

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

PHAN QUỐC HÒA

***HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN
LÝ CỦA CÔNG TY CẤP NƯỚC
TỈNH KONTUM***

*Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05*

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2011

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. Đoàn Gia Dũng**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Xuân Lãn

Phản biện 2: TS. Đỗ Ngọc Mỹ

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 10 năm 2011.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng;
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Cấp nước hiện nay đang được thực hiện ở các huyện, thị trong toàn tỉnh với cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mỗi huyện, thị có một đơn vị cấp nước. Trong những năm qua các trung tâm cấp nước này tồn tại độc lập và đã đáp ứng nhu cầu nước sạch cho nhân dân trong tỉnh, nước sạch đã đến các bản làng trong tỉnh. Tuy vậy mô hình tổ chức của các đơn vị này vẫn còn nhiều bất cập trong việc thực hiện đồng bộ các mục tiêu an sinh về cung cấp nước sạch đến mọi người dân, nhất là các huyện nghèo như: SaThầy, ĐăkGlei... khả năng tiếp cận nguồn nước sạch với mọi người dân còn bị hạn chế, nhiều vùng sâu, vùng xa các đơn vị tuyến huyện không có nguồn lực để đáp ứng mong đợi của người dân. Hiện tượng khai thác các nguồn nước mặt và nguồn nước ngầm không theo qui hoạch chung toàn tỉnh... Điều này gây ra những tranh chấp giữa các đơn vị cấp nước các huyện, thị khi thực hiện các mục tiêu xã hội. Tất cả thực tế đó cần phải hoàn thiện mô hình tổ chức của công ty bảo đảm phúc lợi chung cho mọi người dân trong tỉnh và phát triển các khả năng cung cấp nước sạch một cách bền vững.

Với gần 200 lao động và chức năng kinh doanh: Sản xuất, cung cấp nước sạch trên địa bàn tỉnh KonTum; Lắp đặt hệ thống cấp nước sinh hoạt; Sản xuất và tiêu thụ nước tinh khiết đóng bình; Đại lý mua, bán, ký gửi hàng hoá, vật tư thiết bị điện nước; Tư vấn đầu tư, dịch vụ khảo sát, thiết kế, giám sát thi công công trình cấp thoát nước, điện dân dụng, công nghiệp. Chính những vấn đề trên tác giả đã nhận thấy rằng điều cốt lõi của công ty lúc này là thay đổi, điều chỉnh, vạch ra được một mô hình đúng đắn, hoàn thiện cho cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của đơn vị mình để đưa doanh nghiệp ngày càng phát triển mạnh mẽ.

Qua quá trình nghiên cứu về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cấp nước tỉnh KonTum, tác giả nhận thấy nhất thiết cần phải **“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cấp nước tỉnh KonTum”**, đó là lý do để tác giả chọn làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình. Qua đó giúp tác giả thấy được tầm quan trọng của công tác tổ chức bộ máy quản lý của công ty, để đưa công ty phát triển một cách bền vững và lâu dài.

2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu những vấn đề lý luận về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Nghiên cứu, phân tích đánh giá thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty, phân tích các hạn chế của việc duy trì mô hình tổ chức bộ máy quản lý của các trung tâm cấp nước ở các huyện, thị hiện nay trong lĩnh vực cung cấp nước sạch.

Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty được triển khai hữu hiệu.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: **Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý** của Công ty cấp nước KonTum, trong đó tập trung vào nghiên cứu hệ thống chức năng nhiệm vụ; mô hình tổ chức quản lý; cơ chế vận hành và tổ chức lao động trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.

- Phạm vi nghiên cứu: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cấp nước KonTum, các đơn vị cấp nước trong toàn tỉnh, các chủ trương chính sách cung cấp nước sạch cho nhân dân trong toàn tỉnh KonTum.

4. Phương pháp nghiên cứu

Trong luận văn, tác giả sử dụng nghiên cứu trường hợp, nghiên cứu các vấn đề lý luận cũng như thực tiễn một cách logic, khoa học, đồng thời vận dụng các phương pháp cụ thể khác như: so sánh, phân tích - tổng hợp, mô hình hoá, sử dụng thông tin thứ cấp kết hợp với quan sát và thu thập ý kiến của nhiều cán bộ, chuyên gia đang công tác trong doanh nghiệp... để trình bày các vấn đề lý luận và thực tiễn.

5. Những đóng góp của luận văn

Đề tài nghiên cứu sẽ làm rõ những luận điểm khoa học về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, tầm quan trọng của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp và việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp; những luận cứ để lựa chọn một mô hình tổ chức và phân tích những yếu tố quyết định đến việc lựa chọn mô hình cho phù hợp với yêu cầu về phát triển doanh nghiệp trong giai đoạn mới - giai đoạn công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập.

Đóng góp của đề tài là đưa ra một mô hình tổ chức bộ máy quản lý công ty phù hợp với các yếu tố nội tại và môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

Như vậy, vẫn chưa có công trình nghiên cứu chuyên sâu nào tập trung vào vấn đề: **“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cấp nước KonTum”** một cách có hệ thống về mặt lý luận và thực tiễn để đưa ra những giải pháp cần thiết nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại một doanh nghiệp đó là Công ty cấp nước Tỉnh KonTum.

6. Kết cấu của Luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục các hình, bảng, biểu đồ và danh mục các tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Chương 2: Công ty cấp nước KonTum và thực trạng cơ cấu tổ chức của công ty

Chương 3: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của công ty cấp nước KonTum

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ

1.1 - CƠ CẤU TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1.1. Cơ cấu tổ chức

Theo Peter F. Drucker, cơ cấu tổ chức là cách tổ chức các quá trình và các chức năng trong một tổ chức, cũng như các mối quan hệ giữa chúng với nhau. Hellriegel và Slocum thì cho rằng cơ cấu tổ chức là một hệ thống chính thức của các mối quan hệ công việc; nó vừa phân chia, vừa phối hợp các công việc với nhau. Đối với Jame Stoner và Edward Freeman, cơ cấu tổ chức là sự sắp xếp và các mối quan hệ lẫn nhau của các bộ phận hợp thành và các vị trí trong một tổ chức. Còn Stephen P. Robbins và Neil Barnwell cho rằng, cơ cấu tổ chức xác định các công việc được sắp đặt như thế nào, ai có trách nhiệm báo cáo cho ai và cơ chế phối hợp chính thức cũng như các hình thức phối hợp phải tuân thủ. Theo giáo trình Quản trị học - PGS, TS Lê Thế Giới (chủ biên), TS Nguyễn Xuân Lãn, ThS Nguyễn Phúc Nguyên, ThS Nguyễn Thị Loan - Nhà xuất bản Tài chính 2007, khái niệm rằng cơ cấu tổ chức là một hệ thống chính thức về các mối quan hệ vừa độc lập vừa phụ thuộc trong tổ chức, thể hiện những nhiệm vụ rõ ràng do ai làm, làm cái gì và liên kết với các nhiệm vụ khác trong tổ chức như thế nào nhằm tạo ra một sự hợp tác nhịp nhàng để đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

Từ các định nghĩa trên cho thấy, tuy các nhà nghiên cứu lý thuyết tổ chức có những cách diễn đạt bằng từ ngữ khác nhau, nhưng tựu trung cơ cấu tổ chức gồm 4 yếu tố cơ bản:

Thứ nhất - Sự chuyên môn hóa

Thứ hai - Mức độ tiêu chuẩn hóa

Thứ ba - Sự phối hợp

Thứ tư - Quyền hành:

Từ những yếu tố cơ bản trên sẽ tạo cho cơ cấu tổ chức 3 đặc trưng cơ bản sau: *Thứ nhất - Tính chính thức hóa; Thứ hai - Tính tập trung hóa; Thứ ba - Tính phức tạp*

1.1.1.2. Quản lý

Hiện nay có rất nhiều quan niệm về quản lý, có quan niệm cho rằng: Quản lý là hành chính là cai trị; có quan niệm lại cho rằng: Quản lý là điều hành, điều khiển, là chỉ huy. Các quan niệm này không có gì khác nhau về nội dung mà chỉ khác nhau ở cách dùng thuật ngữ.

1.1.1.3. Bộ máy quản lý

Bộ máy quản lý là cơ quan điều khiển hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp bao gồm cả khâu sản xuất kinh doanh trực tiếp cũng như khâu phụ trợ, phục vụ cả hoạt động sản xuất tại doanh nghiệp cũng như lao động tiếp thị ngoài dây chuyền sản xuất, cả hệ thống tổ chức quản lý cũng như hệ thống các phương thức quản lý doanh nghiệp. Bộ máy quản lý là lực lượng để chuyển

những ý đồ, mục đích, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thành hiện thực, biến những nỗ lực chủ quan của mỗi thành viên trong doanh nghiệp thành hiệu quả sản xuất kinh doanh.

1.1.1.4. Tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp

Tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp là dựa trên những chức năng, nhiệm vụ đã xác định của bộ máy quản lý để sắp xếp về lực lượng, bố trí về cơ cấu, xây dựng mô hình và làm cho toàn bộ hệ thống quản lý của doanh nghiệp hoạt động như một chỉnh thể có hiệu lực nhất.

1.1.1.5. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là những bộ phận có trách nhiệm khác nhau, nhưng quan hệ và phụ thuộc lẫn nhau được bố trí theo từng khâu, từng cấp quản lý để tạo thành một chỉnh thể nhằm thực hiện mục tiêu và chức năng quản lý xác định.

1.1.2. Các loại cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau trong việc phân loại cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của nhiều nhà nghiên cứu, vì mục tiêu nghiên cứu, trong phần dưới đây chúng ta sẽ phân tích các loại cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phổ biến dựa vào cách phân loại truyền thống.

1.1.2.1. Cơ cấu tổ chức dạng đơn giản

Hầu hết các tổ chức bắt đầu như một dự án kinh doanh với một cấu trúc đơn giản. Cách thiết kế tổ chức này phản ánh người chủ như là chủ tịch, tất cả nhân viên báo cáo trực tiếp cho bà ta hoặc ông ta.

1.1.2.2. Cơ cấu tổ chức dạng chức năng

Cấu trúc chức năng chủ yếu gia tăng định hướng chức năng để làm cho nó trở thành hình thức và chủ đạo cho các tổ chức. Giới quản trị có thể chọn lựa cách tổ chức cấu trúc của nó bằng cách nhóm gộp các nhà chuyên môn tương tự hoặc có chuyên môn nghề nghiệp liên quan với nhau.

1.1.2.3. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

Cấu trúc sản phẩm là kiểu thiết kế tổ chức tạo thành từ các bộ phận hoặc đơn vị độc lập. Xây dựng trên bộ phận hóa sản phẩm mỗi bộ phận hoàn toàn tự trị, độc lập với một nhà quản trị đơn vị chịu trách nhiệm về thành tích và nắm giữ quyền hạn ra quyết định tác nghiệp và chiến lược.

1.1.2.4. Cơ cấu tổ chức dạng ma trận

Cấu trúc chức năng mang lại nhiều thuận lợi từ việc tận dụng chuyên môn hóa. Cấu trúc bộ phận tập trung nhiều hơn vào kết quả nhưng phải chấp nhận sự trùng lặp các hoạt động và nguồn lực. Thế có cấu trúc nào kết hợp chuyên môn hóa chức năng với việc tập trung vào bộ phận hóa sản phẩm không? Đó được gọi là cấu trúc ma trận.

1.1.2.5. Cơ cấu tổ chức nền tảng nhóm

Trong một cấu trúc dựa trên nhóm, toàn thể tổ chức bao gồm các nhóm hoặc đội thực hiện công việc của tổ chức. Trong cấu trúc như thế, tổ chức vận hành mà không tuyên bố rằng thành viên nhóm có quyền hành ra các quyết định

ảnh hưởng đến họ, bởi vì không có chuỗi mệnh lệnh cứng nhắc trong các công việc đã được dàn xếp.

1.1.2.6. Cơ cấu tổ chức không ranh giới

Một trong những cách thức thiết kế tổ chức cuối cùng là tổ chức không ranh giới. Tổ chức không ranh giới không được xác định hoặc giới hạn bởi phạm vi hoặc loại hình theo cấu trúc truyền thống. Nó làm mờ đi ranh giới xung quanh một tổ chức bằng cách gia tăng sự tương tác lẫn nhau với môi trường. Thỉnh thoảng nó được gọi là tổ chức mạng, tổ chức học tập, không rào cản, tổ chức modul hoặc tổ chức ảo. Cấu trúc không ranh giới đi tác qua tất cả các khía cạnh của tổ chức, các chuyên gia chức năng được đặt vào các bộ phận để thực hiện các công việc phân biệt.

1.2 - TIẾN TRÌNH THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ

1.2.1. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Trong các nhân tố ảnh hưởng đến việc thiết kế tổ chức như: tuổi tác của tổ chức đó, qui mô của tổ chức, hình thức sở hữu, công nghệ, sự thất thường của môi trường, sự lựa chọn chiến lược, các nhu cầu của thành viên (công nhân viên), và kiểu cách thời thượng hiện hành. Ở đây chỉ đi sâu phân tích bốn biến có ảnh hưởng nhiều đến thiết kế tổ chức đó là: công nghệ, môi trường, sự lựa chọn chiến lược và yếu tố nhân viên của tổ chức.

1.2.1.1. Công nghệ ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

1.2.1.2. Môi trường ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

1.2.1.3. Chiến lược ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

1.2.1.4. Nhân viên ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

1.2.2. Xác định mục tiêu thiết kế cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Mục tiêu cơ bản của việc thiết kế cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu lực và hiệu quả hoạt động của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, làm cho cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp thật sự vững mạnh đủ sức đảm nhận vai trò, chức năng tổ chức và điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2.3. Phân chia các công việc trong tổ chức

Phân chia công việc là bước đầu tiên trong phân chia các bộ phận chuyên môn hóa trong tổ chức. Việc phân chia lao động đề cập đến mức độ chuyên môn hóa trong các công việc. Những nhà quản trị phân chia nhiệm vụ chung của tổ chức thành những công việc cụ thể gắn với những hoạt động nhất định. Các hoạt động qui định những gì mà người thực hiện công việc đó phải làm và làm cho xong.

1.2.4. Nhóm gộp các công việc vào bộ phận, khu vực

Cơ sở hợp lý để phân nhóm các công việc vẫn là sự cần thiết là phải phối hợp chúng. Những công việc được chuyên môn hóa là những phần riêng rẽ, có liên quan với nhau của nhiệm vụ chung mà muốn hoàn thành nó thì phải cần hoàn thành từng công việc. Thực hiện nhóm các nhân viên theo những lĩnh vực chuyên môn nghề nghiệp và các nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ; Nhóm

gộp tất cả các chức năng trong một khu vực địa lý dưới sự giám sát của một nhà quản trị. Nhìn chung nó thường được sử dụng trong những tổ chức hoạt động ở nhiều khu vực địa lý khác nhau.

1.2.5. Xác định chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn

Trên cơ sở bản mô tả công việc, việc phân chia công việc, nhóm gộp các công việc, bộ phận chức năng, xem xét về qui mô, đặc điểm sản xuất kinh doanh, tầm hạn quản trị và cấp quản trị...chúng ta tiến hành xác định chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, đó là quyền ra các quyết định, trách nhiệm bắt buộc phải hoàn thành nhiệm vụ được giao và nghĩa vụ là sự chấp nhận hoặc tự nguyện trong công việc của người nhân viên cấp dưới của nhà quản trị.

1.2.6. Định biên trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Chức năng quản trị của việc xác định biên chế hay định biên được định nghĩa là *“việc sắp xếp các cương vị trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý qua việc xác định những đòi hỏi về nhân lực, dự trữ nhân lực, tuyển mộ lựa chọn, sắp xếp, đề bạt, đánh giá, bồi hoàn và đào tạo con người một cách có kết quả”*. Rõ ràng định biên gắn chặt với việc tổ chức là việc định ra các cơ cấu hướng đích của các vai trò, nhiệm vụ và vị trí công tác đã được phân nhiệm.

TIỂU KẾT

Trong chương 1, luận văn đã đề cập đến cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, xác định mục tiêu việc thiết kế cơ cấu tổ chức, xem xét các loại cơ cấu tổ chức, tiến trình thiết kế cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và các ứng dụng của việc thiết kế tổ chức. Từ đó hệ thống và trình bày các nội dung, các công việc, cách thức tiến hành việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.

Dựa trên những vấn đề về cơ sở lý luận được trình bày và phân tích ở chương này, trên cơ sở đó để đánh giá thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cũng như đưa ra các căn cứ, yêu cầu, giải pháp để hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cấp nước KonTum.

CHƯƠNG 2

CÔNG TY CẤP NƯỚC KONTUM VÀ THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY

2.1 - QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH, PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CẤP NƯỚC KONTUM

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty cấp nước KonTum là doanh nghiệp nhà nước hoạt động kinh doanh, công ty được giao nhiệm vụ cung cấp nước sạch phục vụ nhân dân trên địa bàn thị xã KonTum (nay là thành phố KonTum) - tỉnh KonTum, được thành lập từ năm 1983.

Thông tin tổng quát của công ty:

- Tên gọi đầy đủ của doanh nghiệp: **Công ty cấp nước KonTum**
- Tên giao dịch đối ngoại: KonTum Water Supply Company
- Tên giao dịch viết tắt: **KOWACO**
- Địa điểm: Số 01 Trần Phú (núi dài)-TP.KonTum -Tỉnh KonTum

2.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh và nguồn nhân lực

2.1.2.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Công ty cấp nước KonTum là công ty sở hữu 100% vốn nhà nước, Công ty được phép kinh doanh trong những lĩnh vực sau:

- Sản xuất và cung cấp nước sạch phục vụ sinh hoạt trên địa bàn thành phố KonTum;
- Xây dựng, lắp đặt các công trình cấp thoát nước;
- Tư vấn đầu tư, dịch vụ khảo sát, thiết kế, giám sát thi công công trình cấp thoát nước, dân dụng, công nghiệp;
- Đại lý mua bán, ký gửi hàng hoá, vật tư thiết bị điện nước;
- Sản xuất nước uống tinh khiết đóng chai.

2.1.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực

Hiện nay công ty có tổng số lao động là 177 người (tính đến 31/12/2010), được chia thành 9 bộ phận.

2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

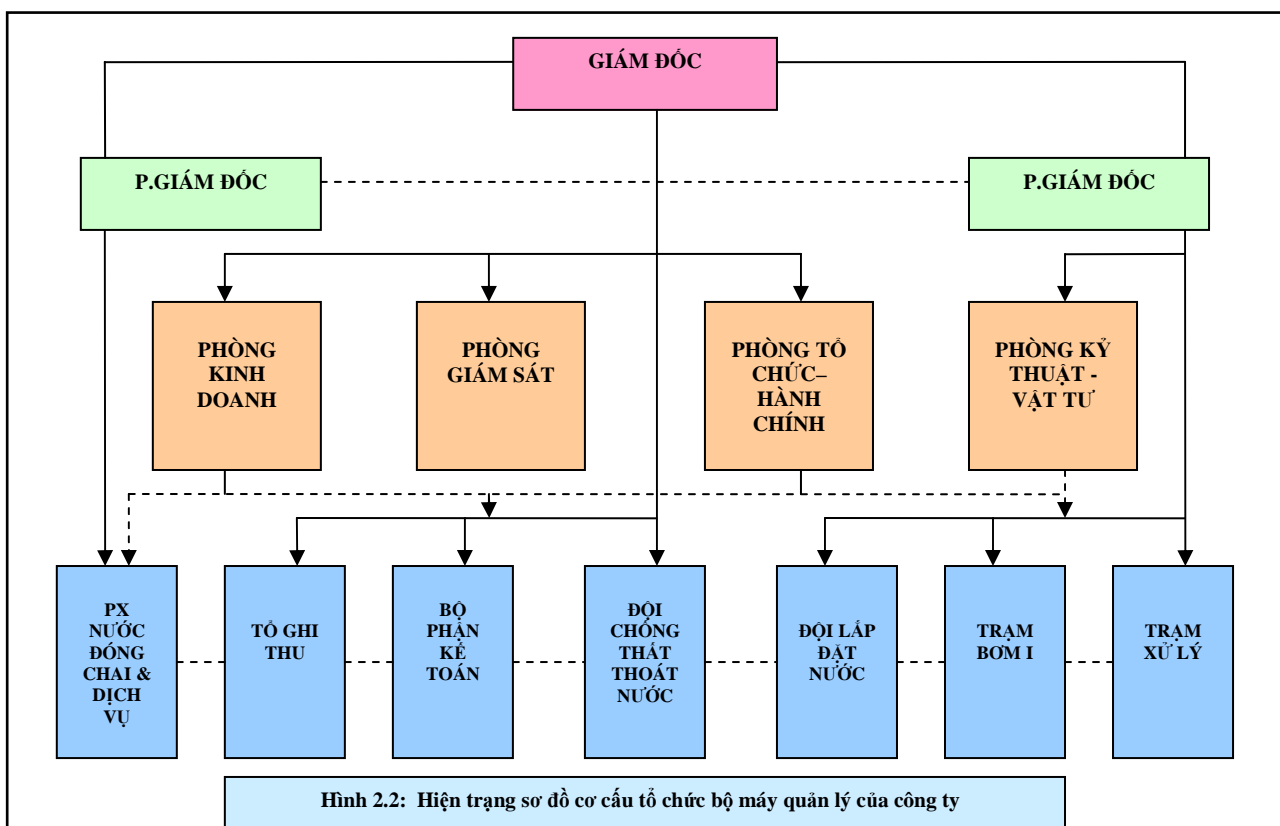
Với đặc điểm kinh doanh của công ty, sản phẩm chính là nước sạch, các sản phẩm khác như: nước đóng bình, xây lắp, tư vấn... không đáng kể.

- Nhìn chung kết quả hoạt động kinh doanh của công ty rất tích cực, nhưng kết quả chưa cao (lợi nhuận còn thấp, tỉ suất lợi nhuận không tăng mà còn quá thấp), giá tiêu thụ nước sạch áp dụng cho khách hàng còn cao so với khu vực.

- Công ty cần chủ động hơn nữa việc định hướng chiến lược, kế hoạch mở rộng mạng lưới cấp nước, mở rộng kinh doanh, hiệu suất kinh doanh ngày càng ổn định và bền vững. Phát huy công suất nhà máy (hiện tại công ty mới chỉ khai thác được khoảng 60% công suất nhà máy), trong khi đó nhu cầu sử dụng nước còn khá lớn.

2.2 - THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CẤP NƯỚC KONTUM

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty đã trải qua nhiều giai đoạn, có sự thay đổi cho phù hợp với chức năng nhiệm vụ của công ty do nhà nước qui định, cũng như phù hợp với những yếu tố của môi trường kinh doanh và đặc biệt là thay đổi theo sự điều hành và quản lý của nhà nước (công ty là một doanh nghiệp 100% vốn nhà nước). Từ giai đoạn năm 2000 đến năm 2003, với biên chế của công ty là 37 người, thực hiện cung cấp nước cho thị xã KonTum với khoảng 1.000 khách hàng, cho nên cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty khá gọn nhẹ, với cấu trúc giản đơn, cơ giới, cơ bản là sự chỉ đạo điều hành toàn bộ công ty từ giám đốc. Giai đoạn từ năm 2004 đến năm 2010, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty được thực hiện theo sơ đồ (hình 2.2):



2.2.1. Số cấp quản trị của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Về số cấp quản trị của công ty là 2 cấp, đó là: Cấp cao: Ban giám đốc công ty (giám đốc và 2 phó giám đốc); Cấp tác nghiệp (các tổ đội sản xuất, phân xưởng): Nhân viên các bộ phận tác nghiệp thừa hành nhiệm vụ sản xuất vật chất và dịch vụ của công ty. Còn các phòng ban chức năng có trách nhiệm tham mưu cho ban giám đốc (cấp cao), đồng thời tư vấn, giám sát tình hình hoạt động cấp tác nghiệp và hỗ trợ họ hoàn thành tốt trách nhiệm của mình.

2.2.2. Tầm hạn quản trị của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Về tầm hạn quản trị: Đây là kiểu tổ chức có tầm hạn rộng, vì số lượng trưởng phòng báo cáo cho giám đốc nhiều, số lượng nhân viên báo cáo cho trưởng bộ phận tương đối lớn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát và điều

hành, đồng thời giám đốc nắm chắc thực tế để có quyết định quản lý, thông tin được truyền đạt nhanh chóng.

Với tầm hạn này, giám đốc trực tiếp quản lý 2 phó giám đốc, 4 phòng chức năng và 3 bộ phận. Với điều kiện điều hành nhiều phòng ban như vậy sẽ làm giám đốc có rất ít thời gian để nâng cao kiến thức quản lý.

2.2.3. Sự phân công và hợp tác trong công việc

Với cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý hiện tại của công ty, cách phân chia các bộ phận theo chức năng và chuyên môn hóa từng lĩnh vực thể hiện ở các lĩnh vực: Kỹ thuật - Sản xuất, tài chính - kế toán, hành chính - văn phòng, marketing.

2.2.4. Trách nhiệm và quyền hạn của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Giám đốc công ty:

Hoạt động theo chế độ thủ trưởng, là người chịu trách nhiệm trước pháp luật nhà nước và Ủy ban nhân dân tỉnh KonTum trong việc tổ chức và điều hành toàn thể công ty, thực hiện những chức năng và quyền hạn theo quy định.

Phó giám đốc:

Các phó giám đốc công ty là người tham mưu trực tiếp cho giám đốc và được quyền quyết định khi giám đốc uỷ quyền.

Phòng tổ chức - hành chính:

- Quản lý công tác tổ chức cán bộ, chế độ lao động tiền lương, chế độ chính sách khác thuộc quyền và nghĩa vụ của cán bộ công nhân viên.

Phòng kinh doanh:

- Thực hiện chức năng kế toán thống kê theo quy định của luật kế toán. Ngoài ra còn phải phối hợp với các phòng ban khác trong công ty đề ra phương án, kế hoạch sản xuất kinh doanh, đảm bảo quyền lợi của cán bộ công nhân viên trong toàn công ty trình ban giám đốc quyết định. Tham gia quản lý đội chống thất thoát nước, tổ ghi đồng hồ và thu tiền nước.

Phòng giám sát:

Thực hiện chức năng tham mưu cho giám đốc công ty về công tác kiểm tra giám sát việc thực hiện các nội quy, quy chế và nhiệm vụ đã được phân công cho toàn thể cán bộ công nhân viên và các phòng ban trong công ty. Theo dõi công tác thi đua khen thưởng kỷ luật lao động. Tổng hợp các báo cáo và tham gia soạn thảo các văn bản pháp quy trong công ty.

Phòng kỹ thuật - vật tư:

Làm công tác tham mưu cho ban giám đốc về lĩnh vực kỹ thuật của công ty trong quản lý hệ thống cấp nước của tỉnh. Thực hiện chức năng quản lý về mặt kỹ thuật của công ty, giám sát đội thi công lắp đặt các công trình cấp nước, trạm xử lý, trạm bơm I, bộ phận hoá nghiệm.

Phân xưởng sản xuất nước uống đóng chai và dịch vụ:

Là đơn vị trực thuộc công ty hạch toán phụ thuộc, với chức năng nhiệm vụ: kinh doanh vật tư chuyên ngành điện, nước; sản xuất nước bình; đóng chai;

tư vấn khảo sát và giám sát công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp, cấp thoát nước; thi công các công trình cấp thoát nước và dân dụng công nghiệp.

Trạm bơm I:

Có chức năng nhiệm vụ là cung cấp nước thô từ nguồn về cho trạm xử lý theo đúng yêu cầu về lưu lượng và số lượng.

Trạm xử lý nước:

Có chức năng nhiệm vụ tiếp nhận nước thô từ trạm bơm I, xử lý làm sạch theo quy trình, đảm bảo cung cấp đủ lượng nước cho mạng lưới phân phối.

Đội lắp đặt đường ống cấp nước:

Thi công phải đảm bảo đúng tiến độ do phó giám đốc và phòng kỹ thuật giao.

2.2.5. Các mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Mối quan hệ trực tuyến: Trong mối quan hệ này công tác kế hoạch sản xuất kinh doanh nằm trong sự điều hành quản lý của giám đốc, trong khi đó giám đốc lại ủy quyền cho phó giám đốc chịu trách nhiệm quản lý. Giám đốc trực tiếp quản lý phó giám đốc và các phòng chức năng, với điều kiện điều hành nhiều phòng ban như vậy sẽ làm giám đốc có rất ít thời gian để nâng cao kiến thức quản lý. Tầm quản lý của giám đốc quá rộng, cùng lúc quản lý nhiều công việc cho nên giám đốc chưa tập trung đầu tư nghiên cứu các chiến lược sản xuất kinh doanh trong đó có chiến lược về tổ chức nhân sự của công ty. Chức năng giám sát chưa mang lại hiệu quả thiết thực.

Mối quan hệ chức năng: Trong mối quan hệ này, hầu hết các phòng chức năng do giám đốc trực tiếp điều hành, chỉ có phòng kỹ thuật vật tư là giám đốc ủy quyền cho phó giám đốc trực tiếp điều hành. Các mối quan hệ chức năng chưa được thể hiện rõ, mô hình còn bị tình trạng "mạnh ai nấy làm", nên việc tham mưu, tư vấn cho ban giám đốc chưa hiệu quả, hơn nữa việc hỗ trợ cho các tổ đội trực tiếp sản xuất thực hiện chưa hiệu quả. Chức năng của các phòng ban đã được qui định rõ, tuy nhiên trong quá trình hoạt động còn bị chòng chẹo về chức năng, nhiệm vụ, khi có sự vụ thường đổ lỗi cho nhau, công tác đánh giá các phòng ban chức năng và các cá nhân rất khó khăn.

2.3 - THỰC TRẠNG VỀ CÁC ĐƠN VỊ CẤP NƯỚC TẠI CÁC HUYỆN THUỘC TỈNH KONTUM

Tỉnh KonTum có tất cả 8 huyện và 1 thành phố, việc cấp nước sạch sinh hoạt cho nhân dân còn đang dần trải, mạnh địa phương nào địa phương đó hình thành đơn vị cấp nước. Các đơn vị cấp nước này không tồn tại độc lập mà trực thuộc một trung tâm khác như trung tâm cấp nước và môi trường huyện, có đơn vị trực thuộc 1 phòng chức năng của huyện quản lý, hiện trạng được thể hiện:

Thuận lợi:

- (1) Cơ sở vật chất kỹ thuật đã được đầu tư xây dựng: Các huyện đã hình thành và nâng cao tầm quan trọng cấp thiết về nguồn nước sinh hoạt, huyện đã đầu tư có được hệ thống cấp nước cho huyện để phục vụ nhân dân trên địa bàn.
- (2) Có sự quan tâm chỉ đạo của các cấp chính quyền: Được sự quan tâm chỉ đạo

tích cực và kịp thời của các ban ngành và Ủy ban nhân dân các huyện. Trong các năm qua mặc dù gặp rất nhiều khó khăn, nhưng các huyện đã kêu gọi đầu tư được hệ thống cấp nước để phục vụ nhân dân trên địa bàn và đang tiếp tục triển khai đầu tư tiếp theo.

Khó khăn:

(1) Công suất khai thác, công nghệ xử lý của các nhà máy: Tại địa bàn các huyện, hệ thống cấp nước được xây dựng với công nghệ chưa phù hợp nên chất lượng nước chưa đảm bảo tiêu chuẩn nước sạch, quy trình cấp nước còn đơn giản, công suất khai thác còn thấp. Khả năng phát triển khách hàng chậm (mạng lưới cấp nước chưa đủ rộng), lượng nước sử dụng còn hạn chế dẫn đến kết quả sản xuất kinh doanh chưa cao (đang là đơn vị sự nghiệp nhà nước). Số lượng nước phục vụ cho nhân dân còn chưa đủ, công nghệ xử lý nước được thiết kế theo công nghệ nước tự chảy từ các khe núi, không có hệ thống lắng, không xử lý hóa chất, không khử trùng. Do đó chất lượng không đảm bảo phục vụ cho sinh hoạt và đặc biệt vào mùa mưa lũ. **(2) Vấn đề tài chính, giá cả dịch vụ:** Các bộ phận cấp nước của huyện đang hoạt động theo hình thức sự nghiệp, mọi hoạt động phải dựa vào ngân sách nhà nước; Giá nước hiện chưa được kết cấu tính đúng, tính đủ các chi phí (tại huyện còn mang tính bao cấp, thu nộp ngân sách nhà nước), tài sản cố định chưa tính khấu hao, chi phí đầu tư cho hệ thống cấp nước các huyện là quá lớn trong khi chất lượng nước thì không đảm bảo. **(3) Lao động:** Lao động quản lý và vận hành nhà máy về cơ bản không có chuyên môn trong lĩnh vực cấp nước nên gặp nhiều khó khăn trong hoạt động cấp nước. Hiện tại mỗi huyện có 10 lao động hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và cung cấp nước sạch.

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG

Sau khi phân tích thực trạng sản xuất kinh doanh, nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý công ty cấp nước KonTum và thực trạng về các đơn vị cấp nước tại các huyện thuộc tỉnh KonTum, tác giả tóm lược một vài tồn tại và hạn chế như sau:

- Chưa xây dựng bản mô tả công việc để điều khiển và kiểm tra
- Chưa thành lập bộ phận kế hoạch kinh doanh cụ thể trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mà còn ghép chung với phòng kỹ thuật vật tư.
- Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty chưa hoàn toàn phù hợp với trách nhiệm và quyền hạn của từng cá nhân, bộ phận, phòng ban công ty vì chưa phát huy tính chất chuyên môn hóa công việc, bộ phận.
- Chưa chú ý đến mối quan hệ giữa các phòng chức năng trong công ty.
- Một số phòng chức năng thiết yếu chưa được thành lập, các chức năng thông tin chưa đầy đủ, tin học hóa chưa cao.
- Chức năng quan hệ khách hàng chưa đảm bảo thuận lợi cho khách hàng vì chưa thành lập phòng quan hệ khách hàng, còn ghép chung.
- Phân chia công việc và nhóm gộp các phòng ban chưa phù hợp như: không thể bộ phận kế toán và kinh doanh chung một phòng; bộ phận lập kế

hoạch chưa cụ thể cho nên hầu như việc sản xuất kinh doanh chưa theo kế hoạch tuần, tháng, quý, năm...; chức năng quan hệ khách hàng còn xem nhẹ.

- Công tác định biên còn thiếu sót, chưa sát với chức năng.

- Chất lượng nhân viên tại nhiều khâu trong quá trình quản lý chưa đáp ứng được yêu cầu đòi hỏi ngày càng cao của quá trình kinh doanh hiện tại và tương lai, chưa đáp ứng với điều kiện thay đổi công nghệ.

- Những nhiệm vụ và từng chức trách của từng cá nhân chưa được phân định rõ ràng, còn mang tính chất chung chung dẫn đến việc đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên hết sức khó khăn.

- Tổ chức các đơn vị cấp nước tại các huyện chưa đảm bảo để phục vụ cho nhân dân, chưa được thành lập riêng còn ghép chung với các tổ chức khác. Do vậy chưa chú trọng đến mục tiêu an sinh xã hội trong lĩnh vực cấp nước sạch sinh hoạt. Chưa có sự kiểm soát chặt chẽ trong lĩnh vực cấp nước cho nên nước sạch còn rất kém về chất lượng, số lượng và phạm vi cung cấp dịch vụ.

TIỂU KẾT

Trong chương 2, luận văn đã tìm hiểu, trình bày khái quát chung về công ty cấp nước KonTum qua quá trình hình thành, phát triển, đặc điểm hoạt động và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, đồng thời tác giả cũng đã đi sâu tìm hiểu thực trạng về các đơn vị cấp nước tại các huyện thuộc tỉnh KonTum. Những hiểu biết nhất định về công ty đã giúp cho việc tìm hiểu thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại công ty được thuận tiện hơn.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty hiện nay có những bất hợp lý như đã nêu ở phần đánh giá chung, và cùng với những chủ trương chính sách của nhà nước đặt ra, thiết nghĩ công ty cần phải sớm được điều chỉnh, hoàn thiện để thỏa mãn yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty chưa phù hợp với điều kiện môi trường hoạt động trong tương lai.

Qua thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cấp nước KonTum, luận văn đã đi vào phân tích, đánh giá, nhận xét để tác giả tiến hành thực hiện điều chỉnh và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty (chương 3).

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CẤP NƯỚC KONTUM

3.1 - HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CẤP NƯỚC KONTUM TRONG THỜI GIAN ĐẾN

3.1.1. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

3.1.1.1. Công nghệ và việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Trước đây, thời kỳ mới thành lập công ty, với công nghệ lạc hậu cho nên chất lượng dịch vụ rất kém, sản lượng rất thấp, phục vụ nhu cầu cuộc sống nhân dân chưa được đảm bảo về số lượng, chất lượng và phạm vi cung cấp dịch vụ. Do vậy cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty rất đơn giản, trình độ lao động chưa cao, lao động giản đơn trong sản xuất là chính, nên chưa tiết kiệm được chi phí đầu vào và nhân công.

Gần đây (giai đoạn 2000 - 2005), tuy công ty đã nâng được công suất nhà máy, cải thiện được công nghệ nhưng còn bán tự động việc sử dụng nhân công vẫn là chính, sự hỗ trợ của máy móc thiết bị tự động còn hạn chế, cho nên chất lượng dịch vụ chưa được nâng cao, hao phí nhân công còn lớn, giá nước sạch còn tương đối cao so với các công ty trong khu vực miền trung và tây nguyên.

Hiện tại công ty đã và đang sở hữu một dây chuyền công nghệ xử lý và cung cấp nước sạch của Pháp, phần lớn đã cải thiện được tình hình khó khăn về chất lượng, số lượng và phạm vi cung cấp nước sạch. Với quy trình công nghệ hiện có của công ty như đã nêu ở chương 2, công nghệ này vẫn còn một vài khâu bán tự động, lao động trực tiếp để vận hành vẫn còn khá nhiều, kiểm soát quá trình sản xuất chưa tối ưu. Đặc biệt, hệ thống cấp nước tại các huyện vẫn đang sử dụng công nghệ xử lý nước quá lạc hậu (vận hành bằng thủ công, nước tự chảy từ các khe suối, chưa thực hiện đúng qui trình kỹ thuật về cấp nước), chất lượng nước chưa đảm bảo. Chính vì vậy hao phí cho sản xuất vẫn còn tương đối lớn, lực lượng lao động vẫn còn nhiều và tốn kém.

Với việc phân tích công nghệ hiện tại và định hướng công nghệ sản xuất cho tương lai, thiết nghĩ đây là công nghệ thuộc lĩnh vực sản xuất hàng loạt với khối lượng lớn, ít có sự thay đổi, máy móc tự động hóa, nhân công ổn định, sản phẩm đặc thù nên cơ cấu thích hợp là cơ cấu cơ giới, đồng thời trong một vài khâu vẫn phải sử dụng cơ cấu hữu cơ.

3.1.1.2. Chiến lược và việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Trong hiện tại và tương lai của công ty, việc cấp nước luôn luôn là vấn đề cấp thiết nhằm mục đích phục vụ tốt nhất cho nhân dân. Bên cạnh đó vấn đề tối đa hóa lợi nhuận cũng không thể tách rời và đây chính là hiệu quả của việc kinh doanh sản xuất nước sạch. Trên cơ sở đó, công ty xây dựng chiến lược là: **Tăng trưởng mở rộng** với định hướng kế hoạch phát triển trước mắt và lâu dài bằng mọi cách như: **giữ khách hàng, phát triển khách hàng, mở rộng phạm vi**

cung cấp dịch vụ trong toàn tỉnh, đổi mới công nghệ và đạt mức sản lượng và chất lượng tốt nhất.

Bảng 3.1. Dân số tỉnh KonTum năm 2010

Địa bàn	Tổng số người	Chia ra			
		Thành Thị		Nông Thôn	
		Số lượng	Tỉ lệ %	Số lượng	Tỉ lệ %
Thành phố KonTum	146.377	89.188	60,93	57.189	39,07
Huyện ĐăkGlei	40.012	5.742	14,35	34.270	85,65
Huyện Đăktô	38.642	11.739	30,38	26.903	69,62
Huyện Tu mơ rộng	23.220	0	0,00	23.220	100,00
Huyện ĐăkHà	63.226	17.058	26,98	46.168	73,02
Huyện Kon Rẫy	23.347	5.117	21,92	18.230	78,08
Huyện Konplong	21.560	0	0,00	21.560	100,00
Huyện Ngọc Hồi	43.845	12.132	27,67	31.713	72,33
Huyện Sa Thầy	43.139	9.805	22,73	33.334	77,27
Cộng	443.368	150.781		292.587	

(Nguồn: Niên giám thống kê tỉnh KonTum năm 2010)

Hiện tại công ty chỉ đang hoạt động sản xuất kinh doanh ở thành phố KonTum, trong đó công ty mới cấp nước được cho 8.601 hộ (tương đương khoảng 43.005 người chiếm 48,22% dân số thành thị tại thành phố KonTum). Số người được sử dụng nước sạch trong toàn tỉnh tương đương: 43.005/443.368 người, (chiếm khoảng 9,7% dân số toàn tỉnh; chiếm 28,52% dân số thành thị trong toàn tỉnh), còn các huyện thì mới chỉ phục vụ được khoảng 500 hộ dùng nước (khoảng 2.000 người).

Với định hướng chiến lược trong tương lai và các biện pháp thực hiện chiến lược của công ty, nhận thấy cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ của công ty không còn phù hợp nữa, do vậy công ty cần phải điều chỉnh, cơ cấu lại và hoàn thiện lại để đáp ứng với những thay đổi khách quan đó. Công ty sẽ xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý theo khu vực hành chính (bản đồ hành chính của tỉnh KonTum) tại các huyện, thành phố nhằm thay thế cho mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ trước đây chỉ có các phòng chức năng và các tổ đội sản xuất tại thành phố KonTum.

3.1.1.3. Môi trường và việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Công ty đã xác định rõ những tác động của môi trường kinh doanh là luôn luôn biến đổi từ các yếu tố của môi trường tổng quát như (1): Môi trường kinh tế, môi trường chính trị - pháp luật, môi trường khoa học - công nghệ, môi trường văn hóa - xã hội và các yếu tố của môi trường tác nghiệp như (2): Khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế, đối thủ cạnh tranh..., các yếu tố môi trường này luôn có sự tác động qua lại lẫn nhau.

Hiện tại với vấn đề phân bố dân cư thưa thớt nên việc cấp nước là hết sức khó khăn, mạng lưới cấp nước còn hạn chế, các đơn vị cấp nước tại các huyện còn phân tán, chưa tập trung nên việc quản lý, điều hành của các cơ quan quản lý nhà nước hết sức khó khăn và không đồng nhất, mỗi huyện một kiểu điều hành về lĩnh vực cấp nước. Do vậy, về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty phải có đủ trình độ và các nguồn lực tiếp thu để vận hành một số công nghệ mới nhằm phục vụ một cách tốt nhất cho khách hàng, phải chú ý đến vấn đề tuyên truyền phục vụ, đảm bảo chất lượng sản phẩm, có chính sách kịp thời để phục vụ và kích thích nhu cầu. Thế nhưng với một loại sản phẩm nhất định (nước sạch sinh hoạt), lĩnh vực hoạt động của công ty tương đối ổn định, chỉ một vài khâu về tiếp xúc khách hàng, kinh doanh sản phẩm nước đóng bình là cần có sự linh hoạt và thay đổi. Với môi trường hoạt động như đã phân tích, thì cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty phải được cấu trúc phối hợp giữa cơ giới và hữu cơ nhằm đáp ứng tốt nhất cho công ty, đồng thời bộ máy quản lý cũng phải được dịch chuyển, thay đổi và tái cấu trúc theo khu vực các huyện. Sự thay đổi của môi trường tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, đòi hỏi cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cũng phải được hoàn thiện nhằm nâng cao hiệu quả năng lực quản trị và điều hành tốt quá trình sản xuất kinh doanh, để thực hiện tốt các mục tiêu mà công ty đề ra.

3.1.1.4. Nhân viên và việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Yếu tố nhân viên (lực lượng lao động hiện tại) trong môi trường nội bộ của công ty nơi nhân viên thực hiện chức trách của mình. Qua phân tích đánh giá thực trạng về lao động của công ty ta nhận thấy: Với chức năng kinh doanh của mình, lực lượng lao động hiện có của công ty tuy trình độ chuyên môn chưa được chuyên sâu, nhưng về chuyên ngành vẫn đảm đương được trách nhiệm một cách hiệu quả, công ty tăng cường đào tạo chuyên môn, sắp xếp công việc của cấp dưới ổn định, có kế hoạch cụ thể, ủy quyền hành động phù hợp và kết hợp với những định hướng chiến lược của công ty, cho nên cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý sẽ phù hợp với mô hình 2 cấp quản trị (cấp cao và cấp tác nghiệp), giảm cấp trung gian nhằm hạn chế việc chậm trễ, lộn xộn sự thông đạt cũng như tiến trình giải quyết công việc. Chính vì điều này sẽ dẫn đến tầm hạn quản trị phải rộng.

3.1.2. Mục tiêu của việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại công ty nhằm nâng cao hiệu lực và hiệu quả hoạt động của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, làm cho cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty thật sự vững mạnh đủ sức đảm nhận vai trò, chức năng tổ chức và điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- Phát huy những ưu điểm, khắc phục những nhược điểm, những hạn chế của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ, đồng thời cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới phải đảm bảo tính linh hoạt và hữu hiệu, đáp ứng kịp thời với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

3.1.3. Phân chia công việc trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Với mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới, công ty phân chia công việc theo từng khu vực hành chính (các huyện, thành phố), nhằm mục đích dễ dàng kiểm soát, giám sát. Tại mỗi huyện, công ty xây dựng thành một xí nghiệp cấp nước, hoạt động trong lĩnh vực ngành nghề của công ty đã đăng ký, bởi vì trong lĩnh vực cấp nước khách hàng dàn trải, tách rời nhau theo địa giới hành chính, sự liên kết cấp nước rất khó khăn và tốn nhiều kinh phí. Với định hướng là việc sáp nhập các đơn vị cấp nước tại các huyện về công ty cấp nước KonTum, cho nên phải phân chia công việc cho từng khu vực để kiểm soát và quản lý, các huyện đều phải có những công việc, chức năng như nhau để thực hiện tốt mục tiêu chiến lược mà công ty đã đề ra.

Sau quá trình phân chia theo khu vực tại các huyện, việc tiếp theo là phải phân chia công việc theo chức năng tại mỗi huyện, vấn đề này nhằm chuyên môn hóa công việc để phát huy tốt nhiệm vụ của từng cá nhân, bộ phận. Bảng 3.2 Phân chia công việc theo một số lĩnh vực chức năng:

Bảng 3.2. Phân chia công việc theo chức năng

Công việc	Các huyện, thành phố
1- Kỹ thuật - sản xuất (Sửa chữa, sản xuất - vận hành, thi công lắp đặt, quản lý mạng lưới).	X
2- Tài chính - kế toán (Kế toán, thủ quỹ, thu ngân).	X
3- Hành chính - văn phòng (Quản trị nguồn nhân lực, quản trị văn phòng, lái xe, bảo vệ, y tế, giám sát qui chế của công ty).	X
4- Marketing (In ấn, phát hành hóa đơn, quan hệ khách hàng, ghi thu tiền nước, chống thất thoát nước).	X
5- Công nghệ thông tin (Quản trị mạng, tự động hóa).	X
6- Nghiên cứu phát triển (Lập kế hoạch, đầu tư xây dựng cơ bản).	X

3.1.4. Nhóm gộp các bộ phận trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Từ thực tế của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ, với mục tiêu và định hướng chiến lược mà công ty đã vạch ra, công ty xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý hỗn hợp với cấu trúc **trực tuyến - chức năng - kết hợp với cấu trúc theo địa lý (khu vực hành chính)**. Số cấp quản trị là: 2, đó là quản trị cấp cao và cấp tác nghiệp; **tầm hạn quản trị rộng** vì số lượng trưởng phòng báo cáo cho giám đốc nhiều, số lượng nhân viên báo cáo cho trưởng bộ phận tương đối lớn. Tạo điều kiện dễ dàng cho việc giám sát và điều hành. Giảm cấp trung gian để thông tin quản trị nhanh, tăng hiệu lực, hiệu quả các quyết định quản trị. Trên cơ sở phân chia công việc ở phần trên, việc nhóm gộp các bộ phận nhằm hình thành nên sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý:

- **Nhóm gộp theo tầm hạn quản trị**

- **Cấp tối cao (ban giám đốc):**

Là cấp quản lý có quyền lực cao nhất, là nơi ra các quyết định quản lý, chịu trách nhiệm về toàn bộ kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Chức năng cơ bản là điều hành và quản lý mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty dựa trên chế độ một thủ trưởng theo qui định của nhà nước.

- **Cấp tác nghiệp (quản đốc phân xưởng, giám đốc các xí nghiệp):**

Đó là đơn vị trực tiếp đảm nhận việc thực hiện các nhiệm vụ của cấp tối cao nhằm đạt đến mục tiêu cuối cùng là lợi nhuận và phát triển của công ty. Là các bộ phận hoạt động trực tiếp trong công ty, có chức năng tiếp nhận và tổ chức triển khai, ra quyết định, kiểm tra, giám sát các nhân viên thực hiện nhiệm vụ sản xuất trực tiếp trong công ty, thực hiện các mệnh lệnh, chỉ thị điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của cấp tối cao trong các lĩnh vực cụ thể nhằm đạt mục tiêu kinh doanh của công ty.

- **Nhóm gộp các chức năng theo khu vực**

Công ty xây dựng tất cả các chức năng quản lý cho mỗi huyện, thành phố. Mỗi huyện, thành phố đều có các chức năng như nhau nhằm thực hiện chức trách nhiệm vụ của mình một cách phù hợp, hiệu quả và thuận lợi cho quá trình điều hành, kiểm soát của công ty.

Từ kết quả của việc phân chia công việc, nhóm gộp theo tầm hạn quản trị, nhóm gộp các chức năng theo khu vực để phân nhóm các công việc. Từ đó các nhà quản trị chức năng được nhóm thành một bộ phận và hình thành nên các bộ phận (phòng) theo chức năng ở tại công ty (tham mưu cho cấp tối cao, hỗ trợ tư vấn cho cấp tác nghiệp) và các bộ phận (xí nghiệp) theo địa lý (khu vực hành chính):

- **Phòng Tổ chức hành chính và giám sát qui chế**

- **Phòng Tài chính kế toán**

- **Phòng Kế hoạch vật tư và tin học**

- **Phòng Kinh doanh và quan hệ khách hàng**

- **Phòng Kỹ thuật**

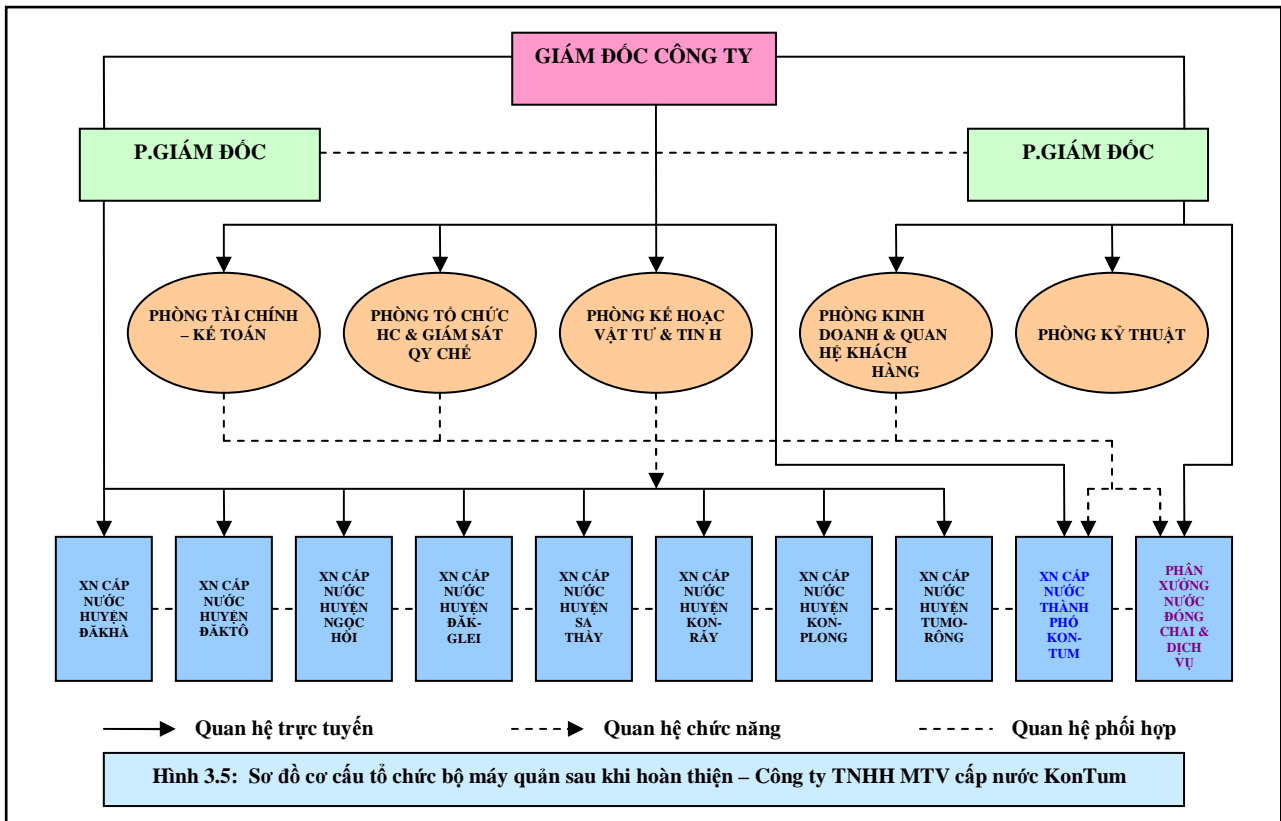
- **Phân xưởng sản xuất nước uống tinh khiết đóng chai và dịch vụ tại thành phố KonTum**

- **Xí nghiệp cấp nước thành phố KonTum**

- **Các Xí nghiệp cấp nước ở các huyện**

Mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới của công ty:

Quá trình xác định các cấp quản trị, tầm hạn quản trị, phân chia công việc, nhóm gộp các bộ phận theo chức năng, theo khu vực đã hình thành nên sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới của công ty như sau:



3.1.5. Xác định chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn cho cơ cấu tổ chức mới

3.1.5.1. Phân quyền trực tuyến

- Giám đốc công ty
- Phó giám đốc
- Giám đốc các xí nghiệp, phân xưởng trưởng

3.1.5.2. Phân quyền chức năng

- Phòng tổ chức hành chính và giám sát quy chế
- Phòng Tài chính kế toán
- Phòng Kế hoạch vật tư và tin học
- Phòng Kinh doanh và quan hệ khách hàng
- Phòng Kỹ thuật

3.1.5.3. Các mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

* Mối quan hệ trực tuyến

Quyền hạn trực tuyến là mối quan hệ chỉ huy trực tiếp (từ trên xuống) của giám đốc công ty với phó giám đốc và các phòng chức năng. Quan hệ giữa các phó giám đốc với phòng kỹ thuật, phòng kinh doanh và quan hệ khách hàng và các phân xưởng, xí nghiệp sản xuất. Quan hệ giữa giám đốc xí nghiệp, quản đốc phân xưởng với các nhân viên trực tiếp sản xuất. Nhằm thực hiện mệnh lệnh từ cấp trên trực tiếp của mình.

* Mối quan hệ chức năng

Các phòng chức năng căn cứ vào chức năng và nhiệm vụ của mình hỗ trợ, tham mưu cho giám đốc trong quá trình ra quyết định. Để hỗ trợ, tham mưu cho quá trình ra quyết định của giám đốc, các phòng chức năng phải thực hiện các

công việc sau: Lập báo cáo định kỳ theo chức năng của các phòng, phân tích một cách khoa học các số liệu trong báo cáo đưa ra các nhận xét, các đánh giá chủ quan của mình; Phản ánh kịp thời với giám đốc các hiện tượng không bình thường phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua các buổi giao ban hoặc trực tiếp trình bày cách thức đề nghị giải quyết các phát sinh đó; báo cáo thường xuyên tiến độ của phòng mình.

*** *Mối quan hệ phối hợp***

Để thực hiện nhiệm vụ của mình, các phòng chức năng phối hợp với nhau trong công tác thông qua các mối quan hệ ngang, mối quan hệ phối hợp.

3.1.6. Định biên trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới

Dựa trên cơ sở phân chia lao động, phân chia công việc, nhóm gộp các bộ phận, xác định chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của từng bộ phận, các mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, nhằm xác định rõ công việc của từng cá nhân, ai làm gì? ai phải báo cáo cho ai? số lượng người trong từng bộ phận như thế nào? nhằm để hoạt động một cách có hiệu quả trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới.

Trên cơ sở đó, công ty tiến hành xây dựng định biên cho từng bộ phận như sau:

3.1.6.1. Ban giám đốc: (3 người)

3.1.6.2. Phòng tổ chức hành chính và giám sát qui chế: (8 người)

3.1.6.3. Phòng Tài chính kế toán: (6 người)

3.1.6.4. Phòng Kế hoạch vật tư và tin học: (5 người)

3.1.6.5. Phòng Kinh doanh và quan hệ khách hàng:(5 người)

3.1.6.6. Phòng Kỹ thuật: (7 Người)

3.1.6.7. Phân xưởng sản xuất nước uống đóng chai và dịch vụ: (26 Người)

3.1.6.8. Xí nghiệp cấp nước thành phố KonTum: (96 Người)

3.1.6.9. Xí nghiệp cấp nước tại các huyện

Tổng số 8 huyện với cơ cấu 72 lao động (mỗi huyện 9 lao động)

3.2 - TỔ CHỨC THỰC HIỆN VIỆC HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CẤP NƯỚC KONTUM

3.2.1. Xây dựng kế hoạch tiến độ thực hiện các công việc

3.2.1.1. Giai đoạn 1:

Xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Dự kiến thời gian là 2,5 tháng.

3.2.1.2. Giai đoạn 2:

Xác định công việc cụ thể cho từng bộ phận

Thời gian thực hiện là 5 tháng.

3.2.1.3. Giai đoạn 3:

Xác định cụ thể chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của từng bộ phận và xây dựng qui chế hoạt động cho từng bộ phận, xí nghiệp. Xác định quyền hạn và giao quyền cho từng bộ phận, cá nhân bằng văn bản.

Thời gian thực hiện là 2,5 tháng.

3.2.1.4. Giai đoạn 4

Sắp xếp nhân sự cho các bộ phận, trong giai đoạn này công ty tiến hành đánh giá lao động về năng lực, trình độ để bố trí vào từng vị trí cụ thể cho phù hợp.

Thời gian thực hiện là 3,5.

3.2.1.5. Giai đoạn 5

Đào tạo tuyển dụng: Trong giai đoạn này nếu việc bổ nhiệm cho các vị trí còn thiếu, công ty có thể tuyển thêm. Ở một vài vị trí, trình độ nhân viên chưa phù hợp với yêu cầu công việc của công ty, thì công ty lập kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ.

Thời gian thực hiện là 6,5 tháng.

3.2.2. Xây dựng các chương trình tuyển mộ, lựa chọn và đào tạo nhân viên

Do yêu cầu tiêu chuẩn hoá nhân sự của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý sau khi được hoàn thiện, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hơn, do đó công ty phải có hướng tuyển mộ, huấn luyện và đào tạo nhân viên cho phù hợp với yêu cầu mới.

Bảng 3.12: Nhân sự trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty sau khi hoàn thiện

Bộ phận	Tổng số	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	CN lành nghề/lao động giản đơn
- Ban giám đốc	3	3			
- Phòng Tổ chức hành chính và giám sát qui chế	8	2	3	1	2
- Phòng Tài chính kế toán	6	3	1	2	
- Phòng Kế hoạch vật tư và tin học	5	2	2	1	
- Phòng Kinh doanh và quan hệ khách hàng	5	2	1	2	
- Phòng Kỹ thuật	7	3	2	2	
- Phân xưởng nước đóng chai và dịch vụ	26	4	3	1	18
- Xí nghiệp cấp nước thành phố KonTum	96	5	7	9	75
- 8 Xí nghiệp cấp nước ở 8 Huyện	72	8	10	6	48
Cơ cấu tổ chức mới	228	32	29	24	143
Cơ cấu tổ chức cũ	177	21	13	16	127
Hiện trạng tại 8 huyện	80	8	13	8	51
Thừa (+), thiếu (-)	29	-3	-3	0	35

Theo kết quả phản ánh trong bảng ta nhận thấy cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới của công ty có tổng số lượng lao động giảm so với cơ cấu cũ là 29

người. Trình độ trong cơ cấu tổ chức mới bị thiếu, cụ thể: Đại học thiếu 3 người; Cao đẳng thiếu 3 người; Trung cấp vừa đủ; Công nhân lành nghề/lao động giản đơn thừa 35 người.

Để đáp ứng nhân sự cho cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới, công ty sẽ thực hiện các phương án sau:

- Tuyển thêm 3 lao động có trình độ đại học, bởi vì việc đào tạo đối với lao động này rất tốn kém, mặt khác so với hiện tại công ty đang thiếu nhân sự đại học cho cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới sau khi hoàn thiện.

- Đào tạo nhân viên cao đẳng với số lượng 3 người từ đội ngũ công nhân lành nghề/lao động giản đơn.

- Thừa 35 công nhân lành nghề và lao động giản đơn, công ty tiến hành đào tạo lại, đào tạo lên bậc cao đẳng, mở thêm các cửa hàng kinh doanh các dịch vụ để cho các nhân viên thừa này có việc làm như: bán vật tư ngành điện nước, bán sản phẩm nước đóng chai, đóng bình tại các huyện... vì khi chuyển đổi mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý không thể sa thải người lao động hiện có trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ.

3.2.3. Xây dựng chương trình giáo dục ý thức trách nhiệm cho nhân viên không ngừng hoàn thiện cơ cấu tổ chức và chương trình giảm thiểu sự chống lại việc thay đổi, hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý:

Thông qua việc xây dựng cơ cấu tổ chức mới, công ty phải phân tích, giải thích cho người lao động trong công ty biết đây là việc làm cần thiết cho sự đòi hỏi khách quan, đồng thời yêu cầu mọi người có ý kiến đóng góp nhằm làm cho công tác tổ chức của công ty không ngừng được hoàn thiện.

Trên cơ sở những nhìn nhận về sự chống lại việc thay đổi, để giảm đến mức tối thiểu sự chống đối đó chúng ta phải vận dụng một số chiến lược khác nhau như: Giáo dục và truyền đạt thông tin, tham gia và lôi kéo, tạo thuận lợi và ủng hộ, thương lượng và thỏa thuận.

3.3 - ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ MỚI

Theo mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới của công ty, công ty vẫn cơ cấu theo mô hình trực tuyến chức năng, kết hợp với việc phân chia theo địa lý (khu vực), như vậy sẽ phù hợp với qui mô sản xuất của công ty. Chất lượng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý đã được thiết kế rõ ràng hợp lý hơn và có khả năng hoạt động linh hoạt thể hiện:

Thứ nhất, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý đã được thiết kế lại có sự phân cấp theo đúng yêu cầu của nó trên quan điểm hệ thống chức năng với mục đích phục vụ đắc lực cho các cấp quản trị. Thành lập mới và điều chỉnh được một số phòng chức năng cần thiết trong công ty, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

Thứ hai, trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý có sự phân quyền, phân công nhiệm vụ rõ ràng và tương xứng cho từng bộ phận quản trị. Mức độ phân quyền được xây dựng trên cơ sở của việc phân tích chức năng, nhiệm vụ và

quyền hạn cho từng bộ phận chức năng. Quyền hạn và trách nhiệm giữa các cấp, các khâu rõ ràng và cân đối, hạn chế tối đa sự cố bất trắc phải đổ lỗi cho nhau, đồng thời đánh giá năng lực người lao động một cách chính xác, cụ thể.

Thứ ba, các nhiệm vụ được xuất phát từ mục tiêu chiến lược của công ty, đáp ứng được sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới với định biên giảm thiểu người lao động trong các bộ phận và thỏa mãn các yêu cầu phát triển của công ty trong giai đoạn mới.

Thứ tư, mô hình tổ chức cho phép các mối quan hệ giữa các bộ phận được chặt chẽ, nhịp nhàng ăn khớp hơn, không còn sự chòng chéo và bỏ sót nhiệm vụ; hệ thống thông tin thường thông suốt, kịp thời và nhất quán.

Thứ năm, sáp nhập các đơn vị cấp nước từ các huyện về công ty, cơ cấu lại tổ chức để phát huy hiệu quả trong kinh doanh, đồng thời giải quyết mục tiêu an sinh xã hội trong lĩnh vực cấp nước, góp phần phát triển đô thị trong giai đoạn mới và tiến tới theo lộ trình cổ phần hóa doanh nghiệp trong những năm tới.

TIÊU KẾT

Qua quá trình tìm hiểu thực tế, phân tích và đánh giá các hoạt động quản trị và hệ thống thông tin của công ty tại chương 2, từ đó tác giả đã cố gắng làm sáng tỏ và đưa ra những giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện hơn nữa cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty.

Với qui mô của công ty còn nhỏ, phạm vi hoạt động chưa rộng, năng lực quản trị còn nhiều hạn chế là điều khó tránh khỏi đối với công ty hiện nay. Khẳng định rằng việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cấp nước KonTum là cần thiết và phù hợp.

Trong chương này, dựa trên các qui định và hướng dẫn hiện hành, các nội dung đã được xử lý, tác giả không có tham vọng đưa ra một cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý hoàn toàn lý tưởng, phù hợp đầy đủ những yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên những vấn đề trình bày sẽ phần nào giúp cho công tác quản trị của công ty được hoàn thiện và đạt hiệu quả cao hơn.

KẾT LUẬN

Từ góc nhìn của một doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là vấn đề hết sức bức thiết hiện nay, nó góp phần quyết định sự thành công và xu hướng phát triển của mỗi doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp chịu sự tác động của môi trường, khi môi trường thay đổi thì nó phải thay đổi cho phù hợp để doanh nghiệp phát triển theo đúng mục tiêu và định hướng chiến lược đã vạch ra.

Để thay đổi và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty, đáp ứng các yêu cầu phát triển trong điều kiện môi trường đã thay đổi, cần phải có một quá trình để cơ cấu tổ chức tự điều chỉnh. Quá trình cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp tự điều chỉnh để phù hợp với môi trường là một quá trình tự nhiên và hợp lý, nhưng nó đòi hỏi thời gian diễn ra nhanh hay chậm còn tùy thuộc vào rất nhiều yếu tố. Mặt khác, cơ cấu tổ chức tự điều chỉnh sẽ không đáp ứng được yêu cầu phát triển của doanh nghiệp. Do đó, việc tác động có chủ định của người quản trị doanh nghiệp lên cơ cấu tổ chức là điều rất cần thiết.

Từ góc độ của một tổ chức bộ máy quản lý, cách tổ chức các quá trình, chức năng và các mối quan hệ giữa các chức năng quản trị là yếu tố quyết định đến sự phát triển của một tổ chức. Cơ cấu tổ chức có tác động hỗ trợ tương đối với chiến lược của tổ chức, tác động đến quá trình ra quyết định của tổ chức, tác động đến văn hóa của tổ chức và tác động đến việc phát triển nguồn nhân lực, đó là những yếu tố tham gia đến quyết định sự phát triển của một tổ chức. Có nhiều mô hình tổ chức bộ máy quản lý như: Cơ cấu tổ chức giản đơn, cơ cấu tổ chức dạng chức năng, cơ cấu tổ chức dạng theo sản phẩm, cơ cấu tổ chức dạng ma trận... Tùy theo các yếu tố nội tại thuộc môi trường vĩ mô, môi trường vi mô... mỗi doanh nghiệp sẽ xây dựng một cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý thích hợp để nó tồn tại và phát triển.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là một quá trình năng động, tức thời gian là yếu tố quan trọng, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là một nhiệm vụ quản trị, tức là phải hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra. Không có một mô hình tổ chức nào tốt nhất mà chỉ có mô hình tổ chức phù hợp theo tiếp cận tình huống.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cấp nước KonTum trong những năm qua đã đạt được những thành tựu đáng kể, tuy nhiên do điều kiện đặc thù quá trình phát triển của công ty, sáp nhập một số bộ phận cấp nước các huyện, thị về công ty, chuyển đổi công ty thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên theo lộ trình mà nhà nước đã qui định, đồng thời nhằm khắc phục những tồn tại của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ. Từ những lý do trên, nhận thấy cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty còn nhiều bất cập, không còn phù hợp nữa, cho nên cần phải hoàn thiện, điều chỉnh trong thời gian đến nhằm tạo nên sức mạnh tổng thể để đưa doanh nghiệp phát triển bền vững và theo đúng mục tiêu, định hướng của nhà nước.

Đóng góp của đề tài là đưa ra một mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cấp nước KonTum, phù hợp với các yếu tố nội tại của công ty và môi trường hoạt động của công ty. Đồng thời đề nghị các cấp quản lý trong tỉnh sớm tạo điều kiện cho công ty cũng như tiếp tục thúc đẩy sự chuyên giao các đơn vị cấp nước tại các huyện về với công ty, nhằm phát huy tính chủ động, sáng tạo và góp phần đạt được mục tiêu an sinh xã hội cho nhân dân trên địa bàn tỉnh KonTum.

Do thời gian nghiên cứu của tác giả còn hạn chế, nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả mong nhận được những ý kiến đóng góp của Quý Thầy, Cô giáo, các anh chị học viên và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.