

NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CỦA TRUNG TÂM PHÁT TRIỂN QUỸ ĐẤT TỈNH ĐỒNG NAI

IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF THE CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT ACTIVITIES OF DONG NAI LAND DEVELOPMENT AGENCY

Nguyễn Bá Ngọc Thảo^{1a*}

¹Khoa Kỹ Thuật Công trình, trường Đại học Lạc Hồng, Đồng Nai, Việt Nam
^angocthao858580@gmail.com

TÓM TẮT: Hiện nay các dự án đầu tư xây dựng đang là mô hình phổ biến và ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta. Tuy nhiên việc đầu tư xây dựng còn nhiều yếu kém; thời gian kéo dài, nợ xấu tăng cao... gây thất thoát ngân sách nhà nước và trở thành vấn đề bức xúc của xã hội. Vì thế để quản lý một dự án thành công cần phải có kế hoạch cụ thể để điều phối dự án từ khi bắt đầu đến kết thúc về thời gian, chi phí, nhân lực, kỹ thuật, chất lượng. Xuất phát từ những vấn đề đó, bài báo đã phân tích thực trạng tình hình quản lý các dự án đầu tư khu dân cư tại Trung tâm phát triển quỹ đất tỉnh Đồng Nai, đề xuất các giải pháp nhằm khắc phục những điểm yếu còn tồn tại trong đơn vị.

TỪ KHOA: Quản lý dự án, Dự án đầu tư xây dựng.

ABSTRACT: Currently, construction investment projects are popular models and affect the economy of our country. However, the construction investment still has many weaknesses; Over a long period of time, bad debt increased ... causing loss of state budget and becoming an urgent problem of society. Therefore, to manage a successful project it is necessary to have a specific plan to coordinate the project from start to finish in terms of time, cost, manpower, technology, quality. Stemming from these problems, the article has analyzed the current situation of the management of residential investment projects at Dong Nai Land Development Agency, proposing solutions to overcome the remaining weaknesses. exists in the unit.

KEYWORDS: Project Management, Construction Investment Projects.

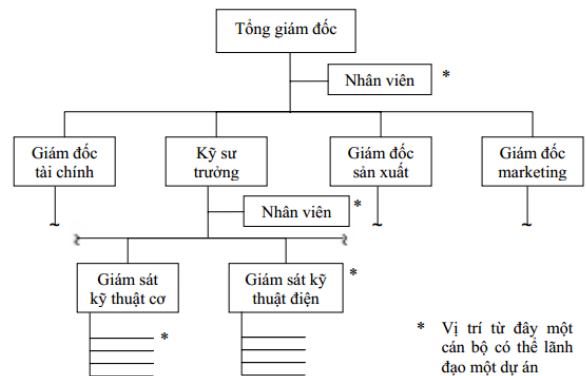
1. GIỚI THIỆU

Hiện nay Đồng Nai thu hút được hàng loạt các dự án cải tạo, xây dựng mới khu dân cư của nhà đầu tư. Tuy nhiên, các hiện tượng tiêu cực còn khá phổ biến trong xây dựng cơ bản làm ảnh hưởng trực tiếp chất lượng công trình, gây thất thoát, lãng phí lớn. Việc quản lý tốt đất đai, bất động sản ảnh hưởng nhiều đến xã hội. Vì thế quản lý các công trình sử dụng vốn ngân sách của Trung tâm Phát triển quỹ đất tỉnh Đồng Nai trong thời gian qua đã đạt được những kết quả nhất định nhưng bên cạnh đó vẫn còn những hạn chế nên việc hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng là điều cần thiết.

2. MÔ HÌNH QUẢN LÝ DỰ ÁN [5]

2.1 Mô hình chức năng

Nhiều công ty tổ chức theo kiểu phân cấp với các bộ phận chức năng chuyên biệt vào một loại công tác cụ thể. Cấp quản lý bên trên có thể chia một dự án thành các công tác khác nhau và chỉ định chúng cho các bộ phận chức năng thích hợp. Rồi sau đó dự án được lập ngân sách và quản lý thông qua sự phân cấp quản lý thông thường.



Hình 1. Một phần điển hình của tổ chức theo chức năng

2.2 Mô hình ma trận

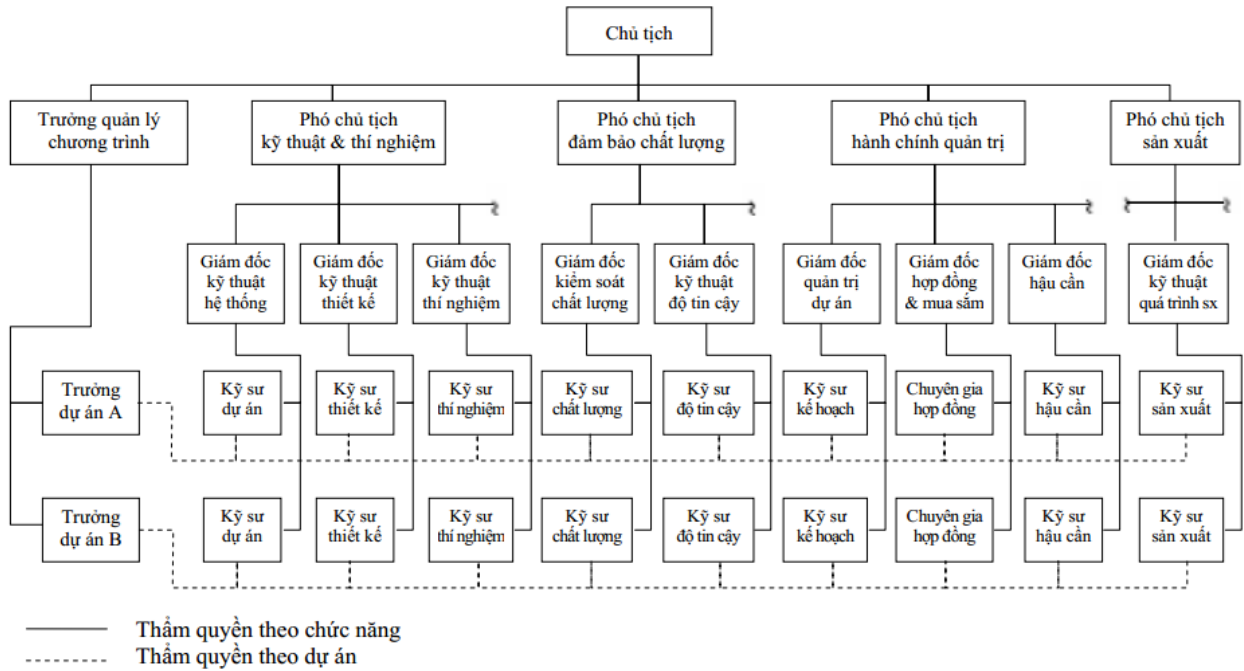
Trong một tổ chức dạng ma trận, giám đốc dự án chịu trách nhiệm và về cơ bản sẽ lập giao kèo với các cán bộ quản lý chức năng trong việc hoàn thành các nhiệm vụ công tác cụ thể.

Received: 09, 9, 2021

Accepted: 05, 12, 2021

*Corresponding Author: Nguyễn Bá Ngọc Thảo

Email: ngocthao858580@gmail.com



Hình 2. Một phần điển hình của tổ chức theo ma trận

2.3 Mô hình nhóm quản lý dự án

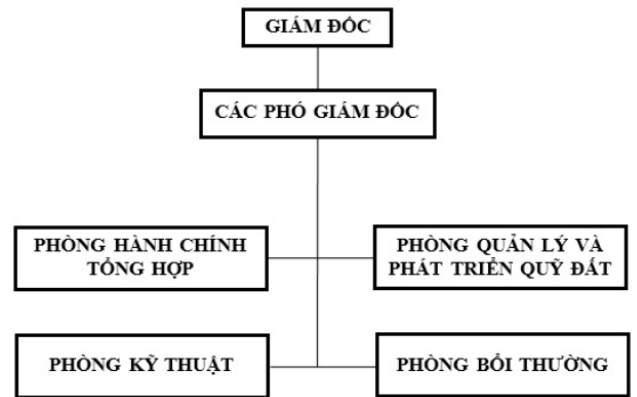
Một dự án có tầm quan trọng đặc biệt và đòi hỏi sự nỗ lực toàn bộ thời gian của một nhóm có thể được giám sát bởi một nhóm quản lý dự án. Các cá nhân làm việc toàn bộ thời gian được chỉ định vào dự án và thực tế làm việc cùng các thành viên khác của nhóm. Dự án có cấu trúc quản lý và ngân sách riêng như là một bộ phận tách biệt của đơn vị.

3. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA TRUNG TÂM

3.1 Một số vấn đề khó khăn của trung tâm

Ở Việt Nam cũng có mô hình, giải pháp quản lý đất đai hiệu quả như mô hình giám sát cộng đồng đất đai ở phường Hưng Phú và Hưng Thạnh (Tp Cần Thơ) đã mang lại hiệu quả thiết thực trong việc quản lý đất đai. Ban giám sát có vị trí trưởng ban và phó ban đều do người dân đảm nhiệm, tham gia có đại diện một số tổ chức, đoàn thể như hội phụ nữ, lão thành cách mạng... Ban có trách nhiệm thu nhận thông tin, ý kiến từ mọi người dân rồi phân hồi và đề xuất chính quyền giải quyết. [8].

Tuy nhiên mô hình này khó áp dụng ở Đồng Nai bởi mô hình này được thực hiện với hình thức tự nguyện, thành viên ban giám sát phải có chuyên môn trong quản lý đất đai. Mặt khác, Đồng Nai có rất nhiều khu công nghiệp nên tập trung rất nhiều dân di cư từ nơi khác tới sinh sống và làm việc, nhu cầu về đất ở rất nhiều dẫn đến tình trạng lấn chiếm đất, chia lô bán nền, xây dựng trái phép tràn lan, khó quản lý.



Hình 3. Cơ cấu tổ chức của trung tâm [6]

Khi mới thành lập, hoạt động của trung tâm gặp những khó khăn:

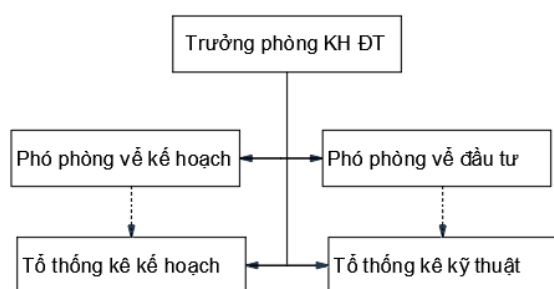
- Chi phí bồi thường, tái định cư bị trượt giá theo thời gian, cụ thể nhiều công trình Trung tâm đã tổng hợp kinh phí bồi thường hỗ trợ quá cao vượt tổng mức đầu tư.
- Công tác đầu tư: năng lực công nghệ - kỹ thuật thấp, ít kinh nghiệm về quản lý cũng do khó khăn về vốn nên đơn vị không tự chủ được kế hoạch.
- Tình hình quản lý đất đai nước ta ngày càng phức tạp do nạn lấn chiếm trái phép, tranh chấp tài nguyên, sự tùy tiện trong quản lý ở các cấp chính quyền trong lĩnh vực này... đơn vị rơi vào tình trạng cạn dần và thiếu cơ sở tài nguyên.

Tuy nhiên trung tâm có thuận lợi là các phòng ban của đơn vị chủ chốt đã có truyền thống hoạt động trong ngành, gắn bó với ngành, được sự giúp đỡ của Đảng và Nhà nước trong việc chuẩn bị khai thác và tái tạo quỹ đất có quy mô lớn để đáp ứng với thực trạng trên.

3.2. Giải pháp hoàn thiện tổ chức

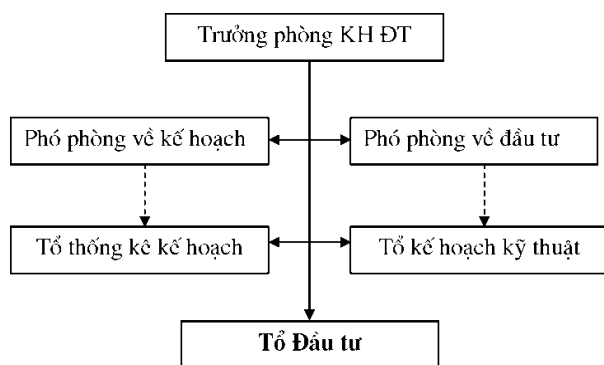
3.2.1 Tổ chức lại bộ máy

Sơ đồ tổ chức phòng kế hoạch đầu tư hiện tại [7]



Hình 4. Mô hình tổ chức Phòng kế hoạch và Đầu tư của Trung tâm

Điểm quan trọng nhất là thay đổi phương án tổ chức nhân sự của Phòng Kế hoạch và Đầu tư (Phòng chức năng chính của Trung tâm hiện nay là Phòng Đầu tư và Quản lý dự án đầu tư) như sau:



Hình 5. Mô hình tổ chức lại Phòng kế hoạch và Đầu tư của trung tâm

Từ trước đến nay, nhân viên ngoài giải quyết công việc dự án đầu tư còn làm các công việc khác. Các công việc đều được thực hiện chung trong tổ kỹ thuật, thậm chí thực hiện công tác giải phóng mặt bằng. Để thực hiện các nhiệm vụ kỹ thuật liên quan tới dự án, đây là một phần việc rất nhiều trong Phòng, cần có bộ phận riêng để xử lý nên việc bổ sung Tổ Dự án đầu tư không làm công kênh bộ máy, hầu hết nhân sự sẽ được điều động từ Tổ Kỹ thuật, không cần bổ sung thêm nhân viên giúp Trung tâm có bộ phận chuyên nghiệp giải quyết công việc.

3.2.2 Đào tạo chuyên môn kỹ thuật

Nhân viên cần bổ sung thêm chuyên môn. Khối lượng cần học bổ sung về kỹ thuật dự kiến khoảng 60 tiết, để tránh ảnh hưởng đến công việc thường xuyên, cần sắp xếp mỗi tuần học 1 buổi và có 3 ca /tuần. Ngoài ra, tổ chức lớp học 45 tiết về kỹ thuật xây dựng cho các kỹ sư trẻ. Việc tổ chức lớp học do Ban Quản lý dự án lên kế hoạch và kinh phí thực hiện, tạo điều kiện cho học viên tham gia đầy đủ, đúng giờ để việc học tập mang lại hiệu quả cao nhất.

- Về người hướng dẫn: Ban Quản lý mời chuyên gia của Phòng Quản lý Công nghệ và Phòng Thẩm định thuộc các viện đào tạo, chuyên gia của các trường đại học hướng dẫn.

3.2.3 Đào tạo chủ nhiệm dự án

Chủ nhiệm dự án nên bổ sung một số kỹ năng sau tại các khóa học về quản lý đất đai:

- Kỹ năng lãnh đạo: giúp chủ nhiệm có thể chỉ đạo, định hướng, khuyến khích và phối hợp các thành viên trong nhóm cùng thực hiện dự án.
- Kỹ năng giao tiếp, thông tin: chủ nhiệm dự án phải thân quen, kiến thức rộng, hiểu biết công việc của các phòng chức năng...

3.2.4 Thay đổi phương thức tuyển dụng

- Khi tuyển chọn nhân viên, quan trọng nhất là phải thiết lập được tiêu chuẩn năng lực đòi hỏi từ ứng viên, thi tuyển và đánh giá nghiêm túc.
- Không đề bạt theo kiểu bè phái - lý lịch.
- Xây dựng lại chế độ lương thưởng phù hợp, cạnh tranh. Đây là vấn đề phải thực hiện đồng bộ dân chủ. Ban Quản lý phải thực hiện chức năng kinh doanh để tăng thu nhập cho nhân viên.

3.2.5 Ứng dụng công nghệ vào nghiệp vụ

Tin học hóa hệ thống quản lý, điều hành sẽ đem lại hiệu quả thiết thực trong việc rút ngắn thời gian thực hiện dự án đầu tư. Các thông tin đưa lên mạng để tất cả cùng có thể tham khảo, sử dụng làm tư liệu,...

3.3 Hiệu quả của giải pháp

- Tiến độ dự án được đẩy nhanh, từ đó hiệu quả đầu tư tăng cao.
- Tiến độ thi công đều sử dụng phần mềm Microsoft Project nên sẽ giảm bớt hội họp, tiết kiệm thời gian, quản lý công việc chuyên nghiệp hơn.
- Sự ra đời của phần mềm DNALIS giúp người dân nhanh chóng biết được bản đồ, mục đích sử dụng đất..., cán bộ quản lý còn được biết thông tin chi tiết về đất đai như tỉ lệ cấp giấy chứng nhận của từng địa phương, số lượng hồ sơ đăng ký biến động liên quan đến chuyển nhượng, tách thửa...

4. KẾT LUẬN

Dựa trên những mặt thiếu sót trong vấn đề quản lý, dẫn đến thất thoát ngân sách, bài báo phân tích để xác định nguyên nhân và đã đưa ra một số giải pháp chủ yếu để các nhà quản lý có cái nhìn tổng thể, các quy hoạch tương lai về hiện trạng quản lý dự án, phát triển quỹ đất sạch theo hướng bền vững giúp các cấp, các ngành trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, thắt chặt công tác quản lý và đẩy mạnh hơn nữa việc kêu gọi, thu hút đầu tư các dự án xây dựng.

Bảng 2. Hiệu quả của giải pháp tại một số dự án điển hình trung tâm thực hiện

Nội dung	Dự án khu dân cư theo quy hoạch xã An Phước	Dự án khu dân cư nhà ở Cát Linh	Dự án khu tái định cư thị trấn Long Thành
Thời gian lập dự án			
- Kế hoạch	2 năm	2 năm	2 năm
- Thực hiện	1 năm	1,5 năm	1,5 năm
- Tiến độ sớm hơn dự kiến	1 năm	6 tháng	6 tháng
Số lần thẩm định	2	2	2
Thời gian thẩm định	1 tháng	2 tháng	2 tháng
Tổng mức đầu tư theo quyết định phê duyệt dự án	235,448 tỷ đồng	572,425 tỷ đồng	792,460 tỷ đồng
Tổng dự toán đầu tư theo thiết kế	143,860 tỷ đồng	445,218 tỷ đồng	673,248 tỷ đồng
Giá trị giảm so với tổng mức đầu tư	91,588 tỷ đồng	127,207 tỷ đồng	119,212 tỷ đồng
Thời gian thực hiện đầu tư			
- Kế hoạch	2 năm	3 năm	3 năm
- Thực hiện	1 năm	2,5 năm	2 năm
- Tiến độ sớm hơn dự kiến	1 năm	6 tháng	1 năm

5. TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] 67/2014/QH13, Luật đầu tư.
 [2] 50/2014/QH13, Luật xây dựng.
 [3] 59/2015/NĐ-CP, Nghị định 59 Quản lý dự án đầu tư xây dựng.
 [4] 45/2013/QH13, Luật Đất đai.
 [5] Nguyễn Văn Đăng PGS.TS, Quản Lý dự án. **2006**.

- [6] 1585/2005/QĐ-UBT, Quyết định của UBND tỉnh về việc thành lập trung tâm phát triển quỹ đất Đồng Nai
 [7] 1486/QĐ-STNMT, Quyết định về việc ban hành tổ chức và hoạt động của trung tâm phát triển quỹ đất Đồng Nai
 [8] Nguồn internet:<http://www.ccrd-vietnam.vn/mo-hinh-giam-sat-cong-dong-dat-dai-hieu-qua-thiet-thuc>.