

Nghiên cứu công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLDA Đầu tư xây dựng huyện Phú Hòa, tỉnh Phú Yên giai đoạn 2015-2019 và đề xuất đối với quản lý các dự án hiện nay tại Ban

Investigation of construction schedule management at Project Management Board, Phu Hoa District, Phu Yen Province from 2015 to 2019 and recommendations for present projects

> **TS PHẠM ĐĂNG KHOA¹, THS PHAN VĂN SANH²**

¹Khoa Kỹ thuật công trình, Phân hiệu Đà Nẵng, Trường Đại học Xây dựng Miền Trung

Email: phamdangkhoa@muce.edu.vn

²BQLDA Đầu tư xây dựng huyện Phú Hòa, tỉnh Phú Yên

Email: sanhktht1978py@gmail.com

TÓM TẮT

Phú Hòa là một huyện lớn của Tỉnh Phú Yên. Trong những năm gần đây, Phú Hòa được Nhà nước đầu tư tương đối lớn trong lĩnh vực xây dựng. Từ năm 2015 đến 2019, nhiều dự án đã được thực hiện và quản lý bởi Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng của Huyện. Tuy nhiên, trong giai đoạn này, một số dự án đã bị chậm tiến độ, ảnh hưởng tới mục tiêu của dự án. Hệ thống quản lý của Ban cho tới nay cũng không có gì thay đổi. Xuất phát từ thực tế đó, nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản lý các dự án đầu tư xây dựng vốn ngân sách của Huyện hiện nay, nghiên cứu công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng tại các dự án của Ban trong giai đoạn trên là cần thiết. Bài báo đánh giá tình hình tiến độ và quản lý tiến độ thi công xây dựng tại một số dự án đầu tư xây dựng vốn ngân sách từ 2015 tới 2019 của Huyện, từ đó chỉ ra bất cập về quy trình quản lý và các vấn đề khác tại Ban. Cuối cùng, căn cứ vào vai trò, trách nhiệm và mối liên hệ các thành phần tham gia quản lý quá trình xây dựng, một quy trình quản lý cải tiến và các đề xuất được đưa ra cho công tác quản lý tiến độ các dự án của Ban hiện nay.

Từ khóa: Quản lý tiến độ; Dự án đầu tư xây dựng; Vốn ngân sách; Huyện Phú Hòa, Tỉnh Phú Yên.

ABSTRACT

Phu Hoa is known as a relatively big and developing district of Phu Yen province, a central region of Viet Nam. In recent years, it has been received huge investment from Government in infrastructure construction field. From 2015 to 2019, a number of construction projects implemented successfully by Phu Hoa Project Management Board and then people's life there has been also improved gradually. However, in this period, some construction projects were not reached schedules as intended, and economical and political goals of the investment therefore were not obtained. Hence, the purpose of this research is to investigate the schedule management of these construction projects in order to point out inappropriate management process and other issues at Phu Hoa Project Management Board. Finally, based on analyses of the relations, roles and responsibilities of project parties, recommendations then are shown at the conclusion just to improve schedule management efficiency of present Government budget construction projects at Phu Hoa Project Management Board.

Keyword: Schedule management; Construction project; Government budget; Phu Hoa district; Phu Yen province.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Quản lý tiến độ là một trong những nội dung không thể thiếu được trong quản lý dự án (QLDA) nói chung và quản lý dự án đầu tư xây dựng (DAĐTĐXD) nói riêng, đặc biệt trong giai đoạn thi công xây dựng, góp phần đảm bảo các tiêu chí về chất lượng công trình và chi phí đầu tư. Đối với các DАĐTĐXD vốn ngân sách, quản lý tiến độ giai đoạn thi công xây dựng lại càng trở nên quan trọng để công trình có thể được đưa vào sử dụng đúng thời điểm đã đề ra, dự án được vận hành theo đúng các mục tiêu về kinh tế, chính trị và xã hội. Đây cũng là một nhiệm vụ quan trọng tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng (BQLDAĐTĐXD) Huyện Phú Hòa, Tỉnh Phú Yên [1].

Phú Hòa là huyện nằm ở trung tâm Tỉnh Phú Yên, giáp ranh với Thành phố Tuy Hòa về phía Đông, là cửa ngõ giao thông đi Tỉnh Gia Lai. Theo quy hoạch đô thị của Tỉnh Phú Yên, Huyện Phú Hòa trong thời gian tới sẽ là trung tâm văn hóa, du lịch, dịch vụ và kinh tế, đóng vai trò quan trọng cho sự phát triển kinh tế - xã hội của Tỉnh. Trong những năm gần đây, Huyện được Nhà nước đầu tư tương đối mạnh mẽ, nhiều DАĐTĐXD đã và đang được thực hiện, nhiều công trình mới mọc lên đáp ứng nhu cầu cuộc sống dân sinh như trường học, bệnh viện, chợ, trung tâm văn hóa thể thao, các công trình hạ tầng kỹ thuật...v.v.

Để quản lý các dự án đó, Ủy ban nhân dân (UBND) Huyện Phú Hòa đã thành lập BQLDAĐTĐXD của Huyện. Ban được phép hoạt động dưới hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện các dự án do Chủ tịch UBND Huyện Phú Hòa ủy quyền để thay mặt và giúp chủ đầu tư - UBND Huyện Phú Hòa - quản lý và điều hành thực hiện các DАĐTĐXD theo quy định pháp luật và của địa phương.

Trong giai đoạn 2015-2019, công tác quản lý các DАĐTĐXD vốn ngân sách tại Ban đã đạt được nhiều kết quả khả quan, nhiều dự án đã đạt được các mục tiêu đã đề ra về chất lượng, tiến độ và an toàn lao động, mang lại hiệu quả kinh tế - xã hội nhất định. Tuy nhiên, do nhiều yếu tố chủ quan và khách quan từ yếu tố con người, quy trình quản lý, cơ chế chính sách, công tác điều phối, kiểm tra, kiểm soát dự án, ...v.v., tại Ban đã và đang tồn tại một số hạn chế trong công tác QLDA, đặc biệt là trong công tác quản lý tiến độ giai đoạn thi công xây dựng công trình dẫn tới nhiều dự án bị chậm tiến độ, từ đó không những làm giảm hiệu quả của dự án mà còn gây ra hiện tượng thất thoát, lãng phí vốn đầu tư xây dựng, ảnh hưởng chung tới sự nghiệp phát triển kinh tế, xã hội của Tỉnh.

Một số nghiên cứu của các tác giả đi trước về công tác quản lý tiến độ DАĐTĐXD như trong luận văn thạc sỹ của tác giả Vũ Tiến Hưng [2], Trần Sinh Trai [3], và Ngô Văn Quân [4]. Các nghiên cứu trên đã vẽ nên bức tranh tổng thể và giải quyết một số vấn đề tồn tại về công tác quản lý tiến độ khi thực hiện các DАĐTĐXD tại công trình thủy điện Iagrai 3 - Gia Lai, tại BQLDAĐTĐXD Thành phố Ninh Bình, và tại Ban QLDA thiết chế công đoàn, Tổng liên đoàn lao động Việt Nam.

Liên quan đến công tác quản lý tiến độ DАĐTĐXD, có thể kể đến nghiên cứu của Lê Trọng Tùng [5] về ảnh hưởng của các yếu tố tổ chức quản lý đến tiến độ thực hiện DАĐTĐXD cơ sở hạ tầng giao thông đường bộ tại Việt Nam. Kết quả của nghiên cứu này cho thấy mô hình mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức quản lý đến quản lý tiến độ thực hiện DАĐTĐXD gồm lập kế hoạch và tổ chức thực hiện.

Tuy nhiên, nhận thấy những nội dung nghiên cứu ở trên đều tập trung ở các ban quản lý với các đặc thù hoặc ở những góc độ riêng, và hiện chưa có nghiên cứu nào của các tác giả đi trước về chủ đề quản lý tiến độ khi thực hiện các DАĐTĐXD vốn ngân sách tại BQLDAĐTĐXD Huyện Phú Hòa, Tỉnh Phú Yên. Do đó, thực hiện nghiên cứu tìm ra những hạn chế cùng những nguyên nhân đi kèm để có thể đề ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác

quản lý tiến độ các DАĐTĐXD vốn ngân sách tại BQLDAĐTĐXD Huyện Phú Hòa, Tỉnh Phú Yên cho giai đoạn hiện nay là cần thiết.

Sở dĩ giai đoạn 2015-2019 được các tác giả lựa chọn nghiên cứu là do thời trong khoảng thời gian này, vấn đề chậm tiến độ và quản lý tiến độ các DАĐTĐXD vốn ngân sách tại Ban rất "nổi cộm", nếu không giải quyết sẽ ảnh hưởng lớn tới các dự án hiện nay (khi hệ thống quản lý tại Ban, cơ chế chính sách, điều kiện kinh tế-xã hội...v.v. cho tới năm 2022 hầu như không thay đổi; các dự án ở giai đoạn này cho tới nay mới có các số liệu báo cáo cuối cùng).

Các DАĐTĐXD nguồn vốn ngân sách giai đoạn 2015-2019 của Huyện bị chậm tiến độ là khá nhiều và do nhiều nguyên nhân khác nhau như do nguồn vốn cấp chậm, do công tác giải phóng mặt bằng gặp nhiều khó khăn,...v.v. Tuy nhiên, giới hạn của nghiên cứu này tập trung vào những dự án được cấp vốn đúng thời gian nhưng bị chậm tiến độ trong giai đoạn thi công xây dựng.

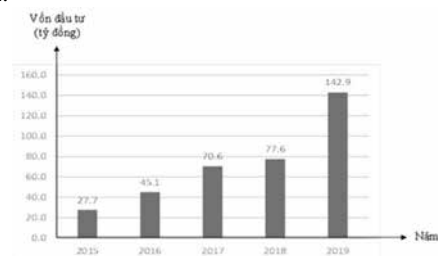
2. KẾT QUẢ KHẢO SÁT VÀ NGHIÊN CỨU

2.1. Tình hình đầu tư và tiến độ thi công xây dựng tại các DАĐTĐXD vốn ngân sách của Huyện Phú Hòa giai đoạn 2015-2019 [6]

2.1.1. Tình hình đầu tư tại các dự án DАĐTĐXD vốn ngân sách của Huyện Phú Hòa giai đoạn 2015-2019

Từ năm 2015 đến 2019, nguồn vốn ngân sách đầu tư xây dựng tại Huyện Phú Hòa ngày càng tăng, năm sau cao hơn năm trước (**Hình 1**). Nhiều dự án đã hoàn thành và các công trình đã được đưa vào sử dụng, phát huy hiệu quả, tạo động lực cho sự ổn định và phát triển kinh tế-xã hội, cải thiện đời sống về vật chất và tinh thần cho nhân dân. Với tình hình đầu tư như vậy, BQLDAĐTĐXD của Huyện đã phải nỗ lực rất lớn để đảm bảo chất lượng thi công và đáp ứng tiến độ thi công theo các hợp đồng đã ký kết.

Thông tin về một số DАĐTĐXD vốn ngân sách tiêu biểu từ năm 2015 đến 2019 được chỉ ra trong **Bảng 1**. Các công trình xây dựng tại Huyện Phú Hòa do BQLDAĐTĐXD Huyện làm chủ đầu tư chủ yếu thuộc dự án nhóm C, đa số là loại công trình dân dụng, công trình hạ tầng kỹ thuật và công trình giao thông với quy mô nhỏ và vừa nhưng đa dạng về loại công trình. Nguồn vốn đầu tư là ngân sách Nhà nước do UBND Tỉnh Phú Yên phối hợp với UBND Huyện Phú Hòa điều phối, trong đó một số dự án có thời gian thực hiện kéo dài nhiều năm.



Hình 1. Nguồn vốn ngân sách đầu tư xây dựng tại Huyện Phú Hòa giai đoạn 2015-2019. Đặc điểm các DАĐTĐXD vốn ngân sách do Ban đã quản lý đều yêu cầu tính đồng bộ cao với các dự án, công trình cơ sở hạ tầng kỹ thuật trong khu vực Huyện Phú Hòa nói riêng và Tỉnh Phú Yên nói chung. Các công trình xây dựng trên địa bàn Huyện chủ yếu là các công trình dân dụng với công năng chủ yếu là cơ quan, trụ sở làm việc, các cơ sở đào tạo, các trung tâm y tế, giáo dục, trường học, bệnh viện. Ngoài ra còn có một số công trình xây dựng khác như công trình đường giao thông, thủy lợi, kè, cống,...v.v. Mục đích đầu tư xây dựng các công trình trên chủ yếu nhằm phục vụ lợi ích chung, lợi ích công cộng và không kinh doanh. Ngoài ra, một số công trình còn mang tính chất tôn giáo, sắc tộc, tín ngưỡng đòi hỏi yếu tố khẩn trương. Các dự án do BQLDAĐTĐXD Huyện làm chủ đầu tư đa số là

các dự án khởi công xây dựng mới, chiếm hơn 95%, còn lại các công trình cải tạo, sửa chữa chiếm khoảng 5%.

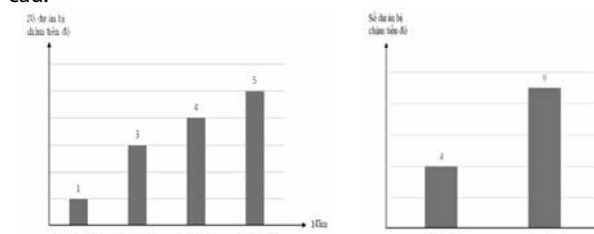
Bảng 1. Một số dự án đầu tư xây dựng vốn ngân sách tiêu biểu tại Huyện Phú Hòa từ năm 2015 đến 2019

STT	Tên dự án	Tổng mức đầu tư (tỷ đồng)	Giai đoạn
1	Đường nội thị Thị trấn Huyện Phú Hòa G43-G39.	3,497	4/2015 - 7/2016
2	Mở rộng trụ sở UBND Huyện.	4,094	6/2015 -11/2015
3	Bể bơi Trường tiểu học Hòa Thắng 1.	1,225	3/2016 -6/2016
4	Đài truyền thanh truyền hình Huyện.	2,660	4/2016 -9/2016
5	Nâng cấp mở rộng Chợ Phong Niên.	8,525	6/2016 – 10/2016
6	Đường ĐH 30.	3,516	02/2017 -5/2017
7	Trường Tiểu học Hòa Định Tây 1	4,348	5/2017 - 02/2018
8	Trường Mầm non Hòa Quang Bắc.	3,564	8/2017 - 4/2018
9	Nghĩa Trang Huyện Phú Hòa.	15,621	8/2018-02/2019
10	Tu bổ, tôn tạo di tích lịch sử Mộ và Đền thờ Lương Văn Chánh.	3,878	6/2018 – 01/2019
11	Đường nội thị Thị trấn Huyện Phú Hòa G45-G16.	6,021	6/2018 - 9/2019
12	Khép kín khu dân cư phía tây dọc đường ĐH 25.	5,494	10/2018-01/2019
13	Mở rộng Trường Tiểu học Hòa An 2.	19,781	01/2019-6/2019
14	Đường vào Cụm công nghiệp Thị trấn Phú Hòa (giai đoạn 1).	14,482	02/2019-6/2019

2.1.2. Tiến độ thi công xây dựng tại các DAĐTXD vốn ngân sách tại Huyện Phú Hòa giai đoạn 2015-2019

Trong giai đoạn 2015-2019, nói chung, các DAĐTXD vốn ngân sách tại Huyện đã được triển khai và hoàn thành đúng tiến độ đề ra, tuy nhiên cũng có nhiều dự án đã bị chậm tiến độ. **Hình 2** và **Hình 3** cho thấy tình hình chậm tiến độ thi công thực hiện các DAĐTXD tại Huyện Phú Hòa trong giai đoạn này. **Hình 4** chỉ ra 9 dự án điển hình bị chậm tiến độ thi công xây dựng. Để dễ dàng nhận thấy trong giai đoạn 2015 - 2019, số DAĐTXD tại Huyện Phú Hòa bị chậm tiến độ ngày càng tăng, thời gian chậm kéo dài từ 1 đến 4 tháng.

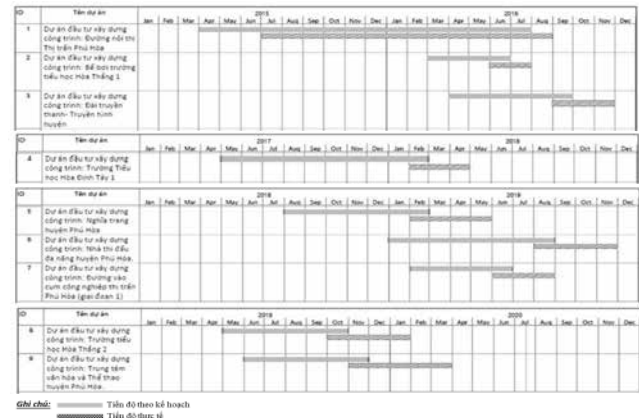
Đặc biệt, **Hình 4** còn cho thấy một số dự án bị lùi thời gian bắt đầu thực hiện cũng như lùi thời hạn bàn giao, đồng thời tổng thời gian thực hiện dự án cũng đã bị rút ngắn so với kế hoạch. Tuy vậy, do đặc thù từng dự án và nỗ lực trong công tác quản lý nên chất lượng công trình vẫn đảm bảo, chỉ có tiến độ không đạt mức yêu cầu.



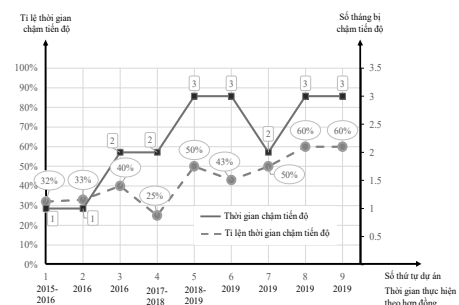
Hình 2. Số lượng DAĐTXD bị chậm tiến độ theo năm.

Hình 3. Số lượng DAĐTXD bị chậm tiến độ theo giai đoạn.

Hình 5 là biểu đồ tổng hợp thời gian chậm tiến độ theo tháng và tỉ lệ thời gian chậm tiến độ so với hợp đồng đã ký kết của các DAĐTXD vốn ngân sách tại Huyện từ năm 2015 đến 2019. Nhận thấy ngay từ năm 2015 - 2016, tỉ lệ các dự án chậm tiến độ theo thời gian từ 32% - 40%. Từ năm 2017 - 2019, tỉ lệ thời gian chậm tiến độ các dự án ngày càng cao và tập trung nhiều vào năm 2018 - 2019.



Hình 4. Tình hình tiến độ thực hiện 9 dự án điển hình giai đoạn 2015-2019.

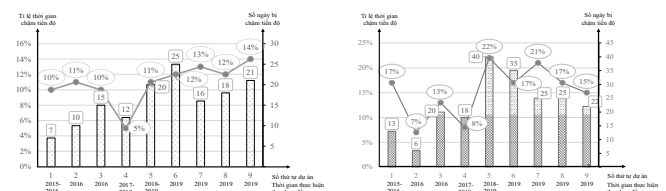


Hình 5. Biểu đồ mô tả thời gian và tỉ lệ thời gian chậm tiến độ 9 dự án tiêu biểu trong **Hình 4**.

Nếu xét theo các giai đoạn thực hiện xây dựng từ phần ngầm, phần thô đến phần hoàn thiện thì tình hình chậm tiến độ xây dựng trong các giai đoạn này được thể hiện trong **Hình 6**, **Hình 7** và **Hình 8**.

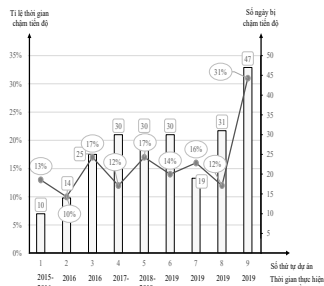
Hình 6 mô tả biểu đồ thời gian và tỉ lệ thời gian chậm tiến độ giai đoạn thi công phần ngầm các dự án từ năm 2015 tới 2019. Có thể nhận thấy trong giai đoạn này, các dự án đều có xu hướng chậm tiến độ thi công, tuy nhiên tỉ lệ chậm tiến độ giảm từ năm 2015 đến năm 2017 và 2018 nhưng sau đó tỉ lệ chậm tiến độ ngày càng tăng, trong đó các dự án thực hiện năm 2018 và 2019 có tỉ lệ chậm tiến độ lớn nhất. Số ngày bị chậm tiến độ các dự án giai đoạn này cũng nhiều nhất.

Hình 7 mô tả biểu đồ thời gian và tỉ lệ thời gian chậm tiến độ giai đoạn thi công phần thô các dự án từ năm 2015 đến 2019. Nhìn vào biểu đồ, ta thấy trong giai đoạn thi công này, các dự án đều có xu hướng chậm tiến độ thi công, tuy nhiên tỉ lệ chậm tiến độ tăng từ năm 2015 đến năm 2017 và 2018 nhưng sau đó tỉ lệ chậm tiến độ ngày càng giảm, trong đó các dự án thực hiện năm 2018 và 2019 là có tỉ lệ chậm tiến độ lớn nhất. Số ngày bị chậm tiến độ các dự án giai đoạn này cũng nhiều nhất.



Hình 6. Thời gian và tỉ lệ thời gian chậm tiến độ xây dựng giai đoạn thi công phần ngầm 9 dự án tiêu biểu trong **Hình 4**.

Hình 7. Thời gian và tỉ lệ thời gian chậm tiến độ xây dựng giai đoạn thi công phần thô 9 dự án tiêu biểu trong **Hình 4**.



Hình 8. Thời gian và tỷ lệ thời gian chậm tiến độ xây dựng giai đoạn thi công phần hoàn thiện 9 dự án tiêu biểu trong Hình 4

Hình 8 cho thấy biểu đồ thời gian và tỷ lệ thời gian chậm tiến độ giai đoạn hoàn thiện các dự án từ năm 2015 đến 2019. Biểu đồ cho thấy trong giai đoạn này, các dự án đều có xu hướng chậm tiến độ thi công, tuy nhiên tỷ lệ chậm tiến độ tăng từ năm 2015 đến năm 2017 và 2018 nhưng sau đó tỷ lệ chậm tiến độ ngày càng tăng, trong đó các dự án thực hiện năm 2018 và 2019 là có tỷ lệ chậm tiến độ lớn nhất. Số ngày bị chậm tiến độ các dự án giai đoạn này cũng nhiều nhất.

Các khâu trong quá thực thực hiện và triển khai dẫn tới chậm tiến độ dự án được thể hiện trong **Hình 9**, qua đó nhận thấy các khâu bị chậm trễ tiến độ là khảo sát thiết kế, tổ chức đấu thầu, giải phóng mặt bằng và đặc biệt là khâu thi công với số lượng các dự án và tỷ lệ chậm tiến độ là lớn nhất.

Từ “bức tranh” tổng thể ở trên, rõ ràng là cần thiết phải xem xét thực trạng công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng tại các DAĐTXD vốn ngân sách của Huyện Phú Hòa để có thể tìm ra những bất cập, nguyên nhân và đưa ra giải pháp nhằm giúp cho Ban có thể nâng cao hiệu quả công tác QLDA trong giai đoạn hiện nay.

2.2. Công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng của BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa

Công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng tại các DAĐTXD của Huyện có nhiều nội dung, tuy nhiên, trong nghiên cứu này, các tác giả tập trung phân tích các nội dung liên quan tới quy trình quản lý tiến độ và công tác báo cáo trong quản lý tiến độ tại Ban.

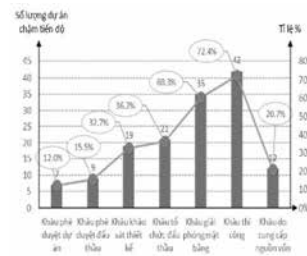
2.2.1. Đặc điểm chung về công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng tại các DAĐTXD vốn ngân sách tại Ban

Tiến độ giai đoạn thi công xây dựng là cụ thể hóa toàn bộ kế hoạch thực hiện các hạng mục công việc xây dựng công trình tỉ lệ với lịch thời gian trong giai đoạn triển khai thực hiện dự án [7, 8].

Trong quản lý tiến độ thi công xây dựng công trình, yếu tố quan trọng và bắt buộc đó là kiểm soát thời gian thực hiện công việc. Việc kéo dài hay rút ngắn tiến độ phụ thuộc vào công nghệ xây dựng, năng lực con người, thiết bị, vật tư, vật liệu,...v.v của nhà thầu thi công, khi nguồn vốn của dự án đã được đáp ứng [9, 10]. Bản chất của tiến độ thi công xây dựng là kế hoạch thi công theo lịch thời gian, theo khối lượng, chất lượng và hạng mục công việc đã ký kết trong hợp đồng xây lắp giữa BQLDAĐTXD Huyện và các nhà thầu thi công. Tiến độ thể hiện chuỗi liên kết logic các công việc theo trình tự phụ thuộc vào đặc thù của các công tác xây dựng. Bất kỳ sự chậm trễ nào trong công việc nào đó đều gây ra các tác động có thể tích lũy thành hiệu ứng dây chuyền và từ đó quá trình thực hiện dự án rất dễ bị mất kiểm soát tiến độ.

2.2.2. Quy trình quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa

Để quản lý tốt tiến độ giai đoạn thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa, việc suy xét và đánh giá quy trình quản lý tiến độ là không thể thiếu được để đề xuất, điều chỉnh nhằm nâng cao hiệu quả công tác này.



Hình 9. Thống kê số lượng dự án chậm tiến độ và tỷ lệ các khâu bị chậm tiến độ các dự án.

Quy trình quản lý tiến độ giai đoạn thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa từ 2015 đến 2019 và cho đến nay (năm 2022) được thể hiện ở sơ đồ khối như trong **Hình 10**.

Theo sơ đồ khối này, nhận thấy quy trình quản lý tiến độ giai đoạn thực hiện DAĐTXD được phân theo chu kỳ hàng tuần. Đầu tiên, tiến độ kế hoạch được nhà thầu lập, sau đó tiến độ này đồng thời được nhóm tư vấn giám sát (TVGS) của Ban kiểm tra và nhà thầu triển khai thành tiến độ tuần. Nhóm TVGS kiểm tra tiến độ tuần, nếu đạt các tiêu chí đề ra (thời gian, khối lượng, tài nguyên,...v.v.) thì các công việc được triển khai thực hiện theo tiến độ tuần đó, đồng thời nhóm TVGS cũng giám sát tiến độ tuần này. Trong quá trình giám sát, nếu quá trình thi công được thực hiện đúng tiến độ hoặc có điều kiện thuận lợi thì nhóm TVGS có thể cùng các nhà thầu tìm giải pháp rút ngắn tiến độ. Ngược lại, nếu không đúng tiến độ đã đề ra (có phát sinh phải xử lý), nhóm TVGS sẽ tổ chức họp với các nhà thầu và các bên liên quan (tư vấn thiết kế, nhà thầu,...v.v.) để tìm ra nguyên nhân và thống nhất biện pháp khắc phục đưa tiến độ về mục tiêu ban đầu. Các nội dung này được báo cáo chủ đầu tư và đưa vào tiến độ tuần tiếp theo.



Hình 10. Quy trình quản lý tiến độ tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa giai đoạn 2015-2019 và hiện nay.

Theo quy trình này, có thể thấy tiến độ triển khai thực hiện dự án được quản lý khá sát sao theo từng tuần với đầy đủ các bên liên quan. Tuy nhiên, việc triển khai đồng thời tiến độ kế hoạch cho nhà thầu và nhóm TVGS của Ban là chưa hợp lý vì tiến độ kế hoạch này chưa được nhóm TVGS xem xét và phê duyệt mà nhà thầu đã triển khai ra tiến độ tuần. Trong quá trình triển khai thực hiện, nếu có vấn đề gì cần sửa chữa, điều chỉnh ở tiến độ kế hoạch thì tiến độ tuần cũng phải chỉnh sửa theo dẫn tới mất nhiều thời gian và cũng là kéo dài thời gian thi công xây dựng. Theo các tác giả, tiến độ kế hoạch phải được nhóm TVGS duyệt trước khi nhà thầu triển khai lập tiến độ tuần. Sau khi lập tiến độ tuần xong thì nhóm TVGS phải lại duyệt lại lần nữa. Các nội dung đề xuất này sẽ được tổng hợp ở Mục 3.1.

2.2.3. Công tác Báo cáo trong quản lý tiến độ

Tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa, Báo cáo là một trong những công cụ hữu hiệu để thu thập thông tin trong quá trình theo dõi tiến độ thực hiện dự án, thi công xây dựng. Các dự án mà Ban được giao đều là các dự án thuộc sự quản lý, quyết định đầu tư của UBND Tỉnh Phú Yên và UBND Huyện Phú Hòa. Vì vậy, nội dung Báo cáo, mức độ chi tiết của Báo cáo và tần suất Báo cáo của Ban tới các đơn vị chủ quản và các đơn vị liên quan cấp trên theo cấp quản lý được xây dựng khác nhau.

Nội dung của các Báo cáo phản ánh được tình hình thi công xây dựng so với kế hoạch đã được phê duyệt, biểu diễn của các tiến độ của các công việc đang diễn ra, các biến động của môi trường xung quanh

liên quan đến quá trình thực hiện dự án,...v.v. Tuy nhiên, ở BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa, thông tin trong Báo cáo chủ yếu diễn giải bằng lời, ít sử dụng biểu đồ thống kê, phân tích dữ liệu. Đặc biệt với cấp quản lý thấp hơn, tần suất Báo cáo cao, cần nhiều thông tin chi tiết nên Báo cáo có dung lượng càng ngày càng lớn làm cản trở thành viên nhóm dự án trong việc tìm ra các thông tin chi tiết mà họ cần. Cách thức thu thập thông tin phục vụ cho công tác làm Báo cáo chưa tốt là một cản trở làm giảm hiệu quả các Báo cáo.

Tại Ban, công tác ghi chép số liệu, cập nhập thông tin để phục vụ cho công tác Báo cáo tại Ban còn sơ sài, chưa thống nhất. Nhật ký giám sát còn thiếu thông tin, chưa đảm bảo tính logic về thông tin giữa các báo cáo tuần và nhật ký theo dõi tại hiện trường nên dẫn tới một số thông tin bị sai lệch so với hồ sơ được duyệt.

Công tác lưu trữ hồ sơ giám sát cũng chưa được coi trọng. Đây là lý do dẫn tới việc truyền tải thông tin đến cấp có thẩm quyền bị chậm, từ đó dẫn tới việc ra các quyết định cũng chậm theo và ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án nói chung.

Trong thực tế, còn một số yếu tố khác trong quy trình quản lý nêu trên cũng ảnh hưởng đến tiến độ thi công xây dựng, tuy nhiên do giới hạn của bài báo nên nghiên cứu về các yếu tố này sẽ được trình bày trong bài báo sau.

2.3. Phân tích nguyên nhân các bất cập trong quy trình và thực hiện quy trình quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa

Sau khi suy xét tổng thể về BQLDAĐTXD từ yếu tố tổ chức nhân sự, năng lực cán bộ, đặc thù công việc,...v.v., nhận thấy các bất cập trong quy trình và thực hiện quy trình quản lý tiến độ thi công xây dựng tại Ban có thể xuất phát từ một số nguyên nhân sau:

- Biên chế của Ban từ 2016 tới 2019 và hiện nay (2022) chỉ có 10 người, trong đó bộ phận kỹ thuật chỉ có 03 kỹ sư Ngành Xây dựng và 02 kỹ sư Ngành Cầu đường. Đây là bộ phận giúp việc cho lãnh đạo Ban về công tác quản lý chất lượng, khối lượng, tiến độ các dự án, đảm bảo đúng điều lệ quản lý đầu tư xây dựng và điều lệ giám sát kỹ thuật của chủ đầu tư. Với số người ít như vậy, năng lực, kiến thức và kinh nghiệm còn hạn chế trong khi dự án nhiều, triển khai cùng lúc ở các giai đoạn và kéo dài nhiều năm nên đã không kiểm soát hết được các nội dung trong quá trình thẩm định, kiểm tra, theo dõi tiến độ của nhà thầu.

- Tiến độ thi công xây dựng chủ yếu được các nhà thầu lập theo phương pháp sơ đồ ngang, trình tự và mối liên hệ giữa các công việc có lúc không logic (công việc trước, công việc sau), thời điểm bắt đầu, kết thúc, thời gian thực hiện, gián đoạn giữa các công việc chưa hợp lý (lúc quá dài, lúc quá ngắn),...v.v.. Đặc biệt, ở các tiến độ này, khó nhận ra được các công việc căng, sự kiện căng, do đó không có kế hoạch tập trung nhân lực, vật lực, tài nguyên và tiền vốn vào những công việc và thời điểm quan trọng mang tính quyết định tới tiến độ thi công.

- Các dự án đầu tư xây dựng do Ban thực hiện về đa số là đặc thù, các dự án bị chậm tiến độ chủ yếu ở nhóm các dự án mang tính chất cấp bách nên thường yêu cầu gấp rút về tiến độ, từ đó khó kiểm soát được tiến độ.

- Chế độ đãi ngộ, đào tạo kiến thức chuyên môn của Ban đối với các cán bộ còn chưa phù hợp làm ảnh hưởng tới chất lượng quản lý tiến độ thực hiện dự án.

- Trang thiết bị cũng như cơ sở vật chất cần thiết cho công tác quản lý tiến độ dự án còn chưa được chú trọng như máy vi tính, phần mềm quản lý, phần mềm ứng dụng phục vụ công tác quản lý tiến độ...v.v.

Việc phân tích và tìm ra các nguyên nhân ở trên sẽ góp phần đưa ra giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng của BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa, Tỉnh Phú Yên trong giai đoạn hiện nay.

3. ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ THI CÔNG XÂY DỰNG TẠI BQLDAĐTXD HUYỆN PHÚ HÒA

Căn cứ vào các bất cập trong công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa giai đoạn 2015-2019 cũng như từ những nguyên nhân đã phân tích được, trong phần này, các tác giả sẽ đề xuất một số giải pháp khắc phục những bất cập đó nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý tiến độ các DAĐTXD vốn ngân sách của Huyện Phú Hòa hiện nay.

Trong phạm vi của bài báo này, các tác giả sẽ đề xuất về:

- Quy trình quản lý tiến độ cải tiến giai đoạn thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa.

- Giải pháp về yếu tố con người trong quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa.

- Giải pháp về hệ thống trang thiết bị, kỹ thuật phục vụ quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa.

3.1. Đề xuất Quy trình quản lý tiến độ cải tiến giai đoạn thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa

Quy trình quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD Huyện Phú Hòa giai đoạn 2015-2019 đã được phân tích và thể hiện ở Hình 10. Các bất cập chủ yếu trong quy trình này là công tác phê duyệt và kiểm soát tiến độ chưa hợp lý. Căn cứ vào mối quan hệ và các quy định về vai trò, quyền hạn và trách nhiệm các chủ thể tại Ban trong quá trình thi công và thực hiện DAĐTXD [1, 11, 12, 13], các tác giả đề xuất một quy trình cải tiến và được thể hiện trong Hình 11.



Hình 11. Quy trình cải tiến về quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLDAĐTXD huyện Phú Hòa.

Theo quy trình đề xuất này, nhóm TVGS có vai trò chính trong việc phê duyệt không những tiến độ kế hoạch mà còn tiến độ hàng tuần của nhà thầu chính. Nếu tiến độ kế hoạch chưa đạt các yêu cầu để ra thì nhà thầu chính phải sửa lại cho đến khi đạt yêu cầu thì mới chuyển sang lập tiến độ tuần. Sau khi được nhóm TVGS duyệt, nhà thầu sẽ triển khai tiến độ tuần. Nhóm cán bộ kỹ thuật, kỹ sư của các nhà thầu là những người theo dõi và kiểm tra tiến độ này. Song song với đó, nhóm TVGS cũng theo dõi và kiểm soát tiến độ tuần. Nếu tiến độ tuần được thực hiện đúng, trong quá trình thi công xuất hiện những thuận lợi, không phát sinh vấn đề gì thì các bên hoàn toàn có điều kiện đảm bảo hoặc rút ngắn tiến độ. Còn nếu tiến độ tuần nào đó có các vấn đề như trục trặc, sự cố hay phát sinh thì ngay từ lúc xuất hiện vấn đề, các bên sẽ họp lại ngay (có thể bao gồm cả đại diện chủ đầu tư) để tìm nguyên nhân, đưa ra giải pháp khắc phục và đưa tiến độ kế hoạch về mục tiêu ban đầu hoặc phải dẫn tiến độ

pháp lệnh. Tiến độ tuần như vậy tạo thành chu kỳ khép kín và được áp dụng cho các tuần tiếp theo, và cuối cùng, tiến độ của dự án đã đạt mục tiêu như đã được duyệt.

3.2. Đề xuất giải pháp về yếu tố con người trong quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLĐAĐTXD Huyện Phú Hòa

Yếu tố con người trong quản lý tiến độ dự án là rất quan trọng và quyết định tới sự thành bại của dự án nói chung [14] và tại BQLĐAĐTXD Huyện Phú Hòa nói riêng.

Công tác bồi dưỡng, huấn luyện cán bộ QLDA nhằm vào hai đối tượng là cán bộ mới được tuyển dụng và cán bộ hiện có của Ban thông qua hình thức hướng dẫn và truyền thụ để họ được nâng cao thái độ, kiến thức, kỹ năng và trách nhiệm, từ đó đạt được yêu cầu đề ra. Trước tiên là bồi dưỡng kiến thức tổng hợp giúp cho người cán bộ có được những kiến thức cần thiết để trở thành cán bộ QLDA. Họ cũng phải được thông báo tình hình cơ bản của Ban cũng như chiến lược và mục tiêu phát triển, tình hình hoạt động và chế độ, quy định tại Ban. Bước tiếp theo là bồi dưỡng về năng lực để người cán bộ nắm được các kiến thức, kỹ năng cần thiết về quản lý tiến độ giai đoạn thực hiện dự án và thi công xây dựng, hình thành nên các năng lực cần thiết như đưa ra quyết định, đàm phán, xử lý quan hệ, giao tiếp, điều hành và chỉ đạo,...v.v. Cuối cùng là bồi dưỡng về thái độ, xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau giữa người cán bộ quản lý và các thành viên của Ban, bồi dưỡng sự trung thành tận tụy với Ban, củng cố, tăng cường tinh thần của cán bộ trong công tác quản lý, điều hành tiến độ dự án.

3.3. Đề xuất giải pháp về hệ thống trang thiết bị, kỹ thuật phục vụ quản lý tiến độ thi công xây dựng tại BQLĐAĐTXD Huyện Phú Hòa

Để giúp cho công tác quản lý tiến độ giai đoạn thực hiện dự án nói chung và thi công xây dựng nói riêng, nhất thiết phải thiết lập hệ thống thông tin và trang bị kỹ thuật QLDA đủ mạnh, từ đó các tác giả đề xuất 3 giải pháp sau:

- Tăng cường ứng dụng tin học vào công tác quản lý tiến độ như tin học hóa hệ thống quản lý, hệ thống trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong quản lý điều hành sẽ mang lại hiệu quả thiết thực để rút ngắn thời gian tác nghiệp, từ đó đảm bảo kế hoạch thực hiện dự án đầu tư.

- Phân tích kỹ danh mục các công việc cần thực hiện [15] và ứng dụng các phần mềm chuyên ngành như phần mềm Dự toán Eta 2022, phần mềm Microsoft Project 2022 để quản lý tiến độ thực hiện dự án, đặc biệt lưu ý đến các yếu tố khó xác định trong quá trình thực hiện dự án [16, 17].

- Áp dụng phương pháp chỉ số thực hiện kế hoạch SPI (Schedule Performance Index) để đo lường sự biến động của kế hoạch [18]. Đây là giải pháp khá hiệu quả để kiểm soát tiến độ thực hiện dự án. Chỉ số này là chỉ số giữa giá trị thu nhận thực tế và giá trị đề ra theo kế hoạch. SPI cho biết dự án đang thực hiện có đi đúng tiến độ không. Đó là điều mà tất cả các bên tham gia dự án đều muốn nắm được thường xuyên để sớm có phương án điều chỉnh tiến độ cho hợp lý.

- Sử dụng mô hình BIM [19] sẽ giúp kiểm soát và giải quyết sớm các xung đột có thể xảy ra ngay từ giai đoạn đầu của dự án, đồng thời việc xây dựng báo cáo và phân tích báo cáo được tối ưu hóa, từ đó góp phần đảm bảo tiến độ thực hiện DAĐTXD tại Ban.

4. KẾT LUẬN

Bài báo tổng hợp một số kết quả nghiên cứu về công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng của các DAĐTXD vốn ngân sách giai đoạn 2015-2019 tại BQLĐAĐTXD Huyện Phú Hòa, Tỉnh Phú Yên. Giai đoạn này điển hình có nhiều dự án chậm tiến độ và đặc biệt là hệ thống quản lý tại Ban không có gì thay đổi cho đến nay (năm 2022), điều đó đã trở thành động lực nghiên cứu cho nhóm tác giả với mục

tiêu là đưa ra các giải pháp giúp cho công tác quản lý các dự án hiện nay tại Ban được tốt hơn.

Căn cứ vào số liệu trong quá trình quản lý, thực hiện các DAĐTXD vốn ngân sách giai đoạn 2015-2019 tại Ban, nghiên cứu đã cho thấy một “bức tranh” tổng thể về tình hình chậm tiến độ các dự án này cũng như thực trạng công tác quản lý tiến độ thi công xây dựng của Ban. Nghiên cứu cũng chỉ ra một số bất cập chủ yếu trong công tác quản lý như quy trình quản lý, yếu tố con người, kỹ thuật,...v.v. Các nguyên nhân chính của các bất cập này cũng đã được phân tích, nhận định. Từ đó, có 3 đề xuất đã được đưa ra về điều chỉnh lại quy trình quản lý tiến độ, chú trọng bồi dưỡng, huấn luyện kiến thức cho cán bộ QLDA tại Ban, và trang bị hệ thống kỹ thuật phục vụ công tác quản lý tiến độ.

Các tác giả tin tưởng rằng 3 đề xuất trên sẽ giúp cho BQLĐAĐTXD Huyện Phú Hòa, Tỉnh Phú Yên có thể quản lý tốt hơn tiến độ thực hiện các DAĐTXD vốn ngân sách hiện nay của Huyện.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Quyết định 2099/QĐ-UBND ngày 28/6/2016 của UBND Huyện Phú Hòa về việc thành lập Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng Huyện Phú Hòa.
- [2] Vũ Tiến Hưng 2011, Hoàn thiện công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình thủy điện lagrai 3 - Gia Lai, *Luận Văn thạc sỹ, Đại học Đà Nẵng*.
- [3] Trần Sinh Trai 2015, Nghiên cứu giải pháp quản lý tiến độ thực hiện dự án đầu tư xây dựng của ban quản lý dự án đầu tư xây dựng Thành phố Ninh Bình, *Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kiến trúc Hà Nội*.
- [4] Ngô Văn Quân 2019, Giải pháp quản lý tiến độ thực hiện dự án đầu tư xây dựng của Ban quản lý dự án thiết chế công đoàn Tổng liên đoàn lao động Việt Nam, *Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Thủy lợi*.
- [5] Lê Trọng Tùng 2021, Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố tổ chức quản lý đến tiến độ thực hiện dự án đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng giao thông đường bộ tại Việt Nam, *Tạp chí Khoa học Công nghệ, Số 1+2, Trường Đại học Giao thông Vận tải*, 104-107.
- [6] Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng Huyện Phú Hòa, Báo cáo công tác quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng công trình và các hợp đồng thi công xây dựng của Huyện Phú Hòa, Tỉnh Phú Yên giai đoạn 2015 – 2019.
- [7] Lê Hồng Thái 2013, Tổ chức thi công xây dựng, *Nhà xuất bản Xây dựng*.
- [8] Trịnh Quốc Thắng 2013, Quản lý dự án xây dựng, *Nhà xuất bản Xây dựng*.
- [9] Ronald K. S., 2013, Project Schedule Management, Conference at Atlantic international, USA.
- [10] Türkakın, O.H., Manisalı, E. and Arditı, D. 2020, Delay analysis in construction projects with no updated work schedules, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 27, No. 10, 2893-2909.
- [11] Nghị định 06/2021/NĐ-CP quy định chi tiết một số nội dung về quản lý chất lượng, thi công xây dựng và bảo trì công trình xây dựng.
- [12] Nghị định 15/2021/NĐ-CP quy định chi tiết một số nội dung về quản lý dự án đầu tư xây dựng.
- [13] Nguyễn Lương Hải 2018, Nghiên cứu mối quan hệ giữa mức độ cam kết của chủ đầu tư, nhà thầu và tư vấn giám sát tới tiến độ dự án xây dựng tại Việt Nam, *Tạp chí Khoa học Công nghệ Xây dựng NUCE*, 12 (4), 125-134.
- [14] Terry C. D. 2002, The “real” success factors on projects, *International Journal of Project Management* 20, 185-190.
- [15] Mukul B. 2018, Work Breakdown Structure: Simplifying Project Management, *International Journal of Commerce and Management Studies*, Vol. 3, No. 2, 1-5.
- [16] Nestor R. O. P. and Francisco J. D. S. 2018, The Project Scheduling Problem with Non-Deterministic Activities Duration: A Literature Review, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 116-134.
- [17] David A. and Thanat P. 2006, Selecting a delay analysis method in resolving construction claims, *International Journal of Project Management*, Vol. 24, Issue 2, 145-155.
- [18] Project Management Institute, Global Standard, USA 2021, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 7th Edition.
- [19] Bryde D., Broquetas M, and Volm J. M. 2013, The project benefits of building information modelling (BIM), *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 7, 971–980.