

BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

ĐÀO THỊ QUỲNH ANH

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN,
HUẤN LUYỆN VIÊN TẠI TỔNG CÔNG TY
QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2022

BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

ĐÀO THỊ QUỲNH ANH

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN,
HUẤN LUYỆN VIÊN TẠI TỔNG CÔNG TY
QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. LÊ THANH HÀ

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận văn **“Phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam”** là công trình nghiên cứu của bản thân mình.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

Đào Thị Quỳnh Anh

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình nghiên cứu để hoàn thành được bản luận văn này, với tình cảm chân thành và lòng kính trọng, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đến quý thầy, cô giáo đã giảng dạy và giúp đỡ tôi trong suốt khóa học.

Đặc biệt, tôi xin chân thành cảm ơn đến giáo viên hướng dẫn đã tận tình hướng dẫn khoa học, dành cho tôi những lời chỉ bảo ân cần với những kiến thức và kinh nghiệm quý báu giúp tôi vững tin, vượt qua khó khăn trong quá trình nghiên cứu để hoàn thành luận văn.

Tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn đến Ban Lãnh đạo Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam, nơi tôi đang công tác đã tạo điều kiện cung cấp số liệu cho tôi nghiên cứu hoàn thiện luận văn.

Đồng thời, tôi xin cảm ơn Trường Đại học lao động - Xã hội, Khoa Quản trị nhân lực, Phòng Quản lý Đào tạo... và các Khoa, Phòng ban chức năng của Trường đã trực tiếp hoặc gián tiếp giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu đề tài này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, song do khả năng có hạn nên luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong quý thầy cô giáo đóng góp, giúp đỡ để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả luận văn

Đào Thị Quỳnh Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ.....	viii
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	6
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
6. Đóng góp mới của đề tài	7
7. Cấu trúc luận văn	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, HUẤN LUYỆN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP QUẢN LÝ BAY	8
1.1 Một số khái niệm cơ bản.....	8
1.1.1. Giáo viên	8
1.1.2. Huấn luyện viên	8
1.1.3. Đội ngũ.....	9
1.1.4. Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên	9
1.1.5. Phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp	10
1.1.6. Doanh nghiệp Quản lý bay.....	12
1.2. Các tiêu chí đánh giá sự phát triển của đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên	13

1.2.1. Đảm bảo đủ về số lượng	13
1.2.2. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên.....	13
1.2.3. Tạo ra sự hợp lý về cơ cấu đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên	17
1.3. Các hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp	18
1.3.1. Lựa chọn nguồn nhân lực bổ sung cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên.....	18
1.3.2. Đào tạo đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên.....	20
1.3.3. Thực hiện các giải pháp tạo động lực nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên.....	22
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp.....	28
1.4.1. Các yếu tố về môi trường bên trong.....	28
1.4.2. Các yếu tố về môi trường bên ngoài	30
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, HUẤN LUYỆN VIÊN TẠI TỔNG CÔNG TY QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM	32
2.1. Khái quát về Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.....	32
2.1.1. Giới thiệu chung.....	32
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	34
2.2. Thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.....	35
2.2.1. Thực trạng hệ thống các cơ sở đào tạo nghiệp vụ tại Tổng công ty Quản lý bay	35
2.2.2. Thực trạng đội ngũ và phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.....	38
2.3. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam	60

2.3.1. Thực trạng lựa chọn nguồn nhân lực bổ sung.....	60
2.3.2. Thực trạng các biện pháp tạo động lực nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên.....	71
2.4. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên	75
2.4.1. Thực trạng các yếu tố thuộc về môi trường bên trong.....	75
2.4.2. Thực trạng các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài	77
2.5. Đánh giá chung	78
2.5.1. Ưu điểm.....	79
2.5.2. Hạn chế, nguyên nhân	80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN VÀ HUẤN LUYỆN VIÊN CỦA TỔNG CÔNG TY QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM	81
3.1. Mục tiêu phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên	81
3.1.1. Mục tiêu tổng quát	81
3.1.2. Mục tiêu cụ thể.....	81
3.2. Một số giải pháp chủ yếu	82
3.2.1. Xây dựng quy hoạch, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên ...	82
3.2.2. Đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên, cán bộ quản lý đào tạo	83
3.2.3. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động đào tạo, huấn luyện	85
3.2.4. Chế độ chính sách đãi ngộ, thu hút giáo viên, huấn luyện viên.....	85
3.2.5. Các giải pháp đồng bộ khác	86
KẾT LUẬN	89
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	90
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

HK	Hàng không
HLV	Huấn luyện viên
QĐ	Quyết định
BGTVT	Bộ giao thông vận tải
HKVN	Hàng không Việt Nam
SL	Số lượng
HV	Học viên
HLVKL	Huấn luyện viên không lưu
GV	Giáo viên
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
TAHK	Tiếng Anh hàng không
ANAT	An ninh an toàn
TTKTHK	Trung tâm khí tượng hàng không
TTCBTT	Trung tâm cảnh báo thời tiết

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám định kỳ cho người lao động	15
Bảng 2.1: Thống kê giáo viên, huấn luyện khám sức khỏe định kỳ	42
Bảng 2.2: Thống kê giáo viên, huấn luyện viên theo độ tuổi, giới tính.....	43
Bảng 2.3: Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành	49
Bảng 2.4: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ATS)	50
Bảng 2.5: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành kỹ thuật (CNS)	51
Bảng 2.6: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ATS):	52
Bảng 2.7: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành kỹ thuật (CNS)	52
Bảng 2.8: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ATS):	53
Bảng 2.9: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành kỹ thuật (CNS)	54
Bảng 2.10: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ATS)	55
Bảng 2.11: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành kỹ thuật (CNS)	55
Bảng 2.12: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ARO)	56
Bảng 2.13: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành Thông báo Tin tức hàng không (AIS).....	57
Bảng 2.14: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành MAP/CHART, DATA, PANS-OPS.....	57
Bảng 2.15: Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành	58
Bảng 2.16: Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành	59
Bảng 2.17: Định mức chi phí đào tạo, huấn luyện.....	72

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức tổng công ty quản lý bay Việt Nam	34
Sơ đồ 2.2: Tổng số giáo viên theo chuyên ngành	44
Sơ đồ 2.3: Tổng số huấn luyện viên theo chuyên ngành	45
Sơ đồ 2.4: Tổng số năng định nhân viên ANS theo chuyên ngành	46

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Là một trong ba lĩnh vực cấu thành hoạt động hàng không dân dụng, quá trình hình thành và phát triển của lĩnh vực quản lý bay gắn liền với lịch sử phát triển của ngành hàng không Việt Nam. Với hệ thống trang thiết bị, cơ sở vật chất, kỹ thuật được trang bị ngày càng hiện đại, cùng với nỗ lực cố gắng phấn đấu của tập thể cán bộ, công nhân viên, Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam đã thực hiện điều hành hàng triệu lượt chuyến bay trong nước và quốc tế đảm bảo an toàn, điều hòa, hiệu quả.

Với thành tựu đã đạt được, Tổng công ty đã được nhà nước tặng thưởng danh hiệu Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới và nhiều phần thưởng cao quý khác; được Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế (IATA) trao tặng giải thưởng “Đại bàng” - đây là giải thưởng trao tặng cho các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực hàng không dân dụng của các quốc gia trên thế giới có nhiều đóng góp cho sự phát triển và đạt tiêu chuẩn cao về cung cấp dịch vụ trong lĩnh vực hàng không. Có được thành tựu trên chính là nhờ nỗ lực cố gắng của bao thế hệ cán bộ, công nhân viên lao động đã nỗ lực phấn đấu trong lao động, sản xuất, xây dựng Tổng công ty. Có thể nói, Tổng công ty không thể phát triển như ngày hôm nay nếu không có đội ngũ cán bộ, công nhân viên, nhất là những nhân viên hàng không có tâm huyết, được đào tạo về quản lý, năng lực chuyên môn, ngoại ngữ đáp ứng các yêu cầu trong từng giai đoạn phát triển.

Tuy nhiên, theo các cuộc tự đánh giá, Tổng công ty cũng nhận thấy rằng chất lượng nguồn nhân lực chưa thực sự đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa và hội nhập quốc tế; nguồn nhân lực phát triển chưa thực sự bền vững; chất lượng đào tạo, huấn luyện còn hạn chế; năng lực của các cơ sở đào tạo còn

nhieuu bất cập cả về trang thiết bị và con người, có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo, huấn luyện nhân viên hàng không.

Để đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành hàng không trong giai đoạn tới, nhất là trong bối cảnh hội nhập quốc tế, toàn cầu hóa về hàng không ngày càng sâu rộng và nền kinh tế tri thức đã và đang trở thành xu thế tất yếu của thời đại, khoa học, kỹ thuật, công nghệ về hàng không có sự phát triển vượt bậc, yêu cầu nguồn nhân lực hàng không lĩnh vực quản lý bay phải có đủ trình độ, năng lực ngang tầm tiếp thu, làm chủ hệ thống trang thiết bị kỹ thuật, công nghệ hiện đại, cung cấp dịch vụ bảo đảm hoạt động bay an toàn, điều hòa, hiệu quả trong điều kiện lưu lượng, mật độ bay ngày càng tăng cao; việc nâng cao chất lượng huấn luyện, đào tạo tại chỗ là một trong những nhiệm vụ trọng tâm xuyên suốt cùng với sự phát triển bền vững của Tổng công ty.

Trong thời gian qua, công tác đào tạo, huấn luyện phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam đã đạt được những thành tựu đáng khích lệ. Công tác đào tạo, huấn luyện tại chỗ gồm: huấn luyện năng định, huấn luyện định kỳ, huấn luyện phục hồi, huấn luyện chuyển loại, huấn luyện nâng cao... đáp ứng yêu cầu sát hạch cấp giấy phép, năng định cho nhân viên hàng không. Trong triển khai thực hiện nhiệm vụ đào tạo, huấn luyện tại chỗ với các chuyên ngành quản lý bay đặc thù, lực lượng giáo viên, huấn luyện viên có vai trò rất quan trọng, quyết định chất lượng đào tạo, huấn luyện.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn nêu trên và với mong muốn đánh giá, tìm ra các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên để nâng cao chất lượng công tác đào tạo, huấn luyện, góp phần vào yêu cầu phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới, tôi đã lựa chọn nghiên cứu, xây dựng đề tài **“Phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam”**.

Tôi mong nhận được các ý kiến đóng góp để đề tài được hoàn thiện hơn và đề tài này sẽ đóng góp tốt cho sự phát triển của cơ quan công tác.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Công trình nghiên cứu nước ngoài

- Diana Walter với tác phẩm “Đào tạo tại chỗ” (còn được gọi là: Đào tạo tại nơi làm việc) đã khái quát hóa mô hình đào tạo tại chỗ và khẳng định đào tạo tại chỗ là phương pháp rất hiệu quả giúp con người thu nhận kiến thức và kỹ năng liên quan đến công việc của họ vì hoạt động đào tạo được thực hiện ngay tại nơi làm việc của người học. Đây là phương pháp thích hợp để phát triển các kỹ năng thành thạo đồng nhất với nghề nghiệp của người học, giúp người học có thể nhanh chóng nâng cao tay nghề và tăng năng suất lao động.

- Công trình nghiên cứu của Mel Silberman và Carol Auerback đã khởi xướng quan điểm về “Đào tạo tích cực”. Quan điểm này cho rằng: chìa khóa đào tạo thành công là thiết kế hoạt động học như thế nào để người học tiếp thu được kiến thức và kỹ năng để vận dụng vào quá trình lao động một cách hiệu quả chứ không phải chỉ tiếp nhận chúng. Việc học đòi hỏi người học tự mình tham gia và thực hiện và chỉ có đào tạo tích cực mới làm được điều này. Nghiên cứu này có giá trị định hướng cho việc tìm kiếm các mô hình đào tạo nhân lực hiệu quả đáp ứng nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp trong đào tạo nhân lực, vấn đề nhu cầu đào tạo được các nhà nghiên cứu đặc biệt quan tâm.

2.2. Công trình nghiên cứu trong nước

Tác giả Trần Khánh Đức với công trình “Chính sách quốc gia về phát triển đội ngũ giảng viên đại học Việt Nam” đã đi sâu nghiên cứu làm rõ: mạng lưới giáo dục đại học, so sánh chính sách quốc gia trước và sau đổi mới, mô hình tổng thể của người giảng viên đại học, so sánh quốc gia trước và sau đổi mới, mô hình tổng thể của người giảng viên đại học, các chính sách của Nhà nước đối với nhà giáo, chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên.

Cùng với các đề tài, có nhiều luận án chuyên ngành nghiên cứu về đội ngũ giáo viên ở nhiều góc độ khác nhau. Luận án tiến sỹ của tác giả Nguyễn Văn Đệ (2010) *“Phát triển đội ngũ giảng viên các trường đại học ở vùng đồng bằng sông Cửu Long đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục đại học”*. Tác giả đã đưa ra thực trạng về chất lượng đội ngũ giảng viên của các trường Đại học khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Từ đó đề ra các giải pháp để phát triển đội ngũ giảng viên của các trường Đại học khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Phạm vi nghiên cứu của đề tài là trường Đại học khu vực Đồng bằng sông Cửu Long; Luận án tiến sỹ của tác giả Thái Huy Bảo (2014) *“Phát triển đội ngũ giảng viên bộ môn phương pháp giảng dạy trong các trường, khoa Đại học sư phạm Hà Nội”*. Ở đề tài này tác giả đi sâu nghiên cứu vào các phương pháp giảng dạy của đội ngũ giảng viên trong nhà trường. Đồng thời tác giả cũng đưa ra các giải pháp để phát triển đội ngũ giảng viên bộ môn phương pháp giảng dạy trong các trường, khoa Đại học sư phạm Hà Nội. Phạm vi của đề tài là ở trong các trường, khoa Đại học sư phạm Hà Nội; Luận án tiến sỹ của tác giả Lại Văn Chính (2014) *“Nghiên cứu và dự đoán tiềm năng phát triển của giảng viên dựa trên các đặc tính nghiệp vụ và hồ sơ cá nhân làm cơ sở xây dựng chương trình phát triển đội ngũ giảng viên”*. Tác giả đã nghiên cứu và đưa ra dự đoán tiềm năng phát triển của giảng viên dựa trên các đặc tính nghiệp vụ và hồ sơ cá nhân làm cơ sở xây dựng chương trình phát triển đội ngũ giảng viên. Phạm vi nghiên cứu rộng khắp trên cả nước. Đây là một đề tài được đánh giá cao và có nhiều đóng góp cho sự nghiệp giáo dục nước nhà.

Ngoài đề tài luận án đã đề cập trên, còn có những bài viết đăng trên tạp chí của các nhà khoa học như: Nguyễn Hữu Độ (2019) *“Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục ở Việt Nam”*, Tạp chí Tổ chức nhà nước, xác định đội ngũ giáo viên là nhân tố quyết định thành công

của quá trình đổi mới giáo dục, vì vậy, ngành Giáo dục luôn coi việc nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên là một trong những nhiệm vụ trọng tâm. Trên cơ sở khái quát về thực trạng cũng như những giải pháp của ngành Giáo dục nhằm phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo theo tinh thần Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng.

- Bên cạnh các công trình nghiên cứu nêu trên còn rất nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến nâng cao chất lượng và phát triển đội ngũ giáo viên nhưng tựu chung lại, các công trình nghiên cứu này mới chỉ nghiên cứu một góc độ nhỏ liên quan đến nâng cao chất lượng và phát triển đội ngũ giáo viên trong phạm vi giới hạn của đề tài đó nghiên cứu. Trên tinh thần học hỏi những kinh nghiệm từ các tài liệu tham khảo cùng với việc khảo sát thực tế tại Tổng công ty, từ đó có những sáng kiến về giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên. Luận văn nghiên cứu vấn đề này với mục đích góp phần nghiên cứu hoàn chỉnh vấn đề và tìm ra giải pháp có thể vận dụng vào thực tiễn vào việc phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng ty Quản lý bay Việt Nam.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Dựa trên cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn nhằm phân tích, làm rõ và đánh giá thực trạng về công tác đào tạo, huấn luyện đưa ra những quan điểm đánh giá và đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên để xây dựng cơ sở lý thuyết cho việc nghiên cứu vấn đề của đề tài.

- Nghiên cứu, phân tích công tác đào tạo, huấn luyện tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

- Đưa ra các giải pháp phù hợp nhằm phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên đang giảng dạy tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam (số 6/200 Nguyễn Sơn, Long Biên, Hà Nội)

- Phạm vi thời gian: Số liệu nghiên cứu về phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam được thu thập trong giai đoạn từ năm 2019 đến năm 2020, đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Phương pháp thu thập dữ liệu

Để nghiên cứu đề tài này, tác giả đã thu thập các tài liệu và số liệu thứ cấp từ Tổng công ty quản lý bay Việt Nam, Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay và 7 chi nhánh huấn luyện của các đơn vị trực thuộc.

Các số liệu liên quan đến đội ngũ GV, HLV được thu thập từ Ban Tổ chức - Cán bộ lao động của Tổng công ty quản lý bay Việt Nam, gồm các số liệu thống kê và số liệu khảo sát do Tổng công ty tiến hành.

Các số liệu thu thập được từ phía Ban Tổ chức - Cán bộ lao động, Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay và 7 chi nhánh huấn luyện gồm số liệu chi tiết về số lượng GV, HLV của Trung tâm và 7 chi nhánh phân theo ngành đào tạo; số liệu về nhu cầu bổ sung nhân lực chi tiết cho từng ngành của Tổng công ty quản lý bay Việt Nam; số liệu về các lớp đào tạo, số giờ thực giảng, phương pháp giảng dạy, ...

5.2 Phương pháp xử lý dữ liệu

Tác giả sử dụng phương pháp thống kê - phân tích để xử lý dữ liệu thứ cấp, theo đó, nhóm nghiên cứu tổng hợp số liệu theo các nội dung nghiên cứu, trên cơ sở đó, thực hiện phân tích, so sánh, sơ đồ hóa để rút ra các kết luận cho luận văn của mình.

6. Đóng góp mới của đề tài

Hoàn thiện thêm một bước những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp.

Vận dụng được cơ sở lý luận để phân tích được hiện trạng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam. Phát hiện những hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế về phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam làm căn cứ để đề xuất những giải pháp phát triển phù hợp.

Trên cơ sở phân tích lý luận và thực tiễn, luận văn nêu lên một số phương hướng và giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

Kết quả luận văn sẽ có thêm cơ sở khoa học cho các doanh nghiệp trong việc hoạch định cơ chế, chính sách liên quan đến chất lượng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong các doanh nghiệp.

7. Cấu trúc luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp Quản lý bay.

Chương 2: Thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên và huấn luyện viên của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, HUẤN LUYỆN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP QUẢN LÝ BAY

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Giáo viên

Theo Wikipedia: “GV (teacher), còn được gọi là GV phổ thông (a schoolteacher) hay là thầy dạy (educator), là người giúp người học nắm vững kiến thức, nâng cao năng lực và thái độ. Còn theo Luật Giáo dục Việt Nam năm 2019 (Điều 66): “Nhà giáo giảng dạy ở cơ sở giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông, cơ sở giáo dục khác, giảng dạy trình độ sơ cấp, trung cấp gọi là GV” (Quốc hội 14, 2019).

Từ các cách hiểu này, có thể coi GV là những người hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, có nhiệm vụ chính là cung cấp kiến thức, nâng cao năng lực và rèn luyện thái độ/ đạo đức cho người học.

Giáo viên trong đề tài này là những người tham gia giảng dạy các khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn nhân viên hàng không tại đơn vị.

1.1.2. Huấn luyện viên

Theo từ điển tiếng Anh Cambridge, huấn luyện (training) là: “Hoạt động học tập hoặc dạy các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho một công việc hoặc hoạt động cụ thể”. Từ khái niệm này, có thể hiểu HLV là người dạy các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho một công việc hoặc hoạt động cụ thể cho người học.

Từ các cách hiểu này, có thể coi HLV là những người huấn luyện cho người học các kỹ năng và những kiến thức cần thiết để họ có thể thực hiện các công việc cụ thể.

Huấn luyện viên trong đề tài này là những người tham gia giảng dạy các khóa huấn luyện nhân viên hàng không tại các đơn vị.

1.1.3. Đội ngũ

Theo Từ điển Tiếng Việt - Viện Ngôn ngữ học nêu khái niệm: “Đội ngũ là tập hợp một số đông người, cùng chức năng nghề nghiệp thành một lực lượng”.

Khái niệm đội ngũ được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau. Trong giáo dục, khái niệm đội ngũ được sử dụng rộng rãi như: đội ngũ giáo viên, đội ngũ cán bộ quản lý, đội ngũ sinh viên, đội ngũ học viên....

Theo Phê H. (2003): “Đội ngũ là tập hợp một số đông người, cùng chức năng nghề nghiệp thành một lực lượng”. Từ khái niệm này và các khái niệm giáo viên, huấn luyện viên nêu trên, có thể hiểu: *“Đội ngũ GV, HLV trong doanh nghiệp là tập hợp những người thực hiện nhiệm vụ cung cấp kiến thức, kỹ năng, rèn luyện thái độ/ đạo đức cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, từ đó nâng cao năng lực thực hiện công việc cho họ”*.

1.1.4. Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

1.1.4.1. Đội ngũ giáo viên

Đội ngũ giáo viên là những chuyên gia trong lĩnh vực giảng dạy, họ nắm tri thức và hiểu biết dạy học và giáo dục như thế nào để có khả năng cống hiến toàn bộ tài năng và sức lực của họ cho sự nghiệp giáo dục. Nếu chỉ đề cập đến đặc điểm của ngành thì đội ngũ đó chủ yếu là đội ngũ giáo viên và đội ngũ cán bộ quản lý.

Như vậy có thể hiểu: Đội ngũ giáo viên là tập hợp những người tham gia công tác giảng dạy, giáo dục trong nhà trường và các cơ sở giáo dục khác thuộc hệ thống giáo dục quốc dân, được tổ chức thành một lực lượng, có cùng nhiệm vụ là giảng dạy, giáo dục và nghiên cứu khoa học, họ gắn kết với nhau

bằng hệ thống mục tiêu chung của ngành giáo dục - đào tạo nơi họ đang công tác; cùng trực tiếp giảng dạy, giáo dục, đào tạo học sinh, sinh viên, cùng chịu sự ràng buộc, tương tác bởi những quy tắc có tính hành chính của ngành giáo dục và Nhà nước.

Lao động của đội ngũ giáo viên là lao động trí óc, lao động khoa học, lao động đặc thù nhằm tạo ra sản phẩm đặc biệt là con người đã được giáo dục và đào tạo. Đội ngũ giáo viên quyết định chất lượng sản phẩm tạo ra và gánh phần trọng trách, uy tín của của nhà trường, đơn vị đối với nghĩa vụ xã hội.

Đại hội XIII của Đảng đặc biệt quan tâm đến xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và đội ngũ nhà giáo cần có đủ sức đủ tài để chấn hưng nền giáo dục nước nhà và chú trọng việc nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất lối sống của nhà giáo, nêu rõ: *“Phát triển giáo dục là quốc sách hàng đầu. Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý là khâu then chốt”*.

1.1.4.2. *Đội ngũ huấn luyện viên*

Đội ngũ huấn luyện viên là tập hợp những huấn luyện viên được tổ chức thành một lực lượng, có chung một lý tưởng, mục đích, nhiệm vụ đó là: huấn luyện đào tạo ra những con người có được kỹ năng về một lĩnh vực nào đó, thực hiện mục tiêu mà tổ chức đề ra. Họ làm theo một kế hoạch thống nhất trong khuôn khổ quy định của luật giáo dục, đơn vị quản lý nơi họ làm việc.

1.1.5. *Phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp*

Theo Phê H. (2003): “Phát triển là biến đổi hoặc làm cho biến đổi từ từ đến nhiều, từ hẹp đến rộng, từ thấp đến cao, đơn giản đến phức tạp”. Còn Howard Caygill (2013): “Phát triển là quá trình vận động từ thấp (đơn giản) đến cao (phức tạp), mà nét đặt trung chủ yếu là cái cũ biến mất, cái mới ra

đòi. Phát triển là một quá trình nội tại, bước chuyển hóa từ thấp đến cao theo đường xoắn tròn ốc, xảy ra bởi vì trong cái thấp đã chứa đựng dưới dạng tiềm tàng những khuynh hướng dẫn đến cái cao, cái cao là cái thấp đã phát triển”. Cả 2 tác giả này đều nhấn mạnh hàm ý của thuật ngữ phát triển là một quá trình đi lên cả về phạm vi, cấp độ, mức độ.

Cũng dựa trên cách nhìn này, xuất phát từ góc nhìn kinh tế học, Ngân V.H. & Ngọc P.T.B. (2022) cho rằng phát triển nguồn nhân lực bao gồm phát triển cá nhân và phát triển tổ chức, trong đó, phát triển cá nhân bao gồm đào tạo nâng cao trình độ cũng như phát triển sự nghiệp của người lao động. Còn phát triển tổ chức lại nhấn mạnh đến việc nâng cao hiệu suất làm việc của tập thể.

Nhóm nghiên cứu đồng ý với cách hiểu thuật ngữ phát triển của Phê H. (2003) và Howard Caygill (2013), cũng đồng ý với cách tiếp cận thuật ngữ phát triển nguồn nhân lực của Ngân V.H. & Ngọc P.T.B. (2022), theo đó, phát triển nguồn nhân lực bao gồm phát triển cá nhân và phát triển tổ chức. Như vậy, thuật ngữ “phát triển đội ngũ GV, HLV”, dưới góc độ tiếp cận của nhóm nghiên cứu, sẽ bao gồm phát triển cá nhân và phát triển đội ngũ.

Từ cách tiếp cận của Ngân V.H. & Ngọc P.T.B (2022), nhóm nghiên cứu cho rằng, phát triển cá nhân GV, HLV bao gồm việc đào tạo, bồi dưỡng và phát triển sự nghiệp của họ. Nó bao quát tất cả những gì mà GV, HLV có thể trau dồi phát triển để đạt được mục tiêu cơ bản của cá nhân và doanh nghiệp. Đó là cách GV, HLV phát triển toàn diện nội lực của bản thân nhằm góp phần vào sự phát triển chung của doanh nghiệp.

Về thuật ngữ “phát triển đội ngũ”, nhóm nghiên cứu tiếp cận theo cách tiếp cận truyền thống, theo đó, phát triển đội ngũ GV, HLV bao gồm những hoạt động nhằm đảm bảo đủ về số lượng, đáp ứng yêu cầu về chất lượng ở từng lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ cần có, qua đó đạt được mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và đảm bảo một cơ cấu hợp lý.

1.1.6. Doanh nghiệp Quản lý bay

Doanh nghiệp Quản lý bay: Quản lý, điều hành hoạt động bay đảm bảo an toàn, điều hòa, hiệu quả. Được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật và là một doanh nghiệp tổ chức và điều phối các hoạt động đã được doanh nghiệp đề ra từ đó hoàn thành các mục tiêu của mình thông qua việc áp dụng các nguồn lực sẵn có, như tài chính, công nghệ và nhân lực.

Trong triển khai thực hiện nhiệm vụ đào tạo, huấn luyện tại Tổng công ty nhất là huấn luyện tại chỗ với các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay đặc thù, lực lượng giáo viên, huấn luyện viên có vai trò quan trọng quyết định chất lượng đào tạo, huấn luyện.

Đào tạo - Huấn luyện được coi là nhiệm vụ trọng tâm, là một trong những yếu tố, động lực quan trọng để hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ được giao, góp phần trong việc thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa ngành Quản lý bay nói riêng, ngành Hàng không dân dụng nói chung theo chủ trương của Đảng, Nhà nước. Mục tiêu của Tổng công ty là đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, nhân viên có đủ trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng thực hành để thực hiện các phương thức điều hành bay tiên tiến hiện đại, sẵn sàng quản lý, khai thác, bảo dưỡng tốt trang thiết bị chuyên ngành Quản lý bay, nhằm nâng cao chất lượng các dịch vụ điều hành bay theo tiêu chuẩn, khuyến cáo thực hành của ICAO. Tổng Công ty thành lập các cơ sở đào tạo, huấn luyện để thực hiện công tác huấn luyện, bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ cho lực lượng lao động trong dây chuyền cung cấp dịch vụ đảm bảo điều hành bay.

1.2. Các tiêu chí đánh giá sự phát triển của đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

1.2.1. Đảm bảo đủ về số lượng

Đảm bảo đủ về số lượng được sử dụng trong đánh giá mức độ phát triển đội ngũ được hiểu là đảm bảo đủ về số lượng GV, HLV cho từng chuyên ngành giảng dạy, huấn luyện.

Để đánh giá, có thể sử dụng chỉ tiêu tỷ lệ % số GV, HLV còn thiếu so với số lượng cần có. Tỷ lệ này càng tiến gần đến 0% thì mức độ đảm bảo đủ về số lượng càng cao.

Doanh nghiệp có thể có số lượng GV, HLV nhiều hơn so với nhu cầu. Mức độ dư thừa về số lượng không phản ánh mức độ phát triển của đội ngũ này, bởi nhiều GV, HLV làm công việc kiêm nhiệm, có thể thực hiện chuyển đổi công việc.

1.2.2. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua các chỉ tiêu về thể lực, trí lực và tâm lực (một số nghiên cứu sử dụng thuật ngữ đạo đức, phẩm chất ... thay cho thuật ngữ tâm lực). Nhóm nghiên cứu đánh giá chất lượng đội ngũ GV, HLV theo cách tiếp cận này.

Điều 67, Luật giáo dục 2019 quy định về Tiêu chuẩn của nhà giáo gồm những tiêu chuẩn sau:

- Có phẩm chất, tư tưởng, đạo đức tốt;
- Đáp ứng chuẩn nghề nghiệp theo vị trí việc làm;
- Có kỹ năng cập nhật, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ;
- Bảo đảm sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp.

➤ Theo như quy định trên, giáo viên, huấn luyện viên cần có những tiêu chuẩn sau:

- Thể lực;

- Trí lực;
- Phẩm chất.

1.2.2.1. Về thể lực

Thể lực là tình trạng sức khỏe của con người biểu hiện ở sự phát triển bình thường, có khả năng lao động. Đây là cơ sở quan trọng cho hoạt động thực tiễn con người có thể đáp ứng được đòi hỏi về hao phí sức lao động trong quá trình hoạt động kinh doanh với những công việc cụ thể khác nhau và đảm bảo cho con người có khả năng học tập và lao động lâu dài.

Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp trong công việc; thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực bởi nếu không có thể lực con người không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy thể lực phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế - xã hội, phân phối thu nhập cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia.

Hiến chương của tổ chức Y tế thế giới (WHO) đã nêu: Sức khỏe là một trạng thái thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, là tổng hoà nhiều yếu tố tạo nên chứ không chỉ không có bệnh tật hay thương tật.

Thể lực là sự phát triển hài hòa của con người cả về thể chất lẫn tinh thần (sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần). Thể lực là năng lực lao động chân tay; sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, là khả năng vận động trí tuệ, biến tư duy thành hoạt động thực tiễn.

Thể lực có biểu hiện cơ bản như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

Căn cứ vào những tiêu chuẩn nhất định về trạng thái sức khỏe, người ta cân, đo, đánh giá để xác định tình trạng sức khỏe của người lao động.

Hiện nay, Bộ Y tế có ban hành Quyết định số 1613/BYT-QĐ ngày 15/08/1997 về tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ cho người lao động và đến nay vẫn còn hiệu lực; quy định rõ các tiêu chuẩn về sức khỏe như sau:

Bảng 1.1: Tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám định kỳ cho người lao động

Loại sức khỏe	Nam		Nữ	
	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)
1	160 trở lên	50 trở lên	155 trở lên	45 trở lên
2	158-160	47-49	151-154	43-44
3	154-157	45-46	147-150	40-42
4	150-153	41-44	143-146	29-38
5	Dưới 150	Dưới 40	Dưới 143	Dưới 38

(Nguồn: Bộ Y tế)

Tóm lại, sức khỏe giáo viên, huấn luyện viên tốt là một phần trong chất lượng nguồn nhân lực được đảm bảo.

1.2.2.2. Về trí lực

Trí lực bao gồm kiến thức và kỹ năng: do đó nâng cao trí lực thực chất là nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn và kỹ năng cho giáo viên, huấn luyện viên. Nâng cao trí lực là tìm cách trang bị cho giáo viên, huấn luyện viên những kiến thức mới, nâng cao khả năng chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng cho giáo viên, huấn luyện viên để có đủ năng lực cần thiết làm chủ được trang thiết bị kỹ thuật, khoa học công nghệ tiên tiến, hiện đại; khả năng biến tri thức thành kỹ năng lao động nghề nghiệp thể hiện qua trình mức độ thành thạo trong chuyên môn, đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ được giao.

Nâng cao trí lực cần gắn kết, sát thực với chức danh công việc, làm sao thỏa mãn các yêu cầu tổ chức đề ra, từ đó hoàn thành mục tiêu chiến lược mà đơn vị đặt ra.

Đánh giá trình độ của giáo viên, huấn luyện viên cần phải xét trên 3 yếu tố, cụ thể như sau:

Một là, trình độ văn hóa là khả năng về tri thức và kỹ năng; kiến thức về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ.

Hai là, trình độ chuyên môn là những kiến thức, kỹ năng cần thiết để đảm đương các chức vụ quản lý, kinh doanh và hoạt động nghề nghiệp, đánh giá trình độ chuyên môn cũng thông qua bằng cấp chuyên môn của giáo viên, huấn luyện viên đã được đào tạo và thể hiện thông qua bằng cấp, chứng chỉ...

Do đó, trình độ chuyên môn được đo bằng:

- Tỷ lệ giáo viên, huấn luyện viên cao đẳng;
- Tỷ lệ giáo viên, huấn luyện viên đại học;
- Tỷ lệ giáo viên, huấn luyện viên trên đại học.

Ba là, kỹ năng phụ trợ là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng giao tiếp, giảng dạy, làm việc nhóm, ngoại ngữ, tin học...

1.2.2.3. Về phẩm chất

Tùy vào từng điều kiện cụ thể mà mỗi tổ chức, doanh nghiệp xây dựng cho mình hệ thống tiêu chí đánh giá tâm lực: về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động. Mức độ của ý thức, trách nhiệm của một người quyết định thái độ của người đó khi làm việc, chi phối hành vi và quyết định thành tích công việc của người đó.

Do đó, tiêu chí đánh giá về thái độ, hành vi, trách nhiệm của giáo viên, huấn luyện viên là tiêu chuẩn quan trọng trong đánh giá chất lượng. Nó được xem xét qua các mặt sau:

- Phẩm chất, tư tưởng, đạo đức;

- Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành pháp luật;
- Tác phong làm việc, trách nhiệm đối với công việc;
- Khả năng làm việc theo nhóm thể hiện tinh thần hợp tác;
- Tính linh hoạt, khả năng sáng tạo trong khi thực hiện công việc giảng dạy.

1.2.3. Tạo ra sự hợp lý về cơ cấu đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

1.2.3.1. Hợp lý về độ tuổi

Mức độ hợp lý về cơ cấu thể hiện trên nhiều khía cạnh. *Hợp lý về cơ cấu tuổi và thâm niên công tác trong nghề* đòi hỏi trong đội ngũ này cần có sự đan xen về độ tuổi và thâm niên công tác trong nghề để đảm bảo tính kế thừa (nghĩa là có độ tuổi trẻ, thâm niên công tác ít); đảm bảo khả năng dìu dắt lớp trẻ, trao đổi và chia sẻ kinh nghiệm (nghĩa là cần có người có thâm niên và tuổi đủ lớn). Các nhà nghiên cứu khác nhau thường thực hiện phân tổ nhóm tuổi khác nhau, song, cách phân tổ được sử dụng phổ biến nhất đối với đối tượng đòi hỏi phải có nhiều kiến thức, kinh nghiệm là: Dưới 40 tuổi; từ 40-50 tuổi và trên 50 tuổi.

Đảm bảo sự cân đối giữa các thế hệ, tránh tình trạng lão hóa trong đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên, tránh sự hụt hẫng về đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên kế cận, cần có thời gian nhất định thực hiện chuyển giao giữa các thế hệ. Trong phát triển số lượng, cơ cấu này rất quan trọng, cần quan tâm nhằm đảm bảo lực lượng kế cận có đủ để bù đắp và phát triển và quy hoạch bố trí sử dụng hợp lý.

1.2.3.2. Hợp lý về giới tính

Hợp lý về cơ cấu giới tính được hiểu là trong đội ngũ GV, HLV cần có cả nam và nữ, tốt nhất là đảm bảo được sự cân bằng tương đối về giới tính. Điều đó sẽ giúp cho động lực dạy và huấn luyện cao hơn, người học cũng sẽ

có động lực học tốt hơn do phong cách dạy, huấn luyện có sự giảm về tính đơn điệu.

Đảm bảo được tỷ lệ thích hợp giữa giáo viên, huấn luyện viên nam và nữ trong từng chuyên ngành. Cơ cấu theo giới tính nhằm đảm bảo sự phát triển nguồn lực hài hòa và bố trí sử dụng hợp lý đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên.

1.2.3.3. Hợp lý về cơ cấu chuyên môn

Đảm bảo tỷ lệ hợp lý giữa giáo viên, huấn luyện viên trong tổ chức phù hợp với quy mô của từng lĩnh vực cần giảng dạy trong đơn vị. Phải nắm vững về cơ cấu của tổ chức, các chuyên ngành hiện đang được đào tạo - huấn luyện để đảm bảo tỷ lệ các giáo viên, huấn luyện viên có hợp lý hay chưa, cần bổ sung hay dịch chuyển cơ cấu hay không.

1.2.3.4. Hợp lý về trình độ

Đối với giáo viên, huấn luyện viên thì số lượng những người có trình độ cao luôn rất cần thiết, họ là nòng cốt của lực lượng giảng dạy, đảm bảo chất lượng của các khóa đào tạo - huấn luyện.

1.3. Các hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp

1.3.1. Lựa chọn nguồn nhân lực bổ sung cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

1.3.1.1. Xác định nhu cầu đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên cho từng lĩnh vực đào tạo

Đối với từng lĩnh vực chuyên môn, cần phải xác định nhu cầu giáo viên huấn luyện viên phù hợp.

Số lượng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên là biểu thị về mặt định lượng của đội ngũ này, nó phản ánh quy mô của đội ngũ giáo viên, huấn

luyện viên tương xứng với quy mô của doanh nghiệp. Số lượng đội giáo viên, huấn luyện viên phụ thuộc vào sự phân chia tổ chức của doanh nghiệp.

Dưới góc độ phát triển chúng ta không thể xét đến tỷ lệ gia tăng giáo viên, huấn luyện viên hàng năm đơn thuần. Về mặt số lượng, nguồn nhân lực giáo viên, huấn luyện viên chịu ảnh hưởng trực tiếp vào mục tiêu, chính sách đào tạo nguồn nhân lực.

Số lượng đội giáo viên, huấn luyện viên của mỗi doanh nghiệp phụ thuộc vào quy mô phát triển của doanh nghiệp, nhu cầu đào tạo và các yếu tố tác động khách quan khác, chẳng hạn như: chỉ tiêu biên chế của doanh nghiệp, các chế độ chính sách đối với đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên. Tuy nhiên dù trong điều kiện nào, muốn đảm bảo hoạt động giảng dạy thì người quản lý cũng đều cần quan tâm đến việc giữ vững sự cân bằng động về số lượng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên với nhu cầu đào tạo và quy mô phát triển của doanh nghiệp. Đảm bảo mỗi giáo viên, huấn luyện viên giảng dạy với số giờ không quá cao và cũng không quá thấp.

1.3.1.2. Xác định nguồn nhân lực bổ sung đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

Căn cứ vào kế hoạch phát triển tổng thể, để dự báo triển vọng theo kế hoạch 5 năm, 10 năm bao gồm dự báo ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Dự báo xu hướng diễn biến nhân lực của doanh nghiệp về mặt số lượng, cơ cấu trình độ cơ cấu giáo viên, huấn luyện viên, cơ cấu nghiệp vụ sư phạm... để xác định mục tiêu, nhu cầu và lập kế hoạch phát triển.

Đây là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu nhân lực trên cơ sở quy mô và mục tiêu đào tạo mà doanh nghiệp đã đề ra, trên cơ sở đó mà đề ra các giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên nhằm thực hiện thành công mục tiêu đào tạo của doanh nghiệp.

Cần chọn lọc, đào tạo những nhân viên có chuyên môn giỏi, yêu nghề; những cán bộ quản lý có kinh nghiệm có khả năng tham gia giảng dạy để tạo nguồn nhân lực giáo viên, huấn luyện viên.

1.3.1.3. Lựa chọn nguồn nhân lực bổ sung cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

Cần phải tiếp tục tăng cường, bổ sung lực lượng giáo viên, huấn luyện viên trẻ để vừa đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu. Nhất là việc bổ sung giáo viên, huấn luyện viên ở những ngành nhiều học viên, kịp thời thay thế số giáo viên, huấn luyện viên sắp đến tuổi về hưu, đồng thời góp phần trẻ hoá đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên. Tuy nhiên việc tăng cường, bổ sung đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên cần phải được tiến hành đúng quy chế, quy trình tuyển dụng nhằm đảm bảo chất lượng

Đây được coi là bước quan trọng, quyết định chất lượng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên. Nói cách khác, chất lượng giáo viên, huấn luyện viên phụ thuộc rất nhiều vào việc lựa chọn nguồn nhân lực. Muốn thực hiện được điều này cần căn cứ vào các quy tắc sau:

- Xuất phát từ yêu cầu số lượng, chuyên ngành mà lựa chọn giáo viên, huấn luyện viên phù hợp.
- Đảm bảo tiêu chuẩn theo quy định.

1.3.2. Đào tạo đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

1.3.2.1. Đào tạo giáo viên, huấn luyện viên mới

Đào tạo đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên mới là quá trình hoạt động có mục đích, có tổ chức nhằm hình thành hệ thống kiến thức, nguồn lực sư phạm, thái độ nghề nghiệp theo những yêu cầu về chuẩn nghề nghiệp của giáo viên, phù hợp với yêu cầu của đơn vị.

Việc đào tạo, bồi dưỡng có thể được thực hiện bằng nhiều phương thức khác nhau nhằm tạo điều kiện tốt nhất để giáo viên, huấn luyện viên có sự

phát triển về chất lượng cao đáp ứng với yêu cầu giảng dạy. Việc bồi dưỡng nhằm mục tiêu đạt chuẩn theo quy định của chuyên ngành học để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ giảng dạy.

Bên cạnh đó việc đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng tri thức, văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ sư phạm cho giáo viên, huấn luyện viên cần phải coi trọng việc bồi dưỡng tư tưởng, chính trị, đạo đức cho giáo viên, huấn luyện viên để họ có thể hoàn thiện hơn đáp ứng yêu cầu của đơn vị.

1.3.2.2. Đào tạo nâng cao đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

Đào tạo nâng cao trình độ cho giáo viên, huấn luyện viên: chọn, cử giáo viên đủ tiêu chuẩn để đào tạo trình độ nâng cao, ưu tiên cử giáo viên, huấn luyện viên đi đào tạo các chuyên ngành phù hợp ở các nước tiên tiến trên thế giới. Các giáo viên, huấn luyện viên sau khi đào tạo trở về cần phát huy trình độ chuyên môn cao, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo chung của đơn vị, tạo môi trường giảng dạy mới mẻ, thúc đẩy sự đổi mới, phát triển công tác đào tạo, huấn luyện.

Tăng cường bồi dưỡng các năng lực còn hạn chế cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên: Xây dựng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên cốt cán, chuyên gia đầu ngành để làm nòng cốt cho công tác bồi dưỡng thường xuyên tại chỗ cho các giáo viên, huấn luyện viên mới. Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên, huấn luyện viên, trong đó chú trọng bồi dưỡng về năng lực phát triển chương trình đào tạo, giảng dạy theo phương pháp hiện đại, nghiên cứu khoa học và năng lực ngoại ngữ, công nghệ thông tin.

1.3.3. Thực hiện các giải pháp tạo động lực nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

1.3.3.1 Tạo động lực thông qua yếu tố tài chính

➤ Tạo động lực thông qua tiền lương:

Tiền lương là một trong những công cụ quan trọng để tạo động lực cho người lao động. Đây là một khoản thu nhập chính để họ trang trải cuộc sống, ảnh hưởng đến tương lai gia đình, là một phần chi phí cho các dịch vụ sinh hoạt để tái sản xuất sức lao động. Đó là sự công nhận những đóng góp của người lao động. Vì vậy, tiền lương phải đảm bảo được tính công bằng và hiệu quả trong lao động.

Thứ nhất, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng cả bên trong và bên ngoài: Công bằng bên trong là việc chi trả tiền lương như nhau cho cùng sự đóng góp của những người lao động trong tổ chức, thể hiện việc trả lương có phân biệt về số và chất lượng lao động, không chi trả lương theo bình quân, chia đều. Người lao động nào tham gia nhiều công việc, có hiệu quả, mức độ phức tạp công việc cao hơn và trình độ lành nghề cao thì trả lương cao hơn và ngược lại. Trả lương ngang nhau cho những người lao động như nhau, không phân biệt giới tính, dân tộc trong trả lương. Bên cạnh đó, công bằng bên ngoài cũng cần được đảm bảo để thể hiện tính cạnh tranh. Đây là sự chi trả ngang nhau cho cùng mức độ đóng góp giữa những người lao động trong tổ chức với những người lao động ở các tổ chức khác. Mỗi doanh nghiệp thường có những nguyên tắc tổ chức tiền lương nhằm đảm bảo hệ thống tiền lương phù hợp với đặc điểm doanh nghiệp, loại hình và gắn với thị trường trong từng giai đoạn.

Thứ hai, tiền lương phải có tính hiệu quả: Khi việc chi trả tiền lương hiệu quả sẽ tạo động lực khuyến khích người lao động sáng tạo làm việc. Tính hiệu quả liên quan đến việc trả thù lao theo kết quả thực hiện công việc căn cứ

vào mức độ hoàn thành công việc của người lao động, làm nhiều chất lượng cao thì hưởng lương cao và làm ít, chất lượng thấp thì hưởng mức lương thấp hoặc theo chức danh công việc dựa trên giá trị công việc mà người lao động đó nhận được hay dựa theo kết quả đánh giá năng lực hiện tại của nhân viên.

Thứ ba, tiền lương phải có tác dụng kích thích người lao động nỗ lực trong thực hiện công việc: Theo đó, tiền lương phải đủ lớn và có tính cạnh tranh để thúc đẩy người lao động nỗ lực hơn trong thực hiện công việc, tuân thủ nội quy, kỷ luật để có thành tích tốt hơn, được hưởng mức lương cao hơn.

Thứ tư, tính công khai và khách quan của chính sách tiền lương: Người lao động họ thường so sánh mức tiền lương nhận được, mức độ kết quả và thành tích đạt được của bản thân với những người khác. Do vậy, chính sách tiền lương phải đảm bảo tính chất công khai, khách quan không phân biệt, thiên vị giữa người này với người khác: người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Cách tính tiền lương phải đơn giản, rõ ràng để người lao động có thể xác định rõ được các mối quan hệ giữa kết quả lao động và chế độ đãi ngộ, giữa nỗ lực làm việc với mức tiền lương của bản thân và những người khác. Từng nội dung trong chính sách đãi ngộ cần làm cho người lao động thấy được khoản đãi ngộ hàng tháng họ nhận được đảm bảo và họ có thể đoán trước thu nhập của mình. Đãi ngộ tài chính phải đảm bảo nhu cầu về vật chất và tinh thần cho bản thân người lao động và gia đình của họ. Điều này tác động tích cực đến ý thức phấn đấu trong công việc của người lao động.

Thứ năm là, tính hệ thống và đồng bộ của chính sách tiền lương: Chính sách tiền lương cho Người lao động cần đảm bảo kết hợp hài hoà giữa các bộ phận như: giữa tiền lương và tiền thưởng, giữa phần cứng và phần mềm để tạo nên hệ thống đòn bẩy động viên, khuyến khích người lao động yên tâm công tác, nỗ lực làm việc hoàn thành tốt chức năng nhiệm vụ được giao.

Thứ sáu là, tính kịp thời trong chi trả: Doanh nghiệp cần đảm bảo thời điểm chi trả/thực hiện ngay sau khi xác nhận được hiệu suất công tác. Như Skinner đã đề cập trong học thuyết tăng cường tính tích cực, một hành vi đáng được thưởng nếu không được thưởng một cách kịp thời sẽ không kích thích người lao động lặp lại hành vi đó. Thời điểm ghi nhận và đãi ngộ quá muộn sẽ khiến người lao động quên mất hành vi nào mới là hành vi thực sự đáng được đãi ngộ. Đãi ngộ quá muộn sẽ làm mất đi cảm nhận về mối liên hệ giữa thành tích và đãi ngộ, mất đi niềm tin của người lao động về chính sách đãi ngộ và khi đó chính sách đãi ngộ không còn tác dụng định hướng hành vi tích cực trong lao động.

➤ Tạo động lực thông qua tiền thưởng:

Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Tiền thưởng là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng và tiền lương tạo nên các khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động. Vì vậy, tiền thưởng cũng góp phần giúp người lao động có thể thỏa mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần của bản thân và gia đình ở mức cao hơn.

Các chỉ tiêu thưởng phải rõ ràng, có thể định lượng, được đa số chấp nhận. Tổ chức nên trả thưởng linh hoạt và thực hiện thưởng ngay cả khi khó khăn, thông thường khi ở tình trạng hoạt động kém hiệu quả các tổ chức hay dùng việc trả thưởng nhưng doanh nghiệp nên duy trì việc trả thưởng vì nó là nhân tố tạo động lực cho sự phục hồi và phát triển của tổ chức.

Việc trả thưởng phải công khai, minh bạch, trong quy trình xét thưởng phải có sự tham gia của tập thể lao động hoặc đại diện của họ. Khi đó người lao động cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức và việc trả thưởng dựa trên thành tích của họ từ đó cá nhân, tập thể lao động sẽ cùng nhau phát triển để đạt được mục tiêu.

➤ **Phụ cấp**

Phụ cấp là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định. Có rất nhiều các loại phụ cấp như phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp lưu động, phụ cấp khu vực, phụ cấp chức vụ... nhưng mỗi loại lại áp dụng cho từng vị trí khác nhau để đem lại lợi ích chung cho tổ chức

Phụ cấp mang lại lợi ích cho người lao động, làm tăng thu nhập cho họ, bù đắp hao phí lao động mà trong lương cấp bậc, chức vụ, chuyên môn, nghiệp vụ chưa thể hiện đầy đủ điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt khó khăn... Điều này đảm bảo việc tái sản xuất sức lao động tốt hơn.

Phụ cấp tạo sự công bằng cho những người lao động ở các môi trường làm việc, điều kiện làm việc khác nhau. Từ đó người lao động thực sự gắn bó và hiểu tổ chức để làm việc hiệu quả hướng tới mục tiêu của doanh nghiệp.

Đánh giá và xây dựng phụ cấp phải công khai, minh bạch và được thực hiện một cách công bằng.

1.3.1.2. Tạo động lực thông qua yếu tố phi tài chính

➤ **Môi trường và điều kiện làm việc:**

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều

kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, đảm bảo cho người lao động luôn được làm việc trong môi trường an toàn, điều kiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái... Khi được làm việc trong môi trường thuận lợi, người lao động sẽ thấy thoải mái tinh thần, giảm stress, phục hồi khả năng làm việc tốt hơn, qua đó động lực làm việc sẽ tăng lên.

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những người lao động, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

➤ Tạo động lực thông qua chế độ phúc lợi

Những khoản thù lao tài chính do tổ chức chi trả mà người lao động được nhận một cách gián tiếp là phúc lợi. Nó bao gồm những chi trả của tổ

chức cho các chương trình bảo hiểm (BHXH, BHYT, BHTN) và các khoản chi cho các chương trình khác có liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và lợi ích khác cho người lao động. Phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước buộc người sử dụng lao động phải trả như ốm đau, thai sản, nghỉ phép, nghỉ việc riêng... Phúc lợi tự nguyện như nghỉ mát, an dưỡng, trợ cấp...

Chương trình phúc lợi phải đảm bảo mang lại lợi ích thiết thực cho cả người lao động và người sử dụng lao động, giúp người lao động cũng như người sử dụng lao động đạt được mục tiêu của mình. Các chương trình phúc lợi phải có tính động viên nhân viên, tạo động lực làm việc, tác động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc, tạo sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Chương trình phúc lợi phải công khai, minh bạch, rõ ràng và mọi người lao động phải bình đẳng như nhau khi hưởng các khoản phúc lợi. Các chương trình phúc lợi được phổ biến đến từng người lao động để họ hiểu rõ về quyền lợi của mình. Các quy định về phúc lợi phải được thống nhất trong toàn tổ chức, không có sự phân biệt đối xử. Sự bình đẳng này không có nghĩa là người lao động khác nhau được hưởng các khoản phúc lợi như nhau mà bình đẳng trên cơ sở ai cống hiến nhiều hơn sẽ hưởng phúc lợi cao hơn.

Chương trình phúc lợi phải có tính khả thi và gắn với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc chi trả cho các chương trình phúc lợi phải nằm trong khả năng thanh toán và khả năng triển khai của doanh nghiệp.

Chương trình phúc lợi phải được nhiều người tham gia và ủng hộ. Một chương trình phúc lợi phải đáp ứng được nhu cầu cơ bản của người lao động. Chỉ khi đáp ứng được nhu cầu của người lao động thì họ sẽ tham gia ủng hộ từ đó chương trình được coi là thành công.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố về môi trường bên trong

1.4.1.1. Quan điểm của lãnh đạo

Quan điểm của lãnh đạo ảnh hưởng rất nhiều tới phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp, thể hiện qua tư duy phát triển, tầm nhìn, qua việc áp dụng các công cụ kích lệ để tạo ảnh hưởng lên hành vi ứng xử của nhân viên. Ban lãnh đạo của một doanh nghiệp phải có đủ năng lực và những phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo; đồng thời, phải biết lựa chọn những cách thức quản lý phù hợp, khuyến khích thích hợp để tạo động lực làm việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Họ cần sử dụng linh hoạt các phương pháp cùng nghệ thuật lãnh đạo để sử dụng nhân viên hợp lý với những điều kiện của công việc cũng như việc bố trí cho phù hợp với chức năng, năng lực và trình độ của họ. Trên cơ sở đó họ sẽ đạt được những thành công trong công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các chính sách quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (như chính sách về: tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp lao động, đãi ngộ, lương thưởng, phúc lợi...) có tác động trực tiếp đến hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Thực hiện tốt các chính sách này sẽ giúp doanh nghiệp có nguồn nhân lực đủ mạnh về chất và lượng phục vụ mục tiêu, chiến lược của mình.

Quan điểm của lãnh đạo như sau:

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên phải đạt chuẩn cả về số lượng và chất lượng.

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên phải hợp lý về cơ cấu. Có sự liên tục, kế thừa giữa các thế hệ và chuẩn bị để có thể đổi mới các thế hệ theo một tỷ lệ nhất định.

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên phải được bồi dưỡng thường xuyên.

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên phải đạt hiệu quả trong việc thực hiện các nhiệm vụ đào tạo

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên phải đoàn kết thống nhất để tạo nên sức mạnh của tập thể.

1.4.1.2. Chính sách phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Các chủ trương, chính sách của doanh nghiệp: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo ra cơ hội nhưng cũng có thể gây trở ngại, thậm chí là rủi ro thật sự cho tổ chức. Sự ổn định, nhất quán về quan điểm chính sách sẽ tạo điều kiện cho công tác đào tạo và phát triển được thực hiện một cách suôn sẻ;

Trình độ cơ sở vật chất và khả năng tài chính ở các cơ sở đào tạo: Cơ sở đào tạo nguồn nhân lực đều phải dựa trên những điều kiện cơ sở vật chất nhất định để cho các hoạt động giảng dạy trong các trường đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện được cần có sự hỗ trợ rất lớn về tài chính và những điều kiện vật chất.

1.4.1.3. Cơ sở vật chất và tài liệu phục vụ đào tạo

Muốn xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên, không thể tách rời yếu tố cơ sở vật chất - thiết bị dạy học. Thiết bị dạy học vừa là công cụ, phương tiện của việc giảng dạy, vừa là đối tượng của nhận thức. Nó là thành tố không thể thiếu được trong cấu trúc toàn vẹn của quá trình giáo dục, giảng dạy, góp phần quyết định nâng cao chất lượng đào tạo, là cầu nối giữa giáo viên, huấn luyện viên và học viên, làm cho hai nhân tố này tác động tổng hợp với nhau trong việc thực hiện mục tiêu, nội dung và phương pháp đào tạo. Cơ sở vật chất - thiết bị dạy học hiện đại là điều kiện để giáo viên, huấn luyện viên thực hiện đổi mới phương pháp dạy học, điều kiện để nâng cao chất lượng đào tạo, chất lượng đội ngũ.

Học liệu đào tạo, huấn luyện trực tuyến bao gồm giáo trình, tài liệu giảng dạy hoặc tài liệu tham khảo, bài kiểm tra đánh giá được trình bày dưới hình thức các tập tin trình chiếu, hình ảnh, video, các ứng dụng tương tác trực tiếp giữa giáo viên và học viên.

1.4.2. Các yếu tố về môi trường bên ngoài

1.4.2.1. Chính sách của cơ quan chủ quản về đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

Đó là chính sách của Tổng công ty trong vấn đề đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên. Tư tưởng và quan điểm của Ban lãnh đạo trong doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên của doanh nghiệp, nó quyết định đến định hướng và hiệu quả của công tác đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên. Nếu Ban lãnh đạo coi trọng công tác này thì các nguồn lực của doanh nghiệp dành cho đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên cũng được ưu tiên, bao gồm: Nguồn lực tài chính và phi tài chính. Ngược lại, nếu nhà lãnh đạo xem nhẹ đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên thì công tác trên không được quan tâm và ưu tiên đầu tư.

1.4.2.2. Hệ thống các cơ sở đào tạo có thể cung ứng dịch vụ đào tạo cho doanh nghiệp

Cơ sở đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ nhân viên hàng không là cơ sở có đủ điều kiện hoạt động đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ nhân viên hàng không theo quy định của pháp luật.

Có cơ sở vật chất, trang thiết bị đáp ứng điều kiện tổ chức các khóa đào tạo cho doanh nghiệp.

Có đội ngũ giảng viên có năng lực chuyên môn và có kinh nghiệm tham gia giảng dạy về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

Tài liệu giảng dạy (bao gồm giáo án, tài liệu trình bày và các tài liệu hướng dẫn học tập liên quan khác) phải phù hợp với chuyên đề đào tạo và được biên soạn trên cơ sở bộ giáo trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Tài liệu giảng dạy phải được đơn vị quản lý đào tạo thống nhất về nội dung trước khi triển khai khóa đào tạo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, HUẤN LUYỆN VIÊN TẠI TỔNG CÔNG TY QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM

2.1. Khái quát về Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam

2.1.1. Giới thiệu chung

Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 1754/QĐ-BGTVT ngày 25/06/2010 của Bộ giao thông Vận tải trên cơ sở tổ chức lại cơ quan quản lý, điều hành của Tổng công ty Bảo đảm hoạt động bay Việt Nam, các chi nhánh, đơn vị hạch toán phụ thuộc. Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam là doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Bộ giao thông vận tải thực hiện nhiệm vụ cung cấp dịch vụ công ích và các hoạt động kinh doanh.

Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam:

- Tên gọi bằng Tiếng Việt: Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.
- Tên giao dịch quốc tế: Vietnam Air Traffic Management.
- Tên viết tắt: VATM.
- Địa chỉ trụ sở chính: Số 6/200, đường Nguyễn Sơn, phường Bồ Đề, quận Long Biên, thành phố Hà Nội.
- Điện thoại: (84-4).38271513.
- Fax: (84-4).38272597.
- Hình thức sở hữu vốn: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ.
- Lĩnh vực kinh doanh: Cung cấp dịch vụ sản phẩm, dịch vụ công ích.

Với quy mô đảm nhiệm cung cấp dịch vụ trên diện tích rộng gần 1,2 triệu km vuông, phạm vi hoạt động trải rộng tại 30 tỉnh, thành phố của cả nước, trực tiếp cung cấp các dịch vụ bảo đảm hoạt động bay cho hệ thống đường bay quốc nội và đường bay quốc tế. Hàng ngày đã có hàng ngàn

chuyến bay đi/đến và quá cảnh của hơn 100 hãng Hàng không trên thế giới thường xuyên hoạt động 24/24 giờ trong vùng thông báo bay của Việt Nam. Trong những năm qua, bằng sự nỗ lực phấn đấu, bằng ý chí quyết tâm, tập thể CB-CNV Tổng công ty không để xảy ra mất an toàn trong phạm vi trách nhiệm của ngành, tổng sản lượng điều hành bay của liên tục tăng trưởng với tốc độ bình quân là 10%/năm, đạt mức cao trong khu vực.

Lịch sử hình thành và phát triển của ngành Quản lý bay Việt Nam nói chung, Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam nói riêng gắn liền với sự ra đời và phát triển của ngành Hàng không dân dụng Việt Nam. Hơn 30 năm hình thành và phát triển, Tổng Công ty Quản lý bay Việt Nam là chặng đường vẻ vang hào hùng, là thời kỳ phát triển rực rỡ của Tổng Công ty trong sự nghiệp hiện đại hóa và hội nhập không vận quốc tế, đổi mới tư duy kinh tế, đổi mới cơ chế quản lý, từng bước kiện toàn về tổ chức, quản trị doanh nghiệp và đầu tư phát triển đồng bộ cơ sở vật chất, kỹ thuật hiện đại, nguồn nhân lực chất lượng cao, cung cấp các dịch vụ bảo đảm hoạt động bay có chất lượng đạt hiệu quả kinh tế ngày càng cao đóng góp ngày càng nhiều cho ngân sách nhà nước. Những thành tựu của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam đã góp phần tô đậm những mốc son trên chặng đường phát triển của ngành Hàng không. Tiếp nối những kết quả đã đạt được, Tổng công ty vừa phải nắm bắt những cơ hội, vừa phải đối mặt với những thách thức để đẩy nhanh tốc độ phát triển, hội nhập thực sự và toàn diện với các nước trên thế giới, xây dựng ngành Hàng không nói chung và ngành Quản lý bay nói riêng ngày càng vững mạnh. Quyết tâm xây dựng Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam trở thành “một trong những Nhà cung cấp các dịch vụ bảo đảm hoạt động bay hàng đầu khu vực Đông Nam Á”.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức tổng công ty quản lý bay Việt Nam



Nguồn: Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

2.2. Thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam

2.2.1. Thực trạng hệ thống các cơ sở đào tạo nghiệp vụ tại Tổng công ty Quản lý bay

Các chi nhánh đào tạo, huấn luyện của Tổng công ty hoạt động có hệ thống, thống nhất theo phạm vi đào tạo, huấn luyện được phân cấp, trong đó gồm 8 chi nhánh đào tạo, huấn luyện:

2.2.1.1. Chi nhánh 1: Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay

Phạm vi đào tạo, huấn luyện:

- Đào tạo ban đầu để cấp chứng chỉ chuyên môn về không lưu; thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; khí tượng hàng không; thông báo tin tức hàng không; tìm kiếm cứu nạn hàng không dân dụng; thiết kế phương thức bay; bản đồ, sơ đồ, dữ liệu hàng không.

- Huấn luyện nâng cao và cấp giấy chứng nhận hoàn thành khóa huấn luyện liên quan (theo yêu cầu nhiệm vụ).

(Bảng cơ cấu tổ chức Chi nhánh 1: Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay tại Phụ lục I.1 kèm theo).

2.2.1.2. Chi nhánh 2: Công ty Quản lý bay miền Bắc

Phạm vi đào tạo, huấn luyện: Huấn luyện năng định, định kỳ, phục hồi, chuyển loại, nâng cao và cấp giấy chứng nhận hoàn thành khóa huấn luyện cho nhân viên không lưu; thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; khí tượng hàng không; hiệp đồng tìm kiếm, cứu nạn hàng không dân dụng.

(Bảng cơ cấu tổ chức Chi nhánh 2: Công ty Quản lý bay miền Bắc tại Phụ lục I.2 kèm theo).

2.2.1.3. Chi nhánh 3: Công ty Quản lý bay miền Trung

Phạm vi đào tạo, huấn luyện: Huấn luyện năng định, định kỳ, phục hồi, chuyển loại, nâng cao và cấp giấy chứng nhận hoàn thành khóa huấn luyện cho nhân viên không lưu; thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; khí tượng hàng không; hiệp đồng tìm kiếm, cứu nạn hàng không dân dụng.

(Bảng cơ cấu tổ chức Chi nhánh 3: Công ty Quản lý bay miền Trung tại Phụ lục I.3 kèm theo).

2.2.1.4. Chi nhánh 4: Công ty Quản lý bay miền Nam

Phạm vi đào tạo, huấn luyện: Huấn luyện năng định, định kỳ, phục hồi, chuyển loại, nâng cao và cấp giấy chứng nhận hoàn thành khóa huấn luyện cho nhân viên không lưu; thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; khí tượng hàng không; hiệp đồng tìm kiếm, cứu nạn hàng không dân dụng.

(Bảng cơ cấu tổ chức Chi nhánh 4: Công ty Quản lý bay miền Nam tại Phụ lục I.4 kèm theo).

2.2.1.5. Chi nhánh 5: Trung tâm Quản lý luồng không lưu

Phạm vi đào tạo, huấn luyện: Huấn luyện năng định, định kỳ, phục hồi, chuyển loại, nâng cao và cấp giấy chứng nhận hoàn thành khóa huấn luyện cho nhân viên không lưu (Thông báo, hiệp đồng bay; quản lý luồng không lưu); thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không (Khai thác mạng AFTN/AMHS; khai thác, bảo dưỡng thiết bị ghi âm).

(Bảng cơ cấu tổ chức Chi nhánh 5: Trung tâm Quản lý luồng không lưu tại Phụ lục I.5 kèm theo).

2.2.1.6. Chi nhánh 6: Trung tâm Thông báo tin tức hàng không

Phạm vi đào tạo, huấn luyện: Huấn luyện năng định, định kỳ, phục hồi, chuyển loại, nâng cao và cấp giấy chứng nhận hoàn thành khóa huấn luyện cho nhân viên không lưu (Thủ tục bay); thông báo tin tức hàng không; thiết kế phương thức bay; bản đồ, sơ đồ, dữ liệu hàng không.

(Bảng cơ cấu tổ chức Chi nhánh 6: Trung tâm Quản lý luồng không lưu tại Phụ lục I.6 kèm theo).

2.2.1.7. Chi nhánh 7: Trung tâm Phối hợp tìm kiếm cứu nạn hàng không

Phạm vi đào tạo, huấn luyện: Huấn luyện năng định, định kỳ, phục hồi, nâng cao và cấp giấy chứng nhận hoàn thành khóa huấn luyện cho nhân viên hiệp đồng tìm kiếm, cứu nạn hàng không dân dụng.

(Bảng cơ cấu tổ chức Chi nhánh 7: Trung tâm Phối hợp tìm kiếm cứu nạn hàng không tại Phụ lục I.7 kèm theo).

2.2.1.8. Chi nhánh 8: Trung tâm Khí tượng hàng không

Phạm vi đào tạo, huấn luyện: Huấn luyện năng định, định kỳ, phục hồi, chuyển loại, nâng cao và cấp giấy chứng nhận hoàn thành khóa huấn luyện cho nhân viên khí tượng hàng không.

(Bảng cơ cấu tổ chức Chi nhánh 8: Trung tâm Khí tượng hàng không tại Phụ lục I.8 kèm theo).

Thực tế triển khai tổ chức đào tạo, huấn luyện của các chi nhánh cho thấy về nguồn nhân lực, đội ngũ giáo viên để thực hiện công tác đào tạo, huấn luyện các lĩnh vực chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay còn thiếu. Các nội dung đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn phải triệu tập, huy động giáo viên từ các chi nhánh khác, gây ảnh hưởng tới thời gian, kế hoạch, chi phí đào tạo. Trong khi đó, các chi nhánh (Các Công ty Quản lý bay) có nguồn lực giáo viên, đặc biệt là huấn luyện viên hầu như đã có đủ các chuyên ngành, tuy số lượng còn ít. Hệ thống huấn luyện giả định được đặt ở các Công ty Quản lý bay, sát với thực tế điều hành bay. Cán bộ quản lý huấn luyện tại các Công ty Quản lý bay hầu như kiêm nhiệm, gọn nhẹ, một số cán bộ quản lý đồng thời là giáo viên trực tiếp tham gia giảng dạy, huấn luyện.

2.2.2. Thực trạng đội ngũ và phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam

2.2.2.1. Thực trạng về số lượng

Tổng số giáo viên của Tổng công ty hiện nay là 132 giáo viên. Số giáo viên có trình độ Cao đẳng, Đại học trở lên chiếm 93.18 % trong đó trình độ thạc sỹ là 21 người chiếm 15.14%, tiến sỹ là 1 người, chiếm 0.76%.

Số lượng huấn luyện viên là 140 người trong đó huấn luyện viên không lưu (được cấp giấy phép, năng định) là 65 người, huấn luyện viên các chuyên ngành khác (được công nhận) là 75 người. Số huấn luyện viên có trình độ Cao đẳng, Đại học trở lên chiếm 32,14%, trình độ thạc sỹ là 19 người chiếm 13,47%.

➤ Đánh giá số lượng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên:

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên thực hiện công tác đào tạo, huấn luyện các lĩnh vực chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay còn thiếu.

2.2.2.2. Thực trạng chất lượng và nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

• Tiêu chuẩn

Theo Điều 339, Thông tư 19/2017/TT-BGTVT ngày 06/06/2017 của Bộ Giao thông vận tải quy định tiêu chuẩn giáo viên, huấn luyện viên trong lĩnh vực bảo đảm hoạt động bay phải đáp ứng các tiêu chuẩn sau đây:

Tiêu chuẩn giáo viên chuyên trách, kiêm nhiệm

- Có hiểu biết Luật Hàng không dân dụng Việt Nam, nội dung các quy định của Bộ GTVT và Cục HKVN về chuyên ngành hàng không, các văn bản pháp luật khác có liên quan đến chuyên ngành quản lý hoạt động bay.

- Có hiểu biết pháp luật quốc tế về hàng không, các tiêu chuẩn và khuyến cáo thực hành nêu trong các tài liệu của ICAO liên quan đến chuyên ngành.

- Có trình độ và kỹ năng chuyên môn khá, phẩm chất chính trị tốt, không bị kỷ luật từ cảnh cáo trở lên trong 03 năm gần nhất về lĩnh vực chuyên môn.

- Đáp ứng một trong các yêu cầu sau:

- + Có chứng chỉ chuyên môn theo quy định tại văn bản quy phạm pháp luật chuyên ngành hàng không hoặc có kinh nghiệm 5 năm làm việc trong lĩnh vực chuyên môn liên quan đến môn giảng dạy.

- + Có nghiệp vụ sư phạm theo pháp luật về giáo dục hoặc giáo dục nghề nghiệp.

- + Được Cục HKVN công nhận theo quy định.

Tiêu chuẩn huấn luyện viên chuyên trách, kiêm nhiệm

- Có bằng hoặc chứng chỉ đào tạo cơ bản chuyên ngành phù hợp;

- Chứng chỉ tốt nghiệp khóa đào tạo về huấn luyện viên chuyên ngành tại các cơ sở đào tạo về hàng không của ICAO hoặc cơ sở đào tạo được Cục Hàng không Việt Nam công nhận;

- Có ít nhất 05 năm kinh nghiệm đối với chuyên ngành tham gia huấn luyện;

- Trình độ tiếng Anh mức 4 theo đánh giá của ICAO đối với Huấn luyện viên không lưu (điều hành bay); trình độ TOEIC 550 hoặc tương đương trở lên đối với huấn luyện viên các chuyên ngành khác;

- Chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm;

- Không bị xử lý kỷ luật lao động theo quy định của pháp luật lao động trong 3 năm gần nhất về lĩnh vực chuyên môn;

- Được Cục Hàng không Việt Nam kiểm tra và cấp giấy phép hoặc công nhận theo quy định.

- Về giáo viên:

- Giáo viên giảng dạy các khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn phần lớn huy động từ các đơn vị. Trong khi đó tại các đơn vị các giáo viên này đa số giữ trách nhiệm quản lý, huấn luyện tại các đơn vị.

- Số giáo viên tham gia giảng dạy các khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn cũng đồng thời là huấn luyện viên các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay tại các đơn vị chiếm $\frac{1}{4}$ tổng số giáo viên, huấn luyện viên.

- Đây là lực lượng giáo viên giảng dạy lý thuyết nên phải có trình độ chuyên môn sâu, đáp ứng các yêu cầu về chuyên ngành, kỹ năng sư phạm, kinh nghiệm.

- Về huấn luyện viên:

Huấn luyện viên tham gia huấn luyện tại các đơn vị có huấn luyện viên lý thuyết và huấn luyện viên thực hành (OJT). Huấn luyện viên có tính đặc thù tập trung chủ yếu vào huấn luyện kỹ năng thực hành. Huấn luyện viên phải đáp ứng các tiêu chuẩn về chuyên ngành, tiếng Anh, chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm, kinh nghiệm và đòi hỏi phải có kiến thức thực tế, kỹ năng thực hành cao.

(Huấn luyện viên không lưu được Cục HKVN cấp năng định; các giáo viên, huấn luyện viên khác được Cục HKVN công nhận).

➤ ***Đánh giá mức độ đáp ứng tiêu chuẩn***

100% giáo viên, huấn luyện viên đạt chuẩn: Được Cục HKVN tổ chức sát hạch, khi đạt chuẩn sẽ được cấp phép công nhận giáo viên, huấn luyện viên, cụ thể như sau:

- Đa số các giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty hoạt động kiêm nhiệm, riêng huấn luyện viên không lưu có hoạt động chuyên trách. Các giáo viên của Tổng công ty được Cục HKVN phê duyệt.

- Huấn luyện viên không lưu bao gồm HLVKL về Dịch vụ không lưu (ATS), Kiểm soát không lưu (ATC), Thủ tục bay (ARO), Đánh tín hiệu tàu bay (SIG), thông báo hiệp đồng bay được Cục HKVN cấp giấy phép, năng định.

- Huấn luyện viên bảo đảm hoạt động bay khác bao gồm HLV Thông tin, dẫn đường, giám sát (CNS), thông báo tin tức hàng không (AIS), khí tượng hàng không (MET), tìm kiếm cứu nạn hàng không (SAR), sơ đồ, bản đồ (MAP/CHART), dữ liệu (DATA), thiết kế phương thức bay (PANS-OPS) được Cục HKVN công nhận.

Nhằm đẩy mạnh công tác tổ chức đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực và đáp ứng tiêu chuẩn, quy định của Bộ Giao thông vận tải cho nhân viên bảo đảm hoạt động bay cần nâng cao công tác quản lý chất lượng đào tạo. Đối với đội ngũ huấn luyện viên cần phải tập trung và chú trọng công tác huấn luyện lĩnh vực chuyên ngành mà họ đã được Cục Hàng không Việt Nam cấp giấy phép, năng định huấn luyện viên. Để thực hiện nhiệm vụ đào tạo, huấn luyện phải đảm bảo tuân thủ các quy định của Bộ Giao thông vận tải về chứng chỉ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên hàng không chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay. Huấn luyện viên cũng phải tự học tập và thi chứng chỉ huấn luyện viên mới có đủ điều kiện để có thể đứng lớp giảng dạy. Đối với lực lượng huấn luyện viên phải là những người nắm rõ từng công việc chuyên môn nên ở vị trí này thường được giao nhiệm vụ cho những người đứng đầu đơn vị như Trưởng hay Phó Trưởng đơn vị hoặc các Kíp trưởng những người đứng mũi chịu sào trong các kíp trực. Họ là những huấn luyện viên kiêm nhiệm.

➤ **Đánh giá về tình trạng thể lực**

Hàng năm, Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho CBCNV, đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên đều đạt sức khỏe loại I, II đáp ứng nhu cầu giảng dạy.

Bảng 2.1: Thống kê giáo viên, huấn luyện khám sức khỏe định kỳ

Loại		Sức khỏe			
		Loại I		Loại 2	
		SL	%	SL	%
GV	132	18	13,6%	114	86,4%
HLV	140	25	17,9%	115	82,1%
Tổng	272	43	15,8%	229	84,2%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

➤ **Đánh giá về phẩm chất**

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên chấp hành nghiêm chỉnh chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, có ý thức tổ chức kỷ luật; có ý thức tập thể, phấn đấu vì lợi ích chung; đấu tranh, ngăn chặn những hành vi vi phạm pháp luật; gương mẫu thực hiện nghĩa vụ công dân, tích cực tham gia các hoạt động chính trị, xã hội.

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt, tâm huyết với nghề, có trách nhiệm trong công việc, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, năng nổ, nhiệt tình trong các hoạt động giảng dạy. Ý thức kỷ luật cao, có tinh thần đoàn kết, hợp tác, cộng tác với đồng nghiệp, có ý thức xây dựng tập thể để cùng thực hiện mục tiêu giảng dạy. Phần lớn giáo viên, huấn luyện viên đã xác định rõ và ý thức đầy đủ về trách nhiệm, vai trò nhiệm vụ của mình.

Thương yêu, tôn trọng học viên, giúp học viên khắc phục khó khăn để học tập và rèn luyện tốt, bảo vệ quyền lợi và lợi ích chính đáng của học viên;

tận tụy với công việc, công bằng trong giảng dạy, khách quan trong việc đánh giá năng lực của học viên.

2.2.2.3. Thực trạng cơ cấu và mức độ hợp lý về cơ cấu

- **Cơ cấu theo độ tuổi, giới tính**

Bảng 2.2: Thống kê giáo viên, huấn luyện viên theo độ tuổi, giới tính

Loại		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
GV	132	16	12%	83	63%	33	25%	114	86%	18	14%
HLV	140	33	24%	78	55%	29	21%	115	82%	25	18%
Tổng	272	49	18%	161	59%	62	23%	229	84%	43	16%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

Từ số liệu thống kê trên cho thấy phần nhiều giáo viên, huấn luyện viên ở ngưỡng trung tuổi: Từ 41 đến 50 tuổi chiếm 59% (GV là 63%, HLV là 55%); dưới 41 tuổi chỉ chiếm 18% (GV là 12%, HLV là 24%); từ 51 tuổi trở lên chiếm 23% (GV là 25%, HLV là 21%).

Số liệu thống kê trên cũng minh chứng rõ ràng là đa số giáo viên, huấn luyện viên là nam giới chiếm 84% (GV là 86%, HLV là 82%); nữ giới chiếm thiểu số 16% (GV là 14%, HLV là 18%).

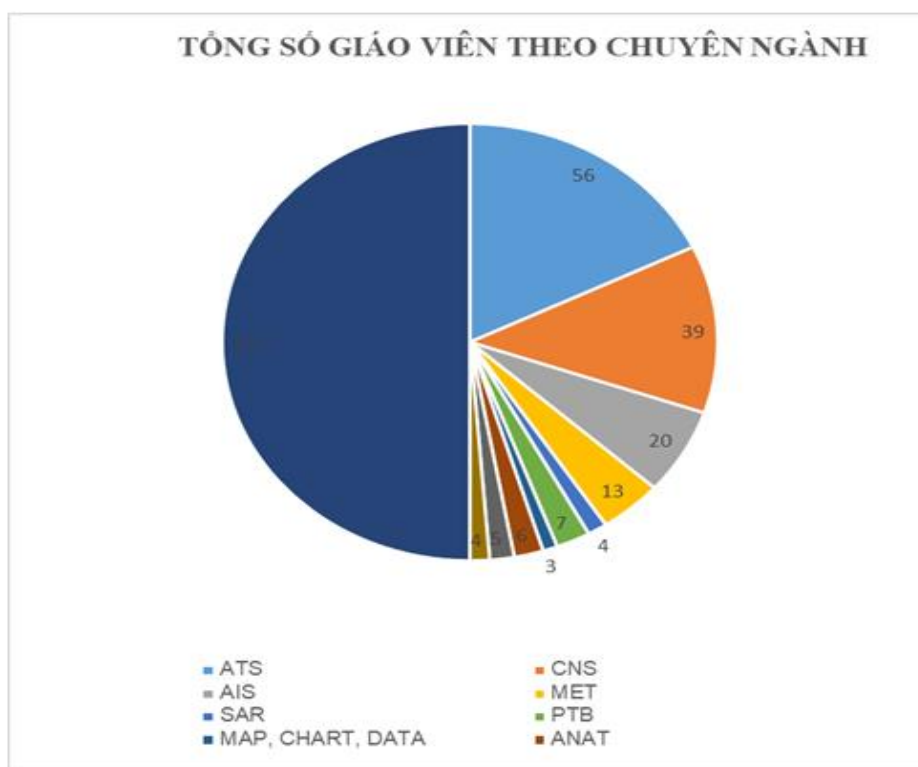
Điều này thể hiện tính đặc thù của cơ cấu ngành nghề.

- **Cơ cấu giáo viên theo các chuyên ngành**

Trong số 132 giáo viên giảng dạy chứng chỉ chuyên môn có 18 người dạy được 2 chuyên ngành, 02 người dạy được 03 chuyên ngành, 01 người dạy 04 chuyên ngành (Tổng số giáo viên theo chuyên ngành là 157):

- + Chuyên ngành Không lưu (ATS): 56 người.
- + Chuyên ngành Kỹ thuật (Thông tin, dẫn đường, giám sát) (CNS): 39 người.
- + Chuyên ngành Thông báo tin tức hàng không (AIS): 20 người.
- + Chuyên ngành Khí tượng hàng không (MET): 13 người.
- + Chuyên ngành Phương thức bay (PANS-OPS): 07 người.
- + Chuyên ngành Bản đồ, sơ đồ, dữ liệu hàng không (MAP/CHART, DATA): 03 người.
- + Chuyên ngành Tìm kiếm cứu nạn hàng không (SAR): 04 người.
- + Chuyên ngành An ninh, An toàn: 06 người.
- + Chuyên ngành khác (Văn hóa doanh nghiệp): 05 người.
- + Tiếng Anh hàng không: 04 người.

Sơ đồ 2.2: Tổng số giáo viên theo chuyên ngành



Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

• ***Cơ cấu huấn luyện viên theo các chuyên ngành***

Trong số 140 huấn luyện viên các chuyên ngành có:

+ Huấn luyện viên Không lưu (ATS): 65 người trong đó Huấn luyện viên Kiểm soát không lưu (ATC): 43 người, 03 Huấn luyện viên Kiểm soát mặt đất (GCU); 11 Huấn luyện viên thủ tục bay (ARO), 02 Huấn luyện viên thông báo, hiệp đồng bay (TBHĐB), 06 Huấn luyện viên đánh tín hiệu (SIG).

+ Huấn luyện viên Kỹ thuật (Thông tin, dẫn đường, giám sát) (CNS): 37 người.

+ Huấn luyện viên Thông báo tin tức hàng không (AIS): 12 người.

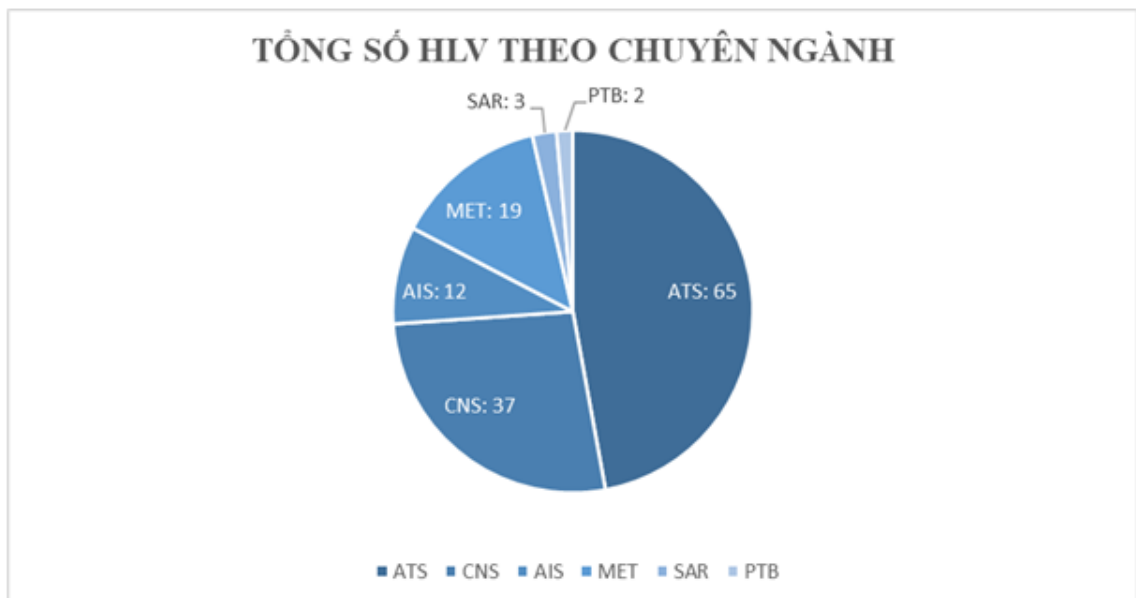
+ Huấn luyện viên Khí tượng hàng không (MET): 19 người.

+ Huấn luyện viên Phương thức bay (PANS-OPS): 02 người.

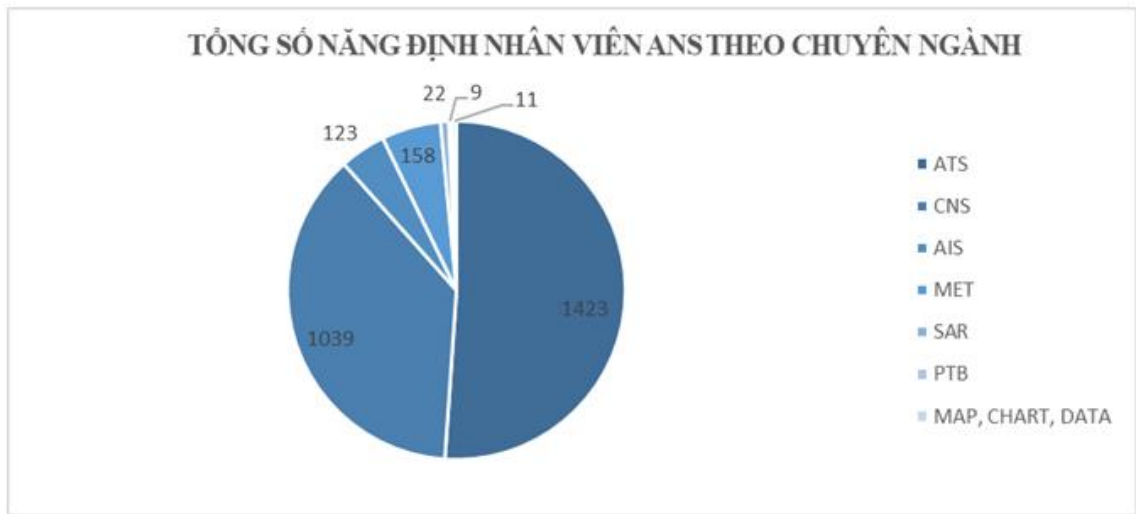
+ Huấn luyện viên Bản đồ, sơ đồ, dữ liệu hàng không (MAP/CHART, DATA): 02 người.

+ Huấn luyện viên Tìm kiếm cứu nạn hàng không (SAR): 03 người.

Sơ đồ 2.3: Tổng số huấn luyện viên theo chuyên ngành



Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

Sơ đồ 2.4: Tổng số năng định nhân viên ANS theo chuyên ngành

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

Số liệu từ các Biểu đồ trên cho thấy các chuyên ngành huấn luyện bảo đảm hoạt động bay có tỷ lệ huấn luyện viên/nhân viên cần huấn luyện năng định (lượt học viên, viết tắt là HV) như sau: Huấn luyện viên không lưu (ATS): 65 HLV/1302 HV (1 HLV/20 HV); Huấn luyện viên CNS: 37 HLV/1023 HV (1 HLV/28 HV); Huấn luyện AIS: 12 HLV/120 HV (01 HLV/10 HV); Huấn luyện viên MET: 19 HLV/175 HV (1 HLV/9 HV); Huấn luyện viên Phương thức bay: 02 HLV/09 HV (01 HLV/5 HV); Huấn luyện viên bản đồ, sơ đồ, dữ liệu hàng không: 02 HLV/28 HV (01 HLV/14 HV); Huấn luyện viên SAR: 03 HLV/25 HV (01 HLV/8 HV).

Như vậy, về cơ cấu đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên về cơ bản đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Tuy nhiên, còn có sự mất cân đối về giới tính giáo viên, huấn luyện viên và chuyên môn, ngành nghề đào tạo. Tổng số giáo viên, huấn luyện viên có trên tổng số học viên theo quy định là còn thiếu.

❖ **Thực trạng cơ cấu giáo viên, huấn luyện viên tại các chi nhánh đào tạo, huấn luyện của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam**

➤ **Chi nhánh 1: Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay**

- **Tổng số giáo viên:** 132 GV giảng dạy chứng chỉ chuyên môn trong đó có 18 GV giảng dạy 02 chuyên ngành, 02 GV giảng dạy 03 chuyên ngành và 01 GV giảng dạy 04 chuyên ngành. Do đó, tổng số GV giảng dạy tính theo chuyên ngành là 157 GV.

- **Số lượng giáo viên theo chuyên ngành:**

+ Chuyên ngành Không lưu (ATS): 56 GV trong đó GV từ Tổng công ty: 06 GV (ATS: 06 GV); GV từ Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay: 02 GV (ATS: 02 GV); GV từ Công ty Quản lý bay miền Bắc: 11 GV (ATS: 09 GV, SIG: 02 GV); GV từ Công ty Quản lý bay miền Trung: 06 GV (ATS: 04 GV, SIG: 01 GV, TBHĐB: 01 GV); GV từ Công ty Quản lý bay miền Nam: 12 GV (ATS: 09 GV, SIG: 02 GV); GV từ Trung tâm Quản lý luồng không lưu: 10 GV (TBHĐB: 10 GV); GV từ Trung tâm Thông báo tin tức hàng không: 09 GV (ATS: 02 GV, ARO: 06 GV, SIG: 01 GV-dạy cả ARO).

+ Chuyên ngành thông tin, dẫn đường, giám sát (CNS): 39 GV trong đó GV từ Tổng công ty: 12 GV; GV từ Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay: 01 GV; GV từ Công ty Quản lý bay miền Bắc: 08 GV; GV từ Công ty Quản lý bay miền Trung: 07 GV; GV từ Công ty Quản lý bay miền Nam: 11 GV.

+ Chuyên ngành Khí tượng (MET): 13 GV trong đó GV từ Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay: 01 GV; GV từ Trung tâm Khí tượng hàng không: 12.

+ Chuyên ngành thông báo tin tức hàng không (AIS): 20 GV trong đó GV từ Tổng công ty: 01 GV; GV từ Trung tâm Thông báo tin tức hàng không: 19 GV.

+ Chuyên ngành thiết kế Phương thức bay (PANS-OPS): 07 GV trong đó GV từ Tổng công ty: 04 GV; GV từ Trung tâm Thông báo TTHK: 03 GV.

+ Chuyên ngành bản đồ, sơ đồ; dữ liệu hàng không (MAP CHART, DATA): 03 GV từ Trung tâm Thông báo tin tức hàng không trong đó có 02 GV dạy bản đồ, sơ đồ; 01 GV dạy dữ liệu.

+ Chuyên ngành Tìm kiếm cứu nạn hàng không (SAR): 04 GV trong đó GV từ Công ty Quản lý bay miền Trung: 01 GV; GV từ Trung tâm Phối hợp Tìm kiếm cứu nạn hàng không: 03 GV.

+ Chuyên ngành An ninh, An toàn: 06 GV trong đó GV từ Tổng công ty: 04 GV; GV từ Trung tâm Quản lý luồng không lưu: 01 GV; GV từ Trung tâm Thông báo tin tức hàng không: 01 GV.

+ Văn hóa doanh nghiệp: 05 GV trong đó GV từ Tổng công ty: 02 GV; GV từ Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay: 02 GV; GV từ Trung tâm Quản lý luồng không lưu: 01 GV.

+ Tiếng Anh hàng không: 04 GV trong đó GV từ Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay: 01 GV; GV từ Công ty Quản lý bay miền Trung: 01 GV; GV từ Công ty Quản lý bay miền Nam: 01 GV; GV từ Trung tâm Thông báo TTHK: 01 GV.

- Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành:

Bảng 2.3: Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành

GV CHI NHÁNH 1		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
ATS	56	8	15%	31	55%	17	30%	47	84%	9	16%
CNS	39	7	18%	27	69%	5	13%	39	100%	0	0%
AIS	20	3	15%	14	70%	3	15%	10	50%	10	50%
MET	13	0	0%	7	54%	6	46%	11	85%	2	15%
PANS OPS	7	0	0%	4	57%	3	43%	7	100%	0	0%
MAP CHART, DATA	3	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%	0	0%
SAR	4	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%	0	0%
ANAT	6	0	0%	5	83%	1	17%	6	100%	0	0%
VHDN	5	0	0%	2	40%	3	60%	4	80%	1	20%
TAHK	4	1	25%	2	50%	1	25%	2	50%	2	50%
TỔNG	157	19		96		42		133		24	

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

- Đặc thù về giáo viên của Chi nhánh 1:

+ GV chuyên trách (cơ hữu) các chuyên ngành của Trung tâm còn thiếu, phần lớn các giáo viên huy động từ các chi nhánh huấn luyện khác

về giảng dạy tại Trung tâm khi tổ chức các khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn.

+ Phần nhiều giáo viên ở ngưỡng trung tuổi: Từ 41 đến 50 tuổi chiếm từ trên 50%-100% (trừ GV SAR chiếm 75% trên 51 tuổi và GV VHDN chiếm 60% trên 51 tuổi).

+ Đa số giáo viên theo chuyên ngành là nam giới chiếm từ 84% đến 100%. Điều này thể hiện tính đặc thù của cơ cấu ngành nghề.

➤ **Chi nhánh 2: Công ty Quản lý bay miền Bắc**

- **Tổng số huấn luyện viên:** 18 huấn luyện viên.

- **Số lượng huấn luyện viên theo chuyên ngành:**

+ Huấn luyện viên Không lưu (ATS): 13 HLVKL (01 HLVKL chuyên trách), trong đó ATS: 01, ATC: 10, SIG: 02.

+ Huấn luyện viên Kỹ thuật (CNS): 05 HLV

Trong đó thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành: 04; thiếu chứng chỉ tiếng Anh: 04.

- **Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành:**

Bảng 2.4: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ATS)

HLV ATS CHI NHÁNH 2		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
ATS	1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%
ATC	10	3	30%	7	70%	0	0%	9	90%	1	10%
SIG	2	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%	0	0%
Tổng	13	5		8		0		11		2	

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

Bảng 2.5: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành kỹ thuật (CNS)

HLV CNS CHI NHÁNH 2		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		Tuổi	%	Tuổi	%	Tuổi	%	Giới tính	%	Giới tính	%
CNS	5	2	40%	3	60%	0	0%	5	100%	0	0%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

- Đặc thù về huấn luyện viên của Chi nhánh 2:

+ Nhiều huấn luyện viên CNS thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành, thiếu chứng chỉ tiếng Anh.

+ Hầu hết HLV ở ngưỡng trung tuổi từ 41 đến 50 tuổi (HLV ATC chiếm 70%, HLV SIG chiếm 50%, CNS chiếm 60%, MET chiếm 50%).

+ Đa số huấn luyện viên là nam giới chiếm từ 67% đến 100%.

➤ **Chi nhánh 3: Công ty Quản lý bay miền Trung**

- Tổng số huấn luyện viên: 33 huấn luyện viên

- Số lượng huấn luyện viên theo chuyên ngành:

+ Huấn luyện viên Không lưu (ATS): 24 HLVKL (01 HLVKL chuyên trách) trong đó ATS: 03, ATC: 17, GND: 01, ARO: 01, SIG: 02.

Thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành ATC: 01, GND: 01, SIG: 02; thiếu chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm: 05.

+ Huấn luyện viên Kỹ thuật (CNS): 09 HLV.

Trong đó, thiếu chứng chỉ nghiệp vụ HLV chuyên ngành: 06; thiếu chứng chỉ tiếng Anh: 06.

- Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành:

Bảng 2.6: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ATS):

HLV ATS CHI NHÁNH 3		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
ATS	3	1	33%	0	0%	2	67%	3	100%	0	0%
ATC	17	6	35%	10	59%	1	6%	14	82%	3	18%
GND	1	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%
SIG	2	0	0%	1	50%	1	50%	2	100%	0	0%
ARO	1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%
Tổng	24	9		11		4		20		4	

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

Bảng 2.7: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành kỹ thuật (CNS)

HLV CNS, MET CHI NHÁNH 3		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
CNS	9	3	33%	4	45%	2	22%	9	100%	0	0%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

- Đặc thù về huấn luyện viên của Chi nhánh 3:

+ Một số HLVKL thiếu chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm; nhiều huấn luyện viên chuyên ngành CNS thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành, thiếu chứng chỉ tiếng Anh.

+ HLV ở ngưỡng trung tuổi từ 41 đến 50 tuổi (HLV ATC chiếm 59%, HLV SIG chiếm 50%). Riêng HLV CNS từ 41 đến 50 tuổi chiếm 45%, từ dưới 41 tuổi chiếm 33%.

+ Đa số huấn luyện viên là nam giới chiếm tỷ lệ cao: HLV ATC chiếm 82%, HLV các chuyên ngành khác chiếm 100%.

➤ **Chi nhánh 4: Công ty Quản lý bay miền Nam**

- **Tổng số huấn luyện viên:** 28 huấn luyện viên

- **Số lượng huấn luyện viên theo chuyên ngành:**

+ Huấn luyện viên Không lưu (ATS): 15 HLV (09 HLVKL chuyên trách) trong đó ATS: 07, ATC: 04, GND: 02, SIG: 02.

+ Huấn luyện viên Kỹ thuật (CNS): 13 HLV. Trong đó, thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành: 06; thiếu chứng chỉ tiếng Anh: 03.

- **Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành:**

Bảng 2.8: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ATS):

HLV ATS CHI NHÁNH 4		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
ATS	7	0	0%	3	43%	4	57%	7	100%	0	0%
ATC	4	0	0%	2	50%	2	50%	4	100%	0	0%
GND	2	0	0%	2	100%	0	0%	1	50%	1	50%
SIG	2	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%	0	0%
Tổng	15	1		8		6		14		1	

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

Bảng 2.9: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành kỹ thuật (CNS)

HLV CNS, MET CHI NHÁNH 4		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
CNS	13	1	8%	9	69%	3	23%	13	100%	0	0%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

- Đặc thù về huấn luyện viên của Chi nhánh 4:

+ Nhiều huấn luyện viên chuyên ngành CNS thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành, một số thiếu chứng chỉ tiếng Anh.

+ Nhiều HLVKL ở ngưỡng tuổi từ 51 trở lên (HLV ATS chiếm 57%, HLV ATC chiếm 50%; Trong độ tuổi từ 41 đến 50 tuổi: Huấn luyện viên GND chiếm tỷ lệ cao (100%), HLV SIG chiếm 50%.

+ Đa số huấn luyện viên là nam giới chiếm từ 67% đến 100% (Riêng HLV GND chiếm 50%).

➤ **Chi nhánh 5: Trung tâm Quản lý luồng không lưu**

- Tổng số huấn luyện viên: 08 huấn luyện viên

- Số lượng huấn luyện viên theo chuyên ngành:

+ Huấn luyện viên Không lưu (ATS): 03 HLV (ATC: 01, TBHĐB: 02).

+ Huấn luyện viên Kỹ thuật (CNS): 05 HLV. Trong đó cần bổ sung chứng chỉ nghiệp vụ sự phạm: 01 HLV; Thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành và chứng chỉ tiếng Anh: 04 HLV.

- Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành:

Bảng 2.10: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ATS)

HLV ATS CHI NHÁNH 5		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
ATC	1	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%
TB - HDB	2	1	50%	1	50%	0	0%	1	50%	1	50%
Tổng	3	2		1		0		2		1	

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

Bảng 2.11: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành kỹ thuật (CNS)

HLV CNS CHI NHÁNH 5		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
CNS	5	4	80%	1	20%	0	0%	5	100%	0	0%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

- Đặc thù về huấn luyện viên của Chi nhánh 5:

- + Nhiều huấn luyện viên thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành và thiếu chứng chỉ tiếng Anh.
- + Hầu hết HLV CNS dưới 41 tuổi (chiếm 80%).

➤ **Chi nhánh 6: Trung tâm Thông báo tin tức hàng không**

- **Tổng số huấn luyện viên:** 25 huấn luyện viên

- **Số lượng huấn luyện viên theo chuyên ngành:**

+ Huấn luyện viên Không lưu (ARO): 10 HLVARO trong đó thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành: 01.

+ Huấn luyện viên Thông báo Tin tức hàng không (AIS): 12 HLV(AIS: 03, AD-AIS: 05 HLV, AIP: 01 HLV, NOTAM: 01 HLV, Quản trị hệ thống AIS: 02). Trong đó, thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành: 04 HLV; thiếu chứng chỉ tiếng Anh: 02 HLV.

+ Huấn luyện viên Bản đồ, sơ đồ (MAP CHART), dữ liệu (DATA): 02 HLV trong đó 01 HLV giảng dạy MAP CHART, 01 HLV giảng dạy cả MAP CHART và DATA. Trong đó, thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành: 02 HLV.

+ Huấn luyện viên thiết kế Phương thức bay (PANS-OPS): 01 HLV (Thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành).

- **Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành:**

Bảng 2.12: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành không lưu (ARO)

HLV ARO CHI NHÁNH 6		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
ARO	10	2	20%	5	50%	3	30%	6	60%	4	40%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

Bảng 2.13: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành Thông báo Tin tức hàng không (AIS)

HLV AIS CHI NHÁNH 6		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
AIS	12	3	25%	9	67%	1	8%	5	42%	7	58%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

Bảng 2.14: Độ tuổi, giới tính chuyên ngành MAP/CHART, DATA, PANS-OPS

HLV MAP/ CHART, DATA, PANS- OPS CHI NHÁNH 6		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
MAP/ CHART, DATA	2	0	0%	2	100%	0	0%	2	100%	0	0%
PANS- OPS	1	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%		0%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

- Đặc thù về huấn luyện viên của Chi nhánh 6:

+ Nhiều huấn luyện viên thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành, một số thiếu chứng chỉ tiếng Anh.

+ Hầu hết HLV ở ngưỡng trung tuổi từ HLV ở ngưỡng trung tuổi từ 41 đến 50 tuổi: HLV ARO chiếm 50%, HLV AIS chiếm 67%; huấn luyện viên MAP/CHART, DATA và PANS-OPS chiếm tỷ lệ cao: 100%.

+ Tỷ lệ HLV AIS là nữ giới chiếm tỷ lệ cao hơn nam giới (58% nữ, 42% nam). HLV ARO nam giới chiếm tỷ lệ cao hơn nữ giới (60% nam, 40% nữ). Riêng HLV MAP/CHART, DATA, PANS-OPS nam giới chiếm tỷ lệ cao (100%).

➤ **Chi nhánh 7: Trung tâm Phối hợp tìm kiếm cứu nạn hàng không**

- Tổng số huấn luyện viên: 03 huấn luyện viên

- Số lượng huấn luyện viên theo chuyên ngành:

Huấn luyện viên TKCN: 03. Trong đó, thiếu chứng chỉ nghiệp vụ hàng không: 01 HLV; thiếu chứng chỉ chuyên ngành và tiếng Anh: 03 HLV.

- Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành:

Bảng 2.15: Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành

HLV SAR CHI NHÁNH 7		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		SL	%	SL	%	SL	%	Giới tính	%	Giới tính	%
TKCN	3	0	0%	1	33%	2	67%	3	100%	0	0%

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

- Đặc thù về huấn luyện viên của Chi nhánh 7:

+ Hầu hết huấn luyện viên thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành, 01 người thiếu chứng chỉ tiếng Anh.

+ 100% HLV là nam giới từ 51 tuổi trở lên (Chiếm 67%).

➤ **Chi nhánh 8 Trung tâm Khí tượng hàng không**

- **Tổng số huấn luyện viên:** 19 huấn luyện viên.

- **Số lượng huấn luyện viên theo chuyên ngành:**

+ Tại Trung tâm khí tượng hàng không Nội Bài (TTKTHKNB): 06 HLV trong đó cần bổ sung chứng chỉ HLV chuyên ngành: 06; thiếu chứng chỉ tiếng Anh: 05

+ Tại Trung tâm khí tượng hàng không Đà Nẵng (TTKTHKĐN): 03 HLV trong đó cần bổ sung chứng chỉ HLV chuyên ngành và tiếng Anh: 02.

+ Tại Trung tâm khí tượng hàng không Tân Sơn Nhất (TTKTHKTSN): 03 HLV. Trong đó, cần bổ sung chứng chỉ HLV chuyên ngành: 03; thiếu chứng chỉ tiếng Anh: 02.

+ Tại Trung tâm Cảnh báo thời tiết: 07 HLV. Trong đó cần bổ sung chứng chỉ nghiệp vụ nghiệp vụ sự phạm: 02; thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành và tiếng Anh: 06.

- **Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành:**

Bảng 2.16: Độ tuổi, giới tính theo chuyên ngành

HLV MET		Độ tuổi						Giới tính			
		Dưới 41		Từ 41 đến 50		Từ 51 trở lên		Nam		Nữ	
		S	%	S	%	S	%	Giới tính	%	Giới tính	%
TTKTHKNB	6	0	0%	3	50%	3	50%	4	67%	2	33%
TTKTHKĐN	3	0	0%	1	33%	2	67%	3	100%	0	0%
TTKTHKTS	3	0	0%	1	33%	2	67%	2	67%	1	33%

N			%		%		%				%
TT CBTT	7	0	0 %	4	57 %	3	43 %	4	57%	3	43 %
Tổng	1 9	0		9		10		13		6	

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

- Đặc thù về huấn luyện viên của Trung tâm Khí tượng hàng không:

+ Đa số huấn luyện viên thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành, thiếu chứng chỉ tiếng Anh.

+ HLV ở ngưỡng trung tuổi từ 41 đến 50 tuổi (HLV tại TTKTHK NB chiếm 50%, TT CBTT chiếm 57%), HLV tại TTKTHK ĐN và TTKTHK TSN ở ngưỡng từ 51 tuổi trở lên chiếm 67%.

+ Đa số HLV là nam giới chiếm từ 57%-67%, riêng HLV tại TTKTHK ĐN nam giới chiếm 100%.

2.3. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam

2.3.1. Thực trạng lựa chọn nguồn nhân lực bổ sung

2.3.1.1. Thực trạng xác định nhu cầu phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

Tham khảo tỷ lệ giáo viên, huấn luyện viên/học viên theo quy định của Việt Nam và khuyến cáo của Tổ chức hàng không quốc tế (ICAO), các quốc gia:

- **Việt Nam:** Điều 14 Nghị định số 143/2016/NĐ-CP ngày 14/10/2016 “Quy định điều kiện đầu tư và hoạt động trong lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp” có quy định như sau: Tỷ lệ học sinh, sinh viên/giáo viên, giảng viên tối đa là 25 học sinh, sinh viên/giáo viên, giảng viên đối với các ngành, nghề thuộc lĩnh vực nhân văn, kinh tế và dịch vụ; 20 học sinh, sinh viên/giáo viên,

giảng viên đối với các ngành, nghề thuộc lĩnh vực kỹ thuật, công nghệ và sức khỏe; 15 học sinh, sinh viên/giáo viên, giảng viên đối với các ngành, nghề có yêu cầu về năng khiếu.

- **Quốc tế:** Theo khuyến cáo của ICAO, tỷ lệ huấn luyện viên trên số học viên là 1/15 giảng dạy lý thuyết. Một số quốc gia như New Zealand là: 1/12; Singapore là: 1/12 giảng dạy lý thuyết. Đối với giảng dạy thực hành New Zealand là: 1/1 và Singapore là: 1/6.

Ngoài các căn cứ chung, nhu cầu cần bổ sung, phát triển đội ngũ huấn luyện viên chuyên trách, kiêm nhiệm (lý thuyết và thực hành) dựa trên:

+ Trên cơ sở khối lượng các khóa huấn luyện, thời lượng các chương trình học, số lượt tham gia học trung bình hàng năm, số giờ dạy trung bình trong năm để xác định số lượng huấn luyện viên tối thiểu cần có.

+ Trên cơ sở tỷ trọng giữa huấn luyện lý thuyết và huấn luyện thực hành. Tỷ trọng huấn luyện thực hành cao hơn lý thuyết và chiếm từ 70-75% (huấn luyện năng định), từ 40-50% (huấn luyện định kỳ, phục hồi), từ 65-70% (huấn luyện chuyển loại). Như vậy trung bình tỷ trọng giữa lý thuyết và thực hành là từ 60%-65%.

+ Căn cứ vào thực tế huấn luyện tại Tổng công ty (Lực lượng HLV của Tổng công ty chỉ có HLVKL có chuyên trách, còn các lĩnh vực khác HLV chỉ hoạt động kiêm nhiệm) và tính đặc thù của các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay, quy mô khóa học và quy mô số lượng học viên/khóa học của Tổng công ty mang tính đặc thù riêng (linh hoạt tại từng thời điểm). Do đó xác định nhu cầu số lượng huấn luyện viên cần bổ sung tại Tổng công ty đề xuất không dựa trên các tỷ lệ tham khảo tại mục a nêu trên mà dựa trên khối lượng công việc (Số giờ giảng dạy trung bình trong năm của từng chuyên ngành) mà huấn luyện viên hiện có (HLV được Cục HKVN công nhận) giảng dạy và số giờ dạy bổ sung giảng dạy về chuyên môn cho nhân viên lĩnh vực chuyên môn

khác (ví dụ huấn luyện viên không lưu dạy bổ sung kiến thức cho nhân viên MET, SAR..).

+ Trên cơ sở khối lượng các khóa huấn luyện, thời lượng các chương trình học, số lượt tham gia học trung bình hàng năm, số giờ dạy trung bình trong năm của huấn luyện viên để xác định số lượng huấn luyện viên cần bổ sung.

Tham chiếu số liệu huấn luyện năm 2019 và năm 2020 của các chi nhánh làm cơ sở tính toán nhu cầu số lượng huấn luyện viên:

+ Giả định số giờ 1 HLV kiêm nhiệm cần giảng dạy tối thiểu là 100 giờ/năm (Theo Quy chế Quản lý Đào tạo - Huấn luyện, Kíp trưởng, kíp phó, Kiểm soát viên không lưu có năng định huấn luyện viên không lưu phải tham gia vào công tác huấn luyện tối thiểu 100 giờ/năm) và số giờ huấn luyện/năm tăng là 5% (do nhu cầu bổ sung nhân viên hàng năm); số giờ dạy bổ sung kiến thức/năm cho nhân viên lĩnh vực chuyên môn khác dự báo thêm 5%; huấn luyện viên chuyên trách có giờ chế độ là 470 giờ/năm.

+ Trên cơ sở số lượng nhân viên HK cần huấn luyện năng định, số lượng HLV các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay hiện có và để thuận lợi cho việc tổ chức huấn luyện, phát huy được năng lực huấn luyện, ưu tiên phát triển HLV trên cơ sở phân bổ hài hòa tại các đơn vị.

Thực tế triển khai tổ chức đào tạo, huấn luyện của các chi nhánh trong thời gian qua cho thấy, về nguồn nhân lực, đội ngũ giáo viên để thực hiện công tác đào tạo, huấn luyện các lĩnh vực chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay còn thiếu.

2.3.1.2. Thực trạng xác định nhu cầu bổ sung đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

- Bổ sung cho lực lượng khi điều chuyển, nghỉ hưu;
- Bổ sung dự phòng trên cơ sở xác định quy hoạch giáo viên, huấn luyện viên (Số lượng hiện có và số lượng cần bổ sung).

- Bổ sung giáo viên GV chuyên trách (cơ hữu) cho Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay: Đảm bảo mỗi chuyên ngành tối thiểu có 01 giáo viên để làm lực lượng khung để đảm bảo công tác tổ chức giảng dạy và công tác biên soạn chương trình, giáo trình, tài liệu giảng dạy.

Cụ thể như sau:

➤ ***Chi nhánh 1: Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay***

Để tổ chức thực hiện các khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn, Chi nhánh 1 - Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay hàng năm phải huy động hầu hết các các giáo viên từ các chi nhánh huấn luyện khác về giảng dạy tại Trung tâm nên không chủ động được về mặt thời gian, tiến độ. Do đội ngũ GV chuyên trách (cơ hữu) các chuyên ngành của Trung tâm còn thiếu, để đảm bảo tổ chức triển khai tốt các khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn, trước mắt bổ sung giáo viên GV chuyên trách (cơ hữu) cho Trung tâm: Đảm bảo mỗi chuyên ngành tối thiểu có 01 giáo viên để làm lực lượng khung.

- Nhu cầu bổ sung giáo viên an ninh hàng không (giáo viên kiêm nhiệm):

Dự báo nhu cầu bổ sung giáo viên an ninh hàng không của Tổng công ty là 20 người: Công ty Quản lý bay miền Bắc: 04 người, Công ty Quản lý bay miền Trung: 03 người, Công ty Quản lý bay miền Nam: 04 người, Ban An toàn-Chất lượng và An ninh: 04 người; 05 người đã được cử đi đào tạo bao gồm Công ty Quản lý bay miền Bắc: 02 người, Công ty Quản lý bay miền Trung: 01 người, Công ty Quản lý bay miền Nam: 02 người.

- Nhu cầu bổ sung giáo viên an toàn hàng không (giáo viên kiêm nhiệm):

Dự báo nhu cầu bổ sung giáo viên an toàn hàng không của Tổng công ty là 03 người.

(Bảng chi tiết dự báo nhu cầu bổ sung HLV (Lý thuyết và thực hành)

Chi nhánh 1: Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay tại Phụ lục II.1 kèm theo).

➤ **Chi nhánh 2: Công ty Quản lý bay miền Bắc**

- **Không lưu (ATS):** Trung bình năm ATC là 73 khóa/572 lượt người, thông báo hiệp đồng bay là 02 khóa/10 lượt người, ARO là 06 khóa/26 lượt người, SIG là 06 khóa/26 lượt người. Tổng số giờ dạy ATC trung bình/năm là 2101 giờ/năm, HLVKL (ATC) hiện có là 11 (bao gồm 01 chuyên trách), vì vậy 1 HLVKL (ATC) dạy trung bình 191 giờ/năm. Tổng số giờ dạy thông báo hiệp đồng bay trung bình/năm là 80 giờ/năm (hiện tại HLV không lưu giảng dạy chuyên ngành này). Tổng số giờ dạy ARO trung bình/năm là 192 giờ/năm (hiện tại HLV Chi nhánh 6 - Trung tâm Thông báo tin tức hàng không giảng dạy). Tổng số giờ dạy SIG trung bình/năm là 144 giờ/năm, HLV SIG là 02, trung bình 1 HLV SIG trung bình 72 giờ/năm.

+ Dự báo nhu cầu bổ sung HLV ATC là: 06 người.

+ Dự báo nhu cầu bổ sung HLV ARO là: 01 người; HLV FDP: 01 người; HLV TBHĐB: 01 người; HLV SIG: 0

- **Kỹ thuật**

+ Kỹ thuật (CNS): Trung bình năm là 55 khóa/605 lượt người; tổng số giờ học trung bình/năm là 1450 giờ (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV CNS là 05. Do đó, trung bình 1 HLV CNS dạy trung bình 290 giờ/năm. Như vậy dự báo nhu cầu HLV CNS cần bổ sung là: 06 người.

+ Đối với HLV kỹ thuật (chuyên ngành cơ điện): Dự báo nhu cầu bổ sung là: 03 người (hiện tại chưa có HLV này).

(Bảng chi tiết dự báo nhu cầu bổ sung HLV (Lý thuyết và thực hành)

Chi nhánh 2: Công ty Quản lý bay miền Bắc tại Phụ lục II.2 kèm theo).

➤ **Chi nhánh 3: Công ty Quản lý bay miền Trung**

-**Không lưu (ATS):** Trung bình năm ATC là 23 khóa/323 lượt người, thông báo hiệp đồng bay là 01 khóa/07 lượt người, ARO là 08 khóa/43 lượt người, SIG là 09 khóa/32 lượt người. Tổng số giờ dạy ATC trung

bình/năm là 2442 giờ/năm, HLVKL (ATC) hiện có là 21 (bao gồm 01 chuyên trách), vì vậy 1 HLVKL (ATC) dạy trung bình 116 giờ/năm. Tổng số giờ dạy thông báo hiệp đồng bay trung bình/năm là 40 giờ/năm (hiện tại HLV không lưu giảng dạy chuyên ngành này). Tổng số giờ dạy ARO trung bình/năm là 340 giờ/năm, hiện có 01 HLV ARO. Tổng số giờ dạy SIG trung bình/năm là 285 giờ/năm, HLV SIG là 02, trung bình 1 HLV SIG trung bình 143 giờ/năm.

+ Dự báo nhu cầu bổ sung HLV ATC là: 04 người.

+ Dự báo nhu cầu bổ sung; HLV TBHĐB: 01 người; HLV SIG: 0; HLV ARO là: 0.

- Kỹ thuật:

+ Kỹ thuật (CNS): Trung bình năm là 35 khóa/415 lượt người; tổng số giờ học trung bình/năm là 914 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV CNS là 09. Do đó, trung bình 1 HLV CNS dạy trung bình 101 giờ/năm. Như vậy dự báo nhu cầu HLV CNS cần bổ sung là: 01 người (Dự trù bổ sung cho đối tượng nghỉ hưu).

+ Đối với HLV kỹ thuật (chuyên ngành cơ điện): Dự báo nhu cầu bổ sung là: 03 người (hiện tại chưa có HLV này).

(Bảng chi tiết dự báo nhu cầu bổ sung HLV (Lý thuyết và thực hành)

Chi nhánh 3: Công ty Quản lý bay miền Trung tại Phụ lục II.3 kèm theo).

➤ **Chi nhánh 4: Công ty Quản lý bay miền Nam**

- **Không lưu (ATS):** Trung bình năm ATC là 87 khóa/906 lượt người, thông báo hiệp đồng bay là 02 khóa/15 lượt người, ARO là 06 khóa/29 lượt người, SIG là 10 khóa/46 lượt người. Tổng số giờ dạy ATC trung bình/năm là 4445 giờ/năm, HLVKL (ATC) hiện có là 13 (bao gồm 09 chuyên trách), vì vậy 1 HLVKL (ATC) dạy trung bình 341 giờ/năm. Tổng số giờ dạy thông báo hiệp đồng bay trung bình/năm là 80 giờ/năm (hiện tại HLV không lưu giảng dạy chuyên ngành này). Tổng số giờ dạy ARO trung bình/năm là

200 giờ/năm (hiện tại HLV Chi nhánh 6-Trung tâm Thông báo tin tức hàng không giảng dạy). Tổng số giờ dạy SIG trung bình/năm là 306 giờ/năm, HLV SIG là 02, trung bình 1 HLV SIG trung bình 153 giờ/năm.

+Dự báo nhu cầu bổ sung HLV ATC là: 06 người.

+Dự báo nhu cầu bổ sung HLV ARO là: 01 người; HLV TBHĐB: 01 người; HLV SIG: 0.

- Kỹ thuật:

+ Kỹ thuật (CNS): Trung bình năm là 39 khóa/447 lượt người; tổng số giờ học lý thuyết trung bình/năm là 1037 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV CNS là 13. Do đó, trung bình 1 HLV CNS dạy trung bình 79 giờ lý thuyết/năm. Như vậy dự báo nhu cầu HLV CNS cần bổ sung là: 01 người (Dự trù bổ sung cho đối tượng nghỉ hưu).

+Đối với HLV kỹ thuật (chuyên ngành cơ điện): Dự báo nhu cầu bổ sung là: 03 người (hiện tại chưa có HLV này).

(Bảng chi tiết dự báo nhu cầu bổ sung HLV (Lý thuyết và thực hành)

Chi nhánh 4: Công ty Quản lý bay miền Nam tại Phụ lục II.4 kèm theo).

➤ **Chi nhánh 5: Trung tâm Quản lý luồng không lưu**

- **Không lưu (Thông báo hiệp đồng bay):** Trung bình năm là 10 khóa/86 lượt người, tổng số giờ dạy trung bình/năm của HLV Thông báo hiệp đồng bay là 620 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV là 03. Do đó, trung bình 1 HLV Thông báo hiệp đồng bay dạy 206 giờ/năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV TBHĐB là: 02 người.

- Kỹ thuật:

+ Kỹ thuật (CNS): Trung bình năm là 4 khóa/28 lượt người; tổng số giờ dạy trung bình/năm là 106 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV CNS là 05. Do đó, trung bình 1 HLV CNS dạy 21 giờ/năm. Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV CNS là: 0 người.

+ Đối với HLV kỹ thuật (chuyên ngành cơ điện): Dự báo nhu cầu bổ sung là: 01 người (hiện tại chưa có HLV này).

+ Dự báo nhu cầu HLV Quản lý luồng không lưu (ATFM): 05 người (hiện tại chưa có HLV này).

(Bảng chi tiết dự báo nhu cầu bổ sung HLV (Lý thuyết và thực hành)

Chi nhánh 5: Trung tâm Quản lý luồng không lưu tại Phụ lục II.5 kèm theo).

➤ **Chi nhánh 6: Trung tâm Thông báo tin tức hàng không**

- **Không lưu (ARO):** Trung bình năm là 19 khóa/78 lượt người, tổng số giờ học ARO trung bình/năm là 932 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLVKL dạy ARO là 10, trung bình 1 HLV ARO dạy trung bình 93 giờ/năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu HLV ARO cần bổ sung là: 08 người

Thông báo tin tức hàng không (AIS): Trung bình năm là 42 khóa/152 lượt người, tổng số giờ học AIS trung bình/năm là 1812 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV dạy AIS là 12, trung bình 1 HLV AIS dạy trung bình 151 giờ/năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV AIS là: 11 người

Thiết kế phương thức bay (PANS-OPS): Trung bình năm là 04 khóa/15 lượt người, tổng số giờ học trung bình/năm là 182 giờ/năm, tổng số HLV PANS-OPS là 02. Trung bình 1 HLV PANS-OPS dạy trung bình 91 giờ /năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV PANS-OPS là: 01 người.

Bản đồ, sơ đồ; dữ liệu (MAP/CHART; DATA): Trung bình năm là 4 khóa/12 lượt người, tổng số giờ học trung bình/năm là 96 giờ/năm. Tổng số HLV là 02. Trung bình 1 HLV dạy 48 giờ /năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV MAP/CHART; DATA là: 01 người.

(Bảng chi tiết dự báo nhu cầu bổ sung HLV (Lý thuyết và thực hành) Chi nhánh 6: Trung tâm Thông báo tin tức hàng không tại Phụ lục II.6 kèm theo).

➤ **Chi nhánh 7: Trung tâm Phối hợp tìm kiếm cứu nạn hàng không**

Tìm kiếm cứu nạn hàng không (SAR): Trung bình năm là 09/26 lượt người, tổng số giờ học trung bình/năm là 216 giờ/năm, tổng số HLV SAR là 03, trung bình 1 HLV SAR dạy 72 giờ lý thuyết/năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV SAR là: 02 người (bổ sung cho đối tượng nghỉ hưu).

(Bảng chi tiết dự báo nhu cầu bổ sung HLV (Lý thuyết và thực hành) Chi nhánh 7: Trung tâm Trung tâm Phối hợp tìm kiếm cứu nạn hàng không tại Phụ lục II.7 kèm theo).

➤ **Chi nhánh 8: Trung tâm Khí tượng hàng không**

Trung tâm Khí tượng hàng không Nội Bài (Trước có bộ phận Khí tượng thuộc Công ty Quản lý bay miền Bắc): Khí tượng (MET): Số khóa/lượt người trung bình năm là 12 khóa/48 lượt người, tổng số giờ học trung bình/năm là 528 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV dạy MET là 06. Do đó, trung bình 1 HLV dạy MET dạy 88 giờ/năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV MET là: 03 người.

Trung tâm Khí tượng hàng không Đà Nẵng (Trước có bộ phận Khí tượng thuộc Công ty Quản lý bay miền Trung): Khí tượng (MET): 5 khóa/32 lượt người; tổng số giờ học lý thuyết trung bình/năm là 369 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV MET là 03. Do đó, trung bình 1 HLV dạy 123 giờ/năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV MET là: 03 người.

Trung tâm Khí tượng hàng không Tân Sơn Nhất Khí tượng (MET): Số khóa/lượt người trung bình năm là 10 khóa/81 lượt người; tổng số giờ học lý

thuyết trung bình/năm là 550 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV MET là 03. Do đó, trung bình 1 HLV dạy 183 giờ/năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV MET là: 05 người.

Trung tâm Cảnh báo thời tiết (Trước có bộ phận Khí tượng thuộc Trung tâm Quản lý luồng không lưu): Khí tượng (MET): Số khóa/lượt người trung bình năm là 11 khóa/63 lượt người; tổng số giờ học lý thuyết trung bình/năm là 389 giờ/năm (bao gồm cả số giờ tăng và bổ sung), tổng số HLV MET là 07. Do đó, trung bình 1 HLV dạy 55 giờ/năm.

- Như vậy dự báo nhu cầu bổ sung HLV MET là: 02 người.

* Huấn luyện viên kiêm nhiệm tại các cơ quan:

- Ban không lưu: Hiện có 01 người (01 HLV thiết kế phương thức bay); Dự báo nhu cầu bổ sung HLV thiết kế phương thức bay của Ban KL là 01 người.

- Ban Kỹ thuật: Hiện có 05 người (05 HLV CNS). Dự báo nhu cầu bổ sung HLV CNS của Ban Kỹ thuật là 02 người.

(Bảng chi tiết dự báo nhu cầu bổ sung HLV (Lý thuyết và thực hành)

Chi nhánh 8: Trung tâm Khí tượng hàng không tại Phụ lục II.8 kèm theo).

2.3.1.3. Lựa chọn nguồn nhân sự bổ sung cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

Lựa chọn nhân sự từ những cán bộ chuyên môn và trưởng bộ phận có khả năng, năng lực đưa vào nguồn kế cận để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng.

Lựa chọn huấn luyện viên từ đội ngũ trực tiếp thực hiện nhiệm vụ bảo đảm hoạt động bay, từ các cán bộ Kíp (Kíp trưởng, Kíp phó) có trình độ chuyên môn sâu.

2.3.2. Thực trạng các biện pháp tạo động lực nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

2.3.2.1. Tạo động lực thông qua yếu tố tài chính

➤ Chế độ tiền lương:

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích giáo viên viên, huấn luyện viên là hình thức kích thích cơ bản giúp giáo viên viên, huấn luyện viên làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp về những đóng góp của giáo viên viên, huấn luyện viên cho tổ chức. Tiền lương của giáo viên viên, huấn luyện viên được chi trả đúng thời gian vào ngày mùng 5 và 20 hàng tháng.

Nguyên tắc trả lương: Hệ thống thanh toán lương cho giáo viên, huấn luyện viên vào ngày mùng 5 và 20 hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng Techcombank.

➤ Chế độ tiền thưởng:

Bên cạnh tiền lương, Tổng công ty Quản lý bay cũng áp dụng hình thức thưởng cho giáo viên, huấn luyện viên như sau:

- Thưởng hàng quý.
- Thưởng cuối năm: Là khoản tiền thưởng trước dịp Tết âm lịch mỗi năm, tương đương với 1-3 tháng thu nhập (tùy vào tình hình kinh doanh của Tổng công ty),
- Thưởng thành tích: là khoản thưởng cho các đóng góp đặc biệt: thành tích, sáng kiến; được quy định tại Quy chế làm việc và các Quyết định khen thưởng của cấp Lãnh đạo có thẩm quyền. Một số hình thức khen thưởng thành tích như:

+ Khen thưởng thành tích đột xuất bằng tiền có thể được trao khi hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao,

có các thành tích nổi trội hoặc có sáng kiến cải tiến công việc nâng cao năng suất lao động hoặc các lý do khác. Lý do khen thưởng, mức thưởng và hình thức khen thưởng do Lãnh đạo có thẩm quyền quyết định theo Quy định có liên quan.

+ Khen thưởng do đảm nhiệm thêm các công việc kiêm nhiệm ngoài phạm vi khối lượng công việc được giao.

➤ Chế độ phụ cấp:

Ngoài tiền lương, tiền thưởng giáo viên, huấn luyện viên được chi trả thù lao bồi dưỡng sau:

Bảng 2.17: Định mức chi phí đào tạo, huấn luyện

STT	Nội dung	Đơn vị tính	Mức chi (VNĐ)
I.	Chi trả thù lao, bồi dưỡng giáo viên, huấn luyện viên		
1	Giáo viên, huấn luyện viên kiêm nhiệm thuộc Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam		
1.1	Trong giờ làm việc quy định	Đồng/giờ	50.000
1.2	Ngoài giờ làm việc quy định	Đồng/giờ	80.000
II.	Bồi dưỡng huấn luyện viên tham gia huấn luyện tại vị trí làm việc (Huấn luyện viên kiêm nhiệm)	Đồng/giờ	10.000
III.	Chi phí xây dựng giáo trình (Giáo trình được Tổng công ty phê duyệt)		
1	Chi phí xây dựng giáo trình		
1.1	Chi phí biên soạn mới, sửa chữa và biên tập tổng thể	Đồng/trang chuẩn	40.000

1.2	Chi thẩm định, nhận xét (áp dụng cho cả biên soạn mới và sửa đổi, bổ sung)	Đồng/trang chuẩn	20.000
1.3	Chi sửa đổi, bổ sung giáo trình, chi biên tập lại từ giáo trình đã thanh toán để phù hợp với chương trình môn học đã được duyệt	Đồng/trang chuẩn	Mức chi bằng 30% mức chi biên soạn mới, sửa chữa và biên tập tổng thể
2	Chi phí in ấn, mua văn phòng phẩm phục vụ nhiệm vụ xây dựng giáo trình		Theo thực tế
IV.	Chi phí biên dịch tài liệu giảng dạy		Theo quy định của Tổng công ty về dịch thuật tài liệu chuyên môn, nghiệp vụ
V	Mức bồi dưỡng các hoạt động giảng dạy		
1	Soạn đề thi và kèm đáp án	Đồng/đề	200.000
2	Soạn đề thi vấn đáp và kèm đáp án	Đồng/đề	50.000
3	Soạn câu hỏi cho ngân hàng câu hỏi thi	Đồng/câu	15.000
4	Chấm thi viết	Đồng/bài	15.000
5	Chấm thi vấn đáp, thực hành	Đồng/buổi	200.000
6	Coi thi	Đồng/buổi	100.000

Nguồn: Số liệu Ban Tổ chức - Cán bộ lao động

2.3.2.2. *Tạo động lực thông qua yếu tố phi tài chính*

➤ Môi trường làm việc:

Tại Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam, tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi được Ban Lãnh đạo Tổng công ty chú trọng và phát triển.

Tạo môi trường làm việc tích cực còn thể hiện qua tạo điều kiện cho giáo viên, huấn luyện viên được tham gia xây dựng chiến lược phát triển công tác đào tạo - huấn luyện của Tổng công ty; hoàn thiện cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học, sắp xếp thời gian giảng dạy hợp lý, tạo môi trường cảnh quan sư phạm thân thiện...

➤ Chế độ phúc lợi:

Ngoài tiền lương người lao động cũng rất quan tâm đến những phúc lợi họ nhận được ngoài lương như chế độ bảo hiểm, khám sức khỏe định kỳ, hoạt động kỷ niệm các dịp lễ Tết...

- Giáo viên, huấn luyện viên được Tổng công ty mua Bảo hiểm sức khỏe của Tập đoàn Bảo Việt, có những chính sách ưu đãi khi khám bệnh và nằm viện trong hệ thống chăm sóc sức khỏe của Tập đoàn Bảo Việt liên kết. Ngoài ra, giáo viên, huấn luyện viên được kiểm tra sức khỏe định kỳ mỗi năm ít nhất một lần tại các cơ sở y tế có đủ điều kiện. Việc tạo động lực thông qua yếu tố chăm lo sức khỏe là cách tạo động lực hiệu quả và thực tế nhất. Sức khỏe luôn là yếu tố được mỗi cá nhân đặt lên quan tâm hàng đầu. Khi công tác tại bất kỳ cơ quan đoàn thể nào, yếu tố được bảo vệ cũng luôn thu hút. Và tại Tổng công ty, tác động tạo động lực này cũng được quan tâm và có những chính sách thuận lợi nhất dành cho người lao động.

- Chế độ ưu đãi khi mua vé máy bay Vietnam Airlines cho gia đình và tứ thân phụ mẫu giáo viên, huấn luyện viên.

- Chế độ nghỉ mát trong nước và nước ngoài hằng năm.

- Chế độ tiền đồng phục, áo dài (cho nữ) hằng năm.
- Thêm vào đó là các hoạt động chăm sóc hỗ trợ:
 - + Quỹ tài chính công đoàn và chính quyền: Chính sách thăm hỏi ốm đau cho giáo viên, huấn luyện viên và tư thân phụ mẫu.
 - + Chính sách hiếu, hỉ.....
- Ngoài ra, còn có các hoạt động kỷ niệm các dịp lễ Tết:
 - + Các dịp lễ được thưởng với mức khác nhau: Ngày lễ Chiến thắng 30/4 và Quốc tế Lao động 1/5, Ngày lễ Quốc Khánh 2/9, Ngày Quốc tế Phụ Nữ 8/3, Ngày Quốc tế thiếu nhi, Rằm Trung thu, Ngày Nhà giáo Việt Nam 20/11, Tết Âm lịch, Tiệc mừng kỷ niệm ngày thành lập Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam, Tiệc liên hoan cuối năm....
 - + Tổ chức các hoạt động văn, hóa văn nghệ, thể dục, thể thao, giao lưu học hỏi kinh nghiệm...Điều này cho thấy Tổng công ty rất đề cao tinh thần giao lưu trong các hoạt động văn nghệ, thể thao cho người lao động. Đây là cách thức tạo động lực đến đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên và là một cách thức lan tỏa đến mọi người.

2.4. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

2.4.1. Thực trạng các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

2.4.1.1. Quan điểm của lãnh đạo

Trong triển khai thực hiện nhiệm vụ đào tạo, huấn luyện tại Tổng công ty nhất là huấn luyện tại chỗ với các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay đặc thù, Lãnh đạo Tổng công ty luôn thể hiện sự quan tâm đến phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên, đánh giá đội ngũ này có vai trò rất quan trọng, quyết định chất lượng đào tạo, huấn luyện.

Để phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên đạt được mục tiêu đề ra, Tổng công ty tiến hành đồng bộ các cách thức, giải pháp tác động vào đội

ngũ giáo viên, huấn luyện viên để tạo ra sự biến đổi về chất lượng và số lượng. Trên cơ sở các chủ trương biện pháp lãnh đạo của Doanh nghiệp, xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ, phân công, phân cấp quản lý việc thực hiện kế hoạch, khuyến khích phát triển, tạo môi trường thuận lợi hơn cho mỗi giáo viên, huấn luyện viên tự học tập, tu dưỡng, rèn luyện, phấn đấu vươn lên đạt chuẩn, xây dựng và phát triển đội ngũ đạt chuẩn về chất lượng và số lượng.

2.4.1.2. Chính sách phát triển nguồn nhân lực

Xây dựng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, chuẩn hoá về trình độ.

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên được ưu tiên tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện định kỳ, bồi dưỡng, cập nhật và tham gia các hoạt động chuyên môn để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, kỹ năng giảng dạy.

Tổng công ty xây dựng, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên theo các chuyên ngành giảng dạy và trên cơ sở yêu cầu thực tế cần đáp ứng của các chi nhánh đào tạo, huấn luyện; tạo điều kiện để các giáo viên, huấn luyện viên được tham gia các khóa học nâng cao ở trong nước và nước ngoài về các nội dung huấn luyện nâng cao.

2.4.1.3. Cơ sở vật chất và tài liệu phục vụ đào tạo

Để đảm bảo cho công tác dạy và học của giáo viên và học viên trong công ty, Ban lãnh đạo Tổng công ty cũng như bộ phận đảm nhiệm đào tạo đã chú trọng vào việc đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo, đáp ứng tốt và phù hợp với các khóa đào tạo.

Xây dựng cơ sở vật chất, tài liệu phục vụ đào tạo là nhiệm vụ luôn được Tổng công ty đặt lên hàng đầu nhằm phục vụ tốt nhất cho việc học tập và giảng dạy. Không ngừng hoàn thiện và cải tiến cơ sở vật chất phục vụ cho công tác giảng dạy.

Trung tâm Đào tạo huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay với 20 phòng học lớn, đầy đủ phương tiện hiện đại với hơn 150 chỗ ngồi và hơn 50 máy tính.

Có đầy đủ hội trường lớn, các phòng họp, phòng dành cho hội thảo chuyên đề.

Khuôn viên cây xanh và ghé đá ngoài trời sạch đẹp để học viên thư giãn, nghỉ ngơi dạo bộ sau những giờ học căng thẳng.

Thư viện lớn với nhiều đầu sách phục vụ cho việc học và tham khảo của học viên, giáo viên và huấn luyện viên.

2.4.2. Thực trạng các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

2.4.2.1. Chính sách của cơ quan chủ quản về đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

Tổng công ty đã ban hành cơ cấu tổ chức của các Phòng, Ban chuyên môn và cơ cấu tổ chức của các cơ sở cung cấp dịch vụ tại các cơ quan, đơn vị. Theo đó, công tác đào tạo, huấn luyện được quản lý theo ngành dọc, bố trí lực lượng cán bộ chuyên trách làm công tác đào tạo, huấn luyện từ Tổng công ty đến các đơn vị cơ sở có đủ năng lực tư duy, tổ chức, quản lý và thực hiện công tác đào tạo, huấn luyện hiệu quả.

Với mục tiêu đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên Tổng công ty đã xây dựng Quy trình đào tạo nhằm đảm bảo thực hiện việc đào tạo một cách khoa học, hệ thống và mang lại hiệu quả cao. Bên cạnh đó, việc đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên còn nhằm mục đích: Xây dựng, giữ gìn và quảng bá hình ảnh, thương hiệu của Tổng công ty; qua đó góp phần cùng Tổng công ty phát triển hoạt động sản xuất, kinh doanh và đóng góp cho xã hội.

Để có thể phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên, ngoài việc tạo cho họ những cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân thì điều đầu tiên Tổng công ty chú trọng đó là trả lương và các khoản khuyến khích có tính hấp dẫn

đối với đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên nhưng vẫn đảm bảo được lợi ích cho doanh nghiệp.

2.4.2.2. Hệ thống các cơ sở đào tạo có thể cung ứng dịch vụ đào tạo cho doanh nghiệp

➤ Hệ thống các cơ sở đào tạo trong nước:

- Học viện Hàng không Việt Nam.
- Trường Cán bộ quản lý Giao thông vận tải.

➤ Hệ thống các cơ sở đào tạo nước ngoài:

- Hiệp hội Vận tải Hàng không quốc tế (IATA);
- Học viện Hàng không Thailand;
- Học viện Hàng không Singapore;
- Trường hàng không New Zealand....

2.5. Đánh giá chung

Đại dịch Covid ảnh hưởng nghiêm trọng đến kế hoạch sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Kế hoạch đào tạo, huấn luyện có nhiều thay đổi so với ban đầu theo hướng điều chỉnh tiết giảm cho phù hợp với tình hình thực tế. Bên cạnh đó, việc thực hiện nhiều đợt giãn cách xã hội đã ảnh hưởng tới các khóa đào tạo, huấn luyện, bị thay đổi so với kế hoạch ban đầu. Đứng trước tình hình mới, Tổng công ty đã triển khai thực hiện các khóa đào tạo, huấn luyện nhân viên hàng không chuyển từ hình thức học tập trung sang học trực tuyến qua phần mềm ứng dụng công nghệ thông tin giảng dạy trực tuyến. Tổng công ty đã tổ chức 49 khóa đào tạo, huấn luyện trực tuyến cho 617 học viên trong đó có 08 khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn, 41 khóa huấn luyện nghiệp vụ và đã hướng dẫn cho 96 giáo viên, huấn luyện viên các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay thực hiện công tác đào tạo khi tham gia giảng dạy. Các khóa đào tạo, huấn luyện trực tuyến chủ yếu áp dụng phần

mềm ứng dụng công nghệ thông tin - Hệ thống E-learning của Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay (<https://elearning.vatm.vn>).

2.5.1. Ưu điểm

- Lực lượng giáo viên là cán bộ chuyên môn có năng lực, với nhiều chuyên ngành khác nhau, đang trực tiếp làm công tác quản lý và công tác chuyên môn tại các cơ quan, đơn vị trong Tổng công ty, hoạt động kiêm nhiệm.

- Lực lượng huấn luyện viên nhìn chung được xây dựng, phát triển từ đội ngũ trực tiếp thực hiện nhiệm vụ bảo đảm hoạt động bay, một số được xây dựng từ các cán bộ Kíp (Kíp trưởng, Kíp phó) có trình độ chuyên môn sâu, sát với thực tế huấn luyện.

- Chuyên ngành không lưu có huấn luyện viên chuyên trách, các chuyên ngành khác có huấn luyện viên kiêm nhiệm.

- Các giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty đều được Cục HKVN phê chuẩn.

- Số lượng giáo viên, huấn luyện viên được tăng lên về số lượng, từng bước phát triển đảm bảo cơ bản các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay.

- Các giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty tham gia giảng dạy có năng lực chuyên môn, có tinh thần trách nhiệm. Một số giáo viên, huấn luyện viên có kỹ năng giảng dạy tốt, được học viên đánh giá cao.

- Quy chế quản lý Đào tạo - Huấn luyện của Tổng công ty đã được sửa đổi, bổ sung trong đó quy định mức giờ chế độ (giờ chuẩn/năm) cho giáo viên, huấn luyện viên chuyên trách và mức bồi dưỡng ngoài giờ chế độ, mức bồi dưỡng cho huấn luyện viên kiêm nhiệm đã phân nào động viên đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tham gia giảng dạy. Bên cạnh đó giáo viên, huấn luyện viên được tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng sư phạm.

- Tổng công ty đã chú trọng tổ chức đào tạo, bồi dưỡng duy trì và nâng cao trình độ, kỹ năng cho lực lượng giáo viên, huấn luyện viên. Tổ chức các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm, huấn luyện viên chuyên ngành nhằm đáp ứng yêu cầu theo quy định.

2.5.2. Hạn chế, nguyên nhân

2.5.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những mặt mạnh về công tác xây dựng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên nêu trên cần được duy trì và phát huy, còn có những tồn tại, hạn chế như sau:

- Chưa tạo được môi trường sinh hoạt chuyên môn cho lực lượng giáo viên, huấn luyện viên để vừa nâng cao trình độ chuyên môn vừa cải thiện phương pháp giảng dạy.

- Chưa có đủ lực lượng giáo viên chuyên trách (cơ hữu) phục vụ nhiệm vụ đào tạo của Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay.

- Hầu hết các giáo viên, huấn luyện viên hoạt động kiêm nhiệm và đang thực hiện nhiệm vụ chuyên môn nên đôi khi chưa đảm bảo được kế hoạch, tiến độ đào tạo, huấn luyện.

- Đội ngũ huấn luyện viên không lưu chuyên trách hiện nay còn mỏng về số lượng và chưa đồng đều về năng lực chuyên môn giữa các đơn vị.

- Một số huấn luyện viên chuyên trách chưa tham gia đầy đủ thực tế quan sát vị trí điều hành dẫn tới thiếu kinh nghiệm thực tế trong quá trình giảng dạy.

- Một số huấn luyện viên kiêm nhiệm chưa tham gia nhiều vào công tác huấn luyện.

- Một số huấn luyện viên hoạt động kiêm nhiệm tham gia trực tiếp điều hành bay, làm việc ca kíp nên chưa dành nhiều thời gian nghiên cứu kỹ năng giảng dạy.

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên, huấn luyện viên cả về chuyên môn và kỹ năng giảng dạy chưa nhiều. Một số giáo viên, huấn luyện viên chưa được bồi dưỡng kỹ năng sư phạm, việc bồi dưỡng cập nhật, nâng cao chuyên môn cho lực lượng huấn luyện viên còn hạn chế (Hầu hết huấn luyện viên chuyên trách chưa được bồi dưỡng, huấn luyện nâng cao chuyên môn trong vòng 7 năm trở lại đây).

- Nhiều giáo viên chưa được trang bị kiến thức, tập huấn nghiệp vụ về xây dựng chương trình, giáo trình, giáo án xây dựng câu hỏi đề thi, kiểm tra. Vì vậy còn có sự khác biệt về cách hiểu, cách thực hiện.

- Nhiều huấn luyện viên thiếu chứng chỉ huấn luyện viên chuyên ngành, thiếu chứng chỉ tiếng Anh để đáp ứng yêu cầu theo quy định.

2.5.2. 2. Nguyên nhân

- Việc xây dựng và phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên mang tính thời vụ, cục bộ, thiếu thì bổ sung; chưa xây dựng được quy hoạch nguồn giáo viên, huấn luyện viên các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay để có cơ sở lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển lực lượng giáo viên, huấn luyện viên.

- Chính sách đãi ngộ, chăm lo cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên chưa thực sự thu hút, khuyến khích được những người có năng lực và giàu kinh nghiệm tham gia giảng dạy, huấn luyện.

- Trong những năm trước đây, các khóa đào tạo cấp chứng chỉ huấn luyện viên chuyên ngành của Tổng công ty được thực hiện thông qua hình thức tổ chức tại nước ngoài hoặc thuê giáo viên nước ngoài giảng dạy tại Việt Nam với chi phí lớn nhưng số lượng tổ chức được hàng năm không nhiều (chỉ có 02 lớp/50 học viên trong giai đoạn 2016-2019). Sang năm 2020 do tình hình dịch bệnh Covid-19 bùng phát nên các khóa đào tạo này không triển khai được mặc dù đã ký hợp đồng đào tạo. Điều này gây khó khăn trong việc hoàn thiện chứng chỉ huấn luyện viên chuyên ngành cho đội ngũ huấn luyện viên.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN VÀ HUẤN LUYỆN VIÊN CỦA TỔNG CÔNG TY QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

3.1.1. Mục tiêu tổng quát

- Đảm bảo đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên hiện tại góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển.

- Xây dựng quy hoạch, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên để thực hiện nhiệm vụ đào tạo, huấn luyện tại Tổng công ty đủ về số lượng, phù hợp về cơ cấu, đáp ứng tiêu chuẩn theo quy định của Nhà nước.

3.1.2. Mục tiêu cụ thể

- Đổi mới, nâng cao năng lực giáo viên, huấn luyện viên nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, huấn luyện của Tổng công ty; đa dạng hóa các loại hình đào tạo, huấn luyện; đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động giảng dạy.

- Đảm bảo quy hoạch lực lượng giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty đủ về số lượng, có chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển của Tổng công ty.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng và phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên đảm bảo 100% đáp ứng tiêu chuẩn theo quy định.

- Xây dựng chính sách, quy trình đào tạo đối với giáo viên, huấn luyện viên, cán bộ quản lý đào tạo nhằm đảm bảo mục tiêu đào tạo, huấn luyện đầy đủ, phù hợp với yêu cầu quy định.

3.2. Một số giải pháp chủ yếu

3.2.1. Xây dựng quy hoạch, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

- Khảo sát, xác định nhu cầu để lập kế hoạch thực hiện quy hoạch.
- Lập kế hoạch, quy hoạch nguồn giáo viên, huấn luyện viên đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, phù hợp với yêu cầu của từng chuyên ngành.
- Lựa chọn nhân sự có khả năng, năng lực đưa vào nguồn kế cận để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng.
- Xây dựng nguồn giáo viên, huấn luyện viên đảm bảo tính hợp lý, cân đối về cơ cấu nhằm khắc phục hạn chế của giáo viên, huấn luyện viên hiện tại, khắc phục tình trạng thiếu giáo viên, huấn luyện viên, đồng thời tạo động lực cho giáo viên, huấn luyện viên phát triển.
- Xác định số lượng huấn luyện viên chuyên trách cần thiết cho từng lĩnh vực, chuyên ngành đảm bảo đủ số lượng, chất lượng và hiệu quả.
- Xác định số lượng giáo viên, huấn luyện viên tối thiểu cho từng lĩnh vực để thực hiện nhiệm vụ giảng dạy trên cơ sở xác định tỷ lệ giáo viên, huấn luyện viên trên số lượng học viên hợp lý đối với từng lĩnh vực, chuyên ngành. Trong quá trình thực hiện phải bám sát thực trạng số lượng đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên của từng đơn vị đồng thời dựa vào quy mô học viên, quy hoạch nhu cầu giáo viên, huấn luyện viên của mỗi lĩnh vực, chuyên ngành, quy mô phát triển của các đơn vị.
- Lập quy hoạch, theo dõi, nhận xét, đánh giá để điều chỉnh quy hoạch cho phù hợp với từng giai đoạn; gắn quy hoạch với công tác đào tạo, bồi dưỡng.
- Hàng năm, thông qua rà soát, đào tạo, bồi dưỡng và hoạt động thực tiễn nỗ lực phấn đấu của cá nhân để có thông tin thực hiện quy hoạch sát với thực tế để có tính khả thi cao, phát hiện bổ sung nguồn cho công tác quy hoạch đội ngũ kế cận.

3.2.2. Đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên, cán bộ quản lý đào tạo

3.2.2.1. Đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực

- Chuẩn hóa đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên: Rà soát, đánh giá đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên hiện tại trên cơ sở đáp ứng tiêu chuẩn, yêu cầu đối với giáo viên, huấn luyện viên; lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để hoàn thiện theo tiêu chuẩn, yêu cầu. Cụ thể tổ chức các khóa đào tạo cấp chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm cho giáo viên, huấn luyện viên; chứng chỉ huấn luyện viên chuyên ngành cho huấn luyện viên.

- Bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; kỹ năng cho giáo viên, huấn luyện viên trong đó chú trọng bồi dưỡng về năng lực phát triển chương trình đào tạo, giảng dạy theo phương pháp hiện đại (kỹ năng xây dựng và phát triển chương trình, giáo trình; kỹ năng thiết kế và phát triển công cụ đánh giá các chương trình đào tạo); nâng cao năng lực ngoại ngữ, tin học.

- Đổi mới phương pháp đào tạo, bồi dưỡng giáo viên, huấn luyện viên; đổi mới nội dung và hình thức đào tạo, bồi dưỡng, tăng cường bồi dưỡng kỹ năng giảng dạy trực tuyến, chú trọng ứng dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy: Tổ chức các khóa học cho giáo viên, huấn luyện viên về kỹ năng giảng dạy trực tuyến; kỹ năng tổ chức đào tạo, thi kiểm tra trực tuyến.

- Tăng cường sinh hoạt chuyên môn, giao lưu, học hỏi, trao đổi kinh nghiệm giữa các giáo viên, huấn luyện viên của các đơn vị trong Tổng công ty để nâng cao chất lượng giảng dạy, rèn luyện trình độ chuyên môn, kỹ năng cho giáo viên, huấn luyện viên.

- Tăng cường hợp tác quốc tế trong việc đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên, huấn luyện viên: Đẩy mạnh hợp tác với các cơ sở đào tạo giáo viên, huấn luyện viên các nước tiên tiến trên thế giới thông qua các hoạt

động hội thảo, các chương trình hợp tác về đào tạo, bồi dưỡng giáo viên, huấn luyện viên và cán bộ quản lý đào tạo.

- Đối với cán bộ làm công tác đào tạo, huấn luyện: Bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo, huấn luyện của Tổng công ty. Tổ chức các khóa huấn luyện về kỹ năng quản lý và tổ chức đào tạo, huấn luyện; tổ chức các khóa tập huấn/hội thảo về công tác quản lý đào tạo, huấn luyện nhằm đánh giá, rút kinh nghiệm, chia sẻ kinh nghiệm giữa các cán bộ làm công tác đào tạo, huấn luyện của các cơ quan, đơn vị của Tổng công ty.

- Tăng cường nhận thức, bồi dưỡng phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ nghề nghiệp cho giáo viên, huấn luyện viên, cán bộ quản lý đào tạo.

3.2.2.2. Đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ

- Xây dựng chính sách đào tạo, bồi dưỡng nguồn giáo viên, huấn luyện viên.

- Xác định nội dung đào tạo, bồi dưỡng nguồn giáo viên, huấn luyện viên; xây dựng chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng. Tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng nhằm hoàn thiện yêu cầu về tiêu chuẩn, chức danh giáo viên, huấn luyện viên hiện tại và các khóa đào tạo, bồi dưỡng cho giáo viên, huấn luyện viên trong quy hoạch. Cụ thể tổ chức các khóa đào tạo cấp chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm; chứng chỉ huấn luyện viên chuyên ngành. Tạo điều kiện cho cá nhân hoàn thiện trình độ ngoại ngữ theo quy định.

- Lựa chọn lao động có trình độ chuyên môn, khả năng, năng lực, có tâm huyết với ngành đi đào tạo nâng cao ở những nước có trình độ khoa học, kỹ thuật tiên tiến để nắm bắt những kiến thức mới về khoa học công nghệ hiện đại nhằm tạo ra một đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên lĩnh vực bảo đảm hoạt động bay có trình độ chuyên môn cao đáp ứng tính kế thừa, đảm bảo yêu cầu đón đầu về khoa học, công nghệ.

3.2.3. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động đào tạo, huấn luyện

- Phát huy được tính hiệu quả của việc ứng dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy, xem công nghệ thông tin như là một công cụ hỗ trợ đắc lực nhất cho đổi mới phương pháp dạy học, áp dụng soạn giáo án điện tử giúp bài giảng sinh động hơn so với cách dạy thông thường, trang bị kiến thức sử dụng công nghệ thông tin cho giáo viên, huấn luyện viên như sử dụng được phần mềm trình diễn PowerPoint, máy chiếu (Projector)...để trình bày bài giảng.

- Xây dựng chương trình hiện đại hóa và ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác đào tạo, huấn luyện để phục vụ cho mục tiêu đào tạo trực tuyến, đánh giá năng lực, chất lượng giáo viên, huấn luyện viên, cụ thể:

+ Nâng cấp hệ thống đào tạo trực tuyến của Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay, coi đây là đầu mối để hỗ trợ, hướng dẫn, kết nối hệ thống đào tạo trực tuyến với các đơn vị của Tổng công ty; tổ chức tập huấn trực tuyến cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên về cách thức xây dựng kho học liệu điện tử và đưa lên hệ thống trực tuyến, các khâu chuẩn bị cho kế hoạch đào tạo trực tuyến; kết nối các công cụ học tập trực tuyến của cá nhân (máy tính, điện thoại, kết nối mạng Internet ...)...để học viên có thể học, nghiên cứu tài liệu mọi lúc, mọi nơi.

+ Xây dựng phương án, chương trình, nội dung đánh giá năng lực giáo viên, huấn luyện viên theo hình thức trực tuyến.

3.2.4. Chế độ chính sách đãi ngộ, thu hút giáo viên, huấn luyện viên

- Rà soát, xây dựng chế độ chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên (kinh phí bồi dưỡng, xây dựng chế độ tiền lương đối với các chức danh giáo viên/huấn luyện viên...) để thu hút những người có năng lực tham gia công tác giảng dạy.

- Xây dựng môi trường làm việc ổn định (đảm bảo các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc như thu nhập ổn định, được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ...) để giáo viên, huấn luyện viên an tâm công tác, gắn bó, có trách nhiệm với nhiệm vụ được phân công và phát huy tiềm lực.

3.2.5. Các giải pháp đồng bộ khác

3.2.5.1. Giải pháp về nguồn lực cho Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay

- Tăng cường lực lượng giáo viên cơ hữu tại Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay, cần bố trí số lượng giáo viên chuyên trách (cơ hữu) tối thiểu để tổ chức thực hiện công tác đào tạo, huấn luyện tại Trung tâm (trước mắt điều động, luân chuyển nội bộ từ các cơ quan, đơn vị về Trung tâm đảm bảo mỗi chuyên ngành tối thiểu có 01 giáo viên để làm lực lượng khung).

- Xây dựng các nội dung phối hợp giữa Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay và các cơ quan, đơn vị để huy động giáo viên giảng dạy cho Trung tâm khi tổ chức các khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn: Xây dựng quy định về trách nhiệm tham gia công tác đào tạo, huấn luyện; xây dựng văn bản thỏa thuận để phối hợp giữa Trung tâm và các cơ quan, đơn vị trong việc huy động giáo viên tham gia giảng dạy; Trung tâm xây dựng kế hoạch năm tổ chức các khóa đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn và đề xuất nhu cầu huy động giáo viên của các cơ quan, đơn vị; các cơ quan, đơn vị xem xét, bố trí và có ý kiến phản hồi.

3.2.5.2 Giải pháp về tự tổ chức đào tạo và cấp chứng chỉ huấn luyện viên chuyên ngành

Huấn luyện viên trong lĩnh vực bảo đảm hoạt động bay phải đáp ứng yêu cầu về “Chứng chỉ tốt nghiệp khóa đào tạo về huấn luyện viên chuyên ngành”.

Trước đây, việc thực hiện giảng dạy các khóa đào tạo cấp chứng chỉ huấn luyện viên chuyên ngành của Tổng công ty được thực hiện thông qua hình thức tổ chức tại nước ngoài hoặc thuê giáo viên nước ngoài giảng dạy tại Việt Nam nên chi phí lớn, số lượng tổ chức hàng năm hạn chế.

Hiện tại, Tổng công ty đã được Cục HKVN cấp giấy chứng nhận cơ sở đủ điều kiện đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ nhân viên bảo đảm hoạt động bay bao gồm 8 chi nhánh đào tạo, huấn luyện. Xuất phát từ thực tế, yêu cầu cần đáp ứng tiêu chuẩn quy định đối với huấn luyện viên, để tiết kiệm chi phí đào tạo tại cơ sở đào tạo nước ngoài hoặc thuê giáo viên nước ngoài giảng dạy tại Việt Nam và tạo tính chủ động trong tổ chức thực hiện đào tạo.

3.2.5.3. Giải pháp về xây dựng chương trình, nội dung đánh giá tiếng Anh cho huấn luyện viên các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay

Ngoài huấn luyện viên không lưu (yêu cầu trình độ tiếng Anh mức 4, đã có chương trình sát hạch tiếng Anh và đã được đánh giá theo quy định), huấn luyện viên các chuyên ngành khác (trừ huấn luyện viên đánh tín hiệu tàu bay) phải có trình độ tiếng Anh TOEIC 550 hoặc tương đương hoặc trình độ tiếng Anh mức 3 theo quy định.

Tổ chức xây dựng chương trình, nội dung đánh giá tiếng Anh để tổ chức đánh giá tiếng Anh cho huấn luyện viên các chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay đáp ứng yêu cầu trình độ tiếng Anh mức 3 theo quy định.

3.2.5.4. Giải pháp về nguồn vốn

Nguồn vốn thực hiện công tác đào tạo, huấn luyện cho giáo viên, huấn luyện viên, cán bộ quản lý đào tạo, huấn luyện được sử dụng từ các nguồn vốn như sau:

- Nguồn vốn từ chi thường xuyên hàng năm của Tổng công ty.
- Nguồn vốn từ đóng góp của các tổ chức, cá nhân (nếu có).

- Nguồn vốn từ các chương trình, dự án đầu tư phát triển và các chương trình hợp tác trong nước và quốc tế.
- Nguồn vốn từ quỹ khoa học công nghệ của Tổng công ty.
- Các nguồn vốn khác theo quy định.

3.2.5.5. Giải pháp về cơ sở vật chất

Tăng cường công tác đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng, phòng học, hệ thống trang thiết bị phục vụ công tác giảng dạy; khai thác tối đa và hiệu quả hệ thống cơ sở vật chất hiện có, đầu tư có trọng tâm các hạ tầng cơ sở, thiết bị, phương tiện cần thiết phục vụ trực tiếp cho đào tạo, huấn luyện tại chỗ.

KẾT LUẬN

Nhân lực là tài sản quý giá của mỗi doanh nghiệp và của mỗi quốc gia. Cùng với sự thay đổi nhanh chóng của khoa học công nghệ, môi trường kinh doanh, và yêu cầu phát triển sản xuất của các doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập sâu rộng như hiện nay đặc biệt là trong lĩnh vực hàng không thì hoạt động quản lý và sử dụng nhân lực cũng cần liên tục đổi mới, cập nhật và nâng cao hiệu quả sử dụng cho phù hợp với điều kiện mới của nền kinh tế thị trường của Việt Nam. Nó là yếu tố quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp, đặc biệt đối với Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam - doanh nghiệp duy nhất tại Việt Nam chịu trách nhiệm cung cấp dịch vụ bảo đảm hoạt động bay an toàn, điều hòa, hiệu quả. Việc nâng cao trình độ, nhận thức của cán bộ, nhân viên đóng một vai trò quan trọng trong quá trình hình thành, phát triển và duy trì cung cấp dịch vụ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của hàng không. Do đó, phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên là một trong những nhiệm vụ trọng tâm xuyên suốt cùng với sự phát triển bền vững của Tổng công ty.

Trong luận văn, tác giả dựa trên những nghiên cứu về công tác huấn luyện đào tạo, phân tích đánh giá thực trạng huấn luyện đào tạo của Tổng công ty, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên với mục đích hoàn thiện hơn công tác này của Tổng công ty.

Tuy nhiên, vì đề tài có phạm vi và quy mô rất rộng, bao gồm nhiều đơn vị và lĩnh vực thuộc Tổng công ty, mặt khác, do hạn chế về mặt thời gian, kinh nghiệm thực tế cũng như khả năng phân tích, nghiên cứu tài liệu của tác giả, do vậy trong nội dung luận văn sẽ không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả rất mong nhận được các ý kiến góp ý của Hội đồng để bài luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

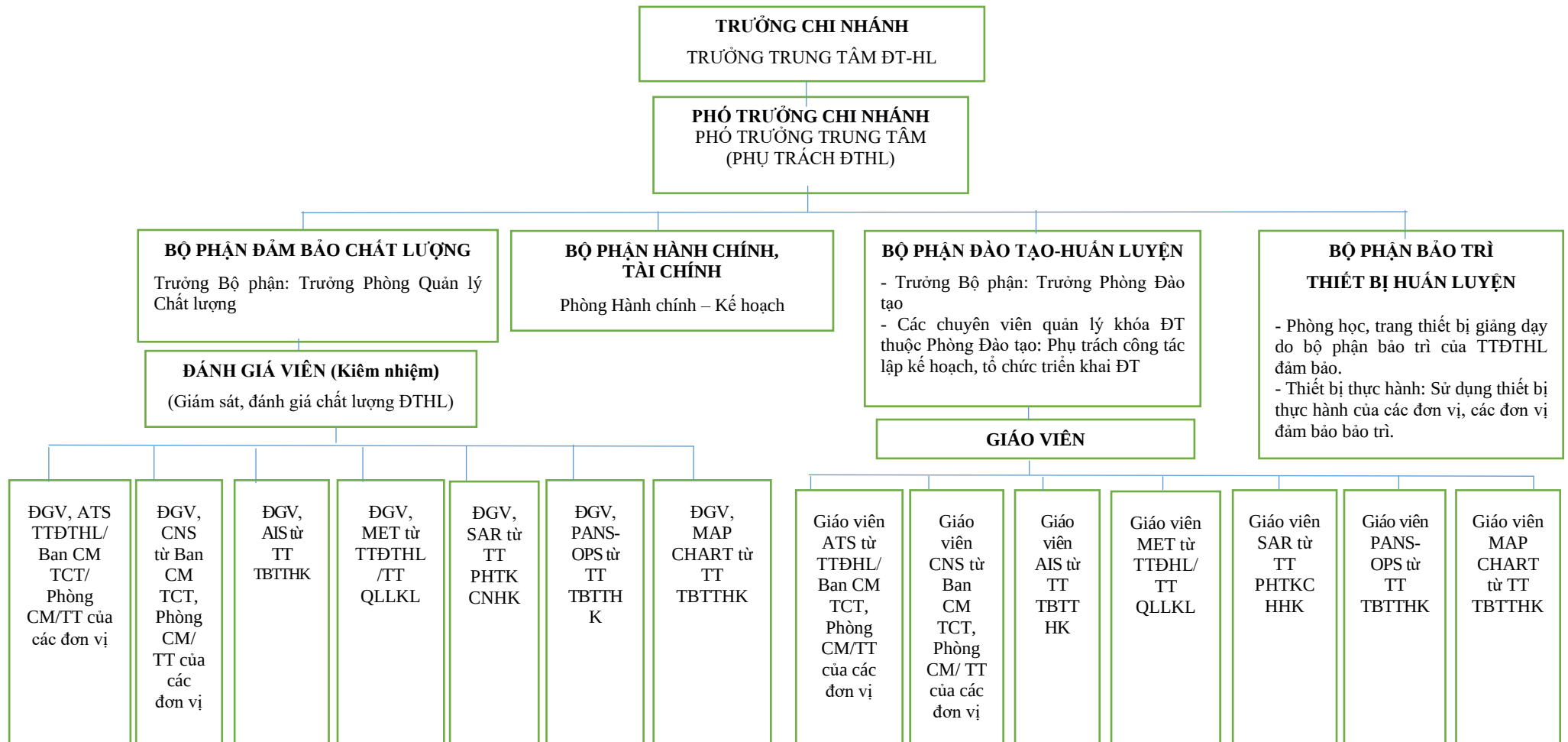
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giao thông Vận tải (2017). *Thông tư 19/2017/TT-BGTVT* ngày 06/06/2017 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải quy định về quản lý và bảo đảm hoạt động bay.
2. Bộ Y tế (1997). *Quyết định số 1613/BYT-QĐ* ngày 15/08/1997 của Bộ trưởng Bộ Y tế về tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ cho người lao động.
3. Chính phủ (2016). *Nghị định số 143/2016/NĐ-CP* ngày 14/10/2016 Quy định điều kiện đầu tư và hoạt động trong lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp.
4. Lại Văn Chính (2014), *Nghiên cứu và dự đoán tiềm năng phát triển của giảng viên dựa trên các đặc tính nghiệp vụ và hồ sơ cá nhân làm cơ sở xây dựng chương trình phát triển đội ngũ giảng viên*
5. Nguyễn Văn Đệ (2010), *Phát triển đội ngũ giảng viên các trường đại học ở vùng đồng bằng sông Cửu Long đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục đại học*.
6. Nguyễn Hữu Độ (2019), *Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục ở Việt Nam*.
7. Quốc hội 14 (2019). *Luật Giáo dục số: 43/2019/QH14*, ban hành ngày 14/6/2019.
8. Từ điển tiếng Anh Cambridge, *Training*.
9. Thái Huy Bảo (2014), *Phát triển đội ngũ giảng viên bộ môn phương pháp giảng dạy trong các trường/khoa Đại học sư phạm Hà Nội*.
10. Trần Khánh Đức, *Chính sách quốc gia về phát triển đội ngũ giảng viên đại học Việt Nam*.
11. VATM (2022). *Báo cáo Thực trạng quản trị và cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam năm 2021*.
12. Wikipedia, the free encyclopedia, *Teacher*.

PHỤ LỤC

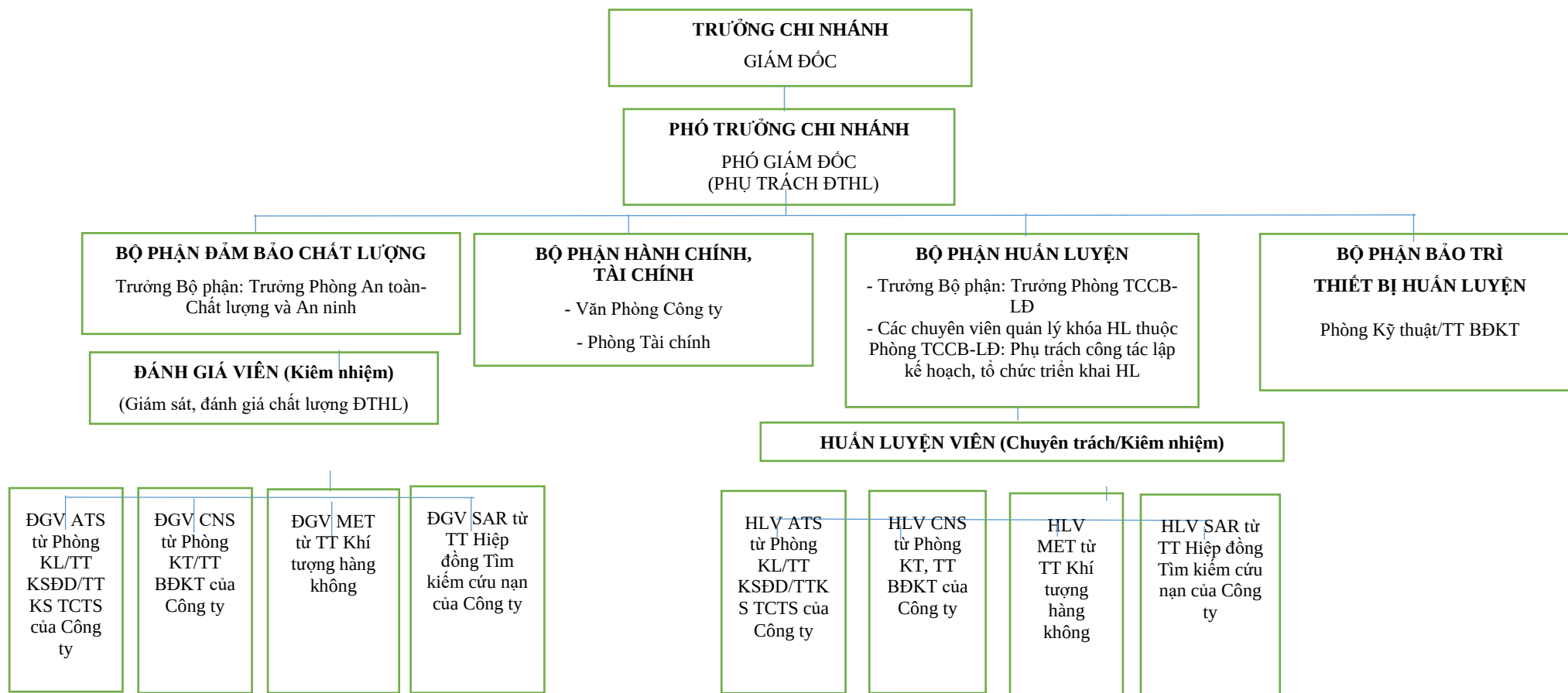
Phụ lục I.1

CHI NHÁNH 1: TRUNG TÂM ĐÀO TẠO – HUẤN LUYỆN NGHIỆP VỤ QUẢN LÝ BAY



Phụ lục I.2

CHI NHÁNH 2: CÔNG TY QUẢN LÝ BAY MIỀN BẮC



Phụ lục I.3

CHI NHÁNH 3: CÔNG TY QUẢN LÝ BAY MIỀN TRUNG

TRƯỞNG CHI NHÁNH

GIÁM ĐỐC

PHÓ TRƯỞNG CHI NHÁNH

PHÓ GIÁM ĐỐC
(PHỤ TRÁCH ĐTHL)

BỘ PHẬN ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG

Trưởng Bộ phận: Trưởng Phòng An toàn-Chất lượng và An ninh

ĐÁNH GIÁ VIÊN (Kiêm nhiệm)

(Giám sát, đánh giá chất lượng)

ĐGV
ATS từ
Phòng
KL/
TTKS
TCTS
của Công
ty

ĐGV
CNS từ
Phòng
KT/TT
BĐKT
của Công
ty

ĐGV MET
từ TT Khí
tượng hàng
không

ĐGV SAR
từ TT Hiệp
đồng Tìm
kiếm cứu
nạn của
Công ty

**BỘ PHẬN HÀNH CHÍNH,
TÀI CHÍNH**

- Văn Phòng Công ty
- Phòng Tài chính

BỘ PHẬN HUẤN LUYỆN

- Trưởng Bộ phận: Trưởng Phòng TCCB-LĐ
- Các chuyên viên quản lý khóa HL thuộc Phòng TCCB-LĐ: Phụ trách công tác lập kế hoạch, tổ chức triển khai HL

HUẤN LUYỆN VIÊN (Chuyên trách/Kiểm nhiệm)

HLV ATS
từ Phòng
KL/ TTKS
TCTS của
Công ty

HLV
CNS từ
Phòng
KT, TT
BĐKT
của Công
ty

HLV
MET từ
TT Khí
tượng
hàng
không

HLV SAR
từ TT Hiệp
đồng Tìm
kiếm cứu
nạn của
Công ty

**BỘ PHẬN BẢO TRÌ
THIẾT BỊ HUẤN LUYỆN**

Phòng Kỹ thuật/TT BĐKT

Phụ lục I.4

CHI NHÁNH 4: CÔNG TY QUẢN LÝ BAY MIỀN NAM

TRƯỞNG CHI NHÁNH

GIÁM ĐỐC

PHÓ TRƯỞNG CHI NHÁNH

PHÓ GIÁM ĐỐC
(PHỤ TRÁCH ĐTHL)

BỘ PHẬN ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG

Trưởng Bộ phận: Trưởng Phòng An toàn
- Chất lượng và An ninh

ĐÁNH GIÁ VIÊN (Kiêm nhiệm)

(Giám sát, đánh giá chất lượng)

**BỘ PHẬN HÀNH CHÍNH,
TÀI CHÍNH**

- Văn Phòng Công ty
- Phòng Tài chính

BỘ PHẬN HUẤN LUYỆN

- Trưởng Bộ phận: Trưởng Phòng TCCB-LĐ
- Các chuyên viên quản lý khóa HL thuộc Phòng TCCB-LĐ: Phụ trách công tác lập kế hoạch, tổ chức triển khai HL

**BỘ PHẬN BẢO TRÌ
THIẾT BỊ HUẤN LUYỆN**

Phòng Kỹ thuật/TT BDKT

HUẤN LUYỆN VIÊN (Chuyên trách/Kiểm nhiệm)

ĐGV
ATS từ
Phòng
KL/TT
KSĐD/T
TKS
TCTS
của Công
ty

ĐGV
CNS từ
Phòng
KT/TT
BDKT
của Công
ty

ĐGV
MET từ
TT Khí
tượng
hàng
không

ĐGV SAR
từ TT Hiệp
đồng Tìm
kiếm cứu
nạn của
Công ty

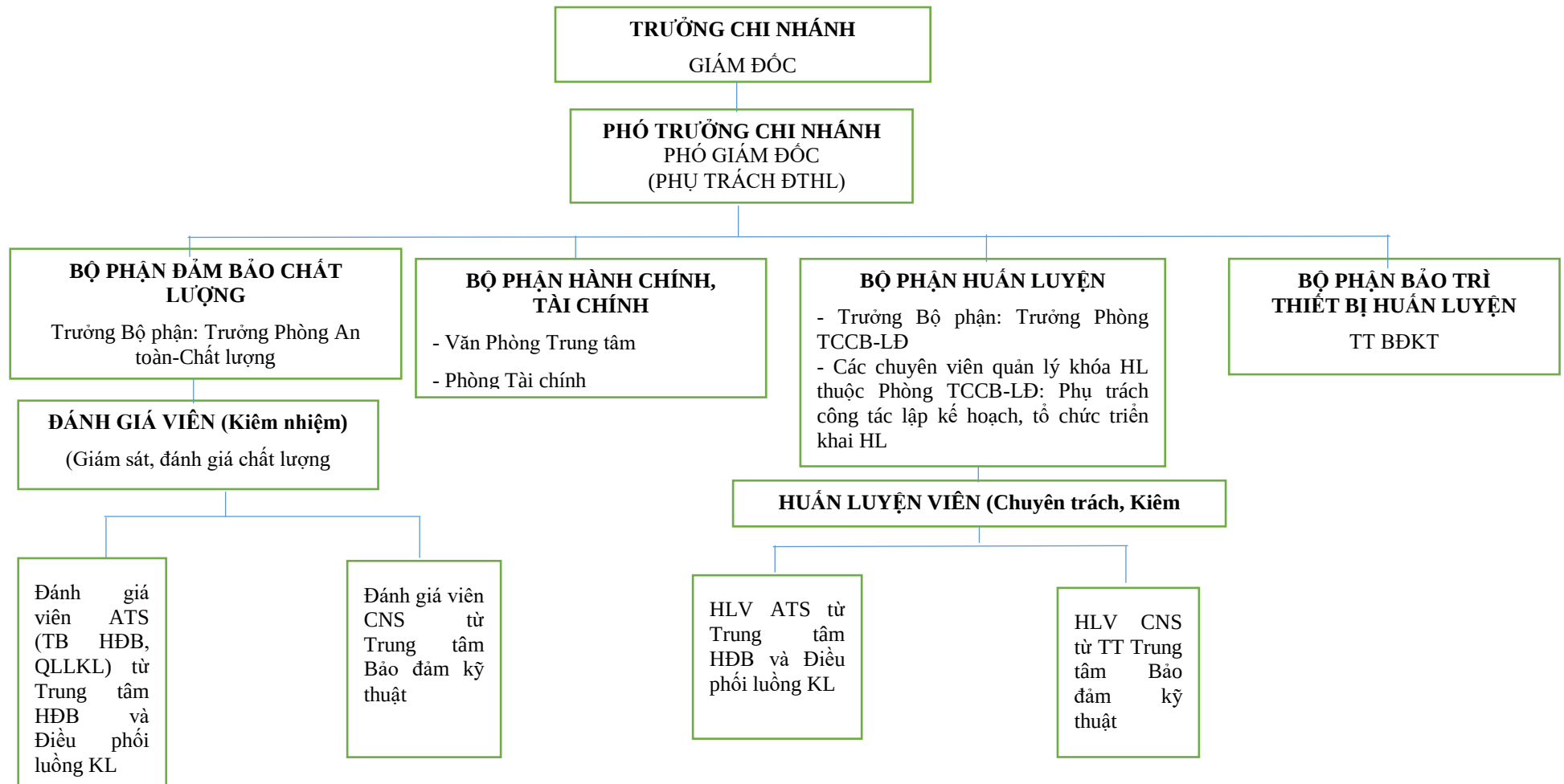
HLV
ATS từ
Phòng
KL/TT
KSĐD/TT
KS TCTS
của Công
ty

HLV
CNS từ
Phòng
KT, TT
BDKT
của Công
ty

HLV
MET từ
TT Khí
tượng
hàng
không

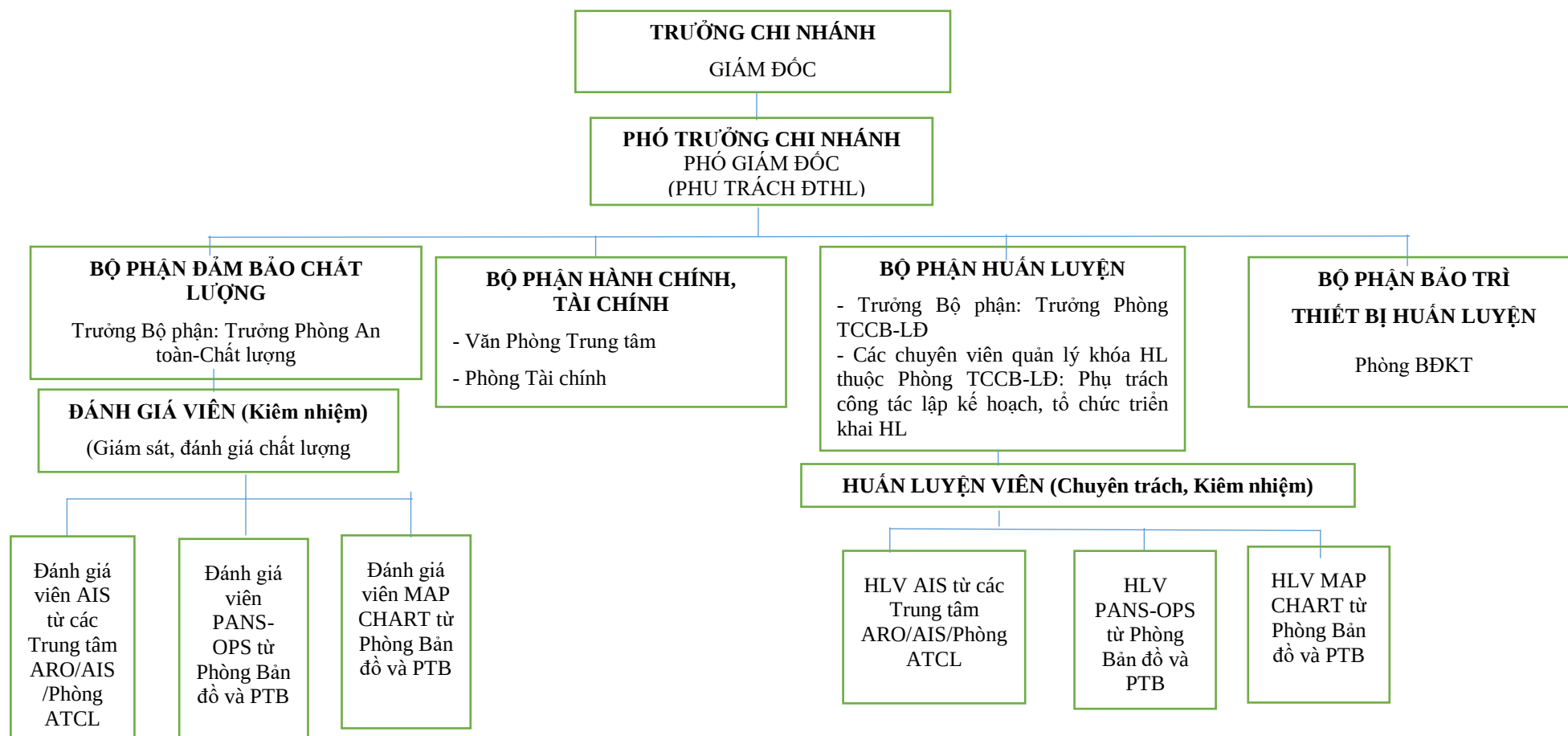
HLV SAR
từ TT Hiệp
đồng Tìm
kiếm cứu
nạn của
Công ty

Phụ lục I.5
CHI NHÁNH 5: TRUNG TÂM QUẢN LÝ LUỒNG KHÔNG LƯU



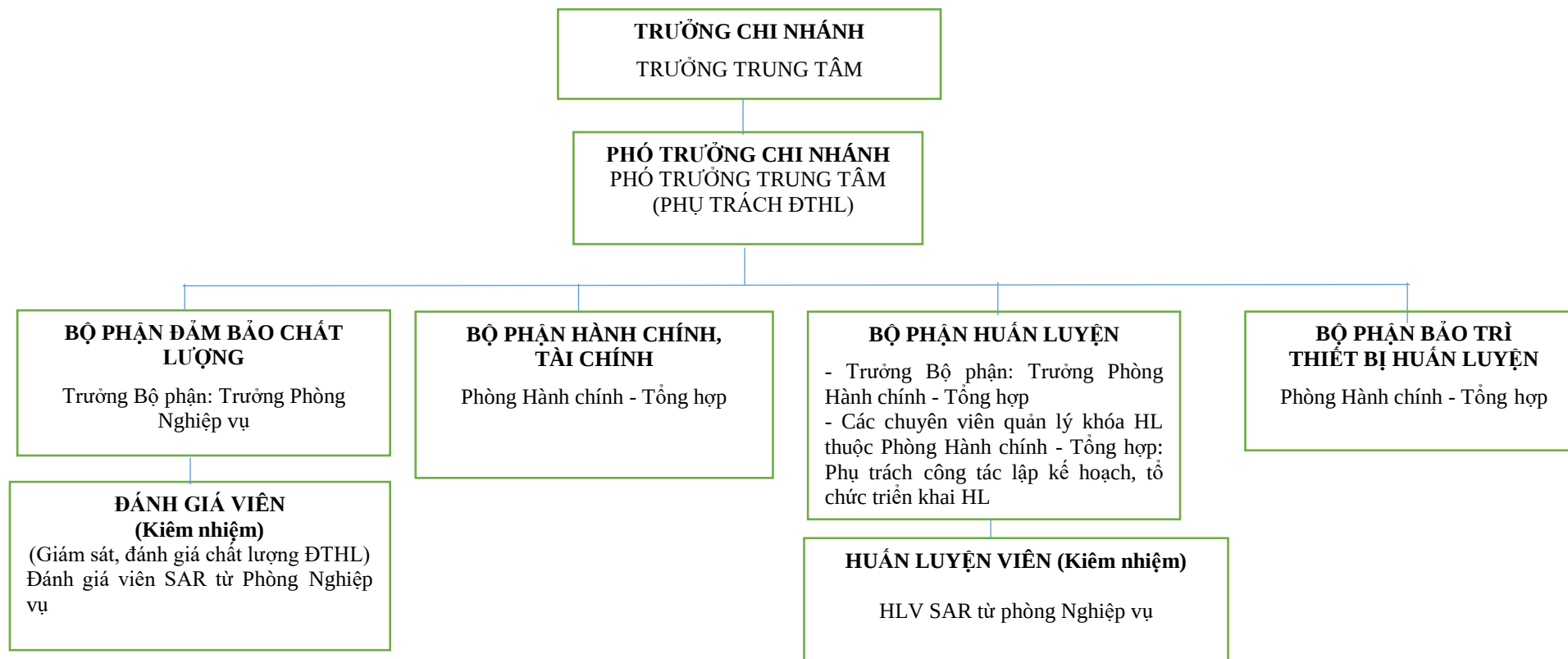
Phụ lục I.6

CHI NHÁNH 6: TRUNG TÂM THÔNG BÁO TIN TỨC HÀNG KHÔNG



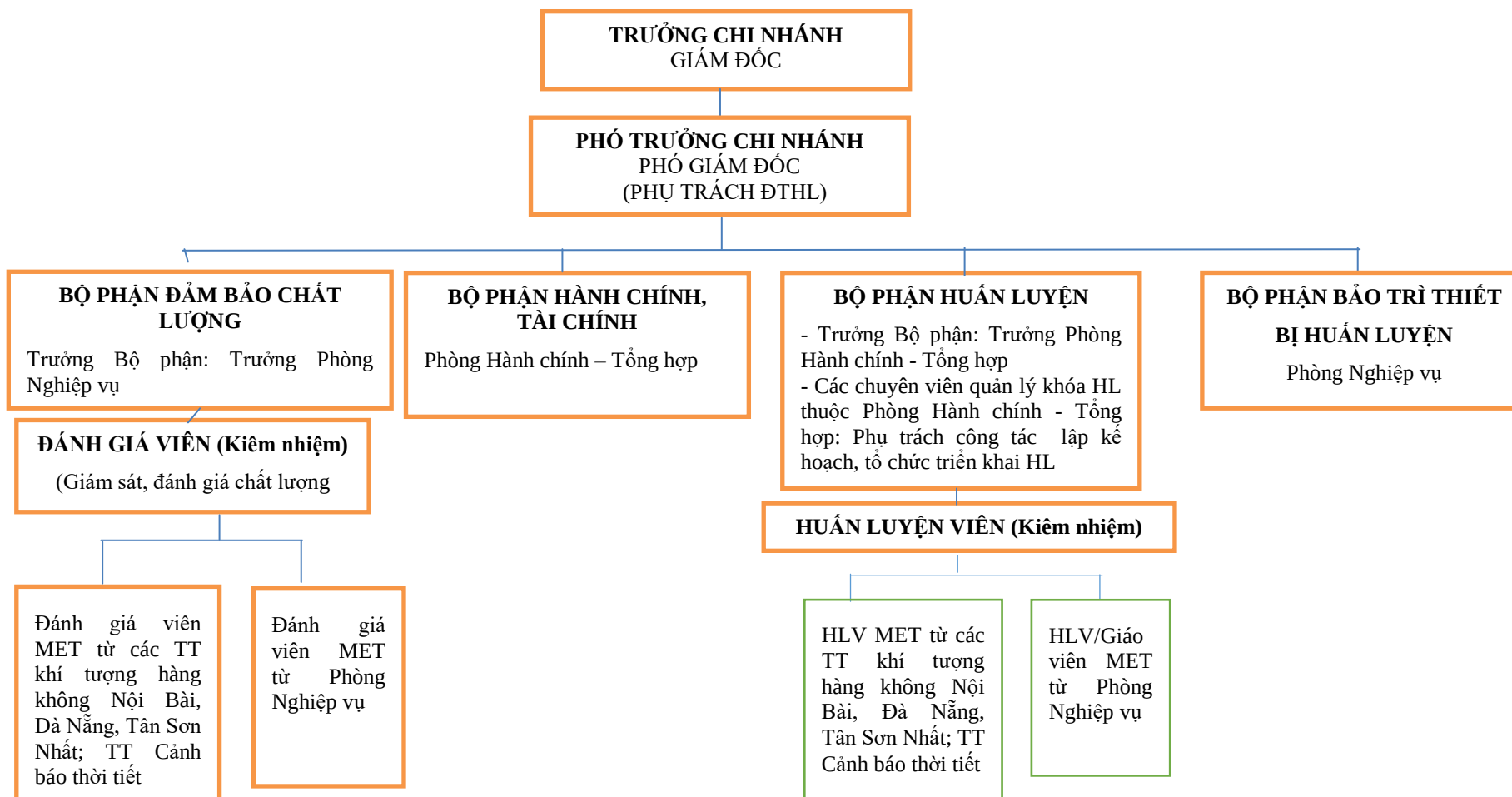
Phụ lục I.7

CHI NHÁNH 7: TRUNG TÂM PHỐI HỢP TÌM KIẾM CỨU NẠN HÀNG KHÔNG



Phụ lục I.7

CHI NHÁNH 8: TRUNG TÂM KHÍ TƯỢNG HÀNG KHÔNG



Phụ lục II.1

**BẢNG CHI TIẾT DỰ BÁO NHU CẦU BỔ SUNG HUẤN LUYỆN VIÊN CHUYÊN TRÁCH, KIÊM NHIỆM
(LÝ THUYẾT, THỰC HÀNH)) ĐẾN NĂM 2025**

CHI NHÁNH 1: TRUNG TÂM ĐÀO TẠO HUẤN LUYỆN NGHIỆP VỤ QUẢN LÝ BAY

STT	Chuyên ngành	GV Chuyên trách (cơ hữu) hiện có	Cần bổ sung
1	Không lưu	0	01
2	Kỹ thuật	01	01
3	Thông báo tin tức hàng không	0	01
4	Khí tượng	0	01
5	Thiết kế Phương thức bay	0	01
6	Bản đồ, sơ đồ; dữ liệu hàng không	0	01
7	Tìm kiếm cứu nạn hàng không	0	01
8	An ninh	0	01
9	An toàn	0	01

Phụ lục II.2

**BẢNG CHI TIẾT DỰ BÁO NHU CẦU BỔ SUNG HUẤN LUYỆN VIÊN CHUYÊN TRÁCH, KIỂM NHIỆM
(LÝ THUYẾT, THỰC HÀNH) ĐẾN NĂM 2025**

CHI NHÁNH 2: CÔNG TY QUẢN LÝ BAY MIỀN BẮC

Stt	Đơn vị	Chuyên ngành																Tổng	
		Không lưu										CNS		Cơ điện		TKCN			
		ATC		ARO		TBHĐB		FDP		SIG									
		HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS
1	Trung tâm kiểm soát đường dài	3	2				1		1									3	4
2	Trung tâm Kiểm soát TCTS Nội Bài	6	2		1					1								7	3
3	Phòng Không lưu	1	2															1	2
4	Phòng An toàn											1						1	
5	Phòng Kỹ thuật											1	1		1			1	2
6	Trung tâm/Phòng bảo đảm kỹ thuật											3	5		2			3	7
6.1	Đội thông tin (ACC HAN, Mộc Châu, Đà Đông)												1		1				2
6.2	Đội công nghệ thông tin (ACC HAN)											1	1					1	1
6.3	Đội Kỹ thuật TWR (Nội Bài, Phú Cường)												1		1				2

6.4	Đội radar sơ/ thứ cấp (Nội Bài)											1	1					1	1
6.5	Đội radar thứ cấp (Vinh)											1	1					1	1
7	Trung tâm Hiệp đồng TKCN																1		1
	Tổng	10	6		1		1		1	1		5	6		3		1	16	19

Phụ lục II.3

**BẢNG CHI TIẾT DỰ BÁO NHU CẦU BỔ SUNG HUẤN LUYỆN VIÊN CHUYÊN TRÁCH, KIỂM NHIỆM
(LÝ THUYẾT, THỰC HÀNH) ĐẾN NĂM 2025**

CHI NHÁNH 3: CÔNG TY QUẢN LÝ BAY MIỀN TRUNG

Stt	Đơn vị	Chuyên ngành														Tổng	
		Không lưu								CNS		Cơ điện		TKCN			
		ATC		ARO		TBHĐB		SIG									
		HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS
1	Trung tâm kiểm soát TCTS Đà Nẵng	13		1			1	2	1							16	2
2	Trung tâm KSTCTS Cam Ranh		4								1						5
3	Phòng Không lưu	2														2	
4	Phòng An toàn	1								1						2	
5	Phòng Kỹ thuật									1			1			1	1
6	Trung tâm/Phòng bảo đảm kỹ thuật									7			2			7	2
6.1	Đội thông tin (DAN)									1			1			1	1
6.2	Đội công nghệ thông tin (DAN)									3			1			3	1
6.3	Đội radar sơ/ thứ cấp (Đội radar Sơn Trà)									1						1	
6.4	Đội radar thứ cấp (Đội radar Quy Nhơn)									2						2	
6.5	Đội radar thứ cấp (Cam Ranh)																
7	Trung tâm Hiệp đồng TKCN														1		1
	Tổng	16	4	1			1	2	1	9	1		3		1	28	11

Phụ lục II.4

**BẢNG CHI TIẾT DỰ BÁO NHU CẦU BỔ SUNG HUẤN LUYỆN VIÊN CHUYÊN TRÁCH, KIỂM NHIỆM
(LÝ THUYẾT, THỰC HÀNH) ĐẾN NĂM 2025**

CHI NHÁNH 4: CÔNG TY QUẢN LÝ BAY MIỀN NAM

Stt	Đơn vị	Chuyên ngành																Tổng	
		Không lưu										CNS		Cơ điện		TKCN			
		ATC		ARO		TBHĐB		FDP		SIG									
		HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS
1	Trung tâm kiểm soát đường dài	2	3				1		1									2	5
2	Trung tâm Kiểm soát TCTS Tân Sơn Nhất	2	3		1					2								4	4
3	Phòng Không lưu	9																9	
4	Phòng Kỹ thuật														1				1
5	Trung tâm/Phòng bảo đảm kỹ thuật											13	1		2			13	3
5.1	Đội thông tin (TSN, Bà Quẹo)											3						3	
5.2	Đội công nghệ thông tin (TSN)											2	1		1			2	2
5.3	Đội Kỹ thuật TWR (TSN)											2			1			2	1
5.4	Đội radar sơ/ thứ cấp (TSN)											4						4	
5.5	Đội radar thứ cấp (Cà Mau)											2						2	
6	Trung tâm Hiệp đồng TKCN																1		1
	Tổng	13	6		1		1		1	2		13	1		3		1	28	14

Phụ lục II.5

**BẢNG CHI TIẾT DỰ BÁO NHU CẦU BỔ SUNG HUẤN LUYỆN VIÊN CHUYÊN TRÁCH, KIỂM NHIỆM
(LÝ THUYẾT, THỰC HÀNH) ĐẾN NĂM 2025**

CHI NHÁNH 5: TRUNG TÂM QUẢN LÝ LUỒNG KHÔNG LƯU

Stt	Đơn vị	Chuyên ngành										Tổng	
		Không lưu				ATFM		CNS		Cơ điện			
		ATC		TBHĐB									
		HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS
1	Trung tâm Hiệp đồng bay và Điều phối luồng không lưu	1		2	2		5					3	7
2	Trung tâm cảnh báo thời tiết												
3	Trung tâm Bảo đảm kỹ thuật							5			1	5	1
3.1	Đội thông tin (Trụ sở Trung tâm, Tổ thông tin Bạch Mai)							2				2	
3.2	Đội công nghệ thông tin (Trụ sở Trung tâm)							3				3	
	Tổng	1		2	2		5	5			1	8	8

Phụ lục II.6

**BẢNG CHI TIẾT DỰ BÁO NHU CẦU BỔ SUNG HUẤN LUYỆN VIÊN CHUYÊN TRÁCH, KIỂM NHIỆM
(LÝ THUYẾT, THỰC HÀNH) ĐẾN NĂM 2025**

CHI NHÁNH 6: TRUNG TÂM THÔNG BÁO TIN TỨC HÀNG KHÔNG

Stt	Đơn vị									Tổng	
		ARO		AIS		PTB		BẢN ĐỒ, SƠ ĐỒ, CSDL			
		HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS	HC	CBS
1	Phòng bản đồ phương thức bay					1	1	2	1	3	2
2	Phòng Notam quốc tế			1	2					1	2
3	Phòng AIP			1	1					1	1
4	Trung tâm TBTTHK Nội Bài	2	2	2	2					4	4
5	Trung tâm TBTTHK Đà Nẵng	3	2		2					3	4
6	Trung tâm TBTTHK Tân Sơn Nhất	3	2	4	2					7	4
7	Trung tâm TBTTHK Cam Ranh	1	2		2					1	4
8	Phòng Bảo đảm kỹ thuật			2						2	
9	Phòng An toàn	1		1						2	
10	Phòng Nghiệp vụ			1						1	
Tổng		10	8	12	11	1	1	2	1	25	21

Phụ lục II.7

**BẢNG CHI TIẾT DỰ BÁO NHU CẦU BỔ SUNG HUẤN LUYỆN VIÊN CHUYÊN TRÁCH, KIỂM NHIỆM
(LÝ THUYẾT, THỰC HÀNH) ĐẾN NĂM 2025**

CHI NHÁNH 7: TRUNG TÂM PHỐI HỢP TÌM KIẾM CỨU NẠN HÀNG KHÔNG

Stt	Đơn vị	TKCN	
		HC	CBS
	Trung tâm Phối hợp TKCN hàng không	3	2
	Tổng	3	2

Phụ lục II.8

**BẢNG CHI TIẾT DỰ BÁO NHU CẦU BỔ SUNG HUẤN LUYỆN VIÊN CHUYÊN TRÁCH, KIỂM NHIỆM
(LÝ THUYẾT, THỰC HÀNH) ĐẾN NĂM 2025**

CHI NHÁNH 8: TRUNG TÂM KHÍ TƯỢNG HÀNG KHÔNG

Stt	Đơn vị/Vị trí làm việc	HC	CBS
1	Trung tâm khí tượng hàng không Nội Bài	6	3
2	Trung tâm khí tượng hàng không Đà Nẵng	3	3
3	Trung tâm khí tượng hàng không Tân Sơn Nhất	3	5
4	Trung tâm cảnh báo thời tiết	7	2
	Tổng	19	13

