

## TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU LUẬN VĂN

Trong bối cảnh suy thoái kinh tế toàn cầu và biến động bất thường của môi trường kinh doanh, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đặc biệt là các doanh nghiệp trong lĩnh vực xây dựng, vật liệu và bất động sản đã phải giải thể. Do vậy, các doanh nghiệp đứng trước yêu cầu phải thay đổi để tiếp tục đứng vững và phát triển ổn định. Mặt khác hoàn thiện cơ cấu tổ chức sẽ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động, thay đổi để thích nghi với hoàn cảnh môi trường mới, đây vừa là một động lực và là một yêu cầu cần thiết đối với các doanh nghiệp vào thời điểm như hiện nay.

Là một doanh nghiệp xây dựng trong ba năm gần đây, hoạt động sản xuất và kinh doanh của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp dầu khí Nghệ An không đạt được kết quả như kế hoạch đã đề ra mà doanh thu cũng như lợi nhuận đều bị sụt giảm và thua lỗ. Trong quá trình làm việc tại Công ty, tác giả nhận thấy còn rất nhiều vấn đề bất cập và chưa hợp lý trong cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty. Vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài “*Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp dầu khí Nghệ An*” để thực hiện nhằm tích lũy kiến thức cho bản thân và quan trọng là góp phần vào việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty.

Mục tiêu nghiên cứu của luận văn là xác định khung lý thuyết nghiên cứu về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của Công ty để đánh giá thực trạng cơ cấu tổ chức của Công ty, đồng thời chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu và nguyên nhân của các điểm yếu này trong cơ cấu tổ chức.

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là cơ cấu tổ chức hiện nay của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp dầu khí Nghệ An. Phạm vi nghiên cứu, về mặt nội dung, luận văn chỉ nghiên cứu cơ cấu tổ chức quản lý ở Công ty mẹ và không nghiên cứu cơ cấu tổ chức quản lý ở công ty con và cơ cấu tổ chức sản xuất của Công ty; về thời gian, số liệu thứ cấp được thu thập năm 2010 đến nay và số liệu

sơ cấp được lấy từ kết quả điều tra bằng phiếu điều tra cán bộ quản lý của Công ty và đưa ra các giải pháp đến năm 2020.

Trên cơ sở nghiên cứu các công trình (sách, luận văn), tác giả xác định khung lý thuyết về cơ cấu tổ chức và hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp bằng phương pháp mô hình hóa. Sau đó tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp và sơ cấp để đánh giá cơ cấu tổ chức hiện tại, chỉ ra các điểm mạnh và điểm yếu thông qua phương pháp so sánh, phân tích, tổng hợp. Dựa trên kết quả đó, luận văn đề xuất các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp dầu khí Nghệ An.

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung của luận văn chia thành ba chương như sau:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Chương 2: Phân tích thực trạng cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp dầu khí Nghệ An.
- Chương 3: Các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp dầu khí Nghệ An

## **CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP**

Trong chương này, luận văn làm rõ lý thuyết về cơ cấu tổ chức và hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

### **1.1 Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp**

Trong phần này, luận văn trình bày khái niệm, vai trò và các thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

Vai trò của cơ cấu tổ chức là cho phép xác định vị trí và nhiệm vụ của từng cá nhân, bộ phận, cho phép sử dụng nguồn lực một cách hợp lý và hiệu quả và cho phép sự trao đổi, phối hợp nhịp nhàng giữa các cá nhân và bộ phận. Nói chung, cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp phát huy và tận dụng tối đa nguồn lực để đạt được hiệu quả hoạt động.

Nhằm thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp bao gồm (1) phân chia tổ chức thành các bộ phận, (2) quyền hạn và trách nhiệm, (3) cấp quản lý và tầm quản lý, (4) mức độ tập trung và phi tập trung trong quản lý và (5) sự phối hợp giữa các bộ phận, phân hệ của cơ cấu.

## **1.2 Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp**

Trong phần này, luận văn trình bày khái niệm, mục tiêu của hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, yêu cầu đánh giá cơ cấu tổ chức và quy trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Mục tiêu của hoàn thiện cơ cấu tổ chức là nhằm tối đa hóa hiệu lực và hiệu quả hoạt động và tạo đà phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

Năm yêu cầu đánh giá cơ cấu tổ chức doanh nghiệp bao gồm tính thống nhất, tính tối ưu, tính tin cậy, tính linh hoạt và tính hiệu quả.

Về cơ bản, quy trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp gồm năm bước sau: (1) Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố môi trường bên ngoài và môi trường bên trong, (2) Đánh giá cơ cấu tổ chức hiện tại, (3) Đề xuất các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức, (4) Thực hiện các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức và (5) Giám sát và đánh giá kết quả thực hiện giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức.

## **CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY CP TỔNG CÔNG TY XÂY LẮP DẦU KHÍ NGHỆ AN**

Trong chương hai, luận văn đưa ra giới thiệu chung về Công ty, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của Công ty, phân tích thực trạng của cơ cấu tổ chức của Công ty và đánh giá cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty.

### **2.1 Tổng quan về Công ty CP Tổng công ty Xây lắp dầu khí Nghệ An**

Trong phần này, luận văn trình bày quá trình hình thành và phát triển của Công ty, chức năng và nhiệm vụ chung, đội ngũ nhân lực hiện nay của Công ty và phân tích kết quả hoạt động trong giai đoạn 2010 – 2012 của Công ty.

### **2.2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp Dầu khí Nghệ An**

Luận văn đã làm rõ các tác động tiêu cực và tích cực của môi trường bên ngoài và môi trường bên trong đối với cơ cấu tổ chức của Công ty. Môi trường bên ngoài gồm các yếu tố về kinh tế, chính trị, pháp luật, văn hóa xã hội, công nghệ, đối thủ cạnh tranh và khách hàng. Đồng thời, mục này cũng chỉ ra các yếu tố của môi trường bên trong ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức gồm chiến lược phát triển, quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động, thái độ của cán bộ quản lý, năng lực của đội ngũ nhân lực và trình độ công nghệ của Công ty.

### **2.3 Thực trạng cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp Dầu khí Nghệ An**

Cơ cấu tổ chức hiện nay của Công ty gồm Tổng giám đốc, 03 phó tổng giám đốc, 8 phòng ban chuyên môn, 1 ban quản lý dự án, 2 ban điều hành dự án, 4 công ty con, 1 sàn giao dịch bất động sản và 7 xí nghiệp trực thuộc.

Tác giả tiến hành phân tích thực trạng cơ cấu tổ chức dựa trên 5 thuộc tính cơ bản. Về *thực trạng hợp nhóm và hình thành các bộ phận*, việc phân công chức năng và nhiệm vụ giữa các phòng ban còn chưa hợp lý và còn chồng chéo trong thực hiện, một số chức năng chưa được phân công cho phòng ban nào. Về *thực trạng quyền hạn và trách nhiệm*, mô hình hiện nay là mô hình trực tuyến chức năng. Trong đó, quyền hạn trực tuyến thực hiện có hiệu quả nhưng việc thực hiện quyền hạn tham mưu và chức năng chưa được phổ biến. Về *thực trạng cấp quản lý và tầm quản lý*, cấp quản lý của Công ty xây dựng theo mô hình cơ cấu hình tháp gồm 4 cấp. Tầm quản lý hiện nay chưa phù hợp, tổng giám đốc có phạm vi quản lý quá rộng trong khi các nhà quản lý cấp trung lại có tầm quản lý hẹp. Về *thực trạng mức độ tập trung và phi tập trung trong quản lý*, cơ cấu tổ chức của Công ty hiện nay có tính tập trung cao, tạo ra áp lực công việc và gánh nặng quản lý đối với Tổng giám đốc và giảm tính linh hoạt và chủ động của nhân viên. Về *thực trạng phối hợp giữa các bộ phận*, kênh thông tin ngang dọc, lên xuống thông suốt. Tuy nhiên, mối liên hệ công việc giữa các bộ phận và trong từng bộ phận còn mang tính chất chung chung và chưa chặt chẽ.

## **2.4 Đánh giá cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp Dầu khí Nghệ An**

Trong phần này, tác giả đánh giá cơ cấu tổ chức theo năm yêu cầu về tính thống nhất, tính tối ưu, tính tin cậy, tính linh hoạt và tính hiệu quả. Sau đó, luận văn trình bày các điểm mạnh, điểm yếu và nguyên nhân của các điểm yếu của cơ cấu tổ chức Công ty.

Về *điểm mạnh*, cơ cấu tổ chức của Công ty hiện nay đã chuyên môn hóa các chức năng và nhiệm vụ thành các hoạt động và công việc cụ thể, nhờ đó mỗi cá nhân sẽ trở nên thành thạo, có kinh nghiệm chuyên môn mà họ chuyên trách. Mô hình cơ cấu chức năng với 8 phòng ban chuyên môn, 1 ban quản lý dự án và 2 ban điều hành dự án được quy định rõ về trách nhiệm và quyền hạn cụ thể. Ngoài ra, quyền hạn trực tuyến được thực hiện một cách thông suốt, rõ ràng, tạo được sự

thống nhất và minh bạch trong quá trình làm việc. Đặc biệt, kênh thông tin trao đổi thường xuyên được duy trì nên việc xử lý và trao đổi thông tin diễn ra nhanh chóng. Nhờ các công cụ phối hợp cơ bản và truyền thống đã tạo nên được sự gắn kết giữa cá nhân và bộ phận.

*Điểm yếu*, trước hết về phân chia tổ chức thành các bộ phận, các phòng ban vẫn còn sự chông chéo do nhiều ban cùng thực hiện hoặc không có ban nào thực hiện do đó công việc không được thực hiện thông suốt và hiệu quả. Bên cạnh đó, việc phân chia công việc cụ thể cho từng cá nhân chưa hợp lý, chưa rõ ràng và chưa công bằng, một số quá tải, một số thì đảm nhiệm công việc quá nhẹ nhàn. Về mối quan hệ quyền hạn, quyền hạn tham mưu chưa trở thành thông lệ phổ biến, việc thực hiện quyền hạn chức năng còn hạn chế. Tầm quản lý chưa hợp lý gây ra sự bất cập, lãng phí về thời gian và tiền bạc. Về tính tập trung và phi tập trung, tính tập trung quá cao khiến cho việc đưa ra quyết định, thực thi, lãnh đạo và kiểm soát quyết định quản lý không hiệu quả và rất mất thời gian. Về phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, trong quá trình thực hiện nhiệm vụ mới chưa có phòng ban nào làm đầu mối thực hiện, khiến cho quá trình thực hiện bị lộn xộn, kéo dài. Ngoài ra, mối quan hệ giữa Công ty với môi trường bên ngoài không được duy trì tốt đẹp, gây ra khó khăn nhất định.

*Về nguyên nhân* của các điểm yếu, luận văn cũng đã chỉ ra các nguyên nhân cơ bản như do nền kinh tế bất ổn, có nhiều biến động, thị trường bất động sản chưa phục hồi. Do chiến lược phát triển đề ra không khả thi và chưa phù hợp với điều kiện môi trường bên ngoài và nguồn lực nội tại của Công ty. Do quy mô ngày càng mở rộng nhưng quy trình làm việc chưa được chuẩn hóa, số lượng cán bộ quá nhiều nhưng không cần thiết ở một số phòng ban. Và do sự thiếu chủ động, tích cực cũng như kinh nghiệm quản lý của các cán bộ quản lý trong cơ cấu tổ chức hiện nay.

# **CHƯƠNG 3 CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TỔNG CÔNG TY XÂY LẮP DẦU KHÍ NGHỆ AN**

Trong chương này, luận văn trình bày phương hướng hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty, đề xuất các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức và đưa ra một số kiến nghị đối với Công ty.

## **3.1 Phương hướng hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp Dầu khí Nghệ An đến năm 2020**

Luận văn trình bày cụ thể chiến lược phát triển của Công ty đến năm 2020 và phương hướng hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty

## **3.2 Một số giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp Dầu khí Nghệ An**

Tác giả đề xuất mô hình cơ cấu tổ chức mới khắc phục những điểm yếu và phát huy điểm mạnh của cơ cấu tổ chức hiện tại. Trong đó, sắp xếp và phân công lại chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận, tăng cường quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng, giảm số lượng nhà quản lý cấp trung, tăng cường phi tập trung hóa và nâng cao sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận và cá nhân.

## **3.3 Một số kiến nghị đối với Công ty Cổ phần Tổng công ty Xây lắp Dầu khí Nghệ An**

Tác giả đưa ra một số kiến nghị đối với Công ty về việc xây dựng một chiến lược phát triển khả thi và phù hợp hơn, quản trị nhân lực hiệu quả hơn từ các bước phân tích, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện, chế độ đãi ngộ với cán bộ công nhân viên và tiêu chuẩn hóa quy trình làm việc.

Trong phần kết luận, tác giả đã tóm tắt lại nội dung chính của luận văn và chỉ ra việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức là một trong những vấn đề quan trọng, cốt lõi và cấp thiết cần phải thực hiện đối với PVNC hiện nay để tối đa hóa hiệu lực và

hiệu quả hoạt động cũng như tạo nền tảng phát triển ổn định và bền vững cho doanh nghiệp. Đồng thời, tác giả cũng đưa ra các điểm đã đạt được và hạn chế của luận văn. Trên cơ sở đánh giá và phân tích, luận văn đã chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, và nguyên nhân của các điểm yếu. Từ đó, đưa ra các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty.