

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình

Tác giả

Lê Đức Bình

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ.....	V
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	VI
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Đóng góp mới của luận văn.....	6
7. Kết cấu của luận văn	7
CHƯƠNG 1	8
CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy	8
1.1.2. Công ty.....	11
1.1.3. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy	14
1.2. Nội dung tổ chức bộ máy trong doanh nghiệp.....	14
1.2.1. Xác định phân cấp thẩm quyền giữa các cấp quản trị.....	14
1.2.2. Lựa chọn mô hình tổ chức bộ máy.....	15
1.2.3. Xác định chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận.....	16
1.2.4. Xác định mối quan hệ giữa các bộ phận.....	16
1.2.5. Phối hợp giữa các bộ phận.....	17
1.3. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức bộ máy.....	17
1.3.1. Tính thống nhất	17
1.3.2. Tính tối ưu.....	17
1.3.3. Tính tin cậy	18
1.3.4. Tính linh hoạt	18

1.3.5. Tính hiệu quả.....	18
1.3.6. Tính pháp lý	18
1.4. Một số mô hình tổ chức bộ máy.....	19
1.4.1. Cơ cấu tổ chức theo loại hình Công ty	19
1.4.2. Mô hình tổ chức theo chức năng.....	20
1.4.3. Mô hình tổ chức theo sản phẩm/ khách hàng/ địa dư	21
1.4.4. Mô hình tổ chức ma trận.....	22
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy	23
1.5.1. Nhân tố bên ngoài.....	23
1.5.2. Nhân tố bên trong	24
1.6. Quá trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy.	26
1.6.1. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy.....	26
1.6.2. Đánh giá thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy hiện tại.....	26
1.6.3. Đề ra giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy	27
1.6.4. Triển khai các giải pháp hoàn thiện	27
1.6.5. Đánh giá kết quả thực hiện	28
CHƯƠNG 2	29
THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY TẠI CÔNG TY TNHH MTV XĂNG DẦU HÀNG KHÔNG VIỆT NAM.....	29
2.1. Khái quát chung về Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam	29
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	29
2.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh	30
2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực	32
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh	33
2.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam.....	34
2.2.1. Nhân tố bên ngoài.....	34
2.2.2. Nhân tố bên trong	36
2.3. Thực trạng về cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam.	38
2.3.1. Mô hình tổ chức bộ máy	38

2.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức bộ máy...	40
2.3.3. Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức.....	62
2.3.4. Phối hợp các bộ phận của tổ chức.....	63
2.4. Đánh giá thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy hiện tại của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam	67
2.4.1. Ưu điểm.....	67
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	69
CHƯƠNG 3.....	71
HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY TẠI CÔNG TY TNHH MTV XĂNG DẦU HÀNG KHÔNG VIỆT NAM.....	71
3.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020.....	71
3.1.1. Phương hướng phát triển	71
3.1.2. Mục tiêu và chiến lược kinh doanh.....	73
3.2. Yêu cầu, mục tiêu hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty	74
3.2.1. Một số yêu cầu hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy	74
3.2.2. Mục tiêu hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy.....	74
3.3. Giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam	75
3.3.1. Giải pháp hoàn thiện phân cấp thẩm quyền giữa các cấp quản trị	75
3.3.2. Giải pháp hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy.....	77
3.3.3. Giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ lao động quản lý.....	81
3.3.4. Giải pháp nâng cao vai trò của các công cụ gắn kết tổ chức.....	83
3.4. Một số giải pháp hỗ trợ hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam.	88
KẾT LUẬN.....	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
HĐTV	Hội đồng thành viên
TGĐ	Tổng giám đốc
TMDK	Thương mại dầu khí
TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
XDHK	Xăng dầu hàng không

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

	TRANG
Sơ đồ 1.1: Mô hình tổ chức Công ty TNHH MTV	19
Sơ đồ 1.2: Mô hình tổ chức bộ máy theo chức năng	20
Sơ đồ 1.3: Mô hình tổ chức theo sản phẩm/ khách hàng/ địa dư	21
Sơ đồ 1.4 Mô hình tổ chức theo ma trận	22
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam	39
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ máy tại các đơn vị thành viên (trừ Văn phòng đại diện thành phố Hồ Chí Minh)	61
Sơ đồ 2.3 Người lao động hiểu về văn hóa của Công ty	66
Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam (theo đề xuất)	80

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

	TRANG
Bảng 2.1. Các chỉ tiêu lực lượng lao động của Công ty từ năm 2013 đến tháng 5/2015	32
Bảng 2.2. Biến động quỹ lương và năng suất lao động của Công ty từ năm 2009 đến 2015	33
Bảng 2.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2012 - 2014	34
Bảng 2.4. Hệ thống văn bản quy định chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị đã được xây dựng phù hợp	40
Bảng 2.5. Phân cấp thẩm quyền giữa các cấp là không chồng chéo	46

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Kể từ khi Việt Nam chính thức gia nhập WTO vào năm 2008, nền kinh tế nước ta đã có nhiều sự biến chuyển rõ rệt. Theo xu thế hội nhập này, sự tăng cường giao lưu giữa nước ta và các quốc gia khác trên thế giới đã khiến cho lượng khách du lịch và khách nước ngoài đến Việt Nam giao dịch gia tăng, kéo theo sự tăng trưởng về nhu cầu sử dụng dịch vụ vận tải, trong đó có vận tải đường không. Nắm bắt được xu thế này, các hãng hàng không quốc tế và nội địa đã tăng cường đẩy mạnh hoạt động của mình bằng việc gia nhập thị trường Việt Nam, khiến cho hoạt động kinh doanh vận tải đường không thời gian qua ở nước ta trở nên rất nhộn nhịp. Với vai trò là một đơn vị đầu ngành trong lĩnh vực cung cấp xăng dầu máy bay, nguyên liệu đầu vào quan trọng nhất, Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam (Vinapco) là một doanh nghiệp đang đứng trước những cơ hội rất lớn để phát triển. Tuy nhiên những khó khăn mới cũng đặt ra, đó là doanh nghiệp phải cải tiến để đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

Thứ nhất, để có thể đáp ứng được những đòi hỏi mang tính khách quan từ thực tế, bộ máy tổ chức của Công ty phải được hoàn thiện theo hướng chuyên nghiệp hóa, gọn nhẹ và hiệu quả hơn để đảm bảo tận dụng ở mức cao nhất và tránh phân tán những nguồn lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt là nguồn nhân lực. Tuy nhiên trong thời gian vừa qua, Công ty đã và đang trải qua giai đoạn thoái vốn hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất, những tồn dư của cơ cấu tổ chức bộ máy cũ phần nào tạo nên sự chồng chéo và kém linh hoạt trong hoạt động của Công ty. Việc phải thay đổi cơ cấu tổ chức

bộ máy vì lý do này trở thành một hoạt động mang tính tất yếu và chiến lược lâu dài.

Thứ hai là trong thời gian ngắn tới đây, cụ thể là trong năm 2015, sự ra đời của hệ thống tra nạp ngầm sẽ đánh dấu sự suy giảm thị phần rất lớn của công ty trên thị trường cung cấp nhiên liệu hàng không. Từ vị thế một doanh nghiệp độc quyền trên thị trường, Vinapco sẽ phải cạnh tranh với các doanh nghiệp khác như TAPETCO, NAFSC để giành các hợp đồng kinh tế. Với những công nghệ mới trong lĩnh vực tra nạp xăng dầu, các đối thủ của Công ty sẽ nắm lợi thế trong quá trình cạnh tranh này. Do đó, để có thể nâng cao năng lực cạnh tranh việc tổ chức lại bộ máy hoạt động của công ty cho phù hợp với phương hướng hoạt động mới sẽ là một nhiệm vụ cấp bách cần thực hiện ngay.

Thứ ba là để Công ty có thể phát triển bền vững lâu thì một bộ máy cơ cấu quản lý hợp lý là yêu cầu tất yếu để có thể giúp công ty vận hành tốt, đạt được mục tiêu chiến lược dài hạn

Xuất phát từ những yêu cầu đó em đã quyết định chọn đề tài: **“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam”** làm luận văn tốt nghiệp của mình. Với mong muốn luận văn của em sẽ là một tài liệu hữu ích với công tác hoàn thiện cơ cấu bộ máy tại Công ty, góp phần giúp Công ty tăng cường năng lực cạnh tranh và phát triển trong tương lai.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Ở Việt Nam đã có nhiều nghiên cứu về cơ cấu tổ chức nói chung và cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp nói riêng. Tuy nhiên các nghiên cứu về cơ cấu tổ chức vẫn thường tập trung đề cập tới cơ cấu tổ chức của các đơn vị hành chính công lập, các doanh nghiệp nhà nước mà ít chú trọng tới các cơ cấu tổ chức bộ máy của một số loại hình doanh nghiệp cụ thể như Công ty

trách nhiệm hữu hạn một thành viên. Chủ đề hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy cho doanh nghiệp cũng được nghiên cứu trên thế giới, tuy nhiên, khi áp dụng vào Việt Nam vẫn còn khá mới mẻ và khác biệt. Trong các nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án, nổi bật có một số công trình nghiên cứu sau:

- *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Lao động – Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Thanh Hà làm chủ biên (2012). Cuốn sách giới thiệu về các mô hình tổ chức bộ máy trong doanh nghiệp phổ biến hiện nay trên thế giới, đồng thời chỉ ra xu hướng phát triển của một số loại mô hình tổ chức trong tương lai.

- *Quản trị học*, Nhà xuất bản trường Đại học Kinh tế quốc dân do PGS. TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền; PGS. TS. Đoàn Thị Thu Hà; TS. Đỗ Thị Hải Hà đồng chủ biên (2013). Cuốn sách đã giới thiệu những nghiên cứu về quy trình và các yếu tố ảnh hưởng tới việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp

- *Luận án Tiến sỹ: “Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của tập đoàn dệt may Việt Nam”* của Ngô Thị Việt Nga (2013). Luận án đã nghiên cứu, phân tích thực trạng của một mô hình doanh nghiệp Nhà nước và đề xuất một số giải pháp mang tính định hướng đối với việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp Nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con nói riêng và của doanh nghiệp kinh doanh nói chung.

- *Luận án Tiến sỹ: “Đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử ở Việt Nam”* của Vũ Thị Minh Hiền (2012). Các vấn đề lý luận về mô hình quản trị tổ chức được hệ thống trong luận án là nguồn tham khảo cho tác giả.

- *Tạp chí Kinh tế & Phát triển, số 193(III): Vận dụng mô hình sao trong tái cấu trúc cơ cấu tổ chức doanh nghiệp (áp dụng nghiên cứu với doanh nghiệp may)* của tác giả Ngô Thị Việt Nga (7/2013). Bài báo trình bày tóm

lược một số nguyên tắc vận dụng lý thuyết về mô hình sao trong xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy vào áp dụng đối với doanh nghiệp ngành may Việt Nam.

Như vậy trong các nghiên cứu trong nước tuy đã có một số nghiên cứu đề cập tới cơ cấu tổ chức bộ máy của các doanh nghiệp, nhưng chưa có một nghiên cứu nào xem xét một cách hệ thống về vấn đề cơ cấu tổ chức cho một doanh nghiệp thuộc loại hình Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu.

Trong các tài liệu nước ngoài về hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy mà tác giả tìm hiểu được, nổi bật có tác phẩm:

- *Thiết kế cơ cấu tổ chức sử dụng mô hình sao để giải quyết năm trở ngại điển hình của quá trình thiết kế* của tác giả Gregory Kesler và Amy Kates (2013). Cuốn sách dựa trên những nghiên cứu mới về cơ cấu tổ chức bộ máy; để giới thiệu về phương pháp để hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy trong bối cảnh các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường dân chịu nhiều tác động ảnh hưởng từ toàn cầu hóa.

Nghiên cứu của học giả quốc tế có nghiên cứu về cơ cấu tổ chức bộ máy nhưng ở các nước không phải là Việt Nam và không gắn với một loại hình doanh nghiệp cụ thể nào cũng như không gắn với điều kiện môi trường pháp lý và môi trường kinh doanh tại Việt Nam.

Tóm lại, xét một cách tổng thể đã có nhiều nghiên cứu khẳng định tầm quan trọng của cơ cấu tổ chức trong sự phát triển của doanh nghiệp tại Việt Nam. Tuy nhiên, những nghiên cứu này mới chỉ tiếp cận ở mức độ vĩ mô chưa thực sự đi sâu vào vấn đề này. Nhận thức được điều đó, luận văn: “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam”, kế thừa những thành tựu nghiên cứu đã đạt được để đi sâu vào

nghiên cứu sự khác biệt trong việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của loại hình doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn một thành viên.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Trên cơ sở phân tích lý luận và phân tích thực trạng, luận văn trình bày một số các giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam, góp phần hoàn thành mục tiêu chiến lược kinh doanh của Công ty giai đoạn 2015 – 2020.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Nghiên cứu hệ thống cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức bộ máy trong một tổ chức nói chung và trong một doanh nghiệp nói riêng.
- Tập trung vào việc thu thập dữ liệu, phân tích các khía cạnh của cơ cấu tổ chức bộ máy quá đó làm rõ thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam giai đoạn 2010-2014, chỉ rõ những ưu điểm và hạn chế của cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Chỉ nghiên cứu trong phạm vi Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam

Về thời gian: Thu thập dữ liệu trong khoảng thời gian từ năm 2010 đến năm 2014, đề xuất các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty Vinapco trong giai đoạn 2015 – 2020, định hướng tới 2030.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong đề tài này bao gồm những phương pháp sau:

- Phương pháp thống kê:

Tác giả sẽ thu thập các số liệu thứ cấp bao gồm các tài liệu, báo cáo của phòng Tổ chức cán bộ và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức bộ máy cũng như cơ chế hoạt động của tổ chức bộ máy tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xăng dầu Hàng không Việt Nam.

- Phương pháp so sánh:

Sử dụng so sánh để đối chiếu số liệu giữa các kỳ và các năm hoạt động của công ty để giải quyết những vấn đề cần nghiên cứu.

- Phương pháp phân tích, tổng hợp và đánh giá số liệu:

Từ các số liệu và công cụ chính sách thu được tác giả sẽ tổng hợp, phân tích để có thông tin để có cái nhìn tổng quan về cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xăng dầu Hàng không Việt Nam

- Phương pháp điều tra khảo sát:

Tác giả xây dựng bảng hỏi và gửi đến người lao động trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xăng dầu Hàng không Việt Nam nhằm thu thập các thông tin liên quan đến đề tài nghiên cứu và thông qua xử lý các thông tin, số liệu thu thập được để giải quyết các vấn đề đặt ra. Số phiếu phát ra 100 phiếu, số phiếu thu về 100 phiếu và số phiếu hợp lệ 90 phiếu.

Về phương pháp luận, luận văn sử dụng những phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

6. Đóng góp mới của luận văn

Luận văn có một số đóng góp như sau:

- Về lý luận: Hệ thống hóa một số lý luận cơ bản về hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy.

- Về thực tiễn:

- + Làm rõ thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam. Chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân.

- + Đề xuất hệ thống các giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, các danh mục bảng biểu, luận văn gồm có ba chương như sau:

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

Chương 2: Thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy tại công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam

Chương 3: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam

CHƯƠNG 1

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy

1.1.1.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức bộ máy

“Tổ chức là một hệ thống gồm nhiều người cùng hoạt động vì mục đích chung(danh từ tổ chức)”. Hay tổ chức là quá trình triển khai các kế hoạch (động từ tổ chức theo nghĩa rộng).” [10, tr 515]. Như vậy chúng ta có thể hiểu chức năng tổ chức là hoạt động của chủ thể quản lý nhằm thiết lập một cơ cấu, hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và các bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu của tổ chức. Có thể nói về bản chất tổ chức là việc phân công lao động một cách khoa học. Có nhiều hình thức của tổ chức như tổ chức kinh tế xã hội, tổ chức đoàn thể...phân loại tùy theo chức năng của tổ chức

Cơ cấu tổ chức là hệ quả của quá trình xây dựng bộ máy tổ chức, mà trong quá trình đó các hoạt động của tổ chức được phân chia, các nguồn lực được sắp xếp, con người và các bộ phận được phối hợp nhằm thực hiện các mục tiêu kế hoạch. Cơ cấu tổ chức là hình thức tồn tại của tổ chức, biểu thị việc sắp xếp theo trật tự nào đó của mỗi bộ phận của tổ chức cùng các mối quan hệ giữa chúng

“Cơ cấu tổ chức bộ máy là sự tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ về quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa, được giao những trách nhiệm, quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp nhằm thực hiện các chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung đã xác định của tổ chức” [9, tr79]

1.1.1.2. Một số yếu tố cấu thành cơ cấu tổ chức bộ máy

a) Các cấp quản trị

Các cấp quản trị được hình thành theo chiều rộng, căn cứ theo quy mô và khối lượng thông tin cần được xử lý mà thành lập. Đặc điểm của các cấp quản trị là quan hệ chỉ đạo, cấp trên có quyền ra lệnh cho cấp dưới. Cấp quản trị là ra đời do yêu cầu về đặc điểm của các quyết định trong quản bộ máy, đó là quyết định ở các cấp chiến lược, cấp chiến thuật và cấp tác nghiệp

b) Các khâu quản trị

Các khâu quản trị được hình thành theo chiều ngang dưới hình thức thành lập các phòng ban chức năng nhằm mục đích hạn chế những trùng lặp, chồng chéo trong hoạt động của bộ máy. Các bộ phận chức năng phối hợp với nhau trong hoạt động mà không có quyền ra lệnh cho nhau.

c) Con người

Con người là hệ thần kinh của cơ cấu tổ chức bộ máy, là nơi thu thập xử lý thông tin và đưa ra các quyết định quản lý. Về mặt bản chất, con người sẽ vận hành tổ chức dựa trên việc kết hợp và xử lý các mối quan hệ công việc được quy định bởi cơ cấu tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu tổ chức một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất.

1.1.1.3. Các thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức bộ máy

a) Chuyên môn hóa công việc

Chuyên môn hóa công việc là quá trình nhận diện những công việc cụ thể và phân công các cá nhân hay nhóm làm việc đã được huấn luyện thích hợp đảm nhiệm chung. Do đó, trong tổ chức, một cá nhân hay một nhóm làm việc có thể chuyên sâu vào một công việc hay công đoạn nào đó trong quá trình sản xuất.

Chuyên môn hóa công việc sẽ phát huy được lợi thế cơ bản nhất của nó, đó là làm tăng năng suất lao động của cả nhóm, tuy nhiên hạn chế của nó là làm giảm khả năng sáng tạo, khiến người lao động nhanh chóng cảm thấy công việc của mình là nhàm chán. Bên cạnh đó tình trạng xa lạ, đối địch giữa những người lao động sẽ có thể gia tăng.

b) Phân chia tổ chức thành các bộ phận

Việc hình thành các bộ phận của tổ chức phản ánh quá trình chuyên môn hóa và hợp nhóm hoạt động theo chiều ngang. Hợp nhóm các hoạt động và con người để tạo nên các bộ phận tạo điều kiện mở rộng tổ chức đến mức độ không hạn chế và đó cũng là cách để có được nguồn nhân lực thực hiện các mục tiêu kế hoạch

c) Tầm quản trị, phân cấp quản trị

Tầm quản lý là số lượng thuộc cấp báo cáo trực tiếp với một nhà quản lý nhất định. Trong một cơ cấu của một tổ chức, tồn tại hai khái niệm cấp quản lý và tầm quản lý là do giới hạn số thuộc cấp mà một nhà quản lý có thể đảm đương. Nhà quản lý có tầm quản lý rộng thì sẽ cần ít cấp quản lý, còn tầm quản lý hẹp thì sẽ dẫn đến nhiều cấp. Căn cứ vào số cấp quản lý, tồn tại hai mô hình cơ cấu tổ chức là cơ cấu nằm ngang và cơ cấu hình tháp.

d) Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức

Quyền hạn là chất kết dính trong cơ cấu tổ chức, là sợi dây liên kết các bộ phận với nhau, là phương tiện mà nhờ đó các nhóm hoạt động được đặt dưới sự chỉ huy của một nhà quản lý và sự phối hợp giữa các đơn vị có thể được nâng cấp dần. Nó chính là công cụ để nhà quản lý có thể thực hiện được quyền tự chủ và tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc thực hiện nhiệm vụ của từng người. Trong một tổ chức, quyền hạn được chia làm ba loại: quyền hạn trực tuyến, quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng, được phân biệt chủ yếu bằng mối quan hệ với quá trình quyết định.

e) Phối hợp các bộ phận

Phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của những người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ nhằm thực hiện có hiệu lực và hiệu quả các mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu của phối hợp là đạt được sự thống nhất hoạt động của các bộ phận bên trong và cả bên ngoài tổ chức. Phạm vi cần thiết của phối hợp phụ thuộc vào thuộc tính của các nhiệm vụ và mức độ độc lập của con người trong các bộ phận thực hiện nhiệm vụ. Khi các nhiệm vụ đòi hỏi sự tương tác giữa các đơn vị, mức độ phối hợp cao sẽ đem đến hiệu quả tốt nhất.

1.1.2. Công ty

1.1.2.1. Khái niệm Công ty, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên

Căn cứ vào mục tiêu lợi nhuận, tổ chức được phân chia thành hai nhóm tổ chức bao gồm: các tổ chức hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận (Công ty, tổng công ty, tập đoàn kinh tế...) và các tổ chức không hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận (cơ quan nhà nước, tổ chức hành chính, các hội, tổ chức phi chính phủ...). Về bản chất, công ty là một loại hình tổ chức hoạt động vì lợi nhuận (doanh nghiệp)

Theo khái niệm của Pháp “Công ty là một hợp đồng thông qua đó hai hay nhiều người thỏa thuận với nhau sử dụng tài sản hay khả năng của mình vào một hoạt động chung nhằm chia lợi nhuận thu được qua hoạt động đó”.

Theo luật của bang Georgia – Mỹ “Một công ty là một pháp nhân được tạo ra bởi luật định nhằm một mục đích chung nào đó nhưng có thời hạn về thời gian tồn tại, về quyền hạn, về nghĩa vụ và các hoạt động được ấn định trong điều lệ”.

Từ những đặc điểm chung, tổng hợp lại, khái niệm Công ty có thể định nghĩa như sau:

“Công ty là sự liên kết của hai hay nhiều người (cá nhân hay pháp nhân) bằng một sự kiện pháp lí trong đó các bên thoả thuận với nhau sử dụng tài sản hay khả năng của họ nhằm tiến hành các hoạt động để đạt mục tiêu chung”

Về phân loại, tại Việt Nam có nhiều cách phân loại Công ty: Công ty đối vốn và Công ty đối nhân; Công ty nhà nước, Công ty tư nhân và Công ty hỗn hợp... Luật doanh nghiệp năm 2014 lại định nghĩa một số loại hình Công ty như: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, Công ty trách nhiệm hữu hạn từ hai thành viên trở lên, Công ty cổ phần...

Đối với loại hình Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, điều 73 của Luật Doanh nghiệp 2014 đã quy định rõ: *“Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là doanh nghiệp do một tổ chức hoặc một cá nhân làm chủ sở hữu...; chủ sở hữu công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản của công ty trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty”*

1.1.2.2. Chức năng của Công ty

Chức năng và nhiệm vụ là những dấu hiệu đặc thù của tổ chức nói chung và của công ty nói riêng, bởi vì mỗi tổ chức, công ty đều có những chức năng và nhiệm vụ nhất định, không trùng lặp với các tổ chức, công ty khác tuy cùng loại hình. Ví dụ: cùng loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên nhưng công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam có chức năng kinh doanh xăng dầu cho máy bay, Công ty TNHH MTV Thủy sản Hà Nội có chức năng kinh doanh các sản phẩm chế biến từ thủy sản... Mặc dù có những điểm khác biệt giữa chức năng của các công ty, tuy nhiên, tựu trung lại, trong một nền kinh tế, các công ty thực đều hiện chức năng chung là lưu chuyển hàng hóa; tiếp tục quá trình sản xuất trong lưu thông; dự trữ hàng hóa, điều hòa cung cầu...

Bên cạnh đó, các Công ty khi được thành lập, đều có một chức năng nhất định. Những chức năng này là nhân tạo do đó có khả năng thay đổi, thu hẹp hoặc mở rộng, tăng cường thêm các chức năng mới. Ví dụ như đối với Công ty Xăng dầu Hàng không với chức năng ban đầu là cung cấp nhiên liệu cho máy bay; nhưng sau một thời gian hoạt động, Công ty có thêm các chức năng mới như cung cấp dịch vụ cho thuê bồn bể chứa, dịch vụ hóa nghiệm xăng dầu...

1.1.2.3. Một số xu hướng phát triển của các Công ty nhà nước

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xăng dầu Hàng không Việt Nam là một loại hình doanh nghiệp Nhà nước, do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ. Do đó, Công ty không thể tránh khỏi một số xu hướng chủ quan và khách quan đang tác động tới loại hình doanh nghiệp này.

Thứ nhất, xu hướng xã hội hóa các doanh nghiệp Nhà nước. Đây là một tất yếu khách quan, do ban đầu, các Công ty nhà nước được thành lập với mục đích phát huy vai trò Nhà nước trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, thực hiện các trách nhiệm xã hội và đối phó với những rủi ro của thị trường. Tuy nhiên theo thời gian hoạt động, thị trường đã phát triển để có thể đủ khả năng tự vận hành, đồng thời cũng xuất hiện rất nhiều các công ty Nhà nước hoạt động kém hiệu quả, đem lại gánh nặng cho ngân sách, kìm hãm sự phát triển kinh tế. Bên cạnh đó, cổ phần hóa các doanh nghiệp này cũng cách để Nhà nước dần tập trung vào chức năng quản lý. Vì vậy cổ phần hóa các doanh nghiệp Nhà nước đã trở thành định hướng phát triển kinh tế của nước ta những năm gần đây

Thứ hai, xu hướng tinh giảm bộ máy, thu gọn tổ chức bộ máy quản trị các doanh nghiệp. Trong bối cảnh thị trường cạnh tranh đặt ra nhiều yêu cầu và thách thức mới, các công ty Nhà nước hoạt động với cùng chức năng, cũng đã có những sự cạnh tranh gay gắt như trường hợp của Vinapco, PV oil và

Petrolimex (chức năng kinh doanh xăng dầu). Các Công ty này giờ đây phải tìm cách nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực hiện có. Điều này dẫn đến yêu cầu phải tinh giản bộ máy để loại bỏ những lãng phí nguồn lực không cần thiết trong quá trình hoạt động.

1.1.3. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy về bản chất là một quá trình thiết kế lại cơ cấu nhằm đáp ứng những mục tiêu mới, những đòi hỏi và sức ép của môi trường. Đây là một tất yếu khách quan trong hoạt động của tổ chức nói chung và doanh nghiệp, Công ty nói riêng, bởi vì:

- Khi doanh nghiệp phát triển thì các mục đích, yêu cầu, công việc, tầm quản lý thay đổi và vì vậy cần phải thay đổi, hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho phù hợp.

- Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp khi được thiết lập thì do những lý do chủ quan hay khách quan nào đó thường chưa đạt đến mức độ tối ưu, các sai sót trong mô hình chưa tối ưu đó sẽ ảnh hưởng bất lợi đến quá trình quản lý và hoạt động của doanh nghiệp vì vậy để tăng hiệu quả của bộ máy thì cần phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho đến khi nó đạt đến sự tối ưu.

1.2. Nội dung tổ chức bộ máy trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định phân cấp thẩm quyền giữa các cấp quản trị

Xác định quyền hạn giữa các cấp quản trị là bước đầu tiên trong quá trình tổ chức bộ máy doanh nghiệp. Các cấp quản trị là kết quả của quá trình chuyên môn hóa công việc theo chiều dọc với tiêu chí gom nhóm các nhiệm vụ quản trị theo từng cấp khác nhau. Từ đó, các cấp quản trị được phân bổ quyền hạn chính thức và thiết lập các bộ phận bên trong cấp để thực hiện các quyết định quan trọng trong tổ chức.

Phân cấp thẩm quyền, hay nói cách khác là sự phân bổ quyền hạn chính thức cho từng cấp, là căn cứ để xác định trách nhiệm đặc trưng của từng cấp

trong hoạt động quản trị, để đảm bảo sự phối hợp theo chiều dọc và hạn chế tối đa những chồng chéo trong quá trình ra quyết định quản trị. Các đơn vị thuộc cấp quản trị cấp cao lập kế hoạch chiến lược tổng thể cho Công ty và lên kế hoạch dài hạn, đồng thời đưa ra các quyết định cuối cùng cho các tranh chấp trong Công ty. Các đơn vị cấp trung gian hướng dẫn hoạt động hàng ngày trong Công ty, hình thành các chính sách và cụ thể hóa các quyết định cấp cao thành các công việc cụ thể. Các đơn vị cấp thấp tổ chức, thực hiện, giám sát hoạt động trực tiếp để đảm bảo thực hiện chiến lược đã được đề ra của các đơn vị cấp cao và đảm bảo ăn khớp với các chính sách của bộ phận cấp trung gian.

1.2.2. Lựa chọn mô hình tổ chức bộ máy

Kết thúc quá trình chuyên môn hóa theo chiều dọc, quá trình chuyên môn hóa công việc theo chiều ngang sẽ hình thành những bộ phận của bộ máy theo từng cấp. Tuy nhiên quá trình hình thành các bộ phận này lại có sự gắn bó hữu cơ với mô hình cơ cấu tổ chức bộ được lựa chọn. Việc lựa chọn mô hình tổ chức bộ máy tạo điều kiện hình thành các đơn vị chức năng theo chiều ngang hoặc các đơn vị trực tuyến theo chiều dọc. Do đó, việc lựa chọn mô hình tổ chức phải được thực hiện trước tiên và phải cân nhắc tới những yêu cầu, đòi hỏi của chiến lược kinh doanh và nhân tố tác động để lựa chọn cho mô hình cho phù hợp. Đối với các doanh nghiệp, công ty hoạt động trong môi trường toàn cầu hóa, với chiến lược hợp tác, liên kết phát triển tại nhiều nơi, mô hình nên được lựa chọn là mô hình không ranh giới, hình thành các bộ phận trên nguyên tắc hợp nhóm theo các đơn vị chiến lược. Ngược lại, với các tổ chức hoạt động đa thị trường, với chiến lược tăng trưởng, phát triển đi đầu về công nghệ, thì nên lựa chọn cơ cấu ma trận, với mức độ chuyên môn hóa sâu các chức năng thiết kế, kỹ thuật và nghiên cứu phát triển.

1.2.3. Xác định chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận

Đây là hoạt động chuyên môn hóa theo chiều ngang, hay nói cách khác chính là sự tách biệt rõ ràng về quyền hạn trách nhiệm của các phòng ban, các phân hệ trong cùng một cấp của tổ chức. Sự tách biệt rõ ràng để tránh sự trùng lặp gây lãng phí và làm giảm sức mạnh của tổ chức. Nếu có sự trùng lặp chức năng nhiệm vụ thì sẽ gây ra mâu thuẫn, làm ảnh hưởng tới tính hệ thống của tổ chức và có nguy cơ làm suy yếu, tan rã tổ chức.

Chuyên môn hóa theo chiều ngang sẽ thiết lập các hệ thống phòng ban trong tổ chức, đối với mô hình cơ cấu khác nhau thì sẽ có hệ thống phòng ban đặc trưng khác nhau, từ đó chức năng nhiệm vụ cũng sẽ có sự phân hóa rõ khác biệt. Ví dụ, trong mô hình cơ cấu theo chức năng thì sẽ tạo ra một hệ thống phòng ban theo chức năng đặc thù; trong mô hình tổ chức theo quy trình sản xuất thì hệ thống phòng ban lại có chức năng thực hiện từng bước theo quy trình cụ thể được xác định...

1.2.4. Xác định mối quan hệ giữa các bộ phận

Ngoài việc quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các phân hệ đồng cấp, cần quy định mối quan hệ giữa các phân hệ để phát huy sức mạnh tổng thể của tổ chức. Việc xác định các mối quan hệ này cần được đảm bảo chính thức hóa rõ ràng để các bộ phận trong cơ cấu nắm bắt được rõ vai trò và vị trí của mình trong mối quan hệ tương quan với các bộ phận khác của tổ chức. Nếu không chỉ ra được những mối quan hệ này, việc xác định chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận sẽ trở nên vô nghĩa do sự chồng chéo và mâu thuẫn vẫn sẽ xảy ra khi các bộ phận độc lập thực hiện các mục tiêu của mình mà không gắn kết vì mục tiêu chung.

Trong một tổ chức, quyền hạn được chia làm ba loại: quyền hạn trực tuyến, quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng, được phân biệt chủ yếu bằng mối quan hệ với quá trình ra quyết định.

1.2.5. Phối hợp giữa các bộ phận

Phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của những người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ theo những mối quan hệ đã được xác định, nhằm thực hiện có hiệu lực và hiệu quả các mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu của phối hợp là đạt được sự thống nhất hoạt động của các bộ phận bên trong và cả bên ngoài. Trong thực tế, phối hợp là quá trình năng động và liên tục, được thực hiện nhờ cả các công cụ chính thức và phi chính thức có thể kể đến như: các kế hoạch, hệ thống tiêu chuẩn kinh tế - kỹ thuật, các công cụ của hệ thống thông tin, truyền thông.

1.3. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức bộ máy

1.3.1. Tính thống nhất

Một cơ cấu tổ chức được coi là có hiệu quả nếu nó cho phép mỗi cá nhân đóng góp phần công sức vào các mục tiêu của tổ chức. Mặt khác, mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận cũng phải thống nhất với mục tiêu chung của tổ chức. Đối với các tổ chức nhà nước, nhiệm vụ chính là đảm bảo được hiệu lực và hiệu quả quản lý nhà nước đối với các lĩnh vực mà tổ chức này phụ trách. Khi đó, các bộ phận trực thuộc sẽ chỉ thực hiện những nhiệm vụ phi thương mại, các nhiệm vụ kinh doanh, thương mại sẽ phải được loại bỏ và chuyển cho các tổ chức sản xuất kinh doanh.

1.3.2. Tính tối ưu

Thứ nhất là tối ưu về các bộ phận. Cơ cấu tổ chức đầy đủ các phân hệ, bộ phận và con người để thực hiện các hoạt động cần thiết.

Thứ hai là giữa các bộ phận và cấp tổ chức đều thiết lập những mối quan hệ hợp lý với số cấp quản lý nhỏ nhất, nhờ đó, cơ cấu sẽ mang tính năng động cao, luôn đi sát và phục vụ mục đích đã đề ra của tổ chức.

1.3.3. Tính tin cậy

Thứ nhất, cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tính chính xác, kịp thời, đầy đủ của các thông tin được sử dụng trong tổ chức, nhờ đó đảm bảo phối hợp tốt các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của tổ chức. Cơ cấu chỉ có thể đảm bảo tiêu chí này nếu nó được thiết kế một cách tối ưu và nhân viên trong tổ chức là những người trung thành.

Thứ hai, tính tin cậy còn được thể hiện ở sự minh bạch các mối quan hệ. Các mối quan hệ tối ưu đã được thiết kế cần được công khai bằng các công cụ tổ chức như sơ đồ cơ cấu, bản mô tả công việc, sơ đồ quyền hạn. Các thành viên tổ chức cần hiểu biết rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm và họ cần phải hiểu về nhiệm vụ của mình và nhiệm vụ của các đồng nghiệp.

1.3.4. Tính linh hoạt

Được coi là một hệ tĩnh, cơ cấu tổ chức phải có khả năng thích ứng linh hoạt với bất cứ tình huống nào xảy ra trong tổ chức cũng như ngoài môi trường. Vận dụng các chi nhánh nhỏ, hay xây dựng các tổ, đội, nhóm sáng tạo cũng như tối ưu hóa số cấp quản lý và các mối quan hệ giúp cho tổ chức cải thiện tính thích nghi.

1.3.5. Tính hiệu quả

Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo thực hiện các mục tiêu của tổ chức với chi phí nhỏ nhất. Cơ cấu chỉ có thể hiệu quả khi tối thiểu hóa số cấp quản lý, thiết lập được các mối quan hệ hợp lý và không có sự chồng lấn các chức năng nhiệm vụ của các bộ phận

1.3.6. Tính pháp lý

Tính pháp lý của cơ cấu tổ chức là sự đảm bảo tuân thủ theo đúng các quyền và nghĩa vụ do Nhà nước quy định cho các tổ chức xã hội trong nhiều văn bản pháp luật khác nhau như Hiến pháp, luật Doanh nghiệp, luật Lao động... Cơ cấu tổ chức đảm bảo hoạt động trong khung pháp lý của Nhà nước

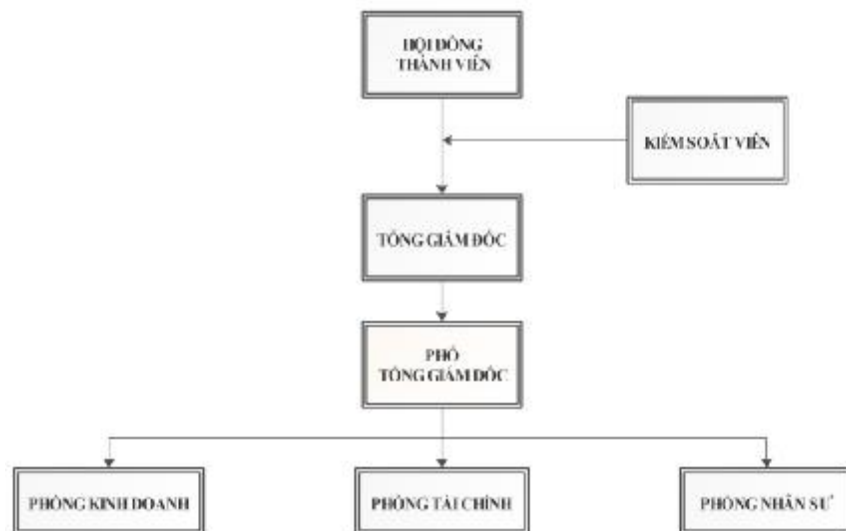
sẽ góp phần tạo thuận lợi cho tổ chức trong quá trình hoạt động, hạn chế những rủi ro pháp lý gây ảnh hưởng tới lợi ích của doanh nghiệp.

1.4. Một số mô hình tổ chức bộ máy

1.4.1. Cơ cấu tổ chức theo loại hình Công ty

Tại Việt Nam, Luật doanh nghiệp năm 2014 đã quy định rõ cơ cấu bắt buộc của một số loại hình Công ty:

- Công ty nhà nước có quy mô lớn: Cơ cấu tổ chức phải bao gồm: Hội đồng quản trị; Ban kiểm soát, Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc.
- Công ty trách nhiệm hữu hạn, cơ cấu tổ chức bộ máy gồm Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch Công ty và Kiểm soát viên, Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc...
- Công ty cổ phần, cơ cấu bộ máy bao gồm Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Ban kiểm duyệt, Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc.



Sơ đồ 1.1. Mô hình tổ chức Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên
(nguồn: tác giả)

- Các loại hình doanh nghiệp khác được quyền tự chủ trong việc quyết định cơ cấu tổ chức bộ máy

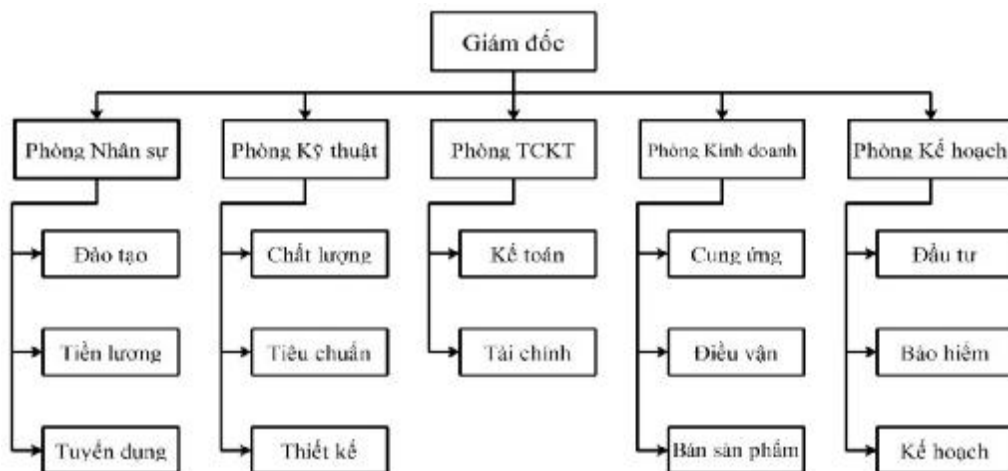
Với loại hình kinh doanh là Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, khoản 1 điều 78 bộ Luật doanh nghiệp 2014 đã quy định về 02 mô hình cơ cấu tổ chức quản lý mà Công ty được lựa chọn đó là:

- Chủ tịch Công ty, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và Kiểm soát viên
- Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và Kiểm soát viên

1.4.2. Mô hình tổ chức theo chức năng

Tổ chức theo chức năng là hình thức tạo nên bộ phận trong đó các nhân hoạt động trong cùng một chức năng được hợp nhóm trong cùng một đơn vị cơ cấu

Ưu điểm: đơn giản, rõ ràng, mang tính logic cao; có thể phát huy ưu thế của chuyên môn hóa do các bộ phận chức năng tập trung vào những công việc có tính chất tương đồng nên người lao động dễ dàng tích lũy kinh nghiệm để nâng cao kỹ năng hoạt động, các bộ phận phục vụ tất cả các sản phẩm và dịch vụ nên phát huy được lợi thế quy mô; giảm được sự trùng lặp trong hoạt động; đơn giản hóa đào tạo; giữ được sức mạnh và uy tín của các chức năng cơ bản; chú trọng hơn đến tiêu chuẩn nghề nghiệp và tư cách nhân viên; tạo điều kiện cho kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất.



Sơ đồ 1.2. Mô hình tổ chức bộ máy theo chức năng

(nguồn: tác giả)

Nhược điểm: thường dẫn đến mâu thuẫn giữa các đơn vị chức năng khi đề ra các mục tiêu và phương thức hoạt động; thiếu sự phối hợp hành động giữa các bộ phận; chuyên môn hóa qua mức có thể tạo ra cách nhìn hạn hẹp ở các nhà quản lý; có thể làm giảm tính nhạy cảm của tổ chức đối với sản phẩm, dịch vụ và khách hàng; hạn chế việc phát triển đội ngũ các nhà quản lý bán hàng; đổ trách nhiệm về thực hiện mục tiêu chung của tổ chức cho cấp lãnh đạo cao nhất.

1.4.3. Mô hình tổ chức theo sản phẩm/ khách hàng/ địa dư



Sơ đồ 1.3. Mô hình tổ chức theo sản phẩm/ khách hàng/ địa dư

(nguồn: tác giả)

Là hình thức tạo nên các đơn vị - những bộ phận lớn của tổ chức, thực hiện tất cả hay phần lớn các hoạt động cần thiết cho: phát triển, sản xuất phân phối một sản phẩm, dịch vụ hay nhóm sản phẩm/phục vụ một nhóm khách hàng/một thị trường.

Ưu điểm: tập trung sự chú ý vào những sản phẩm; khách hàng hoặc lãnh thổ đặc biệt; việc phối hợp hành động giữa các bộ phận vì mục tiêu cuối cùng có hiệu quả hơn; các đề xuất đổi mới công nghệ dễ được quan tâm; có được thông tin tốt hơn về thị trường và khả năng lớn hơn là khách hàng sẽ được tính tới khi đề ra quyết định; sử dụng được lợi thế nguồn lực của các địa phương khác nhau; việc quy định trách nhiệm giải trình đối với kết quả cuối

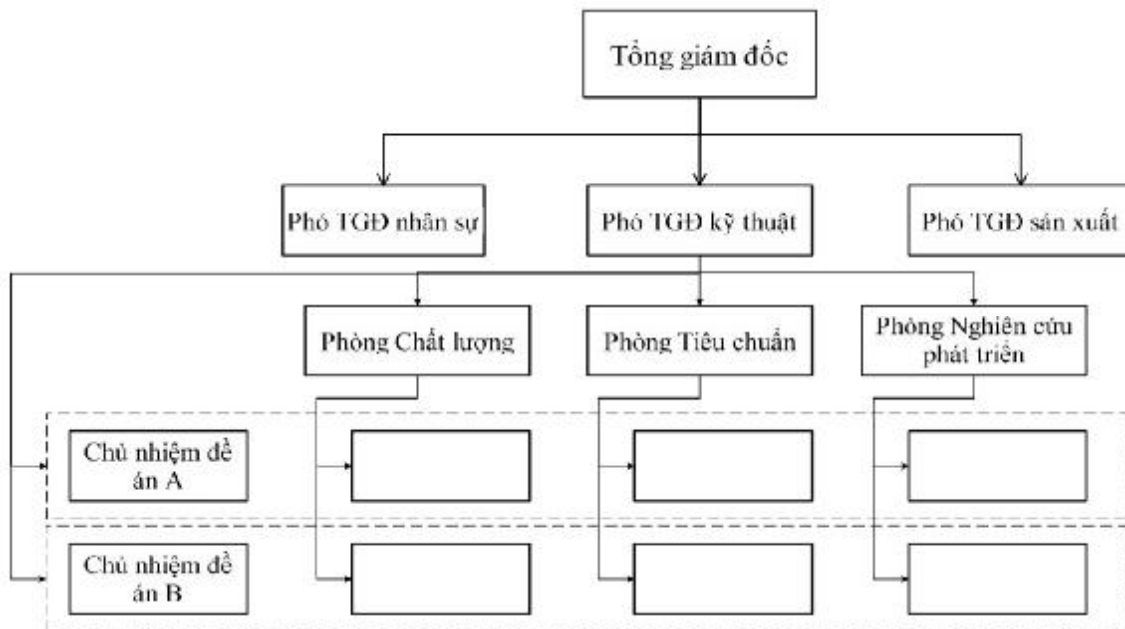
cùng tương đối dễ dàng; giảm gánh nặng cho các nhà quản lý cấp cao và tạo khả năng tốt hơn cho việc phát triển đội ngũ các nhà quản lý chung.

Nhược điểm: công việc có thể bị trùng lặp; sự tranh giành nguồn lực giữa các tuyến có thể dẫn đến phản hiệu quả; có khó khăn trong việc thích ứng với các yếu tố tác động lên toàn tổ chức; cần nhiều người có năng lực quản lý chung; có xu thế làm cho việc thực hiện các dịch vụ hỗ trợ tập trung trở nên khó khăn; làm nảy sinh khó khăn đối với việc kiểm soát của cấp quản lý cao nhất.

1.4.4. Mô hình tổ chức ma trận

Mô hình tổ chức ma trận là cơ cấu tổ chức trong đó mỗi người lao động sẽ báo cáo cho nhà quản lý bộ phận mà họ là nhân lực cơ hữu và nhà quản lý chương trình, dự án.

Ưu điểm: định hướng các hoạt động theo kết quả cuối cùng; tập trung nguồn lực vào khâu xung yếu; kết hợp được năng lực nhiều nhà quản lý và chuyên gia; tạo điều kiện đáp ứng nhanh chóng với các thay đổi của môi trường.



Sơ đồ 1.4. Mô hình tổ chức theo ma trận

(nguồn: tác giả)

Nhược điểm: hiện tượng song trùng lãnh đạo dẫn đến sự không thống nhất mệnh lệnh; quyền hạn và trách nhiệm của các nhà quản lý có thể trùng lặp tạo ra các xung đột; cơ cấu phức tạp và không bền vững; gây tốn kém.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy

1.5.1. Nhân tố bên ngoài

Khi xem xét những tác động của yếu tố bên ngoài mà cụ thể là tác động của môi trường bên ngoài tới cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp, cần xem xét tới hai môi trường mà doanh nghiệp hoạt động đó là môi trường pháp lý và môi trường kinh doanh.

1.5.1.1. Môi trường pháp lý

Môi trường pháp lý là được tạo lập bởi những cơ chế chính sách của Nhà nước và hệ thống văn bản quy phạm pháp luật quy định về bộ máy quản lý của các loại hình doanh nghiệp:

- Công ty nhà nước có quy mô lớn: Cơ cấu tổ chức phải bảo gồm: Hội đồng quản trị; Ban kiểm soát, Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc.
- Công ty trách nhiệm hữu hạn, cơ cấu tổ chức bộ máy gồm Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch Công ty và Kiểm soát viên, Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc
- Công ty cổ phần, cơ cấu bộ máy bao gồm Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Ban kiểm duyệt, Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc.
- Các loại hình doanh nghiệp khác được quyền tự chủ trong việc quyết định cơ cấu tổ chức bộ máy

1.5.1.2. Môi trường kinh doanh

Môi trường kinh doanh lại ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp theo hai mặt: tính phức tạp và tính ổn định của môi trường. Trong điều kiện môi trường phong phú về nguồn lực, đồng nhất, tập trung và

ổn định, doanh nghiệp thường có cơ cấu cơ học, trong đó việc ra quyết định mang tính tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc và thể lệ cứng rắn vẫn có thể mang lại hiệu lực và hiệu quả cao. Ngược lại tổ chức muốn thành công trong môi trường khan hiếm nguồn lực, đa dạng, phân tán và thay đổi nhanh chóng thì phải xây dựng cơ cấu tổ chức sinh học với các mối quan hệ hữu cơ, nhanh chóng thích ứng được với các điều kiện môi trường.

1.5.2. Nhân tố bên trong

1.5.2.1. Chiến lược của tổ chức

Chiến lược và cơ cấu của tổ chức là hai mặt không thể tách rời của hoạt động quản lý. Khi doanh nghiệp đề ra chiến lược kinh doanh mới, sự khan hiếm về các nguồn lực sẽ tạo động lực cho sự thay đổi về cơ cấu tổ chức để tận dụng những nguồn lực sẵn có, phục vụ cho mục tiêu của tổ chức. Quá trình phát triển của cơ cấu tổ chức để đảm bảo tương thích với chiến lược kinh doanh thường trải qua các giai đoạn: xây dựng chiến lược mới; phát sinh các vấn đề quản lý; cơ cấu tổ chức mới, thích hợp hơn được đề xuất và triển khai; đạt được thành quả mong đợi. Cùng với sự phát triển của doanh nghiệp, chiến lược phát triển doanh nghiệp cũng ngày càng phức tạp, đòi hỏi hoàn thiện. Khi doanh nghiệp mở rộng sản xuất theo hướng tập trung, chuyên môn hóa cao hay mở rộng sản xuất nhằm đạt mục tiêu. Mức độ chuyên môn hóa theo các lĩnh vực đòi hỏi cơ cấu tổ chức có sự phối hợp chặt chẽ với nhau hơn trên các lĩnh vực.

Các doanh nghiệp theo chiến lược đổi mới, tập trung vào các sản phẩm dịch vụ mới thường có một bộ máy phù hợp với chiến lược đó. Bộ máy đòi hỏi sự linh hoạt, phân công lao động giữa các bộ phận nhằm tạo sự thích ứng với chiến lược đổi mới của doanh nghiệp. Ngược lại, các doanh nghiệp theo chiến lược cắt giảm chi phí, cần xây dựng một bộ máy với các liên kết chặt chẽ đúng quy định và mức độ tập trung quyền lực cao nhất.

1.5.2.2. Quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của tổ chức

Bộ máy tổ chức phục thuộc vào quy mô sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với từng quy mô khác nhau, doanh nghiệp có sự áp dụng quy trình sản xuất kinh doanh cũng như bố trí nhân lực sao cho hợp lý, nhằm đảm bảo năng suất lao động. Vì vậy, cơ cấu tổ chức bộ máy phải xây dựng phù hợp với quy mô sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp có quy mô càng lớn và phức tạp thì hoạt động của doanh nghiệp cũng phức tạp. Doanh nghiệp có quy mô sản xuất lớn, thực hiện những hoạt động phức tạp thường đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa cao hơn, tuy nhiên lại ít tập trung hơn các doanh nghiệp nhỏ. Do đó, nhà quản lý cần đưa ra một mô hình cơ cấu tổ chức sao cho không phức tạp, cồng kềnh.

1.5.2.3. Công nghệ và tính chất công việc

Công nghệ và tính chất công việc trong một doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Cơ cấu tổ chức cần sắp xếp nhân lực sao cho tăng cường khả năng thích nghi của doanh nghiệp trước những thay đổi nhanh chóng của công nghệ. Tuy nhiên, trên thực tế cơ cấu tổ chức chưa có những chuyển biến nhanh, chủ động nên thường đi sau công nghệ gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới.

Các doanh nghiệp khi khai thác công nghệ mới thường có xu hướng sử dụng các cán bộ quản lý cấp cao có trình độ học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật. Bên cạnh đó, các cán bộ quản lý cũng chú trọng đầu tư các dự án hướng vào việc duy trì và phát triển vị trí dẫn đầu của doanh nghiệp về mặt công nghệ. Cơ cấu tổ chức phù hợp hệ thống công nghệ và đảm bảo tính chặt chẽ trong việc ra quyết định liên quan đến hoạt động của tổ chức và công nghệ.

1.5.2.4. Con người

Khi xem xét sự ảnh hưởng của yếu tố con người đến cơ cấu tổ chức, cần tìm hiểu trên hai khía cạnh: quan điểm của nhà lãnh đạo và năng lực của đội ngũ nhân viên. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao có tác động đến cơ cấu tổ chức. Các nhà quản lý theo phương thức truyền thống thường thích sử dụng những hình thức tổ chức điển hình như tổ chức theo chức năng với hệ thống thứ bậc. Họ ít khi vận dụng hình thức tổ chức theo ma trận hay mạng lưới.

Khi lựa chọn mô hình tổ chức cũng cần xem xét đến đội ngũ công nhân viên. Nhân lực có trình độ, kỹ năng cao thường hướng tới mô hình có quản lý mở. Các nhân viên cấp thấp và công nhân kỹ thuật thường thích mô hình tổ chức có nhiều tổ đội, bộ phận được chuyên môn hóa như tổ chức theo chức năng, vì các mô hình như vậy có sự phân định nhiệm vụ rõ ràng hơn và tạo cơ hội để liên kết những đối tượng có chuyên môn tương đồng.

Ngoài ra trong quá trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức. Cũng cần xem xét tới các yếu tố lực cản của quá trình thay đổi. Đó chính là quan điểm của nhà quản lý và sự đón nhận của người lao động.

1.6. Quá trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy.

1.6.1. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy.

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng là bước đầu tiên của quy trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy. Mục tiêu của bước này là xác định những tác động có thể đến từ các yếu tố môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp lên cơ cấu tổ chức đang vận hành. Những yếu tố ảnh hưởng như đã trình bày ở trên có những tác động khác nhau với từng doanh nghiệp. Do đó, việc phân tích những sự tác động sẽ tạo cơ sở để đề ra các phương án hoàn thiện hợp lý.

1.6.2. Đánh giá thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy hiện tại

Mục tiêu của đánh giá cơ cấu tổ chức là xác định cơ cấu hiện tại có hoạt động tốt để đảm bảo thực hiện các mục đích và mục tiêu của tổ chức hay

không. Mục đích, mục tiêu của tổ chức được cụ thể hóa qua các yêu cầu đối với cơ cấu. Từ đó, việc đánh giá cơ cấu dựa trên các chuẩn mực là các yêu cầu cần thiết đối với cơ cấu tổ chức bao gồm: tính thống nhất; tính tối ưu; tính linh hoạt; và tính hiệu quả.

1.6.3. Đề ra giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy

- Xác định mục tiêu và quan điểm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy thống nhất với mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy:
- Hoàn thiện mức độ chuyên môn hóa công việc
- Hoàn thiện các mối quan hệ quyền hạn
- Hoàn thiện cấp quản lý và tầm quản lý
- Hoàn thiện sự phối hợp giữa các bộ phận

1.6.4. Triển khai các giải pháp hoàn thiện

Sau khi giải pháp hoàn thiện cơ cấu đã được lựa chọn, các nhà quản lý có nhiệm vụ chỉ đạo việc thực hiện giải pháp mới về cơ cấu. Những công việc trong bước này bao gồm:

- Truyền thông những giải pháp hoàn thiện cơ cấu đến từng nhân viên, bộ phận, phân hệ trong tổ chức.
- Xây dựng và thực hiện những chương trình dự án để triển khai các giải pháp thay đổi cơ cấu
- Tạo động lực cho nhân viên, các nhóm và các bộ phận thực hiện giải pháp hoàn thiện cơ cấu thông qua các công cụ lãnh đạo
- Tư vấn triển khai công việc mới cho nhân viên, tư vấn các nhà quản lý khi thành lập các bộ phận mới, hoặc luân chuyển sang các bộ phận khác.
- Đảm bảo các nguồn lực cần thiết để thực hiện các giải pháp hoàn thiện cơ cấu, đặc biệt là con người và tài chính

- Chứng minh sự thành công ngắn hạn của các giải pháp hoàn thiện cơ cấu, đặc biệt là con người và tài chính
- Người lãnh đạo luôn phải đi đầu trong việc thực hiện các giải pháp hoàn thiện cơ cấu.

1.6.5. Đánh giá kết quả thực hiện

Đánh giá hiệu quả bao giờ cũng là bước cuối quan trọng, không thể thiếu của quy trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức. Từ những giải pháp trên, doanh nghiệp có thể lựa chọn thực hiện một số giải pháp phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh của mình. Sau một thời gian thực hiện nhất định, doanh nghiệp cần lập một hội đồng có sự tham gia của Ban lãnh đạo, đại diện các phòng chuyên môn nghiệp vụ liên quan để tiến hành đánh giá một cách khách quan mức độ hiệu quả của các giải pháp, từ đó có những điều chỉnh nếu cần thiết.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY TẠI CÔNG TY TNHH MTV XĂNG DẦU HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

2.1. Khái quát chung về Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam

▼ Tên tiếng Việt:	Công ty Xăng dầu Hàng không Việt Nam
▼ Tên giao dịch quốc tế:	Vietnam Air Petrol Company
▼ Tên viết tắt:	VINAPCO
▼ Địa chỉ giao dịch:	202 Nguyễn Sơn, Bồ Đề, Long Biên, HN
▼ Điện thoại:	+84 4 3827 2316
▼ Website:	www.vinapco.com.vn

▼ Logo:



2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Xăng dầu Hàng không Việt Nam (VINAPCO) được thành lập theo Quyết định số 768/QĐ/TCCB-LĐ ngày 22/4/1993 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải trên cơ sở chuyển đổi tổ chức của 03 Xí nghiệp: Xí nghiệp Xăng dầu Nội Bài, Xí nghiệp Xăng dầu Đà Nẵng và Xí nghiệp Xăng dầu Tân Sơn Nhất.

Ngày 09 tháng 6 năm 1994, Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải ra Quyết định số 847/QĐ-TCCBLĐ thành lập doanh nghiệp Nhà nước Công ty Xăng dầu Hàng không Việt Nam trực thuộc Cục Hàng không dân dụng Việt Nam.

Theo lộ trình chuyển đổi doanh nghiệp Nhà nước, Hội đồng thành viên Tổng công ty Hàng không Việt Nam ban hành Quyết định số 1258/QĐ-

HĐQT/TCTHK ngày 17/6/2010 chuyển Công ty Xăng dầu Hàng không thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên và ngày 15/7/2010 Hội đồng thành viên Tổng Công ty HKVN có Quyết định số 1438/QĐ-HĐTV/TCTHK về việc chuyển đổi Công ty XDHK thành Công ty TNHH một thành viên XDHK Việt Nam. Ngày 19/7/2010, Công ty được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh và chính thức hoạt động theo mô hình Công ty TNHH một thành viên với số vốn điều lệ tại thời điểm chuyển đổi là bốn trăm tỉ đồng.

2.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam là nhà cung cấp nhiên liệu hàng không Jet A-1 cho các hàng Hàng không Quốc tế và các hãng hàng không của Việt Nam tại các sân bay dân dụng tại Việt Nam. Bên cạnh hệ thống xăng dầu cho máy bay, Công ty còn xây dựng hệ thống xăng dầu mặt đất, cung cấp nhiên liệu cho các phương tiện lưu thông đường bộ. Theo đăng ký kinh doanh, Công ty đăng ký hai ngành nghề kinh doanh chủ yếu là:

- + Xuất nhập khẩu và kinh doanh nhiên liệu hàng không
- + Xuất nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu mặt đất

2.1.2.1. Sứ mạng

Vinapco cam kết cung cấp nhiên liệu hàng không và dịch vụ chuẩn mức quốc tế cho các hãng hàng không thông qua kiểm soát chất lượng nhiên liệu, nâng cao năng lực nhân sự, mạng lưới hợp tác, ứng dụng thành công khoa học kỹ thuật trong quản lý và sản xuất, thực hiện vai trò quản lý vốn Nhà nước và hoàn thành các sứ mệnh chính trị của ngành hàng không Việt Nam

2.1.2.2. Tầm nhìn

Khẳng định vị thế nhà cung ứng nhiên liệu hàng không số 1 tại Việt Nam và là thương hiệu uy tín trên thị trường Đông Nam Á

2.1.2.3. Vai trò của Vinapco đối với Vietnam Airlines và ngành Hàng không Việt Nam

Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam là đơn vị được góp vốn 100% của Vietnam Airlines, được hình thành trong chiến lược xây dựng chuỗi cung ứng kỹ thuật đồng bộ, đảm bảo sự thông suốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Hàng không quốc gia Việt Nam. Vinapo không chỉ góp phần vào dây chuyền vận tải hàng không khép kín của riêng Vietnam Airlines mà còn thực hiện nhiệm vụ chính trị đối với ngành Hàng không, đó là cung ứng nhiên liệu tại tất cả các sân bay trên cả nước, ngay cả đối với những sân bay có vị trí chiến lược, sân bay ở khu vực xa cảng biển, tần suất khai thác thấp, chi phí hao hụt, bảo, chi phí nhân công cao... Tại những khu vực mà những doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu sẽ không có lãi hoặc rủi ro kinh doanh cao. Ngoài ra, trong công tác dự trữ quốc gia, Vinapco cũng đóng vai trò là đơn vị tham gia quản lý nhiên liệu dự trữ của ngành Hàng không.

2.1.2.4. Đặc điểm kinh doanh đặc thù

Do xăng dầu là loại hàng hóa quan trọng nên các quốc gia đều có chính sách, chiến lược và biện pháp quản lý sản xuất, kinh doanh và dự trữ để đảm bảo an ninh quốc phòng cũng như duy trì hoạt động sản xuất. Ở Việt Nam đã có Nghị định số 59/2006/NĐ-CP hướng dẫn thi hành Luật thương mại về các loại hàng hóa, dịch vụ cấm kinh doanh, hạn chế kinh doanh và kinh doanh có điều kiện. Theo Nghị định này, hoạt động kinh doanh xăng dầu phải được nhà nước cho phép và phải đảm bảo đủ các điều kiện và tiêu chuẩn về cơ sở vật chất, trang bị, cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật. Do đó, để hoạt động trong lĩnh vực này, Công ty phải đảm bảo xây dựng hệ thống nhập khẩu, cung ứng và phân phối xăng dầu với các kho bể dầu nguồn tại các cảng, các kho chứa tại các sân bay cùng với việc chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ kỹ thuật có tay

nghe. Tất cả những yếu tố trên đòi hỏi Công ty phải hình thành hoạt động trên quy mô lớn với nhiều nguồn lực sẵn sàng. Ngoài ra, hoạt động kinh doanh xăng dầu luôn chịu ảnh hưởng của biến động giá cả trên thế giới, nên việc Công ty hoạt động trong lĩnh vực này cũng đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ với các cơ quan quản lý của Nhà nước để được hỗ trợ và hướng dẫn hoạt động.

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực

**Bảng 2.1: Các chỉ tiêu lực lượng lao động Công ty
từ năm 2013 đến 31/05/2015**

Năm	2013		2014		31/05/2015	
Chỉ tiêu	Số lao động	Tỷ trọng	Số lao động	Tỷ trọng	Số lao động	Tỷ trọng
Tổng số	1184	100	1207	100	1257	100
Nam	914	77.2	932	77.2	961	77.3
Nữ	270	22.8	275	22.8	282	22.7
Lao động gián tiếp	432	36.5	432	35.8	493	35.8
Lao động trực tiếp	752	63.5	775	64.2	818	64.2
Trình độ ĐH và trên ĐH	396	33.4	397	32.9	416	33.5
Trình độ Cao đẳng	57	4.8	57	4.7	60	4.8
Trình độ Trung cấp	173	14.6	174	14.4	181	14.6
Trình độ Sơ cấp	516	43.6	537	44.5	543	43.7
Lao động phổ thông	42	3.5	42	3.5	43	3.5

(Nguồn: phòng Tổ chức cán bộ)

Về quy mô lao động, số lượng lao động của Công ty có xu hướng tăng qua các năm thể hiện sự tăng lên về nhu cầu lao động do Công ty mở rộng quy mô hoạt động (xây dựng thêm kho, bồn bể, mua thêm các xe tra nạp..). Số lượng lao động nam nhiều hơn lao động nữ, trung bình khoảng 77.2 % tổng số lao động. Với đặc điểm của một doanh nghiệp sản xuất, tỷ lệ lao động trực tiếp của Công ty chiếm tỷ trọng lớn và trung bình khoảng 64% tổng số lao động qua các năm. Nguồn nhân lực của Công ty đa phần có trình độ thấp, lao động có trình độ từ Cao đẳng trở lên trung bình chỉ chiếm khoảng 38%.

Theo bảng 2.2, ta có thể thấy

- Tốc độ tăng tiền lương bình quân từ 2009 – 2014 là 3.6%/năm

- Tốc độ tăng năng suất lao động bình quân từ 2009 – 2014 là: 6.96%/năm

Như vậy tốc độ tăng năng suất lao động tại Công ty lớn hơn tốc độ tăng tiền lương, đảm bảo sản xuất kinh doanh phát triển hiệu quả

**Bảng 2.2. Biến động quỹ lương và năng suất lao động
của Công ty từ năm 2009 đến 2015**

TT	Chỉ tiêu \ Năm	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Doanh thu (tỉ đồng)	18 765	19 925	20 711	21 656	25 664	26 311
2	Tổng quỹ lương tháng (tỉ đồng)	8.546	8.813	9.009	9.434	9.738	10.291
3	Lao động bình quân tháng (người)	1,196	1,192	1,191	1,180	1,184	1,207
4	Tiền lương bình quân tháng (tỉ đồng/người)	0.00715	0.00739	0.00756	0.00799	0.00824	0.0053
5	Tốc độ tăng tiền lương (%)		3.45	2.30	5.70	2.87	3.67
6	Năng suất lao động bình quân năm (tỉ đồng/người)	15.691	16.738	17.440	18.352	21.676	21.799
7	Tốc độ tăng năng suất lao động (%)		6.68	4.19	5.23	18.11	0.57

(Nguồn: phòng Tổ chức cán bộ)

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh

Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty từ năm 2012 đến 2014 được tổng hợp trong bảng sau:

Bảng 2.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2012 - 2014

TT	Chỉ tiêu	Giá trị năm 2012 (Đồng)	Giá trị năm 2013 (Đồng)	Giá trị năm 2014 (Đồng)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	21,655,564,875,197	25,664,507,140,376	26,311,465,972,866
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	7,331,041,768	7,956,889,180	5,959,270,402
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	21,648,233,833,429	25,656,550,251,196	26,305,506,702,464
4	Giá vốn hàng bán	21,248,007,739,461	25,402,995,104,786	25,926,926,048,562
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	400,226,093,968	253,555,146,410	378,580,653,902
6	Doanh thu hoạt động tài chính	287,804,435,496	211,623,575,900	174.705.162.830
7	Chi phí tài chính	616,358,829,184	278,732,216,496	293,804,887,050
8	Chi phí bán hàng	34,483,754,309	36,814,838,038	31,899,661,055
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	58,539,853,265	90,589,421,338	101.451.576.074
10	Thu nhập khác	35,325,384,185	42,074,422,990	10,058,717,981
11	Chi phí khác	1,926,510,260	17,614,616,333	45,093,885,582
12	(Lỗ)/Lợi nhuận khác	33,398,873,925	24,459,806,657	(35,035,167,601)
13	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	12,046,966,631	83,813,508,961	99,596,781,531
14	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	3,066,132,902	21,966,812,285	23,853,075,488
15	Lợi nhuận sau thuế	8,980,833,729	61,846,768,676	67,241,449,464

(Nguồn: phòng Tài chính kế toán)

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam

2.2.1. Nhân tố bên ngoài

2.2.1.1. Môi trường pháp lý

Về môi trường pháp lý, Luật doanh nghiệp đã quy định cụ thể một số mô hình tổ chức bộ máy cho các loại hình doanh nghiệp. Từ tháng 6/2010, do

chuyển đổi sang loại hình Công ty trách nhiệm hữu hạn, mô hình tổ chức của Công ty phải được hình thành bao gồm Hội đồng thành viên; Kiểm soát viên, Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc. Thành viên Hội đồng thành viên; Kiểm soát viên và Tổng giám đốc hiện tại đều được bổ nhiệm bởi Tổng công ty Hàng không Việt Nam – chủ sở hữu Công ty. Hoạt động của các vị trí, chức danh này cũng được quy định chặt chẽ theo các văn bản của Vietnam Airlines xây dựng.

2.2.1.2. Môi trường kinh doanh

Xét về môi trường kinh doanh, Công ty chịu nhiều áp lực từ môi trường kinh doanh, cụ thể như sau:

Thứ nhất là các doanh nghiệp hoạt động lĩnh vực kinh doanh xăng dầu luôn phải chịu rất nhiều tác động bởi yếu tố giá cả của nguồn nguyên liệu. Sự biến động của giá xăng dầu trên thế giới do tình hình chính trị, kinh tế của các nước trên thế giới buộc các doanh nghiệp nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu phải luôn chủ động dự báo để phản ứng kịp thời với các thay đổi. Với đặc điểm nguồn cung luôn biến động nhanh như vậy, cơ cấu tổ chức phải được xây dựng theo hướng linh hoạt, các bộ phận gắn bó hai chiều với nhau trong hoạt động, trong đó việc ra quyết định phải mang tính chất phân tán với các thể lệ mềm mỏng, các phòng ban có sự liên kết với nhau và các tổ, đội đa chức năng.

– Thứ hai là, Vinapco là đơn vị đầu ngành trong hoạt động kinh doanh xăng dầu Hàng không, đồng thời cũng là đơn vị thuộc chuỗi cung ứng kỹ thuật của hãng Hàng không quốc gia Việt Nam. Do đó, bên cạnh những yêu cầu hoạt động kinh doanh phải đảm bảo có lãi và bảo toàn vốn nhà nước, Công ty còn phải đảm bảo đáp ứng nhu cầu tra nạp nhiên liệu tại các sân bay lẻ, có vị trí chiến lược trong phát triển kinh tế chính trị đất nước. Các tổ đội tra nạp của Công ty cần phải có mặt tại các khu vực này; điều này dẫn đến những kho khăn về nguồn cung ứng nhiên liệu do các sân bay xa cảng biển,

khó khăn về phương thức lưu trữ bảo quản xăng dầu do thiếu các kho bồn bể tại từng địa phương... Để giải được bài toán này, cơ cấu tổ chức của Công ty cần xem xét một cách tổng quan yếu tố địa lý để quyết định lựa chọn thành lập, bố trí các tổ, đội, đơn vị... cho phù hợp.

2.2.2. Nhân tố bên trong

2.2.2.1. Chiến lược của tổ chức

Theo quyết định của Bộ giao thông Vận tải, hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất của VINAPCO sẽ được chuyển giao sang cho PV Oil. Theo đó, chiến lược kinh doanh của Công ty cũng có nhiều thay đổi. Thêm vào đó, cùng với sự gia nhập thị trường kinh doanh xăng dầu máy bay của các đơn vị như: Công ty Cổ phần hóa dầu quân đội (MIPEC) và Công ty cổ phần thương mại dầu khí (TAPETCO)... sẽ khiến thị phần của Công ty giảm sút. Điều này khiến nhu cầu hoàn thiện cơ cấu tổ chức để sử dụng hiệu quả các nguồn lực của Công ty trở nên cấp bách. Theo đó, Công ty phải tổ chức lại các đơn vị hoạt động sản xuất kinh doanh, loại bỏ những bộ phận thừa đồng thời rà soát và hoàn chỉnh lại tổ chức để đảm bảo tiết kiệm các nguồn lực và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

2.2.2.2. Quy mô và phức độ phức tạp trong hoạt động của tổ chức

Do đặc điểm kinh doanh của Công ty là cung cấp dịch vụ tra nạp nhiên liệu máy bay tại các sân bay trên khắp cả nước, các đơn vị trực tiếp tra nạp hoạt động phân bố trên khắp cả nước. Đi cùng với các đơn vị này là các tổ đội thống kê, bảo quản, hóa nghiệm.... Đồng thời, hệ thống kho, bồn, bể cũng phải được xây dựng; thuê, mượn tại các cảng đầu nguồn theo quy định của Nhà nước khiến cho quy mô và địa bàn hoạt động của Công ty trở nên rộng lớn bao gồm cả Bắc, Trung, Nam. Cơ cấu tổ chức vì vậy phải hình thành các đơn vị theo từng vùng để quản lý hoạt động.

2.2.2.3. Công nghệ và tính chất công việc

Khác với xu thế nay của các đơn vị kinh doanh xăng dầu hàng không trên thị trường sử dụng công nghệ tra nạp ngầm (tra nạp đường ống); do đã hoạt động được nhiều năm, Công ty vẫn áp dụng công nghệ truyền thống là tra nạp bằng xe bồn. Ưu điểm của công nghệ này so với tra nạp ngầm đó là tính cơ động, khả năng cung ứng nhanh và phù hợp với đa số các loại máy bay. Tuy nhiên nhược điểm của công nghệ này là việc xăng dầu có thể lẫn tạp chất hay khả năng xảy ra mất an toàn trong quá trình vận chuyển. Điều này dẫn đến sự hình thành của các bộ phận làm công tác hóa nghiệm, kiểm định xăng dầu; các đơn vị kiểm tra, sửa chữa, nâng cấp phương tiện cũng cần được hình thành. Ngoài ra, do đặc điểm công việc yêu cầu nhân viên luôn phải có mặt trên các sân đỗ để trực tiếp tra nạp, tại các sân bay, các tổ đội tra nạp được tổ chức để thực hiện nhiệm vụ, đồng nghĩa với việc phải mở rộng quy mô của cơ cấu tổ chức tới từng sân bay.

2.2.2.4. Con người

Ban lãnh đạo Công ty có tuổi đời trung bình trên 50 tuổi, là những người đã có chuyên môn vững vàng và kinh nghiệm lâu năm làm việc trong ngành. Theo đó, phong cách làm việc của các lãnh đạo thường hướng theo quan điểm truyền thống, đề cao chế độ thủ trưởng và hệ thống thứ bậc. Vì vậy khi hoàn thiện cơ cấu tổ chức, nếu mô hình tổ chức được lựa chọn đi ngược lại với quan điểm này thì cần xem đây là yếu tố lực cản trong quá trình hoàn thiện và tập trung giải quyết.

Về đội ngũ nhân viên công ty, tính đến ngày 31/05/2015, tổng số lao động của Công ty là 1.257 người, trong đó, số lao động trực tiếp là 818 người (chiếm 65,08%), lao động gián tiếp là 439 người (chiếm 34,92%). Có thể thấy, lao động gián tiếp chiếm tỉ trọng lớn trong cơ cấu lực lượng lao động.

Những lao động này chủ yếu là các thợ bơm, thợ bảo quản, lái xe tra nạp, thợ kỹ thuật... phân tán tại các sân bay trên cả nước. Với số lượng lao động trực tiếp lớn, chủ yếu là các công nhân kỹ thuật, nhân viên cấp thấp và phân tán địa bàn hoạt động, mô hình tổ chức có theo các tổ, đội chuyên môn nghiệp vụ sẽ phát huy được hiệu quả, liên kết được các đối tượng có chuyên môn tương đồng. Tuy nhiên nhược điểm của mô hình này là sẽ gia tăng số cấp quản lý.

2.3. Thực trạng về cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam.

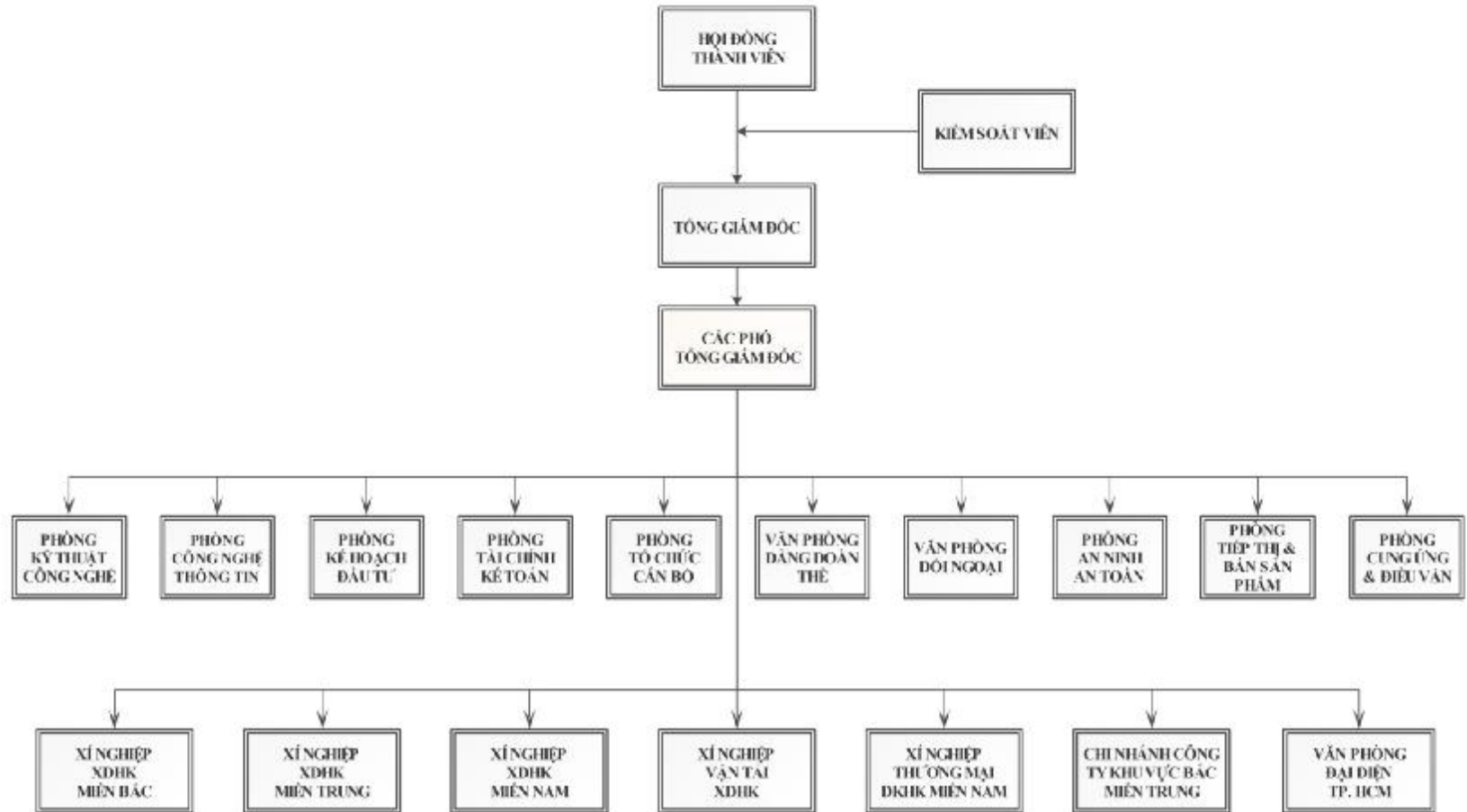
2.3.1. Mô hình tổ chức bộ máy

Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam được thành lập theo quyết định số 1045/QĐ-HĐQT/TCTHK ngày 25/10/2010 của Hội đồng thành viên Tổng Công ty Hàng không Việt Nam. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty hiện này được thể hiện trong sơ đồ 2.1

Qua sơ đồ, có thể thấy cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty được tổ chức tương đối khoa học, chuyên môn hóa thành từng cấp và từng phòng, đơn vị chức năng

Theo cấp quản lý, bao gồm 03 cấp: cấp Hội đồng thành viên, cấp cơ quan Công ty và cấp các đơn vị thành viên:

- Cấp HĐQT, bao gồm: Hội đồng thành viên và Kiểm soát viên
- Cấp Cơ quan Công ty, bao gồm: Tổng giám đốc, phó TGD và bộ máy giúp việc (10 phòng chức năng)
- Cấp các đơn vị thành viên bao gồm 07 Xí nghiệp, Chi nhánh và văn phòng đại diện



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

2.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức bộ máy

Việc phân chia các chức năng, nhiệm vụ trong Công ty để hình thành các bộ phận nhìn chung đã được thực hiện trên cơ sở khoa học và chặt chẽ. Mô hình tổ chức được hình thành theo chức năng mang tính logic cao, phát huy được thế mạnh của việc chuyên môn hóa, đặc biệt trong lĩnh vực nhân sự, đó là tập trung được những người lao động có trình độ chuyên môn tương đồng vào với nhau, tạo điều kiện cho việc chia sẻ kinh nghiệm, nâng cao kỹ năng hoạt động. Hoạt động đào tạo nhờ đó cũng được đơn giản hóa, giảm bớt gánh nặng quản lý cho các nhà điều hành. Việc phân chia tổ chức theo chức năng của Công ty cũng sẽ phát huy được sức mạnh quy mô, tạo điều kiện mở rộng tổ chức. Các Xí nghiệp Xăng dầu Hàng không được thành lập tại các khu vực theo tiêu chí phân chia theo địa dư, tạo điều kiện duy trì được chế độ quản lý tập trung một thủ trưởng, giảm được gánh nặng điều hành cho các nhà quản lý cấp cao.

Sự phân chia này được cụ thể hóa bằng các văn bản quy định chức năng nhiệm vụ cho từng đơn vị, hệ thống văn bản này đã được nhận định là phù hợp với hoạt động của đơn vị trên thực tế

Bảng 2.4: Hệ thống văn bản quy định chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị đã được xây dựng phù hợp

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Sự đồng ý về nhận định trên		Số lượng	Tỷ lệ
Số trả lời	Đồng ý	69	77%
	Không đồng ý	15	17%
	Tổng	84	93%
Không trả lời (Không có ý kiến)		6	7%
Tổng cộng		90	100%

Với câu hỏi : “*Hệ thống văn bản quy định chức năng nhiệm vụ của đơn vị anh/chị đã được xây dựng phù hợp với thực tế ?*” thì có đến 69% người lao động được điều tra đồng ý với nhận định trên; 17% người lao động không đồng ý và 7% người được hỏi không không trả lời

2.3.2.1. Chức năng, nhiệm vụ của các cấp quản trị

a) Cấp Hội đồng thành viên

▼ Kiểm soát viên

Kiểm soát viên là cá nhân do Tổng công ty Hàng không - chủ sở hữu của Công ty bổ nhiệm, bổ nhiệm lại để giúp chủ sở hữu kiểm soát việc tổ chức thực hiện quyền chủ sở hữu, việc quản lý điều hành công việc kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên của Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty và Tổng Giám đốc

Nhiệm vụ chính Kiểm soát viên là kiểm tra tính hợp pháp, trung thực, căn trọng của Hội đồng thành viên, Chủ tịch, Tổng Giám đốc (Giám đốc) công ty trong tổ chức thực hiện quyền sở hữu, quản lý điều hành công việc kinh doanh; thẩm định báo cáo tài chính, tình hình thực hiện kinh doanh; kiến nghị chủ sở hữu công ty các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý và điều hành

▼ Hội đồng thành viên

Hội đồng thành viên Công ty là đại diện Chủ sở hữu nhà nước trực tiếp tại Công ty; thực hiện quyền và nghĩa vụ của Chủ sở hữu tại Công ty và đối với các công ty do Công ty đầu tư vốn điều lệ và quyền, nghĩa vụ của Chủ sở hữu đối với phần vốn góp của Công ty tại các doanh nghiệp khác. Đứng đầu Hội đồng thành viên là Chủ tịch HĐQT

Điều 79 của Luật doanh nghiệp 2015 đã quy định các quyền và nghĩa vụ của Hội đồng thành viên, bên cạnh đó, phạm vi quyền hạn của cấp HĐQT tại Công ty còn được mở rộng như sau:

- Trong công tác kế hoạch: Quyết định chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch đầu tư phát triển 5 năm của Công ty
- Trong công tác đầu tư: quyết định dự án đầu tư, hợp đồng vay, cho vay, thuê, cho thuê, mua, bán tài sản có giá trị dưới 50% vốn điều lệ của Công ty;
- Trong công tác tài chính: Quyết định các phương án huy động vốn; thông qua các báo cáo tài chính, phân phối lợi nhuận, trích lập và sử dụng các quỹ; đồng thời quản lý và giám sát sử dụng các quỹ
- Trong công tác tổ chức: quyết định Quyết định thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị trực thuộc; quyết định các quy chế quản lý nội bộ
- Trong công tác nhân sự: quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, từ chức, khen thưởng, kỷ luật với các chức danh phó TGD, TGD và kế toán trưởng; quyết định lương thưởng với các chức danh do HĐQT bổ nhiệm
- Trong công điều hành tác sản xuất kinh doanh: Quyết định các giải pháp phát triển thị trường, tiếp thị và công nghệ
- Trong công tác kiểm tra, giám sát và báo cáo: kiểm tra giám sát TGD, phó TGD, cấp trưởng các đơn vị trực thuộc; báo cáo chủ sở hữu là TCT Hàng không Việt Nam các nội dung thuộc thẩm quyền quyết định, phê duyệt...

b) Cấp Cơ quan Công ty

Đứng đầu cấp là Tổng giám đốc. Nhiệm vụ chính của cấp này là tổ chức triển khai thực hiện các Nghị quyết, Quyết định, Kế hoạch của Hội đồng thành viên, bao gồm quyền hạn cụ thể như sau:

- Trong công tác kế hoạch: nghiên cứu, tổng hợp và tham gia xây dựng chiến lược, các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của Công ty; giám sát việc thực hiện kế hoạch của các đơn vị
- Trong công tác đầu tư: Xây dựng, triển khai các kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản, mua sắm trang thiết bị, đầu tư vốn ra ngoài doanh nghiệp... trừ các dự án thuộc thẩm quyền của HĐQT

- Công tác tài chính: tổ chức chỉ đạo toàn bộ hoạt động tài chính, kế toán; xây dựng kế hoạch tài chính hàng năm, trung hạn dài hạn; lập báo cáo tài chính hàng năm, tổ chức kiểm tra công tác tài chính của các đơn vị thành viên, thực hiện nghĩa vụ với ngân sách nhà nước
- Công tác tổ chức: xây dựng các phương án tổ chức bộ máy hoạt động của Công ty theo chiến lược, kế hoạch kinh doanh đã đề ra
- Công tác nhân sự: quyết định tuyển dụng, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm... với các chức danh công việc trong toàn Công ty trừ các vị trí thuộc thẩm quyền của HĐQT, thực hiện các chế độ lương thưởng, thù lao, phúc lợi, bảo hộ lao động, đào tạo... cho toàn thể người lao động; đảm bảo duy trì và phát triển tài nguyên nhân lực cho Công ty
- Công tác điều hành sản xuất kinh doanh: quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày, các hoạt động nghiên cứu thị trường, xây dựng kế hoạch cung ứng nhiên liệu Jet A1; đàm phán, lựa chọn nhà cung ứng, chủ trì phối hợp các đơn vị trong hoạt động điều phối hàng hóa; xây dựng các chiến lược duy trì tập trung khách hàng và phát huy quy mô khách hàng
- Công tác công nghệ thông tin: xây dựng và tổ chức triển khai các kế hoạch đầu tư ngắn hạn, trung hạn và dài hạn về hạ tầng mạng công nghệ thông tin; quản lý hệ thống mạng và trang thiết bị công nghệ thông tin toàn Công ty
- Công tác kỹ thuật: giám sát chất lượng, chỉ đạo công tác kỹ thuật và hướng dẫn nghiệp vụ công tác kỹ thuật trong toàn công ty; soạn thảo các chỉ thị, quy định, hướng dẫn thuộc lĩnh vực kỹ thuật-công nghệ và tổ chức giám sát, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện tại các đơn vị; quản lý vật tư phụ tùng thiết bị kỹ thuật

- Công tác an ninh: xây dựng các nội quy, hướng dẫn, chỉ đạo việc tổ chức thực hiện các quy định về đảm bảo an ninh xăng dầu, phòng chống cháy nổ, bảo vệ cơ quan doanh nghiệp

- Công tác hành chính, đối nội và đối ngoại: quản lý cơ sở vật chất trang thiết bị...tại cơ quan Công ty, tổ chức các hoạt động đối ngoại, tiếp đón các đoàn khách trong và ngoài nước, tổ chức các hoạt động chăm sóc sức khỏe, đời sống tinh thần cho người lao động, duy trì hoạt động của các tổ chức Đảng, đoàn thể trong toàn Công ty.

c) Cấp các đơn vị thành viên

Tại cấp các đơn vị thành viên đứng đầu là các giám đốc Xí nghiệp và giám đốc chi nhánh. Ở cấp này, nhiệm vụ chính của các đơn vị là trực tiếp tổ chức triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh theo kế hoạch đã đề ra. Cụ thể như sau:

- Trong công tác kế hoạch: tổ chức thực hiện, giám sát kế hoạch kinh doanh, tham gia xây dựng kế hoạch với tổng công ty để trình HĐQT phê duyệt;; tổ chức giám sát thi công, tham gia nghiệm thu và quyết toán công trình...

- Trong công tác đầu tư: thực hiện quy hoạch, khảo sát thiết kế, lập dự toán, xin các giấy phép và làm các thủ tục khác trong quá trình đầu tư, xây dựng cơ bản, tổ chức mua sắm, tiếp nhận, quản lý và cung ứng các loại vật tư - kỹ thuật, thiết bị, phụ tùng phục vụ SXKD nằm trong danh mục kế hoạch hàng năm đã được Công ty phê duyệt.

- Trong công tác tài chính: tổ chức công tác kế toán, tài chính, thống kê tại đơn vị; lập kế hoạch thu chi hàng năm, nghiên cứu, soạn thảo các quy định, quy trình về công tác quản lý, quản trị tài chính - kế toán- thống kê..

- Trong công tác tổ chức: tham mưu cho lãnh đạo cấp Cơ quan công ty công ty về việc thành lập, tổ chức, sáp nhập, giải thể các bộ phận trong cơ cấu tổ chức...
- Trong công tác nhân sự: tổ chức quản lý, giải quyết các chế độ thù lao, phúc lợi cho người lao động thuộc đơn vị, tổ chức thực hiện các nội dung công tác vệ sinh lao động, vệ sinh môi trường và chăm sóc sức khỏe người lao động..
- Trong công tác điều hành sản xuất kinh doanh: điều phối hoạt động sản xuất kinh doanh giữa các đơn vị, bộ phận trong Xí nghiệp, trực tiếp tổ chức tiếp nhận, bơm rót xăng dầu; quản lý, giám sát công tác lưu trữ, vận hành các kho xăng dầu..
- Trong công tác kỹ thuật: quản lý kỹ thuật, môi trường, sử dụng, kiểm tra, bảo dưỡng phương tiện, xe – máy, khí tài, công nghệ kho bể tại đơn vị, đảm bảo chất lượng nhiên liệu Jet A1..
- Công tác an ninh: đảm bảo an ninh, phòng chống cháy nổ, trộm cắp xăng dầu trong phạm vi các đơn vị quản lý
- Công tác hành chính, đối nội, đối ngoại: làm việc với các cơ quan chức năng tại địa phương nơi đơn vị đặt trụ sở, quản lý cơ sở vật chất của đơn vị...

Nhận xét chung

Nhìn chung việc phân chia tổ chức theo các cấp là tương đối hợp lý, tuy nhiên trong quá trình phân chia quyền hạn và nhiệm vụ của các cấp trong Công ty, vẫn tồn tại những nhược điểm như phân cấp thẩm quyền giữa Công ty còn nhiều điểm chồng chéo với nhau, đặc biệt là quyền hạn giữa cấp Hội đồng thành viên và cấp Cơ quan công ty. Ví dụ như trong công tác thanh lý nhượng bán tài sản cố định, theo quy chế tài chính, một số tài sản đều có thể được quyết định thanh lý bởi HĐQT và Tổng giám đốc, trong khi một số khác lại không cấp nào quyền quyết định.

Nguyên nhân là do hệ thống văn bản quy định phân cấp thẩm quyền vẫn chưa được xây dựng lại đầy đủ kể từ khi Công ty chuyển đổi hình thức hoạt động kinh doanh sang loại hình Công ty TNHH một thành viên.

Với nhận định: “Việc phân cấp thẩm quyền giữa các cấp trong Công ty hiện nay đã cụ thể, rõ ràng, không chồng chéo” thì có đến 55 người tương đương với 61% không đồng ý với nhận định này; 29 người đồng ý tương đương với 32% người lao động được khảo sát.

Bảng sau thể hiện rõ hơn kết quả trả lời:

Bảng 2.5: Phân cấp thẩm quyền giữa các cấp là không chồng chéo

Sự đồng ý về nhận định trên		Số lượng	Tỷ lệ
Số trả lời	Đồng ý	29	32%
	Không đồng ý	55	61%
	Tổng	84	93%
Không trả lời (Không có ý kiến)		6	7%
Tổng cộng		90	100%

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

2.3.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng, ban chức năng thuộc Cơ quan công ty

v Ban Tổng giám đốc

Ban Tổng giám đốc bao gồm Tổng giám đốc và các phó Tổng giám đốc, là những người đưa ra quyết định những quyết định quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh và chịu trách nhiệm trước Hội đồng thành viên và trước pháp luật về các quyết định này.

Tổng giám đốc: là người đại diện theo pháp luật, điều hành hoạt động, hàng ngày của Công ty theo mục tiêu, kế hoạch, và các nghị quyết, quyết định của Hội đồng thành viên. Bên cạnh quyền hạn và trách nhiệm của TGD được quy định trong điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty, những mảng công

việc chính được TGD trực tiếp chỉ đạo bao gồm: Công tác tổ chức cán bộ, lao động tiền lương, công tác đào tạo; công tác tài chính kế toán; công tác kế hoạch đầu tư, công tác phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin, công tác kinh doanh nhiên liệu hàng không (bao gồm mua/ bán, điều chuyển hàng hóa, nhiên liệu hàng không)

Hiện tại, Tổng giám đốc Công ty còn giữ chức vụ Bí thư Đảng ủy chịu trách nhiệm trước cấp ủy đơn vị về hoạt động công tác Đảng, công tác chính trị của đơn vị. Trực tiếp quản lý, điều hành và xây dựng hệ thống chính trị, tổ chức cơ sở Đảng bộ, Chi bộ của đơn vị đồng thời xây dựng các mối quan hệ, phối hợp trong công tác Đảng, công tác chính trị của đơn vị, giữa đơn vị với Tổng công ty và giữa đơn vị với các đơn vị địa phương, các đơn vị bạn.

Phó tổng giám đốc: là người giúp Tổng giám đốc điều hành Công ty theo phân công và ủy quyền của Tổng giám đốc; chịu trách nhiệm trước TGD và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công và ủy quyền.

Trên thực tế, Công ty có 02 phó Tổng giám đốc đang được giao phụ trách trực tiếp các mảng công việc như sau:

- Phó Tổng giám đốc thứ nhất: Trực tiếp phụ trách các mảng công tác An ninh, an toàn, công tác ISO; triển khai chỉ đạo các hạng mục đầu tư theo kế hoạch do TGD phê duyệt, trực tiếp chỉ đạo triển khai các dự án xây dựng cơ bản trừ các dự án TGD trực tiếp chỉ đạo hoặc phân công cho PTGD khác đảm nhiệm; chỉ đạo công tác kho bãi, bồn chứa; công tác quản lý và sử dụng đất đai, nhà cửa của Công ty.

- Phó Tổng giám đốc thứ hai: Trực tiếp chỉ đạo các hoạt động cung ứng dịch vụ tra nạp tại các Cảng hàng không, công tác sửa chữa, duy tu bảo dưỡng phương tiện vận tải, tra nạp; công tác đầu tư tại cảng Hàng không Cam Ranh, công tác thống kê định mức; đồng thời theo dõi, phối hợp, hỗ trợ công tác của các tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên...

Về năng lực, các thành viên ban Tổng giám đốc đều có trình độ đại học trở lên về chuyên ngành kinh tế. Tổng giám đốc là người phụ trách theo dõi hoạt động chung của Công ty, còn có trình độ chuyên môn về Tổ chức Hàng không, được đào tạo bởi học viện Hàng không Liên Xô. Ngoài ra, các thành viên ban TGD đều có thâm niên công tác trong ngành trên 20 năm, đặc biệt Phó Tổng giám đốc phụ trách các công tác xây dựng cơ bản của Công ty có thâm niên trên 8 năm công tác tại vị trí. Do đó các thành viên ban TGD nắm vững công tác điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như hiểu rõ về năng lực của đội ngũ nhân sự cấp dưới. Tuy nhiên, về tuổi đời, phó TGD phụ trách các hoạt động xây dựng cơ bản hiện nay đã 59 tuổi, nên việc trực tiếp giám sát, chỉ đạo các hoạt động xây dựng tại các các đơn vị gặp nhiều khó khăn. Do đó, Công ty cần chú trọng việc đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ nhân sự kế cận để đảm đương công việc này trong năm tới khi phó TGD hiện tại nghỉ hưu.

▼ Phòng Kỹ thuật công nghệ

Phòng Kỹ thuật công nghệ là cơ quan tham mưu, giúp việc về công tác quản lý kỹ thuật, đảm bảo kỹ thuật, bảo đảm vật tư phụ tùng chuyên ngành xăng dầu trong lĩnh vực cung cấp nhiên liệu hàng không Jet A-1 và cung cấp dịch vụ tra nạp nhiên liệu hàng không Jet A-1 trong toàn Công ty.

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: Tổ chức thực hiện nhiệm vụ kiểm tra, giám sát chất lượng, chỉ đạo công tác kỹ thuật và hướng dẫn nghiệp vụ công tác kỹ thuật; đào tạo, đào tạo lại, tổ chức thi nâng bậc thợ kỹ thuật.. (phụ lục 1)

Phòng Kỹ thuật công nghệ có tổng số nhân sự là 15 người, chiếm tổng số 5,6% lực lượng lao động trong Công ty, được phân bổ vào các bộ phận chính bao gồm: bộ phận An toàn chất lượng, bộ phận Quản lý vật tư và bộ phận Kỹ thuật khai thác.

Về phân công nhiệm vụ trong phòng: căn cứ chức năng và nhiệm vụ được giao của phòng và ý kiến của các cá nhân trong phòng, các nhiệm vụ được phân chia trong phòng là tương đối hợp lý. Các nhiệm vụ của từng bộ phận được phân chia đều giữa các nhân sự của phòng, qua đó giảm nhẹ tính chất căng thẳng của công việc do luôn đòi hỏi sự chính xác cao trong điều kiện làm việc liên tục, đặc biệt là đối với bộ phận an toàn chất lượng.

Về trình độ đội ngũ nhân sự: Nhìn chung trình độ đào tạo của người lao động trong phòng đáp ứng rất tốt yêu cầu công việc, đa phần người lao động đều là những kỹ sư có chuyên môn về ngành nhiên liệu. Toàn bộ nhân sự trong phòng đều có trình độ đại học và trên đại học, trong đó 80% làm việc tại các vị trí theo đúng chuyên môn được đào tạo.

▼ Phòng Công nghệ thông tin

Phòng Công nghệ Thông tin là cơ quan tham mưu giúp Lãnh đạo công ty về định hướng chiến lược dài hạn, ngắn hạn về hệ thống quy hoạch mạng Công nghệ Thông tin theo hướng hiện đại hoá và tin học hoá quản lý; xây dựng các chương trình phần mềm công nghệ thông tin phục vụ sản xuất kinh doanh thống nhất toàn Công ty.

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: quản lý, hướng dẫn các đơn vị sử dụng và bảo quản cơ sở hạ tầng thiết bị công nghệ; phối hợp với phòng Cung ứng điều vận giám sát hoạt động của hệ thống phần mềm quản lý hàng hóa... (phụ lục 1)

Phòng có tổng số lao động là 8 người, chiếm khoảng 3% tổng số lao động trong toàn Công ty. Về cơ cấu, phòng bao gồm 2 bộ phận chính là: bộ phận phát triển hạ tầng và bộ phận phát triển ứng dụng công nghệ.

Về phân công nhiệm vụ trong phòng: với biên chế chỉ 8 lao động bao gồm 2 cán bộ quản lý: trưởng phòng và phó phòng, biên chế hiện tại của phòng là tương đối gọn nhẹ. Đặc biệt, với bộ phận phát triển ứng dụng công

nghe có nhiệm vụ xây dựng và duy trì hoạt động các phần mềm quản lý: phần mềm quản lý hàng hóa, phần mềm tính lương, phần mềm báo cáo quản trị MIS... việc bố trí chỉ 02 nhân sự trong bộ phận chứng tỏ sự phân công và bố trí công việc hiệu quả đảm bảo tiết kiệm nguồn lực.

Về trình độ: người lao động thuộc phòng đều có trình độ cao, 7/8 người có trình độ đại học và trên đại học, 01 người có trình độ tương đương trung cấp về lập trình. Tuy nhiên tất cả nhân sự đều đang làm việc theo đúng chuyên ngành được đào tạo, điều này rất phù hợp với đặc điểm và tính chất công việc của phòng.

▼ Phòng Kế hoạch đầu tư

Phòng KHĐT là cơ quan tham mưu, giúp việc cho Tổng giám đốc Công ty trong công tác kế hoạch, công tác đầu tư (xây dựng cơ bản, trang thiết bị), công tác quản lý hợp đồng và bảo hiểm phục vụ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh theo quy định hiện hành của Công ty, Tổng công ty và Nhà nước.

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: Theo dõi, kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện kế hoạch của các đơn vị thành viên; tư vấn, hướng dẫn chuyên môn nghiệp vụ đầu tư, đấu thầu trang thiết bị; tư vấn, hướng dẫn và hỗ trợ chuyên môn nghiệp vụ đầu tư, đấu thầu xây dựng cơ bản... (phụ lục 1)

Phòng có tổng số lao động là 15 người, chiếm 5,6% tổng số lao động khối cơ quan Công ty. Phòng bao gồm các bộ phận: Kế hoạch đầu tư trang thiết bị; Xây dựng cơ bản; Quản lý hợp đồng và bảo hiểm

Về phân công nhiệm vụ của phòng: căn cứ vào chức năng và nhiệm vụ và ý kiến của các cá nhân trong phòng, có thể thấy việc phân chia nhiệm vụ như vậy là hợp lý, tuy nhiên khối lượng công việc mà phòng đảm nhận còn nhỏ và chưa tương xứng với quy mô nhân sự của phòng.

Về trình độ: 100% người lao động của phòng có trình độ Đại học, số người làm việc đúng chuyên môn nghiệp vụ cũng rất cao, chiếm tỷ lệ 86%.

Đây là những lợi thế rất lớn để Công ty tận dụng và mở rộng, nâng cao hiệu quả hoạt động của phòng.

v Phòng Tài chính kế toán

Phòng Tài chính kế toán là cơ quan tham mưu, giúp việc cho Tổng giám đốc Công ty trong công tác Tài chính, Kế toán, Thống kê để phục vụ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh theo quy định hiện hành của Công ty, Tổng công ty và Nhà nước.

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: Tổ chức chỉ đạo toàn bộ hoạt động tài chính, kế toán của Công ty; Xây dựng kế hoạch tài chính hàng năm, trung hạn, dài hạn; mở sổ sách kế toán phản ánh ghi chép kịp thời sự biến động của tài sản, vật tư, tiền vốn... (phụ lục 1)

Hiện tại, số lượng nhân sự của phòng Tài chính kế toán là 37 người, chiếm 14% tổng số lao động toàn Công ty, đây là phòng ban có số lượng nhân sự nhiều thứ 2 trong khối Cơ quan Công ty với các bộ phận Chế độ kiểm tra; Kế toán; Kế toán đầu tư; Kế toán quản trị; Tài chính và Thống kê.

Về phân công nhiệm vụ của phòng: để đảm bảo tổ chức hoạt động được theo đúng chức năng của mình, các nhiệm vụ của phòng Tài chính kế toán trở nên rất đa dạng và đòi hỏi bộ máy nhân sự lớn. Sự phân chia các mảng công việc trong phòng là tương đối hợp lý và căn cứ trên yêu cầu thực tiễn. Tuy nhiên theo kết quả khảo sát thời gian làm việc tại phòng Tài chính kế toán vẫn còn xảy ra hiện tượng người lao động làm công việc khác, sử dụng thời gian làm việc tại cơ quan để giải quyết việc cá nhân. Nguyên nhân là do số lượng người được biên chế vào các chức danh công việc nhiều hơn thực tế chức năng nhiệm vụ mà phòng được giao và công việc cũng không có nhiều phát sinh. Do vậy việc phân công nhiệm vụ của phòng hiện nay vẫn theo hướng chia đều các đầu việc để mọi người cùng làm, chưa chú trọng tới sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

Về trình độ: trình độ người lao động trong phòng khá cao, 100% người lao động có trình độ đại học trở lên, 94% người lao động trong phòng làm việc theo đúng chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo.

▼ Phòng Tổ chức cán bộ

Phòng Tổ chức cán bộ là cơ quan tham mưu, giúp việc và chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc về công tác tổ chức, cán bộ, phát triển nhân lực, đào tạo, tiền lương, kỷ luật lao động và các chế độ cho người lao động theo quy định của pháp luật và của Công ty.

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: xây dựng và quản lý mô hình tổ chức trong Công ty; tổ chức đào tạo, huấn luyện tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động; tổ chức thực hiện chính sách tiền lương, tiền công, nâng bậc lương, nâng ngạch lương...(phụ lục 1)

Phòng Tổ chức cán bộ hiện nay có 19 lao động, chiếm khoảng 7,14% tổng số lao động khối cơ quan Công ty. Phòng bao gồm các bộ phận: Lao động tiền lương; chế độ bảo hiểm; đào tạo; và trung tâm huấn luyện nghiệp vụ nhân viên hàng không

Về phân công nhiệm vụ trong phòng: Nhìn chung sự phân công nhiệm vụ trong phòng Tổ chức cán bộ chưa được thực hiện một cách khoa học. ví dụ như đối với 03 vị trí chuyên viên thi đua khen thưởng, chuyên viên quản lý hồ sơ và chuyên viên theo dõi nội quy và kỷ luật lao động; việc sinh ra quá nhiều vị trí như trên là không cần thiết trong khi khối lượng công việc thì chỉ cần một người là có thể đảm đương được hết mọi công việc. Các vị trí tại bộ phận đào tạo cũng tương tự, đa phần các chương trình đào tạo trong công ty đều thuê các đối tác bên ngoài mà các chuyên viên không cần trực tiếp lên lớp. Như vậy với 04 vị trí chuyên viên và 01 vị trí cán bộ để lo các công việc như xây dựng hoàn thiện hồ sơ đào tạo, hỗ trợ đào tạo, đánh giá sau đào tạo... là không cần thiết. Ngược lại, đối với bộ phận lao động tiền lương, 02 nhân sự

đảm đương tất cả các công việc liên quan tới tính lương, báo cáo biến động nhân sự... cho hơn 1200 nhân sự toàn công ty định kỳ hàng tuần, hàng tháng là bất hợp lý bởi khối lượng công việc lớn mà nhân sự đảm nhiệm công việc ít.. Từ đó, dẫn đến hiện tượng những nhân sự có năng lực và có khả năng làm việc tốt thường được giao phó quá nhiều nhiệm vụ và trách nhiệm trong khi không tận dụng hết khả năng của các nhân sự còn lại.

Về trình độ: số lượng nhân sự có trình độ cao trên Đại học của phòng chiếm tỉ lệ 84%, đây là tỉ lệ cao, phù hợp với yêu cầu công việc trong phòng Tổ chức cán bộ. Tuy nhiên số lao động có chuyên môn đào tạo không phù hợp với vị trí công việc cũng chiếm tỉ lệ lớn, xấp xỉ 58%, trong đó có những vị trí đòi hỏi phải có kiến thức chuyên môn chứ không chỉ kinh nghiệm làm việc mới có thể đảm đương tốt công việc như chuyên viên bảo hộ lao động, chuyên viên BHXH. Vì vậy trong thời gian tới, Công ty cần xem xét phương án bổ sung nhân sự hoặc đưa các nhân sự đi đào tạo lại để đáp ứng yêu cầu của công việc.

▼ Văn phòng Đảng đoàn thể

Văn phòng Đảng - Đoàn thể là cơ quan nghiệp vụ, có chức năng tham mưu, giúp việc cho Đảng uỷ, Tổng Giám đốc, Ban chấp hành các đoàn thể Ban chỉ huy quân sự Công ty tiến hành công tác Đảng, công tác đoàn thể, công tác văn hoá, thể thao, công tác quốc phòng – quân sự theo pháp luật của Nhà nước, Điều lệ Đảng, Điều lệ Công đoàn và Điều lệ Đoàn thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh.

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: tổ chức thực hiện các hoạt động tuyên truyền, văn hoá, thể thao, quốc phòng – quân sự; theo dõi báo cáo với Thường vụ, Đảng uỷ, Tổng giám đốc và BCH các đoàn thể, BCH quân sự Công ty về kết quả hoạt động công tác đảng, công tác đoàn thể... (phụ lục 1)

Hiện tại, văn phòng Đảng đoàn thể có 12 lao động, chiếm khoảng 4,5% tổng số lao động tại khối Cơ quan Công ty. Phòng bao gồm các bộ phận: bộ phận công tác Đảng; bộ phận công tác Công đoàn, đoàn thanh niên; bộ phận công tác thi đua khen thưởng.

Về phân công nhiệm vụ trong phòng: Với 5 mảng công việc chính, bao gồm: công tác Đảng; công tác Công đoàn; công tác Đoàn thanh niên; công tác Văn hóa – thể thao; Công tác quốc phòng quân sự; chỉ cần bố trí 05 chuyên viên, nhân viên phụ trách là đã có thể đảm đương được toàn bộ khối lượng công việc. Việc bố trí 09 chuyên viên và nhân viên như hiện tại là lãng phí lao động.

Về trình độ: phần lớn người lao động trong phòng có trình độ cao, trình độ đại học chiếm khoảng 83%, tuy nhiên số lao động làm trái chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo cũng chiếm tỉ lệ lớn, 8/12 lao động tương đương 67%

V Văn phòng đối ngoại

Văn phòng Đối ngoại là cơ quan tham mưu, giúp việc cho Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc Công ty trong các hoạt động đối ngoại, hành chính tổng hợp, y tế và tổ chức thực hiện các chương trình công tác của Hội đồng thành viên và Ban Tổng Giám đốc Công ty

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: tổng hợp và tổ chức triển khai, đôn đốc thực hiện các kế hoạch, chương trình làm việc của lãnh đạo Công ty; tiếp đón các cơ quan chính quyền địa phương, các tổ chức, cá nhân đến công tác để giải quyết các công việc... (phụ lục 1)

Văn phòng đối ngoại hiện nay có 55 lao động, chiếm 20,7% tổng số lao động làm việc tại khối cơ quan Công ty. Văn phòng đối ngoại bao gồm các bộ phận: trợ lý Tổng giám đốc; thư ký; hành chính; và y tế

Về phân công nhiệm vụ của phòng: việc phân công nhiệm vụ trong nội bộ phòng đang trong tình trạng mất cân đối nghiêm trọng. Với số lượng lao

động lên đến 55 người, lớn nhất trong các phòng ban thuộc khối cơ quan Công ty, Văn phòng đối ngoại là đơn vị tổng hợp của các bộ phận chức năng có đặc điểm hoạt động tương đối khác biệt. Do sự khác biệt trong hoạt động, mỗi bộ phận lại yêu cầu có một cấp trưởng để phụ trách hoạt động chuyên môn. Chỉ tính riêng cán bộ quản lý cấp thừa hành, văn phòng có 07 cán bộ (bao gồm cả vị trí trưởng ban thư ký hiện đang thiếu). Mặt khác, các chức danh nhân viên, chuyên viên thừa hành lại được chuyên môn hóa công việc khá sâu khiến cho số vị trí chức danh công việc tăng lên không cần thiết. Ví dụ: đối với vị trí nhân viên điện nước, Công ty bố trí 02 lao động để thực hiện nhiệm vụ đảm bảo hệ thống điện, nước tại trụ sở cơ quan Công ty luôn hoạt động ổn định, là không hợp lý. Khi có sự cố về điện, nước xảy ra, Công ty vẫn cần thuê các đơn vị ngoài do hạn chế về trang thiết bị sửa chữa.

Về trình độ: xét mặt bằng chung, trình độ người lao động của VPĐN không cao, người lao động có trình độ dưới đại học là 39 người (chiếm khoảng 71%), tuy nhiên số lượng người lao động được công tác tại đúng vị trí, chuyên môn đào tạo lại chiếm tỉ lệ lớn (khoảng 60%). Đây là vừa là dấu hiệu tích cực và tiêu cực trong công tác bố trí lao động tại Công ty. Về mặt tích cực, người lao động được bố trí đúng theo chuyên môn nghiệp vụ sẽ đảm bảo phát huy được kiến thức kỹ năng của mình, giảm bớt các chi phí đào tạo cho Công ty... Tuy nhiên, xem xét tận gốc vấn đề, do Công ty chưa xây dựng được quy chế về tuyển dụng và bố trí lao động; nên việc tuyển dụng lao động chủ yếu được thực hiện theo sự giới thiệu và tư vấn của lãnh đạo các cấp mà không cứ vào thực tế nhu cầu nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Người lao động sau khi được tuyển dụng sẽ được bố trí chức danh công việc theo trình độ chuyên môn được đào tạo. Như vậy, về bản chất, quá trình chuyên môn hóa công việc được thực hiện căn cứ theo con người chứ không dựa trên khoa học về thiết kế công việc.

▼ Phòng An ninh an toàn

Phòng An ninh An toàn là cơ quan tham mưu, giúp việc cho lãnh đạo Công ty trong công tác đảm bảo An toàn trong hoạt động vận chuyển, cung ứng nhiên liệu và an ninh các khu vực thuộc phạm vi quản lý của Công ty.

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: theo dõi, chỉ đạo công tác phòng chống cháy nổ, phòng chống bão lụt, tổ chức tập huấn, hướng dẫn nghiệp vụ đảm bảo an ninh xăng dầu hàng không, phòng chống cháy, nổ và bảo vệ cơ quan (phụ lục 1)

Phòng An ninh an toàn có 16 nhân sự, chiếm khoảng 6% tổng số nhân sự khối cơ quan Công ty. Phòng bao gồm các bộ phận An ninh, bộ phận An toàn; Trung tâm giám sát và quản lý khai thác

Về phân công nhiệm vụ trong phòng: Đối với Trung tâm giám sát và khai thác, do đặc điểm hoạt động tra nạp diễn ra cả ngày và đêm cho nên luôn phải có người lao động túc trực thường xuyên để theo dõi camera giám sát hoạt động tại các đơn vị trên cả nước, số lượng nhân sự 08 người để trung tâm có thể chủ động bố trí ca kíp trực là hợp lý. Đối với bộ phận An toàn, biên chế 03 lao động là phù hợp.

Về trình độ: người lao động trong phòng An ninh an toàn có từ Đại học trở lên chiếm 81%, tuy nhiên với đặc điểm hoạt động của phòng, sử dụng lao động trình độ cao với tỉ lệ lớn là chưa thực sự phù hợp. Các vị trí chuyên viên giám sát khai thác, chỉ cần trình độ tương đương trung cấp là có thể đảm đương tốt vị trí. Ngoài ra, số lượng người lao động được đào tạo chuyên môn về công tác an ninh an toàn rất thấp, chỉ chiếm 31%

▼ Phòng Tiếp thị và bán sản phẩm

Phòng Tiếp thị và Bán sản phẩm là cơ quan tham mưu giúp việc cho lãnh đạo Công ty trong công tác nghiên cứu thị trường, tiếp thị sản phẩm của

Công ty và thực hiện công tác bán nhiên liệu Hàng không cho các khách hàng Hàng không và khách hàng khác có nhu cầu.

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: tham gia đấu thầu, đàm phán hợp đồng bán hàng cho các Hãng hàng không nội địa và quốc tế; tổng hợp và phân tích số liệu bán hàng nhiên liệu Hàng không của Công ty, định kỳ lập các báo cáo quản trị về công tác bán hàng... (phụ lục 1)

Phòng Tiếp thị Bán sản phẩm hiện tại có tổng số lao động là 13 người, chiếm khoảng 4,9% tổng số lao động khối cơ quan Công ty, được bố trí vào 2 bộ phận là: bộ phận Tiếp thị và bộ phận Bán sản phẩm.

Về phân công nhiệm vụ trong phòng: số lượng nhân sự 13 người là tương đối lớn so với các chức năng và nhiệm vụ mà phòng được giao. Tuy nhiên với đặc điểm công việc là đại diện công ty trong việc đàm phán và duy trì quan hệ với khách hàng, số chuyên viên trong bộ phận tiếp thị tuy cao hơn so với số cần thiết để thực hiện nhiệm vụ, nhưng trên thực tế, mỗi chuyên viên lại phụ trách một số lượng khách hàng là các Hãng hàng không nhất định. Các khách hàng được chuyên viên phụ trách được phân chia theo nhóm địa lý: khách hàng Châu Âu, châu Á... và phân chia theo quy mô: hãng hàng không, đơn vị vận tải giao dịch qua các đại lý toàn cầu... Do đó, tại bộ phận này, số lượng nhân sự được đánh giá là phù hợp. Đối với bộ phận Tiếp thị, phòng nên xem xét lại số lượng nhân sự để đảm bảo tiết kiệm và hiệu quả do với những nhiệm vụ được giao, chỉ cần 2 chuyên viên có trình độ là có thể đảm đương được tốt công việc.

Về trình độ: người lao động trong phòng đều là những nhân sự có trình độ cao, 100% người lao động có trình độ đại học và trên đại học có chuyên ngành Kinh tế và thương mại quốc tế, phù hợp với yêu cầu công việc của phòng.

▼ Phòng Cung ứng điều vận

Phòng Cung ứng và Điều vận là cơ quan tham mưu giúp lãnh đạo Công ty trong việc nghiên cứu thị trường nhiên liệu hàng không, thực hiện cung ứng nhiên liệu Jet A-1 về các kho cảng đầu nguồn của Công ty hoặc Công ty thuê và điều phối, vận chuyển nhiên liệu Jet A-1 từ các kho đầu nguồn về các kho sân bay đảm bảo nguồn hàng dự trữ quốc gia và phục vụ kinh doanh của Công ty.

Các nhiệm vụ chính của phòng bao gồm: điều phối hàng hóa hợp lý, đáp ứng kịp thời và đầy đủ hàng hóa cho việc kinh doanh tại các khu vực kinh doanh của Công ty; chọn thầu, đàm phán đi đến ký kết và thực hiện các hoạt động cung ứng nhiên liệu theo kế hoạch đã được phê duyệt... (phụ lục 1)

Hiện tại, phòng Cung ứng điều vận có tổng số nhân sự là 11 người, chiếm khoảng 4,1% tổng số nhân sự khối cơ quan Công ty, thuộc các bộ phận Cung ứng và bộ phận Điều vận

Về phân công nhiệm vụ trong phòng: với tính chất quan trọng của phòng trong hoạt động chung của Công ty, phòng Cung ứng điều vận thực hiện các số lượng nhiệm vụ lớn và rất nhiều các nhiệm vụ phát sinh. Do đó, biên chế và sự phân công nhiệm vụ như hiện nay của phòng là khá hợp lý.

Về trình độ: Đa phần người lao động trong phòng có trình độ cao, 90% người lao động có trình độ Đại học và trên Đại học và được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ theo đúng vị trí công việc đang đảm nhiệm. Đây là một lợi thế của công ty để cạnh tranh trên thị trường

2.3.2.3. Chức năng nhiệm vụ của các đơn vị thành viên

Với thẩm quyền của cấp các đơn vị thành viên, và đặc điểm hoạt động kinh doanh phân bố trên cả nước nên việc phân chia các đơn vị được dựa trên tiêu chí sản phẩm và tiêu chí địa dư.

Với tiêu chí sản phẩm, cơ cấu tổ chức hình thành Xí nghiệp vận tải XDHK và nhóm các đơn vị kinh doanh nhiên liệu Jet A1. Với tiêu chí địa dư,

do hoạt động kinh doanh của Công ty có đặc thù phân bố trên khắp cả nước, nên nhóm các đơn vị kinh doanh nhiên liệu hàng không hình thành nên Xí nghiệp XDHK Bắc, Trung, Nam; Chi nhánh Bắc Miền Trung và Văn phòng đại diện thành phố Hồ Chí Minh (Sơ đồ 2.1).

- Xí nghiệp Vận tải XDHK: có chức năng cung ứng dịch vụ vận tải, vật tư kỹ thuật xăng dầu cho các Xí nghiệp, đơn vị trong Công ty và cho thị trường khu vực miền Bắc, miền Trung, miền Nam theo uỷ quyền

- Xí nghiệp Thương mại dầu khí hàng không Miền Nam: kinh doanh, cung ứng dịch vụ tra nạp nhiên liệu mặt đất tại miền Nam

- Xí nghiệp XDHK miền Bắc: Kinh doanh, cung ứng xăng dầu và các dịch vụ tra nạp nhiên liệu máy bay cho các hãng Hàng không nội địa và quốc tế tại các sân bay: Nội Bài; Cát Bi; Sao Vàng.

- Xí nghiệp XDHK miền Trung: Kinh doanh, cung ứng xăng dầu và các dịch vụ tra nạp nhiên liệu máy bay cho các hãng Hàng không nội địa và quốc tế tại các sân bay: Đà Nẵng, Chu Lai, Pleiku, Phù Cát, Phú Bài, Cam Ranh, Tuy Hòa.

- Xí nghiệp XDHK miền Nam: Kinh doanh, cung ứng xăng dầu và các dịch vụ tra nạp nhiên liệu máy bay cho các hãng Hàng không nội địa và quốc tế tại các sân bay: Tân Sơn Nhất; Liên Khương; Buôn Mê Thuột; Cần Thơ; Phú Quốc

- Chi nhánh Bắc miền Trung: Kinh doanh, cung ứng xăng dầu và các dịch vụ tra nạp nhiên liệu máy bay cho các hãng Hàng không nội địa và quốc tế tại các sân bay: Vinh; Đồng Hới

- Văn phòng đại diện thành phố Hồ Chí Minh: là đơn vị đại diện cho TCT trong các hoạt động đối ngoại với các cơ quan chức năng của Nhà nước tại miền Nam, hỗ trợ hoạt động nhập tàu, khai thuế, mở thầu...

Tại cấp các đơn vị thành viên, do yếu tố địa dư/ sản phẩm, các đơn vị thành viên tuy cùng thực hiện chức năng nhiệm vụ của cấp nhưng tương đối độc lập với nhau trong việc tổ chức, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Mỗi đơn vị là một mô hình thu nhỏ của Tổng công ty khi thực hiện đầy đủ các công tác kế hoạch, đầu tư, nhân sự.... Sơ đồ 2.2 là cơ cấu chung của các đơn vị thành viên (trừ Văn phòng đại diện thành phố Hồ Chí Minh, được tổ chức như một văn phòng giao dịch với 01 trưởng văn phòng và 9 nhân viên)

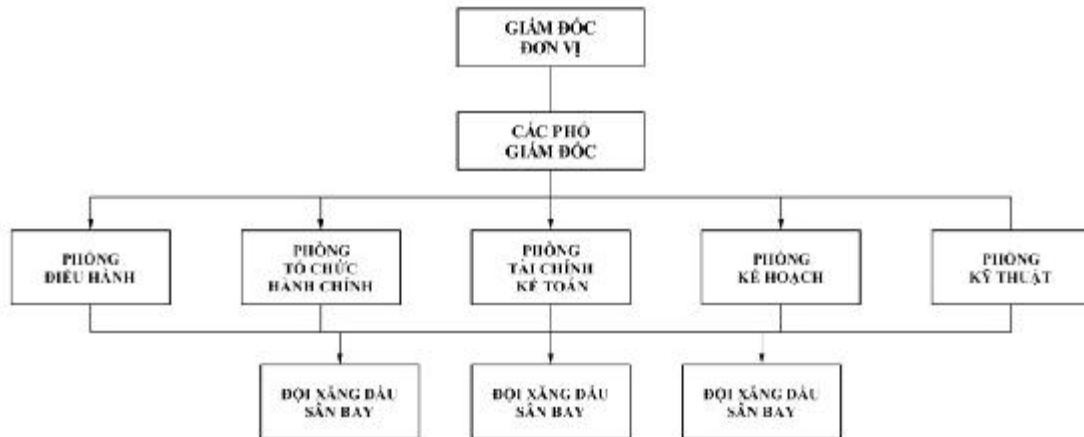
Theo đó, cơ cấu tổ chức của các đơn vị đều bao gồm phòng Điều hành, phòng Tổ chức hành chính, phòng Tài chính kế toán, phòng Kế hoạch, phòng Kỹ thuật và các tổ đội sân bay tại các sân bay địa phương.

- Phòng Điều hành là đơn vị ngành dọc ở cấp các đơn vị thành viên của phòng Cung ứng điều vận: có chức năng phụ trách công tác cung ứng và điều vận nhiên liệu đến các kho chứa, kho sân bay trong phạm vi toàn đơn vị

- Phòng Tổ chức hành chính là đơn vị ngành dọc thuộc phòng Tổ chức cán bộ và Văn phòng Đối ngoại: có chức năng phụ trách công tác quản trị nguồn nhân lực, tổ chức đào tạo – huấn luyện, chăm lo đời sống người lao động, trang bị bảo hộ lao động, quản lý hành chính văn phòng, đối nội đối ngoại tại đơn vị

- Phòng Tổ chức hành chính là đơn vị ngành dọc thuộc phòng Tổ chức cán bộ và Văn phòng Đối ngoại: có chức năng phụ trách công tác quản trị nguồn nhân lực, tổ chức đào tạo – huấn luyện, chăm lo đời sống người lao động, trang bị bảo hộ lao động, quản lý hành chính văn phòng, đối nội đối ngoại tại đơn vị

- Phòng Tài chính kế toán là đơn vị ngành dọc của phòng Tài chính kế toán của Cơ quan Công ty, có chức năng: thực hiện công tác tài chính, kế toán, công tác thống kê nhiên liệu hàng hóa; giám sát, quản trị công tác tài chính, kế toán; công tác thống kê tại Xí nghiệp



Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức tại các đơn vị thành viên (trừ Văn phòng đại diện thành phố Hồ Chí Minh)

(Nguồn: phòng Tổ chức cán bộ)

- Phòng Kế hoạch là đơn vị ngành dọc của phòng Kế hoạch đầu tư, có chức năng: tham mưu, giúp việc cho lãnh đạo đơn vị trong việc lập kế hoạch sản xuất kinh doanh; tổ chức thực hiện và giám sát công tác kế hoạch - kinh doanh, công tác đầu tư, xây dựng cơ bản

- Phòng Kỹ thuật là đơn vị ngành dọc của phòng Kỹ thuật công nghệ, có chức năng: giúp việc cho lãnh đạo đơn vị trong công tác quản lý kỹ thuật, môi trường, sử dụng cơ sở vật chất-kỹ thuật, môi trường, phương tiện trang thiết bị, xe - máy, khí tài, công nghệ kho bãi

Nhận xét chung

Về chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị: các đơn vị được phân chia trên cơ sở khoa học theo tiêu các tiêu thức sản phẩm và địa dư. Tuy nhiên, chức năng nhiệm vụ của Văn phòng đại diện thành phố Hồ Chí Minh và Xí nghiệp Xăng dầu Hàng không miền Nam còn tồn tại nhiều sự chồng chéo ở

trong các công tác đối ngoại với cơ quan chức năng; theo dõi, quản lý, lập hồ sơ vận chuyển cho các tàu chở dầu... Ngoài ra, chức năng, hoạt động của Xí nghiệp thương mại dầu khí Hàng không miền Nam đã không còn phù hợp với định hướng phát triển mới của Công ty. Do đó Công ty cần xem xét phương án xóa bỏ đơn vị này khỏi cơ cấu tổ chức.

2.3.3. Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức

Theo quan điểm tổ chức bộ máy của Công ty, mối quan hệ được thiết lập giữa các cấp, các bộ phận trong công ty là mối quan hệ kiểu trực tuyến – chức năng. Theo đó, các mối quan hệ bao gồm mối quan hệ theo chiều ngang và chiều dọc.

(Sơ đồ mối quan hệ - phụ lục 2)

▼ Mối quan hệ giữa các cấp quản trị

Mối quan hệ giữa các cấp là mối quan hệ chỉ đạo theo chiều dọc, quyền hạn trực tuyến từ cấp lãnh đạo cao nhất đến cấp Cơ quan công ty (các phòng ban chức năng giúp việc) rồi đến cấp các đơn vị thành viên (các đơn vị thành viên rồi các tổ, đội). Cấp HĐQT là cấp quản trị cao nhất trong bộ máy tổ chức có vai trò định hướng, phê duyệt các chủ trương, đường lối hoạt động sản xuất kinh doanh; ở cấp Cơ quan công ty, vai trò của cấp này là xây dựng các kế hoạch theo định hướng đã đề ra và cấp các đơn vị thành viên là tổ chức triển khai các kế hoạch đạt hiệu quả. Ngược lại, quan hệ báo cáo đi theo chiều từ cấp các đơn vị thành viên trở lên cấp Cơ quan công ty; cấp Cơ quan công ty báo cáo cấp HĐQT

▼ Mối quan hệ của các phòng ban chức năng

Các phòng, ban chức năng cùng cấp có mối quan hệ phối hợp với nhau theo chiều ngang. Phòng Kỹ thuật công nghệ phối hợp với phòng Cung ứng điều vận trong việc lựa chọn nhà cung ứng nhiên liệu, quản lý nhiên liệu Jet A1 nhập xuất tại các kho bể, chào thầu bán nhiên liệu cho các hãng Hàng

không trong nước và quốc tế. Phòng Tổ chức cán bộ phối hợp với phòng phòng An ninh an toàn trong công tác nhân sự, đảm bảo an ninh, trang bị công cụ, dụng cụ, cơ sở vật chất phòng cháy chữa cháy, bảo hộ lao động...

Đối với các phòng ban khác cấp, đây là mối quan hệ quyền hạn chức năng. Các bộ phận cấp trên được quyền ra quyết định và kiểm soát những hoạt động chuyên môn nhất định của bộ phận cấp dưới thuộc ngành dọc của mình và ngược lại, đơn vị cấp dưới báo cáo cho đơn vị thuộc cấp trên về các hoạt động thuộc chuyên môn. Ví dụ như phòng Tổ chức cán bộ tại Cơ quan Công ty sẽ hướng dẫn, kiểm tra giám sát việc xây dựng các kế hoạch lao động của các phòng Tổ chức hành chính các đơn vị; đồng thời, phòng Tổ chức hành chính phải thực hiện chế độ báo cáo, giải trình việc xây dựng kế hoạch lao động của đơn vị cho phòng Tổ chức cán bộ. Hình thức mối quan hệ chức năng này khắc phục được nhược điểm về sự hạn chế về kiến thức chuyên môn, khả năng quản lý, giám sát của cấp trên trực tiếp là các Giám đốc Xí nghiệp và chi nhánh. Tuy nhiên, quan hệ này lại vi phạm chế độ một thủ trưởng nên việc hạn chế vi phạm quyền hạn chức năng là rất quan trọng để duy trì tính toàn vẹn của các cương vị quản lý

2.3.4. Phối hợp các bộ phận của tổ chức

Để đạt được mục tiêu thống nhất hoạt động giữa các bộ phận trong cơ cấu bộ máy tổ chức, Công ty phải xây dựng các cơ chế phối hợp đảm bảo linh hoạt để ứng phó với môi trường kinh doanh luôn biến động và khó lường. Quy trình kinh doanh nhiên liệu là một ví dụ hình ảnh về sự phối hợp giữa các bộ phận trong Công ty (phụ lục 5) Phòng Kế hoạch đầu tư luôn phải nắm bắt được tình hình nguồn cung và giá cả nhiên liệu do phòng Cung ứng điều vận cung cấp, để xây dựng các kế hoạch bán và triển khai phòng Tiếp thị và Bán sản phẩm cũng như các Xí nghiệp và đơn vị thành viên... Sự phối hợp của các phòng ban trong ví dụ này đòi hỏi mức độ cao bởi lẽ đặc điểm hoạt động

kinh doanh nhiên liệu hàng không luôn gặp phải những tình huống khó dự đoán, phải kinh doanh trong môi trường luôn thay đổi và những công việc phụ thuộc lẫn nhau. Đáp ứng nhu cầu này, hiện nay công ty đã áp dụng kết hợp các công cụ phối hợp chính thức và phi chính thức, bao gồm:

▼ Các kế hoạch kinh doanh

Việc phối hợp các bộ phận thông qua tính thống nhất mục tiêu và phương thức hành động của các kế hoạch kinh doanh là phương thức phối hợp phổ biến và được áp dụng bởi tất cả các tổ chức.

▼ Hệ thống tiêu chuẩn kinh tế kỹ thuật

Hệ thống tiêu chuẩn kinh tế kỹ thuật của Công ty được xây dựng dựa trên cơ sở áp dụng đồng thời các luật định, tiêu chuẩn của Nhà nước Việt Nam, của Bộ Giao thông vận tải, Cục Hàng không Việt Nam cũng như các tiêu chuẩn hiện hành của ICAO, IATA, JIG để thực hiện mục tiêu hàng đầu là đảm bảo tuyệt đối an toàn – chất lượng và không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh. Hệ thống này bao gồm các quy chế, quy định, quy trình cũng như các hướng để tổ chức triển khai công việc, kiểm soát chất lượng tại các khâu thực hiện công việc, đảm bảo sự phối hợp giữa các bộ phận.

Hệ thống nội quy, quy chế này đã xác định được vị trí của từng đơn vị trong bậc thang thẩm quyền. Cụ thể hơn, trên cơ sở xác định mối quan hệ phối hợp giữa các bộ phận trong quá trình tác nghiệp, hệ thống thể chế hóa các mối quan hệ này thành các quy chế, quy trình, sơ đồ... để đảm bảo tính thống nhất trong hoạt động và cơ sở để các bộ phận phối hợp lẫn nhau. Đây là chất keo gắn kết quan trọng, gắn kết các bộ phận trong từng hoạt động tổ chức sản xuất kinh doanh.

▼ Các công cụ cơ cấu

Như đã phân tích ở trên, cơ cấu tổ chức của Công ty được bố trí theo mô hình nằm ngang với ít cấp quản lý đảm bảo tốc độ truyền tin các trong nội

bộ. Sự tổng hợp hóa trong hoạt động của các phòng ban và đơn vị cũng là tạo điều kiện để các đơn vị phối hợp với nhau một cách dễ dàng

V Các công cụ của hệ thống thông tin, truyền thông

Trên phương diện kỹ thuật, phòng Công nghệ thông tin đã xây dựng một hệ thống truyền thông nội bộ của Công ty bao gồm:

- Hệ thống email nội bộ: Được xây dựng từ năm 2008, hệ thống email nội bộ đảm bảo tính bảo mật của thông tin và mở ra những kết nối không giới hạn và không phân biệt giữa các cá nhân trong Công ty.

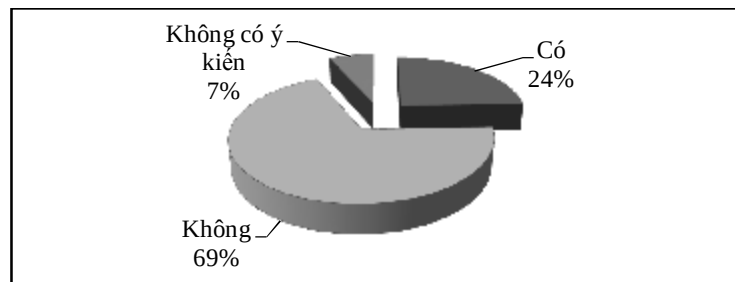
- Website Công ty: là kênh thông tin chính thức để phổ biến, truyền đạt những thông điệp, chủ trương, chính sách của Công ty tới toàn thể người lao động. Website có tên miền: Vinapco.com.vn

- Hệ thống công văn giao việc: (doc.vinapco.com.vn) hệ thống được xây dựng và đi vào hoạt động từ năm 2013, đây là hệ thống trao đổi thông tin trực tuyến có sự phân cấp để hỗ trợ cho hoạt động chỉ đạo của cấp trên cũng như hoạt động báo cáo của cấp thừa hành, hỗ trợ thực thi quyền hạn trực tuyến trong tổ chức. Việc áp dụng mô hình tổ chức trực tuyến giúp hệ công văn giao việc đảm bảo được nguyên tắc một thủ trưởng; tuy nhiên đây cũng là bất cập của hệ thống hiện tại bởi lẽ việc phân cấp chỉ đạo theo quyền hạn trực tuyến gây khó khăn cho hoạt động tổ chức triển khai công việc của các Hội đồng, ban, đơn vị chức năng... vốn có mối quan hệ quyền hạn chức năng.

- Hệ thống báo cáo quản trị MIS: được Công ty xây dựng từ năm 2015 với sự phối hợp của trường đại học kinh tế thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội (UEB). Hệ thống báo cáo quản trị MIS là có chức năng chính là thu thập các số liệu thống kê theo các tiêu chí được xây dựng cho từng phòng ban, đơn vị để từ đó cung cấp nguồn dữ liệu đã qua xử lý, làm đầu vào cho các quyết định của các nhà quản trị cấp cao. Từ đó làm căn cứ chỉ đạo, phối hợp hoạt động và kiểm soát sự vận hành của các đơn vị trực thuộc.

V Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là chất keo vô hình gắn kết các bộ phận và con người của tổ chức thành một khối thống nhất. Nhận thức được điều này, ngày 27/04/2012, Công ty đã công bố Bản Quy ước văn hóa Vinapco quy định cụ thể các giá trị văn hóa của Công ty định hướng duy trì và phát triển trong thời gian tới. Công ty đã xác định được cụ thể những giá trị cốt lõi cốt lõi của văn hóa tổ chức, bao gồm: Phương châm, mục tiêu, triết lý hoạt động kinh doanh. Những giá trị này không chỉ làm tôn chỉ xác định hướng đi cho tổ chức mà còn có ý nghĩa nhắc nhở người lao động trong Công ty về ý nghĩa tồn tại và lý tưởng hoạt động của Công ty. Qua thời gian 03 năm thực hiện xây dựng văn hóa tổ chức, đã có nhiều thành tựu đạt được như việc xây dựng đầy đủ và đồng bộ hệ thống các giá trị văn hóa bao gồm giá trị vật thể và phi vật thể... Tuy nhiên vẫn còn những tồn tại cần khắc phục trong tương lai như việc tổ chức triển khai, phổ biến văn hóa tổ chức hiện nay của công ty còn thiếu hiệu quả; quá trình chuyển biến của người lao động còn chậm; chưa tạo được động lực thay đổi cho tổ chức vào người lao động...Cụ thể, khi được đặt câu hỏi: *“Anh/chị có hiểu và nắm vững các giá trị cốt lõi của Công ty được quy định trong Quy ước Văn hóa Vinapco hay không ?”* thì phần lớn người lao động lựa chọn phương án không nắm vững các giá trị này (69%). Kết quả khảo sát được thể hiện bằng sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.3: Người lao động hiểu về văn hóa của Công ty

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Nhận xét chung

Bên cạnh những công cụ nêu trên để kết nối bộ phận trong cơ cấu tổ chức, trên phương diện truyền thông nội bộ: Công ty cũng tổ chức các cuộc họp, giao ban, các buổi trao đổi thông tin... thường xuyên giữa các bộ phận và đơn vị; cán bộ lãnh đạo cũng trực tiếp xuống các sân bay, kho bãi, công trình để chỉ đạo và giám sát hoạt động phối hợp... Nhìn chung, hoạt động phối hợp trong Công ty được diễn ra thuận lợi, quá trình trao đổi thông tin giữa các bộ phận được đảm bảo diễn ra thông suốt và nhanh chóng với nhiều kênh liên lạc có thể lựa chọn. Với các công cụ phối hợp như hiện tại, Công ty không cần phải tập trung xây dựng mới những công cụ khác để gắn kết mà cần tập trung cải thiện hiệu quả của các công cụ này.

2.4. Đánh giá thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy hiện tại của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam

2.4.1. Ưu điểm

Thứ nhất, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty được đảm bảo ổn định, kết quả kinh doanh tăng trưởng qua từng năm. Bên cạnh việc đáp ứng được các yêu cầu của hoạt động kinh doanh trên cả nước, các hoạt động như chăm lo đời sống người lao động, thực hiện trách nhiệm xã hội với địa phương, xây dựng nguồn lao động từ các cơ sở giáo dục... đều được quan tâm và thực hiện đầy đủ. Thành tựu này đạt được là do các bộ phận cấu thành cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty được hình thành trên cơ sở phân tích các hoạt động, chức năng cơ bản của tổ chức để hợp nhóm chức năng, nhiệm vụ do đó đảm bảo được tính hiệu quả của bộ máy. Theo phương pháp này, các đơn vị cấu thành bộ máy, do được hình thành theo các nhu cầu thực tế của tổ chức, sẽ tập trung chức năng và nhiệm vụ để phục vụ mục tiêu tổ chức. Đồng thời, cơ cấu này phát huy ưu thế của chuyên môn hóa do các bộ phận chức năng tập trung vào các công việc mang tính chất tương đồng nên người lao động dễ

dàng tích lũy kinh nghiệm, tổ chức phát huy được lợi thế quy mô trong sản xuất kinh doanh.

Thứ hai, trong bối cảnh hoạt động kinh doanh chịu nhiều tác động từ tình hình chính trị quốc tế như trong năm 2014: vụ việc giàn khoan Hải Dương 981, đồng rúp Nga mất giá... khiến giá dầu biến động thất thường, Công ty vẫn đảm bảo ứng phó được với những biến động này và kinh doanh có lãi trong năm 2014 là do mô hình tổ chức được xây dựng đã cân nhắc tới những tác động của môi trường bên ngoài và đặc điểm hoạt động của Công ty khi thiết kế ít cấp quản trị và mở rộng tầm quản trị của các nhà quản lý tại một số bộ phận để tạo sự linh hoạt trong hoạt động, và có thể nhanh chóng phản ứng được với những sự thay đổi của môi trường.

Thứ ba, cơ cấu tổ chức hình thành cấp các đơn vị thành viên hoạt động tại từng khu vực với người đứng đầu được ủy quyền tổ chức, theo dõi và giám sát các hoạt động sản xuất kinh doanh tại khu vực đó đã giảm nhẹ được áp lực quản lý, tạo điều kiện cho các lãnh đạo cấp cao tập trung nâng cao chất lượng của các quyết định chiến lược.

Thứ tư, mô hình tổ chức của Công ty thiết kế các mối quan hệ trực tuyến và chức năng giúp tuân thủ chế độ một thủ trưởng, tạo ra tính thống nhất của bộ máy cho dù phạm vi hoạt động phân bố trên cả nước

Thứ năm, các công cụ hỗ trợ sự phối hợp giữa các bộ phận được chú trọng đầu tư xây dựng và phát triển. Công ty đã sử dụng kết hợp các công cụ chính thức và phi chính thức để liên kết các hoạt động của từng người, bộ phận, phân hệ và hệ thống nhằm tạo ra hiệu quả trong thực hiện mục tiêu chung. Hệ thống các công cụ hình thành nên nhiều phương thức kết nối góp phần không chỉ tạo ra sự thông suốt trong hệ thống thông tin mà còn tạo nên tính linh hoạt trong sự phối hợp hoạt động giữa các đơn vị.

Thứ sáu, với vai trò của một doanh nghiệp đầu ngành, bên cạnh việc thực hiện các mục tiêu phát triển doanh nghiệp, Công ty còn phải thực hiện các nhiệm vụ chính trị để đảm bảo dự trữ năng lượng quốc gia. Đội ngũ nhân sự đảm nhận các vị trí quản lý trong bộ máy đa phần là Đảng viên tạo thuận lợi trong việc thống nhất những định hướng, mục tiêu xây dựng và phát triển của Công ty với chủ trương, đường lối phát triển kinh tế của Nhà nước.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những mặt hợp lý, cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty vẫn còn tồn tại những mặt bất hợp lý, cụ thể là:

Thứ nhất, thời gian vừa qua, khi Công ty tiến hành nhượng bán, thanh lý tài sản của Xí nghiệp Thương mại dầu khí Hàng không miền Bắc để thực đề án thoái vốn hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất; những vướng mắc trong việc xác định đơn vị có đủ thẩm quyền ra quyết định thanh lý tài sản đã xảy ra. Nguyên nhân là do trong quá trình thay đổi loại hình hoạt động kinh doanh sang Công ty TNHH MTV, Công ty chưa chú trọng tới việc xây dựng hoàn chỉnh, đổi mới hệ thống các văn bản quản lý quy định chức năng nhiệm vụ, cơ chế phối hợp giữa các cấp; do đó, sau một thời gian hoạt động kinh doanh, những vướng mắc trong quá trình thực hiện công việc do thiếu rõ ràng của hệ thống văn bản quy định hướng dẫn đã xuất hiện, đặc biệt là trong phối hợp hoạt động của cấp Hội đồng thành viên và cấp Cơ quan công ty.

Thứ hai, Công ty đang lãng phí nguồn lực sản xuất khi tiếp tục phải duy trì hoạt động hành chính của một số đơn vị mà chức năng đã không còn phù hợp hoặc trùng lặp với đơn vị khác. Ví dụ như hoạt động của văn phòng đại diện thành phố Hồ Chí Minh và Chi nhánh Công ty khu vực Bắc miền Trung khiến tổ chức bộ máy Công ty trở nên chồng chéo và không được tối ưu hóa. Xí nghiệp Thương mại dầu khí miền Nam có chức năng đã lỗi thời và không còn phù hợp với định hướng phát triển lâu dài của Công ty.

Thứ ba, chức năng nhiệm vụ của một số phòng ban tuy được bố trí và phân công cụ thể nhưng một số đơn vị vẫn chưa đáp ứng được hết những yêu cầu của công việc. Cụ thể như Văn phòng đối ngoại có chức năng giúp đỡ lãnh đạo Công ty trong việc quản lý chi phí hoạt động của bếp ăn, tổ xe; tuy nhiên vị trí phó Chánh văn phòng đảm nhiệm vị trí này vẫn còn để trống bởi thiếu cán bộ có đủ năng lực đảm nhiệm, khiến cho hoạt động của các bộ phận này vẫn còn mang tính tự phát, chưa được quản lý chặt chẽ. Ngoài ra tầm quản trị tại một số vị trí cán bộ quản lý cũng bị hạn chế bởi năng lực chuyên môn của cán bộ đảm nhiệm có chưa tương xứng yêu cầu của vị trí công việc. Ví dụ như vị trí phó phòng An ninh an toàn, cán bộ đảm nhiệm lại có chuyên môn về hệ thống quản trị mạng. Nhìn chung, công tác cán bộ, đặc biệt công tác đào tạo, lựa chọn, quy hoạch cán bộ nguồn của Công ty vẫn còn có nhiều bất cập dẫn đến việc cơ cấu bộ máy chưa phát huy được hiệu quả tối đa.

Thứ tư, người lao động trong Công ty vẫn còn có tác làm việc chưa chuyên nghiệp, hiện tượng đi muộn, về sớm hay nghiêm trọng hơn là thói bè phái, cục bộ vẫn còn tồn tại gây ảnh hưởng xấu tới hoạt động của Công ty. Những hiện tượng này có nguyên nhân một phần là do sự phân bố trên quy mô rộng của Công ty tạo nên sự thiếu gắn kết giữa đơn vị trong cơ cấu tổ chức; hay nói cách khác các công cụ gắn kết, phối hợp các đơn vị tuy đã được hình thành để giải quyết vấn đề này nhưng hiện tại vẫn chưa phát huy hết hiệu quả của mình. Cụ thể như văn hóa tổ chức Công ty tuy đã được xây dựng nhưng chưa chú trọng tổ chức triển khai tạo ra sự chậm chuyển biến, và không thực hiện được vai trò gắn kết.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY TẠI CÔNG TY TNHH MTV XĂNG DẦU HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

3.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020

3.1.1. Phương hướng phát triển

Trong bối cảnh hội nhập ngày càng sâu rộng của Việt Nam với các nước trên thế giới, thị trường nhiên liệu hàng không cũng đang đứng ở ngưỡng cửa của sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp nội địa và các doanh nghiệp lớn trên thế giới. Với chức năng là đơn vị cung cấp xăng dầu cho Tổng Công ty Hàng không Việt Nam, đơn vị Nhà nước đứng đầu trong ngành Hàng không, lợi ích của Công ty gắn bó chặt chẽ với lợi ích của Vietnam Airlines. Do vậy, nhất thiết phải tạo điều kiện cho Tổng công ty Hàng không hoạt động tốt thì mới đảm bảo nền kinh tế của đất nước nói chung và ngành hàng không nói riêng tăng trưởng và bắt kịp với các nước trong khu vực và trên thế giới. Nhận thức về điều này cùng với vai trò của việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp, làm gia tăng sự cần thiết phải cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty. Bởi chỉ có cơ cấu bộ máy quản trị phù hợp, linh động, mới nâng cao được hiệu suất lao động, sử dụng hiệu quả nguồn lực lao động, vật tư, tiền vốn... của Nhà nước.

Theo đánh giá, trên thị hiện nay, Công ty đang có những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức như sau:

Điểm mạnh

- Công ty có kinh nghiệm hoạt động lâu năm trong ngành xăng dầu hàng không và đã tạo dựng được uy tín lâu dài với khách hàng trong nước và nước

ngoài bằng chất lượng dịch vụ và cung cách phục vụ chuyên nghiệp. Đồng thời thiết lập được mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp lớn như Shell, BP, ITOCHU, SINOPEC CAOS...

- Đội ngũ lao động lành nghề, có nhiều năm kinh nghiệm và có hiểu biết sâu sắc về các tiêu chuẩn an toàn bay do ICAO, IATA và Cục hàng không Việt Nam quy định.

Điểm yếu

- Hệ thống kho cảng đầu nguồn và hệ thống vận tải đường thủy hiện nay chủ yếu đi thuê nên không chủ động trong việc nhập và tồn chứa để phục vụ kinh doanh.

- Công nghệ tra nạp bằng xe bồn đang dần được thay thế bằng công nghệ tra nạp đường ống ngầm.

Cơ hội

- Việt Nam hiện tại và trong tương lai sẽ vẫn là điểm đến hấp dẫn đối với du khách quốc tế và doanh nhân trên thế giới; đồng thời số lượng sân bay mới được xây dựng cũng đang tăng lên. Điều này duy trì sự tăng trưởng cao của thị trường nhiên liệu trong nước.

- Sự ra đời của các nhà máy lọc dầu mới như Nghi Sơn, Nam Vân Phong, Vũng Rô, Cần Thơ... là nguồn cung đáng kể làm giảm dần lượng nhập khẩu từ nước ngoài, rút ngắn cự ly vận tải và giảm nhu cầu đầu tư sức chứa tại các kho đầu nguồn

Thách thức

- Giá cả thị trường nhiên liệu trên thế giới luôn có sự biến động bất thường gây khó khăn cho hoạt động kinh doanh của Vinapco

- Sự cạnh tranh trên thị trường kinh doanh xăng dầu ngày càng tăng và thiếu bình đẳng. Các hãng kinh doanh xăng dầu hàng không mới Petrolimex, Công ty hóa dầu Quân đội, Cụm cảng miền Nam... sẽ sớm gia nhập thị

trường cùng với các tập đoàn dầu khí nước ngoài. Các hãng này sẽ chỉ tập trung tại các sân bay lớn, gần cảng biển, có chi phí cung ứng thấp trong khi Vinapco, theo nhiệm vụ chính trị, phải cung ứng trên toàn bộ các sân bay bao gồm cả các sân bay địa phương có tần suất khai thác thấp, chi phí vận chuyển, cung ứng lớn.

Dựa trên những dự báo về thị trường, thuận lợi và khó khăn; Công ty xây dựng phương hướng phát triển là “phát huy tiềm lực, lợi thế sẵn có, đẩy mạnh đầu tư về công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật: khẳng định vị thế dẫn đầu về chất lượng dịch vụ và thị phần kinh doanh xăng dầu trong ngành hàng không”. Cụ thể như sau:

- Sự phát triển của Vinapco phải gắn liền với sự phát triển công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước, gắn sự phát triển của Vinapco với sự phát triển của ngành hàng không dân dụng Việt Nam; sự lớn mạnh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam; đặc biệt là sự phát triển trên cơ sở đảm bảo lợi ích của chủ sở hữu và nâng cao đời sống của người lao động.
- Từng bước hòa nhập và khẳng định uy tín trong kinh doanh xăng dầu khu vực Đông Nam Á.
- Phát huy nội lực và dựa và ưu thế của Vinapco; phát huy nguồn lực con người, coi con người là yếu tố quyết định đối với sự phát triển và lớn mạnh của Vinapco; công nghệ và kỹ thuật là quan trọng.

3.1.2. Mục tiêu và chiến lược kinh doanh

Để triển theo đúng phương hướng đã đề ra, trong giai đoạn 2015 – 2020, Công ty đã đề ra các mục tiêu và chiến lược như sau:

- Triển khai hiệu quả việc đầu tư hệ thống kho cảng đầu nguồn ở miền Bắc, miền Nam, cải tạo sửa chữa kho Liên Chiểu và xem xét đầu tư mới kho đầu nguồn tại Khánh Hòa.

- Triển khai hiệu quả việc đầu tư hoặc góp vốn cổ phần đầu tư hệ thống tra nạp bằng đường ống tại các sân bay quốc tế.
- Thực hiện đầu tư trong điếm vào các công trình có ảnh hưởng trực tiếp và quyết định đến chất lượng nhiên liệu và dịch vụ của Công ty như hệ thống công nghệ, phòng thử nghiệm, trang thiết bị hóa nghiệm, phương tiện tra nạp.
- Thoái vốn hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất tập trung nguồn lực phát triển hệ thống kinh doanh xăng dầu hàng không.

3.2. Yêu cầu, mục tiêu hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty

3.2.1. Một số yêu cầu hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy

Thứ nhất, cơ cấu tổ chức bộ máy phải đảm bảo thực hiện được những mục tiêu chiến lược mới mà Công ty đề ra. Trong bối cảnh nền kinh tế nước ta đang có nhiều sự chuyển biến rõ rệt, những cơ hội và thách thức đang được đặt ra, trên cơ sở nhằm phát huy những điểm mạnh và hạn chế những điểm yếu, chiến lược kinh doanh của Công ty đã thay đổi đi kèm với đó yêu cầu cấp thiết phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy cho phù hợp với định hướng chiến lược kinh doanh mới. Đây là yêu cầu khách quan của nền kinh tế xã hội

Thứ hai, hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy cần phải gắn liền với việc phân cấp, phân quyền và chỉ huy thống nhất. Việc phân cấp phân quyền sẽ góp phần hạn chế được những sự liên quan làm nảy sinh mâu thuẫn trong quá trình hoạt động; tổ chức thông tin kịp thời, thông suốt, phát huy sức mạnh tổng hợp của hệ thống quản lý

Thứ ba, hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy phải gắn liền với việc khuyến khích sự tự chủ của cán bộ công nhân viên, đề cao vai trò lãnh đạo của đội ngũ quản lý.

3.2.2. Mục tiêu hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy

Bên cạnh những mặt đạt được, những mặt hạn chế của cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty thời gian qua vẫn là những trở ngại cho quá trình hoàn thành

mục tiêu chiến lược kinh doanh, đặc biệt là theo định hướng chiến lược kinh doanh mới. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty cần đảm bảo những mục tiêu sau:

Thứ nhất, xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy gọn nhẹ nhưng vẫn đảm bảo đầy đủ, linh hoạt ứng phó với những thay đổi của thị trường kinh doanh đang diễn ra hàng ngày.

Thứ hai, cơ cấu tổ chức bộ máy phải thực hiện được mục tiêu chiến lược của Công ty theo định hướng mới, thoát vốn khỏi hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất, đồng thời đảm bảo tính pháp lý trong cơ cấu tổ chức.

Thứ ba, cơ cấu tổ chức bộ máy tạo cơ hội cho người lao động trong Công ty phát huy năng lực và khả năng sáng tạo, đặc biệt là cán bộ quản lý, góp phần giúp bộ máy quản lý, lãnh đạo điều hành hoạt động hiệu quả hơn

Thứ tư, cơ cấu tổ chức bộ máy quy định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, của mỗi phòng ban, phân cấp thẩm quyền của từng cấp quản lý, đảm bảo tính thống nhất về mệnh lệnh của cơ cấu tổ chức.

3.3. Giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam

3.3.1. Giải pháp hoàn thiện phân cấp thẩm quyền giữa các cấp quản trị

Phân cấp, phân quyền là một vấn đề lớn trong mọi tổ chức, đồng thời đó cũng là một vấn đề rất tế nhị. Thời gian vừa qua những vướng mắc trong quá trình hoạt động đã đặt ra yêu cầu cấp bách cho Công ty là phải hoàn thiện lại việc phân cấp phân quyền giữa các cấp, các đơn vị với nhau.

Thứ nhất, hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa Hội đồng thành viên và các đơn vị thuộc cấp Cơ quan công ty. Bên cạnh đó, với các hệ thống quy chế đang được xây dựng, Công ty cần tổ chức những buổi làm việc trao đổi giữa các cấp để rà soát và thống nhất các vấn đề liên quan tới phân cấp thẩm quyền trong các quy chế.

Công ty cần hoàn thiện, bổ sung sửa đổi hệ thống các văn bản pháp quy phù hợp với mô hình tổ chức, đồng thời quy định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và phân cấp quản lý trong từng lĩnh vực sản xuất kinh doanh giữa cấp Tổng ty và cấp các Xí nghiệp, đơn vị thành viên, tạo điều kiện cho các Xí nghiệp chủ động tổ chức sản xuất kinh doanh, tổ chức lao động. Nên xác định rõ mục tiêu hoạt động cho các phòng ban như: phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch lao động, tiền lương, kế hoạch đầu tư... và giao cho các phòng ban chức năng chịu trách nhiệm thực hiện mục tiêu đó. Về phía Công ty, có trách nhiệm kiểm tra, giám sát, cung cấp phương tiện thực hiện và xây dựng hành lang pháp lý để các phòng chức năng luôn chủ động trong công việc, hoàn thành tốt mục tiêu được giao. Từ đó, hoạt động của các phòng chức năng sẽ hợp lý hơn, phát huy được khả năng và sự sáng tạo, năng động, ý thức trách nhiệm ở mỗi phòng ban, bộ phận.

Thứ hai, Công ty và các Xí nghiệp, đơn vị thành viên xem xét sửa đổi, bổ sung các quy định phân cấp về tổ chức và quản lý đối với các phòng ban chức năng theo hướng chuyên môn hóa hơn cho các Xí nghiệp thực hiện quyền hạn và trách nhiệm trong lĩnh vực quản lý.

Thứ ba, Xí nghiệp thành viên nên tập trung thực hiện công tác quy hoạch, kế hoạch, thực hiện các dự án phát triển chung và nghiên cứu các biện pháp tổ chức sản xuất kinh doanh, tổ chức lao động để nâng cao năng suất lao động và giảm chi phí kinh doanh. Điều hành hoạt động của các Xí nghiệp bằng cơ chế nội bộ. Thực hiện tốt nhiệm vụ do Tổng Công ty phân cấp thêm.

Sự thay đổi về cơ chế quản lý sẽ góp phần giúp các công việc hành chính giảm tới mức tối thiểu, tận dụng được nguồn nhân lực hiện có của Công ty. Thêm vào đó, để thực hiện cơ chế kế hoạch hóa theo phương thức hạch toán kinh doanh, tạo quyền chủ động cho các cơ sở thì công tác kế hoạch cần

được đổi mới triệt để theo hướng chuyển sang kế hoạch hóa gián tiếp như: thông qua các chủ trương, định hướng và chính sách kinh tế.

3.3.2. Giải pháp hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy

3.3.2.1. Thoái vốn hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất

Theo chủ trương của bộ Giao thông vận tải, Công ty đã xác định trong chiến lược kinh doanh, hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất sẽ dần được Công ty thoái vốn và chuyển toàn bộ sang cho Tổng công ty Dầu Việt Nam PV Oil quản lý. Như vậy với cơ cấu ban đầu gồm 02 Xí nghiệp Thương mại dầu khí miền Bắc và miền Nam, chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ hệ thống các cửa hàng kinh doanh xăng dầu mặt đất khu vực Bắc và Nam, mô hình tổ chức của Công ty bây giờ chỉ còn Xí nghiệp thương mại dầu khí miền Nam và sẽ tiến tới từ bỏ nốt Xí nghiệp này khỏi cơ cấu tổ chức bộ máy. Theo cách làm này, tổng số lao động của Công ty sẽ giảm đi 162 người, chỉ còn 1095 người, tức là giảm đi 12,89% tổng số lao động trong Công ty. Điều này làm giảm đi đáng kể số lượng lao động mà Công ty đang quản lý, giảm áp lực quỹ lương và thu hẹp quy mô sản xuất của Công ty.

Việc thoái vốn hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất là chủ trương đã được xác định của Nhà nước để hạn chế các doanh nghiệp đầu tư ngoài ngành, phân tán nguồn lực. Do đó, việc triển khai thực hiện là bắt buộc đối với Công ty. Tuy nhiên những khó khăn có thể nhận định đó là việc số lượng lớn người lao động sẽ không được làm việc cho Công ty nữa mà phải chuyển khỏi ngành Hàng không và ký kết hợp đồng lao động mới với PV Oil sẽ tạo ra sự bất bình lớn cho người lao động. Nguyên nhân là do văn hóa tổ chức của Công ty từ trước tới nay khuyến khích sự gắn bó lâu dài của người lao động, từ chính sách đào tạo, tuyển dụng cũng có những ưu tiên tuyển dụng, đào tạo con em cán bộ công nhân viên Công ty vào làm việc. Do đó, một cách tổng quát, sự thay đổi này tuy đã có định hướng và mục tiêu từ lâu nhưng sẽ vẫn

vấp phải sự kháng cự do văn hóa tổ chức và do sự tư lợi cá nhân của người lao động.

Để giảm thiểu những kháng cự với sự thay đổi, Công ty cần triển khai đồng bộ các biện pháp hỗ trợ như sau:

- Đảm bảo thông tin minh bạch, chính xác tới người lao động về chủ trương, đường lối của Nhà nước, về những yêu cầu cấp bách phải thay đổi để tồn tại của Công ty trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nhiên liệu hàng không.

- Cán bộ lãnh đạo cần lắng nghe tâm tư nguyện vọng của người lao động bằng việc chủ động tổ chức thăm hỏi, đối thoại với người lao động về những khó khăn mà họ sẽ gặp phải khi chuyển sang làm việc cho PV Oil để nắm bắt được và có biện pháp giải quyết.

- Khẳng định với người lao động chủ trương ưu tiên tuyển dụng người lao động và con em người lao động của Xí nghiệp TMDK miền Bắc và Nam thi tuyển vào các chức danh công việc còn trống của Công ty. Đối với người lao động không muốn chuyển sang làm việc cho PV Oil mà có nguyện vọng ở lại làm việc tại các vị trí công việc khác trong Công ty, cụ thể như các vị trí: thợ bơm tra nạp, lái xe tra nạp, vệ sinh công nghiệp, thợ bảo quản; Công ty sẽ hỗ trợ đào tạo chuyên môn nghiệp vụ để người lao động thi lấy chứng chỉ nghề, để có điều kiện thi tuyển vào Công ty.

- Đối với những lao động chuyển sang làm việc PV Oil, Công ty sẽ hỗ trợ bằng các hoạt động mua bán sản phẩm thương mại của PV Oil để tăng lợi nhuận cho công ty này, qua đó, gián tiếp tăng phúc lợi cho người lao động.

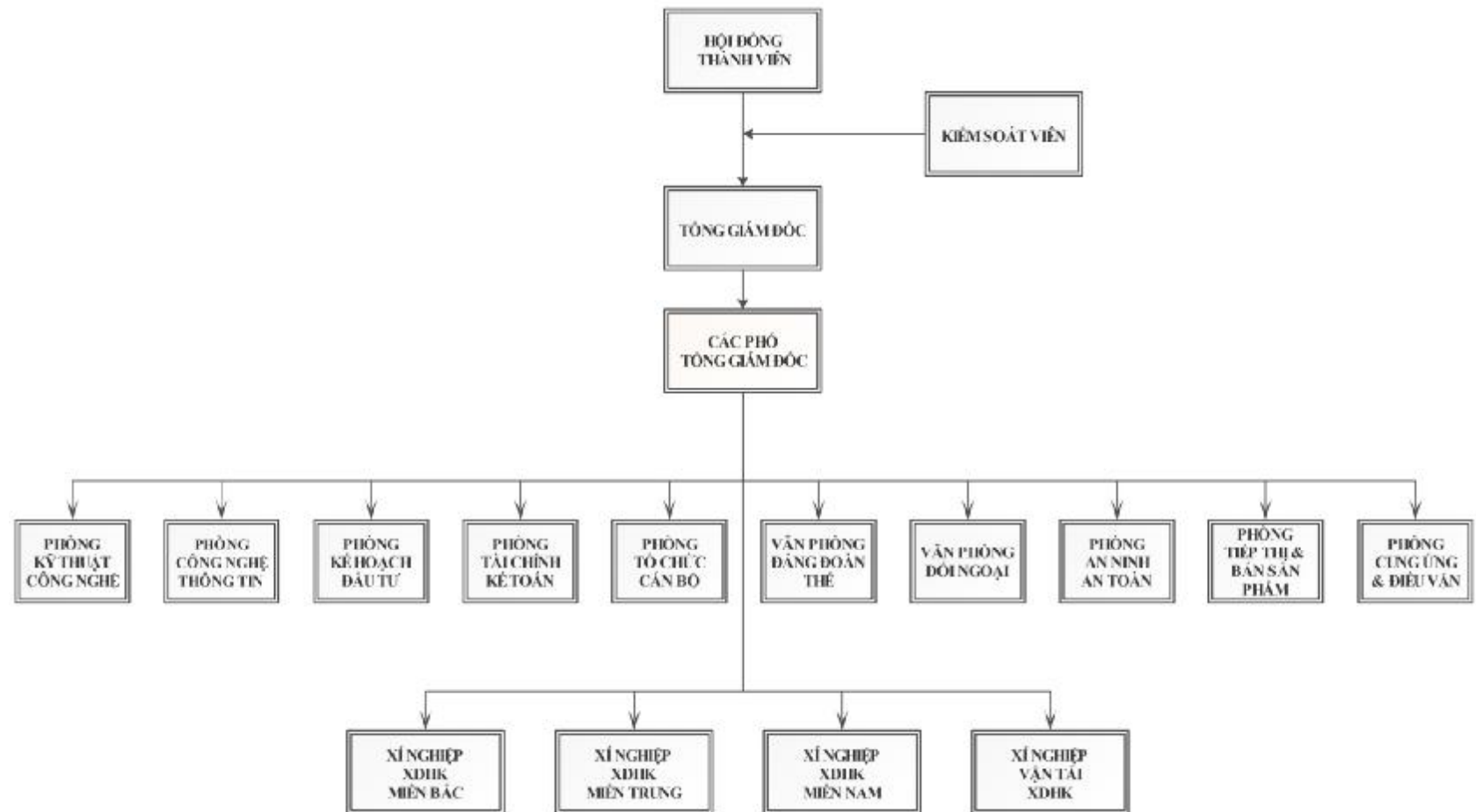
- Khẳng định Công ty sẽ chi trả đúng và đầy đủ các chế độ cho người lao động khi chấm dứt hợp đồng lao động, tính toán cụ thể mức chi để thông báo cho từng người lao động nắm rõ, đảm bảo quyền lợi hợp pháp của họ theo luật lao động.

3.3.2.3. Sáp nhập các bộ phận trong cơ cấu tổ chức

Theo đánh giá, hoạt động của Chi nhánh Công ty khu vực Bắc Miền Trung và của Văn phòng đại diện có nhiều điểm tương đồng với hoạt động của Xí nghiệp XDHK miền Bắc và Xí nghiệp XDHK miền Nam. Nguyên nhân do những hạn chế về năng lực quản lý trước đây, nên trong quá khứ, Công ty chưa thể sáp nhập các đơn vị này với nhau. Tuy nhiên với sự nâng cao về năng lực tổ chức của đội ngũ lãnh đạo cũng như sự phát triển của hệ thống các phòng ban đơn vị giúp việc như hiện nay, các Xí nghiệp XDHK hoàn toàn có đủ khả năng để mở rộng quy mô quản lý.

Do đó, tác giả đề xuất Công ty sáp nhập Chi nhánh Công ty khu vực Bắc miền Trung vào Xí nghiệp XDHK miền Bắc, để Xí nghiệp này sẽ quản lý toàn bộ hoạt động tra nạp nhiên liệu hàng không cho toàn bộ hệ thống các sân bay từ Đồng Hới lên trên phía Bắc nước ta. Văn phòng đại diện thành phố Hồ Chí Minh sẽ sáp nhập với Xí nghiệp XDHK miền Nam để, Xí nghiệp này đảm bảo thực hiện toàn bộ các hoạt động giao dịch, quan hệ đối tác làm ăn, quan hệ với các cơ quan Nhà nước trong các khâu nhập khẩu, cung ứng và bán nhiên liệu hàng không tại các sân bay thuộc quản lý của Xí nghiệp. Giải pháp này sẽ tối ưu hóa cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty, giúp bộ máy được tinh giảm gọn nhẹ, bớt chồng chéo.

Như vậy, cơ cấu bộ máy của Công ty sau khi sáp nhập sẽ như sau:



Sơ đồ 3.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam
(theo đề xuất)

3.3.3. Giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ lao động quản lý

Với cơ cấu tổ chức bộ máy hiện tại của Công ty, việc phân cấp quản trị được thực hiện tương đối hợp lý với số cấp quản trị ít, tuy nhiên tầm quản trị của một số vị trí vẫn còn những tồn tại do năng lực quản lý của cán bộ đảm nhiệm chưa cao hoặc chưa có trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp.

Do đó, để sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả đồng thời sử dụng tối ưu nguồn nhân lực về lâu dài, Công ty cần tổ chức nâng cao chất lượng đội ngũ lao động đảm nhiệm các chức danh quản lý thông qua các nội dung sau:

3.3.3.1. Đổi mới công tác đánh giá cán bộ

Đánh giá cán bộ là hoạt động động có tầm quan trọng đặc biệt, ảnh hưởng đến các hoạt động tổ chức cán bộ, lao động. Đánh giá đúng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch, luân chuyển, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và đào tạo cán bộ.

Để đánh giá đúng cán bộ, Công ty cần phải xây dựng tiêu chuẩn các chức danh lãnh đạo đồng thời bổ sung, hoàn thiện quy chế, quy trình đánh giá cán bộ.

Khi đánh giá cán bộ, phải đảm bảo tính khách quan, toàn diện, lịch sử cụ thể và phát triển; phải dựa trên cơ sở thực hiện tự phê bình và phê bình; thực hiện nguyên tắc tập trung, dân chủ; công khai đối với cán bộ được đánh giá; khắc phục tình trạng nể nang, định kiến cá nhân, hẹp hòi trong việc đánh giá cán bộ.

Nội dung đánh giá cán bộ phải dựa trên cơ sở kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao, khối lượng, chất lượng, hiệu quả công việc trong từng vị trí, từng thời gian; phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, chiều hướng và khả năng phát triển.

3.3.3.2. Tăng cường công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo và quản lý

Quy hoạch cán bộ phải thực sự gắn kết với các khâu khác trong công tác cán bộ. Công ty có thể thực hiện quy hoạch một chức danh từ 02 đến 04 người, một người có thể quy hoạch vào 02 đến 03 chức danh. Quy hoạch đồng bộ từ trên xuống dưới để đảm bảo tính khoa học và thực tiễn, công khai, dân chủ, khách quan. Hàng năm các cấp ủy đảng phải xem xét, đánh giá để bổ sung, điều chỉnh quy hoạch cán bộ của mình đồng thời báo cáo cấp ủy quản lý cán bộ vào tháng 12 của năm để xem xét phê duyệt.

Tiêu chuẩn cán bộ đưa vào quy hoạch căn cứ theo tiêu chuẩn cán bộ đã được quy định. Độ tuổi lần đầu đưa vào quy hoạch nói chung: nam không quá 50 tuổi, nữ không quá 45 tuổi.

3.3.3.3. Tổ chức đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý

Công tác đào tạo đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực nói riêng và việc đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực nói chung. Do vậy công tác đào tạo không chỉ được thực hiện bên trong Công ty mà còn bao gồm các hoạt động khác được thực hiện bên ngoài Công ty

Công ty nên chủ trương đa dạng hóa các hình thức đào tạo đối với cán bộ quản lý trong Công ty; trong đó, các hình thức đào tạo chủ yếu được áp dụng có thể là: đào tạo theo kế hoạch/đào tạo đột xuất, đào tạo nội bộ/ đào tạo bên ngoài, đào tạo tập trung/ đào tạo tại chức, đào tạo dài hạn/ đào tạo ngắn hạn, đào tạo trong nước.

Hàng năm trên cơ sở yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, yêu cầu đổi mới, phòng Tổ chức cán bộ xem xét đánh giá và lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để báo cáo ban lãnh đạo xem xét để xây dựng kế hoạch đào tạo cho phù hợp.

3.3.4. Giải pháp nâng cao vai trò của các công cụ gắn kết tổ chức

Trong điều kiện Công ty phải hoạt động trong môi trường có nhiều thách thức, khó dự đoán việc tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận trong tổ chức thông qua việc kết hợp các công cụ chính thức và phi chính thức là vô cùng quan trọng. Đánh giá về hệ thống các công cụ phối hợp được Công ty áp dụng trong thời gian qua, có thể thấy Công ty có sự đầu tư kỹ lưỡng về mặt phát triển các ứng dụng công nghệ thông tin hỗ trợ cho hoạt động quản lý. Tuy nhiên, với các công cụ phi chính thức như văn hóa tổ chức, mặc dù những Quy ước văn hóa của Công ty đã được xây dựng và ban hành từ năm 2012, nhưng cho đến nay, văn hóa tổ chức của Vinapco vẫn chưa được nhiều người lao động biết đến do công tác tổ chức triển khai kém hiệu quả. Văn hóa tổ chức là một chất keo gắn kết vô hình giữa các bộ phận và giữa người lao động với nhau trong tổ chức. Do đó, để tăng cường sự phối hợp của các bộ phận, Công ty cần tổ chức triển khai việc xây dựng lại và phổ biến văn hóa tổ chức tới toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty.

3.3.4.1. Thành lập Ban chỉ đạo xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Ban chỉ đạo này sẽ là đầu mối để xây dựng văn hóa. Trong đó thành viên bắt buộc phải có là: Lãnh đạo cao nhất, và cán bộ nhân sự. Song song với việc xây dựng văn hóa tổ chức, ban chỉ đạo này phải làm luôn công tác truyền thông nội bộ để phổ biến văn hóa đến người lao động. Thành viên được lựa chọn trong ban này phải là người có tính kỷ luật cao, sát sao trong công việc, có tầm ảnh hưởng đến người khác.

Chức năng chính của ban là: Tuyên truyền, đào tạo, giám sát, đánh giá, chấn chỉnh việc thực hiện xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Nhiệm vụ chính của ban sẽ bao gồm:

- Đưa nội dung văn hoá Vinapco thành nội dung bắt buộc phải thực hiện trong toàn Công ty.

- Xây dựng chế độ thưởng phạt hợp lý, có cơ chế quản lý dân chủ khiến cho người có cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp được tôn trọng và được hưởng lợi ích vật chất xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra.
- Thường xuyên kiểm tra, có đánh giá, có chấm điểm đạo đức, thi đua.
- Rèn luyện, giáo dục về ý thức thành thói quen làm việc chuyên nghiệp, sống có văn hóa, văn minh, tôn trọng người khác và cộng đồng mình đang sống.
- Xây dựng các biện pháp đấu tranh thường xuyên, liên tục, kiên trì để tránh xây dựng văn hóa theo kiểu phong trào, đầu voi, đuôi chuột.

3.3.4.2. Tuyên truyền phổ biến về văn hóa Vinapco

Thực hiện tuyên truyền văn hóa theo từng chuyên đề kết hợp với việc thiết kế các buổi hội thảo để trao đổi kinh nghiệm, thông tin thực tế, tốt xấu, phát hiện kịp thời những vấn đề sai sót giữa các đơn vị trong Công ty với nhau để hỗ trợ nhau cùng cải tiến, phát triển.

Xây dựng hội thi thường niên: Nét đẹp Vinapco.

Trong thời gian thực hiện 02 năm ra một tập san phản ánh so sánh sự tiến bộ của việc thực hiện, dần dần tập hợp được đội ngũ cộng tác viên của các đơn vị phản ánh điều kiện thực tế tại đơn vị thông qua tập san trao đổi, chia sẻ thông tin, trao đổi nghiệp vụ, tâm tư tình cảm, nguyện vọng của người lao động được bộc lộ. Qua đó phát hiện những vấn đề thiếu sót cần cải tiến sửa đổi, đồng thời phát hiện những hạt nhân tiêu biểu trong việc thực hiện phát triển văn hoá doanh nghiệp và doanh nhân tiêu biểu xuất sắc. Từ đó có thêm tư liệu để bổ sung cuốn truyền thống văn hoá và con người Vinapco được phong phú thêm.

Thi tìm về cội nguồn: khuyến khích những cán bộ công nhân viên đang công tác hoặc đã nghỉ hưu viết bài theo các hình thức: bút ký, hồi ký, nhật ký, thơ ca, kể chuyện về những kỷ ức, kỷ niệm khó quên, những khó khăn gian

khổ, thành công trong công tác, chiến công oanh liệt trong kháng chiến... Để thu thập tư liệu viết cuốn truyền thống Văn hoá và con người Vinapco.

3.3.4.3. Đào tạo về văn hóa Vinapco

Bồi dưỡng quan điểm, giá trị cốt lõi mang tính định hướng chung của văn hóa doanh nghiệp và tinh thần Vinapco để trở thành nhận thức chung của đông đảo người lao động, các quan điểm giá trị của doanh nghiệp phải thấm sâu vào các tầng lớp và trở thành động lực nội tại khích lệ tất cả mọi người phấn đấu thành thói quen sinh hoạt trong doanh nghiệp.

Bồi dưỡng tinh thần trách nhiệm của người lao động phát huy tính tích cực, chủ động trong công việc chuyên môn và năng nổ trong phong trào xây dựng nét đẹp văn hoá Vinapco.

Tăng cường đào tạo, khai thác phát triển các tài nguyên văn hoá trong doanh nghiệp nhằm tạo ra không khí văn hoá tốt đẹp và nâng cao tổ chất văn hoá Vinapco, trình độ chuyên nghiệp của người lao động.

Mở các lớp tập huấn về kỹ năng ứng xử, giao tiếp, kinh doanh có văn hóa.

3.3.4.4. Xây dựng các kiểm pháp kiểm tra kiểm soát

Hàng tháng các đơn vị phải báo cáo việc thực hiện văn hoá Vinapco.

Kế hoạch, kiểm tra giám sát việc thực hiện. Việc kiểm tra phải có chụp ảnh để mang tính khách quan, và lấy tư liệu để so sánh và lưu trong hồ sơ.

Các ý kiến đóng góp của các đơn vị, cá nhân gửi về thư ký, tập hợp và trình lên hội đồng để sửa đổi cho phù hợp với tình hình thực tế. Chỉ có thông qua thực tiễn, các qui ước của văn hoá Vinapco mới được kiểm chứng để ngày càng hoàn thiện hơn nữa.

3.3.4.5. Xây dựng giải thưởng tôn vinh các cá nhân gương văn hóa

a. Mục tiêu của giải thưởng

- Nhằm động viên khuyến khích các đơn vị, cá nhân cùng xây dựng môi trường làm việc văn hoá góp phần để:

- Xây dựng hình ảnh của doanh nghiệp.
- Xây dựng văn hoá Vinapco với bản sắc riêng.
- Tôn vinh và nhân rộng điển hình văn hoá trong con người Vinapco.

Qua đó nhằm xây dựng uy tín thương hiệu Vinapco trên thị trường.

- Đề cao giá trị văn hoá Vinapco cổ động lòng tự hào, tạo sự gắn kết giữa các thành viên với nhau thành sự thống nhất, cùng chung mục đích, chung sứ mệnh.

- Thông qua hình ảnh văn hoá Vinapco sẽ góp phần quảng bá thương hiệu Vinapco dưới con mắt của khách hàng và đối tác.

- Hình thành ngày lễ hội văn hoá Vinapco.

b. Các hình thức giải thưởng

- Giải thưởng tôn vinh văn hoá: Trao cho tổ chức cá nhân có thành tích xuất sắc vì sự nghiệp xây dựng văn hoá và thương hiệu VINAPCO. Giải thưởng được đánh giá hàng năm và theo kết quả bình chọn của Hội đồng thi đua khen thưởng Công ty.

- Giải thưởng văn hoá kinh doanh: Giải thưởng này trao tặng cho các tổ chức, cá nhân có thành tích thực hiện tốt hệ giá trị văn hoá của VINAPCO trong việc giữ uy tín và cung cấp sản phẩm, dịch vụ chất lượng tốt nhất và hoạt động khác. Tác phong ứng xử, phong cách làm việc, trang phục, mang tính chuyên nghiệp được khách hàng thừa nhận là có bản sắc.

- Giải thưởng trong quản lý (Văn hoá quản lý): Giải thưởng này trao tặng cho các tổ chức, cá nhân có thành tích thực hiện tốt nhất hệ giá trị cốt lõi văn hoá Vinapco trong giao dịch, quan hệ tác nghiệp, quản lý nội bộ được sự thừa nhận là văn minh, hiệu quả.

c. Quy trình bình chọn và trao giải thưởng

Tiêu chí đánh giá trao giải thưởng

Hàng năm, Hội đồng thi đua khen thưởng của Công ty đề xuất phương thức giám sát, đánh giá cán bộ công nhân viên theo các tiêu chí văn hoá của VINAPCO được cập nhật, sửa đổi và bổ sung cho phù hợp nhất với tình hình thực tế của Công ty. Sau khi thống nhất tiêu chí đánh giá trong năm, Hội đồng thi đua khen thưởng sẽ thông báo rộng rãi, và công khai trên Website của Công ty và chuyển giao cho các đơn vị, cán bộ công nhân viên phấn đấu thực hiện.

Tiêu chí đánh giá giải thưởng đơn vị

- Hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh được giao.
- Thực hiện vượt mức 10% có chất lượng các kế hoạch được giao.
- Không có bất cứ phản ánh tiêu cực nào từ phía đối tác, khách hàng (trên phương tiện truyền thông, đơn thư khiếu nại gửi đến cơ quan bên ngoài hoặc đến lãnh đạo Công ty).
- Được phòng Tổ chức Cán bộ đánh giá là thực hiện tốt các chế độ, chính sách, quy chế về quản trị nhân sự trong đơn vị.
- Được Văn phòng đối ngoại Công ty đánh giá thực hiện tốt nề nếp quản lý nội bộ và công tác hành chính.
- Được phòng Tài chính kế toán đánh giá là thực hiện tốt các quy định và chế độ về tài chính kế toán.
- Được phòng Đảng Đoàn đánh giá không vi phạm đạo đức nghề nghiệp, tham gia tích cực các phong trào.
- Được Hội đồng thi đua khen thưởng Công ty đánh giá tốt
- Tiêu chí đánh giá giải thưởng cá nhân
- Kết quả thực hiện công việc chuyên môn đạt kết quả xuất sắc.
- Không có bất cứ một phản ứng tiêu cực nào từ phía khách hàng đối tác và nội bộ (dưới hình thức đơn từ khiếu nại hay phản ánh đến cơ quan).

- Phong cách làm việc chuyên nghiệp, giao tiếp ứng xử nội bộ âm áp tình người, kỹ năng giao tiếp, ứng xử với khách hàng, đối tác được tín nhiệm.
- Được Hội đồng thi đua khen thưởng Công ty đánh giá tốt

3.4. Một số giải pháp hỗ trợ hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam.

Sau khi xác định được những giải pháp để hoàn thiện cơ cấu tổ chức hiện tại, Công ty cần tổ chức triển khai áp dụng những giải pháp này. Để các giải pháp phát huy được hiệu quả của mình, đội ngũ lãnh đạo cần thực hiện đồng bộ hệ thống các giải pháp hỗ trợ để tạo điều kiện thực hiện các giải pháp chính đã đề ra. Các nhiệm vụ chính cần triển khai bao gồm

- Tuyên truyền về chủ trương hoàn thiện cơ cấu tổ chức của công ty, minh bạch các thông tin tới người lao động: Ban đầu các hoạt động tuyên truyền này có thể bắt đầu bằng việc Công ty thông báo tới người lao động trong các phiên đối thoại với người lao động về phương hướng hoạt động mới của Công ty theo những thách thức và khó khăn mới. Xác định những mục tiêu cụ thể mà Công ty cần đạt được và kêu gọi sự tham gia của người lao động. Hoạt động truyền thông có mục đích làm cho người lao động hiểu được kỳ vọng, lợi ích mà tham gia tích cực vào các giải pháp để hạn chế những trở ngại Công ty có thể gặp phải trong quá trình thay đổi.

- Dự báo những kháng cự có thể xảy ra trong tổ chức về mặt cá nhân và về mặt tập thể để chuẩn bị phương án hạn chế những sự kháng cự này và đồng thời xem xét đánh giá các nguồn lực hiện tại của Công ty xem đã đủ để thực hiện sự thay đổi hay chưa. Từ đó Công ty có thể chủ động trong việc triển khai các giải pháp thay đổi vào thời gian thích hợp. Đối với những nhóm nhân viên không tán thành, Công ty cần tìm hiểu lợi ích và những nhu cầu của họ để xem xét khả năng đáp ứng đồng thời nêu ra tính cấp thiết phải thực hiện giải pháp hoàn thiện cơ cấu, nêu ra những tác hại nếu không thực hiện giải

pháp để giảm thiểu những nguyên nhân kháng cự thay đổi do sự tự mãn và trì trệ. Việc đưa ra những số liệu và minh chứng là rất cần thiết trong giai đoạn này để thuyết phục, thúc đẩy người lao động thay đổi.

- Xây dựng kế hoạch cụ thể triển khai các giải pháp thay đổi. Tại thời điểm hiện tại, Công ty đang có đủ những nguồn lực cần thiết để tiến hành các giải pháp như: nguồn lực tài chính do hoạt động làm ăn có lãi trong những năm vừa qua, sự ủng hộ của ban lãnh đạo cấp cao, đội ngũ nhân sự trong Công ty có đủ năng lực để thực hiện các giải pháp... Ví dụ như đối với giải pháp hoàn thiện hệ thống chức danh công việc, Công ty cần bố trí bộ phận ISO xây dựng kế hoạch và xây dựng các bảng hỏi để áp dụng tại từng đơn vị.

- Duy trì động lực của sự thay đổi bằng việc thực hiện các chính sách tạo động lực cho người lao động.

- Tạo ra những thành công ngắn hạn để khuyến khích sự thay đổi: việc tạo ra những thành công ngắn hạn là rất cần thiết đối với quá trình thay đổi của tổ chức. Những thành công này sẽ là cung cấp nhưng bằng chứng cho những nỗ lực và chi phí ra của tổ chức. Những thông tin về thành công ngắn hạn sẽ cung cấp cho những nhóm dẫn đường những dữ liệu cụ thể về khả năng thực thi của thay đổi đang được tiến hành để giúp tổ chức điều chỉnh tầm nhìn thay đổi. Ngoài ra những thành công ngắn hạn sẽ là phản hồi quan trọng để kích thích người lao động duy trì động lực trên quãng đường dài, tạo sự tin tưởng nơi các nhà quản lý cấp cao và cấp trung vì sự thay đổi đang đi đúng hướng. Cuối cùng sự thay đổi sẽ tạo đà cho những chuyển biến về hành vi, những người trung lập sẽ ủng hộ, những người bị động sẽ trở nên năng nổ, nhiệt tình. Những tiến bộ rõ ràng về kết quả sẽ giảm thiểu các kháng cự thay đổi tiếp theo. Việc đạt thành công ngắn hạn đem lại nhiều lợi ích như vậy nên đòi hỏi Công ty phải lập kế hoạch cho những thành công ngắn hạn để kiểm soát và biến kế hoạch đó thành hiện thực. Cản trở lớn nhất của quá trình này

có thể đến do sự thiếu quan tâm, thiếu nhất quán hay thiếu cam kết của các nhà lãnh đạo cấp cao. Do đó, ngay từ đầu các nhà lãnh đạo cần phải quán triệt và thường xuyên được nhắc nhở về ý nghĩa quan trọng của sự thay đổi nói chung và việc phải tạo ra những thành công ngắn hạn cho tổ chức nói riêng.

– Đánh giá kết quả triển khai các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy theo từng giai đoạn: Mục tiêu trong giai đoạn này của Công ty là thu thập những thông tin phản hồi về kết quả triển khai các giải pháp đánh giá. Trên thực tế, việc đánh giá chính xác thành công của giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức là rất khó khăn do đánh giá cơ cấu thường thông qua phương pháp chuyên gia, phân tích định tính, hơn nữa cơ cấu tổ chức thường phức tạp với nhiều bộ phận, nhiều cấp quản lý, nhiều mối quan hệ liên quan và nhân quả. Do đó, việc triển khai đánh giá cơ cấu tổ chức nên tập trung đánh giá vào việc xem xét cơ cấu tổ chức mới liệu đã có được những đặc điểm của một cơ cấu tổ chức tốt hay chưa.

+ Về tính thống nhất: xem xét quá trình hoạt động của cơ cấu tổ chức mới có đảm bảo các bộ phận đều hướng tới thực hiện mục tiêu chung của tổ chức hay không, mục tiêu từng bộ phận có thống nhất với mục tiêu của tổ chức hay không.

+ Về tính tối ưu: xem xét các cơ cấu tổ chức mới đã đảm bảo thực hiện được đầy đủ các nhiệm vụ để hoàn thành chức năng của tổ chức hay không, có thừa, hay thiếu chức năng nào không

+ Về tính tin cậy: xem xét hoạt động truyền thông, phối hợp trong tổ chức có đảm bảo chính xác, kịp thời và đầy đủ các thông tin trong tổ chức hay không

+ Về tính linh hoạt: xem xét khả năng thích ứng của bộ máy với các biến động của môi trường đảm bảo Công ty hoạt động hiệu quả trong môi trường biến động hay không

+ Về tính hiệu quả: xem xét khả năng thực hiện những mục tiêu của tổ chức với chi phí nhỏ nhất; liệu cơ cấu tổ chức có còn chức năng nào bị chồng lấn, số cấp quản trị đã tối thiểu hay chưa.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh nền kinh tế đất nước đang có những thay đổi lớn để hội nhập với nền kinh tế quốc tế, thị trường kinh doanh nhiên liệu hàng không cũng có những chuyển biến rõ rệt, thế độc quyền dần bị phá bỏ và thay vào đó là cơ chế tranh giữa nhiều tập đoàn xăng dầu. Để đứng vững trong môi trường kinh doanh ngày càng khó khăn đó, Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam phải có sự thay đổi về chiến lược kinh doanh để tập trung các nguồn lực, hạn chế lãng phí nhằm nâng cao lực trên thị trường. Đi đôi điều này là sự thay đổi về cơ cấu tổ chức bộ máy để phù hợp thực hiện những nhiệm vụ mới của chiến lược kinh doanh này.

Qua phân tích đánh giá, cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Xăng dầu hàng không có vẫn còn những điểm tồn tại như: tính thống nhất chưa cao do có những bộ phận có chưa gắn kết logic với nhau, tính tối ưu còn hạn chế khi bộ máy còn chồng chéo với nhiều bộ phận không thực sự cần thiết. Ngoài ra, tính hiệu quả và tin cậy cơ cấu cũng còn hạn chế khi các công cụ phối hợp trong cơ cấu tổ chức bộ máy chưa phát huy được hết tác dụng của mình.

Qua quá trình nghiên cứu, tác giả đã đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty bao gồm: hoàn thiện hệ thống văn bản quy định phân cấp thẩm quyền giữa các cấp; sáp nhập các đơn vị, cũng như các biện pháp nâng cao hiệu quả của các công cụ phối hợp trong tổ chức. Ngoài ra, Công cần có chính sách quy hoạch, đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý có đủ năng lực để dẫn dắt Công ty phát triển không ngừng, đưa Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam vững vàng trên thương trường cạnh tranh khốc liệt. Đây sẽ là cơ hội để đổi mới, đồng thời cũng là những thách thức không nhỏ mà Công ty phải vượt qua.

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình hoàn thành luận văn, tác giả xin được bày tỏ sự cảm ơn sâu sắc tới GS. TS. Nguyễn Hữu Khiển đã dành thời gian, luôn tận tình hướng dẫn, chỉ bảo và tạo mọi điều kiện thuận lợi để tác giả hoàn thiện luận văn này.

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của Khoa sau đại học – Trường Đại học Lao động và Xã hội, Ban giám đốc cùng tập thể cán bộ nhân viên Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam đã giúp đỡ để tác giả hoàn thành công trình nghiên cứu của mình.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về kinh nghiệm, luận văn không tránh khỏi những sai sót, tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp sâu sắc của các nhà khoa học, các thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa tác giả xin chân thành cảm ơn !

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. PGS. TS Trần Xuân Cầu (2000), *Bài giảng môn kỹ năng quản lý*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
2. PGS. TS Trần Xuân Cầu (2004), *Quản lý nguồn nhân lực*, NXB Khoa học – Xã hội, Hà Nội.
3. Nguyễn Mạnh Cường (2011), Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Bộ Lao động – thương binh và xã hội nhằm đáp ứng nhiệm vụ của ngành giai đoạn 2011 – 2020, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Lê Thanh Cường (2011), Xây dựng cơ cấu tổ chức, sắp xếp, bố trí sử dụng lao động tại Công ty Cổ phần Giấy Thanh Hóa, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, HN
6. Th.s Nguyễn Vân Điềm, PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
7. TS. Đoàn Thị Thu Hà, TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý kinh tế I & II; Khoa học quản lý*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
8. TS. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập 1 và 2*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. TS. Nguyễn Thành Hội (2002), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
10. PTGS. TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền, PGS. TS. Đoàn Thị Thu Hà, TS. Đỗ Thị Hải Hà (2012), *Giáo trình Quản lý học*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

11.PGS. TS Lê Văn Tâm, TS. Ngô Kim Thanh (2004), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

12.Nguyễn Vinh Thanh (2007), *Xây dựng mô hình tổ chức Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

13.Nguyễn Vinh Thanh (2007), *Xây dựng mô hình tổ chức Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam – Petrolimex giai đoạn 2005 – 2010 theo hướng tập đoàn kinh tế*, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

14.Nguyễn Hữu Thân (2001), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.

15.Th.s Trương Đoàn Thể (2003), *Giáo trình quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội

16.Nguyễn Tấn Thịnh (2003), *Giáo trình Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

17.PGS. TS Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

18.PGS. TS Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

19.TS. Đỗ Hoàng Toàn (2002), *Giáo trình Quản lý nhà nước về kinh tế*, NXB Kỹ thuật, Hà Nội.

20.Viện ngôn ngữ học (1996), *Từ điển Tiếng Việt*, NXB Khoa học Xã hội, HN

21.“Báo cáo tài chính hàng năm của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam”

22.“Bản chức năng, nhiệm vụ và phòng ban của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam”

23.“Điều lệ tổ chức hoạt động của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam năm 2010”

Tiếng Anh

24. Amy Kates & Jay R. Galbraith (2007), *Designing your organization using the Star Model to solve 5 critical design Challenge*, Jossey-Bass Publishers, Sanfacisco.

25. Gregory Kesler & Amy Kates (2010), *Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want*, John Wiley & Sons Publishers.

PHỤ LỤC 1

CHỨC NĂNG NHIỆM VỤ CÁC PHÒNG BAN

1. Văn phòng đối ngoại

Chức năng:

Văn phòng Đối ngoại là cơ quan tham mưu, giúp việc cho Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc Công ty trong các hoạt động đối ngoại, hành chính tổng hợp, y tế và tổ chức thực hiện các chương trình công tác của Hội đồng thành viên và Ban Tổng Giám đốc Công ty.

Nhiệm vụ:

- Tổng hợp và tổ chức triển khai, đôn đốc thực hiện các kế hoạch, chương trình làm việc của Hội đồng thành viên và Ban Tổng Giám đốc; phối hợp với các cơ quan, đơn vị triển khai các nghị quyết, quyết định của Hội đồng thành viên;
- Tổ chức các hoạt động đối ngoại của Công ty, tiếp đón các đoàn khách trong và ngoài nước đến làm việc với lãnh đạo Công ty;
- Là đầu mối liên hệ, tiếp đón các cơ quan chính quyền địa phương, các tổ chức, cá nhân đến công tác để giải quyết các công việc có liên quan của Công ty;
- Thực hiện thủ tục xuất nhập cảnh cho các đoàn công tác nước ngoài theo đúng các quy định của Đảng và Nhà nước;
- Thực hiện công tác hành chính, văn thư, lưu trữ theo quy định;
- Quản lý trang thiết bị, nhà cửa, đất đai theo phân công, phân cấp, đảm bảo điện nước và sửa chữa, bảo trì tài sản, bảo đảm phương tiện đi lại cho lãnh đạo và người lao động Công ty; Đảm bảo an ninh trật tự và công tác phòng chống cháy nổ tại trụ sở Công ty;

- Thực hiện công tác an toàn - vệ sinh lao động khối cơ quan Công ty; thực hiện phòng chống dịch bệnh, chăm sóc sức khỏe cho người lao động thuộc khối cơ quan Công ty;
- Tổ chức công tác Y tế cho Công ty; Xây dựng và triển khai chế độ khám bệnh định kỳ, bệnh nghề nghiệp, khám phụ nữ và chỉ đạo hoạt động mạng lưới Y tế ở các khu vực trực thuộc Công ty.
- Thực hiện tổ chức và quản lý hoạt động Nhà ăn tập thể của Cơ quan Công ty;
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc giao.

2. Văn phòng Đảng đoàn thể

Chức năng:

Văn phòng Đảng - Đoàn thể là cơ quan nghiệp vụ, có chức năng tham mưu, giúp việc cho Đảng uỷ, Tổng Giám đốc, Ban chấp hành các đoàn thể (sau đây viết tắt là BCH các đoàn thể), Ban chỉ huy quân sự (sau đây viết tắt là BCH quân sự) Công ty tiến hành công tác đảng, công tác đoàn thể, công tác văn hoá, thể thao, công tác quốc phòng – quân sự theo pháp luật của Nhà nước, Điều lệ Đảng, Điều lệ Công đoàn và Điều lệ Đoàn thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh. Đồng thời có chức năng hướng dẫn, tổ chức triển khai, kiểm tra thực hiện các chỉ thị, nghị quyết, các văn bản của Đảng uỷ, Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc, BCH các tổ chức đoàn thể, BCH quân sự cấp trên và cấp mình xuống cấp dưới thực hiện.

Nhiệm vụ:

- Thường xuyên theo dõi nắm tình hình, báo cáo với Thường vụ, Đảng uỷ, Tổng giám đốc và BCH các đoàn thể, BCH quân sự Công ty về kết quả hoạt động công tác đảng, công tác đoàn thể, công tác tuyên truyền, văn hoá, thể thao, công tác quốc phòng – quân sự trong Công ty.

- Nghiên cứu, đề xuất với Thường vụ, Đảng ủy, Tổng Giám đốc và BCH các đoàn thể, BCH quân sự những chủ trương, biện pháp lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý việc xây dựng Đảng bộ và các tổ chức đoàn thể vững mạnh.

- Tham mưu, giúp Đảng ủy, Tổng giám đốc, BCH các tổ chức đoàn thể tuyên truyền các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước, các chỉ thị, nghị quyết của cấp trên cho đội ngũ cán bộ, đảng viên, đoàn viên, công nhân lao động trong toàn Công ty.

- Hướng dẫn nghiệp vụ, chỉ đạo và kiểm tra, giám sát việc tổ chức thực hiện những nội dung công tác đã được Đảng ủy, Tổng Giám đốc, BCH các đoàn thể, BCH quân sự Công ty quyết định.

- Nghiên cứu, đề xuất, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện các hoạt động tuyên truyền, văn hoá, thể thao, quốc phòng – quân sự trong cơ quan, đơn vị.

- Nghiên cứu, đề xuất với Tổng Giám đốc các giải pháp trong việc xây dựng và thực hiện Quy chế văn hoá doanh nghiệp trong Công ty.

- Thường xuyên chăm lo xây dựng và củng cố Văn phòng vững mạnh toàn diện, nội bộ đoàn kết thống nhất; cán bộ, đảng viên, công nhân viên có bản lĩnh chính trị vững vàng, trình độ chuyên môn nghiệp vụ thành thạo, đạo đức lối sống trong sạch, lành mạnh, phương pháp tác phong công tác khoa học.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Đảng ủy, Tổng giám đốc phân công.

3. Phòng Kế hoạch đầu tư

Chức năng:

Phòng KHĐT là cơ quan tham mưu, giúp việc cho Tổng giám đốc Công ty trong công tác kế hoạch, công tác đầu tư (xây dựng cơ bản, trang thiết bị), công tác quản lý hợp đồng và bảo hiểm phục vụ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh theo quy định hiện hành của Công ty, Tổng công ty và Nhà nước.

Nhiệm vụ:

- Nghiên cứu, tổng hợp và tham gia xây dựng chiến lược, các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của Công ty;
- Xây dựng và triển khai kế hoạch đầu tư trang thiết bị đối với các dự án của Công ty theo thẩm quyền và các quy định của Công ty, Tổng Công ty và Nhà nước.
- Xây dựng và triển khai các kế hoạch xây dựng cơ bản thuộc quyền quản lý của Công ty;
- Triển khai dự án đầu tư các công trình do Công ty quản lý theo đúng các quy định hiện hành của Công ty, Tổng công ty và Nhà nước.
- Quản lý và theo dõi các hợp đồng theo Quy chế quản lý hợp đồng của Công ty;
- Quản lý, theo dõi và triển khai thực hiện công tác bảo hiểm (bảo hiểm thương mại) trong toàn Công ty;
- Quản lý, theo dõi phần vốn góp của Công ty đầu tư vào doanh nghiệp khác
- Giám sát, tư vấn và hỗ trợ chuyên môn nghiệp vụ cho các Cơ quan, đơn vị trong Công ty;
- Tổ chức theo dõi việc thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và các đơn vị. Đánh giá hiệu quả công tác thực hiện kế hoạch, đầu tư của Công ty theo phân cấp.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc giao

4. Phòng Tài chính kế toán

Chức năng:

Phòng TC-KT là cơ quan tham mưu, giúp việc cho Tổng giám đốc Công ty trong công tác Tài chính, Kế toán, Thống kê để phục vụ nhiệm vụ sản

xuất kinh doanh theo quy định hiện hành của Công ty, Tổng công ty và Nhà nước.

Nhiệm vụ:

- Tổ chức chỉ đạo toàn bộ hoạt động tài chính, kế toán của Công ty theo đúng chế độ chính sách, pháp luật của Nhà nước, theo đúng Điều lệ tổ chức hoạt động, Quy chế tài chính của Công ty TNHH một thành viên xăng dầu HK Việt Nam.

- Xây dựng kế hoạch tài chính hàng năm, trung hạn, dài hạn theo kế hoạch sản xuất, kinh doanh của Công ty.

- Làm các thủ tục huy động vốn, đề xuất các phương án sử dụng vốn để phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn.

- Mở sổ sách kế toán phản ánh ghi chép kịp thời sự biến động của tài sản, vật tư, tiền vốn. Kiểm soát chặt chẽ các khoản thu, chi theo đúng chế độ quy định.

- Tham gia tổ chức công tác kiểm kê, đánh giá tài sản theo quy định.

- Lập báo cáo tài chính hàng năm, định kỳ theo quy định..

- Tổ chức kiểm tra công tác tài chính, kế toán của các đơn vị thành viên theo quy định.

- Phối hợp tham gia đàm phán các hợp đồng kinh tế.

- Nghiên cứu và hướng dẫn thực hiện chế độ tài chính, kế toán của Nhà nước và của cơ quan quản lý cấp trên

- Phối hợp với các Phòng chức năng của Công ty xây dựng kế hoạch sản xuất, kinh doanh trình Hội đồng thành viên phê duyệt.

- Thực hiện nghĩa vụ với ngân sách Nhà nước, các khoản cấp phát kinh phí cho các đơn vị và các khoản phải đóng góp khác theo quy định.

- Tổ chức lưu trữ, bảo quản chứng từ kế toán theo quy định.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Tổng giám đốc Công ty.

5. Phòng Tổ chức cán bộ

Chức năng:

Phòng Tổ chức cán bộ là cơ quan tham mưu, giúp việc và chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc về công tác tổ chức, cán bộ, phát triển nhân lực, đào tạo, tiền lương, kỷ luật lao động và các chế độ cho người lao động theo các quy định.

Nhiệm vụ

- Xây dựng và tổ chức thực hiện các quy chế, quy định, tiêu chuẩn, chính sách, kế hoạch thực hiện công tác tổ chức, cán bộ, phát triển nhân lực, đào tạo, tiền lương, kỷ luật lao động và các chế độ cho người lao động của Công ty.

- Xây dựng và quản lý mô hình tổ chức trong Công ty.
- Thực hiện công tác cán bộ của Công ty theo phân cấp. Phối hợp tổ chức đào tạo cán bộ theo quy định.

- Thực hiện công tác cán bộ và quản lý người lao động tăng cường hoặc biệt phái, người đại diện phần vốn góp của Công ty tại doanh nghiệp khác.

- Xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược và các kế hoạch trung, ngắn hạn phát triển nguồn nhân lực trong toàn Công ty.

- Xây dựng và quản lý: tiêu chuẩn đầu vào, lộ trình đào tạo và phát triển đối với nguồn nhân lực trong Công ty.

- Tổ chức đào tạo, huấn luyện tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ, đảm bảo tiêu chuẩn cho người lao động theo các quy định của cơ quan chức năng. Đào tạo và phát triển chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty.

- Xây dựng, quản lý định mức lao động và phối hợp với các cơ quan, đơn vị thực hiện tổ chức lao động khoa học, không ngừng nâng cao năng suất lao động, sử dụng nguồn lực có hiệu quả trong Công ty.
- Xây dựng và tổ chức thực hiện quản trị tiền lương, tiền công trong Công ty.
- Tham mưu và tổ chức tuyển dụng, bố trí, sắp xếp, chuyển chuyển lao động trong Công ty.
- Tổ chức thực hiện chính sách tiền lương, tiền công, nâng bậc lương, nâng ngạch lương trong Công ty.
- Tổ chức thực hiện chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các chính sách xã hội khác đối với người lao động theo phân cấp.
- Tổ chức thực hiện công tác thi đua – khen thưởng, đánh giá thực hiện công việc thi đua - khen thưởng, kỷ luật trong Công ty.
- Phối hợp thực hiện công tác đảm bảo an toàn – vệ sinh lao động trong Công ty theo quy định.
- Quản lý các đoàn công tác nước ngoài, tổ, hội đồng của Công ty theo quy định.
- Hướng dẫn và tổ chức thực hiện Nội quy lao động; phối hợp với Công đoàn Công ty xây dựng và tổ chức thực hiện Thỏa ước lao động tập thể; Theo dõi, tổng hợp về Hội nghị người lao động trong Công ty.
- Tổ chức quản lý hồ sơ cán bộ, người lao động.
- Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch kiểm tra, đánh giá công tác tổ chức cán bộ, phát triển nhân lực, tiền lương, tiền công, kỷ luật và các chế độ khác trong Công ty.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Đảng ủy, Hội đồng thành viên, và Tổng Giám đốc giao.

6. Phòng Công nghệ thông tin

Chức năng:

Phòng Công nghệ Thông tin là cơ quan tham mưu giúp Lãnh đạo công ty về định hướng chiến lược dài hạn, ngắn hạn về hệ thống quy hoạch mạng Công nghệ Thông tin theo hướng hiện đại hoá và tin học hoá quản lý; xây dựng các chương trình phần mềm công nghệ thông tin phục vụ sản xuất kinh doanh thống nhất toàn Công ty.

Nhiệm vụ

- Lập kế hoạch quản lý, khai thác hạ tầng mạng, trang bị các thiết bị công nghệ thông tin, phần mềm phục vụ sản xuất kinh doanh trình lãnh đạo phê duyệt;
- Quản lý các dự án ứng dụng Công nghệ thông tin phục vụ hoạt động kinh doanh trong toàn Công ty;
- Quản lý các trang thiết bị công nghệ thông tin, thiết bị đặc thù ngành sử dụng giải pháp công nghệ thông tin, hệ thống phần mềm đang sử dụng trong toàn Công ty;
- Xây dựng quy chế, quy định liên quan đến các hoạt động CNTT, ứng dụng CNTT theo đúng các quy định hiện hành;
- Tham gia các hoạt động về lĩnh vực Công nghệ thông tin trong và ngoài nước;

7. Phòng Kỹ thuật công nghệ

Chức năng:

Phòng Kỹ thuật-Công nghệ là cơ quan tham mưu, giúp việc và chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc về công tác quản lý kỹ thuật, đảm bảo kỹ thuật, bảo đảm vật tư phụ tùng chuyên ngành xăng dầu trong lĩnh vực cung cấp nhiên liệu hàng không Jet A-1 và cung cấp dịch vụ tra nạp nhiên liệu hàng không Jet A-1 trong toàn Công ty.

Nhiệm vụ:

- Tổ chức thực hiện nhiệm vụ giám sát chất lượng, chỉ đạo công tác kỹ thuật và hướng dẫn nghiệp vụ công tác kỹ thuật chuyên ngành trong toàn công ty.
- Kiểm tra, kiểm soát quá trình thực hiện nhiệm vụ kỹ thuật của các đơn vị, phổ biến áp dụng rộng rãi các ứng dụng công nghệ mới, sáng kiến cải tiến kỹ thuật trong toàn Công ty.
- Cập nhật kịp thời và phổ biến áp dụng trong toàn Công ty các chế độ, quy định, tiêu chuẩn kỹ thuật chuyên ngành mới trong nước và quốc tế. Tham gia đánh giá các phương án, thẩm định các giải pháp kỹ thuật có liên quan đến cải tạo, xây dựng công trình chuyên ngành, trang bị phương tiện kỹ thuật mới phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Soạn thảo các chỉ thị, quy định, hướng dẫn thuộc lĩnh vực kỹ thuật-công nghệ để Tổng Giám đốc công ty ban hành thực hiện trong toàn công ty hoặc từng đơn vị thành viên. Phối hợp xử lý và giám sát các đơn vị xử lý nhiên liệu Jet A-1 không phù hợp.
- Chỉ đạo công tác kỹ thuật các bộ phận kỹ thuật, thử nghiệm của các đơn vị thành viên trong công ty. Đề xuất, quản lý và điều phối các chương trình, dự án cải tiến chất lượng.
- Tổ chức kiểm tra, đánh giá việc thực hiện các chế độ, quy định, hướng dẫn về công tác kỹ thuật, chất lượng nhiên liệu hàng không của Nhà nước, cơ quan chủ quản cấp trên và công ty đã ban hành.
- Chỉ đạo và kiểm tra công tác đảm bảo chất lượng nhiên liệu hàng không Jet A-1 của các đơn vị thành viên. Hướng dẫn thực hiện các chế độ, quy định kỹ thuật trong tiếp nhận, bảo quản, cấp phát, vận chuyển và tra nạp nhiên liệu hàng không Jet A-1 theo quy định của Nhà nước, cơ quan chủ quản cấp trên và của công ty.

- Kiểm tra, giám sát việc thực hiện chế độ đảm bảo kỹ thuật trang thiết bị phục vụ sản xuất kinh doanh như: sửa chữa lớn, sửa chữa thường xuyên, quy trình bảo dưỡng, chế độ kiểm định, hiệu chuẩn các thiết bị kiểm tra, đo lường và thử nghiệm. Kiểm tra việc chấp hành các chế độ quản lý, sử dụng phương tiện tra nạp, trang thiết bị chuyên dùng theo quy định của công ty nhằm đảm bảo an toàn tuyệt đối trong sản xuất kinh doanh.

- Kiểm tra việc tuân thủ yêu cầu đối với kho xăng dầu, bồn bể, các thiết bị kỹ thuật kho, đảm bảo đúng tiêu chuẩn kỹ thuật an toàn trong quá trình khai thác sử dụng kho.

- Tham gia công tác đào tạo, đào tạo lại, nâng bậc thợ kỹ thuật cho đội ngũ CB-CNV, công nhân kỹ thuật toàn Công ty.

- Tham gia đánh giá chất lượng các nhà cung ứng các dịch vụ liên quan đến nhiên liệu hàng không Jet A-1.

- Chỉ đạo, kiểm tra hoạt động của Hệ thống quản lý chất lượng các Phòng thử nghiệm của các Xí nghiệp XDHK theo Tiêu chuẩn ISO/IEC 17025.

- Chỉ đạo các đơn vị làm nhiệm vụ chuyên cơ.

- Tham gia xây dựng kế hoạch Kỹ thuật - Công nghệ, kế hoạch đảm bảo vật tư phụ tùng chuyên ngành xăng dầu dài hạn, hàng năm và theo từng thời kỳ của công ty.

- Rà soát, kiểm tra nhu cầu vật tư phụ tùng chuyên ngành của đơn vị thành viên, tổ chức mua sắm VTPT chuyên ngành nhập khẩu và sản xuất trong nước. Tiếp nhận và phân phối VTPT chuyên ngành. Thực hiện thanh quyết toán việc mua sắm vật tư phụ tùng theo đúng quy định của Nhà nước, đơn vị chủ quản và của công ty.

- Tổ chức quản lý, kiểm tra, kiểm soát việc thực hiện các chế độ, quy định của Nhà nước, cơ quan chủ quản cấp trên và công ty về VTPT cũng như

việc khai thác sử dụng, bảo quản , thanh lý vật tư phụ tùng chuyên ngành xăng dầu của các đơn vị thành viên.

- Thiết lập và duy trì chế độ báo cáo việc khai thác, sử dụng, bảo quản và thanh lý VTPT của các đơn vị thành viên.

- Tăng cường hiệu quả công tác quản lý, cập nhật và áp dụng các biện pháp quản lý mới, tin học hóa việc quản lý VTPT trong toàn công ty.

- Xây dựng quy định về BVMT của Công ty. Xây dựng kế hoạch hàng năm về công tác BVMT cho toàn Công ty. Chủ trì công tác kiểm tra, giám sát thực hiện các yêu cầu của pháp luật, các quy định của Công ty về BVMT. Chủ trì triển khai thực hiện công tác tuyên truyền, bồi dưỡng, nâng cao nhận thức, phổ biến, cập nhật và hướng dẫn thực hiện các văn bản quy phạm mới của Nhà nước hoặc tổ chức hàng không quốc tế về BVMT trong Công ty. Hướng dẫn công tác phòng ngừa, ứng phó, khắc phục sự cố môi trường, phục hồi môi trường trong Công ty. Tham mưu cho lãnh đạo Công ty trong việc lựa chọn, ký kết hợp đồng kinh tế với các đối tác nhằm đảm bảo công tác BVMT.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Đảng ủy, Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc giao.

8. Phòng Tiếp thị và Bán sản phẩm

Chức năng:

Phòng Tiếp thị và Bán sản phẩm là cơ quan tham mưu giúp việc cho lãnh đạo Công ty trong công tác nghiên cứu thị trường, tiếp thị sản phẩm của Công ty và thực hiện công tác bán nhiên liệu Hàng không cho các khách hàng Hàng không và khách hàng khác có nhu cầu

Nhiệm vụ:

- Hoạch định các chiến lược duy trì tập trung khách hàng hiện tại và phát huy quy mô khách hàng;

- Tổ chức xây dựng, thực hiện và chỉ đạo các đơn vị thực hiện chương trình Tiếp thị và bán sản phẩm của Công ty.
- Xây dựng kế hoạch ngân sách cho hoạt động tiếp thị và bán sản phẩm
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Đảng ủy, Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc giao.

9. Phòng Cung ứng điều vận

Chức năng:

Phòng Cung ứng và Điều vận là cơ quan tham mưu giúp lãnh đạo Công ty trong việc nghiên cứu thị trường nhiên liệu hàng không, thực hiện cung ứng nhiên liệu Jet A-1 về các kho cảng đầu nguồn của Công ty hoặc Công ty thuê và điều phối, vận chuyển nhiên liệu Jet A-1 từ các kho đầu nguồn về các kho sân bay đảm bảo nguồn hàng dự trữ quốc gia và phục vụ kinh doanh của Công ty.

Nhiệm vụ:

- Tiếp nhận, bảo quản, cấp phát và giám sát xăng dầu theo quy định của Công ty tại các kho cảng đầu nguồn của Công ty hoặc Công ty thuê;
- Phối hợp với các Phòng chức năng lập kế hoạch cung ứng, điều vận hàng năm, hàng quý bao gồm các chỉ tiêu chính như doanh thu, sản lượng, chủng loại hàng hóa của công ty;
- Chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm soát mọi hoạt động cung ứng, điều vận trong toàn Công ty:
 - Triển khai hoạt động cung ứng, điều vận theo quy định của Nhà nước;
 - Chủ trì và phối hợp với các Phòng chức năng của Công ty trong việc chọn thầu, đàm phán đi đến ký kết và thực hiện các hoạt động cung ứng nhiên liệu theo kế hoạch đã được Tổng Giám đốc phê duyệt.

- Chủ trì phối hợp các đơn vị có liên quan để có kế hoạch điều phối hàng hóa hợp lý, đáp ứng kịp thời và đầy đủ hàng hóa cho việc kinh doanh tại các khu vực kinh doanh của Công ty (miền Bắc, miền Trung, miền Nam)

- Định kỳ hàng tháng, quý, năm lập báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch cung ứng, điều vận. Phối hợp với các Phòng chức năng đánh giá hiệu quả kinh doanh, phân tích các hoạt động kinh tế, báo cáo kịp thời với Tổng Giám đốc Công ty.

10. Phòng An ninh an toàn

Chức năng:

Quy chế tổ chức và hoạt động của Phòng An ninh An toàn nhằm quy định cụ thể về tổ chức, hoạt động của Phòng An ninh An toàn trên cơ sở các quy định có liên quan của Công ty TNHH một thành viên Xăng dầu Hàng không Việt Nam, Tổng Công ty Hàng không Việt Nam, Nhà nước để thống nhất triển khai thực hiện trong Phòng An ninh An toàn, áp dụng đối với các tổ chức, cá nhân có liên quan.

Nhiệm vụ:

- Chủ trì xây dựng, duy trì, vận hành và không ngừng hoàn thiện hệ thống quản lý an toàn của Công ty, đáp ứng yêu cầu của Cục Hàng không Việt Nam, các nhà chức trách hàng không và tổ chức có liên quan;

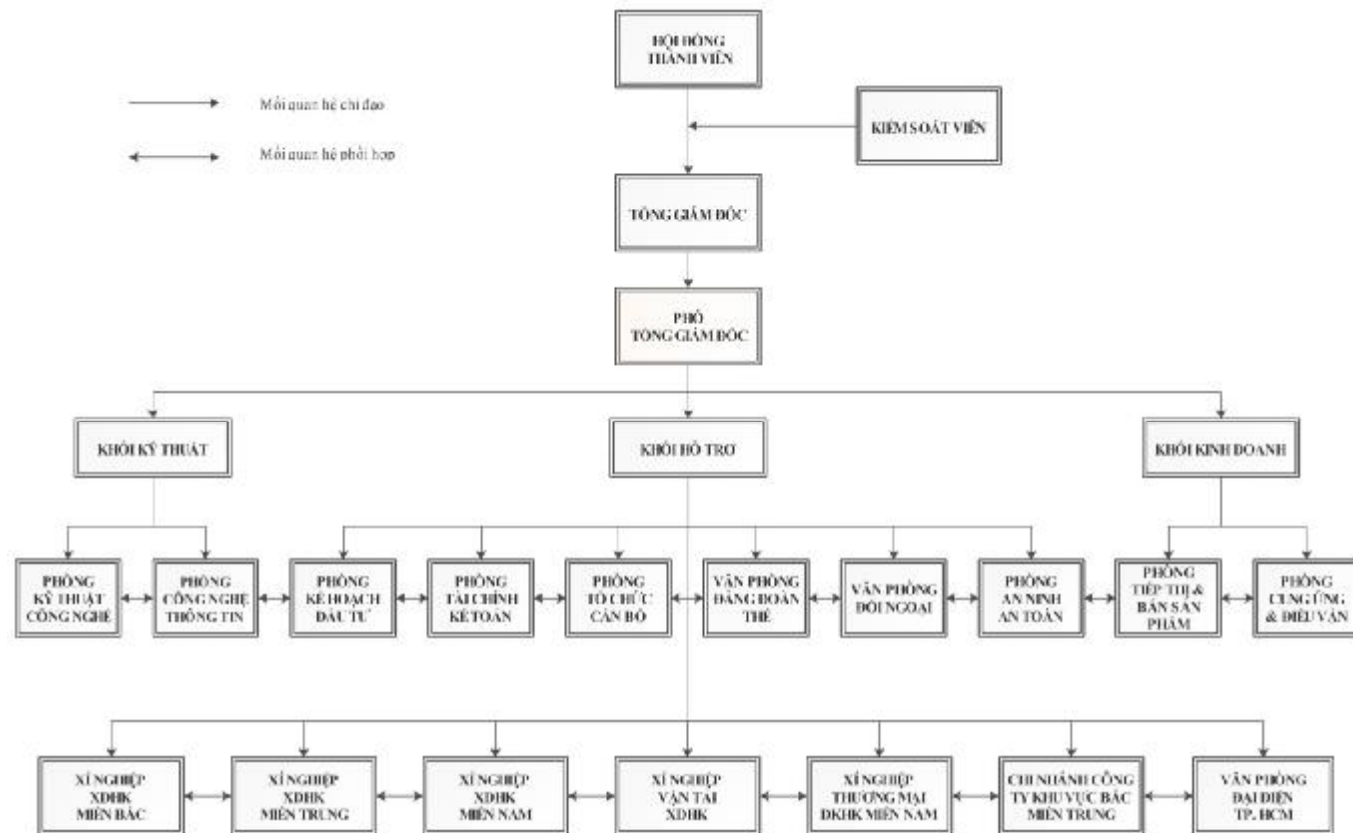
- Chủ trì xây dựng, cập nhật và kiến nghị sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện các chính sách, tiêu chuẩn, quy trình, quy định, hệ thống tài liệu về an toàn, an ninh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty;

- Chủ trì giám sát, kiểm tra, đánh giá việc tuân thủ, thực hiện các tiêu chuẩn, chính sách an toàn, an ninh của Công ty và các tiêu chuẩn, quy trình, quy định có liên quan;

- Chủ trì việc tiếp nhận, phân tích, quản lý thông tin, dữ liệu; xử lý các báo cáo an toàn, an ninh; xác định, phân tích, đánh giá và kiểm soát các nguy cơ, rủi ro uy hiếp an toàn, an ninh theo phân cấp;
- Theo dõi, thống kê và lưu giữ đầy đủ các tài liệu, mẫu vật của các vụ việc vi phạm tiêu chuẩn an toàn, an ninh; tổ chức điều tra tai nạn, sự cố, giảng bình và đưa ra các biện pháp phòng ngừa, nâng cao an toàn, đảm bảo an ninh trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty;
- Chủ trì, phối hợp với các cơ quan chức năng tổ chức huấn luyện, đào tạo công tác an toàn, an ninh, phòng chống cháy nổ và các nghiệp vụ có liên quan khác;
- Tổ chức hướng dẫn nghiệp vụ an toàn, an ninh tại cơ quan Công ty và các Xí nghiệp, đơn vị thành viên;
- Theo dõi, chỉ đạo công tác phòng chống cháy nổ, phòng chống bạo lực, thiên tai, dịch bệnh tại các Xí nghiệp, đơn vị thành viên;
- Tham gia ý kiến vào các dự án, kế hoạch có liên quan đến việc thiết kế, xây dựng hệ thống phòng cháy chữa cháy, hệ thống an toàn, an ninh, giám sát của các dự án đầu tư xây dựng công trình kho, cảng, trạm tiếp nhận, cấp phát... tại các Xí nghiệp, đơn vị thành viên;
- Thường xuyên phối hợp chặt chẽ với chính quyền địa phương, cơ quan công an, Ban chỉ huy quân sự địa phương và an ninh tại các cảng hàng không nơi Công ty có bộ phận trú đóng để có cơ sở tham mưu cho lãnh đạo Công ty đề ra chủ trương, biện pháp đảm bảo an toàn, an ninh cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty;
- Là đầu mối về an toàn, an ninh của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam trong quan hệ với Cục Hàng không Việt Nam, Tổng Công Hàng không Việt Nam, các nhà chức trách hàng không và tổ chức có liên quan trong công tác an toàn, an ninh

PHỤ LỤC 2

Sơ đồ mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam



PHỤ LỤC 3

SỐ LƯỢNG, TRÌNH ĐỘ VÀ BỐ TRÍ CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÁC ĐƠN VỊ THUỘC CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY CÔNG TY TNHH MTV XĂNG DẦU HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

1. Văn phòng đối ngoại

TT	Bộ phận	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
					ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Đúng chuyên ngành	Khác chuyên ngành
1		Chánh văn phòng	1	51	1			1
2		Phó chánh văn phòng	1	39	1			1
3	Hành chính	Trưởng bộ phận	1	40	1			1
4		Nhân viên lễ tân	3	35	1	2		3
5		Nhân viên tổng đài	2	38,5		2		2
6		Nhân viên tạp vụ	2	46		1		1
7		Nhân viên điện nước	2	48,5		2	2	
8		Nhân viên văn thư	5	36,6	3	2	4	1
9		Nhân viên thủ kho	1	47		1		1
10	Thư	Trưởng bộ phận						
11	ký đối ngoại	Chuyên viên	4	35	4			4
12	Thư	Trưởng bộ phận	1	36	1		1	
13	ký ISO	Chuyên viên ISO	2	33	2		2	
14	Bếp ăn	Bếp trưởng	1	40		1	1	
15		Cấp dưỡng	8	38,2		8	8	
16	Y tế	Chuyên viên (bác sĩ)	1	43	1		1	
17		Nhân viên y tế	1	25		1	1	
18	Bảo vệ	Trưởng bộ phận	1	54		1	1	
19		Nhân viên bảo vệ	9	44,8		9	1	8

20	Lái xe	Trưởng bộ phận	1	54		1		1
21		Nhân viên lái xe	8	44,6	1	7		8
Tổng số			55		16	39	22	33

2. Văn phòng Đảng đoàn thể

TT	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
				ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Đúng chuyên ngành	Khác chuyên ngành
1	Chánh văn phòng	1	57	1		1	
2	Phó chánh văn phòng	2	50,5	2		1	1
3	Chuyên viên	7	37,8	7		2	5
4	Nhân viên	2	28		2		2
Tổng cộng		12		10	2	4	8

3. Phòng Kế hoạch đầu tư

TT	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
				ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Đúng chuyên môn	Khác chuyên môn
1	Trưởng phòng	1	51	1		1	
2	Phó phòng	2	57,5	2		2	
3	Chuyên viên kế hoạch và đầu tư trang thiết bị	5	39,6	5		5	
4	Chuyên viên quản lý hợp đồng và bảo hiểm	3	32,5	3		2	1
5	Chuyên viên xây dựng cơ bản	4	39,3	3		3	1
Tổng số		15		15		13	2

4. Phòng Tài chính kế toán

TT	Bộ phận	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
					ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Đúng chuyên môn	Khác chuyên môn
1		Kế toán trưởng	1	52	1		1	
2		Phó phòng	2	45	2		2	
3		Chuyên viên trực thuộc phòng	2	24	2		2	
4	Thống kê	Trưởng bộ phận	1	40	1		1	
5		Chuyên viên thống kê	6	37,3	6		6	
6	Tài chính	Trưởng bộ phận	1	38	1		1	
7		Thủ quỹ	1	43	1		1	
8		Chuyên viên tài chính	5	36	5		5	
9	Kế toán quản trị	Trưởng bộ phận	1	40	1		1	
10		Chuyên viên	3	28,3	3		3	
11	Kế toán đầu tư	Trưởng bộ phận	1	39	1		1	
12		Chuyên viên	5	37,6	5		5	
13	Kế toán	Trưởng bộ phận	1	42	1		1	
14		Chuyên viên	3	38	3		1	2
15	Chế độ kiểm tra	Trưởng bộ phận	1	54	1		1	
16		Chuyên viên	3	32,5	3		3	
Tổng cộng			37		37		35	2

5. Phòng Tổ chức cán bộ

TT	Bộ phận	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
					ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Đúng chuyên môn	Khác chuyên môn
1		Trưởng phòng	1	54	1		1	

2		Phó phòng	1	38	1		1	
3		Chuyên viên thi đua khen thưởng	1	45		1		1
4		Chuyên viên quản lý hồ sơ	1	54		1		1
5		Chuyên viên theo dõi nội quy và kỷ luật lao động	1	32	1		1	
6	Lao động tiền lương	Trưởng bộ phận	1	32	1		1	
7		Chuyên viên	1	30	1		1	
8	Chế độ BHXH	Chuyên viên bảo hộ lao động	1	59		1		1
9		Chuyên viên BHXH	1	25	1			1
10	Đào tạo	Trưởng bộ phận	1	40	1		1	
11		Chuyên viên đào tạo	4	29,4	4		1	3
12	Trung tâm đào tạo và huấn luyện	Trưởng trung tâm	1	40	1		1	
13		Chuyên viên	4	32,6	4			4
Tổng cộng			19		16	3	8	11

6. Phòng Công nghệ thông tin

TT	Bộ phận	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
					ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Đúng chuyên môn	Khá chuyên môn
1		Trưởng phòng	1	35	1		1	

2		Phó phòng	1	35	1		1	
3	Phát triển hạ tầng	Chuyên viên	3	25	3		3	
4		Nhân viên	1	24		1	1	
5	Phát triển ứng dụng công nghệ	Chuyên viên	2	31,5	2		2	
Tổng cộng			8		7	1	8	0

7. Phòng Kỹ thuật công nghệ

TT	Bộ phận	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
					ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Theo đúng vị trí công việc	Khác vị trí công việc
1		Trưởng phòng	1	55	1		1	
2		Phó phòng	1	38	1		1	
3	An toàn	Trưởng bộ phận	1	35	1		1	
4	chất lượng	Chuyên viên ATCL	3	31	3		3	
5	Quản lý vật tư	Trưởng bộ phận	1	37	1			1
6		Chuyên viên QLVT	3	32	3		1	2
7	Kỹ thuật khai thác	Trưởng bộ phận	1	52	1		1	
8		Chuyên viên KTKT	4	36	4		4	
Tổng cộng			15		15	0	12	3

8. Phòng Tiếp thị và bán sản phẩm

TT	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
				ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Theo đúng vị trí công việc	Khác vị trí công việc
1	Trưởng phòng	1	45	1		1	
2	Phó phòng	1	40	1		1	
3	Chuyên viên Bán sản phẩm	6	27,5	6		6	
4	Chuyên viên Tiếp thị	5	32,6	5		5	
Tổng số		13		13	0	13	0

9. Phòng Cung ứng điều vận

TT	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
				ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Theo đúng vị trí công việc	Khác vị trí công việc
1	Trưởng phòng	1	46	1		1	
2	Phó phòng	1	39	1		1	
3	Chuyên viên Cung ứng	5	37,6	4	1	5	
4	Chuyên viên Điều vận	4	37,6	4		3	1
Tổng số		11		10	1	10	1

10. Phòng An ninh an toàn

TT	Chức danh/ vụ	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Trình độ		Chuyên ngành	
				ĐH và trên ĐH	Dưới ĐH	Theo đúng vị trí công việc	Khác vị trí công việc
1	Trưởng phòng	1	54	1		1	

2	Phó phòng	1	38	1			1
3	Chuyên viên Giám sát khai thác	8	32,5	7	1	1	7
4	Chuyên viên an ninh	3	42,6	1	2		3
5	Chuyên viên an toàn	3	43	3		3	
Tổng số		16		13	3	5	11

PHỤ LỤC 4

TRÌNH ĐỘ ĐÀO TẠO, ĐỘ TUỔI, THÂM NIÊN CÁC BỘ QUẢN LÝ TẠI CÁC ĐƠN VỊ THUỘC CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY CÔNG TY TNHH MTV XĂNG DẦU HÀNG KHÔNG VN

1. Văn phòng đối ngoại

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Chánh văn phòng	51	Cử nhân kế toán thương nghiệp	4
2	Phó chánh văn phòng	39	Cử nhân ngoại ngữ	3
3	Trưởng bộ phận hành chính	40	Cử nhân kinh tế	2
4	Trưởng bộ phận thư ký đối ngoại			
5	Trưởng bộ phận thư ký ISO	36	Cử nhân Sư phạm	3
6	Bếp trưởng	40	Trung cấp chế biến món ăn	10
7	Trưởng bộ phận y tế	43	Cử nhân Y khoa	12
8	Trưởng bộ phận bảo vệ	54	Sơ cấp	5
9	Trưởng bộ phận lái xe	54	Sơ cấp	7

2. Văn phòng Đảng đoàn thể

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Chánh văn phòng	57	Cử nhân học viên chính trị quân sự	9
2	Phó chánh văn phòng	51	Cử nhân học viên chính trị quân sự	6
3	Phó chánh văn phòng	49	Cử nhân học viên chính trị quân sự	3

3. Phòng Kế hoạch đầu tư

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Số năm kinh nghiệm
1	Trưởng phòng	51	Cử nhân kinh tế	9
2	Phó phòng	59	Thạc sĩ kinh tế	6
3	Phó phòng	56	Cử nhân kinh tế	7

4. Phòng Tài chính kế toán

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Kế toán trưởng	52	Cử nhân kế toán	10

2	Phó phòng	47	Cử nhân kinh tế	6
3	Phó phòng	43	Thạc sỹ kinh tế	8
4	Trưởng bộ phận thống kê	40	Cử nhân kinh tế	8
5	Trưởng bộ phận tài chính	38	Cử nhân kinh tế	3
6	Trưởng bộ phận kế toán quản trị	40	Cử nhân kinh tế	5
7	Trưởng bộ phận kế toán đầu tư	39	Cử nhân kinh tế	7
8	Trưởng bộ phận kế toán	39	Cử nhân kinh tế	3
9	Trưởng bộ phận chế độ kiểm tra	54	Cử nhân kinh tế	5

5. Phòng Tổ chức cán bộ

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Trưởng phòng	54	Cử nhân Quản trị nhân lực, cử nhân Tiếng anh	8
2	Phó phòng	38	Cử nhân Quản trị nhân lực	5
3	Trưởng bộ phận lao động tiền lương	32	Cử nhân kinh tế	2
4	Trưởng bộ phận chế độ BHXH	59	Cử nhân kinh tế	6
5	Trưởng bộ phận đào tạo	40	Cử nhân Sư phạm	4
6	Trưởng trung tâm huấn luyện & đào tạo	40	Cử nhân Sư phạm	6

6. Phòng Công nghệ thông tin

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Trưởng phòng	35	Kỹ sư điện tử viễn thông	2
2	Phó phòng	35	Kỹ sư kỹ thuật điện, điện tử	1

7. Phòng Kỹ thuật công nghệ

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Trưởng phòng	55	Cử nhân ĐH học Quân sự Uliannopxco	8
2	Phó phòng	38	Thạc sỹ Quản trị kinh doanh	1
3	Trưởng bộ phận an toàn chất lượng	35	Kỹ sư kinh tế cơ khí	4
4	Trưởng bộ phận quản lý vật tư	37	Thạc sỹ kinh tế	1

5	Trưởng bộ phận kỹ thuật khai thác	52	Kỹ sư cơ khí và chế tạo máy đầu khí	6
---	-----------------------------------	----	-------------------------------------	---

8. Phòng Tiếp thị và bán sản phẩm

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Trưởng phòng	45	Cử nhân kinh tế	1
2	Phó phòng	40	Cử nhân kinh tế	1

9. Phòng Cung ứng điều vận

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Trưởng phòng	46	Cử nhân kinh tế	5
2	Phó phòng	39	Cử nhân kinh tế	4

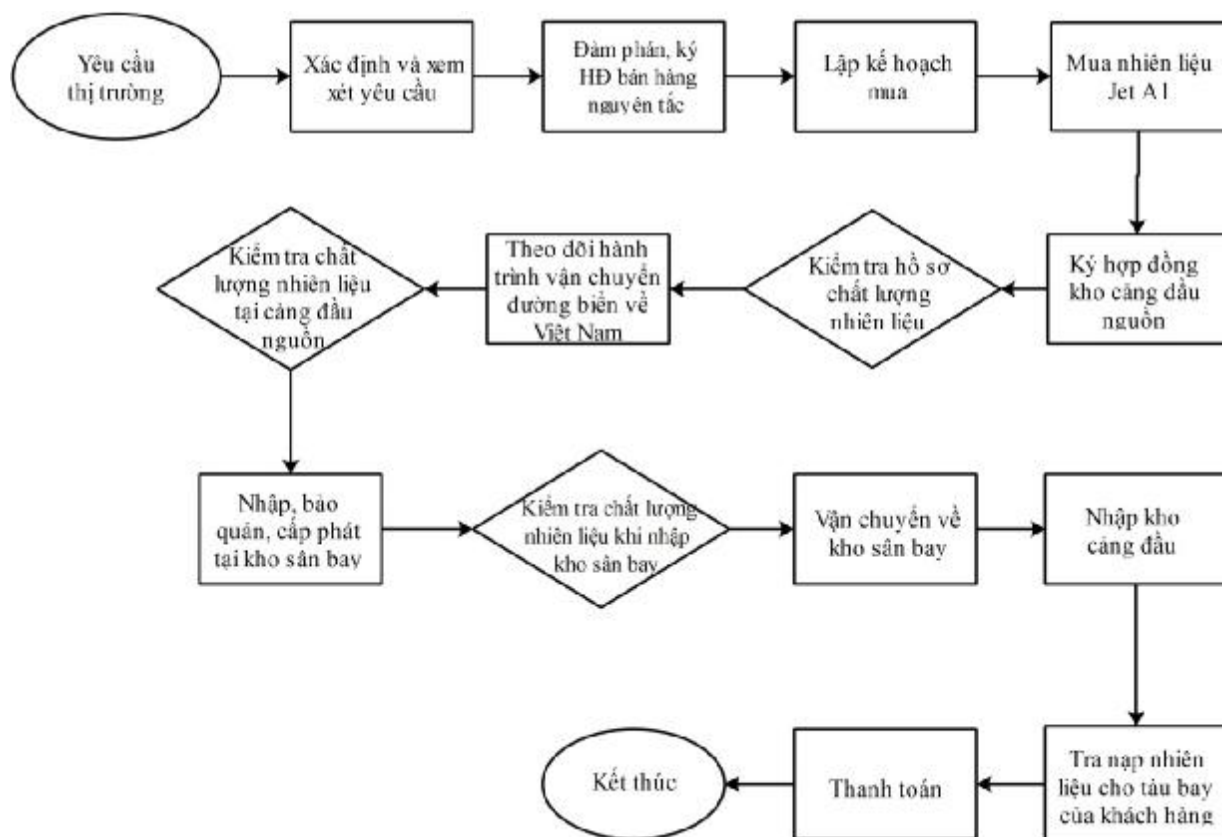
10. Phòng An ninh an toàn

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Trưởng phòng	54	Cử nhân đại học An ninh	6
2	Phó phòng	38	Cử nhân tin học	2

11. Các Xí nghiệp và đơn vị thành viên

STT	Vị trí	Tuổi	Trình độ đào tạo	Thâm niên
1	Giám đốc XN XDHK miền Bắc	47	Cử nhân kinh tế; Kỹ sư tàu biển, cử nhân ngoại ngữ	1
2	Giám đốc XN XDHK miền Trung	50	Cử nhân kinh tế; Cử nhân luật	3
3	Giám đốc XN XDHK miền Nam	40	Thạc sĩ kinh tế	6
4	Giám đốc XN Vận tải XDHK	56	Cử nhân Quản lý hành chính	6
5	Giám đốc XN TMDK miền Nam	51	Cử nhân kinh tế	8
6	Giám đốc chi nhánh Công ty khu vực Bắc miền Trung	59	Cử nhân Quản lý hành chính	8
7	Trưởng VP đại diện tp.HCM	48	Cử nhân kinh tế	3

PHỤ LỤC 5
QUY TRÌNH KINH DOANH NHIÊN LIỆU JET A1 TẠI CÔNG
TY TNHH MTV XĂNG DẦU HÀNG KHÔNG VIỆT NAM



PHỤ LỤC 6



PHIẾU KHẢO SÁT

Đánh giá cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV

Xăng dầu Hàng không Việt Nam

Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của anh/chị cho điều tra đánh giá thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy thuộc đề tài nghiên cứu: “*Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam*”.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh/chị

I. NỘI DUNG KHẢO SÁT

II. KHẢO SÁT

Trong phần này chúng tôi muốn hỏi về thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty. Mỗi câu hỏi có một số phương án trả lời, xin mời anh/chị chọn **một** câu trả lời phù hợp nhất với thực trạng hiện tại của đơn vị mà anh/chị đang công tác và đánh dấu (●) vào trước câu trả lời:

- | | |
|---|---|
| 1. Đơn vị anh/chị đã có <u>văn bản</u> quy định <i>chức năng, nhiệm vụ</i> của đơn vị mình ? | 2. Hệ thống văn bản quy định chức năng nhiệm vụ của đơn vị anh/chị đã được xây dựng phù hợp thực tế ? |
| ● Có | ● Đồng ý |
| ● Không (nếu không, anh/chị không phải trả lời câu số 2 và 3) | ● Không đồng ý |
| | ● Không có ý kiến |
| 3. Chức năng, nhiệm vụ của đơn vị anh/chị không chồng chéo với chức năng nhiệm vụ của các đơn vị khác | 4. Việc phân cấp thẩm quyền giữa các cấp trong Công ty hiện nay đã cụ thể, rõ ràng, không chồng chéo |

- ☐ Đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Không có ý kiến

5. Đơn vị anh/chị có *mô tả công việc* cho các vị trí chức danh công việc bằng văn bản không ?

- ☐ 0 – 20% số chức danh công việc
- ☐ 20 – 50% số chức danh công việc
- ☐ Hơn 50% số chức danh công việc
- ☐ Không có văn bản mô tả công việc

7. *Số lượng* nhân sự tại đơn vị anh/chị đã phù hợp, đảm bảo hoàn thành tốt công việc

- ☐ Đúng
- ☐ Không đúng
- ☐ Không có ý kiến

9. Anh/chị có hiểu và nắm vững các giá trị cốt lõi của Công ty được quy định trong Quy ước Văn hóa Vinapco hay không ?

- ☐ Có
- ☐ Không

11. Số lượng cán bộ quản lý tại đơn vị phù hợp với yêu cầu công việc

- ☐ Đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Không có ý kiến

6. Đơn vị anh/chị có xây dựng *định biên nhân sự* cho từng vị trí chức danh công việc bằng văn bản không?

- ☐ Có
- ☐ Không

8. Anh/chị luôn cần bao nhiêu thời gian làm việc tại Công ty để hoàn thành hết các công việc được giao ?

- ☐ 10 – 30% thời gian
- ☐ 30 – 50% thời gian
- ☐ 50 – 70% thời gian
- ☐ 70 – 90% thời gian
- ☐ Trên 90% thời gian
- ☐ Không thể hoàn thành hết vì khối lượng công việc quá lớn

10. Hệ thống công nghệ thông tin của Công ty:

- ☐ Có đủ thông tin, cập nhật, dễ tiếp cận.
- ☐ Có, nhưng thông tin chưa đầy đủ, hoặc đầy đủ thông tin nhưng khó tiếp cận
- ☐ Không có

12. Anh/chị luôn được những chỉ dẫn đầy đủ trong công việc từ cấp trên khi

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Đúng | ☐ Cần |
| ☐ Không đúng | ☐ Đúng |
| ☐ Không có ý kiến | ☐ Không đúng |
| | ☐ Không có ý kiến |

Đối với các câu sau, xin mời anh/chị lựa chọn **câu trả lời phù hợp nhất** với thực trạng hiện nay tại đơn vị anh/chị và đánh dấu (**Ü**) vào trước câu trả lời đó (Có thể lựa chọn nhiều phương án)

1. Cấp trên của anh/chị thường giao nhiệm vụ cho nhân viên căn cứ vào:

- ☐ Mô tả công việc của vị trí chức danh nhân viên đảm nhiệm
- ☐ Nhu cầu của đơn vị và đánh giá năng lực của từng nhân viên
- ☐ Quan điểm của lãnh đạo
- ☐ Thâm niên công tác và số năm cống hiến cho Công ty
- ☐ Khác:
-

2. Số lượng nhân sự tại đơn vị được quyết định căn cứ vào:

- ☐ Đánh giá nhu cầu nhân lực của đơn vị
- ☐ Quan điểm của lãnh đạo
- ☐ So sánh với số lượng nhân sự các đơn vị khác
- ☐ Khác:
-

II. THÔNG TIN CÁ NHÂN NGƯỜI TRẢ LỜI

Xin anh / chị cho biết một số thông tin:

- | | | | | | |
|-------------------|---|-------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. Chức danh/ vụ: | | | | | |
| 2. Giới tính: | ☐ Nam | | | | ☐ Nữ |
| 3. Tuổi | ☐ dưới 30 | ☐ 30 - 40 | ☐ 40- 50 | ☐ 50 - 60 | ☐ trên 60 |
| 4. Trình độ | ☐ Trên Đại học | ☐ Đại học | ☐ Cao đẳng | | |
| | ☐ Trung cấp, công nhân kỹ thuật | ☐ Sơ cấp | ☐ Chưa có bằng cấp, khác | | |

5. Đơn vị công tác

6. Số điện thoại:

7. Họ và tên:

(chỉ liên hệ trong trường hợp cần làm rõ ý kiến trong phiếu khảo sát)

Xin chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp của anh/chị !