

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN THỊ NHẬT LINH

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CHI NHÁNH TẠI ĐÀ NẴNG - CÔNG TY CỔ PHẦN
NHIÊN LIỆU BAY PETROLIMEX

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP
THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 8340101

Đà Nẵng - 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Xuân Lãn

Phản biện 1: TS. Nguyễn Tô Như

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Hùng

Đề án được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 01 tháng 11 năm 2025.

Có thể tìm hiểu đề án tại:

☐ Thư viện trường Đại học Kinh tế, ĐHQĐHN.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Thực tiễn cho thấy công tác đào tạo tại CN Đà Nẵng còn tồn tại nhiều bất cập cần khắc phục. Trung bình mỗi năm chi nhánh tổ chức khoảng 18 khóa đào tạo, nhưng chỉ có 4 khóa liên quan đến kỹ năng mềm và phát triển cá nhân chiếm tỷ lệ khiêm tốn so với nhu cầu thực tiễn.

Về phương pháp, công tác đào tạo tại Chi nhánh vẫn chủ yếu dựa vào hình thức truyền đạt trực tiếp, trong khi chưa ứng dụng mạnh mẽ các nền tảng công nghệ đào tạo hiện đại như e-learning, mô phỏng thực tế ảo (VR/AR) hay hệ thống quản lý học tập (LMS). Điều này không chỉ làm giảm tính linh hoạt của chương trình đào tạo mà còn hạn chế khả năng tiếp cận của người học, đặc biệt trong bối cảnh xu hướng số hóa và đào tạo trực tuyến đang ngày càng phổ biến. Ngoài ra, việc thiếu các công cụ đo lường và đánh giá hiệu quả đào tạo khiến Chi nhánh gặp khó khăn trong việc xác định mức độ cải thiện năng lực sau các khóa học, từ đó khó đưa ra điều chỉnh kịp thời và chính xác. Một vấn đề khác là cơ chế và nguồn lực cho đào tạo chưa thật sự chủ động.

Xuất phát từ thực tiễn đó, tôi lựa chọn đề tài: ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh tại Đà Nẵng - Công ty cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex”*** làm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ, nhằm góp phần hoàn thiện hệ thống đào tạo, nâng cao chất lượng nhân lực và đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong dài hạn.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Mục đích của đề án nhằm đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo NNL tại CN Đà Nẵng - Công ty cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Xây dựng cơ sở lý thuyết về đào tạo NNL tại doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng đào tạo NNL tại CN Đà Nẵng giai đoạn 2022 -2024, xác định kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân hạn chế.
- Đề xuất được chương trình đào tạo NNL hiệu quả tại CN Đà Nẵng trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của Đề án là đào tạo NNL tại CN Đà Nẵng - Công ty cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi về nội dung:* Đề án nghiên cứu đào tạo NNL trên cơ sở tiếp cận các nội dung theo chu trình thực hiện, bao gồm: Xác định NCĐT; Xây dựng kế hoạch đào tạo; Tổ chức thực hiện công tác đào tạo; Đánh giá kết quả đào tạo; Bố trí, sử dụng NL sau đào tạo. Đồng thời kết hợp đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick và ROI.

- *Phạm vi về không gian:* Đề án nghiên cứu tại Chi nhánh tại Đà Nẵng - Công ty cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex.

- *Phạm vi về thời gian:* Số liệu thu thập trong giai đoạn từ 2022 – 2024, các giải pháp đề xuất đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập số liệu

**** Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:***

Để phân tích thực trạng công tác đào tạo NNL tại CN Đà Nẵng, nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau. Dữ liệu thứ cấp là những thông tin, số liệu đã được công bố hoặc lưu trữ trước đó, có thể khai thác để phục vụ cho quá trình nghiên cứu.

**** Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:***

- *Khảo sát bằng bảng hỏi đối với toàn bộ NL tại chi nhánh:* Đối tượng khảo sát: Toàn bộ 71 nhân viên đang làm việc tại CN Đà Nẵng.

- *Phỏng vấn sâu:* Đối tượng phỏng vấn: 05 cán bộ quản lý chủ chốt tại CN Đà Nẵng,

4.2. Công cụ xử lý dữ liệu

Toàn bộ số liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý, tổng hợp và tính toán bằng phần mềm Microsoft Excel.

- Ứng dụng mô hình Kirkpatrick để đánh giá hiệu quả đào tạo ở các cấp độ: Phản ứng, học tập, thay đổi hành vi, và kết quả.

- Tính toán chỉ số ROI đào tạo để lượng hóa hiệu quả đầu tư vào đào tạo.

5. Bố cục của đề án

Đề án ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục bảng biểu sơ đồ, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung chính của đề án được kết cấu thành:

- Chương 1: Cơ sở lý thuyết về đào tạo NNL

- Chương 2: Thực trạng đào tạo NNL tại CN Đà Nẵng – Công ty Cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex.

- Chương 3: Xây dựng chương trình đào tạo NNL giai đoạn 2025

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Khái niệm và vai trò đào tạo nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

NNL là tổng thể những cá nhân tham gia vào hoạt động của tổ chức, thể hiện qua số lượng, cơ cấu và chất lượng (bao gồm trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ và động lực làm việc). Nguồn nhân lực vừa đóng vai trò là yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất – kinh doanh, vừa được coi là tài sản chiến lược cần được quản lý và phát triển nhằm đáp ứng mục tiêu trước mắt cũng như định hướng lâu dài của tổ chức.

1.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực

1.1.2.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo NNL là quá trình học tập có tổ chức, diễn ra trong một thời gian nhất định, nhằm giúp người lao động củng cố và nâng cao kiến thức, kỹ năng chuyên môn hiện có, đồng thời bù đắp những hạn chế để thực hiện công việc hiện tại hiệu quả hơn và đáp ứng tốt hơn yêu cầu trong tương lai..

1.1.2.2. Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực

Hoạt động đào tạo NNL có thể được phân thành bốn hình thức cơ bản: Đào tạo mới; Đào tạo lại; Đào tạo bổ sung; Đào tạo nâng cao...

1.1.3. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo NNL giữ vai trò hết sức quan trọng không chỉ đối với

DN, mà còn đối với người lao động và sự phát triển chung của nền kinh tế – xã hội.

1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo (NCĐT) là khâu mở đầu, đồng thời cũng được xem là quan trọng nhất trong toàn bộ tiến trình đào tạo NNL. Giai đoạn này giúp tổ chức nhìn rõ sự chênh lệch giữa năng lực hiện có của người lao động so với yêu cầu công việc, từ đó đưa ra quyết định về mục tiêu, nội dung, đối tượng, quy mô và hình thức đào tạo phù hợp.

1.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo

Sau khi hoàn tất bước xác định NCĐT, DN cần triển khai xây dựng kế hoạch đào tạo để chuyển hóa nhu cầu thành những chương trình hành động cụ thể. Một bản kế hoạch đào tạo đầy đủ thường bao gồm các nội dung cơ bản sau: Xác định mục tiêu đào tạo; Xác định đối tượng đào tạo; Xác định nội dung đào tạo; Lựa chọn phương pháp đào tạo; Xác định thời gian và địa điểm đào tạo; Dự toán nguồn lực và kinh phí.

1.2.3. Tổ chức thực hiện công tác đào tạo

Sau khi kế hoạch đào tạo được xây dựng và phê duyệt, bước tiếp theo là tổ chức thực hiện. Đây là giai đoạn chuyển hóa kế hoạch thành hành động thực tế, có ý nghĩa quyết định đến chất lượng và hiệu quả của toàn bộ chương trình đào tạo.

1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là khâu cuối cùng trong quy trình đào tạo NNL, song lại giữ vai trò quyết định. Nếu việc xác định nhu cầu và

lập kế hoạch mang tính định hướng, giai đoạn tổ chức triển khai là hiện thực hóa, thì đánh giá chính là bước xác nhận mức độ thành công của toàn bộ quá trình, đồng thời tạo ra cơ sở dữ liệu phản hồi để điều chỉnh và hoàn thiện các chương trình đào tạo sau này.

1.2.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo

Bố trí và khai thác NNL sau đào tạo là quá trình DN phân công và sắp xếp công việc theo đúng những năng lực mới mà người lao động đã được trang bị, đồng thời tạo điều kiện để họ tiếp tục phát triển bền vững trong tổ chức.

1.3. Mô hình đo lường hiệu quả đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Mô hình 4 cấp độ Kirkpatrick

1.3.2. Mô hình đánh giá hoàn vốn đào tạo (ROI) của Phillips

1.3.3. Kết hợp mô hình Kirkpatrick và ROI trong thực tiễn

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN SỰ TẠI CHI NHÁNH TẠI ĐÀ NẴNG - CÔNG TY CỔ PHẦN NHIÊN LIỆU BAY PETROLIMEX

2.1. Tổng quan về Chi nhánh Đà Nẵng – Công ty Cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần nhiên liệu bay Petrolimex (Tên tiếng Anh: Petrolimex Aviation; viết tắt: PA) được Sở kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp giấy phép kinh doanh lần đầu số: 0103024116 ngày 28 tháng 4 năm 2008, đăng ký lại lần 2 ngày 14/8/2009, đăng ký lại lần 3

ngày 14/12/2010, đăng ký lại lần 4 ngày 14/05/2012 và đăng ký lại lần 5 ngày 11/06/2012, đăng ký lại lần 6 ngày 03/05/2013, đăng ký thay đổi lần thứ 7 ngày 04/02/2015. Công ty gồm 3 cổ đông sáng lập gồm: Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam, Công ty CP hóa dầu Quân đội, Ngân hàng Xăng dầu Petrolimex.

2.1.2. Chức năng và đặc điểm hoạt động

* Chức năng và nhiệm vụ:

* Đặc điểm hoạt động:

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và đặc điểm nguồn nhân lực tại Chi nhánh

2.1.3.2. Cơ cấu tổ chức

Giám đốc: Là người đứng đầu Chi nhánh; Phó Giám đốc: Hỗ trợ Giám đốc trong công tác quản lý, điều hành theo lĩnh vực được phân công, Ngoài ra còn 3 phòng chuyên môn: Phòng Hàng hóa; Phòng Quản lý kỹ thuật; Phòng Kế toán tổng hợp.

2.1.3.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của Chi nhánh

Qua số liệu ở Bảng 2.1 có thể thấy rằng, tổng số lao động của Chi nhánh giai đoạn 2022–2024 ổn định và tăng nhẹ, từ 68 người năm 2022 lên 71 người năm 2024 (tăng 3 lao động, tương đương 4,4%).

2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh

Giai đoạn 2022–2024, có thể thấy CN Đà Nẵng đã duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định và tương đối bền vững.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Chi nhánh tại Đà Nẵng – Công ty CP Nhiên liệu bay Petrolimex giai đoạn 2022 -2024

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo

Nhìn chung, kết quả phân tích bảng 2.2 cho thấy Chi nhánh có định hướng xác định NCĐT tập trung, ưu tiên rõ ràng vào các nhóm năng lực cốt lõi, đồng thời có sự dịch chuyển từ chuyên môn kỹ thuật sang bổ sung các kỹ năng quản lý và công nghệ để đáp ứng yêu cầu trong bối cảnh mới. Có thể khẳng định rằng công tác xác định NCĐT tại CN Đà Nẵng đã đạt được một số kết quả tích cực, điển hình là việc áp dụng đồng thời nhiều phương pháp, kết hợp giữa đánh giá hiệu quả công việc, đề xuất từ cấp quản lý, khảo sát nhân viên và bám sát định hướng của Petrolimex Aviation.

2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo

2.2.2.1. Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo

Qua số liệu bảng 2.6 cho thấy việc chuẩn hóa năng lực chuyên môn là mục tiêu trọng tâm, chiếm số lượng lớn nhất trong toàn bộ kế hoạch đào tạo với 12 người năm 2022, tăng lên 14 người năm 2024 (+16,7%). Tốc độ tăng trưởng đều qua các năm (8,3% giai đoạn 2023/2022 và 7,7% giai đoạn 2024/2023) cho thấy Chi nhánh đặc biệt chú trọng chuẩn hóa trình độ NL theo yêu cầu chuyên ngành đặc thù cung ứng nhiên liệu hàng không.

2.2.2.2. Thực trạng lựa chọn đối tượng đào tạo

Trong giai đoạn 2022-2024, số lượng NL của Chi Nhánh được lựa chọn tham gia đào tạo tăng từ 29 người năm 2022 lên 35 người năm 2024, tức tăng 20,7%. Điều này phản ánh xu hướng mở rộng quy mô đào tạo song hành với sự phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.2.2.3. Thực trạng xây dựng nội dung chương trình đào tạo

Có thể thấy Chi nhánh đã thiết kế nội dung, CTĐT tương đối phù hợp cho nhóm vận hành (thể hiện trong số giờ cao và điểm đánh

giá cho tính phù hợp trình độ), nhưng các nội dung chiến lược để nâng cao năng lực quản trị, chuyển đổi số và kỹ năng mềm còn hạn chế về quy mô và cường độ.

2.2.2.4. Thực trạng lựa chọn phương pháp đào tạo

Đào tạo nội bộ vẫn chiếm tỷ trọng chủ yếu (trên 40%), phù hợp với tính chất các nghiệp vụ đặc thù liên quan đến vận hành, khai thác và an toàn nhiên liệu bay vốn yêu cầu người trực tiếp truyền đạt kinh nghiệm thực tiễn. Tuy nhiên, tỷ lệ đào tạo bên ngoài có xu hướng giảm dần (từ 25% xuống 23%), phản ánh sự tiết giảm chi phí và chủ động trong tự đào tạo của Chi nhánh. Ngược lại, phương pháp đào tạo kèm cặp (OJT) có xu hướng tăng, cho thấy sự nhấn mạnh vào việc gắn đào tạo với công việc thực tế, đặc biệt hữu ích cho nhóm nhân viên kỹ thuật và nhân viên trực tiếp. Đào tạo trực tuyến được duy trì nhưng chiếm tỷ trọng còn hạn chế (9–10%), trong khi blended learning chưa được quan tâm đúng mức.

2.2.2.5. Thực trạng xác định nguồn kinh phí đào tạo

Kế hoạch kinh phí đào tạo tại CN tăng đều qua các năm: từ 375 (2022) lên 475 triệu đồng (2024), tương ứng mức tăng 26,7%. Trong đó, tỷ trọng chi cho kỹ năng vận hành - an toàn và bảo trì thiết bị luôn chiếm tỷ lệ cao (trên 50% tổng kinh phí), phản ánh đúng đặc thù hoạt động trong lĩnh vực nhiên liệu hàng không. Đáng chú ý, chi phí dành cho CNTT và ngoại ngữ tăng nhanh nhất (+66,7% trong hai năm), cho thấy xu hướng đầu tư mới nhằm đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và hội nhập quốc tế.

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện công tác đào tạo

Dựa trên số liệu Bảng 2.17 có thể thấy, công tác tổ chức đào tạo tại CN giai đoạn 2022–2024 xét theo vị trí công việc, nhân viên trực tiếp và chuyên viên nghiệp vụ chiếm tỷ trọng chủ yếu (khoảng 75–77%), phù hợp với đặc thù hoạt động khai thác, vận hành nhiên liệu bay đòi hỏi sự chính xác, an toàn và kỹ năng chuyên môn vững chắc. Nhóm quản lý cấp trung và kỹ thuật viên tuy chiếm tỷ trọng nhỏ nhưng vẫn có xu hướng tăng dần, cho thấy Chi nhánh chú trọng củng cố lực lượng quản trị kế cận và duy trì đội ngũ kỹ thuật nòng cốt. Xét theo nội dung chương trình, đào tạo về kỹ năng vận hành - an toàn và bảo trì thiết bị chiếm tỷ lệ cao nhất, phù hợp với yêu cầu đặc thù ngành nghề và tiêu chuẩn an toàn khắt khe của lĩnh vực hàng không.

2.2.4. Thực trạng đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick

**** Cấp độ 1 – Phản ứng:***

Qua số liệu bảng 2.20 cho thấy điểm hài lòng cao nhất thuộc về tài liệu đào tạo và giảng viên, cho thấy Chi nhánh có sự chuẩn bị tốt về nội dung và đội ngũ hướng dẫn. Ngược lại, tiêu chí thời lượng và cơ sở vật chất còn hạn chế, phản ánh việc bố trí thời gian đào tạo chưa linh hoạt, điều kiện phòng học và thiết bị hỗ trợ cần tiếp tục được cải thiện.

**** Cấp độ 2 – Học tập:***

Nhìn chung, tỷ lệ học viên đạt yêu cầu sau đào tạo duy trì ở mức cao (trên 85%), phản ánh hiệu quả truyền đạt của chương trình. Tuy nhiên, nhóm CNTT - ngoại ngữ, kỹ năng mềm và quản lý có tỷ lệ đạt thấp hơn so với các nội dung kỹ thuật, cho thấy NL Chi nhánh còn gặp khó khăn khi tiếp cận các kỹ năng mới ngoài chuyên môn truyền thống.

**** Cấp độ 3 – Hành vi:***

Các kỹ năng tuân thủ quy trình và kiểm soát chất lượng của NL sau đào tạo tại Chi Nhánh được ứng dụng rõ rệt (điểm TB gần 3,9), chứng tỏ đào tạo đã phát huy tác dụng trong công việc thường nhật. Tuy nhiên, kỹ năng mềm như phối hợp nhóm, tinh thần phục vụ khách hàng của NL sau đào tạo vẫn ở mức trung bình khá, phản ánh hạn chế trong việc chuyển hóa kiến thức thành hành vi thực tiễn.

**** Cấp độ 4 – Kết quả:***

Các chỉ tiêu trang bảng 2.23 cho thấy tác động tích cực: sự cố an toàn và sai sót QC giảm đáng kể, năng suất lao động và mức độ hài lòng khách hàng tăng dần. Điều này chứng minh công tác đào tạo đã có ảnh hưởng rõ rệt đến kết quả lao động của NL và gián tiếp tác động đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.2.5. Thực trạng bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo

Qua số liệu bảng 2.25 có thể thấy tỷ lệ NL được luân chuyển, bổ nhiệm sau đào tạo có xu hướng tăng nhẹ, từ 6 người năm 2022 lên 8 người năm 2024. Đây là nhóm cán bộ quản lý cấp trung và chuyên viên có tiềm năng phát triển, được Chi nhánh ưu tiên quy hoạch. Trong khi đó, phần lớn NL (chiếm trên 70%) vẫn tiếp tục làm việc ở vị trí hiện tại nhưng được giao thêm nhiệm vụ hoặc nâng cao năng suất thông qua ứng dụng kiến thức mới.

2.2.6. Phân tích hiệu quả chi phí – lợi ích đào tạo theo ROI

Có thể thấy việc điều chỉnh chi phí đã đưa kết quả ROI về mức hợp lý, phù hợp với năng lực tài chính và quy mô nhân sự của CN. Cơ cấu chi phí và lợi ích hợp lý, phản ánh được cả yếu tố ngắn hạn (giảm

sự cố, tiết kiệm chi phí) và dài hạn (nâng cao năng suất, tăng doanh thu). Chỉ tiêu ROI tăng trưởng ổn định qua từng năm khẳng định CN không chỉ coi đào tạo là chi phí bắt buộc mà là một khoản đầu tư chiến lược, đem lại giá trị lâu dài.

2.3. Đánh giá đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh Đà Nẵng – Công ty Cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex

2.3.1. Ưu điểm

Một là, Chiến lược đào tạo gắn chặt với yêu cầu an toàn và chuyên môn nghiệp vụ.

Hai là, Nội dung đào tạo được soạn thảo trên cơ sở rà soát yêu cầu công việc, báo cáo KPI, và tiêu chuẩn bắt buộc của ngành; bộ phận Nhân sự tổng hợp, tham chiếu khung chương trình Petrolimex Aviation trước khi trình Ban Giám đốc phê duyệt.

Ba là, Mức độ tham gia đào tạo và tỷ lệ hoàn thành tương đối tốt đối với các khóa chuyên môn.

Bốn là, Kết quả đào tạo về năng lực chuyên môn phản ánh cải thiện thực tế: Báo cáo nội bộ và đánh giá (cấp độ học tập theo Kirkpatrick) cho thấy các khóa kỹ thuật, an toàn và QC đạt tỷ lệ tiếp thu/đạt sát hạch cao; các chỉ số an toàn và chất lượng có xu hướng cải thiện xuyên suốt giai đoạn khảo sát (thống kê và báo cáo nội bộ được sử dụng làm căn cứ đánh giá).

Năm là, Bước đầu kết nối giữa đào tạo và đánh giá kết quả công việc: Có bằng chứng cho thấy năng lực sau đào tạo được ghi nhận trong đánh giá công việc – một dấu hiệu tích cực cho thấy chi nhánh đã bắt đầu gắn kết đào tạo với cơ chế đánh giá KPI/công nhận năng lực.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Một số hạn chế

Thứ nhất, Cơ cấu nội dung đào tạo chưa cân đối: Đào tạo chủ yếu tập trung vào an toàn, vận hành và kiểm soát chất lượng, trong khi các chương trình phát triển kỹ năng mềm, quản lý, CNTT và ngoại ngữ còn ít, thời lượng hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu hội nhập và chuyển đổi số.

Thứ hai, Tỷ lệ bao phủ NL còn thấp: Trung bình chỉ khoảng 40–42% NL toàn chi nhánh tham gia các khóa đào tạo hằng năm. Nhiều lao động trực tiếp và nhân viên trẻ chưa được tham gia đào tạo thường xuyên.

Thứ ba, Khung năng lực và công cụ đánh giá hành vi sau đào tạo chưa hoàn thiện: Việc đo lường chủ yếu dừng ở cấp độ tiếp thu kiến thức, chưa có hệ thống theo dõi chuẩn hóa để đánh giá sự thay đổi hành vi trong công việc.

Thứ tư, Hình thức và công nghệ đào tạo còn đơn điệu: Chủ yếu là đào tạo trực tiếp truyền thống; e-learning, đào tạo kết hợp (blended learning) hay mô phỏng thực tế chưa được áp dụng phổ biến.

Thứ năm, Nguồn lực tài chính chưa chủ động: Kinh phí đào tạo phần lớn phụ thuộc vào Công ty Cổ phần nhiên liệu bay Petrolimex, chi nhánh chưa có sự linh hoạt trong phân bổ và điều chỉnh theo nhu cầu thực tiễn.

Thứ sáu, Cơ chế sử dụng và đãi ngộ sau đào tạo chưa rõ ràng: Kết quả khảo sát cho thấy nhân viên đánh giá chưa cao về tính minh bạch trong việc công nhận thành tích đào tạo, gắn kết với thăng tiến

hoặc luân chuyển sau đào tạo.

2.3.2.2. Nguyên nhân hạn chế

*** Nguyên nhân chủ quan:**

- Định hướng ưu tiên đào tạo thiên về an toàn – kỹ thuật: Lãnh đạo CN tập trung vào yêu cầu an toàn và tuân thủ bắt buộc, trong khi chưa cân bằng với đào tạo phát triển năng lực mềm, quản lý và ngoại ngữ.

- Hạn chế trong năng lực quản trị đào tạo: Bộ phận phụ trách đào tạo chưa có đầy đủ công cụ để xây dựng khung năng lực chuẩn và hệ thống đánh giá hành vi; công tác lập kế hoạch còn mang tính hành chính, ít dự báo dài hạn.

- Thói quen tổ chức đào tạo truyền thống: Cán bộ quản lý và giảng viên nội bộ vẫn quen với hình thức học trực tiếp; chưa mạnh dạn áp dụng e-learning, đào tạo mô phỏng hoặc kết hợp.

- Chưa gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo và sử dụng NL: Việc bố trí, bổ nhiệm sau đào tạo chưa được xây dựng thành quy trình chuẩn; do đó chưa tạo động lực để người lao động chủ động học tập.

*** Nguyên nhân khách quan:**

- Đặc thù ngành hàng không – nhiên liệu bay: Đây là lĩnh vực có yêu cầu khắt khe về an toàn, tuân thủ quy trình và chứng chỉ chuyên môn, dẫn đến việc đào tạo bắt buộc chiếm tỷ trọng lớn, làm giảm cơ hội cho các nội dung khác.

- Nguồn kinh phí phụ thuộc vào Công ty Cổ phần nhiên liệu bay Petrolimex: Chi nhánh chưa có quyền tự chủ cao trong phân bổ ngân sách đào tạo, nên khó chủ động triển khai chương trình mới hoặc đột xuất.

- Áp lực công việc và ca kíp: Đặc thù trực 24/7 để phục vụ chuyến bay khiến nhiều nhân sự khó bố trí thời gian tham gia đào tạo đầy đủ.

- Hạ tầng công nghệ thông tin chưa đồng bộ: Cơ sở vật chất hỗ trợ e-learning hoặc blended learning chưa hoàn thiện, khiến việc triển khai các hình thức mới gặp khó khăn.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC GIAI ĐOẠN 2025 - 2026 TẠI CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG – CÔNG TY CỔ PHẦN NHIÊN LIỆU BAY PETROLIMEX

3.1. Định hướng phát triển và dự báo nhu cầu lao động của Chi nhánh Đà Nẵng – Công ty CP Nhiên liệu bay Petrolimex

3.1.1. Định hướng phát triển của Chi nhánh Đà Nẵng – Công ty CP Nhiên liệu bay Petrolimex

Định hướng phát triển của CN Đà Nẵng trong giai đoạn tới có thể tóm lược như sau:

- Tiếp tục củng cố vị thế cung ứng nhiên liệu bay tại miền Trung, đáp ứng nhu cầu tăng trưởng sản lượng kinh doanh, cung cứng dịch vụ tại sân bay quốc tế Đà Nẵng và Chu Lai.

- Tăng cường đầu tư công nghệ, thiết bị hiện đại nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát chất lượng, tối ưu hóa quy trình vận hành hoạt động và giảm thiểu rủi ro an toàn.

- Phát triển NNL theo hướng chuyên sâu và đa năng, trong đó đặc biệt chú trọng đến năng lực vận hành, quản lý an toàn, CNTT, ngoại ngữ và kỹ năng chăm sóc khách hàng.

- Hội nhập với tiêu chuẩn quốc tế (JIG, IATA, ICAO) đối cung ứng nhiên liệu bay để đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe của các hãng hàng không quốc tế..

3.1.2. Dự báo nhu cầu lao động của Chi nhánh Đà Nẵng – Công ty CP Nhiên liệu bay Petrolimex giai đoạn 2025-2026

Quy mô lao động dự báo tăng nhẹ từ 71 người năm 2024 lên 74 người năm 2026, tương đương mức tăng 4,2% trong 2 năm. Sự gia tăng này không nhằm mở rộng bộ máy mà tập trung bổ sung cho các vị trí then chốt (quản lý, chuyên viên) để đáp ứng yêu cầu quản trị và hỗ trợ chuyên môn trong bối cảnh hoạt động ngày càng đa dạng.

Có thể khẳng định giai đoạn 2025–2026, CN Đà Nẵng chủ trương ổn định quy mô nhưng nâng cao chất lượng NL, tái cấu trúc theo hướng tinh gọn, tăng cường quản lý và chuyên môn hóa. Đây là tiền đề quan trọng để thiết kế các chương trình đào tạo NL phù hợp trong giai đoạn tới.

3.2. Mô hình đào tạo theo khung năng lực

Trên cơ sở khoảng cách đã xác định, Chi nhánh cần tập trung vào 3 hướng ưu tiên:

- Năng lực số và hội nhập quốc tế: CNTT và ngoại ngữ , cần đào tạo diện rộng, xây dựng năng lực nền tảng cho tất cả lao động.

- Năng lực quản lý - lãnh đạo: Dành cho đội ngũ quản lý cấp trung, kế cận nhằm phát triển lớp cán bộ kế thừa.

- Năng lực dịch vụ - mềm: Lý năng giao tiếp, chăm sóc khách hàng, làm việc nhóm, đây là nhóm năn lực đặc biệt quan trọng cho nhân viên trực tiếp.

Bên cạnh đó, vẫn phải duy trì cập nhật chuyên môn bắt buộc (an toàn, QC, kỹ thuật) nhưng theo hướng nâng cao chuẩn quốc tế.

Phân loại khung đào tạo theo nhóm NL:

- Quản lý cấp trung và kế cận: Tập trung vào quản lý – lãnh đạo, kỹ năng ra quyết định, CNTT và ngoại ngữ.

- Chuyên viên nghiệp vụ: Nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, QC, đồng thời bổ sung kỹ năng mềm và CNTT.

- Nhân viên trực tiếp: ưu tiên vận hành và an toàn, CSKH, ngoại ngữ cơ bản.

- Kỹ thuật viên bảo dưỡng: cập nhật công nghệ bảo trì, an toàn, CNTT kỹ thuật.

Việc xây dựng mô hình đào tạo theo khung năng lực giúp CN Đà Nẵng thoát khỏi cách tiếp cận truyền thống (chỉ phân theo nhóm lao động), thay vào đó là cách tiếp cận dựa trên khoảng cách năng lực gần với thách thức công việc. Đây sẽ là cơ sở quan trọng để thiết kế chương trình đào tạo giai đoạn 2025–2026, đảm bảo vừa duy trì năng lực cốt lõi, vừa phát triển năng lực mới, tạo lợi thế cạnh tranh trong cung ứng nhiên liệu bay.

3.3. Chương trình đào tạo cụ thể cho nhân lực tại Chi nhánh Đà Nẵng – Công ty Cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex giai đoạn 2025–2026

3.3.1. Căn cứ xây dựng chương trình đào tạo

Việc thiết kế chương trình đào tạo nhân lực giai đoạn 2025–2026 tại CN Đà Nẵng được triển khai trên cơ sở gắn kết giữa yêu cầu thực tiễn quản trị và mục tiêu chiến lược phát triển trong bối cảnh mới.

Trước hết, chương trình bám sát định hướng phát triển giai đoạn 2025–2030 của Petrolimex Aviation với ba trụ cột: (i) bảo đảm an toàn và chất lượng tuyệt đối trong cung ứng nhiên liệu bay; (ii) mở rộng thị phần, nâng cao hiệu quả kinh doanh; và (iii) thúc đẩy chuyển đổi số, tăng cường hội nhập quốc tế. Điều này đòi hỏi đội ngũ nhân lực không chỉ vững về chuyên môn kỹ thuật mà còn phải thành thạo quản trị, công nghệ và ngoại ngữ.

Tiếp theo, kết quả phân tích thực trạng đào tạo giai đoạn 2022–2024 (Chương 2) cho thấy còn tồn tại khoảng cách lớn giữa năng lực hiện tại và yêu cầu công việc trong tương lai, nhất là ở các nhóm năng lực công nghệ thông tin – ngoại ngữ, kỹ năng mềm – chăm sóc khách hàng, và quản lý – lãnh đạo. Đây là cơ sở quan trọng để xác định trọng tâm ưu tiên đào tạo trong giai đoạn tới.

Ngoài ra, chương trình được xây dựng dựa trên khung năng lực đã xác định tại mục 3.2, qua đó phân loại cụ thể từng nhóm nhân sự và nhận diện chênh lệch năng lực. Khung này trở thành nền tảng để thiết kế nội dung đào tạo theo hướng chuẩn hóa, thực tế và định hướng phát triển.

3.2.2. Đối tượng áp dụng chương trình đào tạo

Để cụ thể hóa, bảng 3.3 dưới đây trình bày định hướng đối tượng NL tham gia đào tạo tại CN Đà Nẵng giai đoạn 2025–2026:

Bảng 3.3. Định hướng đối tượng NL tham gia đào tạo tại CN Đà Nẵng giai đoạn 2025–2026

Nhóm đối tượng	Số lượng (người)	Năng lực cần ưu tiên đào tạo	Hình thức đào tạo chính
Quản lý cấp	10	Quản lý – lãnh đạo;	Hội thảo chuyên

trung và kế cận		kỹ năng hoạch định; CNTT; ngoại ngữ	đề, coaching, đào tạo bên ngoài
Chuyên viên nghịệp vụ	13	QC, nghiệp vụ chuyên môn, phân tích dữ liệu, CNTT, kỹ năng mềm	E-learning kết hợp đào tạo tại chỗ
Nhân viên trực tiếp	44	Vận hành và an toàn, CSKH, giao tiếp, ngoại ngữ cơ bản	Đào tạo nội bộ, mô phỏng, OJT
Kỹ thuật viên bảo dưỡng	4	Bảo trì kỹ thuật, CNTT kỹ thuật, an toàn	Huấn luyện tại chỗ, đào tạo kết hợp

Nguồn: Đề xuất của tác giả

Như vậy, việc phân định rõ đối tượng đào tạo sẽ giúp CN Đà Nẵng thiết kế nội dung và phương pháp đào tạo phù hợp, tránh dàn trải và đảm bảo tập trung vào những năng lực còn thiếu hụt. Đồng thời, mô hình này cũng tạo điều kiện để từng nhóm lao động phát huy tối đa tiềm năng, qua đó nâng cao hiệu quả chung của toàn bộ hệ thống nhân sự

3.3.3. Mục tiêu của chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo NNL giai đoạn 2025–2026 tại CN Đà Nẵng được xây dựng với mục tiêu vừa đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển của doanh nghiệp, vừa khắc phục những khoảng trống về năng lực đã được nhận diện ở phần phân tích thực trạng. Điểm nhấn của chương trình không chỉ dừng lại ở việc cung cấp kiến thức và kỹ năng cơ bản, mà còn tập trung phát triển một lực lượng lao động có khả năng thích nghi linh hoạt, đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về an toàn, chất lượng và quản trị trong lĩnh vực nhiên liệu hàng không.

Mục tiêu bao quát của chương trình bao gồm:

- Phát triển toàn diện năng lực chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng quản lý cũng như kỹ năng mềm cho toàn bộ đội ngũ nhân sự.

- Bảo đảm mỗi nhân viên đều được cập nhật những tri thức và kỹ năng cần thiết, qua đó góp phần duy trì lợi thế cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển bền vững của CN trong giai đoạn tiếp theo..

3.3.4. Nội dung chương trình đào tạo cụ thể giai đoạn 2025–2026

Nội dung chương trình đào tạo NL giai đoạn 2025–2026 tại CN Đà Nẵng được thiết kế dựa trên cơ sở khung năng lực đã phân tích ở mục 3.2, nhằm giải quyết khoảng cách năng lực còn tồn tại và chuẩn bị cho những thách thức mới trong hoạt động kinh doanh nhiên liệu hàng không. Cách tiếp cận này không dừng lại ở việc đào tạo theo phân nhóm lao động, mà đi sâu vào việc phát triển năng lực cốt lõi và năng lực bổ sung cần thiết cho từng vị trí, đảm bảo tính thích ứng, tính bền vững và tính cạnh tranh của NNL trong bối cảnh hội nhập quốc tế và chuyển đổi số.

Trên nền tảng đó, nội dung đào tạo giai đoạn 2025–2026 tập trung vào sáu nhóm năng lực chủ đạo: (i) năng lực vận hành và an toàn; (ii) năng lực kiểm soát chất lượng nhiên liệu (QC); (iii) năng lực bảo trì và kỹ thuật thiết bị; (iv) năng lực kỹ năng mềm và chăm sóc khách hàng; (v) năng lực quản lý và lãnh đạo; (vi) năng lực CNTT và ngoại ngữ. Mỗi nhóm năng lực đều được cụ thể hóa thành mục tiêu đào tạo, nội dung chi tiết, hình thức triển khai, đối tượng áp dụng và thời lượng phù hợp.

3.2.5. Phương pháp đào tạo đề xuất áp dụng

Trong đó, tác giả đề xuất các phương pháp đào tạo phù hợp với từng mục tiêu và nội dung đào tạo khác nhau như sau:

Bảng 3.6. Tổng hợp đề xuất phương pháp đào tạo phù hợp với chương trình đào tạo NL tại CN Đà Nẵng giai đoạn 2025–2026

Nhóm năng lực	Phương pháp ưu tiên	Phương pháp bổ trợ	Đối tượng áp dụng
Vận hành và an toàn	Tập trung, OJT	Blended learning	Nhân viên trực tiếp, kỹ thuật viên
Kiểm soát chất lượng (QC)	OJT, external training	E-learning	Chuyên viên QC, nhân viên QC liên quan
Bảo trì và kỹ thuật thiết bị	OJT, in-house training	External training	Kỹ thuật viên, nhân viên vận hành
Kỹ năng mềm và CSKH	Blended learning, workshop	E-learning	Nhân viên trực tiếp, chuyên viên
Quản lý và lãnh đạo	Mentoring, external training	Blended learning	Quản lý trung và kế cận
CNTT và ngoại ngữ	E-learning, blended learning	External training	Quản lý, chuyên viên, nhân viên trực tiếp

Nguồn: Đề xuất của tác giả dựa trên NCDT giai đoạn 2025–2026

3.2.6. Lịch trình thực hiện chương trình đào tạo giai đoạn 2025–2026

Việc xây dựng lịch trình đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tính hệ thống, khoa học và hiệu quả của toàn bộ chương trình. Lịch trình không chỉ là công cụ quản lý tiến độ, mà còn là căn cứ để phân bổ nguồn lực, sắp xếp giảng viên, học viên, đồng thời tránh xung đột với lịch sản xuất – kinh doanh. Trong giai đoạn 2025–2026, CN Đà Nẵng dự kiến triển khai lịch trình đào tạo dựa trên các nguyên tắc sau:

- Đảm bảo tính liên tục và cân đối: Hoạt động đào tạo được duy trì đều đặn theo quý, tránh dồn nén vào một giai đoạn gây áp lực cho nhân sự.

- Phân nhóm ưu tiên rõ ràng: Năm 2025 tập trung vào chuẩn hóa năng lực vận hành và an toàn, QC và bảo trì thiết bị; năm 2026 mở rộng sang kỹ năng mềm, quản lý – lãnh đạo, CNTT và ngoại ngữ.

- Kết hợp giữa ngắn hạn và dài hạn: Các khóa huấn luyện ngắn ngày (2–3 ngày) tập trung cho kỹ năng thực hành; các khóa dài hạn (1–3 tháng) triển khai cho quản lý, CNTT và ngoại ngữ.

- Linh hoạt và thích ứng: Lịch trình có khả năng điều chỉnh theo biến động thực tiễn (thay đổi sản lượng khai thác, nhu cầu khách hàng hoặc yêu cầu an toàn ngành).

3.2.7. Hệ thống đánh giá chương trình

Để bảo đảm chương trình đào tạo giai đoạn 2025–2026 tại CN Đà Nẵng đạt hiệu quả thực tiễn và bền vững, việc thiết kế một hệ thống đánh giá toàn diện là yêu cầu bắt buộc. Hệ thống này được xây dựng dựa trên sự kết hợp giữa mô hình Kirkpatrick (4 cấp độ) và mô hình ROI (tỷ suất hoàn vốn đào tạo), từ đó vừa đo lường được kết quả trực tiếp, vừa phản ánh được hiệu quả chi phí – lợi ích của hoạt động đào tạo.

Mục tiêu của hệ thống đánh giá nhằm: Đo lường mức độ hài lòng và phản ứng của học viên đối với khóa học; Đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức, kỹ năng và thái độ sau đào tạo; Xác định mức độ chuyển đổi hành vi của người học trong công việc; Đánh giá kết quả cuối cùng đối với tổ chức: năng suất, chất lượng, an toàn, sự hài lòng của khách

hàng; Phân tích chi phí – lợi ích đào tạo để làm căn cứ hoạch định ngân sách trong các giai đoạn tiếp theo.

Hệ thống đánh giá được tác giả đề xuất triển khai theo các cấp độ sau:

- Cấp độ 1 – Phản ứng: Sử dụng phiếu khảo sát trực tuyến và giấy để đo lường sự hài lòng về giảng viên, cơ sở vật chất, nội dung, phương pháp. Tỷ lệ hài lòng $\geq 80\%$ được coi là đạt.

- Cấp độ 2 – Học tập: Tổ chức kiểm tra trước và sau khóa học, đánh giá thông qua bài thi, bài thực hành và tình huống mô phỏng. Điểm trung bình sau khóa $\geq 70/100$ được coi là đạt.

- Cấp độ 3 – Hành vi: Theo dõi thông qua đánh giá định kỳ của trưởng bộ phận, quan sát thực tế tại nơi làm việc, kết hợp phỏng vấn sâu. Tỷ lệ NL thay đổi hành vi tích cực $\geq 60\%$ là thành công.

- Cấp độ 4 – Kết quả: Đo lường các chỉ số hiệu quả sản xuất – kinh doanh (năng suất, tỷ lệ sự cố an toàn, tỷ lệ khách hàng hài lòng). Mức cải thiện $\geq 10\%$ so với năm trước là hiệu quả.

- ROI – Hoàn vốn đào tạo: Tính toán theo công thức $ROI = (\text{Lợi ích ròng từ đào tạo} / \text{Chi phí đào tạo}) \times 100\%$. $ROI \geq 100\%$ thể hiện chương trình tạo ra lợi ích lớn hơn chi phí bỏ ra.

KẾT LUẬN

Đề án nghiên cứu về ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh tại Đà Nẵng - Công ty cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex”*** đã tập trung phân tích toàn diện từ cơ sở lý luận, thực trạng đào tạo NNL đến xây dựng chương trình đào tạo trong tương lai

Trong giai đoạn 2022-2024, CN Đà Nẵng đã đạt được nhiều kết quả tích cực: hệ thống NCĐT dần gắn với khung năng lực; nội dung chương trình được chuẩn hóa theo định hướng từ Petrolimex Aviation, kết hợp giữa đào tạo bắt buộc và đào tạo phát triển; các phương pháp đa dạng hơn (trực tiếp, OJT, e-learning, blended learning); hiệu quả đào tạo được đánh giá theo mô hình Kirkpatrick và chỉ số ROI, phản ánh rõ ràng tác động đến hành vi và kết quả kinh doanh. Đồng thời, việc bố trí và sử dụng NL sau đào tạo ngày càng hợp lý, góp phần phát huy năng lực của đội ngũ và nâng cao năng suất lao động.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra những hạn chế: việc xác định NCĐT chưa hoàn toàn dựa trên ma trận năng lực; đầu tư cho các kỹ năng mềm, CNTT và ngoại ngữ còn hạn chế so với yêu cầu chuyển đổi số; hệ thống giám sát – đánh giá chưa đồng bộ; tỷ lệ luân chuyển, bổ nhiệm sau đào tạo còn thấp, chưa tạo được động lực mạnh mẽ cho NL.

Trên cơ sở đó, đề án đã xây dựng chương trình đào tạo giai đoạn 2025–2026 theo tiếp cận khung năng lực, nhấn mạnh đào tạo theo nhóm kỹ năng cốt lõi, kỹ năng quản trị và năng lực hỗ trợ. Chương trình bao gồm mục tiêu, đối tượng, nội dung chi tiết, phương pháp, lịch trình, hệ thống đánh giá và điều kiện triển khai.