

Module NS3: XÂY DỰNG NHÂN SỰ DỰ ÁN ODA

MỤC TIÊU

Objective

Kết thúc Module NS3 bạn có khả năng:

- Nắm vững những nguyên tắc xây dựng và các hình thức hoạt động hiệu quả của đội công tác, tuyển chọn nhân sự, phong cách lãnh đạo dự án ODA.
- Thực hành các kỹ năng nêu trên

YÊU CẦU

Pre-requirement

Kết thúc module KH1: “*Khái niệm cơ bản về quản lý dự án ODA*”,
module NS1: “*Khái niệm cơ bản về quản lý nhân sự dự án ODA*”, module
NS2: “*Lập kế hoạch nhân sự dự án ODA*”

PHƯƠNG PHÁP

Methods

- Người học tự nghiên cứu tài liệu .
- Giáo viên nêu vấn đề trước khi học, gợi ý và hỗ trợ trong quá trình học.
- Thực hành theo nhóm dưới sự hỗ trợ của giáo viên.
- Người học tự thực hiện phần Kiểm tra – Đánh giá.

PHƯƠNG TIỆN

Training Kits

- Tài liệu Module NS3: “*Xây dựng nhân sự dự án ODA*”



1. Tự tìm hiểu các khái niệm và thực hành kỹ năng xây dựng đội hiệu quả, tuyển chọn nhân sự, đội công tác, phong cách lãnh đạo dự án ODA.
2. Tự đánh giá kết quả học tập.

Trong môđun này các bạn sẽ có câu trả lời cho các vấn đề sau:

**Thành lập tổ đội công tác
dự án ODA**

**Modun NS3
/Trang 3**

Làm thế nào
để có một tổ
đội công tác
hiệu quả?

**Các hình thức hoạt
động hiệu quả của đội
công tác**

**Modun NS3
/Trang 8**



**Xây dựng nhân sự
dự án ODA**

Làm sao để
có "đúng
người"?

**Tuyển chọn nhân sự
dự án ODA**

**Modun NS3
/Trang 12**

Cần làm gì
để dẫn dắt
các tổ đội
công tác của
dự án?

**Hình thành phong cách
lãnh đạo dự án ODA**

**Modun NS3
/Trang 16**

1. Thành lập tổ đội công tác dự án ODA



Đọc kỹ các diễn giải sau đây và ghi nhận những **mô tả về tổ đội công tác dự án ODA**

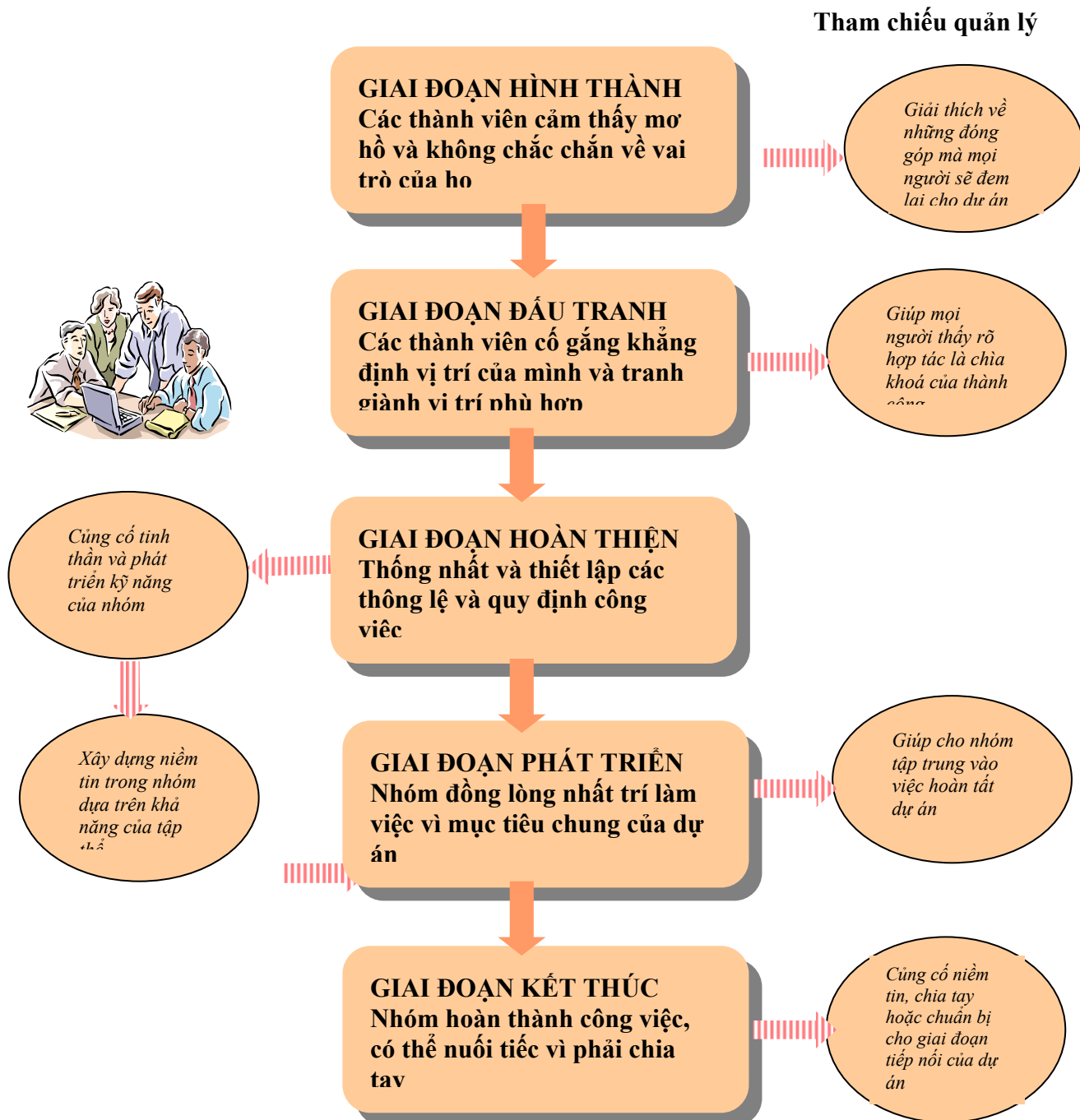
- Tổ đội công tác dự án ODA là một tập thể gồm những cá nhân có chuyên môn và đặc điểm cá nhân khác nhau song có thể kết nối thành một tập thể hoạt động vì mục đích chung của dự án.
- Yếu tố quan trọng làm nên một tổ đội công tác là các cá nhân phải vận dụng kiến thức và kỹ năng của họ với một tinh thần hợp tác cao trong khuôn khổ các quy định và chuẩn mực mà nhóm đề ra để thực hiện thành công dự án.
- Thành lập tổ đội công tác dự án ODA là công việc quan trọng vì các thành viên tham gia dự án đến từ nhiều cơ quan khác nhau và ngay từ đầu không phải mọi thành viên đều có cam kết mạnh đối với dự án.
- Thành lập tổ đội công tác dự án ODA còn mang tính bắt buộc vì những người tham gia dự án chỉ có thể hợp tác với nhau trong một khoảng thời gian hạn hẹp.
- Một tổ đội công tác hiệu quả phải có các đặc điểm sau:
 - *Năng lực*: mỗi thành viên phải có kỹ năng nào đó mà tổ đội cần hay mỗi người là một mắt xích trong chuỗi dây xích năng lực, có kiến thức, kinh nghiệm và bí quyết kỹ thuật để thực hiện công việc.
 - *Mục tiêu hoạt động của tổ đội rõ ràng và thuyết phục*: Mỗi thành viên trong tổ đội công tác đều phải được truyền đạt một mục tiêu rõ ràng. Mục tiêu còn phải mang tính thuyết phục, nghĩa là mỗi thành viên trong tổ đội phải nhìn nhận mục tiêu đó là khẩn cấp, tối quan trọng và xứng đáng nỗ lực
 - *Mọi thành viên đều đóng góp và được hưởng lợi*: mỗi thành viên đều phải được giao một nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể và cần nhận được lợi ích rõ ràng. Những lợi ích này có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức khác nhau
 - *Môi trường khuyến khích*, gồm: sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo, cơ cấu tổ chức không nặng nề về thứ bậc, cơ chế khen thưởng phù hợp, kinh nghiệm làm việc theo nhóm.



Xem hình vẽ dưới đây, ghi nhận các diễn giải và lưu ý trả lời hai câu hỏi sau: 1/ *Quá trình thành lập tổ đội công tác dự án ODA gồm những giai*

đoạn nào? và 2/Các kỹ năng quản lý quan trọng đối với tổ đội công tác dự án ODA là gì?

Hình 1.1 Các giai đoạn hình thành và phát triển tổ đội công tác dự án ODA



(Nguồn: *Managing the Implementation of Development: A Resource Kit for Instructors and Practitioners*, WB, 2005)

Giải thích mô hình

- *Giai đoạn hình thành:* Các thành viên bắt đầu tham gia vào tổ đội. Họ bắt đầu quan sát và tìm hiểu về dự án. Mỗi cá nhân thường có xu hướng thu thập thông tin và học cách ứng xử phù hợp trong tổ đội. Ở giai đoạn này người quản lý cần đưa ra những hướng dẫn cụ thể và hỗ trợ trực tiếp.
- *Giai đoạn đấu tranh:* Các thành viên bắt đầu quen biết nhau và có hiểu biết về mục tiêu dự án. Có thể nảy sinh mâu thuẫn giữa thành viên này và thành viên khác nếu họ có quan điểm và mức độ cam kết quá khác biệt đối với các hoạt động của dự án.
- *Giai đoạn hoàn thiện:* Các thành viên tiếp tục tìm hiểu kỹ về nhiệm vụ đồng thời cùng đi tới thống nhất về chuẩn mực quan hệ cá nhân.
- *Giai đoạn phát triển:* Các thành viên thực sự bắt tay vào công việc. Họ đều phải rõ về vai trò và nhiệm vụ chính của họ trong dự án, đồng thời phải cảm thấy thoải mái với những công việc đó.
- *Giai đoạn kết thúc:* Tổ đội về cơ bản đã hoàn thành các mục tiêu của dự án. Các thành viên có thể sẽ chú ý đến những vấn đề của bản thân hơn là công việc chung của dự án. Đối với những tổ đội lớn thì giai đoạn này là lúc các thành viên chuẩn bị cho giai đoạn tiếp nối của dự án và làm mới các nhiệm vụ của họ



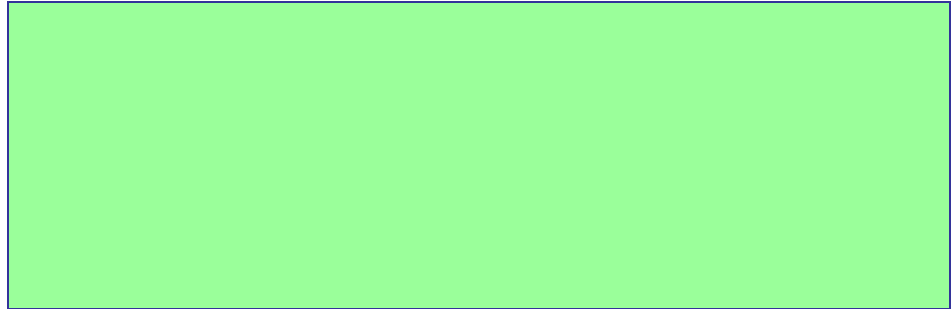
Lưu ý:

- Người quản lý dự án nên càng sớm càng tốt đưa tổ đội đến giai đoạn phát triển
- Sử dụng phong cách lãnh đạo phù hợp ở mỗi giai đoạn, đặc biệt là giai đoạn đầu của dự án
- Sử dụng quyền hạn của người quản lý để nhanh chóng làm giảm xung đột và dập tắt nguy cơ bè phái trong nhóm.



GHI NHỚ

Thành lập tổ đội công tác dự án ODA là công việc quan trọng và bắt buộc đối với quản lý dự án ODA
Tổ đội công tác được thành lập theo 5 giai đoạn: Hình thành, đấu tranh, hoàn thiện, phát triển và kết thúc
Cần chú ý vận dụng các kỹ năng quản lý và phong cách lãnh đạo phù hợp khi thành lập tổ đội dự án ODA

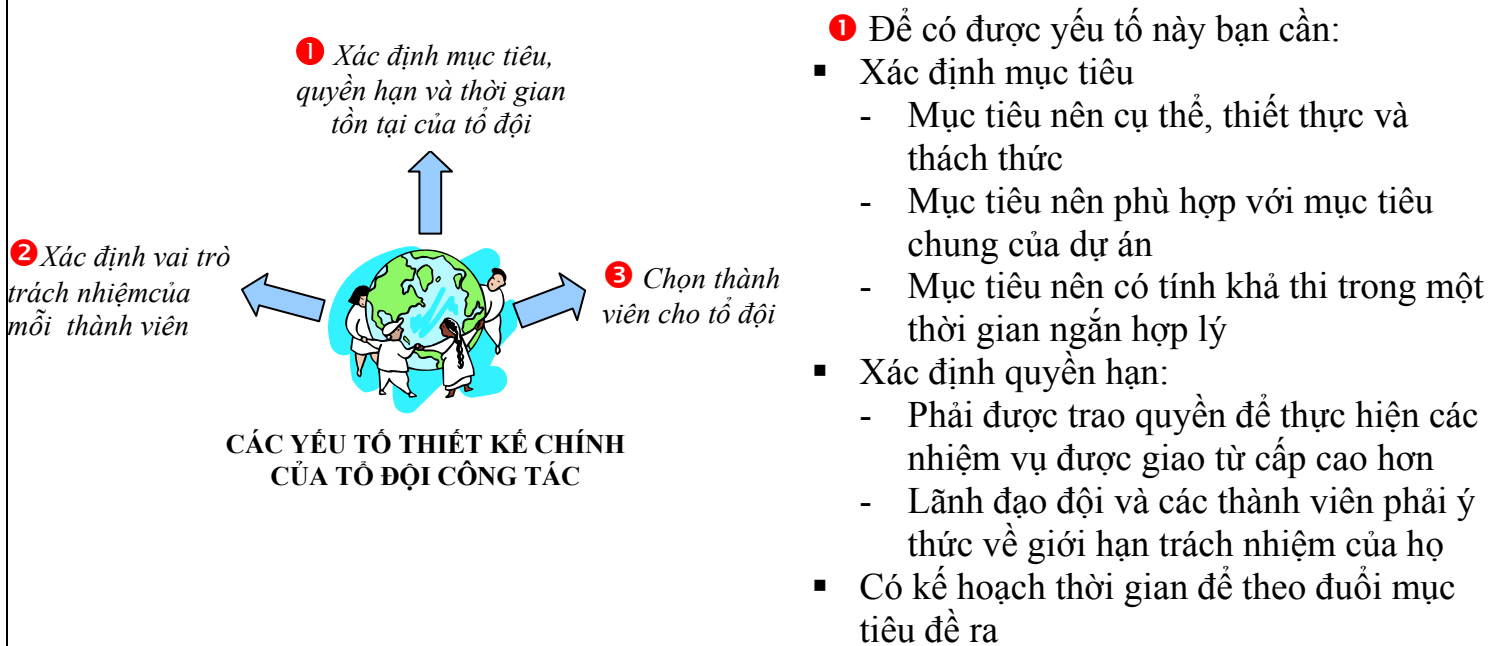


2. Các hoạt động hỗ trợ tổ đội công tác hiệu quả

2.1. Thiết kế tổ đội công tác



Hãy xem sơ đồ sau và ghi nhận các **yếu tố thiết kế chính** của tổ đội công tác



2 Một số vai trò và trách nhiệm điển công tác:

- Người bảo trợ:** thường là người điều hành (quản lý cấp cao hơn), có thể trao quyền cho tổ đội và hỗ trợ hoạt động của tổ đội. Người bảo trợ đóng vai trò hướng dẫn và chỉ đạo gián tiếp đối với các công việc của tổ đội

- *Lãnh đạo đội*: là người lãnh đạo, thúc đẩy hoạt động của tổ đội, bảo vệ và thu xếp các nguồn lực
 - *Thành viên*: là các thành viên đảm trách phần công việc thực tế của tổ đội. Họ cần phải có các kỹ năng và kinh nghiệm thực tế liên quan đến hoạt động mà tổ đội yêu cầu.
 - *Người tư vấn*: một tổ đội hiệu quả nên cần có người tư vấn hay chuyên gia đào tạo để giúp tổ đội trong các hoạt động chuyên môn hay hỗ trợ điều hành tổ đội
- ③ Để chọn được thành viên tổ đội phù hợp, bạn cần:
- *Chọn người có kỹ năng làm việc theo nhóm*, gồm:
 - Thăng tiến
 - Biết từ chối các đề nghị khi quỹ thời gian của họ đã bị sử dụng hết
 - Chuyển và nhận ý kiến phản hồi có tính xây dựng
 - Mạnh dạn đề xuất với các cấp có thẩm quyền về những hỗ trợ mà tổ đội cần
 - Có khả năng thương lượng
 - Chịu trách nhiệm về hành động của chính mình
 - *Quy mô nhóm*: quy mô tổ đội không cần cố định, có thể dao động trong khoảng từ 10 đến 25 người. Con số tối ưu phụ thuộc vào mục tiêu của tổ đội và công việc phải làm để đạt mục tiêu ấy.

2.2. Xây dựng kế hoạch tốt cho các hoạt động của tổ đội và ra quyết định theo nhóm



Thành công của tổ đội là khi tất cả thành viên đều biết làm việc theo nhóm và cùng nhau hướng tới mục tiêu đã định. Để làm được điều này bạn cần trả lời các câu hỏi sau:

- Lựa chọn ưu tiên nào để thực hiện trong số nhiều mục tiêu đưa ra?
- Mất bao lâu để hoàn thành một hoạt động cụ thể?
- Mỗi hoạt động phải diễn ra theo trình tự nào?
- Ai chịu trách nhiệm từng hoạt động?



Phần mềm Microsoft Project Manager có thể giúp việc lên lịch làm việc cho tổ đội công tác.



Quyết định được thực hiện như thế nào cũng là một yếu tố quan trọng khác giúp cho tổ đội hoạt động hiệu quả. Sau đây là bốn phương pháp ra

quyết định theo nhóm hiệu quả:

- *Quy tắc đa số:* Các thành viên mang thông tin vào cuộc họp, thảo luận và biểu quyết. Quyết định nhận được đa số phiếu bầu sẽ được chọn
- *Nhất trí:* Mọi thành viên trong nhóm phải đồng ý chọn một quyết định. Nhóm phải triển khai các giải pháp thay thế nếu không đạt được sự nhất trí
- *Một nhóm nhỏ quyết định:* Một nhóm cá nhân có kinh nghiệm và kỹ năng liên quan được chọn để ra quyết định
- *Trưởng nhóm quyết định:* Trưởng nhóm thu thập ý kiến của các thành viên và ra quyết định

 *Mỗi phương pháp đều có điểm mạnh và yếu. Hãy vận dụng các phương pháp linh hoạt tùy theo bối cảnh cụ thể của tổ đội trong từng thời điểm nhất định.*

2.3. Giải quyết hiệu quả các vấn đề khó khăn của tổ đội

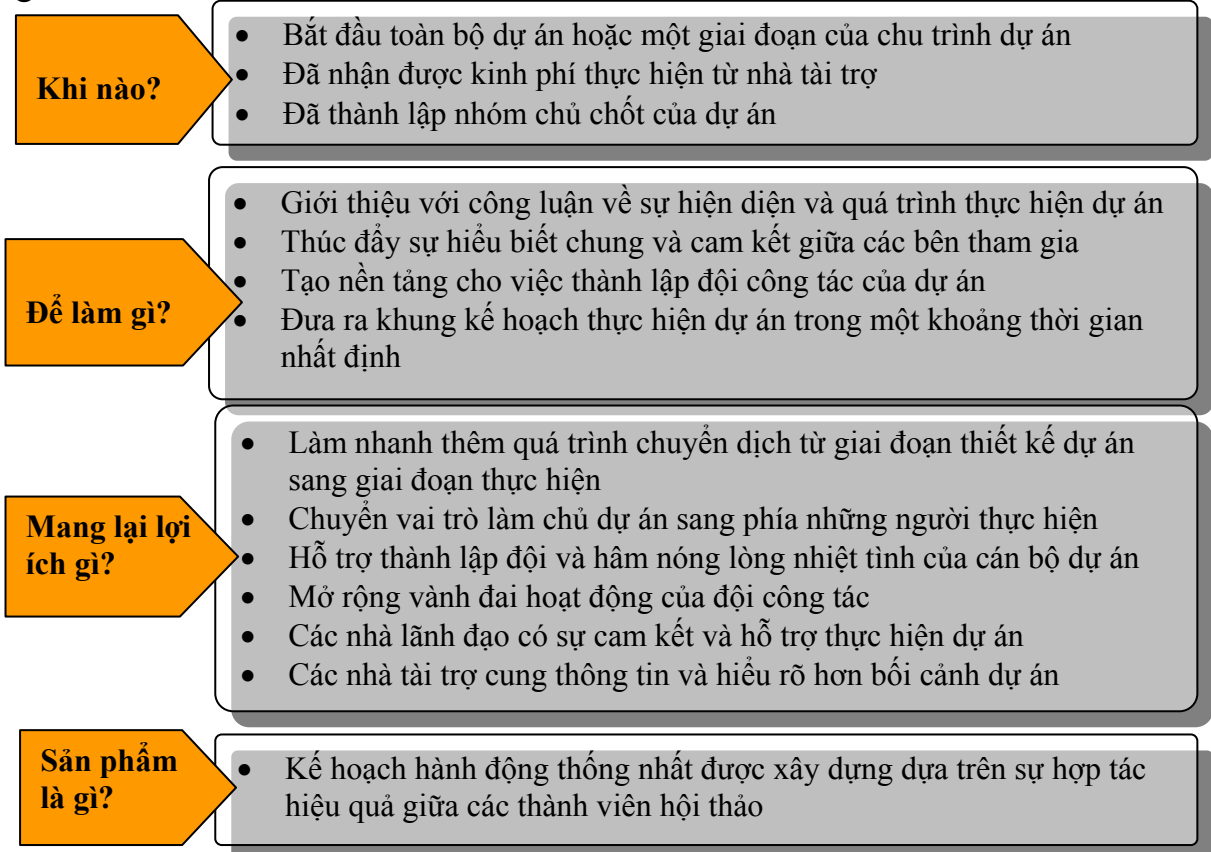
 Tổ đội có thể gặp khó khăn vì nhiều lý do. Lúc này người lãnh đạo đội có vai trò đặc biệt quan trọng như: duy trì việc thực hiện mục tiêu, đem nguồn lực về cho đội, động viên các thành viên và "gỡ rối" cho tổ đội khi gặp các vấn đề nan giải. Hãy xem bảng sau đây và ghi nhận các **biểu hiện khi tổ đội gặp khó khăn và tham chiếu quản lý cần thiết**

Vấn đề	Các biểu hiện	Giải pháp
Mâu thuẫn không lành mạnh	▪ Chế nhạo và công kích cá nhân ▪ Tranh cãi ▪ Thiếu sự hỗ trợ lẫn nhau ▪ CỬ chỉ quá khích	▪ Dẹp bỏ mọi công kích cá nhân, đương đầu trực tiếp với chúng ▪ Yêu cầu các thành viên tập trung vào công việc thay vì hiềm khích cá nhân ▪ Đề ra quy tắc đối với mọi cuộc thảo luận có thể gây bất đồng
Không đạt được sự nhất trí	▪ Cứng nhắc với các vị trí ▪ Tranh luận giống nhau, không có thông tin gì mới	▪ Tìm những lĩnh vực nhỏ hơn để nhất trí ▪ Hỏi xem cần những yếu tố nào để đạt được sự nhất trí ▪ Thảo luận về các hậu quả của việc không nhất trí
Không thể giao tiếp	▪ Các thành viên ngắt lời hoặc lấn át người khác ▪ Một số người giữ im lặng ▪ Vấn đề được nói bóng gió chứ không nêu ra chính thức	▪ Đề ra các quy tắc thảo luận của tổ đội ▪ Tích cực thu hút ý kiến ▪ Cân nhắc việc sử dụng ý kiến của những người bên ngoài tổ đội

Không tích cực tham gia	- Các thành viên không hoàn thành nhiệm vụ - Thiếu tích cực trong các cuộc họp	- Lãnh đạo đội khẳng định rằng mọi người phải chia sẻ nhiệm vụ và gánh vác trách nhiệm - Thảo luận về nguyên nhân - Xem xét và đánh giá sự phù hợp của nhân viên với nhiệm vụ của họ
Lãnh đạo vô lý	- Lãnh đạo đội không thu hút được sự đóng góp của các thành viên - Không có tầm nhìn - Phong cách lãnh đạo thiên cận, chỉ đại diện cho một số thành viên	- Thành viên tình nguyện chia sẻ gánh nặng - Thúc đẩy sự nhất trí của tổ đội trên một tầm nhìn - Thảo luận với lãnh đạo đội về những thiếu sót của họ - Đem vấn đề lãnh đạo không giải quyết được đến người bảo trợ nhóm

2.4. Tổ chức hiệu quả hội thảo công bố dự án

 Xem sơ đồ sau đây và ghi nhận các **đặc trưng chủ yếu** của hội thảo công bố dự án ODA



- Hội thảo là một công cụ quan trọng đối với quản lý dự án. Một hội thảo được tổ chức tốt sẽ tạo không gian thuận lợi để nhiều đối tượng

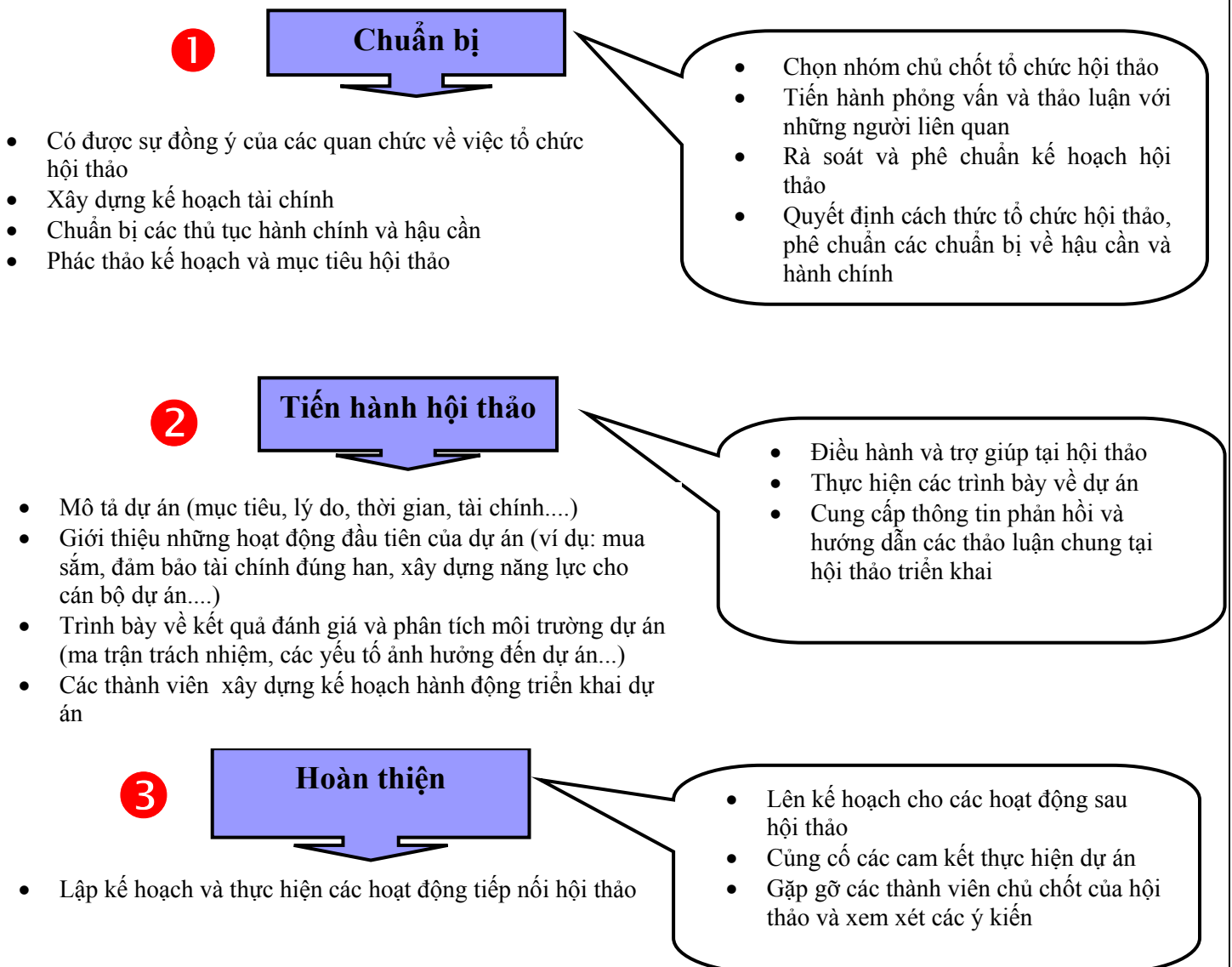
với quan tâm và lợi ích khác nhau cùng lắng nghe, hiểu và chia sẻ các mục tiêu của dự án .

- Hội thảo còn trợ giúp hữu hiệu cho việc hoàn thiện kế hoạch hành động của dự án và tích cực hoá quá trình thành lập đội.
- Hội thảo công bố dự án có cách thức tổ chức và tiến trình tương tự các hội thảo khác. Tuy nhiên, mục đích tối cao của hội thảo công bố dự án là đặt nền tảng cho việc xây dựng tổ đội nhằm đạt được sự cam kết lâu dài của một nhóm lớn các đối tượng khác nhau tham gia trong quá trình thực hiện dự án.
- Đối với dự án ODA, hội thảo công bố dự án còn là cơ hội để những người thực hiện dự án thể hiện cam kết của họ đối với các nhà tài trợ.



Xem sơ đồ sau và ghi nhớ các bước thực hiện hội thảo công bố dự án ODA

Hình 1.2: Các bước thực hiện hội thảo công bố dự án ODA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ





Đọc kỹ bảng sau đây và ghi nhận những rủi ro **có thể xảy ra** trong hội thảo công bố dự án và **cách thức giảm thiểu chúng**

Nguy cơ

Sự phản đối của những vị lãnh đạo cấp cao

Mong muốn không thực tế của một số thành viên hội thảo

Những đề xuất khó chấp nhận từ các thành viên hội thảo

Cách thức tổ chức và kỹ năng điều hành hội thảo yếu

Cách thức giảm thiểu

- Ban quản lý dự án giải thích và chắc chắn rằng các vị quản lý cấp cao hiểu rõ về lý do tổ chức hội thảo
- Ban tổ chức hội thảo cần bày tỏ rằng họ hiểu rõ các mối quan tâm của các vị quản lý cấp cao
- Một số vị cán bộ cấp cao nên tham gia điều hành hội thảo

- Làm rõ vị trí của hội thảo trong chu trình dự án (ví dụ, hội thảo không thể tạo ra những thay đổi lớn về thiết kế và kinh phí dự án khi dự án đã ở giai đoạn thực hiện)
- Làm rõ mục đích của hội thảo

- Không nên ngay lập tức phản bác
- Nên đáp lại các đề xuất đó bằng cách bày tỏ rằng những ý kiến này đã được xem xét trong quá trình thiết kế dự án.
- Nên đề cập rằng các ý kiến đó sẽ được quan tâm trong quá trình thực hiện dự án

- Cần một nhóm trợ giúp hội đủ kiến thức chuyên môn và kỹ năng tổ chức hội thảo
- Ban điều hành dự án nên chọn nhóm trợ giúp gồm những người đã có thành công nhất định trong lĩnh vực tổ chức hội thảo



GHI NHỚ

Để tổ đội công tác dự án ODA hoạt động hiệu quả cần chú ý: thiết kế nhóm làm việc tốt, tổ chức hoạt động và ra quyết định theo nhóm, giải quyết hiệu quả khó khăn của nhóm và tổ chức thành công hội thảo công bố dự án



Thực hành 1

Tên: “*Phân tích tình huống giả định về quản lý tổ đội công tác dự án ODA*”

Mục tiêu: Vận dụng kiến thức và kỹ năng đã học để phân tích tình huống giả định đã đưa ra

Thời gian : 30 phút.

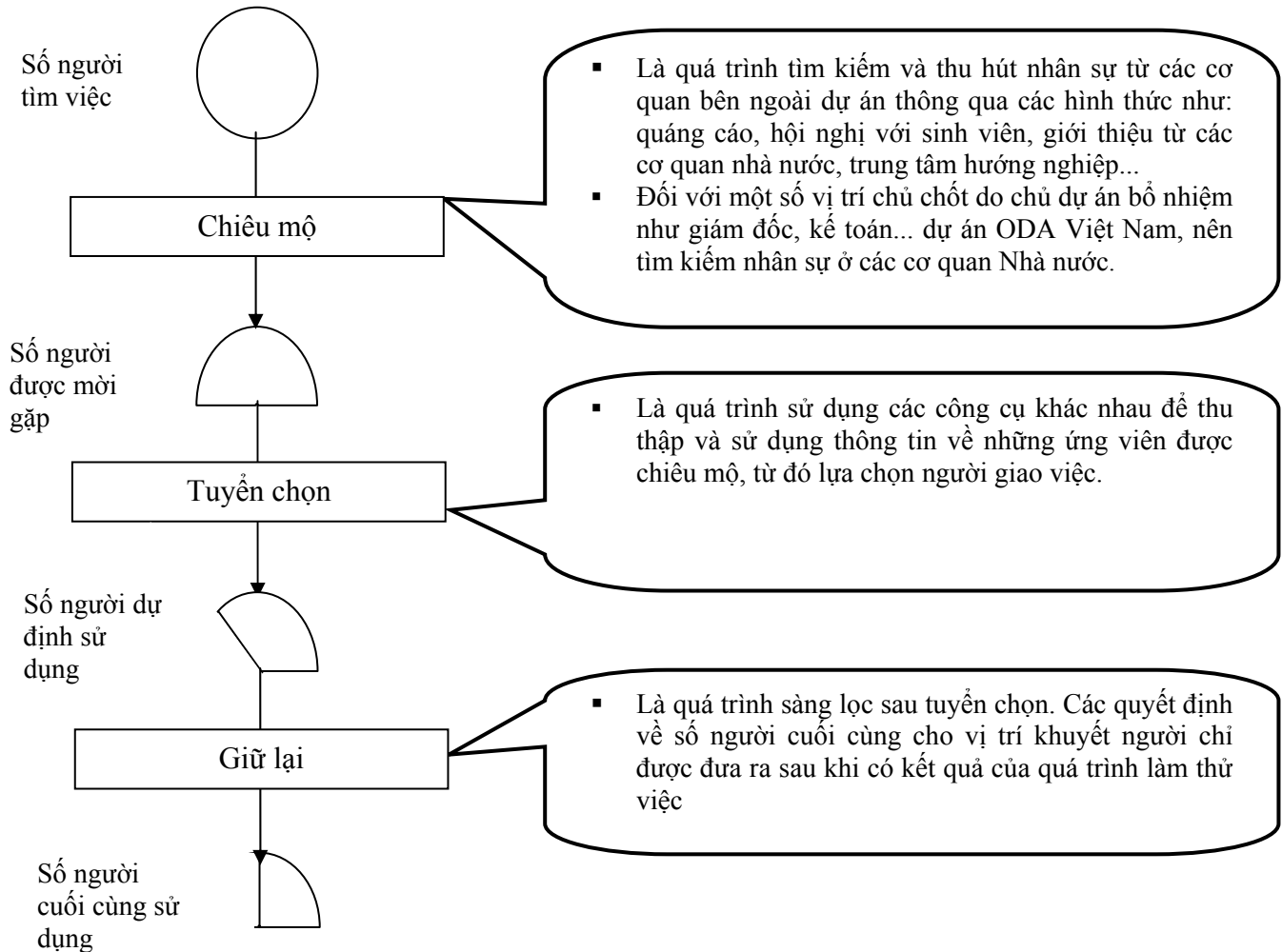
- Mô tả :
- Yêu cầu học viên chia thành 4 nhóm, phát cho mỗi nhóm một tình huống giả định
 - Vận dụng các kỹ năng thành lập tổ đội để phân tích tình huống giả định dựa trên gợi ý sau:
 - Xác định vấn đề liên quan đến việc thành lập tổ đội và quản lý chúng
 - Đưa ra cách giải quyết
 - Nếu bạn có vai trò là người quản lý dự án, bạn có thể có cách giải quyết nào tốt hơn không
 - Nhóm trưởng, thay mặt nhóm, trình bày trước lớp nội dung thảo luận
 - Các nhóm đổi tình huống cho nhau và tiếp tục thảo luận, sau đó chia sẻ với nhóm còn lại để thấy sự khác biệt
 - Các nhóm có thể yêu cầu sự hỗ trợ của giáo viên.
 - Giáo viên nhận xét, tóm tắt.

Tình huống giả định *(dành cho thực hành 1)*

1. Bạn mới được cử làm giám đốc một dự án về môi trường. Mục tiêu của dự án là làm giảm nạn cháy rừng. Có khoảng 10 người trong nhóm chủ chốt quản lý dự án (chỉ một vài người trong số họ là do bạn đề xuất). Bạn biết rằng có hai người trong nhóm chủ chốt là chuyên viên của Bộ Môi trường. Họ có những quan điểm trái ngược nhau về các vấn đề dự án quan tâm.
2. Tuần trước, nhóm chủ chốt của dự án có buổi họp đầu tiên. Đầu tuần này, bạn phát hiện ra rằng, một thành viên của nhóm chủ chốt đã nói với một số người khác rằng dự án sẽ làm lãng phí tiền và thời gian. Một thành viên khác đã nói rằng đây là một dự án về xây dựng. Trên thực tế, xây dựng một trung tâm y tế mới chỉ là một phần công việc nhỏ trong toàn bộ dự án.
3. Dự án đang trong giai đoạn kết thúc. Các thành viên dự án rất vui và tự hào về những kết quả đã đạt được cho đến thời điểm này. Tuy nhiên có một vài hoạt động nhỏ có vẻ như sẽ không kịp tiến độ, các thành viên dự án tỏ ra lo lắng và buồn chán.
4. Tại buổi họp thứ hai của nhóm chủ chốt, cả nhóm đã dành rất nhiều thời gian để xây dựng quy định hoạt động chung cho cả nhóm. Lúc đầu, một số người cho rằng đó là một việc làm ngớ ngẩn, một số khác lại tỏ ý đồng tình.

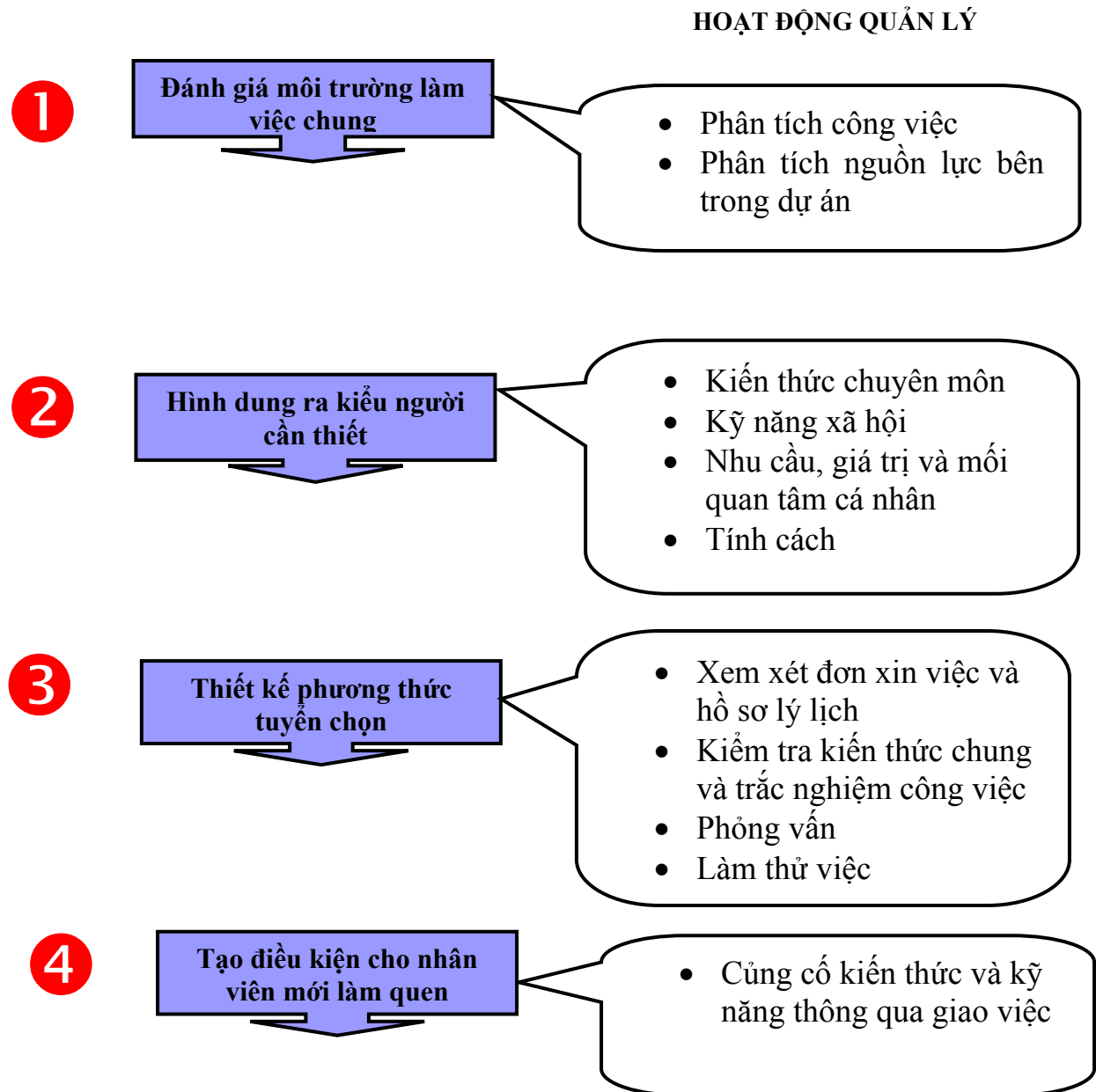
3. Tuyển chọn nhân sự dự án ODA

 Quá trình tuyển chọn nhân sự dự án ODA diễn ra như một bộ lọc các ứng viên có thể trở thành nhân sự của dự án vì thông thường số ứng viên thường nhiều hơn số công việc khuyết người. Hãy xem sơ đồ sau và ghi nhận các diễn giải về **quá trình chọn lọc** đó:



 Xem hình sau và ghi nhận **các bước chủ yếu** của quá trình tuyển chọn nhân sự dự án ODA.

Hình 2.1: Các bước tuyển chọn nhân sự dự án ODA





Lưu ý:

- Việc tuyển chọn nhân sự dự án ODA phải đồng thời đảm bảo hai nguyên tắc:
 - Tính hợp pháp: tuân thủ các văn bản pháp luật và quy định của Nhà nước Việt Nam về tuyển chọn nhân sự
 - Tính xác thực: Bản chất của tuyển chọn nhân sự là đưa ra những dự đoán (hoặc các tín hiệu báo trước) về sự phù hợp của ứng viên đối với công việc khuyết người. Do đó, dự án rất cần có những bằng chứng thực làm cơ sở cho những dự đoán đó. Để có được các bằng chứng này cần sử dụng hiệu quả các kỹ thuật tuyển chọn nhân sự.
- Đối với dự án ODA, nhân sự được chọn phải đồng thời thoả mãn hai điều kiện sau:
 - Đáp ứng được các yêu cầu hiện tại của công việc khuyết người
 - Có khả năng đóng góp lâu dài cho dự án thông qua nhiều công việc khác nhau và phát triển chuyên môn nghề nghiệp



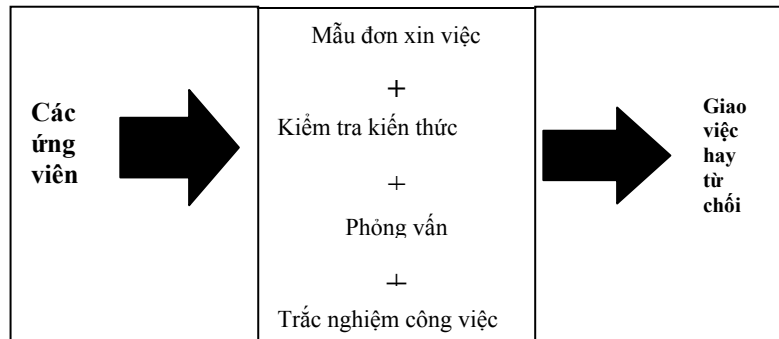
Xem sơ đồ và các diễn giải sau, ghi nhận những mô tả **các phương án kỹ thuật tuyển chọn nhân sự**.

	Các phương án	Mô tả
1	Bù trừ	▪ Lấy thành tích cao trong bước tuyển chọn này để bù cho thành tích thấp của quá trình tuyển chọn khác ▪ Các ứng viên đều vượt qua tất cả các bước tuyển chọn, sau đó cộng lấy tổng điểm và đi đến phán quyết
2	Vượt nhiều rào	▪ Các ứng viên phải vượt qua rào cản thứ nhất rồi mới vượt tiếp rào cản sau, nếu không vượt qua được bất kỳ rào cản nào đều bị từ chối. ▪ Thường dành cho những công việc có quy định chặt chẽ như kế toán viên ▪ Giúp cắt giảm chi phí tuyển chọn nhờ việc giảm dần số ứng viên
3	Kết hợp	▪ Kết hợp quá trình bù trừ và vượt rào với nhau. ▪ Những tiêu chuẩn về đơn xin việc và kiến thức chung được coi là rào cản tối thiểu. ▪ Vượt qua rào cản này thì ứng viên mới có cơ hội tham gia kiểm tra công việc và phỏng vấn

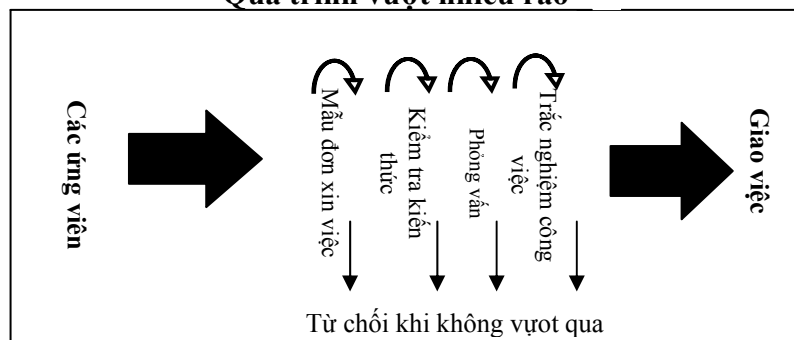


Hình 2.4. Các phương án kỹ thuật tuyển chọn nhân sự

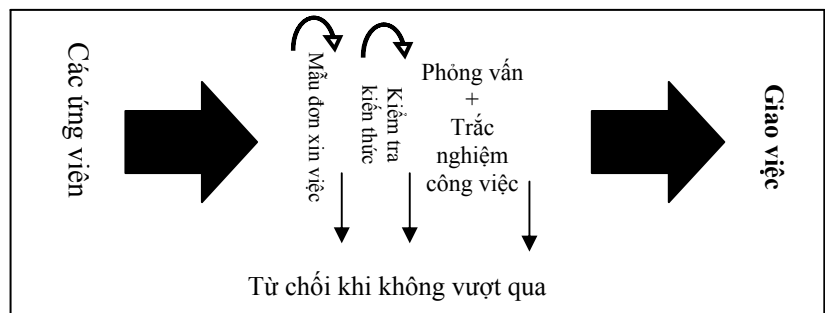
Quá trình bù trừ



Quá trình vượt nhiều rào



Quá trình hỗn hợp



Lưu ý

- Không có phương án kỹ thuật duy nhất và tuyệt đối đúng đối với mọi tình huống tuyển chọn nhân sự. Vì vậy, cần phân tích kỹ điều kiện nguồn lực của dự án và yêu cầu của công việc khuyết người để lựa chọn phương án kỹ thuật tuyển chọn nhân sự phù hợp.
- Nên xác định các tiêu chí ưu tiên trong bản phân tích công việc và cho trọng số đối với các tiêu chí đó. Các trọng số này sau đó được sử dụng để đánh giá các ứng viên.

dụng trong quá trình phân tích kết quả tuyển chọn và ra quyết định về ứng viên đạt yêu cầu.

- Đối với một số vị trí chủ chốt của dự án ODA (giám đốc dự án) việc tuyển chọn có thể linh hoạt hơn, không nhất thiết phải sử dụng toàn bộ các phương án kỹ thuật nêu trên (*xem thêm ví dụ điển hình - phân thực hành 2*)



GHI NHỚ

Có ba phương án tuyển chọn nhân sự dự án ODA: Bù trừ, vượt qua nhiều rào và kết hợp. Ở mỗi phương án cần tiến hành xem xét hồ sơ xin việc, trắc nghiệm kiến thức, phỏng vấn và trắc nghiệm công việc.

Tuyển chọn nhân sự dự án ODA Việt Nam nên chú ý hai yêu cầu: 1/Tuân theo quy định của Nhà nước Việt Nam về tuyển chọn nhân sự; 2/ Áp dụng kỹ thuật tuyển chọn phù hợp để đảm bảo tính xác thực của quá trình tuyển chọn

4. Hình thành phong cách lãnh đạo dự án ODA



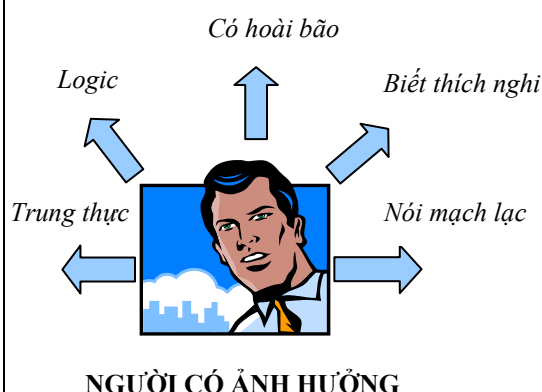
Các dự án chỉ thành công thực sự khi cả nhóm tham gia dự án làm việc trên tinh thần đồng đội và có sự đồng tâm hiệp lực. Để có được điều này người quản lý dự án/lãnh đạo tổ đội cần lựa chọn được phong cách lãnh đạo phù hợp. Xem hình sau, ghi nhận các diễn giải và lưu ý trả lời hai câu hỏi sau: 1/ *Có mấy kiểu phong cách lãnh đạo?*; 2/ *Khi nào sử dụng các phong cách đó?*

	Mô tả	Khi nào thực hiện phong cách này?
Kiểu độc tài	Chỉ một mình ra quyết định, mạo hiểm chuyên quyền và mang tính độc đoán;	Phong cách này có thể phù hợp nếu dự án gặp khủng hoảng, và không có thời gian để tư vấn hay trao đổi, bàn bạc. Tuy nhiên, phong cách này đi ngược với tinh thần đồng đội, bạn không nên lạm dụng nó
Kiểu phân tích	Thu thập đủ số liệu, quan sát và phân tích trước khi đi đến quyết định	Phong cách này đòi hỏi bạn phải có kỹ năng phân tích nhạy bén, có thể sử dụng khi dự án đang bị áp lực về thời gian hoặc đang bị đe dọa, đòi hỏi người quản lý nhanh chóng đưa ra quyết định chính xác
Kiểu trung cầu ý kiến	Hỏi ý kiến của nhóm để ra quyết định	Sử dụng phương pháp này để xây dựng sự tự tin cho nhóm, để mọi người thấy rằng bạn tôn trọng quan điểm của họ đồng thời tạo niềm tin cho các đối tác khác về hoạt động của dự án
Kiểu dân chủ	Khuyến khích nhóm tham gia vào quá trình ra quyết định	Nên sử dụng phương pháp này thường xuyên để trao quyền hạn cho thành viên của nhóm đồng thời góp phần tăng cường cam kết với các chủ đầu tư và các cơ quan khác

Hai yếu tố quan trọng làm nên một phong cách lãnh đạo hiệu quả là: 1/ Có được ảnh hưởng đối với người khác và 2/Tạo dựng được sự hợp tác của những người liên quan.



Hãy xem bảng sau đây và ghi nhận **phương pháp gây ảnh hưởng**



Mục đích	Phương pháp
XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ Xây dựng những mối quan hệ hai bên cùng có lợi	- Tạo sự hoà hợp - Giải quyết những mâu thuẫn vô ích - Tạo sự tôn trọng lẫn nhau
ĐỀ RA THỎA THUẬN Thống nhất chọn ra giải pháp hai bên đều hài lòng	- Đưa ra những câu hỏi nhằm tìm hiểu nhu cầu của đối tác - Tìm ra giải pháp thích hợp, đáp ứng mục tiêu của cả hai bên - Lồng ghép nhu cầu bên đối tác vào đề xuất của bạn
THU HÚT SỰ QUAN TÂM CỦA ĐỐI TÁC Đưa ra đề xuất để thu hút sự quan tâm của đối tác	- Tìm hiểu nhu cầu của đối tác - Trình bày đề của bạn một cách tự tin - Cung cấp thông tin mà đối tác quan tâm
KHÍCH LỆ NHÓM Khích lệ, động viên các thành viên trong nhóm nhiệt tình làm việc nhằm đạt kết quả tốt nhất	- Nắm rõ động cơ làm việc của từng người trong nhóm - Chỉ ra quyền lợi của mọi người trong nhóm nếu hoàn thành mục tiêu đề ra

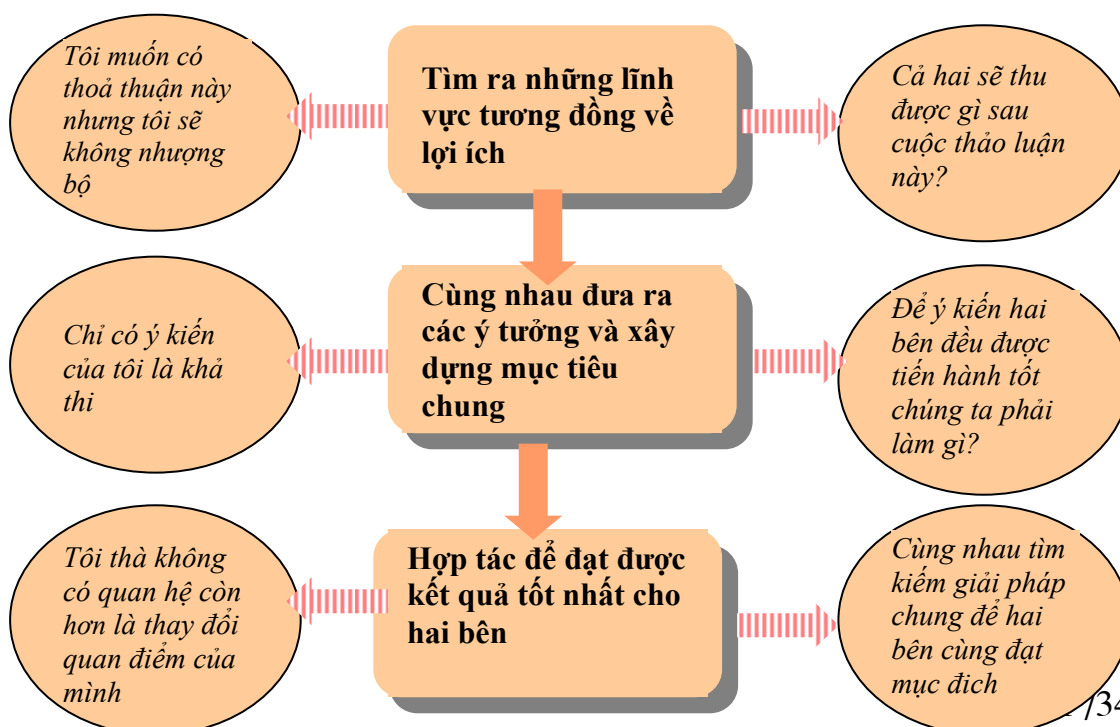


Hãy xem sơ đồ sau đây để ghi nhận những điều nên và không nên làm khi **tạo dựng sự hợp tác trong dự án**

KHÔNG NÊN

Xây dựng quan hệ hợp tác

NÊN





GHI NHỚ

Có bốn kiểu phong cách lãnh đạo dự án ODA: độc tài, phân tích, trưng cầu ý kiến và dân chủ

Hai yếu tố quan trọng làm nên một phong cách lãnh đạo hiệu quả là: tạo ảnh hưởng đối với người khác và xây dựng được sự hợp tác trong nhóm và những người liên quan.



Thực hành 2

Tên: “Ai nên là giám đốc dự án ODA?”

Mục tiêu: Vận dụng kiến thức và kỹ năng đã học để phân tích ví dụ điển hình

Thời gian : 60 phút.

- Mô tả :
- Yêu cầu học viên chia thành 4 nhóm, phát cho các nhóm ví dụ điển hình
 - Vận dụng các kiến thức và kỹ năng tuyển chọn nhân sự để phân tích ví dụ điển hình nhằm xác định:
 - Ai nên là người được lựa chọn vào vị trí giám đốc dự án. Tại sao?
 - Nếu cần đưa ra lựa chọn thay thế thì người đó sẽ là ai?
 - Những yếu tố nào ảnh hưởng đến việc lựa chọn giám đốc dự án
 - Thông tin nào đáng quan tâm nhất khi lựa chọn giám đốc dự án
 - Nhóm trưởng, thay mặt nhóm, trình bày trước lớp nội dung thảo luận
 - Các nhóm có thể yêu cầu sự hỗ trợ của giáo viên.
 - Giáo viên nhận xét, tóm tắt.

Ví dụ điển hình về tuyển chọn nhân sự dự án ODA

1. Vị trí cần tuyển: Giám đốc dự án
2. Mô tả dự án:
 - Tên dự án: Dự án phát triển nông thôn vùng miền núi phía Bắc Việt Nam
 - Bối cảnh ra đời dự án:
 - Kinh tế chủ yếu của các tỉnh miền núi phía bắc Việt Nam là nông nghiệp
 - Khó khăn: nguồn cung cấp nước cho sản xuất nông nghiệp thiếu nghiêm trọng
 - Cơ quan chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề là Vụ Kinh tế Nông nghiệp. Tuy nhiên, chức năng của Vụ rất lớn, cơ cấu tổ chức theo kiểu đa đơn vị, khó có thể quản lý hiệu quả các dự án có quy mô lớn. Vụ đang áp dụng cách thức quản lý dự án mới: "giám đốc dự án thực sự có năng lực kết hợp với một đơn vị hỗ trợ kỹ thuật và hành chính của Vụ"
 - Mục tiêu dự án: Cải thiện hệ thống cấp nước và thủy lợi, nâng cấp cơ sở hạ tầng nông thôn, phát triển hệ thống giao thông giữa các xã
 - Cơ quan tài trợ: Quỹ tiền tệ quốc tế
 - Cách thức tài trợ: tài trợ 2/3 tổng kinh phí, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn đảm nhận phần kinh phí còn lại (khoản tiền lớn)
 - Cách thức báo cáo: báo cáo trực tiếp lên Bộ trưởng
 - Đối tượng hưởng lợi: các hộ nghèo vùng núi phía Bắc
3. Mô tả ứng viên

BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

Chương trình Nâng cao Năng lực Toàn diện Quản lý ODA (CCBP)
Giáo trình Đào tạo Quản lý Dự án ODA

Phần I: Các kỹ năng quản lý dự án ODA

Nhóm: Quản lý nhân sự

Modun NS3: Xây dựng nhân sự dự án ODA

	Nguyễn Văn Tèo	Trần Văn Cuội	Đỗ Văn Mít
Vị trí hiện tại	GD ban quản lý dự án Thủy lợi khu vực phía Nam, Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn	Giám đốc dự án, Bộ Năng lượng	Giám đốc dự án nghiên cứu phát triển nông thôn
Tuổi	51	34	51
Đào tạo	Cử nhân khoa học, chuyên ngành Toán-Lý; Cử nhân chuyên ngành kỹ thuật xây dựng; Khoá đào tạo đặc biệt về thủy lợi tại Mỹ (2 tháng), Nghiên cứu thực tế tại Bộ Nông nghiệp Mỹ (1 tháng)	Cử nhân chuyên ngành kỹ thuật xây dựng (trong nước) Thạc sỹ chuyên ngành kỹ thuật xây dựng	Cử nhân Đại học nông nghiệp Thạc sỹ khoa học về đất trồng trọt
Quá trình công tác	Chuyên viên kỹ thuật về Thủy lợi tại Bộ Nông nghiệp từ sau khi tốt nghiệp đại học. Vị trí quản lý đầu tiên là phó giám đốc ban quản lý dự án thủy lợi khu vực phía Nam. Vị trí mới được bổ nhiệm gần đây là giám đốc ban quản lý dự án khu vực phía Nam, chỉ đạo tất cả các dự án xây dựng về thủy lợi cho khu vực phía Nam	Chuyên viên kỹ thuật xây dựng của Bộ Nông nghiệp (Thủy lợi). Sau đó chuyển công tác sang Bộ Giao thông (Cầu đường), chuyên viên kỹ thuật của dự án thủy lợi tại một công ty tư nhân về xây dựng thủy lợi. Trở lại làm việc tại Bộ Năng lượng trong vai trò giám đốc dự án Thủy điện. Hiện đang là một trong bốn giám đốc dự án do Bộ điều động để quản lý một loạt các dự án điện khí hoá nông thôn, chú trọng xây dựng các công trình thủy điện loại nhỏ.	Cán bộ quản lý nông nghiệp quận, cán bộ quản lý kinh doanh thuốc lá của tỉnh. Sau khi tốt nghiệp Thạc sỹ, chuyên nghiên cứu về đất trồng, được bổ nhiệm là Trưởng ban nghiên cứu về đất nông nghiệp, giám đốc hai dự án mở rộng nghiên cứu về đất nông nghiệp, giám đốc dự án nghiên cứu phát triển nông thôn khi Ban giám đốc của dự án này được thành lập
Nhận xét của đồng nghiệp	Được đồng nghiệp khá yêu mến vì luôn biết quan tâm đến người khác.	Ít được yêu mến, lạnh lùng và tham vọng	Được đồng nghiệp yêu mến
Phong cách làm việc	- Rất tích cực trong công việc - Thích mọi việc trong khuôn khổ - Quan tâm đến công việc hiện tại, không quá chú ý đến việc chuẩn bị cho	Hướng ngoại, nhanh nhẹn, trình bày tốt. Có kinh nghiệm trong ứng xử vì đã làm việc ở nhiều cơ quan. Tự cao.	- Có kinh nghiệm công tác - Nhiều năm làm việc cho cơ quan của chính phủ - Tự tin, sẵn sàng giao phó công

BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

Chương trình Nâng cao Năng lực Toàn diện Quản lý ODA (CCBP)
Giáo trình Đào tạo Quản lý Dự án ODA

Phần I: Các kỹ năng quản lý dự án ODA

Nhóm: Quản lý nhân sự

Modun NS3: Xây dựng nhân sự dự án ODA

	tương lai - Bảo thủ, ít năng động, không thích thay đổi lớn trong công việc		việc cho cấp dưới - Coi dự án đang quản lý là công việc chính, nếu dự án này kết thúc mới đi tìm dự án khác
Năng lực chuyên môn và quản lý	- Không quá chú trọng vận dụng các lý thuyết về quản lý. Quản lý chủ yếu dựa vào quan sát trực tiếp, dựa vào kinh nghiệm và phán đoán - Giỏi chuyên môn kỹ thuật thuỷ lợi, được đánh giá là một kỹ sư giỏi nhất quốc gia, đã từng cứu vãn nhiều dự án khỏi những khó khăn nghiêm trọng về kỹ thuật. - Lặng lẽ nhưng có đóng góp rất nhiều về chuyên môn	-Trực giác quản lý tốt, phát hiện và giải quyết vấn đề tốt. -trách nhiệm công việc lớn, nhiều công việc hơn so với quy định chức trách - Chuyên môn không vững , đặc biệt về lĩnh vực kỹ thuật thuỷ lợi -Luôn phải dựa vào các cán bộ khác khi gặp khó khăn về áp dụng kỹ thuật mới.	- Mới có 2 năm là giám đốc dự án - Có cố gắng áp dụng mô hình lý thuyết về quản lý dự án song chưa thực sự thành công - Giỏi về nghiên cứu đất trồng trọt - Do mới có 2 năm quản lý dự án về nông nghiệp nên có nhiều nghi ngờ về khả năng quản lý dự án - Rất có kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên môn của bản thân
Kết quả phỏng vấn (do thư ký hội đồng tuyển chọn tập hợp)	- Dự án hay gặp vấn đề về tiến độ. Khắc phục bằng cách điều chỉnh cấu trúc tổ chức và thoả hiệp với các bên để lùi thời hạn giao nộp sản phẩm - Mua sắm là trở ngại lớn nhất của dự án vì chịu sức ép từ nhiều mối quan hệ, đặc biệt khi tổ chức đấu thầu (khó từ chối những đơn vị mà cơ quan tài trợ yêu cầu) - Cho rằng mô hình quản lý theo kiểu top-down thường làm giảm hiệu quả của dự án	- Chú ý lập kế hoạch chính xác, chi tiết và thực hiện theo kế hoạch -Điều hành kết hợp với trao quyền tự chủ, từ đó đào tạo nhân viên thông qua công việc. - Không theo dõi và giám sát quá chặt chẽ nhân viên dưới quyền - Chú trọng xây dựng mối quan hệ tốt với các nhân viên và giảm thiểu xung đột trong dự án - Nổi tiếng toàn Bộ về khả năng quản lý dự án hiệu quả	- Nếu nhận cương vị mới sẽ phải từ bỏ công việc đang làm, gần như khó tìm người thay thế - Yêu thích công việc hiện tại - Năng lực quản lý tốt, rất biết cách thoát khỏi khó khăn do biết lập kế hoạch tốt và luôn có phương án dự phòng - Rất lo gic khi phân tích vấn đề và hành động

PHỤ LỤC

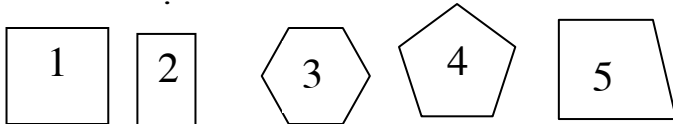
MỘT SỐ VÍ DỤ VỀ CÁC BÀI KIỂM TRA VÀ HƯỚNG DẪN PHÒNG VẤN SỬ DỤNG TRONG TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

Phụ lục 1. Ví dụ về bài kiểm tra kiến thức

1. Hãy nhìn hàng số dưới đây, số cần điền tiếp theo ở dấu ? là số nào:

4 2 1 1/2 1/4 ?

2. Hình nào trong số các hình dưới đây có khác biệt nhiều nhất so với các hình còn lại:



3. Một đoàn tàu đi được 600 cm trong vòng 1/5 giây. Với tốc độ như thế trong ba giây nó sẽ đi được bao nhiêu cm

4. Có bao nhiêu cặp trong 6 số dưới đây giống nhau hoàn toàn?

3421	1243
21212	21212
558956	558956
10120210	10120210
612986896	612986896
356471201	356571201

5. Số giờ sáng và tối trong tháng 9 gần bằng số giờ sáng và tối trong tháng

a. Tháng 6 b. Tháng 3 c. Tháng 5 d. Tháng 11

Phụ lục 2. Ví dụ về các mục trong kiểm tra kiến thức, kỹ năng và khả năng hợp tác

1. Giả sử rằng bạn đang tranh luận với một vài đồng nghiệp về việc nên giao một nhiệm vụ rất khó chịu, tầm thường cho một đồng nghiệp khác. Trong số các cách sau đây, cách nào là có hiệu quả nhất để giải quyết tình huống này:
 - a. Đề nghị lãnh đạo cấp trên quyết định vì như vậy sẽ tránh được thành kiến cá nhân
 - b. Sắp xếp lịch luân phiên để mọi người đều được chia sẻ công việc
 - c. Để cho nhân viên tự chọn theo nguyên tắc ai đến trước làm trước
 - d. Phân công ngẫu nhiên cho một người nào đó và không thay đổi
2. Tổ của bạn muốn mọi người trong tổ được bày tỏ ý kiến nhiều hơn trong các cuộc thảo luận. Bạn cần:
 - a. Sử dụng những ý kiến đã hình thành, sau đó liên hệ với những điều mọi người trong tổ đã phát biểu
 - b. Xác định thứ tự cụ thể để mọi người phát biểu và các thành viên tuân theo thứ tự đó
 - c. Để cho tổ viên phát biểu thoải mái theo nhiều hướng khác nhau về chủ đề thảo luận
 - d. Thực hiện tất cả các điều nói trên
3. Giả sử bạn được chọn các kiểu mục tiêu hoạt động cho đơn vị của bạn. Trong số các mục tiêu sau đây, bạn sẽ chọn mục tiêu nào?
 - a. Một mục tiêu dễ để đảm bảo chắc chắn tổ sẽ đạt được nó, nhờ vậy sẽ tạo cảm giác thành công
 - b. Một mục tiêu có độ khó trung bình để tổ có một thách thức trong một chừng mực nào đó, thế nhưng vẫn thành công mà không mất quá nhiều sức
 - c. Một mục tiêu khó và đầy thách thức để tổ phải cố gắng hết sức mới đạt được.
 - d. Một mục tiêu rất khó hay thậm chí không thể thực hiện được để mọi người hiểu rằng nếu tổ không đạt được mục tiêu thì ít nhất nó cũng có một đích để hướng tới

Phụ lục 3. Ví dụ về các mục trắc nghiệm kiến thức về công việc đối với các nghề khác nhau

Đưa cho ứng viên xem những hình ảnh thể hiện tình thế khó xử phổ biến trong công tác, hoặc mô tả về những yêu cầu phổ biến trong một số công việc, rồi hỏi các ứng viên sẽ làm gì trong tình huống đó

Trợ lý giám đốc 1. Phần mềm máy tính nào thông dụng nhất sử dụng để trình chiếu trong hội thảo a. Microsoft Word b. Excell c. Powerpoint d. Microsoft Access	Giám đốc 4. Khi điều hành một hội thảo tham vấn, bạn không được: a. Làm sáng tỏ chủ đề thảo luận đối với người nghe b. Quy định hoặc thoả thuận thời gian trình bày sao cho tất cả thành viên hội thảo đều có cơ hội bày tỏ ý kiến c. Trình bày ý kiến riêng của bạn về chủ đề đó
Lái xe 2. Khi chuẩn bị thủ tục hành chính cho một chuyến đi công tác ở một tỉnh khác, công việc đầu tiên người lái xe phải làm là: a. Xin giấy điều xe b. Thanh toán tiền đi đường c. Bảo dưỡng xe d. Thông báo lịch công tác cho cơ quan	Cán bộ quản lý hợp đồng 5. Khi hai bên thực hiện hợp đồng có mâu thuẫn gay gắt, và cả hai bên đều không muốn lắng nghe ý kiến của bên kia, cố giữ những khiếu nại và phàn nàn riêng, bạn sẽ: a. Nghe một bên trình bày rồi quyết định theo ý kiến của bên đó b. Tiếp tục để hai bên tranh cãi c. Bố trí và thu xếp người hoà giải
Kế toán 3. Để mua được vé máy bay khứ hồi với giá rẻ nhất, bạn cần: a. Đến sân bay trước hai giờ b. Mua hai vé một chiều c. Bố trí ba người cho một chuyến đi d. Đặt vé trước	Thư ký hành chính 6. Khi trang trí lễ tân cho một buổi họp/hội thảo của dự án, bạn sẽ sử dụng mẫu thiết kế hoa nào sau đây: a. Chùm hoa b. Bó hoa xếp tầng c. Kết hoa hình chữ thập

Phụ lục 4. Ví dụ về trắc nghiệm tìm hiểu nhu cầu công việc

Sử dụng bài trắc nghiệm sau đây để đánh giá xem ứng viên thuộc loại có nhu cầu như thế nào đối với công việc

Hướng dẫn: Đánh dấu lựa chọn câu trả lời phù hợp nhất với hành động của bạn

STT	Các hành động	Hoàn toàn đúng	Đúng	Tương đối đúng	Hơi đúng	Không đúng
1	Tôi đặt ra và đạt được mục tiêu thực tế					
2	Tôi cố gắng thuyết phục người khác làm theo cách của tôi					
3	Tôi thuộc về nhiều tổ đội trong tổ chức					
4	Tôi làm việc chăm chỉ, tích cực					
5	Tôi thích cạnh tranh và chiến thắng					
6	Tôi có nhiều bạn bè					
7	Tôi muốn biết những tiến bộ của tôi đã đạt được khi hoàn thành công việc					
8	Tôi đối kháng với những ai làm công việc mà tôi không chấp nhận					
9	Tôi thích những bữa tiệc thường xuyên					
10	Tôi cảm thấy thoải mái khi hoàn thành những công việc khó					
11	Tôi có xu hướng nhận trách nhiệm khi không tìm được ai phụ trách công việc đó					
12	Tôi thích làm việc với người khác hơn là làm việc một mình					
13	Tôi thích những công việc khó khăn, thử thách					
14	Tôi hướng dẫn và nhận trách nhiệm					
15	Tôi muốn được mọi người yêu quý					

Hướng dẫn tổng hợp:

Hoàn toàn đúng: 5 điểm

Đúng: 4 điểm

Tương đối đúng: 3 điểm

Hơi đúng: 2 điểm

Không đúng: 1 điểm

Phân loại nhu cầu:

1. Nhu cầu về thành tích: câu 1,4,7,10,13
2. Nhu cầu về quyền lực: câu 2,5,8,11,14
3. Nhu cầu về tạo liên kết: câu 3,6,9,12,15

Phụ lục 5. Ví dụ về các câu hỏi sử dụng trong phỏng vấn các ứng viên

I. NHỮNG CÂU HỎI CHUNG

1. Tại sao bạn lại muốn tham gia (hoặc thay đổi) công việc này?
2. Điểm mạnh nhất của bạn là gì?
3. Thành tích nổi bật nhất trong sự nghiệp của bạn cho đến nay là gì?
4. Điểm nào làm bạn không hài lòng trong sự nghiệp của bạn?
5. Mục tiêu dài hạn của bạn là gì và bạn sẽ làm gì để đạt mục tiêu đó?
6. Bạn nghĩ rằng bạn có thể đem lại những gì cho công việc này?
7. Trong năm năm nữa dự định của bạn là gì?

II. ĐÁNH GIÁ CÁC KỸ NĂNG CỦA ỨNG VIÊN

KỸ NĂNG	CÁCH ĐÁNH GIÁ
TỔ CHỨC Ứng viên có thể hiện khả năng tổ chức tốt và làm việc khoa học không	Hãy hỏi ứng viên về sự ngăn nắp. Tìm hiểu xem họ sẽ lưu trữ hồ sơ như thế nào khi làm việc và hỏi họ sẽ bắt đầu tổ chức một dự án giả định như thế nào
PHÂN TÍCH Ứng viên phân tích các tình huống khó khăn ra sao và có khả năng tìm ra các giải pháp tốt nhất trong thời gian ngắn nhất không	Hãy yêu cầu ứng viên đưa ra ví dụ về khả năng giải quyết vấn đề của mình. Hãy mô tả một tình huống khó khăn và yêu cầu họ tìm ra điểm mấu chốt của khó khăn để đưa ra giải pháp có thể
QUYẾT ĐỊNH Ứng viên có khả năng quyết định trong những tình huống khó khăn không và họ có thể thực hiện các quyết định này một cách nhanh chóng không	Hãy hỏi các kinh nghiệm trước đây của các ứng viên xem họ đã phải thực hiện những quyết định khó khăn nào. Họ đã đi đến quyết định như thế nào? Họ đã xử lý hậu quả ra sao? Cách xử lý đó có tốt không?
XÃ HỘI Ứng viên có hoà đồng được với những người cùng làm việc: cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới không	Hãy hỏi các ứng viên về kinh nghiệm làm việc theo nhóm. Họ muốn làm việc độc lập hay tập thể? Hãy hỏi họ cách xử lý một tình huống giả định với một đồng nghiệp
TRÌNH BÀY/TRAO ĐỔI Ứng viên có tự tin và trình bày một cách rõ ràng khi trao đổi với người khác không	Đánh giá khả năng giao tiếp của ứng viên từ cuộc phỏng vấn, tiếp theo hỏi đến khả năng viết của ứng viên. Họ có xu thế viết những bản báo cáo dài dòng không?



**TÀI LIỆU
THAM KHẢO**

TT	Tên tài liệu	Nguồn	Mô tả - Tóm tắt
1	Nghị định số 17/2001/NĐ-CP ngày 04 tháng 5 năm 2001 của Chính phủ về việc ban hành Quy chế Quản lý và sử dụng nguồn hỗ trợ phát triển chính thức	http://www.vietnamtraining.net/ODATraining.htm	
2	Thông tư Hướng dẫn thực hiện quy chế quản lý và sử dụng nguồn hỗ trợ phát triển chính	Bộ Kế hoạch và Đầu tư	<i>Các mục: 1.1, 1.2, 1.5 về: Quyết định thành lập Ban Quản lý dự án chương trình, dự án ODA, Chức năng và nhiệm vụ của Ban Quản lý dự án, trong đó nêu rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của Ban Quản lý dự án nêu tại Quyết định thành lập Ban Quản lý dự án, Nhân sự của Ban Quản lý dự án</i>
3.	Tài liệu tập huấn về quản lý dự án của VIM		<i>Module 5: Ban quản lý dự án ODA và quản lý nhân sự</i>
4	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (3rd Excerpts)	http://www.vietnamtraining.net/ODATraining.htm	<i>Module 6: Human Resource Management</i>
5	Managing the Implementation of Development: A Resource Kit for Instructors and Practitioners	Project Management Institute - WB, 2005	<i>Module 3: Team Building: Session 1 and Session 3: Leadership, Power and Management Styles</i>
6	George T. Milkovich & John W. Boudreau - Human Resource Management - Bản dịch của TS. Vũ Trọng Hùng	Nhà xuất bản thống kê - 2002	<i>Chương 3 và 4: Tuyển chọn nhân sự: khái niệm, phương pháp và kỹ thuật tuyển chọn</i>

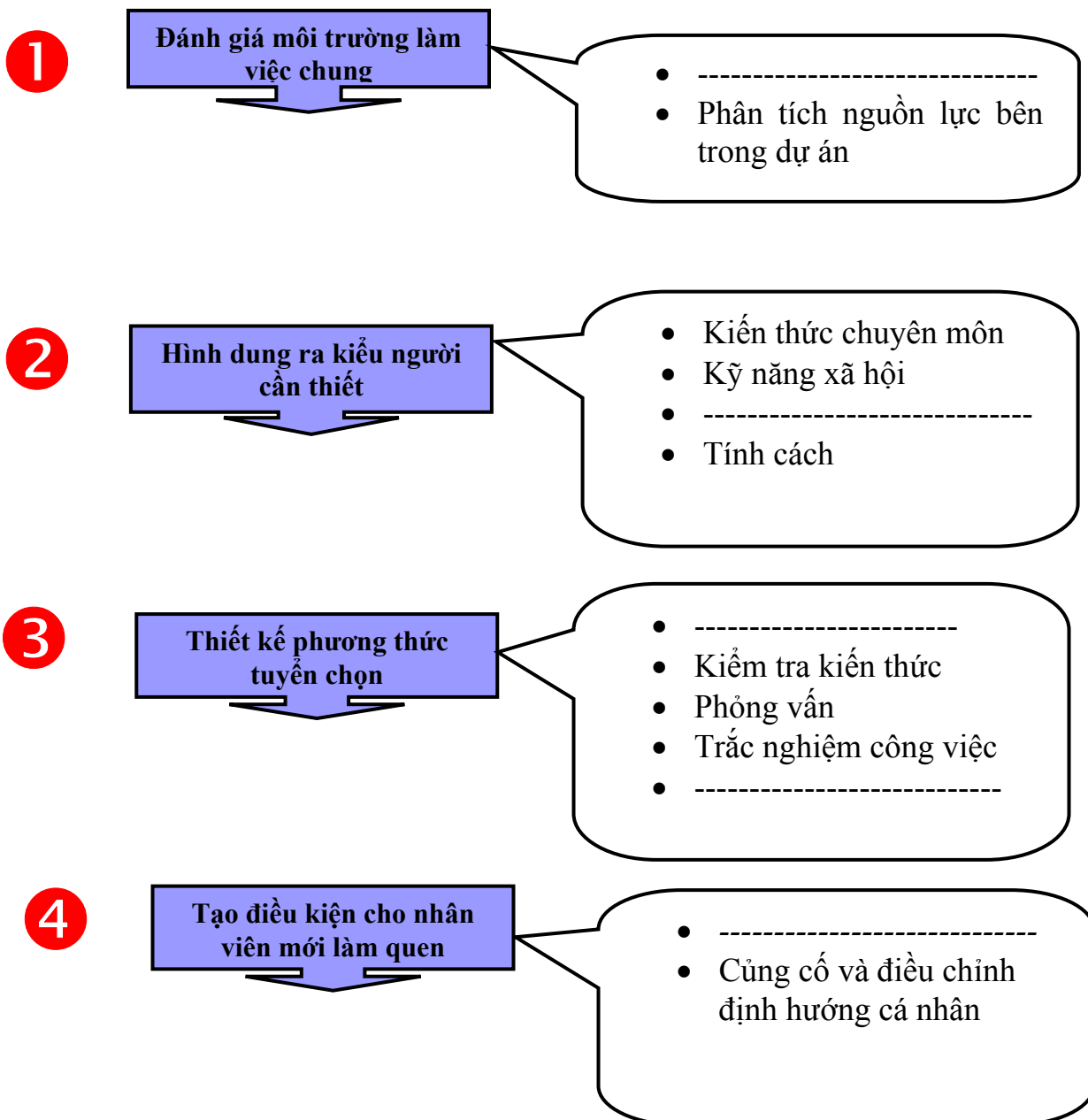


Kiểm tra - Danh gia

Assessment

1. Hãy điền tiếp vào chỗ trống nhằm thể hiện đầy đủ các *bước của hoạt động tuyển chọn nhân sự dự án ODA*

HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ



Đạt

Chưa đạt

2. Đánh dấu chọn những rủi ro có thể xảy ra khi thực hiện hội thảo công bố dự án ODA:

Sự phản đối của những vị lãnh đạo cấp cao

☐

Mong muốn không thực tế của một số thành viên hội thảo

☐

Những đề xuất khó chấp nhận từ các thành viên hội thảo

☐

Cách thức tổ chức và kỹ năng điều hành hội thảo yếu

☐

Thu hút sự quan tâm của các nhà tài trợ

☐

Đạt

Chưa đạt

3. Hãy đưa ra lựa chọn đúng hoặc sai với các phần mô tả cách thức xây dựng quan hệ hợp tác khi hình thành phong cách lãnh đạo dự án ODA trong sơ đồ sau

KHÔNG NÊN

Xây dựng quan hệ hợp tác

NÊN

