

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI



LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

**HOÀN THIỆN CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC CỦA
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN
QUẢN LÝ TÀI SẢN
CỦA CÁC TỔ CHỨC TÍN DỤNG VIỆT NAM**

Người hướng dẫn khoa học: TS.HOÀNG THANH TÙNG

Học viên thực hiện: LÊ THỊ BÍCH HỢI

Mã số học viên: QT07036

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan đề tài Luận văn “*Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam*” là công trình nghiên cứu độc lập của tác giả dưới sự hướng dẫn của thầy giáo TS. Hoàng Thanh Tùng, chưa được công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu nào.

Các tài liệu, số liệu mà tác giả sử dụng có nguồn trích dẫn hợp lý, không vi phạm quy định pháp luật.

Tác giả xin cam đoan những điều trên là đúng sự thật, chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Lê Thị Bích Hợp

LỜI CẢM ƠN

Luận văn được thực hiện dưới sự hướng dẫn của thầy giáo TS. Hoàng Thanh Tùng. Tác giả xin trân trọng cảm ơn Thầy đã rất nhiệt tình chỉ bảo, hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi để tác giả có thể hoàn thiện luận văn này.

Tác giả cũng xin chân thành cảm ơn các thầy, cô giáo khoa Quản lý nguồn nhân lực và khoa Sau đại học – Đại học Lao động - Xã hội, Ban lãnh đạo cùng các đồng nghiệp tại Công ty Quản lý tài sản đã tạo điều kiện, giúp đỡ, nhiệt tình cung cấp thông tin để tác giả hoàn thành được Luận văn này.

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

Một lần nữa tác giả xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
LỜI CẢM ƠN.....	II
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	VI
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU.....	VII
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	6
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	8
7. Kết cấu của luận văn	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC	
DOANH NGHIỆP	9
1.1. Một số khái niệm cơ bản	9
1.1.1. Tổ chức, doanh nghiệp	9
1.1.2. Các loại hình doanh nghiệp	13
1.1.3. Tổ chức bộ máy.....	16
1.1.4. Bộ máy tổ chức.....	17
1.1.5. Cơ cấu bộ máy tổ chức	17
1.1.6. Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức	19
1.2. Nguyên tắc, yêu cầu và mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp	
.....	20
1.2.1. Nguyên tắc và yêu cầu đối với cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp..	20
1.2.2. Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp.....	24
1.3. Nội dung hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp.....	29
1.3.1. Xác định mục đích và nhiệm vụ tổ chức bộ máy.....	29

1.3.2. Lựa chọn mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức	30
1.3.3. Xác định chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận.....	31
1.3.4. Xây dựng cơ chế quản lý, phối hợp giữa các bộ phận.....	31
1.3.5. Bố trí cơ cấu nhân sự	32
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy tổ chức	33
1.4.1. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	33
1.4.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp	34
1.5. Kinh nghiệm hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam	37
1.5.1. Kinh nghiệm hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức tại một số doanh nghiệp	37
1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam.....	40
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ TÀI SẢN CỦA CÁC TỔ CHỨC TÍN DỤNG VIỆT NAM.....	43
2.1. Giới thiệu chung về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam	43
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	43
2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh	45
2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực	47
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh từ 2013 -2018	49
2.2. Thực trạng cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam.....	53
2.2.1. Mục đích và nhiệm vụ đối với bộ máy tổ chức	53
2.2.2. Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức hiện hành.....	55
2.2.3. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong bộ máy tổ chức.....	56

2.2.4. Cơ chế phối hợp giữa các bộ phận	65
2.2.5. Cơ cấu nhân sự	68
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam	72
2.3.1. Các nhân tố từ môi trường bên ngoài công ty	72
2.3.2. Các nhân tố từ môi trường bên trong công ty.....	77
2.4. Đánh giá chung về thực trạng cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC... 80	80
2.4.1. Những kết quả đạt được.....	80
2.4.2. Những tồn tại hạn chế và nguyên nhân	83
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ TÀI SẢN CỦA CÁC TỔ CHỨC TÍN DỤNG VIỆT NAM ... 87	87
3.1. Yêu cầu đặt ra đòi hỏi phải hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam	87
3.2. Các giải pháp hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam.....	89
3.2.1. Đề xuất mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức từ năm 2019	89
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện cơ chế phối hợp hoạt động	93
3.2.3. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	94
3.2.4. Giải pháp tăng cường năng lực tài chính.....	102
3.2.5. Giải pháp tăng cường cơ sở vật chất	104
3.3. Khuyến nghị.....	105
KẾT LUẬN.....	107
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	109
PHỤ LỤC.....	113

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Ban 1	Ban Mua và quản lý nợ của các Tổ chức tín dụng Nhà nước
Ban 2	Ban Mua và quản lý nợ của các Tổ chức tín dụng Cổ phần
Ban 3	Ban Bán và xử lý nợ
Công ty/ Công ty Quản lý tài sản	Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam
CP	Cổ phần
HĐTV	Hội đồng thành viên
MTV	Một thành viên
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NXB	Nhà xuất bản
NN	Nhà nước
Nghị định 53	Nghị định số 53/2013/NĐ-CP của Chính phủ về việc thành lập, tổ chức, hoạt động của Công ty quản lý tài sản
Nghị quyết 42	Nghị quyết số 42/2017/QH 14 của Quốc Hội về thí điểm xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng
TCTD	Tổ chức tín dụng
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TPĐB	Trái phiếu đặc biệt
TSĐB	Tài sản đảm bảo
VAMC	Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Sơ đồ, biểu đồ

Sơ đồ 1.1: Mô hình cơ cấu trực tuyến.....	24
Sơ đồ 1.2: Mô hình cơ cấu chức năng.....	25
Sơ đồ 1.3: Mô hình cơ cấu trực tuyến – chức năng.....	26
Sơ đồ 1.4: Mô hình cơ cấu trực tuyến – tham mưu	27
Sơ đồ 1.5: Mô hình cơ cấu ma trận.....	28
Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức hiện tại của VAMC.....	55
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu nhân sự theo kinh nghiệm công tác đến 31/12/2018	70
Sơ đồ 3.1: Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất từ năm 2019	90

Bảng

Bảng 2.1: Tình hình tăng giảm lao động từ 2013 đến 2018	47
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ từ 2013 đến 2018	48
Bảng 2.3: Các chỉ tiêu mua nợ bằng TPĐB từ 2013 đến 2018	49
Bảng 2.4: Kết quả xử lý nợ từ năm 2013 đến 2018.....	51
Bảng 2.5: Kết quả hoạt động tài chính từ năm 2013 đến 2018.....	52
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát các ý kiến về vai trò hoạt động của VAMC.....	54
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về mô hình cơ cấu tổ chức của VAMC.....	64
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về các quy định nội bộ của VAMC.....	67
Bảng 2.9: Cơ cấu nhân sự các đơn vị đến 31/12/2018	69
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về chất lượng nguồn nhân lực của VAMC.....	71
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất của VAMC.....	79
Bảng 3.1: Cơ cấu nhân sự dự kiến đến 2021.....	97
Bảng 3.2: Các chương trình đào tạo cần thực hiện đến 2021	99

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Dưới tác động của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu giai đoạn 2007-2009, cùng với những yếu kém nội tại tích tụ qua nhiều năm, từ năm 2010 nền kinh tế Việt Nam bắt đầu suy giảm, kinh tế vĩ mô xuất hiện nhiều yếu tố bất ổn, tỷ lệ lạm phát tăng cao kèm theo tốc độ tăng trưởng kinh tế giảm xuống mức thấp. Hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn kéo theo tỷ lệ nợ xấu tại các tổ chức tín dụng có chiều hướng diễn biến phức tạp, đặc biệt trong giai đoạn 2010-2012, có thời điểm nợ xấu trong toàn hệ thống lên đến 9% trong năm 2013. Vì vậy, quyết tâm của Chính phủ và ngành ngân hàng là phải đưa nợ xấu về mức 3%. Trước tình hình đó, Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đã xây dựng, trình Bộ Chính trị, Chính phủ chấp thuận và được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Xử lý nợ xấu của hệ thống các tổ chức tín dụng” và Đề án “Thành lập Công ty Quản lý tài sản của các TCTD Việt Nam” tại Quyết định số 843/QĐ-TTg ngày 31/05/2013.

Căn cứ Nghị định số 53/2013/NĐ-CP ngày 18/5/2013 của Chính phủ về thành lập, tổ chức và hoạt động của Công ty Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam và Quyết định số 843/QĐ-TTg ngày 31/5/2013 của Thủ tướng Chính phủ, Thống đốc NHNN đã ban hành Quyết định số 1459/QĐ-NHNN ngày 27/6/2013 về việc thành lập Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam (Sau đây gọi tắt là VAMC) với tư cách công cụ đặc biệt của Nhà nước nhằm góp phần xử lý nhanh nợ xấu, lành mạnh hóa tài chính, giảm thiểu rủi ro cho các tổ chức tín dụng, doanh nghiệp và thúc đẩy tăng trưởng tín dụng hợp lý cho nền kinh tế

Sau 5 năm đi vào hoạt động, với số vốn 500 tỷ đồng, bước đầu VAMC mới tập trung thực hiện một số chức năng, nhiệm vụ được giao như: Mua nợ xấu của các tổ chức tín dụng bằng trái phiếu đặc biệt; Thu hồi nợ, đòi

nợ và xử lý, bán nợ, tài sản bảo đảm; Cơ cấu lại khoản nợ, điều chỉnh điều kiện trả nợ và đã đạt được những kết quả nhất định đặc biệt là giảm tỷ lệ nợ xấu toàn ngành về dưới 3%, đây là một trong những thành tích đáng kể mà VAMC đã đạt được cho ngành ngân hàng. Trong giai đoạn tiếp theo, VAMC có cơ hội rất lớn để khẳng định, nâng cao vai trò, vị thế theo định hướng của Đảng, Quốc hội, Chính Phủ và Ngân hàng nhà nước theo hai hướng như sau:

- Hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận với vai trò là công cụ đặc biệt của Nhà nước trong xử lý nợ xấu và đảm bảo sự phát triển an toàn, bền vững của hệ thống các tổ chức tín dụng (tỷ lệ nợ xấu toàn hệ thống đảm bảo dưới 3% tổng dư nợ).

- Hoạt động với vai trò là trung tâm thúc đẩy sự phát triển của thị trường mua bán nợ: VAMC kinh doanh dịch vụ mua, bán nợ, tài sản đảm bảo; tư vấn, môi giới mua, bán nợ; kinh doanh dịch vụ sàn giao dịch nợ; đầu tư tài chính, góp vốn mua cổ phần; đầu tư, nâng cấp, khai thác sử dụng tài sản đảm bảo đã được VAMC thu nợ...

Để đạt được những mục tiêu trong thời gian tới theo định hướng trên, đáp ứng được đòi hỏi cần phải thay đổi từ bên trong nội tại và khẳng định được vị thế, vai trò, nâng cao năng lực cạnh tranh của VAMC trên thị trường, bên cạnh những giải pháp như: (i) Hoàn thiện cơ chế, chính sách; (ii) Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, thực hiện mua bán nợ theo giá trị thị trường, tạo lập thị trường mua bán nợ; (iii) Nâng cao năng lực về tài chính, vốn; thì giải pháp Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC được cho là một trong những giải pháp quan trọng cần phải thực hiện ngay, mang tính quyết định đến sự phát triển của VAMC trong tương lai.

Xuất phát từ thực tế trên, qua quá trình học tập nghiên cứu tại trường và là người trực tiếp làm việc tại doanh nghiệp, tác giả chọn nghiên cứu đề tài *“Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam”* làm đề tài

ngiên cứu luận văn. Với mong muốn trước hết là hệ thống hóa những kiến thức về quản trị nhân lực, trau dồi và nâng cao năng lực chuyên môn của bản thân, đồng thời hy vọng kết quả nghiên cứu của mình sẽ là một tài liệu hữu ích có thể góp phần giúp Công ty trong việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong tương lai.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1. Nghiên cứu trên thế giới

- Tác giả Michael Hammer và James Champy trong cuốn “*Tái lập công ty*” đã đề cập đến hoạt động tái lập công ty đưa ra một quan điểm về thiết kế lại quá trình. Có nghĩa là khi thay đổi quá trình quản trị truyền thống bằng cách tiếp cận quản trị theo quá trình, thay đổi quá trình kinh doanh thì một cơ cấu tổ chức mới ra đời. Cơ cấu tổ chức mới doanh nghiệp không phải là cái gì bất biến. Ngược lại nó là một hiện tượng phức tạp [28].

- Tác giả Jay W.Lorsch - tiến sỹ về quản lý công thương nghiệp của Trường Đại học Harvard, tập trung trong lĩnh vực nghiên cứu và thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Trong cuốn sách “*Thiết kế cơ cấu tổ chức*” (1970) , Jay W. Lorsch đã đi sâu nghiên cứu lý luận quản lý cổ điển và hiện đại về cơ cấu tổ chức. Theo quan điểm hiện đại, Jay W. Lorsch cho rằng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là vấn đề quan trọng có liên quan đến thành công của doanh nghiệp. Jay W. Lorsch trình bày những yếu tố chủ yếu cấu thành cơ cấu tổ chức của những doanh nghiệp thành công. Tuy nhiên, trong các nghiên cứu, Jay W. Lorsch chưa đề ra được một đường lối hữu hiệu, hoàn chỉnh để giải quyết vấn đề cơ cấu tổ chức doanh nghiệp một cách có hệ thống [31].

- Tác giả Gregory Kesler và Amy Kates trong cuốn “*Thiết kế cơ cấu tổ chức sử dụng mô hình sao để giải quyết năm trở ngại điển hình của quá trình thiết kế*” đã dựa trên những nghiên cứu mới về cơ cấu tổ chức bộ máy từ đó đưa ra những phương pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức trong bối cảnh các

doanh nghiệp hoạt động đang ngày càng chịu sức ép và sự ảnh hưởng trong môi trường toàn cầu hóa [30].

2.2. Nghiên cứu ở Việt Nam

- Luận án tiến sỹ “*Đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử tại Việt nam*”, 2011 của tác giả Vũ Thị Minh Hiền đã đề cập đến những vấn đề lý luận cơ bản về tổ chức quản trị doanh nghiệp; khái niệm và yêu cầu của tổ chức quản trị doanh nghiệp; Nhân tố ảnh hưởng, nguyên tắc và tiêu chí đánh giá tổ chức quản trị; nội dung tổ chức quản trị; các mô hình tổ chức quản trị cũng như so sánh sự khác biệt giữa mô hình tổ chức cổ điển và mô hình hiện đại. Tác giả cũng nghiên cứu kinh nghiệm đổi mới tổ chức quản trị của các doanh nghiệp nước ngoài và bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam đặc biệt trong các doanh nghiệp ứng dụng thương mại điện tử. Tác giả khẳng định xu hướng tất yếu của sự phát triển thương mại điện tử và mối quan hệ tương hỗ của nó với sự thay đổi tổ chức quản trị trong các doanh nghiệp [17].

- Luận án tiến sỹ “*Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp dệt may của Tập đoàn dệt may Việt Nam*”, 2013 của tác giả Ngô Thị Việt Nga đã đề cập đến cơ sở lý luận tái cơ cấu doanh nghiệp; các quan điểm về tái cơ cấu doanh nghiệp hiện nay trên thế giới và Việt nam; tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp; cơ sở để tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp; tái cơ cấu quá trình kinh doanh; sự cần thiết tái cơ cấu quá trình kinh doanh; kinh nghiệm tái cơ cấu một số doanh nghiệp trên thế giới và một số doanh nghiệp Việt Nam từ đó rút ra bài học kinh nghiệm đồng thời đưa ra định hướng, giải pháp và các kiến nghị thúc đẩy quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp may của Tập đoàn dệt may Việt nam [19].

Luận văn thạc sỹ “*Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam*” 2016 của tác giả Lê Đức Bình đã đề cập đến cơ sở lý luận chung về cơ cấu tổ chức bộ máy; những nội dung,

yêu cầu, quá trình hoàn thiện đối với cơ cấu tổ chức bộ máy; đánh giá thực trạng từ đó đưa ra phương hướng và giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam [2].

Nhìn chung, các nghiên cứu ở trong và ngoài nước đã khẳng định tầm quan trọng của cơ cấu bộ máy tổ chức trong sự tồn tại và phát triển của một tổ chức cũng như doanh nghiệp. Quá trình hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức hay tái cơ cấu bộ máy tổ chức không chỉ gắn với việc thiết kế lại tổ chức một cách đơn thuần mà còn phải gắn với yếu tố quản lý các bộ phận trong nội bộ tổ chức, doanh nghiệp đó. Nhiều doanh nghiệp đã tiến hành thay đổi, hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức cho phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh mới, tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng thành công. Do vậy, việc nghiên cứu để hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức là cần thiết và thường xuyên đối với mỗi doanh nghiệp.

Có thể nói, cơ sở khoa học về cơ cấu bộ máy tổ chức đã có một hệ thống lý luận phong phú và tương đối đầy đủ, tuy nhiên, trên các giác độ nghiên cứu khác nhau, mỗi tác giả đều có cách tiếp cận, phương pháp nghiên cứu và đưa ra những giải pháp, ứng dụng mang tính đặc thù phù hợp với từng loại hình doanh nghiệp và mục tiêu nghiên cứu của mình. Công ty Quản lý tài sản là một doanh nghiệp mới thành lập từ 2013, hoạt động mang tính chất đặc thù trong lĩnh vực mua, bán nợ xấu của các TCTD. Cho đến nay, chưa có công trình nghiên cứu nào về vấn đề hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Quản lý tài sản – một trong những vấn đề được cho là cần thiết khi Công ty đang nghiên cứu dần chuyển hướng sang các lĩnh vực hoạt động mới.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Trên cơ sở phân tích lý luận, đánh giá được thực trạng và yêu cầu đổi mới cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các

Tổ chức tín dụng Việt nam, từ đó đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức phù hợp với định hướng phát triển của Công ty.

3.2.Nhiệm vụ nghiên cứu:

Để giải quyết các vấn đề mà mục tiêu nghiên cứu đặt ra, luận văn đề ra một số nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

- Nghiên cứu hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về cơ cấu bộ máy tổ chức trong tổ chức nói chung và trong doanh nghiệp nói riêng.

- Thu thập, nghiên cứu các tài liệu có liên quan; đánh giá thực trạng mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức hiện nay và phân tích các yêu cầu đổi mới, hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức phù hợp với định hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Cơ cấu bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.

4.2.Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi không gian: Cơ cấu bộ máy tổ chức hiện tại của Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam– Địa chỉ tại 22 Hàng Vôi, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Phạm vi thời gian: Số liệu phục vụ nghiên cứu trong khoảng thời gian từ 2013 đến 2018

5.Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp luận: Vận dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

- Phương pháp nghiên cứu cụ thể:

(i) Phương pháp thống kê: Tác giả thu thập các số liệu thứ cấp như các văn bản Luật, văn bản quy phạm pháp luật điều chỉnh trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động của công ty; Điều lệ công ty; Báo cáo hàng năm của Ban Hành chính – Nhân sự, các Ban nghiệp vụ, Công ty quản lý tài sản để thống kê dữ liệu phục vụ cho phân tích, đánh giá.

(ii) Phương pháp so sánh:

Tác giả sử dụng phương pháp này để so sánh số liệu giữa các kỳ hoạt động, so sánh các mô hình của các công ty có cùng chức năng nhiệm vụ... để thấy được sự khác biệt qua các giai đoạn, từ đó minh chứng cho các vấn đề nghiên cứu.

(iii) Phương pháp điều tra, khảo sát:

Để có cơ sở đề xuất những giải pháp hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC, tác giả đã xây dựng Phiếu khảo sát đánh giá về cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Quản lý tài sản (VAMC) với 21 câu hỏi cho 5 nhóm vấn đề, gồm: (i) Vai trò hoạt động của VAMC; (ii) Mô hình cơ cấu tổ chức; (iii) Quy định nội bộ; (iv) Chất lượng nguồn nhân lực và (v) Cơ sở vật chất.

Tổng số phiếu phát ra 119 phiếu (trương ứng với 119 người được hỏi bao gồm cả người quản lý và người lao động hiện đang công tác tại VAMC), số phiếu nhận về là 102 phiếu trong đó có 4 phiếu không hợp lệ do trả lời thiếu thông tin; 98 phiếu hợp lệ được sử dụng để tổng hợp, phân tích. Tác giả sử dụng phần mềm Excel để thống kê và xử lý các thông tin, số liệu thu thập được, từ đó so sánh, phân tích minh chứng và giải quyết các vấn đề đặt ra.

(iv) Phương pháp tổng hợp, phân tích:

Trên cơ sở các số liệu sơ cấp và thứ cấp thu thập được, tác giả tiến hành tổng hợp, phân tích để minh chứng cho những vấn đề, nội dung nghiên cứu.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Về mặt lý luận: Góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn cơ cấu bộ máy tổ chức trong một tổ chức nói chung và trong một doanh nghiệp nói riêng.

Về mặt thực tiễn:

- Đánh giá được thực trạng cơ cấu bộ máy tổ chức hiện nay của Công ty Quản lý tài sản, làm rõ những ưu, nhược điểm của mô hình Công ty đang áp dụng.

- Phân tích được các yêu cầu đổi mới phát triển của công ty có ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy tổ chức.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức và xây dựng mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức mới phù hợp với định hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các Tổ chức tín dụng Việt nam trong thời gian tới.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, luận văn được chia làm 3 chương

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

Chương 2: Thực trạng cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Tổ chức, doanh nghiệp

1.1.1.1. Tổ chức

Có nhiều cách tiếp cận khái niệm “Tổ chức” khác nhau như:

- Theo triết học thì tổ chức là thuộc tính của sự vật, sự vật luôn tồn tại dưới dạng tổ chức nhất định. Hiểu một cách rộng ra thì tổ chức là cơ cấu tồn tại của sự vật. Sự vật không thể tồn tại mà không có một hình thức liên kết nhất định các yếu tố thuộc nội dung. Vì vậy, tổ chức là thuộc tính của bản thân các sự vật.

- Theo lý thuyết quản trị công thì tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức. Quản trị công nhấn mạnh đến hai yếu tố là chủ thể và nguyên tắc hoạt động của tổ chức là sự kết hợp có ý thức của các chủ thể khi đề cập đến khái niệm tổ chức [29].

- Khoa học luật dân sự gọi tổ chức là pháp nhân để phân biệt với thể nhân (con người) là các chủ thể của quan hệ pháp luật. Theo quy định tại Điều 74 Bộ luật Dân sự 2015 thì:

Một tổ chức được công nhận là pháp nhân khi có đủ các điều kiện sau: được thành lập theo quy định của Bộ luật này, luật khác có liên quan; có cơ cấu tổ chức theo quy định tại điều 83 của Bộ luật này; có tài sản độc lập với cá nhân, pháp nhân khác và tự chịu trách nhiệm bằng tài sản của mình; nhân danh mình tham gia quan hệ pháp luật một cách độc lập [24, điều 74]. Cách tiếp cận này nhấn mạnh đến các điều kiện thành lập tổ chức và các yêu cầu đảm bảo hoạt động của tổ chức.

- Trong cuốn Sổ tay nghiệp vụ cán bộ làm công tác tổ chức nhà nước có đưa ra định nghĩa: “Tổ chức là một đơn vị xã hội, được điều phối một cách

có ý thức, có phạm vi tương đối rõ ràng, hoạt động nhằm đạt được một hoặc nhiều mục tiêu chung (của tổ chức)” [1, tr8]. Quan niệm của những người làm công tác tổ chức nhà nước có nhiều điểm tương đồng với khoa học quản lý, luật học trong đó nhấn mạnh tới mục tiêu chung, nguyên tắc hoạt động của tổ chức (điều phối một cách có ý thức). Tuy nhiên, có một điểm mới quan trọng trong cách tiếp cận này về tổ chức là đề cập đến phạm vi của tổ chức, mỗi tổ chức có phạm vi hoạt động khác nhau phụ thuộc vào các yếu tố chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền, cơ cấu, nguồn lực của tổ chức đó. Các yếu tố này là những điều kiện của tổ chức.

Mặc dù có các cách tư duy, tiếp cận khác nhau, nhưng có một số điểm chung căn bản khi tìm hiểu khái niệm của “Tổ chức” như sau:

- Tổ chức là của con người trong xã hội gắn với một hình thái kinh tế - xã hội và một kiểu nhà nước;
- Con người trong tổ chức gắn kết với nhau bởi những mục đích xác định và hành động để đạt đến mục tiêu chung;
- Có phạm vi, chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền và cơ cấu xác định;
- Được hình thành và hoạt động theo những nguyên tắc nhất định phù hợp với quy định pháp luật.

Và tựu trung lại, ta có thể đưa ra một khái niệm về Tổ chức theo nghĩa là một danh từ: Đó là một đơn vị tập hợp của con người trong xã hội được sắp xếp và liên kết theo một cơ cấu nhất định; có phạm vi, chức năng, nhiệm vụ, hoạt động theo những nguyên tắc nhất định phù hợp với quy định pháp luật nhằm đạt được những mục tiêu chung đã đề ra.

TS Vũ Hồng Phong khi đề cập đến Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công có đưa ra khái niệm tổ chức theo nghĩa là một động từ: “Tổ chức là việc sắp xếp, bố trí và liên kết các yếu tố rời rạc/ riêng rẽ thành một chính thể, có cấu tạo, cấu trúc và cùng phản ánh hoặc thực hiện một chức năng chung nhất định” [24].

Tổ chức được hiểu là một quá trình sắp xếp, bố trí công việc, nguồn lực trong tổ chức sao cho các nguồn lực phát huy được hiệu quả tối đa để đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Công tác tổ chức gồm hai nội dung cơ bản: (i) Tổ chức cơ cấu: Tổ chức cơ cấu quản lý (chủ thể quản lý) và tổ chức cơ cấu sản xuất – kinh doanh (đối tượng bị quản lý) (ii) Tổ chức quá trình: Tổ chức quá trình quản trị và tổ chức quá trình sản xuất – kinh doanh.

Trong doanh nghiệp, tổ chức bao gồm việc xây dựng bộ máy quản lý doanh nghiệp như bao nhiêu cấp quản lý, bao nhiêu phòng ban, phân công chức năng nhiệm vụ cho các phòng ban cũng như mỗi cá nhân, xác định biên chế cho từng bộ phận, bao gồm cả việc tuyển chọn, bố trí những người đảm nhận các chức vụ....; xây dựng hệ thống sản xuất và kinh doanh bao gồm việc xây dựng các bộ phận sản xuất, kinh doanh, phân công chức năng, nhiệm vụ cho nó; và xây dựng, thiết lập cơ chế hoạt động của các bộ phận có liên quan trong doanh nghiệp để vận hành đạt được mục tiêu đề ra.

1.1.1.2. Doanh nghiệp

Trong thực tế có nhiều khái niệm hay định nghĩa khác nhau về doanh nghiệp, tùy thuộc vào những cách nhìn khác nhau về vai trò, vị trí hay chức năng của một doanh nghiệp trong xã hội. Xét trên góc độ quản lý về mặt nhà nước và đặc điểm hoạt động, doanh nghiệp có thể được định nghĩa như sau: “Doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh” [23, khoản 7 điều 1].

Như vậy, Doanh nghiệp là một tổ chức có tư cách pháp nhân, được pháp luật thừa nhận và bảo vệ, tiến hành các hoạt động kinh doanh trong nhiều lĩnh vực khác nhau (thương mại, dịch vụ..) và phải tuân thủ theo những quy định của Luật doanh nghiệp, các quy định pháp luật khác và các chính sách hiện hành của nhà nước trong quá trình hoạt động kinh doanh .

Đặc điểm chung của Doanh nghiệp

Doanh nghiệp là một tổ chức, nên cũng như các tổ chức khác trong xã hội, ngoài những đặc điểm chung của tổ chức, doanh nghiệp còn có một số đặc điểm mang tính chất đặc thù như sau:

Doanh nghiệp thực hiện các hoạt động kinh doanh. Hoạt động kinh doanh là hoạt động chính của doanh nghiệp, là tiêu chí để phân biệt một doanh nghiệp với một tổ chức không phải là doanh nghiệp. “*Kinh doanh của doanh nghiệp là việc thực hiện liên tục một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lời*” [23, khoản 16 điều 4].

Doanh nghiệp có mục tiêu chung: Mọi cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp hoạt động đều có mục tiêu và theo những mục tiêu chung. Mục tiêu chung của doanh nghiệp mang tính tổng thể và bao trùm, chứa đựng trong đó nhiều mục tiêu cụ thể của các cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp đó (người lao động, các phòng ban, bộ phận). Mục tiêu chung là cơ sở để tổ chức triển khai các hoạt động, để điều hành, phối hợp các bộ phận trong mọi quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp được quản lý theo các thể chế, nguyên tắc, phương pháp nhất định: Cũng như mọi hoạt động mang tính tổ chức khác, doanh nghiệp được hoạt động trên cơ sở của những quy định pháp luật, quy trình nội bộ, nguyên tắc và các phương pháp làm việc đã đề ra. Đó được xem là các chuẩn mực, tiêu chuẩn cần thiết để quản lý, và là những công cụ để điều hành mọi hoạt động của doanh nghiệp một cách có hệ thống.

Doanh nghiệp có các nguồn lực cần thiết: Các doanh nghiệp bao giờ cũng được hình thành và thực hiện các hoạt động dựa trên sự sở hữu và sử dụng có hiệu quả những nguồn lực nhất định theo quy định của pháp luật. Các nguồn lực hữu hình gồm: nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính và các cơ sở

vật chất khác ; các nguồn lực vô hình gồm: thương hiệu, uy tín thương mại, mạng lưới khách hàng...

Doanh nghiệp có những đặc trưng văn hóa riêng: Mỗi doanh nghiệp, do đặc điểm hoạt động, kinh doanh theo ngành nghề, lĩnh vực, địa bàn và các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp đều hình thành những nét hay đặc trưng văn hóa riêng của mình.

1.1.2. Các loại hình doanh nghiệp

Tùy thuộc vào tiêu chí phân loại, sẽ có nhiều cách phân loại doanh nghiệp khác nhau như:

- Theo hình thức sở hữu thì doanh nghiệp sẽ được phân loại thành Doanh nghiệp nhà nước, Doanh nghiệp tư nhân, Công ty TNHH, Công ty cổ phần...

- Theo quy mô thì doanh nghiệp sẽ được phân loại thành Doanh nghiệp lớn, Doanh nghiệp nhỏ và vừa, Doanh nghiệp siêu nhỏ...

- Theo cấp quản lý thì doanh nghiệp sẽ được phân loại thành Doanh nghiệp trung ương và doanh nghiệp địa phương..

- Theo lĩnh vực hoạt động thì doanh nghiệp sẽ được phân loại thành Doanh nghiệp thương mại, Doanh nghiệp dịch vụ, Doanh nghiệp sản xuất...

- Theo Luật Doanh nghiệp 2014 có 5 loại hình doanh nghiệp sau:

(1). Công ty Trách nhiệm hữu hạn

Loại hình Công ty TNHH bao gồm Công ty TNHH 1 thành viên và Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.

(i). Công ty TNHH một thành viên

Công ty TNHH 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 khác của công ty trong phạm vi của số vốn điều lệ của công ty [23, khoản 1 điều 73].

Cơ cấu tổ chức quản lý: Được tổ chức quản lý và hoạt động theo một trong hai mô hình sau đây:

- 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 [23, khoản 1 điều 78].

(ii). Công ty TNHH hai thành viên trở lên

Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên là doanh nghiệp, trong đó: +Thành viên có thể là tổ chức,cá nhân; Số lượng thành viên không vượt quá 50;

+ Thành viên phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp;

+ Phần vốn góp của thành viên chỉ được chuyển nhượng theo quy định của pháp luật” [23, khoản 1 điều 47].

Cơ cấu tổ chức quản lý gồm có: Hội đồng thành viên; Chủ tịch Hội đồng thành viên; Giám đốc hoặc Tổng Giám đốc; Ban Kiểm soát (Bắt buộc nếu công ty có hơn 11 thành viên). Nếu Công ty có dưới 11 thành viên thì có thể thành lập Ban kiểm soát, phù hợp với yêu cầu quản trị công ty [23, điều 55].

(2). Doanh nghiệp nhà nước

Doanh nghiệp Nhà nước là doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ [23, khoản 8 điều 4].

Cơ cấu tổ chức quản lý do Cơ quan đại diện chủ sở hữu quyết định tổ chức quản lý doanh nghiệp nhà nước dưới hình thức Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên theo một trong hai mô hình:

- 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 [23, điều 89].

(3). Công ty cổ phần

Công ty cổ phần là doanh nghiệp, trong đó:

- + Vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần;
- + Cổ đông có thể là cá nhân, tổ chức; Số lượng cổ đông tối thiểu là 03 và không giới hạn số lượng tối đa;
- + Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp;
- + Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác, trừ trường hợp quy định tại khoản 3 Điều 119 và khoản 1 Điều 126 của Luật Doanh nghiệp 2014 [23, khoản 1 điều 110].

Cơ cấu tổ chức quản lý: có quyền lựa chọn tổ chức quản lý và hoạt động theo một trong hai mô hình sau, trừ trường hợp pháp luật về chứng khoán có quy định khác:

- Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Giám đốc hoặc Tổng Giám đốc. (Trường hợp công ty cổ phần có dưới 11 cổ đông và các cổ đông là tổ chức sở hữu dưới 50% tổng số cổ phần của công ty thì không bắt buộc phải có Ban kiểm soát)

- Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Giám đốc hoặc Tổng Giám đốc. Trường hợp này ít nhất 20% số thành viên Hội đồng quản trị phải là thành viên độc lập và có Ban kiểm soát nội bộ trực thuộc Hội đồng quản trị. Các thành viên độc lập thực hiện chức năng giám sát và tổ chức thực hiện kiểm soát đối với việc quản lý điều hành công ty [23, khoản 1 điều 134].

(4). Doanh nghiệp tư nhân

Doanh nghiệp tư nhân là doanh nghiệp do 1 cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp [23, khoản 1 điều 183].

Cơ cấu tổ chức quản lý: Chủ doanh nghiệp tư nhân có thể trực tiếp hoặc thuê người khác quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh. Trường hợp thuê

người khác làm Giám đốc quản lý doanh nghiệp thì vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp [23, khoản 2 điều 185].

(5). Công ty hợp danh

Công ty hợp danh là doanh nghiệp, trong đó:

+ Phải có ít nhất 02 thành viên là chủ sở hữu chung của công ty, cùng nhau kinh doanh dưới một tên chung. Ngoài các thành viên hợp danh, công ty có thể có thêm thành viên góp vốn;

+ Thành viên hợp danh phải là cá nhân, chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty;

+ Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty [23, khoản 1 điều 172].

Cơ cấu tổ chức quản lý: Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên đồng thời kiêm nhiệm Giám đốc hoặc Tổng giám đốc nếu Điều lệ không quy định khác [23, khoản 1 điều 177].

1.1.3. Tổ chức bộ máy

Tổ chức bộ máy là tổng hợp các hoạt động từ xác định mục tiêu sứ mệnh, phân tích các yếu tố đầu vào và môi trường hoạt động nhằm thiết kế cấu trúc tổ chức, thiết kế công việc, dòng công việc, xây dựng cơ chế vận hành để tạo dựng một bộ máy tổ chức cũng như đánh giá bộ máy và tái cấu trúc, đảm bảo luôn thực hiện có hiệu quả mục tiêu đã được đề ra trong từng thời kỳ [22].

Tổ chức bộ máy bắt nguồn từ việc phân tích mục tiêu chiến lược của tổ chức, sau đó xác định và phân loại các hoạt động cần thiết để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức; tạo dựng, phân chia, nhóm gộp các bộ phận thành các phòng ban, đơn vị; giao quyền hạn, trách nhiệm cho các phòng ban, đơn vị; quy định các mối quan hệ chiều dọc, chiều ngang trong tổ chức và đảm bảo nguồn nhân lực cho tổ chức hoạt động.

Như vậy, tổ chức bộ máy hình thành nên bộ máy tổ chức. Hai khái niệm này luôn song hành cùng nhau, khi hình thành bộ máy tổ chức cũng đồng thời là quá trình tổ chức, thiết lập một cơ cấu bộ máy và phân chia chức trách, nhiệm vụ từng vị trí trong bộ máy tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Tổ chức bộ máy là công việc đầu tiên khi bộ máy mới được thành lập và là công việc thường xuyên khi bộ máy đi vào hoạt động.

1.1.4. Bộ máy tổ chức

Bộ máy tổ chức là toàn bộ các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau có mối liên hệ với nhau trong một tổ chức thực hiện các chức năng, nhiệm vụ chung đã xác định của tổ chức.

Bộ máy tổ chức là kết quả hình thành của quá trình tổ chức, sắp xếp bộ máy, nó phản ánh cấu trúc và nguyên lý vận hành của các bộ phận cấu thành tổ chức. Bộ máy tổ chức của doanh nghiệp được xây dựng với quy mô, cơ cấu phù hợp với nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp – là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh.

Bộ máy tổ chức thường được xem xét trên ba phương diện chủ yếu: Chức năng, nhiệm vụ của bộ máy tổ chức; cơ cấu bộ máy tổ chức và lực lượng lao động để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của bộ máy.

1.1.5. Cơ cấu bộ máy tổ chức

Jay W.Lorsch là một giáo sư về khoa học quan hệ nhân quản ở trường Đại học Harvard – Mỹ. Công hiến của ông tập trung trong lĩnh vực nghiên cứu về thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Theo lý luận về thiết kế cơ cấu tổ chức của mình, ông cho rằng cần phải phân biệt một cách chính xác “cơ cấu cơ bản” và “cơ chế vận hành”. Khi nói đến cơ cấu cơ bản của một doanh nghiệp, người ta cần phải xét đến những vấn đề chủ yếu như sự phân công trong nội bộ tổ chức, việc sắp xếp nhiệm vụ công tác cho các phòng, ban khác nhau, làm thế nào để thực hiện sự điều hòa, phối hợp cần thiết nhằm bảo đảm

thực hiện được những mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp... Đáp án của những vấn đề này là: các doanh nghiệp thường dùng hình thức biểu đồ để thể hiện cơ cấu tổ chức (như biểu đồ về hệ thống tổ chức).

Tuy nhiên, nếu chỉ có cơ cấu cơ bản thì không đủ mà cần phải thông qua cơ chế vận hành để tăng cường cơ cấu cơ bản, đảm bảo thực hiện ý đồ của cơ cấu cơ bản. Cơ chế vận hành là trình tự điều khiển, hệ thống thông tin, chế độ thưởng phạt cũng như các chế độ đã được quy phạm hóa... Việc xác lập và tăng cường cơ chế vận hành sẽ làm cho công nhân viên hiểu rõ ràng cái mà doanh nghiệp yêu cầu và mong muốn ở họ là gì? Một cơ chế vận hành tốt sẽ khích lệ công nhân viên đồng tâm hiệp lực, gắng sức thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Điều đó cũng có nghĩa là cơ chế vận hành đem lại nội dung và sức sống cho cơ cấu cơ bản của doanh nghiệp.

Như vậy, cơ cấu bộ máy 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 thực hiện theo một cơ chế vận hành nhất định để thực hiện các mục tiêu kế hoạch của tổ chức.

“Cơ cấu bộ máy tổ chức 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” [16,tr 79].

Trong cơ cấu bộ máy tổ chức luôn có các mối quan hệ cơ bản:

- Mối quan hệ theo chiều dọc: là quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới. theo mối quan hệ này thì cơ cấu bộ máy tổ chức được chia thành các cấp quản trị. (Cấp quản trị là sự thống nhất các bộ phận ở một trình độ, là tổng thể các khâu quản trị ở cùng một cấp bậc).

- Mỗi quan hệ theo chiều ngang: là quan hệ giữa các bộ phận và cơ quan ngang cấp. Theo mỗi quan hệ này, cơ cấu bộ máy tổ chức được chia thành các khâu quản trị. (Khâu quản trị là một đơn vị độc lập thực hiện một hoặc một số hoặc một phần chức năng nào đó trong tiến trình quản trị).

1.1.6. Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức

Thuật ngữ “Hoàn thiện cơ cấu bộ máy” được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau.

Cách tiếp cận thứ nhất: Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức gắn với sự thay đổi mục tiêu, chiến lược kinh doanh. Quan điểm này cho rằng nhiệm vụ của hoàn thiện cơ cấu bộ máy là hoàn thiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, xác định lại mục tiêu, tầm nhìn và sứ mệnh của mình. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có định hướng mới về lĩnh vực sản xuất, thị trường, khách hàng mục tiêu, điều này giúp cho doanh nghiệp định hướng tốt về thị trường, sản phẩm nhằm nâng cao sức cạnh tranh cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp buộc phải thay đổi chiến lược kinh doanh vì sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Chiến lược kinh doanh hiện tại không tạo ra hiệu quả, không còn phù hợp trong môi trường kinh doanh mới.

Cách tiếp cận thứ hai: Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức là việc thay đổi, thiết lập hệ thống tổ chức mới, nhân sự mới nhằm nâng cao hiệu quả của tổ chức. Theo quan điểm này, bộ phận nào trong tổ chức hoạt động không hiệu quả sẽ được loại bỏ, sáp nhập nhằm thống nhất trong công tác quản lý và ra quyết định. Nếu việc bố trí nhân sự hiện tại không phù hợp, chưa phát huy được năng lực của cá nhân, hay chính sách nhân sự của công ty chưa tạo được động lực cho người lao động thì công ty phải điều chỉnh lại, hoàn thiện cơ cấu bộ máy để đạt hiệu quả cao hơn. Như vậy, theo cách tiếp cận này thì Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức là việc sắp xếp, điều chỉnh lại cơ cấu hoạt động, cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ cấu thể chế, cơ cấu các nguồn lực của doanh nghiệp (nguồn nhân lực và nguồn vốn).

Cách tiếp cận thứ ba: Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức là việc thay đổi, thiết lập, sắp xếp lại các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp để tăng tính cạnh tranh, đảm bảo tính hiệu quả của doanh nghiệp. Trong điều kiện kinh doanh có tính toàn cầu như hiện nay thì việc thay đổi tư duy trong quản lý, tái cơ cấu lại quá trình kinh doanh phù hợp với định hướng, mục tiêu của doanh nghiệp cũng là một cách hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức.

Xuất phát từ các cách tiếp cận trên, ta thấy có nhiều cách hiểu khác nhau về Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức, tựu trung lại có thể đưa ra khái niệm chung như sau:

Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức là quá trình thay đổi chiến lược, mục tiêu kinh doanh; thiết lập lại cơ cấu bộ máy tổ chức, cơ cấu nguồn lực; cắt giảm các lĩnh vực hoạt động không cần thiết; thiết kế lại quá trình kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động.

1.2. Nguyên tắc, yêu cầu và mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp

1.2.1. Nguyên tắc và yêu cầu đối với cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp

1.2.1.1. Nguyên tắc cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu bộ máy tổ chức riêng biệt để phân biệt với các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, để hình thành cơ cấu bộ máy tổ chức thì các doanh nghiệp đều phải tuân theo một số nguyên tắc nhất định:

- Cơ cấu bộ máy tổ chức gắn với mục tiêu và phục vụ triệt để cho mục tiêu của doanh nghiệp

Cơ cấu bộ máy tổ chức được thành lập để thực hiện sứ mệnh của doanh nghiệp, doanh nghiệp có thành công hay không phụ thuộc rất nhiều vào cơ cấu bộ máy có phù hợp hay không. Cơ cấu bộ máy tổ chức của doanh nghiệp khi mới thành lập sẽ khác với khi doanh nghiệp hoạt động được 5 năm, 10 năm. Định hướng, mục tiêu của doanh nghiệp chi phối cơ cấu của doanh nghiệp, từ mục tiêu mà đặt ra cơ cấu bộ máy. Theo thời gian, xu hướng

phát triển và định hướng của thị trường thay đổi, thì cơ cấu bộ máy tổ chức sẽ phải thay đổi, hoàn thiện cho phù hợp. Để đảm bảo doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, đạt được mục tiêu đề ra thì việc xây dựng cơ cấu bộ máy tổ chức phải gắn với mục tiêu và phương hướng hoạt động của doanh nghiệp.

- Chuyên môn hóa và cân đối

Các bộ phận trong doanh nghiệp phải được xác định rõ chức năng, nhiệm vụ đảm bảo tính chuyên môn hóa cao, tạo điều kiện để các cá nhân phát huy được thế mạnh của mình và của bộ phận từ đó tạo ra những sản phẩm có tính chuyên nghiệp và tạo sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh khác. Việc phân định chức năng, nhiệm vụ cho các bộ phận phải đảm bảo cân đối giữa quyền hạn và trách nhiệm trong nội bộ bộ phận đó, đồng thời cần đảm bảo cân đối về công việc với các bộ phận khác trong doanh nghiệp, không nên giao quá nhiều chức năng, nhiệm vụ cho một bộ phận sẽ dẫn đến quá tải khi thực hiện, thậm chí dẫn đến thế độc quyền của bộ phận đó trong một tổ chức, tạo ra tâm lý đó là một bộ phận quan trọng không ai có thể thay thế. Điều đó làm cho tổ chức phụ thuộc quá nhiều vào một cá nhân, bộ phận, có thể gây ra nhiều rủi ro cho doanh nghiệp khi bộ phận đó gặp vấn đề hoặc cá nhân trong tổ chức đó gây áp lực cho tổ chức.

Việc phân chia chức năng, nhiệm vụ các bộ phận trong tổ chức phải đảm bảo sự cân đối, loại trừ những chức năng ,nhiệm vụ chồng chéo, trùng lặp, thiếu người chịu trách nhiệm rõ ràng. Sự cân đối sẽ tạo nên sự ổn định trong doanh nghiệp.

- Linh hoạt và thích nghi với môi trường

Nguyên tắc này đòi hỏi việc hình thành cơ cấu bộ máy tổ chức phải đảm bảo cho mỗi bộ phận, mỗi cấp quản lý một mức độ tự do sáng tạo tương xứng để mọi cá nhân trong tổ chức phát triển được tài năng, sức cống hiến và sáng tạo của họ phục vụ doanh nghiệp tốt hơn.

Cơ cấu bộ máy tổ chức không được cứng nhắc, cố định mà phải năng động, mềm dẻo để đảm bảo dễ thích nghi và phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

- Bảo đảm tính hiệu quả

Hiệu quả và hiệu lực luôn là mục đích và mục tiêu tiên tới của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào. Cơ cấu bộ máy tổ chức được xây dựng phải thu được kết quả hoạt động cao nhất so với chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra, đồng thời đảm bảo hiệu lực hoạt động của các bộ phận và tác động đến các cấp quản lý cấp cao.

1.2.1.2. Yêu cầu đối với cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp

- Tính pháp lý

Tính pháp lý của cơ cấu bộ máy tổ chức đòi hỏi cơ cấu bộ máy được thành lập phải tuân thủ đúng các quy định của pháp luật, chính sách của nhà nước, và phù hợp với đặc điểm sở hữu của doanh nghiệp. Mỗi một loại hình doanh nghiệp sẽ có những quy định về cơ cấu bộ máy tổ chức riêng tùy thuộc vào hình thức sở hữu của doanh nghiệp và doanh nghiệp bắt buộc phải tuân theo. Đảm bảo tính pháp lý góp phần tạo thuận lợi cho doanh nghiệp trong quá trình hoạt động và giảm thiểu rủi ro pháp lý ảnh hưởng đến lợi ích của doanh nghiệp.

- Tính tối ưu

Việc xây dựng một cơ cấu bộ máy tổ chức hợp lý sẽ tạo ra sự tối ưu nhất cho tổ chức, từ đó làm giảm được các chi phí tiền lương, tiền công trong quỹ lương của doanh nghiệp. Từ phần tiết kiệm đó lại có thể bổ sung, chi trả cho các cán bộ, nhân viên hoạt động tích cực, hiệu quả góp phần tạo nên động lực cho nhân viên ở vị trí đó, tạo nên sự gắn bó hơn đối với doanh nghiệp. Xây dựng được cơ cấu hợp lý là cơ sở để tận dụng tối đa năng lực của nhân viên, tránh tình trạng sử dụng thừa lao động, vừa gây ra lãng phí lại ảnh hưởng đến nội bộ của công ty. Khi tính tối ưu được đáp ứng thì các nhân viên

sẽ hài lòng với sự vận hành của tổ chức và đóng góp hết sức cho hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức hay doanh nghiệp, từ đó càng làm tăng tính hiệu quả và cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp.

- Tính linh hoạt

Cơ cấu bộ máy tổ chức không được cứng nhắc, cố định mà phải năng động, có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong doanh nghiệp cũng như ngoài môi trường. Khi cơ cấu tổ chức hợp lý, sự phân cấp, phân quyền được rõ ràng, các thông tin đến sẽ được xử lý một cách nhanh chóng vì đã được phân chia rõ ràng. Khi cần có sự phối hợp với các bộ phận chức năng khác cũng dễ dàng hơn tạo điều kiện để đáp ứng nhanh chóng việc xử lý thông tin. Yếu tố này tạo nên sự linh hoạt cho tổ chức, tránh được sự chông chéo, những nhiễu, giải quyết vấn đề một cách đùn đẩy, chậm chạp ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác, khi có sự thay đổi bởi các yếu tố bên ngoài thì người lãnh đạo sẽ nắm bắt được vấn đề cần giải quyết ở bộ phận nào trong cơ cấu tổ chức một cách nhanh chóng, từ đó đưa ra các quyết định chính xác trong thời gian ngắn nhất.

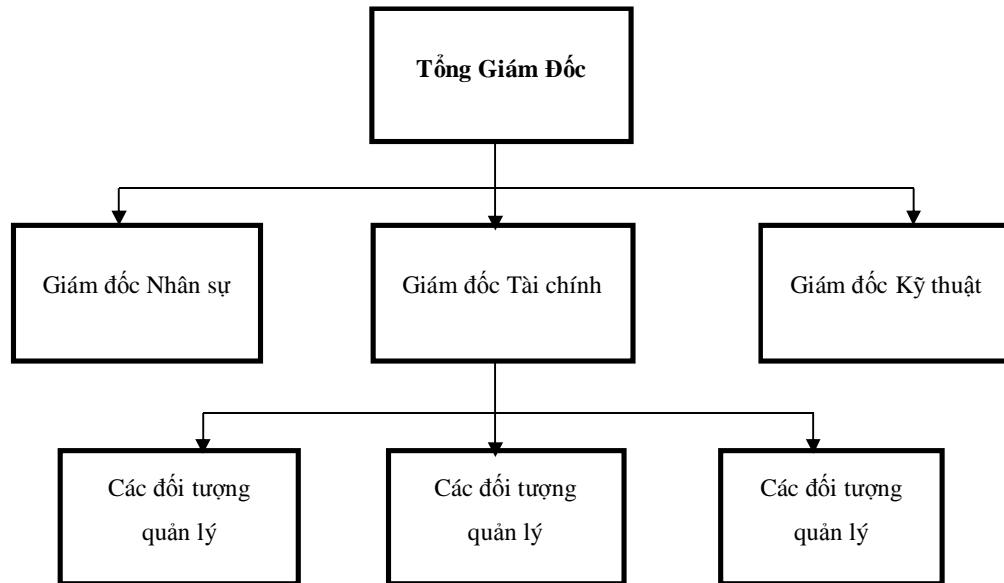
- Tính tin cậy

Khi một cơ cấu tổ chức được rõ ràng và hoàn thiện, sự phân cấp được thể hiện rõ thì các thông tin sử dụng trong tổ chức xuất phát từ bộ phận nào sẽ được quy định rõ. Vì vậy, các thông tin trong tổ chức sẽ mang tính tin cậy và giúp cho nhân viên cũng như người thi hành xử lý các thông tin thêm phần chắc chắn trong việc giải quyết vấn đề.

“Tính tin cậy còn 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 cả các đồng nghiệp” [2, tr18].

1.2.2. Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp

1.2.2.1. Mô hình cơ cấu trực tuyến



Sơ đồ 1.1: Mô hình cơ cấu trực tuyến

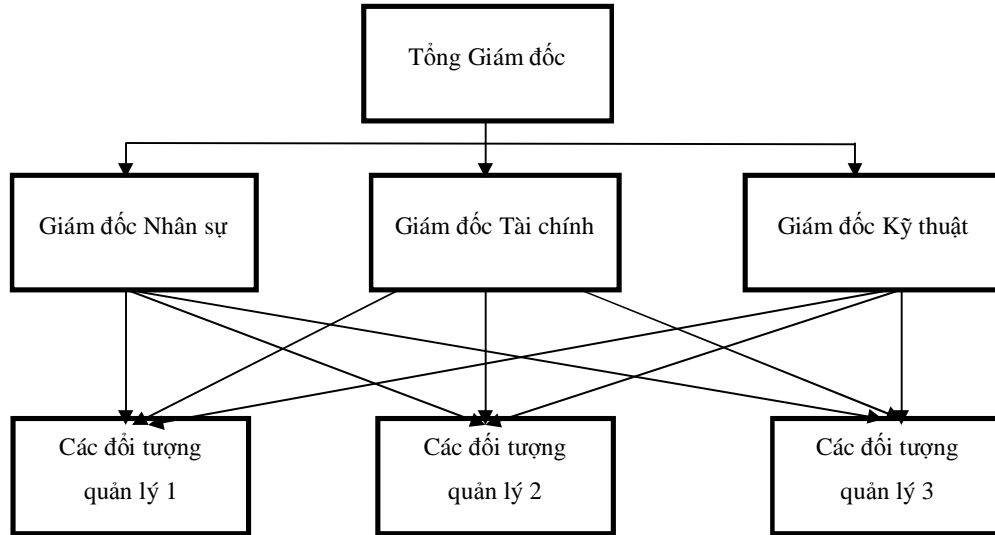
Nguồn: Trần Xuân Cầu (2002), Giáo trình phân tích lao động xã hội,

Do khởi nguồn từ quân đội nên mô hình cơ cấu trực tuyến còn có tên gọi khác là tổ chức quân đội. Đặc điểm đầu tiên là có sự triệt để thực hiện nguyên tắc tính duy nhất của mệnh lệnh từ trên xuống dưới (nguyên tắc một thủ trưởng). Thành viên trong tổ chức chỉ tuân thủ mệnh lệnh của cấp trên trực tiếp và chỉ báo cáo cấp trên đó. Nghiêm cấm việc liên lạc với những người không phải là cấp trên hay cấp dưới trực tiếp của mình [27, tr 115].

Ưu điểm: (i) Cơ cấu này tạo thuận lợi cho việc thực hiện chế độ một thủ trưởng, người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của người dưới quyền, từ đó làm tăng trách nhiệm và vai trò của người lãnh đạo đối với cấp dưới của mình. (ii) Bộ máy gọn nhẹ.

Nhược điểm: (i) Đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện, am hiểu và sâu chuỗi nhiều nghiệp vụ. (ii) Hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ theo chuyên môn. (iii) Cơ cấu này chỉ áp dụng cho các tổ chức có quy mô nhỏ và việc quản lý không quá phức tạp.

1.2.2.2. Mô hình cơ cấu chức năng



Sơ đồ 1.2: Mô hình cơ cấu chức năng

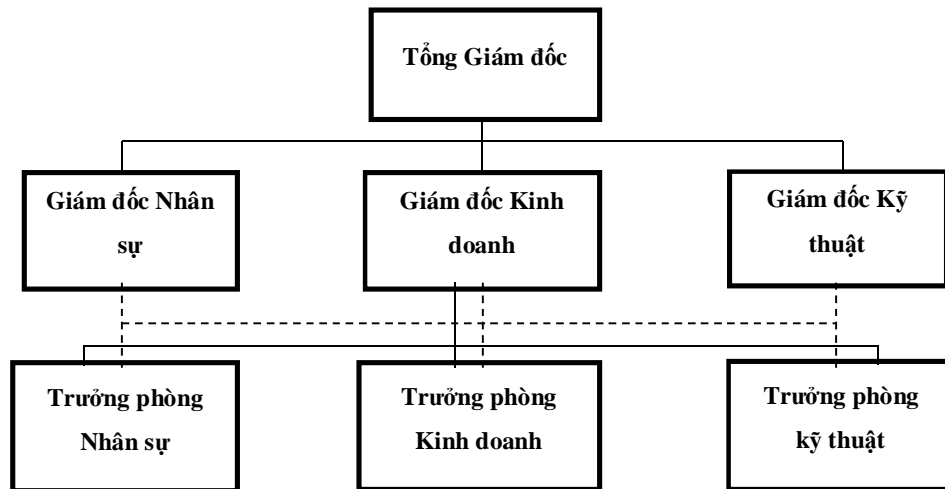
Nguồn: Trần Xuân Cầu (2002), Giáo trình phân tích lao động xã hội,

Cơ cấu theo mô hình chức năng là hình thức tổ chức trong đó các nhiệm vụ quản lý được phân chia cho các đơn vị riêng biệt theo các chức năng quản lý, mỗi bộ phận đảm nhiệm một chức năng nhất định.

Ưu điểm: (i) Hình thành nên đội ngũ lãnh đạo được chuyên môn hóa, chỉ đảm nhiệm một số chức năng nhất định. (ii) Thu hút được các chuyên gia vào giải quyết các vấn đề chuyên môn nhằm giải quyết vấn đề một cách nhanh gọn và hiệu quả hơn. (iii) Trên nguyên tắc chuyên môn hóa, từng lãnh đạo có thể ra mệnh lệnh từ góc độ chuyên môn của mình nên có thể huấn luyện đào tạo nhân viên ở mức độ cao.

Nhược điểm: (i) Vì đối tượng quản lý phải chịu sự chỉ đạo của nhiều cấp trên nên có thể phát sinh sự trùng lặp, mâu thuẫn; (ii) Kiểu cơ cấu này làm phá vỡ tính thống nhất dẫn đến suy yếu chế độ thủ trưởng. (iii) Phù hợp với tổ chức, doanh nghiệp có quy mô lớn, tổ chức phức tạp theo chức năng.

1.2.2.3. Mô hình cơ cấu theo trực tuyến – chức năng



Ghi chú: Quan hệ trực tuyến: _____

Quan hệ chức năng: - - - - -

Sơ đồ 1.3: Mô hình cơ cấu trực tuyến – chức năng

Nguồn: Trần Xuân Cầu (2002), Giáo trình phân tích lao động xã hội,

Cơ cấu này là sự kết hợp ưu, nhược điểm của hai cơ cấu ở trên. Hai nguyên tắc tính duy nhất của mệnh lệnh và chuyên môn hóa là không thể thiếu nhưng chúng lại là những nguyên tắc đối lập, mâu thuẫn nhau cùng tồn tại trong mô hình cơ cấu theo trực tuyến – chức năng.

Mô hình này phát huy đồng thời cả hai nguyên tắc này và làm cho chúng bổ sung cho nhau. Theo đó, mối liên hệ giữa cấp dưới và người lãnh đạo theo một đường thẳng (cơ cấu trực tuyến), còn những bộ phận chức năng chỉ làm những nhiệm vụ chuẩn bị những lời chỉ dẫn, phương án, lời khuyên và kiểm tra hoạt động của các cán bộ trực tuyến.

Ưu điểm:

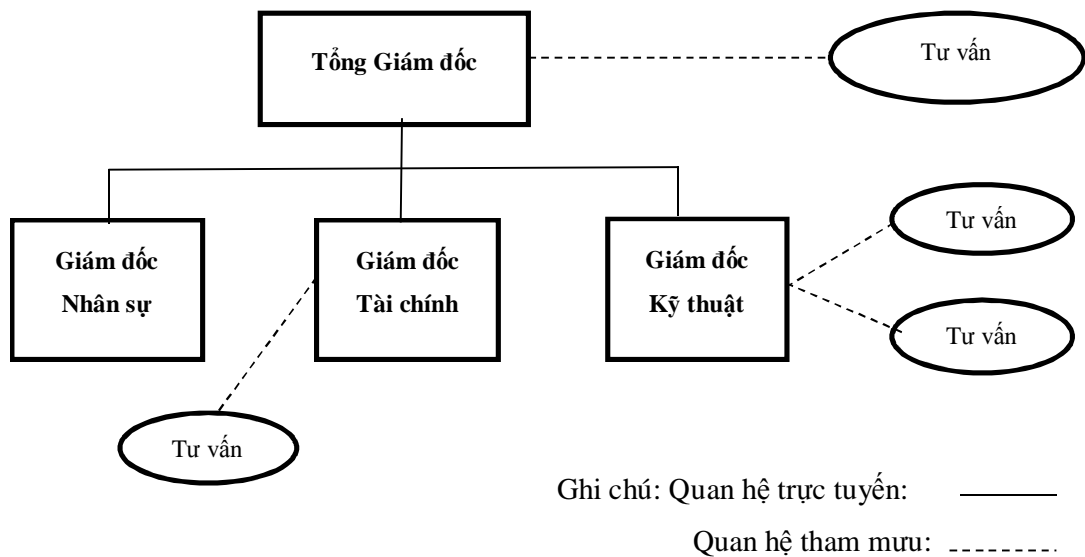
(i) Tận dụng được ưu điểm và khắc phục được nhược điểm của các kiểu cơ cấu trên, vì thế nó được áp dụng rất rộng rãi và phổ biến nhất là trong hệ thống quản lý có quy mô lớn và phức tạp. (ii) Giảm việc sử dụng chuyên gia ở

các bộ phận chức năng với hệ thống trực tuyến mà vẫn giữ được tính thống nhất quản trị ở mức độ nhất định.(iii) Tạo điều kiện đào tạo chuyên gia của doanh nghiệp.

Nhược điểm:

(i) Nếu không phân định rõ ràng quyền hạn dễ gây tới tình trạng hỗn độn như mô hình của cơ cấu chức năng. (ii) Nếu không thống nhất được quyền hạn và quan điểm, có thể xảy ra mâu thuẫn lãnh đạo giữa các tuyến với nhau.

1.2.2.4. Mô hình cơ cấu theo trực tuyến – tham mưu



Sơ đồ 1.4: Mô hình cơ cấu trực tuyến – tham mưu

Nguồn: Trần Xuân Cầu (2002), Giáo trình phân tích lao động xã hội,

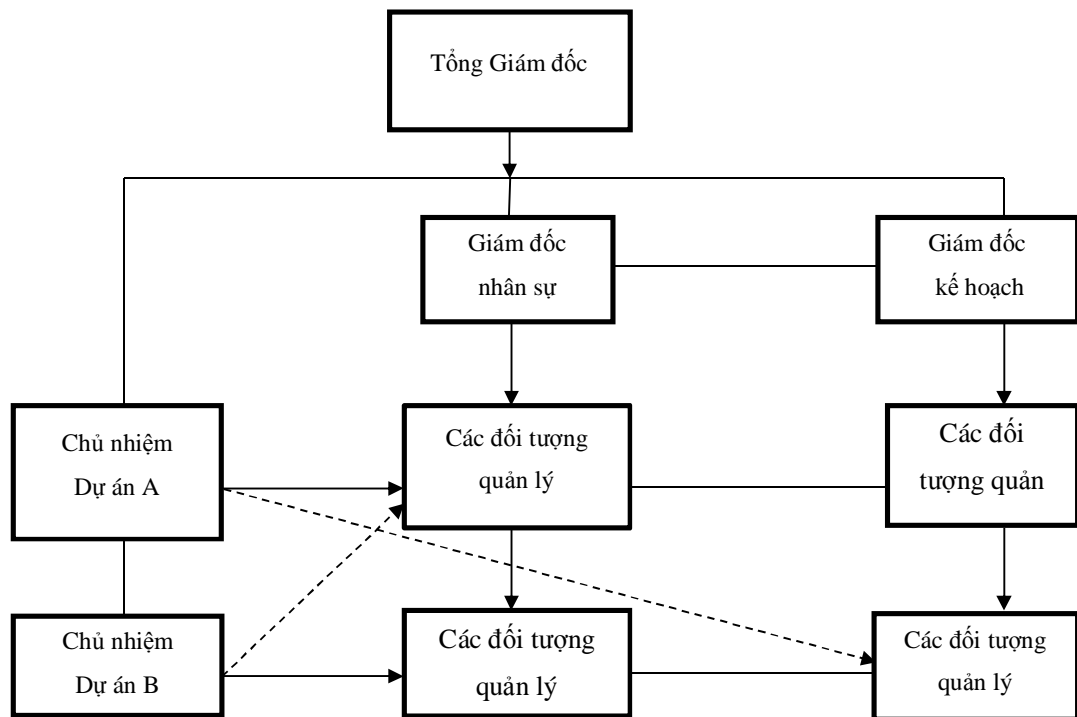
Đây là cơ cấu duy trì hệ thống trực tuyến cùng với các bộ phận tham mưu khi thấy cần thiết. Theo cơ cấu này các nhà lãnh đạo trực tuyến có trách nhiệm với các quyết định của mình, các nhà chuyên môn, tham mưu tư vấn, chuẩn bị quyết định cho thủ trưởng trực tiếp mà không có quyền ra mệnh lệnh quản trị.

Ưu điểm:

(i) Vừa đảm bảo tính hệ thống của hoạt động quản trị vừa sử dụng được đội ngũ chuyên gia trong hoạt động chuẩn bị các quyết định quản lý của doanh nghiệp. (ii) Làm giảm nhẹ công việc cho các nhà quản lý trực tiếp.

Nhược điểm:

Cơ cấu này làm tách biệt một cách cứng nhắc giữa người chuẩn bị quyết định với người ra quyết định. Nếu không gắn chặt trách nhiệm của người chuẩn bị quyết định với các quyết định thì dễ gây ra việc thiếu ý thức, trách nhiệm ảnh hưởng đến chất lượng của các quyết định, gây ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp.

1.2.2.5. Mô hình cơ cấu ma trận

Sơ đồ 1.5: Mô hình cơ cấu ma trận

Nguồn: Trần Xuân Cầu (2002), Giáo trình phân tích lao động xã hội,

Theo cơ cấu mô hình này, thì mỗi người lao động đồng thời có hai cấp trên, họ vừa báo cáo với cấp trên trực tiếp của họ, vừa báo cáo với cấp trên trong các chương trình, dự án mà họ tham gia.

Ưu điểm:

Giúp cho tổ chức tận dụng được các nguồn lực sẵn có, cho phép di chuyển nguồn lực giữa các bộ phận để hỗ trợ nhau thực hiện mục tiêu chung của tổ chức đáp ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường.

Nhược điểm:

(i) Người lao động cùng một lúc phải chịu sự chỉ đạo của nhiều cấp trên với những mảng công việc khác nhau, dẫn đến quá tải trong công việc, khó phối hợp hoạt động và không hoàn thành tốt tất cả các công việc được phân công (ii) Cơ cấu này phù hợp với những tổ chức có quy mô lớn và phức tạp, có nhiều loại sản phẩm hay dự án.

1.3. Nội dung hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp

1.3.1. Xác định mục đích và nhiệm vụ tổ chức bộ máy

Doanh nghiệp cần tồn tại, phát triển và đảm bảo tính bền vững, điều chắc chắn là không một doanh nghiệp nào tồn tại vĩnh cửu nếu doanh nghiệp đó không xác định được mục đích và mục tiêu hoạt động cho chính nó. Hoạt động của doanh nghiệp chỉ có hiệu quả một khi kế hoạch của nó gắn bó chặt chẽ với mục tiêu để cho phép đạt được những mục đích. Kế hoạch đó đòi hỏi phải được điều chỉnh kịp thời theo những biến động của môi trường; đồng thời gắn bó với những khả năng cho phép của doanh nghiệp như: vốn, lao động, công nghệ. Từ những kế hoạch đó đòi hỏi doanh nghiệp phải có cơ cấu tổ chức hợp lý, xác định cụ thể nhiệm vụ cho từng bộ phận, cá nhân; đồng thời phối hợp hoạt động nhằm đạt được mục đích của doanh nghiệp.

Việc xác định rõ mục đích và nhiệm vụ của doanh nghiệp là cơ sở ban đầu và quan trọng để hình thành mô hình cơ cấu tổ chức. Mục tiêu của bước này là xác định xem mục đích và nhiệm vụ của doanh nghiệp trong giai đoạn

mới là gì? Phân tích cơ cấu tổ chức hiện tại có đủ năng lực để thực hiện mục tiêu hay không? Nếu cơ cấu tổ chức không còn phù hợp, không có khả năng thực hiện được mục đích của doanh nghiệp thì cần phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho phù hợp.

1.3.2. Lựa chọn mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức

Cơ cấu bộ máy tổ chức là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo từng cấp nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung đã xác định của tổ chức. Việc lựa chọn mô hình cơ cấu tổ chức là rất quan trọng, một mặt nó phản ánh tính chất, nhiệm vụ, chức năng của tổ chức; mặt khác nó tác động trở lại đối với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Do đó, việc lựa chọn mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức phải được thực hiện trước tiên và phải cân nhắc tới những yêu cầu, đòi hỏi của chiến lược kinh doanh và các nhân tố tác động bên trong và bên ngoài để lựa chọn được mô hình cơ cấu tổ chức cho phù hợp. Đối với doanh nghiệp hoạt động trong phạm vi toàn cầu, với mạng lưới ở các nước trên thế giới, 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 doanh nghiệp hoạt động đa thị trường, với chiến lược tăng trưởng, phát triển đi đầu về công nghệ, thì nên lựa chọn mô hình cơ cấu ma trận, với mức độ chuyên môn hóa sâu các chức năng thiết kế, kỹ thuật và nghiên cứu phát triển.

Mô hình cơ cấu tổ chức có tính chất quyết định tới thành công của doanh nghiệp. Một mô hình cơ cấu phù hợp giúp cho mỗi người lao động tự nhận biết được chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình từ đó tự nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn, để có thể phát huy sáng tạo trong thực thi nhiệm vụ góp phần vào hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

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

Một vấn đề có ý nghĩa trọng tâm trong việc tổ chức bộ máy là hình thành nên cơ cấu tổ chức, số lượng các phòng ban, đơn vị cần thiết trong tổ chức, giao chức năng, nhiệm vụ cho từng đơn vị, phòng ban đó để đảm bảo bộ máy vận hành được trơn chu, không có sự chồng chéo giữa các bộ phận, đem lại hiệu quả cao nhất cho tổ chức. Đây là hoạt động chuyên môn hóa theo chiều ngang, hay nói cách khác đó là sự tách biệt rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm của các đơn vị, bộ phận trong doanh nghiệp. Sự phân chia, tách biệt này là cần thiết để tránh trùng lặp chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận, tránh gây ra mâu thuẫn, làm ảnh hưởng đến hoạt động chung của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, yêu cầu bộ máy phải có sự tinh gọn và hiệu quả để có thể linh hoạt xử lý các tình huống kinh doanh theo yêu cầu thị trường. Chính vì vậy, cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp thường không nhiều phòng chức năng. Trong cơ cấu tổ chức bộ máy, cao nhất là Hội đồng quản trị (đối với công ty cổ phần) hoặc Hội đồng thành viên (Công ty TNHH), tiếp đến là Ban Kiểm soát và Ban giám đốc điều hành (Giám đốc và các Phó giám đốc). Bộ phận chức năng như: Phòng Nhân sự, Phòng Tài chính - Kế toán, Phòng Pháp chế, Phòng Kế hoạch...

1.3.4. Xây dựng cơ chế quản lý, phối hợp giữa các bộ phận

Ngoài việc xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị, bộ phận trong doanh nghiệp thì cần xác định rõ mối quan hệ giữa các đơn vị đồng cấp, các quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới. Việc xác định các mối quan hệ này cần được đảm bảo chính thức hoá, rõ ràng để các đơn vị, bộ phận trong cơ cấu nắm rõ vai trò, vị trí của mình trong mối quan hệ tương quan với các bộ phận khác của doanh nghiệp. Nếu không chỉ ra những mối quan hệ này, việc xác định chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trở nên vô nghĩa do sự chồng chéo

và mâu thuẫn vẫn có thể xảy ra khi các bộ phận độc lập thực hiện các mục tiêu của mình mà không gắn với mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Nội dung của bước này là thiết lập một cơ chế vận hành tốt trong nội bộ doanh nghiệp. Việc giải quyết tốt mối quan hệ giữa các bộ phận và tạo động lực cho người lao động trong tổ chức có ý nghĩa quan trọng đối với việc thực hiện mục tiêu của tổ chức. Do đó doanh nghiệp phải xây dựng được hệ thống văn bản, quy định nội bộ, quy tắc ứng xử, cơ chế vận hành ... để tạo mối liên hệ, điều hòa giữa các bộ phận, các cá nhân trong tổ chức, khuyến khích họ làm việc hết mình để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Khi thiết kế cơ chế vận hành cho doanh nghiệp, cần phải xem xét vai trò ảnh hưởng của nó đối với việc giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong doanh nghiệp cũng như quán triệt đến từng nhân viên có khả năng đảm nhận nhiệm vụ.

1.3.5. Bố trí cơ cấu nhân sự

Cơ cấu nhân sự hợp lý là một trong những yếu tố quan trọng tạo nên thành công cho một tổ chức. Việc sắp xếp đúng người vào đúng vị trí sẽ phát huy được năng lực, sở trường của người lao động. Các nghiên cứu cho thấy sự hài lòng công việc cao sẽ dẫn đến khả năng gắn kết cao và có thể làm tăng năng suất, trong khi đó, căng thẳng liên quan đến công việc hay xung đột nơi làm việc, có xu thế bị giảm. Tuyển đúng người là một cách rất tốt để cắt giảm chi phí và cải thiện tỷ lệ giữ chân của nhân viên. Bởi vì nhìn chung, nếu các nhân viên phù hợp với vị trí thì họ sẽ hạnh phúc và làm việc hiệu quả hơn, từ đó có tác động tích cực đến tinh thần chung, và đích đến cuối cùng là lợi nhuận của tổ chức.

Các phòng ban chức năng là những đơn vị bao gồm các cán bộ nhân viên được phân công, chuyên môn hóa theo từng chức năng cụ thể. Xác định số lượng nhân viên hợp lý có trình độ tương ứng, có khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc trên cơ sở chất lượng, năng lực, trình độ vào các phòng ban là một trong những nhiệm vụ quan trọng của tổ chức bộ máy. Một trong

những nguyên tắc để xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy là phải dựa vào trình độ người lao động để sắp xếp đảm bảo họ được làm công việc đúng sở trường, năng lực từ đó phát huy tối đa năng lực bản thân góp phần hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy tổ chức

Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức nhất định nhưng không một yếu tố riêng lẻ nào có thể quyết định về việc hình thành một cơ cấu của một tổ chức. Ngược lại, cơ cấu bộ máy tổ chức chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố thuộc về môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức.

1.4.1. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp

1.4.1.1. Môi trường pháp lý

Hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật, quy định của Chính phủ và cơ chế chính sách có liên quan đối với từng lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy của một tổ chức, bởi các quy định này mang tính pháp lý buộc doanh nghiệp phải tuân thủ. Chẳng hạn, doanh nghiệp khi thành lập, phải tuân thủ Luật doanh nghiệp từ loại hình doanh nghiệp đến cơ cấu tổ chức và các vấn đề có liên quan khác; đối với Doanh nghiệp nhà nước còn phải tuân theo Luật quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp và các quy định khác có liên quan.

Ngoài hệ thống quy định pháp luật của Việt Nam, các doanh nghiệp còn phải tuân thủ theo các hiệp định, công ước quốc tế mà Việt nam tham gia trong từng lĩnh vực, ngành nghề cụ thể. Ví dụ, các doanh nghiệp may muốn xuất khẩu hàng hóa sang thị trường Châu âu phải tuân thủ Bộ tiêu chuẩn SA8000...

1.4.1.2. Môi trường kinh doanh

Môi trường kinh doanh được cấu thành từ nhiều yếu tố khác nhau như các quan hệ kinh tế, chính trị xã hội, các yếu tố kinh tế, sức ép và yêu cầu của khách hàng, các sản phẩm thay thế sản phẩm doanh nghiệp đang sản xuất, yếu

tổ công nghệ...các yếu tố này, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến doanh nghiệp, buộc doanh nghiệp phải nghiên cứu để hoàn thiện, thay đổi mô hình cơ cấu tổ chức doanh nghiệp cho phù hợp, để có khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng lớn đến các doanh nghiệp kinh doanh. Chẳng hạn như lãi suất và xu hướng lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng tới xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, do vậy sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp sẽ thu hẹp sản xuất. Yếu tố công nghệ là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp. Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là: sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện nhiều máy móc có thể làm thay con người, doanh nghiệp sẽ phải cơ cấu lại nhân sự, giảm thiểu các bộ phận không cần thiết...

1.4.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp

1.4.2.1. Chiến lược của tổ chức

Chiến lược và cơ cấu bộ máy tổ chức là hai mặt không thể tách rời trong hoạt động của doanh nghiệp. Thông thường, khi có sự thay đổi của chiến lược thì cơ cấu tổ chức cũng thay đổi, vì nếu không thay đổi cơ cấu tổ chức sẽ gây ra sự kém hiệu quả trong việc phân đấu đạt được mục tiêu chiến lược. Tuy nhiên, sự thay đổi về chiến lược không phải bao giờ cũng bắt buộc phải có sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, nhưng các nghiên cứu nói chung ủng hộ ý tưởng rằng cơ cấu tổ chức phải đi theo chiến lược. Nếu chiến lược và cơ cấu tổ chức phù hợp với nhau sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chiến lược, nếu không sẽ trở thành một cản trở đối với quá trình triển khai thực hiện chiến lược.

Như vậy, chiến lược kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp, việc xây dựng cơ cấu bộ máy tổ chức phải được xem xét với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

1.4.2.2. Quy mô doanh nghiệp

Quy mô doanh nghiệp chỉ phạm vi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp xét trên nhiều khía cạnh khác nhau. Trong quá trình hoạt động, doanh nghiệp cũng luôn luôn thay đổi ứng phó phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Khi thị trường bị thu hẹp, hoạt động sản xuất kinh doanh bị thua lỗ, nhiều lĩnh vực hoạt động không mang lại hiệu quả, doanh nghiệp buộc phải thu hẹp quy mô hoạt động, cắt giảm các đầu mối quản lý, tinh giảm biên chế nhân sự. Ngược lại, nếu hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mang lại hiệu quả, nhu cầu của thị trường đối với sản phẩm tăng lên, doanh nghiệp sẽ phải xem xét mở rộng địa bàn hoạt động, nghiên cứu sản phẩm mới tung ra thị trường, thành lập các bộ phận chức năng mới, tuyển dụng thêm người... Lúc này, doanh nghiệp cần có sự thay đổi cơ cấu bộ máy tổ chức để đáp ứng yêu cầu mở rộng quy mô của doanh nghiệp.

Các nghiên cứu đã cho thấy quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của tổ chức có ảnh hưởng lớn tới cơ cấu tổ chức. Tổ chức có quy mô lớn thường có nhiều đầu mối trực thuộc, thực hiện những hoạt động phức tạp, thường có mức độ chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa, hình thức hóa cao hơn, trong mỗi đầu mối có thể có sự chia thành nhiều cấp quản lý. Còn đối với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, thường có ít đầu mối, mức độ chuyên môn hóa thấp hơn và thậm chí phải kết hợp các chức năng để cơ cấu bộ máy gọn nhẹ.

1.4.2.3. Công nghệ và tính chất công việc

Công nghệ và tính chất công việc của doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy tổ chức. Việc ứng dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ vào hoạt động sản xuất kinh doanh và quản lý sẽ làm cho cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp gọn nhẹ và hiệu quả hơn. Với ứng dụng hệ thống công nghệ

thông tin như hiện nay, doanh nghiệp có thể mở rộng quy mô hoạt động trên toàn cầu mà không nhất thiết phải có đầy đủ bộ máy quản lý tại mỗi quốc gia như trước đây, các cuộc họp có thể diễn ra trực tuyến, giảm thiểu chi phí và nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định kịp thời, nhanh chóng nhất để mang lại hiệu quả tối ưu cho doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp sản xuất sẽ có mô hình cơ cấu tổ chức khác với một doanh nghiệp thương mại hay một doanh nghiệp trong lĩnh vực giáo dục bởi tính chất công việc của mỗi doanh nghiệp sẽ có những tính chất khác nhau và từ đó đòi hỏi các nhà quản trị phải xây dựng những mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức phù hợp để có thể vận hành, đạt được mục tiêu đề ra.

1.4.2.4. Quan điểm của lãnh đạo và trình độ nhân viên

Trong một tổ chức hay doanh nghiệp, người lãnh đạo giữ vai trò quan trọng và quyết định. Ý thức cũng như quan điểm của người lãnh đạo sẽ là một phần quan trọng trong việc xây dựng cơ cấu bộ máy cho tổ chức.

Cán bộ lãnh đạo theo phương thức truyền thống thích sử dụng những mô hình cơ cấu điển hình như mô hình chức năng với hệ thống thứ bậc. Họ ít khi sử dụng mô hình phức tạp như mô hình ma trận hay mạng lưới. Hướng tới sự kiểm soát tập trung, họ cũng không thích sử dụng các mô hình phân tán với các đơn vị chiến lược. Ngược lại, cán bộ lãnh đạo có trình độ lại thích sử dụng những mô hình cơ cấu tổ chức mở, gọn nhẹ, nhưng đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

Khi lựa chọn mô hình tổ chức cũng cần xem xét đến trình độ của đội ngũ nhân viên. Nhân lực có trình độ, kỹ năng cao thường hướng tới các mô hình quản lý mở. Các nhân viên cấp thấp và công nhân kỹ thuật có tay nghề cao 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.

1.5. Kinh nghiệm hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam

1.5.1. Kinh nghiệm hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức tại một số doanh nghiệp

1.5.1.1. Công ty Quản lý tài sản của Hàn Quốc (KAMCO)

Công ty Quản lý tài sản Hàn Quốc (KAMCO) ra đời năm 1962 tiền thân là công ty con của Ngân hàng phát triển Hàn Quốc với hơn 60 người nhằm quản lý các khoản nợ xấu của Ngân hàng này và thực hiện việc chuyển nhượng các tài sản được thu giữ. Đến tháng 8/1997, do tác động tiêu cực của khủng hoảng tài chính Châu Á, khiến nợ xấu của các tổ chức tài chính Hàn Quốc tăng cao, nhiều ngân hàng có hệ số an toàn vốn dưới chuẩn buộc phải xử lý, cơ cấu lại. Để tạo điều kiện thuận lợi, tối đa cho các ngân hàng trong xử lý nợ xấu, Chính phủ Hàn quốc đã ban hành 2 bộ luật về Tăng cường tái cấu trúc trong lĩnh vực tài chính và Luật cải tổ chức năng, nhiệm vụ của KAMCO trong đó, trao quyền rất lớn cho KAMCO, coi đây như một công cụ đặc biệt xử lý các khoản nợ xấu cho cả hệ thống, tạo cơ sở pháp lý rõ ràng về cơ chế phối hợp, sử dụng nguồn lực và quyền hạn của các cơ quan chức năng và tổ chức tài chính nhất là các ngân hàng yếu kém trong việc lựa chọn thực thi các biện pháp xử lý nợ xấu nhằm đạt được mục tiêu xử lý nhanh chóng, dứt điểm nợ xấu, không lan truyền trong hệ thống tài chính. Một quỹ xử lý nợ xấu dưới quyền quản lý của KAMCO được Chính phủ thành lập với nhiệm vụ mua lại các khoản nợ xấu từ hệ thống tài chính và KAMCO được phát hành trái phiếu dưới sự bảo lãnh của Chính phủ với kỳ hạn 5 năm. Trái phiếu này được niêm yết và giao dịch trên sàn chứng khoán.

Khi thực hiện nhiệm vụ xử lý nợ xấu, KAMCO đóng vai trò là nhà tạo lập, phát triển thị trường mua bán nợ thông qua việc minh bạch hóa thông tin, gia tăng chương trình hỗ trợ doanh nghiệp, đồng thời thu hút vốn các nhà đầu

tư quốc tế vào thị trường nợ xấu Hàn Quốc. Bên cạnh đó, KAMCO đã áp dụng các biện pháp xử lý nợ xấu rất hữu hiệu như: Chứng khoán hóa khoản nợ để tăng tính thanh khoản cho hàng hóa là các khoản nợ xấu; Bán tài sản là bất động sản bằng hình thức đấu giá trực tuyến; Bán tài sản, doanh nghiệp sau một thời gian tiếp nhận, quản lý nợ xấu..., và có chiến lược, kế hoạch cụ thể cho từng giai đoạn như sau:

- Giai đoạn 1997-1998: Xử lý bán các khoản nợ cá nhân, biện pháp xử lý nợ chủ yếu là tịch biên tài sản để bán thu hồi nợ.

- Giai đoạn 1999-2000: Thực hiện chứng khoán hoá các khoản nợ theo danh mục và tiến hành chào thầu quốc tế.

- Giai đoạn 2000-2002: Thực hiện xử lý nợ thông qua việc chuyển nợ thành vốn góp, KAMCO trở thành cổ đông cả các doanh nghiệp, tham gia tái cấu trúc doanh nghiệp và giúp doanh nghiệp phục hồi.

- Giai đoạn 2002 đến nay: Tham gia tái cấu trúc doanh nghiệp để tối đa hoá giá trị doanh nghiệp và thoái vốn thông qua việc thực hiện các thương vụ mua bán sáp nhập doanh nghiệp.

Kết quả sau 7 năm thực hiện nhiệm vụ xử lý nợ xấu: Tỷ lệ phục hồi trung bình (tức giá trị thanh lý của KAMCO chia cho giá trị thị trường của các khoản nợ) lên đến 46,8% trong giai đoạn 1997-2002. Nghĩa là KAMCO xem như đã thu hồi được gần một nửa giá trị các khoản nợ xấu của hệ thống. Tỷ lệ nợ xấu của các ngân hàng cũng giảm từ mức 16,8% (tháng 3/1998) xuống còn 2,3% (tháng 12/2002). Còn nếu tính chung cho cả hệ thống tài chính, tỉ lệ này đã giảm từ mức 17,7% (tháng 3/1998) xuống còn 3,9% (tháng 12/2002).

Sau thành công trong thực thi nhiệm vụ xử lý nợ xấu mà Chính phủ giao cho, năm 2005 KAMCO kết thúc mua nợ xấu thông qua Quỹ xử lý nợ xấu và được Chính phủ cho phép bổ sung hoạt động thực hiện đầu tư đối với tài sản nợ xấu tại nước ngoài; năm 2009 KAMCO được điều chỉnh bổ sung cho phép thành lập Quỹ tái cấu trúc doanh nghiệp trực thuộc KAMCO; năm

2011 thiết lập nền tảng cho quản lý tín thác Quỹ quản lý tài sản quốc gia; năm 2012 được tiếp tục bổ sung được phép mua nợ xấu doanh nghiệp bằng nguồn lực của KAMCO...

Qua bề dày lịch sử hình thành và phát triển của KAMCO, từ năm 1962 đến nay đã hơn 50 năm, KAMCO được biết đến là một trong những Công ty Quản lý tài sản công lâu đời nhất trên thế giới, không ngừng phát triển và luôn mở rộng các hoạt động kinh doanh sang các lĩnh vực mới. Cho đến nay, KAMCO trở thành một công ty cổ phần với cổ đông lớn nhất là Nhà nước chiếm 56,8%, Ngân hàng Xuất nhập khẩu Hàn quốc chiếm 25,8% và Ngân hàng Phát triển Hàn Quốc chiếm 8,1%, các cổ đông còn lại chiếm 9,1%. Tổng số nhân sự đến thời điểm tháng 12/2014 là 1.155 người, với 19 Ban nghiệp vụ, 6 văn phòng, 2 trung tâm và 10 chi nhánh nội địa [13].

1.5.1.2. Xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Tập đoàn VNPT

Trên cơ sở 02 Quyết định quan trọng liên quan đến hoạt động tái cơ cấu của VNPT do Thủ tướng Chính phủ ban hành: Quyết định số 888/QĐ-TTg năm 2014 và Quyết định số 2129/QĐ-TTg năm 2018, VNPT trở thành Tập đoàn kinh tế nhà nước chuyên về lĩnh vực Viễn thông - CNTT mạnh như hiện nay.

Quyết định số 888 với nhiệm vụ tái cơ cấu giai đoạn 2014 - 2018, VNPT đã thực hiện nhiệm vụ tách Công ty MobiFone và Học viện Công nghệ Bru chính viễn thông ra khỏi Tập đoàn, đồng thời kiện toàn bộ máy hoạt động của các đơn vị phụ thuộc như VinaPhone, VTI, VTN, VASC, VASC và Viễn thông tại 63 tỉnh, thành phố theo mô hình chuỗi giá trị để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh theo hướng chuyên biệt và khác biệt.

Cũng từ đây, VNPT đã được chia thành 03 lớp rất rõ ràng là hạ tầng, kinh doanh và dịch vụ thông qua việc thành lập 03 Tổng công ty trực thuộc là Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone), Tổng Công ty Truyền thông (VNPT-Media) và Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT-Net).

Trong quá trình tái cơ cấu, VNPT có nhiều điều kiện trong việc đầu tư phát triển mạng lưới, chú trọng hơn đến tổ chức hệ thống kênh bán hàng và chăm sóc khách hàng thống nhất, xuyên suốt trên toàn quốc... Từ con số 4.000 nhân viên kinh doanh, sau tái cơ cấu đã tăng lên thành 15.000 nhân viên. Đồng thời, VNPT cũng chuyển hướng sang phát triển các dịch vụ CNTT để phục vụ mục tiêu hướng tới Chính phủ điện tử theo định hướng của Đảng và Chính phủ trong những năm sau đó.

Bên cạnh việc kiện toàn bộ máy hoạt động, VNPT còn áp dụng mô hình quản trị hiện đại nhằm nâng cao hiệu quả công việc và tạo động lực cho người lao động, đảm bảo nguyên tắc “làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít”. Từ trên các Ban chức năng của Tập đoàn VNPT đến các đơn vị thành viên, mỗi lao động đều được sắp xếp công việc phù hợp với năng lực để đáp ứng tốt công việc được giao.

Những nỗ lực của VNPT đã được đền đáp xứng đáng với kết quả doanh thu đạt mức tăng trưởng bình quân hàng năm trên 80%, lợi nhuận sau 04 năm tái cơ cấu tăng trưởng trên 25%, thu nhập trung bình của nhân viên tăng từ 11 triệu đồng/tháng và đến năm 2016 lên 23 triệu đồng/tháng. Đặc biệt, các chỉ số về tài chính đều ở ngưỡng an toàn và đồng vốn được bảo toàn. Đến năm 2017, VNPT không còn vay vốn và nợ nước ngoài [26].

1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam

Từ kinh nghiệm của hai công ty trên, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho VAMC như sau:

(i) Những bài học kinh nghiệm về thành công trong hoạt động xử lý nợ xấu của KAMCO có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc đối với VAMC, sở dĩ quá trình xử lý nợ xấu của Hàn Quốc được tiến hành một cách thành công, thì ngoài những nỗ lực của KAMCO trong việc áp dụng những biện pháp xử lý nợ xấu một cách hiệu quả, còn phải kể đến các yếu tố khác mang tính quyết định tạo

tiền đề, cơ sở để KAMCO thực hiện các giải pháp đột phá của mình là: Chính phủ Hàn Quốc đã xây dựng được một hệ thống pháp lý hoàn chỉnh về hoạt động xử lý nợ xấu, tài sản đảm bảo, trao quyền đủ mạnh cho KAMCO, các cơ quan chức năng thực hiện quyền năng của mình và giao cho KAMCO quản lý một nguồn lực tài chính nhất định thông qua Quỹ hỗ trợ tái cơ cấu và xử lý nợ xấu.

VAMC cần nghiên cứu những kinh nghiệm này để một mặt học tập các biện pháp xử lý nợ xấu đã áp dụng thành công tại Hàn Quốc như chứng khoán hóa khoản nợ, đấu giá khoản nợ xấu thông qua hệ thống trực tuyến, thu hút các nhà đầu tư nước ngoài, chuyển nợ thành vốn góp, tạo lập thị trường mua bán nợ thông qua việc hình thành sàn giao dịch mua bán nợ..., từ đó hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức tương ứng phù hợp với những giải pháp xử lý nợ xấu mình lựa chọn; có chiến lược rõ ràng trong từng giai đoạn, mặt khác khuyến nghị với các cơ quan quản lý nhà nước cấp thêm nguồn lực tài chính, hoàn thiện khung pháp lý cho hoạt động xử lý nợ xấu đầy đủ, rõ ràng, minh bạch nhằm trao quyền đủ mạnh cho VAMC và các cơ quan chức năng thực thi nhằm xử lý nợ xấu một cách nhanh chóng, hiệu quả.

(ii) Khi tiến hành tái cơ cấu, xây dựng, hoàn thiện bộ máy tổ chức, doanh nghiệp cần phải xác định đúng mục tiêu cần đạt được, có chiến lược rõ ràng và xây dựng kế hoạch, nhiệm vụ cụ thể, thời gian bắt đầu và kết thúc thì khả năng thành công sẽ cao hơn.

Như trường hợp của VNPT đang bước những bước đi vững chắc trong việc hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức bằng chính kế hoạch nhất quán và sự đồng lòng từ các cấp lãnh đạo đến toàn thể CBCNV ở các đơn vị. VNPT sẽ không thành công như hiện nay nếu thiếu chiến lược rõ ràng, thiếu quyết tâm thực hiện, thiếu cơ chế minh bạch và thiếu đội ngũ cán bộ có đầy đủ năng lực phẩm chất để hoàn thành công việc. Với VNPT tái cơ cấu không phải là khó khăn, thách thức mà là cơ hội để tập trung trí lực cho công cuộc phát triển bền

vững trong tương lai. Cũng nhờ tái cấu trúc, VNPT đã nâng cấp được chất lượng sản phẩm dịch vụ, ý thức trách nhiệm phục vụ khách hàng và số lượng khách hàng tìm đến các sản phẩm dịch vụ của VNPT không ngừng tăng lên. Từ con số 4.000 nhân viên, sau tái cơ cấu VNPT đã tăng lên thành 15.000 nhân viên.

(iii) Khi tiến hành xây dựng, hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức các doanh nghiệp cần dựa vào khả năng, đặc điểm và mục đích cần đạt được để lựa chọn mô hình, cách thức tái cơ cấu cho phù hợp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ TÀI SẢN CỦA CÁC TỔ CHỨC TÍN DỤNG VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu chung về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Năm 2008, trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu suy thoái, nền kinh tế Việt Nam bắt đầu suy giảm, kinh tế vĩ mô xuất hiện nhiều yếu tố bất ổn, đặc biệt lạm phát cao, sản xuất kinh doanh trì trệ, tốc độ tăng trưởng kinh tế giảm xuống mức thấp. Các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong việc tiêu thụ hàng hóa, tồn kho lớn, đặc biệt trong lĩnh vực bất động sản, dẫn đến khó khăn trong việc trả nợ ngân hàng, hệ quả là nợ xấu của các doanh nghiệp tại các tổ chức tín dụng (TCTD) tăng lên nhanh chóng.

Nợ xấu tăng nhanh tác động tiêu cực đến hệ thống TCTD, đặc biệt có thời điểm nợ xấu trong toàn hệ thống lên đến 9% trong năm 2013. Nợ xấu trong hệ thống các TCTD rất lớn nhưng chưa được nhận diện, phân loại, trích lập dự phòng rủi ro đầy đủ và chưa được công khai, minh bạch để có giải pháp phòng ngừa, ngăn chặn và xử lý kịp thời. Thực trạng này dẫn đến nhiều TCTD thiếu dự phòng rủi ro, kết quả kinh doanh không được phản ánh trung thực và có nguy cơ đổ vỡ do nợ xấu cao, thiếu khả năng tài chính bù đắp tổn thất tín dụng.

Trong khi nguồn lực nhà nước để xử lý nợ xấu không có nhưng đòi hỏi phải xử lý nhanh, có hiệu quả và bền vững nợ xấu của các TCTD, giảm nợ xấu của hệ thống các TCTD về mức an toàn, khơi thông dòng tín dụng cho nền kinh tế, bảo đảm an toàn, hiệu quả hoạt động của hệ thống ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước đã xây dựng, trình Bộ Chính trị, Chính phủ chấp thuận và Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Xử lý nợ xấu của hệ thống các tổ

chức tín dụng” và Đề án “Thành lập Công ty Quản lý tài sản của các TCTD Việt Nam” tại Quyết định số 843/QĐ-TTg ngày 31/5/2013.

Để tạo hành lang pháp lý cho hoạt động của VAMC, Chính phủ và NHNN đã ban hành một loạt các văn bản quy phạm pháp luật để điều chỉnh trực tiếp hoạt động mua bán và xử lý nợ xấu của VAMC. Trong đó cơ sở pháp lý cao nhất là Nghị định số 53/2013/NĐ-CP ngày 18/5/2013 của Chính phủ về thành lập, tổ chức và hoạt động của VAMC, được sửa đổi, bổ sung bởi Nghị định số 34/2015/NĐ-CP ngày 31/3/2015 của Chính phủ và Nghị định số 18/2016/NĐ-CP ngày 18/03/2016 của Chính phủ.

Căn cứ Nghị định số 53/2013/NĐ-CP ngày 18/5/2013 của Chính phủ và Quyết định số 843/QĐ-TTg ngày 31/5/2013 của Thủ tướng Chính phủ, Thống đốc NHNN ban hành Quyết định số 1459/QĐ-NHNN ngày 27/6/2013 chính thức thành lập Công ty TNHH Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam (VAMC) do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ và chịu sự quản lý nhà nước, thanh tra, giám sát của Ngân hàng nhà nước, với số vốn điều lệ ban đầu là 500 tỷ đồng. Theo đó, VAMC là một tổ chức hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận, sử dụng hai nguồn tài chính chủ yếu để xử lý nợ xấu là: (i) Nguồn tiền được cấp tại vốn điều lệ; (ii) Phát hành trái phiếu đặc biệt để mua các khoản nợ xấu của các TCTD. VAMC tập trung xử lý nợ xấu của các TCTD có tỷ lệ nợ xấu trên 3% tổng dự nợ và nợ xấu có tài sản đảm bảo, đặc biệt là tài sản đảm bảo bằng bất động sản.

Sau 5 năm đi vào hoạt động (2013 -2018), thực hiện các giải pháp xử lý nợ xấu cùng các TCTD , tỷ lệ nợ xấu đã giảm từ 3,61% năm 2013 xuống còn 2,55% năm 2015. Tính đến 31/12/ 2016, tỷ lệ nợ xấu ở mức 2,46% . Tốc độ thu hồi nợ xấu của VAMC tăng trưởng tốt qua các năm gần đây. Tổng số tiền thu hồi nợ qua VAMC trong giai đoạn 2013 đến 31/12/2018 đạt 119.118 tỷ đồng. Nợ xấu đã được kiểm chế, tỷ lệ nợ xấu đến ngày 31/12/2018 ở mức 2,13% tổng dự nợ tín dụng đạt tỷ lệ yêu cầu Chính phủ đề ra [12].

2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh

VAMC được thành lập với vai trò là công cụ đặc biệt của Nhà nước nhằm góp phần xử lý nhanh nợ xấu, lành mạnh hóa tài chính, giảm thiểu rủi ro cho các TCTD, doanh nghiệp và thúc đẩy tăng trưởng tín dụng hợp lý cho nền kinh tế. VAMC hoạt động theo nguyên tắc: (i) Lấy thu bù chi, không vì mục tiêu lợi nhuận; (ii) Công khai, minh bạch trong hoạt động mua, xử lý nợ xấu; (iii) Hạn chế rủi ro và chi phí trong xử lý nợ xấu.

Các lĩnh vực hoạt động VAMC được phép thực hiện, bao gồm:

- Mua nợ xấu của các tổ chức tín dụng;
- Thu hồi nợ, đòi nợ và xử lý, bán nợ, tài sản bảo đảm (TSBĐ);
- Cơ cấu lại khoản nợ, điều chỉnh điều kiện trả nợ, chuyển nợ thành vốn góp, vốn cổ phần của khách hàng vay;
- Đầu tư, sửa chữa, nâng cấp, khai thác, sử dụng, cho thuê TSBĐ đã được VAMC thu nợ;
- Quản lý khoản nợ xấu đã mua và kiểm tra, giám sát TSBĐ có liên quan đến khoản nợ xấu, bao gồm cả tài liệu, hồ sơ liên quan đến khoản nợ xấu và bảo đảm tiền vay;
- Tư vấn, môi giới mua, bán nợ và tài sản;
- Đầu tư tài chính, góp vốn, mua cổ phần;
- Tổ chức bán đấu giá tài sản;
- Bảo lãnh cho các tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân vay vốn của TCTD;
- Hoạt động khác phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của VAMC sau khi được Thống đốc NHNN cho phép [4, điều 5].

Cho đến thời điểm hiện tại, VAMC mới chỉ tập trung thực hiện một số hoạt động chính như: Mua nợ xấu của các tổ chức tín dụng bằng trái phiếu đặc biệt; Thu hồi nợ, đòi nợ và xử lý, bán nợ, tài sản bảo đảm; Cơ cấu lại khoản nợ chứ chưa thực hiện được đầy đủ các chức năng hoạt động theo quy định.

Nguồn nhân lực và tài chính của VAMC còn hạn chế so với lượng nợ xấu đã mua cần xử lý. Tài sản đảm bảo của các khoản nợ xấu đa dạng, phân tán nhiều nơi, làm cho việc nắm bắt đầy đủ thực trạng các khoản nợ và thực hiện xử lý tài sản để thu hồi nợ còn kém hiệu quả. Nguồn vốn của VAMC còn thiếu linh hoạt và giới hạn, chưa có dòng tiền thật trong công tác xử lý nợ xấu, gây nhiều khó khăn trong thực hiện nhiệm vụ, đặc biệt trong công tác mua bán nợ theo giá trị thị trường.

Thị trường mua bán nợ chưa phát triển và thiếu sự cạnh tranh. Hiện nay, hành lang pháp lý để vận hành thị trường mua bán nợ tại Việt Nam còn nhiều hạn chế; chủ thể tham gia thị trường còn giới hạn. Việc mua bán nợ hiện nay ngoài VAMC, thì chỉ có Công ty mua bán nợ Việt Nam (DATC) của Bộ Tài chính là hoạt động tích cực, còn hầu hết các Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản (AMC) của các TCTD chỉ xử lý nợ nội bộ cho chính các ngân hàng mẹ, không tham gia thị trường mua bán nợ. Điều này cũng làm hạn chế hoạt động kinh doanh của VAMC.

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực

Bảng 2.1: Tình hình tăng giảm lao động từ 2013 đến 2018

Đơn vị tính: Người

TT	Tiêu chí	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Số lao động đầu năm	37	57	91	116	137	146
	Nam	28	37	61	75	89	93
	Nữ	9	20	30	41	48	53
2	Số lao động tăng trong năm	20	35	37	27	19	10
	Nam	9	25	23	18	10	6
	Nữ	11	10	14	9	9	4
3	Số lao động giảm trong năm	-	1	12	6	10	7
	Nam	-	1	9	4	6	5
	Nữ	-	-	3	2	4	5
4	Số lao động cuối năm	57	91	116	137	146	149
	Nam	37	61	75	89	93	97
	Nữ	20	30	41	48	53	52

Nguồn: Ban Hành chính – Nhân sự, VAMC

Theo số liệu Bảng 2.1, có thể thấy quy mô lao động của VAMC tăng dần qua các năm theo yêu cầu đòi hỏi công việc. Khác với cơ cấu nhân sự của các TCTD là số lao động nữ thường nhiều hơn số lao động nam, cơ cấu lao động VAMC phần lớn là nam giới, chiếm gần gấp đôi số lao động nữ. Đây là điểm khác biệt, do tính chất hoạt động nghiệp vụ chủ yếu là xử lý nợ xấu, đòi hỏi hay phải đi công tác, tiếp xúc với khách hàng là các con nợ phần lớn là không còn khả năng trả nợ, rồi phải đi tìm hiểu tài sản đảm bảo nằm rải rác ở

khắp các tỉnh thành trong cả nước nên lao động nam có nhiều lợi thế khi thực hiện các hoạt động nghiệp vụ mua, bán xử lý nợ tại VAMC.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ từ 2013 đến 2018

Đơn vị tính: Người

TT	Trình độ	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Tiến sỹ	4	5	5	5	6	6
2	Đại học	52	79	104	126	135	138
3	Cao đẳng	2	3	3	3	2	2
4	Trung cấp	-	1	1	1	1	1
5	Sơ cấp	2	2	1	1	2	2
6	Lao động phổ thông	1	1	2	1	-	
	Tổng cộng	57	91	116	137	146	149

Nguồn: Ban Hành chính – Nhân sự, VAMC

Nhìn vào cơ cấu lao động tại Bảng 2.2 cho thấy phần lớn lao động tại VAMC đều có trình độ từ đại học trở lên, chiếm đến trên dưới 90% tổng số lao động và tăng dần qua các năm. Đây là một ưu điểm lớn của nguồn nhân lực: mặt bằng trình độ đồng đều, khả năng tiếp cận, xử lý công việc nhanh cũng như khả năng thích nghi với những loại công việc mới nếu được đào tạo, hướng dẫn khi công ty chuyên hướng kinh doanh và mở rộng sang lĩnh vực hoạt động mới. Trong 3 năm đầu đi vào hoạt động, VAMC vừa thực hiện việc mua nợ bằng trái phiếu đặc biệt, vừa cùng nhau xây dựng hệ thống quy định, quy chế nội bộ, vừa kiến nghị xây dựng hệ thống khung pháp lý cho hoạt động mua bán xử lý nợ xấu, bởi đây là một lĩnh vực hoàn toàn mới với phương thức xử lý nợ xấu chưa từng có tiền lệ trên thế giới là xử lý nợ xấu không dùng đến ngân sách nhà nước và đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận. Có được thành công này một phần quyết định lớn là do nguồn nhân lực của VAMC.

Tuy nhiên, do công tác xử lý nợ xấu có nhiều đặc thù, đặc biệt yêu cầu sự hiểu biết chuyên sâu trong quản trị doanh nghiệp, xử lý TSBĐ, đấu giá, thẩm định giá ..., mà năng lực cán bộ trong hoạt động xử lý nợ còn nhiều hạn chế, trình độ cán bộ còn nhiều bất cập, chưa đồng đều, kiến thức pháp lý còn thiếu và yếu, đặc biệt trong công tác mua bán nợ theo giá trị thị trường, xử lý nợ xấu, bán nợ, bán TSBĐ... VAMC cần có những định hướng, giải pháp phù hợp nhằm nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ, nhân viên để thích ứng với các lĩnh vực hoạt động mới trong thời gian tới.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh từ 2013 -2018

2.1.4.1. Mua nợ bằng trái phiếu đặc biệt và mua nợ thị trường

Lũy kế từ khi thành lập đến 31/12/2018, VAMC đã thực hiện mua nợ bằng trái phiếu đặc biệt được 27.035 khoản nợ của 17.335 khách hàng tại 42 TCTD, với tổng dư nợ gốc nội bảng là 340.628 tỷ đồng, giá mua nợ là 309.067 tỷ đồng, chi tiết theo bảng sau:

Bảng 2.3: Các chỉ tiêu mua nợ bằng TPĐB từ 2013 đến 2018

TT	Tiêu chí	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Lũy kế
1	Số khách hàng	Đơn vị	925	5.080	9.580	834	416	500	17.335
2	Số khoản nợ	Khoản	1.514	8.644	14.310	1.241	565	761	27.035
3	Dư nợ gốc nội bảng	Tỷ đồng	35.691	91.545	107.913	42.184	32.378	30.917	340.628
4	Giá mua nợ	Tỷ đồng	30.947	77.198	99.243	40.036	31.831	29.812	309.067

Nguồn: Báo cáo tổng kết 5 năm hoạt động của VAMC

Đối với việc mua nợ theo giá trị thị trường, thì năm 2017 là năm đầu tiên VAMC đã thực hiện thành công hoạt động mua nợ theo giá trị thị trường với 05 Tổ chức tín dụng, với tổng giá mua nợ đạt 3.141,07 tỷ đồng, tổng dư nợ gốc là 2.938,6 tỷ đồng, đạt 100% kế hoạch mua nợ thị trường năm 2017 được Ngân hàng Nhà nước phê duyệt. Năm 2018, VAMC đã mua được 2.818,70 tỷ đồng từ 7 TCTD đạt 80,5% kế hoạch NHNN phê duyệt, tính lũy kế đến 31/12/2018, VAMC đã xử lý, thu hồi được 3.549 tỷ đồng, trong đó thu hồi cơ bản các khoản nợ đã mua trong năm 2017 [12].

2.1.4.2. Quản lý nợ

Sau khi mua nợ từ các TCTD, việc quản lý nợ được VAMC thực hiện như sau:

- Đối với các khoản nợ mua bằng TPĐB: hầu hết các khoản nợ đã mua thanh toán bằng TPĐB, VAMC ủy quyền toàn bộ việc quản lý, xử lý nợ...cho các TCTD chủ động thực hiện. Tuy nhiên, VAMC vẫn phối hợp chặt chẽ với các TCTD trong quá trình thực hiện, đặc biệt, đối với công tác thu giữ tài sản bảo đảm, hoàn thiện thủ tục pháp lý liên quan đến tài sản bảo đảm và khoản nợ; tìm kiếm nhà đầu tư để bán TSBĐ/khoản nợ và các thủ tục liên quan đến khởi kiện, thi hành án.

- Đối với các khoản nợ mua theo giá trị thị trường: VAMC trực tiếp quản lý, không ủy quyền cho các TCTD bán nợ thực hiện. Theo đó, VAMC đã thực hiện đầy đủ quy trình quản lý khoản nợ, thực hiện đôn đốc, thu hồi nợ từ khách hàng, tiến hành các thủ tục nhận bàn giao, thu giữ, định giá....để triển khai phương án xử lý thu hồi nợ.

2.1.4.3. Công tác xử lý nợ

Lũy kế từ khi thành lập đến 31/12/2018, VAMC đã phối hợp với các TCTD xử lý nợ đạt 119.118 tỷ đồng (bao gồm các biện pháp bán nợ/ bán tài sản bảo đảm, bán lại nợ cho TCTD...). Trong đó, riêng năm 2017 nhờ có sự ra đời của Nghị quyết số 42 của Quốc hội về thí điểm xử lý nợ xấu của các tổ chức

tín dụng, VAMC đã thu được 30.852 tỷ đồng (gần bằng 2/3 tổng giá trị thu hồi nợ của cả 4 năm trước đó), tăng gần 2.000 tỷ đồng so với năm 2016, hoàn thành vượt mức kế hoạch 40%. Số liệu xử lý nợ của VAMC qua các năm như sau:

Bảng 2.4: Kết quả xử lý nợ từ năm 2013 đến 2018

TT	Tiêu chí	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Lũy kế
1	Số khoản nợ đã mua	Khoản	1.514	8.644	14.310	1.241	565	761	27.035
2	Giá mua nợ	Tỷ đồng	30.947	77.198	99.243	40.036	31.831	29.812	309.067
3	Số tiền Xử lý nợ	Tỷ đồng	146	4.875	17.142	28.853	30.852	37.250	119.118
4	Tỷ lệ xử lý nợ	%	0,47	6,31	17,27	72,06	96,92	124,95	38,54

Nguồn: Báo cáo tổng kết 5 năm hoạt động của VAMC

Đối với các khoản nợ mua theo giá thị trường, sau khi mua nợ, VAMC đã triển khai ngay các giải pháp xử lý nợ phù hợp như: thường xuyên đôn đốc khách hàng trả nợ, áp dụng các biện pháp cơ cấu lại nợ, thu giữ, bán đấu giá, bán thỏa thuận tài sản, hỗ trợ bên mua tài sản hoàn thiện các thủ tục pháp lý liên quan đến chuyển nhượng dự án... để thu hồi nợ. Tính đến 31/12/2018, VAMC đã thu hồi được cơ bản số tiền mua nợ với tổng số tiền đã thu hồi từ khoản nợ mua theo giá trị thị trường là 3.548 tỷ đồng so với 5.960 tỷ đồng mua nợ [12].

2.1.4.4. Kết quả tài chính

Mặc dù là doanh nghiệp mới thành lập, đi vào hoạt động từ tháng 8 năm 2013 với cơ chế đặc thù, lấy thu bù chi và hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận, nhưng VAMC vẫn luôn đảm bảo có lợi nhuận trước thuế dương và tăng dần qua các năm, kết quả tài chính 5 năm của VAMC được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.5: Kết quả hoạt động tài chính từ năm 2013 đến 2018*Đơn vị: triệu đồng*

TT	Tiêu chí	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Doanh thu	11.884	52.558	71.947	70.743	89.124	168.620
2	Chi phí	9.931	36.076	56.619	56.048	68.646	103.680
3	Lợi nhuận trước thuế	1.953	16.482	15.328	14.695	20.478	64.940
4	Nộp ngân sách	550	561	1.287	2.765	2.486	3.861
5	Thu nhập bình quân viên chức quản lý	41,095	49,553	47,490	48,556	52.016	53.904
6	Thu nhập bình quân người lao động	17,238	17,960	24.880	25.432	26.057	26.934

Nguồn: Ban Tài chính – kế toán, VAMC

Trong hơn 5 năm hoạt động, kết quả tài chính của VAMC từng bước có sự chuyển biến tích cực qua các năm. Trong đó, năm 2018 được ghi nhận là năm có kết quả tài chính tăng trưởng cao nhất về tất cả các chỉ tiêu, đặc biệt là lợi nhuận trước thuế vượt hơn 70% kế hoạch được giao và tăng hơn 3 lần so với lợi nhuận trước thuế năm 2017, đó là kết quả tích cực từ hoạt động mua, bán nợ theo giá trị thị trường. Mặc dù VAMC là doanh nghiệp hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận, nhưng kết quả nộp ngân sách nhà nước cũng tăng dần qua các năm, đặc biệt là từ năm 2016 số tiền nộp ngân sách đều tăng gấp đôi năm 2015 và đều có sự tăng trưởng qua các năm. Thu nhập bình quân của viên chức quản lý và người lao động năm sau đều cao hơn năm trước.

2.2. Thực trạng cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam

2.2.1. Mục đích và nhiệm vụ đối với bộ máy tổ chức

VAMC thành lập để thực hiện vai trò là công cụ đặc biệt của Nhà nước nhằm xử lý nhanh nợ xấu, lành mạnh hóa tài chính, giảm thiểu rủi ro cho các tổ chức tín dụng, doanh nghiệp và thúc đẩy tăng trưởng tín dụng hợp lý cho nền kinh tế. Để thực hiện được vai trò của mình, thì bộ máy tổ chức của VAMC cần đảm bảo những mục tiêu sau:

Thứ nhất, Cơ cấu bộ máy tổ chức phải gọn nhẹ, nhưng vẫn đảm bảo thực hiện đầy đủ, linh hoạt các hoạt động của VAMC và thực hiện được mục tiêu chiến lược là xử lý nhanh nợ xấu, lành mạnh hóa tài chính, giảm thiểu rủi ro cho các tổ chức tín dụng, doanh nghiệp và thúc đẩy tăng trưởng tín dụng hợp lý cho nền kinh tế.

Thứ hai, Cơ cấu bộ máy tổ chức phải quy định rõ chức năng, nhiệm vụ của các phòng, ban nghiệp vụ; phân cấp thẩm quyền giữa các cấp quản trị, điều hành đảm bảo tính thống nhất trong hệ thống và các đơn vị hoạt động không bị chồng chéo, đồng thời tạo ra cơ chế phối hợp nhịp nhàng giữa các cấp quản trị và các đơn vị nghiệp vụ nhằm hoàn thành các mục tiêu đề ra.

Thứ ba, Cơ cấu bộ máy tổ chức phải đảm bảo cho người lao động trong công ty phát huy tối đa năng lực và khả năng sáng tạo, đặc biệt là cán bộ quản lý góp phần cho hoạt động của công ty đạt hiệu quả cao.

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát các ý kiến về vai trò hoạt động của VAMC

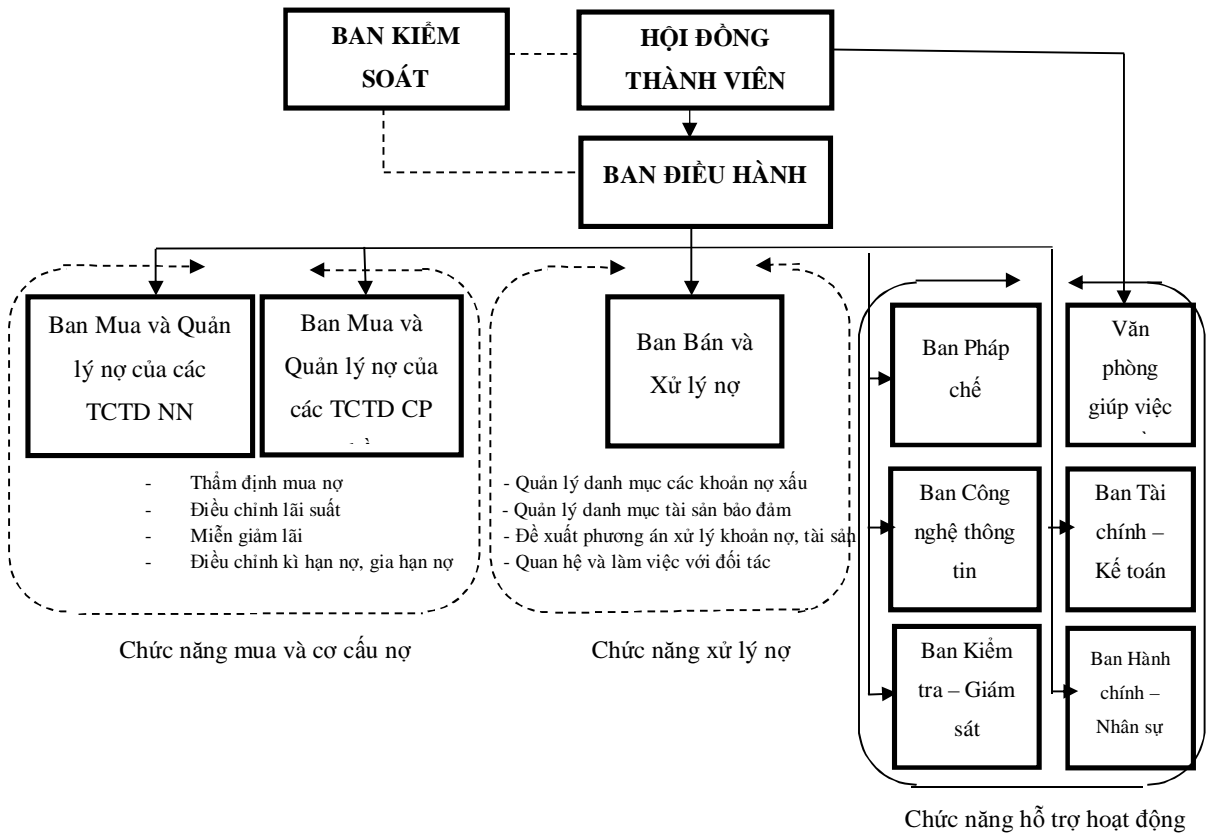
TT	Nội dung	Đồng ý		Không có ý kiến		Không đồng ý		Tổng số	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	VAMC đã phần nào thành công trong việc hỗ trợ ổn định kinh tế xã hội qua xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng	73	74,5	10	10,2	15	15,3	98	100
2	Nhiều tổ chức tín dụng đã phục hồi sau khi được VAMC mua lại nợ xấu	80	81,6	8	8,2	10	10,2	98	100
3	VAMC đem lại việc làm cho nhiều lao động trong và ngoài Công ty	48	49	30	30,6	20	20,4	98	100
4	Hoạt động của VAMC hiện nay chủ yếu là mua, bán nợ của các tổ chức tín dụng bằng trái phiếu đặc biệt	56	57,1	14	14,3	28	28,6	98	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019

Theo kết quả khảo sát tại Bảng 2.6 đối với nhóm các ý kiến về vai trò hoạt động của VAMC cho thấy hoạt động chủ yếu của VAMC hiện nay mới chỉ tập trung vào việc mua, bán nợ của các TCTD bằng trái phiếu đặc biệt do VAMC phát hành (chiếm 57,1% số người trả lời), hầu như chưa có hoạt động mua bán nợ theo giá trị thị trường. Tuy nhiên, hoạt động mua bán nợ bằng trái phiếu đặc biệt đã có những thành công nhất định trong việc hỗ trợ ổn định kinh tế xã hội qua xử lý nợ xấu của TCTD thông qua VAMC (chiếm 74,5% số người trả lời); giảm nhanh tỷ lệ nợ xấu xuống dưới 3% , tránh đổ vỡ cho hệ thống ngân hàng, nhiều tổ chức tín dụng đã phục hồi sau khi được VAMC mua lại nợ xấu (chiếm 81,6% số người trả lời). Cùng với kết quả hoạt động kinh doanh của VAMC trong giai đoạn 2013 -2018 đã khẳng định VAMC với bộ máy tổ chức của mình đã đạt được mục đích và nhiệm vụ Chính phủ kỳ vọng khi thành lập ra nó.

2.2.2. Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức hiện hành

Công ty TNHH Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 1459/QĐ-NHNN ngày 27/6/2013, với bộ máy quản lý bao gồm: Hội đồng thành viên, Ban Kiểm soát và Tổng Giám đốc. Hội đồng thành viên có không quá 07 thành viên, gồm Chủ tịch và một số thành viên. Hội đồng thành viên có Văn phòng giúp việc. Ban Kiểm soát có không quá 03 thành viên, gồm Trưởng ban và một số thành viên. Tổng Giám đốc, giúp việc cho Tổng giám đốc có một số Phó Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc gồm các Ban: Ban Hành chính – Nhân sự; Ban Mua bán và xử lý nợ xấu của TCTD nhà nước; Ban Mua bán và xử lý nợ xấu của TCTD cổ phần; Ban Bán và xử lý nợ; Ban Tài chính – Kế toán; Ban Công nghệ thông tin; Ban Pháp chế và Ban Kiểm tra – Giám sát.



Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức hiện tại của VAMC

Nguồn: Ban Hành chính – Nhân sự, VAMC

Qua sơ đồ 2.1 trên, có thể thấy cơ cấu tổ chức bộ máy của VAMC được tổ chức tương đối khoa học, có sự chuyên môn hóa theo các chức năng hoạt động và có một số ưu điểm và hạn chế,

Ưu điểm:

(i) Mô hình này đảm bảo sự chỉ đạo tập trung từ Tổng Giám đốc xuống các Phó Tổng Giám đốc và các Ban nghiệp vụ, đảm bảo mọi chỉ đạo của cấp trên đều được xử lý một cách nhanh chóng, kịp thời;

(ii) Các Ban nghiệp vụ được tổ chức theo hướng chuyên môn hóa, phân định rõ chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn giữa các Ban nghiệp vụ, không bị chồng chéo lẫn nhau nên thuận lợi cho Tổng giám đốc trong việc điều hành và ra quyết định;

(iii) Tạo điều kiện cho các chuyên viên ở các Ban nghiệp vụ phát huy được kinh nghiệm, chuyên môn của mình, hỗ trợ tham mưu cho Tổng giám đốc, Hội đồng thành viên trong quá trình ra quyết định mà vẫn giữ được tính thống nhất quản trị ở mức độ nhất định.

Hạn chế: Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức với 3 đơn vị thực hiện chức năng mua, bán, xử lý nợ, chỉ đáp ứng khi VAMC tập trung hoạt động mua nợ bằng trái phiếu đặc biệt, chưa có các đơn vị thực hiện các nghiệp vụ khác như mua bán nợ theo giá trị thị trường, đấu giá, định giá...

2.2.3. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong bộ máy tổ chức

2.2.3.1. Chức năng, nhiệm vụ của các cấp quản lý

(1). Hội đồng thành viên

Hội đồng thành viên là cơ quan đại diện theo ủy quyền của đại diện chủ sở hữu tại VAMC; tổ chức thực hiện quyền, trách nhiệm, nghĩa vụ của đại diện chủ sở hữu đối với VAMC; là cơ quan quản trị VAMC, có toàn quyền nhân danh VAMC để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của VAMC, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của đại diện chủ sở hữu; chịu trách nhiệm trước pháp luật và đại diện chủ sở hữu trong việc thực hiện các

quyền và nhiệm vụ của mình theo quy định của pháp luật và Điều lệ này.

Các nhiệm vụ chính bao gồm:

- Trong công tác kế hoạch: Quyết định chiến lược phát triển, kế hoạch hoạt động và kế hoạch đầu tư phát triển 5 năm của VAMC.

- Trong công tác đầu tư: Quyết định các dự án đầu tư có giá trị nhỏ hơn 50% vốn điều lệ của VAMC; Thông qua các hợp đồng vay, cho vay có giá trị nhỏ hơn 50% vốn điều lệ của VAMC; Quyết định mua, bán nợ, tài sản có giá trị nhỏ hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất của VAMC.

- Trong công tác tài chính: Quản lý sử dụng, bảo toàn và phát triển vốn có hiệu quả; Quyết định việc góp vốn, nắm giữ, tăng, giảm vốn của VAMC tại các doanh nghiệp khác; việc tiếp nhận công ty con, công ty liên kết, sau khi đề nghị và được NHNN phê duyệt chủ trương. Phê duyệt báo cáo tài chính, phân phối lợi nhuận, trích lập và sử dụng các quỹ sau khi được đại diện chủ sở hữu chấp thuận.

- Trong công tác tổ chức: Quyết định thành lập, tổ chức lại, giải thể chi nhánh, văn phòng đại diện và các đơn vị hạch toán phụ thuộc khác (nếu có) sau khi được NHNN chấp thuận; Quyết định việc bổ sung, thay đổi Bộ máy giúp việc Tổng giám đốc sau khi được Thống đốc NHNN chấp thuận; Ban hành các quy định nội bộ liên quan tới tổ chức, quản trị và hoạt động của VAMC phù hợp với quy định của pháp luật.

- Trong công tác nhân sự: Quyết định quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, miễn nhiệm, bãi nhiệm hoặc ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng, kỷ luật, tạm đình chỉ/đình chỉ và quyết định các lợi ích khác đối với các chức danh Trưởng các đơn vị tại Trụ sở chính; Kế toán trưởng; Trưởng Văn phòng đại diện; Giám đốc Chi nhánh và các chức danh khác tương đương; Quyết định lương đối với các chức danh do Hội đồng thành viên bổ nhiệm.

- Trong công tác điều hành sản xuất kinh doanh: Quyết định các giải pháp phát triển thị trường, tiếp thị và công nghệ của VAMC.

- Trong công tác kiểm tra, giám sát và báo cáo: Tổ chức giám sát, đánh giá hoạt động của VAMC; Tổ chức giám sát hoặc phân cấp tổ chức giám sát đối với các chức danh thuộc thẩm quyền quản lý của Hội đồng thành viên. Kiểm tra, giám sát, chỉ đạo Tổng giám đốc trong việc thực hiện nhiệm vụ được phân công; đánh giá hàng năm về hiệu quả làm việc của Tổng giám đốc [20, điều 26, 27].

(2). Tổng Giám đốc

Tổng giám đốc là người điều hành cao nhất của VAMC, điều hành hoạt động hàng ngày của VAMC theo mục tiêu, kế hoạch và các nghị quyết, quyết định của Hội đồng thành viên phù hợp với quy định của pháp luật và Điều lệ VAMC, đồng thời chịu trách nhiệm trước đại diện chủ sở hữu, Hội đồng thành viên và trước pháp luật về việc thực hiện quyền, nhiệm vụ được giao.

Các nhiệm vụ chính bao gồm:

- Trong công tác kế hoạch: Tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động và phương án đầu tư của VAMC.

- Trong công tác đầu tư: Xây dựng, đề xuất các dự án đầu tư trình HĐQT xem xét; Quyết định việc mua bán tài sản có giá trị nhỏ hơn 500 triệu đồng.

- Trong công tác tài chính: Trình báo cáo quyết toán tài chính hàng năm lên Hội đồng thành viên.

- Trong công tác tổ chức: Kiến nghị, đề xuất cơ cấu, tổ chức và hoạt động của VAMC trình Hội đồng thành viên quyết định theo thẩm quyền. Ban hành văn bản quản lý nội bộ VAMC, trừ các văn bản thuộc thẩm quyền ban hành của Hội đồng thành viên, Ban kiểm soát.

- Trong công tác nhân sự: Quyết định quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, bãi nhiệm, điều động hoặc ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng,

kỷ luật, tạm đình chỉ/đình chỉ đối với các chức danh từ Phó trưởng Ban trở xuống thuộc các đơn vị tại Trụ sở chính; từ Phó giám đốc trở xuống tại các chi nhánh, văn phòng đại diện của VAMC, trừ các chức danh thuộc thẩm quyền của đại diện chủ sở hữu, Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên theo quy định tại Điều lệ này và quy định nội bộ của VAMC. Quyết định lương đối với các chức danh do Tổng Giám đốc bổ nhiệm.

- Trong công tác điều hành sản xuất kinh doanh: Quyết định các vấn đề thuộc thẩm quyền liên quan đến hoạt động hàng ngày của VAMC, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của HĐQT và đại diện chủ sở hữu.

- Trong công tác kiểm tra, giám sát và báo cáo: Báo cáo HĐQT, Ban kiểm soát, đại diện chủ sở hữu VAMC và cơ quan nhà nước có thẩm quyền về kết quả hoạt động của VAMC theo quy định [20, điều 35,36].

(3). Ban kiểm soát

Ban kiểm soát thực hiện kiểm tra, giám sát, kiểm soát, đánh giá việc chấp hành quy định của pháp luật, quy định nội bộ, Điều lệ và nghị quyết, quyết định của đại diện chủ sở hữu VAMC, Hội đồng thành viên.

Các nhiệm vụ chính bao gồm:

- Kiểm tra, kiểm soát, giám sát hoạt động của VAMC, phát hiện và kiến nghị, đề xuất cấp có thẩm quyền xử lý rủi ro, vi phạm pháp luật, quy định nội bộ, Điều lệ và nghị quyết, quyết định của đại diện chủ sở hữu, Hội đồng thành viên.

- Giám sát Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong việc quản lý, điều hành VAMC; chịu trách nhiệm trước đại diện chủ sở hữu VAMC trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao.

- Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cần trọng trong quản lý, điều hành hoạt động, trong tổ chức thực hiện quyền đại diện chủ sở hữu, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính.

- Kiến nghị Hội đồng thành viên hoặc đại diện chủ sở hữu các biện

pháp sửa đổi, bổ sung, cải tiến cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành hoạt động của VAMC.

- Kịp thời báo cáo đại diện chủ sở hữu trong trường hợp Hội đồng thành viên có quyết định vi phạm nghiêm trọng theo quy định của pháp luật, Điều lệ hoặc có quyết định vượt quá thẩm quyền được giao; báo cáo đại diện chủ sở hữu những rủi ro trọng yếu, vi phạm pháp luật, Điều lệ và nghị quyết, quyết định của đại diện chủ sở hữu phát hiện được và kiến nghị, đề xuất biện pháp xử lý [20, điều 31,32].

2.2.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các Ban nghiệp vụ

(1). Ban Mua và quản lý nợ của các TCTD nhà nước

Là bộ phận tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong việc hoạch định chiến lược, xây dựng kế hoạch và xây dựng cơ chế nghiệp vụ liên quan đến hoạt động mua, bán, quản lý và xử lý nợ xấu của các TCTD Nhà nước.

Các nhiệm vụ chính của Ban bao gồm:

(i) Phối hợp với Ban Mua và Quản lý nợ của các TCTD cổ phần xây dựng phương án phát hành trái phiếu đặc biệt hàng năm để mua nợ xấu của các TCTD

(ii) Mua, Quản lý, đôn đốc, thu hồi nợ đối với các khoản nợ xấu bằng trái phiếu đặc biệt của các TCTD nhà nước.

(iii) Ủy quyền cho TCTD thực hiện một số hoạt động và kiểm tra, giám sát đối với các hoạt động ủy quyền của VAMC cho TCTD.

(iv) Đánh giá, phân loại khoản nợ theo các phương án xử lý nợ đối với khoản nợ đã mua. Cung cấp cho Ban Bán và Xử lý nợ danh mục khoản nợ dự kiến phương án xử lý, bán nợ, tài sản bảo đảm [10, điều 2,3].

(2). Ban Mua và quản lý nợ của các TCTD cổ phần

Là bộ phận tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong việc hoạch định chiến lược, xây dựng kế hoạch và xây dựng cơ chế nghiệp vụ

liên quan đến hoạt động mua, bán, quản lý và xử lý nợ xấu của các TCTD cổ phần.

Các nhiệm vụ chính của Ban bao gồm:

(i) Phối hợp với Ban Mua và Quản lý nợ của các TCTD nhà nước xây dựng phương án phát hành trái phiếu đặc biệt hàng năm để mua nợ xấu của các TCTD

(ii) Mua, Quản lý, đôn đốc, thu hồi nợ đối với các khoản nợ xấu bằng trái phiếu đặc biệt của các TCTD cổ phần.

(iii) Ủy quyền cho TCTD thực hiện một số hoạt động và kiểm tra, giám sát đối với các hoạt động ủy quyền của VAMC cho TCTD.

(iv) Đánh giá, phân loại khoản nợ theo các phương án xử lý nợ đối với khoản nợ đã mua. Cung cấp cho Ban Bán và Xử lý nợ danh mục khoản nợ dự kiến phương án xử lý, bán nợ, tài sản bảo đảm [10, điều 4,5].

(3). Ban Bán và xử lý nợ

Là bộ phận tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong việc Hoạch định chiến lược, xây dựng kế hoạch và xây dựng cơ chế nghiệp vụ liên quan đến hoạt động mua bán, xử lý nợ xấu và đầu tư theo quy định của pháp luật và hoạt động nghiệp vụ liên quan đến việc bán, xử lý nợ xấu và đầu tư theo quy định của pháp luật.

Các nhiệm vụ chính của Ban bao gồm:

(i) Mua các khoản nợ theo giá trị thị trường;

(ii) Xử lý, bán nợ, tài sản bảo đảm của các khoản nợ

(iii) Đầu mối tổ chức bán đấu giá tài sản [11, điều 2,3].

(4). Ban Pháp chế

Là bộ phận tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc về những vấn đề pháp lý liên quan đến chính sách, chế độ và hoạt động của VAMC nhằm tuân thủ đúng quy định của pháp luật, đảm bảo an toàn, phòng

tránh những rủi ro pháp lý có thể phát sinh trong quá trình hoạt động của VAMC.

Các nhiệm vụ chính bao gồm: Tham mưu các vấn đề pháp lý; Thẩm định, xây dựng văn bản nội bộ; Tuyên truyền, phổ biến chính sách pháp luật [9, điều 2,3].

(5). *Ban Công nghệ thông tin*

Là bộ phận tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong việc hoạch định, xây dựng chiến lược, kế hoạch và chương trình phát triển Công nghệ thông tin và truyền thông của VAMC; Quản lý, vận hành và phát triển hệ thống Công nghệ thông tin phục vụ hoạt động của VAMC.

Các nhiệm vụ chính gồm:

(i) Nghiên cứu đề xuất và xây dựng chiến lược, chính sách phát triển hệ thống công nghệ thông tin của VAMC.

(ii) Tổ chức quản trị, khai thác, vận hành hệ thống phần cứng, mạng truyền thông, hệ thống máy chủ của VAMC đảm bảo hoạt động ổn định, thông suốt, liên tục, an toàn và hiệu quả.

(iii) Quản trị cơ sở dữ liệu của các phần mềm ứng dụng và tổ chức khai thác hiệu quả phục vụ cho công tác quản lý, điều hành [8, điều 2,3].

(6). *Ban Tài chính – Kế toán*

Là bộ phận tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong công tác tài chính, kế toán, phân tích hoạt động kinh doanh, quản lý vốn và tài sản phục vụ hoạt động của VAMC.

Các nhiệm vụ chính bao gồm:

(i) Phân tích tình hình tài chính và hoạt động kinh doanh để xây dựng kế hoạch tài chính hàng năm, trung hạn, dài hạn

(ii) Tổ chức thực hiện hạch toán kế toán, quản lý, huy động nguồn vốn và tài sản phục vụ hoạt động kinh doanh [6, điều 2,3].

(7). *Ban Hành chính – Nhân sự*

Là bộ phận tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong công tác Tổ chức cán bộ, Hành chính quản trị và Thư ký tổng hợp của VAMC.

Các nhiệm vụ chính bao gồm:

(i) *Công tác tổ chức*: Hoạch định mô hình tổ chức, chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty; Tổ chức tuyển dụng, đào tạo, quản lý lao động, tiền lương và các chế độ chính sách đối với người lao động; Quy hoạch, bổ nhiệm, đánh giá cán bộ hàng năm.

(ii) *Công tác hành chính quản trị*: Thực hiện công tác quản lý Văn thư đi - đến, công tác hiểu, hi... đối với cán bộ, nhân viên công ty và các trường hợp đối ngoại trong và ngoài ngành; Thực hiện mua sắm các loại tài sản, phương tiện, công cụ làm việc, trang thiết bị... đảm bảo cơ sở vật chất và phương tiện, điều kiện làm việc cho công ty.

(iii) *Thư ký - Tổng hợp*: Giúp việc cho Tổng giám đốc trong việc xây dựng và triển khai các kế hoạch, chương trình làm việc của Ban điều hành [5, điều 2,3].

(8). *Ban Kiểm tra – Giám sát*

Là bộ phận tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong việc thực hiện chức năng giám sát, kiểm tra việc chấp hành pháp luật, tuân thủ quy trình, qui định, chính sách nội bộ, thủ tục đã được ban hành trong nội bộ VAMC.

Các nhiệm vụ chính bao gồm:

(i) *Tổ chức thực hiện công tác kiểm tra - giám sát nội bộ* việc tuân thủ quy định của pháp luật, quy chế, quy định, quy trình nghiệp vụ và các quy định nội bộ khác của VAMC tại các đơn vị trực thuộc.

(ii) *Tổ chức thực hiện công tác phòng chống tham nhũng* tại VAMC và tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong công tác giải quyết khiếu nại, tố cáo [7, điều 2,3].

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về mô hình cơ cấu tổ chức của VAMC

T T	Nội dung	Đồng ý		Không có ý kiến		Không đồng ý		Tổng số	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Mô hình cơ cấu tổ chức của VAMC hiện nay đáp ứng tốt yêu cầu công việc chủ yếu là mua, bán nợ bằng TPĐB	56	57,1	28	28,6	14	14,3	98	100
2	Nếu VAMC chuyển sang mua bán nợ theo giá trị thị trường và các lĩnh vực hoạt động khác thì mô hình cơ cấu tổ chức như hiện nay của VAMC đủ năng lực thực hiện các hoạt động	28	28,6	7	7,1	63	64,3	98	100
3	VAMC cần thiết phải thay đổi mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức để đáp ứng yêu cầu thay đổi chức năng nhiệm vụ và các lĩnh vực hoạt động	82	83,6	10	10,2	6	6,2	98	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019

Theo kết quả khảo sát tại Bảng 2.7 đối với nhóm các ý kiến về mô hình cơ cấu tổ chức của VAMC, cho thấy mô hình cơ cấu tổ chức của VAMC hiện nay đáp ứng tốt yêu cầu công việc chủ yếu là mua, bán nợ bằng TPĐB (chiếm 57,1% số người trả lời), chỉ có 28,6% số người trả lời cho rằng nếu VAMC chuyển sang việc mua bán nợ theo giá trị thị trường và các lĩnh vực hoạt động khác thì mô hình cơ cấu tổ chức hiện nay vẫn đủ năng lực thực hiện các hoạt động đó và 83,6% số người trả lời cho rằng VAMC cần thiết phải thay đổi mô hình cơ cấu tổ chức để đáp ứng yêu cầu thay đổi chức năng nhiệm vụ và các lĩnh vực hoạt động.

Trên thực tế, ngoài các Ban hỗ trợ, thì hiện nay chỉ có 03 ban thực hiện các hoạt động mua bán, xử lý nợ, với mô hình cơ cấu tổ chức như vậy

thì sẽ không đủ các đơn vị chức năng để thực hiện các hoạt động khác nếu VAMC muốn mở rộng hoạt động sang lĩnh vực mới đặc biệt là việc mua bán nợ theo giá trị thị trường. Do đó, VAMC cần thiết phải nghiên cứu thành lập một số đơn vị, bộ phận mới, bổ sung, thay đổi chức năng nhiệm vụ giữa các đơn vị, bộ phận cho phù hợp với các hoạt động kinh doanh mới.

2.2.4. Cơ chế phối hợp giữa các bộ phận

Ngay từ khi mới đi vào hoạt động, Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc VAMC đã ban hành các quy chế, quy định về tổ chức hoạt động của Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc để đảm bảo sự thống nhất trong hoạt động điều hành và sự phối hợp chặt chẽ giữa các cấp quản trị, không bị chồng chéo, đảm bảo mục tiêu thống nhất hoạt động giữa các bộ phận trong cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC, cụ thể:

Ngày 6/8/2013, Hội đồng thành viên đã ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng thành viên VAMC (Quyết định số 02/QĐ-HĐTV) quy định về tổ chức, hoạt động, trách nhiệm, quy trình làm việc, chế độ hợp và mối quan hệ công tác của Hội đồng thành viên với các thành viên Hội đồng thành viên, Ban kiểm soát, Tổng Giám đốc và các tổ chức Đảng, công đoàn, đoàn thanh niên tại VAMC để thực hiện chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Hội đồng thành viên theo đúng Điều lệ VAMC và các quy định pháp luật.

Ngày 6/8/2013, Tổng Giám đốc đã ban hành Quy định về điều hành của Tổng giám đốc (Quyết định 26a/QĐ-TGD), trong đó quy định cụ thể về phương thức điều hành, chế độ làm việc của Tổng Giám đốc; cơ chế phối hợp giải quyết công việc giữa Tổng Giám đốc với Hội đồng thành viên, Ban Kiểm soát, các Phó Tổng Giám đốc và các Trưởng ban/đơn vị trực thuộc VAMC; mối quan hệ công tác giữa các đơn vị trực thuộc tại trụ sở chính và chi nhánh.

Đây là hai quy định xương sống, quy định cơ chế làm việc và phối hợp hoạt động giữa các cấp quản trị của VAMC và có hiệu lực đến tận thời điểm này.

Quy định phân cấp thẩm quyền của Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc đã được ban hành ngay từ khi VAMC mới đi vào hoạt động và được sửa đổi nhiều lần, mới đây nhất là tháng 9/2017, Hội đồng thành viên VAMC đã ban hành quy định phân cấp thẩm quyền về nghiệp vụ mua, bán, xử lý nợ và hoạt động tài chính giữa Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc. Trên cơ sở đó, Tổng Giám đốc cũng ban hành quy định phân cấp thẩm quyền trong hoạt động điều hành đến các Phó Tổng giám đốc và Trưởng ban trong các lĩnh vực hoạt động của VAMC.

Trong quá trình thực hiện, về cơ bản việc phân cấp thẩm quyền đã đạt được mục tiêu giảm tải khối lượng công việc cho Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc trong các hoạt động nghiệp vụ, tuy nhiên chưa có sự phân cấp thẩm quyền trong hoạt động mua bán nợ theo giá trị thị trường do hoạt động này mới bắt đầu thực hiện từ năm 2017. Cho đến thời điểm hiện tại thì tất cả các hoạt động liên quan đến việc mua, bán nợ theo giá trị thị trường đều phải trình Hội đồng thành viên xem xét, quyết định, do các khoản nợ mua theo giá trị thị trường chưa nhiều, nên Hội đồng thành viên chưa bị quá tải hơn nữa giai đoạn đầu chuyển sang mua bán nợ theo giá trị thị trường Hội đồng thành viên cũng cần có sự kiểm soát chặt chẽ, đưa ra một quy trình thống nhất để có thể phân cấp dần cho cấp dưới thực hiện mà vẫn có thể kiểm soát việc thực hiện tuân thủ theo đúng quy định pháp luật, bảo toàn vốn của Nhà nước.

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về các quy định nội bộ của VAMC

TT	Nội dung	Đồng ý		Không có ý kiến		Không đồng ý		Tổng số	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Quy trình thủ tục trong hoạt động của VAMC chỉ đáp ứng được phương thức mua nợ bằng trái phiếu đặc biệt	70	71,4	7	7,1	21	21,5	98	100
2	Quy định chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị nghiệp vụ thuộc VAMC sẽ bất cập nếu mở rộng các lĩnh vực hoạt động mới	80	81,6	14	14,3	4	4,1	98	100
3	Quy chế phối hợp giữa các đơn vị trong công ty chưa rõ ràng, chưa phân định được trách nhiệm cụ thể giữa các bộ phận trong phối hợp thực hiện công việc	62	63,3	10	10,2	26	26,5	98	100
4	Các quy trình nghiệp vụ khá đầy đủ để các đơn vị nghiệp vụ có thể thực hiện nhiệm vụ được giao nếu VAMC mở rộng hoạt động kinh doanh	14	14,3	28	28,6	56	57,1	98	100
5	Cần phải thay đổi chức năng, nhiệm vụ của một số đơn vị nghiệp vụ cho phù hợp với các lĩnh vực hoạt động mới của VAMC	67	68,6	18	18,3	13	13,1	98	100
6	Cần thiết phải hoàn thiện Quy chế phối hợp giữa các đơn vị, bộ phận trong VAMC một cách rõ ràng để các đơn vị thực hiện tốt vai trò, nhiệm vụ của mình	63	64,3	15	15,3	20	20,4	98	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019

Kết quả khảo sát cho thấy quy trình thủ tục hiện nay của VAMC chỉ đáp ứng phương thức mua nợ bằng trái phiếu đặc biệt (chiếm 71,4% số người trả lời) và các quy trình nghiệp vụ chưa đầy đủ để các đơn vị nghiệp vụ có

thể thực hiện nhiệm vụ nếu VAMC mở rộng hoạt động kinh doanh (chiếm 57,1% số người trả lời), VAMC cần thiết phải thay đổi chức năng, nhiệm vụ của một số đơn vị mới cho phù hợp với lĩnh vực hoạt động mới (chiếm 68,6% số người trả lời) và hoàn thiện quy chế phối hợp giữa các đơn vị, bộ phận để các đơn vị, bộ phận thực hiện tốt vai trò, nhiệm vụ của mình (chiếm 64,3% số người trả lời). Khi mở rộng hoạt động kinh doanh, VAMC cần thay đổi cơ cấu bộ máy tổ chức cho phù hợp, việc phân chia chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận, đơn vị nghiệp vụ cũ và mới thành lập là cần thiết để thực hiện nhiệm vụ được giao đặc biệt là các nhiệm vụ mới như thành lập Sàn giao dịch mua bán nợ, phát triển thị trường mua bán nợ... cùng với đó là hoàn thiện quy chế phối hợp nhằm tạo ra sự phối hợp chặt chẽ, hỗ trợ nhau trong quá trình thực hiện công việc.

2.2.5. Cơ cấu nhân sự

Tính đến thời điểm 31/12/2018, VAMC có tổng số 149 cán bộ, nhân viên bao gồm 8 cán bộ viên chức quản lý, 23 Trưởng/Phó đơn vị và 118 cán bộ, nhân viên tại các đơn vị nghiệp vụ, phòng ban, phân bổ theo các đơn vị như sau:

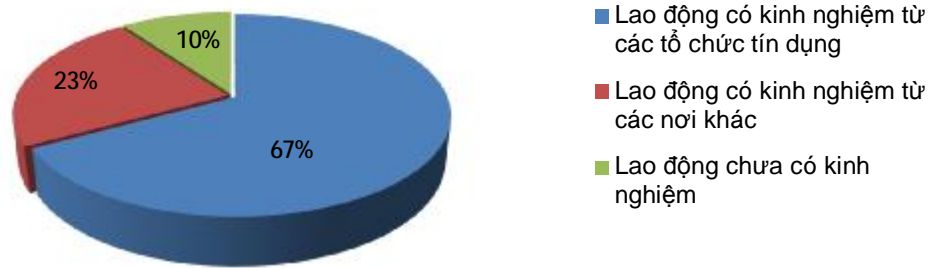
Bảng 2.9: Cơ cấu nhân sự các đơn vị đến 31/12/2018*Đơn vị: Người*

STT	Đơn vị	Viên chức quản lý	Lãnh đạo Ban	Nhân viên	Tổng cộng
	Khối viên chức quản lý	8			8
1	Hội đồng thành viên (có 01 thành viên kiêm Tổng giám đốc)	3			3
2	Ban điều hành	2			2
3	Ban kiểm soát	2			2
4	Kế toán trưởng	1			1
	Khối trực tiếp kinh doanh		9	69	78
5	Ban Mua và Quản lý nợ TCTD Nhà nước		3	22	25
6	Ban Mua và Quản lý nợ TCTD Cổ phần		3	29	32
7	Ban Bán và Xử lý nợ		3	18	21
	Khối hỗ trợ/ gián tiếp		14	49	63
8	Ban Kiểm tra - Giám sát		2	8	10
9	Ban Pháp chế		1	7	8
10	Ban Tài chính - Kế toán		2	8	10
11	Ban Hành chính - Nhân sự		3	17	20
12	Ban Công nghệ - thông tin		3	5	8
13	Văn phòng giúp việc HĐQT		3	4	7
	Cộng	8	23	118	
	Tổng cộng		149		

Nguồn: Ban Hành chính – Nhân sự, VAMC

Trong số 149 lao động thì khối viên chức quản lý: 8/149 chiếm 5,4% tổng số lao động VAMC; số cán bộ, nhân viên trong bộ phận gián tiếp 63/149 chiếm 42,3% tổng số lao động VAMC; số cán bộ, nhân viên trong bộ phận trực tiếp 78/149 chiếm tỷ lệ 52,3% tổng số lao động VAMC. Như vậy,

lao động bộ phận gián tiếp chiếm gần 50% tổng số lao động là tương đối cao so với tỷ lệ thông thường là 20 đến 25%.



Biểu đồ 2.1: Cơ cấu nhân sự theo kinh nghiệm công tác đến 31/12/2018

Nguồn: Ban Hành chính – Nhân sự, VAMC

Nguồn nhân sự phần lớn là những người được tuyển dụng từ các TCTD 100/149 người chiếm 67%, đây là một trong những lợi thế cho VAMC trong giai đoạn đầu đi vào hoạt động chủ yếu mua nợ bằng trái phiếu đặc biệt, vì cán bộ phần lớn hiểu được nghiệp vụ tín dụng cơ bản, chưa cần nhiều kỹ năng chuyên sâu hơn trong xử lý nợ, thẩm định giá, đấu giá... đặc biệt là mua, bán nợ theo giá trị thị trường.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về chất lượng nguồn nhân lực của VAMC

T T	Nội dung	Đồng ý		Không có ý kiến		Không đồng ý		Tổng số	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Số lượng lao động làm việc tại VAMC cần phải bổ sung nếu tái cấu trúc lại Công ty	63	64,3	15	15,3	20	20,4	98	100
2	Động lực làm việc và năng suất lao động của CBCNV trong VAMC còn có thể nâng cao hơn	79	80,6	5	5,1	14	14,3	98	100
3	Nếu VAMC chuyển sang mua bán nợ theo giá trị thị trường và các lĩnh vực hoạt động mới, chất lượng nguồn nhân lực hiện nay đáp ứng được yêu cầu công việc	13	13,3	3	3,1	82	83,6	98	100
4	VAMC cần đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu đổi mới	70	71,4	9	9,2	19	19,4	98	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019

Theo kết quả khảo sát tại Bảng 2.10 đối với các ý kiến về chất lượng nguồn nhân lực của VAMC cho thấy nếu VAMC chuyển sang mua bán nợ theo giá trị thị trường và các lĩnh vực hoạt động mới, thì cần phải bổ sung cả về số lượng và chất lượng cho nguồn nhân lực. Với cơ cấu nhân sự như hiện nay, khối trực tiếp kinh doanh chỉ có 3 đơn vị tập trung vào việc mua bán nợ bằng trái phiếu đặc biệt, do vậy, nếu mở rộng sang các lĩnh vực hoạt động mới thì cần thiết phải bổ sung và phân bổ nhân sự cho phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị để có thể phát huy được năng lực cán bộ nhân viên từ đó tăng năng suất lao động và hiệu quả hoạt động chung cho công ty.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam

2.3.1. Các nhân tố từ môi trường bên ngoài công ty

2.3.1.1. Môi trường pháp lý liên quan

Ngày 18/5/2013, Chính phủ đã ban hành Nghị định 53/2013/NĐ-CP về thành lập, tổ chức và hoạt động của Công ty Quản lý tài sản của các TCTD Việt Nam, trên cơ sở đó VAMC được thành lập với vai trò là công cụ đặc biệt của Nhà nước nhằm góp phần xử lý nhanh nợ xấu, lành mạnh hóa tài chính, giảm thiểu rủi ro cho các TCTD, doanh nghiệp và thúc đẩy tăng trưởng tín dụng hợp lý cho nền kinh tế. Nghị định 53 quy định cụ thể về cơ cấu tổ chức, nội dung hoạt động, quyền và nghĩa vụ của VAMC trong hoạt động mua bán, xử lý nợ xấu, TSĐB của khoản nợ xấu... Theo Nghị định 53 thì VAMC được phép thực hiện các hoạt động, bao gồm:

- Mua nợ xấu của các tổ chức tín dụng;
- Thu hồi nợ, đòi nợ và xử lý, bán nợ, tài sản bảo đảm (TSBĐ);
- Cơ cấu lại khoản nợ, điều chỉnh điều kiện trả nợ, chuyển nợ thành vốn góp, vốn cổ phần của khách hàng vay;
- Đầu tư, sửa chữa, nâng cấp, khai thác, sử dụng, cho thuê TSBĐ đã được VAMC thu nợ;
- Quản lý khoản nợ xấu đã mua và kiểm tra, giám sát TSBĐ có liên quan đến khoản nợ xấu, bao gồm cả tài liệu, hồ sơ liên quan đến khoản nợ xấu và bảo đảm tiền vay;
- Tư vấn, môi giới mua, bán nợ và tài sản;
- Đầu tư tài chính, góp vốn, mua cổ phần;
- Tổ chức bán đấu giá tài sản;
- Bảo lãnh cho các tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân vay vốn của TCTD;

- Hoạt động khác phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của VAMC sau khi được Thống đốc NHNN cho phép [4, điều 12].

Ngày 19/7/2017, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1058/QĐ-TTg phê duyệt “Đề án Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 – 2020”, trong đó Chính phủ đã định hướng: “Tiếp tục triển khai quyết liệt, đồng bộ các giải pháp được đề ra tại Quyết định 843/QĐ-TTg ngày 31/5/2013 của Thủ tướng Chính phủ nhằm phấn đấu duy trì tỷ lệ nợ xấu ở mức an toàn, bền vững (dưới 3% tổng dư nợ) theo tiêu chuẩn và thông lệ quốc tế; phát huy vai trò của VAMC trong việc tập trung và xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng; kết hợp xử lý nợ xấu với triển khai các biện pháp phòng ngừa, hạn chế tối đa nợ xấu phát sinh; **hoàn thiện mô hình tổ chức và hoạt động của VAMC để thực sự trở thành công cụ đặc biệt hữu hiệu của Nhà nước trong xử lý nợ xấu** với đầy đủ quyền hạn, nguồn lực và cơ chế thực thi; tăng cường xử lý theo nguyên tắc thị trường; hoàn thiện khuôn khổ pháp lý, cơ chế, chính sách về xử lý nợ và phát triển thị trường mua bán nợ” [25].

Ngày 5/1/2018, Ngân hàng nhà nước đã ban hành Quyết định 28/QĐ-NHNN phê duyệt “Đề án cơ cấu lại và nâng cao năng lực của Công ty quản lý tài sản giai đoạn 2017 -2020 và hướng tới 2022” với hai định hướng phát triển chính:

(i) Hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận với vai trò là công cụ đặc biệt của Nhà nước trong xử lý nợ xấu và đảm bảo sự phát triển an toàn, bền vững của hệ thống các tổ chức tín dụng;

(ii) Hoạt động với vai trò là trung tâm thúc đẩy sự phát triển của thị trường mua bán nợ, cụ thể:

- VAMC kinh doanh dịch vụ mua, bán nợ, TSĐB; tư vấn, môi giới mua bán nợ, tài sản.

- VAMC kinh doanh dịch vụ sàn giao dịch nợ.

- VAMC xử lý nợ xấu của các TCTD theo quy định pháp luật, trong đó tập trung vào các hình thức: Cơ cấu lại khoản nợ, chuyển nợ thành vốn góp, vốn cổ phần của khách hàng vay; Đầu tư, sửa chữa, nâng cấp khai thác, sử dụng, cho thuê TSDB đã được VAMC thu nợ; Đầu tư tài chính, góp vốn, mua cổ phần; Tổ chức bán đấu giá tài sản; Bảo lãnh cho các tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân vay vốn của TCTD [21].

Như vậy, đây là những cơ sở pháp lý quan trọng để VAMC thay đổi chiến lược kinh doanh, chuyển hướng hoạt động, mở rộng các hoạt động kinh doanh tiến tới thiết lập hệ thống và hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức để thực hiện được sứ mệnh của mình.

2.3.1.1. Môi trường kinh doanh

Trong hoạt động tín dụng, dù muốn hay không nợ xấu vẫn tồn tại. Nguyên nhân chính dẫn đến nợ xấu là sự bất ổn của nền kinh tế và nợ xấu là một tồn tại khách quan của xã hội.

Đến cuối năm 2018, tổng nợ xấu toàn hệ thống ở mức 168,5 nghìn tỷ đồng, tăng 14,6% so với cuối năm 2017. Tỷ lệ nợ xấu ở mức 2,13%, tăng so với mức 1,99% cuối năm 2017, trong hệ thống vẫn còn một số TCTD có tỷ lệ nợ xấu nội bảng trên 3% và quy mô nợ xấu lớn như Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn có quy mô nợ xấu lớn nhất (21,6 nghìn tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 13% nợ xấu toàn hệ thống) [15].

Số liệu trên cho thấy hiện tồn tại một khối lượng nợ xấu tương đối lớn trong hệ thống các TCTD Việt Nam, đây là nguồn cung khá dồi dào cho thị trường mua bán nợ tại Việt Nam. Nợ xấu và nhu cầu mua bán nợ xấu luôn tồn tại. Tuy nhiên, giao dịch mua bán nợ xấu trong thời gian qua diễn ra còn khá hạn chế về số lượng giao dịch, phương thức cũng như giá trị giao dịch và thị trường mới chỉ dừng lại là thị trường sơ cấp. Chủ thể tham gia thị trường mua bán nợ xấu hiện nay gồm có VAMC, Công ty mua bán nợ Việt Nam (DATC), các Công ty khai thác nợ và quản lý tài sản (AMC) của các TCTD và một số

tổ chức, cá nhân khác, trong đó, một số AMC của các TCTD chỉ hoạt động trong phạm vi các tài sản và khoản nợ của chính TCTD đó, thay vì tham gia thị trường mua bán nợ như các AMC khác.

Công ty mua bán nợ Việt Nam – DATC trực thuộc Bộ tài chính bắt đầu đi vào hoạt động từ 2004, có chức năng: Mua bán xử lý nợ, hỗ trợ cổ phần hóa, tái cơ cấu các doanh nghiệp theo chỉ định của Chính phủ, tiếp nhận và xử lý các khoản nợ và tài sản đã loại trừ không tính vào giá trị doanh nghiệp khi thực hiện sắp xếp, chuyển đổi sở hữu doanh nghiệp nhà nước; Mua bán, xử lý các khoản nợ và TSĐB theo cơ chế thị trường; Chuyển nợ thành vốn góp, tái cơ cấu doanh nghiệp. Trong hoạt động mua bán, xử lý nợ xấu tính đến nay DATC đã tham gia mua, xử lý nợ xấu khoảng 80.000 tỷ đồng (trong đó 63.000 tỷ đồng mua, xử lý theo cơ chế chỉ định; 17.142,6 tỷ đồng mua, xử lý trực tiếp theo cơ chế thị trường) đã góp phần không nhỏ trong việc xử lý nợ xấu chung của nền kinh tế, từng bước khẳng định vị thế, vai trò là công cụ của Chính phủ trong quá trình thực hiện xử lý nợ xấu và thúc đẩy tiến trình tái cơ cấu doanh nghiệp.

DATC và VAMC được coi là 2 công ty xương sống trong việc hình thành nên thị trường mua bán nợ xấu tại Việt Nam. Tuy nhiên, DATC đã thực hiện mua và xử lý nợ theo giá trị thị trường từ hơn chục năm nay với con số lên đến hàng chục nghìn tỷ đồng, trong khi đó, VAMC vẫn mua nợ chủ yếu bằng TPĐB và mới bắt đầu chuyển sang mua nợ theo giá trị thị trường từ năm 2017 với khoảng hơn 5 nghìn tỷ đồng. Nếu VAMC không thay đổi, tích cực chuyển sang mua, bán nợ theo giá trị thị trường thì sẽ khó có thể cạnh tranh được với DATC cũng như các tổ chức, cá nhân khác.

Qua thực tiễn hoạt động, VAMC nhận thấy nhu cầu được cung cấp, chia sẻ, kết nối thông tin về các khoản nợ xấu và tài sản đảm bảo của khoản nợ xấu, sử dụng dịch vụ môi giới, tư vấn mua bán nợ xấu, tài sản đảm bảo ngày càng gia tăng.

Hiện nay, thông tin về các khoản nợ xấu, tài sản đảm bảo dù đã được đăng tải trên website của các TCTD, nhưng còn manh mún, chưa đầy đủ, chưa được đánh giá, kiểm chứng để tạo sự tin tưởng cho các nhà đầu tư. Các tổ chức mua bán nợ xấu chưa có sự kết nối, hợp tác chặt chẽ, chia sẻ thông tin... để tạo điều kiện cho các nhà đầu tư có động lực thực hiện giao dịch, hình thành và phát triển thị trường mua bán nợ xấu.

Do đó, việc thành lập một Sàn giao dịch mua bán nợ – nơi cung cấp thông tin, các dịch vụ tư vấn, môi giới mua bán các khoản nợ xấu và tài sản đảm bảo của các khoản nợ xấu là nhu cầu thực sự cần thiết nhằm thúc đẩy sự phát triển của thị trường mua bán nợ.

VAMC là nơi quản lý một khối lượng lớn các khoản nợ xấu với tổng giá trị hơn 300.000 tỷ đồng, có đầy đủ thông tin về tài sản đảm bảo của các khoản nợ này cũng như khách hàng vay, nên có đủ điều kiện để thành lập Sàn giao dịch mua bán nợ trong cơ cấu bộ máy tổ chức của mình, nhằm đa dạng hóa các hoạt động, thực hiện mục tiêu xử lý nợ xấu nhanh, minh bạch, an toàn và hiệu quả; cung cấp dịch vụ tư vấn, môi giới chuyên nghiệp hiện nay đang là khoảng trống của thị trường.

Phát triển thị trường mua bán nợ xấu tại Việt Nam là cần thiết, để tăng tính thanh khoản cho các khoản nợ xấu, tạo kênh đầu tư mới trên thị trường, thúc đẩy kinh tế phát triển và là giải pháp bền vững để duy trì tỷ lệ nợ xấu ở mức an toàn mà không cần sử dụng ngân sách nhà nước. Hiện ở Việt nam đã hình thành thị trường mua bán nợ xấu ở dạng sơ cấp, với số lượng thành viên tham gia còn hạn chế. Để phát triển thị trường mua bán nợ, cần có một tổ chức có đủ tiềm lực, kinh nghiệm và được cơ quan có thẩm quyền thừa nhận là trung tâm, đảm nhận vai trò kết nối các chủ thể trên thị trường đồng thời là đầu mối tập trung, quản lý, cung cấp thông tin các khoản nợ xấu. Bên cạnh đó, tổ chức này phải có uy tín để kiến nghị, đề xuất với các cơ quan quản lý nhà nước khó khăn, vướng mắc nhằm tạo điều kiện cho thị trường mua bán

nợ xấu vận hành thông suốt, hiệu quả. Với những lợi thế và uy tín của mình trong hoạt động mua bán nợ xấu trong những năm qua, VAMC hoàn toàn có thể trở thành trung tâm phát triển thị trường mua bán nợ xấu tập trung.

2.3.2. Các nhân tố từ môi trường bên trong công ty

2.3.2.1. Chiến lược Công ty

Theo số liệu về kết quả hoạt động mua nợ bằng TPĐB của VAMC từ 2013 đến 2018 cho thấy, từ năm 2016 hoạt động mua nợ xấu bằng TPĐB bắt đầu giảm dần, từ 99.243 tỷ đồng năm 2015, chỉ còn 40.036 tỷ đồng năm 2016 và 31.831 tỷ đồng, 29.812 tỷ đồng tương ứng vào các năm 2017 và 2018.

Việc mua nợ xấu bằng TPĐB chỉ thực hiện đối với các TCTD có tỷ lệ nợ xấu trên 3% theo quyết định của Chính phủ.

Để tồn tại và phát triển, Ban lãnh đạo Công ty đã xác định phương hướng, mục tiêu hoạt động trong 3 năm tới như sau:

Với vai trò là công cụ đặc biệt của Nhà nước trong xử lý nợ xấu và đảm bảo sự phát triển an toàn, bền vững của hệ thống các TCTD, VAMC vẫn tiếp tục phối hợp với các TCTD duy trì tỷ lệ nợ xấu nội bảng của hệ thống ở mức an toàn, bền vững đồng thời triển khai các biện pháp xử lý nợ phù hợp với từng khách hàng, khoản nợ, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phục hồi, phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh.

VAMC phải chuyển dần sang việc mua, bán nợ theo giá trị thị trường, coi đây là một hoạt động trọng tâm của công ty, tiến tới trở thành trung tâm phát triển thị trường mua bán nợ xấu. Muốn vậy, Công ty cần định hướng tăng cường các hoạt động chủ yếu như:

- (i) Kinh doanh dịch vụ mua, bán nợ, TSĐB; Tư vấn, môi giới mua bán nợ và tài sản;
- (ii) Tích cực thúc đẩy việc mua bán nợ xấu theo giá trị thị trường;
- (iii) Thành lập sàn giao dịch mua bán nợ : là nơi cung cấp thông tin, số liệu các khoản nợ xấu; thực hiện môi giới , tư vấn nợ và tài sản đảm bảo

(iv) Tập trung xử lý các khoản nợ xấu đã mua theo quy định của pháp luật dưới các hình thức: Cơ cấu lại khoản nợ, chuyển nợ thành vốn góp, vốn cổ phần của khách hàng vay; Đầu tư, sửa chữa, nâng cấp, khai thác, sử dụng, cho thuê TSĐĐ đã được VAMC thu nợ; Đầu tư tài chính, góp vốn, mua cổ phần; Tổ chức bán đấu giá tài sản; Bảo lãnh cho các tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân vay vốn của TCTD.

Sự thay đổi chiến lược kinh doanh, mở rộng các hoạt động sang lĩnh vực kinh doanh mới, sẽ đòi hỏi Công ty phải thay đổi mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức phù hợp như sắp xếp lại các bộ phận hiện có, thành lập các bộ phận mới ...để có thể thực hiện tốt nhất chiến lược đề ra.

2.3.2.2. Quy mô doanh nghiệp

Tính từ khi thành lập đến 31/12/2018, VAMC đã mua được hơn 27.000 khoản nợ bằng TPĐB của khoảng 17.000 khách hàng với tổng giá trị các khoản nợ xấu là 309.067 tỷ đồng và phần lớn TSĐĐ là bất động sản nằm rải rác ở khắp các tỉnh thành trong cả nước đặc biệt tập trung nhiều nhất là khu vực phía Nam. Với nguồn lực con người còn hạn chế chưa đến 150 người chỉ ở trụ sở chính tại Hà Nội, nên khi mua nợ từ các TCTD, VAMC chỉ có thể tập trung tiến hành rà soát, phân loại và lựa chọn triển khai các biện pháp xử lý nợ đối với các khoản nợ trên 30 tỷ đồng, còn hầu hết đều thực hiện ủy quyền cho các TCTD thực hiện quản lý, xử lý, thu hồi các khoản nợ đã bán cho VAMC, sau đó hàng năm công ty thực hiện công tác kiểm tra hoạt động ủy quyền tại các TCTD. Do vậy, hiệu quả hoạt động xử lý, thu hồi nợ của VAMC còn hạn chế. Còn đối với các khoản nợ mua theo giá trị thị trường, VAMC sẽ phải trực tiếp quản lý, đơn độc xử lý thu hồi nợ.

Với định hướng chuyển dần sang mua bán nợ theo giá trị thị trường, mở rộng các hoạt động kinh doanh mới và thúc đẩy việc xử lý các khoản nợ xấu đã mua, thì việc mở rộng quy mô hoạt động cả về nhân lực và đầu mối

hoạt động tại các địa bàn trọng tâm như Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng là những việc VAMC cần nghiên cứu triển khai trong một, hai năm tới.

2.3.2.3. Công nghệ và tính chất công việc

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất của VAMC

T T	Nội dung	Đồng ý		Không có ý kiến		Không đồng ý		Tổng số	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Cơ sở vật chất của VAMC có đáp ứng yêu cầu khi VAMC mở rộng quy mô, thay đổi cơ cấu tổ chức và bổ sung các lĩnh vực hoạt động mới	18	18,4	15	15,3	65	66,3	98	100
2	Hạ tầng hệ thống công nghệ thông tin hiện tại của VAMC có đủ khả năng thực hiện các hoạt động kinh doanh mới	19	19,3	13	13,3	66	67,3	98	100
3	Cần bổ sung thêm nguồn vốn cho VAMC để có đủ năng lực thực hiện các hoạt động kinh doanh	83	84,5	7	7,2	8	8,3	98	100
4	Ngoài việc bổ sung nguồn vốn bằng tiền mặt, VAMC cần bổ sung vốn bằng các hình thức huy động vốn đa dạng khác	73	74,5	10	10,2	15	15,3	98	100

Nguồn: Khảo sát của Tác giả, 2019

Theo kết quả khảo sát tại Bảng 2.11 đối với các ý kiến về cơ sở vật chất của VAMC cho thấy chỉ có 18,4% số người trả lời cho rằng cơ sở vật chất của VAMC có thể đáp ứng được yêu cầu khi VAMC mở rộng quy mô; 67,3% số người trả lời không cho rằng hệ thống công nghệ thông tin hiện tại của VAMC có đủ khả năng thực hiện các hoạt động kinh doanh mới và 84,5% số người trả lời cho rằng cần bổ sung thêm nguồn vốn. Điều này cho thấy VAMC cần phải hoàn thiện, bổ sung đầu tư cơ sở vật chất từ trụ sở, nguồn vốn cho đến hệ thống công nghệ thông tin thì mới đáp ứng được yêu cầu khi chuyển sang các lĩnh vực hoạt động mới.

Hiện nay, tại Việt Nam chưa có một trung tâm cơ sở dữ liệu nào có thể hỗ trợ hoạt động mua bán nợ xấu, người có nhu cầu bán nợ, tài sản đảm bảo không đến được với người có nhu cầu mua, việc tiếp cận thông tin đối với các khoản nợ xấu, tài sản đảm bảo của khoản nợ đó rất khó khăn, độ chính xác của thông tin cũng không được chứng thực, bảo đảm bởi một đơn vị có uy tín, điều này ảnh hưởng nhiều đến quyết định mua bán nợ của các nhà đầu tư, các tổ chức, cá nhân có nhu cầu cũng như sự phát triển của thị trường mua bán nợ xấu. Trong khi đó, VAMC là nơi nắm giữ đầy đủ các thông tin về phần lớn các khoản nợ xấu trong hệ thống cùng với tài sản đảm bảo và khách hàng vay, do vậy VAMC cần đầu tư hệ thống công nghệ thông tin có thể kết nối với Trung tâm thông tin tín dụng (CIC), các TCTD, cung cấp đầy đủ các thông tin về các khoản nợ, TSĐB của khoản nợ, khách hàng vay và các thông tin có liên quan để hỗ trợ các hoạt động kinh doanh mới đặc biệt là phục vụ Sàn giao dịch nợ xấu và hoạt động của các chi nhánh tại các tỉnh khi được thành lập.

2.4. Đánh giá chung về thực trạng cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC

2.4.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC được thiết kế theo mô hình trực tuyến – chức năng, đảm bảo các quyết định của Ban lãnh đạo được thực hiện một cách nhanh nhất, các phòng, ban trực thuộc thực hiện đúng chức năng, không bị chồng chéo và phát huy được sở trường của mình.

Thứ hai, đã có sự phân cấp thẩm quyền rõ ràng và cơ chế phối hợp giữa các bộ phận trong hoạt động quản trị, điều hành giữa các cấp quản trị từ Hội đồng thành viên đến Tổng Giám đốc, Tổng Giám đốc đến các Phó Tổng Giám đốc và các Trưởng ban nghiệp vụ, tạo ra sự chủ động trong công việc, nâng cao trách nhiệm của các cấp quản trị tránh tình trạng cấp trên bị ôm đồm quá nhiều việc và các công việc được giải quyết theo trong một thời gian ngắn nhất.

Thứ ba, VAMC đã xây dựng được hệ thống các văn bản quy định nội bộ tương đối đầy đủ từ chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, phân công công tác trong Hội đồng thành viên, Ban điều hành đến cơ chế phối hợp giữa Hội đồng thành viên, Ban điều hành và các phòng, ban chức năng cũng như các quy trình nghiệp vụ đảm bảo công tác quản trị, điều hành, tổ chức thực hiện công việc tuân thủ đúng các quy định pháp luật và đạt hiệu quả. Tính đến 31/12/2018, VAMC đã ban hành được 51 văn bản nội bộ, trong đó (i) Văn bản quy định quy chế tổ chức, hoạt động, phân cấp thẩm quyền, phân công nhiệm vụ của HĐQT: 3 văn bản; (ii) Văn bản quy định về điều hành, phân cấp thẩm quyền, phân công nhiệm vụ của Tổng giám đốc: 3 văn bản; (iii) Văn bản về cơ chế phối hợp hoạt động giữa HĐQT, Tổng Giám đốc với BCH Công đoàn, các phòng ban chức năng: 2 văn bản; (iv) Văn bản quy định chức năng, nhiệm vụ: 9 văn bản; (v) Văn bản quy định quy chế, quy trình nghiệp vụ: 24 văn bản; (vi) Văn bản về tổ chức, nhân sự: 10 văn bản

Thứ tư, VAMC đã thực hiện được vai trò, sứ mệnh là công cụ đặc biệt của Nhà nước nhằm xử lý nhanh nợ xấu

Trong điều kiện Việt Nam không trực tiếp sử dụng vốn ngân sách trong xử lý nợ xấu, VAMC đã và đang là công cụ hữu hiệu và có tính khả thi nhất, góp phần xử lý nợ xấu cho hệ thống các tổ chức tín dụng, tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp như cơ cấu nợ, miễn giảm lãi, thậm chí được tiếp tục tiếp cận vốn vay của tổ chức tín dụng, phục hồi hoạt động sản xuất kinh doanh.

Trong 5 năm qua, VAMC đã và đang thể hiện được một phần vai trò của mình trong việc thúc đẩy thị trường mua bán nợ trong đó với vai trò là trung tâm của thị trường, điều đó được minh chứng: (i) Thông qua việc mua nợ bằng trái phiếu đặc biệt, VAMC đã và đang đồng hành cùng tổ chức tín dụng đưa tỷ lệ nợ xấu toàn ngành về và duy trì ở mức dưới 3%; (ii) Triển khai bước đầu có hiệu quả Nghị quyết 42 thông qua việc đẩy mạnh mua nợ theo giá trị thị trường và triển khai đồng bộ nhiều giải pháp kể cả việc áp dụng

những biện pháp mạnh như thu giữ tài sản theo Nghị quyết 42 nhằm nâng cao hiệu quả xử lý nợ xấu; (iii) Xử lý nợ xấu qua VAMC khẳng định nhất quán quan điểm hạn chế sử dụng tiền của ngân sách nhà nước để xử lý nợ xấu. Nhờ việc xử lý nợ xấu qua VAMC, các TCTD và doanh nghiệp có điều kiện tái cấu trúc, tiếp cận được nguồn vốn nâng cao hiệu quả hoạt động, góp phần tăng thu cho ngân sách nhà nước trong trung và dài hạn.

Thứ năm, VAMC được Quốc hội, Chính phủ, các bộ ngành, chính quyền địa phương hỗ trợ, phối hợp nhằm hoàn thiện dần cơ chế chính sách, tăng hiệu lực trong xử lý nợ xấu

VAMC là doanh nghiệp đặc thù do Chính phủ thành lập từ năm 2013. Sau hơn 5 năm đi vào hoạt động, về cơ bản VAMC đã có một hệ thống các văn bản pháp luật tương đối đầy đủ quy định về các hoạt động của VAMC, đặc biệt là tạo ra các cơ chế đặc thù để hoạt động xử lý nợ xấu thu được kết quả đáng kể như Nghị quyết 42 về thí điểm xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình, VAMC nhận được rất nhiều sự hỗ trợ của các Bộ, ban ngành như: Bộ công an đã chỉ đạo cơ quan công an các cấp thực hiện nhiệm vụ giữ gìn an ninh trật tự khi VAMC thực hiện quyền thu giữ tài sản đảm bảo; Tòa án nhân tối cao hướng dẫn các thủ tục rút gọn trong giải quyết tranh chấp về xử lý nợ xấu; Bộ tài chính hướng dẫn thứ tự ưu tiên thu thuế khi xử lý TSĐB; Bộ Lao động Thương binh và xã hội hướng dẫn về xây dựng cơ chế tiền lương đặc thù cho VAMC; Chính quyền địa phương hỗ trợ trong quá trình thu giữ TSĐB...

Đây như là một sự ủng hộ, động viên rất lớn từ phía các cơ quan nhà nước để VAMC phải chủ động, tích cực hơn nữa trong thời gian tới để thực sự trở thành công cụ đặc biệt của Nhà nước trong hoạt động xử lý nợ xấu.

2.4.2. Những tồn tại hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Những tồn tại, hạn chế

Bên cạnh những thành tựu đạt được, VAMC vẫn còn những tồn tại và hạn chế nhất định, cụ thể:

Thứ nhất, Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức hiện tại của VAMC không đủ năng lực để thực hiện đầy đủ các hoạt động nghiệp vụ mà Ngân hàng nhà nước cho phép và định hướng phát triển trở thành trung tâm thúc đẩy sự phát triển của thị trường mua bán nợ theo Đề án Cơ cấu lại và nâng cao năng lực của Công ty Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam giai đoạn 2017-2020 và hướng tới 2022.

Thứ hai, Chất lượng nhân sự chưa đồng đều, VAMC thiếu nhân sự có năng lực và trình độ trong công tác xử lý nợ, mua bán nợ theo giá trị thị trường.... Tỷ lệ nhân sự của bộ phận gián tiếp cao so với tỷ lệ nhân sự của bộ phận trực tiếp kinh doanh.

Cán bộ quản lý, điều hành và nghiệp vụ VAMC được lựa chọn chủ yếu từ Ngân hàng nhà nước và các tổ chức tín dụng là 100/149 người, chiếm 67%. Tuy nhiên, xử lý nợ xấu là một hoạt động nghiệp vụ phức tạp, đòi hỏi cán bộ phải có hiểu biết, kiến thức chuyên sâu về quản trị doanh nghiệp, pháp luật về xử lý tài sản đảm bảo, đấu giá, thẩm định giá..., mà trình độ năng lực hiện tại của cán bộ, nhân viên VAMC còn hạn chế so với mong muốn để VAMC có thể thực hiện được đầy đủ các hoạt động nghiệp vụ được quy định và định hướng phát triển trong thời gian tới.

Thứ ba, Vốn và cơ sở vật chất hiện tại chưa đáp ứng được yêu cầu hoạt động của VAMC

Với số vốn điều lệ ban đầu được cấp khi thành lập là 500 tỷ đồng, và lộ trình cấp vốn đến 2018 là 5000 tỷ đồng, đến 2020 sẽ là 10.000 tỷ đồng. Tuy nhiên, đến nay vốn điều lệ của VAMC mới được cấp 2000 tỷ đồng, với số vốn này, thì khó có thể thực hiện được kế hoạch mua nợ theo giá trị thị

trường mà Ngân hàng nhà nước giao cho năm 2019 là 4.500 tỷ đồng và năm 2020 dự kiến mua 8.400 tỷ đồng [18].

Cho đến nay, sau hơn 05 năm đi vào hoạt động, Trụ sở của VAMC được NHNN bố trí tại hai địa điểm khác nhau, điều kiện cơ sở vật chất của VAMC chưa tiện dụng, chưa đáp ứng được yêu cầu là địa điểm giao dịch, làm việc với khách hàng, với TCTD để tổ chức thực hiện việc xử lý nợ với các hoạt động như sàn giao dịch mua bán nợ, đấu giá... trong tương lai. Do trụ sở chưa ổn định nên VAMC chưa dám đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật, hệ thống công nghệ thông tin đầy đủ để đáp ứng yêu cầu công việc.

Thứ tư, VAMC chưa thực hiện đầy đủ các hoạt động nghiệp vụ xử lý nợ được quy định tại Nghị định 53

Trong các năm 2013 -2015, với mục tiêu phải xử lý nhanh, có hiệu quả nợ xấu của các tổ chức tín dụng, giảm nợ xấu của hệ thống các Tổ chức tín dụng về mức an toàn, VAMC tập trung toàn bộ nhân lực vào hoạt động mua nợ xấu thanh toán bằng trái phiếu đặc biệt. Đến năm 2016, việc mua nợ xấu bằng trái phiếu đặc biệt giảm dần, VAMC bắt đầu chuyển dần sang hoạt động mua bán nợ theo giá trị thị trường, bán nợ xấu đã mua bằng trái phiếu đặc biệt, cơ cấu nợ... Tuy nhiên, kết quả còn hạn chế, hoạt động thu hồi nợ chủ yếu qua hình thức ủy quyền cho các tổ chức tín dụng thực hiện, nhiều hoạt động nghiệp vụ khác của VAMC vẫn chưa được tổ chức thực hiện như: Chuyển nợ thành vốn góp, vốn cổ phần của khách hàng vay; Đầu tư, sửa chữa, nâng cấp, khai thác, sử dụng cho thuê Tài sản đảm bảo đã được VAMC thu nợ; Tư vấn, môi giới mua bán nợ và tài sản; Đầu tư tài chính, góp vốn mua cổ phần; Bảo lãnh cho các tổ chức, cá nhân vay vốn...

Thứ năm, Nguồn lực hạn chế không đủ khả năng quản lý hết tất cả các khoản nợ đã mua, nên VAMC phải ủy quyền việc quản lý và xử lý nợ đối với các khoản nợ đã mua cho các tổ chức tín dụng thực hiện.

Trên thực tế, tính đến 31/12/2018, số lượng khoản nợ VAMC đã mua bằng trái phiếu đặc biệt là 27.035 khoản của 17.335 khách hàng tại 42 TCTD, với tổng giá trị tài sản đảm bảo là 433.977 tỷ đồng phân tán ở khắp các tỉnh thành trong cả nước đặc biệt là tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Tuy nhiên với nguồn lực hiện tại chưa đến 150 lao động tại trụ sở chính, chưa có chi nhánh hay văn phòng đại diện tại các tỉnh, thành phố khác, VAMC chỉ có thể tập trung rà soát, phân loại, lựa chọn các biện pháp xử lý nợ đối với các khoản nợ có dư nợ lớn từ 30 tỷ trở lên, số còn lại đều phải ủy quyền cho các tổ chức thực hiện.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Thứ nhất, khung pháp lý cho hoạt động mua bán, xử lý nợ cơ bản đã được hoàn thiện nhưng vẫn còn hạn chế, đặc biệt là các quy định pháp luật nhằm thu hút các nhà đầu tư nước ngoài tham gia vào thị trường mua bán nợ.

Nghị quyết 42 ra đời tháng 7/2017 về cơ bản đã giải quyết được phần lớn các khó khăn, vướng mắc, bất cập trong hoạt động xử lý nợ xấu. Tuy nhiên, hoạt động xử lý nợ xấu chưa thu hút được các nhà đầu tư trong nước, nước ngoài do khuôn khổ pháp lý đối với các vấn đề liên quan đến mua bán và xử lý nợ, về sở hữu đất đai, về tái cấu trúc doanh nghiệp, đặc biệt là vai trò còn hạn chế của VAMC trong việc quyết định các vấn đề về bán nợ, bán TSDB..., các nhà đầu tư chỉ mới tiếp cận để tìm hiểu bước đầu mà chưa chính thức đặt vấn đề cụ thể. Do vậy, kết quả hoạt động mua bán, xử lý nợ xấu, tài sản đảm bảo còn hạn chế.

Thứ hai, Công tác tổ chức, nhân sự còn nhiều bất cập ảnh hưởng trực tiếp đến tổ chức thực hiện công việc của VAMC

Tổ chức triển khai công việc chưa phù hợp với tình hình thực tế. Cơ cấu nhân sự (lãnh đạo, nhân viên) chủ yếu là các cán bộ tín dụng từ các ngân hàng thương mại, nên chỉ phù hợp với công việc chủ yếu là mua nợ bằng

TPĐB, mà không còn phù hợp với nghiệp vụ xử lý nợ từ năm 2016 trở đi nếu như không được thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ mới.

VAMC phải triển khai tất cả các nghiệp vụ quy định tại Nghị định 53, đòi hỏi đội ngũ cán bộ có năng lực trong nghiệp vụ thẩm định giá, đấu giá, vững về kiến thức pháp luật, có kinh nghiệm thực tiễn để tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp... Trên thực tế, việc tuyển dụng cán bộ hiện nay còn chưa vì mục tiêu công việc, chưa nói đến VAMC hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận nên khó thu hút người tài vào làm việc cho VAMC.

Thứ ba, VAMC chưa có cơ chế chính sách lương, thưởng và lộ trình phát triển sự nghiệp hấp dẫn để thu hút các cán bộ có năng lực cũng như tạo động lực cho cán bộ làm việc và cống hiến lâu dài

Xử lý nợ là một hoạt động nghiệp vụ khó, mang tính rủi ro cho cán bộ thực hiện, do đó đòi hỏi cán bộ phải có sự nhạy bén, nắm được tâm lý khách hàng, hiểu biết pháp luật và phần lớn là đi lên từ kinh nghiệm thực tế. Công tác bổ nhiệm cán bộ chưa thực sự dựa trên cơ sở đánh giá đúng năng lực cán bộ, những cán bộ được bổ nhiệm đôi khi không phải là những người xuất sắc và được tập thể công nhận. Nhiều cán bộ có kinh nghiệm, năng lực làm việc tốt, nhưng không được thăng tiến, dãi ngộ xứng đáng đã chuyển sang các cơ quan khác kể cả các cán bộ quản lý.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ TÀI SẢN CỦA CÁC TỔ CHỨC TÍN DỤNG VIỆT NAM

3.1. Yêu cầu đặt ra đòi hỏi phải hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam

Với mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức hiện nay của VAMC, ngoài các Ban hỗ trợ thì hiện chỉ có 03 Ban nghiệp vụ thực hiện chức năng mua bán, xử lý nợ với tổng số lao động đến 31/12/2018 là 78/149 lao động [Bảng 2.9] trong đó có 02 Ban là Ban mua và quản lý nợ của các TCTD nhà nước, Ban mua và quản lý nợ của các TCTD cổ phần có chức năng, nhiệm vụ là mua nợ xấu bằng trái phiếu đặc biệt của các TCTD Nhà nước, cổ phần và 01 ban là Ban Bán và xử lý nợ. Tuy nhiên, khi hoạt động mua nợ xấu bằng trái phiếu đặc biệt giảm dần thì 02 Ban mua và quản lý nợ sẽ không có nhiều việc để làm, trong khi không có các bộ phận nghiệp vụ thực hiện các chức năng, nhiệm vụ mới như mua, bán nợ theo giá trị thị trường; triển khai các hoạt động xử lý nợ; kinh doanh sàn giao dịch mua bán nợ; thẩm định giá; đấu giá... nếu VAMC chuyển sang các hoạt động kinh doanh mới.

Nguồn nhân lực hiện tại của VAMC phần lớn được tuyển từ các Ngân hàng nhà nước và các TCTD chiếm 67% [Biểu đồ 2.1] là một lợi thế cho VAMC trong giai đoạn chủ yếu mua nợ xấu bằng trái phiếu đặc biệt, chưa cần nhiều kinh nghiệm trong hoạt động xử lý nợ, thẩm định giá, đấu giá..., nhưng lại là một thách thức lớn nếu VAMC chuyển hướng kinh doanh. Xử lý nợ xấu là một hoạt động nghiệp vụ mà không có trường nào đào tạo, chủ yếu được tích lũy từ kinh nghiệm thực tế và trao đổi nghiệp vụ trong các chương trình tập huấn, đào tạo nghiệp vụ nội bộ. Với khối lượng khoản nợ và tài sản đảm bảo quá lớn nằm ở khắp các tỉnh thành trong cả nước so với nguồn lực hiện có, nhân lực còn hạn chế về số lượng cũng như trình độ. VAMC chưa có các

chuyên gia trong lĩnh vực thẩm định khoản nợ, tài sản đảm bảo, đánh giá hoạt động doanh nghiệp... để có thể nghiên cứu, đề xuất các biện pháp xử lý nợ phù hợp cũng như thực hiện các hoạt động kinh doanh mới.

Để có thể chuyển sang hoạt động mua bán nợ theo giá trị thị trường thì vốn là một trong những yếu tố quan trọng. Khi mua bán nợ xấu bằng trái phiếu đặc biệt, VAMC không cần phải sử dụng đến vốn mà vẫn có thể mua nợ xấu đến hàng trăm nghìn tỷ đồng, tuy nhiên, với số vốn điều lệ mới được bổ sung 2000 tỷ đồng năm 2018 thì đây là một trong những bất cập để thực hiện việc mua nợ xấu bằng giá trị thị trường, và phát triển thị trường mua bán nợ xấu. Trong khi chủ trương của Chính phủ là không dùng vốn ngân sách để xử lý nợ xấu, ngoài việc phải có lộ trình tăng vốn điều lệ, VAMC cần có những hình thức huy động vốn, tìm nguồn tài trợ từ các nhà đầu tư để có đủ nguồn lực mua nợ xấu theo giá trị thị trường, tiến hành cơ cấu nợ, chuyển nợ thành vốn góp, tái cơ cấu doanh nghiệp...

Như vậy, để có thể phát triển, tiến tới trở thành một định chế tài chính trong tương lai với các lĩnh vực hoạt động kinh doanh mới, trên cơ sở phân tích một số mặt còn hạn chế của công ty, VAMC cần phải hoàn thiện từ chất lượng nguồn nhân lực, cơ sở vật chất đến cơ cấu bộ máy tổ chức của mình để đáp ứng được những thay đổi theo định hướng của NHNN tại Đề án cơ cấu lại và nâng cao năng lực của Công ty quản lý tài sản giai đoạn 2017 -2020 và hướng tới 2022 với hai hoạt động chính:

(i) Hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận với vai trò là công cụ đặc biệt của Nhà nước trong xử lý nợ xấu và đảm bảo sự phát triển an toàn, bền vững của hệ thống các tổ chức tín dụng;

(ii) Hoạt động với vai trò là trung tâm thúc đẩy sự phát triển của thị trường mua bán nợ, cụ thể:

- VAMC kinh doanh dịch vụ mua, bán nợ, TSDB; tư vấn, môi giới mua bán nợ, tài sản.

- VAMC kinh doanh dịch vụ sàn giao dịch nợ.
- VAMC xử lý nợ xấu của các TCTD theo quy định pháp luật, trong đó tập trung vào các hình thức: Cơ cấu lại khoản nợ, chuyển nợ thành vốn góp, vốn cổ phần của khách hàng vay; Đầu tư, sửa chữa, nâng cấp khai thác, sử dụng, cho thuê TSDB đã được VAMC thu nợ; Đầu tư tài chính, góp vốn, mua cổ phần; Tổ chức bán đấu giá tài sản; Bảo lãnh cho các tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân vay vốn của TCTD [21].

3.2. Các giải pháp hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt nam

3.2.1. Đề xuất mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức từ năm 2019

3.2.1.1. Đề xuất mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức

Kết quả khảo sát cho thấy 57,1% số người trả lời cho rằng mô hình cơ cấu tổ chức của VAMC hiện nay đáp ứng tốt yêu cầu công việc, 28,6% số người trả lời cho rằng nếu VAMC chuyển sang mua bán nợ theo giá trị thị trường và các lĩnh vực hoạt động khác thì mô hình cơ cấu tổ chức hiện nay đủ năng lực thực hiện các hoạt động và 83,6% số người trả lời cho rằng VAMC cần thiết phải thay đổi mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức thì mới đáp ứng được yêu cầu thay đổi khi mở rộng các lĩnh vực hoạt động mới.

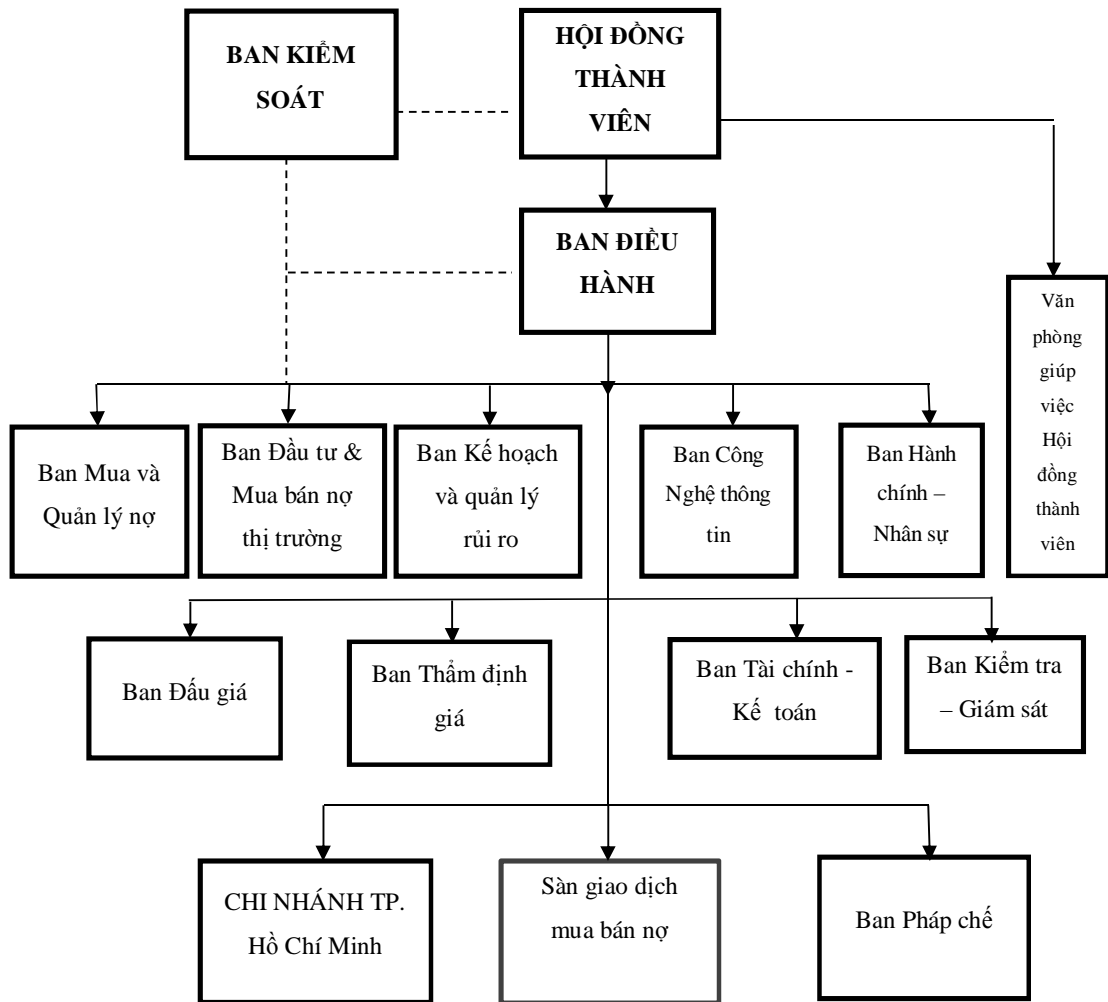
Để đảm bảo thực hiện các mục tiêu chiến lược, mở rộng các lĩnh vực hoạt động mới thì mô hình tổ chức của VAMC cần phải được hoàn thiện theo hướng chuyên nghiệp hóa trong việc xử lý nợ xấu và triển khai đầy đủ các nghiệp vụ. Do vậy, VAMC sẽ cần thực hiện sắp xếp, phân bổ lại các đơn vị hiện có, thành lập mới các đơn vị có chức năng, nhiệm vụ phù hợp trong định hướng phát triển những năm tới, cụ thể:

- Sắp xếp, cơ cấu lại 2 đơn vị hiện có là Ban Mua và Quản lý nợ của các TCTD Nhà nước và Ban Mua và Quản lý nợ của các TCTD Cổ phần thành 2 đơn vị là Ban Mua và Quản lý nợ và Ban Kế hoạch và Quản lý rủi ro.

- Cơ cấu, chuyển đổi Ban Bán và Xử lý nợ thành Ban Đầu tư và Mua bán nợ thị trường

- Thành lập mới Ban Đấu giá tài sản; Ban Thẩm định giá; Sàn giao dịch mua bán nợ và một số Chi nhánh tại các địa phương có khối lượng tài sản đảm bảo lớn, trước mắt sẽ là Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh.

Trên cơ sở những phân tích, đánh giá thực trạng và yêu cầu đổi mới, tác giả đề xuất mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC như sau:



Sơ đồ 3.1: Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất từ năm 2019

Nguồn: Tác giả đề xuất

Việc hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC theo mô hình trên đảm bảo VAMC sẽ có đủ năng lực thực hiện tương đối đầy đủ các hoạt động nghiệp vụ quy định tại Nghị định 53. Trên cơ sở khối lượng công việc phát sinh cần xử lý thực tế, VAMC sẽ từng bước đề xuất thành lập các Chi nhánh tại các khu vực có khối lượng TSDB cần xử lý lớn.

3.2.1.2. Đề xuất sửa đổi, bổ sung chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị

Kết quả khảo sát cho thấy 81,6% số người trả lời cho rằng quy định chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị nghiệp vụ hiện nay sẽ bất cập nếu VAMC mở rộng các lĩnh vực hoạt động mới và 68,6% số người trả lời cho rằng khi có các bộ phận nghiệp vụ mới thì cần phải thay đổi chức năng, nhiệm vụ của một số đơn vị nghiệp vụ cho phù hợp.

Với các đơn vị có chức năng hỗ trợ, về cơ bản không có sự thay đổi chức năng nhiệm vụ. Chỉ có các đơn vị mới cần phải cơ cấu sắp xếp lại, thành lập mới sẽ phải thay đổi, bổ sung chức năng, nhiệm vụ, cụ thể như sau:

- *Ban Mua và Quản lý nợ*: có chức năng, nhiệm vụ chính là mua và quản lý khoản nợ xấu, TSBD của khoản nợ xấu đã mua bằng TPĐB; đánh giá, phân loại các khoản nợ xấu mua bằng TPĐB theo các phương án xử lý nợ và triển khai các hoạt động xử lý nợ mua bằng TPĐB theo các phương án cụ thể (cơ cấu nợ; thu giữ, khởi kiện khách hàng để thu hồi nợ ...); đơn đốc khách hàng thực hiện nghĩa vụ trả nợ; kiểm tra, giám sát đối với các hoạt động ủy quyền của VAMC.

Việc sắp xếp cơ cấu hai Ban mua và quản lý nợ mua bằng TPĐB thành một đơn vị là cần thiết để đảm bảo tinh gọn bộ máy, đồng thời cũng căn cứ trên nhu cầu mua nợ bằng TPĐB có xu hướng giảm dần theo đúng định hướng của Chính phủ.

- *Ban Kế hoạch và Quản lý rủi ro*: có chức năng, nhiệm vụ chính là xây dựng kế hoạch, báo cáo thống kê, phân tích, đánh giá về hoạt động kinh doanh của VAMC; Thẩm định lại công tác mua, bán nợ theo giá trị thị trường

để trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; Đánh giá rủi ro trong hoạt động của VAMC; đưa ra các biện pháp cảnh báo, phòng ngừa để đảm bảo hoạt động của VAMC trong giới hạn an toàn; Xem xét, đề xuất việc trích lập dự phòng rủi ro trong hoạt động của VAMC.

- *Ban Đầu tư và Mua bán nợ thị trường*: có chức năng, nhiệm vụ chính là mua, bán nợ xấu theo giá trị thị trường; đầu tư, tư vấn; góp vốn, mua cổ phần; đầu tư, sửa chữa, nâng cấp, khai thác, sử dụng, cho thuê TSBĐ đã được VAMC thu nợ ...; triển khai thí điểm các nghiệp vụ: chuyển nợ thành vốn góp, vốn cổ phần của khách hàng vay; bảo lãnh cho các tổ chức, cá nhân vay vốn tại TCTD; nhận TSBĐ để thay thế cho nghĩa vụ của bên bảo đảm ...

- *Ban Đấu giá tài sản*: có chức năng, nhiệm vụ chính là thực hiện các hoạt động liên quan đến bán đấu giá tài sản là các khoản nợ xấu và tài sản đảm bảo của các khoản nợ xấu được VAMC mua của các tổ chức tín dụng bằng trái phiếu đặc biệt hay mua theo giá trị thị trường.

- *Ban Thẩm định giá*: có chức năng, nhiệm vụ chính là thẩm định giá các khoản nợ và tài sản đảm bảo khoản nợ để các Ban nghiệp vụ có cơ sở thực hiện giao dịch mua bán nợ và bán đấu giá.

- *Sàn giao dịch mua bán nợ*: là đơn vị hạch toán phụ thuộc, có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng, có chức năng, nhiệm vụ chính là trung tâm cung cấp thông tin về nợ xấu, tài sản đảm bảo của các khoản nợ xấu đã được đánh giá, phân loại, hoàn thiện đầy đủ các thủ tục pháp lý để giao dịch mua bán nợ; Cung cấp các dịch vụ tư vấn, môi giới mua bán các khoản nợ xấu và tài sản đảm bảo của khoản nợ xấu.

- *Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh*: là đơn vị hạch toán phụ thuộc của VAMC, có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng, có chức năng thực hiện các hoạt động mua, bán xử lý nợ và quản lý tài sản của VAMC tại địa bàn trọng điểm là Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh thành khu vực phía nam.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện cơ chế phối hợp hoạt động

3.2.2.1. Hoàn thiện cơ chế quản lý

Trong vài năm gần đây, Việt Nam đưa ra xét xử rất nhiều các vụ án tham nhũng lớn của một số ngân hàng, Tổng công ty như Tập đoàn dầu khí Việt nam, Tổng công ty Gang thép Thái nguyên, Ngân hàng xây dựng..., một số đơn vị còn trên bờ vực phá sản, mà một trong những nguyên nhân sâu xa đó là sự yếu kém trong cơ chế quản lý. Điều này cho thấy tầm quan trọng của cơ chế quản lý doanh nghiệp trong việc giảm thiểu rủi ro các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Hoàn thiện cơ chế quản lý bao gồm việc hoàn thiện, bổ sung hệ thống các văn bản nội bộ từ nội quy lao động, quy chế lương, thưởng, quy định về phân cấp thẩm quyền trong hoạt động nghiệp vụ, các quy trình nghiệp vụ đến hoạt động kiểm tra, giám sát trên nguyên tắc tạo điều kiện cho các cấp chủ động trong công việc, giảm tải công việc của Hội đồng thành viên/ Tổng Giám đốc , nhưng phải đảm bảo đúng quy định pháp luật, quy định nội bộ và có sự kiểm tra, giám sát kết quả thực hiện công việc.

Trên cơ sở rà soát các quy định phân cấp thẩm quyền, phân công công tác hiện hành, VAMC cần sửa đổi, bổ sung Quy định về phân cấp thẩm quyền trong các hoạt động nghiệp vụ của Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc để phù hợp với định hướng phát triển trong thời gian tới: hoạt động mua bán nợ bằng trái phiếu đặc biệt giảm dần, chỉ mua theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ; Tăng dần các hoạt động mua bán khoản nợ theo giá trị thị trường và có sự xuất hiện của các đơn vị, phòng ban, chi nhánh mới được thành lập.

VAMC cần tăng cường hoạt động kiểm tra, giám sát nội bộ của Ban Kiểm tra – Giám sát để đảm bảo các hoạt động nghiệp vụ được thực hiện đúng quy trình, từ đó phát hiện các bất cập, khó khăn vướng mắc trong các quy định nội bộ, quy định pháp luật và kiến nghị hoàn thiện.

3.2.2.2. Hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa các đơn vị

Cơ chế phối hợp giữa các đơn vị là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Hiện tại VAMC mới có hai văn bản quy định cơ chế phối hợp hoạt động của Hội đồng thành viên và của Tổng Giám đốc với các đơn vị, tổ chức đảng, đoàn thể trong nội bộ VAMC và được ban hành từ khi mới thành lập (2013). VAMC chưa có một văn bản nào quy định về cơ chế phối hợp giữa các đơn vị của VAMC, mà chỉ nằm rải rác trong các quy định, văn bản chỉ đạo thực hiện đối với các hoạt động cụ thể và các đơn vị trong quá trình làm việc vẫn phối hợp với nhau trên tinh thần tự nguyện hỗ trợ và tự giác để đảm bảo hoàn thành công việc chung. Kết quả khảo sát cho thấy: 63,3% số người trả lời cho rằng Quy chế phối hợp giữa các đơn vị trong công ty chưa rõ ràng, chưa phân định được trách nhiệm cụ thể giữa các bộ phận trong phối hợp thực hiện công việc và 64,3% số người trả lời cho rằng cần phải hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa các đơn vị để các đơn vị thực hiện tốt vai trò, nhiệm vụ của mình.

Để hoạt động của VAMC có tính chuyên nghiệp và hiệu quả, phân định rõ trách nhiệm của các đơn vị trong việc thực thi công việc và phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị nhằm tham mưu cho các cấp quản lý đưa ra những quyết định chính xác, đúng thời điểm thì rất cần thiết phải có Quy chế quy định cơ chế phối hợp hoạt động giữa các cấp lãnh đạo với các đơn vị và giữa các đơn vị, tổ chức đảng, đoàn thể cho nội bộ công ty.

Quy chế phối hợp giữa các đơn vị sẽ giúp cho bộ máy tổ chức của VAMC hoạt động một cách nhịp nhàng, các cấp có thẩm quyền đưa ra quyết định nhanh chóng, chính xác và nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty.

3.2.3. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

3.2.3.1. Hoàn thiện tiêu chuẩn vị trí việc làm

Căn cứ vào mô hình tổ chức bộ máy được điều chỉnh, để hoàn thiện tiêu chuẩn vị trí việc làm, VAMC cần thực hiện những công việc như sau:

- Thành lập Tổ xây dựng Tiêu chuẩn vị trí việc làm với thành phần gồm Tổng Giám đốc hoặc một Phó Tổng Giám đốc làm Tổ trưởng, Trưởng ban Hành chính – Nhân sự làm Tổ phó thường trực, Trưởng các Ban, đơn vị trực thuộc VAMC và 1 chuyên viên Ban Hành chính – Nhân sự làm thư ký.

- Ban Hành chính – Nhân sự xây dựng lại Mẫu Bản mô tả công việc và khung năng lực cho từng vị trí việc làm

- Triển khai đến từng người lao động viết Bản mô tả công việc và khung năng lực

- Tổ xây dựng Tiêu chuẩn vị trí việc làm tiến hành tổng hợp, rà soát, hoàn thiện Bản mô tả công việc và khung năng lực; xem xét các vị trí việc làm hiện tại đã phù hợp với thực hiện chức năng, nhiệm vụ của các Ban, đơn vị hiện tại và bổ sung thêm Bản mô tả công việc và khung năng lực với các vị trí việc làm mới cho các Ban, đơn vị nghiệp vụ mới.

- Hoàn thiện, tổng hợp thành một Bộ Tiêu chuẩn vị trí việc làm chuẩn để thực hiện thống nhất tại VAMC.

3.2.3.2. Phân công, sắp xếp lại lao động cho phù hợp

Trên cơ sở mô hình cơ cấu tổ chức tác giả đã đề xuất tại mục 3.1.1, Ban Hành chính – nhân sự có nhiệm vụ thực hiện rà soát trình độ, năng lực toàn thể cán bộ nhân viên để tham mưu cho Tổng Giám đốc phân công, sắp xếp lại lao động vào các phòng ban, đơn vị cho phù hợp.

Việc sắp xếp, bố trí lại lao động phải dựa trên Bộ Tiêu chuẩn vị trí việc làm đã được hoàn thiện, tiến tới giảm dần lao động tại các bộ phận hỗ trợ gián tiếp đảm bảo tối đa 35% tổng số lao động toàn công ty.

Sau khi bố trí, sắp xếp lại lao động, nếu có những cán bộ, nhân viên chưa đáp ứng đủ Tiêu chuẩn vị trí việc làm, Công ty sẽ có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để đào tạo lại cho người lao động, hạn chế tối đa việc cho nghỉ việc hoặc tuyển dụng bổ sung những vị trí việc làm còn thiếu mà cán bộ hiện có không đáp ứng được yêu cầu, tiêu chuẩn đề ra.

VAMC tập trung sắp xếp lại lao động theo hướng tăng cường cán bộ có kỹ năng, năng lực tốt về pháp luật, xử lý nợ, đấu giá, thẩm định giá, quản trị doanh nghiệp... để nâng cao năng lực cán bộ liên quan đến các hoạt động mua bán, xử lý nợ cho các Ban nghiệp vụ chính, Chi nhánh Tp.Hồ Chí Minh và Sàn giao dịch mua bán nợ. Tổng số lao động của VAMC đến năm 2020 không quá 200 người theo Bảng cơ cấu nhân sự dưới đây:

Bảng 3.1: Cơ cấu nhân sự dự kiến đến 2021*Đơn vị: Người*

TT	Đơn vị	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
		Khối viên chức quản lý	8	10	12
1	Hội đồng thành viên (có 01 thành viên kiêm Tổng giám đốc)	3	3	5	5
2	Ban điều hành	2	3	3	3
3	Ban kiểm soát	2	3	3	3
4	Kế toán trưởng	1	1	1	1
	Khối trực tiếp kinh doanh	78	92	116	124
5	Ban Mua và Quản lý nợ	Ban 1: 25	Ban 1: 20	10	10
6	Ban Đầu tư và mua bán nợ thị trường	Ban 2: 32	Ban 2: 23	35	40
7	Ban Kế hoạch và Quản lý rủi ro	Ban 3: 21	Ban 3: 25	17	17
8	Ban Đấu giá	-	9	14	14
9	Ban Thẩm định giá	-	-	10	13
10	Chi nhánh HCM	-	15	15	15
11	Sàn giao dịch mua bán nợ	-		15	15
	Khối hỗ trợ/ gián tiếp	63	64	64	64
12	Ban Kiểm tra - Giám sát	10	10	10	10
13	Ban Pháp chế	8	8	8	8
14	Ban Tài chính - Kế toán	10	10	10	10
15	Ban Hành chính - Nhân sự	20	19	19	19
16	Ban Công nghệ - thông tin	8	10	10	10
17	Văn phòng giúp việc HĐQT	7	7	7	7
	Cộng	149	166	192	200
	Tỷ lệ lao động gián tiếp (không kể khối viên chức quản lý)/tổng số lao động	63/149 (42,3%)	64/166 (38,5%)	64/192 (33,3%)	64/200 (32%)
	Tỷ lệ lao động trực tiếp/tổng số lao động	78/149 (52,3%)	92/166 (55,4%)	116/192 (60%)	124/200 (62%)

Nguồn: Tác giả đề xuất

3.2.3.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng, đào tạo

Kinh nghiệm cho thấy một tổ chức có cơ cấu tổ chức hợp lý, cơ chế quản lý hoàn hảo mà đội ngũ cán bộ nhân viên không có đủ năng lực, trình độ để thực hiện công việc thì hoạt động của tổ chức cũng không thể mang lại hiệu quả và đạt được mục đích đề ra. Kết quả khảo sát cho thấy 83,6% số người trả lời cho rằng nếu VAMC chuyển sang mua bán nợ theo giá trị thị trường và các lĩnh vực hoạt động mới thì chất lượng nguồn nhân lực hiện nay chưa đáp ứng được ngay yêu cầu công việc và 71,4% số người trả lời cho rằng VAMC cần có các chương trình đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu đổi mới.

Muốn có được đội ngũ có đủ năng lực và trình độ thì công tác tuyển dụng và đào tạo cần được thực hiện thường xuyên và tập trung vào một số giải pháp sau:

- Rà soát lại Quy chế tuyển dụng tạm thời của VAMC được ban hành từ năm 2013, đánh giá thực trạng, nêu ra những bất cập cần phải sửa đổi cho phù hợp, đề xuất nội dung sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành Quy chế tuyển dụng mới thay thế Quy chế tuyển dụng tạm thời đang áp dụng.

- Chỉ tiêu tuyển dụng phải dựa trên cơ sở nhu cầu thực sự cho công việc và định biên lao động được Ngân hàng nhà nước phê duyệt hàng năm. Các tiêu chí tuyển dụng, cơ sở đánh giá trong suốt quá trình tuyển dụng lao động phải dựa trên cơ sở Tiêu chuẩn vị trí việc làm và khung năng lực cho từng vị trí việc làm. Công tác tuyển dụng phải thực sự khách quan.

- Trên cơ sở Tiêu chuẩn vị trí việc làm và khung năng lực cho từng vị trí việc làm, Ban Hành chính – nhân sự phối với các Ban, đơn vị nghiệp vụ khác tiến hành rà soát, phân loại trình độ cán bộ nhân viên và xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với từng đối tượng cụ thể.

- Xây dựng một số chương trình đào tạo tập trung vào nâng cao kỹ năng, kinh nghiệm trong hoạt động mua bán, xử lý nợ xấu theo giá trị thị trường nhằm nâng cao năng lực cán bộ, lộ trình thực hiện cụ thể như sau:

Bảng 3.2: Các chương trình đào tạo cần thực hiện đến 2021

TT	Chương trình đào tạo	Mục tiêu	Đối tượng đào tạo	Số lượt	Hình thức	Thời gian
1	Cập nhật, phổ biến kiến thức pháp luật mới về hoạt động xử lý nợ, TSDB của VAMC	Bổ sung và nâng cao kiến thức, hiểu biết về pháp luật trong xử lý nợ	Cán bộ, chuyên viên thuộc đơn vị nghiệp vụ về xử lý nợ	50	Hội nghị tập huấn	2020 - 2021
2	Các quy chế, quy trình nội bộ về mua bán và xử lý nợ xấu	Củng cố kiến thức, hệ thống quy định nội bộ trong hoạt động xử lý nợ.	Cán bộ, chuyên viên thuộc đơn vị nghiệp vụ về xử lý nợ	50	Đào tạo tại chỗ	Thường xuyên
3	Đầu giá viên	Đào tạo kiến thức pháp luật và kiến thức thực tế liên quan đến các nghiệp vụ đấu giá	Cán bộ Ban đầu giá, các ban có liên quan	10	Đào tạo tại chỗ/ tại các cơ sở đào tạo	2020 - 2021
4	Bồi dưỡng kiến thức về thị trường bất động sản, phát triển và chuyên nhượng bất động sản/dự án bất động sản	Bổ sung, nâng cao kiến thức về một số vấn đề liên quan đến các dự án bất động sản	Cán bộ, chuyên viên thuộc đơn vị nghiệp vụ về xử lý nợ; các đơn vị liên quan	35	Hội nghị tập huấn/ tại các cơ sở đào tạo	2020- 2021

5	Thẩm định giá	Bổ sung kiến thức; Đào tạo Nghiệp vụ thẩm định giá khoản nợ/TSBD phục vụ cho hoạt động mua, bán, xử lý nợ xấu/TSBD	Cán bộ, chuyên viên thuộc đơn vị nghiệp vụ về xử lý nợ; các đơn vị liên quan	35	Tại các cơ sở đào tạo	2020 - 2021
6	Kỹ năng lập, phân tích, thẩm định và quản lý dự án đầu tư	Bổ sung và nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	Cán bộ, chuyên viên thuộc đơn vị nghiệp vụ về xử lý nợ; các đơn vị liên quan	30	Hội nghị tập huấn/Tại các cơ sở đào tạo	2020 - 2021
7	Khảo sát học tập kinh nghiệm về mô hình quản lý nợ xấu của nước ngoài	Học tập kinh nghiệm xử lý nợ xấu của một số nước như Nhật bản, Thái Lan, Trung Quốc	Cán bộ lãnh đạo, quản lý và một số cán bộ nghiệp vụ	30		2020 - 2021

Nguồn: Tác giả đề xuất

3.2.3.4. Xây dựng chế độ đãi ngộ, thu hút nhân tài

Trong bối cảnh hiện nay, thu hút nhân tài là vấn đề mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải nghĩ đến để thực hiện mục tiêu của mình. Hầu hết các các doanh nghiệp đều cho thấy, để thu hút được nhân tài thì các doanh nghiệp đều thông qua chế độ trả lương hấp dẫn và đãi ngộ tốt với nhân viên.

Trong điều kiện nguồn lực doanh nghiệp bị hạn chế, VAMC cần thực hiện những giải pháp sau để thu hút được nhân tài về làm việc cho mình:

- Theo báo cáo về lao động, tiền lương của VAMC qua các năm thì tiền lương bình quân từ năm 2013 đến 2018 đều tăng dần qua các năm (tiền lương bình quân 2013 là 17.238.000 đồng/người; 2014 là 17.960.000 đồng/người; 2015 là 24.880.000 đồng/người; 2016 là 25.432.000 đồng/người; 2017 là 26.057.000 đồng/người; 2018 là 26.934.000 đồng/người), so với 4 Ngân hàng thương mại nhà nước như Ngân hàng đầu tư và phát triển BIDV, Ngân hàng

Ngoại thương Vietcombank, Ngân hàng công thương Vietinbank và Ngân hàng Nông nghiệp thì tiền lương bình quân của VAMC qua các năm đều ở mức trung bình trong 4 ngân hàng này. Tuy nhiên, việc phân chia tiền lương trong nội bộ VAMC vẫn mang tính cào bằng đặc trưng của một doanh nghiệp nhà nước, không có tính đột phá để có thể thu hút những người thực sự giỏi về làm việc và giữ chân họ làm việc cống hiến lâu dài cho công ty. Do vậy, việc đầu tiên cần làm là nghiên cứu để sửa đổi Quy chế trả lương cho người lao động trên nguyên tắc trả lương theo vị trí việc làm, trả lương xứng đáng cho những người làm được việc và tạo ra doanh thu, lợi nhuận cho công ty, có thể tiến tới khoán quỹ lương cho các Ban, đơn vị nghiệp vụ để tăng tính trách nhiệm và sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có, lúc đó những người làm việc hiệu quả sẽ tăng lên.

- Công tác đánh giá cán bộ cũng cần phải quan tâm đúng mức, muốn vậy thì VAMC cần phải xây dựng các tiêu chí đánh giá (KPI) chuẩn mực cho từng vị trí việc làm và thực hiện đánh giá công bằng, khách quan. Có như vậy, mới đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của từng cá nhân, có chế độ trả lương xứng đáng đối với những người làm việc hiệu quả, và biện pháp xử phạt đối với những người làm việc kém hiệu quả, tạo ra sự công bằng và người lao động có được động lực làm việc nếu họ được đánh giá đúng.

- Công tác bổ nhiệm cán bộ cũng cần phải thay đổi, cần phải bổ nhiệm những người thật sự có năng lực, trình độ để thực hiện công việc vì công tác xử lý nợ thật sự là rất khó. Xây dựng lộ trình công danh, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp bình đẳng cho tất cả mọi người, có như vậy mới thu hút, giữ chân được nhân tài về làm việc và cống hiến lâu dài cho công ty.

- Xây dựng sở tay văn hóa doanh nghiệp VAMC và có kế hoạch triển khai thực hiện cụ thể nhằm tạo ra sự gắn kết các thành viên trong công ty, tác phong làm việc chuyên nghiệp và một môi trường làm việc tốt.

3.2.4. Giải pháp tăng cường năng lực tài chính

3.2.4.1. Tăng vốn điều lệ và huy động vốn

Kết quả khảo sát cho thấy 84,5% số người trả lời cho rằng cần bổ sung thêm nguồn vốn cho VAMC để có đủ năng lực thực hiện các hoạt động kinh doanh và 74,5% cho rằng ngoài việc bổ sung vốn bằng tiền mặt, VAMC cần bổ sung vốn bằng các hình thức huy động vốn đa dạng khác.

Trên cơ sở các giải pháp đã được Chính phủ và các cơ quan quản lý nhà nước phê duyệt, VAMC cần chủ động thực hiện các giải pháp tăng vốn điều lệ và huy động vốn như sau:

- Đề nghị với các cơ quan có thẩm quyền tăng vốn điều lệ của VAMC lên 10.000 tỷ đồng theo lộ trình tăng vốn đến năm 2020 để bổ sung nguồn vốn mua nợ xấu theo giá trị thị trường;

- Phát hành trái phiếu của VAMC để mua nợ xấu theo giá trị thị trường;

- VAMC được xem xét hợp tác với các tổ chức tài chính quốc tế theo nguyên tắc chia sẻ lợi ích và rủi ro (chi phí và lợi nhuận từ mua, xử lý nợ sẽ được chia theo tỷ lệ của các bên) để thu hút nguồn vốn và kinh nghiệm định giá, xử lý các khoản nợ xấu mua theo giá trị thị trường;

- VAMC được tiếp nhận các nguồn vốn ủy thác của các nhà đầu tư để mua nợ theo giá trị thị trường;

- Được trích vào chi phí hàng năm quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ (tổng mức trích quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ này tối đa bằng vốn điều lệ VAMC được cấp) trên nguyên tắc đảm bảo cân bằng thu chi.

3.2.4.2. Tăng cường hợp tác đầu tư

VAMC được thành lập, đi vào hoạt động từ tháng 8 năm 2013 đến nay, mới được hơn 5 năm và với kỳ vọng của Chính phủ giao cho VAMC là một công cụ đặc biệt của Nhà nước để xử lý nhanh nợ xấu của các tổ chức tín dụng, đảm bảo an ninh an toàn hệ thống và khơi thông nguồn vốn cho nền kinh tế, nhưng lại không sử dụng ngân sách để xử lý nợ xấu là một tiền lệ

chưa từng có trên thế giới. Tuy nhiên, để VAMC hoạt động có hiệu quả thì công tác hợp tác đầu tư với các nước có kinh nghiệm về xử lý nợ xấu trên thế giới, đặc biệt là ở các nước khu vực châu Á như Nhật bản, Hàn quốc, Trung quốc, Thái lan..là rất cần thiết, những nước này đều có những điểm tương đồng về nguồn gốc phát sinh nợ xấu cũng như cách thức xử lý nợ xấu với Việt Nam, nhưng mỗi nước lại có những phương thức xử lý khác nhau và đem lại hiệu quả nhất định.

VAMC cần thực hiện một số giải pháp sau:

- Tổ chức các đoàn công tác với thành phần là Ban lãnh đạo, các cán bộ chủ chốt sang học tập kinh nghiệm xử lý nợ xấu tại các nước như Nhật Bản, Hàn Quốc, Thái Lan, Trung quốc là những nước đã có những thành công nhất định về xử lý nợ xấu. Sau khi về nước, yêu cầu từng cán bộ viết báo cáo những kinh nghiệm học tập được sau chuyến đi, đề xuất những giải pháp có thể áp dụng tại VAMC để Ban lãnh đạo nghiên cứu, xem xét cho áp dụng thực hiện nếu thấy khả thi.

- Tham gia Diễn đàn các Công ty quản lý tài sản công quốc tế (IPAF) – Diễn đàn bao gồm những thành viên là những Công ty quản lý tài sản công (AMC) do Nhà nước làm chủ sở hữu và được chính phủ sử dụng như là một công cụ kinh tế để xử lý nợ hoặc tài sản xấu. Các thành viên tham gia đến từ các nước Trung Quốc, Hàn Quốc, Thái Lan... Việt Nam mới có Công ty mua bán nợ (DATC) tham gia. IPAF tổ chức hội nghị thường niên với mục đích tăng cường năng lực và thúc đẩy chia sẻ tri thức kinh nghiệm chuyên môn giữa các công ty quản lý nợ và khai thác tài sản (AMC) công là thành viên IPAF, các nhà hoạch định chính sách và chuyên gia.

- Tích cực hợp tác với các chuyên gia Ngân hàng thế giới trong khuôn khổ chương trình hợp tác tài trợ giữa Ngân hàng thế giới với Ngân hàng Nhà nước, VAMC như tư vấn xây dựng cơ chế chính sách xử lý nợ xấu, đào tạo nghiệp vụ xử lý nợ... Đây là một trong những hoạt động rất cần thiết vì có cơ

hội làm việc trực tiếp và tận dụng được những kinh nghiệm của các chuyên gia hàng đầu thế giới về xử lý nợ.

- Thành lập Câu lạc bộ các tổ chức mua bán nợ xấu với thành phần là VAMC và các AMC của các tổ chức tín dụng tiến tới thành lập Hiệp hội mua bán nợ xấu. Câu lạc bộ các tổ chức mua bán nợ xấu sẽ đóng vai trò trung gian, kịp thời phản ánh những khó khăn vướng mắc của các hội viên liên quan đến hoạt động mua bán, xử lý nợ xấu, xử lý tài sản đảm bảo.. góp phần hỗ trợ hoạt động xử lý nợ, mua bán nợ xấu; là đầu mối tập hợp những kiến nghị, đề xuất với các cơ quan quản lý nhà nước hoàn thiện cơ chế chính sách để hoạt động mua bán, xử lý nợ được hiệu quả.

- Tăng cường hợp tác với các nhà đầu tư, các quỹ đầu tư trong và ngoài nước tham gia xử lý nợ xấu theo hướng tái cấu trúc doanh nghiệp, mua bán doanh nghiệp.

3.2.5. Giải pháp tăng cường cơ sở vật chất

Công nghệ thông tin là hạ tầng tối quan trọng, không thể thiếu trong việc thu thập, quản lý, tính toán và cung cấp các thông tin liên quan đến các khoản nợ xấu và các giao dịch trên thị trường mua bán nợ xấu. Một nền tảng công nghệ thông tin hiện đại sẽ tạo tiền đề quan trọng để sàn giao dịch mua bán nợ hoạt động, nơi cung cấp, lưu trữ các thông tin về khoản nợ, hệ thống có thể kết nối với Trung tâm thông tin tín dụng (CIC), các TCTD ... giúp việc giao dịch mua bán nợ xấu được tiến hành thuận tiện, minh bạch và từ đó làm nền tảng thúc đẩy sự phát triển thị trường mua bán nợ.

VAMC cần tích cực đề nghị Ngân hàng nhà nước sớm phê duyệt cho VAMC được mua hoặc được bố trí cho 01 trụ sở làm việc với diện tích đủ để thực hiện các hoạt động đấu giá, Sàn giao dịch mua bán nợ Trên nền tảng cơ sở vật chất đó công ty sẽ đầu tư hệ thống công nghệ thông tin cần thiết phục vụ các hoạt động của VAMC.

3.3. Khuyến nghị

3.3.1. Xây dựng Luật xử lý nợ xấu

Nghị quyết 42 về thí điểm xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng đã có những bước đột phá giúp tháo gỡ cơ bản các khó khăn, vướng mắc trong hoạt động mua bán, xử lý nợ xấu, tuy nhiên Nghị quyết chỉ mang tính thí điểm và sẽ hết hiệu lực vào năm 2022. Trong khi đó, tại các nước có thị trường mua bán nợ xấu phát triển đều có một bộ luật riêng đưa ra các quy định có tính chất đặc thù cho các hoạt động này.

Để có thể hoàn thiện và nâng cấp Nghị quyết 42 thành Luật xử lý nợ xấu, hàng năm VAMC cần phối hợp với Ngân hàng nhà nước và các tổ chức tín dụng rà soát tổng kết những khó khăn, vướng mắc bất cập của những quy định pháp luật, cơ chế chính sách.... để kiến nghị sửa đổi bổ sung các quy định pháp luật đồng thời hoàn thiện các quy định, nội dung liên quan đưa vào Dự thảo Luật xử lý nợ xấu để khi Nghị quyết 42 hết hiệu lực, có thể ban hành Luật xử lý nợ xấu vào năm 2022.

3.3.2. Xây dựng Luật chứng khoán hóa khoản nợ

Để tăng tính thanh khoản của thị trường mua bán nợ xấu, các khoản nợ xấu cần được xem như những hàng hóa thông thường thông qua chứng khoán hóa các khoản nợ. Tại Việt Nam, khái niệm này còn khá mới mẻ, hành lang pháp lý cho hoạt động chứng khoán hóa phải đi trước một bước và cần được xây dựng chặt chẽ và đồng bộ với các quy định pháp luật khác trên cơ sở tham khảo kinh nghiệm của các nước đi trước như Hàn quốc – là nước rất thành công trong hoạt động chứng khoán hóa khoản nợ xấu để bán cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

3.3.3. Sửa đổi, bổ sung các quy định pháp luật có liên quan nhằm hỗ trợ hoạt động xử lý nợ xấu

3.3.3.1. Quy định pháp luật về thuế

Chính sách thuế đối với xử lý tài sản đảm bảo cần quy định rõ ràng theo hướng chủ tài sản phải có trách nhiệm thực hiện nghĩa vụ thuế với Nhà nước phát sinh trước giao dịch chuyển nhượng Tài sản đảm bảo. Cần có ưu đãi thuế cho các doanh nghiệp trung gian hoạt động trong lĩnh vực tư vấn, thẩm định giá, đấu giá, chứng khoán hóa khoản nợ, sàn giao dịch mua bán nợ và các doanh nghiệp trung gian khác.

3.3.3.2. Quy định pháp luật về đầu tư

Đơn giản hóa các thủ tục hành chính để các nhà đầu tư nước ngoài mua nợ tại Việt nam sẽ được chuyển giao tài sản đảm bảo các dự án đầu tư nhanh gọn.

3.3.3.3. Quy định pháp luật về đất đai, đăng ký giao dịch đảm bảo

Sửa đổi , bổ sung theo hướng tạo điều kiện để các bên mua nợ dễ dàng thực hiện các thủ tục đăng ký, đăng ký lại giao dịch đảm bảo liên quan đến quyền sử dụng đất và tài sản hình thành trong tương lai.

KẾT LUẬN

Luận văn “*Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam*” với mục tiêu đánh giá thực trạng và yêu cầu đổi mới cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các Tổ chức tín dụng Việt nam, đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức phù hợp với định hướng phát triển của Công ty. Luận văn được trình bày trong 3 chương với các nội dung chính sau:

Chương 1, với mục đích làm rõ cơ sở lý luận về cơ cấu bộ máy tổ chức doanh nghiệp, tác giả đã đưa ra các khái niệm, nguyên tắc, nội dung tổ chức bộ máy doanh nghiệp cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức bộ máy. Ngoài ra, tác giả cũng đề cập tới một số trường hợp đã tiến hành cải tổ, hoàn thiện cơ cấu bộ máy thành công để rút ra những bài học kinh nghiệm cho VAMC.

Chương 2, với mục đích làm rõ thực trạng cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC, tác giả đã phân tích thực trạng cơ cấu bộ máy tổ chức hiện tại của VAMC, những yêu cầu đòi hỏi phải đổi mới, xác định được những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân làm cơ sở để chương 3 đề xuất các giải pháp và khuyến nghị.

Chương 3, trên cơ sở phân tích ở chương 2, tác giả đã đề xuất mô hình cơ cấu tổ chức mới, đề xuất cơ cấu nhân sự và các giải pháp, khuyến nghị cần thực hiện để VAMC tiến hành hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức một cách thành công.

Với nội dung trình bày trong 3 chương, Luận văn cơ bản đã hoàn thành được mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu đề ra. Hy vọng những gợi mở và đề xuất trong Luận văn có thể được áp dụng khi VAMC thực hiện chuyên hướng

kinh doanh sang mua bán nợ theo giá trị thị trường, mở rộng các lĩnh vực hoạt động mới, từng bước hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức.

Tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có hạn, luận văn chưa khảo sát tới các TCTD (đơn vị bán nợ) cũng như các cá nhân, doanh nghiệp (khách nợ) để có những kết quả cụ thể hơn nữa về hiệu quả công tác xử lý nợ xấu thông qua VAMC cũng như khả năng phục hồi sản xuất kinh doanh của các cá nhân, doanh nghiệp sau khi được VAMC xử lý, cơ cấu lại nợ. Rất mong các nghiên cứu tiếp theo sẽ nghiên cứu sâu hơn về nội dung này.

Tác giả rất mong các thầy cô giáo, các bạn học và đồng nghiệp đọc và đóng góp thêm ý kiến để Luận văn được hoàn thiện hơn, đóng góp được nhiều cho công tác hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Ban Tổ chức cán bộ Chính phủ (2000), *Sổ tay nghiệp vụ cán bộ làm công tác tổ chức nhà nước*, Hà Nội.
2. Lê Đức Bình (2016), *Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam*, Luận văn thạc sỹ Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. Trần Xuân Cầu (2002), *Giáo trình phân tích lao động xã hội*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Chính phủ (2013), *Nghị định số 53/2013/NĐ-CP ngày 18/5/2013 của Chính phủ về việc thành lập, tổ chức, hoạt động của Công ty quản lý tài sản*, Hà Nội.
5. Công ty Quản lý tài sản (2013), *Quyết định số 03/QĐ-HĐTV ngày 12/9/2013 của Hội đồng thành viên quy định Chức năng, nhiệm vụ của Ban Hành chính – Nhân sự*, Hà Nội.
6. Công ty Quản lý tài sản (2013), *Quyết định số 06/QĐ-HĐTV ngày 12/9/2013 của Hội đồng thành viên quy định Chức năng, nhiệm vụ của Ban Tài chính – Kế toán*, Hà Nội.
7. Công ty Quản lý tài sản (2013), *Quyết định số 08/QĐ-HĐTV ngày 12/9/2013 của Hội đồng thành viên quy định Chức năng, nhiệm vụ của Ban Kiểm tra – Giám sát*, Hà Nội.
8. Công ty Quản lý tài sản (2013), *Quyết định số 09/QĐ-HĐTV ngày 12/9/2013 quy định Chức năng, nhiệm vụ của Ban Công nghệ thông tin*, Hà Nội.
9. Công ty Quản lý tài sản (2013), *Quyết định số 10/QĐ-HĐTV ngày 12/9/2013 của Hội đồng thành viên quy định Chức năng, nhiệm vụ của Ban Pháp chế*, Hà Nội.

10. Công ty Quản lý tài sản (2014), *Quyết định số 09/QĐ-HĐTV ngày 12/9/2014 của Hội đồng thành viên quy định Chức năng, nhiệm vụ của Ban mua và quản lý nợ các TCTD Nhà nước và Cổ phần*, Hà Nội.
11. Công ty Quản lý tài sản (2014), *Quyết định số 11/QĐ-HĐTV ngày 12/9/2014 quy định Chức năng, nhiệm vụ của Ban Bán và xử lý nợ*, Hà Nội.
12. Công ty Quản lý tài sản (2018), *Báo cáo số 1059/BC-VAMC ngày 30/7/2018 của Tổng Giám đốc Tổng kết 5 năm hoạt động của Công ty quản lý tài sản (2013-2018) và Phương hướng nhiệm vụ giai đoạn 2018-2020*, Hà Nội.
13. Công ty Quản lý tài sản (2018), *Báo cáo số 987/BC-VAMC ngày 15/11/2015 của Đoàn công tác học tập kinh nghiệm mô hình xử lý nợ tại Hàn Quốc*, Hà Nội.
14. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2009), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
15. Nguyễn Tiến Đông (2019), “*Vai trò của VAMC trong việc phát triển thị trường mua bán nợ xấu tập trung*”, Tạp chí Thị trường Tài chính tiền tệ, (số 9/2019).
16. Nguyễn Thành Hội (2002), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
17. Vũ Thị Minh Hiền (2011), *Đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử tại Việt Nam*, Luận án tiến sỹ, Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
18. Anh Minh (2019), “*Sẽ có sàn giao dịch nợ xấu, VAMC hướng tới mục tiêu mua 330.000 tỷ đến 2020*”, <http://vneconomy.vn>, truy cập ngày 19/6/2019.

19. Ngô Thị Việt Nga (2013), *Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp dệt may của Tập đoàn dệt may Việt nam*, Luận án tiến sỹ, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
20. Ngân hàng Nhà nước (2013), *Quyết định số 1590/QĐ-NHNN ngày 22/7/2013 của Thống đốc Ngân hàng nhà nước phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các TCTD Việt nam*, Hà Nội.
21. Ngân hàng Nhà nước (2018), *Quyết định số 28/QĐ-NHNN ngày 05/1/2018 của Thống đốc Ngân hàng nhà nước phê duyệt Đề án cơ cấu lại và nâng cao năng lực của Công ty quản lý tài sản giai đoạn 2017 -2020 và hướng tới 2022*, Hà Nội.
22. Vũ Hồng Phong (2018), *Slide bài giảng môn Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công*, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.
23. Quốc hội (2014), *Luật Doanh nghiệp số 68/2014/QH13 ngày 26/11/2014 của Quốc hội khóa 13*, Hà Nội.
24. Quốc hội (2015), *Luật Dân sự số 91/2015/QH13 ngày 24/11/2015 của Quốc hội khóa 13*, Hà Nội.
25. Thủ tướng chính phủ (2017), *Quyết định số 1058/QĐ-TTg ngày 19/7/2017 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 – 2020*, Hà Nội.
26. Tập đoàn Bru chính Viễn Thông Việt nam (2019), “04 năm tái cơ cấu: VNPT thay đổi cả chất và lượng”, <http://vnpt.com.vn>, truy cập ngày 26/3/2019.
27. Yoshiaki Takahashi (2009), *Quản trị kinh doanh học và Quản trị doanh nghiệp tại Nhật Bản*, NXB Tri thức, Hà Nội.

28. Michael Hammer & James Champy(2007), *Tái lập công ty*, NXB trẻ, TP.Hồ chí Minh.

Tiếng Anh

29. Gabor, Andrea & Mahoney, Joseph T. (2010), *Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations*, University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Business.
30. Gregory Kesler & Amy Kates, *Thiết kế cơ cấu tổ chức sử dụng mô hình sao để giải quyết năm trở ngại điển hình của quá trình thiết kế.*
31. Jay. W.Lorsch (1970), *Thiết kế cơ cấu tổ chức.*

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: **PHIẾU KHẢO SÁT**

Đánh giá về cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Quản lý tài sản (VAMC)

Kính thưa anh/chị,

Đây là nghiên cứu do cá nhân tôi thực hiện, nhằm tìm hiểu một số vấn đề liên quan đến cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC phục vụ cho việc nghiên cứu Đề tài: “*Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty TNHH MTV Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam*”. Tôi xin cam đoan mọi thông tin anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật tuyệt đối về người cung cấp.

Tôi rất mong nhận được sự hợp tác của anh/chị và xin trân trọng cảm ơn!

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Anh/chị vui lòng cho biết các thông tin cá nhân sau:

- 1 Họ và tên (anh/chị có thể bỏ trống):.....
- 2 Đơn vị công tác:.....
- 3 Vị trí công tác:.....

II. THÔNG TIN KHẢO SÁT

Anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của mình đối với các nội dung sau bằng cách chọn **MỘT** câu trả lời phù hợp nhất và đánh dấu (•) vào ô thích hợp:

TT	Nội dung	Đồng ý	Không có ý kiến	Không đồng ý
1	VAMC đã phần nào thành công trong việc hỗ trợ ổn định kinh tế xã hội qua xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng			
2	Nhiều tổ chức tín dụng đã phục hồi sau khi được VAMC mua lại nợ xấu			
3	VAMC đem lại việc làm cho nhiều lao động trong và ngoài Công ty			
4	Hoạt động của VAMC hiện nay chủ yếu mua bán nợ của các tổ chức tín dụng bằng trái phiếu đặc biệt			
5	Mô hình cơ cấu tổ chức của VAMC hiện nay đáp ứng tốt yêu cầu công việc chủ yếu là mua bán nợ bằng TPĐB			

6	Nếu VAMC chuyển sang mua bán nợ theo giá trị thị trường và các lĩnh vực hoạt động khác thì mô hình cơ cấu tổ chức như hiện nay của VAMC đủ năng lực thực hiện các hoạt động			
7	Quy trình thủ tục trong hoạt động của VAMC chỉ đáp ứng được phương thức mua nợ bằng trái phiếu đặc biệt			
8	Quy định chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị nghiệp vụ thuộc VAMC sẽ bắt cập nếu mở rộng các lĩnh vực hoạt động mới			
9	Quy chế phối hợp giữa các đơn vị trong công ty chưa rõ ràng, chưa phân định được trách nhiệm cụ thể giữa các bộ phận trong phối hợp thực hiện công việc			
10	Các quy trình nghiệp vụ khá đầy đủ để các đơn vị nghiệp vụ có thể thực hiện nhiệm vụ được giao nếu VAMC mở rộng hoạt động kinh doanh			
11	Động lực làm việc và năng suất lao động của CBCNV trong VAMC còn có thể nâng cao hơn			
12	Số lượng lao động làm việc tại VAMC cần phải bổ sung nếu tái cấu trúc lại Công ty			
13	Nếu VAMC chuyển sang mua bán nợ theo giá trị thị trường và các lĩnh vực hoạt động mới, chất lượng nguồn nhân lực hiện nay đáp ứng được yêu cầu công việc			
14	VAMC cần đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu đổi mới			
15	VAMC cần thiết phải thay đổi mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức để đáp ứng yêu cầu thay đổi chức năng nhiệm vụ và các lĩnh vực hoạt động			
16	Cần phải thay đổi chức năng, nhiệm vụ của một số đơn vị nghiệp vụ cho phù hợp với các lĩnh vực hoạt động mới của VAMC			
17	Cơ sở vật chất của VAMC có đáp ứng yêu cầu khi VAMC mở rộng quy mô, thay đổi cơ cấu tổ chức và bổ sung các lĩnh vực hoạt động mới			

18	Cần bổ sung thêm nguồn vốn cho VAMC để có đủ năng lực thực hiện các hoạt động kinh doanh			
19	Cần thiết phải hoàn thiện Quy chế phối hợp giữa các đơn vị, bộ phận trong VAMC một cách rõ ràng để các đơn vị thực hiện tốt vai trò, nhiệm vụ của mình			
20	Hạ tầng hệ thống công nghệ thông tin hiện tại của VAMC có đủ khả năng thực hiện các hoạt động kinh doanh mới			
21	Ngoài việc bổ sung nguồn vốn bằng tiền mặt, VAMC cần bổ sung vốn bằng các hình thức huy động vốn đa dạng khác			

Anh/Chị có ý kiến bổ sung để hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của VAMC

.....

Xin trân trọng cảm ơn các ý kiến của Anh/Chị!