

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

PGS.TS. Lê Thanh Hà

Trường Đại học Lao động - Xã hội

halt@ulsa.edu.vn

CN. Đào Thị Quỳnh Anh

Tổng Công ty Quản lý bay Việt Nam

quynhanhvatm@gmail.com

CN. Lê Thị Kiều Linh

Học viên cao học, RMIT Việt Nam

kieulinhle@outlook.com

Tóm tắt: Bài báo tập trung làm rõ những lý luận cơ bản về phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên; hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá và các hoạt động phát triển đội ngũ này trong doanh nghiệp. Thông qua việc phân tích các tài liệu, số liệu thứ cấp và phương pháp thống kê - phân tích, nhóm nghiên cứu đã làm rõ thực trạng đội ngũ và phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên; Đồng thời làm rõ được thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ này, chỉ ra được các hạn chế và nguyên nhân, qua đó đề xuất được 4 nhóm giải pháp nhằm phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên của Tổng Công ty Quản lý bay Việt Nam.

Từ khóa: Phát triển; đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên; Tổng Công ty Quản lý bay Việt Nam

DEVELOPMENT FOR TEACHERS AND TRAINERS AT VIETNAM AIR TRAFFIC MANAGEMENT CORPORATION

Abstract: The article focuses on clarifying the fundamental theories of development for enterprise teachers and trainers; perfecting the measurement system and improving the training and development programs for teachers and trainers. Through analyzing documents, secondary data, and the use of statistical-analytical methods, the research team clarified the present situation and development state of teachers and trainers; presented the existing development practices for these teachers and trainers; pointed out the limitations and causes; and proposed four groups of solutions focusing on developing teachers and trainers at the Vietnam Air Traffic Management Corporation.

Keywords: Development; teachers and trainers; Vietnam Air Traffic Management Corporation

Mã bài báo: JHS – 75

Ngày nhận sửa bài: 17/9/2022

Ngày nhận bài: 22/8/2022

Ngày duyệt đăng: 20/10/2022

Ngày nhận phản biện: 10/9/2022

1. Giới thiệu

Tổng Công ty Quản lý bay Việt Nam (VATM), tiền thân là Công ty Quản lý bay Hàng không Việt

Nam, được thành lập ngày 15/10/1990 theo quyết định của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải. Thực hiện chủ trương về đổi mới các doanh nghiệp Nhà nước,

Tổng công ty đã nhiều lần được đổi tên và chuyển đổi cơ chế hoạt động. Gần đây nhất, vào ngày 25/6/2010, Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải đã ban hành quyết định số 1754/QĐ-BGTVT thành lập Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam, trực thuộc Bộ Giao thông Vận tải, do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ, tổ chức và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp.

Ngày nay, VATM là một doanh nghiệp lớn trực thuộc Bộ Giao thông Vận tải, với 10 cơ quan tham mưu giúp việc, 9 đơn vị trực thuộc và 1 công ty con. Tổng số lao động tính đến ngày 31/12/2021 (không bao gồm Hội đồng thành viên, Ban điều hành Tổng Công ty và Công ty con) là 3.477 người, trong đó trên đại học: 220 người; đại học, cao đẳng: 2039 người; Trung cấp: 865 người; Sơ cấp: 290 người và lao động phổ thông là 63 người (VATM, 2022).

Để không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, VATM đã rất quan tâm đến việc đào tạo, huấn luyện cho đội ngũ cán bộ công nhân viên. 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 Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay và 7 chi nhánh huấn luyện của các đơn vị trực thuộc.

Thực tế triển khai tổ chức đào tạo, huấn luyện cho thấy, đội ngũ giáo viên (GV) và huấn luyện viên (HLV) thực hiện công tác đào tạo, huấn luyện các lĩnh vực chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay còn thiếu về số lượng, kỹ năng đào tạo, huấn luyện chưa đáp ứng các yêu cầu cao của ngành quản lý bay trong bối cảnh mới. Trong đào tạo, thường xuyên 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 có nguồn lực GV, đặc biệt là HLV 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.

Xuất phát từ thực trạng đó, việc nghiên cứu về phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên tại VATM là việc làm cần thiết, xuất phát từ nhu cầu thực tiễn.

Mục tiêu của bài nghiên cứu này là làm rõ cơ sở lý thuyết về phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên nội bộ; trên cơ sở đó phân tích, đánh giá thực trạng về phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên,

chỉ ra các hạn chế và nguyên nhân và đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ GV, HLV của VATM.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Một số khái niệm

Giáo viên và huấn luyện viên

Theo Wikipedia: “giáo viên (teacher), còn được gọi là giáo viên 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).

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 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. Còn 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. Đây cũng là cách hiểu về GV, HLV được sử dụng trong nghiên cứu này.

Trong thực tiễn, có nhiều người thực hiện cả nhiệm vụ GV và HLV. Để phân định họ là GV hay HLV, có thể sử dụng tiêu chí thời gian làm việc ở các loại hình công việc như các cơ quan thống kê thường áp dụng.

Đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp

Theo Phê (2003): “Đội ngũ là tập hợp một số đồng 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”.

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

Theo Phê (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 trưng chủ yếu là cái cũ biến mất, cái mới ra đời. Phát triển là một quá trình nội tại, bước chuyển hóa từ thấp đến cao theo đường xoáy 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 & Ngọc (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 (2003) và Howard Caygill (2013), cũng đồng ý với cách tiếp cận thuật ngữ phát triển nguồn nhân lực của Ngân & Ngọc (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 & Ngọc (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.

2.2. Các tiêu chí đánh giá mức độ phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên trong doanh nghiệp

Từ khái niệm về phát triển đội ngũ GV, HLV được nêu ở mục 2.1, nhóm nghiên cứu cho rằng, để đánh giá mức độ phát triển đội ngũ GV, HLV, cần tiếp cận theo số lượng, chất lượng và cơ cấu. Đây cũng là cách

tiếp cận truyền thống được nhiều nhà khoa học sử dụng trong nghiên cứu.

- *Tiêu chí đảm bảo đủ về số lượng giáo viên, huấn luyện viên.*

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.

- *Tiêu chí 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.

Về thể lực, có thể đánh giá qua kết quả phân loại sức khỏe dựa trên 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 (Bộ Y tế, 1997). Theo đó, tỷ lệ GV, HLV có sức khỏe loại I và II càng cao thì tình trạng sức khỏe của đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên càng tốt.

Về trí lực, có thể đánh giá qua chỉ tiêu tỷ lệ % GV, HLV đạt chuẩn và vượt chuẩn quy định. Trong quản lý, các cơ quan có thẩm quyền quy định chuẩn như là những mức sàn, nếu không đạt sàn sẽ không được đảm nhiệm chức danh công việc. Tuy nhiên, để có chất lượng giảng dạy và huấn luyện tốt hơn, GV và HLV cần có kiến thức sâu, rộng và có kỹ năng vượt bậc, nghĩa là họ cần phải vượt sàn.

Nhiều nghiên cứu sử dụng chỉ tiêu về trình độ thể hiện qua bằng cấp đạt được của đối tượng cần đánh giá (cao đẳng, đại học, thạc sĩ, tiến sĩ). Việc sử dụng bằng cấp làm cơ sở để đánh giá, theo quan điểm của nhóm nghiên cứu, về cơ bản là hợp lý, bởi người có bằng cấp càng cao thì kiến thức, tầm nhìn và phương pháp luận càng tốt, việc giảng dạy và huấn luyện có thể cho kết quả tốt hơn. Tuy nhiên, không phải người có bằng cấp cao bao giờ cũng là người giảng dạy và

huấn luyện giỏi, mà doanh nghiệp quan tâm nhất lại là chất lượng sản phẩm đầu ra của quá trình giảng dạy, huấn luyện.

Về *tâm lực*, việc đánh giá sẽ đi sâu vào các tiêu chí cụ thể như thái độ làm việc, ý thức tổ chức kỷ luật, mức độ tận tình trong giảng dạy và huấn luyện v.v... Việc đánh giá có thể thực hiện thông qua các thước đo từ số lần vi phạm kỷ luật trong giảng dạy, huấn luyện; hoặc từ thông tin phản hồi của người học.

- *Chỉ tiêu mức độ hợp lý về cơ cấu giáo viên, huấn luyện viên*

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.

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.

Ngoài ra, có thể xem xét cơ cấu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Tuy nhiên, cơ cấu này đã được đề cập trong tiêu chí đảm bảo đủ về số lượng.

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

Ở Việt Nam có một số công trình nghiên cứu về nội dung phát triển đội ngũ GV, HLV. Theo Chinh (2015), các hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên bao gồm: (1) Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên; (2) Tuyển chọn giáo viên; (3) Sử dụng giáo viên; (4) Đào tạo và bồi dưỡng giáo viên; (5) Chính sách đãi ngộ giáo viên; (6) Đánh giá giáo viên và thanh kiểm tra hoạt động chuyên môn. Nghiên cứu của Hằng (2017) nhấn mạnh 4 yếu tố là: (1) Đào tạo tại doanh nghiệp; (2) Chính sách sử dụng nguồn nhân lực; (3) Điều kiện làm việc và (4) Chính sách đãi ngộ. Cách tiếp cận này của các tác giả tuy có khác nhau song có nhiều điểm tương đồng với các nghiên cứu khác.

Trong bài báo này, nhóm nghiên cứu chỉ nghiên cứu tập trung vào 3 hoạt động phát triển đội ngũ GV, HLV, gồm: (1) lựa chọn nguồn nhân lực bổ sung cho đội ngũ GV, HLV; (2) đào tạo đội ngũ GV, HLV và (3) thực hiện các giải pháp tạo động lực nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy cho đội ngũ GV, HLV.

Nhóm nghiên cứu lựa chọn hoạt động (1): “Lựa chọn nguồn nhân lực bổ sung cho đội ngũ GV, HLV” vì tính chất đặc thù của đội ngũ này. Trong doanh nghiệp, những nội dung được tổ chức giảng dạy, huấn luyện là những nội dung rất khó tuyển dụng GV, HLV trên thị trường lao động, buộc doanh nghiệp phải lựa chọn và đào tạo từ nguồn ứng viên nội bộ. Với những nội dung khác, doanh nghiệp có thể gửi người lao động đi đào tạo ở các cơ sở đào tạo bên ngoài hoặc liên kết đào tạo để giảm kinh phí.

Việc lựa chọn hoạt động (3): “Thực hiện các giải pháp tạo động lực nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy cho đội ngũ GV, HLV” xuất phát từ quan điểm của nhóm nghiên cứu cho rằng động lực là một trong những yếu tố căn bản quyết định chất lượng giảng dạy của đội ngũ, trực tiếp tạo ra sự phát triển đội ngũ. Căn cứ các học thuyết tạo động lực lao động như thuyết nhu cầu của Maslow và thuyết hai yếu tố của Herzberg, hoạt động này bao hàm nhiều hoạt động đã được đề cập trong các công trình nghiên cứu trước như thù lao và phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc v.v..., song cách đặt vấn đề và giải quyết vấn đề có một số điểm khác so với các công trình nghiên cứu trước.

Nhóm nghiên cứu vẫn lựa chọn hoạt động (2): “Đào tạo đội ngũ GV, HLV” trên cơ sở kế thừa từ các công trình nghiên cứu trước vì đào tạo trực tiếp làm thay đổi kiến thức, kỹ năng và thái độ của GV, HLV. Đào tạo sẽ nâng cao năng lực của họ, giúp họ thực hiện nhiệm vụ tốt hơn.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Để nghiên cứu đề tài này, nhóm nghiên cứu đã thu thập các tài liệu và số liệu thứ cấp từ VATM, 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 VATM, 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 VATM; số liệu về các lớp đào tạo, số giờ thực giảng, phương pháp giảng dạy...

3.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Nhóm nghiên cứu 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 cần thiết phục vụ việc nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

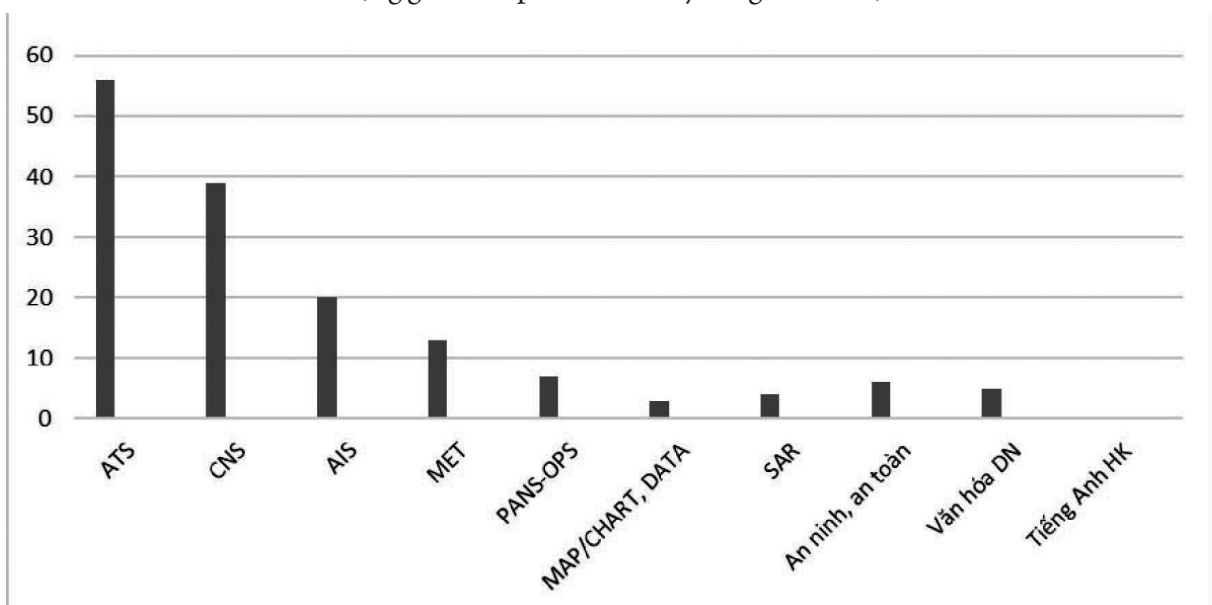
4.1. Thực trạng đội ngũ và phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam

4.1.1. Về số lượng

Hiện nay, VATM có 132 giáo viên và 140 người huấn luyện viên.

Trong số 132 GV giảng dạy chứng chỉ chuyên môn có 18 người giảng dạy được 2 chuyên ngành, 02 người giảng dạy được 03 chuyên ngành, 01 người giảng dạy 04 chuyên ngành. Các chuyên ngành giảng dạy bao gồm: (1) Không lưu (ATS); (2) Kỹ thuật (thông tin, dẫn đường, giám sát) (CNS); (3) Thông báo tin tức hàng không (AIS); (4) Khí tượng hàng không (MET); (5) Phương thức bay (PANS-OPS); (6) Bản đồ, sơ đồ, dữ liệu hàng không (MAP/CHART, DATA); (7) Tìm kiếm cứu nạn hàng không (SAR); (8) An ninh, An toàn; (9) Văn hóa doanh nghiệp và (10) Tiếng Anh hàng không. Số lượng GV phân theo chuyên ngành đào tạo được biểu hiện ở Hình 1.

Hình 1. Số lượng giáo viên phân theo chuyên ngành đào tạo năm 2021



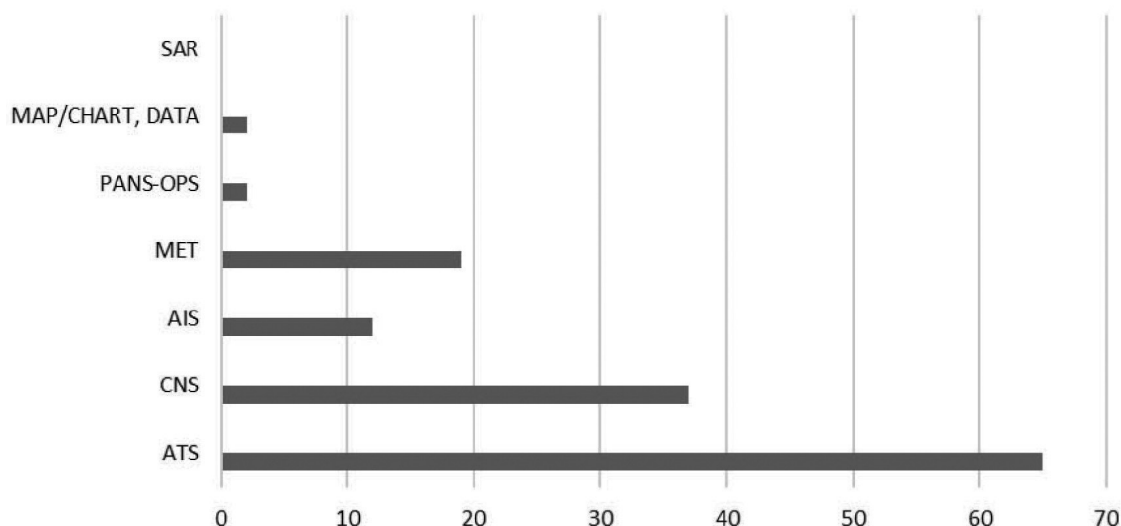
Nguồn: Ban Tổ chức - Cán bộ lao động, Tổng Công ty bay Việt Nam

Các HLV chủ yếu chỉ huấn luyện theo 1 chuyên ngành. Các chuyên ngành huấn luyện bao gồm: (1) Không lưu (ATS); (2) Kỹ thuật (thông tin, dẫn đường, giám sát) (CNS); (3) Thông báo tin tức hàng không (AIS); (4) Khí tượng hàng không (MET); (5) Phương thức bay (PANS-OPS); (6) Bản đồ, sơ đồ, dữ liệu hàng không (MAP/CHART, DATA); (7) Tìm kiếm cứu nạn hàng không (SAR). Số lượng HLV phân theo chuyên ngành được biểu hiện ở Hình 2.

Theo kết quả khảo sát và dự báo của Ban Tổ chức - Cán bộ lao động, số lượng GV, HLV còn thiếu khá nhiều. Tình trạng này xảy ra ở Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay và cả 7 chi nhánh. Cụ thể:

Về GV (làm việc tại Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nghiệp vụ Quản lý bay), trừ chuyên ngành Văn hóa doanh nghiệp và Tiếng Anh Hàng không, mỗi chuyên ngành thiếu 1 - 2 giáo viên, tổng số giáo viên hiện nay đang thiếu là 9 người.

Hình 2. Số lượng huấn luyện viên phân theo chuyên ngành đào tạo năm 2021



Nguồn: Ban Tổ chức - Cán bộ lao động, Tổng Công ty bay Việt Nam

Về HLV (làm việc tại bộ phận huấn luyện của các đơn vị):

- Công ty Quản lý bay miền Bắc: Thiếu 16 HLV HC, 19 HLV CBS.
- Công ty Quản lý bay miền Trung: Thiếu 28 HLV HC, 11 HLV CBS.
- Công ty Quản lý bay miền Nam: Thiếu 28 HLV HC, 14 HLV CBS.
- Trung tâm Quản lý luồng không lưu: Thiếu 8 HLV HC, 8 HLV CBS.
- Trung tâm Thông báo tin tức hàng không: Thiếu 25 HLV HC, 11 HLV CBS.

- Trung tâm Phối hợp tìm kiếm cứu nạn hàng không: Thiếu 3 HLV HC, 2 HLV CBS.

- Trung tâm Khí tượng hàng không: Thiếu 13 HLV HC, 19 HLV CBS.

4.1.2. Về chất lượng

a) Thực trạng thể lực

Hàng năm, VATM tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên. Kết quả khám sức khỏe định kỳ cho thấy, đội ngũ GV, HLV đều đạt sức khỏe loại I, II, đáp ứng nhu cầu giảng dạy (xem bảng 1).

Bảng 1. Thống kê kết quả khám sức khỏe định kỳ của đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên năm 2021

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Sức khỏe			
		Loại I		Loại II	
		Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Giáo viên	132	18	13,6%	114	86,4%
Huấn luyện viên	140	25	17,9%	115	82,1%
Tổng	272	43	15,8%	229	84,2%

Nguồn: Ban Tổ chức - Cán bộ lao động, VATM

b) Thực trạng trí lực

Trong tổng số GV (132 người), có 123 người có trình độ Cao đẳng, Đại học (93.18 %). Số GV có trình độ thạc sĩ là 21 người và tiến sĩ là 1 người. Với HLV (140 người) có HLV không lưu (được cấp giấy phép, năng định) là 65 người, HLV các chuyên ngành khác (được công nhận) là 75 người. Số HLV có trình độ

cao đẳng, đại học trở lên chiếm 32,14%, trình độ thạc sĩ chiếm 13,47%.

Theo quy định của Tổng cục Hàng không Việt Nam, để được đảm nhiệm chức danh GV, HLV, các ứng viên phải thông qua sát hạch do Tổng cục tổ chức. Nội dung sát hạch được Tổng cục xây dựng dựa trên quy định tại Điều 339, Thông tư

19/2017/TT-BGTVT ngày 06/06/2017 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải quy định tiêu chuẩn GV, HLV trong lĩnh vực bảo đảm hoạt động bay. Cả 132 GV và 140 HLV hiện nay đều đã thông qua sát hạch và được đánh giá là đáp ứng các tiêu chuẩn của GV, HLV.

Tuy nhiên, số liệu thống kê cho thấy, ở cả 7 chi nhánh, nhiều HLV CNS thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành, một số thiếu chứng chỉ tiếng Anh.

4.1.3. Về cơ cấu

Số liệu thống kê cho thấy GV, HLV ở ngưỡng tuổi từ 41 đến 50 chiếm 59% (GV - 63%, HLV - 55%); dưới 41 tuổi chỉ chiếm 18% (GV - 12%, HLV - 24%). Số GV, HLV có độ tuổi từ 51 trở lên chiếm 23% (GV là 25%, HLV là 21%). Cơ cấu tuổi như vậy là hợp lý. Tỷ lệ người trong độ tuổi 41-40 cao sẽ tạo ra chất lượng giảng dạy và huấn luyện cao, bởi độ tuổi từ 40-50 là độ tuổi chín muồi nhất đối với người lao động trong con đường sự nghiệp, là độ tuổi mà người lao động vừa đủ sức khỏe, vừa đủ độ chín chắn và đủ sức sáng tạo. Cơ cấu tuổi như vậy cũng đảm bảo tính kế thừa, đảm bảo những người có nhiều kiến thức, kinh nghiệm dìu dắt thế hệ trẻ.

Số liệu thống kê cũng minh chứng rõ ràng là đa số GV, HLV là nam giới chiếm 84% (GV - 86%, HLV - 82%); nữ giới chiếm tỷ lệ thấp hơn - chỉ 16% (GV là 14%, HLV là 18%). Như vậy, trong số GV và HLV có cả nam và nữ.

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

4.2.1. Thực trạng lựa chọn nguồn nhân lực bổ sung cho đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

VATM thực hiện các bước công việc sau:

Bước 1. Xác định nhu cầu bổ sung nhân lực vào đội ngũ GV, HLV. Bước này gồm một số công việc sau:

(1) Xác định số lượng GV, HLV cần có của VATM.

VATM đã dựa trên quy định tại Nghị định số 143/2016/NĐ-CP ngày 14/10/2016, khuyến cáo của Tổ chức hàng không quốc tế (ICAO) và thực tiễn của các quốc gia trên thế giới để xác định số người học/1 lớp giảng dạy lý thuyết và số người học/ 1 lớp huấn luyện thực hành¹. Sau đó dựa trên tổng số người cần

đào tạo để xác định tổng số lớp cần giảng dạy, huấn luyện trong năm.

Bước tiếp theo, dựa trên tổng số lớp cần đào tạo, huấn luyện bình quân trong 1 năm, tổng số giờ cần giảng dạy cho 1 lớp để xác định tổng số giờ mà đội ngũ GV, HLV cần giảng dạy, huấn luyện trong năm.

Tiếp theo, Ban Tổ chức - Cán bộ lao động dựa trên quy định tỷ trọng giữa giảng dạy lý thuyết và huấn luyện thực hành để xác định tổng số giờ cần giảng dạy lý thuyết và huấn luyện thực hành trong năm². Dựa trên tổng số giờ lý thuyết, thực hành trong năm và số giờ chế độ theo quy định của GV, HLV chuyên trách/ kiêm nhiệm, VATM sẽ xác định được số lượng GV, HLV cần có³.

(2) Xác định số lượng nhân lực cần bổ sung cho đội ngũ GV, HLV.

Dựa trên số lượng GV, HLV cần có được xác định trên và số lượng GV, HLV hiện đang có, VATM xác định được số lượng GV, HLV hiện đang thiếu. Kết hợp với các số liệu về người đến độ tuổi nghỉ hưu và các số liệu khác, sẽ xác định được số lượng GV, HLV cần bổ sung.

Bước 2. Lựa chọn nguồn nhân lực bổ sung cho đội ngũ GV, HLV

Do VATM cần giảng dạy, huấn luyện những ngành nghề đặc thù, gắn chặt với điều kiện kỹ thuật, công nghệ và mô hình quản lý của Tổng Công ty nên việc bổ sung đội ngũ GV, HLV không thể được thực hiện thông qua tuyển dụng lao động trên thị trường. Lựa chọn của VATM là tìm nguồn GV, HLV từ nguồn nhân lực hiện đang làm việc ở Tổng Công ty. VATM lựa chọn nhân sự GV 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 và lựa chọn HLV từ đội ngũ trực tiếp thực hiện nhiệm vụ bảo đảm hoạt động bay, từ các kíp trưởng, kíp phó có trình độ chuyên môn sâu.

4.2.2. Thực trạng đào tạo giáo viên, huấn luyện viên

Việc đào tạo GV, HLV chủ yếu được thực hiện theo hình thức cử GV, HLV và những người thuộc

2 Theo quy định của VATM, tỷ trọng huấn luyện thực hành cao hơn lý thuyết và chiếm từ 70-75% (huấn luyện nâng 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%.

3 Tổng Công ty quy định GV, HLV chuyên trách có giờ chế độ là 470 giờ/năm; GV, HLV viên kiêm nhiệm phải tham gia công tác huấn luyện tối thiểu 100 giờ/năm. Tuy nhiên, quy định này có khác nhau giữa các chi nhánh.

1 Theo khuyến cáo của ICAO, tỷ lệ GV trên 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.

nguồn bổ sung cho đội ngũ GV, HLV đi đào tạo ở các lớp do Bộ Giao thông Vận tải tổ chức hoặc các lớp do các cơ sở đào tạo tổ chức để nhận chứng chỉ nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn của GV, HLV. Theo quan sát của nhóm nghiên cứu, VATM chưa dành sự quan tâm đặc biệt cho việc đào tạo đội ngũ GV, HLV, chưa chủ động mở các lớp đào tạo nhằm đào tạo nâng cao, cung cấp những kiến thức và kỹ năng mới cho đội ngũ GV, HLV nhằm đáp ứng tốt hơn với yêu cầu hội nhập quốc tế và giảm áp lực cạnh tranh do hội nhập mang lại.

4.2.3. Thực trạng thực hiện các biện pháp tạo động lực phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên

Để tạo động lực giảng dạy, huấn luyện cho đội ngũ GV, HLV, Tổng Công ty đã có quy định rất rõ ràng về thù lao tài chính cho từng hoạt động giảng dạy, huấn luyện (Bảng 2). Những quy định này góp phần nhất định trong việc tạo động lực giảng dạy, huấn luyện của đội ngũ GV, HLV. Đồng thời, thúc đẩy họ cố gắng đầu tư cho việc biên soạn và sửa chữa, cập nhật, biên dịch giáo trình, tài liệu giảng dạy v.v... Thông qua những công việc này, trình độ đội ngũ GV, HLV sẽ được cải thiện.

Bảng 2. Định mức chi phí đào tạo, huấn luyện năm 2022

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: Ban Tổ chức - Cán bộ lao động, VATM

Ngoài những chính sách, chế độ mà người lao động của VATM được hưởng theo quy định, đội ngũ GV, HLV còn được thụ hưởng chính sách riêng. Họ

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.

5. Kết luận và một số gợi ý chính sách

5.1. Một số kết luận

Qua nghiên cứu, nhóm tác giả đưa ra một số kết luận sau về những hạn chế trong phát triển đội ngũ GV, HLV ở VATM:

Một là, đội ngũ GV, HLV ở VATM còn thiếu nhiều về số lượng ở cả 8 đơn vị đào tạo, huấn luyện. Điều này có thể dẫn đến sức ép phải làm thêm nhiều giờ, gây ảnh hưởng xấu đến thời gian chuẩn bị bài, cập nhật kiến thức, chỉnh sửa giáo trình bài giảng và tự học tập, nâng cao trình độ. Điều đó gây ảnh hưởng không thuận lợi đến sự phát triển của đội ngũ GV, HLV.

Hai là, vẫn còn tồn tại hiện tượng ở cả 7 chi nhánh, nhiều GV, HLV chưa đạt chuẩn quy định (thiếu chứng chỉ HLV chuyên ngành, một số thiếu chứng chỉ tiếng Anh).

Ba là, việc đào tạo nâng cao trình độ cho đội ngũ GV, HLV vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Nhiều GV, HLV vẫn chưa đủ nghiệp vụ sư phạm cần thiết; thiếu kiến thức nâng cao đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế; chưa có đủ các kiến thức, kỹ năng quản lý bay đang được áp dụng ở các tập đoàn hàng không lớn trên thế giới v.v...

Bốn là, mặc dù chuyển đổi số đang là vấn đề được quan tâm hàng đầu hiện nay ở Việt Nam, song thực hiện số hóa trong đào tạo và huấn luyện ở VATM vẫn còn chậm. Hệ thống cơ sở dữ liệu số phục vụ đào tạo, huấn luyện vẫn còn nhiều khiếm khuyết, gây cản trở cho việc tự học nâng cao trình độ và hoàn thiện hệ thống giáo trình, tài liệu của GV, HLV. Điều đó sẽ ảnh hưởng không thuận lợi đến mức độ phát triển của đội ngũ này.

Nguyên nhân chính dẫn đến những hạn chế trên là:

(1) Khi xác định nguồn bổ sung, VATM chỉ chọn nhân lực bổ sung dựa trên số nhân lực còn thiếu, dẫn đến khi có sự biến động về nhân sự, các bộ phận xảy ra tình trạng thiếu GV, HLV, phải điều động làm thêm giờ hoặc điều người từ chi nhánh khác về, gây tốn kém về kinh phí.

(2) Vẫn còn tình trạng “cho phép nợ chứng chỉ” và chưa có chính sách tạo áp lực phải hoàn thành các quy định về GV, HLV.

(3) VATM chưa xây dựng và ban hành Chiến lược phát triển đội ngũ GV, HLV và chưa phân bổ nguồn vốn đầu tư phát triển đội ngũ này.

(4) Đầu tư cho chuyển đổi số cần nguồn lực đầu tư lớn và cần những chuyên gia giỏi về thiết kế hệ thống dữ liệu số. Dưới ảnh hưởng của covid 19, VATM đang gặp khó khăn trong vấn đề này.

5.2. Một số gợi ý chính sách cho Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam

Nhóm nghiên cứu đưa ra một số gợi ý chính sách sau:

Thứ nhất, VATM cần có giải pháp hữu hiệu nhằm tạo thuận lợi kết hợp với biện pháp hành chính để những GV, HLV đang thiếu chứng chỉ chuyên môn và chứng chỉ tiếng Anh trong thời gian sớm nhất đạt được các chứng chỉ này. Có thể thực hiện biện pháp cử đi học hoặc tổ chức các lớp đào tạo để họ đạt được chứng chỉ. Cần có quy định về thời gian chấm dứt việc “nợ chứng chỉ”.

Thứ hai, VATM cần xác định nhu cầu bổ sung GV, HLV cho từng năm, ít nhất là nhu cầu bổ sung đến năm 2030. Trên cơ sở nhu cầu bổ sung này, VATM lựa chọn nguồn bổ sung với số lượng cao hơn so với nhu cầu. Mức độ tăng thêm so với nhu cầu bổ sung được tính toán dựa trên thực tế thiếu hụt GV, HLV qua các năm và dự báo xác suất nhảy việc của GV, HLV theo xu thế phát triển của nền kinh tế thị trường. VATM cần tổ chức đào tạo hoặc gửi nguồn nhân lực bổ sung này đi học để đáp ứng chuẩn của GV, HLV và cử họ đi dự khảo hạch để được công nhận đạt chuẩn GV, HLV. Những người đã đạt chuẩn GV, HLV sẽ được chuyển sang ngạch GV, HLV dưới dạng chuyên trách hoặc kiêm nhiệm khi VATM cần.

Thứ ba, VATM nên xây dựng và ban hành Chiến lược phát triển đội ngũ giáo viên, huấn luyện viên; chú trọng đầu tư vào việc tổ chức hoặc phối hợp tổ chức các khóa đào tạo dành cho đội ngũ GV, HLV; chú trọng đào tạo nâng cao về nghiệp vụ sư phạm kết hợp với hướng dẫn thực hành áp dụng các phương pháp sư phạm giảng dạy hiện đại. VATM cũng cần quan tâm đào tạo các kiến thức, kỹ năng và nghiệp vụ quản lý bay mới ở các lĩnh vực quản lý bay đang được áp dụng tại các Tập đoàn Hàng không lớn trên thế giới. Mặt khác, trong quan hệ hợp tác với các tập đoàn lớn trên thế giới, VATM nên quan tâm đến việc cử GV, HLV sang học tập về nghiệp vụ quản lý bay ở các tập đoàn này. Điều đó sẽ tạo sự chuyển biến mạnh mẽ về chất lượng đội ngũ GV, HLV, qua đó giúp họ có thể xây dựng được bộ giáo trình, tài liệu giảng dạy chất lượng cao; đào tạo, huấn luyện cán bộ công nhân viên VATM trở thành nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp

ứng nhu cầu phát triển của VATM trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập.

Thứ tư, nên đầu tư mạnh hơn vào chuyển đổi số trong đào tạo và huấn luyện, đặc biệt là đầu tư vào việc số hóa tài liệu học tập và giảng dạy. Trong đầu tư xây dựng hệ thống dữ liệu số hóa phục vụ đào tạo này, có thể tạo các liên kết với các hệ thống dữ liệu đào tạo về quản lý bay ở các cơ sở đào tạo, các tập đoàn khác trong nước và thế giới. Điều đó sẽ giúp cho việc tự học tập, nghiên cứu, nâng cao trình độ đội ngũ GV, HLV, góp phần tạo nên sự bứt phá trong phát triển đội ngũ GV, HLV của VATM.

Trên đây là một số kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả. Do điều kiện có hạn và những quy định nghiêm ngặt trong việc bảo mật tài liệu của VATM, nhóm nghiên cứu chỉ có được một số tài liệu để phân tích, đánh giá. Mặt khác, nhóm nghiên cứu cũng chưa thực hiện được điều tra xã hội học để có được đánh giá toàn diện hơn. Do vậy, một số kết quả nghiên cứu chưa đạt được như mong muốn. Nhóm nghiên cứu hy vọng những kết quả nghiên cứu này sẽ có giá trị tham khảo nhất định cho VATM và những nhà khoa học, nghiên cứu sinh và học viên cao học có quan tâm đến vấn đề này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 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*. Truy cập ngày 15/9/2022 từ <https://thegioiluat.vn/phap-luat/thong-tu-19-2017-tt-bgtvt-quy-dinh-ve-quan-ly-va-bao-dam-hoat-dong-bay-do-bo-truong-bo-giao-thong-van-tai-ban-hanh-25576/>.
- 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*. Truy cập ngày 2/10/2022 từ <https://luatvietnam.vn/y-te/quyet-dinh-1613-byt-qd-bo-y-te-94818-d1.html>
- 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*.
- Chinh, L.T. (2015). *Phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông thành phố Đà Nẵng trong bối cảnh hiện nay*. Luận án tiến sĩ, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
- Hàng, N. P. T. (2017). *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại tập đoàn dầu khí Việt Nam đến năm 2025*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Luật.
- Howard Caygill. (2013). *Từ điển Triết học Kant* (sách dịch). https://mega.nz/folder/16oAFbzC#SMJRI_FTWeQYxHkGpoexsg
- Ngân, V. H. & Ngọc, P. T. B. (2022), *Giáo trình Phát triển nguồn nhân lực*. Tái bản lần thứ nhất, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Phê, H. (2003). *Từ điển tiếng Việt*. NXB Đà Nẵng.
- Quốc hội 14. (2019). *Luật Giáo dục số: 43/2019/QH14*, ban hành ngày 14/6/2019. Truy cập ngày 3/10/2022 từ: <https://luatvietnam.vn/giao-duc/luat-giao-duc-2019-175003-d1.html>
- Từ điển tiếng Anh Cambridge, *Training*. Truy cập ngày 17/9/2022 từ <https://dictionary.cambridge.org/vi/dictionary/english/training>
- VATM. (2022). *Báo cáo Thực trạng quản trị và cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam năm 2021*. Truy cập ngày 15/9/2022 từ https://vatm.vn/upload_images/files/3453-BC-QLB_signed_signed.PDF
- Wikipedia, the free encyclopedia, *Teacher*. Truy cập ngày 16/9/2022 từ <https://en.wikipedia.org/wiki/Teacher>.