

## VAI TRÒ CỦA QUẢN LÝ DỰ ÁN VÀ ĐÀO TẠO QUẢN LÝ DỰ ÁN Ở VIỆT NAM

CAO HÀO THI\*, NGUYỄN DUY THANH\*\*

### TÓM TẮT

*Trong những năm gần đây, quản lý dự án (QLDA) đã đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng theo xu hướng chung của thế giới. Do đó, để QLDA thành công trong điều kiện nguồn lực hạn chế là vấn đề mà các nhà quản lý và các nhà khoa học quan tâm. Bên cạnh đó, các trường đại học và các tổ chức giáo dục cũng tập trung vào việc tổ chức đào tạo về QLDA. Bài báo này nghiên cứu vai trò của QLDA và đào tạo QLDA. Nghiên cứu được thực hiện chủ yếu bằng phương pháp định tính với dữ liệu thứ cấp và thống kê mô tả. Kết quả nghiên cứu cung cấp các khái niệm tổng thể trong QLDA và vai trò của QLDA và đào tạo QLDA ở Việt Nam.*

**Từ khóa:** đào tạo quản lý dự án, quản lý dự án, PMP.

### ABSTRACT

#### *The role of project management and project management training in Vietnam*

*In recent years, project management has met the growing demand of customers following the general trend of the world. Therefore, managing successful projects in resource-limited conditions have been concerned with the managers and the scientists. Besides, universities and educational institutions have also organized training on project management. This study investigates the role of project management and project management training. The study is conducted by the qualitative method with the secondary data and descriptive statistics. The research results illustrate the overall concept of project management and the role of project management and project management training in Vietnam.*

**Keywords:** PMP, project management, project management training.

### 1. Giới thiệu

Trong hai thập kỷ gần đây, ở Việt Nam (VN), việc triển khai các dự án (DA) để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng trong mọi lĩnh vực. Bên cạnh đó, việc quản lý theo kiểu DA đã không ngừng phát triển và ngày càng trở thành một phương thức quản lý khá phổ biến. Do đó, làm thế nào QLDA (QLDA) một cách hiệu quả, đạt được các mục tiêu

của DA trong điều kiện ràng buộc về nguồn lực của tổ chức, đã không chỉ là vấn đề của các nhà QLDA (PMO<sup>1</sup> và giám đốc DA) và các bên có liên quan đến DA (chủ đầu tư, đội DA, người sử dụng) mà còn là mục tiêu nghiên cứu của các nhà khoa học và các học giả trong lĩnh vực này. Các nghiên cứu về QLDA tại VN chỉ ra rằng các yếu tố con người (năng lực của nhà QLDA, năng lực thành

\* PGS TS, Trường Đại học Công nghệ Sài Gòn

\*\* ThS, Trường Đại học Ngân hàng TPHCM; Email: thanhnd@buh.edu.vn

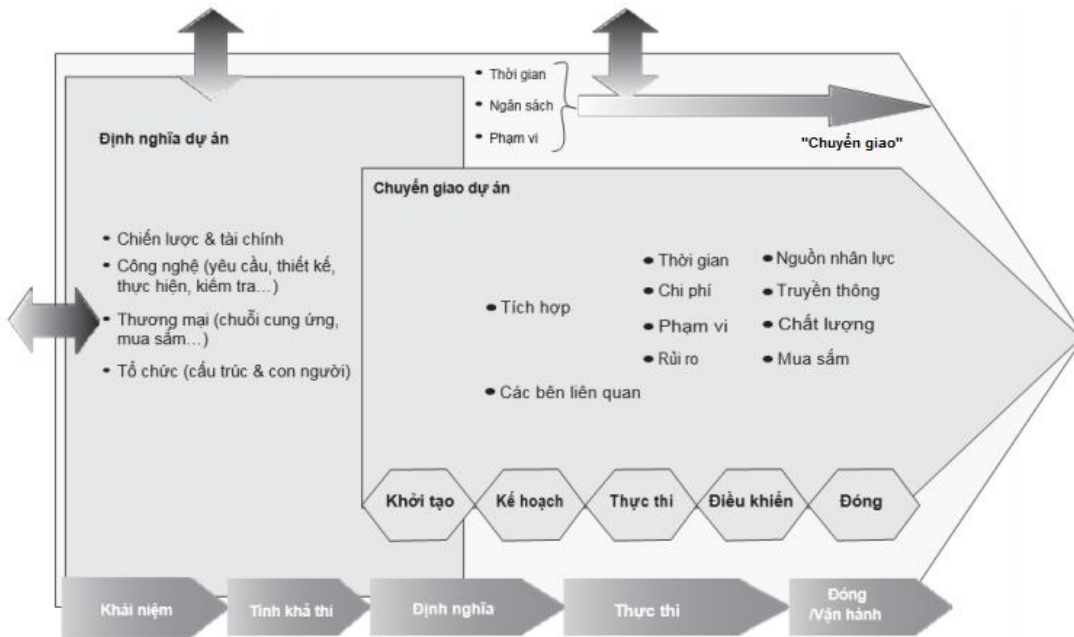
viên đội DA) là các nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công của DA [3]. Ngoài ra, về mặt đào tạo, lập và phân tích DA và QLDA đã là hai môn học khá phổ biến trong các chương trình đào tạo đại học và sau đại học về quản lí ở các trường đại học VN. Bên cạnh đó, PMP<sup>2</sup> là chứng chỉ QLDA chuyên nghiệp được quốc tế công nhận của PMI<sup>3</sup>, người có chứng chỉ PMP là những người có tri thức và kĩ năng để dẫn dắt và quản lí nhóm nhằm thực hiện DA, chuyển giao kết quả đáp ứng theo các yêu cầu ràng buộc của DA.

Mục tiêu của nghiên cứu này là xem xét vai trò của QLDA và đào tạo QLDA, bao gồm cả QLDA chuyên nghiệp ở VN. Nghiên cứu được thực hiện

chủ yếu bằng phương pháp định tính với các nguồn dữ liệu thứ cấp và số liệu thống kê mô tả.

**2. Quản lí dự án**

QLDA là sự phối hợp của tất cả các quá trình khởi tạo; lập kế hoạch; quyết định; thực thi; giám sát, kiểm soát; và đóng quá trình trong DA - áp dụng các kiến thức, kĩ năng, công cụ và kĩ thuật cho các tác vụ DA để đáp ứng tất cả các mục tiêu của DA [9]. Theo PMI [6], QLDA bao gồm việc xác định yêu cầu, thiết lập mục tiêu rõ ràng để hiểu và khả thi; cân bằng các yêu cầu về thời gian, chất lượng, phạm vi và chi phí; tùy biến các thông số kĩ thuật, kế hoạch; và tiếp cận với các mối quan tâm và kì vọng của các bên liên quan khác nhau.



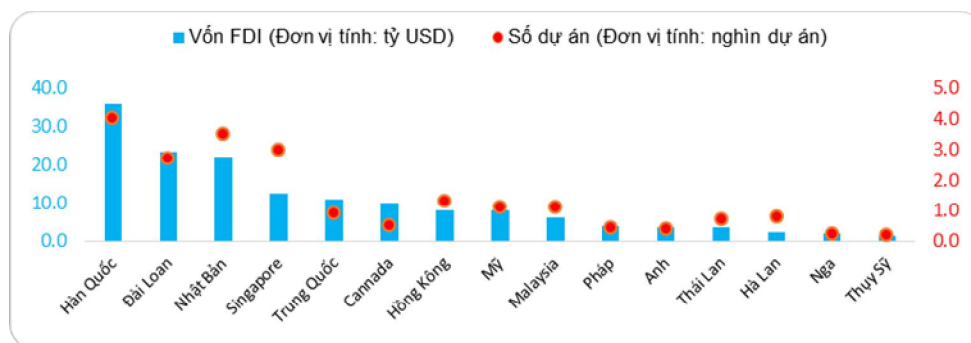
Hình 1. Khung QLDA tổng thể

Nguồn: Tác giả diễn giải lại từ [7]

Pinto & Winch [7] giới thiệu phiên bản mới nhất về khung tổ chức và quá trình QLDA theo như Hình 1. Mô hình này rất có ảnh hưởng trong học thuật do tập trung vào công cụ và kỹ thuật, trong khi thực tế hiện nay, QLDA được thể hiện trong nội dung kiến thức QLDA (PMBOK) của PMI [6]. QLDA có vai trò rất quan trọng DA, theo Larson & Gray [5], các yếu tố quan trọng dẫn đến sự gia tăng trong việc QLDA đó là: rút ngắn chu kỳ của sản phẩm, cạnh tranh toàn cầu, sự bùng nổ của tri thức, tinh giản biên chế ở các công ti, và tăng cường tập trung vào khách hàng. Do đó, QLDA không còn là quản lý nhu cầu đặc biệt, mà nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn trong kinh doanh. Kể từ khi chuyển sang nền kinh tế thị trường, với sự “đổi mới” mở cửa và hội nhập cùng thế giới, VN ngày càng thu hút nhiều DA đầu tư từ nhiều nước trên thế

giới. Các DA đầu tư chủ yếu tập trung vào các ngành như giao thông, viễn thông, năng lượng, công nghiệp [9]...

Theo quỹ tiền tệ quốc tế (IMF), trong năm 2014 tổng thu nhập quốc nội (GDP) danh nghĩa của VN ước tính đạt khoảng 170 tỉ đô la Mỹ (USD), trong khi GDP danh nghĩa bình quân đầu người là 1.902 USD với tốc độ tăng trưởng GDP là 7% [4]. Ngoài ra, theo số liệu của Tổng cục thống kê [9] thì tỉ lệ tăng GDP cao nhất là 9,5% vào năm 1995, thấp nhất là 2,5% vào năm 1987. Mặc dù tốc độ tăng GDP giảm mạnh từ năm 2007 đến năm 2009, từ 8,5% xuống chỉ còn 3,3% do ảnh hưởng sự khủng hoảng của kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, có thể thấy rằng trong những năm gần đây, tỉ lệ tăng GDP của VN tăng dần ở giai đoạn giữa 2010 và 2014 với tỉ lệ tăng từ 4% lên 7%, đây là sự tăng trưởng đáng khích lệ.



Hình 2. Số DA FDI và vốn đầu tư của một số nước vào Việt Nam, đến hết năm 2014

Nguồn: Tổng hợp từ Tổng cục Thống kê [2]

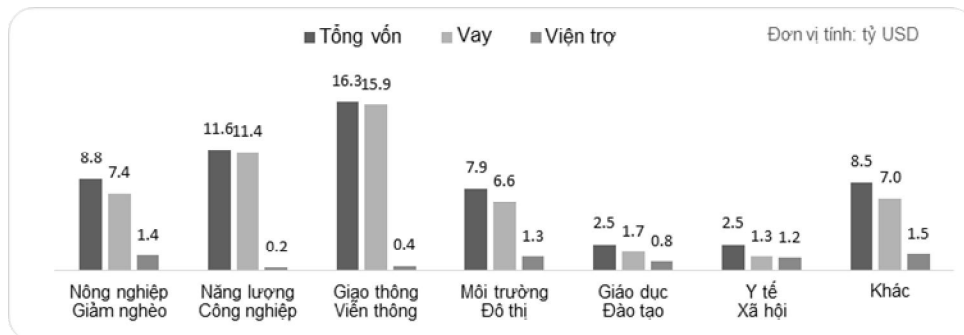
Theo Tổng cục Thống kê [2], vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài (FDI) vào VN đến hết năm 2014 là khoảng 16.000 DA với tổng vốn đăng kí là khoảng 234 tỉ USD. Trong đó, hầu hết các nhà đầu tư nước ngoài vào VN chủ yếu là các doanh

nh nghiệp quy mô nhỏ và vừa (SME). Các nhà đầu tư nước ngoài vào VN đến từ nhiều quốc gia trên thế giới, đặc biệt là từ các nước châu Á (khoảng 70%) (Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan), Ngoài ra, 10 nước đầu tư hàng đầu chiếm khoảng 80%

tổng số vốn đầu tư từ nước ngoài vào VN. Chi tiết về các DA đầu tư và vốn đăng ký của các doanh nghiệp nước ngoài vào VN được trình bày như ở Hình 2. Theo đó, Hàn Quốc là nước có vốn đăng ký nhiều nhất với gần 36 tỉ USD và hơn 4.000 DA (chiếm 24% tổng số DA và 14% tổng vốn đầu tư). Kế tiếp là các nước Đài Loan, Nhật Bản, Singapore... cũng có nhiều vốn đầu tư vào VN, đáng kể là Nhật Bản có vốn FDI khoảng 22,5 tỉ USD và gần 3.500 DA. Trong khi đó, các nước phương Tây (như: Canada, Mĩ, Pháp, Anh) cũng có nhiều DA và vốn đầu tư vào VN.

Theo Tổng cục Thống kê [2], VN đã kí kết gần 60 tỉ USD vốn hỗ trợ phát triển nước ngoài (ODA) trong giai đoạn từ 1993 đến 2013, với khoảng 2/3 sử

dụng cho các DA cơ sở hạ tầng (như: giao thông, năng lượng, môi trường, đô thị). Ngoài ra, trong cơ cấu tổng vốn ODA thì vốn cam kết hơn 78 tỉ USD; ODA ưu đãi gần 52 tỉ USD, giải ngân gần 38 tỉ USD và vốn viện trợ là khoảng 6,8 tỉ USD. Mặt khác, theo Hình 2 thì hầu hết vốn ODA là vốn vay, vốn viện trợ chiếm tỉ lệ rất thấp. Ví dụ, trong 16,3 tỉ USD vốn ODA trong lĩnh vực giao thông - viễn thông thì chỉ có 0,4 tỉ USD vốn viện trợ còn lại là vốn vay. Trong đó, các ngành năng lượng - công nghiệp, nông nghiệp - xóa đói giảm nghèo, môi trường - đô thị có vốn ODA khá lớn (chỉ sau ngành giao thông - viễn thông), vốn ODA cho các ngành giáo dục - đào tạo và y tế - xã hội là ít nhất, với khoảng 2,5 tỉ USD (Hình 3).



**Hình 3.** Vốn ODA theo ngành nghề, giai đoạn 1993 – 2013

Nguồn: Tổng hợp từ Tổng cục thống kê [2]

Trong số các quốc gia và tổ chức cung cấp vốn cho VN thì Ngân hàng Thế giới (WB) là tổ chức kí kết vốn ODA nhiều nhất, với hơn 20 tỉ USD. Kế tiếp là Nhật Bản với gần 20 tỉ USD, Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) với hơn 14 tỉ USD. Ngoài ra, các nước Pháp, Hàn Quốc, Đức, Mĩ, Anh... cũng kí kết vốn ODA đáng kể cho VN, với số vốn

khoảng từ 1 tỉ USD cho đến 4 tỉ USD. Mặt khác, Liên hiệp quốc (UN) và các tổ chức phi chính phủ (NGO) cũng cung cấp vốn ODA khá lớn với lần lượt là 1,95 tỉ USD và 1,99 tỉ USD [2].

### 3. Đào tạo quản lý dự án

#### 3.1. Đào tạo quản lý dự án

Làm thế nào để QLDA một cách hiệu quả, đạt được các mục tiêu của DA

trong điều kiện ràng buộc về nguồn lực của tổ chức luôn được các nhà QLDA và các bên có liên quan đến DA (chủ đầu tư, đội DA, người sử dụng) trong thực tiễn luôn được các tổ chức quan tâm. Các nghiên cứu trong lĩnh vực QLDA đã chỉ ra các yếu tố năng lực của nguồn nhân lực bao gồm hai thành phần chính, đó là nhà QLDA và thành viên đội DA. Từ các kết quả nghiên cứu, các chuyên gia về QLDA ở VN cũng như các đồng nghiệp tại các nước đang phát triển có thể nhận ra rằng năng lực của nguồn nhân lực rất quan trọng để triển khai các DA tốt hơn [3]. Do đó, việc đưa QLDA vào đào tạo trong các trường đại học và các tổ chức giáo dục là công việc hết sức cần thiết và có ý nghĩa.

Các môn học lập và phân tích DA (hay thẩm định DA đầu tư) và QLDA là hai môn học phổ biến trong các ngành học có liên quan đến QLDA ở bậc đại học và sau đại học của các chương trình học ngành quản lý trong các trường đại học ở VN. Hiện nay, có hơn 50% các chương trình quản lý ở các trường đại học tại VN cung cấp hai môn học này trong chương trình giảng dạy.

*Lập và phân tích DA* là môn học mang tính tổng hợp và thực tiễn, nhằm phân tích tính khả thi của DA về một số mặt (ví dụ: tài chính, rủi ro, kinh tế, xã hội) để hỗ trợ các quyết định đầu tư và tái đầu tư. Môn học này có thể giúp cho người học vận dụng các kiến thức về quản lý để trực tiếp tham gia vào một số giai đoạn của DA (tiền khả thi, khả thi). Môn lập và phân tích DA giúp tiếp cận những nguyên tắc lý thuyết và ứng dụng

thực tế của phân tích DA. Sau khi học xong người học có được các kiến thức và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các quyết định đầu tư DA. Nội dung môn học này liên quan đến việc lập và thẩm định DA đầu tư, giới thiệu về DA đầu tư và môi trường đầu tư, trình bày các nội dung liên quan đến phân tích tài chính. Ví dụ, thiết lập dòng tiền của DA theo các quan điểm đầu tư, các phương pháp lựa chọn DA và tập DA, suất chiết khấu, quy mô và thời điểm đầu tư, xem xét tác động của lạm phát lên dòng tiền... Ngoài ra, môn học này còn đề cập phân tích rủi ro, phân tích kinh tế, và phân tích xã hội. Các phần thực hành của môn học là các ứng dụng phân tích DA trên phần mềm (MS Excel, Crystal ball...) tùy theo đề cương môn học chi tiết của từng trường đại học. Bên cạnh đó, người học còn được phát triển các kiến thức và kỹ năng trong lập và phân tích DA. Thông qua các bài tập tình huống và thảo luận nhóm, nâng cao các kỹ năng giải quyết vấn đề của người học trong lập và phân tích DA (hay thẩm định DA đầu tư). Môn học *lập và phân tích DA* có thể đào tạo cho các ngành: chính sách công, kinh tế đầu tư, quản lý xây dựng, quản lý công trình giao thông, quản trị kinh doanh...

*Quản lý DA* là môn học giúp nâng cao kiến thức và kỹ năng để tăng hiệu quả QLDA trong các DA. Các mảng kiến thức về QLDA có thể giúp cho người học hiểu được bản chất của DA và QLDA, các phẩm chất cần thiết của nhà QLDA, trách nhiệm xã hội... Môn QLDA giúp tiếp cận và nâng cao kỹ năng trong môi trường làm việc chuyên nghiệp, môn học

này trang bị cho người học những kỹ năng QLDA tổng thể. Người học cũng được thực nghiệm trong việc sử dụng các kỹ thuật QLDA với sự hỗ trợ của các phần mềm chuyên dụng. Nội dung môn học này liên quan đến các kiến thức và kỹ năng trong QLDA, ví dụ: hoạch định DA, thực thi DA, điều khiển, và kiểm soát DA... Ngoài ra, môn học này cũng đề cập các tiếp cận khác nhau về lãnh đạo, quản lý nhóm, và hợp tác trong DA. Môn học còn giới thiệu các phần mềm liên quan tới QLDA (PMIS, MS Project, Primavera...) nhằm nâng cao hiệu quả trong QLDA. Bên cạnh đó, người học còn được phát triển các kiến thức và hiểu biết về khái niệm DA, nhà QLDA, các giai đoạn hình thành DA (khởi tạo, thực thi, kết thúc), các phương pháp lựa chọn DA, ra quyết định đa mục tiêu... Ví dụ, có thể áp dụng các phương pháp phân tích tài chính, ra quyết định đa mục tiêu để lựa chọn DA tối ưu nhất. Môn học QLDA có thể đào tạo cho các ngành: chính sách công, quản lý xây dựng, quản lý công trình giao thông, quản trị kinh doanh, hệ thống thông tin quản lý...

Tại VN, các trường đại học trong nước (Bách Khoa Hà Nội, Bách Khoa TPHCM, Xây dựng...), các trường đại học quốc tế (AIT - Thái Lan, RMIT - Úc, Nantes - Pháp...) cũng đã tổ chức đào tạo sau đại học và cấp bằng thạc sĩ chuyên ngành QLDA. Các chương trình này giúp các học viên nắm bắt những kiến thức và kỹ năng chuyên sâu về QLDA cả về học thuật lẫn thực tế. Ngoài ra, chứng chỉ

PMP cũng đang được nhiều nhà QLDA quan tâm và theo học.

### 3.2. Quản lý dự án chuyên nghiệp

PMP là chứng chỉ QLDA chuyên nghiệp do PMI đề nghị từ năm 1984. PMP được quốc tế công nhận, người có chứng chỉ PMP là những người có tri thức và kỹ năng để dẫn dắt và quản lý nhóm nhằm thực hiện DA, chuyển giao kết quả đáp ứng theo yêu cầu ràng buộc của DA. Tiêu chuẩn PMP yêu cầu nhà QLDA phải đạt trình độ chuyên gia trong hầu hết các lĩnh vực liên quan (các kỹ năng quản lý thời gian, chi phí, chất lượng, truyền thông, rủi ro) và có khả năng quản lý những DA lớn. Ví dụ, các DA có ngân sách tính bằng đơn vị triệu USD trở lên, hay nhóm thực hiện DA với hơn 200 người làm việc, và ở nhiều quốc gia khác nhau [6]. Các mảng kiến thức chính của PMP được trình bày như ở Bảng 1, trong đó có 10 mảng kiến thức cho quản lý tất cả các DA. Cụ thể, quản lý tích hợp DA, quản lý phạm vi DA, quản lý thời gian DA, quản lý chi phí DA, quản lý chất lượng DA, quản lý nguồn nhân lực DA, quản lý truyền thông DA, quản lý rủi ro DA, quản lý mua hàng DA, và quản lý các bên liên quan DA. Đặc biệt, còn có thêm 4 mảng kiến thức dành riêng cho quản lý các DA xây dựng, DA đặc thù phổ biến. Đó là, quản lý an toàn DA, quản lý môi trường DA, quản lý tài chính DA, và quản lý yêu cầu DA [6]. Các mảng kiến thức này gần như bao trùm tất cả vấn đề liên quan của QLDA.

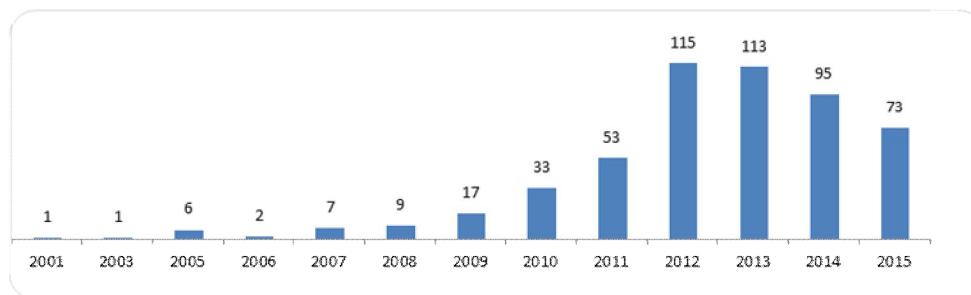
**Bảng 1. Các mảng kiến thức chính của QLDA chuyên nghiệp**

Quản lý tất cả các DA	QLDA xây dựng
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý tích hợp DA (integration)</li> <li>- Quản lý phạm vi DA (scope)</li> <li>- Quản lý thời gian DA (time)</li> <li>- Quản lý chi phí DA (cost)</li> <li>- Quản lý chất lượng DA (quality)</li> <li>- Quản lý nguồn nhân lực DA (human resource)</li> <li>- Quản lý truyền thông DA (communications)</li> <li>- Quản lý rủi ro DA (risk)</li> <li>- Quản lý mua hàng DA (procurement)</li> <li>- Quản lý các bên liên quan DA (stakeholder)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý an toàn DA (safety)</li> <li>- Quản lý môi trường DA (environmental)</li> <li>- Quản lý tài chính DA (financial)</li> <li>- Quản lý yêu cầu DA (claim)</li> </ul>

Nguồn: PMBOK [6]

PMP rất cần thiết cho công việc của những người làm DA (PMO, giám đốc DA, thành viên đội DA...), trong đó, nhà QLDA có thể áp dụng các khung chuẩn của PMP vào việc điều hành DA, quản trị thay đổi, quản trị rủi ro... để nâng cao khả năng thành công của DA. Các thành viên đội DA cũng có thể dùng kiến thức PMP để hiểu được các thuật ngữ, nắm được các quy trình trong việc triển khai DA. Theo PMI thì đề thi chứng chỉ PMP có 200 câu hỏi trắc nghiệm. Trong đó có 175 câu được tính điểm và 25 câu chỉ nhằm mục đích thống kê, người thi không biết câu nào không tính điểm và câu nào được tính điểm. Thời gian làm bài thi là 4 giờ trên máy tính [6]. Tỷ lệ phần trăm câu hỏi

theo các giai đoạn QLDA như sau: khởi tạo DA - 11%, lập kế hoạch DA - 23%, thực thi DA - 27%, điều khiển và kiểm soát DA - 21%, đóng DA - 9%, trách nhiệm xã hội - 9%. Ngoài việc đào tạo PMP trong các trường đại học VN được thực hiện từ năm 2001 đến nay, các nhà QLDA ở VN cũng đã không ngừng học hỏi để trở thành các nhà QLDA chuyên nghiệp. Trong thực tế, chỉ có khoảng gần 500 các nhà QLDA tại VN đạt chứng chỉ PMP do PMI cấp. Số lượng người có chứng chỉ PMP đang gia tăng đáng kể, và PMP dần trở thành tiêu chuẩn quan trọng đối với các nhà QLDA làm việc trong các DA ở VN (xem Hình 4).



**Hình 4.** Số lượng chứng chỉ PMP ở Việt Nam theo năm, đến hết 2015

Nguồn: Tổng hợp từ PMI [8]

Kể từ khi người đạt chứng chỉ PMP đầu tiên ở VN vào năm 2001, trong 5 năm kế tiếp, số lượng PMP tăng không đáng kể. Tuy nhiên, trong 5 năm tiếp theo thì số lượng PMP tăng dần đều với tốc độ rất cao từ 7 người đạt chứng chỉ PMP năm 2007 đến 115 người đạt chứng chỉ PMP năm 2012 (năm có nhiều người đạt được chứng chỉ PMP nhất). Sau đó có sự giảm nhẹ trong các năm tiếp theo, 113 người và 95 người đạt chứng chỉ PMP vào các năm 2013 và 2014. Hiện tại, tính đến hết năm 2015 cũng đã có 73 người đạt chứng chỉ PMP. Theo số liệu thống kê của PMI [8], có thể thấy rằng, kể từ đỉnh điểm năm 2012, thì số người đạt được chứng chỉ PMP có giảm chút ít. Điều đó không có nghĩa là chứng chỉ PMP ít được sự quan tâm của các nhà QLDA, mà ngày càng có nhiều người học và thi chứng chỉ PMP.

Để đạt được chứng chỉ PMP cần cả quá trình học tập (35 giờ học) và số giờ làm việc trong DA - số năm kinh nghiệm (4.500 giờ làm việc - 3 năm kinh nghiệm đối với cử nhân/kỹ sư và 7.500 giờ - 5 năm đối với bậc phổ thông) [6]. Cả nước VN có chưa tới 500 người đạt được chứng chỉ PMP là một minh chứng cho

sự khó khăn này.

Bên cạnh đó, xét theo địa lí, thì đa số những người đạt chứng chỉ PMP là ở TPHCM và Hà Nội với lần lượt là 243 người (52%) và 215 người (46%). Các tỉnh thành khác chỉ chiếm 2%, chẳng hạn như Bà Rịa - Vũng Tàu và Bắc Ninh với lần lượt là 3 người và 2 người đạt chứng chỉ PMP. Còn lại các tỉnh thành khác chỉ có 1 người đạt chứng chỉ PMP... Qua đó cho thấy, số người đạt được chứng chỉ PMP phân bố không đồng đều theo địa lí, những vùng kinh tế trọng điểm chỉ có 1 người đạt được chứng chỉ PMP (Đà Nẵng, Khánh Hòa, Đồng Nai, Long An...). Mặt khác, những vùng kinh tế quan trọng khác chưa có người nào đạt được chứng chỉ PMP (Hải Phòng, Cần Thơ, Bình Dương...). Do đó, việc đào tạo chứng chỉ PMP để phục vụ cho các DA chuyên nghiệp ở các vùng kinh tế trọng điểm ở VN là công việc hết sức cần thiết và có ý nghĩa.

Có 8 tổ chức giáo dục ở VN liên quan đến đào tạo và thi chứng chỉ PMP theo chuẩn của PMI (Bảng 2). Cụ thể, các tổ chức được PMI ủy quyền đào tạo (PMA, PMC, KPS...); các đơn vị đào tạo QLDA chuyên nghiệp (PMI-PMP), quản



lí rủi ro chuyên nghiệp (PMI-RMP), quản lí tiến độ chuyên nghiệp (PMI-SP) (LIPROF, PMstar...). Ở VN có duy nhất trung tâm tổ chức thi chứng chỉ PMP do Prometric ủy quyền (Nhất Nghệ). Hầu hết các tổ chức tập trung ở TPHCM và Hà Nội, điều đó cũng lí giải cho việc 2 địa phương này có người đạt chứng chỉ PMP nhiều nhất. Trong đó cũng chỉ có 1 đơn vị trực thuộc trường đại học (Công ti

Công nghệ Bách khoa Hà Nội), còn lại là các tổ chức giáo dục khác. Điều đó cho thấy các trường đại học chưa quan tâm nhiều đến việc đào tạo PMP. Do đó, việc đưa đào tạo chứng chỉ PMP vào các trường đại học là xu hướng của tương lai. Mặt khác, việc nghiên cứu về QLDA cũng giúp cung cấp các kiến thức mới nhất về học thuật để bổ sung cho các mảng kiến thức thực tế.

**Bảng 2.** Các tổ chức giáo dục đào tạo và tổ chức thi chứng chỉ PMP

Tổ chức	Địa điểm	Ghi chú
- Công ti công nghệ Bách khoa Hà Nội	Hà Nội TPHCM	R.E.P. <sup>(*)</sup>
- Công ti FMIT	Hà Nội, TPHCM	R.E.P.
- Công ti KPS	TPHCM	
- Công ti LIPROF	Hà Nội, TPHCM	R.E.P.
- Công ti PMC	TPHCM	
- Công ti STEVBROS	Hà Nội	R.E.P.
- Học viện PMA	TPHCM	Trung tâm thi
- Trung tâm Nhất Nghệ		Prometric

<sup>(\*)</sup> R.E.P. (Registered Education Provider): Tổ chức được PMI ủy quyền đào tạo PMP  
 Nguồn: Tác giả tổng hợp

### 3.3. Nghiên cứu quản lí DA

Trong bối cảnh VN, các nghiên cứu chỉ ra rằng những yêu cầu đối với nhà QLDA có giá trị cao nhất là nhận thức vai trò và trách nhiệm; kế tiếp là các yêu cầu về khả năng ra quyết định, khả năng đàm phán, khả năng phối hợp, và cuối cùng là khả năng ủy quyền [1], [3]. Bên cạnh đó, các yêu cầu đối với thành viên đội DA thì nền tảng kĩ thuật là quan trọng nhất. Kế tiếp là khả năng giải quyết vấn đề, sự cam kết, khả năng giải quyết sự cố [1], [3] (Bảng 1). Ngoài ra, còn các yếu tố có ảnh hưởng đến thành quả của DA,

đó là mục tiêu của DA, chất lượng DA (hệ thống, thông tin, và dịch vụ), sự hài lòng người sử dụng [1]. Các nghiên cứu về QLDA chủ yếu xem xét vai trò của nguồn nhân lực (nhà QLDA, thành viên đội DA), chất lượng DA, hiệu quả của DA... trong sự thành công của DA. Nghiên cứu QLDA chủ yếu là các nghiên cứu về QLDA xây dựng, cơ sở hạ tầng [3], ngoài ra còn có nghiên cứu về QLDA hệ thống thông tin, công nghệ phần mềm [1]...

Mặt khác, các yêu cầu về kiến thức nền tảng của nhà QLDA (nền tảng quản lí

và nền tảng kỹ thuật) có mối quan hệ tùy thuộc vào quy mô DA. Theo đó, với quy mô DA càng lớn thì yêu cầu kiến thức nền tảng về quản lý của nhà QLDA càng cao, đồng thời yêu cầu về kỹ thuật càng giảm. Điều này rất phù hợp với thực tế QLDA và nội dung các chương trình đào tạo QLDA, khi quy mô DA càng lớn thì các lĩnh vực kỹ thuật liên quan và số lượng con người trong DA càng tăng; khi đó đòi hỏi nhà QLDA cần phải có nhiều các kiến thức và kỹ năng quản lý nói chung (khả năng ra quyết định, khả năng

đàm phán, khả năng phối hợp, khả năng ủy quyền) cùng các mảng kiến thức quản lý trong lĩnh vực QLDA (quản lý phạm vi DA, quản lý thời gian DA, quản lý chi phí DA) nhằm đem lại hiệu quả và hiệu suất tốt nhất cho DA. Do đó, nghiên cứu về QLDA giúp bổ sung các kiến thức nền tảng trong việc triển khai thực hiện các DA trong thực tế. Ngoài ra, nghiên cứu về QLDA còn giúp cung cấp thêm cho các trường đại học và các tổ chức giáo dục các kiến thức mới cập nhật về QLDA.

**Bảng 3.** Các yêu cầu về nguồn nhân lực trong QLDA

	Các yếu tố	Giá trị trung bình (*)
Nhà QLDA	- Vai trò và trách nhiệm	5,42
	- Khả năng ra quyết định	5,38
	- Khả năng đàm phán	5,18
	- Khả năng phối hợp	5,11
	- Khả năng ủy quyền	4,94
Thành viên đội DA	- Nền tảng kỹ thuật	5,28
	- Khả năng giải quyết vấn đề	5,25
	- Sự cam kết	5,15
	- Khả năng giải quyết sự cố	5,03
	- Làm việc đội - nhóm	5,00
	- Kỹ năng giao tiếp	4,96

(\*) Thang đo Likert 7 điểm

Nguồn: Cao & Fredric [3]

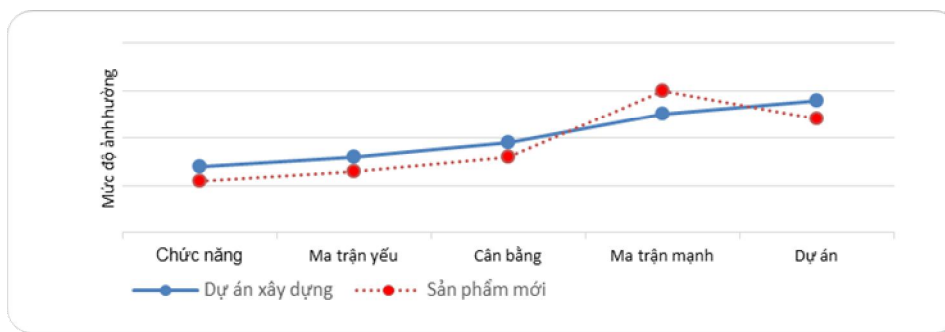
Về mặt cấu trúc tổ chức, các cấu trúc QLDA trong tổ chức được chia làm 3 loại chính, đó là cấu trúc theo chức năng, theo ma trận (yếu, cân bằng, và mạnh), và theo DA. Trong đó, tùy theo đặc trưng của DA mà các tổ chức lựa chọn cấu trúc QLDA phù hợp. Cấu trúc QLDA tốt nhất phải được cân bằng giữa mục tiêu của DA và nhu cầu của tổ chức,

tính hiệu quả của tổ chức cũng tùy thuộc vào cấu trúc QLDA [5] (Hình 5). Theo đó, đối với các DA liên quan tới xây dựng (cơ sở hạ tầng, công trình giao thông...) thì cấu trúc theo DA là có mức độ ảnh hưởng nhiều nhất đến sự thành công của DA. Trong khi đó, đối với các DA phát triển sản phẩm mới (hệ thống thông tin, công nghệ phần mềm...) thì

cấu trúc theo ma trận là tối ưu nhất.

Tóm lại, từ nhu cầu thực tế về các DA, các trường đại học và các tổ chức giáo dục ngày càng quan tâm đến việc đào tạo QLDA ở các trình độ khác nhau (đại học, cao học). Bên cạnh đó, từ nội dung các môn học trong chương trình đào tạo QLDA ở các trường đại học (lập và phân tích DA, QLDA), chương trình đào tạo chứng chỉ QLDA chuyên nghiệp (PMP). Ngoài ra, các nhà nghiên cứu về

QLDA cũng đã có những nghiên cứu về lí thuyết QLDA (Larson & Gray [5], Pinto & Winch [7]), các mô hình khái niệm (Nguyễn [1]), các nghiên cứu thực nghiệm (Cao & Swierczek [3]). Các nghiên cứu QLDA quan tâm đến những vấn đề thực tế và những nội dung đào tạo về QLDA (cấu trúc DA, năng lực của nhà QLDA và đội DA, sự hài lòng người sử dụng, thành quả DA...).



Hình 5. Mức độ ảnh hưởng của cấu trúc QLDA

Nguồn: Larson & Gray [5]

#### 4. Kết luận

Sau khi thực hiện chính sách “đổi mới” mở cửa và hội nhập với thế giới, VN ngày càng thu hút nhiều DA đầu tư từ nhiều nước trên thế giới, thông qua những hợp đồng kí kết vốn đầu tư trực tiếp (FDI) và vốn hỗ trợ phát triển (ODA) từ nhiều nước (Hàn Quốc, Nhật Bản, Cannada, Mĩ, Pháp...), và các tổ chức quốc tế (WB, NGO). Điều này cho thấy tầm quan trọng của QLDA tại VN. Nghiên cứu này cũng cho thấy QLDA và đào tạo QLDA đang ngày trở nên quan trọng hơn ở VN. Cụ thể là các trường đại học trong nước, các trường đại học quốc tế ở VN và các tổ chức giáo dục đã quan tâm nhiều đến việc đào tạo QLDA ở cả bậc đại học và sau đại

học. Đặc biệt, chương trình đào tạo và cấp chứng chỉ PMP của PMI đang ngày càng trở nên phổ biến và quan trọng đối với các nhà QLDA chuyên nghiệp và là xu hướng của tương lai. Bên cạnh đó, năng lực của nguồn nhân lực trong các DA bao gồm những người tham gia DA và cấp quản lí (PMO, giám đốc DA, thành viên đội DA, người sử dụng) cũng là một trong những yếu tố có vai trò quan trọng trong sự thành công của các DA tại VN. Cuối cùng, việc nghiên cứu về QLDA giúp bổ sung các kiến thức nền tảng trong việc thực hiện các DA trong thực tế, cung cấp thêm cho các trường đại học và các tổ chức giáo dục những kiến thức mới cập nhật về QLDA.

<sup>1</sup> PMO (Project Management Office): Văn phòng quản lý dự án.

<sup>2</sup> PMP (Project Management Professional): Chứng chỉ quản lý dự án chuyên nghiệp.

<sup>3</sup> PMI (Project Management Institute): Học viện quản lý dự án của Mỹ.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Duy Thanh (2015), “Mô hình cấu trúc cho sự thành công của dự án hệ thống thông tin”, *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, 18(Q2), tr.108-120.
2. Tổng cục Thống kê (2015), <http://www.gso.gov.vn>
3. Cao, H. T., Swierczek, F. W. (2010), “Critical success factors in project management: implication from Vietnam”, *Asia Pacific Business Review*, 16(4), pp.567-589.
4. International Monetary Fund (2014), *Report for selected countries and subjects*, <http://www.imf.org>
5. Larson, E. W., Gray, C. F. (2014), *Project management: The managerial process*, McGraw-Hill.
6. Project Management Institute (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 5<sup>th</sup> edition*, PMI.
7. Pinto, J. K., Winch, G. (2016). “The unsettling of ‘settled science’: The past and future of the management of projects”, *International Journal of Project Management*, 34(2), pp. 237-245.
8. Project Management Institute (2015), <http://www.pmi.org>
9. Schwindt, C., Zimmermann, J. (2015), *Handbook on Project Management and Scheduling*, Springer.

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 23-10-2015; ngày phản biện đánh giá: 18-01-2016;  
ngày chấp nhận đăng: 21-5-2016)