Resource Usage Management

Last modified by [Phuc Ngo Hoang](https://wiki.cloud9-solutions.com/xwiki/bin/view/XWiki/phucngo) on 2021/05/03, 22:41

Introduction

Trong hoạt động sản xuất, thực hiện dự án (ở ngử cảnh của chúng ta là dự án phát triển phần mềm) thì việc quản lý và sử dụng hữu hiệu nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất đối với các cấp quản lý: project manager, PMO executive, delivery manager, CEO …

Rõ ràng, mục tiêu lớn nhất trong những Quản lý và sử dụng nguồn nhân lực (Resource Usage Management) có ý nghĩa **lập kế hoạch và tối ưu việc sử dụng nguồn nhân lực** cho các hoạt động kinh doanh trong tương lại gần.

Không những quản lý về số lượng nhân lực cần thiết để phân bổ vào trong dự án sắp tới, mà còn phải điều chỉnh cân bằng tải cho nguồn nhân lực trong bộ phận mình quản lý ở từng giai đoạn: (1) nhân sự không bị quá tải, gây ra tình trạng stress, mất động lực làm việc; (2) hoặc bị dư tải, gây lãng phí, không hiệu quả trong kinh doanh.

Đối với bộ phận bán hàng, việc nắm được thông tin về số lượng nhân lực hiện đang có, và sẳn sàng cho công việc là một trong những thông tin quan trọng để họ đưa quyết định là có nên điều chỉnh lại kế hoạch bán hàng hay không?

Resource Usage Activities

Mặc dù có nhiều cách để quản lý và tối ưu nguồn nhân lực, từ đơn giản đến phức tạp, tuy nhiên những hoạt động trong công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực (Resource Usage Activities) về cơ bản sẽ bao gồm những hoạt động sau:

1. **Create Global Pool of Resources:** Thiết lập danh sách quản trị nguồn nhân lực tổng thể trong tổ chức.
2. **Full Visibility of Resource usage:** Hiển thị trực quan việc phân bổ tài nguyên.
3. **Detailed Project Plan for Resource Usage:** Lập kế hoạch chi tiết phân bổ nhân lực trong dự án.
4. **Monitor and Adjust Resource Usage Indexes:** Theo dõi tình hình có bị dưới tải (Under loading), hoặc quá tải (Over loading) của từng nhân sự và các chỉ số khác liên quan đến việc sử dụng nguồn nhân lực và thực hiện điều chỉnh sao cho tối ưu nhất trong từng giai đoạn.

Resource Usage Indexes

Là những chỉ số có định lượng dùng trong quản lý và điều chỉnh tối ưu việc sử dụng nguồn nhân lực:

* Assigned Amount: Số lượng nhân sự đã được lập kế hoạch để phân bổ vào dự án sắp tới. Bao gồm cả số lượng ngoài Resource Pool của bộ phận mình đang quản lý (tức là có tính luôn cả lực lượng nhân sự thuê ngoài).
* Workable Amount: Số lượng nhân sự đã lập kế hoạch để phân bổ vào dự án sắp tới mà lượng nhân sự này cần thiết để đảm bảo hoàn thành dự án. Chỉ tính các nhân sự trong Resource Pool.
* Billable Amount: Số lượng nhân sự đã lập kế hoạch để phân bổ vào dự án sắp tới mà lượng nhân sự này có tham gia trong việc tạo doanh số trong dự án. Chỉ tính các nhân sự trong Resource Pool.
* Idle Amount: Số lượng nhân sự đang có trong Resource Pool mà chưa được phân bổ vào dự án nào và sẳn sàng nhận việc mới.

**Ví dụ:**

1. Số lượng nhân sự trong bộ phận đang quản lý là 10 người, thì Resource Pool là 10.
2. Khi lập kế hoạch cho những dự án sắp tới, bộ phận hoặc team đó cần số công để hoàn thành dự án là 12 công nhân sự, thì Assigned Amount là 12.
3. Tuy nhiên, do tính chất của những dự án trên và tình hình nhân sự tại khoản thời gian đó, số lượng nhân sự phù hợp, để có thể assign vào làm những dự án này là 9 người, thì Workable Amount là 9.
4. Trong đó, chỉ có bao gồm 1 người là quản lý chung, hỗ trợ kỹ thuật cho những người còn lại, nên thực chất người này chỉ tham gia tạo doanh số cho dự là 0.5 công. Và một người khác chỉ ở trình độ học việc, nên khả năng tham gia tạo doanh số cũng là 0.5 công. Do vậy, chỉ số Billable Amount là 8. Như vậy, bộ phận này phải thuê nhân sự bên ngoài là ít nhất 4 công (8 + 4 = 12).
5. Lúc này, còn lại 1 người chưa được phân công vào dự án nào cả, thì Idle Amount là 1.

Nếu thể hiện ở dạng tỉ lệ (rate), là phép tính phần trăm (%) trên số lượng Resource Pool hiện có.

Theo ví dụ trên, thì:

1. Assigned rate: 120%,
2. Workable rate: 90%
3. Billable rate: 80%
4. Idle rate: 10%

Với kế hoạch sử dụng như trong ví dụ trên, hãy cho ý kiến để tối ưu thêm Workable Amount/Rate của trong thời gian tới trong phần comment của bài này.

Resource Usage Template

Trong tập đoàn của chúng ta, M&C Holdings Group, đã vận dụng những lý thuyết trên và thiết kế một biểu mẫu dùng để quản lý và sử dụng nguồn nhân lực dành cho các vị Trưởng bộ phận, hoặc Giám đốc của Công ty thành viên.

Tên file: [ResourceUsage\_Template.xlsx](https://wiki.cloud9-solutions.com/xwiki/bin/download/Blog/Resource%20Usage%20Management/ResourceUsage_Template.xlsx?rev=1.1)

Loại file: Microsoft Excel phiên bản 2016 trở lên.

Verson hiện tại: 2.1

Mục đích sử dụng

* Managers: nhập liệu và theo dõi các chỉ số Resource Usage Indexes của bộ phận mình quản lý.
* Sales và BOD: Theo dõi tình hình và quản lý nguồn nhân lực của từng đơn vị, bộ phận.

Cấu trúc của file

Có 4 sheets Employees, Assignment, Chart, Data dùng thể thực hiện các hoạt động theo dõi tình hình và quản lý nguồn nhân lực.

* **Employees**: dùng để thiết lập, quản lý onboard/outboard nguồn nhân sự (Resource Pool), hiển thị trực quan tình hình phân bổ tài nguyên, cũng như theo dõi tình hình quá tải, dưới tải của từng nhân sự trong nguồn nhân sự (Resource Pool).
* **Assignment**: dùng để lập kế hoạch chi tiết phân bổ nguồn nhân lực trong dự án.
* **Chart**: Hiển thị trực quan các chỉ số Resource Usage Indexes theo biểu đồ dạng time-series.
* **Data**: dùng để thiết lập các giá trị ban đầu như lịch làm việc ...

**Lưu ý:** Bốn sheet Employees, Assignment, Chart, Data là tiêu chuẩn, không nên chỉnh sửa thêm thông tin khác hoặc đổi tên. Đặc biệt là sheet Chart và Data. Khi có nhu cầu, hãy tạo thêm sheet mới để quản lý riêng.

Cách nhập liệu

Có 4 steps, chia thành 2 phases:

1. **Phase Nhập liệu ban đầu:**
   1. Thiết lập các thông số thời gian
   2. Lập danh sách nhân sự đang quản lý (Resource Pool)
2. **Phase Nhập liệu cho dự án và theo dõi tình hình sử dụng nguồn nhân lực**(Được lặp đi lặp lại trong quá trình theo dỏi Resource Usage):
   1. Nhập Project Plan và Resource Assignment
   2. Theo dõi tình trạng Under-Loading, Over-Loading and Resource Usage Chart

**Phase Nhập liệu ban đầu**

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Thiết lập các thông số về thời gian** |  |
| **Ngày bắt đầu kiểm soát:** Là ngày băt đầu của khoảng thời gian Quản lý nguồn lực.  Khoảng thời gian trong template này là 2 năm (104 tuần).  Vị trí: Cell "G4" Sheet "Employees" |  |
| **Các ngày nghỉ (Holidays):**Danh sách các ngày nghỉ chung (vacation) được dùng khi tính toán số ngày làm việc còn lại trong 1 khoảng thời gian nào đó.  Vị trí: Cell "B3" Sheet "Data". |  |
| **2. Lập danh sách nhân sự (tạo Resource Pool)**  Điền danh sách nhân sự trong đơn vị (Resource Pool).  Điền cho 3 cột: Emp Code, Emp Name, Joined Date. Trường hợp không nhập Joined Date, thì mặc định là Ngày bắt đầu".  Trường hợp nhân viên nghỉ việc, hoặc được điều động sang đơn vị khác, điền "E" trong cell thời gian tương ứng.  Vị trí: Từ Cell "A5" Sheet "Employees". |  |

**Phase Nhập liệu cho dự án và theo dõi tình hình sử dụng nguồn nhân lực**

|  |  |
| --- | --- |
| **3. Nhập Project Plan và Resource Assignment**  Vị trí: Từ Cell "A5" Sheet "Assignment"   1. **ĐIỀN THÔNG TIN DỰ ÁN:**    1. Điền thông tin tóm tắt dự án trên 1 dòng, key là Project Code, điền ở cell của cột Project (A)    2. Project Name: điền trong 3 cell tiếp theo cùng dòng    3. Ở cột Commitment (E), có thể điền số effort mà project team đã cam kết với cấp trên sau internal execution estimation. Thông thường là Effort Objective của dự án. Đơn vị: man-day (MD). 2. **ASSIGN RESOURCE VÀO DỰ ÁN:** Điền thông tin của từng nhân sự được phân bổ vào dự án trong những dòng tiếp theo.    1. Cột Employee Code (B): nhập mã số nhân viên, phải khớp hoàn toàn với Employee Code trong sheet Employees. Đối với nhân sự không nằm trong Resource Pool (đến từ vendors ngoài), có thể điền freestyle ở cột này và cột Emp Name để quản lý thông tin.    2. Cột Effort Type E: Để tính toán và hiển thị chính xác, chỉ điền B, S, N (chữ hoa) cho từng loại effort. như sau: Loại B (Billable): Effort được phân bổ vào dự án và khoảng thời gian được phân bổ có tính vào doanh số dự án. Loại S (Support): Là non-billable effort được phân bổ thêm vào dự án. mà nếu không có thì team không thể hoàn thành khối lượng công việc dự án. Loại N (Non-billable): Cũng là non-billable effort được phân bổ vào dự án, tuy nhiên không ảnh hưởng đến việc hoàn thành khối lượng công việc dự án.    3. Cột Last Effort (G): điền phần effort mà nhân sự đó đã được assigned trong khoảng thời gian trước ngày bắt đầu, đơn vị man-day (MD)    4. Các cột Tuần (từ H trở đi): Điền tỷ lệ phần trăm (i.e., 25%, 50%.., max là 100%) effort phân bổ cho từng nhân sự theo đơn vị tuần. |  |
| **4. Theo dõi tình hình quá tải, dưới tải và biểu đồ Resource Usage Chart**  **Theo dõi tình trạng quá tải, dưới tải và rãnh việc**   * Sau khi điền xong thông tin trong sheet Assignment, chúng ta có thể kiểm tra tình trạng assignment đối với từng nhân sự ở sheet Employees (Resource Pool). Ví dụ: Under-loading (dưới tải), Over-loading (quá tải), Full-loading (đủ tải) hoặc Idle (rãnh việc). Từ đó, tiến hành điều chỉnh lại cho phù hợp. * Over-loading (Quá tải): Cell tương ứng trong bảng Resource Pool sẽ tự động hiển thị màu đỏ cảnh báo ở cột Employee Code và các tuần bị over loading. * Under-loading (Dưới tải): tức là chưa assigned hết 100%, sẽ hiển thị phần trăm được assgined và progress bar màu vàng tương ứng. * Idle (rãnh việc): sẽ hiển thị ô trống. |  |
| **Theo dõi biểu đồ Resource Usage Indexes:**   * Report date: Nhập ngày report vào cell B2, hoặc có thể dùng công thức =TODAY(), để luôn hiển thị ngày hiện tại khi mở file. * Unit (optional): Tên đơn vị báo cáo, nhập vào cell E2   **Cách đọc Resource Usage Chart (theo ví dụ ở graph bên)**   * Từ Feb 17 đến Mar 30:   + Rãnh việc do Billable và Workable còn thấp hơn Resource Pool một khoảng xa. --> Cần thêm việc để assignment. * Từ Mar 30 đến May 25:   + Rãnh việc như trên, nhưng có dùng thêm nhân sự ngoài Resource Pool (line màu xanh dương xuất hiện và 1 phần nằm ở quá khứ khi giả sử Report Date là ngày hiện tại) --> Cần thêm việc để assignment, và xem lại lý do thuê thêm nhân sự bên ngoài. * Từ Jun 01 đến July 06:   + Assign gần đủ nhân sự trong Resource Pool, và cần phải thuê bổ sung nhân sự vào Resource Pool hoặc thuê từ vendors ngoài --> Không thể thêm việc mới tại thời điểm này, và có rủi ro về nhân sự, ví dụ: bị ốm đau, hoặc không thể làm việc được. |  |