thưởng vật chất bao gồm tiền thưởng, quà tặng hoặc kỳ nghỉ phép. Hình thức khuyến khích tinh thần như biểu dương thành tích, tạo cơ hội để

Chính sách khuyến khích có hiệu quả là vũ khí để thúc đẩy đội ngũ dự án phát triển. Nhưng cuối cùng, các thành viên đội ngũ muốn gì? Làm thế nào để phát huy được tính tích cực của họ? Đứng trước những vấn đề này, các giám đốc dự án thường rất khó tìm được câu trả lời chính xác.

bồi dưỡng, phát triển. Hình thức khen thưởng vật chất và tinh thần trong từng thời kỳ khác nhau, đối tượng khác nhau sẽ có tác dụng không giống nhau, thậm chí khác biệt rất lớn. Đội ngũ cũng như các thành viên khác trong đội ngũ rất khó biết được nhu cầu đích thực của một thành viên nào đó. Điều này quả thực là một bài toán khó cho các nhà lãnh đạo. Nếu không hiểu được nhu cầu đích thực của mỗi thành viên thì chính sách khuyến khích đưa ra rất khó đạt được hiệu quả. Hơn nữa, con người luôn biến đổi, vì thế, nhu cầu và nguyện vọng của họ cũng không ngừng đổi thay.

Con người không chỉ là "con người kinh tế" mà còn là "con người xã hội". Vì thế, khi đưa ra chính sách khuyến khích, lãnh đạo đội ngũ cần xét đến mối quan hệ giữa lợi ích kinh tế cá nhân và sự đánh giá của xã hội. Sự khuyến khích trong đội ngũ là để nhấn mạnh cá nhân nhưng quan trọng hơn là nhấn mạnh vai trò tập thể. Muốn lựa chọn được chính sách khuyến khích có hiệu quả cần xét đến các nhân tố sau:

1. Nhu cầu của mỗi thành viên trong đội ngũ.

Biết được nhu cầu của các thành viên trong đội ngũ là điều kiện đầu tiên để xây dựng chính sách khuyến khích có hiệu quả. Mỗi phương pháp, chính sách quản lý đều lấy hành vi, tính cách con người làm tiền đề. Cùng với sự phát triển của kinh tế, tính cách con người cũng không ngừng thay đổi, vì thế, việc lựa chọn hình thức khuyến khích đội ngũ cũng nên kết hợp với quá trình biến đổi này. Trước hết, nền kinh tế thị trường là sự biểu hiện tập trung của lợi ích và quan hệ kinh tế, chính sách khuyến khích đối với mỗi người đều có lợi ích kinh tế khác nhau. Trong giai đoạn trình độ phát triển sản xuất thấp, thu nhập thấp thì mỗi thành viên cần hiểu rõ nhu cầu lợi ích của mình. Lợi ích và sự phát triển của mỗi cá nhân luôn gắn liền với lợi ích và sự phát triển của đội ngũ dự án.

2. Yêu cầu chung của đội ngũ dự án.

Sự phát triển của đội ngũ đòi hỏi một môi trường ổn định, giữa các thành viên cũng cần có sự hợp tác, phối hợp hài hòa, đặc điểm này quyết định tính đặc thù của hình thức khuyến khích. Mục đích quan trọng của chính sách khuyến khích chính là kích lệ sự hợp tác trong đội ngũ, đồng thời nó còn nhấn mạnh "con người xã

hội" của mỗi thành viên. Chính sách khuyến khích là sự đảm bảo lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể.

3. Nhân tố xã hội.

Mục đích cuối cùng của khuyến khích là khẳng định hiệu quả công việc của mỗi người, từ đó động viên họ cố gắng làm việc để giành được thành tích cao hơn nữa. Mỗi hình thức khuyến khích đều biểu hiện rõ đặc trưng văn hóa xã hội. Văn hóa của một đội ngũ dự án sẽ ảnh hưởng đến quan niệm về giá trị của các thành viên. Mỗi người là một thành viên trong xã hội và không thể thoát khỏi ảnh hưởng của bối cảnh văn hóa chung của xã hội. Vì thế, chính sách khuyến khích cũng không thể thiếu đi nhân tố văn hóa.

Khi xây dựng cơ chế đánh giá, khuyến khích đối với mỗi thành viên hay lãnh đạo của đội ngũ dự án, không thể tách rời khỏi hiệu quả công việc của họ. Cho dù khuyến khích về vật chất hay tinh thần thì mục đích của nó vẫn là thúc đẩy sự phát triển trong đội ngũ, đồng thời nâng cao tính tích cực của mỗi thành viên. Việc xây dựng cơ chế đánh giá, khuyến khích nên chú trọng nâng cao tính năng động của mỗi cá nhân.

Xây dựng chính sách khuyến khích

Khi đội ngũ tiến hành xây dựng chính sách khuyến khích nên xét đến các nhân tố sau:

1. Nắm bắt động cơ cá nhân của mỗi thành viên, phân tích nhu cầu của họ, sau đó kết hợp với khả năng trả thù lao của tổ chức

dự án để tiến hành, như vậy mới có thể xây dựng được chính sách khuyến khích có hiệu quả.

· 2. Chú ý đến các quy tắc, mục tiêu của đội ngũ.

Cơ chế khuyến khích là để thúc đẩy tính năng động của các thành viên trong đội ngũ, nhưng mục đích cuối cùng là hoàn thành mục tiêu tổ chức. Vì thế, khi xây dựng chính sách khuyến khích phải chú ý đến yêu cầu mục tiêu của đội ngũ và doanh nghiệp. Muốn kết hợp được mục tiêu của đội ngũ với nhu cầu cá nhân từng thành viên thì phải định ra được hệ thống các quy tắc, các quy tắc này phải mang tính tổng thể và toàn diện.

3. Cơ chế phân phối.

Nhằm thực hiện mục tiêu của đội ngũ dự án và công ty, sau khi một thành viên nào đó đạt được thành tích nhất định, đội ngũ nên có sự khen thưởng tương ứng, kịp thời. Như vậy, đội ngũ sẽ càng tăng cường được tính tập thể, đồng thời thông qua việc phát huy tính tích cực của mỗi người để thực hiện công việc của toàn bộ đội ngũ một cách hiệu quả nhất. Hình thức khuyến khích này nhằm kết hợp mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu từng thành viên, kết hợp lợi ích của từng cá nhân với lợi ích của tập thể.

4. Trao đổi thông tin

Trao đổi thông tin là yếu tố xuyên suốt quá trình thực hiện chính sách khuyến khích của đội ngũ dự án. Đây là phương thức cơ bản để tìm hiểu nhu cầu cá nhân của mỗi thành viên và là cơ sở để tiến hành đánh giá chính xác. Tính hiệu quả của chính sách khuyến

khích ảnh hưởng rất lớn đến khả năng trao đổi thông tin. Do không có sự trao đổi tin tức qua lại với nhau nên dẫn đến sự hiểu nhầm và bất mãn, điều này trực tiếp ảnh hưởng đến công việc của đội ngũ. Ngoài ra, thông qua trao đổi thông tin, các thành viên có thể hiểu được nguyện vọng, nhu cầu của đội ngũ, từ đó nỗ lực làm việc vì mục tiêu của đội ngũ, kết hợp hài hòa giữa lợi ích cá nhân với lợi ích tập thể. Khi xây dựng chính sách khuyến khích, đội ngũ dự án cần phải kết hợp nhân tố cá nhân và yêu cầu mục tiêu của đội ngũ. Thông qua hệ thống quy tắc cũng như tác dụng của trao đổi thông tin để thực hiện mục tiêu chung của đội ngũ.

Vận hành cơ chế chính thức

Muốn quản lý tốt cần có sự vận hành và thực hiện có hiệu quả. Cơ chế khuyến khích của đội ngũ cũng như vậy. Khi vận hành cơ chế khuyến khích, đội ngũ phải chú ý những nội dung sau:

1. Giao lưu qua lại giữa các thành viên và đội ngũ.

Nội dung giao lưu bao gồm mục tiêu đội ngũ, tiêu chuẩn đánh giá thành tích, các quy tắc, hành vi và phương thức thực hiện hình thức khuyến khích đội ngũ cũng như quan niệm về giá trị, tư tưởng văn hóa. Ngoài ra, nhà lãnh đạo còn phải nắm rõ nhu cầu, kế hoạch phát triển, tố chất và năng lực của từng cá nhân.

2. Sắp xếp công việc cho mỗi người.

Thông qua việc giao lưu giữa hai bên, lãnh đạo đội ngũ phải kết hợp nhu cầu với đặc điểm cá nhân để tiến hành bố trí công việc, đồng thời đề ra phương pháp đánh giá và khuyến khích phù hợp.

Các thành viên nên có thái độ làm việc đúng đắn trong phạm vi công việc của mình.

3. Đánh giá theo giai đoạn.

Trong quá trình thực hiện dự án, đội ngũ nên tiến hành đánh giá và khuyến khích những người có thành tích trong công việc nhằm điều chỉnh kịp thời công việc của các thành viên và nhà quản lý. Khi đội ngũ vừa thành lập, các thành viên vẫn chưa hoàn toàn hiểu rõ yêu cầu và đặc điểm công việc của đội ngũ. Đánh giá theo giai đoạn có thể giúp hai bên nhanh chóng thích ứng với hoàn cảnh mới.

4. Cơ chế đánh giá và khen thưởng cuối năm.

Cơ chế đánh giá và khen thưởng cuối năm có quy mô khá lớn, nó liên quan thiết thực đến thành tích, lợi ích của mỗi thành viên trong năm đó, vì thế phải tiến hành đánh giá một cách cẩn thận, công bằng.

5. Trao đổi thông tin.

Thông qua việc trao đổi lẫn nhau, đội ngũ có thể đánh giá được những gì đã làm được và chưa làm được trong năm đó để tiến hành điều chỉnh kịp thời vào năm sau. Ngoài ra, việc trao đổi thông tin còn giúp cho các thành viên trong đội ngũ hiểu biết lẫn nhau, giúp các thành viên hiểu rõ nguyện vọng và kế hoạch của đội ngũ, nhanh chóng thích ứng với quy tắc làm việc của đội ngũ.

Kết luận

- Đội ngũ dự án là một tập thể cùng nhau làm việc nhằm thực hiện mục tiêu chung. Công việc của đội ngũ do các thành viên cùng nỗ lực thực hiện. Vì thế, đội ngũ dự án không phải là một đội ngũ máy móc, đơn giản mà nó có sự khác biệt về bản chất so với quần thể. Một đội ngũ chân chính bao gồm các thành viên cùng chung mục tiêu, dựa vào nhau để cùng tồn tại và phát triển.
- Có thể xây dựng được một đội ngũ dự án có hiệu quả cao hay không là điều kiện quan trọng quyết định sự thành công của dự án. Đội ngũ dự án có hiệu quả cao nhất định phải có thành tích cao, hiệu suất làm việc cao và có sự hợp tác giữa các thành viên trong đội ngũ. Ngoài ra, một đội ngũ dự án mạnh phải có những đặc điểm như: có mục tiêu chung, các thành viên có tố chất cao, giám đốc dự án có năng lực, mọi người có nghĩa vụ, quyền lợi bình đẳng, có sự trao đổi tin tức thường xuyên trong đội ngũ. Rất nhiều điều kiện bên ngoài cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến dự án như quan hệ giữa trách nhiệm và quyền lợi của đội ngũ dự án, sự ràng buộc và khuyến khích, chỉ đạo và giúp đỡ đối với đội ngũ dự án cũng như mối quan hệ hòa hợp giữa đội ngũ dự án với thế giới bên ngoài.
- Không khí làm việc có ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả công việc. Không khí làm việc thể hiện tính đoàn kết trong

đội ngũ. Thực tiễn cho thấy, những người biết chi phối tình cảm bản thân, nhạy cảm trong việc quan sát và nhận biết tình cảm người khác là những người dễ hòa nhập với đội ngũ và có thành tích cao trong công việc.

- Giống như các thành viên trong cùng một gia đình, giữa các thành viên cũng dễ nảy sinh xung đột. Nguyên nhân của những xung đột này bắt nguồn từ mối quan hệ về phân phối lợi ích, phân chia tài sản, từ sự khác biệt về quan niệm giá trị, tính cách giữa các thành viên. Xung đột có ảnh hưởng xấu là nó phá vỡ khối đoàn kết trong đội ngũ dự án, dẫn đến sự hiểu nhầm và nghi ngờ lẫn nhau giữa các thành viên. Nhưng xung đột đội ngũ không phải lúc nào cũng có hại mà đôi khi, nếu được phát hiện và giải quyết triệt để sẽ loại bỏ được rào cản đối với sự phát triển của đội ngũ. Xung đột thường dẫn đến sự chia rẽ và tan rã nhưng xung đột lại buộc các thành viên phải tranh luận, trao đổi với nhau để tìm ra sự thống nhất về nhận thức, phương pháp làm việc. Điều này có lợi cho sự phát triển của đội ngũ.

- Tình cảm chính là khả năng nhận thức, điều tiết và chi phối cảm xúc của bản thân và người khác. Thành tựu của mỗi người có 20% phụ thuộc vào tri thức, 80% còn lại quyết định ở sự ảnh hưởng của các nhân tố khác. Các nhà nghiên cứu tuy chưa thể giải thích một cách chính xác ảnh hưởng của tình cảm đối với sự thành công của mỗi người nhưng nhân tố tình cảm là điều không thể coi nhẹ đối với sự thành công của mỗi người. Tình cảm trong đội ngũ dự án phản ánh mối quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong đội ngũ.

- Hiện nay, giới nghiên cứu vẫn chưa có khái niệm chính xác về tinh thần đội ngũ, nhưng nếu là một nhà quản lý dự án, bạn không thể không có sự hiểu biết sâu sắc về điều này. Từ những năm 70 của thập kỷ XX, tinh thần đội ngũ bắt đầu ra đời và phát triển, ngày nay nó càng đi sâu vào đời sống, kinh tế xã hội. Thời đại chủ nghĩa anh hùng dựa vào sự phấn đấu của một cá nhân đã trôi qua, mở ra một thời kỳ mới mà các thành viên trong đội ngũ đều tích cực tham gia làm việc, phối hợp chặt chẽ với nhau nhằm thực hiện mục tiêu chung. Tinh thần đội ngũ thể hiện ở sự nỗ lực phấn đấu, sự hợp tác giữa các thành viên để tạo nên một thể thống nhất hữu cơ.
- Văn hóa đội ngũ dự án là các quy tắc hành vi, quan niệm về giá trị cũng như tác phong, tư tưởng của đội ngũ trong quá trình hình thành và phát triển. Một đội ngũ dự án có văn hóa giống như một người được tu dưỡng về văn hóa. Văn hóa đội ngũ ảnh hưởng đến hành vi và nhu cầu của các thành viên, thúc đẩy sự tồn tại và phát triển của tổ chức dự án.
- Mỗi đội ngũ dự án đều nên có cơ cấu hoàn chỉnh. Xây dựng tinh thần và văn hóa đội ngũ chính là xây dựng một đội ngũ có hiệu quả cao. Một chính sách đánh giá khuyến khích hợp lý là sự đảm bảo cần thiết của đội ngũ. Khi lựa chọn một hình thức khuyến khích cần phải dựa vào mục tiêu tổng thể của tổ chức dự án. Với cùng một hình thức khuyến khích sẽ có hiệu quả khác nhau khi áp dụng với từng đối tượng khác nhau. Đồng thời, cùng với sự thay đổi về thuộc tính đặc trưng của đối tượng khuyến khích, hiệu quả khuyến khích cũng có sự khác biệt rõ rệt.

• Sự phát triển của đội ngũ dự án phải trải qua nhiều giai đoạn khác nhau. Để hoàn thành dự án và thực hiện mục tiêu của dự án, những thành viên có kỹ năng và tính cách khác nhau đã hợp lại với nhau, điều này đòi hỏi phải có một thời gian nhất định để cọ sát và điều chỉnh, cuối cùng mới có thể phát triển thành một đội ngũ dự án có hiệu quả cao. Nói chung, sự phát triển của đội ngũ cần phải trải qua 5 giai đoạn: hình thành, biến đổi, hợp thức hóa, chấp hành và điều chỉnh. 5 giai đoạn trên là chu kỳ phát triển chung của một đội ngũ dự án. Tuy nhiên trong thực tiễn, đối với những dự án khác nhau thì sự phát triển của đội ngũ cũng có phần khác nhau mà không phải đội ngũ dự án nào cũng phải trải qua cả 5 giai đoạn cố định như trên.

• Nếu nói việc xây dựng kết cấu nội bộ của đội ngũ dự án, xây dựng văn hóa và tinh thần của đội ngũ là nguyên nhân cốt lõi để xây dựng một đội ngũ có hiệu quả cao thì sự đánh giá và khích lệ trong đội ngũ lại là việc xây dựng môi trường bên ngoài của một đội ngũ có hiệu quả cao. Một chế độ đánh giá và khích lệ thích đáng, hợp lý là sự đảm bảo cần thiết về mặt chế độ để có một đội ngũ dự án có hiệu quả cao. Sự lựa chọn phương thức khích lệ phải phục vụ cho mục tiêu chung của tổ chức. Cùng một hình thức khích lệ sẽ cho ra những hiệu quả khác xa đối với những đối tượng khích lệ khác nhau. Cùng với sự thay đổi thuộc tính và đặc trưng của đối tượng khích lệ, hiệu quả khích lệ cũng có sự khác biệt rõ rệt.

Ví dụ thực tế

ĐỘI NGŨ TRUNG THÀNH

Tập đoàn Mitsubishi được mệnh danh là “Tài phiệt số một của Nhật Bản”, kể từ khi thành lập đến nay đã được 20 năm. Đây là một tập đoàn doanh nghiệp có quy mô lớn nhất, thực lực mạnh nhất của Nhật Bản, công ty này có hàng trăm ngàn công ty con, trong đó có những công ty được xếp trong số 100 công ty lớn nhất thế giới. Ví dụ như công ty sản xuất công nghiệp nặng Mitsubishi, công ty điện tử Mitsubishi, công ty sản xuất ô tô Mitsubishi. Năm 1995, kim ngạch sản xuất của các công ty này lần lượt là: 28 tỷ 500 triệu USD, 32 tỷ 500 triệu USD, 26 tỷ 500 triệu USD. Năm 1996, ngân hàng Mitsubishi sáp nhập với ngân hàng Tokyo và trở thành một ngân hàng lớn nhất thế giới, vì thế có người nói Mitsubishi là “địch thủ đáng gờm” quả thật không quá chút nào.

Mitsubishi được công nhận là một điển hình về kinh doanh đội ngũ ở Nhật Bản. Hạt nhân tư tưởng của đội ngũ là thực hiện triệt để chính sách “trung thành với người lao động” tức là khi nền kinh tế bị suy thoái, các công ty khác thi nhau giảm biên chế, hạ thấp lương để duy trì sự tồn tại của mình nhưng công ty Mitsubishi lại kiên quyết không tinh giản một nhân viên nào. Năm 1997, nền kinh tế thế giới khủng hoảng nặng nề, giới doanh nghiệp Nhật Bản thi nhau giảm lương nhân viên, các cán bộ công nhân viên ở Mitsubishi cũng rất hoang mang. Lúc đó, tổng giám đốc công ty Mitsubishi phát biểu: *“Những ai đã cùng Mitsubishi đồng cam cộng khổ vượt qua thời kỳ khó khăn nhất, dốc hết tâm lực, trí tuệ vì sự phát triển của công ty thì hôm nay công ty nên báo đáp họ, quyết không coi họ như những người dư thừa”*. Bài phát biểu này đã trấn an lại tinh thần của mọi người, đồng thời tạo ra sức thu hút mọi người với công ty, Mitsubishi cũng vì thế mà gây được tiếng vang lớn trên thị trường quốc tế. Ngoài ra, Mitsubishi còn xây dựng quỹ người giàu cho những người 65 tuổi trở lên,

mỗi tháng quỹ này lên tới 300.000 yên Nhật, điều này khiến cho các cán bộ công nhân viên đã về hưu có một khoản để dưỡng già. Mitsubishi cho rằng: *"Cho dù công ty đã thực hiện chính sách sử dụng người lao động đến cuối đời nhưng chúng ta vẫn nên chăm sóc họ đến lúc chết"*. Điều này tạo cảm giác yên tâm cho những người đang làm việc tại công ty.

Bên cạnh đó, Mitsubishi cũng yêu cầu các nhân viên phải tuyệt đối trung thành với công ty. Kể từ khi thành lập, Mitsubishi luôn coi việc "Giáo dục trung thành" là công việc quan trọng nhất. Trước chiến tranh thế giới thứ hai, Mitsubishi hoàn toàn là một doanh nghiệp theo chế độ gia tộc. Sau chiến tranh thế giới thứ hai, các tập đoàn tài phiệt lũng đoạn Nhật Bản dần dần chuyển hóa thành chủ nghĩa tư bản, chế độ gia tộc của Mitsubishi trước đây cũng dần dần mất đi và nhanh chóng đổi mới cơ chế. Cùng với sự tiến bộ của thời đại, quan niệm truyền thống cũng bắt đầu thay đổi. Mitsubishi đã tìm được mối quan hệ dung hòa với thời đại, các thành viên trong công ty cùng chung ý tưởng, cùng chung mục đích. Có thể nói, việc giáo dục quan niệm trung thành mới này là rất kịp thời, điều đó khiến cho tất cả nhân viên biết rằng phải coi lợi ích của bản thân chính là lợi ích của công ty. "Trung thành" ở đây là sự kết hợp của hai lợi ích trên.

Sau chiến tranh, trong các doanh nghiệp lớn của Nhật Bản hoặc nhiều hoặc ít đều xuất hiện sự đấu tranh giữa chủ nghĩa tư bản và người lao động, thậm chí cuộc chiến này còn diễn ra rất gay gắt trong một số công ty. Tuy nhiên, công ty Mitsubishi là một ngoại lệ. Kể từ năm 1945 đến nay, Mitsubishi chưa hề xảy ra hiện tượng này. Điều đó chứng tỏ họ đã xây dựng được một "đội ngũ trung thành" rất có hiệu quả.

5

QUẢN LÝ HỢP ĐỒNG DỰ ÁN

Hợp đồng dự án

Khái niệm về hợp đồng và đặc trưng của nó về mặt pháp luật

Hợp đồng là một bản thỏa thuận về việc ký kết, sửa đổi hoặc hủy bỏ mối quan hệ về quyền lợi và nghĩa vụ dân sự giữa hai bên hoặc nhiều bên tham gia, trong đó bao gồm cả công dân và pháp nhân. Xét về mặt định nghĩa của hợp đồng, hợp đồng có những đặc trưng pháp luật sau đây:

1. Hợp đồng là một hành vi pháp luật.

Hành vi pháp luật này khiến cho hai bên tham gia ký kết hợp đồng nảy

Hợp đồng là thỏa thuận mà hai bên tham gia đạt được theo quy định của pháp luật, nó có một số đặc trưng về mặt pháp luật và có hiệu lực pháp luật. Chính hiệu lực về mặt pháp luật này đã gắn kết nên mối quan hệ về quyền lợi và nghĩa vụ giữa các bên tham gia, hơn nữa còn thúc đẩy cho các bên tham gia thực hiện hợp đồng một cách hoàn hảo.

sinh mối quan hệ về quyền lợi và nghĩa vụ, bị cưỡng chế bởi Nhà nước và được sự bảo vệ của pháp luật, bất cứ bên nào không thực hiện hoặc không hoàn toàn thực hiện theo hợp đồng đều phải chịu trách nhiệm về mặt kinh tế hoặc pháp luật.

2. Hợp đồng là hành vi pháp luật của hai bên tham gia.

Việc ký kết hợp đồng phải được thể hiện bằng ý muốn của hai bên tham gia, chỉ khi ý muốn của hai bên tham gia đi đến thống nhất thì hợp đồng mới có thể được ký kết.

3. Hai bên tham gia có vị trí bình đẳng trong hợp đồng.

Nghĩa là hai bên tham gia cần phải dựa vào vị trí dân sự bình đẳng này để thỏa thuận và ký kết hợp đồng, không bên nào được áp đặt ý muốn của mình cho phía đối phương, không một cơ quan ban ngành nào được can dự nếu không có sự cho phép của pháp luật. Đây là điều kiện để người tham gia biểu đạt ý muốn của mình, cũng là cơ sở bình đẳng về quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên tham gia trong hợp đồng.

4. Hợp đồng là một hành vi pháp luật hợp pháp, là một chế độ pháp luật do Nhà nước quy định.

Hai bên tham gia sẽ đạt được thỏa thuận theo yêu cầu quy định của pháp luật, vì vậy sẽ nảy sinh ra cả hậu quả về pháp luật mà hai bên đã dự kiến. Hợp đồng phải tuân thủ theo quy định về mặt pháp luật của Nhà nước và pháp quy hành chính, đồng thời được Nhà nước thừa nhận và bảo hộ.

5. Quan hệ hợp đồng thuộc loại quan hệ pháp luật.

Quan hệ pháp luật này không phải là mối quan hệ đạo đức thông thường. Chế độ hợp đồng là một chế độ pháp luật dân sự quan trọng, nó có tính cưỡng chế. Nếu không thực hiện theo đúng hợp đồng sẽ bị xử phạt theo luật pháp của Nhà nước.

Tóm lại, hợp đồng là một loại thỏa thuận mà hai bên tham gia đạt được dựa vào quy định của pháp luật. Hợp đồng được ký kết dựa trên pháp luật, tức là có sự ràng buộc của pháp luật. Giữa hai bên tham gia trong hợp đồng sẽ nảy sinh mối quan hệ pháp luật về quyền lợi và nghĩa vụ. Hợp đồng thông qua chính sự ràng buộc về quyền lợi và nghĩa vụ đó để nhắc nhở hai bên tham gia ký kết trong hợp đồng cố gắng thực hiện hợp đồng một cách hoàn hảo.

Đặc điểm và tác dụng của hợp đồng dự án

Đặc điểm của hợp đồng dự án

Hợp đồng dự án là một thỏa thuận đạt được giữa hai bên, người ủy thác dự án và người được ủy thác dự án để hoàn thành một mục tiêu có phương hướng hoặc một nội dung được quy định bởi một dự án xác định nào đó. Hai bên tham gia của hợp đồng dự án phải có quyền lợi và nghĩa vụ rõ ràng. Ngoài việc có được đặc điểm cần thiết của một hợp đồng thông thường, hợp đồng dự án còn phải có những đặc điểm riêng của nó, ta có thể khái quát như sau:

1. Có phạm vi liên quan rộng.

Dự án nói chung thường liên quan đến người tham gia dự án và người liên quan dự án trên các phương diện, việc ký kết một hợp đồng dự án cùng loại tất nhiên cũng phải liên quan đến người tham gia và người liên quan trên mọi phương diện.

Các bên liên quan chủ yếu của hợp đồng dạng này bao gồm: bên ủy thác, bên được ủy thác, bên đầu tư, bên cho vay, các nhà thầu

Ngoài các đặc trưng pháp luật cơ bản vốn có của một hợp đồng, hợp đồng dự án còn có những đặc điểm riêng độc đáo; nó duy trì quan hệ về nghĩa vụ và quyền lợi giữa hai bên tham gia trong hợp đồng là người ủy thác và người được ủy thác, Một hợp đồng dự án có quy phạm còn có lợi cho việc tham gia cạnh tranh dự án quốc tế, thúc đẩy tác dụng đặc biệt của việc hợp tác trong các dự án quốc tế.

bộ phận, nhà cung cấp, nhà thiết kế, các cố vấn và tư vấn, các ban ngành có liên quan của Chính phủ, số đông thành viên trong xã hội... Đặc biệt trong các dự án công trình có quy mô lớn thì các mặt có liên quan trong hợp đồng còn được mở rộng hơn nữa, thường sẽ xuất hiện một vài nhà

thầu bộ phận, nhà cung cấp. Quan hệ giữa họ, do đó mà vô cùng phức tạp. Để giới hạn các quan hệ này một cách hiệu quả cần áp dụng hình thức hợp đồng.

2. Tính đa dạng của các mục đích, tiêu chuẩn ghi trong hợp đồng.

Sự đa dạng của các mục đích, tiêu chuẩn là chỉ tất cả những nội dung thuộc quy định của dự án đều có thể trở thành những mục đích, tiêu chuẩn của hợp đồng dự án.

3. Hợp đồng có nhiều điều khoản.

Do quy mô các dự án công trình rất lớn, mức độ phức tạp lại cao, hơn nữa các bên tham gia và những bên có liên quan đến dự án lại khá nhiều nên hợp đồng thường có rất nhiều điều khoản. Do vậy trong hợp đồng, ngoài việc quy định các điều khoản thông thường như phạm vi nhiệm vụ công việc, chất lượng thời gian công việc còn có rất nhiều các điều khoản đặc biệt riêng khác. Nội dung của nó bao gồm các điều khoản về dự án liên quan đến các vấn đề về bảo hiểm, thuế, bồi thường..., có hợp đồng có thể lên đến hàng trăm điều khoản. Vì thế, khi ký kết hợp đồng dự án, nhất định phải xem xét mọi mặt và tổng hợp các nhân tố liên quan đến nhiều quan hệ và nhiều lĩnh vực, nếu không cẩn thận sẽ dẫn đến sự thất bại trong việc thực hiện hợp đồng.

4. Hình thức ký hợp đồng theo đúng nghi lễ và có quy tắc.

Do khoản tiền đầu tư vào dự án thông thường là rất lớn, quan hệ giữa các bên tham gia trong dự án và những bên liên quan lại khá phức tạp nên việc ký kết hợp đồng phải áp dụng hình thức văn bản và phải nghiêm chỉnh phù hợp với yêu cầu. Thông thường, các hợp đồng dự án khác nhau đều có các văn bản hợp đồng riêng có tính quy phạm cao.

Tác dụng của hợp đồng dự án

1. Có thể chỉ rõ quan hệ giữa các bên tham gia trong dự án.

Xác định rõ ràng quyền lợi và nghĩa vụ giữa bên ủy thác và bên được ủy thác là một việc rất có lợi cho sự thay đổi và quản lý

các công việc trong dự án. Hợp đồng dự án chủ yếu là các quy tắc tiêu chuẩn của hành vi giữa hai bên ủy thác và được ủy thác. Nó có tác dụng ràng buộc chặt chẽ trong việc thực hiện hợp đồng. Nó lấy quan hệ bình đẳng thỏa thuận bằng giấy tờ thay thế cho quan hệ hành chính mệnh lệnh trong quản lý dự án truyền thống trước đây. Sự xuất hiện của hình thức hợp đồng dự án làm cho công việc thực hiện và quản lý dự án có hiệu quả và có tính khoa học cao hơn.

2. Đây là căn cứ pháp luật để thực hiện dự án.

Trong hợp đồng dự án thông thường đều quy định cụ thể các nội dung liên quan đến mục đích tiêu chuẩn của dự án, các yêu cầu cần đạt được, thời gian bắt đầu và chấm dứt hợp đồng cũng như sự ràng buộc về giá cả. Từ đó có thể thấy rằng, các điều khoản và nội dung này đã nói rõ các mục tiêu và căn cứ trong việc thực hiện dự án. Hơn nữa, trên phương diện pháp luật, hợp đồng dự án còn có những tác dụng như bảo vệ quyền lợi của các bên tham gia hợp đồng và các bên liên quan đến hợp đồng theo pháp luật, truy cứu trách nhiệm theo pháp luật của bên tham gia vi phạm hợp đồng dự án, xử lý tranh chấp, tiến hành bồi thường và đòi bồi thường theo quy định trong hợp đồng...

3. Hợp đồng dự án có lợi cho việc giao tiếp trao đổi qua lại và thỏa thuận hợp tác quốc tế.

Việc áp dụng phạm vi quan hệ của hợp đồng dự án có lợi cho các doanh nghiệp quản lý dự án của một nước gia nhập vào thị trường thế giới, tham gia cạnh tranh quốc tế. Nó cũng có lợi cho nhiều nước đang phát triển thu hút ngày càng nhiều nguồn vốn đầu tư cũng như các dự án kỹ thuật của nước ngoài vào trong nước.

Ký kết và thực hiện hợp đồng dự án

Ký kết hợp đồng dự án

1. Thư mời đề nghị ký kết hợp đồng.

Việc ký kết hợp đồng dự án đòi hỏi một trình tự nhất định. Thông thường, nó bao gồm bốn giai đoạn là gửi thư mời, đề nghị ký kết hợp đồng, trả lời đề nghị ký kết hợp đồng và nhận lời mời. Trong đó, đề nghị ký kết hợp đồng và nhận lời mời là hai giai đoạn cơ bản và quan trọng nhất. Nó là hai bước cần thiết không thể bỏ qua trong việc ký kết hợp đồng dự án.

Thư mời đề nghị ký kết hợp đồng ể chỉ việc dò hỏi ý kiến của một bên tham gia trong dự án với bên tham gia kia về một vài điều khoản trong hợp đồng dự án. Đây cũng chính là các điều kiện trao đổi có liên quan trong hợp đồng dự

quan trọng hợp đồng dự án. Thư mời đề nghị ký kết hợp đồng là một khâu cần thiết không thể thiếu trong việc ký kết các hợp đồng dự án thông thường. Thư mời đề nghị ký kết hợp đồng chỉ là sự biểu hiện nguyện vọng của một bên tham gia trong dự án muốn được tiến hành giao dịch trao đổi với bên tham gia còn lại trong dự án. Vì thế, nó không có bất kỳ một sự ràng buộc nào về luật pháp. Thư mời đề nghị ký kết hợp đồng thông thường đều có tính chất tìm hiểu, dùng để tìm hiểu điều kiện giao dịch và mức độ mong muốn giao dịch của bên tham gia kia, từ đó đi đến quyết định có cần thiết tiếp tục đàm phán, bàn bạc với bên kia hay không.

2. Đề nghị ký kết hợp đồng.

Đề nghị ký kết hợp đồng để chỉ các điều kiện trao đổi giao dịch nhất định mà một bên tham gia hợp đồng dự án đưa ra cho bên tham gia kia. Đề nghị ký kết hợp đồng cũng thể hiện tư tưởng muốn đạt được thỏa thuận cũng như ký kết hợp đồng dự án dựa vào các điều kiện giao dịch trao đổi đã đề ra. Bên đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng được gọi là bên đề nghị ký kết hợp đồng, bên nhận được đề nghị ký kết hợp đồng được gọi là bên nhận đề nghị ký kết hợp đồng. Đề nghị ký kết hợp đồng vốn có hiệu lực pháp luật và có sự ràng buộc đối với các bên tham gia trong hợp đồng, không được tùy tiện rút lại hay hủy bỏ. Dưới đây là 3 điều kiện cần thiết để có một đề nghị ký kết hợp đồng:

- Đề nghị ký kết hợp đồng là sự biểu hiện ý muốn mà bên tham gia được chỉ định đặc biệt (bên được ủy thác) đưa ra và chỉ ra bên tham gia được chỉ định đặc biệt còn lại.

- Đề nghị ký kết hợp đồng là những kiến nghị để ký kết hợp đồng dự án, đó chính là ý muốn chân thành để ký kết hợp đồng của hai bên tham gia trong dự án.

- Nội dung chủ yếu của đề nghị ký kết hợp đồng phải hết sức rõ ràng và có tính xác định, nghĩa là nó bao gồm các điều kiện giao dịch trao đổi chủ yếu để thành lập hợp đồng. Đề nghị ký kết hợp đồng có đầy đủ các điều kiện để thành lập hợp đồng hay không chủ yếu phụ thuộc vào việc nội dung và điều kiện chủ yếu của đề nghị ký kết hợp đồng có thật sự rõ ràng và có tính xác định hay không; các điều khoản quan trọng như mục đích tiêu chuẩn, số lượng, giá cả, sự ràng buộc về giá thành, phương thức thanh toán và thời gian thực hiện dự án có liên quan trong hợp đồng có được quy định rõ ràng, mạch lạc hay không. Đề nghị ký kết hợp đồng thông thường đều quy định thời hạn có hiệu lực, là thời hạn mà một bên tham gia trả lời đề nghị của bên tham gia kia. Trong thời hạn đề nghị ký kết hợp đồng có hiệu lực, bên yêu cầu đề nghị ký kết hợp đồng phải chịu sự ràng buộc của đề nghị ký kết hợp đồng. Nói cách khác, đề nghị ký kết hợp đồng một khi được bên nhận đề nghị ký kết hợp đồng chấp nhận trong thời hạn có hiệu lực, bên đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng phải ký kết hợp đồng dự án với bên nhận đề nghị ký kết hợp đồng theo các điều kiện đã đề ra.

Khi tiến hành đàm phán dự án cần dựa vào tình hình thực tế của quá trình đàm phán giao dịch để linh hoạt lựa chọn hình thức đề nghị ký kết hợp đồng. Sự khác biệt chủ yếu giữa thư mời đề nghị ký kết hợp đồng và đề nghị ký kết hợp đồng chính là sự khác nhau về hiệu lực pháp luật của hai văn bản này. Đề nghị ký kết hợp đồng vốn có hiệu lực pháp luật, để thu hút sự chú ý của các bên tham gia

trong dự án, có lợi cho việc nhanh chóng đạt được thỏa thuận giao dịch và tiến tới ký kết hợp đồng dự án. Nhưng đề nghị ký kết hợp đồng lại thiếu đi tính linh hoạt. Khi mà mọi việc tính toán chất lượng và số lượng cho công trình của dự án đối với giá cả thị trường không chính xác, nội dung hợp đồng lại không phù hợp rất dễ dẫn đến tình trạng bị động. Bởi vì khi đề nghị ký kết hợp đồng đã có hiệu lực thì bên đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng cũng phải chịu sự ràng buộc. Thư mời đề nghị ký kết hợp đồng không có sự ràng buộc về mặt pháp luật hay giữ lại quyền xác nhận cuối cùng. Vì thế, cho dù giá cả thị trường hay môi trường hoàn cảnh có xảy ra thay đổi gì thì vẫn có thể thay đổi điều chỉnh các điều kiện giao dịch hoặc dứt khoát không đưa ra xác nhận cuối cùng. Do vậy, nó khá linh hoạt và có chỗ để có thể xoay chuyển tình thế. Chính vì vậy mà bên nhận hợp đồng (chính là bên tham gia còn lại của dự án) thường không coi trọng thư mời. Vì thế, không dễ dàng, nhanh chóng đạt được thỏa thuận và ký kết hợp đồng.

3. Trả lời đề nghị ký kết hợp đồng.

Trả lời đề nghị ký kết hợp đồng để chỉ bên nhận được đề nghị ký kết hợp đồng không đồng ý hoặc không hoàn toàn đồng ý với các điều kiện mà bên đề nghị ký kết hợp đồng đưa ra. Để công việc thỏa thuận được tiếp tục, bên trả lời phải đưa ra các ý kiến sửa chữa thay đổi các điều kiện của đề nghị ký kết hợp đồng. Trả lời đề nghị ký kết hợp đồng có thể biểu hiện bằng lời nói hoặc bằng văn bản, nói chung nên phù hợp với phương thức mà đề nghị ký kết hợp đồng áp dụng.

Trong bàn bạc thỏa thuận giao dịch hợp đồng dự án, trả lời đề nghị ký kết hợp đồng có những tính chất như sau: trả lời đề nghị là

sự từ chối với đề nghị ký kết hợp đồng trước đó, là một đề nghị ký kết hợp đồng mới và đề nghị ký kết hợp đồng trước đó lập tức hết hiệu lực; trả lời đề nghị là một đề nghị ký kết hợp đồng mới có tính ràng buộc.

Trong các cuộc đàm phán giao dịch dự án nói chung, việc điều kiện mà một bên đưa ra trong đề nghị ký kết hợp đồng không hoàn toàn phù hợp với mong muốn của bên tham gia kia là một hiện tượng thường xuyên xảy ra. Đặc biệt là trong các dự án có quy mô lớn và phức tạp, rất ít khi có trường hợp mà điều kiện trong đề nghị ký kết hợp đồng mà một bên tham gia của dự án đưa ra lại được bên tham gia kia chấp nhận hoàn toàn. Do đó, mặc dù trên phương diện luật pháp, trả lời đề nghị ký kết hợp đồng không phải là một khâu cơ bản trong thỏa thuận giao dịch dự án hay nói cách khác, việc đạt được giao dịch có thể không cần qua khâu trả lời hợp đồng này, nhưng trong đàm phán giao dịch dự án thực tế, trường hợp trả lời đề nghị ký kết hợp đồng là rất phổ biến. Có lúc, một dự án quy mô lớn và phức tạp thường phải qua rất nhiều bước trả lời đề nghị ký kết hợp đồng mới có thể đạt được thỏa thuận cuối cùng để đi đến ký kết hợp đồng.

4. Nhận lời mời.

Nhận lời mời cũng được gọi là chấp nhận, để chỉ bên nhận đề nghị ký kết hợp đồng sau khi chấp nhận đề nghị ký kết hợp đồng của bên đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng, đồng ý với điều kiện mà bên đối phương đưa ra. Nhận lời mời biểu hiện tư tưởng chấp nhận muốn đạt được giao dịch và đi đến ký kết hợp đồng dựa trên các điều khoản đã được liệt kê. Nhận lời mời cũng giống như đề nghị

ký kết hợp đồng vừa là hành vi của doanh nghiệp thương mại, vừa là hành vi mang tính luật pháp. Kết quả pháp luật quan trọng của việc nhận lời mời là sự đạt được các thỏa thuận giao dịch và hợp đồng được thiết lập.

Một bức thư nhận lời đề nghị ký kết hợp đồng có hiệu lực phải có đầy đủ các điều kiện dưới đây:

- Phải do bên nhận đề nghị ký kết hợp đồng đưa ra

Đề nghị ký kết hợp đồng phải được một bên tham gia của dự án được chỉ định đặc biệt đưa ra, nghĩa là bên nhận đề nghị ký kết hợp đồng chấp nhận ký kết hợp đồng với bên tham gia kia dựa trên các điều kiện mà bên đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng đã đề nghị. Tuy nhiên, nó không thể hiện việc bên tham gia đưa ra đề nghị này chấp nhận căn cứ vào các điều kiện đó để ký kết hợp đồng với bất cứ người nào khác ngoài bên tham gia kia. Vì vậy, thư nhận lời hoặc chấp nhận chỉ có thể do bên nhận đề nghị ký kết hợp đồng đưa ra mới có hiệu lực, bất kỳ một ai khác, cho dù hiểu rất rõ nội dung đề nghị ký kết hợp đồng và thể hiện sự đồng ý hoàn toàn, cũng không thể đưa ra một thư nhận lời có hiệu lực. Đương nhiên, điều này không thể hiện rằng bên đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng (hoặc một bên tham gia của dự án) không thể cùng với bất cứ ai khác ngoài bên tham gia còn lại đã định từ trước tiến hành giao dịch. Điều nó muốn thể hiện là, trong quá trình giao dịch đàm phán dự án này, bất kỳ thư nhận lời nào do bên thứ ba đưa ra đều không có hiệu lực pháp luật, không có sự ràng buộc đối với người đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng. Nếu bên đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng muốn tiến hành giao dịch với bên thứ ba căn cứ vào các điều kiện

tương tự như vậy thì bên này cũng phải thể hiện sự đồng ý với bên kia mới có thể ký kết thành lập hợp đồng. Do vậy, tất cả những gì được gọi là “nhận lời” hay “chấp nhận” của bên thứ ba ngoài bên nhận đề nghị ký kết hợp đồng đưa ra chỉ là có một loại tính chất của “đề nghị ký kết hợp đồng” chứ không thể là sự thể hiện của việc thiết lập hợp đồng.

- Phải được chấp nhận trong thời hạn có hiệu lực

Các đề nghị ký kết hợp đồng bình thường đều quy định thời hạn có hiệu lực. Thời hạn có hiệu lực này có sự ràng buộc về hai mặt, một mặt là ràng buộc người đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng phải chịu mọi nghĩa vụ của bên đưa ra đề nghị ký kết hợp đồng, không được tùy ý hủy bỏ hoặc thay đổi nội dung của hợp đồng khi còn đang trong thời gian có hiệu lực; mặt khác, người đưa ra hợp đồng quy định thời hạn có hiệu lực để ràng buộc người nhận hợp đồng. Tất cả những thư nhận lời hoặc chấp nhận của bên nhận hợp đồng chỉ trong thời hạn có hiệu lực mới có hiệu lực pháp luật.

- Nhận lời hoặc chấp nhận phải là sự đồng ý không có điều kiện với toàn bộ nội dung của đề nghị ký kết hợp đồng

Trên nguyên tắc, khi nội dung nhận lời có sự thêm bớt hoặc thay đổi với bất kỳ một nội dung nào trong hợp đồng thì thư nhận lời đều không có hiệu quả và có tính chất của một trả lời hợp đồng hoặc là một bản đề nghị ký kết hợp đồng mới. Trong công tác quản lý hợp đồng dự án của các nước tư bản chủ nghĩa phát triển ở Tây Âu, thư nhận lời sau khi đã có những thay đổi quan trọng và thực tế với nội dung của đề nghị ký kết hợp đồng được gọi là “thư nhận lời

có điều kiện”. Trong thực tế thỏa thuận bàn bạc hợp đồng dự án, có lúc một bên tham gia của hợp đồng dự án khi trả lời đề nghị ký kết hợp đồng của bên tham gia kia, mặc dù sử dụng từ “nhận lời” này, nhưng lại kèm thêm một vài điều kiện khác nữa; hoặc là khi trả lời phúc đáp nội dung đề nghị ký kết hợp đồng lại có một số sửa đổi với một số điều kiện trong đó. Chẳng hạn, một bên tham gia hợp đồng dự án đã sửa “mục đích tiêu chuẩn bàn giao trong vòng ba tháng” thành “mục đích tiêu chuẩn bàn giao trong vòng bốn tháng”. “Thư nhận lời hoặc chấp nhận có điều kiện” không có hiệu lực thật sự, bởi nó vẫn có tính chất của một trả lời đề nghị ký kết hợp đồng. Trên thực tế, sự từ chối đề nghị ký kết hợp đồng cũ và các hậu quả pháp luật sau đó của nó hoàn toàn giống với một thư trả lời hợp đồng, người đưa ra hợp đồng có thể không chấp nhận những ràng buộc kèm theo trong đó.

Do một số tính chất riêng biệt của hợp đồng dự án như quan hệ phức tạp, nguồn vốn lớn, mục đích tiêu chuẩn hết sức rõ ràng nên trong quá trình thỏa thuận bàn bạc hợp đồng dự án, cho dù là lời mời đề nghị ký kết hợp đồng, đề nghị ký kết hợp đồng hay là trả lời đề nghị ký kết hợp đồng, nhận lời hay chấp nhận đều phải áp dụng hình thức văn bản.

Dàm phán hợp đồng dự án

Dàm phán hợp đồng dự án bình thường có thể chia thành các giai đoạn như sau:

Giai đoạn đàm phán ban đầu

Trong giai đoạn đàm phán ban đầu, để đạt được một hiệu quả mong muốn, hai bên tham gia hợp đồng dự án thường cùng nhau đưa ra, làm rõ một vài vấn đề cho bên kia về các điều khoản mà mỗi bên cảm thấy hứng thú nhất. Các vấn đề này thông thường bao gồm: tên gọi, quy mô, nội dung và tất cả các mục tiêu cũng như yêu cầu muốn đạt đến của dự án; dự án liệu có được đưa vào kế hoạch của năm đó hay có được phép thực hiện hay không; tính chất chủ thể của hai bên tham gia; chủ thể hai bên từ trước đến nay đã từng làm hay tham gia việc khai thác, thực hiện và hoàn thành dự án tương tự hay cùng loại như dự án này hay chưa; tình hình nguồn vốn và uy tín của chủ thể hai bên; dự án liệu đã đầy đủ các điều kiện để thực hiện hay chưa (điểm quan trọng là ở mặt vật chất và nguồn vốn)... Trong các vấn đề trên, có vấn đề có thể làm rõ ngay tại nơi đàm phán, nhưng có vấn đề lại không thể. Nếu các tư liệu và thông tin mà hai bên biết được phù hợp với mục tiêu mà mỗi bên mong muốn, đồng thời hai bên cảm thấy cần thiết phải tiếp tục duy trì mối quan hệ thì có thể chuẩn bị cho các cuộc đàm phán thực tế ở giai đoạn tiếp theo.

Giai đoạn đàm phán thực tế

Đàm phán thực tế được tổ chức trên cơ sở hai bên đã có được sự hiểu biết lẫn nhau một cách sâu sắc. Chủ yếu là hai bên tiến hành thương lượng bàn bạc cụ thể về các điều khoản chính trong hợp đồng dự án. Các điều khoản chính trong một hợp đồng dự án thông thường gồm có: các điều khoản liên quan đến mục

đích tiêu chuẩn, số lượng và chất lượng, khoản giá cả hay tiền thù lao, thực hiện hợp đồng, nghiệm thu và trách nhiệm khi vi phạm hợp đồng...

- Mục đích tiêu chuẩn

Mục đích tiêu chuẩn là chỉ đối tượng mà quyền lợi và nghĩa vụ của hợp đồng chỉ ra. Vì thế mà hai bên tham gia đều rất nghiêm chỉnh và coi trọng quá trình đàm phán liên quan đến mục đích tiêu chuẩn, đặc biệt là các mục đích tiêu chuẩn trong những hợp đồng dự án khá phức tạp. Do vậy, họ mong muốn và cố gắng có thể diễn đạt một cách hoàn chỉnh, chính xác, không để xuất hiện những hiện tượng sai sót hay nhầm lẫn giữa các khái niệm trong quá trình đàm phán.

- Chất lượng và số lượng

Hợp đồng dự án phải ghi rõ yêu cầu và quy phạm về số lượng và chất lượng các đối tượng của mục đích tiêu chuẩn. Do số lượng và chất lượng có liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên ký kết hợp đồng nên phải ghi chép thật cẩn thận. Vấn đề này đặc biệt nổi bật trong các hợp đồng liên quan đến nước ngoài. Ngoài ra, phải hết sức chú ý để hai bên đi đến được sự hiểu biết chung về tiêu chuẩn chất lượng.

- Khoản giá cả hoặc tiền thù lao

Giá cả hay thù lao là một trong những điều khoản chủ yếu nhất trong việc đàm phán hợp đồng. Giá cả hay thù lao tính toán, thanh toán theo loại tiền nào là một vấn đề nên được xác định trước tiên. Đối với hợp đồng trong nước thì điều khoản này

không phải là vấn đề quá lớn, nhưng trong những hợp đồng có liên quan đến nước ngoài, việc lấy đồng tiền nào để tính toán và thanh toán lại là vấn đề rất quan trọng. Điều này còn liên quan đến một vấn đề về tỷ giá hối đoái, thông thường có thể chọn sử dụng các loại tiền tệ thông dụng, ít thay đổi và có tỷ suất trao đổi khá ổn định như đồng Yên Nhật hay Mark Đức... Trên thực tế thì hiện nay, phần lớn các hợp đồng ký kết với nước ngoài đều lấy đô la Mỹ để tính toán và thanh toán cho giá cả hay thù lao. Ngoài ra, xem xét đến sự biến động của tỷ giá hối đoái còn phải chú ý đến việc chọn lựa thời cơ mua vào của đồng tiền nước ngoài và xem xét đến cả giá mua hàng hoá bằng tiền nước ngoài trong thời kỳ đó để bảo đảm cho giá trị đồng tiền không bị mất giá. Nắm vững giá cả cũng là một khâu rất quan trọng, phải nắm vững mọi động thái của thị trường hàng hoá, có thể nhờ vào một số phương pháp như so sánh giá cả, khảo giá, nhượng lợi cho nhà máy sản xuất hoặc tổ chức đấu thầu ủy thác để tạo cho phía mình luôn ở vị trí có lợi hơn.

- Thời hạn, phương thức và địa điểm thực hiện hợp đồng

Thời hạn, phương thức và địa điểm thực hiện hợp đồng trực tiếp liên quan đến cơ quan chủ quản xử lý các tranh chấp có thể phát sinh sau này. Các yếu tố này sẽ lần lượt được quy định rõ ràng hơn trong khi đàm phán hợp đồng. Ngoài ra, còn phải quy định phương thức và chi phí vận chuyển tạp vụ, phí bảo hiểm thực hiện hợp đồng sẽ do bên nào chịu trách nhiệm chi trả, khi nào có thể chuyển những rủi ro liên quan đến các đối tượng mục đích tiêu chuẩn từ bên tham gia này sang bên tham gia kia.

- Phương pháp nghiệm thu

Khi đàm phán hợp đồng nên quy định rõ ràng thời điểm tiến hành nghiệm thu, tiêu chuẩn nghiệm thu và nhân viên hoặc cơ quan nghiệm thu.

- Trách nhiệm vi phạm hợp đồng

Hai bên tham gia nên ký kết các điều khoản về trách nhiệm vi phạm hợp đồng, tức là những sai lầm có thể xuất hiện của hai bên tham gia gây ảnh hưởng đến việc hoàn thành dự án và ghi rõ ràng, chính xác trách nhiệm của cả hai bên. Các quy định cụ thể còn phải phù hợp với mức tiền và trách nhiệm bồi thường vi phạm hợp đồng mà pháp luật quy định.

Giai đoạn ký kết hợp đồng

Hợp đồng ký kết dự án phải hết sức rõ ràng, cụ thể, các điều khoản phải đầy đủ và hoàn chỉnh, tránh sử dụng các từ ngữ mơ hồ, không rõ nghĩa. Thông thường nên điều chỉnh nghiêm khắc các điều khoản có tính hạn chế trong hợp đồng; quy định rõ ràng các điều kiện có hiệu lực của hợp đồng, thời hạn có hiệu lực của hợp đồng và các điều kiện cũng như trình tự kéo dài; đưa ra các quy định rõ ràng về các điều khoản có liên quan đến trọng tài và luật pháp để sử dụng cho phù hợp; có những quy ước quy định rõ ràng với việc chọn lựa trọng tài và hình thức khiếu nại. Ngoài ra, trước khi chính thức ký kết văn bản hợp đồng, nên tổ chức cuộc họp cho các nhân viên chuyên môn và kế toán, luật sư để họ tiến hành cân nhắc thật kỹ về hợp đồng. Sau khi hai bên đã đạt được ý kiến nhất

trí đối với các nội dung trong hợp đồng thì tiến hành ký kết. Việc ký kết hợp đồng dự án có quy mô lớn nên có sự tham gia của luật sư, nhân viên làm chứng, được luật sư chứng kiến hay nhân viên làm chứng công chứng. Chỉ có sự coi trọng, đánh giá cao độ việc áp dụng giới hạn quy phạm cho việc ký kết hợp đồng mới có thể làm cho hợp đồng thực sự có tác dụng xác nhận và bảo vệ quyền lợi hợp pháp của hai bên tham gia hợp đồng.

Bảo đảm của hợp đồng dự án

Bảo đảm là sự cam đoan không xuất hiện một vấn đề nào đó hoặc nhất định có thể xử lý được các vấn đề nảy sinh. Sự bảo đảm của hợp đồng dự án để chỉ một kiểu hình thức hợp pháp do pháp luật Nhà nước, pháp quy hành chính quy định hoặc do hai bên tham gia của hợp đồng xác định để bảo đảm cho hợp đồng được thực hiện một cách thiết thực. Xác lập một quan hệ pháp luật kiểu bảo đảm này có tác dụng vô cùng quan trọng đối với việc bảo đảm thực hiện hợp đồng dự án. Bảo đảm không thể sản sinh ra quan hệ pháp luật độc lập. Tất cả các quan hệ pháp luật mà nó sinh ra đều tùy thuộc vào hợp đồng mà nó bảo đảm và là một sự bổ sung cho hợp đồng mà nó bảo đảm.

Đặc trưng của bảo đảm

1. Việc bảo đảm mỗi quan hệ pháp luật này chỉ có được khi đã tồn tại một hợp đồng có hiệu lực và được bảo đảm.

2. Sự chuyển đổi các quan hệ pháp luật này chính là sự chuyển đổi của hợp đồng đã được đảm bảo (nhưng phải có được sự xác nhận của người đảm bảo). Khi quyền đề nghị của hợp đồng chuyển đổi từ người có quyền đòi nợ trước đây sang một người khác thì quyền lợi và nghĩa vụ phát sinh do có sự bảo đảm của quan hệ pháp luật mới cũng chuyển sang người có quyền đòi nợ mới.

3. Hợp đồng bị hủy bỏ chấm dứt cũng là lúc nghĩa vụ bảo đảm đã hết hiệu lực.

Hình thức bảo đảm

Hình thức bảo đảm chủ yếu có 5 loại: người cam đoan, tiền phạt vi phạm hợp đồng, tiền đặt cọc, quyền giữ đồ (đồ thế nợ cho đến khi thu hết nợ) và quyền thế chấp.

1. Người cam đoan.

Người cam đoan là người thứ ba bảo đảm một bên tham gia thực hiện hợp đồng. Bên tham gia được đảm bảo khi không thực hiện hợp đồng thì người cam đoan và người được cam đoan cùng phải chịu trách nhiệm liên đới, nếu bên cam đoan có hai người trở lên thì nên cùng chịu trách nhiệm liên đới.

Cam đoan được xem là hình thức bảo đảm của hợp đồng, nó chiếm tỷ lệ không cao trong việc ký kết các hợp đồng trong nước. Tuy nhiên, trong các hợp đồng ký kết với nước ngoài, thông thường hai bên đều yêu cầu cung cấp sự bảo đảm hoặc các hình thức bảo đảm khác. Nhìn từ góc độ thực tiễn về tư pháp, hình thức bảo đảm

vẫn là vấn đề rất cần thiết và cũng là vấn đề vô cùng quan trọng đối với hợp đồng dự án.

2. Khoản phạt vi phạm hợp đồng.

Khoản phạt vi phạm hợp đồng là một số tiền nhất định mà một bên tham gia ký kết hợp đồng phải thanh toán cho bên tham gia kia khi không thực hiện hợp đồng hoặc thực hiện không đúng theo hợp đồng đã quy định. Tiền vi phạm hợp đồng là một kiểu hình thức đảm bảo. Vì vậy, chỉ cần có một hành động không thực hiện hợp đồng của một bên tham gia thì cho dù bên tham gia còn lại có gặp phải tổn thất hay không thì bên vi phạm cũng phải thanh toán khoản phạt vi phạm hợp đồng cho bên kia theo quy định trong hợp đồng và quy định của pháp luật.

Khoản phạt vi phạm hợp đồng không giống với bồi thường thiệt hại tổn thất. Chỉ cần là vi phạm hợp đồng thì cho dù có hay không có tổn thất cũng phải chịu trách nhiệm. Bồi thường thiệt hại tổn thất chỉ là khi do lỗi của một bên tham gia gây ra tổn thất cho bên còn lại mới phải chịu trách nhiệm bồi thường. Tiền vi phạm hợp đồng có thể có vai trò quan trọng là giám sát và thúc đẩy bên đối phương phải thực hiện hợp đồng một cách nghiêm chỉnh.

3. Tiền đặt cọc.

Tiền đặt cọc để chỉ một số tiền nhất định mà một bên tham gia ký kết hợp đồng thanh toán cho bên tham gia còn lại để chứng minh cho việc thiết lập thành công hợp đồng và cam đoan thực hiện hợp đồng của bên đó. Tiền đặt cọc có một số tác dụng dưới đây:

Thứ nhất, tiền đặt cọc là minh chứng cho việc thành lập hợp đồng. Khi ký kết hợp đồng, một bên tham gia trong hợp đồng lo lắng đối phương có thể thay đổi quyết định đối với hợp đồng nên đã thanh toán một khoản tiền đặt cọc. Đây là một căn cứ pháp luật cho việc thành lập hợp đồng.

Thứ hai, tiền đặt cọc là một hình thức bảo đảm của hợp đồng. Tiền đặt cọc cũng là một quan hệ pháp luật. Theo yêu cầu của loại quan hệ này, người cung cấp số tiền đặt cọc khi vi phạm mà không thực hiện hợp đồng thì không có quyền đòi hỏi bên tham gia kia hoàn trả số tiền đặt cọc. Nếu bên tham gia nhận tiền đặt cọc không thực hiện hợp đồng thì phải hoàn trả số tiền đặt cọc gấp đôi số tiền đặt cọc ban đầu. Để tránh bị xử lý theo pháp luật về tiền đặt cọc, hai bên tham gia hợp đồng chỉ có thể cố gắng thực hiện hợp đồng, điều đó cho thấy tác dụng bảo đảm của tiền đặt cọc.

Thứ ba, tiền đặt cọc là một sự thanh toán ứng trước. Khi ký kết hợp đồng, các bên tham gia phải thanh toán trước một số tiền trong tổng số tiền phải thanh toán theo quy định trong hợp đồng để làm đảm bảo. Số tiền thanh toán trước này thực chất mang tính chất của một khoản tạm ứng. Nếu hợp đồng thực hiện đúng theo kỳ hạn thì một khoản tiền phải thanh toán trước này cũng chính là một phần của khoản ứng trước để thế chấp. Nhưng không nên lẫn lộn xem tiền đặt cọc và khoản tiền trả trước là hoàn toàn giống nhau. Khoản tiền trả trước không phải là hình thức đảm bảo của hợp đồng, khi vi phạm hợp đồng không hề phát sinh những hậu quả pháp luật như đã nói ở trên.

4. Quyền giữ đồ.

Quyền giữ đồ là một kiểu quan hệ pháp luật. Bên tham gia hợp đồng căn cứ vào quy định trong hợp đồng, bảo quản của cải vật tư của bên tham gia còn lại. Khi đối phương không thanh toán phí bảo quản hoặc phí gia công đúng thời hạn hoặc không đúng số tiền đã quy định thì bên bảo quản có quyền giữ lại của cải vật tư của bên đối phương. Dựa vào quy định của pháp luật, nếu không thực hiện hợp đồng quá 6 tháng, bên bảo quản có thể bán đi số của cải vật tư mà mình giữ lại trong phạm vi cho phép của luật pháp để trừ nợ của đối phương, nếu chưa đủ có thể tiếp tục yêu cầu đối phương chịu trách nhiệm bồi thường.

5. Quyền thế chấp.

Thế chấp là sự nhận lời bằng tài sản mà một bên tham gia hợp đồng hoặc bên thứ ba cung cấp cho bên đối phương để thực hiện hợp đồng. Khi một bên có nghĩa vụ không thực hiện đúng nghĩa vụ của bản thân thì bên có quyền thế chấp được phép giữ lại đồ thế chấp của bên đối phương. Bên có quyền thế chấp có thể bán đi tài sản thế chấp mà mình giữ lại trong phạm vi cho phép của luật pháp để trừ nợ của đối phương, nếu chưa đủ có thể tiếp tục yêu cầu đối phương chịu trách nhiệm bồi thường. Tuy nhiên, những mặt hàng bị pháp luật Nhà nước cấm lưu thông hoặc bị cưỡng chế chấp hành sẽ không được coi là vật thế chấp. Được sự đồng ý của hai bên tham gia trong hợp đồng, vật thế chấp có thể do người có quyền thế chấp bảo quản, cũng có thể do chính bản thân bên cung cấp vật thế chấp bảo quản. Bên có quyền thế chấp nếu do bảo quản không tốt mà gây ra tổn hại hoặc bị mất vật thế chấp thì phải chịu trách nhiệm bồi thường.

Phê duyệt hợp đồng dự án

Phê duyệt hợp đồng dự án thông thường vốn có hai tầng ý nghĩa: thứ nhất là sự phê duyệt của Nhà nước hoặc các ban ngành chủ quản có liên quan của Nhà nước với hợp đồng, thứ hai là sự phê duyệt của bên tham gia trong hợp đồng với hợp đồng đó. Thông qua sự phê duyệt của Nhà nước hoặc các ban ngành chủ quản có liên quan của Nhà nước và các bên tham gia hợp đồng dự án với hợp đồng dự án để xác định tính hiệu lực và tính hợp pháp của hợp đồng, cho phép xét duyệt và chấp nhận về mặt pháp luật và làm cho nó có hiệu lực pháp luật.

1. Phê duyệt của Nhà nước hoặc các ban ngành chủ quản có liên quan với hợp đồng dự án.

Phê duyệt của Nhà nước hoặc các ban ngành chủ quản có liên quan với hợp đồng dự án nhất định phải căn cứ theo các quy định liên quan. Nội dung chính gồm có:

- Thẩm tra nội dung hợp đồng xem có phù hợp với pháp luật, pháp lệnh và các chính sách có liên quan của Nhà nước hay không;
- Thẩm tra xem các bên tham gia của hợp đồng có tên tuổi, nội dung kinh doanh và tư cách hợp pháp hay không;
- Thẩm tra xem hai bên tham gia hợp đồng có đầy đủ khả năng thực tế để thực hiện hợp đồng hay không;
- Thẩm tra xem việc ký kết hợp đồng có dựa trên nguyên tắc bình đẳng tự nguyện, bình đẳng, hai bên cùng có lợi hay không;
- Thẩm tra xem quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên tham gia trong hợp đồng có rõ ràng hay không;

- Thẩm tra xem các điều khoản quy định trong hợp đồng đã hoàn chỉnh hay chưa, thủ tục có đầy đủ hay không.

2. Phê duyệt của các bên tham gia hợp đồng dự án với hợp đồng.

Kiểu phê duyệt này vừa có điểm giống vừa có điểm khác so với kiểu phê duyệt của Nhà nước hoặc của các ban ngành chủ quản có liên quan của Nhà nước. Hai kiểu phê duyệt này giống nhau ở chỗ đều thông qua sự xét duyệt hợp đồng để xác định quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên tham gia, xác nhận tính hiệu lực của hợp đồng, nhưng lại khác nhau ở nội dung phê duyệt chính. Sự phê duyệt của Nhà nước hoặc các ban ngành có liên quan chặt chẽ đến khả năng thực hiện hợp đồng của bên tham gia, thiên về việc xem xét dự án liệu có thể hoàn thành nhiệm vụ công việc đã quy định theo đúng thời hạn kế hoạch và đạt được mục tiêu đã đề ra hay không. Còn sự phê duyệt của các bên tham gia lại nghiêng về tính hợp pháp của hợp đồng, tính hợp pháp tư cách chủ thể của hai bên tham gia, tác dụng của hợp đồng với mức sống người dân và kế hoạch Nhà nước cũng như lợi ích xã hội.

Thực hiện hợp đồng dự án

Thực hiện hợp đồng dự án để chỉ việc các bên tham gia hợp đồng dự án hoàn thành toàn bộ nghĩa vụ mà mình phải đảm nhiệm căn cứ theo quy định trong hợp đồng dự án bằng những cách thức phù hợp và ở những địa điểm và thời gian thích hợp.

Nghiêm chỉnh thực hiện hợp đồng dự án là nghĩa vụ của hai bên tham gia trong dự án. V vậy, bên tham gia của hợp đồng dự án phải cùng thực hiện hợp đồng theo kế hoạch đã đề ra, thực hiện mọi mục tiêu mong muốn hoàn thành mà hợp đồng dự án đã đề ra. Việc thực hiện hợp đồng dự án được chia thành hai hình thức là thực hiện thực tế và thực hiện thích đáng.

Thực hiện thực tế hợp đồng dự án

Thực hiện thực tế hợp đồng dự án chính là yêu cầu các bên tham gia hợp đồng dự án thực hiện theo mục tiêu mà hợp đồng đã đề ra. Thực hiện thực tế đã trở thành một nguyên tắc cơ bản của quy định pháp luật về hợp đồng trong nước. Việc áp dụng nguyên tắc này có ý nghĩa vô cùng to lớn đối với việc thực hiện hợp đồng dự án. Do các đối tượng mục đích tiêu chuẩn của hợp đồng dự án phần lớn đều là các đối tượng đã được chỉ định, vì thế không được lấy việc thanh toán tiền bồi thường vi phạm hợp đồng hoặc bồi thường tổn thất về kinh tế để miễn nghĩa vụ tiếp tục thực hiện các quy định hợp đồng của một bên tham gia hợp đồng dự án. Nếu cho phép một bên tham gia trong hợp đồng có thể dùng tiền để thay thế bù đắp cho mục đích tiêu chuẩn quy định trong hợp đồng thì bên tham gia còn lại trong hợp đồng có thể chịu những tổn thất về kinh tế lớn hơn nữa hoặc là những tổn thất kinh tế gián tiếp không thể lường trước được. Ngoài ra, cho dù một bên tham gia hợp đồng dự án không phải chịu bất kỳ một tổn thất về kinh tế nào nhưng lại không thể thực hiện được các mục tiêu hoặc nhiệm vụ mà dự án đã dự định hay các dự án liên quan đến mức sống người dân và kế hoạch Nhà nước cũng như lợi ích xã hội, do đó mà tổn thất trên

thực tế là vô cùng lớn. Do đó, ý nghĩa đúng đắn của việc thực hiện thực tế hợp đồng chỉ có thể là sự thực hiện dựa vào mục đích tiêu chuẩn mà hợp đồng dự án đã quy định.

Đương nhiên, khi quán triệt nguyên tắc nêu trên còn phải có sự linh hoạt nhất định. Trong một vài trường hợp, nếu quá nhấn mạnh đến việc thực hiện thực tế không những không có khả năng nhìn nhận khách quan mà còn có thể gây ra những tổn thất lớn hơn cho bên tham gia còn lại trong dự án và cho lợi ích xã hội. Như vậy, nên cho phép sử dụng biện pháp thanh toán tiền vi phạm hợp đồng và bồi thường tổn thất để thay thế cho việc thực hiện hợp đồng dự án thực tế.

Thực hiện thích đáng hợp đồng dự án

Việc thực hiện hợp đồng dự án một cách thích đáng nghĩa là bên tham gia trong hợp đồng thực hiện hợp đồng theo đúng tính chất, số lượng và thời gian căn cứ vào mục đích tiêu chuẩn được quy định của pháp luật và tại các điều khoản trong hợp đồng dự án. Bên tham gia trong hợp đồng không được mạo nhận điều xấu thành điều tốt, thật giả lẫn lộn. Nếu không, bên tham gia còn lại trong hợp đồng dự án có quyền từ chối chấp nhận thực hiện. Vì thế, trong quá trình ký kết hợp đồng dự án, phải đưa ra những quy định cụ thể đối với yêu cầu về quy cách, số lượng và chất lượng của các đối tượng mục đích tiêu chuẩn để tiện cho một bên tham gia thực hiện quy định. Khi kết thúc dự án, bên tham gia còn lại cũng có thể nghiệm thu theo quy định. Điều này có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc nâng cao chất lượng dự án, làm hài lòng yêu cầu của bên

tham gia còn lại và thậm chí đáp ứng yêu cầu ngày một cao hơn của người dân.

Thời hạn thực hiện hợp đồng là chỉ thời gian hoặc giới hạn thời gian thực hiện nghĩa vụ của bên thực hiện cho bên được hưởng quyền lợi. Hai bên tham gia trong hợp đồng nên quy định rõ ngày tháng năm trong hợp đồng. Trong trường hợp không thể quy định rõ điều này cũng phải chú ý quy định vào năm nào, mùa nào hoặc 6 tháng đầu năm nào hay 6 tháng cuối năm nào...

Quy định rõ địa điểm thực hiện hợp đồng cũng là một việc vô cùng quan trọng. Phương pháp thực hiện hợp đồng phải phù hợp với lợi ích của người được hưởng quyền lợi, đồng thời cũng phải có lợi cho việc thực hiện nghĩa vụ của người phải chịu trách nhiệm.

Thay đổi, hủy bỏ và chấm dứt hợp đồng dự án

Thay đổi và hủy bỏ hợp đồng dự án

Đặc trưng của việc thay đổi hợp đồng dự án

Sự thay đổi hợp đồng dự án thông thường để chỉ hành vi hợp pháp thay đổi nội dung và mục đích tiêu chuẩn của hợp đồng do yêu cầu của thực tế pháp luật nhất định. Nó bao gồm một số đặc trưng sau:

Do thực tế pháp luật nhất định, hợp đồng dự án có thể phải thay đổi hoặc sửa chữa. Khi thay đổi, sửa chữa hợp đồng dự án, hai bên tham gia phải thỏa thuận nhất trí. Điều này sẽ làm cho nội dung và mục đích tiêu chuẩn trong hợp đồng, thậm chí cả dự án cũng có sự thay đổi, sửa chữa theo. Hậu quả pháp luật của việc thay đổi, sửa chữa hợp đồng là tạo ra các mối quan hệ về quyền lợi và nghĩa vụ mới.

- Hai bên tham gia hợp đồng dự án phải thỏa thuận nhất trí;
- Thay đổi, sửa chữa nội dung và mục đích tiêu chuẩn của hợp đồng;
- Hậu quả pháp luật của việc thay đổi, sửa chữa hợp đồng là việc sinh ra các quan hệ về quyền lợi và nghĩa vụ mới.

Đặc trưng của việc hủy bỏ hợp đồng dự án

Việc hủy bỏ hợp đồng dự án để chỉ hành động pháp luật chấm dứt hiệu lực đang tồn tại của hợp đồng. Đặc trưng chính của việc hủy bỏ hợp đồng bao gồm 3 điểm sau đây:

- Hai bên tham gia hợp đồng dự án phải thỏa thuận nhất trí;
- Bên tham gia trong hợp đồng phải chịu trách nhiệm khôi phục lại nghĩa vụ với hiện trạng như cũ;
- Hậu quả pháp luật của việc hủy bỏ hợp đồng dự án là chấm dứt hiệu lực của hợp đồng trước đây.

Sự thay đổi, sửa chữa và hủy bỏ hợp đồng dự án là hai hành vi pháp luật, nhưng cũng có những điểm giống nhau, đó là cả hai đều thông qua sự bàn bạc nhất trí của hai bên tham gia hợp đồng dự án, thay đổi quan hệ pháp luật của hợp đồng cũ. Còn điểm khác biệt giữa hai việc này là ở chỗ, quan hệ pháp luật mới được tạo ra do thay đổi, sửa chữa hợp đồng có hậu quả là chấm dứt quan hệ của hợp đồng cũ chứ không phải là thiết lập một quan hệ pháp luật hoàn toàn mới.

Điều kiện để hủy bỏ hoặc thay đổi, sửa chữa hợp đồng

Căn cứ vào pháp luật hiện hành trong nước, trong đó bao gồm các quy định pháp luật về hợp đồng có liên quan đến đời sống kinh tế và thực tiễn của tư pháp thì thông thường phải có đầy đủ các điều kiện dưới đây mới có thể thay đổi, sửa chữa hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án.

- Hai bên tham gia tự nguyện bàn bạc đồng ý và không được vì việc này mà làm tổn hại đến lợi ích quốc gia và lợi ích công cộng của xã hội.

- Do điều kiện bất khả kháng dẫn đến việc không thể thực hiện được toàn bộ nghĩa vụ được quy định trong hợp đồng dự án.

- Do một nguyên nhân nào khác mà không thực hiện hợp đồng trong thời hạn quy định của hợp đồng hoặc không thực hiện nghĩa vụ theo quy định trong thời hạn cho phép kéo dài.

- Do một bên tham gia của hợp đồng dự án vi phạm hợp đồng gây ra ảnh hưởng nghiêm trọng đến tất cả các mục đích mong muốn thực hiện khi ký kết hợp đồng dự án hoặc làm cho việc thực hiện hợp đồng trở nên không còn cần thiết nữa.

- Xuất hiện điều kiện hủy bỏ hợp đồng như quy định trong hợp đồng dự án.

Khi một bên tham gia hợp đồng dự án yêu cầu thay đổi, sửa chữa hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án phải kịp thời thông báo cho bên tham gia còn lại. Nếu do việc thay đổi, sửa chữa hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án làm cho một bên tham gia phải chịu tổn thất thì ngoài việc bị miễn trừ trách nhiệm theo quy định của pháp luật, bên có

trách nhiệm còn phải chịu trách nhiệm bồi thường. Khi một bên tham gia xảy ra trường hợp sáp nhập hoặc phân tách thì bên tham gia sau khi thay đổi hoặc lần lượt hai bên tham gia phải đảm nhiệm nghĩa vụ của hợp đồng dự án, đồng thời cũng được hưởng các quyền lợi tương ứng.

Trình tự thay đổi, sửa chữa hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án

Thay đổi, sửa chữa hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án đòi hỏi phải tuân theo một trình tự nhất định. Căn cứ vào các quy định pháp luật có liên quan và việc thực hiện tư pháp hiện nay ở trong nước thì trình tự thông thường gồm có:

Thứ nhất, khi một bên tham gia yêu cầu thay đổi, sửa chữa hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án thì trước tiên phải đưa ra ý kiến bằng hình thức văn bản cho bên còn lại.

Thứ hai, bên tham gia còn lại sau khi đã nhận được kiến nghị về việc liên quan đến thay đổi, sửa chữa hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án phải kịp thời đưa ra trả lời bằng văn bản. Nếu bên tham gia còn lại đồng ý thì việc thay đổi hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án sẽ có hiệu lực pháp luật.

Trên thực tế, hai điểm trên cơ bản là giống với quy trình ký kết một hợp đồng, nghĩa là một bên đưa ra các đề nghị ký kết hợp đồng, bên còn lại nhận lời hoặc chấp nhận. Điểm khác biệt là ở chỗ, sự thay đổi và hủy bỏ hợp đồng dự án được tiến hành trên cơ sở của một hợp đồng đã có sẵn từ trước.

Thứ ba, kiến nghị và trả lời về việc thay đổi và hủy bỏ hợp đồng dự án phải trong thời hạn hai bên bàn bạc hoặc trong thời hạn mà pháp luật hay pháp lệnh quy định.

Thứ tư, nếu việc thay đổi hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án có liên quan đến các sản phẩm hoặc các dự án công trình mang tính chỉ thị của Nhà nước thì trước khi thực hiện phải báo cáo, xin phép để có được phê duyệt của các ban ngành chủ quản có liên quan đến kế hoạch này.

Thứ năm, các tranh chấp phát sinh do việc thay đổi hoặc hủy bỏ hợp đồng dự án sẽ xử lý theo phương pháp giải quyết mà hai bên đã quyết định trong hợp đồng hoặc theo quy định của pháp luật.

Ngoài các trường hợp do nguyên nhân bất khả kháng dẫn đến việc không thể thực hiện được toàn bộ nghĩa vụ của hợp đồng dự án hoặc do một bên tham gia còn lại trong hợp đồng dự án vi phạm hợp đồng gây ra ảnh hưởng nghiêm trọng đến các mục đích muốn thực hiện khi ký kết hợp đồng, trước khi thỏa thuận thành công thì hợp đồng dự án trước đó vẫn còn hiệu lực. Bất kỳ bên tham gia nào cũng không được lấy việc thay đổi và hủy bỏ hợp đồng làm nguyên nhân trốn tránh trách nhiệm và nghĩa vụ, nếu không vẫn phải chịu hậu quả pháp luật.

Trách nhiệm vi phạm hợp đồng dự án

Vi phạm hợp đồng thì phải chịu trách nhiệm bồi thường. Đây là một chế độ pháp luật quan trọng trong các quy định luật pháp về hợp đồng trong nước.

Quan hệ hợp đồng là một quan hệ pháp luật. Khi hợp đồng được thiết lập căn cứ vào quy định của pháp luật nghĩa là nó có sự ràng buộc về mặt luật pháp. Vì vậy, khi một bên tham gia hợp đồng dự án không thực hiện hợp đồng dự án thì bên tham gia còn lại có quyền yêu cầu bên kia thực hiện hợp đồng. Đây là một hình thức xử lý bằng pháp luật của một bên tham gia đối với bên không thực hiện hợp đồng. Khi một bên tham gia hợp đồng dự án không thực hiện hợp đồng thì bên còn lại của hợp đồng có thể đưa ra giấy xin phép và khởi tố đến cơ quan trọng tài và toà án nhân dân, yêu cầu áp dụng các biện pháp cưỡng chế khi cần thiết, bắt buộc bên kia phải thực hiện hợp đồng và bồi thường thiệt hại.

Để truy cứu hành vi không thực hiện hợp đồng cần phải có đầy đủ các điều kiện dưới đây:

- Phải có hành vi không thực hiện hợp đồng, Một bên tham gia không thực hiện hoặc thực hiện không phù hợp với nghĩa vụ đã được quy định trong hợp đồng đều bị coi là không thực hiện hợp đồng.

- Phải có sự sai trái trong việc không thực hiện hợp đồng. Sai trái là để chỉ trạng thái tâm lý chủ quan của một bên không thực hiện hợp đồng, trong đó bao gồm cả sự cố ý và sự sơ suất. Cố ý và sơ suất là điều kiện cần thiết để đảm nhiệm trách nhiệm pháp luật. Luật pháp chỉ đưa ra sự xử lý đối với sự cố ý và sơ suất. Vì vậy, cố ý và sơ suất là hành vi của con người, nghĩa là điều kiện chủ quan để bên tham gia không thực hiện hợp đồng hoặc thực hiện hợp đồng dự án không phù hợp và phải chịu mọi trách nhiệm trước pháp luật. Căn cứ vào nguyên tắc xử lý sai trái, bất kỳ bên nào khi đã vi

phạm hợp đồng, cho dù là một bên tham gia của hợp đồng, hai bên tham gia của hợp đồng hay bên thứ ba ngoài hợp đồng cũng đều phải chịu trách nhiệm bồi thường.

- Phải có thực tế tổn thất do việc không thực hiện hợp đồng gây ra. Không thực hiện hoặc thực hiện hợp đồng dự án không thích hợp đương nhiên sẽ gây ra những tổn thất kinh tế nhất định cho bên tham gia còn lại trong hợp đồng dự án. Thông thường, tổn thất kinh tế gồm cả hai bộ phận là tổn thất kinh tế gián tiếp và tổn thất kinh tế trực tiếp. Trong điều kiện bình thường, bồi thường tổn thất kinh tế trực tiếp thường thông qua việc thanh toán phí vi phạm hợp đồng, nhưng còn tổn thất gián tiếp trong đời sống kinh tế thực tế lại rất khó để tính toán và phần lớn là không sử dụng. Ngoài các quy định kèm theo của luật pháp, hai bên tham gia trong dự án sẽ có những quy định kèm theo trong hợp đồng.

Như phần trước đã đề cập, pháp luật chỉ yêu cầu người có hành vi không thực hiện hợp đồng chịu trách nhiệm bồi thường cho sự cố ý và sơ suất dẫn đến việc không thực hiện hợp đồng dự án. Còn đối với các sự việc bất ngờ không thể lường trước khiến cho hợp đồng không thể thực hiện được thì không thể yêu cầu bên tham gia trong hợp đồng phải gánh vác trách nhiệm. Vì vậy, trong một số trường hợp dưới đây có thể miễn trừ trách nhiệm bồi thường của bên tham gia trong hợp đồng do không thực hiện hợp đồng dự án.

- Bên tham gia trong hợp đồng không thực hiện hoặc thực hiện không thỏa đáng là do khi bên tham gia không có cách nào để biết trước hoặc đề phòng, ngăn chặn sự cố mà gây ra tổn thất. Trường hợp này, pháp luật gọi là trường hợp bất khả kháng nghĩa là

bất kỳ khả năng, sức mạnh của người nào hay một pháp nhân nào cũng không thể chống lại được.

- Trong quy định của pháp luật và quy định của hợp đồng có các điều kiện miễn trách nhiệm. Khi xảy ra các điều kiện này có thể không phải gánh vác trách nhiệm.

- Các hành vi do một bên tham gia trong hợp đồng cố ý hoặc sơ suất gây ra việc không thể thực hiện được hợp đồng thì bên còn lại không chỉ được miễn trách nhiệm mà còn có quyền yêu cầu bồi thường thiệt hại.

Chấm dứt hợp đồng dự án

Sau khi hai bên tham gia trong dự án đã thực hiện toàn bộ nghĩa vụ theo quy định trong hợp đồng thì hợp đồng dự án được tuyên bố chấm dứt. Sau khi ký kết hợp đồng, do sự xuất hiện thực tế luật pháp của một bên mà phải chấm dứt quan hệ hợp đồng được gọi là chấm dứt hợp đồng. Hợp đồng sau khi đã ký kết không được phép tùy ý chấm dứt. Căn cứ vào quy định pháp luật hiện hành trong nước và thực tiễn thực hiện tư pháp có liên quan, quan hệ pháp luật của hợp đồng có thể chấm dứt do những nguyên nhân sau đây:

1. Chấm dứt hợp đồng do quá trình thực hiện.

Do các nghĩa vụ được quy định trong hợp đồng đã được hoàn thành, quyền lợi cũng đã được thực hiện nên quan hệ pháp luật của hợp đồng sẽ tự động chấm dứt. Do vậy, thực hiện là phương pháp

cơ bản nhất để hoàn thành hợp đồng và chấm dứt quan hệ pháp luật của hợp đồng, cũng là nguyên nhân thông thường nhất của việc chấm dứt các hợp đồng dự án.

2. Chấm dứt hợp đồng do có sự thay đổi hoặc hủy bỏ các quy định hành chính.

Hai bên tham gia hợp đồng dự án căn cứ vào các kế hoạch của Nhà nước hoặc các chỉ thị hành chính mà thiết lập quan hệ hợp đồng thì cũng có thể chấm dứt hợp đồng do sự thay đổi của các kế hoạch Nhà nước hoặc sự hủy bỏ của các chỉ thị hành chính.

3. Chấm dứt hợp đồng do các nguyên nhân bất khả kháng.

Trong trường hợp không phải do sai lầm của bên tham gia hợp đồng dự án mà là do một nguyên nhân bất khả kháng nào đó dẫn đến việc không thể thực hiện được các nghĩa vụ trong hợp đồng thì phải chấm dứt hợp đồng.

4. Chấm dứt hợp đồng do hai bên tham gia trong dự án sáp nhập làm một.

Trên ý nghĩa pháp luật, hiện tượng bên được hưởng quyền lợi và bên gánh vác nghĩa vụ hợp làm một được gọi là hiện tượng sáp nhập. Khi đã xảy ra tình trạng các bên tham gia hợp đồng dự án hợp vào làm một thì hợp đồng trước đây đã không còn cần thiết phải thực hiện nữa hoặc không đòi hỏi phải dựa vào quan hệ giao kèo hợp đồng này để duy trì việc thực hiện của hợp đồng, do đó mà hợp đồng dự án cũng tự động chấm dứt.

5. Chấm dứt hợp đồng do các bên tham gia trong hợp đồng bàn bạc thỏa thuận và đồng ý.

Hai bên tham gia hợp đồng dự án có thể thay đổi, sửa chữa hoặc chấm dứt quan hệ hợp đồng thông qua bàn bạc thỏa thuận. Vì vậy, thông qua thỏa thuận của hai bên tham gia trong hợp đồng mà hủy bỏ quan hệ hợp đồng hoặc miễn trách nhiệm nghĩa vụ cho bên phải gánh vác nghĩa vụ cũng là một biện pháp để chấm dứt hợp đồng dự án.

6. Cơ quan trọng tài hoặc tòa án ra phán quyết quyết định chấm dứt hợp đồng.

Khi một bên tham gia hợp đồng dự án không thực hiện hoặc thực hiện không thỏa đáng hợp đồng, bên tham gia còn lại có thể thông qua cơ quan trọng tài hoặc tòa án tiến hành các quyết định xử lý để chấm dứt hợp đồng.

Các biện pháp chủ yếu để giải quyết tranh chấp trong hợp đồng dự án

Trên cơ sở thuộc tính đặc trưng vốn có của hợp đồng dự án, việc phát sinh các tranh chấp của hợp đồng là điều rất bình thường. Việc giải quyết các tranh chấp tồn tại trong hợp đồng dự án như thế nào đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với hai bên tham gia trong hợp đồng. Thông thường, có bốn phương pháp chủ yếu để giải quyết tranh chấp phát sinh của hợp đồng dự án, đó là giải quyết qua thỏa thuận bàn bạc, giải quyết nhờ hoà giải, giải quyết nhờ trọng tài và giải quyết qua khiếu nại toà án.

Giải quyết nhờ thỏa thuận bàn bạc

Giải quyết nhờ thỏa thuận bàn bạc còn được gọi là giải quyết hữu nghị, là chỉ việc hai bên tham gia trong hợp đồng tiến hành bàn bạc thỏa thuận trên cơ sở hiểu biết và bỏ qua cho nhau để thúc đẩy mối quan hệ giữa hai bên và vì sự phát triển hơn nữa công việc giữa hai bên sau này. Hai bên đều có ý muốn chân thành và có những hành động nhượng bộ lẫn nhau, tạo điều kiện có lợi cho việc giải quyết các tranh chấp thực tế. Hai bên đều cho rằng có thể đạt được những thỏa thuận hoà giải trên cơ sở chấp nhận tiếp tục hợp tác.

Hiện nay, các điều khoản liên quan đến việc giải quyết các tranh chấp phát sinh trong rất nhiều loại hợp đồng khác nhau đều có nội dung tương tự như sau: *“Đối với mọi tranh chấp phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng dự án hoặc có liên quan đến hợp đồng, hai bên tham gia trong hợp đồng trước tiên phải thông qua bàn bạc hữu nghị để giải quyết”*. Trong điều kiện bình thường, khi hai bên tham gia hợp đồng dự án gặp phải những tranh chấp, trước tiên thường chấp nhận tiến hành bàn bạc thỏa thuận, như vậy vừa không gây ảnh hưởng đến không khí hoà hợp và mối quan hệ qua lại thường ngày trong công việc sau này giữa hai bên, vừa có thể thực hiện hợp đồng dự án một cách bình thường trên cơ sở có những hành động nhượng bộ nhất định giữa hai bên. Đặc biệt là trong lúc thực hiện hợp đồng dự án hay trong lúc thực hiện thực tế của các dự án thì phương pháp giải quyết tranh chấp phát sinh kiểu này là khá phổ biến.

Ưu điểm của việc giải quyết tranh chấp nhờ bàn bạc thỏa thuận là ở chỗ không cần phải qua bất kỳ một trình tự của cơ quan

trọng tài hay tư pháp nào, tiết kiệm được thời gian và tiền của lãng phí cho việc khiếu nại và mời trọng tài, không khí và quan hệ giữa hai bên lại thường rất hữu nghị. Hơn nữa, phương pháp này có tính linh hoạt khá cao trong bàn bạc thỏa thuận giữa hai bên và điều quan trọng hơn nữa là sẽ để lại cho cả hai bên tham gia hợp đồng có lối thoát khá lớn.

Đương nhiên, trong khi thực hiện hợp đồng dự án nếu phát sinh tranh chấp cũng không thể chỉ vì đạt được sự giải quyết bằng thỏa thuận bàn bạc mà chỉ biết nhượng bộ, nhượng bộ cũng cần phải có nguyên tắc. Trong điều kiện bình thường, nếu chỉ dựa vào nguyện vọng tốt đẹp muốn giải quyết mọi tranh chấp phát sinh thông qua bàn bạc thỏa thuận hữu nghị là chưa đủ. Nếu chi phí liên quan đến việc phát sinh tranh chấp quá lớn, hai bên đều không muốn hoặc không có khả năng có những hành động nhượng bộ quá lớn; hoặc một bên tham gia hợp đồng cố ý phá bỏ hợp đồng, không có ý muốn thỏa thuận bàn bạc một cách chân thành; hoặc đã trải qua nhiều lần bàn bạc thỏa thuận nhưng hai bên kiên trì không chịu nhượng bộ, mỗi bên đều không có cách nào để đạt được thỏa thuận... thì bắt buộc phải thông qua các trình tự luật pháp cần thiết để giải quyết tranh chấp.

Giải quyết bằng hòa giải

Hòa giải là việc xuất phát từ sự điều đình của bên thứ ba để thúc đẩy quan hệ giữa hai bên tham gia trong hợp đồng. Hòa giải có thể được tiến hành trước khi đưa tranh chấp lên trọng tài xử lý và

khieu nại toà án, cũng có thể tiến hành trong quá trình có sự can thiệp của trọng tài và khieu nại toà án. Sau khi thông qua hoà giải nếu đạt được sự dàn xếp giữa hai bên thì không cần thiết phải yêu cầu có sự giúp đỡ của trọng tài và khieu nại để giải quyết tranh chấp nữa.

Coi trọng việc thông qua hoà giải để giải quyết các tranh chấp kinh tế ở trong nước và các tranh chấp kinh tế liên quan đến nước ngoài là một nguyên tắc quan trọng trong giải quyết khieu nại dân sự. Thực tiễn đã chứng minh, có rất nhiều các vụ án tranh chấp thông qua sự thỏa thuận giữa hai bên hoặc qua sự hoà giải của bên thứ ba có thể giải quyết được tranh chấp phát sinh. Quá trình hoà giải là quá trình kiểm tra làm rõ mọi công việc thực tế và phân biệt rõ ràng sự thật giả của hợp đồng, đồng thời cũng là quá trình thỏa thuận về quan hệ giữa hai bên tham gia trong hợp đồng để hai bên thực hiện hợp đồng dự án một cách hiệu quả hơn.

Khi tiếp nhận một vụ án tranh chấp phải áp dụng rộng rãi các biện pháp kết hợp giữa hoà giải, trọng tài và đưa ra các phán quyết. Cơ quan trọng tài và toà án nhân dân phải luôn chú ý đến việc tiến hành hoà giải với hai bên tham gia trong hợp đồng, cố gắng hết sức để hai bên tham gia trong hợp đồng đạt được sự thỏa thuận tốt nhất trên cơ sở hai bên cùng tự nguyện. Khi hoà giải, phải hiểu rõ về nguyên nhân phát sinh tranh chấp, điểm quan trọng gây tranh chấp giữa hai bên và trách nhiệm mỗi bên phải gánh chịu; phải làm tốt công việc thông suốt tư tưởng của các bên tham gia bằng những hành động khách quan, tinh tế và mong muốn thực sự. Hoà giải phải trên cơ sở tự nguyện của hai bên, không nên ép buộc. Nội dung đạt được sau thỏa thuận không được vi phạm pháp luật, pháp lệnh và chính sách, phương châm của Nhà nước. Khi hoà giải đã

đạt được sự thỏa thuận thì cơ quan trọng tài và toà án nhân dân nên nhanh chóng kịp thời đưa ra văn bản hòa giải. Trong văn bản hòa giải phải ghi rõ nội dung và công việc thực tế phát sinh tranh chấp giữa hai bên tham gia trong hợp đồng, nội dung các bên tham gia đạt được sau thỏa thuận. Văn bản hòa giải một khi đã được phát đi nghĩa là đã có hiệu lực pháp luật.

Cơ quan quản lý hợp đồng của bên tham gia hợp đồng khi muốn xin hoà giải phải đề nghị trong thời hạn một năm kể từ ngày biết được quyền lợi của bên tham gia bị xâm hại, khi đã quá thời hạn mới có đề nghị thông thường không được chấp nhận. Tuy nhiên, trong trường hợp các bên tham gia tự nguyện thực hiện thì thời hạn đề nghị không nằm trong thời hạn này.

Trong trường hợp thông qua hòa giải không đạt được thỏa thuận, hoặc sau khi đạt được thỏa thuận lại bị một bên tham gia lật lại quyết định, cơ quan trọng tài và toà án nhân dân phải nhanh chóng đưa ra phán quyết cuối cùng.

Giải quyết bằng trọng tài

Trọng tài còn được gọi là “phán quyết công bằng”. Giải quyết bằng trọng tài để chỉ hai bên tham gia trong hợp đồng tự nguyện đưa tranh chấp cho một bên thứ ba nhất định để thẩm tra và xét xử, nhờ đó mà ra phán quyết và quyết định dựa trên các trình tự nhất định. Bên thứ ba có thể là bên trọng tài do hai bên tham gia trong hợp đồng chọn lựa hoặc là cơ quan trọng tài. Trọng tài được phân thành trọng tài trong nước và trọng tài liên quan đến nước ngoài.

Hiện nay, cơ quan trọng tài trong nước có hai loại là trọng tài quan chức và trọng tài của nhân dân. Cơ quan trọng tài quan chức để chỉ các cơ quan chủ quản hợp đồng các cấp, trọng tài của nhân dân có ủy ban xúc tiến thương mại quốc tế và ủy ban trọng tài kinh tế thương mại quốc tế.

Trọng tài là một biện pháp hành chính, là phương pháp cần thiết để bảo vệ hiệu lực pháp luật của hợp đồng. Trọng tài phải dựa vào quy định của pháp luật, pháp lệnh và các chính sách có liên quan để xử lý nghiêm khắc các tranh chấp phát sinh của hợp đồng. Trường hợp đáng phải bồi thường thì phải ra lệnh cho phía có trách nhiệm bồi thường, trường hợp phải phạt thì phải thực hiện phạt, trực tiếp truy cứu trách nhiệm hành chính và trách nhiệm pháp luật khác của các nhân viên có liên quan.

Căn cứ vào các quy định pháp luật liên quan đến hợp đồng và các quy định có liên quan khác, biện pháp chính để tiến hành giải quyết bằng trọng tài bao gồm:

Thứ nhất là người khiếu nại phải gửi đơn xin bằng văn bản lên cơ quan trọng tài trong thời hạn một năm kể từ ngày quyền lợi của mình trong hợp đồng bị xâm hại. Trong đơn phải viết rõ ràng, cụ thể tranh chấp phát sinh của hợp đồng và các vấn đề chính của việc tranh chấp đó, đưa ra yêu cầu của bản thân, đồng thời gửi kèm bản gốc hợp đồng và các giấy chứng nhận hoặc bản phô tô các tài liệu có liên quan.

Thứ hai là sau khi cơ quan trọng tài nhận được đơn xin, trước tiên thẩm tra xem các thủ tục khiếu nại đã đầy đủ hay chưa, nếu không phù hợp với yêu cầu, có thể thông báo cho bên khiếu nại nộp bổ sung tài liệu hoặc cũng có thể không chấp nhận khiếu nại.

Thứ ba là sau khi đã tiếp nhận vụ việc, cơ quan trọng tài sẽ chuyển lại các giấy tờ phô tô về việc khiếu nại cho bên bị khiếu nại, ra thời hạn để bên này đưa ra trả lời phản biện và cung cấp các tài liệu liên quan.

Thứ tư là cơ quan trọng tài phải tổ chức điều tra vụ việc đã tiếp nhận để thu thập được các nhân chứng, vật chứng có liên quan đến vụ việc đó.

Thứ năm là trên cơ sở nắm chắc, hiểu rõ mọi vấn đề thực tế để tiến hành hoà giải, nếu hòa giải không thành thì ra phán quyết và lập ra văn bản phán quyết căn cứ vào quy định pháp luật, pháp lệnh và chính sách có liên quan, dưới sự tham gia của các bên tham gia để. Văn bản phán quyết sau khi đã được cơ quan chủ quản đóng dấu nghĩa là đã có hiệu lực pháp luật.

Thứ sáu là nếu sau phán quyết mà một bên hoặc hai bên tham gia vẫn thấy chưa hài lòng thì có thể khởi tố lên tòa án nhân dân trong vòng 15 ngày kể từ ngày nhận được phán quyết. Phán quyết đã có hiệu lực pháp luật sẽ do cơ quan trọng tài giám sát thúc tiến thực hiện và khi các bên tham gia từ chối thực hiện, có thể thông báo cho ngân hàng mở tài khoản để chuyển tài khoản hoặc tiền bồi thường. Ở đây phải nói rõ một điều là, trọng tài không phải là trình tự yêu cầu của việc khởi tố, các bên tham gia trong hợp đồng nếu không hài lòng với trọng tài hoặc phán quyết của trọng tài có thể đưa sự việc khiếu nại lên tòa án nhân dân.

Giải quyết bằng khiếu nại

Khiếu nại là để chỉ toàn bộ hoạt động được cơ quan tư pháp và các bên tham gia của vụ việc tiến hành theo một trình tự tố tụng do pháp luật quy định dưới sự phối hợp của các bên tham gia khiếu nại khác để giải quyết mọi tranh chấp của vụ việc. Trên cơ sở các tính chất khác nhau trong giải quyết vụ việc, khiếu nại có thể phân thành khiếu nại dân sự, khiếu nại hình sự và khiếu nại hành chính. Ở đây chủ yếu là nói về khiếu nại dân sự gồm có khiếu nại dân sự thông thường và khiếu nại kinh tế.

Khiếu nại tranh chấp hợp đồng của các bên tham gia hợp đồng dự án thường thuộc phạm trù tranh chấp hợp đồng kinh tế. Các vụ việc khiếu này thường do toà án xét xử kinh tế của toà án nhân dân tiếp nhận và xét xử. Căn cứ vào tình hình đặc trưng riêng có của hợp đồng, toà án chuyên môn cũng có thể tiến hành thẩm tra xét xử các vụ việc tranh chấp của một số hợp đồng. Chẳng hạn như toà án xét xử vận chuyển đường sắt, toà án xét xử vận chuyển đường thủy, toà án lâm nghiệp và toà án xét xử các vụ việc trên biển...

Trước khi đưa sự việc ra khiếu nại, một bên tham gia trong hợp đồng phải làm đầy đủ mọi công việc chuẩn bị cho việc khiếu nại, thu thập các loại chứng cứ, tiến hành các công việc lấy chứng nhận cần thiết. Khi giao nộp các đơn từ khiếu nại cho toà án phải chuẩn bị các giấy tờ, chứng từ cũng như một số bằng chứng có liên quan khác như: đơn từ khiếu nại, văn bản hợp đồng và các phụ lục đi kèm, giấy chứng nhận kinh doanh, tên người đại diện pháp nhân, giấy chứng nhận ủy quyền của người được ủy quyền, giấy tờ chứng

từ tài chính qua lại giữa hai bên tham gia trong hợp đồng, thư từ, điện báo qua lại giữa hai bên tham gia trong hợp đồng...

Trước khi khiếu nại, bên tham gia trong hợp đồng tranh chấp còn phải chú ý đến vấn đề quản lý, đó cũng chính là vấn đề liên quan đến việc đưa đơn khiếu kiện lên toà án cấp một nào, toà án ở nơi nào, vùng nào. Nếu bên tham gia không hiểu biết về vấn đề này có thể hỏi văn phòng luật sư về các sự việc có liên quan để họ tiến hành tư vấn pháp luật hoặc trực tiếp nhờ luật sư đứng ra giải quyết vụ việc.

Các bên tham gia đều phải chú ý đến vấn đề thời gian có hiệu lực của khiếu nại khi đứng trước tranh chấp liên quan đến hợp đồng. Cho dù là tạm thời, vô ý dùng biện pháp khiếu nại để giải quyết tranh chấp cũng phải áp dụng mọi biện pháp có hiệu quả để kéo dài thời gian có hiệu lực của quá trình khiếu nại.

Kết luận

- Hợp đồng còn gọi là văn tự giao kèo, để chỉ việc hai hoặc nhiều bên tham gia, trong đó bao gồm có công dân và pháp nhân tiến hành ký kết, thay đổi hoặc hủy bỏ thỏa thuận về quyền lợi và nghĩa vụ dân sự. Hợp đồng có một loạt các đặc trưng về mặt luật pháp, nó được thành lập dựa vào pháp luật, có hiệu lực về mặt pháp luật, từ đó có thể bảo vệ và duy trì quan hệ nghĩa vụ và quyền lợi giữa các bên tham gia trong hợp đồng, đồng thời thúc đẩy các bên tham gia cố gắng thực hiện hợp đồng một cách đầy đủ và toàn diện.
- Hợp đồng dự án để chỉ thỏa thuận đạt được giữa bên ủy thác và bên được ủy thác của dự án để hoàn thành nội dung của quy định hoặc mục tiêu dự án đề ra. Hợp đồng dự án ngoài việc có đặc trưng luật pháp của hợp đồng thông thường thì còn có một số đặc điểm riêng khác. Hợp đồng dự án duy trì quan hệ về nghĩa vụ và quyền lợi giữa các bên ủy thác và được ủy thác. Hợp đồng dự án được áp dụng trong giới hạn cần thiết còn có lợi cho việc tham gia cạnh tranh dự án quốc tế, thúc đẩy vai trò đặc trưng của việc hợp tác trong các dự án mang quy mô quốc tế.
- Việc ký kết hợp đồng dự án đòi hỏi một trình tự nhất định, thông thường bao gồm bốn giai đoạn đó là gửi thư mời, đề nghị ký kết hợp đồng, trả lời đề nghị ký kết hợp đồng và nhận lời, trong đó đề nghị ký kết hợp đồng và nhận lời mời là hai

giai đoạn cơ bản và chủ yếu nhất. Đó là hai khâu không thể thiếu trong việc ký kết một hợp đồng dự án.

- Thư mời đề nghị ký kết hợp đồng để chỉ việc dò hỏi của một bên tham gia trong dự án với bên còn lại trong dự án về một số điều khoản của hợp đồng dự án, cũng chính là điều kiện trao đổi có liên quan trong hợp đồng dự án. Thư mời đề nghị ký kết hợp đồng chỉ là biểu hiện của một bên tham gia trong dự án muốn tiến hành trao đổi giao dịch với bên tham gia còn lại, vì thế nó không có sự ràng buộc. Đề nghị ký kết hợp đồng lại là sự thể hiện về tư tưởng của một bên tham gia hợp đồng dự án với các điều kiện giao dịch nhất định và mong muốn đạt được thỏa thuận. Ký kết hợp đồng dự án căn cứ vào các điều kiện giao dịch đã đưa ra. Đề nghị ký kết hợp đồng có hiệu lực pháp luật, có sự ràng buộc với bên tham gia trong hợp đồng, không được tùy ý rút lại hoặc hủy bỏ. Trả lời đề nghị ký kết hợp đồng để chỉ bên tham gia không đồng ý hoặc không hoàn toàn đồng ý với các điều kiện mà bên đề nghị ký kết hợp đồng đưa ra, để công việc thỏa thuận được tiếp tục thì bên tham gia đó sẽ đưa ra ý kiến thay đổi sửa chữa với các điều kiện của đề nghị ký kết hợp đồng. Trả lời đề nghị ký kết hợp đồng là một sự từ chối đối với đề nghị ký kết hợp đồng, là một đề nghị ký kết hợp đồng mới đã có sự ràng buộc. Nhận lời còn được gọi là chấp nhận đề nghị ký kết hợp đồng dân sự, để chỉ sự thể hiện về tư tưởng của bên nhận được đề nghị ký kết hợp đồng, đồng ý với các điều kiện do bên đề nghị ký kết hợp đồng đưa ra và mong muốn đạt được sự giao dịch và ký kết hợp đồng dựa trên các điều khoản đã

được liệt kê. Kết quả pháp luật quan trọng có được từ việc nhận lời đề nghị chính là việc đạt được sự giao dịch và hợp đồng được thành lập.

- Việc đàm phán hợp đồng dự án được chia làm ba giai đoạn. Trong giai đoạn đàm phán ban đầu, các bên tham gia hợp đồng dự án tiến hành thỏa thuận về các điều khoản công việc mà hai bên cảm thấy hứng thú; trong giai đoạn đàm phán thực tế, hai bên tiến hành bàn bạc thỏa thuận cụ thể về các điều khoản chính trong hợp đồng dự án; trong giai đoạn ký kết cuối cùng, hai bên đã đạt được thỏa thuận và hành vi của các bên tham gia bị ràng buộc bởi bởi hình thức hợp đồng dự án.
- Thực hiện hợp đồng dự án để chỉ các bên tham gia hợp đồng dự án hoàn thành toàn bộ nghĩa vụ mà mình phải đảm nhiệm căn cứ theo quy định trong hợp đồng dự án bằng các cách thức phù hợp và ở những địa điểm và thời gian thích hợp. Nghiêm chỉnh thực hiện hợp đồng là nghĩa vụ của các bên tham gia hợp đồng dự án. Có như vậy, hai bên mới có thể hoàn thành được các mục tiêu dự án đã đề ra. Việc thực hiện hợp đồng dự án có thể chia thành hai cách thức là thực hiện thực tế và thực hiện thích đáng.
- Sự thay đổi hợp đồng dự án thường để chỉ hành vi hợp pháp do sự thay đổi công việc thực tế nhất định của pháp luật mà phải thay đổi nội dung, mục đích tiêu chuẩn của hợp đồng dự án. Khi thay đổi hợp đồng dự án, các bên tham gia phải thỏa thuận nhất trí, như vậy sẽ có thể làm nội dung và mục đích

tiêu chuẩn của hợp đồng phát sinh sự thay đổi. Kết quả pháp luật của việc thay đổi hợp đồng dự án là sẽ phát sinh quan hệ mới về nghĩa vụ và quyền lợi giữa các bên trong hợp đồng.

- Vi phạm hợp đồng thì phải chịu trách nhiệm bồi thường, đây là một chế độ hợp pháp quan trọng được quy định trong luật hợp đồng, vi phạm hợp đồng dự án cũng như vậy. Hợp đồng dự án được xây dựng dựa vào pháp luật, có hiệu lực pháp luật. Khi một bên tham gia không thực hiện hợp đồng, bên tham gia còn lại có quyền yêu cầu bên kia thực hiện hợp đồng và thanh toán tiền vi phạm hợp đồng hoặc bồi thường thiệt hại tổn thất. Đây chính là việc xử lý hợp pháp đối với bên vi phạm hợp đồng.

- Phát sinh tranh chấp liên quan đến hợp đồng dự án là hiện tượng phổ biến, mà việc giải quyết các tranh chấp tồn tại liên quan đến hợp đồng dự án như thế nào đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với các bên tham gia trong hợp đồng. Có bốn phương pháp chủ yếu để giải quyết các tranh chấp liên quan đến hợp đồng dự án, đó là giải quyết bằng thỏa thuận, giải quyết bằng hoà giải, giải quyết bằng trọng tài và giải quyết bằng khiếu nại.

TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU HÀNH DỰ ÁN

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. PHẠM NGỌC QUYẾT

Biên tập:

LÊ ANH CƯỜNG
NGUYỄN LỆ HUYỀN

Sửa bản in:

QUỲNH NHUNG

Trình bày bìa:

KHÁNH LINH



Các sách đang phát hành:



Sách được phát hành tại:

VIỆN NGHIÊN CỨU VÀ ĐÀO TẠO VỀ QUẢN LÝ
VIETNAM UNION OF SCIENCE AND TECHNOLOGY ASSOCIATIONS
INSTITUTE OF MANAGEMENT

38 Bà Triệu - Hà Nội * Tel: (04) 9361913 - 9348151 - 9346246
Fax: (04) 9360084 * Email: vimbic@hn.vnn.vn

Giá: 65.000 đ