

**BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

-----

**NGUYỄN THANH BÌNH**

**HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**  
**NGÀNH HÀNG KHÔNG VIỆT NAM**  
**ĐẾN NĂM 2015**

**LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH TẾ**

**TP. Hồ Chí Minh, Năm 2007**

# MỤC LỤC

	TRANG
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG I: TỔNG QUAN LÝ LUẬN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA HÀNG KHÔNG DÂN DỤNG</b>	<b>6</b>
1.1. Tổng quan lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực	6
1.1.1 Mục tiêu ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực	6
1.1.2 Khái niệm nguồn nhân lực	8
1.1.3 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực	11
1.1.4 Những nội dung cơ bản chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực	13
1.2. Đặc điểm nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong ngành Hàng Không Dân dụng	21
1.2.1 Đặc điểm chung của nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực hàng không	21
1.2.2 Đặc điểm nguồn nhân lực ngành hàng không Việt Nam	24
1.3. Vai trò của nguồn nhân lực cho quốc gia và quản trị nguồn nhân lực ngành hàng không	27
1.3.1 Nguồn nhân lực là nhân tố thúc đẩy phát triển kinh tế	27
1.3.2 Nguồn nhân lực là nhân tố thúc đẩy quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cơ cấu lao động theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá	28
1.3.3 Nguồn nhân lực là nhu cầu cấp thiết trong bối cảnh toàn cầu hoá, hội nhập kinh tế khu vực và thế giới	29
1.3.4 Nâng cao trí lực	31
1.3.5 Nâng cao thể lực	32
1.3.6 Nâng cao phẩm chất đạo đức tư tưởng tác phong làm việc	32

### 3

1.4.	Các tác động của yếu tố môi trường đến quản trị nguồn nhân lực	37
1.4.1	Tác động của môi trường vĩ mô	37
1.4.2	Tác động của môi trường vi mô	38
1.5.	Mối quan hệ giữa hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực cho quốc gia và ngành hàng không	39
1.5.1	Chính sách phát triển, quản lý và sử dụng nguồn nhân lực	39
1.5.2	Chiến lược phát triển nguồn nhân lực	43
1.5.3	Mối quan hệ kế thừa và hoàn thiện nguồn nhân lực	46
1.6.	Kinh nghiệm của một số quốc gia trong việc quản trị nguồn nhân lực	48
1.6.1	Đặc điểm chủ yếu về công tác nhân lực của các hãng hàng không Châu Á – Thái Bình Dương	48
1.6.2	Những bài học cho công tác hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực của ngành hàng không Việt Nam từ kinh nghiệm của một số quốc gia	52

## **TÓM TẮT CHƯƠNG I** **54**

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH HÀNG KHÔNG VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN QUA** **55**

2.1.	Khái quát tình hình phát triển kinh doanh hàng không	55
2.1.1	Bối cảnh chung	55
2.1.2	Hàng không Việt nam trước xu thế cạnh tranh ngày càng cao trên các đường bay quốc tế đến Việt Nam	55
2.1.3	Quá trình phát triển của ngành Hàng không Việt Nam	57
2.2	Thực trạng về nguồn nhân lực của ngành Hàng không Việt Nam thời gian qua	67
2.2.1	Lực lượng lao động	67

2.2.2	Công tác tuyển chọn	81
2.2.3	Bố trí sử dụng nguồn nhân lực	86
2.2.4	Đào tạo huấn luyện (Trí lực)	91
2.2.5	Hoạt động nghiên cứu khoa học	101
2.2.6	Động viên về mặt vật chất và tinh thần	102
2.2.7	Chức năng duy trì nguồn nhân lực	108
2.2.8	Văn hoá tổ chức	109
2.3	Đánh giá chung về quản trị nguồn nhân lực trong thời gian qua	110
2.3.1	Điểm mạnh	110
2.3.2	Điểm yếu	112
2.3.3	Nguyên nhân của điểm yếu	113
2.4	Tác động của các yếu tố môi trường đến việc phát triển nguồn nhân lực của ngành hàng không Việt Nam	114
2.4.1	Tác động của các yếu tố trong môi trường vĩ mô	114
2.4.2	Tác động của các yếu tố trong môi trường vi mô	125
2.4.3	Cơ hội và nguy cơ đối với ngành hàng không Việt Nam	132

<b>TÓM TẮT CHƯƠNG II</b>	<b>134</b>
--------------------------	------------

TRANG

<b>CHƯƠNG 3:</b>	<b>MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ</b>	<b>137</b>
	<b>NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH HÀNG KHÔNG</b>	
	<b>VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020</b>	

3.1.	Quan điểm và mục tiêu phát triển của Ngành Hàng không Việt Nam đến năm 2020	137
3.1.1	Mục tiêu phát triển của ngành hàng không Việt Nam đến năm 2020	134
3.1.2	Quan điểm phát triển nguồn nhân lực	144

3.2	Phương pháp đánh giá quản trị nguồn nhân lực	148
3.2.1	Định lượng đánh giá kết quả nguồn nhân lực	148
3.2.2	Định hướng đánh giá mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nhân lực của ban tổ chức nhân sự	150
3.3	Áp dụng quản trị nguồn nhân lực vào điều kiện của Việt Nam	155
3.3.1	Sự khác biệt của quản trị nguồn nhân lực so với quản trị nhân sự hiện nay	155
3.3.2	Điều kiện áp dụng quản trị nguồn nhân lực	156
3.4	Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực ngành hàng không Việt Nam đến năm 2015	157
3.4.1	Giải pháp tuyển mộ tuyển chọn nhân sự	157
3.4.2	Giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	163
3.4.3	Giải pháp bố trí và sử dụng nguồn nhân lực	173
3.4.4	Giải pháp động viên nhân viên về vật chất và tinh thần	175
3.5	Một số kiến nghị	192
3.5.1	Kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước về hoạt động của ngành hàng không	192
3.5.2	Phát triển văn hoá tổ chức phù hợp với môi trường kinh doanh	193
3.5.3	Điều tra quan điểm, nhận xét của nhân viên nhằm tìm ra biện pháp kích thích nhân viên tốt hơn	193
<b>TÓM TẮT CHƯƠNG III</b>		198
<b>KẾT LUẬN (LUẬN ÁN)</b>		199
<b>CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ</b>		202
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>		203
<b>PHỤ LỤC</b>		206

## DANH MỤC CÁC BẢNG VÀ SỐ LIỆU

	Trang
<b>Bảng 1.1</b> <i>Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực</i>	
Nhân lực	14
Bảng 1.2    Điểm chất lượng nguồn nhân lực của 1 số quốc gia Châu Á	30
Bảng 1.3    GDP bình quân đầu người (PPP) của Việt Nam qua các Năm	34
Bảng 1.4    Chỉ số phát triển con người (HDI) của Việt Nam qua các năm	35
Bảng 1.5    Bảng thống kê chỉ tiêu đào tạo từ năm 1997 – 2006	42
Bảng 2.1    So sánh tốc độ tăng trưởng GDP của Ngành Hàng Không Việt Nam	59
Bảng 2.2    Kết quả cơ cấu thị trường hành khách quốc tế theo Khu vực	65
Bảng 2.3    Kết quả tổng khối lượng vận chuyển hành khách đến Năm 2005	65
Bảng 2.4    Kết quả tổng khối lượng vận chuyển hàng hoá đến Năm 2005	65
Bảng 2.5    Kết quả và dự báo về vận tải hành khách hàng không Trong khu vực Châu Á-Thái Bình Dương của nhóm dự báo APA (ICAO)	66
Bảng 2.6    Lực lượng lao động của ngành hàng không Việt Nam phân theo độ tuổi, trình độ, khu vực làm việc	67
Bảng 2.7    Tổng hợp chất lượng lao động hiện có năm 2004	70
Bảng 2.8    Phân tích lao động năm 2004 và dự báo nhu cầu lao động năm 2005- 2020 ngành hàng không Việt Nam	72
Bảng 2.9    Phân tích lao động năm 2004 và dự báo nhu cầu lao động năm 2005- 2020 ngành hàng không Việt Nam	73
Bảng 2.10    Nguồn nhân lực của đoàn tiếp viên Vietnam Airlines	76
Bảng 2.11    Các hình thức phương pháp đào tạo và phát triển của Ngành hàng không Việt Nam	94
Bảng 2.11    Các hình thức và yếu tố của chương trình lương bổng	

	Đãi ngộ	103
Bảng 2.12	Mức thu nhập bình quân một số loại nhân sự của xí Nghiệp A76	103
		Trang
Bảng 2.13	Mức thu nhập bình quân một số loại nhân sự của xí Nghiệp A75	105
Bảng 3.1	Dự báo sản lượng vận tải hành khách của thị trường vận tải hàng không tại Việt Nam đến năm 2020	138
Bảng 3.2	Dự báo sản lượng vận tải hàng hoá của thị trường vận tải hàng không tại Việt Nam đến năm 2020	139
Bảng 3.3	Mục tiêu sản lượng vận tải hành khách của tổng công ty hàng không Việt Nam đến năm 2020	140
Bảng 3.4	Mục tiêu sản lượng vận tải hàng hoá của tổng công ty hàng không Việt Nam đến năm 2020	141
Bảng 3.5	Phân tích lao động năm 2004 & dự báo nhu cầu lao động năm 2005-2010 ngành HKDDVN	143
Bảng 3.6	Nội dung của trình tự tuyển chọn	151
Bảng 3.7	Quá trình tuyển mộ và các mối quan hệ	158
Bảng 3.8	Nội dung của trình tự tuyển chọn	161
Bảng 3.9	So sánh đối chiếu giữa các phương thức trả lương	175
Bảng 3.10	Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành, phục vụ trong các doanh nghiệp	176
Bảng 3.11	Hệ số chức vụ quản lý nhà nước	177
Bảng 3.12	Hệ số phụ cấp lãnh đạo	177
Bảng 3.13	Hệ số trách nhiệm nội bộ do doanh nghiệp quyết định	177
Bảng 3.14	So sánh thu nhập của nhân sự tại SASCO và VAC theo lương trong năm 2005	182
Bảng 3.15	Bảng tiến trình hoạch định nguồn nhân lực	189
Bảng 3.16	Nhu cầu lao động để phát triển nguồn nhân lực trong ngành hàng không giai đoạn 2006-2010-2015	196

# SƠ ĐỒ VÀ HÌNH

	Trang
<b>Hình 1.1</b> <b>Quy trình tuyển chọn nhân viên</b>	<b>19</b>
Biểu đồ 2.1 Sản lượng hàng hóa và hành khách của VietnamAirlines	58
Hình 2.1    Mô hình quản lý ngành hàng không thời kỳ 1956-1975	59
Hình 2.2    Mô hình quản lý ngành hàng không theo NĐ122/HĐBT Ngày 29/08/1989	60
Hình 2.3    Mô hình quản lý ngành hàng không theo NĐ242/HĐBT Ngày 31/03/1990	63
Hình 2.4    Quy trình tuyển chọn nhân viên	82
Hình 3.1    Biểu đồ phương pháp định lượng đánh giá thực hiện năng lực của nhân viên	149



## BẢNG KÝ HIỆU VIẾT TẮT

ICAO:	Tổ chức Hàng không Dân dụng quốc tế
IATA:	Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế
AAPA:	Hiệp hội Hàng không Châu á Thái Bình Dương
CAAV:	Cục Hàng Không Việt Nam
VNA:	Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam
VAR:	Luật áp dụng do ICAO qui định
AOC:	Chứng chỉ khai thác bay
HKVN:	Hàng không Việt Nam
HKQGVN:	Hàng không quốc gia Việt nam
HK:	Hàng không
HKDD:	Hàng không dân dụng
ABACUS:	Hệ thống bán vé và đặt chỗ
STP:	Gói huấn luyện tiêu chuẩn hoá (Standardize Training Package)
NIAGS:	Xí nghiệp thương mại dịch vụ mặt đất Nội Bài
TIAGS:	Xí nghiệp thương mại dịch vụ mặt đất Tân Sơn Nhất
DIAGS:	Xí nghiệp thương mại dịch vụ mặt đất Đà Nẵng
NASCO:	Công ty dịch vụ vận tải hàng không sân bay miền Bắc
SASCO:	Công ty dịch vụ vận tải hàng không sân bay miền Nam
MASCO:	Công ty dịch vụ vận tải hàng không sân bay miền Trung
AIRSERCO :	Công ty cung ứng dịch vụ Hàng không
TCS:	Công ty dịch vụ hàng hoá Tân Sơn Nhất
CB – CNV:	Cán bộ - Công nhân viên
CNH, HĐH:	Công nghiệp hoá hiện đại hoá

## 10

HDI:	Chỉ số phát triển con người
GDP:	Tổng sản lượng quốc dân/tổng sản lượng nội địa
PPP:	GDP bình quân đầu người
WTO:	Tổ chức thương mại thế giới
AAPA:	Hiệp hội hàng không châu Á – Thái Bình Dương
ĐNA:	Đông Nam Á
ĐBA:	Đông Bắc Á
TTYTHK:	Trung tâm y tế Hàng không
TTQLBDDVN:	Trung tâm quản lý bay dân dụng Việt Nam
CCHKMB:	Cụm cảng Hàng không Miền Bắc
CCHKMT:	Cụm cảng Hàng không Miền Trung
CCHKMN:	Cụm cảng Hàng không Miền Nam
TCTHKVN:	Tổng Công ty Hàng không Việt Nam

# MỞ ĐẦU

## **I. Lý do chọn đề tài:**

Quản trị nguồn nhân lực là một nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người [1/tr1].

Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ gần đây khi hầu hết các doanh nghiệp đều phải đối đầu với các cuộc cạnh tranh gay gắt trên thị trường, vật lộn với các cuộc suy thoái kinh tế và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên.

Quan niệm trước đây cho rằng lợi thế cạnh tranh chủ yếu của một công ty hay một quốc gia là do khả năng tài chính mạnh, kỹ thuật công nghệ phát triển cao đã trở nên lỗi thời.

Giờ đây, điều quyết định cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp công ty là những con người có học vấn cao, được đào tạo tốt, có đạo đức, có văn hóa và biết cách làm việc hiệu quả. Chính vì vậy, trong hai thập niên qua, hàng loạt các mô hình, kỹ năng quản trị nguồn nhân lực đã được nghiên cứu, phát triển và ứng dụng vào thực tiễn các nước công nghệ tiên tiến. Tuy nhiên, các mô hình, kỹ năng quản trị nguồn nhân lực đó lại khá xa lạ với điều kiện của Việt Nam, một đất nước nghèo, luôn phải đối đầu với những vấn đề nhức nhối sau chiến tranh và có nền kinh tế đang trong thời kỳ chuyển đổi từ cơ chế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế thị trường.

Quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang là một vấn đề rất mới, hầu như chưa có nghiên cứu tổng hợp nào về cả lý thuyết cũng như thực tiễn. Trong quá trình đổi mới, nhiều thay đổi cơ bản đã diễn ra trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, nhưng hiệu quả của nó bị hạn chế rất nhiều do thiếu

các kỹ năng quản trị và thiếu các hướng dẫn về mặt lý luận. Những kết quả kinh tế to lớn mà Việt Nam đạt được cũng còn rất khiêm tốn so với khả năng tiềm tàng về nguồn tài nguyên và lực lượng lao động chăm chỉ, sáng tạo.

Thực tế đang khẩn thiết đòi hỏi các nhà nghiên cứu phải tham gia tích cực vào việc tìm kiếm các giải pháp giúp các doanh nghiệp rút ngắn giai đoạn mày mò, thí nghiệm và giảm bớt các tổn thất, chi phí, nâng cao năng lực cạnh tranh khi chuyển sang hoạt động cơ chế thị trường.

Hàng không là một ngành kinh tế công nghệ cao đang trên đà phát triển đầy triển vọng, để hội nhập với các nước trong khu vực và thế giới; được nhà nước quan tâm đầu tư phát triển đang gặp nhiều khó khăn về nền tài chính hạn hẹp. Tất cả những điều đó đã thôi thúc tác giả chọn đề tài “*hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực ngành hàng không Việt Nam năm 2015*”. Với mong muốn tìm ra cách thức vận dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực vào điều kiện Việt Nam và đề ra các giải pháp hoàn thiện căn bản quản trị con người trong các doanh nghiệp tạo đà cho ngành hàng không phát triển.

## **II. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án:**

Đối tượng nghiên cứu của luận án được xác định là quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp, của ngành hàng không Việt Nam. Qua việc phân tích các môi trường vi mô, vĩ mô và nội bộ của ngành, qua các hoạt động vận tải hàng không, phục vụ hành khách trong giai đoạn hiện nay và xu hướng hoàn thiện nguồn nhân lực đến năm 2015.

Quản trị nguồn nhân lực liên quan và chịu tác động của rất nhiều lĩnh vực đa dạng và phức tạp vượt ra khỏi doanh nghiệp như hệ thống pháp luật, chính trị, văn hóa dân tộc, cơ chế kinh doanh, chiến lược phát triển ngành v.v.. Trong đó nhiều vấn đề rất nan giải hiện đang là đề tài tranh luận quyết liệt của các nhà khoa học lẫn trong hoạt động thực tiễn, nhiều vấn đề có tầm quan trọng đặc biệt, đòi hỏi có sự đầu tư, nghiên cứu công phu của các tập thể nhà quản trị, sự tham gia của các

chính trị gia và những người hoạt động thực tiễn. Tác giả luận án xin được chú trọng vào việc nghiên cứu và đề ra các giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực ở cấp độ ngành hàng không của quốc gia Việt Nam.

Phạm vi nghiên cứu chỉ đi sâu phân tích thực trạng một số hoạt động trực tiếp của nguồn nhân lực liên quan đến lĩnh vực vận tải hàng không, hoạt động bay và các hoạt động phục vụ hành khách ...

### **III. Mục đích nghiên cứu:**

Mục đích nghiên cứu của luận án là hệ thống hóa cơ sở lý luận khoa học và phương thức thực hiện có tính hệ thống, đồng bộ một số giải pháp hoàn thiện nguồn nhân lực ngành hàng không Việt Nam năm 2015 với mục tiêu cơ bản là:

1. Làm sáng tỏ cơ sở lý luận quản trị nguồn nhân lực trong điều kiện Việt Nam. Nghiên cứu kinh nghiệm thực tiễn của một số nước điển hình trên thế giới, trong khu vực để rút ra những bài học cần thiết.
2. Đánh giá toàn diện hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp, đơn vị cơ sở của ngành hàng không Việt Nam nhằm tìm ra những vấn đề tồn tại và nguyên nhân sâu xa của những khiếm khuyết trong quản trị nguồn nhân lực.
3. Đề ra giải pháp nhằm hoàn thiện căn bản hoạt động của quản trị nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp đơn vị ngành hàng không Việt Nam.

### **IV. Phương pháp nghiên cứu:**

Luận án thực hiện trên cơ sở kết hợp nghiên cứu các tài liệu sẵn có về lý thuyết và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đồng thời trực tiếp điều tra, tổng hợp, khảo sát, thực hiện mô tả, so sánh, đối chiếu, suy luận logic ...

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu khoa học kinh tế, phương pháp chuyên gia để làm sáng tỏ cụ thể hóa nội dung nghiên cứu. Đặc biệt phương pháp biện chứng duy vật làm nền tảng chỉ đạo toàn diện các vấn đề nghiên cứu trong luận án.

## **V. Tình hình nghiên cứu của đề tài:**

Quản trị nguồn nhân lực là một vấn đề thu hút sự quan tâm, nghiên cứu của rất nhiều nhà khoa học trên thế giới. Trong đó có nhiều công trình nổi tiếng mà chúng tôi có dịp nghiên cứu.

Liên quan đến quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp ngành hàng không Việt Nam có các tài liệu sau:

- Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế Việt Nam (Bộ Ngoại Giao) NXB Chính trị quốc gia Hà Nội 1999.
- Đào Mạnh Như (chủ nhiệm) Báo cáo tổng hợp đề tài khoa học “Chiến lược phát triển khoa học công nghệ ngành HKVN đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020” Hà Nội 10/1998.

Mặc dù hiện nay có rất nhiều nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực ngành hàng không nhưng hầu như chưa có các nghiên cứu chuyên sâu về quản trị nguồn nhân lực trong ngành hàng không tại Việt Nam...

Cho đến nay ngay cả lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực vẫn chưa được phát triển đầy đủ, chưa tạo sự thống nhất ở các cơ sở nền tảng: khái niệm, mô hình, chức năng ... trong tương lai chúng ta mới có lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực cho các ngành riêng biệt.

Hoàn thiện nguồn nhân lực ngành Hàng Không Việt Nam đến năm 2015 là một vấn đề hầu như chưa được nghiên cứu cả ở trong nước lẫn nước ngoài.

## **VI. Cơ sở lý luận của luận án:**

- Đề tài dựa trên cơ sở lý luận của chủ nghĩa Mác-Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh và quan điểm của Đảng về vai trò của con người. Định hướng phát triển nguồn nhân lực con người nói chung và sự phát triển nguồn lực ở nước ta nói riêng.
- Luận án chú trọng tới tính đặc thù trong sự phát triển nguồn nhân lực của ngành hàng không Việt Nam và những văn bản pháp lý của nhà nước có liên quan đến luật hàng không, những tập quán quốc tế và hàng không.
- Luận án sử dụng và tham khảo các quan điểm, các tiêu chuẩn về sự phát triển nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực của ngành hàng không nói riêng.

Từ các nguồn lực của quốc tế, liên hiệp quốc tổ chức hàng không thế giới (ICAO), các tổ chức hàng không quốc gia, các hiệp hội hàng không khu vực và cả kinh nghiệm sự thành bại của các hãng hàng không trong khu vực.

- Luận án kết hợp giữa việc nghiên cứu lý luận về việc điều tra thực tế đã thực hiện khảo sát lấy số liệu và phỏng vấn trực tiếp tại các đơn vị của ngành hàng không Việt Nam.

## **VII. Kết quả và những đóng góp khoa học mới của luận án:**

Tác giả hy vọng rằng kết quả nghiên cứu và những đóng góp của luận án sẽ giàu thêm lý luận quản trị nguồn nhân lực ứng dụng vào điều kiện của một đất nước đang trên đà phát triển, vừa có nền kinh tế chuyển đổi và có thể giúp ích cho các lãnh đạo doanh nghiệp có được kỹ năng quản trị nguồn nhân lực cần thiết phù hợp. Luận án cụ thể hóa:

1. Hệ thống về mặt lý luận để làm rõ những nét đặc trưng của quản trị nguồn nhân lực trong ngành hàng không Việt Nam.
  2. Nêu lên một số bài học kinh nghiệm từ thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của các hãng hàng không nước ngoài có thể áp dụng vào Việt Nam.
  3. Đánh giá thực trạng việc quản trị nguồn nhân lực Ngành Hàng Không trong thời gian qua.
  4. Đề ra phương pháp và vận dụng vào thực tế cách thức định hướng đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp ngành hàng không Việt Nam.
  5. Đề xuất phương pháp định lượng đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.
  6. Đề xuất phương pháp và vận dụng trong thực tế, cách thức xác định hệ số định giá công việc điều chỉnh cho nhân viên ở các đơn vị cơ sở doanh nghiệp trong ngành hàng không Việt Nam.
  7. Đề xuất phương pháp và vận dụng trong thực tế cách thức thiết kế bảng lương cho từng đối tượng trong ngành hàng không Việt Nam.
-

## CHƯƠNG 1:

# TỔNG QUAN LÝ LUẬN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA HÀNG KHÔNG DÂN DỤNG

## 1.1. Tổng quan lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực

### 1.1.1 Mục tiêu ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực:

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở những cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nhân viên có năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ và cả sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Quản trị nguồn nhân lực hướng tới hai mục tiêu cơ bản:

- a. Tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả của tổ chức.
- b. Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị đạt được mục tiêu, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác v.v.. nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển dụng đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình. Nhiều khi các nhà quản trị gia có thể mạnh trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật, nhưng lại không được đào tạo hoàn chỉnh trong cách lãnh đạo nhân viên. Họ điều khiển giỏi và dành nhiều thời gian làm việc với máy móc, trang thiết bị nhiều hơn làm việc với con người. Thực tế cho



thấy, một lãnh đạo giỏi cần phải giành nhiều thời gian nghiên cứu giải quyết các vấn đề con người hơn vấn đề khác. Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp các nhà quản trị học biết được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra những ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của mỗi cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành bộ phận chiến lược hữu cơ trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Về mặt kinh tế, quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng và nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn lực. Về mặt xã hội, quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ giữa lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần giảm bớt mâu thuẫn tư bản-lao động trong các doanh nghiệp.

Xu thế hoạt động và phát triển của nền kinh tế thế giới trong giai đoạn hiện nay đã mang tính toàn cầu hóa, kinh doanh vận tải hàng không là hoạt động không thể thiếu, là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn của mỗi quốc gia. Ngành hàng không không chỉ phục vụ cho sự phát triển của nền kinh tế quốc dân mà còn đóng vai trò như chiếc cầu nối trong quan hệ hợp tác kinh tế, chính trị văn hóa của mỗi đất nước, mỗi quốc gia, dân tộc trên thế giới.

Từ thực tiễn kinh nghiệm hoạt động phát triển của Ngành Hàng Không Dân Dụng các nước trên thế giới cho thấy Ngành Hàng Không Dân Dụng chỉ phát huy được tiềm năng hiệu quả kinh tế xã hội to lớn khi được sự quan tâm đúng mức của nhà nước nhất là trong những giai đoạn ban đầu. Ngành Hàng Không Dân Dụng mang những đặc điểm:

- Hàng Không Dân Dụng là ngành kinh tế có hệ số tác động cao đến sự phát triển của hầu hết các ngành, lĩnh vực kinh tế xã hội của đất nước, trong đó sự phát triển của vận tải hàng không là yếu tố không thể thiếu được để hình thành trung tâm thương mại dịch vụ hiện đại.
- Các định hướng công nghệ kỹ thuật tiên tiến trong Ngành Hàng Không Dân Dụng có tác dụng thúc đẩy quá trình phát triển kinh tế quốc dân.
- Tính quốc tế hóa cao của Ngành Hàng Không Dân Dụng tạo cơ sở dài hạn cho sự tăng trưởng kinh tế theo định hướng xuất khẩu của toàn ngành kinh tế.
- Sự phát triển của Ngành Hàng Không Dân Dụng cho phép khai thác một cách có hiệu quả các nền kinh tế rất lớn và ngày càng tăng của đất nước đó là thương quyền hàng không.
- Với sự đầu tư ban đầu chính đáng, Ngành Hàng Không Dân Dụng trở thành ngành kinh tế có hiệu quả cao, góp phần tạo nguồn thu lớn cho ngân sách nhà nước trước hết là thu ngoại tệ.

Với đặc điểm vai trò to lớn đó, nếu một khi ngành này phát triển tốt nhờ những định hướng chiến lược đúng, nó sẽ có tác dụng tác động tích cực đến sự phát triển kinh tế của đất nước và toàn cầu.

### **1.1.2 Khái niệm nguồn nhân lực:**

Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực là một trong những vấn đề cốt lõi của sự nghiệp phát triển kinh tế – xã hội ở mỗi quốc gia. Đặc biệt trong thời đại ngày nay, đối với các nước đang phát triển, giải quyết vấn đề này đang là yêu cầu được đặt ra hết sức bức xúc, vì nó vừa mang tính thời sự, vừa mang tính chiến lược xuyên suốt quá trình phát triển kinh tế – xã hội của mỗi nước.

Cho đến nay, khái niệm nguồn nhân lực đang được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau.

**Theo Liên Hiệp Quốc** “Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế, hoặc tiềm năng để phát

triển kinh tế – xã hội trong một cộng đồng”. Nghĩa là, nguồn nhân lực bao gồm những người đang làm việc và những người trong tuổi lao động có khả năng lao động.

**Theo GS. TSKH Phạm Minh Hạc** cùng các nhà khoa học tham gia chương trình phát triển nguồn nhân lực về dân số và chất lượng con người (KX-07) có đoạn viết: “nguồn nhân lực cần được hiểu là số dân và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực, phẩm chất và đạo đức của người lao động. Nó là tổng thể nguồn nhân lực hiện có thực tế và tiềm năng được chuẩn bị sẵn sàng để tham gia phát triển kinh tế – xã hội của một quốc gia hay một địa phương nào đó...”[45,tr.328]

**Theo quan điểm của Đảng cộng sản Việt Nam,[5]** “nguồn lực con người là quý báu nhất, có vai trò quyết định, đặc biệt đối với nước ta khi nguồn lực tài chính và nguồn lực vật chất còn hạn hẹp”, đó là “người lao động có trí tuệ cao, tay nghề thành thạo, có phẩm chất tốt đẹp, được đào tạo, bồi dưỡng và phát huy bởi một nền giáo dục tiên tiến gắn liền với một nền khoa học hiện đại”. [30,tr.6,9]

Theo chúng tôi, khái niệm nguồn nhân lực nên được hiểu một cách ngắn gọn là nguồn lực con người. Vì vậy trước hết và quan trọng khi nghiên cứu nguồn nhân lực là phải xác định vai trò quyết định của con người bằng lao động sáng tạo để xây dựng xã hội văn minh, không ngừng phát triển và hướng tới một mục tiêu đã định. Đề cập đến nguồn lực con người không chỉ có trí lực (thể hiện kỹ năng lao động, năng lực tổ chức và quản lý), thể lực, mà còn phải có phẩm chất đạo đức, nhân cách thẩm mỹ, tác phong làm việc và sự kết hợp giữa các yếu tố đó phù hợp với quá trình phát triển kinh tế – xã hội ở từng thời kỳ nhất định.

*Một là, xem xét nguồn nhân lực dưới góc độ nguồn lực con người – yếu tố quyết định sự phát triển của xã hội.*

*Hai là*, nguồn nhân lực gồm hai mặt số lượng và chất lượng, trong đó mặt chất lượng thể hiện ở trí lực, thể lực, nhân cách, phẩm chất đạo đức, lối sống và sự kết hợp giữa các yếu tố đó.

*Ba là*, nghiên cứu về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực nhất thiết phải gắn liền với thời gian và không gian mà nó tồn tại.

Từ cách tiếp cận đó, nhận xét về các quan điểm nêu trên, theo chúng tôi:

- Quan điểm của Liên Hiệp Quốc là chưa toàn diện, vì nó chỉ mới đề cập đến mặt chất lượng của nguồn nhân lực trên các phương diện trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực lao động, song lại thiếu quan tâm đến những mặt khác, đó là phẩm chất đạo đức, lối sống, nhân cách của người lao động.
- Quan điểm của GS. TSKH Phạm Minh Hạc và các nhà khoa học tham gia chương trình KX-07 đã có những đóng góp, bổ sung và hoàn thiện hơn. Đó là, bên cạnh chỉ ra những yếu tố cấu thành mặt số lượng nguồn nhân lực, tác giả còn bổ sung những yếu tố cấu thành mặt chất lượng của nguồn nhân lực: trí lực, thể lực, phẩm chất đạo đức, nhân cách của con người.
- Quan điểm của Đảng cộng sản Việt Nam đã phản ánh một cách tổng quát khái niệm nguồn nhân lực trên cả ba phương diện trí lực, thể lực, nhân cách cùng với cơ sở khoa học cho sự phát triển các yếu tố đó là nền giáo dục tiên tiến gắn liền với nền khoa học hiện đại.

Theo chúng tôi, khái niệm nguồn nhân lực nên được hiểu đầy đủ như sau:

- *Theo nghĩa rộng*: nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của con người ở một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương cụ thể nào đó gắn với đời sống vật chất tinh thần và truyền thống dân tộc nơi mà nguồn nhân lực tồn tại.
- *Theo nghĩa hẹp*: nguồn nhân lực bao gồm những người đủ 15 tuổi trở lên thực tế đang làm việc (gồm những người trong độ tuổi lao động và những người trên tuổi lao động), những người trong tuổi lao động có khả năng lao động

nhưng chưa có việc làm (do thất nghiệp hoặc đang làm nội trợ trong gia đình), cộng với lại nguồn lao động dự trữ (những người đang được đào tạo trong các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề...).

Điều đó có nghĩa, nguồn nhân lực phải được nghiên cứu trên cả hai phương diện số lượng và chất lượng.

- *Số lượng nguồn nhân lực* được nghiên cứu trên các khía cạnh quy mô, tốc độ tăng nguồn nhân lực, sự phân bố theo khu vực và vùng lãnh thổ.
- *Chất lượng nguồn nhân lực* được nghiên cứu trên các khía cạnh: trí lực, thể lực và nhân cách, thẩm mỹ của người lao động.

Trong đó, *trí lực* thể hiện ở trình độ dân trí, trình độ chuyên môn, là yếu tố trí tuệ, tinh thần, là cái nói lên tiềm lực sáng tạo ra các giá trị vật chất, văn hóa tinh thần của con người, vì thế đóng vai trò trong sự phát triển nguồn nhân lực.

Sau trí lực là *thể lực* hay thể chất, bao gồm không chỉ sức khỏe cơ bắp, mà còn là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, bắp thịt, là sức mạnh của niềm tin và ý chí, là khả năng vận động của trí lực. Thể lực là điều kiện tiên quyết để duy trì và phát triển trí tuệ, là phương tiện tất yếu để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, để biến tri thức thành sức mạnh vật chất. Do đó, sức mạnh trí tuệ chỉ có thể phát huy được lợi thế khi thể lực con người được phát triển. Nói cách khác, “trí tuệ là tài sản quý giá nhất trong mọi tài sản, nhưng chính sức khỏe là một tiền đề cần thiết để làm ra tài sản đó”[29,tr.16].

Nói đến nguồn nhân lực không thể không xét đến yếu tố nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống. Đó là sự thể hiện nét văn hóa của người lao động, được kết tinh từ một loạt các giá trị: đạo đức, tác phong, tính tự chủ và năng động, kỷ luật và tinh thần trách nhiệm trong công việc, khả năng hợp tác, làm việc theo nhóm, khả năng hội nhập với môi trường đa văn hóa, đa sắc tộc và các tri thức khác về giá trị của cuộc sống. Chúng tôi cho rằng, trong mối quan hệ với các yếu tố khác cấu thành nguồn nhân lực, trình độ phát triển nhân cách, đạo đức đóng vai trò quan

trọng, vì nó đem lại cho con người khả năng thực hiện tốt hơn các chức năng xã hội và nâng cao năng lực sáng tạo của họ trong hoạt động thực tiễn.

Như Chủ tịch Hồ Chí Minh đã nói: “Có đức mà không có tài, làm việc gì cũng khó; nhưng có tài mà không có đức là người vô dụng”. Bởi vậy, sẽ không đầy đủ khi nói đến nguồn nhân lực khi không đề cập đến sự kết hợp hài hòa giữa ba yếu tố trí lực, thể lực và nhân cách thẩm mỹ, vì nó là điều kiện tạo nên sức mạnh trong mỗi con người, cộng đồng và cũng là để hướng người lao động đến sự phát triển toàn diện.

### **1.1.3 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực:**

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực bắt đầu được sử dụng từ cuối năm 1970, đặc biệt khái niệm quản trị nguồn nhân lực đã được sử dụng thay thế quản trị nhân sự-1989, hiệp hội quản trị nhân sự Mỹ (American Society Personnel Administration – ASPA) biểu quyết chấp thuận đổi tên thành hiệp hội quản trị nguồn nhân lực.

Hiện nay trên thế giới có ba quan điểm khác nhau về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực:

- Quan điểm thứ nhất cho rằng quản trị nguồn nhân lực được sử dụng đơn thuần thay thế cho khái niệm cũ của quản trị nhân sự. Quan điểm này nhấn mạnh vào phạm vi đối tượng của quản trị con người trong các doanh nghiệp. Dù mang tên gọi là quản trị nhân sự hay quản trị nguồn nhân lực, quản trị con người trong một tổ chức, doanh nghiệp trong thế giới hiện đại không còn đơn thuần là kiểu quản trị hành chính nhân viên như trước đây. Quản trị nhân sự mang tên gọi mới vì đã tự hoàn thiện để phù hợp với môi trường kinh doanh mới.

Theo chúng tôi quan điểm này không phù hợp với yêu cầu thực tế vì chưa làm sáng tỏ được hai mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực và vai trò then chốt của yếu tố con người trong các tổ chức, nếu chỉ nhấn mạnh vào phạm vi đối tượng nghiên cứu thì không thể thay đổi tên gọi quản trị nhân sự.

- Quan điểm thứ hai cho rằng quản trị nguồn nhân lực hoàn toàn khác biệt với quản trị nhân sự. Quản trị nguồn nhân lực có quan điểm mới và đề ra phương pháp mới, một tiếp cận mới cho quản trị. Quan điểm này nhấn mạnh tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, nhấn mạnh phương pháp quản trị mới thông qua sự phối hợp các chức năng quản trị con người và với quản trị chiến lược của các doanh nghiệp và nhấn mạnh phải sử dụng đầy đủ, tốt nhất các nguồn lực của tổ chức. Đại diện cho trường phái này là nhóm nghiên cứu của đại học tổng hợp Michigan, trường phái quản trị kinh doanh Harvard ...

Chúng tôi cho rằng các nước công nghiệp phát triển hiện nay có đủ điều kiện cần thiết để thực hiện quản trị nguồn nhân lực theo quan điểm này (trình độ năng lực của cán bộ lãnh đạo và nhân viên đều cao, người lao động có mức sống và nhu cầu cao, có tác phong công nghiệp, có kỷ luật nghiêm minh, ý thức tự giác cao ...) hơn nữa trên thế giới từ đầu thập niên 1990, khi lợi thế cạnh tranh hàng đầu đã thuộc về chất lượng quản lý và chất lượng nguồn nhân lực thì doanh nghiệp cần áp dụng quan điểm mới, phương pháp mới trong quản trị con người mới có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

- Quan điểm thứ ba cho rằng quản trị nguồn nhân lực không phải là cuộc cách mạng mà là giai đoạn phát triển tiếp theo, sự mở rộng thêm hay sự hoàn thiện của quản trị nhân sự theo trường phái này có Legge, way, Noe, ...

Theo chúng tôi quan điểm này có tính trung hòa giữa hai quan điểm trên, nhấn mạnh yếu tố của con người trong doanh nghiệp, nhấn mạnh sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị con người nhưng lại không có những đòi hỏi khắt khe hoặc điều kiện hoạt động ở các mức độ chuyên nghiệp cao ... phù hợp với yêu cầu của những nước đang phát triển.

Riêng ở các nước có nền kinh tế đang chuyển đổi (từ cơ chế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế thị trường). Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực là rất lớn có tính chất đặc thù. Trong thời kỳ kế hoạch hóa tập

trung, tất cả các chính sách nhân sự ở đơn vị quốc doanh không phụ thuộc vào đặc điểm sản xuất, trình độ công nghệ kỹ thuật, lao động ... như tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm, trả lương, khen thưởng, hưu trí ... đều do nhà nước ban hành và như chính sách xã hội ở tầm vĩ mô. Do đó tiếp cận quản trị nguồn nhân lực tại các nước này vừa đòi hỏi doanh nghiệp phải có quyền quản trị nguồn nhân lực, có quan điểm triết lý mới, phương pháp hoàn toàn mới, đồng thời không có những đòi hỏi khắt khe về trình độ năng lực, mức độ chuyên nghiệp cao của các nhà quản trị. Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực tại các nước đang phát triển có nền kinh tế chuyển đổi được thể hiện trong bảng 1.1

Quản trị nguồn nhân lực vừa là yêu cầu tất yếu của cải cách kinh tế, vừa là giai đoạn phát triển tiếp theo của quản trị nhân sự. Như vậy các định nghĩa về quản trị nguồn nhân lực tại một nước vừa đang phát triển vừa có nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam còn thỏa mãn những nội dung yêu cầu sau:

- Thể hiện được quan điểm tiến bộ đối với quyền lợi người lao động, chú trọng kết hợp, thỏa mãn mục tiêu của cá nhân, của doanh nghiệp.
- Chỉ rõ phạm vi đối tượng nghiên cứu và quản trị con người trong các tổ chức
- Các chiến lược, các chính sách quản trị con người trong doanh nghiệp phải phục vụ cho chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp
- Thể hiện được những thành phần chính của quản trị nguồn nhân lực bao gồm cả triết lý, chính sách và các hoạt động thực tiễn
- Không đòi hỏi những điều kiện đặc biệt khi áp dụng
- Ngắn gọn đơn giản dễ hiểu

Tổng hợp các yếu tố, chúng tôi cho rằng: ở Việt Nam, quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.



#### **1.1.4 Những nội dung cơ bản chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực:**

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tiễn, những hoạt động này rất đa dạng, phong phú và rất khác biệt. Tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công nghệ kỹ thuật, nhân lực, tài chính, trình độ phát triển ở các tổ chức. Hầu như tất cả các tổ chức đều phải thực hiện các điều kiện cơ bản như: xác định nhu cầu của nhân viên, lập kế hoạch tuyển dụng, bố trí nhân viên, đào tạo, khen thưởng và kỷ luật nhân viên, trả công v.v.. Tuy nhiên hiện nay chưa có lý thuyết nhất quán về số lượng và chức năng trong một mô hình quản trị nguồn nhân lực.

- Một số tác gia xác định các chức năng quản trị nguồn nhân lực theo các hoạt động cụ thể như: hoạch định, phân tích công việc, tuyển chọn, đào tạo, đánh giá nhân viên, khen thưởng, kỷ luật, trả lương, quan hệ lao động v.v.. Với cách tiếp cận này, sẽ có khoảng 8-12 chức năng cơ bản trong mô hình quản trị nguồn nhân lực. Đại diện cho trường phái này có tác giả Carrell, Elbert, Halfield, G.Dessler French, A Buckley v.v..
- Ngược lại, một số tác gia khác lại phân các hoạt động quản trị nguồn nhân lực theo một số nhóm chức năng cơ bản: ví dụ, theo J Bretton và J Gold mô tả nguồn nhân lực có năm chức năng cơ bản: cán bộ, khen thưởng, phát triển nhân viên, duy trì nhân viên, giao tế nhân sự. Theo David Decenzo và Stephen Robbins, mô hình quản trị nguồn nhân lực có bốn chức năng cơ bản: khởi đầu, phát triển, động viên, duy trì v.v..
- Quan điểm thứ hai với việc phân chia các nội dung hoạt động của quản trị nguồn nhân lực theo nhóm chức năng sẽ giúp độc giả và các nhà quản trị có được cái nhìn khái quát, logic và để xác định được những nét đặc trưng trong phong cách và phương pháp thực hiện các mô hình hơn. Chúng tôi cho rằng các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực nên phân chia theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

**Bảng 1.1** Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực

CÁC TIÊU THỨC SO SÁNH	QUẢN TRỊ NHÂN SỰ		Quản trị nguồn nhân lực cho các nước đang phát triển hoặc có nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung (*)
	Tại các nước có nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung	Tại các nước khác	
Quan điểm triết lý về nhân viên trong doanh nghiệp	Nhân viên là chủ nhân của doanh nghiệp	Lao động là yếu tố chi phí đầu vào	Con người là vốn quý, con người cần được đầu tư và phát triển
Mục tiêu quan tâm hàng đầu	Ý nghĩa lợi ích chính trị trong các hoạt động sản xuất dịch vụ	Lợi ích của tổ chức doanh nghiệp, doanh nghiệp	Cả lợi ích của tổ chức lẫn lợi ích của nhân viên
Quan hệ giữa nhân viên và chủ doanh nghiệp	Không rõ ràng	Quan hệ thuê mướn	Quan hệ hợp tác bình đẳng, hai bên cùng có lợi
Cơ sở của năng suất chất lượng	Tổ chức + công nghệ, kỹ thuật	công nghệ, kỹ thuật + quản trị	Quản trị + chất lượng nguồn nhân lực + công nghệ kỹ thuật
Quyền thiết lập các chính sách, thủ tục cán bộ	Nhà nước	Nhà nước + tổ chức, doanh nghiệp	Nhà nước + tổ chức, doanh nghiệp
Định hướng hoạt động	Dài hạn	Ngắn hạn và trung hạn	Dài hạn
Mối quan hệ giữa chiến lược chính sách quản trị con người Với chiến lược chính sách kinh doanh của tổ chức	Tách rời	Phục vụ cho chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức	Phục vụ cho chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức

Ghi chú: (\*) đối với các nước công nghiệp phát triển, quản trị nguồn nhân lực sẽ có yêu cầu cao hơn

*Nguồn: Quản trị nhân sự, Đại học kinh tế, TP Hồ Chí Minh, 1993- [24].*

#### **1.1.4.1 Thu hút nguồn nhân lực:**

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp, thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Công tác tuyển chọn là quá trình chọn lựa các ứng cử viên phù hợp nhất vào từng vị trí: phi công, kỹ thuật viên, tiếp viên, nhân viên phục vụ, thợ kỹ thuật.

Trước khi tuyển chọn nhà quản trị phải có giai đoạn chuẩn bị. Đây là giai đoạn rất cần thiết được chuẩn bị trong tiến trình tuyển mộ bao gồm phiếu yêu cầu nhân sự của từng loại hình công việc (phi công, tiếp viên, kỹ thuật ...). Nhà quản trị đối chiếu yêu cầu với bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc để xem tuyển mộ từ nguồn nào bằng phương pháp gì?

#### **Tuyển chọn:**

##### ▪ **Tuyển chọn phi công:**

Hiện nay ngành Hàng không dân dụng đang trong quá trình làm chủ công nghệ vận tải bằng máy bay hệ mới. Do đó cùng với chiến lược chuyển đổi người lái, công tác tuyển dụng, đào tạo lại, đào tạo mới đội ngũ người lái cũng rất quan trọng và cần thiết để đáp ứng yêu cầu của Ngành.

Tiêu chuẩn đầu tiên là sức khỏe, độ tuổi, khả năng phát triển của cơ thể, độ dẻo dai của thần kinh cơ bắp. Thể lực cường tráng thì tiếp thu kiến thức văn hóa chuyên môn nghiệp vụ mới tốt.

Nguồn tuyển dụng phi công từ các trường đại học, trung học, phổ thông cấp III.

Bước kế tiếp phải qua một số trắc nghiệm:

- + Trắc nghiệm kiến thức tổng quát
- + Trắc nghiệm tâm lý

- + Trắc nghiệm trí thông minh xử lý các tình huống bất ngờ (trí thông minh)
- + Trắc nghiệm sở thích nghề nghiệp

Qua những bước trắc nghiệm để mỗi quyết định tuyển chọn đưa đi đào tạo. Trong quá trình đào tạo những học viên nào không thích nghi điều kiện huấn luyện, tiếp thu khoa học công nghệ chậm cũng là quá trình chọn lựa tiếp theo cho chuyển sang đào tạo công việc khác vì lý do sức khỏe.

▪ **Tuyển chọn tiếp viên:**

Đoàn tiếp viên là đơn vị đặc thù của ngành HKVN, là người đóng vai trò chính trong việc truyền bá các bản sắc văn hóa dân tộc của HKVN so với các hãng hàng không thế giới.

Lao động của tiếp viên hàng không đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ nhiều yếu tố như sức khỏe, trí thông minh, sự duyên dáng, tính nhân bản. Do đó quá trình tuyển chọn có những đòi hỏi cao:

- Mặt sức khỏe: yêu cầu chiều cao, cân đối hài hòa, không có dị tật.
- Thành thạo ngoại ngữ
- Hiểu biết truyền thống văn hóa của dân tộc, của các vùng, địa danh

khi đường bay mở rộng, một trong những yếu tố của đoàn tiếp viên còn hạn chế.

Hiểu biết về văn hóa dân tộc, đất nước và đặc biệt về trình độ ngoại ngữ của tiếp viên còn ở mức chưa cao.

▪ **Tuyển dụng kỹ thuật kỹ sư hàng không:**

Xuất phát từ chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị, đặc điểm nguồn nhân lực cần lao động kỹ thuật và chuyên môn nghiệp vụ hàng không; trình độ quản lý kỹ thuật không ngừng tăng lên theo kịp tốc độ đổi mới trong lĩnh vực công nghệ hàng không thế giới.

Trong tình hình hiện nay phải có sự thay đổi lớn về cơ cấu nguồn nhân lực: Lực lượng lao động kỹ thuật, lao động nghiệp vụ và quản lý,...

Trong tiêu chuẩn đào tạo, phát triển sử dụng cán bộ cần chú ý hai yếu tố đức và tài.

- Quá trình tuyển chọn chú ý đến cá tính, năng khiếu chuyên môn, khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp, khả năng nhận thức kỹ thuật viên kỹ sư ngành hàng không trong khi chuyển loại những loại thiết bị công nghệ mới.

- Trắc nghiệm về sở thích nghề nghiệp, chuyên môn công việc cụ thể.

- **Tuyển dụng nhà quản trị:**

- Tranh thủ hợp tác quốc tế để phát triển đội ngũ cán bộ quản trị, trước hết là bộ phận quản trị cao cấp của Ngành.

- Đào tạo cán bộ quản trị có quan hệ chặt chẽ với các chương trình đề tài khoa học công nghệ có liên quan đến cán bộ quản lý Ngành.

- Xây dựng một chương trình đào tạo tinh giản, có tính thường xuyên và cập nhật.

- Tiêu chuẩn đào tạo và phát triển cần chú trọng nguyên tắc toàn diện giữa đức và tài.

- Đã qua công tác qui hoạch nguồn nhân lực quản trị doanh nghiệp theo hướng tiêu chuẩn hóa cán bộ.

- Nhiệm vụ của các cấp quản trị cơ sở.

- Để dự kiến đào tạo cán bộ trên 40 tuổi đào tạo 6 tháng, trẻ đào tạo dài hạn.

Trong giai đoạn chính thức, tiến trình tuyển chọn bắt đầu bằng cuộc phỏng vấn sơ khởi để chọn lọc các ứng cử viên có nhiều khả năng đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Bước kế tiếp yêu cầu ứng viên điền vào đơn xin việc. Sau đó cấp quản trị (thường là bộ phận tiếp nhận tuyển chọn nhân sự) đánh giá xem các ứng viên có theo yêu cầu của tổ chức không, bản sơ yếu lý lịch để tham khảo bước đầu.

Bước kế tiếp phải qua một số trắc nghiệm tùy theo từng loại công việc (kỹ thuật, phi công, tiếp viên) trắc nghiệm có rất nhiều điểm lợi, tuy nhiên cũng có

những hạn chế. Các phương pháp trắc nghiệm thường dùng bút vấn, khẩu vấn, máy móc, hình vẽ và dụng cụ liên hệ.

Có nhiều loại trắc nghiệm: trắc nghiệm kiến thức tổng quát đối với tất cả các đối tượng tuyển chọn, trắc nghiệm tâm lý rất cần thiết cho việc tuyển chọn phi công, tiếp viên hàng không.

Trắc nghiệm trí thông minh cho những kỹ thuật viên kiểm soát không lưu và người lái tương lai khi xử lý các tình huống bất ngờ trong các chuyến bay, dẫn đường bay để đảm bảo sự an toàn tuyệt đối trong khi thời tiết xấu đe dọa (bão, mây mù ...)

Trắc nghiệm cá tính, năng khiếu khả năng chuyên môn khả năng vận dụng đầu óc và cơ bắp, khả năng nhận thức của đội ngũ kỹ thuật viên, kỹ sư ngành hàng không trong khi chuyển loại những loại hình công nghệ mới.

Trắc nghiệm về sở thích nghề nghiệp, trắc nghiệm chuyên môn hay công việc mẫu cụ thể, nhất là vấn đề thể lực chịu đựng áp lực lớn đối với đội ngũ phi công, riêng đội ngũ tiếp viên về kiến thức lịch sử văn hóa dân tộc và ngoại ngữ.

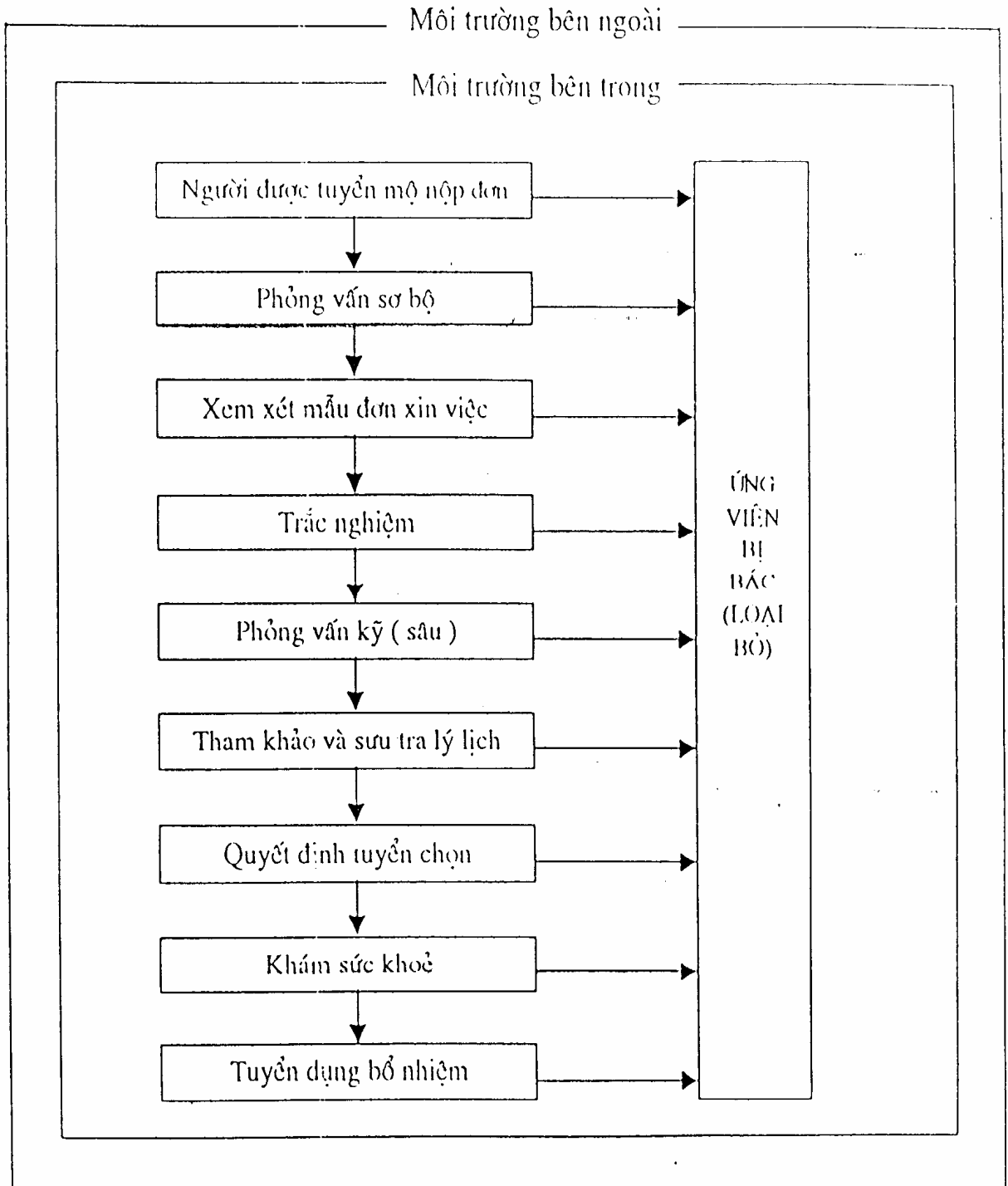
Giai đoạn quan trọng là giai đoạn phỏng vấn sâu hay phỏng vấn tuyển dụng. Thông thường phỏng vấn sơ khởi là bộ phận tiếp nhận nhân sự chọn lọc. Trong phỏng vấn sâu thường đích thân trưởng đơn vị trực tiếp phỏng vấn. Nhà quản trị phải chuẩn bị cuộc phỏng vấn cho chu đáo cũng như tạo một bầu không khí phỏng vấn thoải mái.

Có hai loại phỏng vấn: phỏng vấn theo mẫu và phỏng vấn không theo mẫu trong cuộc phỏng vấn sâu các đơn vị trong ngành hàng không thường dùng phương pháp: phỏng vấn hội đồng, phỏng vấn căng thẳng, phỏng vấn mô tả hành vi, đối tượng phỏng vấn giải quyết những tình huống cụ thể. Việc này rất cần thiết khi đối tượng tuyển chọn là phi công, tiếp viên, kiểm soát viên không lưu.

Phỏng vấn sâu rất quan trọng do đó nhà quản trị phải biết nên làm những gì và nên tránh những gì.

Hai giai đoạn sau cùng là khâu khám sức khỏe và quyết định tuyển dụng.

Hình 1.1: Quy trình tuyển chọn nhân viên



(Nguồn chiến lược phát triển Ngành HKVN từ năm 2000-2010) - [47]

### **Bố trí sử dụng:**

Trong các doanh nghiệp nhà nước, thường tồn tại rất nhiều cấp quản lý biên chế công kênh. Việc cho những nhân viên dư thừa nghỉ việc gặp rất nhiều khó khăn vì chạm vào các quan hệ phức tạp, tế nhị. Khả năng thu hút những ứng cử viên giỏi trong các doanh nghiệp nhà nước bị hạn chế, do biên chế công kênh không có điều kiện tuyển mới, chưa có kỹ năng tuyển dụng hiện đại, lại thiếu sự hỗ trợ của các yếu tố thu nhập và cơ hội thăng tiến ... So với các doanh nghiệp tư nhân có qui mô nhỏ hoàn toàn ở vào thế bất lợi cho việc tuyển dụng nên khi tuyển dụng được ứng cử viên tốt cho công việc bố trí sử dụng là vấn đề quan tâm của các cấp lãnh đạo.

Số người không có việc làm và thiếu việc làm trong ngành – có một bộ phận chưa qua đào tạo chuyên ngành hàng không xin ngay vào làm việc giản đơn, khi chuyển giao công nghệ mới về khai thác dẫn đến không bố trí sắp xếp làm việc được. Trong tốc độ hiện đại hóa ngành hàng không Việt Nam, để cạnh tranh với các nước trong khu vực và thế giới, lực lượng trong ngành dư thừa, nếu không có kế hoạch đào tạo lại, chuyển công việc, giải quyết chế độ và có kế hoạch tuyển chọn nhân viên mới qua đào tạo.

#### **1.1.4.1. Đào tạo, phát triển:**

Nhóm chức năng chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao, thường có các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

Chức năng đào tạo và huấn luyện phát triển nguồn nhân lực, công tác này được thực hiện phổ biến trong các doanh nghiệp nhà nước và liên doanh của ngành



HKVN. Có 43,3% doanh nghiệp tư nhân hoàn toàn chưa có điều kiện thực hiện các chương trình đào tạo, chủ yếu vì những khó khăn về tài chính, tâm lý e ngại khi đào tạo xong nhân viên sẽ chuyển sang doanh nghiệp khác.

#### **1.1.4.2. Duy trì nguồn nhân lực:**

Nhóm chức năng chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp như: kích thích, động viên nhân viên về mặt vật chất thông qua hệ thống tiền lương, thưởng và duy trì các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Theo Pieper và nhiều nhà nghiên cứu phương tây khác, các nước đang phát triển phải vật lộn với cuộc đấu tranh sinh tồn gay gắt nên không quan tâm đến việc quản trị nguồn nhân lực; các nước có nền kinh tế chuyển đổi chưa quen với quản trị nguồn nhân lực. Chính vì vậy, các phương pháp hướng dẫn thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực của nước ngoài thường được thiết kế theo hoàn cảnh của các nước công nghiệp phát triển. Luận án sẽ chú trọng nghiên cứu vận dụng một số kỹ năng quản trị nguồn nhân lực vào điều kiện của ngành hàng không Việt Nam như:

- Định lượng, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
- Đánh giá công việc
- Thiết kế hệ thống bảng lương riêng cho ngành HKVN
- Định lượng, đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

### **1.2. Đặc điểm nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong ngành Hàng Không Dân dụng**

#### **1.2.1 Đặc điểm chung của nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực Hàng Không**

Nguồn nhân lực với tư cách là chủ thể hoạt động cần đáp ứng yêu cầu của thị trường và khách hàng mà nó phục vụ. Nhìn rộng hơn, chính môi trường kinh doanh của doanh nghiệp buộc nhân lực của doanh nghiệp phải có những phẩm chất, năng lực, hành động hành vi phù hợp thích nghi. Sau đây là một số đặc điểm căn bản rút ra từ thực tế hoạt động của các hãng hàng không trong khu vực và thế giới về nhân lực - nhân sự.

### **Thứ nhất:**

Hàng không là một ngành kinh tế dịch vụ đòi hỏi khoa học kỹ thuật công nghệ cao nên sản xuất của nó có tính vô hình " Đồng bộ " bất khả phân tính khả biến (Lan toả tăng thêm cho ngành khác) và tính dễ hủy (đòi hỏi phải cung cấp cho khách hàng chính xác các địa điểm, thời gian qui định) cho nên hoạt động của ngành đòi hỏi phải có nguồn nhân lực khá đông đảo, phong phú đa dạng với nhiều chuyên môn khác nhau (Người lái, thợ máy, tiếp viên, nhân viên bán vé, thương vụ, vận chuyển, nhân viên an ninh an toàn, nhân viên tiếp thị. . .). Đào tạo đầu tư trang bị kiến thức về hàng không cho một lao động là rất đắt tiền. Trình độ chuyên môn và tính kỷ luật yêu cầu phải cao. Nhưng điều quan trọng nhất là đội ngũ (CB - CNV) đó phải phối hợp với nhau một cách đồng bộ, ăn khớp để tạo ra những hàng hóa và dịch vụ hoàn chỉnh có chất lượng và độ an toàn cao đáp ứng nhu cầu nhiều mặt của khách hàng.

Điều này cũng có nghĩa là nhu cầu bồi dưỡng huấn luyện - đào tạo và phát triển nghề nghiệp của các hãng hàng không rất đa dạng với nhiều trình độ khác nhau, theo phương thức chuyên môn hóa kết hợp với đồng bộ hóa, tổ chức lao động khoa học. Hầu hết các hãng hàng không lớn trên thế giới đều lập cơ sở đào tạo riêng của mình để đào tạo mới, bổ sung, nâng cao thường xuyên nhiều loại nghiệp vụ hàng không khác phục vụ cho chính hãng mình và theo hợp đồng đào tạo đặt hàng của các hãng khác.

**Thứ hai:**

Trọng tâm của dịch vụ hàng không, là dịch vụ vận chuyển hành khách và hàng hóa. Khác với phương thức vận tải khác (Đường bộ, đường sắt, đường thủy,...) vận tải hàng không diễn ra trên không bằng các phương tiện bay. Kinh doanh của các hãng hàng không phải dựa vào máy bay và phương tiện hiện đại, kỹ thuật công nghệ cao và đắt tiền, cùng các dịch vụ kỹ thuật đồng bộ với nó như điều hành, bảo hành, sửa chữa. . . Đối với các quốc gia nghèo như Việt Nam thì máy bay và các phương tiện dịch vụ kỹ thuật của nó hầu hết phải nhập khẩu từ các nước tiên tiến đòi hỏi phải có một nguồn ngoại tệ lớn đầu tư mới và bảo hành.

Hãng hàng không hoạt động trong ngành kinh tế kỹ thuật dịch vụ với nhiều chuyên môn, bộ phận gắn bó chặt chẽ với nhau, không thể tách rời nhau và là điều kiện cho nhau tồn tại phát triển. Lực lượng nòng cốt của nguồn nhân lực các hãng hàng không là đội bay (Bao gồm người lái, kỹ thuật viên trên không, tiếp viên) và bộ phận nhân lực đảm bảo cho đội bay có thể hoạt động được là đội ngũ cán bộ quản lý và kỹ thuật viên làm các chức năng điều hành bay, quản lý bay, quản lý kỹ thuật, quản lý kinh doanh, sửa chữa; bảo hành máy bay, vv... Trong các loại nhân sự trên thì việc tuyển chọn, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phi công vẫn là một vấn đề khó khăn, tốn kém nhất.

Muốn trở thành phi công cần phải có sức khỏe tốt và khả năng tiếp cận với khoa học kỹ thuật cao. Đào tạo phi công đòi hỏi có những cơ sở kỹ thuật đào tạo hiện đại với trang thiết bị chuyên ngành phức tạp, đắt tiền. Một số hãng hàng không quốc gia và một số nhà chế tạo máy bay lớn như Boeing, Airbus . . . Có những trung tâm đào tạo phi công và thợ sửa chữa máy bay của mình đã làm luôn dịch vụ cho các hãng khác, cho một chuyên ngành liên quan khác và phần đông là các nước đang phát triển. Quản lý phát triển nguồn phi công là vấn đề trọng tâm của công tác phát triển nguồn nhân lực ở các hãng hàng không, không chỉ riêng

đội ngũ phi công lái máy bay mà nói chung nhân sự của các hãng hàng không trên thế giới cũng cần chi phí đào tạo khá lớn mới có thể làm nòng cốt công việc của họ. Đây là khoản chi phí bắt buộc cũng là khoản đầu tư cần thiết để phát triển nguồn nhân lực của các hãng hàng không.

### **Thứ ba:**

An toàn bay là thử thách nghiêm trọng đối với sự tồn tại phát triển của các hãng hàng không vận tải trên không bằng máy bay có ưu thế nổi bật và có thể vượt qua một khoảng cách lớn với tốc độ nhanh song cũng có điểm yếu là nếu gặp tai nạn thì mức độ thiệt hại rất cao (Về người và tài sản, danh tiếng của hãng,...) Bởi vậy việc giữ an toàn bay tốt trước hết là phòng tránh tai nạn và uy hiếp an toàn luôn được coi là nhiệm vụ trọng yếu của hàng không thế giới. Theo báo cáo của tổ chức Hàng Không quốc tế ICAO khoảng 3/4 vụ mất an toàn (hàng không) do những vấn đề liên quan đến con người được gọi tắt là nhân tố con người mà trước đây người ta không quan niệm là lỗi của phi công. Vì vậy đảm bảo trong quá trình hoạt động, kinh doanh luôn là nguyên tắc đầu tiên của các hãng hàng không trên thế giới.

### **Thứ tư:**

An ninh Hàng không là vấn đề có liên quan chặt chẽ với vấn đề an ninh quốc gia cũng như an ninh an toàn của hành khách. Máy bay chở khách hiện nay đều có khả năng vận tải qua các biên giới quốc gia. Hoạt động của các chuyến bay thường được dư luận đặc biệt chú ý. Cho nên chúng dễ trở thành đối tượng của các lực lượng khủng bố và các tổ chức phản quốc. Vì vậy các hãng hàng không phải phối hợp với các nhà chức trách, cơ quan an ninh của chính phủ để đảm bảo an ninh, an toàn trong kinh doanh của họ. Chi phí cho công tác này rất tốn kém nhưng vẫn duy trì thường xuyên và luôn luôn đầu tư đích đáng, vấn đề an ninh hàng không có mối liên quan trực tiếp tới nhân lực của ngành. Đội bay có vai trò đặc biệt đối với công việc này như việc chủ động chống và xử lý các tình huống có

nguy hại tới an ninh và an toàn của chuyến bay. Quan trọng hơn là nhân sự của phi hành đoàn phải được lựa chọn kỹ về mặt phẩm chất đạo đức, trước hết là lòng trung thành với tổ quốc, tận tụy với hãng hàng không và hành khách.

**Thứ năm:**

Phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi một sự đầu tư phát triển có hiệu quả trên ba lĩnh vực mức sống, đào tạo và sức khỏe. Dựa trên kinh nghiệm của các hãng hàng không thành đạt, ICAO cho rằng vấn đề trung tâm để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là giảm tối thiểu sự mất an toàn hàng không là vấn đề giáo dục, đào tạo và phát triển.

Khó khăn lớn đối với ngành Hàng Không Dân dụng là phát triển giáo dục, đào tạo theo mô hình nào và việc giải quyết các qui chế tiêu chuẩn luật lệ hàng không của quốc gia sao cho tương thích với tiêu chuẩn quốc tế trong xu hướng hội nhập với nền kinh tế toàn cầu hóa hiện nay.

Trong lĩnh vực đào tạo phi công hiện nay có hai mô hình cơ bản là của Châu Âu và của Mỹ. Chương trình đào tạo của Châu Âu rất coi trọng luật lệ thủ tục, đòi hỏi người học phải có trình độ kiến thức học vấn cao về nhiều lĩnh vực, vấn đề có liên quan. Vì vậy muốn có giấy phép phi công vận chuyển cần 750 giờ học lý thuyết. Phương pháp đào tạo kiểu Mỹ lại coi trọng nhiệm vụ hoạt động điều khiển máy bay và dựa trên nguyên tắc học theo nhu cầu những gì phi công phải biết để thực hiện nhiệm vụ nghề nghiệp của họ. Nói cách khác, phương thức đào tạo phi công kiểu Mỹ có tính thực hành thực dụng cao hơn Châu Âu.

Trong công tác đào tạo phi công và đảm bảo an toàn bay, các yếu tố về tâm lý nhân sự và nhân tố văn hoá trong buồng lái (không khí hoạt động của đội bay). Văn hoá tổ chức của hãng hàng không đã được chú ý và đưa vào các chương trình đào tạo của các hãng hàng không tiên tiến trên thế giới.

**Tóm lại:**

Phát triển nguồn nhân lực - nhân sự cho ngành Hàng Không Dân Dụng cần hướng tới tập trung vào một hệ thống các mục tiêu cơ bản của ngành là: An toàn, hiệu quả, nhanh chóng và thuận tiện. Chất lượng của nguồn nhân lực của các hãng hàng không được đánh giá chủ yếu dựa vào mức độ và kết quả của việc thực hiện các mục tiêu này.

**1.2.2 Đặc điểm nguồn nhân lực Ngành Hàng Không Việt Nam**

Loài người trước hết là bộ phận lao động, luôn có vai trò quyết định đối với sự phát triển của sản xuất và kinh doanh ở mọi qui mô của tổ chức. V.I.Lênin đã khẳng định “Lực lượng sản xuất hàng đầu của toàn thể nhân loại là công nhân và người lao động”( VI Lê nin Toàn tập - Tập 38 – Nhà xuất bản tiến bộ Maxcova 1977 – Trang 130).

Trong các học thuyết quản lý từ xưa tới nay nhân tố con người được nhấn mạnh là nhân tố quyết định sự thành bại của các tổ chức; nó có vị trí cao hơn so với các lực lượng khác như địa lý, tài sản, vốn, qui mô ... tư tưởng chỉ đạo xuyên suốt trong các học thuyết quản lý tiêu biểu là hoạt động quản lý cần hướng vào con người, chăm lo và phát triển nguồn lực lớn nhất này để tạo ra động lực mạnh mẽ thúc đẩy các tổ chức phát triển nhanh và bền vững. Mô hình sản xuất lấy con người làm trung tâm được coi là mô hình phát triển kinh tế và tổ chức kinh doanh tiêu biểu của nền văn minh dựa trên khoa học công nghệ hiện đại.

Nhân tố con người thường được nhìn nhận từ nhiều góc độ khác nhau, khi thì thiên về mặt định tính, khi thì thiên về mặt định lượng với các chỉ tiêu kinh tế thuần túy. Trong đề tài này nhân tố con người với tính cách là “nguồn nhân lực” của một tổ chức cụ thể, ngành hàng không cần được xác định đầy đủ và cụ thể hơn để trở thành khái niệm công cụ.

Nguồn nhân lực là một khái niệm cơ bản cũng là đối tượng nghiên cứu của môn khoa học quản lý tổ chức – môn quản trị học.

Từ góc độ của quản trị học (khoa học quản lý vi mô) nguồn nhân lực được hiểu là nguồn tài nguyên nhân sự và vấn đề nhân sự trong tổ chức cụ thể (tổ chức vi mô) nghĩa là toàn bộ đội ngũ cán bộ – công nhân viên (CBCNV) với tư cách vừa là khách thể trung tâm của các nhà quản trị vừa là chủ thể hoạt động và động lực phát triển của tổ chức nói chung và của ngành doanh nghiệp nói riêng.

Khái niệm nguồn nhân lực trong hạch toán lập kế hoạch cần hàm ý cấu tạo nguồn cán bộ và nhân sự xây dựng lực lượng cho sự phát triển lâu dài của tổ chức.

Nguồn nhân lực là một đối tượng phức tạp, là tổng thể gồm nhiều cá nhân, nhân cách hợp thành nhiều khía cạnh khác nhau của cuộc sống như nhu cầu kinh tế, nhu cầu tinh thần văn hóa xã hội ...

Vì vậy để tránh sự hỗn loạn và hoạt động có hiệu quả của tổ chức, tất yếu cần quản lý nguồn nhân lực. Quản lý nguồn nhân lực là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và tạo điều kiện thuận lợi cho nhân lực thông qua tổ chức (Nguyễn Hữu Thân - Quản Trị Nhân Sự - Nhà Xuất bản Thống kê – 1996 – Trang 04).

Quản lý nhân lực bao gồm bốn chức năng cơ bản: hoạch định, tổ chức, điều khiển và thúc đẩy, kiểm tra.

Trên phương diện quản lý vi mô thì phát triển nguồn nhân lực chính là việc thực hiện tốt các chức năng và công cụ quản lý nhằm có được đội ngũ cán bộ công nhân viên của tổ chức phù hợp về mặt số lượng và chất lượng cao, theo từng giai đoạn phát triển của tổ chức qua hoạt động của họ mà nâng cao hiệu suất chung, là cơ sở và động lực cho sự phát triển bền vững của tổ chức đó.

Nhưng cần phải xác định rõ hơn thế nào là nguồn nhân lực có chất lượng cao?

Nghĩa là phải làm rõ các chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực chung cho nhiều tổ chức khác nhau. Điều này cần dựa vào khoa học quản lý vĩ mô và các

thông lệ quốc tế đã được nhiều nước xác nhận như hệ thống tiêu chuẩn đáng tin cậy.

Trên bình diện quản lý vĩ mô, quản lý quốc gia và quốc tế nguồn nhân lực chính là nguồn tài nguyên con người của một ngành kinh tế, một quốc gia thậm chí cả qui mô khu vực và thế giới.

Về nội dung, phương pháp phát triển nhân lực của các quốc gia và quốc tế – nguồn nhân lực của các quốc gia nhấn mạnh các nguyên tắc cơ bản sau:

**Thứ nhất:** Phát triển kinh tế xã hội phải vì con người. Mọi chính sách kinh tế của chính phủ cũng như kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp phải coi con người là mục tiêu hàng đầu và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề trung tâm.

**Thứ hai:** Phát triển con người hay nhân lực phải là sự phát triển bởi con người, cần phải mở rộng các cơ hội cho tất cả mọi người, mà quan trọng và đồng đẳng nhất là đội ngũ người lao động được tham gia vào các hoạt động kinh tế; cần có một cơ chế quản lý công bằng và khuyến khích sự sáng tạo, sự thể hiện bản thân của người lao động.

Liên quan tới nguyên tắc phát triển bởi con người là các điều kiện đảm bảo cho nó được thực thi trước hết là chính sách đầu tư và việc quản lý nhân sự hoạt động có hiệu quả.

**Thứ ba:** Phát triển nguồn nhân lực phải theo nguyên tắc bền vững. Nghĩa là không phải vì các nhu cầu, lợi ích hiện tại và trước hết của chúng ta mà làm cạn kiệt hoặc mất đi các nguồn lực, cơ hội phát triển của những thế hệ sau như tài nguyên thiên nhiên môi trường sinh thái, các món nợ tài chính. Phát triển bền vững trong lĩnh vực con người và xã hội cũng là kiểu phát triển phù hợp với các giá trị văn hóa, truyền thống và bản sắc dân tộc. Căn cứ vào chức năng ngành nghề hoạt động chính của các bộ phận, đơn vị trong ngành Hàng không, nguồn nhân lực của ngành được chia làm hai mảng:



### **1.2.2.1 Nguồn nhân lực trên không (Khối khai thác bay)**

Nhân sự khối này có nhiệm vụ chức năng thực hiện trực tiếp công tác vận tải hàng không như là tiếp viên và phi công.

### **1.2.2.2 Nguồn nhân lực phục vụ mặt đất (Khối tham mưu và Khối kỹ thuật - Dịch vụ thương mại mặt đất)**

Các ban của Ngành là khối tham mưu bao gồm các ban chức năng giúp việc cho ban lãnh đạo bao gồm:

- Văn phòng tổng hợp
- Kiểm toán nội bộ
- ...

Các ban của Ngành là ban kỹ thuật, ban đảm bảo chất lượng quản lý đầu tư:

- Ban điều hành bay
- Ban an ninh an toàn
- ...

Các đơn vị Kỹ thuật – Dịch vụ thương mại mặt đất gồm:

Xí nghiệp máy bay A75, xí nghiệp máy bay A76 với nhiệm vụ:

- Bảo quản các loại máy bay,
- Sửa chữa, lắp ráp, sản xuất các trang thiết bị chuyên dùng hàng không.

Các doanh nghiệp Dịch vụ thương mại trong Ngành hàng không đảm nhiệm những nhiệm vụ khác nhau gồm: NIAGS; TIAGS, DIAGS NASCO, SASCO, MASCO, AIRSERCO, Công ty Xăng dầu Hàng không, Xí nghiệp xuất ăn Nội bài, Xí nghiệp Xuất ăn Tân sơn nhất, Công ty Cung ứng Xuất khẩu lao động Hàng không, Công ty Tư vấn Khảo sát Thiết kế hàng không, Công ty Công trình Hàng không, công ty In Hàng không, Công ty xuất nhập khẩu hàng không (AIRIMEX), công ty vận tải ô tô hàng không, công ty liên doanh giao nhận hàng hoá (VINAKO), công ty dịch vụ hàng hoá Tân Sơn Nhất (TCS),....

Như chúng ta đã biết, Hàng Không Quốc Gia Việt Nam là một doanh nghiệp vận tải hàng không lớn nhất của nước ta, có hai tư cách chính trong quan hệ với cơ quan quản lý nhà nước và các tổ chức kinh tế trong và ngoài nước:

- Một là: Nhà vận chuyển được hưởng thương quyền
- Hai là: Là chủ thể được cấp chứng chỉ khai thác và bảo dưỡng máy bay của các tổ chức hàng không quốc tế ICAO, IATA,...

### **1.3 Vai trò của nguồn nhân lực cho quốc gia và quản trị nguồn nhân lực Ngành Hàng Không**

#### **1.3.1 Nguồn nhân lực là nhân tố thúc đẩy phát triển kinh tế**

Tăng trưởng kinh tế của một quốc gia có mối tương quan chặt chẽ với vốn vật chất và vốn con người. Theo kết quả phân tích hồi quy hàm số sản xuất của các nền kinh tế Đông Nam Á, thì 60% tốc độ tăng trưởng thực của nền kinh tế là do đóng góp của tích lũy vốn vật chất và vốn con người. Hơn nữa, trong 60% đó, vốn vật chất đóng góp từ 35%-49%, còn lại 51%-65% là phần đóng góp của vốn con người (thông qua chỉ số về trình độ giáo dục)[174].

Hơn nữa, khi nghiên cứu về mối quan hệ tương hỗ giữa đầu tư phát triển nguồn nhân lực và đầu tư vốn vật chất, các lý thuyết tăng trưởng kinh tế đều thống nhất rằng, chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao sẽ tăng cường khả năng sinh lợi của máy móc thiết bị; đến lượt nó, hàm lượng vốn vật chất tăng sẽ làm tăng hiệu quả đầu tư vào giáo dục-đào tạo.

Lịch sử kinh tế thế giới cũng đã chứng minh rằng, để đạt được sự tăng trưởng kinh tế cao và ổn định, nhất thiết phải nâng cao chất lượng đội ngũ lao động kỹ thuật, nghĩa là phải đầu tư vào giáo dục-đào tạo; chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao chính là tiền đề thành công của các nước công nghiệp mới ở Châu Á. Kinh nghiệm cho thấy, chưa có một quốc gia phát triển nào đạt tỷ lệ tăng trưởng kinh tế cao trước khi hoàn thành phổ cập giáo dục phổ thông. Các nước công nghiệp hóa mới (Hàn Quốc, Đài Loan, Singapore, Hồng Kông) và các quốc

gia có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao trong những thập niên 70-80 đã hoàn thành phổ cập giáo dục tiểu học trước khi các nền kinh tế đó cất cánh.

Nghiên cứu về mối tương quan giữa giáo dục với tăng trưởng kinh tế ở 74 nước có thu nhập thấp và trung bình giai đoạn 1960-1985, N.Birdsall, D.Ross và R.Sabot đã rút ra kết luận: nếu tỷ lệ học sinh tiểu học tăng lên 1% thì GDP tăng 0,62%; nếu tỷ lệ học sinh trung học tăng lên 1% thì GDP tăng 0,34% [132, tr.485-508]. Cho đến nay, các nhà kinh tế đều đồng ý rằng, đầu tư cho con người thông qua các hoạt động giáo dục-đào tạo, chăm sóc sức khỏe, các chương trình bảo đảm việc làm và an sinh xã hội.. được xem là hoạt động đầu tư có hiệu quả nhất quyết định khả năng tăng trưởng kinh tế nhanh và bền vững của một quốc gia.

Như vậy, có thể khẳng định rằng mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và tăng trưởng kinh tế là mối quan hệ biện chứng nhân quả. Phát triển nguồn nhân lực sẽ đẩy nhanh tăng trưởng kinh tế; đến lượt mình tăng trưởng kinh tế tạo điều kiện thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực.

### **1.3.2 Nguồn nhân lực là nhân tố thúc đẩy quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cơ cấu lao động theo hướng CNH, HĐH**

Nguồn nhân lực được xem là nhân tố quyết định của quá trình sản xuất và phát triển kinh tế xã hội. Chất lượng nguồn nhân lực càng cao càng thúc đẩy nhanh quá trình hình thành và chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cơ cấu lao động theo hướng CNH, HĐH cả về quy mô và cường độ. Cơ cấu kinh tế, cơ cấu lao động cùng tiến bộ càng đòi hỏi khả năng thích ứng cao hơn của nguồn nhân lực cả về trình độ học vấn, trí tuệ, năng lực sáng tạo, trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng nghề nghiệp, thể lực cũng như phẩm chất tâm sinh lý, ý thức, lối sống, đạo đức... Đó là mối quan hệ biện chứng nhân quả giữa chất lượng nguồn nhân lực (kết quả của phát triển nguồn nhân lực) với sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế và cơ cấu lao động của mỗi quốc gia và vùng lãnh thổ.

Chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH đòi hỏi phải tạo ra sự tăng trưởng nhanh trên cả ba khu vực: nông nghiệp, công nghiệp và dịch vụ. Trong đó, tăng nhanh tỉ trọng khu vực công nghiệp, dịch vụ và giảm tỉ trọng nông nghiệp trong cơ cấu GDP. Muốn vậy, phải phát triển nguồn nhân lực, mà trước hết là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt ở nông thôn, bởi vì, nếu không có lao động chuyên môn kỹ thuật, lao động qua đào tạo thì không thể đưa khoa học – công nghệ mới vào sản xuất, không thể nâng cao năng suất lao động xã hội; và tất nhiên, vì yêu cầu đảm bảo an ninh lương thực, mà không rút được lực lượng lao động nông thôn ra khỏi khu vực nông nghiệp để bổ sung cho khu vực công nghiệp và dịch vụ. Sự mất cân đối giữa cung và cầu về chất lượng lao động ở nông thôn đang là trở ngại trực tiếp cho quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cơ cấu sản xuất nông nghiệp và cơ cấu lao động trong khu vực.

### **1.3.3 Nguồn nhân lực là nhu cầu cấp thiết trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế khu vực và thế giới**

Ngày nay, toàn cầu hóa, khu vực hóa đã làm cho cuộc cạnh tranh trở nên gay gắt, khốc liệt hơn. Đó là cuộc cạnh tranh không chỉ về sản phẩm, mà cả nguồn nhân lực. Chính điều này đòi hỏi các quốc gia phải nhanh chóng tạo ra đội ngũ những người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, tri thức khoa học, công nghệ, phẩm chất đạo đức, nhân cách và sự hiểu biết những nét đặc thù văn hóa để có thể tham gia vào các giai đoạn khác nhau của quá trình sản xuất sản phẩm mang tính quốc tế. Còn những quốc gia chỉ dựa vào lao động giản đơn, hoặc lợi thế so sánh truyền thống (tài nguyên, giá nhân công...) đang có nguy cơ tụt hậu rất xa.

Cùng với toàn cầu hóa, sự xuất hiện kinh tế tri thức vào thập kỷ cuối cùng của thế kỷ XX là bước phát triển nhảy vọt của lực lượng sản xuất. Kinh tế tri thức tạo ra biến đổi to lớn trong mọi mặt đời sống của con người và xã hội. Nguồn nhân lực có tri thức và khả năng sáng tạo đang trở thành yếu tố quyết định sức mạnh

cạnh tranh của mỗi quốc gia, mỗi khu vực. Điều đó cho thấy rằng, phát triển nguồn nhân lực là yêu cầu cấp thiết đối với mọi quốc gia, vùng lãnh thổ trong thời đại ngày nay.

Đối với Việt Nam, với xuất phát điểm khi tiến hành công nghiệp hóa, là một nước nông nghiệp lạc hậu, dân số đông, kinh tế chậm phát triển, nên ngoài những lý do nêu trên, phát triển nguồn nhân lực là hết sức cần thiết vì:

**Một là**, chất lượng nguồn nhân lực còn thấp.

Việt Nam là một quốc gia có dân số đứng thứ 13 thế giới, thứ 6 Châu Á và thứ 3 trong khu vực Đông Nam Á. Điều này cho thấy qui mô nguồn nhân lực của Việt Nam rất lớn, nhưng chất lượng còn hạn chế trên tất cả các phương diện: trí lực, thể lực, nhân cách, thẩm mỹ, cũng như sự bất hợp lý trong phân bố và kết cấu. Cụ thể, kết quả xem xét chất lượng nguồn nhân lực trên sáu mặt (mỗi mặt cho điểm tối đa là 10, tối thiểu là 0), Việt Nam được đánh giá như sau:

**Bảng 1.2 Điểm chất lượng nguồn nhân lực của một số quốc gia Châu Á**

Thứ hạng	Quốc gia	Điểm chất lượng
1	Hàn quốc	46,50
2	Singapore	42,16
3	Nhật Bản	39,50
4	Ấn độ	33,60
5	Trung Quốc	31,54
6	Malaysia	30,00
7	Philippines	29,80
8	Thai land	18,46
9	Việt Nam	17,87
10	Indonesia	14,50

(Nguồn Dự án tổng thể trung học 2001 (2002) Bộ Kế hoạch Đầu tư -[36])

Nhân xét:

Với kết quả này, chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam đạt tổng số điểm là 17,87/60 và xếp hạng 9/10 quốc gia được so sánh tại Châu Á

**Hai là**, trong điều kiện nguồn lực vật chất và tài chính còn hạn hẹp, thì phát triển nguồn nhân lực là giải pháp chiến lược “đi tắt, đón đầu” để rút ngắn khoảng cách tụt hậu so với các nước phát triển.

Như vậy nguồn nhân lực Việt Nam có lợi thế so sánh với các quốc gia khác chỉ có thể là nguồn nhân lực, đó là cơ cấu dân số trẻ với 40 triệu lao động được đánh giá là tư chất khá thông minh, có truyền thống đoàn kết và cần cù trong lao động, có khả năng vận dụng cái mới và thích ứng nhanh. Vấn đề này được Đảng cộng sản Việt Nam khẳng định: “Nguồn nhân lực con người là quý báu nhất có vai trò quyết định đặc biệt đối với nước ta khi nguồn nhân lực tài chính và nguồn lực vật chất còn hạn hẹp”. Vì vậy thực hiện CNH-HĐH trong điều kiện hiện nay “cùng với việc tạo ra các nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính thì điều kiện quan trọng nhất là cần tăng trưởng nguồn lực con người Việt Nam, tạo ra khả năng lao động ở trình độ mới cao hơn nhiều so với trước đây. (Tài liệu học tập Nghị quyết lần thứ 4 khoá 7, Nhà xuất bản chính trị quốc gia Hà Nội).

**1.3.4 Nâng cao trí lực (tri thức):**

Là phát triển năng lực trí tuệ, đó là quá trình nâng cao trình độ dân trí, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, sức sáng tạo và kỹ năng kỹ xảo của người lao động trong hoạt động thực tiễn. Quá trình này chịu sự ảnh hưởng tác động của nhiều nhân tố trong đó có giáo dục đào tạo giữ vai trò quyết định, vì nó là sản phẩm của giáo dục đào tạo. Do vậy, trong thời đại ngày nay cùng với việc xem xét con người là nguồn nhân lực quan trọng nhất thì giáo dục đào tạo đều được các quốc gia đặt ở vị trí số một trong chiến lược phát triển kinh tế của mình. Các quốc gia có lợi thế về nguồn lực con người trong khi nguồn lực vật chất và tài chính còn hạn hẹp (như Việt

Nam) thì giáo dục đào tạo trở thành quốc sách hàng đầu bên cạnh khoa học và công nghệ. Nâng cao trí lực bao gồm: nâng cao trình độ văn hoá, trình độ quản lý và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ là bộ phận quyết định chất lượng nguồn nhân lực. Các nước phát triển đang đi đầu trong việc nâng cao trí lực. Theo thống kê của liên hiệp quốc, có tới 80% số phát minh công nghệ, xuất bản về khoa học công nghệ là từ các nước công nghiệp. Như vậy cách tốt nhất cho các nước đang phát triển muốn công nghiệp hoá thành công thì phải tìm cách nâng cao trí lực và tiếp cận tri thức thế giới từ bên ngoài, tức là phải có chiến lược phát triển giáo dục đào tạo. Ngày nay tất cả các nước trên thế giới đều quan tâm đến giáo dục đào tạo nâng cao trình độ văn hoá và khả năng nhận thức của con người. Sau đó họ mới có khả năng tham gia vào các chương trình đào tạo về quản lý về chuyên môn nghiệp vụ và có khả năng lao động có kỹ thuật, có khả năng sáng tạo trong ngành công nghiệp. Hàng Không Việt Nam là ngành kinh tế kỹ thuật cao cho nên nguồn nhân lực của nó đòi hỏi phải trang bị tri thức hoàn chỉnh, ở trình độ cao ngang tầm với khu vực và thế giới, bảo đảm làm chủ được công nghệ tiên tiến nhập ngoại và không ngừng đổi mới với tốc độ nhanh.

### **1.3.5 Nâng cao thể lực:**

Phát triển thể lực là gia tăng chiều cao cân nặng tuổi thọ và độ dẻo dai của thần kinh và cơ bắp. Vấn đề này phụ thuộc vào hàng loạt các yếu tố: điều kiện tự nhiên, giống nòi, thu nhập và cách thức phân bổ chi tiêu, môi trường và điều kiện làm việc, chế độ nghỉ ngơi, các dịch vụ chăm sóc sức khoẻ cộng đồng (giáo dục, y tế, văn hoá, thể dục thể thao,...).

Do đó ngoài yếu tố giống nòi thì thu nhập các dịch vụ chăm sóc sức khoẻ giữ vai trò đặt biệt quan trọng. Những yếu tố này chỉ có thể được cải thiện trên cơ sở phát triển kinh tế xã hội

Thân thể có cường tráng thì tinh thần mới khoáng, tiếp thu kiến thức văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ tốt và cuối cùng là lao động có hiệu quả cao. Bởi vậy phải

làm tốt công tác "dân số kế hoạch hóa gia đình", chăm sóc sức khỏe cho nhân dân, nâng cao thể lực, tăng tuổi thọ và phát triển giống nòi. Đây là biện pháp quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trước mắt và lâu dài của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Mặc dù công cuộc đổi mới mà Đảng đề ra đã đưa nền kinh tế nước ta lên một bước đáng kể, thu nhập bình quân đầu người gia tăng, giáo dục phát triển, y tế chăm sóc tới từng hộ gia đình, tuổi thọ tăng lên (bảng 1.3) nhưng vì điểm xuất phát quá thấp nên việc nâng cao thể lực của nhân dân đang là vấn đề khó khăn. Theo điều tra mức sống 1997-1998 cho thấy 37% dân nghèo, trong đó 90% dân nghèo sống ở nông thôn. Vấn đề này đặt ra cho Việt Nam một bài toán khó giải. Vì nghèo nên thể lực kém, kéo theo học tập kém, kéo theo việc làm thu nhập thấp, và trở nên nghèo, chu trình lại lặp lại ...

### **1.3.6 Nâng cao phẩm chất đạo đức tư tưởng tác phong làm việc:**

Cùng với sự phát triển trí lực và thể lực là việc nâng cao phẩm chất đạo đức, tư tưởng tác phong làm việc của nguồn nhân lực. Sự phát triển yếu tố văn hoá tinh thần như tính tích cực dám nghĩ, dám làm, đạo đức tác phong lối sống, . . . trong mỗi con người lao động. Đó là quá trình nâng cao trình độ nhận thức, các giá trị cuộc sống, tinh thần và trách nhiệm, khả năng hoà hợp với cộng đồng, đấu tranh với các tệ nạn xã hội để xây dựng lối sống lành mạnh và hình thành tác phong lao động công nghiệp. Thực chất là quá trình phát huy những giá trị truyền thống và bản sắc văn hoá dân tộc, đồng thời tiếp thu những tinh hoa văn hoá của nhân loại

Song song với tri thức và kỹ thuật nghề nghiệp nền tảng sản xuất hậu công nghiệp đòi hỏi con người phải có tính tự giác, tinh thần hợp tác, tính cộng đồng, tác phong công nghiệp mới mang lại hiệu suất trong lao động. Đó chính là thể hiện phẩm chất, đạo đức, tư tưởng của người lao động trong thời đại mới. Như đã nói ở trên, ngành Hàng Không Việt Nam là ngành công nghiệp trong sản xuất kinh doanh phục vụ hành khách, vận tải hàng hóa đòi hỏi phải có sự phối hợp nhịp



nhàng, đồng bộ. Do đó tiêu chuẩn phẩm chất đạo đức của người lao động phải có tính tự giác, tính cộng đồng cao trong lao động tập thể. Vì vậy để có được lực lượng lao động giỏi về chuyên môn, tốt về phẩm chất, đạo đức, nền giáo dục đào tạo phải tiến hành trang bị đồng thời các nội dung về tri thức, kỹ năng và phẩm chất, đạo đức. Trong đó đặc biệt chú ý đến giáo dục đạo đức vì "chữ tâm kia mới bằng ba chữ tài...". Giáo dục đạo đức là trang bị cho con người nhân sinh quan cuộc sống; về cái chân-thiện-mỹ; về tình yêu quê hương đất nước; về tinh thần trách nhiệm cá nhân với quá khứ, hiện tại và tương lai; về sự bảo vệ và phát huy truyền thống văn hóa dân tộc; về tinh thần hợp tác trong cộng đồng và trên thế giới.

Nhiệm vụ của giáo dục đào tạo là rất khó khăn và lâu dài đòi hỏi nhà nước phải có quyết tâm cao, có chiến lược, chính sách và cơ chế thích hợp.

Về phương diện số lượng, phát triển nguồn nhân lực của một quốc gia đang phát triển, điều đầu tiên là phải phấn đấu giảm tỷ lệ tăng dân số để giảm tốc độ phát triển về số lượng nguồn nhân lực và nhanh chóng tìm giải pháp giải quyết việc làm cho lực lượng lao động dư thừa: Việt Nam là một trong số những quốc gia đang phát triển thành công trong việc giảm tỷ lệ tăng dân số từ 2,3% năm 1991 xuống còn 1,4% năm 2000 và năm 2005 là 1,2%.

Về phương diện phát triển số lượng nguồn nhân lực của một quốc gia đang phát triển, điều đầu tiên là phải phấn đấu giảm tỉ lệ tăng dân số để giảm tốc độ phát triển về số lượng nguồn nhân lực và nhanh chóng tìm biện pháp giải quyết việc làm cho lực lượng lao động dư thừa.

Cụ thể hơn, phát triển nguồn nhân lực về số lượng về phấn đấu đủ số lượng lao động kỹ thuật nắm vững tay nghề phù hợp với trình độ, kiến thức khoa học kỹ thuật hiện đại. Đây cũng là cái mắc mứu lớn nhất đối với nước ta đặc biệt là đối với ngành Hàng Không Việt Nam - một ngành đang bước vào thương trường cạnh tranh khốc liệt. Vì vậy để phát triển đủ số lượng công nhân kỹ thuật cũng như đội

ngũ chuyên viên kỹ thuật có tay nghề vững vàng, vừa hiểu sâu, vừa biết rộng đối với ngành Hàng Không Việt Nam là vấn đề hết sức phức tạp. Nếu hiện nay không nhận thức đầy đủ vấn đề này thì trong khoảng một thập kỷ nữa, Ngành Hàng Không Việt Nam của chúng ta sẽ bị tụt hậu và gặp rất nhiều khó khăn, quá trình phát triển nguồn nhân lực ngành Hàng không Việt Nam chịu ảnh hưởng một số hệ quả: cơ chế quản lý tập trung còn sót lại, cơ chế thị trường và quá trình hội nhập. Đây cũng là một thách thức đối với sự phát triển nguồn nhân lực của Ngành trong giai đoạn hiện nay.

HDI được cấu thành bởi 3 chỉ số: chỉ số GDP bình quân đầu người tính bằng USD theo tỷ giá sức mua tương đương, chỉ số tuổi thọ và chỉ số giáo dục.

**Bảng 1.3: GDP bình quân đầu người (PPP) của Việt Nam qua các năm:**

Năm	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
GDP bình quân đầu người (USD)	1.236	1.689	1.860	1.996	2.100	2.300	2.493	2.644	2.800

(Nguồn báo Thanh Niên ngày 19/09/2005 -[45])

### **Tuổi thọ bình quân:**

Tuổi thọ bình quân tính từ lúc sinh của Việt Nam tăng khá qua các năm: năm 1995 đạt 65,2, năm 1996 đạt 65,5, năm 1997 đạt 66, năm 1998 đạt 66,4, năm 1999 đạt 67,4, năm 2000 đạt 67,8, năm 2001 đạt 68,6, năm 2002 đạt 69, năm 2003 đạt 70,5, về trước 2 năm so với mục tiêu do Đại hội IX đề ra cho năm 2005. Chỉ số tuổi thọ bình quân của Việt Nam đạt 0,76, cao gấp trên 1,4 lần chỉ số GDP bình quân đầu người và cao hơn HDI, cao hơn mức của thế giới, của các nước đang phát

triển và tương đương của các nước châu Á - Thái Bình Dương... Tuổi thọ bình quân tăng và hiện đạt ở mức khá cao là kết quả của việc tăng lên của GDP bình quân đầu người, của công tác y tế và chăm sóc sức khỏe được cải thiện và thu được thành tựu đáng trân trọng. Các tỷ lệ tử vong trẻ sơ sinh, tỷ lệ chết trẻ em dưới 1 tuổi, tỷ lệ chết trẻ em dưới 5 tuổi, tỷ lệ trẻ sơ sinh dưới 2.500 gram, tỷ lệ tiêm chủng đầy đủ, tỷ lệ xã có bác sĩ đã vượt mục tiêu đề ra cho năm 2005, thậm chí 2010; đã thanh toán bệnh bại liệt, loại trừ uốn ván sơ sinh, thanh toán bệnh phong...

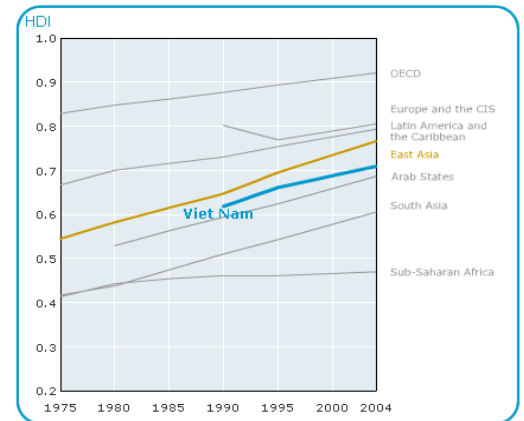
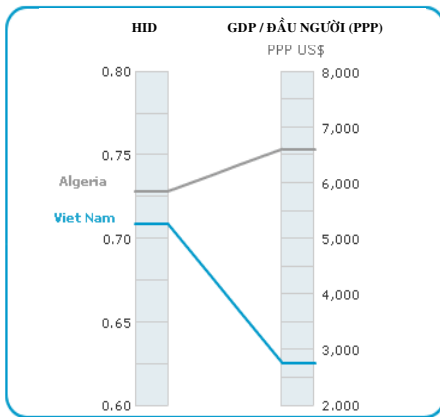
### **Chỉ số giáo dục:**

Chỉ số giáo dục của Việt Nam đạt được sự vượt trội về 2 mặt. Một mặt, chỉ số này đạt 0,82, cao nhất trong 3 chỉ số và cao hơn chỉ số HDI; chính nó đã kéo chỉ số HDI lên. Mặt khác, chỉ số giáo dục của Việt Nam cao hơn nhiều nước có chỉ số HDI đứng trên và cao hơn chỉ số giáo dục của những nước có chỉ số GDP bình quân cao hơn nước ta. Đạt được kết quả trên là do tỷ lệ người lớn biết chữ đạt 90,3%, cao hơn nhiều nước; tỷ lệ đi học các cấp của Việt Nam đạt 64%, cao hơn mức trung bình 63% của các nước đang phát triển.

Do đó, chỉ số phát triển con người (HDI) của Việt Nam đạt được thể hiện trên nhiều mặt. Theo Chương trình phát triển Liên Hiệp Quốc (UNDP), HDI của Việt Nam đã gia tăng liên tục và nhanh qua các năm.

**Bảng 1.4: Chỉ số phát triển con người (HDI) của Việt Nam qua các năm**

Năm	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2010 (dự kiến)
HDI Của Việt Nam	0,582	0,603	0,646	0,682	0,686	0,691	0,704	0,709	-	0,75



(Nguồn báo Thanh Niên ngày 19/09/2005 [45])

Việt Nam đã đạt và chắc chắn sẽ vượt mục tiêu 0,7 - 0,75 do Chính phủ đề ra cho năm 2010 trong chiến lược phát triển dân số 2001-2010.

Xếp hạng HDI của Việt Nam trong các nước và vùng lãnh thổ cũng liên tục tăng lên... Từ năm 1995 đến năm 2003, trong khu vực Đông Nam Á đã tăng từ thứ 7 lên thứ 6 (vượt qua Indonesia); ở châu Á đã tăng từ thứ 32 lên 28, trên thế giới đã tăng từ thứ 122 lên 108 trong tổng số 177 nước và vùng lãnh thổ có số liệu so sánh. Năm 2003 đã tăng 4 bậc so với năm 2002, mức tăng cao nhất trong khu vực.

HDI của Việt Nam cao hơn mức trung bình 0,694 của các nước đang phát triển. Xếp hạng của Việt Nam về HDI đã cao hơn xếp hạng về GDP bình quân đầu người tính bằng USD theo tỷ giá sức mua tương đương. Trong khu vực Đông Nam Á là thứ 6 so với thứ 7; ở châu Á là thứ 32 so với thứ 36; trên thế giới là thứ 108 so với

134.

Về GDP, Việt Nam đứng dưới 17 nước, nhưng về HDI Việt Nam lại đứng trên các nước này, như Bôlivia, Honduras, Nicaragua, Gabon, Morocco, Swaziland, Namia, Papua New Guinea, Lestho, Egypi, Guatemala, Equatorial Guinea, Indonesia, Ấn Độ, South Africa, Vanuatu...

Chính vì thế, Việt Nam đã được quốc tế đánh giá cao, được coi là một ví dụ thành công tiêu biểu cho nhóm các nước đang phát triển về khả năng tương tác cân bằng giữa phát triển kinh tế và phát triển con người. Điều đó chứng tỏ, tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đã hướng vào sự phát triển con người - vừa là chủ thể, vừa là mục tiêu, vừa là động lực của tăng trưởng kinh tế, phù hợp với định hướng xã hội chủ nghĩa của nền kinh tế thị trường ở nước ta.

**Tuy nhiên, xung quanh HDI của Việt Nam mấy điểm cần lưu ý:**

Thứ bậc HDI của nước ta trên thế giới, ở châu Á và trong khu vực vẫn còn ở mức thấp. HDI của Việt Nam còn thấp hơn mức trung bình 0,741 của thế giới, mức 0,768 của các nước châu Á - Thái Bình Dương, thấp hơn mức trung bình 0,716 của các nước phát triển con người trung bình. Một trong những yếu tố làm cho HDI của Việt Nam còn ở mức thấp là do chỉ số GDP bình quân đầu người còn quá thấp; đó chính là điều cần được quan tâm bởi nó là tiền đề để thực hiện chăm sóc sức khỏe và nâng cao chỉ số giáo dục. Hơn nữa, thứ bậc HDI của Việt Nam tăng lên cũng chủ yếu là nhờ sự tăng lên của chỉ số GDP bình quân đầu người và vì vậy, mục tiêu tăng trưởng kinh tế để sớm đưa nước ta ra khỏi nước kém phát triển được coi là mục tiêu hàng đầu. Ngay công tác y tế, chăm sóc sức khỏe cũng còn nhiều hạn chế, bởi nhiều mục tiêu như số giường bệnh, số cơ sở y tế, số cán bộ y tế... tính trên 1 vạn dân tăng chậm, có loại, có năm còn bị giảm; sản xuất thuốc trong nước mấy năm bị giảm; việc quản lý giá thuốc còn yếu kém nên giá thuốc mấy năm nay tăng cao hơn nhiều so với giá tiêu dùng; việc xã hội hóa y tế còn chậm; chậm khắc phục sự phân biệt đối xử trong khám, chữa bệnh theo chế độ bảo hiểm y tế với khám, chữa bệnh có nộp phí dịch vụ, dẫn đến nhiều hiện tượng tiêu cực trái với đức. Chỉ số giáo dục cao, nhưng chủ yếu là xét trên số lượng (tỷ lệ biết chữ...), trong khi chất lượng giáo dục từ phổ thông đến đại học còn thấp, chú trọng theo số lượng nhiều hơn là chất lượng...

Tóm lại trong thời đại ngày nay phát triển nguồn nhân lực là tập trung giáo dục và đào tạo tạo điều kiện cho con người phát triển toàn diện, về đạo đức, về tri thức của nền khoa học kỹ thuật cao, về cách thức hưởng thụ các phúc lợi xã hội.

#### **1.4. Các tác động của yếu tố môi trường đến quản trị nguồn nhân lực**

##### **1.4.1 Tác động của môi trường vĩ mô:**

- Đường lối chủ trương chính sách của Đảng với ngành hàng không: vấn đề nguồn lực, động lực cơ bản của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước nói chung của ngành hàng không nói riêng. Đáng chú ý chủ trương của Đảng phù hợp với quan điểm phát triển của liên hiệp quốc và những bài học rút ra của các hãng hàng không Châu Á-Thái Bình Dương sau cuộc khủng hoảng kinh tế khu vực.
- Chính sách hội nhập kinh tế của nhà nước đang đặt ra cho ngành hàng không những cơ hội và thách thức mới. Chúng ta có cơ hội mở rộng thị trường tạo điều kiện cho các hãng hàng không trong khu vực khai thác thị trường nước ta.
- Ngoài ra nguồn nhân lực của ngành còn chịu sự tác động của yếu tố khoa học công nghệ: để thực hiện việc chuyển giao công nghệ và sửa chữa, bảo dưỡng tàu bay và các trang thiết bị phối hợp với công nghiệp quốc phòng nhằm từng bước đặt nền móng cho công nghiệp lắp ráp tàu bay chế tạo thiết bị hàng không, quản lý điều hành bay.

Yếu tố khoa học công nghệ sẽ trở thành cơ sở động lực cơ bản tạo ra cách thức kinh doanh của ngành HKDD trong thế kỷ XXI, thế kỷ của nền kinh tế tri thức, thách thức với ngành HKDD trong lĩnh vực này là phải lựa chọn tiến hành phát triển khoa học công nghệ như thế nào cho phù hợp mà trong đó nguồn nhân lực đã được xác định quan trọng nhất.

Trong việc đầu tư phát triển khoa học công nghệ hàng không, bên cạnh những điểm bất lợi, ngành HKVN còn có cơ hội thực hiện chiến lược (đi tắt

đón đầu) đi thẳng vào công nghệ hiện đại, bỏ qua các công nghệ trung gian, rút ngắn được quá trình CNH, HĐH của ngành hàng không so với các hãng hàng không khu vực và thế giới.

- Song chiến lược “đi tắt đón đầu” chỉ có thể thực hiện được nếu ngành đáp ứng:
  - + Nguồn nhân lực được đào tạo và phát triển tốc độ chủ thể của tiến trình này.
  - + Có năng lực lãnh đạo tập trung thống nhất.
  - + Có năng lực tài chính đầu tư đúng trọng điểm.
- Yếu tố văn hóa xã hội: cạnh tranh quốc tế mở rộng có nghĩa là quyền lựa chọn, quyền giám sát của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ đồng bộ tăng lên. Điều này đòi hỏi nhân viên ở các văn phòng đại diện nước ngoài và ngay cả đội ngũ tiếp viên, đặc biệt là các tiếp viên trong các chuyến bay quốc tế cần phải được đào tạo về kiến thức các nền văn hóa để từ đó hiểu được tâm lý của du khách đi trên các chuyến bay đồng thời có khả năng giới thiệu vẻ đẹp phong phú của văn hóa Việt Nam với du khách nước ngoài. Vẻ đẹp của văn hóa sẽ tạo ra môi trường tâm lý xã hội cho sự phát triển nhân cách, không ngừng nâng cao năng lực của các thành viên, tạo ra hiệu suất cao và sự phát triển bền vững trong hoạt động của ngành.
- Yếu tố kinh tế: xu hướng thay đổi cơ cấu tiêu dùng trong khi thu nhập của dân cư có chiều hướng tăng lên trong những năm qua có tác động tích cực đến thị trường vận tải hàng không.
- Điều kiện tự nhiên: bên cạnh những vị trí thuận lợi Việt Nam lại nằm trong khu vực chịu ảnh hưởng của khu vực thường xuyên có áp thấp nhiệt đới và gió bão, kèm theo mưa lớn làm giảm tầm nhìn, ngập úng đường băng gây ra trơn trượt. Ảnh hưởng rất lớn đến công tác tìm kiếm cứu nguy, gây ra hiện tượng, tạo tâm lý sợ hãi cho hành khách.

#### **1.4.2 Tác động của môi trường vi mô:**

- Đối thủ cạnh tranh: sự cạnh tranh giành thị phần của các hãng hàng không nước ngoài với hàng không quốc gia Việt Nam. Hãng hàng không quốc gia Việt Nam phải đối đầu với rất nhiều hãng hàng không quốc tế với đội bay hùng mạnh, cơ sở vật chất đồng bộ, mặc dù những hãng hàng không này không có đường bay tới Việt Nam nhưng họ vẫn giành được thị phần của hãng hàng không quốc gia Việt Nam thông qua những thương quyền hàng không mua chặng, trao đổi chỗ với hãng khác có đường bay tới Việt Nam.

Các đối thủ cạnh tranh trong vận tải nội địa của HKDD là đường bộ, đường sắt và đường thủy. Đặc điểm chung của loại hình vận tải này đều tập trung vào trục Nam-Bắc cũng là trục vận chuyển chính của hàng không. Từ nay tới năm 2015 các loại hình vận tải đường bộ, đường sắt và đường thủy đều được nhà nước nâng cấp đầu tư, xây dựng kết cấu hạ tầng mới, đường cao tốc Nam-Bắc (đường quốc lộ 1), đường Trường Sơn công nghiệp là trục lộ liên Á nối Việt Nam với Trung Quốc Lào Campuchia.

Trong các loại hình vận tải trên thế giới thì đường sắt có khả năng cạnh tranh với hàng không trong tương lai khi tốc độ của tàu hỏa đuổi kịp mức các phương tiện tiên tiến hiện nay.

- Khách hàng: là yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại của doanh nghiệp
- Nhà cung cấp Hàng không Việt Nam là ngành kinh tế kỹ thuật có trình độ chuyên môn hóa cao, do đó yếu tố đầu vào phần lớn vẫn có yếu tố độc quyền. Các yếu tố này bao gồm: công ty cho thuê máy bay, người lái, thợ kỹ thuật, các nhà cung cấp dịch vụ không lưu không báo, dịch vụ mặt đất, nhiên liệu.

#### **1.5. Mối quan hệ giữa hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực cho quốc gia và Ngành Hàng không**



## **1.5.1 Chính sách phát triển, quản lý và sử dụng nguồn nhân lực**

### **1.5.1.1 Chính sách phát triển nguồn nhân lực:**

Được xây dựng và vận hành theo quan điểm toàn bộ dân chúng phải được giáo dục đào tạo để tạo ra một xã hội tự do, mọi cá nhân đều có cơ hội thể hiện năng lực của mình. Một số chính sách đó là:

Tập trung đầu tư ngân sách nhà nước cho giáo dục đào tạo. Tỷ lệ ngân sách đầu tư cho giáo dục đào tạo rất cao, ở các quốc gia công nghiệp là 5-7% ngân sách nhà nước, ở các quốc gia châu Á có nền kinh tế tăng trưởng nhanh là 15-23% ngân sách nhà nước. Ngân sách giáo dục đào tạo luôn được gia tăng: một là gia tăng giá trị tuyệt đối do sự tăng trưởng GDP hàng năm; hai là, nhà nước tăng tỷ lệ phần trăm ngân sách nhà nước cho giáo dục.

Thực hiện xã hội hóa giáo dục đào tạo và đa dạng hóa sở hữu. Bên cạnh ngân sách nhà nước cho giáo dục đào tạo, nhà nước tạo điều kiện thuận lợi cho mọi tầng lớp nhân dân tham gia giáo dục đào tạo. Hình thức sở hữu trường học rất phong phú, bao gồm sở hữu nhà nước, sở hữu tổ chức xã hội, tôn giáo, tập thể và tư nhân. Trong đó chủ yếu là sở hữu nhà nước. Việc đa sở hữu trường học đã góp phần đáng kể mở rộng cơ hội học tập cho toàn xã hội. Có thể nói xã hội hóa giáo dục đào tạo đã đóng góp cho sự nghiệp giáo dục đào tạo một khoản kinh phí không nhỏ so với ngân sách nhà nước chi cho giáo dục đào tạo.

Mở rộng qui mô và nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo bằng ngân sách nhà nước tập trung đầu tư lớn cho các trường công lập và hỗ trợ một phần cho các trường thuộc sở hữu khác. Trong hệ thống công lập, giáo dục phổ thông được miễn phí. Ngân sách nhà nước được dùng để xây dựng và mở rộng trường học, giúp tăng qui mô giáo dục đào tạo, mua sắm trang thiết bị dạy học và dành một phần đáng kể cho giáo dục đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho giáo viên, giúp nâng cao chất lượng giảng dạy. Mở rộng qui mô và nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo là yêu cầu cấp bách trong cạnh tranh ở thị trường toàn cầu hóa ngày nay.

Nhà nước tạo mọi điều kiện thuận lợi kết hợp với việc sử dụng ngân sách để bắt buộc trẻ em trong độ tuổi phải học hết cấp hai, chẳng hạn ở Mỹ hết cấp ba và ở Tây Âu độ tuổi giáo dục bắt buộc là từ 5 đến 16 tuổi. Đây là việc làm khó khăn mà các quốc gia phát triển phải mất vài thập kỷ mới thực hiện được, mục tiêu giáo dục đến năm 2010 ở Việt Nam phấn đấu phổ cập giáo dục trung học cơ sở và đến năm 2020 phổ cập giáo dục trung học phổ thông.

Để huy động được nhiều người có hoàn cảnh kinh tế xã hội khác nhau tham gia học tập, nhà nước mở ra nhiều phương thức giáo dục đào tạo như giáo dục đào tạo chính quy, theo học chế tín chỉ; giáo dục đào tạo không chính quy, tổ chức học tập vào buổi tối, vào ngày nghỉ; giáo dục từ xa qua hệ thống bưu chính viễn thông, qua phát thanh, truyền hình, qua mạng tin học viễn thông ... Ngày nay với sự trợ giúp của công nghệ thông tin, giáo dục từ xa qua mạng tin học viễn thông được các quốc gia phát triển đặc biệt quan tâm và hô hào trong thế kỷ XXI đào tạo đại học chủ yếu triển khai theo phương thức này.

Tập trung đẩy mạnh đào tạo đại học để có đủ nguồn nhân lực làm chủ tiến bộ khoa học công nghệ tiên tiến hôm nay và làm chủ nền kinh tế tri thức ngày mai, các quốc gia phát triển, bắt đầu từ thập kỷ 90 của thế kỷ XX, đã tập trung vào phát triển giáo dục đại học. Đây cũng là một thách thức lớn đối với các nước đang phát triển. Để đưa Việt Nam trở thành quốc gia công nghiệp vào năm 2020, Đảng cộng sản Việt Nam chủ trương xây dựng và phát triển theo phương pháp vừa tuần tự, vừa nhảy vọt. Điều đó có nghĩa là chúng ta đồng thời vừa phải tập trung đẩy mạnh giáo dục phổ thông vừa phải tập trung đẩy mạnh đào tạo đại học ở một số lĩnh vực có chọn lựa.

Tăng cường cử người du học ở các nước tiên tiến, bài học quan trọng phát triển nguồn nhân lực ở các quốc gia có nền kinh tế tăng trưởng nhanh là cử một số lượng lớn người sang các nước Tây Âu, đặc biệt là Mỹ, học đại học và nghiên cứu,

họ xem đây là quốc sách. Sau khi tốt nghiệp, số người này mang theo tri thức tiên tiến về xây dựng Tổ quốc. Và cũng chính họ là lực lượng nòng cốt tiếp nhận các qui trình sản xuất với công nghệ tiên tiến nhập khẩu từ các quốc gia công nghiệp vào Tổ quốc họ.

Hệ thống đào tạo nghề rất đa dạng. Trong một số quốc gia, giáo dục đào tạo nghề nằm trong hệ thống giáo dục như ở Đức, Nhật Bản,... trong một số quốc gia khác lại nằm trong các doanh nghiệp như ở Mỹ. Nhưng ở đâu cũng được nhà nước quan tâm đặc biệt thông qua các chính sách, chủ trương. Nhà nước phân định rõ trách nhiệm giữa Bộ Giáo dục và đào tạo với Bộ Lao động đối với việc quản lý đào tạo nghề.

Tóm lại, với quan niệm nguồn nhân lực thực sự là lợi thế cạnh tranh hàng đầu, các nước đã xây dựng và vận hành hệ thống giáo dục đào tạo mềm dẻo, và hệ thống các chính sách hấp dẫn huy động tổng lực về kinh tế và trí tuệ cho sự nghiệp giáo dục đào tạo và huy động đông đảo dân chúng nỗ lực học tập để trang bị năng lực và hoàn thiện phẩm chất nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

#### **1.5.1.2 Chính sách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực:**

Cùng với giáo dục đào tạo, chính sách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực – một bộ phận chiến lược phát triển nguồn nhân lực – có vai trò đặc biệt quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực. Quản lý là phát huy sự sáng tạo. Quản lý nguồn nhân lực là phát huy năng lực sáng tạo của người lao động. Sử dụng nguồn nhân lực là phân công lao động hợp lý, đúng người, đúng việc, đúng trình độ nhằm đạt được năng suất lao động cao nhất. Quản lý và sử dụng hợp lý người lao động còn có nhiệm vụ chăm lo đời sống tinh thần, vật chất cho người lao động. Vậy chính sách quản lý đúng đắn và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý sẽ là động lực kích thích người lao động không ngừng nỗ lực học tập nâng cao tri thức cũng như kỹ năng nghề nghiệp nhằm lao động với hiệu quả cao nhất vì sự phát triển. Các chính sách

được thể hiện bằng các chủ trương và hành động cụ thể của nhà nước và của doanh nghiệp.

Công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực ở nước ta hiện nay còn lỏng lẻo, không theo đúng nguyên tắc từ tuyển chọn đến sắp xếp đúng người, đúng việc, đúng trình độ, mà đây đó còn theo “nguyên tắc” “nhất thân nhì thế tam quyền tứ chế”. Do đó, tình trạng người học một đường, làm việc một nẻo, người giỏi không xin được việc, người kém thì được ưu ái diễn ra không phải là ít. Mặt khác, trong đào tạo, nhà trường chạy theo số lượng học viên nên không đủ khả năng giảng dạy thực hành mà nặng về lý thuyết, thậm chí dạy chay. Từ đó, người tốt nghiệp ít có khả năng làm việc và tiếp cận với thực tế công việc tại các đơn vị. Trong khi thực tế sản xuất ngày nay đòi hỏi người tốt nghiệp các ngành nghề phải trực tiếp lao động và phải hoàn thành tốt công việc được giao. Qui mô đào tạo chuyên nghiệp phát triển nhanh hơn tốc độ nâng cao chất lượng đào tạo sẽ gây nên rối loạn xã hội trong quản lý, trong sử dụng nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp và ở cả trong bộ máy quản lý nhà nước. Theo khảo sát về đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của ngành Hàng Không Dân Dụng Việt Nam, cụ thể :

- Hoạt động đào tạo chuyên ngành hàng không chưa có qui hoạch rõ ràng, đồng thời thống nhất về tiêu chuẩn, nội dung giảng dạy,... ảnh hưởng không tốt đến chất lượng đào tạo.
- Ngành hàng không với tính chất đặc thù đòi hỏi cơ sở đào tạo phải được trang bị hết sức hiện đại, nhưng thực tế sự đầu tư vào các hệ thống trang thiết bị giảng dạy còn thiếu chiều sâu.
- Hệ thống bằng cấp chứng chỉ chưa được qui chuẩn.
- Hệ thống giáo trình giáo án chưa được cập nhật và kiểm tra đánh giá chất lượng thường xuyên dẫn đến có một số môn học có giáo trình, giáo án chưa đảm bảo công tác dạy và học.

- Số lượng học viên tốt nghiệp được tuyển dụng vào các đơn vị trong ngành chiếm một tỷ lệ quá nhỏ so với số lượng đào tạo của Trường Hàng không Việt Nam những năm qua.

**Bảng 1.5: BẢNG THỐNG KÊ CHỈ TIÊU ĐÀO TẠO TỪ NĂM 1997 ĐẾN 2006**

NĂM	HỆ THCN		HỆ NGHỀ DÀI HẠN (theo NS)		HỆ NGHỀ DÀI HẠN (theo HD)		HỆ NGHỀ NGẮN HẠN	
	Chỉ tiêu (Học viên)	Số lớp	Chỉ tiêu (Học viên)	Số lớp	Chỉ tiêu (Học viên)	Số lớp	Chỉ tiêu (Học viên)	Số lớp
1997	210	07	148	05	-	-	172	07
1998	42	02	68	03	-	-	189	06
1999	75	03	178	06	-	-	952	35
2000	76	02	117	03	-	-	909	24
2001	111	03	306	08	108	02	193	06
2002	112	03	294	06	76	02	459	15
2003	164	05	605	15	39	02	790	24
2004	166	05	509	11	91	04	688	32
2005	142	04	437	09	0	0	258	10
2006	160	05	650	15	80	02	400	20
<b>Tổng</b>	<b>1258</b>	<b>39</b>	<b>3312</b>	<b>81</b>	<b>394</b>	<b>12</b>	<b>5010</b>	<b>179</b>

(Nguồn thống kê Phòng Kế hoạch Đào tạo Trường Hàng không Việt Nam -2005

Ban hành chính sách phát triển cân đối giữa qui mô và chất lượng nguồn nhân lực là nhiệm vụ của nhà nước. Tuyển dụng và phân công lao động hợp lý là nhiệm vụ của các doanh nghiệp và các tổ chức.

Nhà nước tạo ra môi trường pháp lý chặt chẽ, ổn định và bình đẳng thông qua việc ban hành và thực hiện đầy đủ các văn bản pháp quy về phát triển cân đối nguồn nhân lực và bảo vệ quyền lợi người lao động như ban hành luật công đoàn; quy định mức lương tối thiểu; quyền bình đẳng giữa các dân tộc, đẳng cấp xã hội, tôn giáo, đảng phái, giới tính...; chính sách trợ giúp việc làm, thực hiện công bằng trong đào tạo, đào tạo lại và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ ...

Doanh nghiệp phải phân công lao động hợp lý trên cơ sở tôn trọng người lao động, tạo môi trường thân thiện và điều kiện thuận lợi để họ phát huy tốt nhất tri thức và kỹ năng, kỹ xảo của mình để làm ra nhiều sản phẩm có chất lượng cao. Trên cơ sở đó họ trả lương hợp lý. Chế độ trả lương, tăng lương cần được nghiên cứu chi tiết sao cho thông qua đó khuyến khích người lao động tăng năng suất. Để thắt chặt quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động với doanh nghiệp, có thể mở rộng sự góp vốn và tham gia quản trị doanh nghiệp.

Tóm lại, chính sách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực được lồng ghép vào các chính sách xã hội như chính sách việc làm, chính sách tiền lương, các chính sách có liên quan đến phúc lợi xã hội cụ thể.

Chính sách phát triển, quản lý và sử dụng nguồn nhân lực thể hiện tính thống nhất trong mối quan hệ hữu cơ giữa việc hoạch định chủ trương, kế hoạch, ban hành chính sách huy động toàn xã hội thực hiện phát triển nguồn nhân lực của nhà nước với việc tổ chức đào tạo chuyên sâu, sử dụng hợp lý, thường xuyên bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ, chăm lo đời sống vật chất, tinh thần người lao động của các ngành và các lĩnh vực kinh tế xã hội.

### 1.5.2 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực:

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực được nghiên cứu dưới góc độ là chiến lược giáo dục đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Qua kinh nghiệm của các nước trên thế giới, chiến lược này được khái quát gồm bảy điểm sau đây:

1. Nhà nước thật sự coi giáo dục đào tạo là quốc sách hàng đầu; cần trích một tỷ lệ ngân sách đáng kể cho giáo dục đào tạo; phải coi đầu tư cho giáo dục đào tạo là đầu tư phát triển; phải huy động sự đóng góp của toàn xã hội, của các tổ chức và sự giúp đỡ của các nước trên thế giới. Cần kết hợp chặt chẽ giữa nhà nước, xã hội và các cơ sở giáo dục đào tạo, trong đó nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong sự nghiệp phát triển giáo dục đào tạo của quốc gia.
2. Nhà nước tập trung xây dựng chiến lược phát triển giáo dục đào tạo như là một chiến lược phát triển quốc gia; ban hành các chính sách ưu tiên đối với giáo dục đào tạo; xác định từng mục tiêu ngắn hạn cho các bước đi thích hợp trong toàn bộ chiến lược phát triển nguồn nhân lực.
3. Phát triển giáo dục đào tạo dựa trên nền tảng các giá trị văn hóa dân tộc và tinh hoa văn hóa nhân loại. Nền giáo dục Mỹ phát triển dựa trên sự kết hợp yếu tố đa văn hóa. Nền giáo dục Nhật Bản lại dựa vào truyền thống thuần Nhật như nâng niu và gìn giữ tinh hoa của truyền thống cổ xưa. Ngày nay, trong xu thế hội nhập, giáo dục đào tạo cần chú trọng giáo dục đạo đức và các giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp của dân tộc như tình cảm gia đình, lòng yêu nước, yêu lao động, đức tính hiếu học,... khai thác và tiếp thu có chọn lọc tinh hoa văn hóa nhân loại như các giá trị nhân văn, tinh thần dân chủ, tác phong công nghiệp ...
4. Giáo dục đào tạo cho mọi người “Nhân bất học bất tri lý”. Vì vậy mỗi người ai cũng phải học, học là nhu cầu cấp thiết. Học để hiểu biết, để làm việc, để chung sống với cộng đồng và học để khẳng định mình. Nhà nước tạo cơ hội cho mọi người dân ai ai cũng được học hành. Trong phát triển nguồn nhân lực, giáo

dục phổ thông là mục tiêu hàng đầu, và giáo dục mầm non là mục tiêu lớn. Do đó, giáo dục phổ thông phải được triển khai miễn phí. Đối với các quốc gia kinh tế còn khó khăn thì thực hiện giáo dục bắt buộc là miễn phí. Có chính sách và tạo mọi điều kiện để người nghèo, những người có hoàn cảnh khó khăn cũng được học văn hóa và học nghề. Tổ chức nhiều phương thức đào tạo như giáo dục thường xuyên, đào tạo liên tục, vừa học vừa làm, đào tạo từ xa để mang lại cơ hội cho tất cả mọi người ai cũng được học tập, học tập suốt đời. Hệ thống trường học, đặc biệt là trường phổ thông phải phủ đều các khu dân cư.

Giáo dục đào tạo đáp ứng ba nhiệm vụ nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực và bồi dưỡng nhân tài. Với hệ thống giáo dục bắt buộc phổ cập 12 năm và hệ thống giáo dục đại học có tính chất đại chúng đã tạo nên nguồn nhân lực cho nước Mỹ phát triển kinh tế xã hội thật tuyệt vời. Nhà nước cần mở rộng qui mô đào tạo chuyên nghiệp, nhất là bậc đại học. Hệ thống các trường đại học cần được phân biệt các trường chất lượng cao đảm nhận nhiệm vụ đào tạo nhân lực và bồi dưỡng nhân tài, các trường chất lượng thấp hơn đảm nhận nhiệm vụ đào tạo nâng cao dân trí và đào tạo nhân lực. Nhà nước tập trung đầu tư đào tạo giáo viên, xây dựng cơ sở vật chất và mua sắm trang thiết bị dạy học cho một số trường chất lượng cao để đảm bảo đào tạo nhân lực và bồi dưỡng nhân tài ở trình độ tiên tiến.

Lượng biến đổi chất được điều chỉnh, quy mô giáo dục đào tạo tăng lên tất yếu sẽ kéo theo việc xuất hiện nhiều lao động có chất lượng cao, nhiều nhà quản lý giỏi và nhiều nhà khoa học lớn. Do đó, nhanh chóng phổ cập giáo dục có chất lượng theo mục tiêu phát triển tổng thể cho các ngành nghề để đáp ứng nhu cầu phát triển của nền kinh tế quốc dân.

5. Tổ chức hệ thống dạy nghề tốt bên cạnh hệ thống giáo dục đại học có hiệu quả. Để có đội ngũ lao động giỏi về tri thức, thành thạo về kỹ năng, cần thiết phải tổ chức giảng dạy kết hợp lý thuyết, công nghệ, thực hành và thủ công cho



trẻ em ngay từ những ngày đầu đi học tiểu học. Trong quá trình học tập, nhà trường phải có kế hoạch cho học sinh tự mình làm thực hành, thực nghiệm để hiểu biết sâu và có tay nghề. Học đi đôi với hành, giáo dục đào tạo phải gắn liền với phát triển kinh tế xã hội. Phải đặc biệt chú trọng đến giáo dục hướng nghiệp, định nghiệp, lập nghiệp; thậm chí giáo dục doanh nghiệp ở ngay trường trung học phổ thông. Nhà nước cần đặc biệt chăm lo và đầu tư ngân sách cho giáo dục đào tạo nghề nghiệp. Song song với việc giáo dục thực hành nghề nghiệp trong hệ thống nhà trường, nhà nước huy động và giao nhiệm vụ cho các doanh nghiệp tham gia đào tạo nghề. Thực tế cho thấy đào tạo nghề và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ trong nội bộ các doanh nghiệp, đặc biệt có hiệu quả và chất lượng.

6. Giáo dục đào tạo hướng vào phát triển công nghệ cao. Áp dụng công nghệ càng tiên tiến thì sản phẩm càng có hàm lượng khoa học cao và dẫn đến lợi nhuận cao. Đây là bài toán cạnh tranh trong thị trường mở hiện nay. Việc xây dựng các ngành mũi nhọn, các trường trọng điểm, mua sắm trang thiết bị dạy học hiện đại, đào tạo giáo viên ở nước ngoài ... nhằm đẩy lên trước một bộ phận đào tạo nghiên cứu phát triển công nghệ cao là tối cần thiết đối với các nước đang phát triển. Đặc biệt là đối với Việt Nam trong điều kiện “con đường công nghiệp hóa – hiện đại hóa của nước ta cần và có thể rút ngắn thời gian so với các nước đi trước, vừa có những bước tuần tự, vừa có những bước nhảy vọt”.
7. Tăng cường hội nhập và quan hệ quốc tế. Sự phát triển vượt bậc của công nghệ thông tin đã làm cho thế giới nhỏ lại, biên giới giữa các quốc gia trong thương mại, sản xuất và ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến bị xoá nhoà. Vì vậy, việc trao đổi giảng viên giữa các quốc gia và cử người sang các nước phát triển học tập là không khó khăn. Nhà nước lưu ý dành một phần kinh phí để cử giảng viên, sinh viên sang Tây Âu, Bắc Mỹ nghiên cứu và học tập. Đồng thời cũng mời họ đến tham gia giảng dạy, nghiên cứu và có thể mở trường phổ thông,

trường đại học để truyền thụ kiến thức tiên tiến của họ. Vào những năm 50 thế kỷ XX, các quốc gia Đông Á và Đông Nam Á coi việc đưa người sang Hoa Kỳ và châu Âu học tập là quốc sách. Sau khi tốt nghiệp đại học hoặc mãn khóa ở một trường nghề, số người này trở về nước và trở thành lực lượng lao động quý giá cho các quốc gia này. Điều đó đã góp phần đưa các quốc gia này trở thành 8 nền kinh tế phát triển thần kỳ trong thập kỷ cuối cùng của thế kỷ XX.

Như vậy, chiến lược phát triển nguồn nhân lực phải thể hiện: toàn xã hội là một xã hội học tập, học tập suốt đời; ai cũng có cơ hội học tập; người lao động làm việc có văn hóa, có đạo đức và có kỹ thuật.

### **1.5.3 Mối quan hệ kế thừa và hoàn thiện nguồn nhân lực:**

Phát triển nguồn nhân lực có hai nội dung chính yếu nhất. Đó là nâng cao trình độ văn hóa – khả năng nhận thức và giáo dục chuyên nghiệp.

Mỗi ngành kinh tế trong nền kinh tế đều hoạt động trong các lĩnh vực hẹp khác nhau với đặc thù riêng về tính chất ngành nghề, về trình độ công nghệ và do đó, khác nhau về nhu cầu chất lượng nguồn nhân lực. Ví dụ, ngành sản xuất nông nghiệp, ngành may mặc,... áp dụng công nghệ bình thường nên nhu cầu sử dụng lao động trình độ không cao với số lượng đông đảo. Một số ngành khác, như ngành sản xuất máy bay, sản xuất robot,... áp dụng công nghệ tiên tiến với nhu cầu sử dụng lao động trình độ cao. Nhưng dù áp dụng công nghệ cao hay thấp, tất cả các ngành kinh tế đều có điểm chung là tuyển dụng những người có trình độ văn hóa- khả năng nhận thức và được đào tạo ban đầu.

Như vậy, giáo dục đào tạo trang bị kiến thức cơ bản, đặc biệt là giáo dục phổ thông là cơ sở, là nền móng để trên đó các ngành kinh tế nảy mầm và phát triển. Đây là khâu phát triển nguồn nhân lực cho toàn bộ nền kinh tế. Do đó, nó đã vượt ra ngoài tầm với của một ngành kinh tế cụ thể. Hơn nữa, nguồn lực bảo đảm cho nó phát triển là vô cùng lớn, đòi hỏi phải được huy động trong toàn xã hội: cả nhà

nước, doanh nghiệp và nhân dân cùng làm. Điều này cần thiết phải có sự điều khiển của nhạc trưởng: “Nhà nước”.

Vì là đáp ứng cho tất cả các ngành kinh tế, nên đào tạo ban đầu thiên về đào tạo rộng, không sâu nhằm tạo thuận lợi cho người lao động tự tìm kiếm việc làm sau khi tốt nghiệp và tiết kiệm trong đào tạo. Đây là điểm khác nhau cơ bản trong đào tạo của nền kinh tế thị trường với nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung. Các ngành kinh tế, các doanh nghiệp sau khi tiếp nhận nguồn nhân lực này tổ chức đào tạo chuyên sâu trước khi đưa vào sử dụng. Tùy thuộc vào đặc thù công nghệ của doanh nghiệp mà thời gian đào tạo này dài hay ngắn, khối lượng kiến thức nhiều hay ít, diễn ra ở tại doanh nghiệp hay ở các trường đào tạo. Các ngành sử dụng công nghệ tiên tiến, như ngành hàng không, thường có trường đào tạo riêng và chuyên sâu, thậm chí chuẩn bị đào tạo chuyên sâu ngay từ giai đoạn đào tạo cơ bản.

Như vậy, phát triển nguồn nhân lực trong nền kinh tế quốc dân là nhiệm vụ hàng đầu của nhà nước và chỉ có nhà nước mới đủ năng lực và quyền lực để đảm đương. Trước hết, nói về sự phát triển thể lực của nguồn nhân lực. Nhà nước là tổ chức duy nhất có đủ thẩm quyền ban hành các chủ trương, chính sách, quyết định ngân sách và đề ra các biện pháp chăm lo sức khỏe cho toàn dân; từ lúc bà mẹ mang thai, sinh nở, chăm sóc sức khỏe ban đầu cho đến khi đưa trẻ trưởng thành, khỏe mạnh và tham gia thị trường lao động. Thứ hai, nói về sự phát triển trí lực của nguồn nhân lực. Nhà nước hoạch định chiến lược giáo dục đào tạo. Ưu tiên cung ứng ngân sách và ban hành chính sách huy động mọi tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước đầu tư cho giáo dục đào tạo. Nhà nước ban hành chính sách khuyến khích và tạo điều kiện cho mọi người được đi học và học tập suốt đời. Có nghĩa là nhà nước có vai trò chủ đạo trong việc hoàn thiện nhân cách, đào tạo văn hóa và đào tạo kỹ năng nghiệp vụ ban đầu trước khi cung ứng lao động cho nền kinh tế.

Các doanh nghiệp, các ngành kinh tế tiếp nhận lực lượng lao động đó từ xã hội, nếu như nhà nước chuẩn bị tốt lực lượng này thì các doanh nghiệp, các ngành công nghiệp giảm chi phí về thời gian và tiền bạc cho việc đưa vào sử dụng. Thực tế cho thấy chưa có quốc gia nào hoàn thiện cuộc cách mạng công nghiệp trước khi phổ cập trung học. Nếu doanh nghiệp tiếp nhận người lao động không biết chữ sẽ rất khó khăn trong việc đào tạo nghề đơn giản; tiếp nhận người lao động có trình độ tiểu học thì có thể đào tạo đơn giản, nhưng không thể đào tạo nghề phức tạp; tiếp nhận người có trình độ đại học, cao đẳng thì doanh nghiệp có thể sử dụng được ngay hoặc qua một khóa làm quen công việc ngắn ngày. Cần nhấn mạnh rằng, học bằng làm có vai trò quan trọng đặc biệt trong cuộc đời lao động của mỗi con người. Vì vậy, doanh nghiệp và các ngành kinh tế cụ thể có trách nhiệm không ngừng đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao trình độ của người lao động.

Như vậy, phát triển nguồn nhân lực cho nền kinh tế quốc dân là chăm sóc sức khỏe, nâng cao trình độ dân trí, đào tạo các ngành nghề cơ bản, chuẩn bị một lực lượng lao động ở mức chung của nền kinh tế. Tùy thuộc vào năng lực kinh tế của mỗi nước mà việc phát triển nguồn nhân lực cho nền kinh tế ở trình độ khác nhau. Các nước công nghiệp phát triển chuẩn bị nguồn nhân lực ở trình độ cao; các doanh nghiệp được nhiều thuận lợi trong việc tiếp nhận nguồn nhân lực đó. Các nước đang phát triển chuẩn bị nguồn nhân lực ở trình độ thấp; các doanh nghiệp phải tốn nhiều chi phí về thời gian và tiền bạc cho việc đào tạo lại trước khi đưa vào sử dụng.

Như vậy, nhà nước phát triển nguồn nhân lực cho toàn bộ nền kinh tế ở khâu đầu – khâu nền tảng. Các ngành kinh tế cụ thể tiếp tục đào tạo kế thừa trang bị kiến thức nghề nghiệp cụ thể và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực. Trong quá trình sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp không ngừng bồi dưỡng, nâng cao tay nghề, chăm lo đời sống tinh thần, vật chất cho người lao động để hoàn thiện chất lượng

nguồn nhân lực bảo đảm luôn làm chủ công nghệ tiên tiến ngày càng đổi mới với tốc độ như vũ bão.

## **1.6. Kinh nghiệm của một số quốc gia trong việc quản trị nguồn nhân lực**

### **1.6.1 Đặc điểm chủ yếu về công tác nhân lực của các Hãng Hàng Không**

#### **Châu Á - Thái Bình Dương.**

Khoảng hơn 30 năm trở lại đây Châu Á Thái Bình Dương (Bao gồm: Nhật Bản, Trung Quốc, Các nước Đông Nam,...) Đã vươn lên thành một khu vực kinh tế năng động và phát triển nhanh nhất thế giới trong lĩnh vực vận chuyển hàng không cũng vậy. Tuy phát triển muộn hơn rất nhiều so với Bắc Mỹ, Châu Âu, các nước Châu Á - Thái bình dương đã đạt tốc độ tăng trưởng cao suốt hơn 10 năm qua. Theo tính toán của ICAO tỷ lệ tăng trưởng bình quân hàng năm của lượng khách và hàng hóa vận chuyển bằng đường hàng không trong giai đoạn 1985 – 1995 của Châu Á Thái Bình Dương là 9,5% so với Châu Âu là 2,5% và Bắc Mỹ là 4,7% những dự báo dài hạn cho hai thập kỷ tới (1996 - 2016) của ICAO và các hãng sản xuất máy bay lớn nhất thế giới như Boeing và Airbus đều có chung một nhận định hàng không Châu Á Thái Bình Dương vẫn dẫn đầu thế giới về tốc độ tăng trưởng và phát triển.

Hàng không khu vực Châu Á Thái Bình Dương còn được toàn thế giới biết đến thông qua chất lượng phục vụ và hiệu suất hoạt động cao của một số hãng hàng không có truyền thống thành đạt, trước hết là Singapore Airlines (SIA), Cathay Pacific, Japan Airlines (JAL) China Eastern Airlines,... Một trong những nguyên nhân hàng đầu quyết định sự thành công của hàng không châu Á Thái Bình Dương là nhân tố con người.

Tuy phương tiện và thiết bị của hàng không Châu Á thường thấp hơn Châu Âu và Bắc Mỹ nhưng kinh doanh vẫn có hiệu quả và đã giành được uy tín và chất lượng cao nhờ đội ngũ nhân viên được đào tạo kỹ, căn cứ vào chi phí thấp. Các hãng hàng không thành đạt được vai trò chiến lược của nguồn nhân lực và đầu tư

hợp lý, liên tục để phát triển nguồn vốn này. Phát huy bản sắc văn hoá dân tộc của mình trong kinh doanh, để thu hút hành khách qua nụ cười, món ăn, phong cách phục vụ... cũng là một thành công không nhỏ của một số hãng hàng không khu vực

Công tác đào tạo, huấn luyện phát triển nhân lực hàng không ở Châu Á – Thái Bình Dương được tổ chức quản lý dưới nhiều hình thức bao gồm một số mô hình tổ chức sau:

#### **1.6.1.1. Trường do Nhà nước quản lý:**

Mô hình này đã tồn tại từ lâu trong các nước có nền kinh tế thị trường theo định hướng Xã Hội Chủ Nghĩa. Ví dụ: ở Trung Quốc Trường Cao đẳng Hàng không ở Bắc kinh do Tổng cục Hàng Không Trung Quốc (CAAC) quản lý.

Đây là cơ sở đào tạo về Hàng không ở bậc đại học lớn nhất của Trung Quốc bao gồm nhiều chuyên môn nghiệp vụ như Phi công, Kỹ sư, v.v... .

#### **1.6.1.2. Trường do Hãng hàng không quản lý:**

Mô hình này được áp dụng trong nhiều hãng hàng không quốc gia lớn trong khu vực. Các hãng hàng không có truyền thống kinh doanh lâu dài như JAL, SIA, MAS v.v... đều có trường đào tạo riêng mình hoặc bảo trợ chính của một trường hàng không. Ngoài đào tạo nhân lực cho riêng hãng, các trường hàng không còn đào tạo phi công nghiệp vụ kỹ thuật... cho các hãng trong và ngoài nước.

#### **1.6.1.3. Trường do các hãng Hàng không liên doanh:**

Đây là mô hình khá phổ biến ở các nước trong khu vực và quốc tế. Một trường đào tạo phi công và kỹ sư hàng không đạt tiêu chuẩn quốc tế thường đòi hỏi một số vốn đầu tư khoảng trên dưới 100 triệu USD và kinh phí hoạt động hàng năm khoảng vài chục triệu USD, số tiền như vậy thì chỉ có số ít các hãng hàng không lớn và giàu có mới có khả năng đầu tư. Hình thức đào tạo kinh tế là liên doanh đào tạo. Ưu điểm của trường liên doanh không chỉ về mặt vốn mà còn về mặt công nghệ và quản lý tiên tiến có khả năng theo được từ phía đối tác. Có nhiều hình thức Liên doanh đào tạo hàng không chẳng hạn:

Liên doanh giữa các tổ chức trong nước với công ty nước ngoài.

**Ví dụ:** Trung tâm huấn luyện của hãng Hàng Không Trung Quốc (CAIC) tại thành phố Thiên Tân bắt đầu hoạt động 1998. Hai đối tác của liên doanh này là Tổng cục Hàng Không Trung quốc (CAIC) và công ty ROLLS - ROICE. Trung Quốc đã có trường Cao đẳng kỹ thuật hàng không AATC của AMECO liên doanh AIR CHINA và công ty LUFTHANSA TECHNIK của Đức, công ty liên doanh AMCO cũng là một công ty bảo dưỡng máy bay lớn nhất và hiện đại nhất Trung Quốc, hiện nay AATC đào tạo 5000 học viên mỗi năm.

Học viện hàng không OXTRAYLIA(A-A-A) tại bang NEW SOUTH WALES là một trường đào tạo phi công nổi tiếng trong khu vực, A-A-A là một liên doanh giữa hãng hàng không ANSETT OXTRAYLLA AIRLINE và BOUYTISH AEROSPACE

Liên doanh giữa các tổ chức hãng hàng không với trường đại học, tổ chức hàng không ở đây bao gồm có quản lý hàng không của chính phủ hay quốc tế, phổ biến là các hãng hàng không.

**Ví dụ:** Trung tâm "AVIATION TRAINING AUSTRAYLIA" là liên doanh được sự đỡ đầu của chính phủ giữa các hãng hàng không QANTAS và ANSETT với các trường đại học, trường kỹ thuật AUSTRAYLIA.

Cơ sở đào tạo thạc sĩ Hàng Không Việt Nam quốc tế IATA hợp tác với trường đại học tổng hợp CONCORDIA ở MONTREAL, CANNADA thực chất cũng là một liên doanh đào tạo.

Nhu cầu đào tạo là đào tạo lại thường xuyên của các hãng hàng không châu Á Thái Bình Dương hiện nay rất cao bởi vì phần lớn các hãng này đang trong quá trình chuyển hệ máy bay và hiện đại hoá dưới áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt về kinh doanh hàng không, tại thị trường khu vực và thế giới tuy nhiên công tác phát triển nguồn nhân lực của các hãng hàng không Châu Á Thái Bình Dương

không chỉ có mặt ưu điểm tích cực mà còn bao gồm cả mặt khiếm khuyết và yếu kém. Những điểm yếu này ngày càng bộc lộ rõ nét khi có những cuộc khủng hoảng tài chính - tiền tệ bùng nổ trong khu vực.

Công nghiệp hàng không là ngành kinh tế chịu tác động trực tiếp của cuộc khủng hoảng Tiền Tệ không chỉ vì số hành khách và hàng hóa vận chuyển bằng đường không bị sút giảm mà còn bởi vì 80% chi phí của các hãng hàng không trong khu vực phải thanh toán bằng USD Mỹ. Trong khi họ không thể tăng giá vé và cước phí thu bằng đồng nội tệ tương ứng với đô la như trước thời kỳ khủng hoảng.

Để đối phó với cuộc khủng hoảng tiền tệ xảy ra, các hãng hàng không khu vực đã buộc phải đưa ra những đối sách nhằm duy trì sự tồn tại của mình đó là:

- Triệt để giảm chi phí hoạt động, cắt giảm qui mô đội máy bay thuộc sở hữu của hãng.
- Bán đi các tài sản không thiết yếu để trả nợ, như các xí nghiệp ngoài ngành, khách sạn, sân gôn. . .
- Cơ cấu mạng lưới bay và hủy bỏ một số tuyến bay không sinh lợi, cắt giảm số chuyến bay.

### **Cắt giảm nhân lực:**

Đây là vấn đề nhạy cảm việc làm khó khăn song một số hãng đã buộc phải làm để sống sót. Tuy nhiên biện pháp thực thi chính sách này có khác ở mỗi hãng.

Nhìn chung điểm yếu của các hãng hàng không Châu Á Thái Bình Dương trong công tác nhân sự là :

### **Thứ nhất:**

Ngoại trừ trường hợp của hãng hàng không Singapore còn trong hầu hết các hãng hàng không khác công tác quy hoạch và tuyển dụng nhân sự chưa khoa học, không dựa trên những dự báo dài hạn sát với thực tế việc tuyển người thiếu chọn lọc và không lường hết hiệu suất của hãng và việc làm của họ trong thời kỳ suy thoái đã dẫn đến tỉ lệ dư thừa nhân lực hiện nay ở hầu hết các hãng hàng không tới



20 - 30% lực lượng lao động. Đây là căn bệnh của nhiều nền kinh tế trong khu vực có đặc điểm chung là tăng trưởng nhanh song thiếu bền vững.

Cắt giảm lực lượng lao động để tăng hiệu suất là một biện pháp khó khăn mà nhiều hãng hàng không trong khu vực phải làm. Nhưng ở các nước có nền kinh tế thị trường Xã Hội Chủ Nghĩa như Trung Quốc, Việt Nam thì việc làm này bị nhà nước ngăn cấm. Nên các hãng hàng không càng khó thoát ra tình trạng làm ăn thua lỗ, vì sức cạnh tranh và hiệu suất kém.

### **Thứ hai :**

An toàn hàng không trong khu vực chưa cao, có nguyên nhân từ công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của hãng hàng không còn nhiều điểm bất cập theo số liệu nghiên cứu, cục hàng không liên bang Mỹ (FAA) đi đến kết luận vào những năm 1997 - 1990 số vụ tai nạn máy bay do các hãng hàng không ở các nước đang phát triển gấp 10 lần so với các nước phát triển. Các nước đang phát triển chỉ có 12% tổng số máy bay thương mại của thế giới nhưng đã chiếm tới 80% các vụ tai nạn. Hầu hết các nước Châu Á Thái Bình Dương thuộc các quốc gia đang phát triển và quả thật họ đã chiếm giữ tỉ lệ cao về tai nạn hàng không thêm vào đó, tai nạn hàng không còn liên quan tới chính sách đãi ngộ đối với các phi công, người dẫn đường,... Công tác quản lý của họ, chỉ cần một phi công hoặc nhân viên kiểm soát không lưu làm việc thiếu trách nhiệm hoặc lơ đãng là có thể dẫn tới tai nạn hàng không.

### **Thứ ba:**

Sự yếu kém và bất cập của quản lý nhà nước đối với hoạt động kinh doanh hàng không khu vực. Độc quyền trong kinh doanh hàng không và đồng nghĩa với kém hiệu quả song ở một thái cực khác, tự do kinh doanh sẽ dẫn đến rối loạn trong hoạt động hàng không và sự khó kiểm soát của nhà nước. Phần lớn các nước đang ở trong hai tình trạng kể trên.

**Ví dụ:** Đài Loan hiện có 8 hãng hàng không; Indônêsi-a có 22 hãng;... Thị trường nhỏ hẹp, sức cạnh tranh yếu nên khi kinh tế suy thoái hầu hết các hãng này, trước hết là các hãng nhỏ, đều kinh doanh thua lỗ, nợ nần, dẫn đến xu hướng sa thải nhân sự, phá sản hoặc sát nhập với nhau để trở thành hãng lớn hơn. Rõ ràng, cần có sự điều chỉnh trong qui hoạch và can thiệp hữu hiệu của nhà nước cụ thể thì các hãng hàng không sẽ dễ dàng hơn trong việc tăng hiệu quả sức cạnh tranh và chóng thoát khỏi giai đoạn khủng hoảng. Các dự báo của ICAO và các hãng Boeing, Airbus, gần đây cho thấy cuộc khủng hoảng tài chính - tiền tệ sẽ làm tốc độ tăng trưởng vận chuyển hàng không tụt xuống chỉ còn 4 - 5% mỗi năm trong vòng 3 - 5 năm tới. Sau đó tốc độ sẽ tăng lên một mức sau 20 năm nữa sẽ đạt tới mức tăng trưởng 8% đến 10%. Châu Á Thái Bình Dương bất chấp một số nhận định bi quan vẫn là một khu vực có mức tăng trưởng hàng không cao của thế giới. Mặt khác cuộc khủng hoảng của Châu Á Thái Bình Dương vẫn còn là một thách thức và cơ hội để thanh lọc bớt những hãng hàng không yếu kém và khiến tất cả các hãng hàng không phải cải tổ vượt lên thích ứng với nền kinh tế toàn cầu đầy biến động hiện nay.

### **1.6.2 Những bài học cho công tác hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam từ kinh nghiệm của một số quốc gia.**

Từ những thành công và thất bại của các hãng hàng không khu vực có thể rút ra một số bài học trong công tác phát triển nguồn nhân lực cho Ngành Hàng không Việt Nam.

1. Mức độ bay an toàn, đúng giờ và chất lượng dịch vụ cao với giá cả hợp lý phụ thuộc một phần quan trọng là nhân sự của ngành quyết định, vì vậy muốn có sức mạnh cạnh tranh cần đầu tư phát triển nguồn nhân lực của mình một cách tương xứng lâu dài. Tuy nhiên chỉ có thể phát huy, phát triển nhân lực hãng hàng không một cách đồng bộ với các yếu tố cơ bản khác, trước hết là yếu tố tài chính, kỹ thuật và kết cấu hạ tầng hàng không.

2. Nguồn nhân lực là nhân tố trung tâm không phải là yếu tố duy nhất quyết định tính hiệu quả và năng lực kinh doanh của một hãng hàng không. Một nguồn nhân lực mạnh cũng có thể bị thương tổn nếu bị tác động mạnh từ môi trường kinh doanh của hãng hàng không đó như khủng hoảng kinh tế, thay đổi đột ngột về chính sách chính phủ,....Nguồn nhân lực tốt chỉ có thể hoạt động với hiệu quả cao và thu về nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp hàng không nếu nó được lãnh đạo quản lý một cách đúng đắn, khôn ngoan.
3. Phát triển nguồn nhân lực phải theo quy hoạch và chiến lược khoa học dài hạn thì mới có khả năng đem lại cho ngành hiệu suất cao và sự phát triển bền vững. Không nên tiến hành theo cách tuyển người mà không giao việc hoặc có thêm việc thì tuyển thêm người, khi hết việc tìm cách sa thải họ. Kinh nghiệm của hãng hàng không quốc tế cho thấy tuyển dụng người thì dễ nhưng phát triển được nguồn nhân lực mạnh thì khó hơn rất nhiều, cắt giảm nhân lực tất dẫn đến nhiều hậu quả xấu cho đơn vị.
4. Cần biết cách thu hút vốn nước ngoài một cách khôn ngoan và tăng cường hợp tác đào tạo để có nguồn nhân lực chất lượng cao. Đối với trường hợp Ngành Hàng không Việt Nam có thể hợp tác với hãng chế tạo máy bay và hãng hàng không quốc tế lớn mở các trung tâm huấn luyện, đào tạo trong nước để tiếp thu công nghệ hiện đại một cách kinh tế nhất. Đây là nội dung cơ bản của chiến lược đi tắt đón đầu trong lĩnh vực phát triển hàng không.
5. Chiến lược phát triển của Ngành Hàng không Việt Nam nói chung đối với nguồn nhân lực nói riêng cần theo phương thức thận trọng bền vững kinh doanh hàng không đòi hỏi phải đầu tư lớn và lâu dài nên không thể chỉ chạy theo sự tăng trưởng hay nhất thời của thị trường sụt giảm và bỏ qua các cơ hội phát triển trong tương lai.
6. Cần tăng cường hợp tác với các hãng, các tổ chức đào tạo của khu vực và quốc tế để nâng cao tính khả thi và hiệu quả của chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

## TÓM TẮT CHƯƠNG I

Vai trò của nhân lực đối với phát triển kinh tế xã hội ngày càng được khẳng định theo sự phát triển năng của họ. Sự tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội phụ thuộc vào chất lượng nguồn nhân lực trong sản xuất kinh doanh quan điểm lấy công nghệ làm trung tâm là hoàn toàn phù hợp với nền sản xuất kinh doanh trong giai đoạn hiện nay. Từ đó các nước tập trung vào phát triển nguồn nhân lực và xem đây là thế lực cạnh tranh cốt tử trong toàn cầu hoá.

Phát triển nguồn nhân lực là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bao gồm ba nội dung chính là nâng cao trí lực, thể lực và phẩm chất, đạo đức tư tưởng tác phong làm việc, trong đó nâng cao trí lực phẩm chất, đạo đức là mối quan tâm hàng đầu. Phát triển nguồn nhân lực chính là phát triển giáo dục đào tạo là mở cửa kho tàng bí ẩn và vô tận của con người là gia tăng vốn con người đến vô hạn.

Các nguồn tài nguyên là hữu hạn, sức sáng tạo là vô hạn. Sức sáng tạo do tri thức mà có, tri thức gắn chặt với giáo dục đào tạo xây dựng nên. Từ đó các ngành tập trung xây dựng chiến lược, chính sách quản lý, sử dụng nguồn nhân lực theo hướng tập trung sự học hỏi, cập nhật hoá kiến thức đó theo kịp với sự phát triển của các nước trong khu vực và thế giới. Ngành Hàng không Việt Nam kế thừa truyền thống của đơn vị không quân Việt Nam do Bộ Quốc Phòng quản lý (Đoàn bay 919,...) không ngừng đào tạo phát triển nguồn nhân lực chuyên sâu cho ngành bằng những phương pháp đào tạo tại chỗ, chuyển giao công nghệ, gửi đi đào tạo theo những chương trình của ICAO (tổ chức Hàng không quốc tế). Tạo cho nguồn nhân lực đáp ứng những yêu cầu trước mắt và lâu dài, sự phân công lao động hợp lý và trả lương thoả đáng cho nguồn nhân lực. Tạo ra sự thu hút nguồn nhân lực những chuyên gia đầu ngành, cán bộ kỹ thuật giỏi trong giai đoạn công nghiệp hoá hiện đại hoá Ngành Hàng không Việt Nam.

Những bài học kinh nghiệm của một số quốc gia trong việc phát triển nguồn nhân lực trong khu vực và thế giới, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm cho công tác phát triển nguồn nhân lực của Ngành Hàng không Việt Nam.

\*\*\*\*\*

## **CHƯƠNG 2:**

# **THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH HÀNG KHÔNG VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN QUA**

## **2.1 Khái quát tình hình phát triển kinh doanh Hàng Không**

### **2.1.1 Bối cảnh chung:**

Hàng không dân dụng trên thế giới phát triển rất mạnh vào nửa thế kỷ 20 do xu thế hòa bình ổn định hội nhập và liên kết hợp tác giữa các nước, do nhu cầu và mức sống nâng cao, do tiến bộ xã hội. Các phương tiện vận tải hàng không ngày càng hiện đại thuận tiện rút ngắn thời gian và chi phí phù hợp với sự thay đổi thị hiếu của hành khách.

Ở nhiều nước Hàng không Dân dụng được coi là ngành kinh tế mang lại nguồn thu ngoại tệ chủ yếu. Sự phát triển của vận tải hàng không thúc đẩy sự phát triển của các ngành kinh tế khác tạo nguồn thu cho địa phương, đất nước.

Vận tải hàng không thực sự là một ngành kinh tế công nghệ cao, có khả năng thu hồi vốn nhanh mang lại tỷ lệ lợi nhuận đáng kể cho quốc gia. Nó cũng là chiếc cầu nối của tính hữu nghị, đẩy mạnh hợp tác mở rộng giao lưu, tăng cường khả năng hội nhập cho thế giới hòa bình.

Kinh doanh hàng không là lĩnh vực độc quyền nên trong suốt thời gian dài kinh doanh hàng không nội địa do một mình Vietnam Airlines (VNA) độc diễn. Hơn mười năm trở lại đây thị trường có thêm sự góp mặt của hãng hàng không cổ phần Pacific Airlines. Thị trường Hàng không Việt Nam vẫn không mấy thay đổi vì mức phân chia thị phần nội địa cho hai hãng này là 85% và 15% trong thế mạnh của VNA.

### **2.1.2 Hàng không Việt Nam trước xu thế cạnh tranh ngày càng cao trên các đường bay quốc tế đến Việt Nam**

Việt Nam đang hội nhập với nền kinh tế thế giới thông qua các hoạt động hợp tác trong khuôn khổ ASEAN, WTO. Điều này là nhân tố cơ bản thúc đẩy cho sự mở rộng và phát triển thị trường. Chỉ trong một thời gian ngắn, Ngành Hàng Không Việt Nam đã có những tiến bộ đáng kể về các phương tiện vận tải lẫn chất lượng dịch vụ, mặc dù vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu. Trong năm 2004, hệ thống cơ sở hạ tầng, cụ thể là các cảng Hàng không, sân bay được chú trọng đầu tư, nâng cấp và sửa chữa, đáp ứng nhu cầu vận tải, cung cấp dịch vụ theo tiêu chuẩn quốc tế.

Xuyên suốt mục tiêu “Phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của thị trường vận chuyển hàng không Việt Nam và năng lực cạnh tranh quốc tế của các hãng Hàng không Việt Nam”, trong những năm qua, năng lực vận tải cạnh tranh của VNA ngày càng tăng. Điều đó không chỉ được minh chứng bằng những số liệu về số lượng hành khách và hàng hóa chuyên chở được, mà nó còn thể hiện ở các mặt như số lượng máy bay thế hệ mới mà VNA sở hữu ngày càng tăng, mạng đường bay ngày càng mở rộng, chất lượng dịch vụ trước và sau chuyến bay ngày càng hoàn thiện và nâng cao. Theo đánh giá của Hiệp hội hàng không châu Á – Thái Bình Dương(AAPA); VNA đã phát triển mạnh và vươn lên cùng các hãng Hàng không lớn trong khu vực như Cathay Pacific Airways hay Thai Airways.

Năm 2004, được xác định là năm bản lề của vận tải hàng không Việt Nam giai đoạn 2003-2008 với chỉ tiêu tăng trưởng trong giai đoạn 2003-2005 từ 10,18%, giai đoạn 2000-2008 từ 8 đến 10%. Dự báo, năm 2004, tổng thị trường vận chuyển của toàn ngành sẽ đạt xấp xỉ 4, 5 triệu lượt hành khách. Riêng VNA dự báo đạt mức tăng trưởng 18% so với năm 2003 với thị phần quốc tế đạt trên 40%. Cùng với việc mở cửa thị trường, chưa bao giờ lại diễn ra sự cạnh tranh gay gắt và quyết liệt trên thị trường hàng không Việt Nam như năm 2004, điều này có nghĩa là hành khách có rất nhiều hãng Hàng không để lựa chọn cho cuộc hành trình của họ khi

bay từ nước ngoài vào Việt Nam hoặc ngược lại nhưng các hãng Hàng không Việt Nam nói chung và VNA nói riêng phải trực tiếp cạnh tranh với các hãng hàng không lớn.

Theo các chuyên gia, từ tháng 12/2004 trở đi, tại thị trường Việt Nam sẽ diễn ra những đợt cạnh tranh nhộn nhịp khi các hãng Hàng không quốc tế có chuyến bay đi, đến Việt Nam chính thức vào cuộc, nhất là đường bay từ Việt Nam đi Mỹ đã có tới gần 20 hãng hàng không chào mời với giá vé khứ hồi đi Mỹ chưa đầy 900 USD. United Airlines là hãng Hàng không đầu tiên của Mỹ đã giành được quyền khai thác các chuyến bay hàng ngày nối thành phố San Francisco với thành phố Hồ Chí Minh quá cảnh qua Hong kong đã đưa ra giá vé rẻ bất ngờ, chỉ còn chưa đến một nửa so với giá vé thông thường (chỉ có 720 USD/ vé khứ hồi từ thành phố Hồ Chí Minh đến các điểm như Los Angeles, San Francisco, Seattle là 880 USD/vé khứ hồi tới Washington, Atlanta, Dallas hay Houston trong khi giá vé đầy đủ lúc bình thường là 1500 USD). Được biết hiện nay, vé từ Việt Nam đi Mỹ đến hết năm 2006 của hãng United Airlines đã được bán hết. Nhiều nhà phân tích lo ngại rằng Hàng không Việt Nam đang đứng trước nguy cơ để mất thị phần ngay chính trên sân nhà bởi giờ đây thị trường Việt Nam hiện có đến 25 hãng Hàng không đang khai thác các dịch vụ bay trong đó có tới sáu hãng được xếp trong số mười hãng Hàng không đứng đầu thế giới về chất lượng dịch vụ. VNA buộc phải cạnh tranh trong khi vẫn đang tình trạng chuẩn bị thế và lực để có thể mở đường bay tới Mỹ vào cuối năm sau mặc dù hiệp định Việt Mỹ đã được ký kết hơn 1 năm.

Chẳng hạn Air France đã đưa ra đến 30 loại giá, từ 460 euro đến 520 euro đối với đường bay Việt-Pháp. VNA đã xây dựng 20 loại giá từ 400 euro đến 500 euro. Tương tự như vậy, với các đường bay từ Châu Âu và Nhật Bản tới Việt Nam, giá vé của VNA ngang bằng giá vé của các hãng Hàng không quốc tế. Hiện tại,

VNA chiếm 42% thị phần đường bay quốc tế của Việt Nam, trong khi hãng mới cung cấp được 38% số ghế quốc tế.

Thêm vào đó, các hãng Hàng không không chỉ cạnh tranh bằng giá vé và còn tăng cường dịch vụ sản phẩm phục vụ khách đi máy bay là người Việt Nam. Để cạnh tranh, nhiều hãng đã tuyển cả tiếp viên là người Việt. Tiên phong trong việc sử dụng tiếp viên người Việt trên các chuyến bay là hãng EVA Air, tiếp đó là Air France (AF). Từ tháng 5/2004, AF có phiên dịch người Việt trên các chuyến bay từ Pháp đến Việt Nam, học tập các hãng hàng không VNA cũng tuyển đội ngũ tiếp viên người Nhật, người Hoa trên các chuyến bay Việt-Nhật và Việt-Trung.

Từ tháng 11/2004, hệ thống ABACUS (hệ thống đặt chỗ và giữ chỗ vé máy bay) - chính thức đưa phiên bản mới nhất ABACUS WHIZ 3.10 vào khi thác tại thị trường Việt Nam. Hiện có gần 300 cơ sở là công ty du lịch, đại lý bán vé máy bay đã đặt hàng để kết nối mạng hệ thống dịch vụ này. Nhờ có mạng này, hành khách mua vé hay giữ chỗ trước sẽ rất thuận tiện khi chọn đường bay, đặt khách sạn ...

Nhìn chung, cuộc cạnh tranh trên thị trường Hàng không Việt Nam đang diễn ra sôi động và người tiêu dùng sẽ được hưởng nhiều lợi ích từ các cuộc sát phạt nhau thông qua các đợt khuyến mãi giảm giá vé.

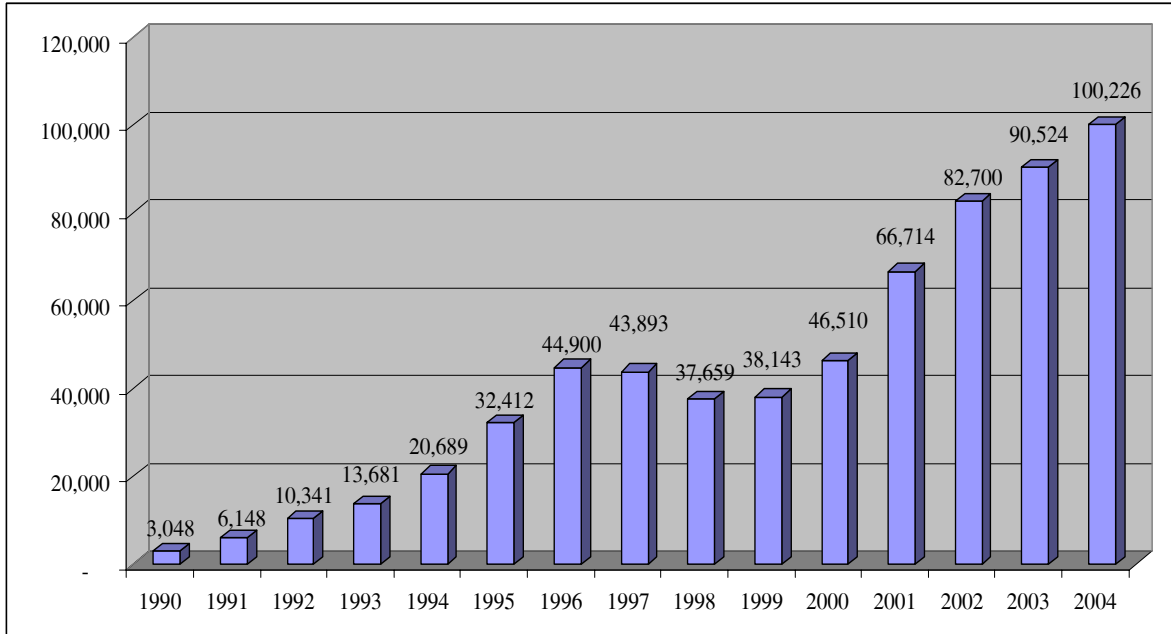
Để tránh bị mất thị phần ngay trên sân nhà, Ngành Hàng Không Việt Nam, nhất là hàng Hàng không Quốc gia Việt Nam cần phải có những chiến lược kinh doanh phù hợp và đúng đắn, để làm sao chúng ta mau chóng đa dạng hóa các mức vé nhằm thu hút lượng khách đi, đến Việt Nam. Hơn nữa, do số lượng máy bay khai thác tăng, nguy cơ thiếu phi công, tiếp viên và thợ kỹ thuật máy bay là một thực tế. VNA cần có biện pháp kích cầu để bổ sung thêm nguồn nhân lực có tính đặc thù này.

### **2.1.3 Quá trình phát triển của Ngành Hàng Không Việt Nam**

Ngành Hàng Không Việt Nam được phát triển qua các giai đoạn sau:

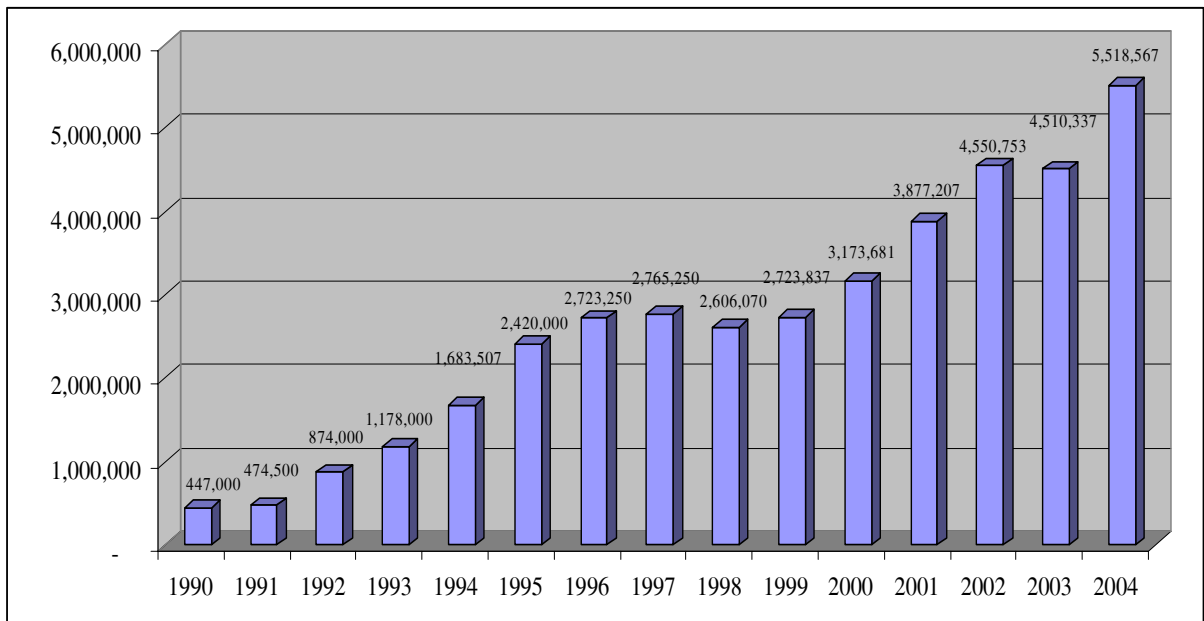


**Biểu đồ 2.1: Sản lượng hàng hoá và hành khách của của Vietnam Airlines**  
**SẢN LƯỢNG HÀNG HÓA**  
**ĐƠN VỊ: TẤN**



### SẢN LƯỢNG HÀNH KHÁCH

Đơn vị : Hành khách



(Nguồn: Chiến lược phát triển Tổng công ty HKVN đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020.- [35])

**Bảng 2.1: So sánh tốc độ tăng trưởng GDP của Ngành Hàng Không Việt Nam**

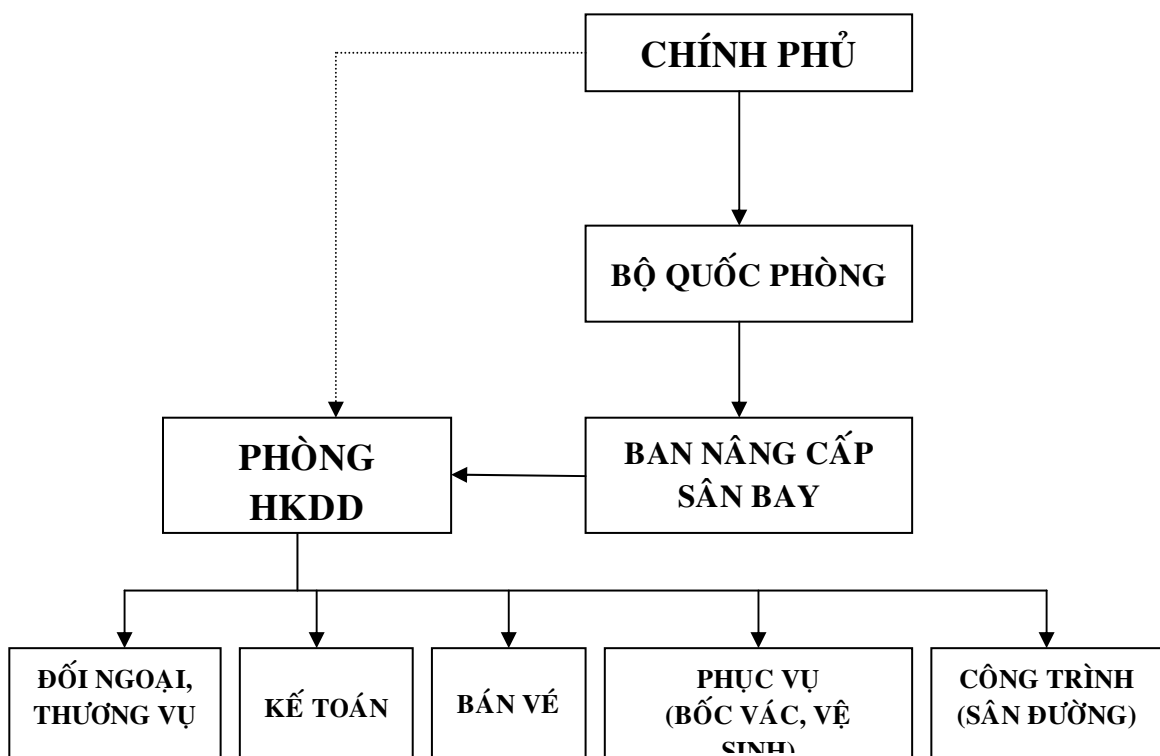
Tiêu thức	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GDP (%)	8,6	8,1	8,8	9,5	9,3	8,2	5,8	4,8
Lạm phát	17,5	5,2	12	12,7	4,5	3,6	9,2	0,1
Tăng trưởng của Ngành	74,6	33,7	51,6	33,1	11,1	0,8	-2,9	5,4

(Nguồn: Niên giám thống kê 2000 – [48])

Yếu tố lạm phát tăng hay giảm đều ảnh hưởng đến sự tăng trưởng của ngành trong nền kinh tế. Trong suốt giai đoạn từ 1992-1999 lạm phát tăng giảm một cách thất thường, đây cũng là một yếu tố ảnh hưởng lớn đến hoạt động của ngành bởi lạm phát tăng cao thường kéo theo sự thay đổi tỷ giá hối đoái tăng cao theo hướng bất lợi, điều này ảnh hưởng lớn đến doanh thu của ngành.

### 2.1.3.1 Thời kỳ Ngành Hàng Không ra đời và phát triển 1956 - 1975

Trong thời kỳ mới thành lập đội ngũ cán bộ công nhân viên của cục đầu tư ban nghiên cứu sân bay - một đơn vị trực thuộc tổng tham mưu Bộ quốc phòng chuyển sang. Về thực chất hai nhiệm vụ nghiên cứu xây dựng không quân (ban nghiên cứu sân bay) và hoạt động của phòng Hàng không (Cục Hàng không Việt Nam) đều do tổ chức quân đội thực hiện. Mối liên hệ giữa cục và cấp trên được diễn tả theo sơ đồ hình vẽ 2.1.




**Hình 2.1** Mô hình quản lý Ngành Hàng Không thời kỳ 1956-1975

Trong giai đoạn 1956 - 1975 sự phát triển nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam có những đặc điểm sau:

**Thứ nhất:** Bộ quốc phòng trực tiếp lãnh đạo quản lý hoạt động của Hàng không nhằm phục vụ nhiệm vụ chính trị là chiến đấu và bảo vệ tổ quốc.

**Thứ hai:** Tổ chức và nhân sự các hoạt động Hàng không, không ổn định mà thường xuyên phải thay đổi cho phù hợp với hoàn cảnh để đảm bảo nhiệm vụ quan trọng nhất là giải phóng miền Nam thống nhất đất nước.

**Thứ ba:** Việc tuyển dụng đào tạo nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam theo cách thức của quân đội, chủ yếu là huấn luyện trong thời chiến. Song chúng ta sớm biết phát huy sức mạnh quốc tế trong đào tạo chủ yếu là gửi sang Trung Quốc hoặc Liên Xô đào tạo về Hàng không ở trình độ đại học.

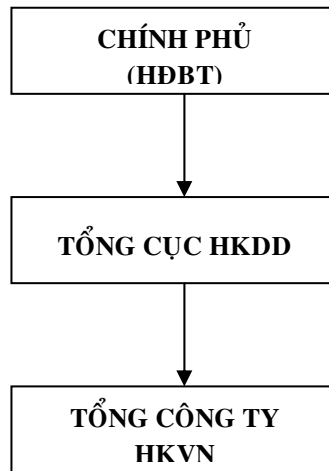
 **Mặt mạnh:**

- Nhằm bổ túc kiến thức hàng không cho lực lượng cán bộ nhân viên của ngành, Ban nghiên cứu các sân bay đã mở các lớp ngắn hạn về kỹ thuật hàng không cho các chiến sĩ.
- Cục Hàng Không cử nhiều đoàn cán bộ đi học chuyên môn tại các nước như Liên Xô, Trung Quốc nhằm tiếp thu các kiến thức, kinh nghiệm, quản lý, kỹ thuật của Ngành Hàng Không các nước bạn.

 **Mặt yếu:**

Ngành Hàng Không Việt Nam trong những năm đầu thiếu cán bộ chuyên môn và nhân viên kỹ thuật, hầu hết các chiến sĩ là lính bộ binh có trình độ văn hoá thấp.

**2.1.3.2 Thời kỳ Ngành Hàng Không thực hiện hai nhiệm vụ kinh tế và quốc phòng 1976 – 1989:**



**Hình 2.2** Mô hình quản lý Ngành Hàng Không theo Nghị định 112/HĐBT ngày 29/08/1989 - [49]

Theo nghị định 112/HĐBT ngày 29/08/1989 Tổng Cục Hàng không Việt Nam là cơ quan trực thuộc Chính phủ, nhưng về mặt tổ chức quản lý và hoạt động thì Ngành vẫn trực thuộc Bộ quốc phòng cơ cấu tổ chức như một đơn vị quân đội. Ở đây là những điểm khó khăn cho công tác phát triển của ngành, vì Hàng không dân dụng là một ngành đòi hỏi kỹ thuật công nghệ cao, phải có đội ngũ lao động trí thức, thành thạo nghề nghiệp, chính xác để đảm bảo an toàn cho hành khách.

Việc tuyển dụng bố trí nhân lực không đáp ứng nhu cầu nhiệm vụ của Ngành, cán bộ nhân viên không phát huy được sáng tạo trong thi hành nhiệm vụ, do đó cơ cấu về chất lượng nguồn nhân lực có nhiều điểm hạn chế bất hợp lý.

Bộ phận lao động trực tiếp quá mỏng ngược lại lực lượng lao động gián tiếp quá đông, riêng lực lượng cảnh vệ chiếm tới 11,6% quân số. Số người có chuyên môn về nghiệp vụ kỹ thuật Hàng không chiếm chưa đến 10% trong quân số của

tổng cục dẫn tới nguồn nhân lực vừa thừa, vừa thiếu, đông mà không mạnh về chất để giải quyết những khó khăn về mặt chuyên môn và nghiệp vụ kỹ thuật Hàng không.

Trong điều kiện trình độ phát triển nguồn nhân lực còn thấp thì cơ chế quản lý như hiện nay chưa tự phát huy được tác dụng, trong đó vấn đề đảm bảo mối quan hệ hữu cơ, thường xuyên và hiệu quả giữa quản lý nhà nước và sản xuất kinh doanh trong toàn ngành nói chung cũng như trên địa bàn các cảng hàng không nói riêng.

Ngành Hàng Không Việt Nam đã đề ra những giải pháp để phát triển nguồn nhân lực bằng cách huấn luyện đào tạo thông qua các chương trình huấn luyện nghiệp vụ, các xuất học bổng, các chương trình viện trợ quốc tế về nghiệp vụ và kỹ thuật hàng không, hoặc cử người đi học chuyển loại máy bay và điều khiển máy bay mới.

Năm 1981-1989 Ngành Hàng Không Việt Nam là một trong những ngành đi đầu mạnh dạn chuyển từ cơ chế quan liêu bao cấp sang hạch toán kinh doanh, tiền thân của cơ chế thị trường dưới sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa hiện nay. Hoạt động kinh tế trong tình trạng đất nước có nguy cơ của cuộc chiến tranh với nhiều nhân tố đe dọa trực tiếp tới an ninh quốc gia và quản lý theo cơ chế kế hoạch hóa tập trung Ngành Hàng Không Việt Nam, nguồn nhân lực của ngành vừa là chủ thể trực tiếp đối với hoạt động của Hàng không vừa là kết quả của quá trình lãnh đạo của chính phủ và quân đội. Cùng với mặt mạnh có được Ngành còn có nhiều khiếm khuyết cụ thể:

Những hạn chế trong cơ chế quản lý của từng lớp cán bộ quản lý: Nhận thức chưa đúng mức về vị trí vai trò của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển của Ngành Hàng Không Việt Nam.

Công tác lãnh đạo, chỉ huy, quản lý nhà nước đối với ngành có nhiều biến động, khiến việc tổ chức nhân sự của ngành thiếu sự ổn định cần thiết, gây khó

khăn cho việc thực hiện, sự đổi mới mạnh mẽ của ngành khi nước ta chính thức chuyển sang nền kinh tế thị trường với các mục tiêu cơ bản của xã hội là "Dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng văn minh".

Trình độ tri thức kỹ thuật của nguồn nhân lực còn ở mức thấp, không tương xứng với đòi hỏi kỹ thuật của ngành. Số cán bộ chiến sĩ được qua đào tạo kiến thức cơ bản của ngành chưa nhiều, số người có trình độ cao đẳng, đại học trở lên chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong ngành.

Quân số trong ngành quá đông, cơ cấu ngành nghề và chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực bất hợp lý. Số người được đào tạo đúng ngành nghề và chuyên môn kỹ thuật của Hàng không còn thiếu, đạt tỷ lệ thấp.

Cơ cấu kiến thức trong ngành có sự thiếu hụt về lĩnh vực liên quan trực tiếp tới kinh doanh, vận tải Hàng không, Marketing, luật pháp quốc tế, ngoại ngữ Anh, Pháp,...

Những yếu kém trên đây ngày càng bộc lộ rõ khi Hàng không nước ta chuyển sang kinh doanh. Trong cơ chế thị trường có tính cạnh tranh cao, nó đòi hỏi phải đổi mới cơ chế quản lý vĩ mô của nhà nước và việc đổi mới kinh doanh của Ngành Hàng Không Việt Nam với nguồn nhân lực chất lượng cao hơn.

#### **Mặt mạnh:**

Trong những năm 1981 - 1989, Hàng Không Việt Nam là một trong những ngành sớm mạnh dạn chuyển từ cơ chế kế hoạch hóa tập trung sang hạch toán kinh doanh, tiền thân của cơ chế thị trường dưới sự quản lý của Nhà Nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Tổng cục Hàng không đề ra giải pháp phát triển nguồn nhân lực bằng cách huấn luyện đào tạo thông qua những chương trình viện trợ quốc tế về nghiệp vụ kỹ thuật Hàng Không, hoặc cử người đi học để điều khiển máy các loại bay mới.

Nguồn nhân lực của ngành từ bộ phận lãnh đạo chỉ huy đến đội ngũ cán bộ công nhân, chiến sĩ được quân đội tuyển chọn và đào tạo hầu hết có ý thức chính trị tốt, tinh thần tổ chức kỷ luật cao.

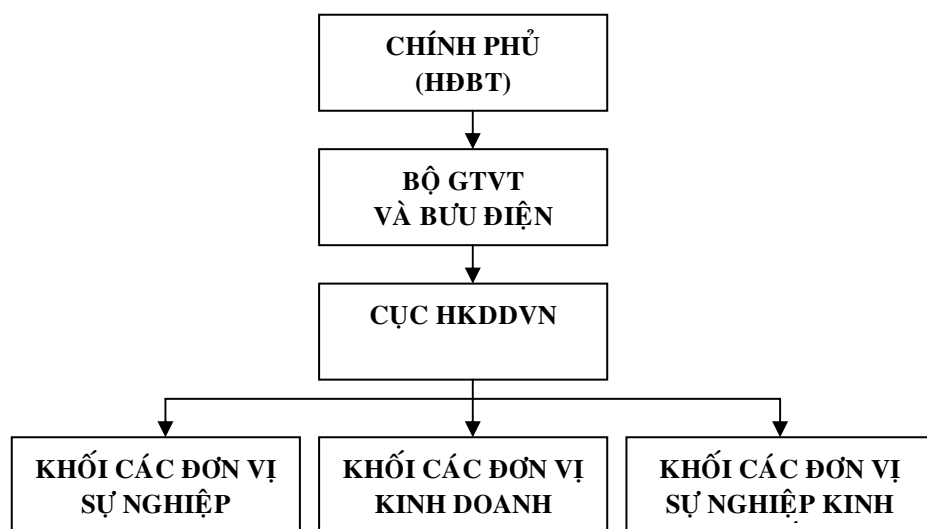
**✚ Mặt yếu:**

Cơ cấu kiến thức trong ngành thiếu hụt về lĩnh vực liên quan trực tiếp tới kinh doanh, vận tải Hàng Không, luật pháp quốc tế, ngoại ngữ, . . . .

Trình độ khoa học kỹ thuật của nhân lực ở mức thấp, không cân xứng với đòi hỏi của ngành kinh tế kỹ thuật. Số cán bộ chiến sĩ được qua đào tạo cơ bản chưa nhiều, số người có trình độ cao đẳng đại học trở lên chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong ngành.

Quân số quá đông, cơ cấu ngành nghề và chuyên môn bất hợp lý. Số người được đào tạo đúng ngành nghề, chuyên môn kỹ thuật của ngành chiếm tỷ lệ thấp (11,6% là lực lượng cảnh vệ; 10% số người có chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật Hàng Không).

**2.1.3.3 Thời kỳ tăng trưởng nhanh của Ngành Hàng Không Việt Nam từ 1990 tới nay.**



**Hình 2.3: Mô hình quản lý Ngành Hàng Không theo Nghị định 242/ HĐBT**

## **Nhận xét:**

Theo chúng tôi hình 2.3 quản lý của Ngành Hàng Không theo tinh thần của nghị định 242/HĐBT ngày 31/03/1990 là mô hình có nhiều điểm đổi mới sát với hoạt động thực tiễn của Ngành. Cục Hàng Không Việt Nam giám sát các hoạt động của các đơn vị khối kinh doanh, khối hành chính sự nghiệp, khối kinh tế mang tính chất chủ động chặt chẽ trong lĩnh vực Hàng không. Hàng không Dân dụng Việt Nam là một khu vực vận tải trong Bộ giao thông Vận tải. Cục Hàng Không Việt Nam chịu trách nhiệm trước Bộ Giao Thông Vận Tải về vận chuyển kinh doanh trong Ngành Hàng Không Việt Nam

Mười năm đổi mới 1986-1996 là một thời kỳ đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển kinh tế xã hội nước ta, là những năm tháng đầy khó khăn thử thách khi cả nước đã vượt qua giai đoạn khủng hoảng và tiến vào giai đoạn đẩy mạnh sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước.

Đối với Ngành Hàng Không Việt Nam những năm 1999 trở lại đến nay là thời kỳ phát triển toàn diện; tốc độ tăng trưởng vận tải hàng khách hàng hoá trong thời kỳ này nằm trong khoảng 20% đến 35% gấp ba lần tăng GDP của kinh tế nước ta trong cùng thời gian. Kết quả kinh doanh trên là sự tác động tổng hợp của nhiều nguyên nhân. Trong đó, trước hết phải kể đến sự đổi mới về môi trường kinh doanh hàng không, chịu sự tác động trực tiếp về chính sách và pháp luật của nhà nước đối với ngành, sự biến đổi của nó sẽ liên quan trực tiếp tới sự phát triển nguồn nhân lực của ngành.

Nhà nước có chính sách mở cửa tạo điều kiện cho Ngành Hàng Không Việt Nam phát triển nhanh hội nhập với các hãng Hàng không trong khu vực và thế giới.

Lần đầu tiên trong lịch sử Ngành Hàng Không Việt Nam từ nghị định 112/HĐBT ngày 29/08/1989 Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng công bố Hàng không Việt Nam tách khỏi bộ phận quốc phòng trở thành ngành kinh tế kỹ thuật bao gồm một số doanh nghiệp tham gia hoạt động là lực lượng nòng cốt phát triển nguồn nhân lực trong ngành.



Tổng công ty Hàng không Việt Nam thành lập theo quyết định số 225/HĐBT ngày 29/8/1989 là một doanh nghiệp nhà nước, có chức năng cơ bản "Kinh doanh vận tải Hàng không và các dịch vụ đồng bộ" Chính phủ thực hiện chức năng quản lý nhà nước đối với Tổng công ty Hàng không Việt Nam thông qua các cơ quan chuyên trách của mình là Cục Hàng không Việt Nam.

Như vậy đã có một sự thay đổi lớn trong cơ cấu tổ chức quản lý của nhà nước đối với hoạt động hàng không. Lần đầu tiên trong lịch sử hàng không Việt Nam có chức năng quản lý nhà nước tách khỏi chức năng kinh doanh và được giao nhiệm vụ cho hai cơ quan khác nhau trong ngành: Cục Hàng Không Việt Nam và Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam.

**Bảng 2.2: Kết quả cơ cấu thị trường hành khách quốc tế theo khu vực**

Đơn vị tính: Nghìn hành khách

Năm	Châu Âu	Bắc Mỹ	ĐBA	ĐNA	Nam TBD	Tổng số
2000	243.161	110.528	884.223	884.223	66.317	2.188.452
2005	227.838	370.450	1.142.223	1.203.965	92.613	3.087.089

(Nguồn chiến lược phát triển Ngành HKVN từ năm 2000-2010) – [47]

Đông Nam Á (ĐNA) và Đông Bắc Á (ĐBA) sẽ tiếp tục là các thị trường chiến lược sau khủng hoảng, sẽ trở lại thời kỳ tăng trưởng, tuy không còn cao hơn trước nhưng ổn định.

**Bảng 2.3: Kết quả tổng khối lượng vận chuyển hành khách tại Việt nam đến năm 2005**

Đơn vị tính: Hành khách

Năm	Quốc tế		Nội địa		Tổng khối lượng vận chuyển
	Hành khách	Tăng trưởng	Hành khách	Tăng trưởng	
2000	2.356.795	1%	2.039.529	8%	4.396.324
2005	3.087.089	5,5%	3.101.795	8,8%	6.188.884

(Nguồn chiến lược phát triển Ngành HKVN từ năm 2000-2010) – [47]

**Bảng 2.4: Kết quả tổng khối lượng vận chuyển hàng hoá đến năm 2005**

Đơn vị tính: Tấn

Năm	Quốc tế	Nội địa	Tổng khối lượng vận chuyển
2000	68.700	28.700	97.400
2005	94.000	30.800	124.800

(Nguồn chiến lược phát triển Ngành HKVN từ năm 2000-2010) – [47]

Cơ cấu thị trường hành khách và hàng hoá nội địa sẽ chuyển dịch theo hướng tăng một cách tương đối, tỷ trọng vận chuyển trên các đường bay lẻ trong giai đoạn đến năm 2005 đã đi vào ổn định. Trục đường nam bắc sẽ tiếp tục đóng vai trò chiến lược trong thị trường vận tải nội địa, trong đó tuyến Hà Nội – Thành phố Hồ Chí Minh sẽ tiếp tục tăng ổn định về số lượng vận chuyển.

**Bảng 2.5: Kết quả và dự báo về vận tải hành khách hàng không trong khu vực****Châu Á - Thái Bình Dương của nhóm dự báo APA (ICAO)**

	<i>Thấp</i>	<i>Trung bình</i>	<i>Cao</i>
<b>1. Xuyên Thái Bình Dương :</b>			
<i>1.1. Hành khách (nghìn lượt)</i>			
1995	-	21.928	-
2000	28.350	29.792	31.092
2005	37.840	41.572	44.505
2010	50.039	57.481	63.286
<i>1.2. Tăng trưởng bình quân năm</i>			
1995-2000	5,3%	6,3%	7,2%
2000-2010	5,8%	6,8%	7,4%
1995-2010	5,6%	6,6%	7,3%
<b>2. Nội Châu á-Thái Bình Dương</b>			
<i>2.1. Hành khách (nghìn lượt)</i>			
1994	-	59.096	-
2000	85.174	88.211	91.341
2005	116.305	124.750	133.764
2010	157.804	175.306	194.653
<i>2.2. Tăng trưởng bình quân năm</i>			
1994-2000	6,3%	6,9%	7,5%
2000-2010	6,4%	7,1%	7,9%
1995-2010	6,3%	7,0%	7,7%

(Nguồn dự báo về vận tải của Châu Á Thái Bình Dương 1996-2010) – [51]

Sự lớn mạnh của Ngành Hàng Không Quốc Gia Việt Nam trong quá trình liên minh hợp tác sẽ dần dần nâng cao vai trò của VNA trong quan hệ liên minh; các hãng hàng không của Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Mỹ, Canada,... là các đối tác tiềm năng đáp ứng nhu cầu cho liên minh xuyên Thái Bình Dương và Bắc Mỹ. Các hãng hàng không Pháp, Châu Âu, Mỹ, Canada là các đối tác cho yêu cầu liên minh xuyên Đại Tây Dương.

Sự lớn mạnh của VNA về mọi mặt thông qua các quan hệ liên minh song phương, cũng nhờ sự xích lại gần nhau về hệ thống quản trị của VNA so với các hãng hàng không tiên tiến trên thế giới, cho phép VNA tham gia một cách tích cực, đầy đủ vào các liên minh hàng không toàn cầu trong một tương lai không xa.

## 2.2 Thực trạng về quản trị nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam thời gian qua (Số liệu năm 2004)

### 2.2.1 Lực lượng lao động:

**Bảng 2.6: Lực lượng lao động của Ngành Hàng Không Việt Nam phân theo độ tuổi, trình độ và khu vực làm việc**

Cơ cấu độ tuổi	Số lượng (người)	Tỷ trọng
Từ 18 đến 30 tuổi	9.388	44,9%
Từ 30 đến 40 tuổi	6.974	33,4%
Từ 41 đến 50 tuổi	3.553	17,0%
Từ 51 đến 60 tuổi	989	4,7%
Trên 60 tuổi	0	0%
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>20.904</b>	<b>100%</b>

Cơ cấu trình độ	Số lượng (người)	Tỷ trọng
Trên đại học	180	0,9%
Đại học/cao đẳng	6.703	32,1%
Trung cấp	3.731	17,8%
Sơ cấp thợ	6.090	29,1%
Công nhân kỹ thuật	1.495	7,2%
Lao động giản đơn	2.705	12,9%
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>20.904</b>	<b>100%</b>

<b>Cơ cấu khu vực công việc</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ trọng</b>
Khu vực hành chính sự nghiệp	335	1,6%
Khu vực sự nghiệp kinh tế	6.108	29,2%
Khu vực doanh nghiệp	14.461	69,2%
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>20.904</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Chiến lược phát triển Ngành Hàng Không Dân dụng Việt Nam từ năm 2000 đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020. - [47]*

Nguồn nhân lực của Ngành Hàng không Việt nam được chia làm 3 khu vực:

- Khu vực hành chính sự nghiệp chiếm tỷ lệ 16%
- Khu vực sự nghiệp kinh tế chiếm tỷ lệ 29,2%
- Khu vực doanh nghiệp chiếm tỷ lệ 69,2%

Đối tượng nghiên cứu của luận án được xác định là quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp của Ngành Hàng không Việt Nam. Luận án tập trung phân tích nguồn nhân lực của khu vực các doanh nghiệp.

Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ ngành nghề hoạt động tại các đơn vị, khu vực doanh nghiệp hàng không Việt Nam có thể chia thành 3 khối.

- Khối cơ quan tham mưu tổng hợp
- Khối khai thác bay
- Khối kỹ thuật - Dịch vụ thương mại mặt đất

Nhìn vào những con số thống kê hiện nay, Ngành Hàng Không Việt Nam đang bị mất cân đối nghiêm trọng về trình độ đào tạo của cán bộ nhân viên. Số lao động giản đơn chiếm gần 12,9%, Công nhân kỹ thuật chiếm 7,2%, trình độ trung cấp chiếm 17,8% số lao động trong ngành. Đây là một vấn đề cần được xem xét nghiêm túc từ hai khía cạnh chủ yếu: công tác tuyển dụng và công tác đào tạo. Với trình độ phát triển ngày càng cao của khoa học kỹ thuật, trên tinh thần dịch chuyển dần cơ cấu lao động để hội nhập vào nền kinh tế tri thức của nhân loại, hàm lượng

lao động trí tuệ trong mọi sản phẩm và dịch vụ đều phải được nâng cao,... Ngành Hàng Không lại là một ngành ứng dụng tất cả những thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến, do đó tỷ trọng lao động công nhân kỹ thuật và Trung cấp phải được đẩy mạnh công tác huấn luyện đào tạo để lực lượng lao động này thực sự biến đổi về chất. Đây cũng là điều kiện để mọi cá nhân trong ngành học tập huấn luyện để nâng cao trình độ tay nghề đáp ứng nhu cầu phục vụ trước mắt, phát triển một số hạt nhân đầu ngành cho công tác ứng dụng khoa học công nghệ trong tương lai.

Từ năm 1990 trở lại đây số lượng nhân sự tiếp tục tăng đáng chú ý là có sự thay đổi lớn về cơ cấu của nguồn nhân lực lao động kỹ thuật tăng mạnh nhất, tiếp theo là lao động nghiệp vụ và quản lý, cuối cùng là nhân viên phục vụ. Trình độ lao động được đào tạo nghề, trung cấp và đại học dự báo sẽ tăng cao đồng thời lao động giản đơn phổ biến tăng chậm và giảm bớt tỷ lệ trong cơ cấu chung. Tổng số cán bộ công nhân viên Ngành Hàng Không Việt Nam tính đến tháng 12 năm 2004 là 20.904 người.

Bảng 2.7: TỔNG HỢP CHẤT LƯỢNG LAO ĐỘNG HIỆN CÓ NĂM 2004 (THEO ĐƠN VỊ)

Đơn vị	Tổng Số	Phân tích lao động hiện có 2004											Ghi chú
		Trình độ						Độ tuổi					
		>ĐH	ĐH	TC	Scáp thợ	CNKT	chưa ĐT	<30	30-40	41-50	50-60		
Khối CQ Cục	164	28	100	12	24	0	0	32	39	65	28		
Trường HKVN	114	22	50	31		0	11	55	34	17	8		
TTYTHK	45	1	21	19	4	0	0	3	5	20	17		
Tap chí HK	12	0	10	2	0	0	0	3	3	6	0		
<b>Cộng</b>	<b>335</b>	<b>51</b>	<b>181</b>	<b>64</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>93</b>	<b>81</b>	<b>108</b>	<b>53</b>		
<i>Tỷ trọng</i>	<i>2%</i>	<i>28%</i>	<i>3%</i>	<i>2%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>	<i>3%</i>	<i>5%</i>		
TTQLBDDVN	1680	21	592	576	302	0	189	626	860	162	32		
CCHKMB	2008	12	625	292	717	112	250	732	666	527	83		
CCHKMT	859	4	173	231	338	0	113	340	308	184	27		
CCHKMN	1561	5	305	209	556		486	430	700	374	57		
<b>Cộng</b>	<b>6108</b>	<b>42</b>	<b>1695</b>	<b>1308</b>	<b>1913</b>	<b>112</b>	<b>1038</b>	<b>2128</b>	<b>2534</b>	<b>1247</b>	<b>199</b>	<b>0</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>29%</i>	<i>23%</i>	<i>25%</i>	<i>35%</i>	<i>31%</i>	<i>7%</i>	<i>38%</i>	<i>23%</i>	<i>36%</i>	<i>35%</i>	<i>20%</i>		
TCTHKVN	13887	85	4612	2297	3961	1302	1630	6862	4191	2127	707		
<i>Riêng Phi công</i>	388	(Trong đó phi công Việt Nam 234 người = 60%)											
<i>Riêng thợ kỹ thuật A76</i>	412		134	58	19	201							
<i>Riêng thợ kỹ thuật A75</i>	360		115	60	20	165							
Pacific airline	574	2	215	62	188	81	26	305	168	71	30		
<b>Cộng</b>	<b>14461</b>	<b>87</b>	<b>4627</b>	<b>2359</b>	<b>4149</b>	<b>1363</b>	<b>1656</b>	<b>7167</b>	<b>4359</b>	<b>2198</b>	<b>737</b>	<b>0</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>69%</i>	<i>48%</i>	<i>72%</i>	<i>63%</i>	<i>68%</i>	<i>93%</i>	<i>61%</i>	<i>76%</i>	<i>63%</i>	<i>62%</i>	<i>75%</i>		
<b>Tổng số</b>	<b>20904</b>	<b>180</b>	<b>6703</b>	<b>3731</b>	<b>6090</b>	<b>1495</b>	<b>2705</b>	<b>9388</b>	<b>6974</b>	<b>3553</b>	<b>989</b>		
<i>Tỷ lệ % so với tổng số</i>	<i>100.0</i>	<i>0.9</i>	<i>32.1</i>	<i>17.8</i>	<i>29.1</i>	<i>7.2</i>	<i>12.9</i>	<i>44.9</i>	<i>33.4</i>	<i>17.0</i>	<i>4.7</i>		Tuổi bình quân 35.5

(Nguồn: Báo cáo tình hình lao động năm 2004 và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực 2005 -2010 của các đơn vị

trong ngành HKDDVN – [52])

Để thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đề ra theo dự báo tốc độ tăng trưởng kinh tế của ngành hàng không Việt Nam sẽ đạt bình quân 8-10%/năm. Dự báo nhu cầu lao động toàn ngành đến 2010 là 30.000 người, đến 2020 là 43.400 người. Riêng lao động khu vực doanh nghiệp ngành hàng không đến năm 2020 là 34.745 người.

Nhu cầu bổ sung lao động đến 2010 là 9.096 người, đến năm 2020 là 22.496 người, riêng khu vực doanh nghiệp ngành hàng không là 7.409 người (đến năm 2010) và 17.275 người (đến năm 2020). Nhu cầu bổ sung lao động bình quân từ 1.500 đến 2.000 người/năm, trong đó lao động có trình độ từ đại học đến trên đại học chiếm 39,7% đặc biệt là một số chuyên ngành đặc thù như: kiểm soát không lưu; lái tàu bay; kỹ thuật tàu bay dân dụng; quản lý cảng hàng không; vận tải hàng không; xây dựng cảng hàng không;...có nhu cầu đào tạo bổ sung từ 300-400 người hàng năm.

Ngoài việc đào tạo cơ bản để bổ sung số nhân lực còn thiếu thì việc đào tạo lại, đào tạo cập nhật và nâng cao kiến thức chuyên môn, ngoại ngữ cho nguồn nhân lực là hết sức cần thiết và có nhu cầu rất lớn hàng năm, chiếm tỷ lệ 30-35% trên tổng số cán bộ công nhân viên đang công tác làm việc tại các cơ quan đơn vị.

Để có thể đánh giá toàn diện, khách quan tìm ra nguyên nhân sâu xa của những tồn tại trong quản trị nguồn nhân lực, luận án thực hiện kết hợp phân tích ba nhóm hoạt động chức năng (thu hút nguồn nhân lực, đào tạo phát triển và duy trì nguồn nhân lực).



**Bảng 2.8: PHÂN TÍCH LAO ĐỘNG NĂM 2004 & DỰ BÁO NHU CẦU LAO ĐỘNG NĂM 2005-2020 NGÀNH HKDDVN (Theo đơn vị)**

Đơn vị	Cơ cấu lao động toàn ngành 2004 và nhu cầu 2005-2020																			Ghi chú	
	2004 (tính đến 8/2004)							2005	2010	Tăng 2010 so với 2004	2015	2020						Tăng 2020 so với 2004			
	Tổng số	TĐH	ĐH	TC	SCấp thợ	CN KT	Chưa ĐT					Tổng số	TĐH	ĐH	TC	SCấp thợ	CN KT	Chưa ĐT	Số lượng		BQ %/năm
Khối CQ Cục	164	28	100	12	24	0	0	169	185	21	198	208	98	76	15	19	0	0	44	1.7	
Trường HKVN	114	22	50	31			11	190	238	124	289	369	169	132	25	21	22		255	14.0	
TTYTHK	45	1	21	19	4	0	0	47	60	15	73	94	22	45	14	8	5		49	6.7	
Tạp chí HK	12	0	10	2	0	0	0	13	16	4	20	25	6	14	4	0	1		13	6.7	
<b>Cộng HCSN</b>	<b>335</b>	<b>51</b>	<b>181</b>	<b>64</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>419</b>	<b>499</b>	<b>164</b>	<b>580</b>	<b>695</b>	<b>295</b>	<b>267</b>	<b>58</b>	<b>48</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>360</b>		
TTQLBDDVN	1680	21	592	576	302		189	1747	2045	365	2370	2939	247	1352	532	519	227	62	1259	4.7	
CCHKMB	2008	12	625	292	829		250	2048	2328	320	2699	3347	227	1294	798	668	295	65	1339	4.2	
CCHKMT	859	4	173	231	338		113	885	1129	270	1309	1623	92	643	293	375	165	55	764	5.6	
CCHKMN	1561	5	305	209	556		486	1639	2128	567	2467	3059	216	1170	538	716	373	46	1498	6.0	
<b>Cộng DNCI</b>	<b>6108</b>	<b>42</b>	<b>1695</b>	<b>1308</b>	<b>2025</b>	<b>0</b>	<b>1038</b>	<b>6319</b>	<b>7631</b>	<b>1523</b>	<b>8846</b>	<b>10969</b>	<b>782</b>	<b>4459</b>	<b>2161</b>	<b>2278</b>	<b>1060</b>	<b>228</b>	<b>4861</b>		
TCTHKVN	13887	85	4612	2297	3961	1302	1630	14859	20537	6650	24032	29801	790	11562	6424	8131	2724	170	15914	7.2	
Pacific airline	574	2	215	62	188	81	26	631	1333	759	1560	1935	136	925	434	347	83	10	1361	14.8	
<b>Cộng VTHK</b>	<b>14461</b>	<b>87</b>	<b>4827</b>	<b>2359</b>	<b>4149</b>	<b>1383</b>	<b>1656</b>	<b>15490</b>	<b>21870</b>	<b>7409</b>	<b>25592</b>	<b>31736</b>	<b>926</b>	<b>12487</b>	<b>6858</b>	<b>8478</b>	<b>2807</b>	<b>180</b>	<b>17275</b>		
<b>Tổng số</b>	<b>20904</b>	<b>180</b>	<b>6703</b>	<b>3731</b>	<b>6202</b>	<b>1383</b>	<b>2705</b>	<b>22228</b>	<b>30000</b>	<b>9096</b>	<b>35018</b>	<b>43400</b>	<b>2003</b>	<b>17213</b>	<b>9077</b>	<b>10804</b>	<b>3895</b>	<b>408</b>	<b>22496</b>	<b>6.7</b>	
Tỷ lệ % so với tổng số	100	0.9	32.1	17.8	29.7	6.6	12.9	100	100	44%	100	100	4.6	39.7	20.9	24.9	9.0	0.9			

(Nguồn: Quy hoạch phát triển Ngành HKDDVN giai đoạn đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 của

Cục HKDDVN/tháng 9/2004-[53])

**Bảng 2.9: PHÂN TÍCH LAO ĐỘNG NĂM 2004 & DỰ BÁO NHU CẦU LAO ĐỘNG NĂM 2005-2020**  
**NGÀNH HKDDVN (Theo các đơn vị)**

Đơn vị	Cơ cấu lao động toàn ngành 2004 và nhu cầu 2005-2020																			Ghi chú	
	2004 (tính đến 8/2004)							2005	2010	Tăng 2010 so với 2004	2015	2020						Tăng 2020 so với 2004			
	Tổng số	TĐH	ĐH	TC	SCấp thợ	CN KT	Chưa ĐT					Tổng số	TĐH	ĐH	TC	SCấp thợ	CN KT	Chưa ĐT	Số lượng		BQ %/năm
<b>Khối CQ Cục</b>	<b>164</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>172</b>	<b>185</b>	<b>21</b>	<b>198</b>	<b>208</b>	<b>98</b>	<b>76</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>1.7%</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>0.8%</i>	<i>17%</i>	<i>61.0%</i>	<i>7.3%</i>	<i>14.6%</i>	<i>0.0%</i>	<i>0.0%</i>	<i>0.8%</i>	<i>0.6%</i>	<i>13%</i>	<i>0.6%</i>	<i>0.5%</i>	<i>47%</i>	<i>36.6%</i>	<i>7.2%</i>	<i>9.1%</i>	<i>0.0%</i>	<i>0.0%</i>			
<b>Trường HKVN</b>	<b>114</b>	<b>22</b>	<b>50</b>	<b>31</b>		<b>0</b>	<b>11</b>	<b>190</b>	<b>238</b>	<b>124</b>	<b>289</b>	<b>369</b>	<b>169</b>	<b>132</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>255</b>	<b>14%</b>	Đã thành HVHK
<i>Tỷ trọng</i>	<i>0.5%</i>	<i>19%</i>	<i>43.9%</i>	<i>27%</i>	<i>0.0%</i>	<i>0.0%</i>	<i>9.6%</i>	<i>0.9%</i>	<i>0.8%</i>	<i>109%</i>	<i>0.8%</i>	<i>0.9%</i>	<i>46%</i>	<i>35.8%</i>	<i>6.8%</i>	<i>5.7%</i>	<i>6.0%</i>	<i>0.0%</i>			
<b>TTYTHK</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>47</b>	<b>60</b>	<b>15</b>	<b>73</b>	<b>94</b>	<b>22</b>	<b>45</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>5</b>		<b>49</b>	<b>6.8%</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>0.2%</i>	<i>2.2%</i>	<i>46.7%</i>	<i>42%</i>	<i>8.9%</i>	<i>0.0%</i>	<i>0.0%</i>	<i>0.2%</i>	<i>0.2%</i>	<i>34%</i>	<i>0.2%</i>	<i>0.2%</i>	<i>23%</i>	<i>47.9%</i>	<i>14.9%</i>	<i>8.5%</i>	<i>5.3%</i>	<i>0.0%</i>			
<b>Tạp chí HK</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>13</b>	<b>6.8%</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>0.1%</i>	<i>0.0%</i>	<i>83.3%</i>	<i>17%</i>	<i>0.0%</i>	<i>0.0%</i>	<i>0.0%</i>	<i>0.1%</i>	<i>0.1%</i>	<i>34%</i>	<i>0.1%</i>	<i>0.1%</i>	<i>24%</i>	<i>56.0%</i>	<i>16.0%</i>	<i>0.0%</i>	<i>4.0%</i>	<i>0.0%</i>			
<b>TTQLBDDVN</b>	<b>1680</b>	<b>21</b>	<b>592</b>	<b>576</b>	<b>302</b>	<b>0</b>	<b>189</b>	<b>1764</b>	<b>2045</b>	<b>365</b>	<b>2370</b>	<b>2939</b>	<b>247</b>	<b>1352</b>	<b>532</b>	<b>519</b>	<b>227</b>	<b>62</b>	<b>1259</b>	<b>4.7%</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>8.0%</i>	<i>1.3%</i>	<i>35.2%</i>	<i>34%</i>	<i>18.0%</i>	<i>0.0%</i>	<i>11%</i>	<i>8.0%</i>	<i>6.8%</i>	<i>22%</i>	<i>6.8%</i>	<i>6.8%</i>	<i>8.4%</i>	<i>46.0%</i>	<i>18.1%</i>	<i>17.7%</i>	<i>7.7%</i>	<i>2.1%</i>			
<b>CCHKMB</b>	<b>2008</b>	<b>12</b>	<b>625</b>	<b>292</b>	<b>829</b>	<b>0</b>	<b>250</b>	<b>2108</b>	<b>2328</b>	<b>320</b>	<b>2699</b>	<b>3347</b>	<b>227</b>	<b>1294</b>	<b>798</b>	<b>668</b>	<b>295</b>	<b>65</b>	<b>1339</b>	<b>4.2%</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>10%</i>	<i>0.6%</i>	<i>31.1%</i>	<i>15%</i>	<i>41.3%</i>	<i>0.0%</i>	<i>12%</i>	<i>10%</i>	<i>8%</i>	<i>16%</i>	<i>8%</i>	<i>7.7%</i>	<i>6.8%</i>	<i>38.7%</i>	<i>23.8%</i>	<i>20.0%</i>	<i>8.8%</i>	<i>1.9%</i>			
<b>CCHKMT</b>	<b>859</b>	<b>4</b>	<b>173</b>	<b>231</b>	<b>338</b>	<b>0</b>	<b>113</b>	<b>902</b>	<b>1129</b>	<b>270</b>	<b>1309</b>	<b>1623</b>	<b>92</b>	<b>643</b>	<b>293</b>	<b>375</b>	<b>165</b>	<b>55</b>	<b>764</b>	<b>5.6%</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>4.1%</i>	<i>0.5%</i>	<i>20.1%</i>	<i>27%</i>	<i>39.3%</i>	<i>0.0%</i>	<i>13%</i>	<i>4.1%</i>	<i>3.8%</i>	<i>31%</i>	<i>3.7%</i>	<i>3.7%</i>	<i>5.7%</i>	<i>39.6%</i>	<i>18.1%</i>	<i>23.1%</i>	<i>10.2%</i>	<i>3.4%</i>			
<b>CCHKMN</b>	<b>1561</b>	<b>5</b>	<b>305</b>	<b>209</b>	<b>556</b>	<b>0</b>	<b>486</b>	<b>1639</b>	<b>2128</b>	<b>567</b>	<b>2467</b>	<b>3059</b>	<b>216</b>	<b>1170</b>	<b>538</b>	<b>716</b>	<b>373</b>	<b>46</b>	<b>1498</b>	<b>6.0%</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>7.5%</i>	<i>0.3%</i>	<i>19.5%</i>	<i>13%</i>	<i>35.6%</i>	<i>0.0%</i>	<i>31%</i>	<i>7.4%</i>	<i>7.1%</i>	<i>36%</i>	<i>7.1%</i>	<i>7.0%</i>	<i>7.1%</i>	<i>38.2%</i>	<i>17.6%</i>	<i>23.4%</i>	<i>12.2%</i>	<i>1.5%</i>			
<b>TCTHKVN</b>	<b>13887</b>	<b>85</b>	<b>4612</b>	<b>2297</b>	<b>3961</b>	<b>1302</b>	<b>1630</b>	<b>14581</b>	<b>20537</b>	<b>6650</b>	<b>24032</b>	<b>29801</b>	<b>790</b>	<b>11562</b>	<b>6424</b>	<b>8131</b>	<b>2724</b>	<b>170</b>	<b>15914</b>	<b>7.2%</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>66.4%</i>	<i>0.6%</i>	<i>33.2%</i>	<i>17%</i>	<i>28.5%</i>	<i>9.4%</i>	<i>12%</i>	<i>66.2%</i>	<i>68.5%</i>	<i>48%</i>	<i>68.8%</i>	<i>68.7%</i>	<i>2.7%</i>	<i>38.8%</i>	<i>21.6%</i>	<i>27.3%</i>	<i>9.1%</i>	<i>0.6%</i>			
<b>Pacific airlines</b>	<b>574</b>	<b>2</b>	<b>215</b>	<b>62</b>	<b>188</b>	<b>81</b>	<b>26</b>	<b>603</b>	<b>1334</b>	<b>760</b>	<b>1458</b>	<b>1935</b>	<b>136</b>	<b>925</b>	<b>434</b>	<b>347</b>	<b>83</b>	<b>10</b>	<b>1361</b>	<b>15%</b>	
<i>Tỷ trọng</i>	<i>3%</i>	<i>0.3%</i>	<i>37.5%</i>	<i>11%</i>	<i>32.8%</i>	<i>14%</i>	<i>4.5%</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>132%</i>	<i>4%</i>	<i>4.5%</i>	<i>7.0%</i>	<i>47.8%</i>	<i>22.4%</i>	<i>17.9%</i>	<i>4.3%</i>	<i>0.5%</i>			
<b>TỔNG SỐ</b>	<b>20904</b>	<b>180</b>	<b>6703</b>	<b>3731</b>	<b>6202</b>	<b>1383</b>	<b>2705</b>	<b>22020</b>	<b>30000</b>	<b>9096</b>	<b>34915</b>	<b>43400</b>	<b>2003</b>	<b>17213</b>	<b>9077</b>	<b>10804</b>	<b>3895</b>	<b>408</b>	<b>22496</b>	<b>7%</b>	
<i>Tỷ lệ % so với tổng số</i>	<i>100%</i>	<i>0.9%</i>	<i>32.1%</i>	<i>18%</i>	<i>29.7%</i>	<i>6.6%</i>	<i>13%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>44%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>4.6%</i>	<i>39.7%</i>	<i>20.9%</i>	<i>24.9%</i>	<i>9.0%</i>	<i>0.9%</i>			

( Nguồn: Quy hoạch phát triển Ngành HKDDVN giai đoạn đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 của Cục HKDDVN/tháng 9/2004-

### **2.2.1.1 Khối cơ quan tham mưu tổng hợp:**

Mặc dù có tỷ lệ 1,1% trong các khối của khu vực kinh doanh Ngành HKVN nhưng nguồn nhân lực này chính là số lượng phòng ban, là trung tâm chi phối các doanh nghiệp có liên quan đến công tác lãnh đạo và quản lý. Nguồn nhân lực của khối này có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, có ưu thế thuận lợi nhất trong việc phát triển nguồn nhân lực như tuyển chọn được nhân sự giỏi có nhiều cơ hội đào tạo và phát triển, ngoài ra khối này còn là đầu mối đưa ra những quyết định quan trọng trong chiến lược kinh doanh theo từng thời kỳ của các doanh nghiệp.

Thu nhập và môi trường làm việc của khối tham mưu có mức độ cao, tốt hơn so với mức chung của các doanh nghiệp khác, do đó “hạn chế nạn chảy máu chất xám” ra khỏi ngành.

#### **Điểm yếu:**

Thu nhập và môi trường làm việc của khối tham mưu có mức độ cao, tốt hơn so với mức chung của các doanh nghiệp khác ảnh hưởng rất lớn việc điều động và luân chuyển cán bộ giữa các doanh nghiệp.

### **2.2.1.2 Khối khai thác bay:**

Khối khai thác bay bao gồm:

- Đoàn bay 919.
- Đoàn tiếp viên VietnamAirlines.
- Pacific Airlines

Nguồn nhân lực của khối này có nhiệm vụ, chức năng thực hiện công tác vận tải hàng không.

Quản lý nguồn phi công luôn là trọng tâm của công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực của bất cứ hãng hàng không nào trên thế giới.

#### **a. Nguồn nhân lực của đoàn bay 919 chia thành 2 nhóm:**

##### **Nhóm 1:**

- Lãnh đạo đoàn
- Các bộ phận chuyên viên thuộc phòng chức năng như hành chính, tổ chức, tài chính, đào tạo-huấn luyện...
- Nhiệm vụ của nhóm này là quản lý, tuyển dụng, huấn luyện phi công, bố trí điều hành bay, số nhân sự nhóm này chiếm tỷ lệ rất thấp trong đoàn bay 919

### **Nhóm 2:**

- Lao động trực tiếp: người lái máy bay (phi công)
- Nhiệm vụ của nhóm này trực tiếp phục vụ kỹ thuật trên các chuyến bay, trực tiếp đào tạo phi công. Số lượng lao động của nhóm này chiếm tỷ lệ cao trong đoàn.
- Là một đơn vị có hoạt động đặc thù, hoạt động quản lý của đoàn bay có gặp nhiều khó khăn, khi hàng không Việt Nam sử dụng máy bay hiện đại hơn, máy bay hệ II của các nước khoa học công nghệ hiện đại. Do đó vẫn còn tồn tại một số phi công chưa tiếp cận được với kỹ thuật máy bay mới.
- Công tác khai thác bay luôn đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ giữa nguồn nhân lực của bốn loại chủ thể chính là: người điều hành, phi công, tiếp viên và an ninh an toàn.

### **b. Đội ngũ tiếp viên Vietnam Airlines:**

Hoạt động của đoàn tiếp viên chia thành hai nhóm:

Thứ nhất: là hoạt động quản lý tiếp viên, bố trí và điều hành lịch bay, các hoạt động hành chính, quản trị tài chính,... nhóm hoạt động này chiếm gần 20% trong cơ cấu nhân lực hiện nay của đoàn.

Thứ hai: Lao động trực tiếp bao gồm tiếp viên và đào tạo tiếp viên chiếm tỷ lệ 80% nguồn nhân lực.

**Bảng 2.10:** Nguồn nhân lực của Đoàn tiếp viên Vietnam Airlines

PHÂN CHIA	SỐ LƯỢNG (người)					
	Năm 1995		Năm 1999		Năm 2004	
	Người	% TS	Người	% TS	Người	% TS
<b>I. Đơn vị</b>						
Tổng số	364	100	878	100	1340	100
Theo giới tính						
- Nam	101	27,7	272	30,9	428	31,94
- Nữ	263	72,30	606	69	912	68,06
<b>II. Phân theo độ tuổi</b>						
Từ 18-25	300	82,4	705	80,3	1029	76,79
Từ 26-35	55	15,1	144	16,4	264	19,7
Từ 36-50	8	2,2	25	2,8	47	3,51
<b>III. Phân theo trình độ</b>						
Phổ thông	306	84,1	701	79,8	1025	76,5
Công nhân kỹ thuật	3	0,8	5	0,6	9	0,67
- Trung cấp	20	5,5	30	3,4	52	3,88
- Đại học	35	9,6	142	16,3	254	18,95
<b>IV. Phân theo nghề nghiệp</b>						
Cán bộ quản lý	14	3,84	40	4,5	61	4,55
Cán bộ nghiệp vụ	39	10,71	65	7,4	81	6,04
Công nhân kỹ thuật	4	1,1	4	0,45	5	0,37
Nhân viên phục vụ	25	6,86	38	4,32	28	2,1
Tiếp viên	300	77,49	775	83,33	1165	86,94

(Nguồn nhân lực Đoàn tiếp viên Vietnam Airlines 6/2004) – [54])

Bên cạnh những thành tích và ưu điểm đã đạt được hoạt động của đoàn tiếp viên vẫn còn một số tồn tại:

- Hiểu biết về lịch sử văn hoá dân tộc, đất nước còn hạn chế, trình độ ngoại ngữ của Đoàn tiếp viên vẫn còn ở mức chưa cao.

- Đạo đức nghề nghiệp là vấn đề cần được quan tâm nhiều, hiện tượng một số tiếp viên đi công tác trên các tuyến bay quốc nội và quốc tế còn buôn bán kiếm lời cho bản thân hoặc tiếp tay cho những người buôn lậu, làm ảnh hưởng đến công việc và uy tín của hãng.

### c. Nguồn nhân lực Công ty bay cổ phần Pacific Airlines:

Tổng số nguồn nhân lực của Pacific Airlines là 574 người, trong đó:

- Đoàn bay (phi công): 32 người chiếm 5,6 %
- Tiếp viên: 120 người chiếm 20,9 %
- Kỹ thuật: 15 người chiếm 2,6 %
- Thương mại và dịch vụ mặt đất: 407 người chiếm 70,9%

Là một doanh nghiệp non trẻ trong vận tải hàng không tại Việt nam, đội máy bay của Pacific Airlines bao gồm 02 loại Airbus A320-200 và Boeing B737-400 với cấu hình thương mại đồng hạng phổ thông (all-economy class) với 150-170 ghế, chủ yếu thuê lại từ các hãng hàng không và các công ty tài chính nước ngoài, bên cạnh đó đội ngũ phi công 100% là phi công thuê từ nước ngoài do hiện nay Pacific Airlines chưa đào tạo được đội phi công trong nước. Bên cạnh đó, số lượng tiếp viên còn thiếu và chưa đồng đều về trình độ và kỹ năng phục vụ, đội ngũ phục vụ mặt đất còn chưa mang tính chuyên nghiệp còn thiếu nhiều nhân lực và các nguồn lực để mở rộng mạng đường bay. Hiện nay Pacific Airlines đang trong giai đoạn cải tổ lại cơ cấu và xây dựng lại cung cách phục vụ trong lĩnh vực kinh doanh của mình.

#### 2.2.1.3 Khối kỹ thuật – Dịch vụ Thương mại mặt đất:

Nguồn nhân lực của khối Kỹ thuật – Dịch vụ Thương mại mặt đất hiện nay rất đông đảo và đa dạng với nhiều ngành nghề, chuyên môn khác nhau như:

- Xí nghiệp sửa chữa máy bay A75 và Xí nghiệp sửa chữa máy bay A76 nằm trong khối kỹ thuật bao gồm lực lượng lao động: Nghiệp vụ quản lý; Kỹ sư hàng không; Lao động kỹ thuật ở trình độ sơ cấp. Trong đó lao động kỹ thuật ở

trình độ sơ cấp hiện nay vẫn là lực lượng lao động chủ yếu chiếm 50% tổng số nguồn nhân lực của hai xí nghiệp.

- Nguồn nhân lực nằm trong khối thương mại dịch vụ gồm: các xí nghiệp dịch vụ thương mại mặt đất Nội Bài, Tân Sơn Nhất, Đà Nẵng và một số các doanh nghiệp khác là các đơn vị kinh doanh hạch toán tập trung

Số lượng nguồn lực của các xí nghiệp thương mại tăng nhanh 2%/năm. khi đầu tư mua sắm hiện đại hoá máy móc và tư liệu sản xuất ngày càng cao thì tỷ lệ số lượng nguồn nhân lực vẫn tăng, do đó hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực chưa cao.

Về cơ cấu nguồn nhân lực phục vụ thương mại dịch vụ mặt đất có năng suất lao động giảm, kỹ năng lao động thấp, thu nhập chưa cao.

Về chất lượng nguồn nhân lực còn hạn chế do có sự chênh lệch giữa các loại hình tổ chức và bộ phận trong cùng một khối, thiếu nhiều cán bộ quản trị nguồn nhân lực ở các đơn vị này.

- Ngoài ra các doanh nghiệp NASCO, SASCO, MASCO, Công ty xuất nhập khẩu hàng không (AIRSERCO),... và nhóm các doanh nghiệp làm dịch vụ phụ trợ như: Công ty Tư vấn Khảo sát Thiết kế Hàng không, Công ty Vận tải ô tô Hàng không, Công ty Xây dựng Công trình Hàng không,... là các đơn vị kinh doanh nằm trong dây chuyền vận tải hàng không hạch toán độc lập, nhóm này họ có quyền tự chủ nhiều hơn so với nhóm hạch toán tập trung. Trong công tác quản trị, phát triển nguồn nhân lực họ vẫn phải phụ thuộc vào chính sách, chế độ chung của ngành hàng không về việc bổ nhiệm bãi miễn các cán bộ lãnh đạo. Sự tăng trưởng và hiệu quả kinh doanh trong các khối có sự chênh lệch rất lớn khi SASCO, NASCO có sự tăng trưởng liên tục, trong khi đó nhiều doanh nghiệp khác còn gặp khó khăn hoặc chưa tăng trưởng ổn định. Hạn chế chủ yếu là trong các doanh nghiệp hạch toán độc lập chưa coi trọng đúng mức công tác quản trị, phát triển nguồn tài nguyên nhân sự.

- Riêng công ty cổ phần Pacific Airlines công tác bảo dưỡng kỹ thuật máy bay nhân viên trong nước là 15 người, tuy nhiên đối với những hạng mục sửa chữa lớn cho máy bay vẫn phải thuê chuyên gia nước ngoài thực hiện và đội ngũ này chiếm tỷ lệ 2,6% tổng nhân lực của Pacific Airlines. Bộ phận thương mại dịch vụ mặt đất gồm 407 người chiếm tỷ lệ 70,9% tổng nhân lực của công ty.

Từ năm 1990 trở lại đây, số lượng nhân sự tăng, đáng chú ý là sự thay đổi lớn về cơ cấu của nguồn nhân lực. Lao động kỹ thuật tăng mạnh nhất, tiếp theo là lao động nghiệp vụ và quản lý. Tương ứng với nhiệm vụ trên là sự đòi hỏi ngày càng cao về trình độ và kỹ năng lao động. Lao động lành nghề, nhất là có trình độ đại học và trung cấp hoặc tương đương sẽ tăng cao trong khi lao động giản đơn giảm bớt về tỷ lệ trong cơ cấu chung.

#### **✚ Phân biệt một số khái niệm trong trình độ nguồn nhân lực:**

- Lao động nghiệp vụ: qua đào tạo dài hạn
- Lao động sơ cấp: qua đào tạo nghề ngắn hạn
- Lao động giản đơn (Lao động phổ thông): chưa qua đào tạo

#### **2.2.1.4 Số lượng và tỷ lệ nguồn nhân lực của ba khối (khối cơ quan tham mưu/ khối kỹ thuật-dịch vụ thương mại mặt đất / khối khai thác bay) trong khu vực Kinh doanh của Ngành Hàng không Việt Nam (Số liệu năm 2004)**

##### **✚ Khối cơ quan tham mưu**

- Tổng số 164 người chiếm tỷ lệ 1,1% khu vực doanh nghiệp của Ngành
- Trình độ:
 

+ Trên đại học:	28	người	chiếm 17,1%	trong khối tham mưu
+ Đại học:	100	người	chiếm 61,1%	trong khối tham mưu
+ Trung cấp:	12	người	chiếm 7,3%	trong khối tham mưu
+ Sơ cấp thợ:	24	người	chiếm 14,6%	trong khối tham mưu
+ Công nhân kỹ thuật:	0	người	chiếm 0%	trong khối tham mưu
+ Chưa đào tạo:	0	người	chiếm 0%	trong khối tham mưu



### **Khối khai thác bay**

Tổng số : 1705 người - chiếm tỷ lệ 11,8%

#### **Hãng Hàng Không Quốc Gia Việt Nam (Vietnam Airlines):**

- Đoàn bay (phi công):

- Tổng số : 388 người

(trong đó phi công Việt Nam 234 người chiếm tỷ lệ 60%)

- Tiếp viên:

- Tổng số : 1165 người

(trong đó 46 tiếp viên người nước ngoài chiếm tỷ lệ 2,76%)

#### **Công ty bay cổ phần Pacific Airlines:**

- Đoàn bay (phi công):

- Tổng số : 32 người

(trong đó tỷ lệ phi công 100% người nước ngoài do công ty thuê)

- Tiếp viên:

- Tổng số : 120 người

(trong đó tiếp viên Việt Nam chiếm tỷ lệ 100%)

#### **Tỷ lệ cơ cấu trình độ:**

- + Trên đại học: 02 người chiếm 0,1% trong Khối khai thác
- + Đại học: 469 người chiếm 27,5% trong Khối khai thác
- + Trung cấp: 394 người chiếm 23,1% trong Khối khai thác
- + Sơ cấp thợ: 188 người chiếm 11% trong Khối khai thác
- + Công nhân kỹ thuật: 90 người chiếm 5,3% trong Khối khai thác
- + Chưa đào tạo: 562 người chiếm 33% trong Khối khai thác

### **Khối kỹ thuật và Dịch vụ thương mại mặt đất (KT&DVTMMĐ)**

- Tổng số :12.592 người chiếm tỷ lệ 87,1% khu vực doanh nghiệp của Ngành

- Tỷ lệ cơ cấu trình độ:
  - + Trên đại học: 57 người chiếm 0,5 % khối KT & DVTMMĐ
  - + Đại học: 4258 người chiếm 33,8% khối KT & DVTMMĐ
  - + Trung cấp: 1953 người chiếm 15,5 % khối KT & DVTMMĐ
  - + Sơ cấp thợ: 3937 người chiếm 31,3% khối KT & DVTMMĐ
  - + Công nhân kỹ thuật: 1293 người chiếm 10,3 % khối KT & DVTMMĐ
  - + Chưa đào tạo: 1094 người chiếm 8,7% khối KT & DVTMMĐ

Ba khối cơ quan tham mưu tổng hợp, khối khai thác, khối kỹ thuật & dịch vụ thương mại mặt đất có chức năng ngành nghề hoạt động chính trong khu vực kinh doanh của Ngành HKDDVN.

Tỷ lệ lao động giữa ba khối cho chúng ta thấy số lao động kỹ thuật và dịch vụ thương mại mặt đất chiếm 87,1%, trên tổng số nguồn nhân lực của khu vực các doanh nghiệp của Ngành HKDDVN, để đảm bảo mục tiêu của vận tải hàng không, số lao động kỹ thuật: phi công - tiếp viên cần phải được đặc biệt chú trọng đào tạo để đáp ứng nhu cầu phát triển của Ngành Hàng không Dân dụng Việt Nam.

### **2.2.2 Công tác tuyển chọn:**

Trong giai đoạn chính thức, tiến trình tuyển chọn bắt đầu bằng cuộc phỏng vấn sơ khởi để chọn lọc các ứng cử viên có nhiều khả năng đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Bước kế tiếp yêu cầu ứng viên điền vào đơn xin việc. Sau đó cấp quản trị (thường là bộ phận tiếp nhận tuyển chọn nhân sự) đánh giá xem các ứng viên có theo yêu cầu của tổ chức không, bản sơ yếu lý lịch để tham khảo bước đầu.

Bước kế tiếp phải qua một số trắc nghiệm tùy theo từng loại công việc (kỹ thuật, phi công, tiếp viên) trắc nghiệm có rất nhiều điểm lợi, tuy nhiên cũng có những hạn chế. Các phương pháp trắc nghiệm thường dùng bút vấn, khẩu vấn, máy móc, hình vẽ và dụng cụ liên hệ.

Có nhiều loại trắc nghiệm: trắc nghiệm kiến thức tổng quát đối với tất cả các đối tượng tuyển chọn, trắc nghiệm tâm lý rất cần thiết cho việc tuyển chọn phi công, tiếp viên hàng không.

Trắc nghiệm trí thông minh cho những kỹ thuật viên kiểm soát không lưu và người lái tương lai khi xử lý các tình huống bất ngờ trong các chuyến bay, dẫn đường bay để đảm bảo sự an toàn tuyệt đối trong khi thời tiết xấu đe dọa (bão, mây mù ...)

Trắc nghiệm cá tính, năng khiếu khả năng chuyên môn khả năng vận dụng đầu óc và cơ bắp, khả năng nhận thức của đội ngũ kỹ thuật viên, kỹ sư Ngành Hàng Không trong khi chuyển loại những loại hình công nghệ mới.

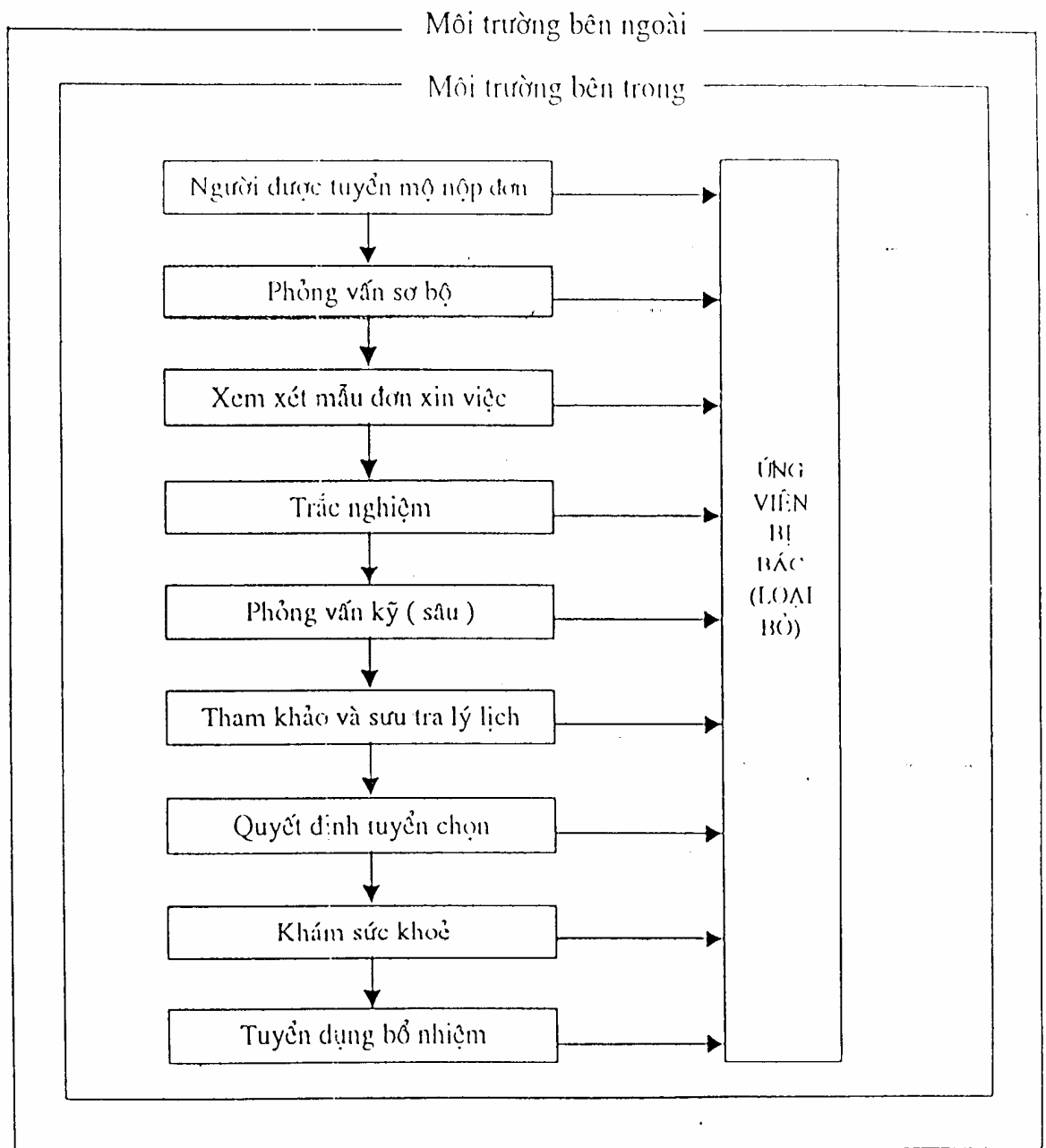
Trắc nghiệm về sở thích nghề nghiệp, trắc nghiệm chuyên môn hay công việc mẫu cụ thể, nhất là vấn đề thể lực chịu đựng áp lực lớn đối với đội ngũ phi công, riêng đội ngũ tiếp viên về kiến thức lịch sử văn hóa dân tộc và ngoại ngữ.

Giai đoạn quan trọng là giai đoạn phỏng vấn sâu hay phỏng vấn tuyển dụng. Thông thường phỏng vấn sơ khởi là bộ phận tiếp nhận nhân sự chọn lọc. Trong phỏng vấn sâu thường đích thân trưởng đơn vị trực tiếp phỏng vấn. Nhà quản trị phải chuẩn bị cuộc phỏng vấn cho chu đáo cũng như tạo một bầu không khí phỏng vấn thoải mái.

Có hai loại phỏng vấn: phỏng vấn theo mẫu và phỏng vấn không theo mẫu trong cuộc phỏng vấn sâu các đơn vị trong Ngành Hàng Không thường dùng phương pháp: phỏng vấn hội đồng, phỏng vấn căng thẳng, phỏng vấn mô tả hành vi, đối tượng phỏng vấn giải quyết những tình huống cụ thể. Việc này rất cần thiết khi đối tượng tuyển chọn là phi công, tiếp viên, kiểm soát viên không lưu.

Phỏng vấn sâu rất quan trọng do đó nhà quản trị phải biết nên làm những gì và nên tránh những gì.

Hai giai đoạn sau cùng là khâu khám sức khỏe và quyết định tuyển dụng.



(Nguồn chiến lược phát triển Ngành HKVN từ năm 2000-2010) - [47]

#### **Hình 2.4: Quy trình tuyển chọn nhân viên**

Đây là tiến trình cơ bản có tính cách quốc tế, tuy nhiên tiến trình này còn tùy thuộc vào yếu tố bên ngoài và bên trong. Do đó có nhiều trường hợp phải bỏ bớt một giai đoạn nào đó hoặc đảo lộn thứ tự.

Theo ý kiến của chúng tôi, qui trình tuyển chọn có thể thay đổi các bước để phù hợp với tâm lý dân tộc của Việt Nam và giảm bớt thời gian sức lực phục vụ cho quá trình tuyển chọn.

Xác định nguồn ứng cử viên là học sinh tốt nghiệp phổ thông trung học, học sinh các trường trung học chuyên nghiệp, sinh viên các trường đại học, lứa tuổi từ 18 đến 25.

Có sự thay đổi các bước trên vì số người tham dự dự tuyển rất đông, đó là nhu cầu của tầng lớp thanh niên trong độ tuổi hiện nay. Qua từng bước nhà quản trị sẽ loại bỏ những ứng viên chưa đủ tiêu chuẩn để các bước sau tiến hành gọn nhẹ hơn, không tốn nhiều công sức. Bước 5 thẩm tra lý lịch và Bước 6: Khám sức khoẻ đưa lên trước vì đây là 2 yếu tố căn bản, nếu các yếu tố khác đầy đủ nhưng về sức khoẻ không đầy đủ hoặc về lý lịch không đáp ứng nhu cầu thì cũng không đạt.

Công tác tuyển chọn là quá trình chọn lựa các ứng cử viên phù hợp nhất vào từng vị trí: phi công, kỹ thuật viên, tiếp viên, nhân viên phục vụ, thợ kỹ thuật.

Trước khi tuyển chọn nhà quản trị phải có giai đoạn chuẩn bị. Đây là giai đoạn rất cần thiết được chuẩn bị trong tiến trình tuyển mộ bao gồm phiếu yêu cầu nhân sự của từng loại hình công việc (phi công, tiếp viên, kỹ thuật ...). Nhà quản trị đối chiếu yêu cầu với bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc để xem tuyển mộ từ nguồn nào bằng phương pháp gì?

### **Tuyển chọn phi công:**

Tiêu chuẩn đầu tiên là sức khỏe, độ tuổi, khả năng phát triển của cơ thể, độ dẻo dai của thần kinh cơ bắp. Ngoài ra có yếu tố giống nòi.

Thể lực cường tráng thì tiếp thu kiến thức văn hóa chuyên môn nghiệp vụ mới tốt.

Nguồn tuyển dụng phi công từ các trường đại học, trung học, phổ thông cấp III.

Bước kế tiếp phải qua một số trắc nghiệm:

- + Trắc nghiệm kiến thức tổng quát

- + Trắc nghiệm tâm lý
- + Trắc nghiệm trí thông minh xử lý các tình huống bất ngờ (trí thông minh)
- + Trắc nghiệm sở thích nghề nghiệp

Qua những bước trắc nghiệm để mỗi quyết định tuyển chọn đưa đi đào tạo. Trong quá trình đào tạo những học viên nào không thích nghi điều kiện huấn luyện, tiếp thu khoa học công nghệ chậm cũng là quá trình chọn lựa tiếp theo cho chuyển sang đào tạo công việc khác vì lý do sức khỏe. Nguồn từ các trường đại học và trung học chuyên nghiệp, tốt nghiệp phổ thông trung học cơ sở (cấp III).

Ưu điểm: Tuyển chọn được ứng cử viên sáng giá trong đông đảo tầng lớp thanh niên trong cả nước.

Nội dung trọng tâm về nguồn nhân lực phi công của hàng không quốc gia Việt Nam giai đoạn từ 2006-2015 và các giai đoạn tiếp theo là nâng cao chất lượng và hiệu quả đội ngũ phi công hiện có bằng công tác tái đào tạo, bồi dưỡng phát triển.

Tổng số máy bay của các doanh nghiệp vận chuyển trong Ngành Hàng Không tính đến thời điểm 12/2005 là 47 chiếc trong đó có những đội bay vào loại tiên tiến nhất thế giới: Boeing777 (10 chiếc), Boeing767 (01chiếc), Airbus 320 (10 chiếc), A321(12 chiếc), ATR72 (12 chiếc), Fokker 70 (02 chiếc),...

Như vậy cái thiếu nguồn phi công của ngành HKVN không phải chỉ về số lượng mà cả về chất lượng, chúng ta đang thiếu phi công lái máy bay hệ II chủ yếu là lái chính. Vì vậy công tác đào tạo chuyển loại, đào tạo nâng cao theo các qui chế, hệ tiêu chuẩn tiên tiến để đạt loại bằng cấp, chứng chỉ quốc tế phải được coi là trọng tâm trong chính sách phát triển nguồn phi công. Cùng với công tác này là quá trình huấn luyện, bồi dưỡng thường xuyên nguồn phi công hiện có.

Nhược điểm: Tốn kém sức lực và thời gian trong công tác tuyển chọn.

### **Tuyển chọn tiếp viên:**

Đoàn tiếp viên là đơn vị đặc thù của ngành HKVN, là người đóng vai trò chính trong việc truyền bá các bản sắc văn hóa dân tộc của HKVN so với các hãng hàng không thế giới.

Lao động của tiếp viên hàng không đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ nhiều yếu tố như sức khỏe, trí thông minh, sự duyên dáng, tính nhân bản. Do đó quá trình tuyển chọn có những đòi hỏi cao:

- Mặt sức khỏe: yêu cầu chiều cao, cân đối hài hòa, không có dị tật.
- Thành thạo ngoại ngữ
- Hiểu biết truyền thống văn hóa của dân tộc, của các vùng, địa danh khi đường bay mở rộng, một trong những yếu tố của đoàn tiếp viên còn hạn chế.

Hiểu biết về văn hóa dân tộc, đất nước và đặc biệt về trình độ ngoại ngữ của tiếp viên còn ở mức chưa cao. Nguồn tuyển chọn từ các trường đại học và trung học chuyên nghiệp, tốt nghiệp phổ thông trung học cơ sở (cấp III).

Do sự phát triển của nền kinh tế, văn hoá xã hội những năm đầu của thế kỷ 21 ngày càng được nâng cao, con người phát triển về trí lực, thể lực, phẩm chất đạo đức; số ứng viên tham gia dự tuyển ngày càng đông đảo, sự tuyển chọn có cơ hội chọn được những ứng viên xuất sắc. Nhưng bên cạnh đó mặt yếu điểm chung là trình độ ngoại ngữ và hiểu biết về lịch sử văn hoá còn hạn chế

#### **Tuyển dụng kỹ thuật kỹ sư hàng không:**

- Trong tiêu chuẩn đào tạo, phát triển sử dụng cán bộ cần chú ý hai yếu tố đức và tài.
- Quá trình tuyển chọn chú ý đến cá tính, năng khiếu chuyên môn, khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp, khả năng nhận thức kỹ thuật viên kỹ sư Ngành Hàng Không trong khi chuyên loại những loại thiết bị công nghệ mới.
- Trắc nghiệm về sở thích nghề nghiệp, chuyên môn công việc cụ thể.

Qua công tác tuyển dụng kỹ thuật, kỹ sư hàng không chúng ta thấy vấn đề đầu tiên là phải tiêu chuẩn hoá công việc đối với từng loại hình lao động. Người lao

động phải đạt được những điều kiện tối thiểu để hoàn thành một công việc nhất định đối với kỹ sư phải phân tích công việc và xác định một hệ thống các nhiệm vụ kỹ năng cần thiết, để thực hiện công việc đó.

Các ứng viên thường có những hạn chế khi bước vào giai đoạn thực hành còn lúng túng, chưa linh hoạt, đây là một yếu điểm do môi trường đào tạo công tác thực hành với sinh viên còn quá ít.

### **Tuyển dụng nhà quản trị:**

- Đã qua công tác qui hoạch nguồn nhân lực quản trị doanh nghiệp theo hướng tiêu chuẩn hóa cán bộ.
- Nhiệm vụ của các cấp quản trị cơ sở.
- Để dự kiến đào tạo cán bộ trên 40 tuổi đào tạo 6 tháng, trẻ đào tạo dài hạn.

Để cho việc tuyển chọn được khoa học các đơn vị trong ngành phải sử dụng phiếu điểm. Mỗi đơn vị áp dụng một hình thức cho điểm khác nhau. Có đơn vị cho điểm theo kiểu đánh số thứ tự từ 1 đến 5 cho từng loại yếu tố; có đơn vị áp dụng phân loại theo A, B, C, D – và cũng có đơn vị tính điểm theo số học, theo kiểu số học từ 1 đến 100 thích hợp với các công ty Việt Nam nhất. Nếu tuyển chọn có nhiều ứng viên tham gia nên công bố điểm của họ sau khi có kết quả.

Đại bộ phận các ứng viên đều được đào tạo cơ bản về công tác quản trị; nhưng lại có những nhận thức xa rời với thực tế công việc của ngành hàng không. Vì các ứng viên chưa am hiểu về chuyên môn kỹ thuật, khi sắp xếp nhân sự gặp nhiều khó khăn, chưa hợp lý.

### **2.2.3 Bố trí sử dụng nguồn nhân lực :**

#### **Đoàn bay:**

Nhóm nhân lực quản lý đoàn bay có nhiệm vụ quản lý tuyển dụng, huấn luyện phi công, bố trí điều hành lịch bay, là một đơn vị có hoạt động đặc thù, hoạt động quản lý đoàn bay phải hiểu tâm lý phi công trong buồng lái. Hoạt động của quản lý đoàn bay ban đầu gặp nhiều khó khăn, người quản lý phải là những người



từ phi công trưởng thành, họ hiểu được những tâm lý, tích cách của từng thành viên trong đội bay. Trong những năm qua, đoàn bay luôn luôn cung ứng hầu hết phi công cho hãng Hàng Không Quốc Gia Việt Nam. Hiện nay Hàng không Quốc gia Việt Nam sử dụng máy bay hiện đại hơn, máy bay hệ hai của các nước tư bản; do vậy vẫn còn một số phi công chưa tiếp cận được với loại máy bay mới. Hàng không quốc gia Việt Nam cần có hướng giải quyết đối với lực lượng lao động này, có thể đào tạo thêm các khoá chuyển đổi máy bay, học kỹ thuật máy bay hệ mới.

Phát triển lớp dạy kèm, lớp học tại nơi làm việc, có chính sách khuyến khích các phi công giỏi hết tuổi bay tham gia huấn luyện trở thành giáo viên trung tâm huấn luyện.

Hiện nay Ngành Hàng Không quốc gia Việt Nam đang trong quá trình làm chủ công nghệ vận tải bằng máy bay theo thế hệ mới. Kế hoạch hoạt động kinh doanh mở rộng thị trường đang được Ngành Hàng Không Việt Nam xây dựng trong đó có kế hoạch thuê mua máy bay mới. Do đó, cùng với kế hoạch chuyển đổi người lái, công tác tuyển dụng đào tạo lại và đào tạo mới đội ngũ người lái, kỹ thuật viên cũng rất quan trọng và cần thiết để đáp ứng nhu cầu phát triển của Ngành Hàng Không Việt Nam.

Hàng năm, đoàn bay 919 có tuyển phi công thông báo tuyển sinh trên các phương tiện thông tin đại chúng. Ngoài ra đoàn còn cử cán bộ đi đào tạo nâng cao ở các nước ngoài như: Pháp, Úc, vv. theo nội dung đào tạo Việt Nam yêu cầu tuy nhiên, một việc làm tốn kém tới (100.000USD/ người/ khóa mà Ngành Hàng Không Việt Nam phải đầu tư để phát triển đội ngũ phi công của mình.

Trong điều kiện hiện tại đội ngũ người lái máy bay, kỹ thuật viên của Ngành Hàng Không Việt Nam vẫn còn thiếu nhiều, đặc biệt trong lĩnh vực kỹ thuật còn thiếu những cán bộ đầu ngành giỏi, thiếu kỹ sư và thợ kỹ thuật có bằng cấp và chứng chỉ quốc tế: Thách thức chủ yếu đối với nguồn nhân lực của đoàn bay 919 hiện nay vẫn còn thiếu nhiều phi công chính của máy bay hệ II (chủ yếu

máy bay của hãng Airbus và Boeing, đạt tiêu chuẩn quốc tế). Nếu giải quyết tốt được khó khăn này thì Ngành Hàng Không Việt Nam sẽ giảm đi đáng kể việc thuê mướn phi công nước ngoài. Công tác khai thác bay luôn luôn đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ giữa nguồn nhân lực và bốn loại chủ thể chính là: người điều hành, phi công, tiếp viên và nhân viên an ninh-an toàn.

### **Đoàn tiếp viên:**

Sử dụng lao động tiếp viên là một đặc thù của Ngành Hàng Không Việt Nam, là người đóng vai trò chính trong việc truyền bá bản sắc của Hàng không Việt Nam so với Hàng không các nước trên thế giới.

Đoàn tiếp viên không những đảm bảo 100% các chuyến bay của Hàng không Việt Nam mà còn xuất khẩu dịch vụ tiếp viên cho một số hãng trong khu vực, lao động của tiếp viên hàng không đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ nhiều yếu tố: Sức khỏe tốt, trí thông minh, duyên dáng và tính nhẫn nại.

Lao động của tiếp viên hàng không đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ nhiều yếu tố:

- Sức khỏe: thích nghi với những chuyến bay dài ngày, ngoại hình cân đối, không có dị tật. Đây là một quá trình rèn luyện về thể hình.
- Đào tạo cho tiếp viên phải am hiểu về lịch sử, danh lam thắng cảnh của các quốc gia khi đường bay mở rộng, khi có đường bay mới tiếp viên phải cập nhật hóa kiến thức.
- Ngoại ngữ: đào tạo cho tiếp viên tối thiểu hai ngoại ngữ thông thạo-khi tiếp xúc với hành khách tự nhiên
- Tác phong: duyên dáng, tính nhẫn nại, phục vụ hành khách.
- Trình độ chuyên môn: kỹ năng phục vụ khách trên các tuyến bay ...

**Bảng 2.10:** Nguồn nhân lực của Đoàn tiếp viên

PHÂN CHIA	SỐ LƯỢNG (người)					
	Năm 1995		Năm 1999		Năm 2004	
	Người	% TS	Người	% TS	Người	% TS
<b>I. Đơn vị</b>						
Tổng số	364	100	878	100	1340	100
Theo giới tính						
- Nam	101	27,7	272	30,9	428	31,94
- Nữ	263	72,30	606	69	912	68,06
<b>II. Phân theo độ tuổi</b>						
Từ 18-25	300	82,4	705	80,3	1029	76,79
Từ 26-35	55	15,1	144	16,4	264	19,7
Từ 36-50	8	2,2	25	2,8	47	3,51
<b>III. Phân theo trình độ</b>						
Phổ thông	306	84,1	701	79,8	1025	76,5
Công nhân kỹ thuật	3	0,8	5	0,6	9	0,67
- Trung cấp	20	5,5	30	3,4	52	3,88
- Đại học	35	9,6	142	16,3	254	18,95
<b>IV. Phân theo nghề nghiệp</b>						
Cán bộ quản lý	14	3,84	40	4,5	61	4,55
Cán bộ nghiệp vụ	39	10,71	65	7,4	81	6,04
Công nhân kỹ thuật	4	1,1	4	0,45	5	0,37
Nhân viên phục vụ	25	6,86	38	4,32	28	2,1
Tiếp viên	300	77,49	775	83,33	1165	86,94

(Nguồn nhân lực Đoàn tiếp viên Vietnam Airlines 6/2004– [54])

Đội ngũ tiếp viên trong quá trình đào tạo có những giai đoạn thực tập trên các chuyến bay. Song khi bắt tay vào nhiệm vụ phục vụ hành khách vẫn gặp nhiều khó khăn do kỹ năng phục vụ hành khách chưa thành thạo. Do đó khi bố trí công việc phải có sự kèm cặp giúp đỡ của các tiếp viên đã thành thạo công việc, nhất là sự hướng dẫn của các tiếp viên trưởng trong đoàn. Phải có thời gian học hỏi lịch sử văn hoá, danh lam thắng cảnh trên các đường bay mới.

**Lao động kỹ thuật:**

Đối với lao động kỹ thuật phần lớn có trình độ sơ cấp hoặc tương đương, lao động kỹ thuật hiện nay vẫn là lực lượng lao động chủ yếu chiếm 50% nguồn nhân lực. Để tiết kiệm chi phí, các đơn vị trong ngành đã phát triển hình thức đào tạo nghề tại chỗ do các kỹ sư, thợ lành nghề bậc cao trực tiếp giảng dạy và hướng dẫn thực hành. Các kỹ sư và thợ kỹ thuật của ta còn được đào tạo và phát triển nghề nghiệp thông qua các hợp đồng chuyển giao công nghệ với các hãng chế tạo máy bay hệ II như Boeing và Airbus.

Các lao động kỹ thuật cần phải thích nghi với môi trường lao động của đơn vị, bố trí phải có sự kèm cặp của các lao động tay nghề cao và sự hướng dẫn về lý thuyết của các kỹ sư chuyên ngành.

**Bố trí sử dụng nhà quản trị:**

Các nhà quản trị viên phải bố trí từ cấp cơ sở, tìm hiểu tình hình đặc điểm của đơn vị, của ngành nghề, của từng loại lao động.

Đội ngũ cán bộ quản trị của Ngành rất mỏng trong các khối, ở nhiều đơn vị trong Ngành Hàng Không tỷ lệ cán bộ nhân sự so với nguồn nhân lực là 1/150 người đến 1/200 người, gấp năm lần so với những nước trung bình phát triển.

Ví dụ:

- Xí nghiệp dịch vụ thương mại dịch vụ Tân Sơn Nhất, có 04 người phụ trách công tác quản trị nhân sự của xí nghiệp gồm 752 công nhân viên.
- Bản thân các cán bộ quản trị nhân sự không được đào tạo đủ mức về công việc của họ

Cùng với sự tăng trưởng kinh tế, cơ cấu kinh tế của Ngành Hàng Không Việt Nam đã có bước chuyển dịch theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Nhờ đó một phần lực lượng còn dư được giải quyết việc làm (chuyển sang xí nghiệp nước suối AMI Hàng không Việt Nam) hệ số thời gian sử dụng làm việc trong năm tăng lên dần đến thu nhập của cán bộ công nhân viên được cải thiện.

Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng kinh tế chưa tương xứng với tiềm năng nguồn nhân lực của ngành, tốc độ chuyển dịch chuyển giao công nghệ chậm, cơ cấu ngành nghề mất cân đối, chính sách thu hút sử dụng đãi ngộ chưa hợp lý, nên lực lượng lao động của ngành chưa được sử dụng hết cả về số lượng lao động, thời gian sử dụng, chuyên môn đào tạo (số học sinh đào tạo chuyên Ngành Hàng Không giảm 50% chưa có việc làm).

Vấn đề đang quan tâm là số người không có việc làm và thiếu việc làm trong ngành. Có một bộ phận chưa qua đào tạo chuyên Ngành Hàng Không xin ngay vào làm việc đơn giản, khi chuyển giao công nghệ mới về khai thác dẫn đến không bố trí sắp xếp làm việc được. Trong tốc độ hiện đại hóa Ngành Hàng Không Việt Nam, để cạnh tranh được với các hãng trong khu vực và trên thế giới, lực lượng lao động trong ngành sẽ dư thừa nếu không có kế hoạch đào tạo lại, chuyển đổi công việc, giải quyết chế độ và có kế hoạch tuyển chọn nhân viên mới qua đào tạo.

Về sử dụng lao động được đào tạo hiện nay trong Ngành Hàng Không Việt Nam đang nằm trong tình trạng chung của cả nước. Đó là lực lượng lao động đã qua đào tạo không tìm được việc làm, không được bố trí đúng chuyên ngành đào tạo hoặc trình độ đào tạo vẫn chiếm tỷ lệ khá cao, chế độ sử dụng lao động chưa gắn liền với việc nâng cao trình độ của người lao động đang là hiện tượng khá phổ biến.


Sự bất cập trong chế độ đãi ngộ của khu vực kinh tế nhà nước cũng đã dẫn đến hệ quả là không những không thu hút được người lao động, khai thác trí tuệ tiềm năng của lực lượng lao động này, do đó vẫn xảy ra hiện tượng “chảy máu chất xám” dưới nhiều hình thức.

Một lực lượng đáng kể là công nhân kỹ thuật, công nhân lành nghề hoặc bỏ nghề làm công việc dịch vụ thương mại để cải thiện cuộc sống, hoặc chuyển sang làm việc ở khu vực có vốn đầu tư nước ngoài.

Một số cán bộ khoa học kỹ thuật, cán bộ quản lý hoặc chuyển công tác khác, hoặc chưa đến tuổi xin thôi việc nghỉ hưu sớm.


Tất cả những phân tích trên cho ta thấy, mức độ sử dụng nguồn nhân lực trong Ngành Hàng Không Việt Nam còn hạn chế. Điều đó cũng có nghĩa, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là yêu cầu bức thiết trong phát triển nguồn nhân lực Ngành Hàng Không Việt Nam.

#### **2.2.4 Đào tạo huấn luyện (Trí lực)**

 Các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực ngành HKDDVN:

- Học viện Hàng Không Việt Nam – Bộ Giao Thông Vận Tải quản lý (Trực thuộc Cục HKDDVN quản lý từ năm 2006 về trước).
- Trung tâm Huấn luyện bay Phi công cơ bản trực thuộc Học viện Hàng Không Việt Nam – Bộ Giao Thông Vận Tải quản lý (tại Cam Ranh).
- Viện Nghiên Cứu Khoa Học Hàng Không – Trực thuộc Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam.
- Trung tâm huấn luyện bay (FTC) – Trực thuộc Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam.
- Trung tâm đào tạo nhân viên Tiags/Niags/Diags – Trực thuộc hãng Hàng Không Quốc Gia Việt Nam
- Trường Đại học bách khoa Hà Nội: đào tạo chuyên ngành kỹ thuật máy bay (kỹ sư hàng không), kinh tế hàng không, với số lượng khoảng 60-70 sinh viên/khoá;
- Trường Đại học Bách khoa thành phố Hồ Chí Minh: Đào tạo chuyên ngành kỹ thuật máy bay (kỹ sư hàng không) số lượng 20-30 sinh viên/khoá;
- Trường Đại học Giao thông Vận tải Hà Nội: Đào tạo chuyên ngành kinh tế hàng không, xây dựng sân bay, với số lượng khoảng 20-30 sinh viên/khoá (Từ

niên khoá 2002-2003 trường đã dừng tuyển sinh đào tạo chuyên ngành kinh tế Hàng không)

 Về năng lực đào tạo:

- Học viện Hàng Không Việt Nam có chức năng đào tạo cơ bản bậc Trung học chuyên nghiệp, nghề dài hạn, nghề ngắn hạn, bổ túc kiến thức cho các đơn vị trực thuộc ngành HKDDVN, đào tạo 900-1800 học viên mỗi năm.
- Trung tâm Huấn luyện bay Phi công cơ bản trực thuộc Học viện Hàng Không Việt Nam (tại Cam Ranh) – đào tạo phi công cơ bản trong nước (chưa đi vào khai thác).
- Viện Nghiên Cứu Khoa Học Hàng Không – Trực thuộc Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam – là đơn vị nghiên cứu các đề tài khoa học công nghệ từ đó ứng dụng vào thực tiễn khai thác của Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam.
- Trung tâm huấn luyện bay (FTC) – Trực thuộc Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam – đào tạo huấn luyện bay cơ bản, chuyển loại và đào tạo tiếp viên cho Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam.
- Trung tâm đào tạo nhân viên Tiags/Niags/Diags – Trực thuộc hãng Hàng Không Quốc Gia Việt Nam – chuyên đào tạo cơ bản và nâng cao cho các nhân viên trong phạm vi đơn vị của mình.
- Trường Đại học bách khoa Hà Nội: đào tạo chuyên ngành kỹ thuật máy bay (kỹ sư hàng không), kinh tế hàng không, với số lượng khoảng 60-70 sinh viên/khoá;
- Trường Đại học Bách khoa thành phố Hồ Chí Minh: Đào tạo chuyên ngành kỹ thuật máy bay (kỹ sư hàng không) số lượng 20-30 sinh viên/khoá;
- Trường Đại học Giao thông Vận tải Hà Nội: Đào tạo chuyên ngành kinh tế hàng không, xây dựng sân bay, với số lượng khoảng 20-30 sinh viên/khoá

(Từ niên khoá 2002-2003 trường đã ngưng không tuyển sinh đào tạo chuyên ngành kinh tế Hàng không nữa)

✚ Về qui mô đào tạo:

Các cơ sở đào tạo hiện nay còn rất tản mạn, qui mô không đồng đều, bất cập không thống nhất dẫn đến dẫn đến chưa đáp ứng một cách đồng bộ nhu cầu lao động của ngành trong giai đoạn hiện nay.

✚ Về chất lượng đào tạo:

- Hệ thống giáo trình, giáo án, nội dung, chương trình đào tạo chưa được thường cập nhật và kiểm tra đánh giá chất lượng hàng năm, dẫn đến có một số môn học giáo án chưa đảm bảo bám sát được nhu cầu hoạt động, sản xuất kinh doanh, ít ngành nghề đào tạo, sản phẩm đào tạo chưa thoả mãn yêu cầu thực tế và chưa tương thích với chương trình đào tạo về hàng không dân dụng của các nước phát triển, do vậy khả năng hội nhập với cộng đồng thế giới về giáo dục & đào tạo trong lĩnh vực hàng không dân dụng còn rất hạn chế.
- Đội ngũ giáo viên mặc dù được chú trọng nâng cao về trình độ, nhưng lực lượng được đào tạo chuyên ngành chính qui và kinh qua hoạt động sản xuất kinh doanh vẫn còn mỏng, chưa đáp ứng đủ nhu cầu giảng dạy thực tế. Từ đó dẫn đến chưa tạo ra được uy tín cao trong việc cung cấp dịch vụ đào tạo cho các đơn vị trong ngành.
- Số lượng học viên tốt nghiệp được sử dụng vào các đơn vị trong ngành chiếm một tỷ lệ quá nhỏ so với số lượng đào tạo, đây chính là điểm yếu trong công tác phối hợp giữa các đơn vị trong ngành và các cơ sở đào tạo.

✚ Về tổ chức đào tạo:



Với phương thức tổ chức đào tạo các chuyên ngành hàng không thông qua nhiều cơ sở đào tạo như hiện nay tại Việt Nam đã thể hiện một số hạn chế như sau:

- Hoạt động đào tạo chuyên ngành hàng không chưa có qui hoạch rõ ràng, đồng thời không thống nhất về tiêu chuẩn, nội dung giảng dạy,... ảnh hưởng không tốt đến chất lượng đào tạo.
- Hiện nay vẫn còn khá nhiều chuyên ngành vẫn chưa có cơ sở đào tạo trong khi có chuyên ngành lại có nhiều cơ sở đào tạo đảm nhiệm gây ra sự lãng phí nhân lực và chi phí đào tạo.
- Ngành hàng không với tính chất đặc thù của mình đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải được trang bị hết sức hiện đại và tiêu chuẩn, do đó nếu các cơ sở trong ngành không tập trung và thiếu sự phân định rõ ràng, sự đầu tư vào các hệ thống trang thiết bị giảng dạy sẽ thiếu chiều sâu và lâm vào tình trạng chồng chéo lên nhau.
- Hệ thống bằng cấp chứng chỉ không được qui chuẩn.
- Việc tổ chức đào tạo chuyên ngành phân bố trong các trường đại học mà không có sự tham gia của ngành, mặc dù có điểm mạnh về mặt cung cấp kiến thức cơ sở, cơ bản nhưng lại thiếu kiến thức chuyên ngành, nhất là đối với ngành hàng không là một ngành rất đặc trưng. Lực lượng giáo viên tham gia giảng dạy tại các trường đại học phần lớn là những người chưa kinh qua công tác thực tế tại ngành, thiếu giáo trình giảng dạy chuyên ngành,... điều này dẫn đến tình trạng sinh viên tốt nghiệp đại học chuyên ngành nhưng không khác biệt gì với sinh viên tốt nghiệp các khoa khác, lại mất một thời gian đào tạo lại đáng kể.
- Đào tạo tại nước ngoài do hạn chế về kinh phí nên thời gian đào tạo thường ngắn; hơn nữa hầu hết các đối tượng tham gia dự lớp lại bị hạn chế về ngoại

ngữ tiếp thu hết sức khó khăn những kiến thức mới, sử dụng phiên dịch cũng là một hạn chế lớn đối với các hình thức này.

Tất cả các yếu tố nói trên dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao và không có hệ thống.

**Bảng 2.11: Các hình thức - Phương pháp đào tạo và phát triển của Ngành Hàng Không Việt Nam**

STT	Phương pháp	Áp dụng cho			Thực hiện tại		Khả năng thực hiện
		Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân và nhân viên	Cả hai cấp	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc	A: dễ B: Trung bình C: Khó D: Rất khó
1	Điểm tích quản trị	x	0	0	0	x	C
2	Đào tạo tại chỗ	0	x	0	x	0	A
3	Đào tạo học nghề	0	x	0	x	0	A
4	Mô hình và mô phỏng	0	x	0	0	x	C
5	Đào tạo xa nơi làm việc tại các trường trong nước	-	-	x	0	x	C
6	Đào tạo tại nước ngoài	-	-	x	0	x	D

(Nguồn chiến lược phát triển Ngành HKVN từ năm 2000-2010) – [47]

Phương pháp đào tạo điểm tích quản trị: Việc đào tạo ở các trường đại học, học viện hành chính quốc gia theo qui chế đào tạo của bộ giáo dục. Việc hiểu biết sâu về Ngành Hàng Không có nhiều điểm hạn chế, chưa có quan hệ chặt chẽ với đề tài khoa học công nghệ có liên quan đến quản lý của ngành.

- Đào tạo tại chỗ cho kỹ sư hàng không và kỹ thuật viên. Ưu điểm: tiết kiệm kinh phí, thông qua các hợp đồng chuyển giao công nghệ là loại hình phát triển

nguồn nhân lực cao. Kỹ sư, nhân viên giỏi về thực hành-về mặt phát minh sáng tạo có phần hạn chế.

- Đào tạo phương pháp mô hình và mô phỏng phương pháp này áp dụng đào tạo các phi công qua các đầu học giả máy bay để phi công luyện tập trước khi tiếp xúc với đầu máy bay công nghệ cao.
- Đào tạo các trường trong nước-trường đại học bách khoa TPHCM, bách khoa Hà Nội-chỉ là nơi đào tạo cơ bản các loại động cơ máy bay-sinh viên ra trường phải tiếp tục được hàm thụ chuyên ngành tại các trường trong nước, ngoài nước.
- Phương pháp đào tạo tại các trường nước ngoài tiếp thu công nghệ cao, cấp bằng mang tính chất quốc tế. Kinh phí đào tạo cao

#### **2.2.4.1 Đội ngũ phi công**

Phát triển nguồn phi công là vấn đề trọng tâm trong phát triển nguồn nhân lực. Nhiệm vụ này cần tiến hành một cách thường xuyên, có một tầm quan trọng đặc biệt vì khoảng thời gian mà VNA thực hiện việc kiện toàn tổ chức đổi mới cơ chế quản lý và phải đạt được những bước tiến căn bản trên lộ trình kinh tế khu vực và thế giới.

Có hai hình thức đào tạo:

- a. Đào tạo lại trong nước cho 200 người lái các loại máy bay công nghệ mới của VNA nhằm tiến tới đảm bảo 70-80% nhu cầu người lái cho đội bay khai thác vào năm 2006, đảm bảo người lái Việt Nam 240 người trong tổng số 300 người lái cho 150 tổ bay. Số thiếu hụt thuê của nước ngoài, chủ yếu là lái chính cho các loại máy bay hệ II. Công tác đào tạo nâng cao, chuyển loại theo qui chế hệ tiêu chuẩn tiên tiến để đạt bằng cấp chứng chỉ quốc tế, để đạt bằng lái của JAA hoặc FAA phải được coi là trọng tâm trong chính sách phát triển nguồn phi công.
- b. Đào tạo tại các trường đào tạo nước ngoài: Tiếp tục tuyển mộ từ nguồn phi công đã có từ ngoài ngành chọn ra những người trẻ khỏe đủ tiêu

chuẩn lấy bằng phi công quốc tế tại các nước tiên tiến. Những người này sau khi tốt nghiệp cần có đủ khả năng vừa trở thành lái chính vừa là phi công huấn luyện cho các phi công trong nước.

Đối với hình thức đào tạo trong nước tiết kiệm được chi phí phát triển hình thức dạy kèm, lớp học tại nơi làm việc. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo mua buồng lái mô phỏng để huấn luyện phi công trước khi có buồng lái mới.

Tổ chức học ngoại ngữ cho phi công, có chế độ kiểm tra định kỳ đào tạo nước ngoài chịu ảnh hưởng về kinh phí đào tạo. Cần phải tăng cường chuyển giao công nghệ đào tạo phi công trong các hợp đồng thuê mua máy bay của nước ngoài.

Tính đến tháng 3 năm 2004 tổng số phi công khai thác của Vietnam Airlines là 345 người trong đó 234 phi công là người Việt Nam, chiếm tỷ lệ 69,11%; số phi công người nước ngoài là 110 người chiếm tỷ lệ 31,89%.

Đào tạo người lái Việt Nam luôn luôn gặp khó khăn do phần lớn là phi công quân sự chuyển loại, hạn chế về ngoại ngữ, tuổi đời, việc chuyển loại máy bay dân dụng kéo dài. Hơn nữa Việt Nam chưa có cơ sở đào tạo phi công dân dụng, hầu hết các phi công đều đào tạo ở nước ngoài Pháp, Úc, Hà Lan, Mỹ,...

#### **2.2.4.2 Đội ngũ tiếp viên:**

Lao động tiếp viên đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ giữa nhiều yếu tố:

- Đào tạo về thể lực bằng các phương pháp thể dục cân bằng trọng lượng- thể dục thẩm mỹ.
- Giáo dục phẩm chất chính trị trong khi làm nhiệm vụ trên các chuyến bay.
- Về trình độ ngoại ngữ phải thông thạo từ một đến hai ngoại ngữ để thuận tiện khi giao tiếp với hành khách.
- Nâng cao việc học tập lịch sử văn hóa của đất nước và nước ngoài.
- Kỹ năng nghề nghiệp.

Đội ngũ tiếp viên của VNA có chất lượng, kỹ năng nghề nghiệp được đánh giá cao trong việc phục vụ hành khách trên các tuyến đường bay quốc tế và trong nước, bên cạnh đó còn có những mặt hạn chế về cách ứng xử, nhất là sự yếu kém về ngoại ngữ và hiểu biết văn hóa dân tộc khi các đường bay mở rộng sang các nước. Những mặt hạn chế trên phải được khắc phục ngay trong công tác đào tạo để đội ngũ tiếp viên ngày càng hoàn thiện đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trước mắt.

Tổng số tiếp viên của Vietnam Airlines tính đến tháng 6 năm 2004 là 1165 trong đó có 46 tiếp viên người nước ngoài, các tiếp viên người nước ngoài được kết hợp bay trên một số tuyến đường bay đặc thù như các chuyến bay Trung quốc, Nhật Bản.

#### **2.2.4.3 Đội ngũ kỹ sư hàng không và lao động phục vụ mặt đất:**

Là đào tạo phát triển được đội ngũ kỹ sư, thợ kỹ thuật máy bay vừa đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và an toàn theo tiêu chuẩn quốc tế (VAR-OPSI/JAR-OPSI và VAR-145/JAR-145), đồng thời đào tạo đội ngũ kỹ thuật viên mặt đất trong dây chuyền vận tải hàng không và dịch vụ đồng bộ có chất lượng cao, đảm bảo các hoạt động của HKVN, ăn khớp với nhau về mặt công nghệ và sử dụng, làm chủ các công nghệ tiên tiến có liên quan.

Chuẩn bị nguồn lực cho việc mở rộng và nâng cao chất lượng sửa chữa máy bay, chế tạo một số khí tài thay thế cho máy bay trong giai đoạn 2006-2015.

- Công nhân (thợ) kỹ thuật máy bay gồm hai nghề chính: thợ cơ giới máy bay và thợ AVIONIC (điện/điện tử)
- Kỹ sư (kỹ thuật) máy bay
- Cán bộ quản lý chuyên viên kỹ thuật
- Đội ngũ kỹ thuật viên mặt đất (kỹ sư, công nhân...) trong dây chuyền vận tải hàng không và dây chuyền dịch vụ đồng bộ, đây là đội ngũ gồm nhiều ngành nghề khác nhau: lập trình viên, kỹ sư máy tính, kỹ sư xăng dầu, kỹ sư thợ sửa chữa nâng hàng, kỹ sư cho biểu suất ăn ..., cần có một hệ thống

chương trình, qui trình đào tạo và kiểm tra đánh giá về thợ kỹ thuật máy bay với cả hai chuyên ngành là thợ cơ giới và thợ AVONIC theo tiêu chuẩn quốc tế qui hoạch đội ngũ kỹ thuật viên mặt đất, chuẩn bị cho công tác tổ chức đào tạo phát triển. Phải đặc biệt quan tâm bộ phận kỹ thuật viên tin học-ngành công nghệ mũi nhọn trong công nghiệp hàng không.

Phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật theo chiến lược đào tạo phát triển với chi phí thấp đạt hiệu quả cao bằng cách đa dạng hóa các loại hình đào tạo như đào tạo ở nơi làm việc tại đơn vị dạy nghề kèm đây là các hình thức đào tạo phù hợp có hiệu quả cao với đội kỹ thuật máy bay, và có thể áp dụng một phần chương trình đào tạo chuyển loại, bồi dưỡng cho kỹ sư máy bay.

Đào tạo thợ kỹ thuật phải gắn chặt với qui trình kiểm tra, thi lấy chứng chỉ, thi nâng bậc. Đào tạo phải gắn liền với quá trình bồi dưỡng, tái đào tạo để nâng cao tay nghề giai đoạn 2006-2010 cần tuyển các nguồn trong ngoài ngành tuyển chọn. 80-100 kỹ sư trẻ gửi đi đào tạo nước ngoài lấy được bằng FAA hoặc JAR. Đây là những hạt giống để xây dựng một đội ngũ cán bộ kỹ thuật chất lượng cao cho các giai đoạn sau của ngành.

Đối với trình độ kỹ sư Hàng không: Lực lượng lao động này ở các đơn vị phần lớn được đào tạo từ các nước xã hội chủ nghĩa cũ trong những năm 1960 - 1970. Hiện nay Ngành Hàng Không đang cần nhiều kỹ thuật và công nghệ Hàng không cho các máy bay hệ II khi khả năng đáp ứng của các trường đại học trong nước còn hạn chế cả về mặt số lượng và chất lượng. Số kỹ sư trẻ ít có cơ hội được đi đào tạo bổ túc ở nước ngoài.

Đối với lao động nghiệp vụ quản lý: nguồn nhân lực của dạng lao động chuyên môn liên quan tới kinh tế kinh doanh và lao động quản lý đều được đào tạo tại các trường đại học trong nước dưới hình thức tại chức có sự gia tăng đáng kể về trình độ trung cấp, đại học và trên đại học của các xí nghiệp trong thời gian gần đây.

Tuy nhiên phần lớn các cán bộ của hai xí nghiệp máy bay (A75 - A76) đều có nguyện vọng được luân phiên bồi dưỡng kiến thức mới, nhất là các khóa đại học ngắn hạn do chuyên gia nước ngoài giảng dạy.

Đối với lao động kỹ thuật: Đây là bộ phận thợ kỹ thuật phần lớn có trình độ sơ cấp hoặc tương đương, hiện nay vẫn là lực lượng lao động chủ yếu chiếm một nửa nguồn nhân lực của xí nghiệp.

Để tiết kiệm chi phí, hai xí nghiệp đều phát triển hình thức đào tạo nghề tại chỗ cho các kỹ sư, thợ lành nghề bậc cao trực tiếp giảng dạy và hướng dẫn thực hành; các kỹ sư và thợ kỹ thuật của ta còn được đào tạo phát triển nghề nghiệp thông qua các hợp đồng chuyển giao công nghệ với các hãng chế tạo máy bay hệ II như Boeing và Airbus.

Thực tế cho thấy đào tạo tại chỗ và đào tạo theo hợp đồng chuyển giao công nghệ là các hình thức phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả cao. Chỉ trong khoảng một năm triển khai hai xí nghiệp đã được phê chuẩn đủ điều kiện bảo dưỡng cho các loại máy bay Airbus 320, Fooker 70, ART 72,... đến C check và Boeing 767 đến 2A check, bước đầu đáp ứng được xây dựng hệ thống tài liệu, quy trình khai thác máy bay, bảo dưỡng kỹ thuật đáp ứng yêu cầu của nhà chức trách và tiêu chuẩn quốc tế.

Những khó khăn rất lớn đối với ngành kỹ thuật về nguồn nhân lực hiện nay là thiếu cán bộ kỹ thuật có trình độ chuyên môn cao, đặc biệt là thiếu các kỹ sư công nghệ trẻ đầu ngành có thể đảm đương nhiệm vụ của các công trình kỹ thuật trong ngành. Bên cạnh đó, số thợ kỹ thuật bậc cao (bậc 6, bậc 7) cũng còn lại rất ít, có sự hụt hẫng giữa các thế hệ thợ có tay nghề do thiếu cơ chế đào tạo và kiểm tra thường xuyên. Hiện nay, Ngành Hàng Không đang cố gắng đầu tư về con người để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của ngành.

Việc học tập ngoại ngữ, tin học là công việc đòi hỏi hầu hết các cán bộ, công nhân viên, trước hết là các kỹ sư, thợ kỹ thuật phải thành thạo tiếng Anh,

nhất là Anh ngữ kỹ thuật Hàng không. Một số còn mong muốn được đào tạo về tin học, trước tình hình này lãnh đạo của đơn vị đã đưa ra qui định (có tính chất bắt buộc) đối với trình độ ngoại ngữ của mỗi loại nhân sự: thợ kỹ thuật phải học tập trung tiếng Anh 6 tháng, các nhân viên khác tối thiểu phải học 3 tháng.

Lao động khối kỹ thuật đòi hỏi phải đào tạo đúng nghề, với trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp đãi ngộ đúng mức của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong ngành. Nhờ đó ngành đã xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý, lực lượng lao động có năng lực, kết hợp kiến thức khoa học kỹ thuật với kinh nghiệm thực tế, từng bước đáp ứng yêu cầu ngày càng cao và phức tạp trong điều kiện mới.

Hầu hết các lao động là nhân sự kỹ thuật trong ngành được làm việc đúng nghề, nhưng hiệu quả lao động sử dụng chưa cao. Các đơn vị trong ngành đều thiếu các kỹ sư máy bay hệ II và nhân viên kỹ thuật bậc cao so với nhu cầu phát triển hiện nay. Số kỹ sư và số thợ kỹ thuật máy bay có chứng chỉ hành nghề quốc tế còn chiếm tỷ lệ quá thấp. Công tác quản lý nguồn nhân lực còn tình trạng thụ động phụ thuộc rất nhiều vào cấp trên, việc quy hoạch cán bộ, đào tạo cán bộ và xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của các đơn vị cơ sở còn có những hạn chế nhất định.

Qua các hình thức đào tạo của kỹ thuật viên, kỹ sư hàng không cho ta thấy: sự phát triển của mỗi cá nhân là đào tạo giáo dục, là hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển. Việc đào tạo theo hợp đồng chuyển giao công nghệ đem lại hiệu quả cao nhất nhưng khó có cơ hội khi Ngành Hàng Không Việt Nam đang có đòi hỏi lớn về lực lượng lao động này. Việc đào tạo tại chỗ giúp chúng ta tiết kiệm nguồn kinh phí song cũng có mặt hạn chế cho sự phát triển cao nguồn nhân lực vì chúng ta chưa có những chuyên gia đầu ngành. Ngành Hàng Không Việt Nam phải xác định kinh phí đầu tư cho đào tạo mới và đào tạo lại của người lao động, vừa là một khoản chi phí thường xuyên trong chi phí sản xuất, vừa là sự đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực.



Có một số hình thức đào tạo rẻ, dễ thực hiện với chi phí thấp cần được triển khai với qui mô lớn hơn hiện nay; một số phương pháp đào tạo khó thực hiện song nhất thiết phải làm và cần hạn chế số lượng, chọn kỹ đối tượng được đào tạo mới mục tiêu chuyển giao công nghệ đạt hiệu quả cao. Các doanh nghiệp nhà nước áp dụng nhiều chương trình đào tạo nhưng lại có tỷ lệ nhân viên thấp. Hiệu quả đào tạo tại các đơn vị còn thấp, nguyên nhân chủ yếu là do nhiều cán bộ lãnh đạo chưa thực sự quan tâm đến chất lượng, hiệu quả đào tạo. Quỹ đào tạo được xác định theo qui định của nhà nước, nếu không đào tạo phải nộp lại ngân sách nhà nước, nên lãnh đạo các đơn vị sẵn sàng chi cho các chương trình đào tạo có tính chất phong trào, chú trọng vào số lượng hơn chất lượng. Thậm chí nhiều đơn vị coi đào tạo là một biện pháp giải quyết tình trạng không có việc làm, thuyên chuyển cán bộ hoặc nhân viên sang vị trí công tác khác.

#### **2.2.4.4 Hoạt động thể lực:**

Muốn trở thành phi công phải có tiêu chuẩn sức khỏe tốt, có khả năng tiếp cận khoa học kỹ thuật cao. Đào tạo phi công đòi hỏi phải có những cơ sở đào tạo hiện đại với những trang thiết bị ngành phức tạp và đắt tiền. Trong công tác đào tạo phi công và đảm bảo an toàn bay, các yếu tố tâm lý nhân sự và nhân tố văn hóa trong khoang lái (không khí hoạt động của đội bay), văn hóa tổ chức của hãng Hàng không đã được chú ý và đưa vào các chương trình đào tạo của các hãng Hàng không trên thế giới.

Một số hãng Hàng không quốc gia và một số nhà chế tạo máy bay lớn như Boeing, Airbus,... có trung tâm đào tạo phi công và thợ sửa chữa máy bay của mình đã làm dịch vụ cho các hãng khác và cho một số chuyên gia liên quan mà phần đông là các hãng đang phát triển. Quản lý phi công là vấn đề trọng tâm của công tác phát triển nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, không chỉ có đội ngũ phi công mà nói chung nhân lực của các hãng Hàng không trên thế giới cũng cần chi phí đào tạo khá lớn, và đây là khoản đầu tư cần thiết để phát triển nguồn nhân lực các hãng Hàng không.

Kinh nghiệm về quá trình phát triển nguồn nhân lực (yếu tố con người) trong quản lý Ngành Hàng Không được thể hiện trên 3 mặt: Trí lực; thể lực; phẩm chất đạo đức cụ thể là: Trong quá trình tuyển chọn, đào tạo huấn luyện quản lý đối với lực lượng khai thác bay, phi công, đoàn tiếp viên tới các lao động phục vụ mặt đất (kỹ thuật, kỹ sư hàng không,... và các nhà quản trị) đánh giá về hoạt động thể lực được thể hiện trên các yếu tố: tỷ lệ lao động trẻ, chỉ tiêu tiến bộ của y tế Ngành Hàng Không đánh giá thể lực qua số ngày công đảm bảo cao, tỷ lệ lao động trẻ của Ngành Hàng Không Việt Nam chiếm 84,3%.

Theo đánh giá của chiến lược phát triển Ngành Hàng Không từ năm 1990 trở lại đây mức thu nhập thực tế của người lao động được nâng lên cao hơn so với mặt bằng chung thu nhập của toàn xã hội, nhưng chỉ chiếm phần nhỏ trong cơ cấu chi phí (chi phí tiền lương chỉ chiếm tỷ lệ 4,11% tổng chi phí của toàn Ngành).

Các chế độ chính sách bảo hiểm đối với người lao động,... đưa mức sống người lao động ngày một nâng lên đáng kể.

#### **2.2.4.5 Hoạt động nâng cao phẩm chất đạo đức**

Vấn đề an ninh Hàng không có mối liên quan trực tiếp với nhân lực của ngành. Đội bay có vai trò đặc biệt với công tác này như việc phòng chống và xử lý các tình huống nguy hại tới an ninh và an toàn của chuyến bay quan trọng hơn là nhân sự của phi hành đoàn phải được lựa chọn kỹ về mặt phẩm chất đạo đức, trước hết là lòng trung thành với Tổ Quốc, tận tụy với hãng hàng không và hành khách.

Phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi đầu tư có hiệu quả trên ba lĩnh vực là: mức sống, đào tạo và sức khỏe. Dựa trên kinh nghiệm của những hãng Hàng không thành đạt, Hàng không quốc tế cho rằng vấn đề trọng tâm để nâng cao chất

lượng nguồn nhân lực và giảm tối thiểu sự mất an toàn Hàng không là vấn đề giáo dục phẩm chất đạo đức và đào tạo phát triển.

Đội ngũ cán bộ công nhân viên Ngành Hàng Không Việt Nam không ngừng lớn mạnh về số lượng và chất lượng. Có phẩm chất chính trị tốt, có bản lĩnh vững vàng để thực hiện nhiệm vụ quản lý, khai thác và sản xuất kinh doanh trong điều kiện mới.

Do chính sách tuyển dụng đào tạo sử dụng đúng đắn lực lượng lao động nên hiện nay đã hình thành đội ngũ cán bộ nhân viên bao gồm thế hệ có kinh nghiệm lâu năm kết hợp với thế hệ trẻ được đào tạo cơ bản trong nước và ngoài nước, năng động nhạy bén với cơ chế thị trường có khả năng quản lý kinh tế.

Đội ngũ cán bộ công nhân viên nhìn chung có ý thức học hỏi trao đổi kiến thức mới, có ý thức tổ chức kỷ luật.

Tác phong làm việc chính quy công nghiệp của đội ngũ cán bộ còn ở mức thấp, lề lối làm việc tuy có được cải tiến song vẫn còn mang nặng tính trì trệ của cơ chế cũ.

Trình độ ngoại ngữ tin học còn yếu ảnh hưởng không nhỏ tới khả năng thực hiện nhiệm vụ và yêu cầu hội nhập của cộng đồng Hàng không thế giới.

Công tác đào tạo về phẩm chất đạo đức đã tạo cho đội ngũ cán bộ công nhân viên tác phong trong làm việc: Nhanh nhẹn, khẩn trương và kỷ luật lao động cao là một đòi hỏi bắt buộc nhằm nâng cao chất lượng phục vụ hành khách.

Phong cách lãnh đạo theo nguyên tắc phục vụ “khách hàng là thượng đế” đã rèn luyện cho cả nhân viên lẫn lãnh đạo trong Ngành Hàng Không phong cách giao tiếp thanh lịch.

Quan hệ lao động trong Ngành Hàng Không được đánh giá tốt so với những ngành sản xuất khác, mức độ hợp tác trong công việc cao, giá trị văn hoá tinh thần được đề cao, ý thức tập thể tốt, nhường nhịn hoà đồng trong công việc.

Nhân viên Hàng Không Việt Nam vẫn còn chịu ảnh hưởng của nền kinh tế nông nghiệp như: lề mề, chậm chạp, khó thích nghi với môi trường mới. Nhân viên thường ngại va chạm xung đột quyền lợi cá nhân, do đó cách thức bình bầu khen thưởng cá nhân chưa được chuẩn xác.

### **2.2.5 Hoạt động nghiên cứu khoa học:**

Công tác nghiên cứu khoa học hiện nay đang được giao cho viện Khoa học hàng không chủ trì, với sự tham gia của các lực lượng cán bộ khoa học kỹ thuật toàn Ngành. Cho đến nay, Viện nghiên cứu Khoa học Công nghệ Hàng không đã thực hiện 117 đề tài trong đó có ba đề tài cấp nhà nước, 37 đề tài đề án cấp Ngành. Thực tế những đề tài tập trung vào lĩnh vực quản lý, khu vực công nghệ hàng không vẫn còn bỏ ngỏ, chưa có đề tài khoa học thực sự mang tầm vóc góp phần để hình thành nền công nghiệp hàng không tại Việt Nam trong tương lai.

Như đã trình bày trên, Viện Khoa học Hàng không chưa thực hiện được vai trò chủ đạo của mình trong hoạt động nghiên cứu khoa học của toàn Ngành. Điều này ngoài lý do chủ quan, còn là hệ quả của một cơ cấu tổ chức chưa hợp lý do Viện Khoa học Hàng không trực thuộc Tổng Công ty Hàng không Việt Nam trong khi đó ngành hàng không không chỉ bao gồm lĩnh vực vận tải mà còn phải phát triển một cách đồng bộ các lĩnh vực khác như: quản lý bay, khai thác cảng hàng không...

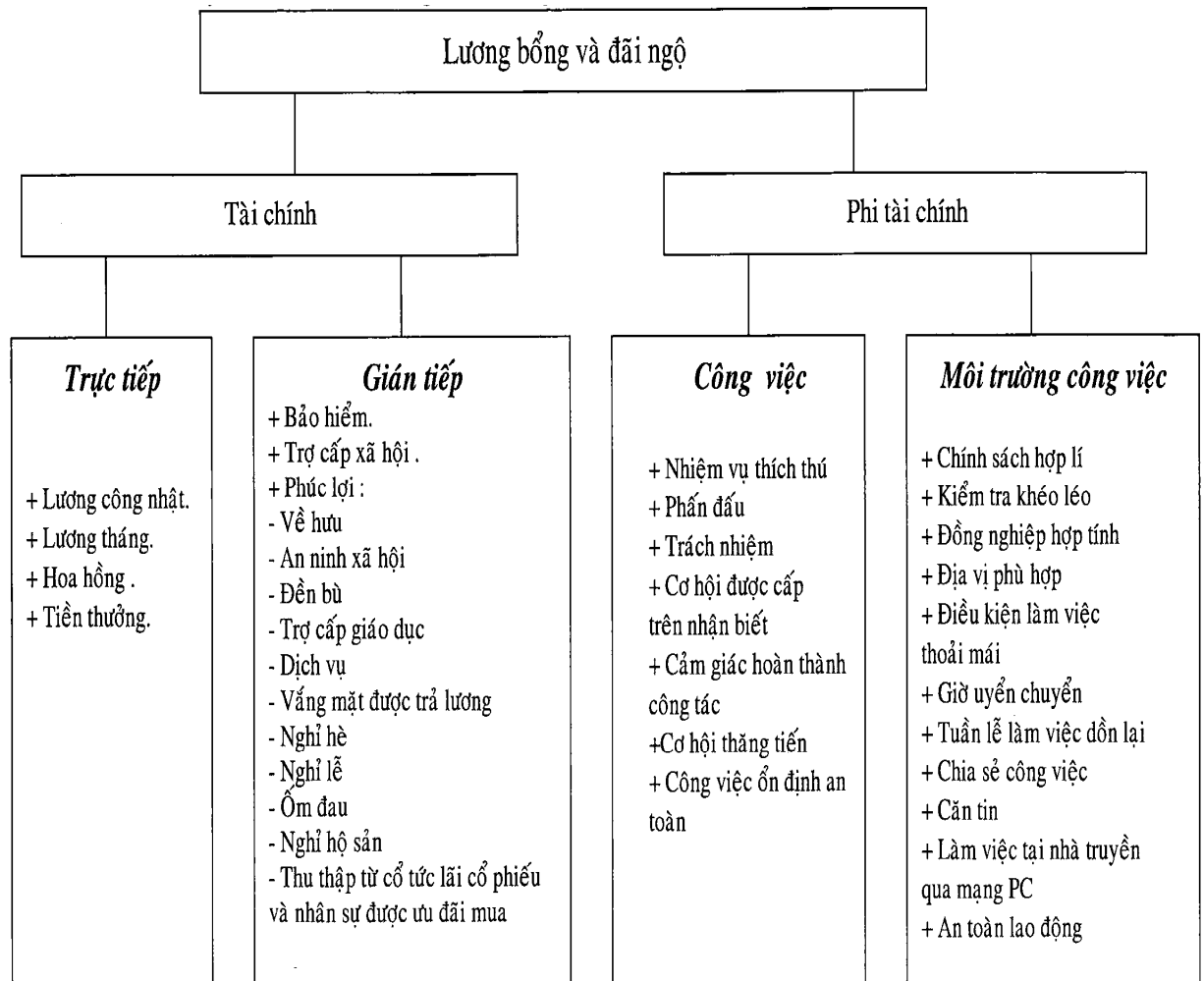
### **2.2.6. Động viên về mặt vật chất và tinh thần**

#### **2.2.6.1 Động viên về vật chất:**

Tiền lương trong các doanh nghiệp nhà nước gồm hai loại lương cơ bản và lương kinh doanh. Lương cơ bản được trả theo bảng lương nhà nước, quỹ lương kinh doanh được xác định theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Phần lương kinh doanh trả cho nhân viên (cao hơn nhiều lần so với phần lương cơ bản) được xác định chủ yếu theo kết quả bình bầu thi đua và hệ số lương riêng cho doanh nghiệp.

Trong nhiều doanh nghiệp nhà nước bảng lương riêng thực chất là bảng lương nhà nước được “điều chỉnh” lại bằng cách đưa thêm hoặc nới rộng khoảng cách của hệ số về trình độ lành nghề, hệ số thi đua, hệ số chức vụ, hệ số trách nhiệm,...

**Bảng 2.12: Các hình thức và yếu tố của chương trình lương bổng đãi ngộ**



(Nguồn: Chiến lược phát triển Ngành HKVN từ năm 2000-2010 –[47].)

Lương bổng đãi ngộ là thu nhập cá nhân nhận được do đổi sức lao động của mình gồm hai phần:

Về tài chính và phi tài chính

Về phần tài chính bao gồm phần trực tiếp và gián tiếp

- Tiền mặt-trực tiếp

- Gián tiếp: bao gồm bảo hiểm, trợ cấp xã hội, quỹ phúc lợi trợ cấp khó khăn, trợ cấp giáo dục, các loại dịch vụ, nghỉ lễ, nghỉ hè, trợ cấp ốm đau, thai sản,...

Lương bổng đãi ngộ chỉ về phần thu nhập mà một cá nhân có được do bỏ sức lao động của mình. Khi xúc tiến hệ thống lương bổng, nhà quản trị phải phân tích các yếu tố quyết định và ảnh hưởng đến các quyết định về lương bổng và đãi ngộ. Các yếu tố này bao gồm môi trường của doanh nghiệp, thị trường lao động, bản thân người lao động và bản chất công việc; môi trường của doanh nghiệp, bầu không khí văn hóa, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và nhất là khả năng chi trả của doanh nghiệp là các thành tố mà nhà quản trị phân tích. Doanh nghiệp hoạt động không thể không phân tích thị trường lao động nơi doanh nghiệp đang kinh doanh. Các nhà phân tích phải khảo sát lương bổng trên thị trường, chi phí sinh hoạt, thảo luận với đại diện của người lao động, phân tích khung cảnh xã hội, môi trường kinh tế, khung cảnh pháp lý. Khi sắp xếp lương bổng nhà quản trị phải xem bản thân nhân viên hoàn thành công việc tới mức độ nào, tuổi thâm niên, kinh nghiệm của họ tới đâu, họ có trung thành tận tụy với doanh nghiệp không, nhân viên đó có tiềm năng không ...

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm mọi loại phần thưởng mà một cá nhân có được, để đổi lấy từ lao động của mình.

Theo bảng 2.12 ta thấy: lương bổng đãi ngộ có chung một vai trò cơ bản song có nhiều yếu tố cấu thành, mà trong đó một số yếu tố chưa được chú ý và khai thác đúng mức tại các đơn vị.

Lương của phi công một loại lao động đặc biệt với mức 600-700USD chỉ bằng 1/15 lương của phi công nước ngoài. Một giờ bay trên đường bay dài phụ cấp 18USD. Như vậy chính sách lương bổng chưa thực sự trở thành chiến lược kích thích và động viên người lao động để duy trì củng cố phục vụ cho doanh nghiệp.

Do đặc thù lao động của Ngành Hàng Không hạn chế “nạn chảy máu chất xám” khi chính sách mở cửa bầu trời với khu vực ASEAN và thế giới có hiệu lực từng bước sau năm 2006. Do đó đề nghị nhà nước phải cho Ngành Hàng Không xây dựng một hệ thống lương riêng nhất là đối với đội ngũ lao động khai thác bay và đội ngũ lao động phục vụ mặt đất.

Để đảm bảo sự công bằng khoa học của hệ thống lương bổng cần sửa ngay tính chất bình quân cào bằng trong thang lương hiện nay. Phần lớn các đơn vị hiện nay, mức chênh lệch về lương của người cao nhất với nhân viên ít kỹ năng chỉ gấp khoảng ba đến bốn lần, lương các chuyên gia đầu ngành cao hơn mức lương lao động phổ thông khoảng ba lần.

Theo chúng tôi mức hợp lý của chuyên gia đầu ngành với lao động phổ thông phải cao gấp khoảng 6 lần. Cần phải đảm bảo tính công khai minh bạch trong việc trả lương cho nhân sự trong các đơn vị.

Việc xây dựng một hệ thống lương khoa học là công việc chung song áp dụng vào đơn vị không thể làm máy móc. Không thể có một mức lương cho một công việc đều giống nhau ở các đơn vị trong ngành lại có sự chênh lệch khác nhau.

Cách thiết kế bảng lương cho các doanh nghiệp như trên chưa khoa học, gây nhiều thắc mắc làm mất ý nghĩa kinh tế của bảng tiền lương vì vậy phải trả lương như thế nào để kích thích người lao động là vấn đề nóng bỏng trong Ngành Hàng Không Việt Nam.

**Bảng 2.13:** Mức thu nhập bình quân một số loại nhân sự của xí nghiệp A76

STT	Chức danh	Thu nhập bình quân (đồng/tháng)
1	Cán bộ lãnh đạo	3.066.000 đồng
2	Cán bộ kỹ thuật	2.007.000 đồng
3	Cán bộ nghiệp vụ	1.284.000 đồng
4	Công nhân kỹ thuật	1.421.000 đồng

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Xí nghiệp máy bay A76/2004)

Khối các đơn vị kỹ thuật đều hạch toán tập trung đều phụ thuộc vào quỹ lương do tổng công ty duyệt, mức thu nhập thấp hơn xí nghiệp máy bay A75 và Ban Kỹ thuật. Công tác quản trị nguồn nhân lực còn ở tính thụ động, có những hạn chế về qui hoạch cán bộ và xây dựng phát triển nguồn nhân lực ở các đơn vị cơ sở.

**Bảng 2.14 : Mức thu nhập bình quân một số loại nhân sự của xí nghiệp A75**

STT	Trình độ	Bậc nghề	Thu nhập bình quân (đồng/tháng)
1	Cán bộ lãnh đạo	-	4.256.000 đồng
2	Kỹ sư	5/8	3.266.000 đồng
3	Trung cấp (cán bộ kỹ thuật)	10/12	2.407.000 đồng
4	Công nhân kỹ thuật	10/12	1.684.000 đồng

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính xí nghiệp máy bay A75/2004)

Hai đơn vị Ban kỹ thuật và xí nghiệp A75 có mức thu nhập thực tế cao hơn xí nghiệp A76. Môi trường làm việc là một chỉ số quan trọng để đánh giá sử dụng của nhân sự lao động khối kỹ thuật; phải đào tạo đúng ngành nghề và trình độ chuyên môn phù hợp với tiêu chuẩn công việc.

Lương bổng và đãi ngộ đều có chung một vai trò cơ bản song lại có nhiều yếu tố cấu thành mà trong đó có yếu tố chưa được chú ý và khai thác đúng mức. Tại các đơn vị trong ngành mặc dù có nhiều hình thức và yếu tố thể hiện phong phú, song nhìn chung, thành phần quan trọng nhất của một chương trình chế độ lương bổng đãi ngộ được trả cho người lao động dưới hình thức tài chính (tiền) trực tiếp.

- Nếu tuyển dụng và tuyển chọn nhân sự nhằm tạo ra một nguồn nhân lực có khả năng làm việc hay giữ các chức vụ đúng khả năng, thì chính sách lương bổng là chiến lược kích thích và động viên người đó nhằm duy trì củng cố và phát triển lực lượng lao động và mãi mãi làm việc cho doanh nghiệp, phần lớn các đơn vị



hiện nay mức chênh lệch về lương của người cao nhất (lãnh đạo) và người thấp nhất (nhân viên ít kỹ năng) chỉ ba đến bốn lần.

- Các chuyên gia đầu ngành cũng hưởng mức lương cao hơn mức lương người lao động phổ thông hai đến ba lần. Trong khi chưa đủ điều kiện thực hiện một hệ thống lương mới, ngành đã đầu tư đến công tác chăm sóc sức khỏe của nguồn nhân lực như: xây nhà thể thao, sân bóng chuyên, đặc biệt là xây dựng cơ sở y tế đủ điều kiện chăm sóc sức khỏe cho cán bộ công nhân viên. Đã phát triển theo hình thức lương, phí tiền tệ khác thích hợp như: chế độ nghỉ phép, nghỉ tết, miễn giảm vé, du lịch tập thể có tài trợ.
- Việc xây dựng một hệ thống thang lương bổng và phúc lợi có khoa học là một công việc chung, song áp dụng vào các đơn vị toàn máy móc, không thể có một mức lương cho một công việc đều giống nhau ở các đơn vị kinh doanh, có hiệu quả khác nhau.
- Mức thu nhập giữa các đơn vị trong ngành có chênh lệch lớn với các đơn vị kinh doanh và các đơn vị hành chính sự nghiệp.
- Số lượng nhân sự đông trong khi chi phí tiền lương chỉ ở mức 4,11% tổng chi phí. Làm cho việc cải thiện nâng cao thu nhập của người lao động gặp nhiều khó khăn.

Nhưng quan trọng nhất là hệ thống lương bổng phải khách quan và khoa học. Nhà quản trị phải đánh giá công việc một cách khoa học. Nhờ vào bảng phân tích và bảng mô tả công việc, nhà quản trị đánh giá công việc cho tất cả các chức vụ, chức danh đảm đương công việc đó.

#### **2.2.6.2 Động viên về mặt tinh thần:**

Hiện nay trong hầu hết các cơ quan đơn vị đã có một bầu không khí giàu tình nhân ái quan hệ tình cảm phát triển. Nhưng mặt khác mặt trái của thành tích này là tình trạng kỷ luật lao động còn lỏng lẻo, tình trạng đi muộn về sớm và không hoàn thành công việc đúng kỳ hạn (thời hạn) còn diễn ra phổ biến . . . thực

trạng này thật đáng lo ngại, ảnh hưởng xấu tới sự đảm bảo nguyên tắc của vận tải hàng không là an toàn hiệu quả thuận tiện nhanh chóng và chính xác. Trong quá trình thực hiện phỏng vấn phục vụ cho luận án nhiều ý kiến đã đề nghị Ngành Hàng Không Việt Nam nên có một hệ thống kỷ luật chặt chẽ hơn, khen thưởng kỷ luật công bằng hơn. Bên cạnh cần có chế độ, chính sách thoả đáng giải quyết tình trạng dôi dư nhân sự quá cao ở một số đơn vị. Đó chính là một số mục tiêu cơ bản của công tác quan hệ nhân sự trong Ngành Hàng Không Việt Nam.

Quản trị nhân sự cần kết hợp giữa nhân trị và pháp trị và khi thi hành pháp trị thì cần theo nguyên tắc "pháp bất vị thân" nghĩa là phải đảm bảo tính công bằng trong quan hệ tương quan nhân sự và phải đặt lợi ích chung của tổ chức lên trên lợi ích của bất kỳ nhân sự nào.

Các hoạt động khen thưởng, phát triển nghề nghiệp, đề bạt thuyên chuyển kỷ luật phải đảm bảo tính công bằng, phải đặt lợi ích chung của tổ chức lên trên lợi ích của bất kỳ nhân sự nào.

Công tác thi đua khen thưởng phải dựa trên sự đánh giá thành tích công tác đã được lượng hóa và so sánh với bảng tiêu chuẩn công việc, định mức lao động bình quân và hiệu quả hoạt động của nhân sự tổ chức cần sớm khắc phục hình thức bình bầu mang nặng cảm tình nể nang. Việc khen thưởng cần phát huy được động lực vật chất và động lực tinh thần của nhân sự tạo ra bầu không khí thi đua trong nội bộ tổ chức mang lại hiệu quả thiết thực cho đơn vị.

Áp dụng chương trình đa dạng hóa công việc bằng cách cho nhân viên làm việc tại nhiều bộ phận khác nhau, tạo điều kiện cho họ có khả năng hoạt động hoàn thành nhiệm vụ để phát triển đội ngũ cán bộ quản trị. Các chuyên gia kỹ thuật cần phát triển khả năng chuyên ngành, chuyên sâu thì các cán bộ kinh doanh và quản trị lại cần nhiều đến khả năng sử dụng được nhiều kỹ thuật và nghiệp vụ khác nhau. Chính sách huấn luyện cán bộ trên hết là thuyên chuyển từ trên xuống dưới là điều kiện không thể thiếu để phát triển nguồn nhân lực.

Có chính sách sử dụng lao động ngoài biên chế áp dụng cho các chuyên gia công nghệ, quản trị nghiên cứu viên giỏi sau khi họ đã về hưu.

### **2.2.7 Chức năng duy trì nguồn nhân lực:**

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên:

Kết quả đánh giá nhân viên được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau, trong đó mục đích khen thưởng (áp dụng trong 91,8% các đơn vị) đề bạt thăng tiến, đào tạo bồi dưỡng nhân viên chiếm vị trí quan trọng nhất. Tuy nhiên thứ tự ưu tiên và phạm vi mức độ sử dụng kết quả đánh giá nhân viên khác nhau, tùy theo loại hình sở hữu, loại hình kinh doanh. Tiêu thức đánh giá nhân viên là ở kết quả làm việc, hành vi cá nhân và năng lực thực hiện.

Trong thực tế ý nghĩa của việc đánh giá nhân viên bị sút giảm do có đến ¾ doanh nghiệp chỉ thực hiện đánh giá chung chung theo cảm tính, không có tiêu chuẩn, chỉ tiêu đánh giá nhân viên phải rõ ràng. Ở những nơi không có tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên điều này càng thể hiện rõ nét hơn. Khoảng trên 50% nhân viên ở trình độ thấp còn lại không được biết đánh giá của cấp trên về kết quả công việc.

- Kích thích thông qua hệ thống tiền lương:

Các doanh nghiệp thường áp dụng hình thức trả lương theo thời gian do đó khó xác định được sản phẩm cá nhân, dựa trên hai yếu tố công việc và chức vụ và năng suất kết quả làm việc cá nhân. Ngoài ra quan tâm đến yếu tố thâm niên bằng cấp.

Tiền lương trong doanh nghiệp nhà nước có hai loại: lương cơ bản và lương kinh doanh. Lương cơ bản được trả theo bảng lương do ngân sách nhà nước. Quỹ lương kinh doanh được sắp xếp theo kết quả kinh doanh của đơn vị. Phần lương kinh doanh trả cho cán bộ công nhân viên (cao hơn nhiều so với phần lương cơ bản) được xác định chủ yếu theo kết quả bình bầu thi đua và hệ số lương riêng do

đơn vị qui định. Trong nhiều doanh nghiệp nhà nước, bảng lương riêng thực chất là bảng lương của nhà nước được điều chỉnh bằng cách đưa thêm hoặc nới rộng khoảng cách của hệ số về trình độ lành nghề, hệ số thi đua, hệ số chức vụ, hệ số trách nhiệm ...

Cách thiết kế bảng lương doanh nghiệp như trên chưa khoa học gây nhiều thắc mắc làm mất ý nghĩa kinh tế của bảng tiền lương vì vậy trả lương như thế nào để kích thích nhân viên hiện đang là vấn đề nóng bỏng của nhiều đơn vị trong Ngành Hàng Không Việt Nam.

Tiền lương căn cứ trên hai yếu tố : kết quả làm việc cá nhân và đánh giá thi đua. Các đơn vị trong ngành hàng không, không phân biệt hình thức sở hữu đã thực hiện tốt các qui định bảo hiểm y tế xã hội. Các đơn vị thực hiện tiền may đồng phục, trợ cấp khó khăn đột xuất cho nhân viên. Điều này giúp cho thu nhập nhân viên trong ngành ổn định góp phần tạo nên sức hấp dẫn của ngành đối với người lao động.

Các doanh nghiệp, đơn vị áp dụng hình thức phân phối phúc lợi khác biệt theo thâm niên, chức vụ. Nhìn chung tổng thu nhập từ lương thưởng của cán bộ công nhân viên trong Ngành Hàng Không khá cao so với mặt bằng xã hội.

### **2.2.8 Văn hóa tổ chức:**

- Tác phong làm việc:

Tác phong nhanh nhẹn, khẩn trương và kỷ luật lao động cao là mặt đòi hỏi bắt buộc nhằm nâng cao chất lượng phục vụ hành khách. Tuy nhiên nhân viên hàng không Việt Nam vẫn còn chịu ảnh hưởng của nền kinh tế nông nghiệp lề mề, chậm chạp. Có nhiều khách ngoại quốc phàn nàn về việc phục vụ của nhân viên hàng không Việt Nam do yếu ngoại ngữ ...

- Phong cách lãnh đạo:

Nguyên tắc phục vụ “khách hàng là thượng đế” đã rèn luyện cho cả nhân viên lẫn lãnh đạo trong Ngành Hàng Không phong cách giao tiếp thanh lịch.

Nhiều ý kiến cho rằng lãnh đạo trong các đơn vị cần có những quan hệ tốt đối với cấp trên để làm việc tốt nhưng chính họ lại không tin tưởng, ngại cung cấp thông tin và ngại ủy quyền cho cấp dưới vì sợ bị thay thế để tạo điều kiện thuận lợi cho công việc của mình, lãnh đạo đã quan tâm hơn đến cấp trên, chú ý nghe phản ánh của nhân viên cán bộ bên dưới. Chính điều này đã tạo ra phong cách làm việc, cách thức bình bầu khen thưởng được chuẩn xác.

▪ Quan hệ giữa các nhân viên:

Nhìn chung quan hệ lao động trong Ngành Hàng Không được đánh giá tốt so với những ngành sản xuất khác. Đại bộ phận nhân viên các hộ đồng ý rằng quan hệ lao động trong các đơn vị là thân thiết, thoải mái. Có thể trong Ngành Hàng Không thu nhập ổn định hơn, nhiều cơ hội thăng tiến hơn, thông tin giao tiếp cởi mở hơn, phong cách làm việc dân chủ hơn đã làm quan hệ nhân viên tốt hơn so với những ngành khác.

Tính hợp tác trong công việc: mức độ hợp tác trong công việc cao, nhân viên thường mong muốn được an toàn, ổn định, khó thích nghi với môi trường mới.

Mức độ chịu đựng: nhân viên thường ngại va chạm, xung đột quyền lợi cá nhân bị đụng chạm. Các giá trị văn hóa tinh thần được đề cao, ý thức tập thể tính nhường nhịn hòa đồng trong tập thể.

## **2.3 Đánh giá chung về quản trị nguồn nhân lực trong thời gian qua**

### **2.3.1 Điểm mạnh**

#### **2.3.1.1 Công tác tuyển dụng:**

- Bước đầu thực hiện dân chủ trong công tác tuyển dụng bố trí việc làm được tiêu chuẩn hóa công khai.
- Công tác tuyển dụng, bố trí việc làm cho cán bộ nhân viên được thông báo công khai trên phương tiện thông tin đại chúng thu hút được nhiều người có chuyên môn từ nhiều nguồn nhân lực khác nhau, thành lập các hội đồng tuyển

dụng, tổ chức thi công khai. Tuyển chọn nhân sự theo chức vụ nghề nghiệp đã xác định kế hoạch phát triển nhân sự trên cơ sở trình độ chuyên môn, sức khỏe và khả năng khác, ngoại ngữ, tin học, có sự ưu tiên người đang công tác và con em cán bộ, nhân viên trong ngành.

### **2.3.1.2 Công tác sử dụng bố trí nhân viên:**

- Lực lượng nòng cốt của các hãng hàng không là đội bay bao gồm người lái, kỹ thuật viên trên không, tiếp viên và bộ phận nhân lực đảm bảo cho các đội bay có thể hoạt động được là đội ngũ cán bộ quản lý và kỹ thuật viên làm các chức năng điều hành bay.
- Sử dụng nguồn nhân lực là thực hiện phân công công việc rõ ràng về công tác hoạch định nguồn nhân lực trong đội ngũ quản trị của ngành. Tất cả các cán bộ lãnh đạo, tổ chức phải chịu trách nhiệm về việc bố trí sử dụng nguồn nhân lực phải xuất phát từ tiến trình phân tích công việc mà mô tả tiêu chuẩn công việc của đơn vị thoả mãn các mục tiêu của tổ chức cũng như cá nhân.
- Chức năng kiểm tra công tác quản trị nhân sự trong ngành, từ văn phòng đến cơ sở thực hiện chặt chẽ.
- Có dự kiến sự thay thế các chức danh quản lý đơn vị qui hoạch cán bộ phát triển nhân sự thuộc các đơn vị trong ngành.
- Ngành HKVN có dự thảo chiến lược phát triển dài hạn nguồn nhân lực. Các đơn vị thành viên phát triển theo một định hướng chiến lược chung do ngành quyết định.

### **2.3.1.3 Công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ:**

- Thực hiện đào tạo chuyển hệ máy bay cho một số lớn phi công. Chú trọng đào tạo trong nước để tiếp kiệm chi phí và sử dụng hiệu quả chất xám trong ngành. Đa dạng hóa các loại hình nội dung, chương trình đào tạo trong đó người qua đào tạo chuyên Ngành Hàng Không đã tăng gấp hai lần so với thời kỳ trước đã triển khai chương trình soạn thảo quy chế, định mức lao động cho những công

nhân viên, chức danh công tác, đã có trường đào tạo và viện nghiên cứu triển khai của ngành làm cơ sở để phát triển đào tạo khoa học công nghệ trong ngành. Đánh giá thành tích công tác, phân loại lao động có khoa học làm cơ sở cho chính sách thưởng và trợ cấp đúng đắn.

- An toàn bay là điều thử thách nghiêm trọng đối với các hãng hàng không, vận tải trên không bằng máy bay có ưu thế nổi bật là có thể vượt qua các khoảng cách lớn, với tốc độ nhanh song cũng có điểm yếu nếu gặp tai nạn thì mức độ thiệt hại rất cao (về người và tài sản) do đó quản lý và phát triển nguồn phi công là công tác trọng tâm của phát triển nguồn nhân lực trong các hãng hàng không.
- Vấn đề an ninh hàng không có mối liên quan trực tiếp tới nguồn nhân lực của ngành. Đội bay có vai trò đặc biệt với công tác này như việc phòng chống và xử lý các tình huống nguy hại tới an ninh và an toàn của chuyến bay. Nhân sự của phi hành đoàn phải được lựa chọn kỹ về mặt phẩm chất đạo đức, trước hết là lòng trung thành với tổ quốc.

#### **2.3.1.4 Công tác động viên (Vật chất - Tinh thần):**

- Mức thu nhập và các chính sách đãi ngộ tương đối cao. So với các ngành cán bộ công nhân viên cơ bản là hài lòng với chế độ đãi ngộ và gắn bó thực sự với công tác.
- Trả lương dựa trên định mức lao động và kết quả lao động. Ngoài ra còn các động cơ thúc đẩy khác ngoài lương nghỉ hè, du lịch, giảm vé.
- Hình thành về mặt tổ chức một doanh nghiệp có qui mô lớn đảm nhận vận tải hàng không.
- Tỷ lệ lao động trẻ cao chiếm 84,3% nhân lực.

### **2.3.2 Điểm yếu:**

#### **2.3.2.1 Công tác tuyển dụng:**

- Công tác tuyển dụng là khâu yếu nhất trong quản lý nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam. Trong những giai đoạn trước năm 1990 chính sách tuyển dụng tuyển chọn của ngành chưa chặt chẽ, thiếu khoa học dẫn đến tình trạng dư thừa nguồn nhân lực về số lượng, song lại thiếu nhiều nhân sự đủ khả năng đảm nhiệm được công việc.
- Chức năng của công tác tuyển dụng chưa theo định kỳ trong tuyển chọn, có mâu thuẫn giữa chính sách ưu tiên và năng lực thật sự của nhân viên dẫn tới thiếu công bằng trong công tác tuyển chọn nhân sự.

### **2.3.2.2 Công tác sử dụng bố trí nhân viên:**

- Tỷ lệ người qua đào tạo nghiệp vụ chuyên Ngành Hàng Không còn ít. Số lao động quá đông so với công việc thực và doanh thu, thiếu đội ngũ cán bộ có kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh hàng không, thiếu những chuyên gia đầu ngành về kỹ thuật, thợ bậc cao, quản lý kinh tế và kinh doanh.
- Tỷ lệ nhân sự có trình độ trên đại học còn ít (0,9%). Tỷ lệ công nhân ở trình độ sơ cấp, lao động chưa qua đào tạo chiếm khoảng 41,9% là vẫn còn khá cao.
- Trong các doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài, cơ cấu tổ chức khá gọn, ít cấp quản lý, biên chế sát sao theo các chức danh công việc và được thực hiện theo nguyên tắc “ đúng người đúng việc”, ngược lại một số doanh nghiệp nhà nước trong Ngành Hàng Không Việt Nam thường tồn tại nhiều cấp quản lý, biên chế công kênh, “người nhiều việc ít” dẫn tới năng suất lao động thấp, lương thấp, kém nhiệt tình, thiếu trách nhiệm trong công việc,...
- Việc những nhân viên dư thừa nghỉ việc gặp rất nhiều khó khăn vì chạm vào những mối quan hệ phức tạp tế nhị.

### **2.3.2.3 Công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ:**

- Công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý chưa được quan tâm, thiếu cơ chế đào tạo hợp tác với nghiên cứu khoa học. Số người có bằng đại học, sau đại học tăng mấy năm gần đây nhưng ngành vẫn còn thiếu nhiều cán bộ có năng lực



thực hành giỏi. Thiếu kinh phí để đào tạo phi công, cán bộ quản lý kinh doanh bậc cao.

- Những tri thức đang cần như tri thức kỹ thuật chuyên ngành, tri thức về quản lý kinh tế và kinh doanh, số người được đào tạo còn hạn chế, tỷ lệ công nhân viên chưa được đào tạo đầy đủ về nghiệp vụ hàng không còn cao.
- Cán bộ về quản lý nhân sự còn thiếu về số lượng, ít được bồi dưỡng, đào tạo lại và cập nhật kiến thức cho phù hợp với yêu cầu công việc.

#### **2.3.2.4 Công tác Động viên (Vật chất - Tinh thần):**

- Đãi ngộ khuyến khích nhân sự, lương thưởng còn mang tính chất cào bằng, chưa hợp lý theo giờ làm thêm về chất lượng, hàm lượng chất xám của người lao động, mức thu nhập giữa các đơn vị trong ngành có sự chênh lệch tương đối cao. Nhân sự được sử dụng chưa có hiệu quả, một số nhân sự thời bao cấp có trình độ nghiệp vụ thấp, chưa thể tuyển chọn người mới thay thế. Chức năng kiểm tra nhân sự chưa được chuẩn bị đầy đủ và kịp thời, việc thăng chức đề bạt thuyên chuyển công tác cũng cần có qui hoạch hiệu quả hơn.

#### **2.3.3 Nguyên nhân của điểm yếu:**

- Sự thay đổi nhiều lần cơ chế và quy mô quản lý nhà nước đối với Ngành Hàng Không Việt Nam (Từ những năm 1980 đến nay).
- Cơ chế quan liêu bao cấp (cơ chế xin – cho) trong Ngành Hàng Không Việt Nam còn nặng nề. Đã thực hiện đổi mới, chuyển sang kinh doanh theo cơ chế thị trường từ nguồn lực chưa hoàn thiện, Ngành Hàng Không Việt Nam không dễ gì khắc phục triệt để trong một vài thập kỷ.
- Mối quan hệ giữa các đơn vị thành viên của Ngành Hàng Không Việt Nam chưa thật chặt chẽ và thống nhất về trách nhiệm nghĩa vụ và quyền lợi ảnh hưởng rất lớn đến việc phát huy nội lực.
- Đầu tư nhà nước cho Ngành Hàng Không Việt Nam còn ở mức thấp chưa đáp ứng được nhu cầu vốn tối thiểu của ngành kinh tế mũi nhọn dựa trên công nghệ

cao, mặc dù tính đặc thù của ngành đòi hỏi với ngân sách cấp, nếu so với lượng đầu tư cho việc làm thì còn thấp hơn các hãng Hàng không tiêu biểu trong khu vực 20 đến 50 lần.

- Quản lý nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế bất cập, ở nhiều đơn vị công tác quản lý vẫn bị coi nhẹ. Công tác đào tạo bồi dưỡng nhân lực nhìn chung còn hạn chế cả về số lượng và chất lượng.

## **2.4 Tác động của các yếu tố môi trường đến việc phát triển nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam**

### **2.4.1 Tác động của các yếu tố trong môi trường Vĩ mô**

#### **2.4.1.1 Đường lối chủ trương của Đảng và chính sách của nhà nước có liên quan trực tiếp tới sự phát triển của Ngành Hàng Không Việt Nam:**

##### **a. Đường lối chủ trương của Đảng với ngành Hàng không:**

Giai đoạn từ nay đến năm 2010 nằm trong thời kỳ đẩy nhanh sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước với mục tiêu tổng quát Đại hội Đảng lần thứ VIII xác định: phấn đấu đến năm 2020 Việt Nam trở thành nước công nghiệp hiện đại.

Vấn đề nguồn lực, động lực cơ bản của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước nói chung và của mỗi ngành kinh tế nói riêng đã được khẳng định tại Nghị Quyết đại hội VIII là “nâng cao dân trí, bồi dưỡng và phát huy nguồn lực to lớn của con người Việt Nam, là nhân tố quyết định thắng lợi của công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước cũng là một trong sáu định hướng phát triển “Lấy việc phát huy nguồn lực con người làm yếu tố cơ bản cho sự phát triển nhanh và bền vững”.

Đáng chú ý là chủ trương và quan điểm của Đảng ta cũng phù hợp với quan điểm phát triển nhân lực của Liên Hiệp Quốc và những bài học rút ra của các hãng Hàng không Châu Á – Thái Bình Dương sau cuộc khủng hoảng kinh tế khu vực.

Tiếp đến các Hội nghị trung ương (Khóa VIII), các phương diện khía cạnh của nguồn lực con người được Đảng ta chủ trương đầu tư và phát huy. Nghị quyết Hội nghị trung ương lần thứ hai (Khóa VIII) xác định đầu tư cho giáo dục đào tạo là đầu tư phát triển khoa học – công nghệ vừa là cơ sở vừa là động lực của sự phát triển kinh tế xã hội. Quan điểm này có nghĩa là: Sự phát triển của Ngành Hàng Không nước ta phải dựa trên sự tiến bộ của khoa học công nghệ Hàng không. Nghị quyết trung ương 5 (Khóa VIII) coi việc phát huy bản sắc văn hóa dân tộc là nguồn lực nội sinh mạnh và góp phần tạo ra cách thức phát triển kinh tế – xã hội bền vững... Các nghị quyết TW lần thứ ba, lần thứ sáu, lần VII đều bàn về công tác tổ chức cán bộ như một nhân tố cốt lõi quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp hoá – hiện đại hoá.

Liên quan trực tiếp nhất tới công tác phát triển nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam. Nghị quyết TW lần thứ bảy (khoá VIII) với tiêu đề: “Một số vấn đề về tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị và tiền lương, trợ cấp xã hội thuộc Ngân sách nhà nước”. Tuy phạm vi điều chỉnh của nghị quyết này chủ yếu là cơ quan Đảng, bộ máy hành chính của nhà nước và các tổ chức, nhân sự thuộc khu vực sự nghiệp, kinh tế dịch vụ công ích hưởng lương từ nguồn ngân sách nhưng một số chủ trương đổi mới đã trở thành nhiệm vụ chung của các doanh nghiệp nhà nước, trong đó có tổng công ty Hàng không Việt Nam, Ngành Hàng Không Việt Nam.

Chủ trương giảm biên chế gián tiếp trong các doanh nghiệp nhà nước với mức phấn đấu khoảng 15%, từ nay đến khi xác định xong phương án cụ thể về tinh giản biên chế nói chung. Không tuyển thêm người khi vượt biên chế được duyệt. Ở những nơi có điều kiện thì chủ động giảm ngay biên chế không chờ đợi Nghị quyết trung ương khóa mới. Theo tinh thần Nghị Quyết Trung ương 5 khóa IX nhấn mạnh: “Chính sách tiền lương phải quán triệt quan điểm: Tiền lương gắn liền với sự phát triển kinh tế – xã hội của đất nước; trả lương đúng cho người lao động

chính là thực hiện đầu tư cho phát triển; góp phần quan trọng làm lành mạnh, trong sạch đội ngũ cán bộ, nâng cao tinh thần trách nhiệm và hiệu suất công tác. Bảo đảm giá trị thực của tiền lương và từng bước cải thiện theo sự phát triển của kinh tế xã hội.”

Vì tiền lương gắn liền với mức sống của nguồn lực nên việc cải cách chính sách tiền lương 2001-2005 của Đảng ta cần được các doanh nghiệp nhà nước quán triệt và vận dụng cho phù hợp với hoàn cảnh và điều kiện của mình. Cần lưu ý các biện pháp sau đây:

- Thực hiện tiền tệ hoá tiền lương
- Công khai hóa các khoản thu nhập ngoài lương.
- Thực hiện chế độ làm việc 40 giờ/ tuần đối với các đơn vị sự nghiệp và khối lao động gián tiếp (Biện pháp này đã được áp dụng ngày 1/10/1999).

**b. Các chính sách của nhà nước liên quan trực tiếp đối với sự phát triển của Ngành Hàng Không Việt Nam, trước hết là đối với sự phát triển nguồn nhân lực.**

- *Chính sách hội nhập kinh tế với khu vực:*

Nhà nước ta ngày càng tăng cường thực hiện nhất quán chính sách kinh tế đối ngoại hội nhập với các nền kinh tế trong khu vực và toàn thế giới. Mặc dù gặp nhiều khó khăn do khủng hoảng kinh tế khu vực vừa qua, song các nước ASEAN vẫn cam kết tại hội nghị Hà Nội (1998) rằng sẽ không thay đổi lộ trình của quá trình hội nhập hóa khu vực. Do đó:

Nước ta gia nhập AFTA vào năm 2006. Lúc đó các hàng rào phi thuế quan bị gỡ bỏ và mức thuế quan sẽ cắt giảm trong giới hạn từ 0-5% (bảy nước thành viên cũ thực hiện cam kết này vào năm 1993).

Cũng trong khuôn khổ Hiệp định AFTA Việt Nam sẽ trở thành khu vực đầu tư tự do đối với các nước ASEAN vào năm 2013 (các thành viên cũ thực hiện cam kết này vào năm 2010).

Việt Nam cũng tham gia vào diễn đàn kinh tế – Thương mại Châu Á – Thái Bình Dương (APEC) mặc dù mức độ liên kết kinh tế của tổ chức này lỏng lẻo hơn nhiều so với AFTA và WTO.

Chính sách hội nhập kinh tế của nhà nước đang đặt ra cho Ngành Hàng Không những cơ hội và thách thức mới. Một mặt chúng ta có cơ hội mở rộng thị trường Hàng không tới các thành viên ASEAN mặt khác nước ta phải mở cửa thị trường thông qua việc dỡ bỏ hàng rào thuế quan và giảm thuế, tạo điều kiện dễ dàng cho các hãng Hàng không trong khu vực khai thác thị trường nước ta, có ý nghĩa là phải thực hiện chính sách “mở cửa bầu trời”. Mức độ cạnh tranh trên thị trường Hàng không khu vực sau năm 2005 sẽ tăng lên rất nhiều so với các năm trước. Theo lộ trình hội nhập, dự báo các chính sách phi điều tiết vận tải Hàng không nội địa sẽ được từng bước nới lỏng và hoàn toàn dỡ bỏ vào năm 2010.

Giai đoạn 2010 –2020: Các chuyến bay giữa các nước thành viên ASEAN sẽ được điều tiết như chuyến bay nội địa hiện nay giống như mô hình EU. Cũng lưu ý rằng Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam mới bước vào kinh doanh Hàng không chưa lâu trong khi tại khu vực đang có những hãng Hàng không xuất sắc, tầm cỡ thế giới như SIA, Cathay Pacific, Korean Air, v.v... trong quá trình hội nhập hóa kinh doanh Hàng không phần thách thức của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam sẽ lớn hơn phần cơ hội hiện nay, điểm yếu của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam dường như nhiều hơn điểm mạnh, nếu năng lực cạnh tranh yếu thị phần vận tải Hàng không của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam sẽ tiếp tục bị chia bớt bởi các đối thủ mạnh hơn.

Do thách thức về chất lượng và hiệu suất của nguồn nhân lực đối với Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam là một thách thức gay gắt nhất vì đó là khâu trung tâm quyết định tới hiệu suất, chất lượng dịch vụ và sức cạnh tranh chủ yếu của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam so với các hãng Hàng không khác.

- ***Chính sách đổi mới của doanh nghiệp nhà nước, đặc biệt là đối với Tổng công ty 91 (Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam):***

Việt Nam hiện nay có khoảng 5.740 doanh nghiệp nhà nước đóng góp hơn 30% tổng thu ngân sách nhà nước, hơn 40% GDP và sản xuất tới 46,2% giá trị sản lượng công nghiệp cả nước. Tuy nhiên hiệu quả và sức cạnh tranh của các doanh nghiệp nhà nước nói chung còn thấp; hiệu quả sử dụng vốn đầu tư chỉ đạt mức thấp; nếu năm 1995 một đồng vốn nhà nước còn tạo ra được 3,46 đồng doanh thu và 0,19 đồng lợi nhuận, thì năm 1998 con số tương ứng chỉ là 2,9 và 0,13. Có tới 40% doanh nghiệp nhà nước đang hoạt động không có hiệu quả với những khoản nợ nần chồng chất kéo dài.

So với bộ phận doanh nghiệp nhà nước quy mô vừa và nhỏ thì các doanh nghiệp qui mô lớn gồm 72 tổng công ty 90 và 17 tổng công ty 91 (tính đến ngày 13/11/1998) đạt hiệu quả kinh doanh cao hơn. Bộ phận doanh nghiệp nhà nước lớn mà Tổng công ty Hàng không Việt Nam là một thành viên (tổng công ty 91) có vai trò như xương sống của nền kinh tế nước ta. Cơ hội phát triển của Tổng công ty Hàng không Việt Nam là rất lớn vì nó nằm trong chính sách ưu tiên phát triển thành phần kinh tế quốc doanh và doanh nghiệp nhà nước thêm vào đó Ngành Hàng Không Việt Nam là trụ cột của kinh tế quốc doanh trong một ngành công nghiệp mũi nhọn có quan hệ chặt chẽ với an ninh và quốc phòng mà nhà nước cần nắm sở hữu lâu dài.

Trước nhu cầu cấp bách của phát triển kinh tế và sự thúc ép ngày càng tăng của quá trình hội nhập chính phủ sẽ thực hiện những chính sách và giải pháp quyết liệt để nâng cao tính hiệu quả và khả năng cạnh tranh của những Tổng công ty 91. Các nét chính của nó là:

- Tạo lập môi trường sản xuất – kinh doanh bình đẳng giữa các thành phần kinh tế và giữa các doanh nghiệp khác nhau để chấm dứt tình trạng ỷ lại,

trông chờ vào sự bao cấp của nhà nước, ngay cả những lĩnh vực cần độc quyền thì vẫn có sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp có tính độc quyền được nhà nước lựa chọn với nhau.

- Chấm dứt việc dùng ngân sách nhà nước trả nợ các khoản thua lỗ kéo dài của doanh nghiệp nhà nước, chỉ tăng vốn, đầu tư hoặc bảo lãnh vay vốn cho doanh nghiệp nhà nước khi biết chắc chắn rằng sự đầu tư đó là hết sức cần thiết đối với quốc gia sẽ đem lại hiệu quả.
- Hạ thấp dần mức bảo hộ cho các doanh nghiệp nhà nước tại thị trường nội địa theo lộ trình hội nhập mà nước ta đã cam kết.
- Hạn chế mặt tiêu cực do tình trạng kinh doanh độc quyền của một số doanh nghiệp nhà nước gây ra, tạo điều kiện cho doanh nghiệp khác có thể tham gia vào khoảng thị trường Ngành Hàng Không mà hiện nay có tình trạng độc quyền.
- Thúc ép các doanh nghiệp nhà nước phải đổi mới quản lý, công nghệ để có đủ năng lực cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài của ASEAN trước 2006.
- Thúc đẩy quá trình cải tổ doanh nghiệp nhà nước với mục tiêu sẽ bán, cho thuê, cổ phần hóa... Khoảng 50% số doanh nghiệp nhà nước. Chỉ giữ lại những doanh nghiệp nhà nước kinh doanh có hiệu quả hoạt động trên những thị trường có tính chiến lược đối với quốc gia.
- Đổi mới cơ chế quản lý của Tổng công ty 90 và 91 với mục tiêu nâng cao hiệu quả sức cạnh tranh của chúng. Chính phủ thúc đẩy quá trình cơ cấu lại công ty khuyến khích việc cổ phần hóa các đơn vị thành viên không liên quan tới chức năng chính của các Tổng công ty làm ăn kém hiệu quả.

### **Tóm lại:**

Quá trình cải cách các doanh nghiệp nhà nước tất yếu dẫn đến việc cơ cấu lại tổ chức, cổ phần hóa một số bộ phận... việc dư dôi nhân lực. Đó là một tất yếu không thể không tính đến trong chiến lược phát triển của Ngành Hàng Không Việt Nam.

### **2.4.1.2 Tác động của yếu tố khoa học và công nghệ đối với việc hoàn thiện phát triển của nguồn nhân lực Ngành Hàng Không Việt Nam:**

Tốc độ, mức độ đổi mới và phát triển của khoa học và công nghệ thế giới sẽ tăng lên có tính gia tốc trong thế kỷ XXI. Các dự báo về sự phát triển của khoa học và công nghệ Hàng không trong thập kỷ đầu tiên của thế kỷ XXI có những nét chính sau đây.

Về máy bay: Đầu thế kỷ tới, thế giới chỉ còn hai tập đoàn sản xuất máy bay chính: Boeing (Mỹ) và Airbus (Châu Âu). Sự cạnh tranh của hai tập đoàn vẫn diễn ra ác liệt khiến mỗi hãng phải chiều khách bằng các dịch vụ sau bán hàng. Nhờ vậy người mua có điều kiện yêu cầu cao hơn về đào tạo nhân lực cho khai thác máy bay. Loại máy bay thân rộng, tầm bay xa như: A 3XX, B747-500.... Sẽ được coi là mục tiêu phát triển chính của hãng này.

Cơ quan đầu ngành cần chú trọng phát triển công nghiệp Hàng không với định hướng nghiên cứu. Tiếp theo và thực hiện chuyển giao công nghệ và sửa chữa, bảo dưỡng tàu bay và các trang thiết bị đồng bộ hiện đại phối hợp với công nghiệp quốc phòng nhằm từng bước đặt nền móng cho công nghiệp lắp ráp tàu bay chế tạo thiết bị Hàng không, quản lý điều hành bay.

Công nghệ bảo dưỡng máy bay: Ngoài ICAO là tổ chức quản lý chung về Hàng không dân dụng, hai tổ chức khác là Cục Hàng không liên bang Mỹ – FAA và nhà chức trách Hàng không Châu Âu – JAA vẫn là những thể chế định ra qui chế, tiêu chuẩn và cấp chứng chỉ cho việc bảo dưỡng tàu bay đều phải qua đào tạo và nhận giấy phép, chứng chỉ của một trong hai tổ chức trên.

Quản lý điều hành bay vào đầu thế kỷ tới cũng đòi hỏi công nghệ đồng bộ và tiên tiến theo các tiêu chuẩn cao nhất, chắc chắn hệ thống thông tin, dẫn đường, giám sát và quản lý không lưu (CNS/ ATM) sẽ là điều kiện để nâng cao cấp giấy phép quản lý bay cho các quốc gia có nhiều đường bay thương mại quốc tế như



Việt Nam. Điều này có nghĩa là trong vòng 10 năm tới chúng ta không chỉ phải đầu tư nhiều để nâng cấp các thiết bị công nghệ theo CNS/ATM mà còn phải đào tạo nhiều cán bộ, công nhân viên kỹ thuật và quản lý điều hành bay có khả năng làm chủ hệ thống này.

Hệ thống cảng Hàng không sân bay: Theo kết quả điều tra của Cục Hàng không Việt Nam, trên toàn lãnh thổ nước ta có 318 sân bay lớn nhỏ và 260 bãi đáp trực thăng đã được xây dựng qua các thời kỳ. Song chỉ có 16 cảng Hàng không đang được sử dụng cho vận tải Hàng không.

Trong các cảng Hàng không lớn nhất là ba cụm Cảng tại các sân bay quốc tế Nội Bài (Hà Nội), Đà Nẵng & Tân Sơn Nhất (TP.HCM) trong vòng 10 năm tới các cảng Hàng không sân bay này cần tiếp tục mở rộng và tăng cường đầu tư về kết cấu hạ tầng, trang thiết bị hiện đại. Nhằm đáp ứng nhu cầu của vận tải Hàng không quốc tế với những tàu bay cỡ lớn như A3XX, B747-500; chúng có thể trở thành những trung tâm – tụ điểm trung chuyển Hàng không lớn khi các trung tâm khác của khu vực đang tiến sát tới mức bão hòa. Tại các cụm cảng Hàng không này, Tổng công ty đã có nhiều doanh nghiệp và đơn vị tham gia hoạt động dịch vụ kinh doanh. Nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam. Tại các cảng Hàng không hiện có số lượng lớn, đa dạng về nghề nghiệp, khác nhau về trình độ chuyên môn và có nhu cầu đào tạo lại, đào tạo thường xuyên rất lớn.

Công tác quản lý kỹ thuật trong sản xuất, dịch vụ Hàng không của Việt Nam cũng phải đạt tiêu chuẩn quốc tế trước năm 2006, thế mới có khả năng đáp ứng yêu cầu của các hãng Hàng không khu vực và thế giới dự báo đến thời điểm đó, tất cả các đơn vị tham gia trong dây chuyền Hàng không đồng bộ như: thương mại mặt đất, sản xuất suất ăn, bảo dưỡng máy bay... đều phải có chứng chỉ ISO 9000; quản lý chất lượng đồng bộ (QTM) sẽ được áp dụng đối với tất cả các đơn vị, các cán bộ quản lý của ngành phải nắm vững nguyên tắc và phương pháp hệ thống này.

Công nghệ thông tin được xác định là một ngành công nghệ mũi nhọn của Hàng không Việt Nam cần đầu tư lớn phần cứng, phần mềm và nguồn nhân lực để khai thác. Xây dựng hệ thống thông tin đồng bộ theo hướng tin học hóa, nối mạng giữa các trung tâm chính trong từng khu vực để phục vụ công tác quản lý sản xuất kinh doanh. Sẽ cần một đội ngũ cán bộ thông tin có khả năng thiết kế hệ thống, xây dựng cơ sở dữ liệu và khai thác mạng đảm bảo cho công tác quản lý, sản xuất của toàn bộ ngành được thống nhất, an toàn, nhanh chóng, chính xác.

**Tóm lại:**

Công tác khoa học công nghệ sẽ trở thành cơ sở động lực cơ bản và tạo ra cách thức kinh doanh của các đơn vị trong Ngành Hàng Không Việt Nam trong thế kỷ XXI, thế kỷ của nền kinh tế tri thức. Thách thức đối với Ngành Hàng Không Việt Nam trong lĩnh vực này là: cần phải lựa chọn tiến hành phát triển khoa học công nghệ như thế nào và với các nguồn lực gì mà trong đó nguồn nhân lực đã được xác định là quan trọng nhất. Đây là một vấn đề phức tạp đã trở thành đối tượng của một đề tài khoa học, một chiến lược riêng. Trong phạm vi luận văn này, chúng tôi có thể đưa ra một số dự báo trước.

**2.4.1.3 Tác động của yếu tố văn hóa, xã hội đối với nguồn nhân lực của**

**Ngành Hàng Không Việt Nam:**

Các yếu tố văn hóa xã hội cũng có những tác động nhất định đến sự phát triển của ngành điều đó thể hiện ở một số điểm sau:

- Xu hướng thay đổi cơ cấu tiêu dùng trong dân cư khi thu nhập có chiều hướng tăng lên trong những năm qua đã có tác động tích cực đến thị trường vận tải Hàng không. Người dân chi tiêu nhiều hơn cho việc đi lại, tham quan du lịch bằng đường Hàng không. Đây là những tín hiệu tốt lành cho Ngành.
- Trào lưu văn hóa quay về với cội nguồn dân tộc cũng là một cơ hội tốt để vận tải Hàng không phát triển được. Với dân số đông cơ cấu trẻ Việt Nam

trở thành một thị trường tiềm năng khổng lồ đối với nguồn nhân lực của Ngành.

- Sự đa dạng hóa về các phong tục tập quán, tôn giáo sắc tộc là những yếu tố mà các hãng Hàng không luôn luôn phải nghiên cứu để đáp ứng đến mức tốt nhất yêu cầu của từng nhóm khách hàng.

Vào đầu thế kỷ XXI việc phát huy bản sắc văn hóa dân tộc sẽ có vai trò đặc biệt quan trọng trong ngành dịch vụ như du lịch và Hàng không. Bản sắc văn hóa dân tộc sẽ có vai trò đặc biệt quan trọng nếu được chú trọng xây dựng và khai thác tốt sẽ trở thành lợi thế cạnh tranh và nội lực của Hàng không Việt Nam, do đó không chỉ các nhân viên tại các văn phòng đại diện tại nước ngoài mà ngay cả đội ngũ tiếp viên, đặc biệt là tiếp viên ở trong các chuyến bay quốc tế, cũng cần được đào tạo về kiến thức văn hóa, đủ để hiểu về tâm lý dân tộc của du khách và có khả năng giới thiệu vẻ đẹp phong phú của văn hóa Việt Nam với du khách nước ngoài khi có cơ hội giao tiếp.

Cạnh tranh quốc tế mở rộng cũng có nghĩa là quyền được lựa chọn và quyền giám sát của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ đồng bộ tăng lên. Điều này đòi hỏi nhân sự của ngành phải được đào tạo tốt về ngoại ngữ và các kỹ năng giao tiếp khách hàng. Ngành phải có bộ phận cán bộ làm tốt công tác giao tiếp, truyền thông giữ quan hệ tốt với báo chí.

Cạnh tranh quốc tế cũng đòi hỏi cao về khía cạnh đạo đức của các chủ thể hoạt động kinh doanh Hàng không, mặt khác, yêu cầu về vệ sinh nhiệm vụ bảo vệ môi trường sinh thái cũng tăng lên đây là khía cạnh của nội dung không thể thiếu được trong công tác đào tạo cán bộ, công nhân viên Hàng không của Ngành.

Muốn phát huy tốt nội lực hơn thế cần phải chú ý đến việc tạo lập và phát huy bản sắc văn hóa doanh nghiệp của mình. Văn hóa doanh nghiệp tốt sẽ tạo ra môi trường tâm lý, xã hội cho sự phát triển nhân cách và không ngừng nâng cao

năng lực của các thành viên, tạo ra hiệu suất cao và sự phát triển bền vững trong hoạt động Hàng không Việt Nam.

#### **2.4.1.4 Điều kiện tự nhiên:**

An toàn bay là điều thử thách nghiêm trọng đối với các hãng hàng không. Vận tải trên không bằng máy bay có ưu thế nổi bật là có thể vượt qua một khoảng cách lớn với tốc độ nhanh song cũng có điểm yếu là gặp tai nạn sẽ có mức độ thiệt hại rất cao về con người, tài sản, danh tiếng của hãng.

Hàng không Việt Nam là ngành chịu ảnh hưởng rất lớn và trực tiếp từ điều kiện tự nhiên. Với vị trí địa lý là cửa ngõ khu vực Đông Nam Á, Việt Nam có điều kiện để hình thành cảng Hàng không trở thành những trung tâm trung chuyển lớn ở khu vực. Ngoài ra, Việt Nam là một nước có truyền thống văn hóa lâu đời với nhiều danh lam thắng cảnh đẹp được công nhận là di sản văn hóa thế giới như Vịnh Hạ Long, Hội An, Cố Đô Huế... đây là những điều kiện thuận lợi để phát triển ngành du lịch, nên vận tải Hàng không có thể phát triển tốt.

Tuy nhiên, bên cạnh vị trí địa lý thuận lợi, Việt Nam lại nằm trong khu vực chịu nhiều ảnh hưởng của bão. Bão kèm theo mưa lớn làm giảm tầm nhìn, gây ngập úng đường băng, sân đỗ, gây hiện tượng trơn trượt. Ngoài ra khi có bão, công tác tìm kiếm, cứu hộ gặp nhiều khó khăn. Khi bay trong mưa bão, thường gây hiện tượng nhồi lắc, gây tâm lý sợ hãi cho khách hàng, nhất là người già và trẻ em và những thiệt hại do thiên tai gây ra đối với ngành là không thể lường trước được. Trong khi trình độ và trang thiết bị của Việt Nam về dự báo khí tượng còn kém xa các nước, nên các tài liệu về khí tượng sân bay còn nhiều hạn chế dẫn đến gây nhiều khó khăn cho tổ bay trước chuyến bay.

Khi hiện tượng thời tiết bất thường xảy ra, vấn đề chậm chuyến, huỷ bỏ chuyến bay là điều thường xảy ra, nhiều chuyến bay không đáp xuống sân bay như dự kiến mà phải quay về nơi xuất phát. Điều này gây nhiều phiền toái cho hành khách, gây mất uy tín cho hãng và thiệt hại về kinh tế.

## **Cơ hội và nguy cơ trong môi trường vĩ mô:**

### Cơ hội

- Định hướng chiến lược của Đảng “Lấy việc phát huy nguồn lực con người là yếu tố cơ bản cho sự phát triển nhanh và bền vững”.
- Chính sách hội nhập kinh tế của nhà nước đang đặt ra cho Ngành Hàng Không những cơ hội mở rộng thị trường Hàng không với các thành viên hãng ASEAN.
- Công nghệ thông tin đã phát triển cần đội ngũ cán bộ thông tin có khả năng thiết kế hệ thống, xây dựng cơ sở dữ liệu khai thác mạng đảm bảo cho công tác quản lý sản xuất toàn ngành được an toàn chính xác.

### Nguy cơ:

- Môi trường cạnh tranh của Hàng không Việt Nam ngày càng gay gắt do chính sách mở cửa bầu trời.
- Năng lực cạnh tranh của Hàng không Việt Nam yếu, thị phần vận tải của Hàng không Việt Nam tiếp tục bị chia bớt bởi những đối thủ mạnh hơn.
- Do hiện tượng thời tiết bất thường việc huỷ bỏ các chuyến bay thường xảy ra.
- Những rủi ro của Ngành Hàng Không chiến tỷ lệ không nhỏ những năm gần đây (gây gây thiệt hại rất lớn về con người và tài sản).

## **2.4.2 Tác động của các yếu tố trong môi trường Vi mô**

### **2.4.2.1 Vấn đề cạnh tranh với sự phát triển của nguồn nhân lực Hàng không Việt Nam.**

#### Đối thủ cạnh tranh:

Hơn bao giờ hết, sự cạnh tranh giành thị phần của các hãng Hàng không nước ngoài với Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam lại diễn ra gay gắt như hiện nay. Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam phải đối đầu với rất nhiều hãng Hàng không quốc tế với tiềm lực tài chính hùng mạnh, đội bay hiện đại, cơ sở vật chất đồng bộ, chất lượng phục vụ cao. Nhiều hãng đã có nhiều năm liên tục đạt được danh hiệu

hãng Hàng không tốt nhất thế giới như Singapore Airlines, Japan Airlines, Cathay Pacific Thai Airways ... thì khả năng cạnh tranh của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam còn thua kém rất nhiều, điều này thể hiện:

- Về mạng đường bay của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam đã phát triển nhưng chỉ trong phạm vi trong khu vực và một số đường bay Châu Âu, Châu Úc. Mạng đường bay của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam chủ yếu khai thác các thương quyền Hàng không 3 và 4 tức là khai thác đường bay thẳng là chủ yếu. Điều đáng nói là Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam chỉ có khả năng hạn chế ở một mức độ nhất định, ghế tải cung ứng luôn vượt quá nhu cầu của thị trường, làm cạnh tranh thêm gay gắt.
- Hàng không Việt Nam là ngành kinh doanh luôn có đối thủ tiềm ẩn từng ngày giành lấy thị phần vận chuyển của Hãng. Mặc dù những hãng Hàng không này không hề có đường bay đến Việt Nam, nhưng họ vẫn giành được thị phần của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam thông qua những thương quyền Hàng không, mua chặng, liên doanh, trao đổi chỗ với hãng khác có đường bay đến Việt Nam. Do đó nguy cơ này luôn xảy ra và xảy ra bất kỳ lúc nào. Ngoài ra, trước xu thế đòi mở cửa bầu trời, tự do hóa vận tải Hàng không đang diễn ra gay gắt, các hãng vận chuyển Hàng không nhỏ như Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam lại càng khó khăn hơn khi có nhiều hãng Hàng không khác xâm nhập vào thị trường truyền thống của mình.
- Đối với nguồn khách vì mục đích kinh doanh, khả năng thu hút khách còn nhiều hạn chế do thiếu chính sách về marketing để thu hút tốt nhất nguồn khách này. Bên cạnh đó, các tiêu chuẩn về dịch vụ cho những nguồn khách là những thương gia giàu có thì chưa đạt tới trình độ quốc tế chung của khu vực, nên việc có được nguồn khách sẵn sàng trả giá cao để được dịch vụ tốt nhất chưa là thế mạnh của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam đặc biệt là những khách xuất phát từ Đông Bắc Á.

- Còn đối với du lịch, do thiếu sự kết hợp chặt chẽ giữa hai Ngành Hàng Không và du lịch nên tạo ra tình trạng cạnh tranh giữa hai ngành gây lãng phí nguồn lực do đầu tư không đúng sở trường như hình thành bộ phận kinh doanh du lịch trong ngành Hàng không, liên doanh với khách sạn tại thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng trong khi hiệu suất sử dụng phòng của ngành kinh doanh khách sạn còn thấp. Từ đó hình thành nên những hình thức du lịch không trọn gói, phân tán nguồn khách. Các công ty lữ hành du lịch cũng phản công lại bằng cách không chọn các chuyến bay của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam mà chọn các hãng hàng không khác. Điều này gây thiệt hại cho cả hai ngành bởi những hành khách này mất đi những chính sách ưu đãi về giá vé, về lịch trình của các dịch vụ của Hàng không. Chi phí tăng cao làm giảm lượng khách du lịch cũng làm giảm lượng khách của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam, giảm doanh thu của hai ngành cuối cùng dẫn tới giảm thu nhập quốc gia và những lợi ích xã hội khác. Do đó để củng cố nguồn khách, Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam cần có những biện pháp chặt chẽ hơn nữa trong liên kết với ngành du lịch.

Các đối thủ cạnh tranh trong vận tải của Hàng không Việt Nam là đường bộ, đường sắt và đường thủy. Đặc điểm chung của các loại hình vận tải này đều tập trung vào trục Bắc – Nam (Quốc Lộ 1), đường “Trường Sơn Công nghiệp hóa”, trục đường “Liên Á” nối Việt Nam – Lào – Campuchia, Trung Quốc trong đó có đường ngầm cho tàu hỏa và ô tô qua đèo Hải Vân.

Trong các loại hình vận tải trên thì đường sắt có khả năng cạnh tranh mạnh với Hàng không trong tương lai, khi tốc độ của tàu hỏa đuổi kịp mức các nước tiên tiến hiện nay. Nhìn chung cả đường bộ lẫn đường sắt đều có khả năng cạnh tranh với đường không ở cự ly ngắn 500km. Thời gian gần đây Hàng không Việt Nam buộc phải cắt giảm một số chuyến bay ngắn như: Hà Nội – Vinh, Hà Nội – Huế, vì khả năng sinh lợi kém.

Các doanh nghiệp vận tải đường không trong khoảng mười năm tới, chưa thể là đối thủ cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực được đào tạo trong và ngoài nước, từ các đơn vị trong ngành vì Hàng không Việt Nam còn đang đứng trước những thời cơ và thách thức.

Vào năm 2006, đối thủ cạnh tranh có tiềm năng mạnh nhất của Ngành Hàng Không Việt Nam là các hãng Hàng không nước ngoài có văn phòng tại Việt Nam, trước hết là các hãng thuộc khối AFTA: Hiện nay đã có một số cán bộ, công nhân viên bỏ Hàng không Việt Nam để làm cho các Văn phòng đại diện Hàng không nước ngoài với thu nhập cao hơn. Đến khi Việt Nam trở thành một thành viên chính thức của WTO; AFTA, các chính sách bảo hộ thị trường Hàng không nội địa bị hạn chế tới mức thấp nhất thì mức độ di chuyển của nhân lực Hàng không từ các công ty có mức thu nhập thấp đến các công ty có thu nhập cao và môi trường làm việc hấp dẫn hơn sẽ diễn ra rất mạnh mẽ, cao hơn nhiều so với hiện nay. Đó là vấn đề Ngành Hàng Không Việt Nam phải tính đến chiến lược môi trường hoạt động của ngành sẽ có nhiều sự thay đổi nhanh và mạnh mẽ trong vòng 5 – 10 năm đến. Xu hướng khu vực hóa, toàn cầu hóa của các nền kinh tế thế giới và chính sách hội nhập để công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước của Đảng ta là những tác nhân chính gây nên sự biến đổi này. Muốn phát huy được sức mạnh truyền thống, nội lực vốn có và tận dụng những thời cơ, ngoại lực hạn chế được điểm yếu, vượt qua các thách thức để tiếp tục phát triển.

Chất lượng các dịch vụ mặt đất và trên không chưa cao, thiếu những chương trình khuyến mãi, chương trình khách hàng thường xuyên để lôi kéo khách hàng.. Trong khi các hãng Hàng không khác chú trọng đến những tiện nghi như suất ăn đa dạng theo yêu cầu của khách; sử dụng các loại ghế đặc biệt có thể ngả thành giường cho khách ngủ trong khoang hạng nhất. Khách có thể sử dụng điện thoại, truy cập Internet, có phương tiện giải trí với các loại nhạc và phim phong phú. Đối



với khách thương nhân, có xe đưa rước, làm thủ tục ngay tại khách sạn, cung ứng bữa ăn nhẹ, phòng nghỉ và đầy đủ phương tiện làm việc để cho khách thương nhân sử dụng trong khi chờ chuyến bay.

#### **2.4.2.2 Khách hàng:**

Khách hàng là yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Ngày nay những đòi hỏi của khách hàng không đơn thuần là thoả mãn dịch vụ vận chuyển đi đến an toàn, đúng giờ mà còn đòi hỏi những tiện nghi thoải mái hơn, những chương trình giải trí phong phú, giá cả linh hoạt, giờ bay thuận tiện, và nhiều yêu cầu khác nữa.

Ngành cũng phục vụ ngày càng đa dạng hơn các nguồn khách. Về cấu trúc hành khách, thị trường hành khách quốc tế ra vào Việt Nam có đầy đủ các thị phần như thương gia, công vụ, thăm thân nhân, du lịch và một nhóm khách khác như học tập, hợp tác lao động. Đối với hầu hết các hãng, thì hai nguồn khách quan trọng chiếm tỉ trọng lớn khách du lịch và khách đi mục đích kinh doanh.

#### **2.4.2.3 Nhà cung cấp:**

Hàng không Việt Nam là ngành kinh tế kỹ thuật có tính chuyên môn hóa cao, do đó những yếu tố đầu vào phần lớn đều có yếu tố độc quyền. Các yếu tố này bao gồm: công ty cho thuê máy bay, người lái, thợ kỹ thuật, các cơ sở bảo dưỡng kỹ thuật, các nhà cung cấp các dịch vụ không lưu không báo, cung cấp và điều phối các chuyến bay, các dịch vụ mặt đất, nhiên liệu.

##### **a. Công ty cho thuê máy bay:**

Với một tỷ lệ sở hữu 18,7% đội máy bay nếu quy theo số ghế, hay 30% nếu quy theo số đầu máy bay, có thể nói ngành phụ thuộc rất lớn vào những nhà cung cấp máy bay. Ngoài việc làm chi phí cấu thành các đầu vào cao (chiếm khoảng 38%), ngành còn lệ thuộc vào những qui định về điều hành khai thác bay, các quy trình về kỹ thuật sửa chữa, bảo dưỡng cũng như những chứng chỉ về người khai thác tàu bay do phía nhà cung cấp qui định, trong khi môi trường pháp lý và luật Hàng không của Việt Nam chưa hoàn thiện và tính tương thích chưa

cao. Do đó những trở ngại và thiệt hại cho nhà khai thác là điều có thể thấy trước được.

**b. Người lái và thợ kỹ thuật:**

Có lẽ hơn bất cứ ngành kinh tế kỹ thuật nào khác, chuỗi mắt xích “con người-máy móc” trong Ngành Hàng Không Việt Nam lại được quan tâm và đầu tư thích đáng đến như vậy, dù rằng chi phí đào tạo rất cao. Kỹ thuật càng cao thì đòi hỏi con người làm chủ càng phải được đào tạo kỹ càng bởi họ nắm trong tay sinh mạng và tài sản của hàng triệu con người đang đi trên máy bay và đang sống bình yên dưới mặt đất.

Tuy nhiên việc đào tạo người lái Việt Nam luôn gặp khó khăn bởi phần lớn là phi công quân sự chuyển loại, thường gặp trở ngại về ngoại ngữ, hạn chế về tuổi tác, nên việc chuyển loại sang máy bay dân dụng kéo dài. Thêm nữa, tại Việt Nam chưa có chuyên ngành đào tạo phi công, ngay cả đào tạo cơ bản cũng không có, do đó hầu hết các phi công phải học tập tại nước ngoài như Pháp, Mỹ, Úc, Hà Lan. Ngay cả việc kiểm tra định kỳ các phi công (Line check – Simulator) đều phải thực hiện tại nước ngoài, nên chi phí đào tạo rất tốn kém. Trước những thách thức và khó khăn như thế, việc phải thuê mượn phi công nước ngoài là điều bắt buộc, dẫn đến chi phí đầu vào rất cao và lệ thuộc vào những qui định của ICAO về quy chế sử dụng người lái nước ngoài.

Đối với nhân viên kỹ thuật và bảo dưỡng máy bay, hàng trăm kỹ sư, thợ máy đã được đào tạo trong đó có những người được cấp chứng chỉ hành nghề quốc tế. Mặc dù vậy, đội ngũ thợ kỹ thuật máy bay thế hệ mới vẫn còn thiếu nhiều, thợ kỹ thuật được cấp bằng theo tiêu chuẩn quốc tế còn ít, thiếu cán bộ đầu ngành giỏi, cán bộ nghiệp vụ chưa được bổ túc nâng cao trình độ ngang tầm đòi hỏi. Tuy Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam được quốc tế công nhận có thể bảo dưỡng đến hạng C check, nhưng thực sự những kinh nghiệm thực tiễn chưa đáp ứng với nhu cầu. Do đó, Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam vẫn phải thuê những chuyên gia nước ngoài làm cố vấn kỹ thuật để giúp điều hành và học hỏi kinh nghiệm từ họ. Điều này thường dẫn đến những bị động trong quá trình điều hành, hoạch định các

kế hoạch bảo dưỡng định kỳ, làm xảy ra tình trạng hàng loạt máy bay phải ngưng khai thác cùng lúc để kiểm tra kỹ thuật, gây thiệt hại lớn về kinh tế, mất uy tín đối với khách hàng do hàng loạt chuyến bay bị thay đổi, huỷ bỏ.

### **c. Các dịch vụ không lưu, không báo:**

Các dịch vụ không lưu không báo là những dịch vụ đặc biệt, chịu sự điều tiết chặt chẽ của nhà nước. Hãng vận chuyển muốn bay vào vùng trời của nước nào đó thì phải được phép của cục Hàng không Việt Nam nước đó cấp đồng thời phải tuân thủ nghiêm ngặt các lệnh điều hành của trung tâm quản lý bay về mực bay, lộ trình, đường băng cất hạ cánh. Điều này thường gây thiệt hại cho hãng vận chuyển vì không tận dụng được sức gió, mực bay tối ưu để tiết kiệm thời gian và nhiên liệu, khai thác tối ưu công suất động cơ.

Ngoài ra hãng vận chuyển còn chịu sự điều phối slot của nhà chức trách sân bay về giờ cất hạ cánh, bãi đáp, huấn luyện cất hạ cánh. Với mật độ cất hạ cánh dày đặc như hiện nay, tình trạng máy bay phải bay chờ trên không hoặc nằm chờ được cất cánh là điều thường xuyên, thiệt hại về kinh tế là điều không thể tránh khỏi. Còn điều phối slot tại Việt Nam, hầu hết các sân bay đều phục vụ hỗn hợp cho cả quân sự và dân sự, nên gây nhiều khó khăn cho Hàng không Việt Nam. Bên cạnh đó, lãnh thổ Việt Nam hẹp, kéo dài, nên việc bố trí những vùng hạn chế bay, những vùng cấm bay dành riêng cho mục đích quân sự một lần nữa hạn chế đường bay của Hàng không Việt Nam do không tận dụng được những đường bay thẳng, những độ cao thích hợp để tiết kiệm nhiên liệu

### **d. Nhiên liệu:**

Các nhà cung cấp còn phải kể đến chi phí cho nhiên liệu máy bay, một yếu tố đầu vào mà hãng vận chuyển chưa có một nhà cung cấp duy nhất tại mỗi sân bay và đây là yếu tố rất nhạy cảm với sự biến động giá cả và sản lượng khai thác dầu trên thế giới... Chi phí nhiên liệu tăng đồng nghĩa với giảm lợi nhuận của hãng vận chuyển.

#### **2.4.2.4 Cơ hội và nguy cơ của môi trường vi mô:**

##### **🚩 Cơ hội của môi trường vi mô:**

- Về mạng đường bay của hãng hàng không quốc gia Việt Nam đã phát triển sang Châu Âu, Châu Úc khai thác các thương quyền hàng không (thương quyền loại ba và bốn) chủ yếu khai thác các đường bay thẳng.
- Ngành cũng đã phục vụ ngày càng đa dạng hơn các nguồn khách, trong đó hai nguồn khách lớn là khách du lịch và khách đi với mục đích kinh doanh.

#### **Những nguy cơ của môi trường vi mô:**

- Từ năm 2006 đối thủ cạnh tranh có tiềm năng mạnh nhất của Ngành Hàng Không Việt Nam là các hãng Hàng không nước ngoài có văn phòng tại Việt Nam (đặc biệt là các hãng hàng không của các nước ASEAN)
- Ngành còn phụ thuộc rất lớn vào những nhà cung cấp máy bay, ngành còn lệ thuộc vào những qui định về điều hành khai thác bay, các qui định về kỹ thuật sửa chữa bảo dưỡng cũng như chứng chỉ của người khai thác tàu bay do nhà cung cấp qui định.

### **2.4.3 Cơ hội và nguy cơ đối với Ngành Hàng Không Việt Nam**

#### **2.4.3.1 Cơ hội:**

Ngành Hàng Không Việt Nam có những cơ hội lớn để khôi phục phát triển ổn định, vững chắc đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu phát triển kinh tế – xã hội của đất nước và hội nhập quốc tế.

- Kinh tế – xã hội nước ta phát triển vững chắc trong môi trường chính trị ổn định.
- Việt Nam có vai trò thuận lợi cho phát triển vận tải Hàng Không nằm trong khu vực kinh tế phát triển năng động nhất là có nhịp độ tăng trưởng vận tải Hàng Không thuộc loại cao nhất thế giới.
  - + Quan hệ đối ngoại nước ta không ngừng mở rộng phát triển
  - + Các yếu tố cơ chế thị trường sẽ ngày càng hoàn thiện hơn, có sự kết hợp hài hòa giữa bảo hộ có hiệu quả của nhà nước và tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

- Cơ hội lớn nhất đối với Hàng Không Việt Nam là khả năng tiếp cận những thị trường mới, rộng lớn. Nhờ những cơ chế phi điều tiết và tự do hoá trong hội nhập của Hàng không thế giới.
- Không chỉ các hãng hàng không mà các sân bay, các công ty cung cấp dịch vụ hàng không khác của Việt Nam chắc chắn có nhiều nguồn khách mới.
- Về khoa học công nghệ: quá trình hội nhập giúp Hàng không Việt Nam có cơ hội tiếp cận, ứng dụng nhiều hơn khoa học công nghệ hiện đại.

#### **2.4.3.2 Nguy cơ:**

- Nguy cơ lớn nhất là do sự cạnh tranh khốc liệt đi kèm với làn sóng tự do hoá và toàn cầu hoá về Hàng Không.
- Tham gia vào tiến trình hội nhập, Hàng Không Việt Nam phải chấp nhận và thích nghi với luật chơi chung của cộng đồng hàng không quốc tế.
- Cạnh tranh vận tải Hàng Không trên thị trường quốc tế sẽ ngày càng phức tạp và gay gắt, bảo hộ của nhà nước sẽ có xu thế giảm dần theo xu hướng mở cửa bầu trời, tự do hóa trong khu vực và quốc tế.
- Nguy cơ tụt hậu xa hơn về cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ so với thế giới và khu vực, chủ yếu là do tiềm lực tài chính còn quá hạn hẹp khả năng huy động vốn không tương xứng với nhu cầu phát triển những yếu tố ngày càng trở nên quyết định để tạo sức cạnh tranh trên thị trường, trước hết là đội tàu bay sở hữu và kết cấu hạ tầng Hàng Không.
- Cơ chế quản lý, cơ chế hoạt động, lề lối tác phong làm việc không chuyển đổi kịp so với sự phát triển của lực lượng sản xuất của Ngành Hàng Không theo xu thế phát triển chung của đất nước.
- Năng lực cạnh tranh của Hàng Không Việt Nam yếu, thị phần vận tải của Hãng Hàng Không Việt Nam tiếp tục bị chia bớt bởi những đối thủ mạnh hơn.
- Do hiện tượng thời tiết bất thường việc huỷ bỏ các chuyến bay thường xảy ra.

## TÓM TẮT CHƯƠNG II

Chương II của luận văn giới thiệu sơ lược về lịch sử hình thành Ngành Hàng Không Việt Nam, thực trạng nguồn nhân lực của ngành, những thành tựu của ngành trong thời kỳ đổi mới tổng quan phát triển nguồn nhân lực, những tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực của ngành (trí lực, thể lực và phẩm chất đạo đức tư tưởng tác phong làm việc).

Những điểm mới trong giai đoạn phát triển nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam hiện nay so với các giai đoạn 1956-1975, 1976-1989, 1990...ngành đã đề ra những giải pháp phát triển nguồn nhân lực bằng cách huấn luyện, đào tạo thông qua các chương trình huấn luyện nghiệp vụ, các suất học bổng của chương trình viện trợ quốc tế.

Nhà nước có chính sách mở cửa tạo điều kiện cho ngành phát triển hội nhập với các Hãng hàng không trong khu vực khai thác thị trường của Việt Nam.

**Nêu những ưu điểm, nhược điểm trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực.**

### Ưu điểm:

- **Về công tác tuyển dụng** được công khai trên các phương tiện thông tin đại chúng, thu hút được nhiều người có chuyên môn từ nhiều nguồn khác nhau. Tuyển chọn nhân sự theo chức vụ nghề nghiệp, sức khỏe và các khả năng ngoại ngữ tin học.
- **Về đào tạo phát triển** trọng tâm đi sâu đào tạo chuyển hệ máy bay cho một số lượng lớn phi công (máy bay vận chuyển hành khách) đa dạng hóa các loại hình đào tạo.
- **Về sử dụng nguồn nhân lực** có dự kiến sự thay thế các chức danh quản lý đơn vị qui hoạch cán bộ, phát triển nhân sự thuộc cán đơn vị trong ngành.
- **Động viên nhân viên về vật chất tinh thần** mức thu nhập và các chính sách đãi ngộ tương đối cao so với các ngành, cán bộ công nhân viên cơ bản hài lòng với chế độ đãi ngộ và gắn bó thực sự với công tác.

### Nhược điểm:

- Tỷ lệ người qua đào tạo nghiệp vụ chuyên Ngành Hàng Không còn ít. Số lao động quá đông so với công việc thực và doanh thu, thiếu đội ngũ cán bộ có kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh hàng không, thiếu những chuyên gia đầu ngành về kỹ thuật, thợ bậc cao, quản lý kinh tế và kinh doanh.
- Tỷ lệ nhân sự có trình độ trên đại học còn ít (0,9%). Tỷ lệ công nhân ở trình độ sơ cấp, lao động chưa qua đào tạo chiếm khoảng 41,9% là vẫn còn khá cao.
- Công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý chưa được quan tâm, thiếu cơ chế đào tạo hợp tác với nghiên cứu khoa học. Số người có bằng đại học, sau đại học tăng mấy năm gần đây nhưng ngành vẫn còn thiếu nhiều cán bộ có năng lực thực hành giỏi. Thiếu kinh phí để đào tạo phi công, cán bộ quản lý kinh doanh bậc cao.
- Đãi ngộ khuyến khích nhân sự, lương thưởng còn mang tính chất cào bằng, chưa hợp lý theo giờ làm thêm về chất lượng, hàm lượng chất xám của người lao động, mức thu nhập giữa các đơn vị trong ngành có sự chênh lệch tương đối cao. Nhân sự được sử dụng chưa có hiệu quả, một số nhân sự thời bao cấp có trình độ nghiệp vụ thấp, chưa thể tuyển chọn người mới thay thế. Chức năng kiểm tra nhân sự chưa được chuẩn bị đầy đủ và kịp thời, việc thăng chức đề bạt thuyên chuyển công tác cũng cần có qui hoạch hiệu quả hơn.
- Chức năng công tác tuyển dụng chưa được thực hiện theo định kỳ
- Tuyển dụng là khâu yếu nhất trong quản lý nguồn nhân lực của Ngành Hàng Không Việt Nam. Trong những giai đoạn trước năm 1990 chính sách tuyển dụng tuyển chọn của ngành chưa chặt chẽ, thiếu khoa học dẫn đến tình trạng dư thừa nguồn nhân lực về số lượng, song lại thiếu nhiều nhân sự đủ khả năng đảm nhiệm được công việc.

#### **Cơ hội và nguy cơ chủ yếu:**

- **Cơ hội:**
  - + Ngành HKVN khôi phục phát triển ổn định vững chắc. Các yếu tố cơ chế thị trường ngày càng hoàn thiện hơn. Sự kết hợp hài hòa giữa bảo hộ có hiệu quả của nhà nước và tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

- + Cơ hội lớn nhất đối với Hàng Không Việt Nam là khả năng tiếp cận những thị trường mới, rộng lớn. Nhờ những cơ chế phi điều tiết và tự do hoá trong hội nhập của Hàng không thế giới.
  - + Không chỉ các hãng hàng không mà các sân bay, các công ty cung cấp dịch vụ hàng không khác của Việt Nam chắc chắn có nhiều nguồn khách mới.
  - + Về khoa học công nghệ: quá trình hội nhập giúp Hàng không Việt Nam có cơ hội tiếp cận, ứng dụng nhiều hơn khoa học công nghệ hiện đại.
- **Nguy cơ:**
- + Nguy cơ lớn nhất là do sự cạnh tranh khốc liệt đi kèm với làn sóng tự do hoá và toàn cầu hoá về Hàng Không.
  - + Tham gia vào tiến trình hội nhập, Hàng Không Việt Nam phải chấp nhận và thích nghi với luật chơi chung của cộng đồng hàng không quốc tế.
  - + Cạnh tranh vận tải Hàng Không trên thị trường quốc tế sẽ ngày càng phức tạp và gay gắt, bảo hộ của nhà nước sẽ có xu thế giảm dần theo xu hướng mở cửa bầu trời, tự do hóa trong khu vực và quốc tế.
  - + Tụt hậu xa hơn về cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ so với thế giới và khu vực.
  - + Năng lực cạnh tranh của Hàng Không Việt Nam yếu, thị phần vận tải Hàng không Việt Nam tiếp tục bị chia bớt bởi những đối thủ mạnh hơn.
  - + Do hiện tượng thời tiết bất thường việc huỷ bỏ những chuyến bay thường xảy ra, những rủi ro của Ngành Hàng Không chiếm tỷ lệ không nhỏ gây thiệt hại cho người và tài sản.

Trong luận án đi sâu vào phân tích làm nổi bật môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh mà ngành đang phát triển và vai trò của con người trong quản lý để từ đó rút ra những điểm mạnh điểm yếu của ngành, đánh giá cơ hội và những thách thức đối với ngành trong những năm đầu của thế kỷ 21. Đây là cơ sở chúng ta đề ra những giải pháp phát triển nguồn nhân lực Ngành Hàng Không Việt Nam



**CHƯƠNG 3:****MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC  
NGÀNH HÀNG KHÔNG VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020****3.1. Quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực Ngành Hàng không  
Việt Nam đến năm 2020:****3.1.1 Mục tiêu phát triển của Ngành Hàng không Việt Nam đến năm 2020.****3.1.1.1. Mục tiêu tổng quát:**

Xuất phát từ những quan điểm nói trên và căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của ngành trong giai đoạn tới, mục tiêu chung về phát triển ngành Hàng không Việt Nam đến năm 2020 là:

- Đẩy nhanh trình độ công nghiệp hoá, hiện đại hoá để đưa ngành Hàng Không Việt Nam trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước. Phát triển nhanh vững chắc, an toàn và hiệu quả các lĩnh vực hoạt động, bao gồm hệ thống cụm cảng hàng không, hệ thống quản lý bay dân dụng, vận tải hàng không và các dịch vụ thương mại đồng bộ góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế và xã hội của đất nước, rút ngắn khoảng cách về trình độ phát triển hàng không so với các nước trong khu vực và thế giới.
- Quản lý và phát triển được một nguồn nhân lực có chất lượng và hiệu suất lao động cao, cơ cấu hợp lý để làm chủ thể sự nghiệp của ngành Hàng Không Việt Nam. Hình thành một tập đoàn kinh tế mạnh trong giai đoạn hội nhập kinh tế với năng lực phẩm chất, bản lĩnh chính trị và bản sắc văn hoá thực hiện thắng lợi nhiệm vụ đất nước giao cho. Thông qua sự hợp tác và cạnh tranh có hiệu quả với các hãng hàng không khu vực và thế giới để xây dựng thành công hãng hàng không quốc gia Việt Nam có qui mô trung bình trên thế giới, kinh doanh có hiệu quả & có uy tín cao.

**Mục tiêu cụ thể đến năm 2020:****a. Về thị trường:**

Dự báo về thị trường vận tải Hàng không Việt Nam đã khẳng định mức tăng trưởng cao của thị trường Việt Nam, thể hiện như sau:

**BẢNG 3.1: DỰ BÁO SẢN LƯỢNG VẬN TẢI HÀNH KHÁCH CỦA THỊ TRƯỜNG VẬN TẢI  
HÀNG KHÔNG TẠI VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020**

**Đơn vị: Hành khách**

NĂM/GIAI ĐOẠN	QUỐC TẾ		NỘI ĐỊA		TỔNG	
	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG
<b>2006</b>	7.585.000	26,0	7.663.000	8,1	15.248.000	11,9
<b>2007</b>	8.647.000	14,0	8.411.000	9,8	17.058.000	11,9
<b>2008</b>	9.688.000	12,0	9.096.000	8,1	18.784.000	10,1
<b>2009</b>	10.762.000	11,1%	9.988.000	9,8	20.750.000	10,5
<b>2010</b>	11.909.000	10,7%	10.740.000	7,5	22.649.000	9,2
<b>2005 – 2010</b>		12,7		8,7		10,7
<b>2015</b>	18.496.000		16.179.000		34.675.000	
<b>2010 – 2015</b>		9,2		8,5		8,9
<b>2020</b>	27.729.000		22.306.000		50.035.000	
<b>2015 - 2020</b>		8,4		6,6		7,6

*(Nguồn: Dự báo sản lượng vận tải hành khách đến năm 2020 - Tổng công Ty Hàng Không Việt Nam-2005-[55])*

**BẢNG 3.2: DỰ BÁO SẢN LƯỢNG VẬN TẢI HÀNG HOÁ CỦA THỊ TRƯỜNG VẬN TẢI  
HÀNG KHÔNG TẠI VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020**

**Đơn vị: tấn**

NĂM/GIAI ĐOẠN	QUỐC TẾ		NỘI ĐỊA		TỔNG	
	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG
<b>2006</b>	255.900	25,4	164.600	21	420.500	23,7
<b>2007</b>	314.400	22,9	195.000	18,5	509.400	21,1
<b>2008</b>	374.300	19,1	222.500	14,1	596.800	17,2
<b>2009</b>	433.000	15,7	253.800	14,1	686.800	15,1
<b>2010</b>	510.000	17,8	180.000	10,3	790.000	15,0
<b>2005 – 2010</b>		20,1		15,5		18,4
<b>2015</b>	1.100.000		454.000		1.554.000	
<b>2010 – 2015</b>		16,6		10,1		14,5
<b>2020</b>	3.450.000		750.000		4.200.000	
<b>2015 - 2020</b>		25,7		10,6		22,0

(Nguồn: Dự báo sản lượng vận tải hàng hoá đến năm 2020 - Tổng công Ty Hàng Không Việt Nam-2005-[55])

**BẢNG 3.3: MỤC TIÊU SẢN LƯỢNG VẬN TẢI HÀNH KHÁCH CỦA TỔNG CÔNG TY  
HÀNG KHÔNG VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020**

**Đơn vị: Hành khách**

NĂM/GIAI ĐOẠN	QUỐC TẾ		NỘI ĐỊA		TỔNG	
	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG
<b>2004</b>	2.258.936		3.142.291		5.401.227	
<b>2005</b>	2.707.000	19,8	3.543.000	12,8	6.250.000	15,7
<b>2006</b>	3.134.000	15,8	3.832.000	8,2	6.966.000	11,5
<b>2007</b>	3.489.000	11,3	4.206.000	9,8	7.695.000	10,5
<b>2008</b>	3.805.000	9,1	4.548.000	8,1	8.353.000	8,6
<b>2009</b>	4.116.000	8,2	4.994.000	9,8	9.110.000	9,1
<b>2010</b>	4.435.000	7,8	5.370.000	7,5	9.805.000	7,6
<b>2005 – 2010</b>		10,4		8,7		9,4
<b>2015</b>	6.751.000		8.090.000		14.941.000	
<b>2010 – 2015</b>		8,8		8,5		8,6
<b>2020</b>	9.705.000		11.153.000		20.858.000	
<b>2015 - 2020</b>		7,5		6,6		7,0

*(Nguồn: Chiến lược phát triển Tổng công Ty Hàng Không Việt Nam-2010 và định hướng đến năm 2020-[35])*

**BẢNG 3.4: MỤC TIÊU SẢN LƯỢNG VẬN TẢI HÀNG HOÁ CỦA TỔNG CÔNG TY  
HÀNG KHÔNG VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020**

Đơn vị: tấn

NĂM/GIAI ĐOẠN	QUỐC TẾ		NỘI ĐỊA		TỔNG	
	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG	SẢN LƯỢNG	% TĂNG TRƯỞNG
<b>2004</b>	163.000		53.500		216.500	
<b>2005</b>	204.000	25,2	68.000	27,1	272.000	25,6
<b>2006</b>	256.000	25,5	82.000	20,6	338.000	24,3
<b>2007</b>	314.000	22,7	96.000	17,1	410.000	21,3
<b>2008</b>	374.000	10,1	111.000	15,6	485.000	18,3
<b>2009</b>	433.000	15,8	127.000	14,4	560.000	15,5
<b>2010</b>	510.000	17,8	140.000	10,2	650.000	16,1
<b>2005 – 2010</b>		20,1		15,5		19,0
<b>2015</b>	1.100.000		227.000		1.327.000	
<b>2010 – 2015</b>		16,6		10,1		15,3
<b>2020</b>	3.450.000		375.000		3.825.000	
<b>2015 - 2020</b>		25,7		10,6		23,6

*(Nguồn: Chiến lược phát triển Tổng công Ty Hàng Không Việt Nam-2010 và định hướng đến năm 2020-[35])*

**b. Về nguồn nhân lực:**

**+ Mục tiêu đào tạo và phát triển giai đoạn 2006-2015:**

Được thể hiện qua các giai đoạn:

- + Giảm tỷ lệ lao động phổ thông sơ cấp xuống còn 20%.
- + Đào tạo đội ngũ phi công có trình độ quốc tế, có thể bay thuê cho các hãng hàng không trên thế giới với tỷ lệ 80% tổng số nhân sự đoàn bay.
- + Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho nhân sự 100% lượt người cho khối nhân sự quản lý kỹ thuật.
- + Nâng tỷ lệ nhân sự có trình độ đại học, cao đẳng và công nhân kỹ thuật bậc cao lên 60% và 4% trên đại học.

**+ Nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực (Giai đoạn 2006-2015):**

- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực qua giai đoạn 2010-2020.
- Công tác quản trị nguồn nhân lực có trình độ tiên tiến trong khu vực tương thích và đạt tiêu chuẩn ISO9001:2000
- Đội ngũ cán bộ quản lý nguồn nhân lực vừa có trình độ quốc tế vừa biết phát huy bản sắc văn hóa dân tộc Việt Nam vào trong công tác của đơn vị. Xây dựng một nền văn hóa tổ chức mạnh có bản sắc riêng của ngành HKVN.

**+ Nhiệm vụ về cơ cấu nguồn nhân lực (Giai đoạn 2006-2015):**

Cần có sự thay đổi lớn về cơ cấu nguồn nhân lực với các mục tiêu:

- Tăng số lượng nhân sự trong dây chuyền vận tải hàng không, giảm số lượng nhân sự ngoài dây chuyền vận tải hàng không.
- Tăng số lượng kỹ thuật hàng không
- Tăng số lượng phi công so với hiện nay (để xuất khẩu lao động)
- Tăng số lượng nhân sự công nghệ thông tin, về nghiên cứu triển khai nhân sự về đào tạo, huấn luyện.

- Tăng số lượng quản lý nhân sự và giảm mạnh các dạng lao động nghiệp vụ có liên quan (nhân viên và phòng kế toán ...)
- Giảm tỷ lệ lao động phổ thông chưa qua đào tạo đến 2015 còn 20%. Dự kiến tổng số nhân sự đến năm 2015 là 35.018 người (theo dự báo nhu cầu lao động 2005-2010 của ngành HKDDVN-Bảng 3.5 đính kèm).

**Bảng 3.5 PHÂN TÍCH LAO ĐỘNG NĂM 2004 & DỰ BÁO NHU CẦU LAO ĐỘNG NĂM 2005-2010 NGÀNH HKDDVN (Theo đơn vị)**

Đơn vị	Cơ cấu lao động toàn ngành 2004 và nhu cầu 2005-2020																			Ghi chú	
	2004 (tính đến 8/2004)							2005	2010	Tăng 2010 so với 2004	2015	2020						Tăng 2020 so với 2004			
	Tổng số	TĐH	ĐH	TC	SCấp thợ	CN KT	Chưa ĐT					Tổng số	TĐH	ĐH	TC	SCấp thợ	CN KT	Chưa ĐT	Số lượng		BQ %/năm
Khối CQ Cục	164	28	100	12	24	0	0	169	185	21	198	208	98	76	15	19	0	0	44	1.7	
Trường HKVN	114	22	50	31			11	190	238	124	289	369	169	132	25	21	22		255	14.0	
TTYTHK	45	1	21	19	4	0	0	47	60	15	73	94	22	45	14	8	5		49	6.7	
Tạp chí HK	12	0	10	2	0	0	0	13	16	4	20	25	6	14	4	0	1		13	6.7	
<b>Cộng HCSN</b>	<b>335</b>	<b>51</b>	<b>181</b>	<b>64</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>419</b>	<b>499</b>	<b>164</b>	<b>580</b>	<b>695</b>	<b>295</b>	<b>267</b>	<b>58</b>	<b>48</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>360</b>		
TTQLBDDVN	1680	21	592	576	302		189	1747	2045	365	2370	2939	247	1352	532	519	227	62	1259	4.7	
CCHKMB	2008	12	625	292	829		250	2048	2328	320	2699	3347	227	1294	798	668	295	65	1339	4.2	
CCHKMT	859	4	173	231	338		113	885	1129	270	1309	1623	92	643	293	375	165	55	764	5.6	
CCHKMN	1561	5	305	209	556		486	1639	2128	567	2467	3059	216	1170	538	716	373	46	1498	6.0	
<b>Cộng DNCI</b>	<b>6108</b>	<b>42</b>	<b>1695</b>	<b>1308</b>	<b>2025</b>	<b>0</b>	<b>1038</b>	<b>6319</b>	<b>7631</b>	<b>1523</b>	<b>8846</b>	<b>10969</b>	<b>782</b>	<b>4459</b>	<b>2161</b>	<b>2278</b>	<b>1060</b>	<b>228</b>	<b>4861</b>		
TCTHKVN	13887	85	4612	2297	3961	1302	1630	14859	20537	6650	24032	29801	790	11562	6424	8131	2724	170	15914	7.2	
Pacific airline	574	2	215	62	188	81	26	631	1333	759	1560	1935	136	925	434	347	83	10	1361	14.8	
<b>Cộng VTHK</b>	<b>14461</b>	<b>87</b>	<b>4827</b>	<b>2359</b>	<b>4149</b>	<b>1383</b>	<b>1656</b>	<b>15490</b>	<b>21870</b>	<b>7409</b>	<b>25592</b>	<b>31736</b>	<b>926</b>	<b>12487</b>	<b>6858</b>	<b>8478</b>	<b>2807</b>	<b>180</b>	<b>17275</b>		
<b>Tổng số</b>	<b>20904</b>	<b>180</b>	<b>6703</b>	<b>3731</b>	<b>6202</b>	<b>1383</b>	<b>2705</b>	<b>22228</b>	<b>30000</b>	<b>9096</b>	<b>35018</b>	<b>43400</b>	<b>2003</b>	<b>17213</b>	<b>9077</b>	<b>10804</b>	<b>3895</b>	<b>408</b>	<b>22496</b>	<b>6.7</b>	
Tỷ lệ % so với tổng số	100	0.9	32.1	17.8	29.7	6.6	12.9	100	100	44%	100	100	4.6	39.7	20.9	24.9	9.0	0.9			

(Nguồn: Chiến lược phát triển Ngành HKDDVN giai đoạn đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 của Cục HKDDVN/tháng 9/2004.-



### 3.1.2 Quan điểm phát triển nguồn nhân lực

Quan điểm phát triển cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực của ngành Hàng Không Việt Nam phải dựa trên những đường lối của Đảng và chính sách của nhà nước về sự phát triển của doanh nghiệp nhà nước cũng như của ngành hàng không nước ta. Là sự kế thừa tổng kết lịch sử phát triển của ngành cũng như bài học rút ra từ các hãng hàng không quốc tế, đặc biệt là bài học rút ra từ các hãng hàng không trong khu vực sau những năm khủng hoảng kinh tế vừa qua nhưng quan điểm này có vai trò như các nguyên tắc cơ bản định hướng mục tiêu và cách thức thực hiện của chiến lược dưới đây là một số quan điểm chủ yếu :

**Một là:** Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề trọng tâm là điều kiện cơ bản nhất để ngành hàng không có thể phát huy được nội lực và phát triển bền vững (tăng trưởng nhanh, bền vững có hiệu quả) cho nên tất cả đội ngũ cán bộ công nhân viên đều phải thấu suốt quan điểm này và quyết tâm tích cực tham gia vào công tác phát triển nguồn nhân lực, nhằm tạo ra nguồn nội lực cho ngành cho đơn vị. Mọi chính sách kế hoạch công tác của ngành đều phải lấy việc phát huy nhân tố con người, phát triển nguồn nhân lực làm nhiệm vụ trọng tâm và phải đặt trong bối cảnh thị trường hàng không (trong và ngoài nước) ngày càng cạnh tranh gay gắt.

**Hai là:** Chất lượng của nhân sự, nguồn nhân lực đo bằng hiệu suất lao động (đối với đơn vị kinh doanh là tỷ lệ giữa doanh số, lợi nhuận và số nhân sự) và phải được so sánh với các chuẩn mực chung của các quốc gia, khu vực và thế giới. Muốn ngành Hàng Không Việt Nam có nguồn nhân lực mạnh thì công tác tổ chức quản lý nguồn nhân lực phải thực hiện được hệ thống các mục tiêu phát triển, vừa đủ về số lượng, có chất lượng, hiệu suất lao động cao, đồng bộ về cơ cấu; cần chú ý cả ba mặt của nhân sự: năng lực, vật chất, sức khỏe và mức sống

**Ba là:** Phát triển nguồn nhân lực của ngành cần phải thực hiện một cách khoa học đồng bộ và thống nhất tất cả các chức năng cơ bản của công tác quản lý nguồn nhân lực là lập qui hoạch, tuyển dụng, tổ chức, đào tạo, sử dụng đãi ngộ kiểm tra

và đánh giá. Muốn có nguồn nhân lực mạnh thì trước hết bản thân những người làm công tác tổ chức quản lý nhân sự phải có đủ năng lực và phẩm chất mà công việc đòi hỏi

**Bốn là:** công tác phát triển nguồn nhân lực của ngành phải dựa trên các đặc điểm lịch sử, đặc thù và hướng vào mục tiêu của ngành vận tải hàng không là an toàn, hiệu quả, nhanh chóng và thuận tiện: giữa đào tạo và sử dụng nhân sự có một mối quan hệ biện chứng với nhau. Cần nắm chắc các quan điểm đào tạo và phát triển liên tục, cách thức chủ yếu để sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả lâu dài. Đầu tư cho đào tạo (chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học, . . .) là đầu tư cho sự phát triển bền vững của ngành. Cần kết hợp đào tạo trong nước và ngoài nước giữa các hãng nhằm nâng cao chất lượng.

**Năm là:** Muốn tổ chức thực hiện các kế hoạch chiến lược phát triển nguồn nhân lực thành công thì phải có phân quyền hợp lý về chức năng và nhiệm vụ giữa các bộ phận trong hệ thống tổ chức lãnh đạo của ngành. Đảng ủy công đoàn, đoàn thanh niên, bộ phận quản lý nhân sự . . . cần có một hệ thống thông tin thông suốt và một tinh thần cộng đồng trách nhiệm giữa các bộ phận này trong đó trách nhiệm lãnh đạo là người chịu trách nhiệm cao nhất trước ngành và chính phủ về sự phát triển nguồn nhân lực của ngành.

**Sáu là:** Cùng với sự hoàn thiện tốt công tác tổ chức bộ máy và có cơ chế quản lý Ngành Hàng Không Việt Nam xây dựng và vận hành cơ sở công nghệ quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Giải quyết vấn đề này không chỉ đảm bảo cho việc quản lý, phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả mà còn là điều kiện cơ bản và phương thức ổn định để thực hiện cụ thể hóa các đường lối chính sách kế hoạch của ngành. Công nghệ quản trị ở đây bao gồm hệ thống các qui chế, tiêu chuẩn hoá công việc và định mức lao động hợp lý là một qui trình khách quan khoa học và cụ thể (lượng hóa, thao tác hóa). Tất cả các bước, các công việc quản lý nhân sự trong toàn bộ tổ chức của ngành. Đương nhiên công nghệ quản trị nhân sự là cơ hội cho các đơn vị

cơ sở tham gia tạo lập và vận dụng hệ thống tiêu chuẩn định mức phù hợp nhất đối với họ.

Quan điểm dự thảo chiến lược phát triển nguồn phi công là nhằm mục đích ngành hàng không tự thoả mãn nhu cầu, tự túc được nhu cầu về người lái máy bay. Các chương trình đào tạo mới và đào tạo lại cho 200 người lái máy bay các chủng loại máy bay công nghệ mới, nhằm tiến tới bảo đảm 70-80% nhu cầu người lái máy bay cho đội máy bay khai thác của ngành. Để đảm bảo người lái máy bay Việt Nam là 240 người trong tổng số nhu cầu 300 người lái máy bay cho 150 tổ bay. Số thiếu hụt thuê của nước ngoài chủ yếu là lái chính cho máy bay lớn.

Theo quan điểm của chúng tôi là cho đến năm 2015 hàng không quốc gia Việt Nam không chỉ đảm bảo số lượng người lái máy bay mà còn xuất khẩu được người lái máy bay. Quan điểm này đặt ra các mục tiêu cao hơn phát triển nguồn nhân lực, song vẫn có tính khả thi nếu chúng ta có chiến lược đúng và đầu tư cho nó đủ mức về con người-nguồn vốn.

Mục tiêu tổng quát về chất lượng đến năm 2015 của ngành HKVN có một đội ngũ phi công đảm nhận 100% lái chính và có thể xuất khẩu phi công có trình độ bằng cấp quốc tế (JAA và FAA).

Quản lý và phát triển phi công luôn luôn là trọng tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của bất kỳ một quốc gia nào. Nhiệm vụ này cần tiến hành một cách thường xuyên. Giai đoạn từ 2006 -2015 có một tầm đặc biệt quan trọng vì đây là khoảng thời gian VNA thực hiện kiện toàn tổ chức đổi mới, có cơ chế quản lý và phải đạt được những bước tiến căn bản trên lộ trình kinh tế khu vực.

Qua khảo sát tại đoàn bay chúng tôi đánh giá đây là mục tiêu trung bình, VNA có cả hai phương án phát triển nguồn phi công. Hiện nay kể cả VASCO, Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam đầu tư phát triển đội máy bay về số lượng và chủng loại theo Thông báo 80/TB-VPCP ngày 15/4/2004 của Thủ tướng Chính phủ như sau: Máy bay chở khách của Vietnam Airlines 47 chiếc gồm 24 tầm ngắn

trung (150 ghế), 10 tầm trung (250 ghế), 4 tầm trung xa (330 ghế) và 9 tầm xa (330 ghế); 3 máy bay chuyên chở hàng hoá; VASCO: 18 chiếc, trong đó 13 chiếc dưới 70 chỗ, 3 chiếc chuyên dụng và 2 chiếc chở hàng,... Riêng Pacific Airlines hiện đang sử dụng đội ngũ phi công bay thuê (thuê ướn) và sử dụng 3 chiếc máy bay tầm ngắn trung (150 ghế) dự kiến sẽ tăng thêm 3 chiếc vào năm 2010.

Tính đến năm 2004, đội ngũ phi công hiện có là 388 phi công trong đó phi công VNA là 234 người chiếm tỷ lệ 60%.

Như vậy cái thiếu trong nguồn phi công của tổng công ty HKVN không phải về số lượng mà về chất lượng, chúng ta đang thiếu phi công lái máy bay hệ 2 chủ yếu là lái chính, vì vậy công tác đào tạo chuyển loại, đào tạo nâng cao theo các qui chế hệ tiêu chuẩn tiên tiến để đạt bằng cấp quốc tế phải được coi là trọng tâm trong chính sách phát triển nguồn phi công.

Đối với phi công không đủ điều kiện chuyển loại hoặc dư dôi, phải bố trí công tác khác hoặc cho nghỉ chế độ, cần ưu tiên tái đào tạo và đào tạo chuyển loại.

Kế hoạch đào tạo mới của phi công ngay từ bây giờ để chuẩn bị thay thế phi công mà đã hết tuổi bay, số lượng này khá nhiều trong những năm 2010-2015.

Đào tạo phát triển nguồn phi công cũng phải dựa trên chiến lược chi phí thấp,... Chương trình nội dung và kiểm tra năng định phải theo tiêu chuẩn quốc tế và đạt được bằng cấp chứng chỉ quốc tế.

Hệ thống quản lý khai thác được phê chuẩn theo quy chế khai thác bay (VAR/JAR OPS) trước 2006.

Để đáp ứng về cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ cần có kế hoạch đào tạo từ nay đến năm 2015 khoảng 35.018 người, trong đó có 10.197 cán bộ chuyên môn có trình độ đại học trở lên, 12.328 cán bộ công nhân viên có trình độ trung học chuyên nghiệp và thợ lành nghề, 12.493 nhân viên dịch vụ thương mại mặt đất.

Đối với đào tạo đại học, ưu tiên tập trung các lĩnh vực kỹ thuật chuyên ngành, kinh tế hàng không, quản trị kinh doanh, tài chính, kế toán, luật,...

Đối với đào tạo trung học chuyên nghiệp, thợ lành nghề, cần tập trung cho các lĩnh vực đào tạo người lái, kỹ thuật máy bay, tiếp viên hàng không, khai thác thương mại mặt đất, kỹ thuật chuyên ngành hàng không,... kế hoạch cụ thể là:

- + Tiếp tục tuyển mộ nguồn phi công đã có từ ngoài ngành chọn ra những người trẻ khỏe, đủ tiêu chuẩn đào tạo lấy bằng phi công quốc tế tại các nước tiên tiến. Những người này cần có đủ khả năng vừa trở thành lái chính vừa là giáo viên huấn luyện cho phi công trong nước
- + Xây dựng một hệ thống chương trình đào tạo tương ứng với các qui chuẩn quốc tế, vận dụng những phương thức huấn luyện tiên tiến, kết hợp với giáo dục, bản lĩnh chính trị, tư tưởng đạo đức, tác phong của người lái máy bay.
- + Tổ chức các lớp học ngoại ngữ hàng không chất lượng cao cho phi công ở đoàn bay, có chế độ kiểm tra định kỳ về ngoại ngữ đối với các phi công chưa có bằng lái quốc tế.
- + Phát triển hình thức dạy kèm tại nơi làm việc.
- + Có chính sách khuyến khích những phi công giỏi đã hết tuổi bay, tham gia huấn luyện tại đoàn bay và trung tâm huấn luyện, có qui chế về chính sách lương bổng để kích thích phi công tăng cường đào tạo đạo và phát triển thi lấy bằng quốc tế.
- Kiện toàn tổ chức bộ máy, đổi mới cơ chế quản lý. Đổi mới tổ chức quản lý của mô hình phát triển của ngành Hàng Không Việt Nam hiện nay là điều kiện đầu tiên để nâng cao hiệu quả tăng cường sức mạnh cạnh tranh cũng như phát huy tốt hơn các nguồn lực mới nội sinh hiện có.
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tăng thêm việc làm nâng cao mức sống và sức khỏe cho người lao động, ổn định cải thiện một phần mức thu nhập cho người lao động, khám chữa bệnh 100% theo yêu cầu của người lao động, 100% cán bộ công nhân viên có bảo hiểm y tế.

- Đổi mới tổ chức quản lý mô hình phát triển trong ngành Hàng Không Việt Nam hiện nay là điều kiện đầu tiên để nâng cao hiệu quả, tăng cường sức mạnh cạnh tranh cũng như phát huy tốt hơn các nguồn lực mới nội sinh hiện có.
- Đội ngũ cán bộ nhân viên của ngành được quan tâm và đào tạo bồi dưỡng để có đủ năng lực về quản lý và chuyên môn, nắm bắt và làm chủ được kỹ thuật hiện đại gắn bó với ngành nghề.
- Phương án thành lập Học Viện Hàng Không Việt Nam đào tạo đa cấp đa ngành trực thuộc bộ giao thông vận tải trên cơ sở trường hàng không hiện nay. Nên sát nhập viện khoa học hàng không vào học viện, đây là cơ sở để nghiên cứu và tiếp thu công nghệ mới phục vụ cho đào tạo.

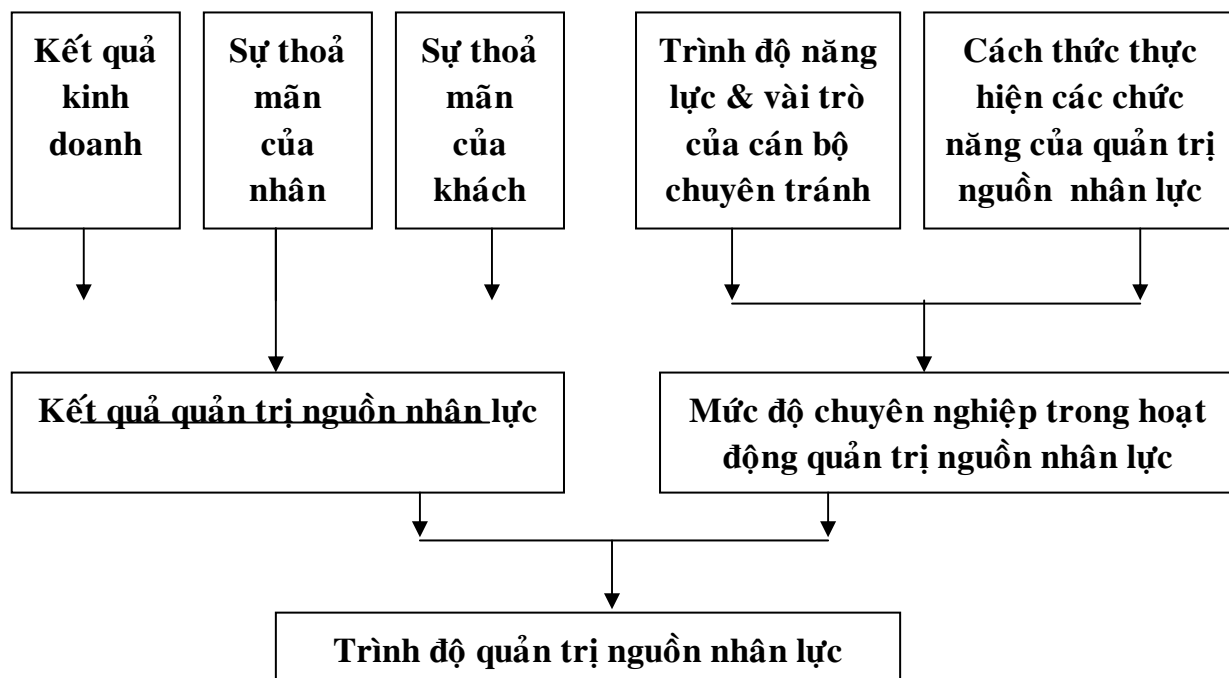
### **3.2. Phương pháp đánh giá quản trị nguồn nhân lực**

#### **3.2.1 Định lượng đánh giá kết quả nguồn nhân lực:**

Quản trị nguồn nhân lực tốt thể hiện kết quả kinh doanh cao, tạo được uy tín trên thị trường, khách hàng hài lòng với các dịch vụ, sản phẩm của doanh nghiệp, nhân viên an tâm phấn khởi gắn bó với doanh nghiệp. Quá trình phục vụ hành khách trong ngành hàng không là giao tiếp hành khách với nhân viên, có thể ghi nhận được sự hài lòng của khách hàng đối với đội ngũ nhân viên và chất lượng phục vụ. Vì vậy kết quả quản trị nguồn nhân lực ngành hàng không được đánh giá theo các chỉ tiêu:

- An toàn, chính xác là chỉ tiêu hàng đầu.
- Đánh giá của hành khách về đội ngũ nhân viên và sự hài lòng của khách hàng về chất lượng phục vụ nhân viên.
- Sự hài lòng của nhân viên trong ngành thể hiện thông qua tỷ lệ chuyển, nghỉ việc và nhận định của nhân viên về mức độ hài lòng của họ đối với doanh nghiệp trong ngành, công việc, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, thăng tiến, lương bổng ...

Kết quả kinh doanh thông qua các chỉ tiêu: doanh số/nhân viên và lợi nhuận/ nhân viên



(Nguồn: Quản trị nhân sự, Đại học kinh tế, TP Hồ Chí Minh, 1993- [24])

**Hình 3.1** Biểu đồ phương pháp định lượng đánh giá thực hiện năng lực của nhân viên:

Sử dụng phiếu thăm dò điều tra để đánh giá mức độ hào hứng của hành khách và nhân viên trong doanh nghiệp. Xây dựng thang điểm cho mức độ hài lòng khác nhau, ta có thể định lượng đánh giá mức độ hài lòng của hành khách và nhân viên trong doanh nghiệp. Khi tổng kết có thể thực hiện theo hai cách:

- a. Chấm điểm so sánh mức điểm cao nhất cho từng chỉ tiêu
- b. Chấm điểm so sánh mức độ tương quan giữa các đơn vị tham gia, theo từng chỉ tiêu kết quả của đơn vị khác sẽ được cho điểm trong mối quan hệ so sánh với mức điểm cao nhất.

Năng lực của nhân viên thể hiện qua ba nội dung chính: nhận thức, kiến thức và kỹ năng thực hiện. Ở các nước công nghiệp đang phát triển trong đó chỉ rõ chức vụ nhất định, người thực hiện công việc cần có kiến thức kỹ năng, nhận thức gì cụ thể.

Trong thực tế ở Việt Nam việc đánh giá năng lực nhân viên thường gặp khó khăn do thiếu thống nhất về nội dung đo lường và cách thức đo lường cụ thể (Bảng tiêu chí đánh giá nhân viên trong nguồn nhân lực HKVN trong bảng 3.3).

### **3.2.2 Định hướng đánh giá mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nhân lực của Ban Tổ Chức Nhân Sự:**

Luận án đề nghị phương pháp định lượng đánh giá mức độ chuyên nghiệp quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hàng không Việt Nam dựa trên cơ sở hai nhóm tiêu thức chính:

- Trình độ năng lực, vai trò của Ban Tổ Chức Cán Bộ.
- Cách thức thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực trong ngành.

#### **3.2.2.1 Đánh giá năng lực và vai trò của ban tổ chức cán bộ.**

Chúng tôi cho rằng năng lực của cán bộ ban tổ chức được thể hiện thông qua các tiêu thức:

Trình độ văn hóa và mức độ đào tạo chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ tổ chức. Vai trò của ban tổ chức trong ngành. Vai trò này được thể hiện định lượng thông qua trọng số của các chức năng mà họ đảm nhận trong doanh nghiệp (xác định bằng phương pháp chuyên gia) ở mức độ thấp. Ban tổ chức chỉ thực hiện những công việc có tính chất hành chính sự vụ không quan trọng, không đòi hỏi kỹ thuật cao.

- Lưu trữ hồ sơ
- Thực hiện chính sách thủ tục hành chính

Ở mức độ trung bình: ban tổ chức thực hiện các công việc thuần túy thuộc về kỹ năng nhân sự, bắt đầu có vai trò hoạt động trong ngành. Những công việc này có tính nghiệp vụ, chuyên môn cao đòi hỏi thực hiện phải có kiến thức kỹ năng nhất định. Bao gồm:

- Tuyển dụng
- Đào tạo nhân viên
- Đánh giá nhân viên
- Động viên nhân viên:



- + Vật chất: lương bổng
- + Tinh thần: khen thưởng kỷ luật

Ở mức độ cao: ban tổ chức thực hiện công việc có tính chất chiến lược, có tầm quan trọng then chốt trong hoạt động của ngành. Đây là những công việc phức tạp đòi hỏi người thực hiện phải nắm vững những kỹ năng, chính sách nhân sự, vừa có tầm nhìn xa, có hiểu biết tốt về các hoạt động trong ngành:

- Cố vấn cho các lãnh đạo về nhân sự.
- Tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.

**BẢNG 3.6: TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN**

TT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
<b>I.</b>	<b>Kiến thức chuyên môn</b>					
1.1	Sử dụng kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn nghiệp vụ để đảm bảo tất cả các giải pháp khả thi và hiệu quả					
1.2	Phán đoán và giải quyết những trục trặc kỹ thuật trong phạm vi chức năng của đơn vị mình					
1.3	Theo dõi các vấn đề kỹ thuật, nghiệp vụ trong quá trình thực hiện					
1.4	Am hiểu đề tài chuyên môn ngoài lĩnh vực của mình					
<b>II.</b>	<b>Quản lý công việc</b>					
<b>2.1</b>	<b>Hoạch định</b>					
2.1.1	Lập kế hoạch trong thời hạn với mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận hoặc/ và tận dụng tất cả các nguồn lực của nhân viên					
2.1.2	Thực hiện điều hành công việc theo kế hoạch					
2.1.3	Theo dõi tiến độ công việc so với kế hoạch đã định và đảm bảo dự kiến được những tình huống xảy ra và truyền đạt cho nhân viên dưới quyền					
<b>2.2</b>	<b>Truyền đạt/ hướng tới kết quả công việc</b>					
2.2.1	Đảm bảo rằng công việc được giao được hoàn tất một cách hiệu quả, đúng thời hạn, mục tiêu đề ra					
2.3	Giải quyết vấn đề					

2.3.1	Tổng hợp thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để tìm ra giải pháp tối ưu				
2.3.2	Giải quyết những vấn đề phức tạp, đóng góp những giải pháp để công việc được thực hiện tốt				
2.3.3	Học hỏi kinh nghiệm, nhận ra những vấn đề tiềm tàng và giải quyết khó khăn				
<b>III. Sáng kiến/tính sáng tạo</b>					
<b>3.1 Sáng kiến</b>					
3.1.1	Đưa ra sáng kiến kinh doanh đáp ứng những thách thức và môi trường cạnh tranh				
<b>3.2 Tính sáng tạo</b>					
3.2.1	Có khả năng đảm nhận nhiệm vụ mới và đạt được mục tiêu đề ra				
<b>IV. Phát triển con người</b>					
<b>4.1 Tinh thần đồng đội</b>					
4.1.1	Động viên và quản lý nhân viên để đảm bảo tinh thần đồng đội bền chặt				
<b>4.2 Tự phát triển</b>					
4.2.1	Hiểu được những kỹ năng cá nhân cần phải có và tận dụng điểm mạnh của mình làm lợi/tăng thêm giá trị cho kế hoạch kinh doanh của mình hoặc nhắm tới nhu cầu phát triển cá nhân.				
4.2.2	Xem xét kế hoạch kinh doanh dựa trên cơ sở liên lục xác định yêu cầu kỹ năng cần bổ sung, và đạt được những kỹ năng đó.				
4.2.3	Phát triển phong cách lãnh đạo hiệu quả, khả năng quản lý, và những kỹ năng về huấn luyện đào tạo				
<b>4.3 Phát triển người khác</b>					
4.3.1	Lập kế hoạch phát triển cho nhân viên để đảm bảo rằng những mục tiêu phát triển được lập ra đáp ứng được cả yêu cầu cá nhân và yêu cầu kinh doanh				
4.3.2	Dẫn dắt các nhân viên mới để họ thực hiện những nhiệm vụ mới; giao việc cho những cấp phù hợp nhằm nâng cao kỹ năng quản lý cho nhân viên, đạt mục tiêu của họ và có thể huấn luyện người khác làm công việc tương tự.				
4.3.2	Nêu sáng kiến/đóng góp vào chương trình phát triển nội bộ bằng cách soạn tài liệu hoặc huấn luyện				

<b>THANG ĐIỂM</b>	
Từ 4,81 trở lên	Xuất sắc
Từ 3.81 đến 4.80	Trên mức yêu cầu
Từ 3.00 đến 3.80	Đạt yêu cầu
Từ 2.00 đến 2.90	Dưới mức yêu cầu
Từ 0.00 đến 1.99	Không đạt yêu cầu

(Nguồn: *Quản trị nhân sự, Đại học kinh tế, TP Hồ Chí Minh, 1993- [24]*)

Phương pháp đánh giá 360 độ thông tin phản hồi (360 feedback) được ghi nhận có tính thực tiễn và uy tín cao. Theo đó, năng lực của các cán bộ quản lý được đánh giá từ nhiều khía cạnh: cán bộ quản lý tự đánh giá, cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và đôi khi cả hành khách. Các nội dung đánh giá năng lực của cán bộ quản lý trong 360 độ thông tin phản hồi thường quan tâm đến các năng lực về:

**Đương đầu thách thức trong công việc:**

- Thay đổi và thích ứng
- Ra quyết định
- Làm việc có hiệu quả với lãnh đạo cấp trên
- Kiên trì và chú trọng giải quyết những gì ngáng trở cho công việc
- Sẵn sàng nhận thêm trách nhiệm
- Biết cách kiểm soát công việc của bản thân
- Mau chóng nắm bắt: công nghệ kỹ thuật mới và kiến thức, kỹ năng kinh doanh.
- Quyết đoán

**Chỉ huy nhân viên:**

- Ủy quyền, tạo cơ hội phát triển cho nhân viên; quan tâm tới nhân viên; đối xử công bằng đối với nhân viên.
- Động viên, kích thích.

- Huấn luyện nhân viên
- Tạo môi trường phát triển
- Đương đầu với các vấn đề của nhân viên
- Làm việc theo nhóm
- Thu hút nhân tài

### **Giao tiếp:**

- Kỹ năng giao tiếp tại nơi làm việc: trình bày, lắng nghe, thông tin phản hồi, phỏng vấn,... đàm phán, thương thuyết.
- Tổ chức hội họp
- Thiết lập và duy trì các mối quan hệ
- Cảm thông và nhạy cảm
- Thẳng thắn và khách quan
- Cân bằng cuộc sống và công việc
- Nhận thức đúng về bản thân
- Làm cho mọi người thấy thoải mái, dễ chịu
- Linh hoạt

Việc so sánh kết quả đánh giá giữa các đối tượng tham gia đánh giá sẽ giúp cho các cán bộ quản lý hiểu được những điểm mạnh, điểm yếu của bản thân một cách rõ ràng, khách quan. Sau khi khảo sát đánh giá năng lực từ nhiều đối tượng khác nhau, các công ty thường thực hiện tiếp các chương trình tư vấn, trao đổi để giúp cán bộ quản lý phát triển kế hoạch tự hoàn thiện bản thân.

### **3.2.2.2 Đánh giá cách thực hiện chức năng quản trị con người trong doanh nghiệp:**

Định lượng đánh giá mức độ chuyên nghiệp trong cách thực hiện các chức năng quản trị con người trong doanh nghiệp dựa theo các tiêu thức:

- Doanh nghiệp có hệ thống tiêu chuẩn nghiệp vụ của nhân viên. Đây là chìa khóa cho các doanh nghiệp bước vào hoạt động theo cách chuyên nghiệp.
- Doanh nghiệp có kế hoạch áp dụng các kỹ năng cần thiết trong tuyển dụng.
- Doanh nghiệp có kế hoạch và thực hiện các chương trình đào tạo huấn luyện cần thiết cho nhân viên
- Doanh nghiệp có tiêu chuẩn đánh giá nhân viên rõ ràng và sử dụng kết quả đánh giá nhân viên làm cơ sở cho hoạt động nhân sự khác.
- Doanh nghiệp có hệ thống bảng lương riêng và cơ sở trả lương dựa theo kết quả làm việc và năng lực cá nhân.
- Doanh nghiệp có chiến lược nhân sự.

Sử dụng phương pháp chuyên gia để xác định trọng số (tầm quan trọng) của mỗi yếu tố chức năng phương pháp này để đánh giá mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực cho ngành HKVN.

### **3.3. Áp dụng quản trị nguồn nhân lực vào điều kiện của Việt Nam**

#### **3.3.1 Sự khác biệt của quản trị nguồn nhân lực so với quản trị nhân sự hiện nay**

##### **3.3.1.1 Đối với tất cả các doanh nghiệp:**

- Các tổ chức và các nhà quản trị có quan điểm nhận thức về vai trò của nguồn lực con người, nguồn nhân lực được coi là tài sản quý, cần được đầu tư, phát triển nhằm mang lại sự thỏa mãn cá nhân đồng thời đóng góp nhiều nhất cho tổ chức.
- Quan hệ giữa người lao động và người có vốn là mối quan hệ bình đẳng, hợp tác, đôi bên cùng có lợi.
- Các nhà quản trị phải có trình độ nhất định, doanh nghiệp áp dụng những kỹ năng mới trong quản trị con người và phải chuyển từ giai đoạn “giải quyết mâu thuẫn” sang giai đoạn thực hiện “kỹ năng nhân sự” tiến tới giai đoạn “tham gia xây dựng chiến lược”.

### **3.3.1.2 Riêng đối với doanh nghiệp quốc doanh:**

- Cơ chế tổ chức không còn là yếu tố chỉ huy, quyết định các hoạt động quản trị con người trong doanh nghiệp. Cùng với văn hóa tổ chức, cơ chế tổ chức chỉ còn là yếu tố quan trọng, có ảnh hưởng mạnh và tác động qua lại đối với quản trị nguồn nhân lực.
- Quyền quản trị con người thuộc về các doanh nghiệp, doanh nghiệp được toàn quyền quyết định các vấn đề tuyển dụng, đào tạo, trả lương, kích thích nhân viên theo qui định của luật pháp.
- Cơ chế quản trị nguồn nhân lực trên đây có thể áp dụng cho các doanh nghiệp của Việt Nam, tuy nhiên việc vận dụng vào trong ngành HKVN sẽ thuận lợi hơn, có hiệu quả tốt hơn do:
  - + Trình độ văn hóa, nhận thức và thu nhập nhân viên trong ngành HKVN cao hơn so với những ngành sản xuất khác.
  - + HKVN là một ngành kinh tế mở trong quá trình hội nhập. Cán bộ lãnh đạo, nhân viên đều có nhiều cơ hội giao lưu, tiếp xúc, học hỏi kinh nghiệm các nước tiên tiến nhiều hơn các ngành sản xuất khác.
  - + Ngành HKVN là ngành kinh tế công nghệ cao qua quá trình chuyển giao công nghệ với các nước phát triển để có điều kiện hội nhập với các nước trong khu vực và thế giới.
  - + Cuộc cạnh tranh với các nước trong khu vực của HKVN mạnh mẽ, quyết liệt hơn so với các ngành sản xuất, do đó nâng cao trình độ quản lý và nâng cao chất lượng cũng khẩn thiết hơn.
  - + Yếu tố con người luôn giữ vai trò rất quan trọng trong sự thành công của mọi doanh nghiệp, do tính đặc thù của ngành yếu tố con người càng giữ vai trò đặc biệt quan trọng, có tính chất quyết định đến chất lượng phục vụ và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

### **3.3.2 Điều kiện áp dụng quản trị nguồn nhân lực:**

Để có thể tiếp nhận mô hình quản trị nguồn nhân lực mới, Việt Nam cần phải có sự thay đổi căn bản cả tầm vi mô và vĩ mô.

#### **3.3.2.1. Ở tầm vĩ mô nhà nước cần:**

Tạo ra một cơ chế kinh doanh và cơ chế tổ chức mới thích hợp với kinh tế thị trường. Sự phát triển của ngành HKVN được thực hiện trong cơ chế kinh doanh của Việt Nam và cơ chế tổ chức của ngành. Chính từ cơ chế như sau:

- Khi quyết định thành lập doanh nghiệp phải chú trọng ưu tiên lợi ích chính trị, xã hội trong sản xuất kinh doanh, cần thận trọng và quan tâm đặc biệt đến ảnh hưởng của môi trường, khả năng phát triển lâu dài, khả năng thu hút công việc làm ... nhưng khi doanh nghiệp đi vào hoạt động, phải chú trọng mục tiêu hàng đầu là lợi nhuận. Hàng không Việt Nam là ngành hoạt động công ích, đảm bảo an ninh an toàn, và phát triển hạch toán kinh tế. Điều này buộc các doanh nghiệp phải nâng cao khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài, để hội nhập với các nước trong khu vực và thế giới.
- Tất cả các doanh nghiệp đều được khuyến khích phát triển trong một môi trường pháp lý bình đẳng. Nhà nước chỉ can thiệp vào hoạt động của doanh nghiệp thông qua luật pháp. Trả lại cho các doanh nghiệp tất cả các quyền quản trị nguồn nhân lực, quyền bổ nhiệm, bãi miễn, cho nghỉ việc và trả lương thưởng.
- Kinh nghiệm thành công của Singapore và cải tổ kinh tế của Trung Quốc cho phép chúng ta có thể tin tưởng vào cơ chế kinh tế này trong việc tạo ra môi trường phù hợp thúc đẩy các doanh nghiệp nhà nước nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy kinh tế quốc doanh phát triển.
- Để tạo ra môi trường thuận lợi cho việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực tại một nước đang phát triển, chính phủ Việt Nam cần:

- Đề cao đường lối phát triển kinh tế đúng đắn, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, nâng cao mức sống của người lao động.\
- Tăng cường giáo dục đào tạo, nâng cao dân trí, nâng cao ý thức hiểu biết và tôn trọng luật pháp trong người lao động.

### **3.3.2.2Ở tâm vì mô các doanh nghiệp:**

- Có quan điểm nhận thức đúng về vai trò của nguồn nhân lực cần được coi là tài sản quý, cần được đầu tư phát triển nhằm mang lại sự thỏa mãn cá nhân đồng thời đóng góp nhiều nhất cho tổ chức. Khi nguồn nhân lực được đầu tư thỏa đáng, họ sẽ có cơ hội phát triển những khả năng cá nhân tiềm tàng, yên tâm, gắn bó với doanh nghiệp và đóng góp nhiều nhất cho doanh nghiệp. Thực tế đã chứng minh rằng việc đầu tư cho nguồn nhân lực mang lại hiệu quả nhiều hơn so với những yếu tố khác của quá trình kinh doanh. Quan hệ giữa người lao động và người có vốn là mối quan hệ bình đẳng, hợp tác đôi bên cùng có lợi. Quan điểm này phù hợp với đường lối phát triển kinh tế xã hội của Đảng, chính phủ Việt Nam và phù hợp với quan điểm phát triển tiến bộ trên thế giới hiện nay coi “mọi quá trình phát triển là vì con người, cho con người và bằng con người”. Quan điểm này chi phối toàn bộ chính sách, hoạt động thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức, tạo ra sự cân bằng tối ưu trong quyền lợi cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Cái khó là ở Việt Nam nhiều lãnh đạo doanh nghiệp luôn nói đến vai trò quan trọng của nguồn nhân lực, nhưng thực tế lại không quan tâm đến việc nâng cao kỹ năng trình độ cho nhân viên, không tin tưởng ở nhân viên, không muốn cho nhân viên tham gia vào quản lý doanh nghiệp, không quan tâm yêu cầu hợp lý của nhân viên ... chúng tôi cho rằng việc bồi dưỡng, nâng cao trình độ, năng lực lãnh đạo, và tổ chức các hoạt động tham quan, giao lưu, học tập kinh nghiệm của các doanh nghiệp tiên tiến trong nước và nước ngoài để giúp các lãnh đạo doanh nghiệp dần dần có nhận thức, quan điểm đúng đắn về vai trò của nguồn nhân lực.
- Thường xuyên cập nhật những kiến thức, kỹ năng quản trị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp để giúp họ chuyển dần sang cách làm việc có tính chuyên



nghiệp, có thể hoạch định chiến lược và giải quyết các vấn đề quản trị con người trong tổ chức có hiệu quả và có thể kết hợp thỏa mãn tối ưu quyền lợi của doanh nghiệp và người lao động.

- Chú trọng đào tạo, nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn và ý thức tổ chức kỷ luật nhân viên.

### **3.4. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực ngành hàng không Việt Nam đến năm 2015**

#### **3.4.1 Giải pháp tuyển mộ tuyển chọn nhân sự:**

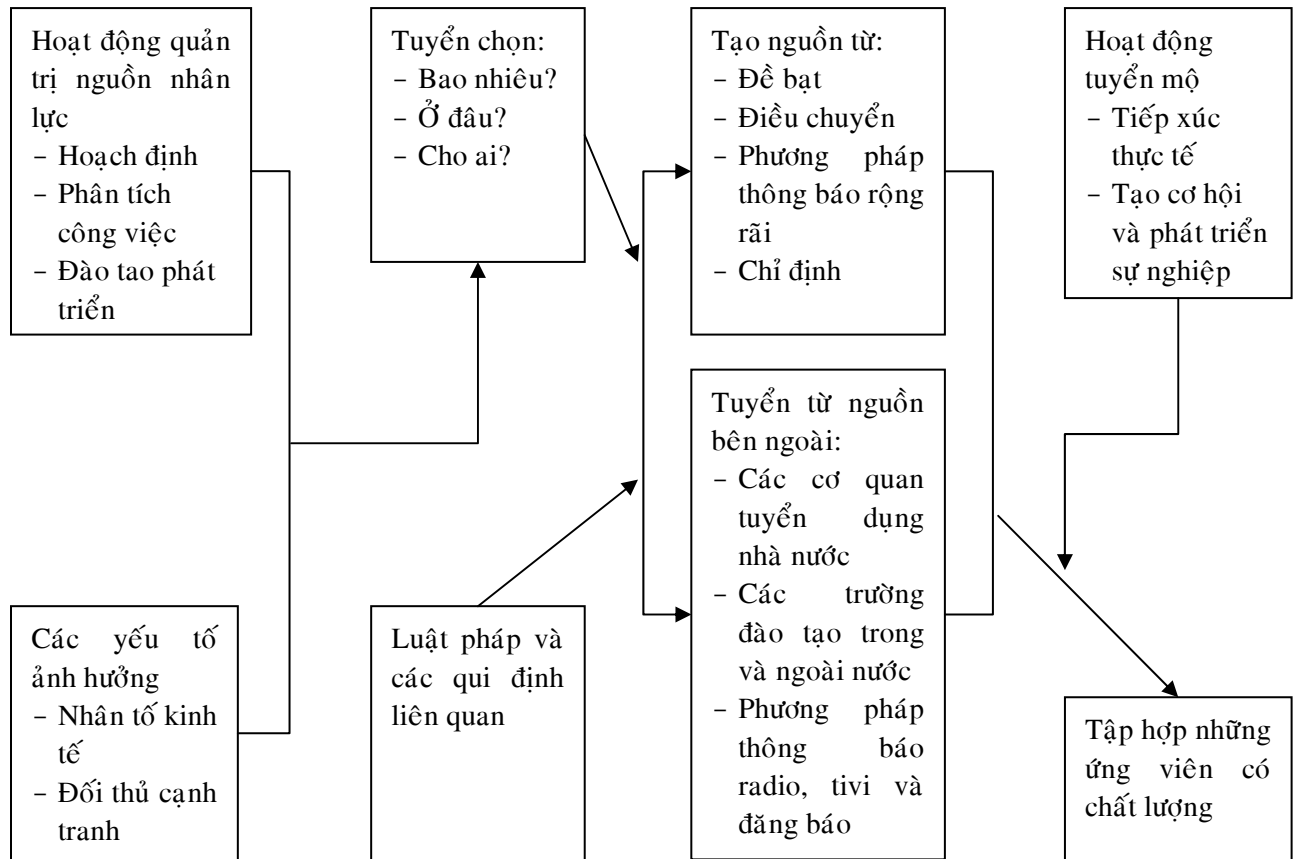
##### **🚩 Tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự:**

Tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự có thể xem là khâu trọng yếu trong quản lý nguồn nhân lực của toàn ngành Hàng Không Việt Nam. Trong một thời gian trước đây chính sách tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên của ngành còn thiếu chặt chẽ và khoa học dẫn đến tình trạng dư về số lượng song lại thiếu nhân sự đủ khả năng làm đúng công việc. Đến nay chúng ta đang tiến hành công tác này một cách hiệu quả hơn.

- Tuyển mộ nhân sự là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký nộp đơn tìm việc làm.
- Tuyển chọn nhân sự : là xem xét từ nguồn ứng cử viên mà quá trình tuyển mộ đã tập trung được xem ai là người hội đủ tiêu chuẩn làm việc cho công ty do đó muốn có tuyển chọn thì trước đó phải là tuyển mộ, tuyển chọn mà bỏ qua tuyển mộ thì đó là một việc làm thiếu khách quan và khoa học

Mục tiêu cơ bản của công tác tuyển mộ và tuyển chọn là nâng cao hiệu quả của nguồn nhân lực, đạt tới chỉ tiêu về hiệu quả nhân lực. Theo đó giai đoạn 2000 - 2010, tỷ lệ nhân sự tuyển mới mỗi năm cần giữ ở dưới 1% tổng số; cộng với phần bù đắp số nhân sự về nghỉ chuyển công tác khoảng 1%-2% thì tổng số nhân sự cần tuyển mới khoảng 2 - 3% mỗi năm. Hiệu quả sử dụng lao động bình quân của mỗi lao động đến năm 2015 cần tăng 3 - 4 lần so với mức hiện nay.

Quy trình tuyển mộ cần đảm bảo quy trình với các nội dung sau đây:

**Bảng 3.7:** Quá trình tuyển mộ và các mối quan hệ

(Nguồn Đề án kiện toàn tổ chức và đổi mới cơ chế quản lý của Tổng công ty HKVN)–[34])

Các kênh tuyển mộ đều có ưu điểm và nhược điểm của chúng, mỗi kênh chỉ có lợi thế trong từng loại lao động riêng, do đó cần khảo sát các kênh để sử dụng có hiệu quả nhất.

#### a. Tuyển chọn phi công:

Tiêu chuẩn đầu tiên trong quá trình tuyển chọn phi công là sức khỏe, độ tuổi, khả năng phát triển của cơ thể, độ dẻo dai của thần kinh cơ bắp, ngoài ra còn có yếu tố giống nòi.

Thể lực cường tráng thì tiếp thu văn hoá chuyên môn nghiệp vụ mới tốt được.

Nguồn tuyển dụng phi công từ các trường Trung học phổ thông, đại học, trung học chuyên nghiệp

Quá trình tuyển chọn phải trải qua các bước trắc nghiệm:

- Trắc nghiệm kiến thức tổng quát
- Trắc nghiệm tâm lý
- Trắc nghiệm trí thông minh và xử lý các tình huống bất ngờ
- Trắc nghiệm sở thích nghề nghiệp

Ngoài ra có thể tuyển dụng phi công từ các nguồn:

- Tuyển dụng từ các cơ quan nhà nước
- Tuyển dụng từ các trường đào tạo trong và ngoài nước (độ tuổi từ 18-25)

Phương pháp tuyển dụng: thông báo trên phương tiện truyền thanh, truyền hình, báo chí và các phương tiện thông tin đại chúng.

Trong hoạt động tuyển chọn cho các ứng viên phải tiếp xúc thực tế, hiểu đúng điều kiện hoạt động nghề nghiệp, những cơ hội và sự phát triển nghề nghiệp.

Qua các bước trắc nghiệm mới quyết định tuyển dụng đưa đi đào tạo; trong quá trình đào tạo, những học viên nào không thích nghi với điều kiện huấn luyện vì lý do sức khỏe, tiếp thu khoa học công nghệ chậm cho chuyển sang đào tạo công việc khác.

**b. Tuyển chọn tiếp viên:**

Hoạt động của đoàn tiếp viên chia thành hai nhóm:

Thứ nhất: là hoạt động quản lý tiếp viên, bố trí và điều hành lịch bay, các hoạt động hành chính, quản trị tài chính,... nhóm hoạt động này chiếm gần 20% trong cơ cấu nhân lực hiện nay của đoàn.

Thứ hai: Lao động trực tiếp bao gồm tiếp viên và đào tạo tiếp viên chiếm tỷ lệ 80% nguồn nhân lực.

Đoàn tiếp viên là đơn vị đặc thù của ngành HKVN, là người đóng vai trò chính trong việc truyền bá các bản sắc văn hóa dân tộc của HKVN so với các hãng hàng không thế giới.

Lao động của tiếp viên hàng không đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ nhiều yếu tố như sức khỏe, trí thông minh, sự duyên dáng, tính nhân bản. Do đó quá trình tuyển chọn có những đòi hỏi cao:

- Mặt sức khỏe: yêu cầu chiều cao, cân đối hài hòa, không có dị tật.

- Thành thạo ngoại ngữ
- Hiểu biết truyền thống văn hóa của dân tộc, của các vùng, địa danh khi đường bay mở rộng, một trong những yếu tố của đoàn tiếp viên còn hạn chế.

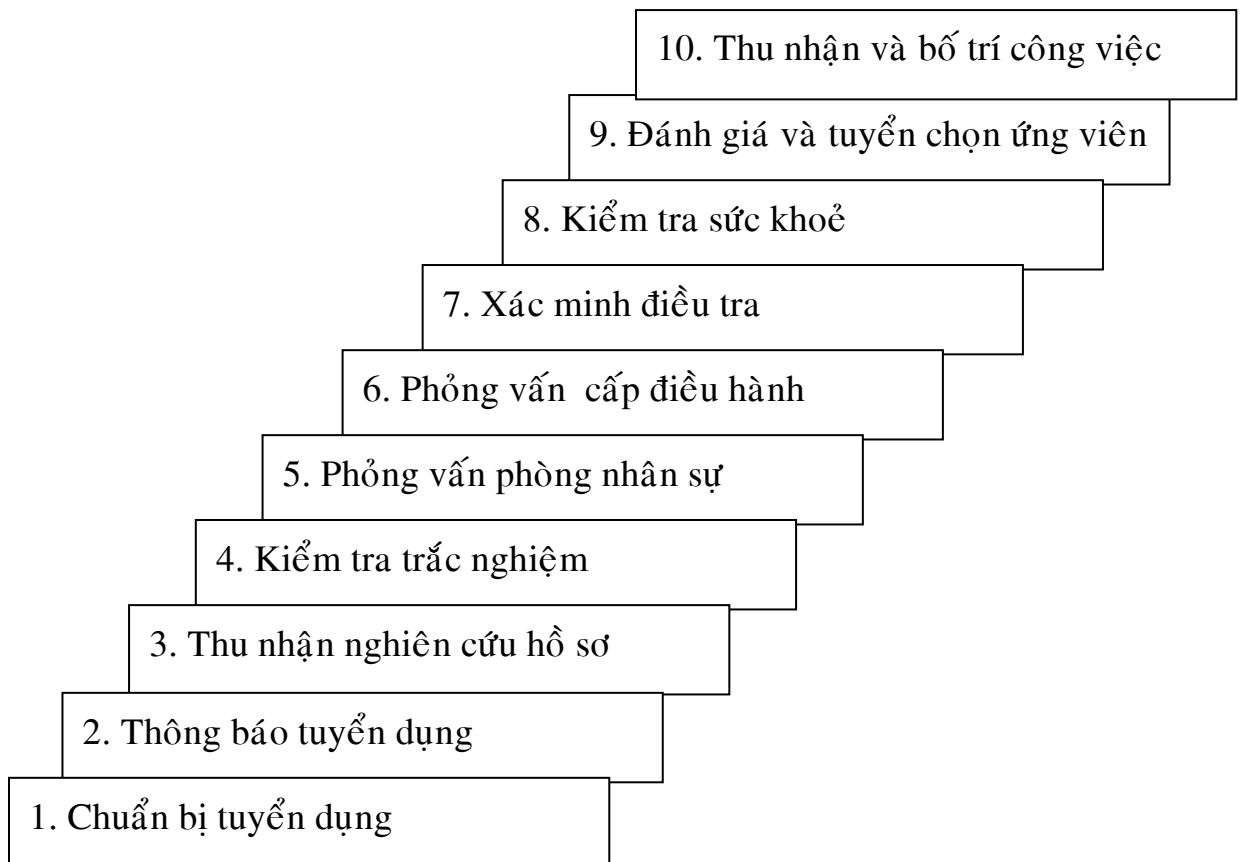
Hiểu biết về văn hóa dân tộc, đất nước và đặc biệt về trình độ ngoại ngữ của tiếp viên còn ở mức chưa cao. Nguồn tuyển chọn từ các trường đại học và trung học chuyên nghiệp, tốt nghiệp phổ thông trung học cơ sở (cấp III).

**c. Tuyển chọn đội ngũ kỹ thuật phục vụ mặt đất:**

Quá trình tuyển chọn cần chú ý: cá tính, năng khiếu chuyên môn, khả năng vận dụng đầu óc, cơ bắp, khả năng nhận thức kỹ thuật,...

Kỹ sư hàng không phải thích nghi với thiết bị công nghệ mới cũng như những sở thích nghề nghiệp và chuyên môn công việc cụ thể phải phù hợp với chuyên môn của mình.

**Bảng 3.8: Nội dung của trình tự tuyển chọn**



(Nguồn Đề án kiện toàn tổ chức và đổi mới cơ chế quản lý của Tổng công ty HKVN)–[33])

**d. Giải pháp:**

Chính sách tuyển dụng phải đảm bảo tính công khai, khoa học và ổn định thu hút người có khả năng nhất đến làm việc cho Ngành Hàng Không Việt Nam. Qua đó nâng cao danh tiếng vị thế của Ngành Hàng Không Việt Nam trong quá trình cạnh tranh và hội nhập.

Tuyển dụng nhân sự là tiến trình thu hút những người có khả năng ở nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký nộp đơn tìm việc làm. Tuyển chọn nhân sự là việc xem xét từ những nguồn ứng cử trên, mà qui trình tuyển mộ đã được tập trung xem ai hội đủ các tiêu chuẩn làm việc trong ngành Hàng không Việt Nam. Như vậy muốn tuyển chọn từ trước phải có sự tuyển mộ (sơ tuyển).

Thực hiện nguyên tắc dân chủ trong xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên. Đội ngũ cán bộ nhân viên phải được tuyển dụng theo hướng chuyên môn hoá, phải có trình độ nghiệp vụ chuyên môn tương xứng với yêu cầu công tác, hướng tới thi tuyển công chức viên chức.

Chuyển dịch cơ cấu đội ngũ lao động theo hướng tăng tỉ trọng của các khu vực trực tiếp sản xuất kinh doanh và cung ứng dịch vụ công cộng. Bảo đảm tăng tốc độ tăng của khối quản lý nhà nước và hành chính sự nghiệp thấp hơn tốc độ tăng của đội ngũ lao động chung toàn ngành. Tăng tỉ trọng cán bộ chuyên môn có trình độ đại học trở lên và đội ngũ kỹ thuật, giảm tỉ trọng đội ngũ lao động giản đơn xuống còn 20% vào những năm 2015.

Chính sách tuyển mộ trong ngành Hàng Không Việt Nam đảm bảo tính công khai khoa học và ổn định, thu hút được những người có khả năng nhất làm việc trong ngành và qua đó nâng cao danh tiếng, vị thế cho ngành Hàng Không Việt Nam trước công chúng và xã hội:

- Chính sách tuyển mộ, tuyển chọn phải xuất phát từ nhu cầu thực tế của công việc và sự kiểm soát chặt chẽ mức tăng tổng số nguồn nhân lực

- Cần có các chính sách ưu tiên với các mức độ cụ thể trong quá trình tuyển mộ và tuyển chọn:
  - Ưu tiên thứ nhất là nhân sự thực sự có tài, các chuyên gia quản lý và chuyên gia công nghệ đầu ngành đến làm việc trong ngành Hàng Không Việt Nam đảm bảo tính cạnh tranh giữa các ứng cử tuyển chọn.
  - Ưu tiên thứ hai là từ nội bộ của tổng công ty đối với một chức vụ hoặc công việc nào còn trống thì trước hết bộ phận nhân sự cần niêm yết công khai vị trí đó trong tổ chức, khuyến khích cá nhân viên có khả năng thi tuyển vào chức vụ đó cũng tạo ra cơ hội thăng tiến cho họ (ngoại trừ những chức vụ quản lý phải do cấp trên bổ nhiệm trực tiếp)
  - Ưu tiên thứ ba: dành cho nguồn ứng cử viên là con (hoặc anh em ruột) của những người đã làm việc lâu năm trong ngành hàng không, để đảm bảo sự công bằng và có hiệu quả, số điểm ưu tiên của hai đối tượng này không nên quá mức 10% tổng số điểm tiêu chuẩn.
- Cần thành lập một hội đồng tuyển dụng nhân sự của mỗi đơn vị (gồm giám đốc, phòng quản trị nhân sự, trưởng các bộ phận cần người) và ấn định các ngày tuyển dụng vào một tháng mỗi năm. Phòng quản trị nhân sự phải có trách nhiệm chuẩn bị mọi tài liệu (bảng mô tả tiêu chuẩn công việc, danh sách và hồ sơ của các ứng cử viên . . .) và nên công bố công khai tổng số điểm của mỗi người tham gia được hội đồng tuyển chọn, số điểm chuẩn được tuyển chọn, tuyển dụng.
- Để đảm bảo tính khoa học công bằng công tác tuyển dụng phải là một tiến trình gồm các bước sau đây, sau khi các ứng viên đã nộp đơn xin việc:
  - a. Xem xét đơn và phỏng vấn sơ bộ
  - b. Tiến hành trắc nghiệm
  - c. Phỏng vấn đi sâu vào nghiệp vụ
  - d. Lưu tra lý lịch

#### e. Khám sức khỏe và quyết định tuyển dụng

Các chính sách và giải pháp nói trên trong những năm vừa qua đã và đang được ngành Hàng Không Việt Nam và các đơn vị trong ngành áp dụng khi tuyển dụng thêm nhân lực. Tuy nhiên cần phải tập trung hoàn thiện thêm quy trình và thủ tục để đảm bảo cho kết quả tốt quá trình tuyển dụng và tuyển chọn sau này.

Về mặt chiến lược để có thể linh hoạt thích ứng với những sự thay đổi và thách thức của môi trường kinh doanh hàng không, các doanh nghiệp trong ngành chú trọng áp dụng các chính sách tuyển chọn và trọng dụng người tài, thực hiện trẻ hóa đội ngũ nhân viên. Các doanh nghiệp trong ngành thực hiện vừa tinh giản biên chế vừa thu hút những ứng cử viên trẻ có tri thức năng lực nhằm sắp xếp bố trí nhân sự có hiệu quả. Các xí nghiệp vận tải mặt đất, xí nghiệp sửa chữa A75, A76 nên duy trì tỷ lệ chuyển chuyên và nghỉ việc vừa phải để có thêm các chức vụ trống, tuyển những nhân viên trẻ, linh hoạt có khả năng thích nghi làm việc trong môi trường đa văn hóa. Luận án có một số giải pháp về qui chế cụ thể cho công tác thu hút nguồn nhân lực.

#### **3.4.2 Giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:**

Phát triển đối với mỗi cá nhân - có ý nghĩa rộng hơn là đào tạo và giáo dục, đó là các hoạt động chuẩn bị cho nhân viên theo kịp cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển. Ví dụ: các khóa học cung cấp, bổ túc cho các nhà quản trị những kiến thức mới cần được cập nhật.

Phát triển - đối với một tổ chức và cũng là nghĩa rộng nhất là việc nâng cao chất lượng và mở rộng khả năng hoạt động của nguồn nhân lực

Mục tiêu đến năm 2010 ngành Hàng Không Việt Nam cần đào tạo phát triển được đội ngũ đủ trình độ và kỹ năng hoàn thành công việc trong dây chuyền vận tải hàng không, trong dịch vụ đồng bộ hàng không cũng như các khâu kỹ thuật, đảm bảo an toàn bay, đảm bảo cho ngành hàng không dân dụng Việt Nam kinh doanh có hiệu quả và đóng góp xứng đáng cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện

đại hóa đất nước thông qua cuộc cạnh tranh hợp tác với các hãng hàng không trong khu vực và thế giới.

**Cụ thể nguồn nhân lực của ngành cần đạt các chỉ tiêu sau:**

- Có trình độ công nghệ và nghiệp vụ chuyên ngành đạt mức khá so với các hãng hàng không trong khu vực đạt tiêu chuẩn ISO9001:2000 ở tất cả các đơn vị sản xuất dịch vụ của doanh nghiệp hàng không
- Có đủ khả năng nâng cao năng suất lao động bình quân so với mức hiện nay có hiểu biết về văn hóa dân tộc và khả năng phát huy được bản sắc văn hóa dân tộc trong hoạt động của ngành Hàng Không Việt Nam
- Có bản lĩnh chính trị vững vàng, trung thành với tổ quốc, có tác phong phù hợp với đặc thù của ngành và an toàn, hiệu quả nhanh chóng chính xác và phục vụ thuận tiện.

Đào tạo và phát triển phải xuất phát từ nhu cầu công việc vì sự phát triển của Ngành Hàng không Việt Nam. Cần hạn chế, khắc phục xu hướng đào tạo tự phát, chạy theo bằng cấp và điều kiện để tăng lương lên chức,... một cách hình thức chủ nghĩa dù là dưới danh nghĩa tiêu chuẩn hoá cán bộ. Cần tập trung kinh phí và các nguồn lực khác của ngành vào các chương trình đào tạo trọng điểm như phi công, cán bộ quản trị, tiếp viên,...

- Ngân sách dành cho đào tạo cần nâng dần theo nhu cầu phát triển của đơn vị. Dự kiến từ nay đến năm 2015 chi phí cho đào tạo sẽ tới mức 6% tổng doanh thu của ngành Hàng Không Việt Nam.
- Chương trình nội dung và hình thức đào tạo cần soạn thảo và bố trí sát với hoàn cảnh và nhu cầu công tác của mỗi đơn vị. Cần coi trọng hình thức đào tạo tại Trường Hàng Không Việt Nam, có chọn lọc gửi đi nước ngoài để phát triển chuyên gia đầu ngành và những giảng viên giỏi. Có chủ trương và chính sách thu hút nhân tài và chất xám vào công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp của cán bộ công nhân viên trong ngành.



- Chủ động hợp tác quốc tế khai thác các nguồn nhân lực từ bên ngoài cho học nghề, phi công, kỹ sư hàng không và phát triển năng lực quản lý tại nước ngoài qua các hình thức viện trợ phát triển (ODA), chuyển giao công nghệ, hợp tác khoa học kỹ thuật và công nghệ hợp tác kinh doanh, lập xí nghiệp liên doanh với các hãng hàng không quốc tế; trên cơ sở những kiến thức công nghệ đào tạo tiên tiến thu được qua các hình thức hợp tác quốc tế, nghiên cứu vận dụng vào công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Ngành.

Để đáp ứng nhu cầu về cán bộ chuyên môn nghiệp vụ cần có kế hoạch đào tạo từ nay đến năm 2015 (khoảng 22.526 người, trong đó 10.198 là cán bộ chuyên môn có trình độ đại học trở lên và 12.328 cán bộ công nhân viên có trình độ trung học chuyên nghiệp thợ lành nghề).- *(Theo chiến lược phát triển ngành Hàng Không Việt Nam từ năm 2000 đến năm 2010- [47])*

Đối với đào tạo đại học, cần ưu tiên tập trung cho các lĩnh vực kỹ thuật chuyên ngành, kinh tế hàng không, quản trị kinh doanh, tài chính kế toán, luật, . . .

Đối với đào tạo trung học chuyên nghiệp và thợ lành nghề cần tập trung các lĩnh vực đào tạo người lái, kỹ thuật máy bay, tiếp viên hàng không, khai thác thương mại mặt đất, kỹ thuật chuyên ngành..

Nhanh chóng phát triển đội ngũ người lái máy bay thương mại, đủ khả năng đáp ứng yêu cầu chuyển từ thuê ướm sang thuê khô máy bay, tiến tới làm chủ đội máy bay khai thác, chú trọng đầu tư đào tạo, huấn luyện, chuyển loại máy bay cho đội ngũ người lái máy bay tại các trung tâm đào tạo lớn trên thế giới, kết hợp với đào tạo trình độ bay cơ bản trong nước tiến tới tự đào tạo, tự huấn luyện trong nước theo tiêu chuẩn và chất lượng quốc tế.

Công tác đào tạo nguồn phi công trong giai đoạn này cần kết thúc việc chuyển loại máy bay của phi công. Đối với phi công không có đủ điều kiện để chuyển loại thì phải cho chuyển công tác khác hoặc cho nghỉ chế độ. Cần ưu tiên tái đào tạo, đào tạo chuyển loại phi công cũ, song cũng cần có kế hoạch đào tạo mới số phi

công trẻ ngay từ bây giờ để thay thế số phi công đã hết tuổi bay; số này đặc biệt nhiều trong thời kỳ năm (2010).

Công tác đầu tư tài chính cho đào tạo nguồn phi công cần một nguồn kinh phí lớn hơn bất cứ một ngành nghề nào cần phải giải được bài toán tìm vốn cho phát triển nguồn nhân lực:

- Tăng tỷ lệ vốn đầu tư của nhà nước.
- Tích cực huy động vốn từ thị trường tài chính và các nguồn từ nước ngoài vào phát hành cổ phiếu trái phiếu, vay tín dụng nguồn ODA.
- Vốn đầu tư cho đào tạo tăng lên khoảng 3% (hiện nay là 2,1% theo "Chiến lược phát triển ngành Hàng không Việt Nam")
- Khôn khéo thương lượng để tăng phần chuyển giao công nghệ đào tạo phi công cho ta trong các hợp đồng thuê, mua máy bay của nước ngoài. Trong cơ cấu đầu tư đào tạo phát triển nguồn nhân lực cần ưu tiên đào tạo phát triển nguồn phi công.

Đào tạo và phát triển phi công phải dựa trên chiến lược chi phí thấp, đa dạng và khôn khéo về hình thức, chương trình, nội dung và kiểm tra phải theo tiêu chuẩn quốc tế và phải đạt được các bằng cấp chứng chỉ quốc tế.

Tiếp tục tuyển mộ từ nguồn phi công đã có, tuyển ra những người trẻ khoẻ đủ tiêu chuẩn đào tạo lấy bằng phi công quốc tế tại các nước tiên tiến. Những người này khi tốt nghiệp có đủ khả năng trở thành lái chính, vừa là giáo viên huấn luyện cho các phi công trong nước.

Xây dựng một hệ thống chương trình đào tạo tương thích với các qui chuẩn quốc tế, vận dụng phương pháp huấn luyện tiên tiến (như phương pháp huấn luyện bay giả định); kết hợp giáo dục bản lĩnh chính trị, tư tưởng đạo đức và tác phong của người lái máy bay.

Tổ chức các lớp ngoại ngữ hàng không chất lượng cao cho phi công, có chế độ kiểm tra định kỳ về ngoại ngữ đối với các phi công chưa có bằng lái quốc tế. Phát triển hình thức dạy kèm, lớp học tại nơi làm việc như ở đoàn bay 919.

Có chính sách khuyến khích các phi công giỏi đã hết tuổi bay, tham gia huấn luyện trở thành giáo viên, khuyến khích chế độ giáo viên kiêm chức. Phát triển nâng cao chất lượng đội ngũ tiếp viên hàng không với mục tiêu đủ về số lượng, có chất lượng về trình độ kỹ năng nghề nghiệp đạt mức khá của khu vực; mang đậm đà bản sắc văn hoá dân tộc Việt Nam, tạo nên sức hấp dẫn của Hàng không Việt Nam. Phát triển đội ngũ tiếp viên hàng không đủ để phục vụ cho các chuyến bay, loại máy bay do các hãng hàng không tại Việt Nam khai thác, đồng thời cho các hãng nước ngoài thuê khi cần thiết. Xây dựng trung tâm đào tạo tiếp viên đạt tiêu chuẩn quốc tế về chương trình đào tạo, giáo trình, giáo viên, chú trọng đào tạo tiếp viên trưởng, giáo viên kiêm chức.

**e. Phát triển nguồn nhân lực Kỹ thuật -Dịch vụ thương mại mặt đất:**

Nhiệm vụ trọng tâm của ngành HKDDVN là tăng cường đào tạo nguồn nhân lực lao động kỹ thuật, lao động chuyên ngành.

Đối với lực lượng kỹ thuật và dịch vụ thương mại mặt đất cần phải: đào tạo chuyên sâu hoặc bổ túc tại chỗ để nâng cao trình độ và kỹ năng cho lực lượng lao động sơ cấp kỹ thuật, công nhân kỹ thuật; và nhân viên dịch vụ thương mại.

Mở rộng chính sách đãi ngộ, thu hút nguồn nhân lực ngoài xã hội để có những chuyên gia đầu ngành.

Ngoài ra công tác nhân sự cần giảm tối đa nguồn lực lao động phổ thông chưa qua đào tạo.

Cần sớm xây dựng một hệ thống chương trình, qui trình đào tạo và kiểm tra đánh giá về thợ kỹ thuật máy bay với cả hai chuyên ngành thợ cơ giới, thợ đặc thiết theo tiêu chuẩn quốc tế.

Hoàn thành việc qui hoạch đội ngũ kỹ thuật viên mặt đất chuẩn bị cho công tác tổ chức đào tạo, phát triển. Đặc biệt chú trọng tới bộ phận kỹ thuật tin học ngành công nghệ mũi nhọn trong công nghiệp hàng không.

Tiếp tục phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật theo chiến lược đào tạo với chi phí thấp, đạt hiệu quả cao, đa dạng hoá các loại hình đào tạo như đào tạo ở nơi làm việc tại đơn vị dạy kèm. Đây là hình thức đào tạo phù hợp và có hiệu quả cao với đối tượng kỹ thuật máy bay (xí nghiệp kỹ thuật máy bay A75 & A76) và có áp dụng một phần trong chương trình đào tạo chuyển loại, bồi dưỡng cho kỹ sư máy bay. Cần tuyển dụng lớp kỹ sư trẻ gửi đi đào tạo ở nước ngoài lấy được bằng FAA (ngoại trường) và JAR (nội trường). Đây là những hạt giống để xây dựng một đội ngũ kỹ thuật chất lượng cao cho những giai đoạn sau của ngành.

Tiếp tục phát huy chiến lược mở rộng hợp tác quốc tế để phát triển và gắn chặt vấn đề thuê mua máy bay với nhiệm vụ chuyển giao công nghệ và đào tạo cần tuyển chọn những cán bộ có bản lĩnh chính trị cao, có trình độ chuyên môn, có khả năng quản lý theo yêu cầu của công việc, có khả năng tiếp thu công nghệ sâu để truyền đạt các bí quyết của họ cho ngành Hàng Không Việt Nam.

Khẩn trương trong việc đầu tư đẩy nhanh tốc độ phát triển khoa học công nghệ Hàng không, bên cạnh những điểm bất lợi Hàng không Việt Nam còn có cơ hội thực hiện được chiến lược đi thẳng vào công nghệ hiện đại bỏ qua các công nghệ trung gian rút ngắn được quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa của bản thân so với các hãng Hàng không trong khu vực và thế giới. Song chiến lược “đi tắt – đón đầu” chỉ có thể thực hiện được nếu chúng ta có đủ các nguồn lực và điều kiện cơ bản bao gồm:

Nguồn nhân lực được đào tạo và phát triển tốt để làm chủ thể của tiến trình này:

- Có năng lực lãnh đạo – quản lý tập trung thống nhất và khôn ngoan.
- Có năng lực tài chính và biết đầu tư đúng trọng điểm.

Trong việc giải quyết mối quan hệ giữa công tác tự mình nghiên cứu triển khai và việc nhập khẩu công nghệ cần ưu tiên cho việc giải quyết tốt vấn đề nhập khẩu và chuyển giao công nghệ. Với nguồn lực và khả năng hiện nay chúng ta cần tập trung năng lực khoa học công nghệ có hiệu quả để rút ngắn khoảng đi từ bắt chước đến làm chủ công nghệ và vươn tới khả năng cải tiến sáng tạo công nghệ mới.

Thực hiện chính sách coi trọng nhân tài từ nhiều nguồn khác nhau, cần thu dụng những chuyên gia xuất sắc về công nghệ hàng không; cần ưu tiên tuyển dụng đối với những người có bằng thạc sĩ, tiến sĩ tốt nghiệp ở những nước phát triển.

Hoàn thành qui chế tiêu chuẩn hoá nhân sự tại các khối kỹ thuật để cán bộ nhân viên nỗ lực bồi dưỡng đào tạo vươn lên theo kịp yêu cầu công việc. Phấn đấu tăng tỷ lệ công nhân bậc cao, kỹ sư có đẳng cấp quốc tế.

Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật nghiệp vụ, đủ về số lượng, vững về trình độ chuyên môn, có tay nghề cao, có khả năng nắm bắt công nghệ mới, làm chủ công việc được giao.

Coi trọng công tác đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý cảng hàng không, đội ngũ cán bộ nhân viên chuyên trách về an ninh, an toàn thuộc các lĩnh vực về vận tải hàng không, cảng hàng không, quản lý bay với các yêu cầu về trình độ nghiệp vụ chuyên môn theo tiêu chuẩn ICAO.

Có chính sách đầu tư thoả đáng và tạo ra các điều kiện thuận lợi để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng phương thức đào tạo và phát triển nghề nghiệp, nhằm sử dụng với hiệu quả ngày càng cao hơn nguồn nhân lực hiện có. Kinh phí đầu tư cho đào tạo mới và đào tạo lại của người lao động vừa là khoản chi thường xuyên trong chi phí sản xuất vừa phải được coi là khoản đầu tư cho sự phát triển của ngành. Khuyến khích nhân sự chủ động, tích cực đầu tư cho đào tạo và phát triển nghề nghiệp của họ

- Đào tạo và phát triển phải xuất phát từ nhu cầu công việc, vì sự phát triển của ngành và bản thân người lao động, phải được định hướng đúng qui hoạch và chiến lược phát triển của ngành Hàng Không Việt Nam còn hạn chế, khắc phục xu hướng đào tạo tự phát, chạy theo bằng cấp làm điều kiện để tăng lương lên chức . . . một cách hình thức chủ nghĩa, dù là dưới danh nghĩa "tiêu chuẩn hóa cán bộ". Cần tập trung kinh phí và các nguồn lực khác của ngành vào các chương trình đào tạo trọng điểm như nguồn phi công, cán bộ quản trị, tiếp viên..., vấn đề này được trình bày cụ thể theo các đề án công nghệ tiêu chuẩn hóa của ngành Hàng Không Việt Nam.
- Ngân sách đào tạo và hoạt động nghiên cứu triển khai cần nâng dần theo nhu cầu phát triển của đơn vị. Dự kiến đến năm 2010 sẽ đạt mức khoảng 5% tổng doanh thu trong ngành Hàng Không Việt Nam.
- Chương trình nội dung hình thức đào tạo cần soạn thảo, bố trí sát với hoàn cảnh và nhu cầu công tác của mỗi đơn vị. Nhìn chung cần coi trọng hình thức đào tạo trong nước, đào tạo ngay tại đơn vị với chi phí thấp và kết hợp có chọn lọc với việc gửi ra nước ngoài để phát triển các chuyên gia đầu ngành và những giảng viên giỏi; cần có chủ trương và chính sách thu hút nhân tài và chất xám vào công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp của ngành.
- Chủ động hợp tác quốc tế khai thác các nguồn lực bên ngoài cho người học nghề phi công, kỹ sư hàng không và phát triển năng lực quản lý tại nước ngoài qua các hình thức như viện trợ phát triển (ODA), chuyển giao công nghệ, hợp tác khoa học kỹ thuật công nghệ, hợp tác kinh doanh, lập xí nghiệp liên doanh với các hãng hàng không quốc tế, nghiên cứu vận dụng vào công tác đào tạo phát triển của ngành.
- Xây dựng một trung tâm đào tạo huấn luyện của ngành trước năm 2007 để tổ chức, triển khai đào tạo các nghiệp vụ kỹ thuật hàng không, chuyên ngành hàng không. Kết hợp đào tạo với nghiên cứu khoa học phục vụ các công việc

và sự phát triển trong ngành. Đầu tư thoả đáng cho viện khoa học hàng không và các đơn vị trực tiếp do ngành quản lý.

- Thực hiện có hệ thống, đúng bài bản và qui trình về công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực cho ngành và các đơn vị cơ sở. Hệ thống và qui trình này gồm các bước và nội dung cơ bản sau đây:
  - + Hướng dẫn nhân viên mới hội nhập vào môi trường làm việc. Đây là chương trình nội dung quan trọng của công tác phát triển nguồn nhân lực hiện nay, hầu hết các cơ quan đơn vị trong ngành còn làm rất sơ sài chưa đạt hiệu quả như mong muốn
  - + Xác định nhu cầu và chương trình đào tạo phát triển thích hợp
  - + Thực hiện tiến trình đào tạo và phát triển bằng hình thức phương pháp chọn lựa
  - + Kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo phát triển và các phương pháp đào tạo
- Cùng với phương diện đào tạo nâng cao trình độ kỹ năng nghề nghiệp cần đồng thời phát triển về phương diện văn hóa
- Giá trị, phát huy bản sắc văn hóa của ngành Hàng Không Việt Nam cụ thể cần tập trung vào các công việc:
  - + Giáo dục truyền thống và các giá trị của ngành Hàng Không Việt Nam
  - + Xây dựng một nền văn hóa Hàng Không Việt Nam lành mạnh phát huy được bản sắc văn hóa dân tộc và của hãng trong một ngành kinh doanh dịch vụ công nghệ cao tạo ra một phong cách đặc thù của hãng; nuôi dưỡng phát triển niềm tin sự tín nhiệm và ưa chuộng của khách hàng trong và ngoài nước đối với ngành hàng không Việt Nam.

**f. Đào tạo phát triển nhà quản trị kinh doanh**

**Đào tạo cán bộ quản trị:**

Lao động quản trị nguồn nhân lực hầu hết được đào tạo trong nước bằng hình thức đào tạo tập trung và tại chức. Do nhu cầu đòi hỏi của công tác quản lý sự

phát triển của ngành với công nghệ kỹ thuật hiện đại. Các cán bộ quản trị nhân sự của ngành được luân phiên bồi dưỡng kiến thức mới bằng các khóa học ngắn hạn do các chuyên gia nước ngoài giảng dạy. Mặc dù công tác đào tạo cán bộ quản trị nhân lực đã được quan tâm, song nhìn chung các đơn vị trong ngành còn thiếu nhiều cán bộ quản trị nhân sự, cán bộ quản trị nhân sự phải kiêm nhiệm những công việc khác (công tác hành chính). Bản thân cán bộ quản trị nhân sự chưa được đào tạo đủ mức về công việc của họ.

Hiện nay, hiệu quả kinh doanh và sự tăng trưởng của các doanh nghiệp trong ngành có sự chênh lệch rất lớn. Trong khi SESCO, NASCO có sự tăng trưởng liên tục thì nhiều doanh nghiệp khác còn gặp khó khăn hoặc chưa tăng trưởng ổn định. Thực trạng này có mối quan hệ tác động qua lại với công tác quản trị nhân sự của mỗi đơn vị. Nhưng hạn chế chung trong các doanh nghiệp hạch toán độc lập hiện nay là chưa coi trọng đúng mức công tác phát triển quản lý nhân sự, chưa thực hiện đầy đủ, khoa học các chức năng công việc quản trị nhân sự.

Ví dụ như thiếu qui hoạch phát triển trong vòng 5 đến 10 năm tới, công tác định biên và định mức lao động chưa được triển khai đầy đủ, đồng bộ ...

Tỷ lệ lao động giản đơn còn cao trong nhiều doanh nghiệp của ngành. Sự phát triển của tổ chức sự nghiệp không chỉ phụ thuộc vào nguồn kinh phí mà còn về quan điểm, hoạch định chiến lược của tập thể lãnh đạo, do cơ chế tổ chức hoạt động, phương thức quản lý của mỗi đơn vị trong ngành HKVN, điều này thể hiện vai trò quản trị nguồn nhân lực trong mỗi đơn vị doanh nghiệp là không thể thiếu được.

Nâng cao năng lực và kỹ năng quản trị cho đội ngũ cán bộ quản lý của ngành để đáp ứng với điều kiện mới của kinh doanh hàng không trong xu hướng quốc tế, toàn cầu hóa hiện nay. Phấn đấu đến năm 2015 đạt 90% cán bộ quản lý có trình độ đại học trở lên.



Làm tốt công tác qui hoạch nguồn nhân lực, quản trị doanh nghiệp theo tiêu chuẩn hóa cán bộ, dự kiến cán bộ quản trị đào tạo nguồn phát triển trong vòng 5-10 năm và có thể 20 năm. Cần phân loại đối tượng để đào tạo để dự kiến các loại hình vào khóa đào tạo cho phù hợp. Nếu cán bộ 40 tuổi thì các khoá đào tạo tại chức dưới 6 tháng, cán bộ trẻ cần gửi đi đào tạo khoá dài hạn hơn hoặc sau đại học.

Phải xây dựng một chương trình đào tạo tinh giản có tính thường xuyên và cập nhật với các chức danh quản trị từ cấp lãnh đạo của ngành đến cấp lãnh đạo các đơn vị cơ sở. Mỗi chức danh công việc lại đòi hỏi một mức độ, một liều lượng khác nhau trong yêu cầu của cán bộ quản trị kinh doanh như: quản trị doanh nghiệp, quản trị nhân sự, quản trị tài chính, tin học quản trị Marketing... Bên cạnh những kiến thức ngoại ngữ tin học thì văn hóa thương mại học, luật pháp quốc tế, đạo đức nghề nghiệp, ... liên quan đến hàng không cũng rất cần thiết.

Trong tiêu chuẩn đào tạo cần chú trọng hai yếu tố giữa đức và tài, trong đó tiêu chuẩn tài cần hội đủ ba yếu tố: chuyên môn nghiệp vụ, khoa học quản lý và lý luận chính trị.

Cần qui hoạch cử đi đào tạo cán bộ lãnh đạo ngành, lãnh đạo cơ sở tại học viện chính trị quốc gia thành phố Hồ Chí Minh, học viện hành chính quốc gia.

Đào tạo phát triển cán bộ quản trị có quan hệ chặt chẽ với chương trình, đề tài khoa học. Có cơ chế khuyến khích cán bộ quản lý phát huy sáng kiến, sáng tạo và tham gia vào các đề tài quản lý.

Kinh nghiệm về quá trình phát triển yếu tố con người của quản lý ngành trước hết là kinh nghiệm tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện, quản lý và đãi ngộ đúng mức của đội ngũ cán bộ công nhân trong ngành; nhờ đó mà ngành đã xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý, lực lượng lao động có năng lực kết hợp với kiến thức khoa học kỹ thuật với kinh nghiệm thực tế, từng bước đáp ứng với yêu cầu ngày càng cao và phức tạp trong điều kiện mới.

Trong chương trình đào tạo, nhất thiết phải có ưu tiên cho quản trị nhân sự, năng lực quản trị nhân sự của các cấp nhìn chung vẫn còn bất cập so với yêu cầu của công việc, đào tạo quản trị nhân sự đòi hỏi những người phải có hiểu biết sâu rộng về ngành hàng không, có khả năng tham gia những chương trình nội dung đào tạo. Việc hạn chế trong đào tạo nguồn quản trị nhân sự là cán bộ quản trị chưa có quan hệ chặt chẽ đối với đề tài khoa học công nghệ, có liên quan đến vấn đề quản lý của Ngành Hàng không.

**g. Thành lập học viện Hàng Không Việt Nam:**

Thành lập học viện Hàng Không Việt Nam là “Xây dựng một cơ sở đào tạo đa cấp, chủ động cung cấp nguồn nhân lực chuyên ngành hàng không có trình độ cao, gắn đào tạo với nghiên cứu khoa học và sản xuất kinh doanh, phát huy nội lực của ngành, phục vụ cho nhu cầu phát triển nguồn nhân lực cho thời kỳ mới, góp phần vào sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội đất nước thời kỳ công nghiệp hoá – hiện đại hoá và hội nhập kinh tế quốc tế”. Để đảm bảo hoàn thành các mục tiêu trên trong từng giai đoạn phát triển. Học viện Hàng không Việt Nam cần triển khai thực hiện những nhiệm vụ như sau:

- Kiện toàn tổ chức học viện: Tổ chức học viện theo mô hình đa cấp để thực hiện nhiệm vụ đào tạo đến bậc đại học, trên đại học, có trung tâm đào tạo cơ bản phi công thương mại và cơ sở nghiên cứu khoa học, tổ chức bộ máy gọn nhẹ, hiệu quả, phù hợp với hệ thống giáo dục của nhà nước và hệ thống đào tạo của tổ chức hàng không dân dụng quốc tế (ICAO)

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý và giảng viên:

a. Cán bộ quản lý:

Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý có đủ phẩm chất năng lực để quản lý học viện theo tiêu chuẩn quốc gia và phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế trên cơ sở

pháp luật nhà nước và chương trình phát triển của tổ chức đào tạo quốc tế về hàng không (Trainair) ICAO

b. Giảng viên:

- + Đối với các môn cơ bản: giảng viên phải được chuẩn hoá theo qui định của Bộ giáo dục đào tạo.
- + Đối với các môn chuyên ngành: số giảng viên phải được đào tạo cơ bản đúng ngành nghề, có kinh nghiệm nhiều năm giảng dạy chương trình đào tạo theo tiêu chuẩn quốc tế (hiện tại bồi dưỡng các giáo viên theo chuẩn của quốc gia, phù hợp với yêu cầu ICAO, ưu tiên giảng viên có trình độ thạc sỹ, tiến sỹ, hợp tác quốc tế cùng tham gia giảng dạy theo hướng liên kết chuyển giao công nghệ)
- Xây dựng cơ sở vật chất và trang thiết bị của học viện:
  - + Cơ sở hạ tầng: triển khai nâng cấp hệ thống cơ sở hạ tầng để nâng công suất 50 – 70% so với hiện tại
  - + Trang thiết bị: hiện đại hoá các loại trang thiết bị phục vụ cho đào tạo với trình độ công nghệ tiên tiến, đặc biệt các chuyên ngành vận tải hàng không, kiểm soát không lưu, đào tạo phi công, kỹ thuật tàu bay
  - + Thư viện, phòng thí nghiệm: đảm bảo đáp ứng nhu cầu giảng dạy, học tập nghiên cứu khoa học. Phòng thí nghiệm phục vụ cho hoạt động của các ngành đặc biệt hội nhập quốc tế, nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ hàng không.
  - + Sân bay: sử dụng sân bay Cam Ranh làm trung tâm đào tạo cơ bản phi công thương mại, thợ kỹ thuật, máy bay theo chương trình chuyển giao công nghệ dự án ODA-Pháp
- Chương trình đào tạo – giáo trình đào tạo:
  - + Trên cơ sở qui định của nhà nước về thiết kế, xây dựng chương trình đào tạo cao đẳng, đại học, học viện phải xây dựng đào tạo các chuyên

ngành: Vận tải hàng không; Đầu tư viễn thông hàng không; Quản trị cảng hàng không; Kỹ thuật hàng không; Kiểm soát không lưu

- + Phương pháp xây dựng áp dụng chương trình khung theo qui định của bộ giáo dục đào tạo, tham khảo chương trình các môn chuyên ngành của cơ sở trong và ngoài nước đáp ứng với mục tiêu đào tạo của học viện
- + Giáo trình: Nội dung giáo trình đảm bảo cập nhật mới nhất, đạt mục tiêu gắn đào tạo với sản xuất kinh doanh, đáp ứng nhu cầu phát triển lâu dài của ngành. (tài liệu giảng dạy do tổ chức hàng không dân dụng quốc tế)

### **3.4.3 Giải pháp bố trí và sử dụng nguồn nhân lực:**

Bố trí sử dụng nguồn nhân lực là một tiến trình triển khai và thực hiện kế hoạch vào các chương trình nhằm đảm bảo tổ chức sẽ có đúng số lượng người có đầy đủ kỹ năng bố trí đúng nơi, đúng vị trí trong quá trình sản xuất có các yêu cầu như sau:

- Dự báo được số lượng nhu cầu nhân sự của tổ chức tới năm 2010 đến 2015. Dự báo tăng hay giảm của các bộ phận lãnh nghề và công việc, nhu cầu về trình độ kỹ năng với các công việc này.
- Tất cả các lãnh đạo, tổ chức phải chịu trách nhiệm về công tác bố trí cán bộ, nhân viên của họ. Phải xuất phát từ việc phân tích công việc, mô tả tiêu chuẩn công việc mà chủ động chuẩn bị cho mình một đội ngũ đúng người đúng việc.

Quá trình bố trí sử dụng nguồn nhân lực đòi hỏi phải theo qui trình khoa học, đúng ngành nghề và đánh giá qua quá trình làm việc của nhân viên được thể hiện qua các bước:

#### **a. Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu nhân sự:**

Dự báo này căn cứ vào các mục tiêu về kinh doanh, năng suất và hiệu quả lao động bình quân đã được nêu trong kế hoạch của đơn vị, từ đó tính tổng số nhân sự cần thiết để hoàn thành kế hoạch này theo các mục tiêu trên.

**b. Dự báo khả năng sẵn có về nguồn nhân lực:**

Đối với những đơn vị đang dư thừa người thì nguồn nhân lực đó đáp ứng nhu cầu kinh doanh. Phải ưu tiên từ nguồn sẵn có, hạn chế tuyển dụng mới, trừ những nhân tài chuyên gia xuất sắc ... nhưng đánh giá khả năng sẵn có về tài nguyên nhân sự là điều không đơn giản. Nó đòi hỏi phải có hệ thống hồ sơ phát triển nguồn nhân lực lưu trữ các thông tin cơ bản của mỗi nhân sự: sở thích, nhu cầu và quá trình phát triển của họ.

Tổ chức phải có sơ đồ sắp xếp nhân sự để biết nhân sự hiện nay đang ở vị trí nào trong bộ máy tổ chức, các khả năng thăng tiến của họ.

**c. Đề ra chính sách:**

Sau khi phân tích công việc đối chiếu nhu cầu của mỗi đơn vị trong ngành, bộ phận nhân sự sẽ đề xuất một số chính sách thủ tục và các kế hoạch cụ thể để điều chuyển, sắp xếp.

**d. Thực hiện kế hoạch:**

Giải quyết tình trạng thiếu hụt nhân viên nghĩa là thiếu nhân viên đúng theo khả năng, thuyên chuyển nhân viên đây là hậu quả của việc tuyển chọn và sắp xếp nhân sự không thích hợp, biện pháp này căn cứ vào nhu cầu nhân sự.

Thăng chức: là dựa vào thành tích, khả năng công tác và thâm niên.

Giáng chức: đây là vấn đề tế nhị, dễ bị phản kháng, phải được hỗ trợ bởi một hệ thống hồ sơ khoa học và lý do xác đáng.

Nếu dư thừa nhân sự:

- Hạn chế tuyển nhân viên mới để tăng thu nhập cho người lao động.
- Giảm bớt giờ lao động để người lao động có thời gian nghỉ ngơi, học tập nâng cao trình độ, cập nhật hoá kiến thức,...
- Giải quyết chế độ cho về hưu sớm để giảm bớt số nhân sự không sử dụng đúng mục đích của công việc khi sử dụng công nghệ mới.
- Cử đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ, nắm bắt công nghệ mới,...

Trong mỗi giai đoạn của tiến trình bổ trợ sử dụng nhân lực, nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra xem xét kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không. Cần phải tiến hành đánh giá các kế hoạch để rút kinh nghiệm và hiệu chỉnh cho phù hợp với mục tiêu đã định.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên: Kết quả đánh giá nhân viên được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau, trong đó mục đích khen thưởng (áp dụng trong 91,8% các đơn vị) đề bạt thăng tiến, đào tạo bồi dưỡng nhân viên chiếm vị trí quan trọng nhất. Tuy nhiên thứ tự ưu tiên và phạm vi mức độ sử dụng kết quả đánh giá nhân viên khác nhau, tùy theo loại hình sở hữu, loại hình kinh doanh. Tiêu thức đánh giá nhân viên là ở kết quả làm việc, hành vi cá nhân và năng lực thực hiện.

Trong thực tế ý nghĩa của việc đánh giá nhân viên bị sút giảm do có đến ¾ doanh nghiệp chỉ thực hiện đánh giá chung chung theo cảm tính, không có tiêu chuẩn, chỉ tiêu đánh giá nhân viên phải rõ ràng. Ở những nơi không có tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên điều này càng thể hiện rõ nét hơn. Khoảng trên 50% nhân viên ở trình độ thấp còn lại không được biết đánh giá của cấp trên về kết quả công việc.

#### **3.4.4 Giải pháp động viên nhân viên về vật chất và tinh thần**

##### **🚩 Vật chất (Lương bổng đãi ngộ)**

Lương bổng đãi ngộ bao gồm các loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình.

Lương bổng đãi ngộ bao gồm 2 phần: về mặt tài chính và phi tài chính. Riêng phần lương bổng đãi ngộ lại bao gồm trực tiếp và gián tiếp là sự mô tả chi tiết các hình thức lương bổng và đãi ngộ của một công ty.

Như vậy lương bổng và đãi ngộ có chung một vai trò cơ bản song lại có nhiều yếu tố cấu thành mà trong đó một số yếu tố chưa được chú ý và khai thác đúng mức tại các đơn vị trong Ngành.

Mặc dù nhiều yếu tố và hình thức thể hiện phong phú. Song nhìn chung thành phần quan trọng nhất của một chương trình (chế độ) lương bổng và đãi ngộ vẫn được trả cho người lao động dưới hình thức tài chính (tiền) trực tiếp.

### CÁCH THỨC THIẾT KẾ BẢNG LƯƠNG CHO TỪNG ĐỐI TƯỢNG TRONG NGÀNH HKDDVN

**Bảng 3.9 So sánh - đối chiếu giữa các phương thức trả lương**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Theo công việc</b>	<b>Theo kỹ năng</b>	<b>Theo năng lực</b>
<b>Đối tượng được đánh giá</b>	Những yếu tố công việc	Các khối kỹ năng	Theo năng lực
<b>Định lượng Giá trị</b>	Các mức độ điểm và trọng số của yếu tố	Trình độ kỹ năng	Xác nhận và định giá theo thị trường
<b>Cơ chế chuyển thành tiền lương</b>	Cho điểm phản ánh cấu trúc tiền lương của tiêu chí	Xác nhận và định giá theo thị trường	Xác nhận và định giá theo thị trường
<b>Ưu điểm</b>	Trả lương căn cứ vào công việc thực hiện, việc đánh giá rõ ràng, chính xác.	Khả năng linh hoạt, giảm bớt lực lượng lao động	Khả năng linh hoạt khuyến khích phát triển
<b>Nhược điểm</b>	Kém linh hoạt	Tốn kém, mau lạc hậu. Việc xác định năng lực rất khó và tương đối mới	Mơ hồ, Khó định nghĩa hay đo lường

(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực của George T. Milokovick & John W. Boudreau.)

**CHÍNH SÁCH TRẢ LƯƠNG & CÁCH TÍNH LƯƠNG  
CỦA DOANH NGHIỆP QUỐC DOANH TRONG HKDDVN.**

**Bảng 3.10 Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành, phục vụ  
trong các doanh nghiệp**

TT	Chức danh/ cấp bậc	Hệ số											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Chuyên viên cao cấp, kinh tế viên cao cấp kỹ sư cao cấp	4,57	4,86	5,15	5,44								
2	Chuyên viên chính, kinh tế viên chính, kỹ sư chính	3,26	3,54	3,82	4,10	4,38	4,66						
3	Chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư	1,78	2,02	2,26	2,50	2,74	2,98	3,23	3,48				
4	Cán sự, kỹ thuật viên	1,46	1,58	1,70	1,82	1,94	2,06	2,18	2,30	2,42	2,55	2,68	2,81
5	Văn	1,33	1,31	1,4	1,49	1,58	1,67	1,76	1,85	1,94	2,03	2,12	2,21



	thư												
6	Nhân viên phục vụ	1,00	1,09	1,18	1,27	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,81	1,90	1,99

(Nguồn: Giáo trình Kinh Tế Lao Động- Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh- 2004)

**Bảng 3.11 Hệ số chức vụ quản lý nhà nước**

Hạng doanh nghiệp	Hệ số mức lương				
	Đặc biệt	I	II	III	IV
Giám đốc	6,72-7,06	5,72-6,03	4,98-5,26	4,32-4,60	3,66-3,94
Phó giám đốc	6,03-6,34	4,93-5,26	4,32-4,60	3,66-3,94	3,04-3,28

(Nguồn: Giáo trình Kinh Tế Lao Động- Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh- 2004)

**Bảng 3.12 Hệ số phụ cấp lãnh đạo**

Hạng doanh nghiệp Chức danh	Hệ số mức lương				
	Đặc biệt	I	II	III	IV
Phó giám đốc hoặc tương đương	0,6	0,4	0,3	0,2	0,15
Trưởng phòng hoặc tương đương	0,5	0,3	0,2	0,15	0,1

(Nguồn: Giáo trình Kinh Tế Lao Động- Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh- 2004)

**Bảng 3.13 Hệ số trách nhiệm nội bộ do doanh nghiệp quyết định**

Cấp bậc	Hệ số
Giám đốc	4,15
Phó giám đốc	3,50
Trưởng phòng	2,50
Phó phòng	2,50
Tổ trưởng bộ phận	1,20
Nhân viên thường	1,00

(Nguồn: Giáo trình Kinh Tế Lao Động- Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh- 2004)

**✚ Lương thời gian từ cấp độ trưởng phòng trở xuống được tính như sau:**

Lương thời gian	=	Hệ số cấp bậc (Bảng 3.8)	x	Mức lương tối thiểu (450.000 đ)	x	$\frac{\text{Số ngày công được hưởng}}{\text{Số ngày công theo chế độ}}$
--------------------	---	--------------------------------	---	---------------------------------------	---	--

**✚ Đối với ban giám đốc hệ số cấp bậc được tính sau:**

Lương thời gian	=	Hệ số cấp bậc (Bảng 3.9)	x	Mức lương tối thiểu (450.000 đ)	x	$\frac{\text{Số ngày công được hưởng}}{\text{Số ngày công theo chế độ}}$
--------------------	---	--------------------------------	---	---------------------------------------	---	--

**✚ Lương hiệu quả: áp dụng cho toàn công ty**

Lương Hiệu quả	=	Hệ số Trách nhiệm (Bảng 3.11)	x	Mức lương bình quân theo hiệu quả (*)	x	$\frac{\text{Số ngày công được hưởng}}{\text{Số ngày công theo chế độ}}$
-------------------	---	-------------------------------------	---	--	---	--

*Ghi chú: (\*) mức lương bình quân theo hiệu quả do doanh nghiệp hoặc đơn vị qui định*

**✚ Phụ cấp: Dành cho cấp độ trưởng phòng hoặc tương đương**

Lương Hiệu quả	=	Mức lương tối thiểu (450.000 đ)	x	Hệ số Phụ cấp lãnh đạo (Bảng 3.10)	x	$\frac{\text{Số ngày công được hưởng}}{\text{Số ngày công theo chế độ}}$
-------------------	---	---------------------------------------	---	---	---	--

*Ghi chú: Ngoài ra, hàng tháng còn có công tác phí cho toàn thể CBNVC*

**✚ Thưởng:** cuối năm sau khi hoàn thành các chỉ tiêu được cấp trên giao, căn cứ vào hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và mức lợi nhuận đạt được, doanh nghiệp sẽ định ra mức thưởng như sau:

Mức thưởng	=	Hệ số Trách nhiệm (Bảng 3.11)	x	Mức thưởng bình quân một người (**)	x	$\frac{\text{Số ngày công được hưởng}}{\text{Số ngày công theo chế độ}}$
------------	---	-------------------------------	---	-------------------------------------	---	--

*Ghi chú: (\*\*) do doanh nghiệp hoặc đơn vị qui định*

**Lương thực lĩnh hàng /tháng = Lương thời gian + Lương hiệu quả + phụ cấp**

Cơ sở trả lương hiện tại tiền lương được trả chỉ được căn cứ vào:

- + Chức vụ
- + Bằng cấp
- + Thâm niên công tác theo qui định của nhà nước

Mức lương căn bản dựa theo mức lương hiện hành của nhà nước là 450.000 đồng/tháng. Vì trong ngành HKDDVN có khu vực hoạt động kinh doanh sản xuất và dịch vụ nên ngoài lương căn bản tính theo hệ số trên còn có lương hiệu quả kinh doanh.

### **Giải pháp:**

Về tiền lương, tiền công và các thu nhập khác cần đảm bảo phần lương cố định ở mức đủ khả năng tái sản xuất sức lao động trên cơ sở hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng suất lao động không ngừng được nâng cao, phù hợp với chế độ chính sách chung của nhà nước.

- Gắn liền quyền lợi của người lao động với kết quả hoạt động của tập thể và của từng cá nhân bằng hình thức thưởng các loại và phạt hành chính. Cần khuyến khích các cán bộ nhân viên tạo thêm nguồn thu nhập hợp pháp để cải thiện mức sống gia đình và góp phần làm giàu cho xã hội, trong đó có thu nhập từ cổ phiếu trái phiếu của ngành, của đơn vị mình công tác.
- Thực hiện các chế độ chính sách xã hội đối với người lao động theo chế độ hiện hành bao gồm: nghỉ hưu, nghỉ chế độ, bồi dưỡng với những công việc nặng nhọc độc hại nguy hiểm, cải thiện điều kiện làm việc nghỉ ngơi và giải trí,...

- Nếu tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự nhằm tạo ra một nguồn nhân lực có khả năng vào làm việc hay giữ chức vụ theo đúng khả năng thì chính sách lương bổng là chiến lược kích thích và động viên những người đó nhằm duy trì củng cố và phát triển lực lượng lao động này mãi mãi làm việc cho doanh nghiệp. Chính sách lương bổng và đãi ngộ của tổng công ty phải dựa trên một hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành (thành tích) công tác được lập ra đảm bảo tính khoa học cụ thể, chi tiết và công bằng. Còn bản thân đánh giá thành tích công tác của nhân sự lại phải dựa vào công tác phân tích công việc và bảng mô tả tiêu chuẩn công việc.
  - Chính sách lương bổng đãi ngộ của ngành Hàng Không Việt Nam; nó phải tạo ra động lực khiến người lao động làm việc hết sức mình và trung thành với sự nghiệp của ngành. Do vậy, trong cơ cấu thu nhập mà người lao động nhận được từ đơn vị thì phần lớn nhất phải căn cứ vào kết quả, hiệu quả lao động (thành tích công tác) của bản thân họ và phần còn lại thường được chi trả dưới hình thức tài chính gián tiếp và phi tài chính phải căn cứ vào hoạt động của đơn vị, hoạt động sản xuất, vận tải, phục vụ hành khách,...
- Trách nhiệm của các cấp quản trị của ban lãnh đạo ngành là phải đạt được mức lương bổng và đãi ngộ cho một người lao động hoàn thành công tác đảm bảo được các nhu cầu cơ bản đời sống cá nhân và gia đình họ, đây cũng là điều kiện cơ bản để người lao động trung thành và gắn bó lâu dài với sự nghiệp của ngành Hàng Không Việt Nam.
- Mức thu nhập trung bình của mỗi phi công Việt Nam là 600 -700 USD mỗi tháng, so với mức thu nhập trong nước thì ở mức cao nhưng so với mức thu nhập của phi công quốc tế chỉ bằng 1/15.

- Mức thu nhập này chưa tạo được động lực từ lợi ích của người lao động, chưa khuyến khích được lao động của người điều khiển máy bay nhất là các tuyến đường bay quốc tế.
- Tỷ lệ lao động trẻ cao (chiếm 84,3 % nguồn nhân lực) sức khoẻ tốt, tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp không đáng kể.
- Tuy có nhiều biến động trong kinh doanh, thu nhập người lao động vẫn ở mức độ ổn định (lưu ý tới việc trả lương dựa trên đỉnh mức lao động và kết quả lao động).
- Chỉ tiêu tiến bộ y tế của ngành đánh giá sức khỏe của nguồn nhân lực thể hiện qua số ngày công đảm bảo cao. Theo đánh giá của chiến lược phát triển ngành Hàng không, từ năm 1990 trở lại đây mức thu nhập thực tế của người lao động được nâng lên theo kết quả kinh doanh và các nguồn thu khác của ngành Hàng không nên vẫn phù hợp với quy định của nhà nước. Mọi thu nhập của ngành có cao hơn so với mặt bằng chung của xã hội, nhưng chỉ chiếm phần nhỏ trong cơ cấu chi phí (chi phí tiền lương và phụ cấp chỉ ở mức 4,11% tổng chi phí của toàn ngành). Bên cạnh đó, ngành rất quan tâm đến việc thực hiện các chế độ chính sách của người lao động. Nhờ đó mà mức sống của người lao động đã được cải thiện đáng kể, giúp cho người lao động phấn khởi yên tâm công tác.
- Do tính đặc thù của ngành hàng không qui định và để hạn chế nạn "chảy máu chất xám" khi chính sách mở cửa bầu trời với khu vực ASEAN có hiệu lực từng bước ở nước ta sau năm 2006, đề nghị nhà nước cho phép ngành Hàng Không Việt Nam xây dựng một hệ thống lương bổng riêng, đáp ứng được các thách thức trên. Hệ thống lương bổng này cần tạo ra một động lực thúc đẩy nguồn nhân lực của ngành hăng say phấn đấu nâng cao hiệu suất lao động, đảm bảo tính công bằng xã hội mặt khác thể hiện được tính cạnh tranh sao với các hãng hàng không trong khu vực. Ngành Hàng Không Việt Nam cần có một chương

trình kế hoạch xây dựng hệ thống lương mới hoàn thành trước năm 2006, trước hết là khối hạch toán tập trung.

- Thực hiện chính sách ưu tiên người lao động đầu tư vào ngành hàng không và đơn vị của họ, gắn chặt với lợi ích của việc đầu tư (sở hữu) với lợi ích kinh doanh của các cá nhân và tập thể. Chính sách này sẽ được thực thi khi Ngành Hàng Không Việt Nam thực hiện được việc cổ phần hóa, cho thuê một số doanh nghiệp thành viên hoặc có chính sách và chế độ phát hành trái phiếu, hay huy động vốn từ nội bộ.
- Chính sách ưu tiên người lao động đầu tư và tham gia sở hữu doanh nghiệp sẽ đem lại những lợi ích to lớn, nhiều mặt và lâu dài cho cả doanh nghiệp và cá nhân người lao động của nó, trong đó lợi ích tăng thêm phần thu nhập chính đáng cho người lao động
- Để đảm bảo sự công bằng, khoa học của hệ thống lương bổng cần sửa chữa ngay tính chất bình quân cân bằng trong thang lương hiện nay; phần lớn các đơn vị hiện nay mức chênh lệch về lương của người cao nhất (lãnh đạo) với người thấp nhất (nhân viên ít kỹ năng) chỉ khoảng 3 đến 4 lần, theo chúng tôi mức hợp lý phải từ 5 đến 6 lần. Các chuyên gia đầu ngành của đơn vị cũng cần phải hưởng mức lương cao hơn mức lao động phổ thông 5 tới 6 lần. Cần đảm bảo tính công khai minh bạch trong việc trả lương bổng cho mọi nhân sự trong toàn ngành.
- Trong khi chưa có điều kiện thực hiện một hệ thống lương mới. Ngành cần phải tăng cường đầu tư các công trình chăm sóc sức khỏe của nguồn nhân lực như xây dựng nhà thể thao, sân tennis, đặc biệt là xem xét xây dựng cơ sở y tế đủ điều kiện chăm sóc sức khỏe cho cán bộ công nhân viên trong toàn ngành Hàng Không Việt Nam; cũng cần phát triển các hình thức phi tiền tệ khác thích hợp như chế độ nghỉ hè (hoặc nghỉ hè) miễn giảm vé, khuyến khích du lịch tập thể có tài trợ,...

- Việc xây dựng một hệ thống lương bổng và phúc lợi khoa học là một công việc chung song áp dụng nó vào các đơn vị không thể làm máy móc được, không thể có một mức lương bổng cho một công việc đều giống nhau ở các đơn vị kinh doanh có hiệu quả khác nhau. Vì vậy mỗi đơn vị hoạch toán độc lập trên cơ sở tham khảo qui trình quản trị lương bổng của toàn ngành, cần chủ động lập ra một hội đồng xây dựng và xét duyệt lương bổng của mình. Trong bất kỳ một hội đồng lương nào thì trưởng bộ phận quản trị nhân sự cũng là nhân vật chủ chốt, có trách nhiệm xây dựng và quản trị hệ thống lương bổng và phúc lợi của đơn vị.
- Mức độ tiếp nhận và ứng dụng trong thực tế cách thiết kế bảng lương cho từng đối tượng trong ngành HKVN được thể hiện thông qua hai doanh nghiệp SASCO và VAC làm điển hình như sau:

**Bảng 3.14:**

**So sánh thu nhập của nhân sự tại SASCO và VAC theo lương trong năm 2005**

STT	Đơn vị chức danh	SASCO Đơn vị: VNĐ/tháng	VAC Đơn vị: USD/tháng và VNĐ qui đổi
1	Cán bộ lãnh đạo	6.000.000	700USD = 11,200,000
2	Trưởng phó phòng	5.000.000	400 USD = 6,400,000
3	Cán bộ kỹ thuật	3.600.000	280 USD = 4,480,000
4	Cán bộ nghiệp vụ	3.600.000	200 USD = 3,200,000
5	Công nhân kỹ thuật bậc cao	3.200.000	183 USD = 2,928,000
6	Công nhân kỹ thuật	2.800.000	147 USD = 2,352,000
7	Nhân viên phục vụ	1.600.000	121 USD = 1,936,000
8	Thu nhập bình quân đầu người	2.700. 000	290 USD = 4,640,000

(Nguồn SASCO và VAC năm 2005/ tỷ giá qui đổi lấy tròn 1USD=16000VND)

Với mức lương hiện tại các doanh nghiệp chưa đủ sức cạnh tranh với một số công ty hàng không trong khu vực và thế giới. Chưa đủ sức thu hút đội ngũ cán bộ kỹ thuật, cán bộ chuyên môn có tay nghề, trình độ cao.

Cơ sở trả lương hiện tại còn nhiều khiếm khuyết, việc qui định những hệ số trách nhiệm nội bộ còn quá cảm tính, chưa đủ sức thuyết phục. Với quan niệm lãnh đạo thì lương và các khoản phụ cấp phải cao hơn nhân viên đã gây nhiều bất mãn trong nhân viên, đặc biệt với một số bộ phận lãnh đạo, năng lực trình độ, kỹ năng, .... còn quá yếu kém.

Trong điều kiện Việt Nam, giữa bằng cấp và năng lực làm việc chưa tương xứng. Việc trả lương theo thâm niên, theo khung lương của bảng lương nhà nước đã bộc lộ nhiều bất hợp lý. Tuy thâm niên thể hiện sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp, nhưng trong cơ chế thị trường hiện nay, tình trạng “sống lâu lên lão làng” không còn thích hợp nữa. Do lệ thuộc vào bảng lương của nhà nước, việc trả lương quá cứng nhắc, chỉ căn cứ vào thâm niên làm việc cộng với việc gán ngạch lương cho người lao động chưa chuẩn xác, đã làm đảo lộn nhiều giá trị về công việc. Người có trình độ cao, chuyên môn cao thì lương lại thấp hơn với người lao động giản đơn với yêu cầu trình độ, kỹ năng không nhiều lắm. Điều này đã làm kìm hãm sức sáng tạo, năng lực, động cơ làm việc của nhân viên. Mức lương nhân viên và lãnh đạo chỉ chênh về số năm làm việc.

#### **Tinh thần (Quan hệ nhân sự)**

Quan hệ nhân sự hay tương quan nhân sự trong nội bộ là một chức năng cơ bản của quản lý nguồn nhân lực - quản trị nhân sự bao gồm các hoạt động thăng thưởng, giáng chức, chuyển chuyển, cho nghỉ việc và về hưu đối với nhân sự, kỷ luật và thi hành kỷ luật là các khía cạnh tối quan trọng trong tương quan nhân sự. Nói cách khác quan hệ nhân sự là công tác thưởng phạt, bổ nhiệm - miễn nhiệm chuyển chuyển - cho nghỉ việc của các cấp quản trị đối với nhân viên nhằm phát



huy các yếu tố tích cực, hạn chế các yếu tố tiêu cực của tổ chức làm cho nó hoạt động có hiệu quả cao.

Hiện nay trong hầu hết các cơ quan đơn vị đã có một bầu không khí giàu tình nhân ái quan hệ tình cảm phát triển. Nhưng mặt khác mặt trái của thành tích này là tình trạng kỷ luật lao động còn lỏng lẻo, tình trạng đi muộn về sớm và không hoàn thành công việc đúng kỳ hạn (thời hạn) còn diễn ra phổ biến . . . thực trạng này thật đáng lo ngại, ảnh hưởng xấu tới sự đảm bảo nguyên tắc của vận tải hàng không là an toàn hiệu quả thuận tiện nhanh chóng và chính xác. Trong quá trình thực hiện phỏng vấn phục vụ cho luận án nhiều ý kiến đã đề nghị ngành Hàng Không Việt Nam nên có một hệ thống kỷ luật chặt chẽ hơn, khen thưởng kỷ luật công bằng hơn. Bên cạnh cần có chế độ, chính sách thoả đáng giải quyết tình trạng dôi dư nhân sự quá cao ở một số đơn vị. Đó chính là một số mục tiêu cơ bản của công tác quan hệ nhân sự trong ngành Hàng Không Việt Nam.

### **Giải pháp:**

- Quản trị nhân sự cần kết hợp giữa nhân trị và pháp trị và khi thi hành pháp trị thì cần theo nguyên tắc "pháp bất vị thân" nghĩa là phải đảm bảo tính công bằng trong quan hệ tương quan nhân sự và phải đặt lợi ích chung của tổ chức lên trên lợi ích của bất kỳ nhân sự nào.
- Chính sách cán bộ:
  - + Bổ nhiệm sắp xếp cán bộ đúng người, đúng vị trí, đúng tầm theo các tiêu chuẩn của cán bộ quản lý.
  - + Từng bước trẻ hoá đội ngũ cán bộ, có chính sách giải pháp thích hợp để giải phóng bộ phận bất cập về trình độ, đồng thời duy trì sử dụng cán bộ có kinh nghiệm và trình độ cao.
  - + Cần bổ túc thường xuyên kế hoạch đào tạo lại đội ngũ quản lý để nâng cao kiến thức kinh tế vĩ mô, quản lý hành chính, quản trị kinh doanh, pháp luật và

- thị trường bằng nhiều hình thức khác nhau. Bảo đảm cho cán bộ cấp ban và cấp tương đương trở lên có trình độ chính trị trung cao cấp, cử nhân chính trị.
- + Cử cán bộ tham gia có lựa chọn các chương trình giành cho cán bộ lãnh đạo tại các trung tâm đào tạo quốc tế như: ICAO, IATA,...
  - + Chú trọng bồi dưỡng đội ngũ cán bộ kế cận có phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn vững vàng trưởng thành từ thực tiễn công tác tại các đơn vị.
  - Mục đích của việc thi hành kỷ luật là loại bỏ một số hành vi ứng xử nào đó gây ảnh hưởng tiêu cực đến việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức chứ không phải là hành hạ người vi phạm
  - Ra quyết định thi hành kỷ luật là một qui trình khoa học phải thực hiện liên tục và khá mềm dẻo, linh hoạt.
  - Phương pháp tiến hành kỷ luật cần đảm bảo các nguyên tắc:
    - + Nguyên tắc răn đe
    - + Nguyên tắc thi hành kỷ luật theo trình tự các mức từ thấp (nhẹ) tới cao (nặng).
  - Công tác thi đua khen thưởng phải dựa trên sự đánh giá thành tích công tác đã được lượng hóa và so sánh với bảng tiêu chuẩn công việc, định mức lao động bình quân và hiệu quả hoạt động của nhân sự tổ chức cần sớm khắc phục hình thức bình bầu lao động mang nặng cảm tình nể nang như hiện nay. Việc khen thưởng cần phát huy được cả động lực vật chất và động lực tinh thần của nhân sự, tạo ra sự thi đua (cạnh tranh) lành mạnh trong nội bộ của tổ chức, mang lại hiệu quả thiết thực cho đơn vị. Về công tác này ngành Hàng Không Việt Nam cần sớm nghiên cứu và phổ biến các kinh nghiệm của xí nghiệp liên doanh sản xuất suất ăn Tân Sơn Nhất.
  - Cần chú ý đến phương pháp thuyết phục chuyển nhân sự, vận dụng nó với mức độ hợp lý trong khối cơ quan tham mưu và dành cho cán bộ quản lý nói chung. Nhiều doanh nghiệp lớn đã thành đạt trên thế giới, nhất là tại Nhật và Mỹ,

thường áp dụng chương trình đa dạng hóa công việc bằng cách cho nhân viên làm việc tại nhiều bộ phận phòng ban khác nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho họ có khả năng đa năng, đa dạng và để phát triển đội ngũ cán bộ quản trị. Thực tiễn của đội ngũ cán bộ công nhân viên ngành Hàng Không Việt Nam cho thấy, nếu như các chuyên gia kỹ thuật cần phát huy khả năng chuyên ngành, chuyên sâu thì các cán bộ kinh doanh và quản trị lại cần đến khả năng sử dụng được nhiều kỹ thuật nghiệp vụ khác nhau - cần phát triển khả năng tổng hợp. Vì vậy chính sách luân chuyển cán bộ trước hết là chuyển từ trên xuống dưới là một điều kiện không thể thiếu để phát triển nguồn nhân lực của ngành Hàng Không Việt Nam

- Cho nhân viên nghỉ việc, về hưu là một vấn đề lớn của ngành Hàng Không Việt Nam. Bất cập lớn nhất đối với nguồn nhân lực của ngành hiện nay là: trong khi tổ chức thiếu hụt những chuyên gia và nhà quản trị giỏi thì lại quá thừa về số lượng nhân sự, phần lớn số này là nhân sự có ít kỹ năng và khó có khả năng đào tạo và phát triển hơn nữa. Giải quyết vấn đề nan giải này cần một hệ thống các chính sách và giải pháp khoa học ở đây chỉ có thể tạm kể ra một số sau:
  - + Có chính sách sử dụng lao động ngoài biên chế áp dụng cho các chuyên gia công nghệ, quản trị, nghiên cứu viên giỏi sau khi họ đã về hưu
  - + Xây dựng và công bố rộng rãi một hệ thống các tiêu chuẩn, điều kiện về việc nghỉ việc (bị kỷ luật, mất sức, về hưu sớm, không đủ điều kiện làm việc) đối với các ngành nghề lao động cụ thể của ngành
  - + Xây dựng đội ngũ ngân quỹ (có thể gọi là quỹ hỗ trợ việc làm) để tài trợ cho việc nghỉ việc, về hưu sớm tìm việc làm mới ngoài ngành (nếu có nhu cầu) hỗ trợ thêm tài chính cho người về nghỉ theo chế độ chung của nhà nước. Dự tính chi phí cho một người nghỉ hưu cần tới 20 - 30 triệu đồng

- + Thành lập hội đồng lao động tại các đơn vị với sự tham gia của giám đốc, bộ phận nhân sự, chi bộ, công đoàn. . . để hàng năm xem xét - theo tiêu chuẩn hệ thống công việc đã xây dựng - việc nhân sự nghỉ việc về hưu,...hội đồng này cũng có trách nhiệm giải quyết các tranh chấp lao động, tranh chấp nhân sự và thương nghị tập thể ủng hộ cho việc ký kết các thoả ước tập thể.
- Giải quyết thành công các quan hệ nhân sự nội bộ cần cho một đội ngũ cán bộ quản trị, trước hết là bộ phận quản trị nhân sự, có đủ tư cách đạo đức và có khả năng hoàn thành công việc. Vì vậy ngành Hàng Không Việt Nam cần sớm thực hiện chương trình phát triển nguồn nhân lực (đội ngũ) cán bộ quản trị của mình.

### **3.4.5 Các giải pháp hỗ trợ:**

#### **a. Giải pháp tiêu chuẩn hóa các chức danh và giao việc cho bộ phận nhóm:**

Tiêu chuẩn hóa công việc là một chức năng cơ bản đầu tiên của quản trị nhân sự. Nó là một qui trình gồm các công tác phân tích công việc, mô tả tiêu chuẩn công việc và việc áp dụng các tiêu chuẩn này vào hệ thống quản lý phát triển nguồn nhân lực

- Phân tích công việc là việc xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trong tổ chức đối với tất cả các chức danh trong doanh nghiệp.
- Mô tả tiêu chuẩn công việc là trình bày các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định.

Để có thể tiêu chuẩn hóa cán bộ nhân viên cần thực hiện phân tích công việc. Nhằm tránh tình trạng nhân viên từ chối làm việc vì “không có trong bảng mô tả công việc”. Khi thiết lập các bảng mô tả công việc cần lưu ý các đặc trưng của ngành hàng không; công việc có tính chất dịch vụ phục vụ hành khách, vừa đa dạng vừa tỉ mỉ, linh hoạt và đòi hỏi sự phối hợp cao thay thế cho nhau giữa các nhân viên. Ví dụ công việc của người làm thủ tục hành lý đòi hỏi phải có kiến thức về hướng dẫn hành khách ra máy bay. Khi người phục vụ hành lý kiêm công tác

hướng dẫn dẫn tới nâng cao hiệu quả của lao động. Chi phí tiền lương của doanh nghiệp thấp, mà thu nhập của nhân viên cao, nhân viên học được thêm nhiều ngành nghề mới nhiều cơ hội thăng tiến và tạo sự hưng phấn cho nhân viên trong công việc.

**✚ Xây dựng tiêu chuẩn hóa công việc có tác dụng:**

- Làm cho công tác quản trị nhân sự của ngành Hàng Không Việt Nam đi đúng vào quỹ đạo nề nếp, khoa học trong khoảng thời gian sau khi triển khai từ một đến hai năm và tiến tới công việc quản trị nhân sự đạt tiêu chuẩn ISO9001:2000 sau khoảng năm năm thực hiện.
- Làm cơ sở cho việc tổ chức sắp xếp nhân sự một cách hợp lý và sử dụng, phát triển họ một cách có hiệu quả, đảm bảo sự công bằng trong việc đánh giá kết quả lao động và chế độ đãi ngộ nhân sự; giảm tối thiểu nguy cơ chông chéo công việc, dôi dư nhân sự và bất cập trong nguồn nhân lực của VNA nói chung của mỗi cơ quan đơn vị nói riêng
- Giúp cho nhân sự dễ dàng và nhanh chóng nắm được công việc, thực hiện theo các qui trình và chủ động trong công tác.

Xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn công việc của tổ chức đã có ba phương thức sử dụng:

- Cách 1 : Vận dụng đúng các chỉ tiêu định mức lao động của cấp trên (cứng) vào công việc của đơn vị
- Cách 2: Đơn vị có quyền tự chủ hoàn toàn trong toàn bộ quá trình xây dựng và ban hành hệ thống tiêu chuẩn hóa công việc của mình
- Cách 3: Đơn vị phải dựa trên hướng dẫn và một số tiêu chuẩn của cấp trên để vận dụng, phát triển hệ thống tiêu chuẩn hóa công việc của mình.

Kinh nghiệm thực tiễn hoạt động của các đơn vị trong ngành giúp chúng ta đi đến kết luận: cách 3 là phù hợp nhất, có hiệu quả cao nhất. Đó là sự lựa chọn của chính sách quản trị nhân sự vừa có tính thống nhất và nguyên tắc chung vừa có sự phân cấp và linh hoạt cần thiết.

**✚ Chính sách này cần những điều kiện thực thi sau đây:**

- Ngành Hàng Không Việt Nam trực tiếp là ban tổ chức cán bộ - lao động tiền lương chủ trì xây dựng một số tiêu chuẩn về công việc tiêu biểu có tính đặc thù cao của ngành để trình lên bộ trưởng bộ giao thông vận tải. Sau khi được Bộ trưởng phê duyệt. Ban tổ chức cán bộ lao động - lao động tiền lương sẽ soạn thảo tài liệu hướng dẫn để các cơ quan đơn vị vận dụng, bổ sung và phát triển, tạo ra hệ thống tiêu chuẩn hóa công việc của họ
- Trên cơ sở chính sách và sự hướng dẫn của ngành Hàng Không Việt Nam các cơ quan đơn vị trực thuộc cần đốc thúc và tăng cường cho bộ phận quản trị nhân sự của mình, tạo điều kiện thuận lợi cho họ hoàn thành sớm công việc xây dựng một hệ thống cơ bản mô tả công việc và tiêu chuẩn hóa công việc của đơn vị.

Các điều kiện quan trọng nhất để áp dụng thành công một hệ thống tiêu chuẩn hoá công việc là ngành Hàng Không Việt Nam phải có một cơ chế quản lý thống nhất trên cơ sở phân cấp và và một đội ngũ cán bộ quản trị nhân sự đủ về số lượng và đủ về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ. Nếu chưa làm được công việc này, cán bộ quản trị nhân sự cần được đào tạo thêm. Thực hiện chương trình đổi mới tổ chức và cơ chế quản lý sẽ tăng cường một lượng nhân sự có trình độ cao, hiện đang tập trung quá đông tại các công việc gián tiếp xuống khu vực trực tiếp sản xuất ở các đơn vị cơ sở. Giảm bớt được số lượng nhân sự từ 20-30% số lượng nhân sự, từ đây chuyển vận tải hàng không chuyển sang làm việc khác (như xí nghiệp nước sôi Airmy, công ty xuất nhập khẩu hàng không Airimex, . . .) hoặc cho nghỉ mất sức, nghỉ hưu sớm (đối với những người đủ tiêu chuẩn). Để ngành tập trung vào các nguồn lực phát triển theo chiều sâu, nâng cao chất lượng sản phẩm trong dây chuyền vận tải hàng không; đa dạng hoá và xã hội hoá lĩnh vực kinh doanh dịch vụ hàng không đồng bộ, thu hút được nguồn vốn từ bên ngoài tạo ra nhiều công ăn việc làm cho người lao động, đóng góp nhiều hơn cho nguồn ngân sách.

**b. Giải pháp hoạch định nguồn nhân lực:**

- ✚ **Chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế nhiệm cho các chức vụ quan trọng của doanh nghiệp:**

Nhiều doanh nghiệp trong ngành của chúng ta thường rơi vào tình trạng hụt hẫng, không tìm được ứng cử viên phù hợp cho những vị trí quan trọng như kỹ sư chuyên gia đầu ngành do trong công tác hoạch định chưa chú ý đúng mức tới việc đào tạo đội ngũ cán bộ kế nhiệm. Trong khi đó ở các nước công nghiệp tiên tiến việc xây dựng biểu đồ thăng tiến và ứng dụng để chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế nhiệm cho các chức vụ quan trọng của doanh nghiệp là một hoạt động rất chuyên nghiệp đã được áp dụng khoảng ba thập niên. Nội dung của hoạt động này được mô tả như sau:

- Tổ chức đánh giá toàn bộ chất lượng nguồn nhân lực hiện có và xác định những ứng cử viên tiềm năng trên cơ sở phân tích điểm mạnh điểm yếu của mỗi người để tìm ra sự phù hợp cho các vị trí quan trọng của tương lai.
- Thảo luận kết quả đánh giá với người được đánh giá làm cho họ biết được vị trí, tình trạng của mình so với yêu cầu chức vụ trong tương lai. Chỉ cho họ biết những điểm yếu, những khóa đào tạo, huấn luyện cần tham dự.
- Lập kế hoạch hỗ trợ giúp đỡ của lãnh đạo cấp trên đối với ứng cử viên tiềm năng.

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình triển khai và thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đúng số lượng người có đầy đủ các kỹ năng được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

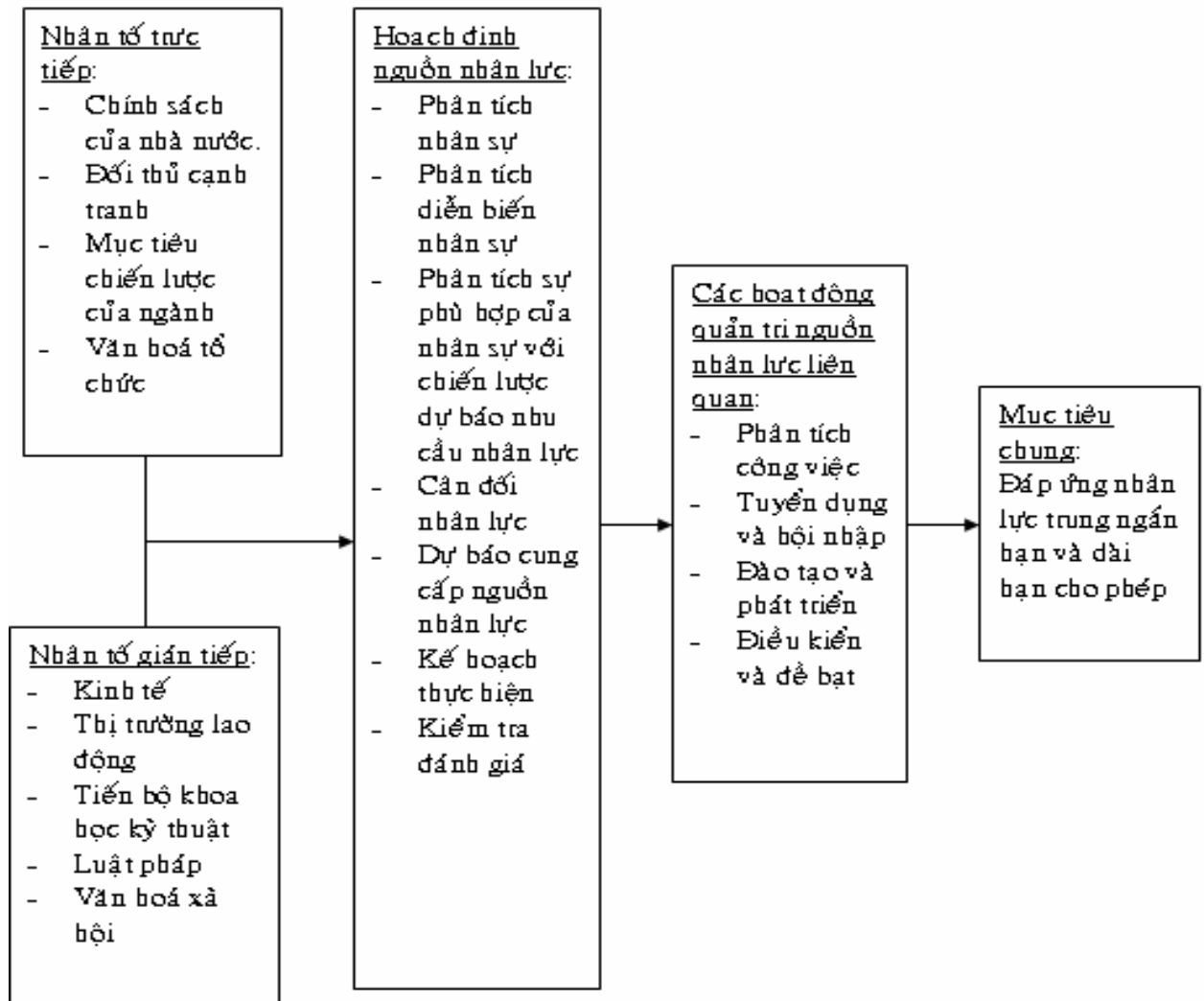
Mục tiêu của ngành Hàng Không Việt Nam trong việc hoạch định nguồn nhân lực đảm bảo cho ngành (trách nhiệm trực tiếp là các cơ quan tham mưu và các cơ quan thành viên trách nhiệm trực tiếp cụ thể là bộ phận quản trị tổ chức nhân sự của đơn vị) hoàn thành tốt nhiệm vụ sau đây:

Dự báo được số lượng nhu cầu nhân sự của tổ chức đến 2010 (*phụ lục 9*)

- Dự báo được tăng hay giảm về hoạt động của các bộ phận, ngành nghề và công việc trong tổ chức từ 5 đến 10 năm tới các nhu cầu về trình độ kỹ năng đối với nhân sự cho các công việc này.
- Biết rõ nguồn nhân lực hiện có của đơn vị mình để có dự kiến lập kế hoạch về đào tạo, chuyển vị trí công tác, cho nghỉ việc và tuyển thêm người

- Có dự kiến về nhân sự nguồn cho các chức vụ quản trị
- Kiểm tra đánh giá định kỳ để có thể tu chỉnh, làm cho nguồn nhân lực được sử dụng hiệu quả theo hướng đi lên.

**Bảng 3.15 : Bảng tiến trình hoạch định nguồn nhân lực**



(Nguồn Chiến lược phát triển Ngành Hàng không Dân dụng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020) – [47]

✚ **Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề trọng tâm là điều kiện cơ bản nhất để ngành Hàng Không phát triển nội lực theo kiểu bền vững:**

- Chất lượng nguồn nhân lực đo bằng hiệu suất làm việc.



- Phát triển nguồn nhân lực phải thực hiện một cách khoa học đồng bộ thống nhất từ trên xuống dưới.
- Công tác phát triển nguồn nhân lực phải dựa trên đặc điểm lịch sử, đặc thù hướng vào mục tiêu của ngành.
- Tổ chức phát triển nguồn nhân lực phải có cơ chế phân công, phân cấp, phân quyền hợp lý.
- Hoàn thiện công tác tổ chức bộ máy và cơ chế hợp lý.

**Bảng 3.16:**

**NHU CẦU LAO ĐỘNG ĐỂ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG  
NGÀNH HÀNG KHÔNG GIAI ĐOẠN 2006-2010-2015**

(Đơn vị: người)

Năm	2004	2010	2015
<b>PHÂN THEO KHU VỰC:</b>			
1. Khối QLNN-HCSN	335	499	695
2. Khối SNKT-DN công ích	6.108	20.537	8.846
3. Khối DN – Tổng công ty	14.461	8.964	25.477
<b>TỔNG</b>	<b>20.904</b>	<b>30.000</b>	<b>35.018</b>
<b>PHÂN THEO TRÌNH ĐỘ:</b>			
1. Từ đại học trở lên	6.883	8.940	10.197
2. THCS, công nhân lành nghề	5.114	9.097	12.328
3. Sơ cấp, lao động phổ thông	8.907	11.963	12.493
<b>TỔNG</b>	<b>20.904</b>	<b>30.000</b>	<b>35.018</b>

(Nguồn Chiến lược phát triển Ngành Hàng không Dân dụng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2015)- [47]

## **Giải pháp**

Chính sách qui hoạch phải bắt nguồn từ nguồn nhân lực hiện có, cần ưu tiên đào tạo và phát triển nhân sự hiện có để đáp ứng nhu cầu của công việc thay vì việc tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự mới. Chỉ tuyển nhân sự mới khi nguồn nhân sự hiện có không thể đảm đương được công việc mới.

- Ngành Hàng Không Việt Nam có chính sách khuyến khích sự thuyên chuyển công tác trước hết từ khối cơ quan tham mưu xuống các đơn vị trực thuộc để nâng cao hiệu năng của toàn bộ hệ thống nguồn nhân lực và tạo điều kiện cho nhân sự phát huy được khả năng, sở trường và chọn đúng nơi cần họ.
- Thực hiện sự phân cấp, phân công trách nhiệm rõ ràng về công tác hoạch định nguồn nhân lực trong đội ngũ cán bộ quản trị của ngành: tất cả các cán bộ lãnh đạo tổ chức phải chịu trách nhiệm về công tác hoạch định nguồn nhân lực tại tổ chức của họ. Bộ phận (phòng) tổ chức nhân sự phải có trách nhiệm chủ động làm kế hoạch, tư vấn và giúp lãnh đạo ra quyết định về công tác nhân sự.
- Hoạch định nguồn nhân lực phải căn cứ vào các mục tiêu chiến lược chung của ngành và các mục tiêu cụ thể của từng cơ quan, đơn vị để đảm bảo tính khoa học, hệ thống. Mặt khác cần xuất phát từ tiến trình phân tích công việc và mô tả tiêu chuẩn công việc của đơn vị mà chủ động chuẩn bị cho mình một đội ngũ đúng người, đúng việc và đúng lúc thoả mãn các mục tiêu của tổ chức cũng như của cá nhân.
- Cần khắc phục triệt để các hạn chế lớn đã tồn tại lâu dài trong công tác hoạch định nguồn nhân lực của ngành, làm chậm chiến lược xây dựng tổng thể và bộ phận quản trị nhân sự cấp trên không thể đảm đương công việc của toàn ngành trong khi đó cấp quản trị cơ sở tại các đơn vị lại có thái độ thụ động, ỷ lại và chỉ biết trông chờ vào cấp trên, không làm hết chức trách của mình.
- Giải pháp cho mục tiêu nâng cao hiệu quả công tác hoạch định nguồn nhân lực của ngành Hàng Không Việt Nam là bộ phận quản trị nhân sự và lãnh đạo tổ

chức các cấp phải có trách nhiệm phối hợp chặt chẽ với nhau cùng giải quyết khó khăn, chủ động và thường xuyên chăm lo đến công việc qui hoạch phát triển nhân sự.

Làm tốt công tác qui hoạch nguồn nhân lực theo hướng tiêu chuẩn hoá cán bộ, dự kiến cán bộ quản trị nguồn làm cơ sở cho công tác đào tạo phát triển trong vòng năm đến mười năm thậm chí 20 năm, cần phân loại đối tượng đào tạo để dự kiến các loại hình và khoá đào tạo cho phù hợp.

Ngành phải xây dựng một chương trình đào tạo có tính thường xuyên và cập nhật các chức danh quản trị, từ cấp lãnh đạo ngành đến lãnh đạo cấp quản trị cơ sở, mỗi chức danh công việc đòi hỏi một mức độ liều lượng khác nhau; trong yêu cầu của cán bộ quản trị như quản trị doanh nghiệp, quản trị nhân sự, . . .

Trong tiêu chuẩn đào tạo phát triển và sử dụng cán bộ cần chú trọng nguyên tắc toàn diện giữa đức và tài. Trong đó tài cần hội đủ 3 mặt: chuyên môn nghiệp vụ, khoa học quản lý và lý luận chính trị.

### **Kết quả:**

- Giải pháp hoạch định nguồn nhân lực tạo ra được bộ máy tổ chức gọn nhẹ và các bộ phận gắn kết với nhau trong một hệ thống.
- Có một qui trình đào tạo phát triển đội ngũ cán bộ quản trị, tạo ra cơ sở khoa học và nề nếp cho việc phát triển nguồn nhân lực của các lãnh vực khác đồng thời có một cơ chế mềm dẻo trong sử dụng lao động.

## **3.5 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

### **3.5.1 Kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước về hoạt động của ngành**

#### **Hàng không**

##### **3.5.1.1 Các qui định về luật pháp, chính sách của nhà nước:**

- Xây dựng tiêu chuẩn chức danh, tiêu chuẩn nghiệp vụ trong ngành hàng không, triển khai qui hoạch cán bộ và tăng cường công tác bồi dưỡng, đào tạo lại và đào tạo mới đội ngũ cán bộ công chức công nhân viên trong ngành.

- Tổ chức, nâng cao chất lượng phục vụ hành khách tránh tình trạng cạnh tranh không lành mạnh, thiếu văn hóa.
- Cải cách thủ tục hành chính đối với hành khách phối hợp với các ban ngành công an cửa khẩu, hải quan nhằm giảm bớt phiền hà cho hành khách. Cải tiến thủ tục xuất nhập cảnh, thực hiện cấp Visa tại sân bay, miễn thị thực xuất nhập cảnh cho công dân các nước ASEAN mang hộ chiếu phổ thông. Trách tình trạng thủ tục hành chính rườm rà, quá lâu tại nơi cửa khẩu.

### **3.5.1.2 Công tác điều hành quản lý, thúc đẩy hoạt động hàng không phát triển:**

- Phát huy vai trò hiệu lực quản lý nhà nước đối với ngành hàng không.
- Cải cách thủ tục hành chính, nghiên cứu cơ chế quản lý ngành sao cho gọn nhẹ.
- Thiết lập hệ thống thông tin hàng không và thông tin về thị trường lao động.

### **3.5.1.3 Thành lập trường đào tạo cung ứng nguồn nhân lực cho ngành HKDDVN**

- Vai trò trách nhiệm của tổng công ty hàng không là đơn vị chủ quản sử dụng nguồn nhân lực qua đào tạo. Để hoàn thiện nâng cấp đào tạo nguồn nhân lực tại học viện hàng không Việt Nam theo nhận thức của cá nhân tôi cần sát nhập học viện hàng không với Viện khoa học công nghệ hàng không để có sự liên kết giữa nghiên cứu khoa học và đào tạo nguồn nhân lực. Khi nhu cầu lực lượng lao động của ngành hàng không đòi hỏi cấp thiết những đội ngũ cán bộ công nhân kỹ thuật có trình độ tri thức phát triển.
- Trong những năm gần đây khi học viện hàng không chưa được thành lập hoạt động chuyên ngành hàng không chưa có qui hoạch rõ ràng, không thống nhất về tiêu chuẩn do đó ảnh hưởng rất lớn đến tính chất chuyên nghiệp của đội ngũ lao động kỹ thuật.

- Ngành hàng không với những tính chất đặc thù đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải được trang bị hết sức hiện đại do các cơ sở đào tạo trong ngành không tập trung và thiếu sự phân định rõ ràng, sự đầu tư vào hệ thống trang thiết bị giảng dạy thiếu chiều sâu, lâm vào tình trạng chồng chéo lên nhau. Hệ thống bằng cấp chứng chỉ không được qui chuẩn rõ ràng. Do đó nguồn nhân lực của ngành thiếu những công trình sư, chuyên gia đầu ngành khi tiếp thu, hội nhập với hàng không trong khu vực có sự hệt hẫng nảy sinh những tiêu cực trong hoạt động để tri thức của đội ngũ lao động phát triển.
- Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của Học viện hàng không và nhu cầu sử dụng lao động của Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam phải đồng bộ tương ứng về chất lượng và số lượng để đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực

### **3.5.2 Phát triển văn hóa tổ chức phù hợp với môi trường kinh doanh:**

Để đạt được lợi thế cạnh tranh quốc tế, một trong những vấn đề đầu tiên của các doanh nghiệp trong ngành hàng không Việt Nam cần quan tâm tạo ra văn hóa tổ chức phù hợp với các giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp trong doanh nghiệp, nâng cao ý thức trách nhiệm rèn luyện phong cách phục vụ ân cần, và nâng cao quyền lực cho nhân viên ... muốn vậy phải có cơ chế làm việc mới, thực hiện ký hợp đồng trách nhiệm với những giám đốc có năng lực, mạnh dạn thay thế những lãnh đạo không còn phù hợp. Khâu then chốt cần đột phá thay đổi ở đây chính là từ cách thức tuyển chọn, bố trí, bổ nhiệm, đề bạt, khen thưởng nhân sự. Tiếp theo cần có sự phối hợp đồng bộ và chú trọng ý thức kỷ luật tự giác và tác phong làm việc công nghiệp.

Ngoài ra khi hình thành và phát triển văn hóa tổ chức, các lãnh đạo cũng cần lưu ý tìm hiểu đặc điểm tâm lý của nhân viên, khám phá xem nhân viên mong đợi gì ở doanh nghiệp, thu hút họ làm việc theo nhóm, tích cực tham gia quản lý doanh nghiệp và tổ chức các hình thức sinh hoạt tuyên truyền giáo dục

về truyền thống và các giá trị văn hóa tinh thần được đề cao trong doanh nghiệp.

### **3.5.2.1 Phát triển hoạt động nhóm, thu hút nhân viên tham gia quản lý doanh nghiệp:**

Không còn ai nghi ngờ ý nghĩa của việc tổ chức làm việc theo nhóm, đặc biệt trong dịch vụ phục vụ hành khách của ngành hàng không Việt Nam, nơi có mức độ làm việc không đều đặn, yêu cầu phục vụ hành khách rất đa dạng và sự hài lòng của khách hàng phụ thuộc vào chất lượng phục vụ ở tất cả mọi khâu. Tuy vậy việc tổ chức làm theo nhóm trong ngành hàng không ở Việt Nam vẫn chưa đạt kết quả tốt, nguyên nhân chủ yếu do:

- Người Việt Nam chưa quen làm việc theo nhóm chưa được đào tạo huấn luyện theo qui trình, nguyên tắc và cách tổ chức làm việc theo nhóm. Mặt khác các trung tâm đào tạo huấn luyện ít quan tâm tới nội dung này.
- Người Việt Nam có tâm lý dễ ganh tỵ với những người hơn mình, chê bai những người kém mình đồng thời ngại chia sẻ các kinh nghiệm, kiến thức với người khác sợ bị qua mặt.

Để giải quyết vấn đề này, nên tổ chức hướng dẫn huấn luyện về cách tổ chức làm việc theo nhóm và áp dụng nguyên tắc làm việc theo nhóm vào trong thực tế như:

- Thiết lập các yêu cầu tiêu chuẩn chất lượng nguyên tắc làm việc chung trong nhóm.
- Xếp đặt mục tiêu và tổ chức các hình thức thu hút nhân viên tham gia vào việc ra quyết định của nhóm.
- Thực hiện phân công hỗ trợ người thực hiện công việc theo đúng năng lực sở trường.
- Thực hiện ủy quyền và đào tạo huấn luyện để nhân viên có các kỹ năng cần thiết thực hiện công việc.

- Thực hiện khoán công việc theo nhóm, đánh giá kết quả làm việc cuối cùng của các thành viên theo kết quả nhóm.
- Phát triển hình thức sinh hoạt tập thể, tăng cường hiểu biết cảm thông kính trọng giữa các thành viên.

### 3.5.2.2 Áp dụng các thành tựu của cách mạng thông tin:

Việc áp dụng thành tựu của cách mạng thông tin trong quản trị nguồn nhân lực doanh nghiệp hàng không Việt Nam đang trở nên phổ biến, giúp các doanh nghiệp hoạt động nhanh hơn, chính xác hơn, khoa học hơn và có hiệu quả hơn. Việc áp dụng công nghệ thông tin vào kinh doanh hàng không giúp cho khâu quảng cáo được thuận lợi. Riêng trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong ngành, thành tựu của cách mạng thông tin có thể áp dụng cụ thể trong các lĩnh vực:

- Quản trị nguồn nhân lực: quản lý toàn bộ thông tin của nhân viên lúc tuyển dụng, thử việc và trở thành nhân viên chính thức đến khi thôi việc với các nội dung như hồ sơ nhân viên, hợp đồng lao động, quá trình đào tạo, quá trình công tác, quá trình tăng lương, đánh giá năng lực, trình độ chuyên môn, kỹ năng ngoại ngữ, khen thưởng, kỷ luật, hệ thống báo cáo nhân sự về tình hình biến động, chấm công, đóng bảo hiểm xã hội và y tế, thanh toán lương, thưởng phụ cấp, tạm ứng và chi trả ốm đau, thai sản, tổng hợp báo cáo năm; quản lý theo dõi tình hình đào tạo huấn luyện; danh sách các chi phí khóa học, kết quả đào tạo điều tra quan điểm của nhân viên...
- Quản lý hành khách, hàng hóa của mỗi chuyến bay.
- Đào tạo huấn luyện và nâng cao trình độ, kỹ năng cho cán bộ, nhân viên và mở rộng giao lưu học tập kinh nghiệm các hãng hàng không trong khu vực Châu Á, Thái Bình Dương trong việc nâng cao nghiệp vụ chuyên môn.

### **Chính sách lương bổng đãi ngộ đối với phi công:**

Kiến nghị với nhà nước cho phép phi công, trước hết là bộ phận phi công đầu ngành có bằng lái quốc tế được hưởng một chế độ lương đặc biệt, có tính cạnh tranh với phi công các nước trong khu vực. Đồng thời nghiêm cấm, giám sát chặt chẽ những sai phạm của người lái như lạm dụng công việc để buôn lậu hoặc tiếp tay cho người khác buôn lậu.

Thu nhập của các tổng công trình sư phải cao gấp sáu, bảy lần người lao động phổ thông là hợp lý vì hàm lượng chất xám, mức độ hoàn thành công việc còn cao gấp nhiều lần lao động phổ thông.

Soạn thảo và kiến nghị các chính sách, qui chế khuyến khích xuất khẩu lao động phi công, dự kiến qui mô của dạng lao động đặc biệt này ở nước ta sẽ tăng mạnh sau năm 2010 tạo ra nguồn doanh thu đáng kể cho ngành hàng không Việt Nam.

### **3.5.3 Điều tra quan điểm, nhận xét của nhân viên nhằm tìm ra biện pháp kích thích nhân viên tốt hơn:**

Thực hiện điều tra để tìm hiểu các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, nhận định của khách hàng, phong cách làm việc, thủ tục nhân sự. Nếu thực hiện điều tra với tất cả nhân viên, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ nắm được những vấn đề gì trong doanh nghiệp đang tác động mạnh đến nhân viên, những vấn đề gì doanh nghiệp có khả năng đáp ứng nhu cầu của nhân viên và những vấn đề gì ưu tiên giải quyết.

#### **3.5.3.1. Điều tra xí nghiệp máy bay A76:**

Xí nghiệp A76 được thành lập năm 1976 tại khu vực sân bay Nội Bài. Đặc điểm nguồn nhân lực của xí nghiệp A76 là đội ngũ chỉ huy, quản lý phần lớn xuất thân từ không quân được đào tạo từ các nước xã hội chủ nghĩa.

Nhiệm vụ của xí nghiệp máy bay A76:

- Bảo quản bảo dưỡng sửa chữa các loại máy bay, động cơ phụ tùng máy bay



- Thiết kế chế tạo phụ tùng, thiết bị dụng cụ chuyên dùng cho sửa chữa máy bay
- Sửa chữa, lắp ráp, sản xuất thiết bị chuyên dùng hàng không
- Phỏng vấn 50 cán bộ nhân viên đại diện cho từng bộ phận công tác của xí nghiệp A76 thì: 70% số người được hỏi thu nhập của họ ở mức trung bình, 30% trả lời ở mức thu nhập khá

### **3.5.3.2. Điều tra xí nghiệp máy bay A75:**

Xí nghiệp A75 là cơ sở tiếp quản xưởng sửa chữa máy bay của chế độ nguy quyền Sài gòn để lại năm 1975 tại khu vực sân bay Tân Sơn Nhất. Đặc điểm nguồn nhân lực của xí nghiệp A75 là đội ngũ lãnh đạo từ phía bắc tiếp quản, phần lớn là lực lượng không quân, đội ngũ cán bộ nhân viên kỹ thuật làm việc từ trước năm 1975 và được đào tạo từ nhiều nguồn sau giải phóng.

- Hai đơn vị tiêu biểu thuộc xí nghiệp máy bay A75 là khối kỹ thuật và ban kỹ thuật có mức thu nhập bình quân thực tế cao hơn xí nghiệp A76.
- Đánh giá về môi trường làm việc là chỉ số quan trọng để đánh giá sử dụng của nhân sự. Có hơn 60% số người được điều tra thăm dò từ hai đơn vị (khối kỹ thuật và ban kỹ thuật) nói trên cho rằng môi trường làm việc của họ ở mức trung bình khá.

Ngoài ra thực hiện điều tra quan điểm nhân viên còn giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp hạn chế được những tác động tiêu cực của vài đặc điểm tâm lý nhân viên không phù hợp trong công việc kinh doanh như hay quan tâm, để ý và có những nhận xét về những vấn đề của người khác, thậm chí không liên quan gì đến công việc nhưng lại ngại nói thẳng, bằng mặt mà không bằng lòng. So sánh kết quả điều tra với lần trước sẽ giúp cho doanh nghiệp thấy được những tiến bộ cũng như những việc còn tiếp tục phải hoàn thiện. Điều tra tìm hiểu quan điểm nhân viên là giúp cho lãnh đạo quan tâm tìm hiểu nguyên nhân và đề ra giải pháp cho từng vấn

đề chưa được đại bộ phận nhân viên đánh giá tốt. Đó chính là hữu hiệu nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực.

**Tóm lại:**

Áp dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực vào điều kiện của Việt Nam là giải pháp then chốt nhằm hoàn thiện cơ bản hoạt động quản trị con người trong các doanh nghiệp hàng không Việt Nam hiện nay. Luận án cũng đề xuất và trình bày các giải pháp kỹ năng nhằm hoàn thiện đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực, cách thức thiết lập hệ thống tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên, hệ thống đánh giá khen thưởng, hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp ... có thể phù hợp với điều kiện của Việt Nam, làm việc chuyên môn.

\*\*\*\*\*

### TÓM TẮT CHƯƠNG III

Chương III của luận án đưa ra các mục tiêu phát triển ngành hàng không Việt Nam, những quan điểm và mục tiêu hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực ngành Hàng không Việt Nam và một số những giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực của Ngành đến năm 2010.

Các giải pháp đã góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngành Hàng không Việt Nam trên thị trường vận tải Hàng không quốc tế, nhằm tạo ra sự thay đổi về chất trong sự phát triển nguồn nhân lực của Ngành Hàng không Việt Nam khi môi trường cạnh tranh trong khu vực và thế giới ngày càng khốc liệt.

Từng bước tạo ra khả năng đóng góp của Ngành Hàng không đối với nền kinh tế quốc dân và sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước trong những năm tới.

Đưa ra những kiến nghị cụ thể nhằm phát triển nguồn nhân lực ngành Hàng không Việt Nam .

\*\*\*\*\*

## KẾT LUẬN

1. Trong bốn nhân tố nguồn lực chính quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp là con người-nhân lực-vốn-công nghệ và quản lý, trong đó nguồn nhân lực là quan trọng nhất vì nó là chủ thể của mọi hoạt động kinh doanh và điều kiện cần để các nguồn lực khác có thể vận dụng phát huy tác dụng.

Thực tiễn kinh doanh hàng không trên thế giới cho thấy, nhân tố con người đã đem tới chất lượng dịch vụ cao và danh tiếng cho một số hãng hàng không cũng lại là nguyên nhân chủ yếu dẫn tới các vụ tai nạn và sự phàn nàn, thất vọng của khách hàng đối với nhiều hãng hàng không khác. Vì vậy tuyển chọn, đào tạo phát triển được một nguồn nhân lực vừa đủ về số lượng, có chất lượng cao, sử dụng và phát huy nó một cách có hiệu quả là một mục tiêu chiến lược chung của mọi hãng hàng không.

Nhưng phát huy nguồn lực con người, phát triển nội lực là một vấn đề rất khó khăn, là vấn đề khó khăn phức tạp nhất đối với các hãng hàng không cấp quốc gia. Bởi vì hàng vạn nhân sự của họ đều có nhu cầu, năng lực và nhân cách khác nhau. Ngoài phần đã được khai thác, sử dụng thì nguồn lực còn có một phần nữa đang tồn tại tiềm ẩn, chưa được sử dụng và phát huy phát triển mặt khác con người là sản phẩm của hoàn cảnh lịch sử. Nếu không có khả năng và điều kiện đào tạo phát triển thì những con người xuất sắc của giai đoạn cũ có thể trở thành những người bất lực, lỗi thời trong giai đoạn mới.

2. Ngành Hàng không Việt Nam là một doanh nghiệp hàng không quốc gia ra đời trong chiến tranh chống Pháp, trưởng thành qua hai cuộc kháng chiến lớn của dân tộc, chúng ta đã kế thừa và phát huy thắng lợi truyền thống quý báu bản sắc văn hóa của dân tộc Việt Nam trong hoàn cảnh chiến tranh: tinh thần yêu nước và dũng cảm chiến đấu vì độc lập dân tộc, vì tổ quốc; lối ứng xử linh hoạt, mưu trí, thông minh, đức tính cần cù ham học sáng tạo . . . có thể gọi là tài trí và bản lĩnh Việt Nam - cái vốn tinh hoa giúp chúng ta có thể chiến thắng mọi kẻ thù cũng như mọi thử thách khó khăn.

Qua mấy thập kỷ Ngành Hàng không Việt Nam kinh doanh trong cơ chế thị trường chỉ là một khoảng thời gian ngắn ngủi so với bề dày kinh nghiệm thương trường so với các hãng hàng không trong khu vực và thế giới. Bên cạnh những thành tựu đáng trân trọng, tự hào thì cũng cần thừa nhận rằng: từ góc độ quản lý nguồn nhân lực chúng ta còn lạc hậu rất nhiều so với các nước tiên tiến. Chúng ta đã để mất quá nhiều thời gian cho việc thay đổi tổ chức và chờ đợi cơ chế quản lý mới. Chúng ta đã cố gắng có được nhiều máy bay và thiết bị hiện đại song vẫn thiếu một công nghệ kinh doanh hàng không đồng bộ. Phần công nghệ quản trị và phát triển nhân lực vẫn không theo kịp tiến độ đổi mới của máy móc. 'Hậu quả của tình trạng này là dù được trang bị kỹ thuật hiện đại máy móc đắt tiền nhưng số nhân lực dư dôi ngày càng nhiều hơn, trước hết là các khối lao động gián tiếp, cơ cấu lao động còn bất hợp lý, hiệu suất lao động của mỗi nhân sự và hiệu quả kinh doanh chung của toàn ngành còn ở mức thấp và tăng rất chậm. Trong phương thức quản lý nguồn nhân lực của ngành vẫn còn ảnh hưởng của tư tưởng nặng nề "thắt lưng buộc bụng" ưu tiên cho máy móc, thời gian cào bằng, dàn đều cùng tiến trong chế độ tuyển dụng và lương bổng đào tạo đồng thời kỷ luật lao động còn bị coi nhẹ,... đó là những căn bệnh kinh niên của thời cơ chế "xin cho" và là những lực cản trong việc thực thi các nguyên tắc kinh doanh hàng không: an toàn, hiệu quả, nhanh chóng và thuận tiện.

Nếu ngành hàng không Việt Nam nhanh chóng thoát khỏi tình trạng này thì mặc dù có thêm những đổi mới cục bộ và các bước tiến về số lượng chúng ta vẫn chưa thực sự có một chất mới và sẽ tiếp tục tụt hậu xa hơn so với các hãng hàng không tiên tiến trong khu vực và thế giới. Hơn bao giờ hết, giờ đây ngành hàng không Việt Nam cần một bản lĩnh cách mạng quyết tâm thực hiện đổi mới theo một chiến lược khoa học.

3. Trong quá trình làm đề án nghiên cứu "Chiến lược phát triển nguồn nhân lực Ngành Hàng không Việt Nam đến năm 2015" chúng tôi nhận thấy một số đơn vị trong ngành đã thực hiện tốt nội dung cơ bản của chiến lược này như chiến lược đa dạng hóa loại hình đào tạo, kết hợp đào tạo bồi dưỡng tay nghề chi phí thấp tại

đơn vị với đào tạo chọn lọc có chất lượng cao tại các đơn vị: đoàn bay 919, đoàn tiếp viên, xí nghiệp sửa chữa máy bay A76 và A75, . . . tuy nhiên một chiến lược đòi hỏi cả một hệ thống các mục tiêu chính sách giải pháp và chương trình ưu tiên thực hiện các chiến lược trên là cần thiết cho sự phát triển nguồn nhân lực trong toàn Ngành.

Đến năm 2010 với mục tiêu xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có đầy đủ khả năng hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu kinh doanh theo chiến lược phát triển của ngành. Do đó đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần ưu tiên đi trước một bước so với mức độ và tiến độ đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật vận tải và khai thác hàng không. Thực hiện chiến lược “đi tắt đón đầu” bằng cách chú trọng phát triển hình thức hợp tác liên doanh với các hãng hàng không xuất sắc của thế giới để sớm có được công nghệ kinh doanh (trong đó có quản trị phát triển nguồn nhân lực) tiên tiến trong khi tiếp tục phát triển các hình thức tự đào tạo, hợp tác đào tạo với các tổ chức nước ngoài theo qui chế và tiêu chuẩn quốc tế (FAA, JAA); chủ động một chế độ lương bổng hợp lý, vừa ổn định được đời sống của người lao động, vừa khuyến khích được sự phát triển của ngành theo nguyên tắc coi trọng lao động bậc cao, khuyến khích tiến trình nâng cao mức sống và sức khỏe của nhân lực theo hiệu suất lao động và sức khỏe của nhân lực theo hiệu suất lao động mạnh hơn nữa.

Thúc đẩy mối liên kết giữa các đơn vị cơ sở, cho phép các đơn vị cơ sở tự quyết về công tác quản trị nguồn nhân lực trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của ngành. Phát triển các yếu tố nhân văn, xây dựng một nền văn hóa đậm đà bản sắc dân tộc và văn minh quốc tế của một ngành kinh tế công nghiệp dựa trên công nghệ cao.

Việc thực thi các chiến lược của ngành hàng không Việt Nam không những chỉ cần sự quyết tâm và thống nhất hành động của toàn thể đội ngũ người lao động mà cần cả sự quan tâm, giúp đỡ với tinh thần cộng đồng trách nhiệm và hợp tác làm việc của các cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền.

\*\*\*\*\*

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH**

**ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. NGUYỄN THANH BÌNH/2002, Vietnam Airlines between customer interested ang sales (hãng hàng không quốc gia Việt Nam cân nhắc giữa sự quan tâm khách hàng và doanh thu). Số 91/2002 Tạp chí phát triển kinh tế-trường đại học kinh tế
2. NGUYỄN THANH BÌNH/2004, Vài nét phát triển về Ngành hàng không dân dụng Việt Nam (số 169 tháng 11/2004, Tạp chí Phát triển Kinh tế-Trường Đại học Kinh tế TP HCM)
3. NGUYỄN THANH BÌNH/2005, Giải pháp phát triển nguồn nhân lực cho kinh doanh Hàng không tại Việt Nam đến năm 2010) số 130 tháng 6/2005, Tạp chí Phát triển Kinh tế-Trường Đại học Kinh tế TP HCM.

**DANH MỤC**  
**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Abraham Maslow: Motivation and personality, Haper & Row publishing, New York, 1954.
2. Burack, Elines H, Robert.D.Smith: Personal management: A Human Resources system approach, West Publishing Co, 1997.
3. Bộ khoa học công nghệ và môi trường: Chiến lược công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và cách mạng công nghệ, Nxb chính trị quốc gia, Hà Nội, năm 1996.
4. Bộ ngoại giao: Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế Việt Nam, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội 1999.
5. Đảng Cộng Sản Việt Nam: Văn kiện đại hội đảng toàn quốc lần thứ VIII, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội 1997.
6. Đảng Cộng Sản Việt Nam: Văn kiện hội nghị lần thứ hai BCHTW khóa VIII, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội 1997.
7. Đảng Cộng Sản Việt Nam: Văn kiện hội nghị lần thứ tư BCHTW khóa VIII, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội 1998.
8. Dess ler, Garry: Personal Management, third edition, Reston Publishing Company, Inc, Virginia, 1984.
9. Dolan, Shimon L, Randall S.Schuler: Human Resources Management, Nelson, Ontario, Canada, 1994.
10. Đào Mạnh Nhượng (chủ nhiệm): Báo cáo tổng hợp đề tài khoa học “Chiến lược phát triển khoa học công nghệ ngành Hàng không dân dụng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020”, Hà Nội, tháng 10/1998.



11. Đỗ Minh Cương – Phương Kỳ Sơn: Vai trò con người trong quản lý doanh nghiệp, Nxb Chính Trị Quốc gia, Hà Nội 1995.
12. Đỗ Minh Cương: Những vấn đề cơ bản về quản lý khoa học và công nghệ, Nxb Chính Trị Quốc gia, Hà Nội 1998.
13. Chương trình KX-07: Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa, Nxb Chính Trị Quốc gia, Hà Nội 1996.
14. Cục Hàng không dân dụng Việt Nam: Hàng không dân dụng Việt Nam những chặng đường lịch sử, Hà Nội, 1995.
15. Cục Hàng không dân dụng: Thông báo kết luận tại hội nghị đào tạo huấn luyện ngành HKDD Việt Nam từ ngày 12 – 13/8/1997.
16. Báo cáo tham luận của trưởng Ban tổ chức cán bộ – Lao động tại hội nghị Hàng không song phương Việt Nam – Hoa Kỳ, từ ngày 18/3 đến 20/3/1998.
17. ICAO, Annual Report of the Council 1992, 1995, 1996, Montreal, Quebec, Canada.
18. ICAO circular: Human factors digest, no1-no2, Canada, 1989.
19. ICAO: The world of Civil Aviation 1994, 1995, 1996, 1997.
20. Nguyễn Hải Sản: Quản trị doanh nghiệp, Nxb Thống kê, Hà Nội 1997
21. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương (chủ biên), Phương Kỳ Sơn: Các học thuyết quản lý, Nxb Chính Trị Quốc gia, Hà Nội 1996.
22. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương (đồng chủ biên): Triết lý kinh doanh với quản lý doanh nghiệp, Nxb Chính Trị Quốc gia, Hà Nội 1999.
23. Nguyễn Hữu Thân: Quản trị nhân sự, Nxb Thống kê, Hà Nội 1996.
24. Trần Thị Kim Dung: Quản trị nhân sự, Đại học kinh tế, TP Hồ Chí Minh, 1993.
25. VI Lê nin Toàn tập - Tập 38 – Nhà xuất bản tiến bộ Maxcova 1977

26. W.Ouchi: Thuyết Z – mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản, Viện kinh tế thế giới, Hà Nội, 1987.
27. Matsushita Konosuke: Nhân sự – chìa khóa của thành công, Nxb Giao thông Hà Nội 1987.
28. Dan Wanters: Thế kỷ XXI phương thức quản lý vượt trên cả người Nhật và người Trung Quốc, Nxb Chính Trị Quốc gia, Hà Nội 1998.
29. UNDP: Human Development Report 1990, 1992, 1993, 1995, 1999, Oxford University Press 1990, 1992, 1993, 1995, 1999.
30. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm: Phát triển nguồn nhân lực – Kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta, Nxb Chính Trị Quốc gia, Hà Nội 1996.
31. Nguyễn Tiến Sâm: Phát triển ngành HKDDVN trước xu thế và thách thức của thời đại, tạp chí Cộng sản số 17, tháng 9/1999.
32. Cục Hàng không dân dụng Việt Nam: Những vấn đề cơ bản về chiến lược phát triển ngành HKDDVN trong những năm đầu thế kỷ XX, Hà Nội, tháng 8/1999.
33. Tổng Công ty Hàng Không Việt Nam: Dự thảo chiến lược phát triển của Tổng công ty HKVN giai đoạn 1997-2010 và đến 2020. Hà Nội, 1997.
34. Tổng công ty Hàng không Việt Nam: đề án kiện toàn tổ chức và đổi mới cơ chế quản lý của Tổng công ty HKVN, Hà Nội tháng 10/1998.
35. Tổng công ty Hàng không Việt Nam: Chiến lược phát triển Tổng công ty HKVN đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020.
36. Dự án tổng thể trung học 2001 (2002) - Bộ Kế hoạch Đầu tư
37. Đảng ủy Tổng công ty hàng không Việt Nam: Nghị quyết của Đảng ủy tổng công ty HKVN về công tác cán bộ trong giai đoạn 1999-2003.
38. <http://www.vnpt.com.vn>: Quy hoạch phát triển ngành bưu chính viễn thông giai đoạn 1996-2000
39. <http://www.vnpt.com.vn>: Chiến lược phát triển khoa học công nghệ Bưu chính – Viễn thông đến năm 2020.

40. William Lasher: The perfect business plan made simple, Bnatam Publishing Group, inc, New York, 1994.
41. Bản tin nội bộ Tổng công ty hàng không số 12 (tháng 10/1997), số 19 (tháng 5/1998), số 24 (tháng 01/1999), số 30 (tháng 7/1999), số 38(tháng 3/2000).
42. Thông tin kinh tế kỹ thuật Hàng không – Viện Khoa Học Hàng Không.
43. Thông tin Hàng không – Viện Khoa học Hàng Không.
44. Tạp chí Hàng Không (tháng 5,6/1998; tháng 3/2000).
45. Thanh Niên ngày 19/09/2005.
46. Nguồn thống kê Phòng Kế hoạch Đào tạo Trường Hàng không Việt Nam - 2005
47. Chiến lược phát triển Ngành HKVN từ năm 2000-2010 và định hướng đến năm 2020.
- 48.** Niên giám thống kê 2000.
49. Nghị định 112/ HĐBT
50. Nghị định 242/ HĐBT
51. Dự báo về Vận tải của Châu Á Thái Bình Dương 1996-2010
52. Nguồn: Báo cáo tình hình lao động năm 2004 và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực 2005 -2010 của các đơn vị trong ngành HKDDVN
53. Qui hoạch phát triển Ngành HKDDVN giai đoạn đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 của Cục HKDDVN/tháng 9/2004
54. Nguồn nhân lực Đoàn tiếp viên Vietnam Airlines 6/2004
55. Dự báo sản lượng vận tải hành khách đến năm 2020 - Tổng công Ty Hàng Không Việt Nam-2005
56. Quản trị nguồn nhân lực của George T. Milokovick & John W. Boudreau.
57. Giáo trình Kinh Tế Lao Động- Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh- 2004

# PHỤ LỤC

## CÁC PHỤ LỤC THAM KHẢO

### PHỤ LỤC I: QUY TRÌNH XÂY DỰNG BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Quản trị nhân sự khoa học đòi hỏi phải xây dựng nên một hệ thống xuất bản mô tả tiêu chuẩn công việc của tổ chức. Đây là một quy trình gồm 03 bước cơ bản: (1) phân tách công việc – (2) Mô tả công việc – (3) Mô tả tiêu chuẩn công việc.

#### I. Bước 1: Phân tách công việc:

1. Phân tách công việc là một tiến trình mô tả và ghi lại mục tiêu của một công việc, các nhiệm vụ và hoạt động của nó, các điều kiện hoàn thành công việc, các kỹ năng kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc.

Mục tiêu của phân tích công việc là để trả lời 6 câu hỏi sau đây:

- a. Nhân viên thực hiện những công tác gì?
- b. Khi nào công việc (job) được hoàn thành?
- c. Công việc (job) được thực hiện ở đâu?
- d. Nhân sự là công việc đó như thế nào?
- e. Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- f. Để thực hiện công việc đó cần hội đủ tiêu chuẩn trình độ nào?

2. Phân tách công việc là một công cụ quản trị nhân sự cơ bản nhất. Nó được thực hiện trong 03 trường hợp sau: (a) khi tổ chức mới thành lập và chương trình phân tích công việc được thực hiện lần đầu tiên; (b) khi cần có thêm công việc mới (New Jobs); (c) khi các công việc phải thay đổi do hậu quả của khoa học công nghệ mới hay các phương pháp thủ tục mới được áp dụng.

3. Các phương pháp phân tích công việc gồm có: (a) bảng câu hỏi; (b) quan sát; (c) phỏng vấn; (d) ghi chép lại trong nhật ký; (e) phối hợp các phương pháp trên; (g) dựa vào tiêu chuẩn định mức công việc do nhà nước và cấp trên ban hành.

## II. Bước 2: Mô tả công việc

1. Sau khi hoàn thành bảng phân tích công việc, nhà quản trị phải soạn thảo 02 bản tài liệu cơ bản là bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc, ở một số tổ chức người ta có thể từ kết quả bước 1 đi tắt tới bước 3, tức là bỏ qua bước mô tả công việc.

Ở đây để cho dễ hiểu, chúng tôi xin giới thiệu đầy đủ quy trình cả hai bước còn lại.

2. Bản mô tả công việc là một bản liệt kê chính xác và súc tích những điều mà nhân sự phải thực hiện. Nó cho ta biết nhân sự làm cái gì, làm thế nào, và các điều kiện mà các nhiệm vụ đó được thực hiện.

Bản mô tả công việc thường gồm các điểm sau đây:

- a. Các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành.
  - b. Tỷ lệ thời gian cho mỗi nhiệm vụ.
  - c. Các tiêu chuẩn hoàn thành công tác.
  - d. Các điều kiện làm việc và các rủi ro có thể xảy ra.
  - e. Số người làm việc đối với từng công việc và các mối quan hệ tương trình báo cáo.
  - f. Máy móc và thiết bị để thực hiện công việc đó.
3. Ví dụ về bảng mô tả công việc về công việc thư ký của công ty Generals Mills, Hoa kỳ:

Chức danh				Số chức danh 217
Thư ký II				Phê chuẩn RNS
Phân bộ hay phòng AII	Vị trí	Trường trình cho		Ngày hiệu lực 5/1987
Bộ phận hay hoạt động	Phòng	Điểm 165	Hạng 6	Duyệt lại

### **A. Tóm tắt công việc:**

Thực hiện các nhiệm vụ (duties) văn phòng, ghi tốc ký và làm công việc hành chính chức vụ cho một cấp quản trị và thường xuyên cho nhiều hay một thành viên của cấp quản trị khác.

### **B. Bản chất công việc (Nature of work)**

Thực hiện đa dạng các nhiệm vụ văn phòng gồm hầu hết các công việc sau đây:

1. Đánh máy thư từ liên lạc, bản tường trình, bản viết tay, các sơ đồ... từ các bản ghi tốc ký, băng cassette, và/ hoặc các bản thảo một cách thông thạo với sự hướng dẫn tối thiểu của cấp trên.
2. Tiếp nhận các cú điện thoại và tiếp khách một cách khôn khéo và xử lý thư từ gửi đến một cách có hiệu năng.
3. Soạn thảo các văn bản thư từ thông thường thường ngày và giải quyết các thắc mắc thường lệ và soạn thảo các văn bản thư từ đặc biệt gửi tới các nhân vật thích hợp.
4. Thực hiện và duy trì các văn bản hồ sơ của bộ phận mình.
5. Chịu trách nhiệm sắp xếp các cuộc hẹn và các cuộc họp, lọc lựa các cú trả lời điện thoại và xử lý các vấn đề có tính cá nhân và bảo mật cho cấp trên.
6. Thu thập, tổ chức, xử lý các loại máy văn phòng cần thiết để hoàn thành công việc này.
7. THực hiện các nhiệm vụ quản trị và các dự án đặc biệt đã được hướng dẫn, như sưu tập và biên soạn các tài liệu tham khảo tổng quát và các thông tin liên quan đến công ty, bộ phận hoặc thực hiện các thủ tục của bộ phận.
8. Nhìn chung thư ký bậc 2 làm việc một cách độc lập và chịu sự giám sát và được sự hướng dẫn một cách tối thiểu đối với các thủ tục. Giúp cho cấp trên tránh khỏi các chi tiết hành chính quản trị vụn vặt. Có thể có quyền điều hành hướng dẫn một số công việc đối với những người khác trong bộ phận mình. Cơ cấu công việc thì nhẹ và hầu hết các công việc không bị kiểm tra.

### **C. Trình độ tiêu chuẩn**

Có trình độ học vấn trung học hoặc tương đương cộng với 03 năm kinh nghiệm về hành chính, tốc ký, kể cả 01 năm làm việc cho công ty, và có khả năng đánh máy ít nhất 60 chữ/ phút. Có trình độ và nắm vững văn phạm tiếng Anh, chấm câu, viết câu và sử dụng từ vựng đúng. Phải có khả năng thấy trước các vấn đề khó khăn và sử dụng trí phán đoán tốt, tế nhị trong việc xử lý các vấn đề bảo mật, lọc lựa các cú điện thoại, các cuộc thăm viếng của khách và lên thời biểu cho cấp trên. Phải có khả năng hiểu biết toàn diện các chính sách, thủ tục và nhân viên của tổ chức để cho cấp trên nhẹ bớt các nhiệm vụ hành chính chuyên môn. Có kỹ năng tốc ký ít nhất 80chữ/phút. Có khả năng và kiến thức đối với một số máy móc văn phòng tùy từng công việc cụ thể.

### **III. Bước 3: Miêu tả tiêu chuẩn công việc**

1. Miêu tả tiêu chuẩn công việc là kết quả mà sự phân tích công việc cần đạt tới, nó là một bảng trình bày chi tiết các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu để có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định.
2. Nói một cách cụ thể hơn, bản, mô tả chi tiết công việc (Job Specifications) nên gồm các thông tin sau đây:
  - a. Dữ liệu tổng quát: Công việc được thực hiện ở bộ phận nào, tên công việc, các tuyến quyền hạn và trách nhiệm.
  - b. Bản chất công việc
  - c. Công việc đó là công việc hành chính, cơ khí máy móc hoặc chỉ là công việc giao tiếp với khách hàng như nghiệp vụ bán hàng chẳng hạn. Công việc thực hiện ở trong nhà hay ngoài trời? Công việc ấy có cực nhọc về thể xác hay không? Đó là công việc đều đều hay luôn luôn thay đổi, sạch hay dơ? Nó được thể hiện ở tư thế ngồi hay đứng? Ngoài ra, cần phải biết bản

chất của công việc là quan trọng hay kém quan trọng và mối tương quan của nó đối với công việc khác.

- d. Trả lương
- e. Nên trả lương theo phương pháp nào? Mức lương bao nhiêu? Những khoản tiền giờ làm phục trội (overtime), tiền thưởng, tiền chia lời và tiền trợ cấp bao nhiêu?
- f. Điều khoản huấn luyện
- g. Hội đồng sẽ cứu xét việc phải huấn luyện nhân viên ở đâu, bao nhiêu lâu và làm cách nào thực hiện công việc huấn luyện đó?
- h. e. Cơ hội thăng thưởng:
- i. Nhà phân tích cần phải biết các lý do thăng thưởng nhân viên, các tuyến thăng thưởng (the lines of promotion) và thời hạn thăng thưởng.
- j. Các tiêu chuẩn của nhân viên:
- k. Có rất nhiều loại tiêu chuẩn đối với từng loại công việc gồm có: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, các kỹ năng hoặc kinh nghiệm cần thiết để sử dụng các dụng cụ, trang thiết bị máy móc, giới tính, các đặc tính cá nhân như về duyên dáng, lời cuốn hay sạch sẽ, tuổi tối thiểu hoặc tối đa, trí thông minh và những tiêu chuẩn đặc biệt như tốc độ nhanh nhẹn, sức mạnh, sự chính xác, trung thực, phán đoán tốt, khả năng lãnh đạo, tính cẩn thận và tỉ mỉ.
- l. Sau khi đã phân tích, các nhà phân tích nên kiểm tra lại các kết luận của mình bằng cách trình các kết quả cho các trưởng bộ phận và những người có khả năng đánh giá tính chính xác và hữu dụng của bản phân tích.
- m. Việc phân tích công việc toàn bộ, đặc biệt do một hội đồng đảm trách thì tốn kém. Nhưng ngược lại, thời gian và tiền bạc đầu tư cho việc phân tích công việc ấy sẽ đem lại nhiều lợi điểm trong việc gia tăng hiệu năng công tác và giảm bớt việc thay thế người vì bố trí không đúng khả năng.



n. Sau khi phân tích tất cả các yếu tố trên, nhà phân tích sẽ thảo ra các bản mô tả tiêu chuẩn công việc (Job Specifications)

3. Ví dụ về một bản mô tả tiêu chuẩn công việc của công nhân chế tạo dụng cụ thợ bậc 3, do hiệp hội kinh doanh kim khí quốc gia Hoa Kỳ lập ra.

<b>Bảng mô tả tiêu chuẩn công việc</b> <b>Tên công việc: Chế tạo dụng cụ hạng:</b> <b>B Tổng số điểm 325</b>			<b>Mã số: T09</b> <b>Bộ phận:</b> <b>dụng cụ</b> <b>Bậc 3</b>
<b>Yếu tố</b>	<b>Các dữ kiện căn bản</b>	<b>Bậc</b>	<b>Điểm</b>
<b>Trình độ học vấn</b>	Sử dụng các môn toán căn bản, các công thức và lượng giác. Làm được công việc dựa trên các hình vẽ và sơ đồ phức tạp. Sử dụng được mọi loại dụng cụ đo lường chính xác. Có kiến thức tổng quát về thực hành máy móc cơ bản, về nguyên tắc cơ khí và các thao tác máy móc dụng cụ và về phẩm chất của vật liệu. Trình độ tương đương tốt nghiệp khóa học nghề chính quy.	4	56
<b>Kinh nghiệm</b>	Có trên 3 đến 5 năm kinh nghiệm về thiết kế, sửa chữa các loại dụng cụ, khuôn rập và máy đo.	4	88
<b>Óc sáng kiến và khéo léo</b>	Có óc bố trí, thiết kế, sửa đổi và sửa chữa các loại dụng cụ, khuôn rập, đồ gá (xiết) và máy đo. Có óc phán đoán lựa chọn độ dung sai, kể ra các chi tiết bộ phận cơ khí và có óc thực hiện công việc tiến triển bình thường. Lắp ráp cơ khí và các bộ phận tới mức dung sai ít nhất	4	56
<b>Nhu cầu về thể lực</b>	Đòi hỏi mức cố gắng về thể lực tương đối nhẹ để thực hiện công việc ngồi tại bàn hoặc vận hành máy móc. thỉnh thoảng sử dụng các dụng cụ và phụ tùng máy móc nặng.	4	20
<b>Nhu cầu về tinh thần hoặc thị</b>	Đòi hỏi mức chú ý tập trung tinh thần và thị giác cao để nghiên cứu các hình vẽ, sắp đặt và bố trí công việc, thực hiện	3	15

<b>giác</b>	nhiều loại thao tác đòi hỏi sự chú ý cao và đòi hỏi mức độ kỹ năng và chính xác cao.		
<b>Trách nhiệm về trang thiết bị hoặc tiến trình</b>	Sử dụng nhiều loại dụng cụ máy móc như máy đo toạ độ, máy tiện, máy sấy, máy cán, máy nghiền... lắp đặt và thao tác sai có thể gây ra thiệt hại nhỏ nhỏ.	3	15
<b>Trách nhiệm</b>	Việc thiết kế sử đổi hay sửa chữa sai các dụng cụ, khuôn rập, đồ gá hoặc máy đo có thể gây thiệt hại nhỏ nhỏ.	3	15
<b>Trách nhiệm về sự an toàn đối với người khác</b>	Sử dụng nhiều loại dụng cụ máy móc đa dạng... việc xiết các dụng cụ không kỹ, hoặc không đúng khớp có thể gây tai nạn và làm mất thời gian.	3	15
<b>Trách nhiệm đối với công việc của người khác</b>	Không có	1	15
<b>Điều kiện làm việc</b>	Điều kiện làm việc cần phải tốt. Sử dụng máy móc có chứa dầu nhớt, chất dơ.	2	20
<b>Những rủi ro</b>	Có thể mất các ngón tay, bị thương ở tay hay ở mắt do thao tác sử dụng rộng rãi các loại máy móc khác nhau kể cả chế tạo thử các dụng cụ.	3	15
<b>Ghi chú</b>	Tổng cộng		<b>325</b>

Trên đây chỉ là một ví dụ điển hình về công nghệ của một công nhân cơ khí hạng B bậc 3. mọi công việc có những yêu cầu khác nhau, cho nên trong một tổ chức cần nhiều loại bảng mô tả công việc. Kết quả của công việc này sẽ cho ta một tiêu chuẩn khách quan, khoa học khi tuyển dụng và đánh giá kết quả lao động (tháng, quý, năm) của một nhân sự. Trong trường hợp ví dụ trên, tiêu chuẩn để nhận vào công việc của công nhân cơ khí bậc 3 là phải đạt 325 điểm. Đó cũng là

tổng số điểm mà người thợ này cần đạt được ở mức độ trung bình (mức tối thiểu) khi thực hiện công việc. Nếu đạt mức cao hơn, tùy theo mức độ và tổng số điểm anh ta sẽ được xếp loại lao động khá hay giỏi.

Khó khăn nhất trong việc lập bảng miêu tả tiêu chuẩn công việc là ở khâu cho điểm đánh giá. Mặc dầu nhà phân tích có thể tự thực hiện được, nhưng để cho sự đánh giá được chính xác hơn, nên lập ra một tiểu ban gồm những người có trách nhiệm và am hiểu công việc như giám đốc, quản đốc, đại diện công nhân, công đoàn ...

Điều quan trọng nhất là sau khi đã được lãnh đạo đơn vị, bản mô tả tiêu chuẩn công việc cần được xã hội hóa trong toàn đơn vị, nghĩa là nó phải được toàn bộ nhân sự tôn trọng và được coi là cơ sở khoa học để thực hiện các chức năng nhiệm vụ khác của quản trị nhân sự.

## PHỤ LỤC 2: QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Quy trình hoạch định nguồn nhân lực được tiến hành theo 4 bước:

### **Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu nhân sự**

#### Dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự:

Dự báo này căn cứ vào các mục tiêu về kinh doanh, năng suất và hiệu quả lao động bình quân đã được nêu trong kế hoạch chiến lược của đơn vị, từ đó sẽ tính ra tổng số nhân sự cần thiết để hoàn thành kế hoạch này theo các mục tiêu trên.

Đối với một tổ chức đang dự thừa nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu kinh doanh phải ưu tiên từ nguồn sẵn có, rất hạn chế tuyển dụng mới, trừ những nhân tài, chuyên gia xuất sắc...Nhưng đánh giá khả năng sẵn có về tài nguyên nhân sự là một công việc không đơn giản. Nó đòi hỏi tổ chức phải có hệ thống hồ sơ phát triển nguồn nhân lực lưu trữ các thông tin cơ bản về mỗi nhân sự, sở thích, nhu cầu và quá trình phát triển của họ. Loại tài liệu thứ hai mà tổ chức không thể không có là sơ đồ sắp xếp nhân lực. Sơ đồ này cho biết nhân sự hiện đang ở vị trí nào trong bộ máy tổ chức và con đường, các khả năng thăng tiến của họ. Xí nghiệp liên doanh khai thác suất ăn Tân Sơn Nhất là một đơn vị đã làm tốt công tác này (xem phụ lục 6).

### **Bước 2: Đề ra chính sách**

Sau khi chuyên viên phân tách công việc đối chiếu nhu cầu và khả năng công ty nhờ vào hệ thống thông tin, bộ phận tổ chức nhân sự sẽ đề xuất một số chính sách, thủ tục và các kế hoạch cụ thể để trình lên giám đốc doanh nghiệp phê duyệt.

### **Bước 3: Thực hiện các kế hoạch**

Sau khi đã có các chính sách và kế hoạch, bộ phận quản trị nhân sự sẽ phối hợp với trưởng bộ phận có liên quan để thực hiện các chương trình và kế hoạch nguồn nhân lực theo yêu cầu. Có hai loại kế hoạch sau đây:

a. Kế hoạch giải quyết tình trạng thiếu hụt:

Khuyến dụng nhân viên – nghĩa là thiếu nhân viên đúng theo khả năng. Dự kiến giải pháp giải quyết là:

- Thuyên chuyển nhân viên: đây là hậu quả của việc tuyển chọn và sắp xếp nhân sự không thích hợp. Biện pháp này phải căn cứ vào nhu cầu nhân sự.
- Thăng chức: tiêu chí chủ yếu thăng chức là dựa vào thành tích, khả năng công tác và thâm niên.
- Giáng chức: đây là một vấn đề tế nhị dễ bị phản kháng, cần phải được hỗ trợ bởi một hệ thống hồ sơ khoa học và các lý do xác đáng.
- Tuyển mộ tuyển chọn: sau khi sắp xếp lại mà công ty vẫn thấy nguồn nhân lực không đủ theo yêu cầu, tổ chức sẽ phải tiến hành chương trình tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự mới.

b. Dự thừa nhân viên:

Sau khi phân tích đối chiếu nhu cầu và khả năng hiện có về “tài nguyên” nhân sự, nhà quản trị sẽ biết nguồn của công ty mình ra sao. Trong trường hợp dự thừa nhân sự, nhà quản trị cần dự tính áp dụng các biện pháp sau:

- Hạn chế việc tuyển nhân viên mới.
- Giảm bớt giờ lao động.
- Giải quyết chế độ cho về hưu sớm.
- Giãn thợ – cho nghỉ tạm thời.
- Cử đi đào tạo.

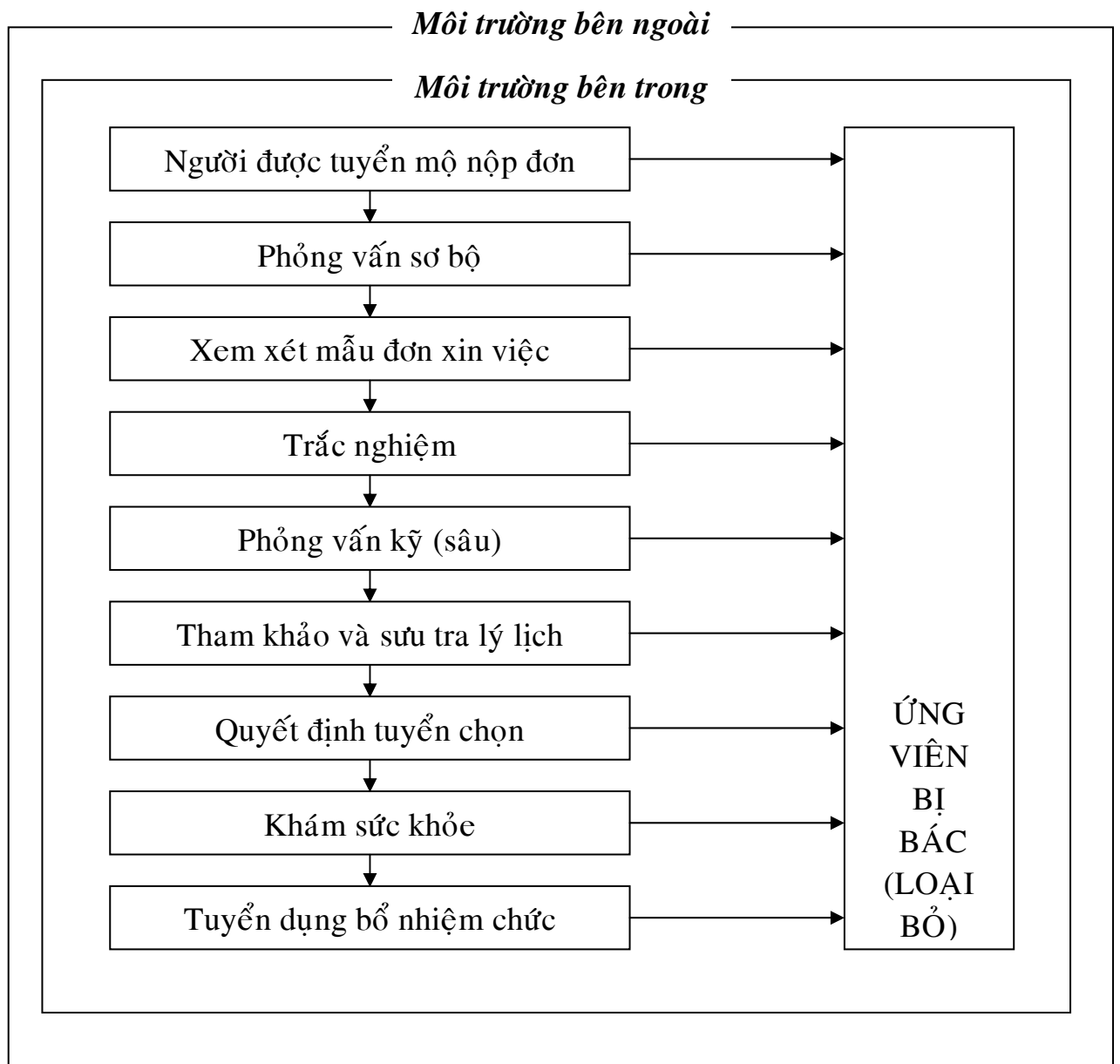
**Bước 4: Kiểm tra và đánh giá**

Trong mỗi giai đoạn của tiến trình hoạch định nguồn nhân lực, nhà quản trị phải thường xuyên kiểm soát xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không. Cần phải tiến hành đánh giá các kế hoạch để rút kinh nghiệm và hiệu chỉnh cho phù hợp với mục tiêu đã định.

\*\*\*\*\*

### PHỤ LỤC 3: QUY ĐỊNH TUYỂN CHỌN NHÂN SỰ

Hình 3.A sẽ cho chúng ta thấy một cái nhìn tổng quát về quy trình tuyển chọn nhân viên, đây là tiến trình cơ bản có tính cách quốc tế. Tuy nhiên tiến trình này còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố bên ngoài và bên trong. Do đó, có nhiều trường hợp phải bỏ bớt một vài giai đoạn nào đó hoặc đảo lộn thứ tự.



**Hình 3.A. Tiến trình tuyển chọn nhân viên**

Tuyển chọn là tiến trình chọn lựa các ứng viên phù hợp nhất với một vị trí nào đó. Trước khi tuyển chọn, nhà quản trị cần phải có giai đoạn chuẩn bị. Đây là giai đoạn rất cần thiết được chuẩn bị trong tiến trình tuyển mộ bao gồm phiếu yêu cầu nhân sự của bộ phận nào đó. Nhà quản trị đối chiếu yêu cầu với bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc để xem nên tuyển mộ từ nguồn nào và bằng phương pháp gì. Sau đó bộ phận TNNS bắt đầu tiến hành giai đoạn chính thức.

Trong giai đoạn chính thức tiến trình tuyển chọn bắt đầu bằng cuộc phỏng vấn sơ khởi để chọn lọc các ứng viên có nhiều khả năng đáp ứng với các yêu cầu của tổ chức. Bước kế tiếp bao gồm việc yêu cầu ứng viên điền vài mẫu đơn xin việc. Sau đó cấp quản trị (thường là bộ phận tiếp nhận, tuyển chọn nhân sự) đánh giá xem các ứng viên có đáp ứng theo yêu cầu của tổ chức hay không. Mẫu đơn được thiết kế tốt và thích hợp sẽ có hiệu quả hơn là bản lý lịch – nghĩa là bản lý lịch để tham khảo bước đầu.

Bước kế tiếp ứng viên phải qua một số trắc nghiệm tùy theo từng loại công việc. Trắc nghiệm có rất nhiều lợi điểm, tuy nhiên cũng có những hạn chế của nó. Các phương pháp trắc nghiệm thường dùng bút vấn, khẩu vấn, bằng máy móc, hình vẽ và dụng cụ liên hệ. Có nhiều loại trắc nghiệm: trắc nghiệm kiến thức tổng quát; trắc nghiệm tâm lý; trắc nghiệm trí thông minh; trắc nghiệm cá tính; trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn; trắc nghiệm khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp; trắc nghiệm khả năng nhận thức; trắc nghiệm sở thích về nghề nghiệp; các loại trắc nghiệm sử dụng bằng thuốc; và sau cùng là trắc nghiệm chuyên môn hay công việc mẫu cụ thể. Đó là mười loại trắc nghiệm chúng ta cần biết.

Giai đoạn quan trọng là giai đoạn phỏng vấn sâu hay phỏng vấn tuyển dụng. Thông thường cuộc phỏng vấn sơ khởi là bộ phận TNNS chọn lọc. Trong cuộc phỏng vấn sâu, thường đích thân trưởng đơn vị đang cần người phụ trách phỏng

vấn. Nhà quản trị cần phải chuẩn bị cuộc phỏng vấn cho chu đáo như tạo một bầu không khí phỏng vấn thoải mái. Có hai loại phỏng vấn: phỏng vấn theo mẫu và phỏng vấn không theo mẫu. Trong cuộc phỏng vấn sâu, các công ty thường dùng phương pháp sau đây: phỏng vấn hội đồng; phỏng vấn căng thẳng; phỏng vấn mô tả hành vi; phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm. Phỏng vấn sâu rất quan trọng cho nên nhà quản trị cần phải biết nên làm những gì và nên tránh những gì khi phỏng vấn.

Hai giai đoạn sau cùng là khám sức khoẻ và quyết định tuyển dụng.

Để cho cuộc tuyển chọn được khoa học, công ty cần phải sử dụng phiếu điểm. Mỗi công ty áp dụng hình thức cho điểm khác nhau. Có công ty theo kiểu đánh số hạng từ 1 đến 5 cho từng loại yếu tố; có công ty áp dụng chữ A,B,C,D,... cũng có công ty tính điểm theo số học. Tùy theo thói quen và tùy theo trường phái các công ty tự thiết kế hệ thống tuyển chọn có nhiều ứng viên tham gia nên công bố điểm của họ sau khi có kết quả.

\*\*\*\*\*



**PHỤ LỤC 4: CÁC HÌNH THỨC – PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO  
VÀ PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY HKVN**

Phương pháp	Áp dụng cho			Thực hiện tại		Khả năng thực hiện
	Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân & nhân viên	Cả hai cấp	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc	A: Dễ B: Tb C: Khó D: Rất khó
1. Dạy kèm	-	-	X	X		A
2. Trò chơi kinh doanh	X	0	0	0	X	C
3. Điểm quản trị	X	0	0	0	X	C
4. Hội nghị / Xêmina	X	0	0	0	X	C
5. Mô hình ứng xử	X	0	0	0	X	C
6. Huấn luyện tại bàn giấy	X	0	0	0	X	B
7. Thực tập sinh	X	0	0	X	0	A
8. Đóng kịch	X	0	0	0	X	C
9. Luân phiên công việc	-	-	X	X	0	B
10. Giảng dạy theo chương trình	-	-	X	0	X	B
11. Giảng dạy nhờ máy tính hỗ trợ – CAI	-	-	X	0	X	C
12. Bài thuyết trình trong lớp	-	-	X	0	X	A
13. Đào tạo tại chỗ	0	X	0	X	0	A
14. Đào tạo học nghề	0	X	0	X	0	A
15. Mô hình mô phỏng	0	X	0	0	X	C
16. Đào tạo xa nơi làm việc (tại các trường trong nước)	-	-	X	0	X	C
17. Đào tạo tại nước ngoài)	-	-	X	0	X	D

**Ghi chú:** Tiêu chí khó hay dễ ở trên là căn cứ vào mức độ chi phí tài chính và các nguồn lực phương tiện hiện có của Tổng công ty.

Rõ ràng là còn một số hình thức đào tạo rẻ, dễ thực hiện với chi phí thấp cần được triển khai với qui mô lớn hơn hiện nay; một số phương pháp đào tạo khó thực hiện song nhất thiết phải là và cần hạn chế số lượng, chọn kỹ đối tượng được đào tạo với mục tiêu chuyển giao công nghệ cho Tổng công ty HKVN đạt hiệu quả cao.

\*\*\*\*\*

**PHỤ LỤC 5:**  
***PHẠM VI VÀ ĐỐI TƯỢNG ĐIỀU TRA***

1. Điều tra về tình hình chức năng nhân sự tại 20 đơn vị thuộc các khối khai thác bay, khối kỹ thuật, khối thương mại và các đơn vị hạch toán độc lập, liên doanh. Tỷ lệ chọn mẫu điều tra căn cứ theo số lượng các đơn vị dịch vụ hàng không theo các loại hình kinh doanh trong số 20 cơ sở dịch vụ có 2 cơ sở liên doanh với nước ngoài:

- Công ty suất ăn Tân Sơn Nhất (VAC) VINAKO
- Công ty khách sạn hàng không (VNH) ABACUS VN.

Tỷ lệ chọn mẫu điều tra căn cứ theo số lượng lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp hàng không Việt Nam.

2. Điều tra về quan điểm của nhân viên trong các doanh nghiệp hàng không Việt Nam nhằm tìm hiểu những nhận xét, đánh giá của nhân viên đối với doanh nghiệp, công việc của họ thực hiện, tình hình đào tạo huấn luyện, thông tin giao tiếp, môi trường làm việc, vấn đề lương bổng, sự hài lòng khi đi làm. Cuộc điều tra được thực hiện với 600 phiếu phát ra tại các cơ sở tham dự điều tra trên đây, mỗi cơ sở 7 phiếu và 400 phiếu phát ra ngẫu nhiên. Kết quả thu về 558 phiếu trong đó có 356 người làm việc trong các doanh nghiệp Hàng không Việt Nam. Tỷ lệ thu hồi khoảng 55%.

3. Điều tra đánh giá khách hàng đối với chất lượng phục vụ và đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp. Nội dung điều tra phụ lục (4) (tìm hiểu nhân viên trong các doanh nghiệp). Cuộc điều tra được thực hiện do các nhân viên điều tra trực tiếp thực hiện tại các cơ sở của ngành hàng không Việt Nam với sự tham gia của 120 hành khách.

\*\*\*\*\*

**PHỤ LỤC 6:**  
***TÌM HIỂU VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ***

1. Tên công ty:   Tel:
2. Thuộc thành phần kinh tế:
  - Quốc doanh                       Liên doanh            Ngoài quốc doanh
3. Lĩnh vực hoạt động:
  - Dịch vụ cụ thể            Phục vụ hành khách    Suất ăn trên máy bay
  - Bán vé giữ chỗ
4. Cơ cấu lao động theo đào tạo: (số liệu năm 2004)

	Tổng số	Trong đó có trình độ ngoại ngữ		Trong đó có trình độ văn hóa			Trong đó số được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ là
		Xuất sắc	Giao tiếp được	PTTH trở xuống	CD	ĐH và trên ĐH	
Ban giám đốc							
Cán bộ phụ trách bộ phận trưởng phó phòng							
Nhân viên chính thức							
Nhân viên hợp đồng							
Tổng cộng							

**TUYỂN DỤNG**

1. Doanh nghiệp có chiến lược nguồn nhân lực:  Đúng                       Không
2. Doanh nghiệp có tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên không:
  - Có, cho tất cả vị trí công việc    Không    Có, cho một số

3. Các hình thức tuyển dụng tại doanh nghiệp:
- Quảng cáo                       Thư tay
  - Ứng viên tự đến       Nhân viên trong công ty giới thiệu
  - Thông qua văn phòng dịch vụ lao động
  - Tuyển trực tiếp từ các trường đào tạo
4. Nguồn ứng viên cho các chức vụ quản trị:
- Bên ngoài     Nội bộ     Kết hợp cả bên ngoài lẫn nội bộ
5. Doanh nghiệp có mẫu hồ sơ xin việc cho các nhóm công việc khác nhau:
- Có                       Không     Có cho một số công việc
6. Thành viên của hội đồng tuyển dụng đã được huấn luyện về kỹ năng phỏng vấn:
- Có, đã được huấn luyện     Không được huấn luyện
  - Có một vài người được huấn luyện
7. Doanh nghiệp có tiêu chuẩn tuyển dụng thống nhất cho các chức vụ không:
- Có cho tất cả các chức vụ                       Không     Chỉ cho một số chức vụ
8. Số lượng người nghỉ việc trong năm 2004 (không kể diện hưu trí): .....

### **ĐÀO TẠO**

9. Các nội dung đào tạo cho nhân viên tại công ty:
- Định hướng công việc cho nhân viên mới
  - Đào tạo và huấn luyện cho nhân viên phục vụ
  - Đào tạo kiến thức quản lý kinh tế chung
  - Đào tạo các nghiệp vụ chuyên môn cho cán bộ quản lý và chuyên viên
10. Số lượt nhân viên được đào tạo phân theo thời gian:
- Dưới 3 tháng                       Dưới 1 năm
  - Từ 3 tháng đến 6 tháng                       1-3 năm                       Trên 3 năm
11. Chi phí cho công tác đào tạo nhân viên của năm 2004 ước tính: .....
12. Doanh nghiệp có thực hiện đánh giá kết quả đào tạo:

Có     Không

13. Doanh nghiệp có hỗ trợ gì cho những nhân viên học tập nâng cao nghiệp vụ

Tự tổ chức các khóa đào tạo                       Trả lương trong thời gian đi học

Trả toàn bộ học phí cho nhân viên             Trả một phần học phí cho n/viên

14. Doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo đội ngũ nhân viên kế nhiệm cho các chức vụ quan trọng:

Có     Không     Chỉ có cho một số chức vụ

### **ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN**

15. Chu kỳ đánh giá nhân viên tại doanh nghiệp là:

Không thực hiện                                       1 năm

6 tháng .....  Chu kỳ khác, nêu rõ:.....

16. Có tiêu chuẩn đánh giá nhân viên:     Có rõ ràng  Không rõ ràng

17. Tiêu thức được sử dụng đánh giá nhân viên là:

Theo kết quả làm việc của nhóm     Theo kết quả làm việc của cá nhân

Theo hành vi, thái độ làm việc             Theo năng suất làm việc

18. Ai tham gia vào quá trình đánh giá nhân viên:

Lãnh đạo trực tiếp     Đồng nghiệp             Hội đồng đánh giá

19. Kết quả đánh giá thường được công ty sử dụng cho những mục đích nào:

Khen thưởng                       Đào tạo bồi dưỡng nhân viên.....  Không sử dụng

Thăng tiến                       Mục đích khác, nêu rõ: .....

### **TIỀN LƯƠNG**

20. Quỹ lương được xác định trên cơ sở:

% so doanh thu                       % so lợi nhuận

% so giá trị gia tăng             Theo hệ số lương và mức lương tối thiểu

Cách khác, nêu rõ: .....

21. Cơ sở để trả lương cho nhân viên:

- Theo năng suất, kết quả làm việc     Theo năng lực của nhân viên  
 Theo bằng cấp, thâm niên                       Theo công việc, chức vụ  
 Khác, nêu rõ:

22. Các hình thức trả lương được áp dụng trong doanh nghiệp:

- Thời gian     Khoản sản phẩm của cá nhân  
 Thời gian có thưởng                               Khoản sản phẩm theo nhóm  
 Hoa hồng

23. Cơ sở để tính thưởng:

- Theo bình bầu thi đua ABC và hệ số lương     Theo năng suất cá nhân  
 Tiêu thức khác, nêu rõ:.....

24. Doanh nghiệp có hệ thống bảng lương riêng:     Có             Không

25. Tổng chi phí tiền lương trong năm 2004 (theo sổ lương): .....

26. Phúc lợi cho nhân viên trong doanh nghiệp được phân phối như thế nào?

- Đồng nhau     Khác biệt theo thâm niên hoặc chức vụ

27. Nhân viên được hưởng các khoản phúc lợi nào ?

- Bảo hiểm y tế     Ăn trưa  
 Bảo hiểm xã hội                                       Đồng phục                                       Trợ cấp khác

28. Mức thu nhập cao nhất theo sổ lương:

Mức thu nhập thấp nhất theo sổ lương:.....

### MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

29. Nhân viên có tham gia vào việc xây dựng kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp không ?

- Không  
 Có, thông qua:             Công đoàn                                       Hội đồng xí nghiệp  
 Ban thanh tra công nhân                                       Đại hội CBCNV  
 Khác, nêu rõ: .....

30. Nhân viên đóng góp ý kiến, cải tiến hoạt động của doanh nghiệp thông qua:

- Nhóm chất lượng  Hộp thư  
 Trình bày trực tiếp với lãnh đạo  Cách khác, nêu rõ:.....

31. Doanh nghiệp thu nhập ý kiến của khách hàng thông qua:

- Hộp thư  Phiếu điều tra định kỳ  
 Khác :.....  Chưa thực hiện

### PHÒNG NHÂN SỰ (TỔ CHỨC)

32. Người phụ trách đã từng tham dự khóa đào tạo riêng về nhân sự:

- Có  Không

33. Số lượng nhân sự chuyên trách: ....., trong đó số có trình độ đại học hoặc trên đại học:

34. Thu nhập trung bình của cán bộ nhân sự so với thu nhập trung bình của các phòng ban khác:

- Cao hơn  
 Ngang bằng  
 Thấp hơn

35. Chức năng của phòng nhân sự (tổ chức) tại doanh nghiệp là:

- Lưu trữ hồ sơ  
 Tuyển dụng  
 Đào tạo nhân viên  
 Đánh giá nhân viên  
 Quản trị lương bổng  
 Khen thưởng, kỷ luật  
 Thực hiện các chính sách, thủ tục hành chính  
 Tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp  
 Cố vấn cho các lãnh đạo khác về nhân sự

**PHỤ LỤC 7:**

**DANH SÁCH CÁC CƠ SỞ THAM DỰ ĐIỀU TRA  
“TÌM HIỂU VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ”**

1. Đoàn bay 919
2. Đoàn tiếp viên
3. Xí nghiệp máy bay A75
4. Xí nghiệp máy bay A76
5. Xí nghiệp phục vụ khai thác thương mại mặt đất (TIAGS/NIAGS)
6. Công ty suất ăn Tân Sơn Nhất (VAC) (VINAKO)
7. Công ty khách sạn hàng không (VNH) ABACUSVN
8. Công ty cổ phần Pacific Airlines
9. Công ty dịch vụ hàng hóa Tân Sơn Nhất (TCS)
10. Công ty Xăng dầu Hàng không (VINAPCO)
11. Công ty xuất nhập khẩu hàng không (AIRIMEX)
12. Công ty cung ứng dịch vụ hàng không (AIRSECO)
13. Công ty tư vấn khảo sát thiết kế hàng không (ACC)
14. Công ty cung ứng xuất nhập khẩu lao động hàng không
15. Công ty nhựa cao cấp hàng không
16. Công ty in hàng không
17. Kho hàng NASCO
18. Kho hàng SASCO
19. Kho hàng MASCO
20. Công ty vận tải ô tô



**PHỤ LỤC 8:****TÌM HIỂU VỀ NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP**

Để giúp cho việc đánh giá tình hình và đề ra các giải pháp hợp lý về quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp ngành hàng không Việt Nam, xin quý vị điền vào bảng câu hỏi dưới đây:

**I. Nhận xét về công ty và công việc;**

<b>TIÊU THỨC ĐÁNH GIÁ</b>
☼ <i>Quý vị đánh giá thế nào về công ty?</i>
☼ <i>Công ty đáp ứng những tiêu chuẩn nào?</i>
☼ <i>Nhận xét về bộ phận quý vị đang làm việc?</i>
☼ <i>Nhận xét về công việc mà quý vị đang thực hiện?</i>
☼ <i>Nhận xét về tình hình thực hiện công việc</i>

<p>☼ <i>Nhận xét về vấn đề đào tạo, huấn luyện và thăng tiến</i></p>
<p>☼ <i>Nhận xét gì về thông tin, giao tiếp trong công ty</i></p>
<p>☼ <i>Nhận xét gì về vấn đề môi trường, không khí làm việc</i></p>
<p>☼ <i>nhận xét về vấn đề lương thưởng, phúc lợi</i></p>

**II. Cuối cùng, xin cho biết đôi nét về bản thân quý vị:**

1. Quý vị là:                     Nam                     Nữ
2. Trình độ văn hóa:
 

<input type="checkbox"/> Cấp 1	<input type="checkbox"/> Cấp 2...	<input type="checkbox"/> Cấp 3
<input type="checkbox"/> Trung cấp	<input type="checkbox"/> Cao đẳng, đại học	<input type="checkbox"/> Trên đại học
3. Tuổi đời quý vị thuộc nhóm nào:

- Dưới 30  Từ 30 đến 44
- Từ 45 đến 54  Từ 55 trở lên
4. Từ khi đi làm, quý vị đã chuyển chỗ làm bao nhiêu lần?
- Chưa đổi lần nào  1-3 lần
- 4-5 lần  Từ 6 lần trở lên
5. Thời gian trung bình quý vị làm việc ngoài giờ cho công ty mỗi ngày?
- Không làm ngoài giờ  Ít hơn 2 giờ
- Từ 2 đến gần 4 giờ  Từ 4 đến gần 6 giờ
- Từ 6 giờ trở lên
6. Quý vị được tuyển vào công ty do:
- Tự tìm đến công ty  Người quen giới thiệu
- Thông qua quảng cáo  Thông qua dịch vụ lao động
- Hình thức khác
7. Ngoài công việc công ty, quý vị có làm thêm công việc khác không?
- Có  Không
8. Quý vị thuộc nhóm nào:
- Nhân viên văn phòng  Công nhân
- Kỹ sư, chuyên viên  Nhân viên bán hàng
- Trưởng, phó phòng  Chánh, phó giám đốc
9. Nếu là công nhân, bậc thợ của quý vị là:
- Từ 1-3  Từ 4 trở lên
10. Theo quý vị, trong hai lựa chọn sau, điều gì có thể kích thích nhân viên nâng cao năng suất làm việc nhất:
- Tăng lương cho nhân viên có thu nhập thấp trong doanh nghiệp
- Tăng lương cho nhân viên có kết quả làm việc tốt nhất hoặc trình độ lành nghề cao



## NỘI DUNG VÀ CÁCH CHẤM ĐIỂM CÁC TIÊU THỨC

Tiêu thức	Trọng số	Cách chấm điểm
1. Doanh nghiệp có chiến lược nhân sự/ nguồn nhân lực	1.347	Mỗi câu trả lời “có” sẽ được 5 điểm cho “doanh nghiệp có chiến lược nhân sự” và “gắn chiến lược nhân sự với chiến lược kinh doanh”; câu trả lời không sẽ được 0 điểm
2. Doanh nghiệp có hệ thống tiêu chuẩn nhân viên	2.245	Câu trả lời “có” sẽ được 10 điểm; câu trả lời “có cho một số” sẽ được 5 điểm; câu trả lời “không” sẽ được 0 điểm
3. Doanh nghiệp có kế hoạch và áp dụng các kỹ năng cần thiết trong tuyển dụng	1.253	Mỗi câu trả lời “có” cho: có kế hoạch tuyển dụng; có mẫu hồ sơ xin việc thống nhất; có tiêu chuẩn tuyển dụng thống nhất sẽ được 3 điểm; nếu câu trả lời “chỉ có 1 phần” thì được 1 điểm, câu trả lời “không” sẽ được 0 điểm
4. Doanh nghiệp có kế hoạch và thực hiện các chương trình đào tạo, huấn luyện cần thiết cho nhân viên	1.465	Mỗi câu trả lời “có” sẽ được 1 điểm cho mỗi nội dung đào tạo được áp dụng trong doanh nghiệp. Mỗi câu trả lời “có” cho “doanh nghiệp tự tổ chức khóa đào tạo” và “có kế hoạch đào tạo đội ngũ nhân viên kế nhiệm” sẽ được 3 điểm, câu trả lời “không” sẽ được 0 điểm
5. Doanh nghiệp có tiêu chuẩn đánh giá nhân viên rõ ràng và sử dụng kết quả đánh giá nhân viên làm cơ sở cho các hoạt động nhân sự khác	1.111	Câu trả lời “có” sẽ được 4 điểm cho “có tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng”; mỗi câu trả lời “có” cho các mục đích đánh giá nhân viên để khen thưởng, thăng tiến, đào tạo bồi dưỡng, sẽ được 2 điểm; câu trả lời “không” sẽ được 0 điểm
6. Doanh nghiệp có hệ thống bảng lương riêng và cơ sở trả lương là dựa theo kết quả làm việc và năng lực cá nhân	1.040	Câu trả lời “có” sẽ được 5 điểm cho “doanh nghiệp có bảng lương riêng”; mỗi câu trả lời “có” cho cơ sở trả lương cho nhân viên là “theo năng suất, kết quả làm việc”, “theo năng lực nhân viên”, sẽ được 2.5 điểm, câu trả lời “không” sẽ được 0 điểm.

**PHỤ LỤC 9:**

**MỘT SỐ NỘI DUNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG  
THEO TIÊU CHUẨN QUỐC TẾ ISO 9001:2000**

**Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO là một điều kiện không thể thiếu khi tham gia đấu thầu các dự án quốc tế. Bộ tiêu chuẩn mới tập trung vào 4 nhóm: trách nhiệm của lãnh đạo; nguồn lực; quá trình sản xuất sản phẩm; đo lường, phân tích và cải tiến.**

Vậy giữa chứng chỉ ISO 9002, ISO 9001 các doanh nghiệp đã được cấp trước đây có gì khác với ISO 9001: 2000 như sau:

Chứng chỉ ISO 9002 và ISO 9001 các doanh nghiệp đã được cấp trước đây được áp dụng theo phiên bản ISO 9000: 1994. Hệ thống này bao gồm ISO 9001; 9002; 9003;...

Ngày 01/1/2001, bộ tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 được ban hành và chính thức huỷ bỏ ISO 9000: 1994. Vì vậy cả 3 tiêu chuẩn ISO 9001; 9002; 9003: 1994 các doanh nghiệp đang áp dụng, từ năm nay chỉ còn một tiêu chuẩn chung ISO 9001: 2000.

ISO 9000: 1994 đã có những tác dụng nhất định nhưng theo các chuyên gia, hệ thống này khá rườm rà (có 20 yêu cầu), chỉ chú trọng đến chất lượng sản phẩm, chưa quan tâm đến yêu cầu của khách hàng và các mối quan hệ khác giữa nhà sản xuất và doanh nghiệp mà trong khi nền kinh tế cạnh tranh hiện nay, yếu tố này hết sức cần thiết. Hệ thống ISO 9002 chưa phù hợp, gắn với các hệ thống khác đặc biệt là hệ thống tiêu chuẩn quản lý môi trường ISO 14000 trong khi vấn đề bảo vệ môi trường là việc quan trọng đòi hỏi các nhà sản xuất phải quan tâm trong quá trình sản xuất vì thế có khi doanh nghiệp phải áp dụng cả hai hệ thống gây phiền hà cho doanh nghiệp. Một yếu tố mà ISO 9002 chưa đạt được là không áp dụng được cho các tổ chức dịch vụ mà ngày nay, các ngành dịch vụ rất cần hệ thống quản lý chất lượng.

Bên cạnh đó, do Hệ thống này được ban hành từ năm 1987, đến nay, công nghệ đã thay đổi nhanh chóng vì thế phải chuyển đổi cho phù hợp với công nghệ mới của doanh nghiệp.

Bộ tiêu chuẩn mới khắc phục được những bất cập của Bộ tiêu chuẩn cũ đến thời điểm hiện tại, tập trung vào 4 nhóm yêu cầu chính là trách nhiệm của lãnh đạo; nguồn lực; quá trình sản xuất sản phẩm; đo lường, phân tích và cải tiến. Trong ISO 9001: 2000 cần thực hiện 8 nguyên tắc quản lý chất lượng ngoài một số yêu cầu cơ bản của ISO 9000: 1994 như: nguyên tắc định hướng theo khách hàng; nguyên tắc liên tục cải tiến và sự tham gia của cán bộ công nhân viên, nguyên tắc này đồng nghĩa với việc tạo điều kiện cho những người liên quan phát huy và ghi nhận sáng kiến của họ...

Các doanh nghiệp đã nhận chứng chỉ ISO 9001; 9002; 9003: 1994 từ năm 2000 trở về trước và trong năm 2000 vẫn còn hiệu lực (thời hạn tối đa là 3 năm), cần chủ động sớm chuyển đổi sang ISO 9001: 2000 để phát huy ưu thế của tiêu chuẩn mới, đảm bảo việc đánh giá chứng nhận theo tiêu chuẩn mới được hoàn tất trước khi tiêu chuẩn cũ hết hiệu lực. Các doanh nghiệp chưa áp dụng các Hệ thống cũ phải áp dụng hệ thống mới ISO 9001: 2000.

## **QUY TRÌNH ISO 9001:2000**

### **🚩 Nhóm Các quy trình hệ thống**

#### **Quy trình quản lý tài liệu QT.02**

Quy trình này nhằm quy định thống nhất cách thức biên soạn, phê duyệt, phân phối và quản lý các tài liệu thuộc hệ thống quản lý chất lượng của cơ quan Bộ như Sổ tay chất lượng; các quy trình; hướng dẫn công việc, nội quy, quy định nội bộ; Biểu mẫu.

#### **Quy trình thu thập, chỉnh lý, khai thác, bảo quản và loại huỷ hồ sơ tài liệu QT.12**

Quy trình này được quy định nhằm mục đích đảm bảo thống nhất thủ tục thu thập, chỉnh lý, khai thác, bảo quản và loại huỷ hồ sơ, tài liệu lưu trữ tại Cơ quan Bộ Công nghiệp và áp dụng cho cán bộ, công chức Cơ quan Bộ tại các Vụ chức năng, Thanh tra và Văn phòng Bộ.

#### **Quy trình đánh giá chất lượng nội bộ QT.04**

Quy trình này nhằm quy định phương pháp thống nhất trong việc tổ chức đánh giá nội bộ Hệ thống quản lý chất lượng tại Cơ quan Bộ Công nghiệp và được áp dụng đối với hoạt động đánh giá nội bộ định kỳ và đột xuất hệ thống quản lý chất lượng tại các đơn vị thuộc Cơ quan Bộ Công nghiệp

#### **Quy trình cải tiến chất lượng QT.06**

Nhằm nâng cao tính hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng tại Cơ quan Bộ, Quy trình 06 quy định các bước thực hiện các biện pháp khắc phục, phòng ngừa và cải tiến mọi hoạt động của Hệ thống quản lý chất lượng tại Cơ quan Bộ.

#### **Sổ tay chất lượng**

Sổ tay chất lượng bao gồm các chủ trương, đường lối về chất lượng mà Lãnh đạo Bộ Công nghiệp và toàn thể cán bộ, công chức của Cơ quan Bộ cam kết thực hiện thông qua các hoạt động của mình nhằm thoả mãn các yêu cầu và sự mong đợi của Chính phủ và nhân dân.

#### **🚧 Nhóm xây dựng & rà soát VBQPPL**

#### **Quy trình phổ biến, giáo dục pháp luật QT. 49**

Quy trình này nhằm quy định thống nhất trình tự tuyên truyền, phổ biến, giáo dục pháp luật của các đơn vị thuộc Bộ.

#### **Quy trình rà soát và hệ thống hoá văn bản quy phạm pháp luật QT.48**

Quy trình này quy định thống nhất trình tự rà soát và hệ thống hoá văn bản quy phạm pháp luật nhằm xây dựng hệ thống văn bản quy phạm pháp luật cân đối, hoàn chỉnh, trong đó vai trò của các đạo luật ngày càng quan trọng đối với sự điều chỉnh các quan hệ xã hội; Kiến nghị việc sửa chữa, bổ sung để khắc phục tình trạng lỗi thời, mâu thuẫn và những thiếu sót trong hệ thống pháp luật;



Làm cho nội dung pháp luật phù hợp với những yêu cầu của đời sống, có hình thức rõ ràng, dễ hiểu.

#### **Quy trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật của Bộ Công nghiệp QT.47**

Quy trình nhằm quy định thống nhất về trình tự, thủ tục xây dựng, ban hành văn bản quy phạm pháp luật do Bộ Công nghiệp chủ trì soạn thảo gồm: Quyết định, Chỉ thị, Thông tư...

#### **+ Nhóm Thẩm định dự án ĐT ngành Công nghiệp**

##### **Quy trình thẩm định dự án đầu tư xây dựng công trình công nghiệp QT.09**

Quy trình này nhằm quy định thống nhất thủ tục, hồ sơ, trình tự thực hiện công tác thẩm định Dự án đầu tư ngành công nghiệp. Quy trình này được áp dụng cho: các Vụ, Cục chuyên ngành, các Tổng Công ty 90, 91, các doanh nghiệp trực thuộc Bộ, các Viện, Trường và các cơ quan hành chính khác thuộc Bộ Công nghiệp có dự án đầu tư.

#### **+ Nhóm Tài chính, Kế toán**

##### **Quy trình theo dõi, kiểm tra, đánh giá và tổng hợp tình hình tài chính của doanh nghiệp thuộc Bộ Công nghiệp QT.20**

Quy trình nhằm quy định thống nhất quá trình thực hiện công tác theo dõi, kiểm tra, tổng hợp và đánh giá tình hình tài chính của các doanh nghiệp thuộc Bộ Công nghiệp.

##### **Quy trình thẩm tra phê duyệt quyết toán vốn đầu tư hoàn thành QT.50**

Quy trình này ban hành nhằm mục đích thống nhất trình tự, thủ tục giải quyết trong công tác thẩm tra phê duyệt quyết toán vốn đầu tư hoàn thành.

##### **Quy trình xác định giá trị doanh nghiệp để cổ phần hoá QT.21**

Quy trình này quy định thống nhất trình tự tiến hành đánh giá, thẩm định giá trị tài sản doanh nghiệp để cổ phần hoá, đảm bảo chính xác và đúng yêu cầu quy định của Chính phủ và các bộ, ngành có liên quan.