



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

QUẢN TRỊ ĐIỀU HÀNH DỰ ÁN

CHƯƠNG 8

LẬP KẾ HOẠCH NGUỒN LỰC

Các vấn đề về bố trí nguồn lực

- Các nguồn lực và sự ưu tiên
 - Thời gian của sơ đồ mạng lưới chưa được lên lịch trình cho đến khi nguồn lực được phân bổ.
 - Ngầm định rằng nguồn lực sẽ sẵn có với số lượng theo yêu cầu khi cần.
 - Bổ sung dự án mới cần có đánh giá thực tế về nguồn lực sẵn có và thời gian của dự án.
 - Các ước lượng về chi phí không được coi là ngân sách khi chưa được tính toán cho từng thời kỳ.

Vấn đề về nguồn lực (Tiếp tục)

- Điều hòa nguồn lực (Ổn định nguồn lực)
 - Liên quan tới các nỗ lực để điều chỉnh các nhu cầu nguồn lực khác nhau bằng việc sử dụng thời gian dự trữ (SL) để quản lý việc sử dụng nguồn lực trong điều kiện nguồn lực đầy đủ cho cả vòng đời dự án.
- Lên lịch trình trong điều kiện nguồn lực hạn chế
 - Thời gian của dự án có thể tăng lên bởi việc trì hoãn các thời điểm khởi công muộn của một số công việc khi mà nguồn lực không đủ để đáp ứng nhu cầu lúc cao điểm.

Các hình thức hạn chế trong dự án

- Hạn chế về kỹ thuật hoặc tính logic
 - Các hạn chế liên quan đến trình tự các hoạt động phải diễn ra trong dự án.
- Ràng buộc vật lý
 - Các công việc công thể diễn ra đồng thời hoặc bị ảnh hưởng bởi điều kiện hợp đồng và môi trường.
- Hạn chế nguồn lực
 - Sự không có, thiếu hoặc các mối quan hệ độc nhất và đặc tính của nguồn lực đòi hỏi phải có một trình tự công việc đặc biệt
- Các loại hạn chế về nguồn lực
 - Con người, vật liệu, thiết bị

Phân loại vấn đề trong việc lên lịch trình

- Phân loại vấn đề
 - Sử dụng ma trận ưu tiên để xác định sự án bị hạn chế về thời gian hay nguồn lực.
- Dự án hạn chế về thời gian
 - Phải hoàn thành ở thời điểm xác định.
 - Thời gian cố định, nguồn lực linh động: Yêu cầu bổ sung nguồn lực để đảm bảo dự án đạt tiến độ.
- Dự án hạn chế nguồn lực
 - Là dự án có mức độ nguồn lực không thể vượt hơn.
 - Nguồn lực cố định, thời gian linh hoạt: không đủ nguồn lực sẽ trì hoãn dự án.

Phương pháp phân bổ nguồn lực

- Các giả định về hạn chế
 - Không được chia nhỏ công việc, một khi khởi công thì phải tiếp tục để hoàn thành.
 - Mức độ nguồn lực sử dụng cho một công việc không được thay đổi.
- Các giả định về rủi ro
 - Hoạt động với thời gian dự trữ lớn nhất tạo ra ít rủi ro nhất.
 - Giảm sự linh hoạt không làm tăng rủi ro.
 - Bản chất của công việc (đơn giản hay phức tạp) không làm tăng rủi ro.

Phương pháp phân bổ nguồn lực (tiếp)

- Dự án hạn chế về thời gian
 - Phải hoàn thành ở thời hạn định trước.
 - Yêu cầu việc sử dụng các kỹ thuật san bằng nhu cầu về nguồn lực.
 - Sử dụng thời gian dự trữ dương (trì hoãn các công việc không găng) để quản lý việc sử dụng nguồn lực trong thời gian dự án.
 - Nhu cầu cao điểm về nguồn lực được giảm đi.
 - Các nguồn lực trong cả đời dự án giảm đi.
 - Sự biến động về nhu cầu nguồn lực được giảm thiểu.

Phương pháp phân bổ nguồn lực (tiếp)

- Các dự án hạn chế về nguồn lực
 - Nguồn lực bị giới hạn cả về số lượng và mức độ sẵn có.
 - Các công việc được lên lịch trình dự trên các nguyên tắc ưu tiên sau:
 1. Thời gian dự trữ ít nhất
 2. Thời gian công việc nhỏ nhất
 3. Có số thứ tự công việc nhỏ nhất

Key Terms

Heuristic

Leveling

Planned value (PV)

Resource-constrained projects

Resource smoothing

Splitting

Time-constrained projects

Time-phased budget baseline