

NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ DỰ ÁN CỦA BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÁC CÔNG TRÌNH NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN THANH HOÁ

Lê Quang Hiếu¹, Hoàng Trung Kiên²

TÓM TẮT

Năng lực quản lý dự án là một thước đo đánh giá khả năng của một đơn vị quản lý dự án, đặc biệt là các đơn vị Quản lý dự án đầu tư xây dựng từ nguồn vốn ngân sách Nhà nước. Nghiên cứu này sử dụng các dữ liệu thứ cấp là các báo cáo nội bộ kết hợp với dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi dành cho 112 cán bộ đang công tác nhằm đánh giá năng lực quản lý dự án của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thanh Hóa trên 4 tiêu chí gồm: Năng lực phân tích và thiết lập dự án; Năng lực nhân sự, thẩm định và phê duyệt dự án; Năng lực triển khai dự án; Năng lực kiểm tra, kiểm soát thực hiện dự án. Từ kết quả nghiên cứu thực trạng, nghiên cứu cũng chỉ ra 4 nhóm giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản lý dự án của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thanh Hóa.

Từ khóa: Năng lực quản lý, công trình xây dựng, Nông nghiệp và Phát triển nông thôn.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Năng lực quản lý dự án của các Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng từ nguồn vốn ngân sách Nhà nước đã có nhiều thay đổi tích cực cả về hình thức và chất lượng vào những năm gần đây. Trong thời gian qua trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa, nhiều dự án đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật được xây dựng và sau khi hoàn thành đã phát huy hiệu quả kinh tế - xã hội tốt. Bên cạnh những dự án có chất lượng, tiến độ nhanh, đáp ứng được mục tiêu, nhiệm vụ đề ra và mang lại hiệu quả kinh tế, vẫn còn có những dự án chậm tiến độ, chất lượng không cao. Một số nguyên nhân được chỉ ra: năng lực quản lý dự án chưa phù hợp, nhận thức chưa đầy đủ về công tác quản lý dự án, sự phối hợp chưa tốt giữa chủ đầu tư và các đơn vị thực hiện, chất lượng cán bộ quản lý dự án của một số Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế.

Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thanh Hoá là đơn vị sự nghiệp công lập, trực thuộc UBND tỉnh Thanh Hoá, đây cũng là một trong những đơn vị quản lý dự án hàng đầu trong lĩnh vực nông nghiệp, thủy lợi và dê điều trên địa bàn tỉnh. Trong hơn 5 năm qua đã được giao nhiệm vụ thực hiện trên 50 dự án với tổng mức đầu tư khoảng 5.519,54 tỷ đồng. Trong quá trình tổ chức thực hiện đã đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ, tuy nhiên vẫn còn có một số hạn chế. Nghiên cứu này tập trung vào đánh giá thực trạng năng lực quản lý dự án của Ban Quản lý dự án đầu tư xây

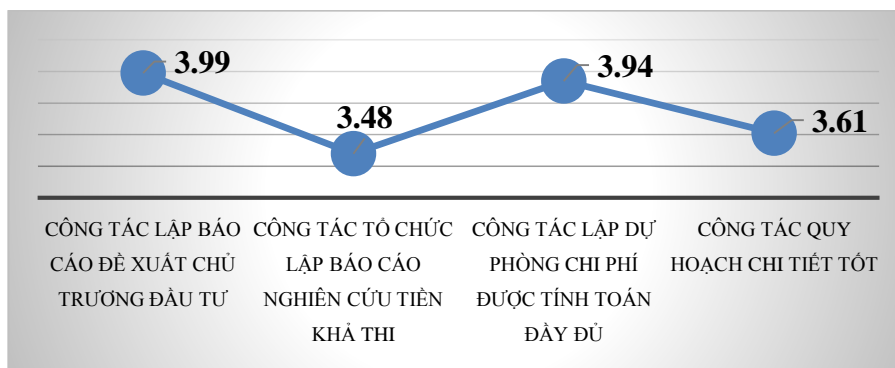
¹ Khoa Kinh tế - Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức; Email: lequanghieu@hdu.edu.vn

² Học viên cao học Lớp K13 chuyên ngành Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức

dựng các công trình Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thanh Hóa (sau đây viết tắt là Ban QLDA), từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực trong công tác quản lý dự án tại Ban QLDA trong thời gian tới.

2. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ DỰ ÁN CỦA BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÁC CÔNG TRÌNH NN&PTNT THANH HOÁ

2.1. Thực trạng về năng lực phân tích và thiết lập dự án



Hình 1. Kết quả khảo sát đánh giá nhận định năng lực phân tích và thiết lập dự án

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả (2021)

Các dự án do Ban Quản lý dự án thực hiện đa số là các dự án được cấp có thẩm quyền thông qua chủ trương đầu tư, việc phân tích về tính hiệu quả, tính kinh tế, xã hội thường bị bỏ qua. Tuy nhiên, khi được giao lập báo cáo đề xuất chủ trương đầu tư Ban Quản lý dự án đã thực hiện tốt và được cấp có thẩm quyền thông qua, với điểm trung bình năng lực phân tích và thiết lập dự án là 3,76 trong đó công tác lập báo cáo đề xuất chủ trương đạt mức cao nhất (3,99), công tác tổ chức lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi còn hạn chế khi chỉ đạt 3,48 điểm.

2.2. Thực trạng về năng lực nhân sự, thẩm định và phê duyệt dự án

Tổng số lao động hiện có của Quản lý dự án là 112 người, gồm 102 người có trình độ đại học trở lên (chiếm 91%), cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc của Ban QLDA. Tuy vậy, nếu đối chiếu với đề án nguồn nhân lực được phê duyệt chưa đáp ứng đủ vị trí việc làm theo quy định (bảng 1).

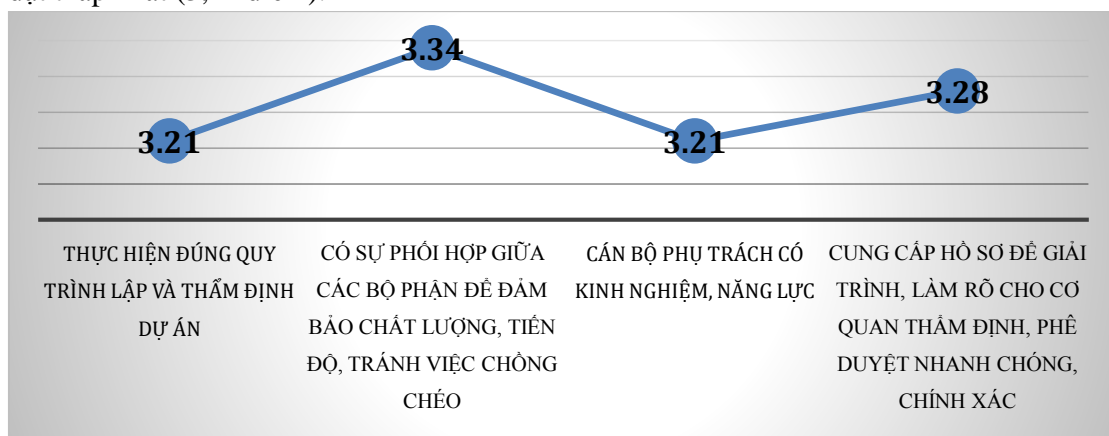
Bảng 1. Số người làm việc theo vị trí việc làm tại Ban Quản lý dự án năm 2021

STT	Vị trí việc làm	Chức danh nghề nghiệp/ mã ngạch	Theo đề án được phê duyệt	Số người làm việc thực tế	Đánh giá
1	Lãnh đạo, quản lý, điều hành (Ban Giám đốc)	Kỹ sư hoặc tương đương	04	04	Đạt
2	Hoạt động nghề nghiệp (Chuẩn bị đầu tư và thẩm định dự án; Thực hiện dự án)	Kỹ sư hoặc tương đương	73	64	- 9

3	Kế toán	06.031	15	9	- 06
4	Kế hoạch - Tổng hợp	KS	14	10	- 04
5	Hành chính, Văn thư, Thủ quỹ, Lái xe, Bảo vệ	Chuyên viên	27	25	- 02
	Cộng		133	112	-21

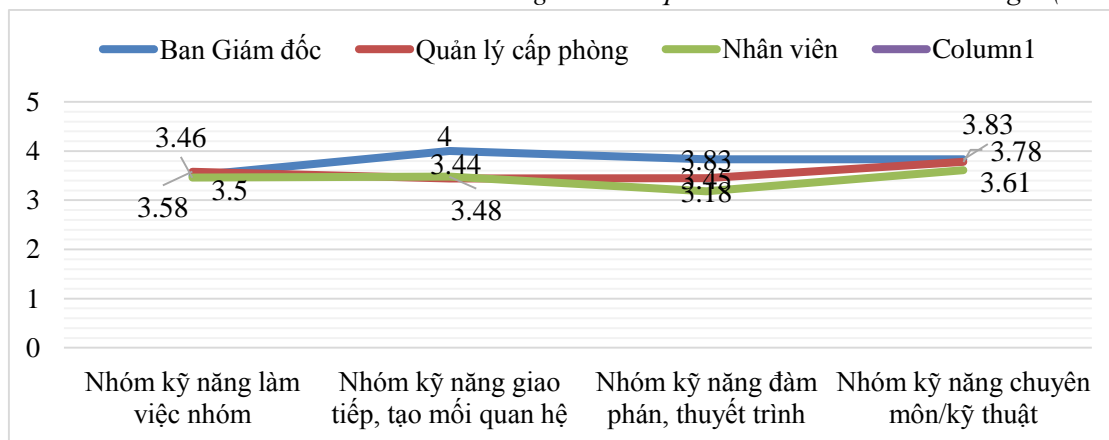
Nguồn: Ban QLDA đầu tư xây dựng các công trình NN&PTNT Thanh Hoá năm 2021

Về Năng lực nhân sự thẩm định và phê duyệt dự án (hình 2) chưa thật sự cao khi chỉ có điểm trung bình 3,26 điểm. Trong đó năng lực thực hiện đúng quy trình lập và thẩm định đạt thấp nhất (3,21 điểm).



Hình 2. Đánh giá về năng lực nhân sự thẩm định và phê duyệt dự án

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả (2021)



Hình 3. Thực trạng nhận định kỹ năng viên chức, người lao động tại Ban QLDA

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả (2021)

Về kỹ năng người lao động, nhìn chung nhóm kỹ năng nhóm kỹ năng chuyên môn, kỹ thuật được đánh giá cao nhất với số điểm trung bình lần lượt là 3,83; 3,78 và 3,81 nhóm có số điểm thấp nhất là nhóm kỹ năng làm việc nhóm.

Thái độ của người lao động làm việc tại Ban Quản lý dự án được đánh giá với 9 tiêu chí. Kết quả tổng hợp trong bảng 2, với mức điểm trung bình là 3,83.

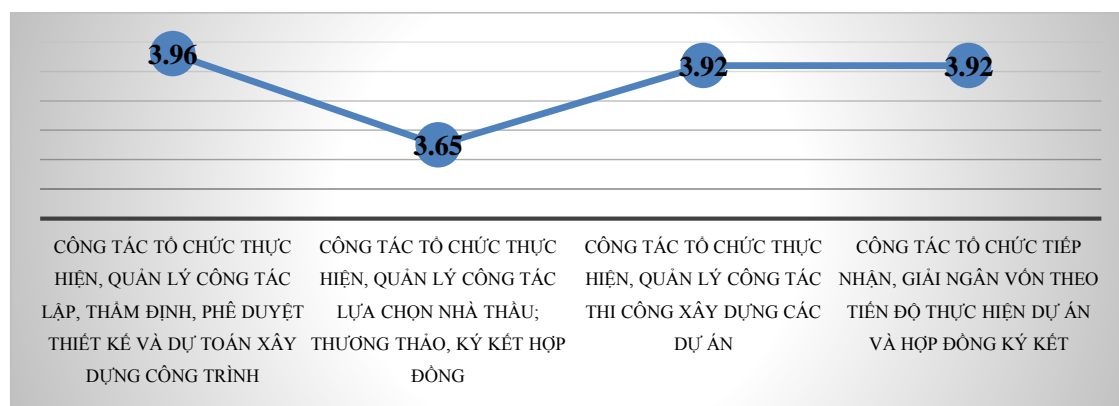
Bảng 2. Thực trạng thái độ làm việc của viên chức, người lao động

TT	Tiêu chí	Ban Giám đốc	Quản lý cấp phòng	Nhân viên	Điểm trung bình
Về thái độ làm việc: 09 tiêu chí (TB = 3,83)					
1	Đam mê với công việc	4,00	4,00	3,76	3,92
2	Tinh thần lạc quan	4,00	3,75	3,82	3,86
3	Khả năng thích nghi tốt	4,00	3,75	3,71	3,82
4	Coi trọng đối tác, đồng nghiệp	4,00	3,75	3,71	3,82
5	Chấp hành nội quy cơ quan	4,00	3,75	3,35	3,70
6	Phẩm chất chính trị, đạo đức cách mạng	4,00	3,75	3,82	3,86
7	Tính kỷ luật, tinh thần trách nhiệm	4,00	3,75	3,71	3,82
8	Tinh thần cầu thị, ham học hỏi	3,50	4,00	3,65	3,72
9	Thái độ đúng mực, trung thực	4,00	4,00	3,88	3,96

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả (2021)

2.3. Thực trạng về năng lực triển khai dự án

Năng lực thực hiện và quản lý dự án trong công tác thiết kế, dự toán tại Ban QLDA hiện nay cơ bản đáp ứng yêu cầu. Đa số cán bộ thực hiện, quản lý thiết kế, dự toán có chuyên môn nghiệp vụ, năng lực theo quy định và nhiều kinh nghiệm. Trong công tác quản lý thi công xây dựng, cung cấp và lắp đặt thiết bị công trình: Ban QLDA có đủ điều kiện năng lực theo quy định về tư vấn giám sát nên đa phần các Dự án được giao đều do Ban QLDA tự thực hiện giám sát dự án, đảm bảo công tác quản lý thi công xây dựng được chặt chẽ, tuân thủ thiết kế. Về, quản lý tiến độ thi công xây dựng dự án, trước khi triển khai, Ban quản lý dự án đã lập tiến độ chi tiết cho từng giai đoạn, từng tháng, từng quý trên cơ sở phù hợp với tổng tiến độ của dự án đã được phê duyệt. Kiểm tra phê duyệt tiến độ thi công xây dựng chi tiết của nhà thầu, bố trí xen kẽ kết hợp các công việc cần thực hiện nhưng phải bảo đảm phù hợp với tổng tiến độ của dự án.



Hình 4. Đánh giá về nhận định năng lực triển khai dự án

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả (2021)

Khối lượng thi công xây dựng được tính toán, xác nhận giữa Ban Quản lý dự án và Nhà thầu thi công xây dựng, được đối chiếu với khối lượng thiết kế được duyệt để làm cơ sở nghiệm thu, thanh toán theo hợp đồng. Báo cáo với Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thanh Hoá những khối lượng phát sinh ngoài thiết kế, dự toán xây dựng công trình nông nghiệp.

2.4. Thực trạng về năng lực kiểm tra, kiểm soát thực hiện dự án

Bảng 3. Kết quả khảo sát đánh giá năng lực kiểm tra, kiểm soát thực hiện dự án

Chi tiêu	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Cán bộ thực hiện công tác kiểm tra, kiểm soát có chuyên môn, năng lực, kinh nghiệm	3,42	0,657
Thời gian kiểm tra hồ sơ, thanh toán cho nhà thầu đúng với quy định	3,62	0,647
Hoạt động thanh tra còn tiến hành thường theo chương trình kế hoạch và phát hiện ra được sai phạm để tiến hành giải quyết	3,6	0,547
Định kỳ gửi báo cáo giám sát đầu tư cho cơ quan quản lý Nhà nước theo quy định	3,64	0,682
Việc hướng dẫn kiểm tra chất lượng các công trình của Sở được tiến hành thường xuyên, nghiêm túc.	4,06	0,741
Điểm trung bình	3,67	

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả (2021)

Công việc kiểm tra, kiểm soát hồ sơ nghiệm thu, thanh toán, quyết toán là đặc biệt quan trọng, kết quả khảo sát chỉ ra năng lực này tại Ban QLDA cơ bản đáp ứng tốt các yêu cầu của kiểm tra, kiểm soát.

Đánh giá chung

Xét về năng lực quản lý dự án có thể khẳng định Ban Quản lý dự án cơ bản đáp ứng các yêu cầu và quy định. Bên cạnh đó còn bộc lộ một số tồn tại và hạn chế chủ yếu như sau: Công tác tổ chức, điều hành, thực hiện của bộ máy hoạt động có một số điểm chưa hiệu quả; Công tác lựa chọn nhà thầu, thẩm định thiết kế, dự toán còn phát sinh nhiều thủ tục và kéo dài thời gian so với quy định; Thời gian kiểm tra hồ sơ liên quan đến công tác nghiệm thu, thanh toán, quyết toán và xử lý các tồn tại cũng bị kéo dài.

Một số nguyên nhân dẫn đến tồn tại hạn chế được chỉ ra: Năng lực quản lý giám sát dự án của một số cán bộ còn hạn chế, khả năng thẩm định, phân tích tài chính, kinh tế của dự án, phân tích tác động môi trường còn yếu; Năng lực của Ban trực thuộc, điều hành dự án trong việc quản lý mặt phân giới giữa các tổ chức tham gia dự án còn hạn chế; Khung logic của dự án chưa được sử dụng như một công cụ quản lý dự án hữu hiệu. Chưa vận dụng các kỹ thuật và quản lý tiên tiến để phân định và phối hợp giữa các bên tham gia dự án một cách hiệu quả.

3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ DỰ ÁN CỦA BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÁC CÔNG TRÌNH NN&PTNT THANH HOÁ

3.1. Nâng cao năng lực lập dự án, lập tổng mức đầu tư của dự án đầu tư xây dựng và năng lực trong công tác đấu thầu

Để nâng cao chất lượng hồ sơ khảo sát thu thập số liệu cần: lựa chọn đơn vị khảo sát có kinh nghiệm, năng lực phù hợp với yêu cầu đề ra của dự án; Công tác khảo sát phải thực hiện cụ thể, chi tiết và đầy đủ các thông số; Quy định rõ trách nhiệm của đơn vị khảo sát nếu có sai sót về dữ liệu dẫn đến sai sót trong quá trình thiết kế dẫn tới phải thay đổi kết cấu, cấu

tạo công trình; Để nâng cao chất lượng hồ sơ thiết kế cần làm tốt công tác lập, thẩm tra, thẩm định và phê duyệt.

Nâng cao năng lực chuyên môn của cán bộ trong Ban QLDA, trang bị đầy đủ các kiến thức về đấu thầu cũng như kiến thức chuyên môn. Nâng cao chất lượng công tác lập thiết kế kỹ thuật, thiết kế bảo vệ công trình và dự toán. Thực hiện tốt trách nhiệm của bên mời thầu với nhà thầu, đảm bảo điều hoà mối quan hệ giữa nhà thầu với địa phương, đảm bảo cho nhà thầu những điều kiện thuận lợi trong việc thi công công trình xây dựng trên địa bàn.

3.2. Nâng cao năng lực nguồn nhân lực

Tập trung hoàn thiện các hoạt động chủ yếu, gồm: tuyển dụng; sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá sự thực hiện và tạo động lực làm việc nhằm mục tiêu xây dựng được một đội ngũ người lao động thực hiện quản lý dự án đủ về số lượng, đáp ứng yêu cầu chất lượng về kiến thức, kỹ năng và thái độ, phù hợp về cơ cấu.

3.3. Xây dựng quy trình và tổ chức đầu tư xây dựng tuân thủ các quy định của Nhà nước

Xây dựng quy trình kiểm soát trước, trong và sau quá trình bỏ vốn đầu tư: Kiểm soát trước khi bỏ vốn đầu tư, giám sát thông qua quá trình lập dự án, lập kế hoạch vốn đầu tư. Đưa ra quy định, tiêu chuẩn, chỉ tiêu bắt buộc, thực hiện một cách cụ thể, rõ ràng. Kiểm soát trong khi bỏ vốn đầu tư, trách nhiệm giám sát vốn đầu tư thuộc về chủ đầu tư, đảm bảo thông thoáng, tạo điều kiện cho các chủ đầu tư đẩy nhanh tiến độ thực hiện dự án. Trách nhiệm của người thanh toán vốn chỉ dừng lại trên hồ sơ đề nghị thanh toán vốn. Thẩm tra sau khi bỏ vốn đầu tư, kiểm soát ngay sau khi thanh toán và nâng cao tính pháp lý, trách nhiệm trong từng lần thanh toán.

4. KẾT LUẬN

Năng lực quản lý dự án là một nhân tố quyết định đến việc thành công của dự án từ khi được lập đến khi hoàn thành, đặc biệt là các dự án lớn. Chính vì vậy cần phải nâng cao năng lực quản lý dự án của Ban QLDA cả về chiều sâu và tính chuyên nghiệp mới có thể đáp ứng được nhu cầu cũng như kỳ vọng đầu tư của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình NN&PTNT Thanh Hoá nói riêng và các chủ đầu tư, các Ban quản lý dự án khác nói chung.

Nghiên cứu đã làm rõ thực trạng về năng lực quản lý dự án, phân tích được mặt mạnh, mặt yếu về năng lực quản lý dự án, đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản lý dự án của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình NN&PTNT Thanh Hoá.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Chính phủ (2014), *Nghị định số 63/2014/NĐ-CP ngày 26/6/2014 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà thầu.*
- [2] Chính phủ (2021), *Nghị định số 06/2021/NĐ-CP ngày 26/01/2021 của Chính phủ quy định chi tiết một số nội dung về quản lý chất lượng, thi công xây dựng và bảo trì công trình xây dựng.*

- [3] Chính phủ (2021), *Nghị định số 15/2021/NĐ-CP ngày 03/3/2021 của Chính phủ quy định chi tiết một số nội dung về quản lý dự án đầu tư xây dựng.*
- [4] Chính phủ (2021), *Nghị định 29/2021/NĐ-CP ngày 26/3/2021 của Chính phủ quy định về trình tự, thủ tục thẩm định dự án quan trọng quốc gia và giám sát, đánh giá đầu tư.*
- [5] Chính phủ (2020), *Nghị định 40/2020/NĐ-CP ngày 06/4/2020 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Đầu tư công.*
- [6] Quốc hội (2013), *Luật Đấu thầu 43/2013/QH13.*
- [7] Quốc hội (2014), *Luật Đầu tư công số 49/2014/QH13.*
- [8] Quốc hội (2020), *Luật Xây dựng sửa đổi số 62/2020/QH14.*
- [9] Trịnh Quốc Thắng (2013), *Quản lý dự án đầu tư xây dựng*, Nxb. Xây dựng, Hà Nội.
- [10] Nguyễn Thành Trung (2019), *Nghiên cứu giải pháp nâng cao năng lực quản lý dự án tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ bản - Chi cục phát triển nông thôn Bình Thuận*, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Thủy Lợi.

IMPROVING THE CAPACITY THANH HOA AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT INVESTMENT AND CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT UNIT

Le Quang Hieu, Hoang Trung Kien

ABSTRACT

Project management capacity is a measure to assess the ability of a project management unit, especially investment and construction project management units from the State budget. This study uses secondary data, which are internal reports, combined with primary data collected through a questionnaire for 112 staffs to assess the project management capacity of Thanh Hoa Agriculture and Rural Development investment and construction Project Management Unit based on 04 criteria, including: Capacity to analyze and set up projects; Personnel capacity for project appraisal and approval; Project implementation capacity; Capacity to inspect and control project implementation. From the results of the situation analysis, the study also points out four groups of solutions to improve the project management capacity of Thanh Hoa Agriculture and Rural Development investment and construction Project Management Unit.

Keywords: *Management capacity, construction, Agriculture and Rural Development.*

* Ngày nộp bài: 23/2/2022; Ngày gửi phản biện: 23/2/2022; Ngày duyệt đăng: 31/10/2022