

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

HOÀNG THỊ THÚY

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ
MÃ SỐ: 9340410

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. TS. NGÔ THỊ NGỌC ANH

2. TS. PHẠM VĂN NGHĨA

HÀ NỘI - 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận án là trung thực, khách quan và chưa từng được sử dụng để bảo vệ ở bất kỳ học vị nào. Các thông tin trích dẫn trong luận án đều được chỉ rõ nguồn gốc.

Tác giả



Hoàng Thị Thuý

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	17
1.1. Tổng quan các nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực tại doanh nghiệp	17
1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực tại doanh nghiệp và doanh nghiệp cảng hàng không ở Việt Nam.....	22
1.3. Đánh giá chung	26
1.4. Hướng tiếp cận nghiên cứu và khung phân tích	29
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG	31
2.1. Khái quát về nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực	31
2.2. Khái quát về nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không	37
2.3. Kinh nghiệm thực tiễn về quản lý nguồn nhân lực tại một số cảng hàng không	72
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI	91
3.1. Khái quát về cảng hàng không quốc tế Nội Bài	91
3.2. Thực trạng nguồn nhân lực tại cảng hàng không quốc tế nội bài giai đoạn 2018 - 2023	96
3.3. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2023	107
3.4. Đánh giá quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2024	131
CHƯƠNG 4: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI	145
4.1. Bối cảnh và định hướng quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không quốc tế Nội Bài	145
4.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không quốc tế Nội Bài đến năm 2030	152
4.3. Kiến nghị đối với tổng công ty hàng không Việt Nam	165
KẾT LUẬN	172
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	176
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	177
PHỤ LỤC	187

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Giải nghĩa bằng tiếng Anh	Giải nghĩa bằng tiếng Việt
ACV	Airports Corporation of Vietnam	Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam
AMO	Ability, Motivation, Opportunity	Khả năng, Động lực, Cơ hội
ANCD		An ninh cơ động
ANKS		An ninh kiểm soát
ANSĐ		An ninh sân đỗ
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á
BHXX		Bảo hiểm xã hội
BHYT		Bảo hiểm y tế
CB - CNV		Cán bộ công nhân viên
CTCP		Công ty cổ phần
DN		Doanh nghiệp
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
GTVT		Giao thông vận tải
HKQT		Hàng không quốc tế
HRM	Human Resource Management	Quản lý nguồn nhân lực
ICAO	International Civil Aviation Organization	Tổ chức Hàng không Dân dụng Quốc tế
KPIs	Key Performance Indicators	Chỉ số hiệu suất chính
KT		Kỹ thuật
LMS	Learning Management System	Hệ thống quản lý học tập
NIA	Noi Bai International Airport	Cảng hàng không quốc tế Nội Bài
NLĐ		Người lao động
NNL		Nguồn nhân lực
TC-NS		Phòng Tổ chức - Nhân sự
VNĐ		Việt Nam đồng

DANH MỤC CÁC BẢNG

STT	Tên bảng	Trang
1.	Bảng 1. Số lượng lao động chọn điều tra	8
2.	Bảng 1.1. Tổng hợp các nội dung quản lý nguồn nhân lực theo chu trình quản lý	20
3.	Bảng 3.1. Sản lượng phục vụ hoạt động bay 2018 - 2023	91
4.	Bảng 3.2. Chi tiêu về tài chính 2019 - 2023	92
5.	Bảng 3.3. Thống kê số lượng cán bộ - công nhân viên tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2023	97
6.	Bảng 3.4. Cơ cấu nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài	99
7.	Bảng 3.5. Thống kê phân loại theo độ tuổi cán bộ - công nhân viên tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài	100
8.	Bảng 3.6. Đánh giá của đối tượng khảo sát về công tác xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực	108
9.	Bảng 3.7. Số lượng cán bộ, nhân viên nghỉ hưu, nghỉ việc và nhu cầu tuyển mới của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2022	114
10.	Bảng 3.8. Đánh giá của đối tượng khảo sát về công tác tuyển dụng lao động	116
11.	Bảng 3.9. Số lượng cán bộ được đào tạo và tổng chi phí cho hoạt động đào tạo tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2022	118
12.	Bảng 3.10. Đánh giá của đối tượng khảo sát về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	122
13.	Bảng 3.11. Đánh giá của đối tượng khảo sát về tiền lương, thưởng, phúc lợi	126
14.	Bảng 3.12. Bảng tổng hợp kết quả phỏng vấn sâu về công tác đánh giá hiệu suất công việc của Cảng	110

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

STT	Tên hình	Trang
1.	Sơ đồ 1. Khung nghiên cứu quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không	30
2.	Hình 3.1. Sơ đồ bộ máy của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài	90
3.	Hình 3.2. Sự biến động thu nhập của người lao động tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2023	104
4.	Hình 3.3. Quy trình tuyển dụng	115

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Nguồn nhân lực trong tổ chức có vai trò đặc biệt quan trọng, quyết định hiệu quả hoạt động, sự ổn định và phát triển của tổ chức. Nhân lực trong một tổ chức là những người trực tiếp biến các kế hoạch và tài nguyên thành kết quả cụ thể. Theo Katz & Kahn (1978) [77], nhân viên là "bộ phận thực thi" trong hệ thống tổ chức, đảm bảo mọi quy trình được triển khai hiệu quả. Tương tự, nghiên cứu của Armstrong & Taylor (2020) [37], nhân viên là "yếu tố sống" trong hệ thống tổ chức, chịu trách nhiệm biến các tài nguyên như công nghệ và vốn thành sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể. Họ thực hiện các nhiệm vụ hàng ngày, từ sản xuất, bán hàng đến hỗ trợ khách hàng, giữ cho tổ chức hoạt động liên tục. Vai trò này càng trở nên quan trọng trong bối cảnh hiện đại, khi các tổ chức phải đối mặt với áp lực duy trì hiệu suất cao trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Noe et al. (2021) [88] nhấn mạnh rằng hiệu quả vận hành phụ thuộc lớn vào năng lực và sự cam kết của nhân viên, khẳng định nguồn nhân lực là nền tảng không thể thiếu để tổ chức tồn tại và phát triển. Nghiên cứu của Deloitte (2022) [55] chỉ ra rằng 73% tổ chức xem nguồn nhân lực là yếu tố then chốt để duy trì lợi thế cạnh tranh trong kỷ nguyên số, đặc biệt khi công nghệ và thị trường thay đổi nhanh chóng. Do đó, nguồn nhân lực không chỉ là người thực thi mà còn là nguồn lực định hình vị thế của tổ chức.

Vai trò của nguồn nhân lực không chỉ nằm ở việc đáp ứng nhu cầu hiện tại mà còn ở khả năng tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức. Collings et al. (2019) [53] nhấn mạnh nhân sự với kiến thức chuyên sâu, kỹ năng đặc biệt và khả năng thích nghi là tài nguyên chiến lược giúp tổ chức khác biệt hóa so với đối thủ. Nguồn nhân lực là động lực chính thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo trong tổ chức, giúp thích nghi với các xu hướng mới và cải thiện hiệu quả hoạt động. Theo Amabile & Pratt (2019) [34], sáng tạo của nhân viên phụ thuộc vào ba yếu tố: chuyên môn, tư duy sáng tạo và động lực nội tại, được hỗ trợ bởi môi

trường làm việc khuyến khích. Nhân viên có thể đề xuất ý tưởng cải tiến sản phẩm, tối ưu hóa quy trình hoặc phát triển dịch vụ mới, từ đó mang lại lợi ích lâu dài cho tổ chức. Nghiên cứu của McKinsey (2023) [84] cho thấy 85% lãnh đạo doanh nghiệp nhận định rằng đổi mới từ nhân viên là yếu tố sống còn để đối phó với những thách thức như chuyển đổi số và biến động kinh tế. Vai trò này giúp tổ chức không chỉ duy trì hoạt động mà còn vươn lên dẫn đầu trong lĩnh vực của mình.

Hơn nữa, nguồn nhân lực đóng vai trò như cầu nối giữa tổ chức với các bên liên quan, bao gồm khách hàng, đối tác, và cộng đồng, đảm bảo sự phối hợp và duy trì mối quan hệ hiệu quả. Boxall và Purcell (2022) [48] nhấn mạnh rằng nhân viên là "đại sứ" của tổ chức, truyền tải giá trị và văn hóa thông qua giao tiếp hàng ngày. Họ kết nối tổ chức với thế giới bên ngoài, từ việc giải quyết khiếu nại khách hàng, đàm phán với nhà cung cấp, đến đại diện trong các sự kiện công cộng. CIPD (2021) [52] chỉ ra rằng tổ chức có đội ngũ nhân viên giao tiếp tốt sẽ tăng 20% khả năng giữ chân khách hàng và cải thiện hiệu quả hợp tác. Vai trò này không chỉ giúp tổ chức vận hành trơn tru mà còn củng cố uy tín và sự hiện diện của tổ chức trên thị trường.

Nguồn nhân lực đóng vai trò không thể thay thế trong mọi tổ chức, từ việc đảm bảo vận hành hiệu quả, tạo ra giá trị cạnh tranh, thúc đẩy đổi mới, kết nối với các bên liên quan, đến hỗ trợ thực hiện chiến lược dài hạn. Mỗi vai trò đều góp phần vào sự tồn tại và phát triển của tổ chức, khẳng định nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất trong bối cảnh hiện đại. Các tổ chức thành công là những nơi biết tận dụng tối đa năng lực của nhân viên, từ kỹ năng thực thi đến khả năng sáng tạo và định hướng tương lai. Việc đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực không chỉ nâng cao hiệu suất trước mắt mà còn đảm bảo khả năng thích nghi với những thay đổi không ngừng của thị trường và công nghệ. Do đó, quản lý nguồn nhân lực hiệu quả là chìa khóa để tổ chức đạt được mục tiêu ngắn hạn lẫn tầm nhìn dài hạn, duy trì vị thế trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Cảng hàng không quốc tế Nội Bài là đơn vị thành viên, trực thuộc Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV) [25, 26, 27], được tổ chức theo mô hình Công ty với trọng tâm là tiếp nhận các chuyến bay thường lệ, thông thường, các tàu bay tư nhân, hoạt động 24/24 giờ. Trong tiến trình phát triển đất nước hội nhập và mở cửa trong những năm qua, ngành hàng không đã không ngừng phát triển, với vai trò quản lý và khai thác Cảng hàng không sân bay (được quy định trong Nghị định số 05/2021/NĐ-CP ngày 25/01/2021 của Chính phủ và các Nghị định trước đây) [4]. Cảng hàng không quốc tế Nội Bài đã và đang đồng hành cùng với các đơn vị khác trong ngành hàng không từng bước thay đổi để bắt kịp với xu thế phát triển trong các lĩnh vực được giao phụ trách.

Những kết quả đạt được của Cảng có những đóng góp lớn từ đội ngũ nhân lực và công tác quản lý nguồn nhân lực của Cảng. Chứng nhận ISO 9001 (2012-2019) mà Cảng đạt được đã khẳng định chất lượng quản lý, trong đó có quản lý nguồn nhân lực, nhất là công tác đào tạo và vận hành tại Cảng [25, 26, 27]. Mặc dù đạt nhiều thành tựu, quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài đối mặt với nhiều thách thức. Thiếu hụt nhân sự chất lượng cao là vấn đề lớn, do nhu cầu nhân viên kỹ thuật tăng [31]. Quy trình tuyển dụng tuy chuẩn hóa nhưng chậm, khó thu hút nhân tài trẻ vì yêu cầu lý lịch khắt khe [12]. Đào tạo chưa đồng bộ, thiếu cá nhân hóa cho các nhóm nhân viên khác nhau [8]. Áp lực công việc cao do lưu lượng hành khách tăng và chênh lệch phúc lợi giữa nhân viên hợp đồng và chính thức làm giảm động lực làm việc của các nhân viên hợp đồng tại Cảng [23]. Những thách thức này đòi hỏi công tác quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài cần điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế để nâng cao hiệu quả công việc, tạo động lực làm việc, và nâng cao khả năng cạnh tranh và chất lượng dịch vụ của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài trong giai đoạn tới. Vì vậy, đề tài "***Quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài***" được lựa chọn làm đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ, có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Về mặt lý thuyết, luận án nhằm xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không, theo tiếp cận của ngành quản lý kinh tế, thông qua chu trình quản lý.

Về thực tiễn, luận án làm rõ thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không, từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Thực hiện tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài để tìm khoảng trống nghiên cứu và hướng nghiên cứu của Luận án.

- Hệ thống hoá và phát triển khung lý thuyết về quản lý nguồn nhân lực cảng hàng không.

- Hệ thống hoá và phân tích kinh nghiệm thực tiễn về quản lý nguồn nhân lực tại một số cảng hàng không làm căn cứ để đề xuất giải pháp, kiến nghị hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài.

- Thu thập thông tin, số liệu để đánh giá thực trạng, làm rõ thành công, hạn chế và nguyên nhân hạn chế của quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài.

- Phân tích bối cảnh mới tác động đến quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài.

- Trên cơ sở những hạn chế, nguyên nhân hạn chế, bài học kinh nghiệm quốc tế và những yêu cầu đặt ra từ bối cảnh mới, phân tích và khuyến nghị phương hướng, giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài cho giai đoạn tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

3.2.1. Phạm vi về nội dung

Quản lý nguồn nhân lực có nhiều nội dung khác nhau, trong đó luận án tập trung vào 4 nội dung chính gồm: (i) Lập kế hoạch nguồn nhân lực; (ii) Thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực (Tuyển dụng, bố trí, sử dụng và đào tạo, bồi dưỡng NNL); (iii) Tạo động lực làm việc cho nguồn nhân lực; (iv) Đánh giá nhân lực.

Chủ thể quản lý nguồn nhân lực tại Cảng là Ban Giám đốc; đối tượng bị quản lý là toàn bộ cán bộ, nhân viên và người lao động làm việc tại Cảng. Luận án chỉ tập trung nghiên cứu hoạt động quản lý nguồn nhân lực thuộc quyền hạn của Ban Giám đốc Cảng; đối tượng quản lý chỉ tập trung vào nhóm cán bộ, nhân viên và người lao động không giữ các vị trí quản lý trong Cảng.

3.2.2. Phạm vi về không gian

Luận án nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài.

3.2.3. Phạm vi về thời gian nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng được thực hiện trong giai đoạn 2018 - 2024, trong đó dữ liệu thứ cấp trong giai đoạn 2018 - 2023; dữ liệu khảo sát được thu thập trong năm 2024. Các đề xuất giải pháp được đưa ra đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

*** Phương pháp tiếp cận**

Luận án tiếp cận theo ngành quản lý kinh tế, trong đó quản lý nguồn nhân lực được nghiên cứu theo chu trình quản lý. Chu trình quản lý, theo lý thuyết quản trị cổ điển của Fayol (1916) [61] và các nhà lý thuyết hiện đại như Robbins & Coulter (2018) [94], thường bao gồm các giai đoạn: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và tạo động lực, và kiểm soát, đánh giá. Các giai đoạn này liên kết chặt chẽ tạo thành một vòng lặp liên tục nhằm đạt được mục tiêu tổ chức. Trong bối cảnh quản lý nguồn nhân lực, chu trình này được cụ thể hóa thông qua các

hoạt động quản lý nguồn nhân lực, đảm bảo sự thống nhất và hiệu quả trong việc sử dụng nguồn lực con người.

Tính chu trình được thể hiện rõ qua sự liên kết tuần hoàn giữa các nội dung. Lập kế hoạch nguồn nhân lực nhằm định hướng hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức; tổ chức thực hiện kế hoạch nhằm biến các chủ trương, chiến lược, chính sách, kế hoạch nhân sự của tổ chức đi vào thực tiễn; lãnh đạo và tạo động lực giúp xây dựng môi trường làm việc tốt, khuyến khích người lao động nâng cao trách nhiệm, hiệu quả công việc, đảm bảo các chiến lược và kế hoạch nhân sự được thực hiện tốt và đúng mục tiêu của tổ chức; đánh giá nhân sự cung cấp dữ liệu về hiệu quả công việc của từng cá nhân người lao động và kết quả của hoạt động quản lý nguồn nhân lực, để lập kế hoạch nhân sự cho chu kỳ mới. Sự phụ thuộc lẫn nhau này phản ánh đặc trưng của chu trình quản lý, nơi mỗi giai đoạn đều đóng vai trò hỗ trợ và dẫn dắt giai đoạn tiếp theo, tạo nên một vòng lặp không ngừng nghỉ. Sự gắn kết giữa các giai đoạn lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát, cùng với tính tuần hoàn của chúng, cho thấy đây là một cách tiếp cận mang tính hệ thống, logic và hiệu quả. Theo Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016) [10], cách tiếp cận theo chu trình quản lý không chỉ giúp tổ chức quản lý nguồn nhân lực một cách khoa học mà còn đảm bảo sự gắn kết với mục tiêu chiến lược dài hạn.

**** Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong Luận án***

Luận án sử dụng phương pháp định tính kết hợp với phương pháp định lượng để thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu. Trong đó, phương pháp định tính được sử dụng để thực hiện tổng quan tình hình nghiên cứu, xây dựng khung nghiên cứu và phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài. Phương pháp định lượng dùng hỗ trợ cho phương pháp nghiên cứu định tính trong phân tích dữ liệu khảo sát thông qua việc tính độ lệch chuẩn của giá trị các biến số trong mẫu khảo sát. Độ lệch chuẩn trong khảo sát về quản lý nguồn nhân lực tại Cảng đo lường mức

độ phân tán của các câu trả lời hoặc dữ liệu thu thập được so với giá trị trung bình. Qua đó, đánh giá tính nhất quán của các chính sách quản lý nguồn nhân lực của Cảng và đo lường độ tin cậy của dữ liệu khảo sát.

**** Các phương pháp thu thập dữ liệu:***

Các dữ liệu được dùng cho phương pháp định tính là các dữ liệu thứ cấp và sơ cấp. Các nguồn dữ liệu này được thu thập từ các phương pháp sau:

- Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp:

Các thông tin thứ cấp được thu thập từ các công trình nghiên cứu, tài liệu, tư liệu đã xuất bản, các số liệu thống kê, các báo cáo tổng kết của Bộ Giao thông vận tải, Tổng Công ty Cảng hàng không Việt Nam, báo cáo của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, các công trình nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước liên quan đến đề tài luận án đã công bố.

- Phương pháp thu thập thông tin sơ cấp qua phỏng vấn sâu:

+ Đối tượng phỏng vấn: Để làm rõ các nguyên nhân của các hạn chế cũng như một số vấn đề liên quan đến quản lý nguồn nhân lực của Cảng, Luận án thực hiện phỏng vấn sâu với 20 cán bộ, nhân viên của Cảng, bao gồm gồm 5 quản lý (Ban Giám đốc, trưởng phòng như Phòng Tổ chức - Nhân sự, Phòng Kế hoạch - Đầu tư), 15 cán bộ, nhân viên trực tiếp (an ninh, kỹ thuật, dịch vụ hành khách, đào tạo, khai thác bay). Tiêu chí lựa chọn bao gồm ít nhất một năm kinh nghiệm làm việc tại Nội Bài, đảm bảo tính đa dạng và đầy đủ của các nguồn thông tin phỏng vấn.

Công cụ thu thập dữ liệu bao gồm hướng dẫn phỏng vấn bán cấu trúc với các câu hỏi mở, xoay quanh bốn khía cạnh chính của quản lý nguồn nhân lực tại Cảng. Dữ liệu phỏng vấn được ghi chép chi tiết để đảm bảo tính đầy đủ.

+ Nội dung phỏng vấn:

Làm rõ, khám phá những thành tựu đạt được, những khó khăn, vướng mắc, hạn chế và nguyên nhân hạn chế trong quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài.

- + Thời gian phỏng vấn sâu: tháng 7 năm 2024.
- *Phương pháp thu thập thông tin sơ cấp qua điều tra:*
 - + *Đối tượng và phương pháp điều tra*

Đối tượng điều tra là người lao động trực tiếp làm việc tại Cảng. Phương pháp điều tra thu thập thông tin là điều tra chọn mẫu ngẫu nhiên, phân tầng. Kích thước mẫu điều tra được xác định dựa trên công thức Slovin (1960) cụ thể như sau

$$n = N/1 + N * e^2$$

Trong đó: n: số lượng mẫu
 N: Số lượng tổng thể
 e: Sai số

Tại thời điểm điều tra, Cảng hàng không quốc tế Nội Bài có 2.722 lao động. Với quy mô tổng thể này, với độ chính xác là 95% ($e = 0,5$) số lượng mẫu cần điều tra tối thiểu là 333 người. Để đảm bảo độ tin cậy và sai sót trong quá trình xử lý số liệu, luận án đã điều tra 350 người. Trong đó, đối tượng là lao động tại phòng ban của Cảng là 155 người; đối tượng là lao động, những người làm việc trực tiếp tại các Trung tâm của Cảng 195 người (Bảng 1).

Bảng 1. Số lượng lao động chọn điều tra

TT	Loại hình	Lao động của Cảng		Lao động điều tra	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Lao động tại phòng ban của Cảng	255	5	155	5
2	Lao động tại các Trung tâm thuộc Cảng	2.467	95	195	95
	Tổng	2.722	100	350	100

Hình thức điều tra là điều tra theo phiếu đã soạn sẵn thông qua gặp mặt trực tiếp để phỏng vấn và gửi phiếu điều tra online.

- + *Nội dung điều tra*

Nội dung điều tra chủ yếu là ghi nhận thông tin để làm rõ thực trạng, đặc biệt là những nhận xét, đánh giá của người lao động về những mặt được và hạn chế của các hoạt động quản lý và sử dụng lao động hiện nay của Cảng trên các nội dung như: (i) Lập kế hoạch nguồn nhân lực; (ii) Thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực (Tuyển dụng, bố trí, sử dụng và đào tạo, bồi dưỡng NNL); (iii) Tạo động lực; (iv) Đánh giá nhân lực. Chi tiết nêu tại Bảng điều tra tại Phụ lục 3.

Căn cứ xây dựng bảng khảo sát:

Bảng khảo sát được xây dựng để thu thập thông tin của người lao động về các nội dung của quản lý nguồn nhân lực. Có 5 nội dung được triển khai xây dựng các câu hỏi điều tra. Nội dung Thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực được cụ thể hoá trong ba câu hỏi, đánh giá về 3 lĩnh vực quan trọng trong nội dung này, gồm: công tác tuyển dụng; công tác bố trí và sử dụng lao động; công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Cảng. 3 nội dung còn lại (lập kế hoạch nguồn nhân lực; tạo động lực làm việc cho người lao động và đánh giá nhân lực), mỗi nội dung được thiết kế thành 1 câu hỏi. Trong mỗi câu hỏi sẽ gồm các biến quan sát (các tiêu chí) để đo lường.

Bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để ghi nhận mức độ đánh giá của người tham gia khảo sát về các tiêu chí được đo. Trong đó, giá trị gán cho các thang đo như sau: 1: Rất không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Bình thường; 4: Đồng ý; 5: Rất đồng ý. Theo Rensis Likert (1932) [80], thang đo này phản ánh mức độ thái độ từ tiêu cực đến tích cực, do đó các điểm số có thể được diễn giải theo hướng "kém dần" đến "tốt dần". Nghiên cứu của Joshi, Kale, Chandel & Pal (2015) [75] khẳng định rằng trong thực tiễn phân tích dữ liệu khảo sát, thang đo Likert thường được nhóm điểm để thuận tiện đánh giá: 1 - 2 là tiêu cực (chưa tốt), 3 là trung lập (trung bình), 4 - 5 là tích cực (tốt). Boone & Boone (2012) [42] cũng đồng tình với quan điểm này và đề xuất rằng có thể sử dụng điểm trung bình của các mục hỏi để xác định mức độ đánh giá tổng thể, trong đó các giá trị từ 4,00 trở lên được xem là "tốt", từ 3,00 đến dưới 4,00 là "trung bình", và dưới 3,00 là "chưa tốt" hoặc "kém".

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này phân loại mức độ đánh giá như sau:

- Từ 4,00 đến 5,00: Đánh giá tốt
- Từ 3,00 đến dưới 4,00: Đánh giá trung bình
- Dưới 3,00: Đánh giá chưa tốt hoặc kém

Việc phân loại này giúp phân tích rõ ràng các khía cạnh cần duy trì, cải thiện hoặc điều chỉnh trong công tác quản lý nguồn nhân lực tại đơn vị nghiên cứu.

Các biến quan sát (tiêu chí) đo lường các nội dung của quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được xây dựng dựa theo các tiêu chí đo lường mục tiêu của các nội dung quản lý. Từ tổng quan tình hình nghiên cứu, Luận án đã hệ thống được nội dung đánh giá theo mục tiêu để làm căn cứ xây dựng các biến quan sát đo lường các nội dung quản lý nguồn nhân lực như trong bảng dưới đây:

Bảng 2: Tổng hợp các nội dung đánh giá quản lý nguồn nhân lực theo mục tiêu quản lý

Các giai đoạn	Mục tiêu	Nội dung đánh giá	Nguồn tài liệu tham khảo
Công tác lập kế hoạch nhân sự	Xây dựng kế hoạch nhân sự kịp thời, phù hợp với chiến lược và đáp ứng nhu cầu vận hành của tổ chức.	- Thời hạn hoàn thành kế hoạch nhân sự. - Mục tiêu của kế hoạch nhân sự. - Phương thức dự báo nhu cầu nhân sự. - Mức độ phù hợp của các kỹ năng và năng lực cốt lõi của các vị trí việc làm trong kế hoạch nhân sự.	Dessler, G. (2020) [57] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020) [37]
Công tác tuyển dụng lao động	Thu hút và tuyển chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc, văn hóa tổ chức và định hướng chiến lược của doanh nghiệp.	- Sự công khai, minh bạch của quy trình tuyển dụng. - Sự phù hợp và hiệu quả của các phương thức tuyển dụng. - Khả năng tiếp cận thông tin tuyển dụng của các ứng viên. - Kết quả tuyển dụng.	Dessler, G. (2020) [57] Breaugh, J. A. (2017) [50]

Công tác bố trí và sử dụng lao động	Phân bổ nhân sự hợp lý, tối ưu hóa năng suất lao động và sự hài lòng trong công việc, phù hợp với năng lực và mục tiêu tổ chức.	- Sự phù hợp giữa công việc phân công với năng lực và sở trường cá nhân. - Sự phù hợp giữa nhiệm vụ giao cho nhân viên với chuyên môn đã đào tạo. - Sự phù hợp và hiệu quả trong phân bổ nhân sự giữa các bộ phận và ca làm việc. - Hiệu quả của công tác quản lý và hỗ trợ các nhóm nhân viên.	Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021) [88] Lepak, D. P., & Gowan, M. (2020) [79]
Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	Nâng cao kỹ năng, kiến thức và năng lực của nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và chuẩn bị cho các cơ hội thăng tiến trong tương lai.	- Tần suất tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng nghiệp vụ. - Sự phù hợp của chương trình đào tạo với yêu cầu công việc của các vị trí việc làm. - Mức độ phù hợp giữa các khóa đào tạo với mục tiêu phát triển nhân lực và phát triển tổ chức. - Các cơ hội nghề nghiệp cho nhân viên phát triển trong tương lai.	Blanchard, P. N, & Thacker, J. W. (2019) [41] Noe, R. A. (2020) [88] Nguyễn Thị Hồng Minh (2019) [17]
Công tác tạo động lực cho nhân viên	Khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả, tăng cường sự gắn bó và cống hiến thông qua các chính sách động viên tài chính và phi tài chính.	- Chính sách lương, thưởng và phúc lợi được thực hiện công bằng, hấp dẫn. - Lộ trình thăng tiến rõ ràng và phù hợp cho nhân viên. - Mức độ hiệu quả trong hỗ trợ nhân viên gặp khó khăn. - Các chương trình thi đua, khen thưởng được thực hiện minh bạch và khách quan.	Herzberg, F. (1959) [64] Pink, D. H. (2009) [89]
Công tác đánh giá và cải tiến hiệu suất	Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, xác định điểm mạnh, điểm yếu và đề xuất biện pháp	- Các tiêu chí đánh giá hiệu suất phù hợp với yêu cầu của từng vị trí công việc. - Hệ thống đánh giá hiệu suất được triển khai minh bạch, hiệu quả.	Pulakos, E. D. (2009) [93] Noe, R. A., Hollenbeck,

	cải tiến để nâng cao hiệu suất tổ chức.	- Nhân viên nhận được phản hồi thường xuyên, hữu ích để cải thiện hiệu suất. - Kết quả đánh giá hiệu suất được sử dụng hiệu quả để cải tiến chiến lược quản lý nguồn nhân lực.	J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021) [88]
--	---	---	---

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Từ bảng tổng hợp trên, Luận án xây dựng bảng khảo sát đánh giá quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài trong Phụ lục 3.

+ *Thời gian điều tra:* từ tháng 6 đến tháng 7 năm 2024.

*** Phương pháp phân tích số liệu**

- *Phương pháp tổng hợp, hệ thống hoá dữ liệu*

Phương pháp tổng hợp dựa trên dữ liệu thứ cấp là phương pháp tập hợp dữ liệu thứ cấp đã thu thập được, sắp xếp các dữ liệu theo một hệ thống logic phù hợp với các tri thức khoa học đã có, từ đó phát hiện ra các vấn đề, ý tưởng và khái quát thành các luận điểm mới.

- *Phương pháp so sánh*

Dùng phương pháp so sánh để xem xét xác định xu hướng mức biến động của các chỉ tiêu phân tích, phản ánh chân thực hiện tượng nghiên cứu, phân tích tài liệu khoa học, khách quan, phản ánh đúng nội dung quản lý nhà nước về lao động, kết hợp với so sánh theo thời gian, theo ngành nghề, theo độ tuổi lao động, theo cơ cấu lao động...

- *Phương pháp thống kê, mô tả*

Phương pháp thống kê, mô tả được sử dụng để tóm tắt và trình bày dữ liệu khảo sát, dữ liệu thứ cấp một cách rõ ràng, giúp hiểu các đặc điểm chính của tập dữ liệu. Trong phân tích thực trạng nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, phương pháp này hỗ trợ đánh giá xu hướng biến động của nguồn nhân lực tại Cảng; phân tích kết quả khảo sát, điều tra về quản lý nguồn nhân lực tại Cảng cung cấp cơ sở cho các quyết định cải tiến chính sách quản lý nguồn nhân lực của Cảng.

- Phương pháp phân tích số liệu dựa trên độ lệch chuẩn

Độ lệch chuẩn đo lường mức độ phân tán của các câu trả lời trong một bảng hỏi khảo sát so với giá trị trung bình (thường là điểm trung bình của các câu trả lời theo thang đo Likert, ví dụ từ 1 đến 5). Độ lệch chuẩn thấp cho thấy các ý kiến nhân viên đồng thuận cao, tập trung quanh giá trị trung bình, thể hiện sự nhất quán trong nhận thức về các khía cạnh HRM. Ngược lại, độ lệch chuẩn cao chỉ ra sự bất đồng lớn, với các ý kiến phân tán, có thể do sự khác biệt trong trải nghiệm làm việc hoặc bất mãn ở một số nhóm nhân viên. Cụ thể, nguyên tắc xác định độ lệch chuẩn là thấp, trung bình hay cao dựa trên nghiên cứu của Boone & Boone (2012) [42] và Joshi et al. (2015) [75], cho phân tích thang đo Likert. Theo đó, độ lệch chuẩn trong thang đo Likert 5 mức thường dao động từ 0,5 đến 1,5, với ngưỡng < 1,0 được xem là thấp (đồng thuận cao), 1,0 - 1,5 là trung bình (đồng thuận vừa phải), và > 1,5 là cao (phân tán lớn). Các tác giả khẳng định rằng trong thang đo Likert, độ lệch chuẩn thấp (< 1,0) cho thấy các câu trả lời tập trung gần điểm trung bình, phản ánh đồng thuận cao, trong khi độ lệch chuẩn cao hơn ($\geq 1,0$) cho thấy sự phân tán lớn hơn, có thể do khác biệt trong trải nghiệm hoặc bất mãn của một số nhóm.

Để sử dụng độ lệch chuẩn trong phân tích bảng hỏi khảo sát HRM tại Cảng HKQT Nội Bài, cần thực hiện các bước sau. Đầu tiên, thiết kế bảng hỏi với các câu hỏi cụ thể theo thang đo Likert. Sau khi thu thập phản hồi từ nhân viên, tính điểm trung bình cho từng câu hỏi để xác định mức độ hài lòng chung. Tiếp theo, tính độ lệch chuẩn cho mỗi câu hỏi bằng cách lấy căn bậc hai của phương sai (trung bình cộng của bình phương khoảng cách giữa mỗi câu trả lời và điểm trung bình). Độ lệch chuẩn này sẽ cho thấy mức độ đồng thuận trong phản hồi của người tham gia khảo sát.

Độ lệch chuẩn trong Luận án được tính theo công thức tính độ lệch chuẩn của mẫu:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Trong đó:

- s : độ lệch chuẩn mẫu
- x_i : Giá trị của từng phản hồi (x_i trong Luận án nhận các giá trị 1, 2, 3, 4, 5 trên thang Likert)
- $\bar{x}$: Trung bình của mẫu
- n : Tổng số quan sát trong mẫu.

Phần mềm SPSS 22 được sử dụng để hỗ trợ tính toán kết quả từ dữ liệu khảo sát thu được.

- *Phương pháp phân tích dữ liệu từ phỏng vấn sâu:*

Dữ liệu sẽ được mã hóa để bảo vệ danh tính người tham gia, sử dụng định danh như NV01 (nhân viên) hoặc QL02 (quản lý). Sau đó được NCS tổng hợp để xác định các chủ đề (thematic analysis) phản ánh rõ nhất các nguyên nhân của các hạn chế trong quản lý nguồn nhân lực của Cảng.

5. Những đóng góp mới về khoa học và thực tiễn của luận án

5.1. Đóng góp mới về khoa học

Luận án góp phần làm rõ, phong phú thêm lý thuyết về quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế, tiếp cận dưới góc độ của ngành quản lý kinh tế, theo chu trình quản lý.

Khác với các cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực ở góc độ quản trị kinh doanh, cụ thể là quản trị nguồn nhân lực, Luận án tiếp cận quản lý nguồn nhân lực dưới góc tiếp cận của quản lý kinh tế - kết hợp giữa quy trình quản lý với mục tiêu quản lý. Theo đó, luận án tiếp cận trực tiếp vào những nội dung quản lý nguồn nhân lực chu trình quản lý phù hợp với mục tiêu hoạt động của Cảng và chiến lược phát triển chung của cảng hàng không.

Về phương pháp nghiên cứu, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với định lượng, thông qua các phương pháp phân tích dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, gồm các phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh, thống kê, mô tả để làm nổi bật những vấn đề thực tế đang xảy ra trong lĩnh vực quản

lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài. Đồng thời, luận án sử dụng phương pháp khái quát hoá từ những phân tích tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan và những bằng chứng thực tiễn, từ dữ liệu sơ cấp, để hệ thống các vấn đề lý thuyết, các nhân tố mới tác động đến quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp, kiến nghị hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng.

Trên cơ sở dữ liệu phỏng vấn sâu đối với cán bộ, nhân viên của Cảng, Luận án đã phân tích và khám phá, đề xuất những nhân tố tác động đến quản lý nguồn nhân lực của cảng, sát với điều kiện, đặc thù của doanh nghiệp cảng. Đây là những gợi ý quan trọng về mặt lý thuyết để các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng kiểm định trên quy mô rộng bằng phương pháp định lượng và khái quát hoá thành khung nghiên cứu chung cho quản lý nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp cảng đặc thù của Việt Nam.

5.2. Đóng góp mới về thực tiễn

Kết quả nghiên cứu của Luận án, đặc biệt là những giải pháp có tính thiết thực để hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài. Những kết quả nghiên cứu trong luận án sẽ cung cấp thêm cơ sở để cơ quan quản lý của Tổng Công ty Cảng hàng không Việt Nam và các Cảng hàng không đối chiếu với việc thực hiện nhiệm vụ trên thực tế, kết hợp với việc tham khảo nhóm các giải pháp mà luận án đề xuất để hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực tại các Cảng hàng không.

Kết quả nghiên cứu của luận án có thể được sử dụng để các địa phương có Cảng hàng không tương tự như Nội Bài tham khảo trong công tác quản lý của mình.

Luận án có thể được sử dụng để tham khảo trong nghiên cứu khoa học, giảng dạy ở bậc đại học, sau đại học chuyên ngành quản lý kinh tế và một số chuyên ngành gần khác như kinh tế phát triển, quản lý công, v.v.

Luận án cũng là tài liệu tham khảo cho cán bộ quản lý doanh nghiệp, người lao động và công đoàn vận dụng trong triển khai quản lý, kiểm soát hoạt

động của mình.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo và các phụ lục, Luận án kết cấu thành 04 chương , cụ thể:

Chương 1: Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến luận án

Chương 2: Cơ sở lý luận và kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không

Chương 3: Thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài

Chương 4: Định hướng và giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không Quốc tế Nội Bài.

Chương 1

TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1. TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

Các nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực theo cách tiếp cận dựa trên lý thuyết quản trị cổ điển của Fayol (1916) [61] được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức có cấu trúc phức tạp để đảm bảo hiệu quả, và đồng bộ hóa các hoạt động nhân sự với chiến lược tổ chức. Nghiên cứu của Graham (2023) [63] về Airports of Thailand (AOT), một doanh nghiệp nhà nước quản lý sáu sân bay quốc tế lớn tại Thái Lan chỉ ra rằng, sử dụng chu trình quản lý trong quản lý nguồn nhân lực để đảm bảo vận hành hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực và đáp ứng mục tiêu phát triển và cạnh tranh toàn cầu của các sân bay quốc tế ở Thái Lan. Lý do AOT chọn chu trình quản lý là vì ngành hàng không Thái Lan yêu cầu sự đồng bộ giữa các bộ phận đa dạng (an ninh, dịch vụ, kỹ thuật) và chiến lược quốc gia nhằm phát triển du lịch. Với cấu trúc tổ chức phức tạp và áp lực từ các hãng hàng không giá rẻ (chiếm 47% lưu lượng hành khách tại sân bay AOT năm 2017), chu trình quản lý được áp dụng để tích hợp HRM từ lập kế hoạch nhân sự đến kiểm soát chất lượng dịch vụ, đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế như ACI (Airports Council International). Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích định lượng dữ liệu nhân sự từ sáu sân bay AOT (2016 - 2018), kết hợp phỏng vấn sâu 40 quản lý và khảo sát 600 nhân viên về hiệu quả quản lý. Các nội dung HRM bao gồm: lập kế hoạch dự báo nhu cầu nhân sự dựa trên dữ liệu hành khách và tuyến bay; tổ chức bố trí nhân sự linh hoạt theo ca và chuyên môn, giảm thời gian xử lý hành khách tại quầy check-in; lãnh đạo thông qua đào tạo kỹ năng dịch vụ khách hàng, tăng sự hài lòng của hành khách (theo khảo sát ASQ 2018); và kiểm soát bằng hệ thống đánh giá hiệu suất thời gian

thực, cải thiện chất lượng dịch vụ tại Suvarnabhumi. Đánh giá cho thấy chu trình quản lý giúp AOT tăng hiệu suất vận hành, củng cố vị thế trung tâm hàng không Đông Nam Á.

Tương tự, nghiên cứu của Jackson et al. (2020) [74], được công bố trên Human Resource Management Review, phân tích quản lý nguồn nhân lực (HRM) tại các tập đoàn đa quốc gia (MNEs) ở Mỹ, như IBM, General Electric, và Procter & Gamble, sử dụng chu trình quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát) làm khung lý thuyết để khám phá cách HRM hỗ trợ chiến lược toàn cầu hóa. Jackson et al. (2020) [74], chọn chu trình quản lý vì các MNEs hoạt động trong môi trường toàn cầu hóa, với hơn 100.000 nhân viên trung bình mỗi tập đoàn, trải rộng trên 50 quốc gia, đòi hỏi HRM đồng bộ để đáp ứng mục tiêu tăng trưởng doanh thu 10% mỗi năm (2015 - 2019). Nghiên cứu nhấn mạnh rằng HRM tại MNEs phải vượt qua các thách thức như sự khác biệt văn hóa, quy định lao động đa quốc gia, và nhu cầu kỹ năng công nghệ cao, yêu cầu một cách tiếp cận tổng thể thay vì các chức năng riêng lẻ (như tuyển dụng hay đào tạo). Chu trình quản lý được sử dụng làm khung lý thuyết để phân tích HRM, vì nó cho phép các tác giả xem xét cách các giai đoạn lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát tương tác để tạo ra giá trị chiến lược.

Có thể thấy, tiếp cận theo quy trình quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc nghiên cứu và triển khai quản lý nguồn nhân lực để đảm bảo sự đồng bộ, thống nhất giữa quản lý nguồn nhân lực với chiến lược chung của tổ chức. Cách tiếp cận này được sử dụng phổ biến trong các ngành, lĩnh vực có môi trường hoạt động có tính cạnh tranh cao hoặc quy mô lớn như ngành hàng không, công nghệ, dầu khí và các công ty đa quốc gia, các công ty có cấu trúc tổ chức phức tạp, vì nó có khả năng tích hợp các giai đoạn của quản lý nguồn nhân lực với các mục tiêu, chiến lược của tổ chức.

Các giai đoạn của chu trình quản lý nguồn nhân lực

Lập kế hoạch nhân lực phải được thực hiện trong một bối cảnh hệ thống, xem xét các yếu tố nội tại (như cấu trúc tổ chức, công nghệ, chiến lược kinh doanh) và ngoại cảnh (như thị trường lao động, văn hóa quốc gia, quy định pháp lý). Nghiên cứu của Jackson et al. (2020) [74] lập luận rằng các tổ chức cần phân tích các cấp độ bối cảnh khác nhau (từ công việc cụ thể đến môi trường toàn cầu) để dự báo chính xác nhu cầu nhân sự và xây dựng chiến lược phù hợp. Tương tự, báo cáo của Deloitte (2025) [56] nhấn mạnh rằng lập kế hoạch nhân lực cần sử dụng phân tích dự đoán và trí tuệ nhân tạo (AI) để xác định các kỹ năng cần thiết trong bối cảnh chuyển đổi số, với 78% tổ chức ưu tiên lập kế hoạch dựa trên kỹ năng để đáp ứng nhu cầu thị trường. Lập kế hoạch nhân lực chiến lược cần tập trung vào khả năng phục hồi tổ chức, sử dụng dữ liệu để dự báo các kịch bản khủng hoảng và xây dựng lực lượng lao động linh hoạt.

Thực hiện kế hoạch nhân sự bao gồm tuyển dụng, đào tạo và triển khai nhân sự (Jackson et al., 2020) [74]. Tuyển dụng và đào tạo phải được điều chỉnh theo bối cảnh tổ chức, như công nghệ và văn hóa, với trọng tâm vào tuyển dụng có chọn lọc và đào tạo toàn diện. Noe et al. (2021) [88] lưu ý rằng tuyển dụng hiệu quả cần kết hợp các kênh hiện đại như mạng xã hội, trong khi đào tạo nên tập trung vào kỹ năng mềm và kỹ thuật.

Lãnh đạo trong HRM tập trung vào truyền cảm hứng và duy trì động lực. Jackson et al. (2020) [74] sử dụng lý thuyết vai trò để giải thích cách lãnh đạo định hình hành vi nhân viên thông qua giao tiếp minh bạch và hỗ trợ, khuyến khích sự tham gia và sáng tạo, đặc biệt trong các ngành dịch vụ. Lãnh đạo hiệu quả thúc đẩy nhân viên thông qua tầm nhìn rõ ràng, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, và quan tâm cá nhân hóa. Trong bối cảnh hậu khủng hoảng, lãnh đạo cần thúc đẩy khả năng phục hồi tổ chức bằng cách xây dựng niềm tin và khuyến khích tự quản. Khâu lãnh đạo trong chu trình quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng hành vi, xây dựng niềm tin, và thúc đẩy hiệu suất nhân viên.

Kiểm soát trong HRM bao gồm đánh giá hiệu suất và cung cấp phản hồi để cải tiến. Jackson et al. (2020) [74] nhấn mạnh rằng hệ thống đánh giá hiệu suất cần phù hợp với bối cảnh tổ chức. Các hệ thống đánh giá nên chuyển từ đánh giá truyền thống (appraisal-focused) sang quản lý hiệu suất phát triển (developmental performance management) để hỗ trợ nhân viên cải thiện kỹ năng và đóng góp vào tổ chức. Đồng thời, chất lượng phản hồi là yếu tố then chốt, với các tổ chức cần đảm bảo phản hồi phù hợp giữa kỳ vọng và thực tế, từ đó nâng cao hiệu suất công việc.

Bảng 1.1. Tổng hợp các nội dung quản lý nguồn nhân lực theo chu trình quản lý

Giai đoạn	Nội dung chính	Mục tiêu	Nguồn tham khảo
Lập kế hoạch nhân lực	Dự báo nhu cầu nhân sự: Phân tích môi trường nội bộ và bên ngoài (công nghệ, thị trường lao động) để dự đoán số lượng và kỹ năng nhân sự cần thiết, sử dụng phân tích dự đoán và AI.	Đảm bảo lực lượng lao động phù hợp với chiến lược tổ chức và thích ứng với thay đổi.	Jackson et al., 2020 [74] Deloitte, 2025 [56]
	Xác định năng lực cốt lõi: Xác định kỹ năng và năng lực cần thiết để phân bổ nguồn lực hiệu quả, tập trung vào yêu cầu công việc và bối cảnh tổ chức.	Tăng cường hiệu quả phân bổ nhân sự, đảm bảo nhân viên có kỹ năng phù hợp.	Jackson et al., 2020 [74] Deloitte, 2025 [56]
Tổ chức thực hiện kế hoạch nhân lực	Tuyển dụng: Thu hút và lựa chọn ứng viên dựa trên kỹ năng, sử dụng các kênh hiện đại như mạng xã hội và tuyển dụng dựa trên kỹ năng.	Đảm bảo nhân sự có kỹ năng và văn hóa phù hợp với tổ chức.	Jackson et al., 2020 [74] Noe et al., 2021 [88]
	Bố trí nhân sự: Phân công nhân sự dựa trên kỹ	Tăng hiệu suất đội nhóm và đáp	Mai Thanh Lan, & Nguyễn

	năng và yêu cầu công việc, tối ưu hóa phối hợp đội nhóm.	ứng yêu cầu công việc.	Thị Minh Nhân. (2016) [10]
	Quản lý đội nhóm đa văn hóa: Xây dựng cấu trúc tổ chức linh hoạt, sử dụng công nghệ hỗ trợ để quản lý đội nhóm đa quốc gia.	Tăng cường sự hòa nhập và hiệu quả làm việc trong môi trường đa văn hóa.	Jackson et al., 2020 [74] Deloitte, 2025 [56] Ngô Quang Trung. (2024) [31]
	Đào tạo và phát triển: Cung cấp chương trình đào tạo kỹ năng chuyên môn, tái đào tạo (reskilling), và nâng cao kỹ năng (upskilling).	Nâng cao năng lực nhân viên và thích ứng với thay đổi công nghệ.	Jackson et al., 2020 [74] Deloitte, 2025 [56] Lê Thị Kim Anh. (2013) [8]
Lãnh đạo	Tạo động lực: Áp dụng lãnh đạo chuyển đổi và nhân văn, sử dụng giao tiếp hai chiều, huấn luyện, và chính sách lương thưởng, phúc lợi để tăng sự gắn kết.	Tăng động lực, sự hài lòng và đóng góp của nhân viên vào mục tiêu tổ chức.	Jackson et al., 2020 [74]; Deloitte, 2025 [56]; Nông Thị Như Mai, & Phạm Thị Mỹ Hường (2024) [22]
Kiểm soát (Đánh giá hiệu suất và phản hồi cải tiến)	Đánh giá hiệu suất làm việc: Sử dụng KPIs, phân tích con người, và AI để đánh giá hiệu suất minh bạch, tập trung vào phát triển.	Đảm bảo hiệu suất phù hợp với mục tiêu tổ chức và nâng cao sự gắn kết.	Jackson et al., 2020[74]; Dương Thị Thanh Tâm, & Trần Thị Diệu Thúy. (2024) [7]
	Phản hồi và cải tiến: Cung cấp phản hồi thường xuyên qua khảo sát, phản hồi 360 độ, và huấn luyện để cải thiện hiệu suất.	Thúc đẩy phát triển nhân viên và điều chỉnh chiến lược HRM.	Deloitte, 2025 [56]; Jackson et al. (2020) [74]

Nguồn: Tác giả tổng hợp

1.2. TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP VÀ DOANH NGHIỆP CẢNG HÀNG KHÔNG Ở VIỆT NAM

Quản lý nguồn nhân lực (HRM) đóng vai trò thiết yếu trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp cảng hàng không, một lĩnh vực đặc thù đòi hỏi sự chuyên nghiệp và đồng bộ trong quản trị nhân sự. Tại Việt Nam, các nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp đã đạt được nhiều kết quả đáng chú ý, cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn phong phú. Tuy nhiên, việc áp dụng các nghiên cứu này vào doanh nghiệp cảng hàng không vẫn còn hạn chế, đặc biệt là thiếu các phân tích đi sâu vào quản lý nguồn nhân lực của cảng hàng không.

Lập kế hoạch nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam chịu ảnh hưởng mạnh từ đặc điểm sở hữu doanh nghiệp và bối cảnh kinh tế - xã hội. Nghiên cứu của Le Chien Thang & Truong Quang (2005) [9] chỉ ra rằng các thực hành quản lý nguồn nhân lực tại Việt Nam phản ánh đặc điểm sở hữu của doanh nghiệp. Qua phân tích 169 doanh nghiệp, các tác giả nhận thấy doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thường áp dụng các phương pháp quản lý nguồn nhân lực tiên tiến hơn so với doanh nghiệp nhà nước, trong khi doanh nghiệp tư nhân lại ít chú trọng đến các phương pháp này dù có tính kinh doanh cao. Các yếu tố như giá trị nhận thức của lãnh đạo, tình trạng công đoàn và quy mô công ty đều ảnh hưởng đến sự đổi mới trong quản lý nhân sự. Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân (2012) [24] nhấn mạnh rằng nhiều doanh nghiệp Việt Nam thiếu chiến lược dài hạn, dẫn đến dự báo nhân sự không chính xác, đặc biệt khi tỷ lệ nghỉ việc ở nhóm nhân sự chất lượng cao lên đến 15 - 20% ở một số ngành. Dương Thị Thanh Tâm & Trần Thị Diệu Thúy (2024) [7] lưu ý rằng trong bối cảnh chuyển đổi số, các doanh nghiệp Việt Nam chưa tích hợp đầy đủ công nghệ như AI để lập kế hoạch nhân lực số, với chỉ 30% doanh nghiệp nhỏ và vừa áp dụng nền tảng số vào năm 2024, cản trở hội nhập kinh tế số. Những hạn chế này phản

ánh văn hóa quản lý truyền thống, thiếu nguồn lực tài chính, và sự chậm trễ trong chuyển đổi số, đặc biệt ở các doanh nghiệp nhà nước và quy mô nhỏ.

Trong ngành cảng hàng không, lập kế hoạch nhân lực đòi hỏi sự chuyên môn hóa cao do yêu cầu kỹ thuật, an toàn, và hội nhập quốc tế. Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2021) [25] chỉ ra rằng lập kế hoạch cần dựa trên dữ liệu vận hành (lượng hành khách, tuyến bay, nhu cầu hạ tầng) để dự báo nhu cầu nhân sự, như dự kiến 13.800 lao động cho sân bay Long Thành vào năm 2025, bao gồm 470 cán bộ lãnh đạo và 12.700 lao động chuyên môn. Ngô Quang Trung (2024) [31] nhấn mạnh rằng **Cảng** cần nhân sự có kỹ năng kỹ thuật (quản lý an ninh, vận hành CNS/ATM) và ngoại ngữ để đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, nhưng thiếu hụt nhân sự chất lượng cao là thách thức lớn, với chỉ 60% nhân sự hiện tại đáp ứng yêu cầu. Deloitte (2025) [56] bổ sung rằng ngành hàng không toàn cầu, bao gồm cảng, sử dụng phân tích dự đoán để dự báo nhu cầu nhân sự, nhưng tại Việt Nam, việc áp dụng công nghệ này còn hạn chế do thiếu hạ tầng số hóa. Đặc thù của ngành cảng là yêu cầu tuân thủ các quy định an toàn quốc tế (như ICAO) và nhu cầu nhân sự tăng mạnh do các dự án lớn như sân bay Long Thành, đòi hỏi kế hoạch nhân lực phải chính xác và linh hoạt hơn so với các ngành khác. Các đặc thù của Việt Nam (sở hữu doanh nghiệp, thiếu chiến lược dài hạn) và cảng hàng không (yêu cầu kỹ thuật, hội nhập quốc tế) đòi hỏi lập kế hoạch nhân lực phải tích hợp công nghệ hiện đại và tập trung vào kỹ năng chuyên môn. Tuy nhiên, tại Việt Nam, việc chậm chuyển đổi số và tỷ lệ nghỉ việc cao cản trở việc đáp ứng các yêu cầu này, đặc biệt trong ngành cảng.

Tổ chức thực hiện kế hoạch nhân lực tại Việt Nam gặp nhiều thách thức do thiếu đầu tư vào tuyển dụng và đào tạo. Nguyễn Minh Ngọc & Ngô Văn Tuấn (2012) [12] và Lê Thị Kim Anh (2013) [8] chỉ ra rằng tuyển dụng minh bạch và đào tạo liên tục là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh,

nhưng nhiều doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp tư nhân, chỉ dành dưới 10% quỹ lương cho đào tạo, dẫn đến thiếu hụt nhân sự chất lượng cao. Trần Kim Dung et al. (2018) [28] nhấn mạnh rằng doanh nghiệp FDI sử dụng công nghệ như ERP để quản lý đội nhóm đa văn hóa hiệu quả hơn, trong khi doanh nghiệp nhà nước thường gặp khó khăn do thiếu linh hoạt trong bố trí nhân sự. Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân (2012) [24] lưu ý rằng tỷ lệ nghỉ việc cao (15 - 20%) ở nhóm nhân sự chất lượng cao là do thiếu lộ trình thăng tiến và chính sách đào tạo không đáp ứng yêu cầu thị trường. Dương Thị Thanh Tâm & Trần Thị Diệu Thúy (2024) [7] bổ sung rằng việc chậm ứng dụng công nghệ số trong quản lý nguồn nhân lực (chỉ 30% doanh nghiệp sử dụng ERP vào năm 2024) làm giảm hiệu quả triển khai kế hoạch.

Ngành cảng hàng không yêu cầu tuyển dụng và đào tạo chuyên sâu để đáp ứng môi trường làm việc cường độ cao và tiêu chuẩn quốc tế. Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2021) [25] nhấn mạnh rằng tuyển dụng cần thi tuyển công khai và thử việc để đảm bảo năng lực, với các chương trình đào tạo đa dạng (trong và ngoài nước) tập trung vào kỹ năng an ninh, vận hành, và dịch vụ khách hàng. Ngô Quang Trung (2024) [31] chỉ ra rằng ngành cảng cần nhân sự có kỹ năng kỹ thuật, ngoại ngữ, và khả năng quản lý đa văn hóa, nhưng thiếu hụt nhân sự chất lượng cao (40% nhân sự chưa đáp ứng yêu cầu) là thách thức lớn. Việc sử dụng công nghệ như SAP SuccessFactors để quản lý đội nhóm đa văn hóa và bố trí ca làm việc là cần thiết, nhưng chỉ được áp dụng tại các cảng lớn như Nội Bài và Tân Sơn Nhất (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2021) [25].

Lãnh đạo trong HRM tại Việt Nam chịu ảnh hưởng từ văn hóa quản lý truyền thống và đặc điểm sở hữu doanh nghiệp. Le Chien Thang & Truong Quang (2005) [9] chỉ ra rằng doanh nghiệp FDI áp dụng phong cách lãnh đạo hiện đại, như lãnh đạo chuyên đổi, trong khi doanh nghiệp nhà nước thường sử dụng

dụng phong cách truyền thống, thiếu tính linh hoạt và đổi mới. Nguyễn Thị Bích Ngọc et al. (2020) [16] nhấn mạnh rằng sự gắn kết của nhân viên phụ thuộc vào cơ hội thăng tiến, văn hóa tổ chức, và môi trường làm việc, nhưng nhiều doanh nghiệp Việt Nam chưa xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng, dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao. Dương Thị Thanh Tâm & Trần Thị Diệu Thúy (2024) [7] lưu ý rằng lãnh đạo cần áp dụng giao tiếp hai chiều và công nghệ để tăng sự gắn kết, nhưng chỉ 35% doanh nghiệp Việt Nam sử dụng nền tảng số cho quản lý nguồn nhân lực vào năm 2024. Trong ngành cảng hàng không, Nguyễn Thị Bích Ngọc et al. (2020) [16] chỉ ra rằng lãnh đạo trong ngành hàng không cần xây dựng văn hóa tổ chức hỗ trợ nhân viên, với các chính sách thăng tiến và phúc lợi rõ ràng để tăng sự hài lòng.

Quản lý nguồn nhân lực (QLNNL) trong các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp cảng hàng không, đóng vai trò trọng yếu trong việc đảm bảo hoạt động thông suốt và hiệu quả của ngành hàng không. Lĩnh vực này có đặc thù về tính chất lao động đa dạng, yêu cầu kỹ thuật cao, áp lực thời gian và môi trường làm việc phức tạp. Theo các nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực, các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình quản lý này thường được tập trung vào những vấn đề như khả năng thu hút và giữ chân nhân viên, khả năng đào tạo và phát triển đội ngũ, cơ chế thưởng và giải quyết các vấn đề nhân sự, và năng lực quản lý của lãnh đạo (Nguyễn Thị Lệ Thu, 2015 [19]; Nguyễn Thị Bích Liên, 2016 [15]). Cuối cùng, nghiên cứu về sự hài lòng của hành khách tại Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất (2020) [13] nhấn mạnh rằng năng lực và thái độ của nhân viên là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng, từ đó khẳng định vai trò của quản lý nguồn nhân lực trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ tại các cảng.

Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào doanh nghiệp nói chung hoặc các ngành khác, và ngay cả trong lĩnh vực hàng không, phần

lớn tập trung vào các hãng bay như Vietnam Airlines hơn là các cảng hàng không. Có rất ít công trình nào phân tích sâu về quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cảng hàng không với góc nhìn của lĩnh vực quản lý, theo chu trình quản lý, gắn liền hoạt động quản lý nguồn nhân lực với chiến lược phát triển của cảng hàng không, là một chức năng của hoạt động quản lý chung của Cảng. Do đó, việc nghiên cứu các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong bối cảnh này không chỉ bổ sung cơ sở lý luận mà còn cung cấp giải pháp thực tiễn để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cảng hàng không, từ đó đáp ứng tốt hơn yêu cầu của ngành hàng không hiện đại.

1.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG

1.3.1. Những vấn đề nghiên cứu đã được làm rõ

Các nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực (QLNNL) tại doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp cảng hàng không, đã đạt được những thành công đáng kể, khẳng định vai trò then chốt của QLNNL trong việc nâng cao hiệu quả tổ chức và đảm bảo sự phát triển bền vững. QLNNL được xem là nền tảng chiến lược, giúp doanh nghiệp thu hút, phát triển, và duy trì nhân tài, đồng thời tối ưu hóa phối hợp giữa các bộ phận để đáp ứng yêu cầu vận hành phức tạp, đặc biệt trong ngành hàng không với áp lực cao về an toàn, dịch vụ, và kỹ thuật. Các nghiên cứu nhấn mạnh rằng QLNNL không chỉ cải thiện năng suất lao động mà còn củng cố văn hóa tổ chức và khả năng cạnh tranh, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa và biến động thị trường.

Hai cách tiếp cận chính được áp dụng là tiếp cận theo chức năng và tiếp cận theo chu trình quản lý, mỗi cách mang lại những góc nhìn riêng biệt. Tiếp cận theo chức năng tập trung vào các hoạt động độc lập như lập kế hoạch nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, tạo động lực, đánh giá hiệu suất, và giải quyết xung đột. Nội dung QLNNL theo cách tiếp cận này bao gồm xây dựng quy trình tuyển dụng minh bạch để lựa chọn ứng viên phù hợp, thiết kế chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng chuyên môn và dịch vụ khách hàng, triển khai chính sách đãi ngộ công bằng để thúc đẩy sự gắn kết, và sử dụng hệ thống đánh giá để

đảm bảo hiệu quả công việc. Các nghiên cứu trước đây nhấn mạnh rằng việc tối ưu hóa từng chức năng giúp doanh nghiệp giải quyết các thách thức nhân sự cụ thể, đặc biệt trong môi trường cảng hàng không nơi yêu cầu phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận an ninh, kỹ thuật, và dịch vụ.

Ngược lại, tiếp cận theo chu trình quản lý, dựa trên lý thuyết của Fayol (1916) [61], nhấn mạnh sự tích hợp các giai đoạn lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát để đồng bộ hóa QLNNL với mục tiêu chiến lược tổ chức. Nội dung QLNNL theo cách tiếp cận này bao gồm dự báo nhu cầu nhân sự dựa trên xu hướng thị trường và mục tiêu vận hành, tổ chức bố trí nhân sự linh hoạt theo ca làm việc và chuyên môn, phát triển năng lực lãnh đạo để xây dựng văn hóa an toàn và đổi mới, cũng như thiết lập hệ thống kiểm soát để đánh giá và cải tiến hiệu suất liên tục. Các nghiên cứu tại cảng hàng không như Changi và Airports of Thailand [63] cho thấy cách tiếp cận này đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng trong môi trường phức tạp, hỗ trợ duy trì tiêu chuẩn quốc tế về an ninh và chất lượng dịch vụ.

Phạm vi nghiên cứu rất đa dạng, trải rộng từ các doanh nghiệp quốc tế đến Việt Nam. Quốc tế, các nghiên cứu tập trung vào các trung tâm hàng không lớn như Changi (Singapore), Airports of Thailand, và các tập đoàn đa quốc gia như Microsoft, IBM, với mục tiêu khám phá cách QLNNL hỗ trợ vận hành quy mô lớn và cạnh tranh toàn cầu. Tại Việt Nam, các nghiên cứu cũng phân tích Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV), cùng các ngành công nghệ, logistics, và bán lẻ, làm rõ cách QLNNL thích nghi với đặc thù địa phương, bao gồm hạn chế về công nghệ và quy định hành chính. Phạm vi này phản ánh sự linh hoạt của các nghiên cứu trong việc giải quyết các bối cảnh khác nhau, từ môi trường hàng không áp lực cao đến các ngành công nghiệp khác.

Các yếu tố ảnh hưởng đến QLNNL được phân tích kỹ lưỡng, chia thành ba nhóm: bên trong, bên ngoài, và thuộc về người lao động. Yếu tố bên trong, gồm văn hóa tổ chức, chính sách QLNNL, năng lực lãnh đạo, cơ cấu tổ chức, và môi trường làm việc tại cảng hàng không. Yếu tố bên ngoài, bao gồm cạnh tranh thị trường, quy định quốc tế (ICAO, IATA), công nghệ, biến động thị trường, và phát triển bền vững, được Porter (1985a, 1985b) [90, 91], IATA (2021) [67], và

Elkington (1997) [59] xác định là động lực thúc đẩy cải tiến chiến lược nhân sự để đáp ứng kỳ vọng khách hàng và tiêu chuẩn toàn cầu. Yếu tố thuộc về người lao động, như động lực làm việc và đa dạng văn hóa, được phân tích qua lý thuyết của Maslow (1943) [81], Herzberg (1959) [64], và Adler (2008) [33], nhấn mạnh vai trò của đãi ngộ công bằng và quản lý đa dạng trong việc giảm xung đột, tăng hợp tác trong môi trường cảng hàng không.

1.3.2. Khoảng trống nghiên cứu

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã chỉ ra tầm quan trọng của các yếu tố cơ bản trong quản lý nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, phát triển và chính sách thù lao, nhưng hầu hết các nghiên cứu đều tập trung vào các doanh nghiệp nói chung hoặc các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất. Do đó, nghiên cứu về các đặc thù và yêu cầu riêng của quản lý nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp cảng hàng không vẫn còn hạn chế.

Đồng thời các nghiên cứu về những yếu tố có tính đặc thù của quản lý nguồn nhân lực tại các cảng hàng không ở Việt Nam cũng rất hạn chế. Các cảng hàng không yêu cầu nhân sự có kỹ năng chuyên biệt, đặc biệt ở các vị trí như nhân viên an ninh, kỹ thuật viên bảo trì, với các tiêu chuẩn năng lực nghiêm ngặt theo quy định quốc tế. Nghiên cứu quốc tế đã phát triển các tiêu chuẩn năng lực, ví dụ, ICAO cung cấp hướng dẫn về đào tạo kiểm soát không lưu dựa trên năng lực (ICAO, 2019), nhưng tại Việt Nam, rất ít nghiên cứu đánh giá hiệu quả đào tạo hoặc kiểm tra năng lực thực tế của hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực tại các cảng hàng không. Khoảng trống này gây khó khăn trong việc đảm bảo nhân sự đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, đặc biệt khi Việt Nam hướng đến hội nhập thị trường hàng không quốc tế.

Việc tạo động lực làm việc cho nhân viên trong môi trường làm việc của các cảng hàng không cũng rất quan trọng. Động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên là yếu tố quan trọng để đảm bảo chất lượng dịch vụ và an toàn tại các cảng hàng không. Tuy nhiên các nghiên cứu chuyên về mảng chủ đề này cũng còn thiếu trong nghiên cứu quản lý nguồn nhân lực tại các cảng hàng không Việt Nam.

Nhìn chung khoảng trống nghiên cứu rõ nhất về phạm vi nội dung quản lý

nguồn nhân lực tại các cảng hàng không ở Việt Nam là thiếu các nghiên cứu toàn diện, tiếp cận theo chu trình quản lý gắn chặt với mục tiêu phát triển và bám sát đặc thù của các cảng hàng không. So với các nghiên cứu quốc tế, các nghiên cứu tại Việt Nam thiếu sự liên kết với các xu hướng toàn cầu và mục tiêu phát triển của các cảng.

Đặc biệt, quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài vẫn chưa được nghiên cứu rộng rãi, nhất là từ góc độ quản lý kinh tế. Các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào các yếu tố kỹ thuật, an ninh, và dịch vụ khách hàng, nhưng chưa làm rõ ảnh hưởng của yếu tố kinh tế, như sự thay đổi trong chính sách nhà nước, cạnh tranh quốc tế, hoặc ảnh hưởng của các khủng hoảng kinh tế đối với hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cảng hàng không. Nghiên cứu về chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong môi trường cạnh tranh quốc tế, đồng thời đối chiếu với các mô hình kinh tế hiện đại, sẽ là một đóng góp mới và có giá trị.

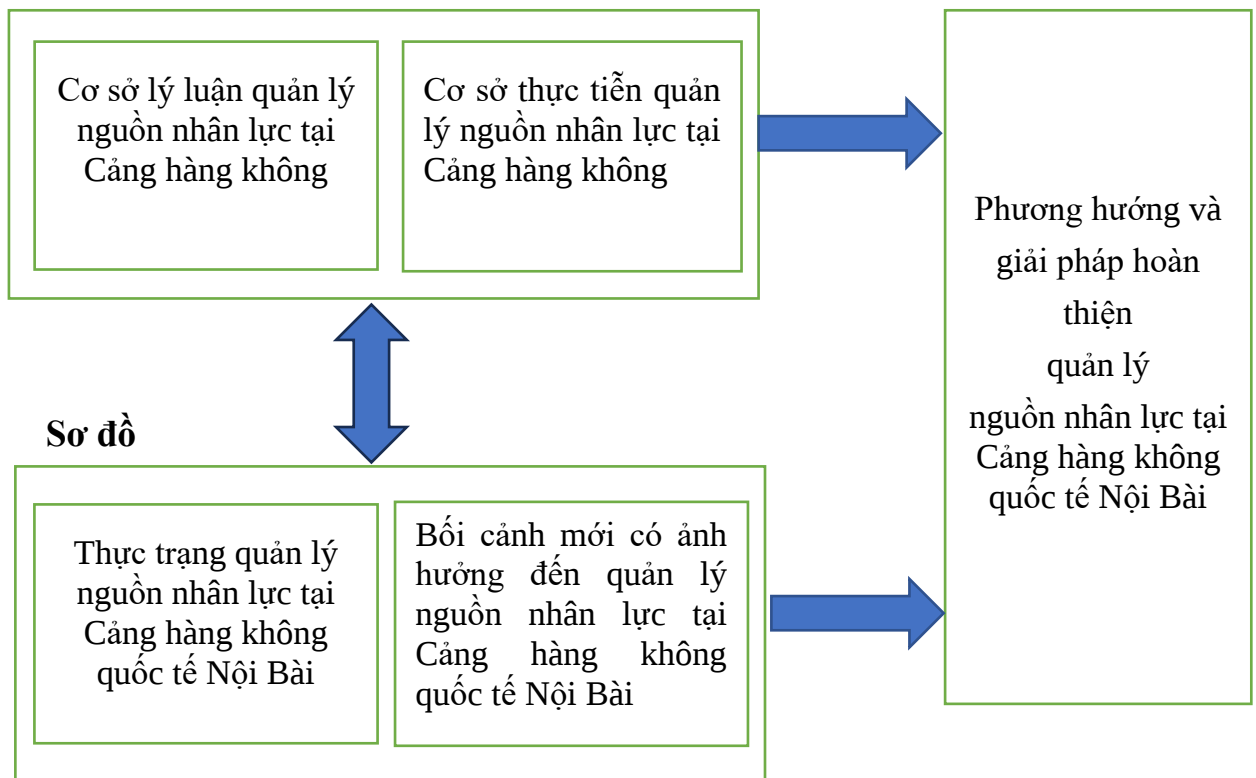
1.4. HƯỚNG TIẾP CẬN NGHIÊN CỨU VÀ KHUNG PHÂN TÍCH

Hướng tiếp cận nghiên cứu của luận án sẽ tập trung vào việc xây dựng khung quản lý nguồn nhân lực (HRM) toàn diện cho các doanh nghiệp cảng hàng không tại Việt Nam, dựa trên cách tiếp cận quy trình quản lý, nhằm giải quyết các khoảng trống nghiên cứu đã xác định.

Các nghiên cứu hiện có, như Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân (2012) [24] và Le Chien Thang & Truong Quang (2005) [9], chỉ ra rằng HRM tại Việt Nam chịu ảnh hưởng từ đặc điểm sở hữu doanh nghiệp, tỷ lệ nghỉ việc cao và thiếu đầu tư vào đào tạo (dưới 10% quỹ lương), nhưng chưa có phân tích chuyên sâu về ngành cảng hàng không. Trong ngành cảng, Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2021) [25] và Ngô Quang Trung (2024) [31] nhấn mạnh yêu cầu kỹ thuật cao, môi trường làm việc cường độ cao, và nhu cầu hội nhập quốc tế, nhưng thiếu các nghiên cứu tích hợp các đặc thù này vào chu trình HRM. Trong lĩnh vực này, hiện đang thiếu một khung lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm về liên kết các giai đoạn HRM (lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, lãnh đạo, kiểm soát) với các yếu tố đặc thù của Việt Nam (sở hữu doanh nghiệp, chậm chuyển đổi số) và ngành cảng (an toàn, đa văn hóa).

Luận án sẽ áp dụng cách tiếp cận quy trình quản lý nhân mạnh quan điểm hệ thống để tích hợp các yếu tố nội tại và ngoại cảnh tác động đến quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài. Cụ thể, nghiên cứu sẽ tập trung vào các khâu trong chu trình quản lý nguồn nhân lực gồm: (1) Lập kế hoạch nhân lực; (2) Tổ chức thực hiện kế hoạch nhân lực: Phát triển chiến lược tuyển dụng dựa trên kỹ năng và đào tạo liên tục, để quản lý đội nhóm đa văn hóa, khắc phục thiếu hụt nhân sự chất lượng cao; (3) Lãnh đạo nhằm tạo động lực và khuyến khích người lao động nâng cao hiệu quả công việc, gắn bó với tổ chức; (4) Kiểm soát nhân lực nhằm cải thiện hiệu suất và giữ chân nhân tài.

Với những luận giải trên, các bước và nội dung nghiên cứu của Luận án được thể hiện trong Khung nghiên cứu sau:



1. Khung nghiên cứu quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG

2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

2.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Thuật ngữ "nguồn nhân lực" xuất hiện vào thế kỷ XX khi phương thức quản lý và sử dụng con người trong nền kinh tế lao động có những thay đổi căn bản. Hiện nay, khái niệm nguồn nhân lực được xem là yếu tố quan trọng trong sự phát triển, không chỉ là chủ thể của sự phát triển mà còn đóng vai trò quyết định đối với sự thành công của các tổ chức, doanh nghiệp và quốc gia. Theo Armstrong và Taylor (2020) [37], nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ năng lực, kỹ năng và kiến thức của con người, đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra giá trị kinh tế và xã hội cho tổ chức. Họ nhấn mạnh rằng kiến thức và kỹ năng tích lũy trong quá trình lao động là yếu tố cốt lõi, giúp con người tạo ra của cải và đóng góp vào sự phát triển bền vững. Tác giả Nguyễn Thị Hồng Minh (2019) [17] định nghĩa nguồn nhân lực là tổng hợp các tiềm năng lao động của con người, bao gồm thể lực, trí lực và các phẩm chất cá nhân, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của tổ chức hoặc xã hội trong hiện tại và tương lai. Tương tự, nghiên cứu của Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016) [10] nhấn mạnh rằng nguồn nhân lực là tập hợp các năng lực lao động của con người tại một thời điểm, đóng vai trò quyết định trong việc đạt được các mục tiêu kinh tế - xã hội.

Trong một tổ chức, Boxall và Purcell (2022) [48] định nghĩa nguồn nhân lực là một tài sản chiến lược, bao gồm những cá nhân và tập thể đóng góp vào việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh của tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực theo hướng chiến lược có nghĩa là điều chỉnh các chính sách và thực tiễn nhân sự sao cho phù hợp và hỗ trợ trực tiếp cho các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Tương tự cách tiếp cận của Boxall và Purcell (2022) [48], Dessler (2020) [57] cũng định nghĩa nguồn nhân lực trong tổ chức là tổng thể các cá nhân có trình độ chuyên môn, kỹ năng và phẩm chất cần thiết, có khả năng đóng góp hiệu quả vào việc thực hiện sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Theo Trần Kim Dung (2018) [28], nguồn nhân lực không chỉ là đối tượng quản lý mà còn là yếu tố trung tâm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, do vậy các doanh nghiệp cần có các chính sách phù hợp để quản lý nguồn nhân lực theo mục tiêu hoạt động của mình.

Từ các quan niệm trên, có thể rút ra cách hiểu chung nhất về nguồn nhân lực trong tổ chức bao gồm tất cả các thành viên của tổ chức với trình độ chuyên môn, kỹ năng và phẩm chất, khả năng làm việc của họ để đóng góp vào thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong ngắn hạn và dài hạn. Đây là yếu tố quan trọng, mang tính quyết định đối với sự phát triển của các tổ chức.

2.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực (HRM) theo cách tiếp cận truyền thống, tiêu biểu là các tác giả nổi tiếng như Frederick Taylor, Elton Mayo, Peter Drucker, Douglas McGregor, Michael Armstrong, tập trung vào quản lý con người trong tổ chức, thông qua thực hiện các chức năng quản lý nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và quản lý phúc lợi. Đây là cách tiếp cận phổ biến trong giai đoạn đầu của quản lý nguồn nhân lực, khi chức năng này chủ yếu được xem như một công cụ hỗ trợ hành chính nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động. Frederick Taylor, người được xem là "cha đẻ của quản lý khoa học", đã đặt những viên gạch đầu tiên cho cách tiếp cận truyền thống về HRM qua tác phẩm *The Principles of Scientific Management* (1911) [99]. Ông tập trung vào việc tối ưu hóa hiệu suất làm việc bằng cách phân tích và thiết kế công việc một cách khoa học. Theo Taylor, HRM cần chú trọng tuyển dụng đúng người, đào tạo họ để thực hiện công việc hiệu quả nhất và sử dụng hệ thống thưởng phạt để thúc đẩy năng suất.

Peter Drucker, một nhà tư tưởng quản lý xuất sắc, đã giới thiệu khái niệm "Quản lý theo mục tiêu" (Management by Objectives - MBO) trong *The Practice of Management* (1954) [58]. Ông nhấn mạnh rằng HRM nên thiết lập mục tiêu rõ ràng cho nhân viên và đánh giá hiệu suất dựa trên việc hoàn thành các mục tiêu đó, từ đó gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức. Quan điểm của Drucker nâng tầm HRM từ một chức năng hành chính đơn thuần thành một công cụ chiến lược, tăng cường hiệu suất và sự cam kết của nhân viên. Dù vẫn mang đặc trưng truyền thống với trọng tâm là hiệu suất, cách tiếp cận này bổ sung tính định hướng mục tiêu, tạo sự liên kết chặt chẽ giữa nhân viên và tổ chức.

Michael Armstrong, qua *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (2020) [37], đã củng cố vai trò của HRM như một chức năng hỗ trợ quan trọng của hoạt động quản lý doanh nghiệp. Tác phẩm của ông kết nối HRM truyền thống và hiện đại, nhấn mạnh tính chiến lược trong quản lý nguồn nhân lực. Hiện nay, quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức không chỉ là một chức năng hỗ trợ của quản lý mà là một nội dung chiến lược quan trọng, đóng vai trò then chốt trong việc lập kế hoạch và thực hiện các kế hoạch dài hạn của tổ chức, nhấn mạnh sự tích hợp giữa quản lý nguồn nhân lực và chiến lược kinh doanh để đạt được lợi thế cạnh tranh và các mục tiêu tổ chức.

Theo đó, quản lý nguồn nhân lực không phải là một hoạt động tĩnh mà là một chu trình liên tục, bao gồm lập kế hoạch (dự báo nhu cầu nhân sự), thực hiện (tuyển dụng, đào tạo), và điều chỉnh (đánh giá hiệu quả và cải tiến). Hoạt động này hướng tới việc hỗ trợ các mục tiêu chiến lược như mở rộng thị trường hoặc nâng cao vị thế cạnh tranh, thay vì chỉ tập trung vào hiệu quả ngắn hạn. Boxall và cộng sự (2011) [46] nhấn mạnh rằng lợi thế cạnh tranh bền vững đạt được khi nguồn nhân lực được quản lý theo cách không dễ sao chép bởi đối thủ.

Định nghĩa quản lý nguồn nhân lực theo Boxall và cộng sự (2011) [46], và đã được tổng hợp trong nghiên cứu của Boxall (2018) [45], phản ánh vai trò

của nguồn nhân lực như một tài sản chiến lược trong việc đạt được mục tiêu tổ chức và thích nghi với môi trường. Khái niệm này nhấn mạnh ba yếu tố cốt lõi: (1) nguồn nhân lực là tài sản chiến lược, không chỉ là lực lượng lao động; (2) các hoạt động quản lý phải phục vụ mục tiêu dài hạn của tổ chức; (3) sự thích nghi với bối cảnh bên ngoài là yếu tố không thể thiếu. Quan niệm này nhấn mạnh sự tích hợp giữa các hoạt động nhân sự (tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ) và mục tiêu kinh doanh, đồng thời mở rộng khái niệm nguồn nhân lực từ số lượng sang chất lượng và giá trị chiến lược.

Theo đó, luận án sử dụng khái niệm quản lý nguồn nhân lực dựa trên cách tiếp cận của Boxall (2018) [45]: *quản lý nguồn nhân lực là quá trình lập kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch nhân sự, tạo động lực làm việc và đánh giá, điều chỉnh nhân sự trong tổ chức nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược của tổ chức, phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức.*

2.1.3. Các lý thuyết nền tảng của quản lý nguồn nhân lực

Lý thuyết hệ thống (Systems Theory)

Lý thuyết hệ thống xem tổ chức như một hệ thống mở, trong đó các bộ phận và quy trình có mối liên hệ tác động lẫn nhau để đạt được mục tiêu chung. Trong quản lý nguồn nhân lực (HRM), cách tiếp cận hệ thống đặc biệt quan trọng đối với những tổ chức phức hợp như cảng hàng không, nơi nhiều bộ phận hoạt động đồng thời và đòi hỏi tính phối hợp cao. Trong nghiên cứu của Graham (2023) [63] về Airports of Thailand (AOT), lý thuyết hệ thống được sử dụng để liên kết các quy trình nhân sự (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, văn hóa doanh nghiệp...) vào một hệ thống thống nhất, linh hoạt, đảm bảo vận hành hiệu quả tại các sân bay quốc tế Thái Lan. Tương tự, Jackson et al. (2020) [74] áp dụng lý thuyết hệ thống để mô tả sự hợp tác HRM trong các tổ chức phức tạp, gồm nhiều bộ phận với các chức năng, nhiệm vụ khác nhau, cần phối hợp để đạt mục tiêu chung.

Việc áp dụng lý thuyết hệ thống đã cho phép các nghiên cứu tiếp cận HRM

một cách toàn diện, thay vì rời rạc theo chức năng. Đánh giá cho thấy lý thuyết hệ thống phù hợp với bối cảnh cảng hàng không với quy trình hoạt động liên ngành và tính đồng bộ cao.

Lý thuyết thực hành HRM tối ưu (High Performance Work Systems - HPWS)

Lý thuyết hệ thống xem tổ chức như một hệ thống mở, trong đó các bộ phận và quy trình có mối liên hệ tác động lẫn nhau để đạt được mục tiêu chung. Theo Katz và Kahn (1978) [77], các tổ chức là hệ thống mở, tương tác liên tục với môi trường bên ngoài, đòi hỏi sự phối hợp giữa các bộ phận nội tại để duy trì hiệu quả. HPWS là lý thuyết nhấn mạnh một tổ hợp các thực hành HRM đã được kiểm chứng là mang lại hiệu quả cao, như: tuyển dụng kỹ lưỡng, đào tạo bổ sung, đánh giá minh bạch, đãi ngộ cạnh tranh và trao quyền cho nhân viên.

Trong nghiên cứu của Graham (2023) [63] về Airports of Thailand (AOT), lý thuyết hệ thống được sử dụng để liên kết các quy trình nhân sự (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, văn hóa doanh nghiệp...) vào một hệ thống thống nhất, linh hoạt, đảm bảo vận hành hiệu quả tại các sân bay quốc tế Thái Lan. Kết quả chỉ ra rằng các thực hành này tạo động lực làm việc và giảm thiểu nguy cơ nghỉ việc. Ngoài ra, Boxall (2012) [44] nhấn mạnh rằng lý thuyết hệ thống, thông qua các thực hành HRM hiệu suất cao (HPWS), giúp tích hợp các quy trình nhân sự để tối ưu hóa hiệu quả trong các môi trường dịch vụ như hàng không.

Lý thuyết HPWS có giá trị thực tiễn cao trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ như cảng hàng không, đòi hỏi chất lượng dịch vụ và sự tương tác nhân sự cao.

Lý thuyết liên kết chiến lược (Strategic Fit Theory)

Lý thuyết này đưa ra giả thuyết rằng HRM chỉ phát huy hiệu quả cao nhất khi được thiết kế để phù hợp với chiến lược kinh doanh và mục tiêu tổng thể của tổ chức. Theo Schuler và Jackson (1987) [97], hoạt động HRM cần được điều chỉnh để hỗ trợ chiến lược cạnh tranh của tổ chức, tạo ra sự liên kết chặt chẽ giữa quản lý nguồn nhân lực và mục tiêu kinh doanh. Barney và Wright (1998) [39] bổ sung rằng HRM chiến lược, khi được liên kết với chiến lược doanh nghiệp, giúp tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua việc phát triển

nguồn nhân lực đặc thù. Tương tự, Boxall và Purcell (2022) [48] nhấn mạnh rằng sự liên kết chiến lược không chỉ dừng ở việc hỗ trợ mục tiêu kinh doanh mà còn phải thích nghi với các thay đổi của môi trường bên ngoài, như cạnh tranh thị trường và tiến bộ công nghệ. Lý thuyết liên kết chiến lược giúp HRM trở thành một phần không tách rời của chiến lược doanh nghiệp, đảm bảo các hoạt động nhân sự như tuyển dụng, đào tạo và đánh giá hiệu suất đều hướng đến mục tiêu tổ chức. Nghiên cứu của Armstrong và Brown (2019) [36] cũng chỉ ra rằng các tổ chức áp dụng lý thuyết liên kết chiến lược thường đạt được hiệu suất cao hơn.

Trong ngành hàng không, nơi các yêu cầu về an toàn, chất lượng dịch vụ và hội nhập quốc tế rất cao, lý thuyết liên kết chiến lược giúp đảm bảo rằng các thực hành HRM, như đào tạo nhân viên kỹ thuật hoặc quản lý đội ngũ đa văn hóa, trực tiếp đóng góp vào mục tiêu tổ chức và nâng cao sự hài lòng của hành khách.

Lý thuyết vốn nhân lực (Human Capital Theory)

Lý thuyết này coi con người là nguồn vốn có thể đầu tư, tích lũy và tăng giá trị thông qua giáo dục, đào tạo và phát triển kỹ năng. Theo Armstrong và Taylor (2020) [37], vốn nhân lực bao gồm kiến thức, kỹ năng và năng lực của nhân viên, được tích lũy thông qua đào tạo và kinh nghiệm, đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra giá trị kinh tế và cạnh tranh cho tổ chức. HRM theo hướng này nhấn mạnh vấn đề đào tạo, học tập và phát triển kỹ năng để nâng cao năng suất và sự đổi mới. Nghiên cứu của Noe et al. (2021) [88] bổ sung rằng các tổ chức đầu tư vào vốn nhân lực thông qua các chương trình đào tạo liên tục và phát triển kỹ năng mềm, như giao tiếp và làm việc nhóm, có thể cải thiện hiệu suất và sự gắn kết của nhân viên. Tại Việt Nam, nghiên cứu của Nguyễn Thị Bích Ngọc et al. (2020) [16] sử dụng lý thuyết này để đề xuất tăng cường hợp tác giữa doanh nghiệp hàng không và các trường đại học trong đào tạo nguồn nhân lực kỹ thuật cao, có kỹ năng ngôn ngữ và đổi mới sáng tạo, gắn chặt với định hướng phát triển nhân sự trong bối cảnh Việt Nam đang hướng tới các nguồn vốn nhân lực chất lượng cao.

Lý thuyết vốn nhân lực không chỉ giúp tổ chức nâng cao năng lực nhân viên mà còn hỗ trợ xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua lực lượng lao động có kỹ năng cao. Nghiên cứu của Barney và Wright (1998) [39] nhấn mạnh rằng vốn nhân lực, khi được phát triển một cách chiến lược, trở thành nguồn lực độc đáo, khó sao chép, giúp các tổ chức duy trì vị thế trong môi trường cạnh tranh toàn cầu.

Từ các lý thuyết nền tảng thường được ứng dụng trong nghiên cứu HRM tại lĩnh vực cảng hàng không trên thế giới và tại Việt Nam, có thể thấy, việc sử dụng kết hợp hai lý thuyết: Lý thuyết hệ thống và Lý thuyết liên kết chiến lược chính là phù hợp với đặc thù quản lý các cảng hàng không Việt Nam. Thứ nhất, Lý thuyết hệ thống cung cấp một khung phân tích tổng thể, cho phép thiết kế HRM như một chuỗi quy trình tích hợp gồm bốn giai đoạn cốt lõi: (1) lập kế hoạch nhân lực dựa trên dữ liệu vận hành và dự báo; (2) triển khai chiến lược tuyển dụng, đào tạo và quản trị nhóm hiệu quả; (3) lãnh đạo và động viên nhân sự trong môi trường áp lực cao và đa văn hóa; và (4) kiểm soát và đánh giá hiệu suất bằng các công cụ phân tích hiện đại. Điều này đặc biệt phù hợp với môi trường phức hợp và có tính đồng bộ như các cảng hàng không Việt Nam. Thứ hai, Lý thuyết liên kết chiến lược giúp đảm bảo rằng các hoạt động HRM không chỉ phản ứng với yêu cầu nội bộ mà còn gắn kết chặt chẽ với định hướng phát triển và chiến lược kinh doanh của từng cảng hàng không. Sự kết hợp giữa hai lý thuyết này sẽ giúp xây dựng một mô hình HRM tích hợp, phù hợp với thực tiễn ngành cảng hàng không Việt Nam - nơi vừa chịu ảnh hưởng của đặc điểm sở hữu nhà nước, vừa đối mặt với yêu cầu hội nhập toàn cầu và đổi mới công nghệ.

2.2. KHÁI QUÁT VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG

2.2.1. Khái quát về cảng hàng không

Có nhiều định nghĩa khác nhau về cảng hàng không, tùy thuộc vào góc

nhìn và mục đích nghiên cứu. Theo Tổ chức Hàng không Dân dụng Quốc tế (ICAO), cảng hàng không (airport) được định nghĩa là "một khu vực xác định trên đất liền hoặc mặt nước (bao gồm các công trình, thiết bị và cơ sở vật chất) được sử dụng toàn bộ hoặc một phần cho việc cất cánh, hạ cánh và di chuyển của máy bay" (ICAO, Annex 14 - Aerodromes, 2018 [69]). Định nghĩa này tập trung vào chức năng cơ bản của cảng hàng không, nhấn mạnh vai trò phục vụ hoạt động hàng không với sự hiện diện của cơ sở hạ tầng như đường băng, nhà ga và các thiết bị hỗ trợ. Nó mang tính chất kỹ thuật và quốc tế, đặt trọng tâm vào tiêu chuẩn an toàn và vận hành áp dụng cho mọi sân bay trên toàn cầu. Điều này phản ánh mục tiêu của ICAO trong việc thiết lập một khung chuẩn hóa, đảm bảo rằng cảng hàng không không chỉ là nơi máy bay hoạt động mà còn là hệ thống được quản lý chặt chẽ để giảm thiểu rủi ro và tăng hiệu quả.

Theo cách tiếp cận địa lý và giao thông, International Airport Review (2024) [73] mô tả cảng hàng không như "một nút giao thông then chốt trong mạng lưới vận tải toàn cầu, kết nối các khu vực thông qua cơ sở hạ tầng như đường băng, nhà ga và tháp kiểm soát". Định nghĩa này nhấn mạnh vai trò của cảng hàng không trong việc liên kết không gian, xem nó như một điểm quan trọng trong mạng lưới giao thông quốc tế. Trọng tâm nằm ở các yếu tố vật lý như đường băng và nhà ga, cùng với chức năng trung gian (hub) hoặc điểm đến (destination) trong hệ thống vận tải. Khác với quan điểm kinh tế, cách tiếp cận này ưu tiên khía cạnh vận chuyển hơn là hoạt động thương mại, cho thấy cảng hàng không không chỉ là nơi máy bay hoạt động mà còn là cầu nối giữa các vùng lãnh thổ, hỗ trợ giao thương và di chuyển trên toàn cầu.

Từ góc độ kinh tế, cảng hàng không được xem là "một trung tâm kinh tế và giao thương, nơi kết nối vận tải hàng không với các hoạt động thương mại như bán lẻ, dịch vụ và logistics" (Graham, 2023 [63]). Quan điểm này mở rộng chức năng của cảng hàng không ra ngoài khía cạnh kỹ thuật, coi nó như một hệ

sinh thái kinh tế với các cửa hàng miễn thuế, nhà hàng và dịch vụ vận chuyển hàng hóa. Khác với định nghĩa của ICAO, cách tiếp cận này ít chú trọng đến cơ sở hạ tầng mà tập trung vào giá trị kinh tế và thương mại mà sân bay mang lại. Nghiên cứu của IATA (2021) [67] bổ sung rằng các cảng hàng không lớn, như trung tâm hàng không khu vực, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy kinh tế địa phương thông qua các hoạt động thương mại và việc làm, với các sân bay như Changi hay Dubai đóng góp hàng tỷ USD vào GDP quốc gia.

Theo pháp luật của Việt Nam, khoản 1 Điều 2 của Luật Hàng không dân dụng Việt Nam năm 2006 (sửa đổi, bổ sung năm 2014), cảng hàng không được định nghĩa như sau: "Cảng hàng không là khu vực được xác định bao gồm sân bay, nhà ga hành khách, nhà ga hàng hóa, các công trình, trang thiết bị, phương tiện khác cần thiết được sử dụng để tàu bay đi, đến và thực hiện vận chuyển hàng không". Định nghĩa này cụ thể hơn so với ICAO, giới hạn phạm vi vào mục đích dân dụng và nhấn mạnh các yếu tố phục vụ con người như hành khách cũng như vận chuyển hàng hóa. Nó phản ánh bối cảnh thực tiễn tại Việt Nam, nơi các cảng hàng không lớn như Nội Bài hay Tân Sơn Nhất chủ yếu phục vụ nhu cầu dân sự, khác với các sân bay quân sự hoặc đa dụng. Định nghĩa này chú trọng đến cả vận hành và vai trò dịch vụ trong đời sống kinh tế và xã hội của quốc gia.

Cách tiếp cận Cảng hàng không trong luận án sẽ dựa trên cách tiếp cận của Luật Hàng không dân dụng Việt Nam năm 2006 để phù hợp với đặc thù của các cảng hàng không ở Việt Nam hiện nay.

2.2.2. Nguồn nhân lực tại cảng hàng không

Làm việc tại các cảng hàng không là các cá nhân tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào hoạt động vận hành, quản lý và cung cấp dịch vụ tại cảng hàng không, bao gồm nhân viên kỹ thuật, dịch vụ, quản lý và hỗ trợ. Do vậy, Dessler (2020) [57] định nghĩa nguồn nhân lực tại cảng hàng không là "tổng hợp những người đóng góp sức lao động trí tuệ và thể chất để đạt được mục tiêu của tổ

chức". Noe et al. (2021) [88] nhấn mạnh nguồn nhân lực tại cảng hàng không không chỉ là sự đề cập đến các nhân viên với tư cách là cá nhân cụ thể mà là “nguồn lực chiến lược” mang lại giá trị thông qua kiến thức, kỹ năng và thái độ làm việc. Đây là lực lượng lao động chủ chốt đảm bảo vận hành, quản lý và phát triển các hoạt động tại sân bay, nhà ga hành khách, nhà ga hàng hóa, và các công trình, trang thiết bị liên quan, đóng vai trò quyết định trong việc đảm bảo an toàn, hiệu quả và sự phát triển bền vững của cảng hàng không.

Như vậy, trong phạm vi luận án *nguồn nhân lực cảng hàng không là toàn bộ người lao động làm việc tại cảng hàng không với trình độ chuyên môn, kỹ năng và phẩm chất, khả năng làm việc của họ để đóng góp vào thực hiện các mục tiêu của cảng trong ngắn hạn và dài hạn.*

Nguồn nhân lực tại cảng hàng không mang những đặc trưng riêng biệt, xuất phát từ tính chất phức tạp và yêu cầu khắt khe của ngành hàng không, cụ thể gồm:

Thứ nhất, đặc trưng về sự đa dạng về chuyên môn, nghiệp vụ. Nguồn nhân lực tại cảng hàng không rất đa dạng, bao gồm nhiều nhóm với vai trò và chuyên môn khác nhau như nhân viên kỹ thuật (bảo dưỡng máy bay, kiểm soát không lưu), nhân viên dịch vụ (check-in, xử lý hành lý), và nhân viên quản lý (lập kế hoạch, tài chính). Sự đa dạng này xuất phát từ tính chất đa chức năng của cảng hàng không, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận. Noe et al. (2021) chỉ ra rằng trong các tổ chức phức tạp, sự phân hóa vai trò là cần thiết để đáp ứng yêu cầu chuyên biệt, và điều này đặc biệt đúng với sân bay. Nhà quản lý cần chú ý xây dựng đội ngũ phù hợp cho từng vị trí, đảm bảo mỗi nhóm được đào tạo chuyên sâu và hiểu rõ trách nhiệm của mình để tránh chồng chéo hoặc thiếu hụt trong vận hành [88].

Thứ hai, yêu cầu về kỹ năng cao và chuyên biệt. Nhân viên tại cảng hàng không phải sở hữu kỹ năng cao và chuyên biệt, thường được đào tạo bài bản và có chứng chỉ quốc tế như ICAO hay Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế

(IATA). Công việc đòi hỏi kiến thức kỹ thuật (sửa chữa máy bay), ngoại ngữ (giao tiếp với khách quốc tế), và khả năng xử lý tình huống dưới áp lực lớn. Theo IATA (2019) [66], khoảng 80% vị trí tại sân bay yêu cầu đào tạo chuyên sâu, từ an toàn bay đến quản lý hành khách. Nhà quản lý nhân lực cần chú ý đến việc tuyển dụng nhân sự có trình độ phù hợp, đồng thời đầu tư vào các chương trình huấn luyện định kỳ để duy trì và nâng cao kỹ năng, đặc biệt khi công nghệ và quy định ngành thay đổi nhanh chóng.

Thứ ba, tính kỷ luật và tuân thủ kỷ luật nghiêm ngặt. Tính kỷ luật là đặc trưng nổi bật của nguồn nhân lực tại cảng hàng không, bởi mọi sai sót đều có thể dẫn đến hậu quả nghiêm trọng như tai nạn hàng không. Nhân viên phải tuân thủ chặt chẽ các quy định an toàn và quy trình vận hành, chịu sự giám sát từ các tổ chức quốc tế như ICAO. Boxall và Purcell (2022) [48] nhấn mạnh rằng trong các ngành có rủi ro cao, kỷ luật là yếu tố then chốt để giảm thiểu lỗi do con người gây ra. Nhà quản lý cần chú ý xây dựng văn hóa tuân thủ, giám sát hiệu quả và áp dụng các biện pháp kỷ luật kịp thời để đảm bảo không xảy ra vi phạm, từ kiểm tra an ninh đến bảo trì thiết bị.

Thứ tư, tính linh hoạt và khả năng ứng phó tình huống bất ngờ. Do cảng hàng không hoạt động 24/7 và thường xuyên đối mặt với biến động như thời tiết xấu, sự cố kỹ thuật hay mùa cao điểm, nguồn nhân lực cần có tính linh hoạt và khả năng ứng phó nhanh. Nhân viên phải sẵn sàng làm việc theo ca, tăng ca hoặc xử lý tình huống khẩn cấp khi cần. Deloitte (2022) [55] cho rằng trong các tổ chức vận hành liên tục, khả năng thích nghi của nhân sự là yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động. Nhà quản lý cần chú ý lập kế hoạch lịch làm việc linh hoạt, dự phòng nhân sự cho các tình huống bất ngờ và hỗ trợ nhân viên về sức khỏe tinh thần để duy trì hiệu suất trong môi trường áp lực cao.

Thứ năm, khả năng định hướng dịch vụ khách hàng. Một phần lớn nguồn nhân lực tại cảng hàng không tập trung vào nâng cao trải nghiệm khách hàng, từ giao tiếp, xử lý hành lý đến giải quyết khiếu nại. Đặc trưng này xuất phát từ

tính cạnh tranh giữa các sân bay, nơi chất lượng dịch vụ ảnh hưởng trực tiếp đến danh tiếng và sự hài lòng của hành khách. CIPD (2021) [52] chỉ ra rằng nhân viên có kỹ năng giao tiếp tốt giúp tăng 20% mức độ hài lòng của khách hàng, đặc biệt trong môi trường dịch vụ cao cấp như hàng không. Nhà quản lý cần chú ý đào tạo kỹ năng mềm, xây dựng thái độ phục vụ chuyên nghiệp và thiết lập cơ chế phản hồi để cải thiện chất lượng dịch vụ liên tục.

2.2.3. Quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không

2.2.3.1. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không

Trong bối cảnh ngành hàng không vận hành với cường độ cao, rủi ro phức tạp và yêu cầu phục vụ quốc tế hóa ngày càng sâu rộng, quản lý nguồn nhân lực không còn là một chức năng hành chính đơn thuần mà cần được tiếp cận như một năng lực chiến lược của tổ chức. Từ góc tiếp cận quản lý nguồn nhân lực theo chu trình quản lý, quản lý nguồn nhân lực thực chất là quá trình xây dựng và triển khai các chính sách nhân sự sao cho phù hợp và nhất quán với mục tiêu dài hạn, môi trường cạnh tranh và chiến lược tổng thể của doanh nghiệp (Barney & Wright, 1998 [39]). Armstrong và Taylor (2020) [37] cũng nhấn mạnh rằng trong điều kiện hiện đại, quản lý nguồn nhân lực hiệu quả không chỉ giúp tăng hiệu suất nội bộ mà còn tạo lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua phát triển năng lực tổ chức. Đối với quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không, nơi đòi hỏi sự phối hợp liên tục giữa con người, công nghệ và quy trình trong môi trường áp lực cao - quản lý nguồn nhân lực càng phải đặt trọng tâm vào tính chủ động, thích ứng và tích hợp. Việc hoạch định nhân lực phải dựa trên dự báo dài hạn và sự thay đổi của công nghệ mới, tuyển dụng phải đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, đào tạo phải liên tục và linh hoạt theo ca kíp, trong khi các chính sách động viên cần cá nhân hóa để giữ chân nhân sự chất lượng cao.

Trên cơ sở đó, có thể định nghĩa quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không như sau:

Quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không là quá trình tích hợp chiến lược nhân sự vào mục tiêu phát triển tổng thể của cảng, thông qua các bước lập kế hoạch nhân sự, tổ chức thực hiện kế hoạch, tạo động lực, đánh giá và điều chỉnh nhân sự, nhằm đảm bảo đội ngũ nhân viên đáp ứng hiệu quả các yêu cầu vận hành và cạnh tranh trong ngành hàng không.

Cụ thể, quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không theo cách tiếp cận chu trình quản lý bao gồm các hoạt động sau:

- Lập kế hoạch nhân sự: Đây là bước xác định nhu cầu nhân sự dựa trên chiến lược của cảng hàng không, như mở rộng quy mô hoạt động, tăng cường khả năng trung chuyển quốc tế hay ứng phó với biến động lưu lượng hành khách.

- Tổ chức thực hiện kế hoạch nhân sự: Giai đoạn này tập trung vào việc triển khai các hoạt động tuyển dụng, đào tạo và phân bổ nhân sự theo đúng yêu cầu của từng quy trình vận hành tại cảng.

- Tạo động lực: Hoạt động tạo động lực trong quản lý nguồn nhân lực là một quá trình quan trọng nhằm khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả, thúc đẩy đổi mới sáng tạo, sự gắn bó với tổ chức và đóng góp vào các mục tiêu chung của tổ chức. Để duy trì hiệu suất và sự gắn bó của nhân viên, quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không áp dụng các chính sách khen thưởng, phúc lợi và môi trường làm việc tích cực.

- Đánh giá và điều chỉnh nhân sự: Hoạt động đánh giá nhân sự là một khâu quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, tập trung vào việc đo lường hiệu suất, năng lực và sự đóng góp của nhân viên đối với tổ chức. Mục đích chính của hoạt động này bao gồm việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc so với kỳ vọng, xác định các nhu cầu đào tạo để phát triển kỹ năng, đồng thời cung cấp cơ sở cho các quyết định như thăng chức, tăng lương hay khen thưởng. Ngoài ra, đánh giá còn tạo điều kiện giao tiếp giữa quản lý và nhân viên, từ đó cải thiện sự gắn kết và hiểu biết lẫn nhau trong nội bộ tổ chức.

2.2.3.2. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không

Một là, đảm bảo đội ngũ nhân sự phù hợp với chiến lược kinh doanh và mục tiêu phát triển chung của cảng hàng không. Mục tiêu HRM hàng đầu là cung cấp đội ngũ nhân sự có quy mô, kỹ năng, và trình độ chuyên môn phù hợp với chiến lược kinh doanh của cảng hàng không, như tăng công suất hành khách, mở rộng đường bay quốc tế, hoặc cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng (phòng chờ VIP, trung tâm mua sắm). Theo Boxall và cộng sự (2011) [46], Boxall và Purcell (2022) [48], Armstrong và Brown (2019) [36] nhấn mạnh rằng nhân sự phải được quản lý sao cho hỗ trợ trực tiếp các mục tiêu chiến lược của tổ chức, chẳng hạn như nâng cao hiệu suất khai thác, cải thiện dịch vụ khách hàng hoặc mở rộng quy mô hoạt động. Tại Việt Nam, chiến lược phát triển của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV) nhấn mạnh mở rộng các sân bay lớn như Tân Sơn Nhất và Nội Bài, yêu cầu nhân sự có kỹ năng chuyên sâu như kỹ thuật viên bảo dưỡng máy bay và chuyên gia công nghệ thông tin (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2021) [25]. Mục tiêu này giúp cảng duy trì lợi thế cạnh tranh và khả năng đáp ứng nhu cầu luân chuyển hành khách ngày càng cao của các cảng.

Hai là, tối ưu hoá nguồn cung nhân lực nội bộ và bên ngoài cảng hàng không. Việc mở rộng công suất vận hành tại các cảng đòi hỏi một hệ thống nhân sự đảm bảo hoạt động liên tục, an toàn và chính xác, đặc biệt trong các bộ phận then chốt như kiểm soát không lưu và kỹ thuật bảo trì (Ngô Quang Trung, 2024) [31]. Hoạt động lập kế hoạch nhân lực và tổ chức thực hiện có vai trò đảm bảo không có sự thiếu hụt đột ngột. Theo Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân (2012) [24], việc dự báo chính xác nhu cầu và tổ chức tuyển dụng - đào tạo đúng thời điểm sẽ giảm rủi ro mất ổn định trong vận hành. Đồng thời việc tối ưu hoá quản lý nguồn nhân lực tại các cảng còn giúp giảm chi phí vận hành cảng và tăng tính bền vững trong hoạt động của cảng. Trong bối cảnh thiếu hụt nhân sự chất lượng cao tại các cảng hàng không ở Việt Nam hiện nay (Ngô

Quang Trung, 2024) [31], việc tối ưu hóa nguồn lực từ bên trong và khai thác hiệu quả thị trường lao động là cách để các cảng hàng không vừa giảm chi phí tuyển dụng, vừa nâng cao năng lực dài hạn.

Ba là, đảm bảo nhân sự tuân thủ quy định và tiêu chuẩn ngành để duy trì an toàn và chất lượng hoạt động của các cảng. An toàn hàng không là ưu tiên tuyệt đối và là điều kiện để duy trì giấy phép hoạt động cũng như hội nhập quốc tế. Vì vậy, các vị trí như kiểm soát viên, nhân viên an ninh phải đáp ứng chuẩn ICAO hoặc của Cục Hàng không Việt Nam (ICAO, 2021) [71]. Theo Schuler và Jackson (1987) [97], các tiêu chuẩn ngành là cơ sở để xây dựng quy trình đánh giá năng lực, đào tạo bắt buộc, và phản hồi cải tiến hiệu quả công việc của nhân viên trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Thông qua các hoạt động của mình, quản lý nguồn nhân lực tại cảng xây dựng đội ngũ nhân lực đạt chuẩn quốc tế, góp phần quan trọng để đạt được mục tiêu chung của các cảng hàng không là vận hành an toàn và tích cực hội nhập quốc tế.

Bốn là, tăng cường sự gắn kết và giữ chân nhân tài. Các khâu của quy trình quản lý nguồn nhân lực tại cảng như lập kế hoạch nguồn nhân lực, tổ chức thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực, lãnh đạo và kiểm soát, đều góp phần giúp các cảng đạt các mục tiêu chung về nâng cao chất lượng dịch vụ, hội nhập quốc tế, tăng công suất vận hành, đảm bảo an toàn và ứng dụng công nghệ. Nguyễn Thị Bích Ngọc et al. (2020) [16] nhấn mạnh rằng sự gắn bó của nhân viên trong ngành hàng không trực tiếp nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện trải nghiệm khách hàng và duy trì sự ổn định của đội ngũ nhân sự trong môi trường áp lực cao. Khâu lập kế hoạch nhân lực hỗ trợ hội nhập quốc tế bằng cách dự báo nhu cầu nhân sự đa văn hóa, đảm bảo đội ngũ có kỹ năng ngoại ngữ để phục vụ khách quốc tế. Khâu tổ chức thực hiện góp phần vào nâng cao chất lượng dịch vụ bằng cách đào tạo nhân viên về kỹ năng phục vụ và giữ chân nhân tài để duy trì thái độ tích cực với khách hàng. Khâu lãnh đạo tăng công suất vận hành và đảm bảo an toàn bằng cách xây dựng văn hóa gắn kết, giảm kiệt sức, giúp nhân

viên duy trì hiệu suất trong môi trường áp lực cao.

2.2.4. Nội dung quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không

2.2.4.1. Lập kế hoạch nguồn nhân lực

Lập kế hoạch nguồn nhân lực (NNL) là quá trình dự báo, phát triển, triển khai và kiểm soát các yếu tố liên quan đến nhân sự nhằm đảm bảo tổ chức có đủ nhân viên với kỹ năng phù hợp vào đúng thời điểm (Armstrong, 2020 [37]).

Lập kế hoạch nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quản lý nguồn nhân lực, là nền tảng điều phối và liên kết các chức năng quản lý nguồn nhân lực khác. Đây là cơ sở để tổ chức bộ máy nhân sự, bao gồm cả cơ cấu tổ chức và đội ngũ nhân sự đảm nhận công tác quản lý. Đồng thời, lập kế hoạch nguồn nhân lực cũng định hướng các hoạt động quản lý nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, phát triển, duy trì và đánh giá nhân lực.

Ngoài ra, lập kế hoạch nguồn nhân lực còn góp phần tạo động lực, thúc đẩy nhân viên phát huy năng lực và đáp ứng nhu cầu phát triển cá nhân trong doanh nghiệp. Đây cũng là cơ sở quan trọng để đánh giá, kiểm soát việc hình thành, duy trì và sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

Mục tiêu của lập kế hoạch nguồn nhân lực gắn liền với mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực nói riêng và mục tiêu chung của các cảng hàng không, cụ thể:

Thứ nhất, lập kế hoạch nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp chủ động tìm kiếm và thu hút nhân lực chất lượng cao. Thông qua việc lập kế hoạch rõ ràng, doanh nghiệp có thể tính toán nhu cầu nhân sự một cách chính xác, từ đó đưa ra các chiến lược tuyển dụng phù hợp. Việc lập kế hoạch đúng đắn giúp doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực cả về số lượng lẫn chất lượng, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu nhân sự tại các vị trí quan trọng vào thời điểm cần thiết.

Thứ hai, lập kế hoạch nguồn nhân lực tạo điều kiện để phát huy tính sáng tạo và chủ động của nhân viên. Nói đến lập kế hoạch nguồn nhân lực là nói đến dự báo tương lai, mà chỉ khi có tư duy dài hạn và tầm nhìn chiến lược thì doanh

ng nghiệp mới có thể phát triển bền vững. Việc lập kế hoạch này không đơn thuần là một nhiệm vụ hành chính, mà đòi hỏi sự phân tích, tổng hợp thông tin một cách khoa học, đồng thời cần đến tư duy sáng tạo để đảm bảo chiến lược nhân sự không bị rập khuôn, máy móc.

Thứ ba, lập kế hoạch nguồn nhân lực mở ra cơ hội phát triển đội ngũ nhân sự cấp cao. Nếu trước đây, lập kế hoạch chiến lược nhân sự là nhiệm vụ của ban lãnh đạo, thì hiện nay, với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, vai trò này ngày càng được mở rộng. Các nhà quản lý nhân sự không chỉ tham gia lập kế hoạch mà còn đóng vai trò tư vấn chiến lược cho ban giám đốc, góp phần quan trọng vào việc định hướng và thực thi chiến lược nhân sự của doanh nghiệp.

Thứ tư, lập kế hoạch nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí sử dụng nhân lực. Điều này dễ hiểu, bởi nếu xét trên góc độ mục tiêu, việc coi nhân lực là một khoản đầu tư phải đảm bảo hiệu quả. Một kế hoạch nguồn nhân lực hợp lý không chỉ giúp tối ưu hóa lợi ích mà còn giảm thiểu lãng phí, tiết kiệm chi phí đáng kể. Hơn nữa, các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo hay bố trí nhân sự đều cần được tính toán kỹ lưỡng ngay từ đầu, giúp doanh nghiệp hạn chế rủi ro, tiết kiệm thời gian, công sức và ngân sách.

Thứ năm, lập kế hoạch nguồn nhân lực có tác động tích cực đến kết quả và hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp. Khi các nguồn lực nội bộ được khai thác và sử dụng hiệu quả, chúng sẽ trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững. Nguồn nhân lực không chỉ góp phần nâng cao giá trị tổ chức mà còn là yếu tố quan trọng trong việc định hình chiến lược phát triển lâu dài. Đặc biệt, khi kết hợp với tri thức, khoa học và công nghệ, nhân lực sẽ trở thành một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển và mở rộng thị trường. Đầu tư vào nhân lực chính là đầu tư vào giá trị cốt lõi, giúp nâng cao vị thế của doanh nghiệp trong ngành.

Như vậy, lập kế hoạch nhân lực giúp doanh nghiệp hoạt động hợp lý và

có tổ chức hơn, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho công tác kiểm soát và quản lý. "Hợp lý" ở đây không chỉ là tối ưu hóa lợi nhuận hay tăng cường hợp tác, mà còn bao gồm việc tạo ra động lực làm việc, hỗ trợ các quyết định quản trị, giúp doanh nghiệp vận hành linh hoạt và chủ động hơn trước những thay đổi của thị trường.

Tại các cảng hàng không Việt Nam, đây là một hoạt động quan trọng nhằm đáp ứng nhu cầu nhân sự cho các hoạt động vận hành như an ninh, kỹ thuật và dịch vụ khách hàng (ACV, 2023) [27]. Quá trình này không chỉ tập trung vào số lượng nhân viên mà còn chú trọng đến chất lượng kỹ năng, đáp ứng các yêu cầu đặc thù của ngành hàng không như an toàn và hiệu quả (Cục Hàng không Việt Nam, 2020) [5]. Việc lập kế hoạch NNL giúp các cảng hàng không chuẩn bị tốt hơn cho những thay đổi trong tương lai, chẳng hạn như mở rộng quy mô hoạt động hoặc ứng phó với các tình huống khẩn cấp (ICAO, 2021) [71].

Để lập kế hoạch NNL thành công, các cảng hàng không cần đáp ứng một số yêu cầu quan trọng. Trước hết, kế hoạch phải liên kết với chiến lược kinh doanh, đảm bảo phù hợp với mục tiêu phát triển dài hạn như mở rộng công suất hoặc nâng cao chất lượng dịch vụ (Barney & Wright, 1998) [39]. Thứ hai, cần có sự tham gia của các cấp quản lý để thu thập thông tin chính xác và đảm bảo cam kết thực hiện (Bratton & cộng sự, 2022) [49]. Cuối cùng, kế hoạch phải có tính linh hoạt, cho phép điều chỉnh trước những thay đổi như biến động lưu lượng hành khách hoặc quy định mới về an toàn hàng không (ICAO, 2021) [71]. Những yêu cầu này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong cảng để đạt được hiệu quả cao nhất (ACV, 2023) [27].

Các yêu cầu cụ thể đối với khâu lập kế hoạch nguồn nhân lực tại các cảng hàng không gồm:

Một là, kế hoạch nguồn nhân lực phải gắn kết chặt chẽ với chiến lược phát triển của cảng hàng không. Lập kế hoạch nguồn nhân lực phải xuất phát từ các mục tiêu dài hạn của cảng hàng không như mở rộng công suất, tăng khả năng

phục vụ hành khách, tự động hóa quy trình, và nâng cao chất lượng dịch vụ. Nếu kế hoạch nguồn nhân lực không được tích hợp vào chiến lược tổng thể, sẽ dẫn đến thiếu hụt hoặc thừa nhân sự, gây lãng phí tài nguyên và ảnh hưởng đến vận hành. Do vậy, bộ phận quản lý nguồn nhân lực phải dự báo được nhu cầu nhân lực trong ngắn hạn và dài hạn; phân tích được các yếu tố chiến lược ảnh hưởng đến số lượng và chất lượng nhân sự; phối hợp chặt chẽ với các bộ phận chiến lược, vận hành, đầu tư để xây dựng được bản kế hoạch nguồn nhân lực sát với nhu cầu, mục tiêu hoạt động của cảng.

Hai là, phân tích chính xác cung - cầu lao động trong nội bộ cảng và thị trường lao động. Cảng hàng không hoạt động trong môi trường đặc thù, đòi hỏi nhân sự kỹ thuật cao (an ninh, điều hành, bảo trì máy bay, điều phối bay...). Tuy nhiên, nguồn cung từ thị trường còn hạn chế do thiếu cơ sở đào tạo chuyên ngành. Vì vậy, để xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực, các cảng phải đánh giá kỹ năng lực cung ứng nội bộ, mức độ thiếu hụt, và khả năng khai thác từ bên ngoài.

Ba là, xác định rõ cơ cấu, trình độ và kỹ năng của nhân sự theo từng giai đoạn. Không chỉ xác định số lượng nhân sự, lập kế hoạch nguồn nhân lực còn cần xác định được chất lượng nguồn nhân lực, bao gồm trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, và kỹ năng đặc thù cho từng loại hình công việc: từ điều phối, an ninh, kỹ thuật đến quản lý dịch vụ khách hàng.

Bốn là, tích hợp với các chức năng khác của quản lý nhân sự. Lập kế hoạch nguồn nhân lực không thể tách rời các hoạt động khác như: tuyển dụng, đào tạo, phát triển nghề nghiệp, quản lý hiệu suất. Việc này đảm bảo kế hoạch nguồn nhân lực khả thi và phù hợp với điều kiện thực tiễn.

Năm là, kế hoạch nguồn nhân lực phải có khả năng thích ứng với thay đổi trong môi trường hàng không. Ngành hàng không thường xuyên đối mặt với biến động khó lường: đại dịch, chiến tranh, thay đổi chính sách quốc tế, biến động giá nhiên liệu... Các biến động này ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu nhân sự. Kế hoạch nguồn nhân lực phải có kịch bản linh hoạt để ứng phó; phải thiết

lập các phương án nhân sự linh hoạt như điều chuyển nội bộ, hợp đồng ngắn hạn, tự động hóa thay thế; thiết lập được hệ thống giám sát và cảnh báo sớm nhu cầu nhân sự.

Sáu là, cần áp dụng công nghệ và dữ liệu trong lập kế hoạch. Kế hoạch nguồn nhân lực hiện đại tại cảng hàng không phải dựa vào dữ liệu vận hành, phân tích dữ liệu lớn (big data), và phần mềm chuyên dụng (HRIS, ERP) để nâng cao độ chính xác và hiệu quả ra quyết định. Điều này đặc biệt cần thiết khi nhân sự lên tới hàng chục ngàn người như tại các cảng lớn. Do vậy, để đảm bảo các kế hoạch nguồn nhân lực được xây dựng hiệu quả, cần sử dụng phần mềm HR chuyên nghiệp, có khả năng phân tích dự báo; kết hợp dữ liệu thời gian thực từ các phòng ban để xác định nhu cầu nhân lực; đào tạo đội ngũ quản lý nguồn nhân lực có kỹ năng sử dụng hệ thống và phân tích dữ liệu lớn.

Chủ thể thực hiện các nhiệm vụ để lập kế hoạch nguồn nhân lực tại các cảng hàng không ở Việt Nam là các cơ quan trong nội bộ các cảng hàng không, đồng thời có sự phối hợp với các cơ quan bên ngoài. Chủ thể trực tiếp thực hiện hoạt động quản lý nguồn nhân lực tại các cảng hàng không ở Việt Nam gồm: Ban Giám đốc, Phòng Nhân sự, và các bộ phận chuyên môn liên quan.

Ban Giám đốc Cảng hàng không giữ vai trò định hướng chiến lược và phê duyệt kế hoạch NNL. Họ chịu trách nhiệm thiết lập tầm nhìn dài hạn và các mục tiêu phát triển của cảng, trong đó bao gồm chiến lược về nguồn nhân lực. Theo ACV (2021) [25], "Ban Giám đốc chịu trách nhiệm thiết lập tầm nhìn và chiến lược phát triển dài hạn của cảng, trong đó bao gồm cả chiến lược về nguồn nhân lực" (tr. 10). Ví dụ, khi cảng có kế hoạch mở rộng hoặc nâng cấp cơ sở hạ tầng, Ban Giám đốc sẽ xác định nhu cầu về nhân lực kỹ thuật hoặc nhân viên dịch vụ để đáp ứng các yêu cầu mới. Ngoài việc định hướng, Ban Giám đốc còn phê duyệt các kế hoạch NNL do Phòng Nhân sự đề xuất, đảm bảo tính khả thi về ngân sách và nguồn lực. Báo cáo của Cục Hàng không Việt Nam (2020) [5] nhấn mạnh rằng "sự tham gia của Ban Giám đốc là yếu tố then chốt để đảm

bảo tính khả thi và hiệu quả của kế hoạch NNL" (tr. 15). Vai trò này giúp gắn kết chiến lược kinh doanh với chiến lược nhân sự, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của cảng hàng không.

Phòng Nhân sự là đơn vị trung tâm thực hiện các nhiệm vụ cụ thể trong quá trình lập kế hoạch NNL. Họ tiến hành phân tích, dự báo, và xây dựng các kế hoạch chi tiết để đáp ứng nhu cầu nhân lực của cảng. Theo ACV (2022) [26], "Phòng Nhân sự chịu trách nhiệm phân tích nhu cầu nhân lực, dự báo nguồn cung, và xây dựng các chiến lược tuyển dụng, đào tạo để đáp ứng nhu cầu của tổ chức" (tr. 8). Các nhiệm vụ chính bao gồm phân tích yêu cầu công việc, dự báo số lượng nhân viên cần thiết dựa trên lưu lượng hành khách hoặc kế hoạch mở rộng và đánh giá nguồn nhân lực hiện có cũng như khả năng tuyển dụng từ thị trường lao động. Phòng Nhân sự còn đảm bảo kế hoạch được triển khai hiệu quả bằng cách theo dõi tiến độ và điều chỉnh khi cần thiết. Dessler (2020) [57] khẳng định rằng "Phòng Nhân sự không chỉ lập kế hoạch mà còn phải đảm bảo rằng kế hoạch được thực hiện đúng và điều chỉnh khi cần thiết" (tr. 50).

Các bộ phận chuyên môn như an ninh, kỹ thuật, dịch vụ khách hàng, và vận hành đóng vai trò cung cấp thông tin quan trọng để hỗ trợ lập kế hoạch NNL. Họ xác định nhu cầu nhân lực cụ thể dựa trên yêu cầu công việc thực tế và các tiêu chuẩn ngành. ACV (2021) [25] cho biết "các bộ phận chuyên môn chịu trách nhiệm xác định nhu cầu nhân lực dựa trên yêu cầu công việc thực tế và các tiêu chuẩn ngành" (tr. 12). Chẳng hạn, bộ phận an ninh sẽ ước tính số lượng nhân viên cần thiết dựa trên lưu lượng hành khách và quy định an ninh hàng không. Ngoài ra, các bộ phận này còn tham gia vào quá trình tuyển dụng và đào tạo để đảm bảo nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc. Theo Bratton và cộng sự (2022) [49], sự tham gia của các bộ phận chuyên môn giúp đảm bảo rằng nhân viên được tuyển dụng và đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc thực tế. Ví dụ, bộ phận kỹ thuật có thể tham gia phỏng vấn để đánh giá ứng viên cho các vị trí bảo dưỡng máy bay, đảm bảo đáp ứng tiêu chuẩn an toàn nghiêm ngặt của ngành hàng không.

Như vậy, tại các cảng hàng không Việt Nam, lập kế hoạch nguồn nhân lực là kết quả của sự phối hợp giữa Ban Giám đốc, Phòng Nhân sự và các bộ phận chuyên môn. Ban Giám đốc định hướng và phê duyệt, Phòng Nhân sự thực hiện các nhiệm vụ cụ thể, trong khi các bộ phận chuyên môn cung cấp dữ liệu thực tế về nhu cầu nhân lực. Sự phân công rõ ràng này giúp cảng hàng không vận hành hiệu quả và chuẩn bị tốt cho các mục tiêu phát triển trong tương lai.

2.2.4.2. Thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực tại cảng hàng không

Thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực là quá trình triển khai các hoạt động như *tuyển dụng nhân lực, bố trí và sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực...* nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Theo các tác giả Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016) [10], thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực tập trung vào ba nội dung quan trọng đó là tổ chức tuyển dụng nhân lực, bố trí và sử dụng nhân lực, đào tạo và bồi dưỡng nhân lực.

Do vậy, tổ chức thực hiện nguồn nhân lực tại cảng hàng không có thể hiểu là quá trình triển khai các hoạt động tuyển dụng nhân lực, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực của cảng và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của cảng, đảm bảo sự phát triển bền vững của cảng.

**** Tổ chức tuyển dụng nhân lực***

Tổ chức tuyển dụng nhân lực tại cảng hàng không là một quá trình quan trọng nhằm đảm bảo đáp ứng nhu cầu nhân sự đa dạng, từ nhân viên mặt đất, kiểm soát viên không lưu đến kỹ thuật viên bảo dưỡng. Theo Katz và Kahn (1978) [77], quá trình tuyển dụng cần được xem như một bộ phận trong hệ thống tổng thể của cảng, nơi các tiêu chí tuyển chọn phải phù hợp. Quy trình tuyển dụng nhân lực thường bao gồm các bước: xác định nhu cầu nhân sự, lập kế hoạch tuyển dụng, công bố thông tin, sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn, kiểm tra năng lực và tuyển chọn cuối cùng. Theo quan điểm của Dessler (2020) [57], quy trình này cần được thiết kế một cách khoa học để đảm bảo tính minh bạch

và hiệu quả, đặc biệt trong ngành hàng không nơi yêu cầu về an toàn và chuyên môn rất cao với yêu cầu kỹ thuật và an toàn đặc thù của ngành hàng không. Bộ phận nhân sự của cảng dưới sự chỉ đạo của ban lãnh đạo cảng thực hiện quy trình tuyển dụng khoa học, gồm các khâu:

Xác định nhu cầu nhân sự: Ban lãnh đạo phối hợp các bộ phận vận hành, an ninh, kỹ thuật để xác định số lượng, vị trí, và kỹ năng cần thiết, đảm bảo đáp ứng yêu cầu an toàn và vận hành của cảng.

Lập kế hoạch tuyển dụng: Bộ phận nhân sự xác định nguồn ứng viên, ngân sách và phương pháp tiếp cận, phù hợp với chiến lược dài hạn và yêu cầu kỹ thuật, ngoại ngữ của ngành.

Công bố thông tin tuyển dụng: Bộ phận nhân sự đăng thông tin minh bạch trên các kênh chính thức, nêu rõ yêu cầu công việc và lợi ích để thu hút ứng viên đa dạng, đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế.

Sàng lọc hồ sơ: Bộ phận nhân sự sử dụng công cụ tự động để loại bỏ hồ sơ không đạt tiêu chí về trình độ, kinh nghiệm, và chứng chỉ, đảm bảo phù hợp yêu cầu an ninh và kỹ thuật.

Phỏng vấn: Bộ phận nhân sự tổ chức phỏng vấn hành vi, đánh giá kỹ năng xử lý tình huống và ngoại ngữ, đáp ứng môi trường áp lực cao của cảng.

Kiểm tra năng lực: Bộ phận nhân sự thực hiện bài kiểm tra mô phỏng để đánh giá kỹ năng thực tế, đảm bảo đáp ứng tiêu chuẩn an toàn và vận hành.

Tuyển chọn cuối cùng: Bộ phận nhân sự chọn ứng viên phù hợp với văn hóa tổ chức và chiến lược, kiểm tra sức khỏe, lý lịch an ninh theo tiêu chuẩn ICAO [39, 59].

Quá trình tuyển chọn nhân lực tại cảng hàng không đòi hỏi phải đáp ứng nhiều yêu cầu khắt khe để đảm bảo chất lượng nhân sự phù hợp với đặc thù của ngành hàng không, đảm bảo tính hiệu quả, chuyên nghiệp. Ngành hàng không Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong kết nối kinh tế, văn hóa và du lịch, đồng thời chịu sự giám sát chặt chẽ từ các tổ chức quốc tế như ICAO (Tổ chức

Hàng không Dân dụng Quốc tế) và IATA (Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế). Để tuyển dụng được nhân sự mới đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, yêu cầu về sức khỏe, khả năng áp lực, kỹ năng giao tiếp, sự tuân thủ quy định, và phù hợp với văn hoá của cảng, quy trình tuyển dụng nhân lực tại cảng cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Quy trình tuyển dụng minh bạch và công bằng: Quy trình tuyển dụng tại các cảng hàng không phải được tổ chức minh bạch và công bằng, sử dụng các phương thức như thi tuyển, phỏng vấn hoặc đánh giá năng lực với tiêu chí rõ ràng, không thiên vị, đảm bảo mọi ứng viên đều có cơ hội bình đẳng. Các cảng hàng không, đặc biệt là các cảng quốc tế như Nội Bài, hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và chịu sự giám sát của các tổ chức quốc tế, đòi hỏi quy trình tuyển dụng phải minh bạch để tránh rủi ro pháp lý và xây dựng niềm tin với ứng viên cũng như các bên liên quan. Minh bạch và công bằng giúp thu hút nhân tài, đặc biệt trong bối cảnh ngành hàng không Việt Nam đang cạnh tranh để tuyển dụng nhân sự có trình độ cao từ thị trường lao động quốc tế và trong nước.

- Công bố thông tin tuyển dụng rộng rãi và dễ tiếp cận: Thông tin tuyển dụng cần được công bố rộng rãi thông qua các kênh truyền thông chính thức, chẳng hạn như trang web của cảng, cổng thông tin việc làm và các nền tảng truyền thông xã hội, đảm bảo ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau có thể dễ dàng tiếp cận. Hoạt động của các cảng hàng không, nơi đòi hỏi một lực lượng lao động đa dạng về chuyên môn, từ kỹ thuật viên bảo trì, nhân viên điều phối chuyến bay đến nhân sự phục vụ khách hàng quốc tế. Ngành hàng không Việt Nam đang trong giai đoạn tăng trưởng nhanh, với lưu lượng hành khách và hàng hóa tăng đều qua các năm, đòi hỏi các cảng phải tiếp cận nguồn nhân lực rộng khắp để đáp ứng nhu cầu nhân sự tăng cao. Việc công bố thông tin rộng rãi không chỉ giúp thu hút ứng viên có trình độ chuyên môn cao mà còn đáp ứng yêu cầu của các tổ chức quốc tế về tính minh bạch trong quản lý nhân sự. Yêu cầu này góp phần quan trọng thực hiện mục tiêu của ngành hàng không

Việt Nam nói chung và các cảng hàng không nói riêng là nâng cao năng lực cạnh tranh trong thị trường hàng không quốc tế.

- Đánh giá năng lực ứng viên dựa trên tiêu chí phù hợp với đặc thù ngành: Khâu tuyển dụng cần sử dụng các công cụ đánh giá năng lực, như bài kiểm tra chuyên môn, phỏng vấn tình huống hoặc bài kiểm tra kỹ năng, được thiết kế phù hợp với các yêu cầu đặc thù của ngành hàng không, bao gồm an toàn, an ninh, khả năng làm việc dưới áp lực cao và kỹ năng giao tiếp quốc tế. Theo Dessler (2020) [57], việc đánh giá ứng viên dựa trên tiêu chí cụ thể giúp đảm bảo lựa chọn nhân sự đáp ứng yêu cầu vận hành và giảm thiểu chi phí đào tạo bổ sung.

- Việc tuyển chọn phải phù hợp với chiến lược và kế hoạch nhân sự dài hạn của các cảng. Quy trình tuyển dụng phải được xây dựng dựa trên kế hoạch nhân sự dài hạn, đảm bảo số lượng và chất lượng nhân sự đáp ứng các mục tiêu chiến lược của cảng, như mở rộng quy mô, ứng dụng công nghệ mới hoặc nâng cao chất lượng dịch vụ. Theo Boxall và Purcell (2022) [48], tuyển dụng dựa trên kế hoạch nhân sự giúp tối ưu hóa nguồn lực, đảm bảo cảng có đội ngũ phù hợp để ứng phó với các thay đổi công nghệ và nhu cầu thị trường. Các cảng hàng không cần dự báo chính xác nhu cầu nhân sự để đáp ứng lưu lượng hành khách ngày càng tăng và các yêu cầu quốc tế về hiệu suất vận hành, hỗ trợ mục tiêu chiến lược của các cảng trong việc phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập với các tiêu chuẩn toàn cầu.

- Ứng dụng công nghệ và đổi mới trong tuyển dụng: Quy trình tuyển dụng cần tích hợp các công nghệ hiện đại, như hệ thống quản lý ứng viên trực tuyến, phân tích dữ liệu ứng viên hoặc công cụ đánh giá tự động, để nâng cao hiệu quả, chính xác và tính khách quan trong khâu tuyển dụng nhân sự mới.

**** Bố trí và sử dụng nhân lực tại cảng hàng không***

Theo cách tiếp cận của Boxall và Purcell (2022) [48], "bố trí sử dụng nhân lực" được định nghĩa là quá trình sắp xếp, phân công công việc đến các nhân

viên sao cho phù hợp với chiến lược tổng thể của tổ chức, nhằm tối đa hóa giá trị đóng góp của họ vào hiệu quả hoạt động chung của tổ chức. Lý thuyết động lực của Maslow (1943) [81] nhấn mạnh rằng nhân viên cần được bố trí vào vị trí phù hợp với năng lực và sở thích cá nhân để đáp ứng nhu cầu tự thể hiện, từ đó nâng cao hiệu quả công việc. Tại các cảng hàng không, nơi môi trường làm việc đòi hỏi sự chính xác và phối hợp đa bộ phận, việc bố trí nhân lực hiệu quả là yếu tố then chốt để duy trì hoạt động liên tục và nâng cao uy tín.

Mục tiêu của khâu bố trí và sử dụng nhân lực tại các cảng hàng không là đảm bảo nhân sự được phân bổ một cách tối ưu để đáp ứng các yêu cầu vận hành, đồng thời hỗ trợ các mục tiêu chiến lược như an toàn, đúng giờ, và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Theo Dessler (2020) [57], việc bố trí nhân lực hiệu quả giúp tổ chức đạt được năng suất cao, giảm thiểu sai sót, và duy trì sự tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế. Trong bối cảnh ngành hàng không Việt Nam, mục tiêu này còn bao gồm việc xây dựng đội ngũ nhân sự có khả năng thích nghi với các thay đổi công nghệ, như tự động hóa và chuyển đổi số, cũng như đáp ứng nhu cầu tăng trưởng lưu lượng hành khách và hàng hóa. Ngoài ra, việc bố trí nhân lực phù hợp giúp tăng cường sự hài lòng và động lực của nhân viên, từ đó giảm tỷ lệ nghỉ việc và xây dựng một môi trường làm việc ổn định, chuyên nghiệp, góp phần vào sự phát triển bền vững của các cảng.

Để thực hiện được các mục tiêu của khâu bố trí và sử dụng nhân lực hiệu quả, quản lý nguồn nhân lực tại các cảng cần đáp ứng các yêu cầu nhân lực cụ thể:

- Xác định yêu cầu nhân lực chính xác và đầy đủ: Khâu bố trí và sử dụng nhân lực bắt đầu bằng việc phân tích và xác định yêu cầu nhân lực một cách chính xác về số lượng, kỹ năng, và trình độ cần thiết cho từng vị trí công việc tại cảng hàng không. Quá trình này bao gồm việc xây dựng bản mô tả công việc (job description) và bản tiêu chuẩn công việc (job specification) để định hình rõ ràng các yêu cầu về năng lực, kinh nghiệm, và điều kiện làm việc. Việc xác

định các yêu cầu công việc cần chú ý đến các yếu tố như áp lực thời gian ngoài các yêu cầu chuyên môn.

Để đánh giá hiệu quả của quá trình phân tích công việc, cần áp dụng các tiêu chuẩn cụ thể. Tính chính xác là yêu cầu hàng đầu, đòi hỏi thông tin phải phản ánh đúng thực tế công việc. Ví dụ, nếu bản mô tả công việc của nhân viên an ninh bỏ sót nhiệm vụ kiểm tra thiết bị nổ - một hoạt động thường xuyên - thì phân tích chưa đạt yêu cầu. Tại cảng hàng không, điều này cực kỳ quan trọng vì sai sót có thể ảnh hưởng đến an toàn. Tiếp theo, tính đầy đủ yêu cầu phân tích phải bao quát mọi khía cạnh, từ nhiệm vụ chính đến các yếu tố như áp lực thời gian. Nếu bản mô tả công việc của kiểm soát viên không lưu không đề cập đến việc dự đoán thời tiết, kết quả sẽ thiếu sót và dẫn đến tuyển dụng nhân viên không đủ năng lực. Tính phù hợp là một tiêu chuẩn khác, yêu cầu kết quả phân tích phải gắn với mục tiêu chiến lược của cảng hàng không như an toàn và dịch vụ khách hàng. Chẳng hạn, nếu phân tích không nhấn mạnh kỹ năng đa ngôn ngữ cho nhân viên mặt đất tại sân bay quốc tế, thì nó không đáp ứng được bối cảnh thực tế. Cuối cùng, tính khả thi đòi hỏi yêu cầu nhân lực phải thực tế và có thể đáp ứng được. Nếu phân tích yêu cầu kiểm soát viên không lưu phải có 10 năm kinh nghiệm trong khi thị trường lao động thiếu ứng viên như vậy, tiêu chuẩn này không khả thi và cần điều chỉnh, chẳng hạn bằng cách kết hợp tuyển dụng với đào tạo nội bộ. Những tiêu chuẩn này đảm bảo quá trình phân tích không chỉ mang tính lý thuyết mà còn áp dụng được vào thực tiễn.

- Bố trí nhân lực dựa trên đánh giá năng lực và yêu cầu công việc:

Đây là một bước quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực. Mục đích chính của quá trình này là xác định rõ tổ chức cần bao nhiêu nhân viên, với kỹ năng và trình độ nào để hoàn thành công việc một cách tối ưu. Điều này không chỉ cung cấp cơ sở cho các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo và đánh giá hiệu suất, mà còn đảm bảo sự phù hợp với mục tiêu chiến lược của cảng hàng không, chẳng hạn như an toàn, đúng giờ và dịch vụ khách hàng.

Theo Dessler (2020) [57], việc bố trí nhân lực hiệu quả giúp "đặt đúng người vào đúng công việc vào đúng thời điểm," từ đó nâng cao năng suất và giảm thiểu sai sót. Cách thức thực hiện việc bố trí nhân lực đòi hỏi một quy trình có hệ thống để đảm bảo sự phù hợp và hiệu quả. Đầu tiên, đánh giá năng lực cá nhân là bước cơ bản, dựa trên bản tiêu chuẩn công việc (job specification) từ phân tích công việc. Tác giả gợi ý sử dụng các công cụ như hồ sơ nhân viên, bài kiểm tra kỹ năng hoặc phỏng vấn để xác định khả năng của từng người. Tại cảng hàng không, một kiểm soát viên không lưu tiềm năng có thể được đánh giá qua bài kiểm tra mô phỏng để kiểm tra khả năng xử lý áp lực. Thứ hai, xem xét yêu cầu công việc và bối cảnh cụ thể, chẳng hạn như thời gian cao điểm hoặc ca làm việc đặc thù (ca đêm). Ví dụ, trong giờ cao điểm, cảng hàng không có thể bố trí thêm nhân viên mặt đất để xử lý hành lý nhanh chóng.

- Đảm bảo tính linh hoạt và có thể điều chỉnh: thử nghiệm và điều chỉnh linh hoạt trong bố trí công việc cũng là một cách thức quan trọng đảm bảo quản lý nguồn nhân lực tại các cảng hàng không hiệu quả. Boxall và Purcell (2022) [48] nhấn mạnh sự linh hoạt trong bố trí để thích nghi với tình huống, như khi thời tiết xấu, nhân viên an ninh có thể được tăng cường để kiểm tra kỹ hơn. Quy trình này thường kết hợp giữa dữ liệu định tính (phản hồi từ quản lý) và định lượng (số giờ làm việc, hiệu suất).

*** Đào tạo bồi dưỡng nhân lực**

Đào tạo và bồi dưỡng nhân lực là một chức năng cốt lõi trong quản lý nguồn nhân lực (HRM), nhằm nâng cao năng lực của nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc và mục tiêu tổ chức. Đây là hoạt động nhằm phát triển kỹ năng cho người lao động, đồng thời gắn kết hoạt động quản lý nhân lực với chiến lược dài hạn của tổ chức.

Mục đích của đào tạo và bồi dưỡng nhân lực là nâng cao năng suất, cải thiện hiệu suất và đảm bảo nhân viên thích nghi với những thay đổi trong công việc hoặc môi trường làm việc. Theo Dessler (2020) [57], đào tạo giúp "trang

bị cho nhân viên những kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả hơn," trong khi bồi dưỡng tập trung vào phát triển tiềm năng dài hạn, chuẩn bị cho họ đảm nhận các vai trò cao hơn. Tại cảng hàng không, mục tiêu này bao gồm việc đảm bảo nhân viên đáp ứng các tiêu chuẩn an toàn nghiêm ngặt và dịch vụ khách hàng xuất sắc. Boxall và Purcell (2022) [48] nhấn mạnh rằng đào tạo cần phục vụ chiến lược tổ chức, như duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua đội ngũ nhân lực có năng lực vượt trội.

Cách thức thực hiện công việc đào tạo và bồi dưỡng nhân lực đòi hỏi một quy trình có cấu trúc, dựa trên nhu cầu cụ thể của tổ chức và nhân viên. Đầu tiên, xác định nhu cầu đào tạo là bước quan trọng, thường dựa trên kết quả phân tích công việc và đánh giá hiệu suất. Dessler (2020) [57] đề xuất sử dụng các phương pháp như khảo sát nhân viên, phân tích khoảng cách kỹ năng (skills gap analysis) hoặc tham khảo tiêu chuẩn ngành. Tại cảng hàng không, nếu nhân viên mặt đất gặp khó khăn với hệ thống check-in tự động, nhu cầu đào tạo về công nghệ sẽ được xác định. Thứ hai, thiết kế chương trình đào tạo cần phù hợp với đối tượng và mục tiêu. Điều này có thể bao gồm đào tạo tại chỗ (on-the-job training) như hướng dẫn thực hành cho kỹ thuật viên bảo dưỡng máy bay, hoặc đào tạo ngoài công việc (off-the-job training) như khóa học về quy định an ninh hàng không. Thứ ba, triển khai và theo dõi chương trình đòi hỏi sự tham gia của chuyên gia hoặc quản lý, với việc sử dụng bài kiểm tra, mô phỏng hoặc phản hồi để điều chỉnh nội dung.

Tiêu chuẩn đánh giá hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhân lực cần được xây dựng để đo lường hiệu quả và giá trị của chương trình. *Tính hiệu quả* (Effectiveness) là tiêu chuẩn đầu tiên, tập trung vào mức độ cải thiện kỹ năng và hiệu suất sau đào tạo. Dessler (2020) [57] gợi ý sử dụng mô hình Kirkpatrick, với các cấp độ đánh giá: phản ứng của nhân viên (reaction), kiến thức học được (learning), thay đổi hành vi (behavior) và kết quả tổ chức (results). Tại cảng hàng không, nếu sau đào tạo, nhân viên mặt đất xử lý hành lý nhanh hơn 20%,

chương trình được coi là hiệu quả. Tiêu chuẩn thứ hai là *tính phù hợp* (Relevance), yêu cầu nội dung đào tạo phải đáp ứng nhu cầu thực tế của công việc và chiến lược tổ chức. Boxall và Purcell (2022) [48] nhấn mạnh rằng đào tạo cần “tối đa hóa đóng góp của nhân viên vào mục tiêu chiến lược.” Tiêu chuẩn tiếp theo là *tính bền vững* (Sustainability), đánh giá khả năng nhân viên duy trì và áp dụng kiến thức, kỹ năng trong thời gian dài. Một chương trình đào tạo thành công không chỉ mang lại kết quả tức thì mà còn đảm bảo nhân viên tiếp tục thực hiện tốt công việc sau nhiều tháng. Cuối cùng, *tính kinh tế* (Cost-effectiveness) là tiêu chuẩn quan trọng, xem xét chi phí đào tạo so với lợi ích mang lại. Dessler (2020) [57] lưu ý rằng tổ chức cần cân nhắc ngân sách, thời gian và nguồn lực để xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cụ thể.

Bố trí và sử dụng nhân lực tại cảng hàng không đòi hỏi sự tối ưu hóa nguồn lực để đảm bảo hiệu suất vận hành trong môi trường áp lực cao và liên tục thay đổi. Theo Boxall và Purcell (2022) [48], việc phân bổ nhân sự cần dựa trên chiến lược dài hạn, chẳng hạn như bố trí nhân viên kỹ thuật vào các ca trực phù hợp với lịch bảo dưỡng máy bay hoặc tăng cường nhân viên mặt đất trong giờ cao điểm. Điều này không chỉ đáp ứng nhu cầu tức thời mà còn chuẩn bị cho các tình huống phát sinh như chậm chuyến bay hay sự cố khẩn cấp.

2.2.4.3. Tạo động lực

Tạo động lực làm việc là một yếu tố quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả, gắn bó với tổ chức và đạt được mục tiêu chung. Hoạt động này không chỉ dựa trên tiền lương mà còn liên quan đến các yếu tố tâm lý, môi trường làm việc và chiến lược tổ chức.

Mục đích của việc tạo động lực làm việc là khơi dậy sự hứng thú, cam kết và hiệu suất của nhân viên trong công việc. Theo lý thuyết nhu cầu của Maslow, động lực xuất phát từ việc đáp ứng các nhu cầu từ cơ bản (lương, an toàn) đến cao cấp (tự thể hiện, công nhận). Mục tiêu đầu tiên của việc tạo động lực là nâng cao hiệu suất và năng suất làm việc. Theo Dessler (2020) [57], động lực

giúp nhân viên tập trung hơn vào nhiệm vụ và hoàn thành công việc hiệu quả hơn, từ đó tối ưu hóa kết quả tổ chức. Boxall và Purcell (2022) [48] nhấn mạnh rằng động lực không chỉ nhằm cải thiện hiệu suất ngắn hạn mà còn xây dựng sự cam kết lâu dài với tổ chức, giảm tỷ lệ nghỉ việc. Theo Dessler (2020), khi nhân viên có động lực, họ không chỉ làm việc theo quy trình mà còn sẵn sàng đề xuất ý tưởng mới, cải tiến công việc. Boxall và Purcell (2022) lập luận rằng động lực không chỉ tác động đến cá nhân mà còn tạo ra một bầu không khí tích cực trong tập thể, hỗ trợ chiến lược dài hạn của tổ chức. Tạo động lực thông qua tạo cơ hội thăng tiến, lộ trình thăng tiến trong công việc rõ ràng hoặc tạo cơ hội cho cán bộ đi học tập, nâng cao trình độ, năng lực làm việc đều góp phần tăng sự hài lòng đối với công việc và tạo động lực làm việc tốt hơn. Mục tiêu này không chỉ mang lại lợi ích cho nhân viên mà còn xây dựng một đội ngũ có năng lực hơn cho tổ chức trong dài hạn.

Có nhiều phương pháp tạo động lực khác nhau cho nhân viên, trong đó nổi bật là các phương pháp đáp ứng nhu cầu, phương pháp tập trung vào động viên, phương pháp thiết lập mục tiêu rõ ràng, phương pháp đảm bảo công bằng, phương pháp khen thưởng và kỷ luật.

Phương pháp tạo động lực thông qua đáp ứng nhu cầu của nhân viên: Phương pháp này tập trung vào việc đáp ứng các nhu cầu của nhân viên theo thứ tự từ cơ bản đến nâng cao: sinh lý, an toàn, xã hội, được tôn trọng và tự thể hiện, dựa trên lý thuyết về nhu cầu Maslow (1943) [81]. Theo đó, con người chỉ chuyển sang theo đuổi các nhu cầu cao hơn khi các nhu cầu cơ bản đã được đáp ứng. Nhà quản lý cần đảm bảo nhân viên có mức lương đủ sống và điều kiện làm việc tốt để đáp ứng nhu cầu cơ bản, cung cấp môi trường an toàn và chính sách bảo hiểm cho nhu cầu an toàn, xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp thân thiện qua các hoạt động nhóm cho nhu cầu xã hội, công nhận thành tích và trao quyền cho nhu cầu được tôn trọng, đồng thời giao nhiệm vụ thách thức để nhân viên phát triển bản thân cho nhu cầu tự thể hiện. Cách tiếp cận này giúp nhân viên cảm thấy được chăm sóc toàn diện, từ đó có động lực làm việc tốt hơn.

Phương pháp tập trung vào yếu tố động viên: Phương pháp này nhấn mạnh việc tạo cơ hội để nhân viên đạt được thành tựu và nhận được sự công nhận, thay vì chỉ tập trung vào các điều kiện làm việc cơ bản. Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959) [64] cho rằng các yếu tố như lương bổng và môi trường làm việc (yếu tố vệ sinh) cần được duy trì ở mức chấp nhận được để tránh bất mãn, nhưng để thực sự tạo động lực, cần tập trung vào các yếu tố như thành tựu và sự công nhận (yếu tố động viên). Nhà quản lý có thể cung cấp văn phòng thoải mái và chính sách rõ ràng để tránh bất mãn, đồng thời thiết kế công việc sao cho nhân viên có thể thể hiện năng lực và được đánh giá cao, chẳng hạn qua khen thưởng hoặc cơ hội thăng tiến. Ví dụ, giao nhiệm vụ thách thức và công nhận nỗ lực của nhân viên giúp họ cảm thấy có giá trị và thúc đẩy hiệu quả làm việc (Herzberg, 1959) [64].

Phương pháp thiết lập mục tiêu rõ ràng: Phương pháp này tập trung vào việc đặt ra các mục tiêu rõ ràng, khả thi và liên kết chúng với phần thưởng hấp dẫn. Theo lý thuyết của Pink (2009) [89], động lực của nhân viên phụ thuộc vào sự tự chủ, mục đích và sự thành thạo, khuyến khích họ nỗ lực khi thấy mối liên hệ giữa công sức và kết quả. Nhà quản lý cần đảm bảo nhân viên hiểu rõ mục tiêu, được hỗ trợ để đạt được chúng, và nhận phần thưởng giá trị khi thành công. Chẳng hạn, một công ty có thể đặt mục tiêu doanh số khả thi, cung cấp đào tạo, và thưởng tiền hoặc chuyến du lịch cho những ai hoàn thành xuất sắc. Nếu mục tiêu không rõ ràng hoặc phần thưởng không đủ hấp dẫn, động lực sẽ giảm. Phương pháp này khuyến khích nhân viên nỗ lực hơn khi họ thấy mối liên hệ giữa công sức và kết quả (Pink, 2009) [89].

Phương pháp đảm bảo công bằng: Phương pháp này nhấn mạnh việc đối xử công bằng với nhân viên để duy trì động lực, dựa trên lý thuyết công bằng của Adams (1963) [32]. Adams lập luận rằng nhân viên so sánh tỷ lệ giữa đóng góp và phần thưởng của mình với người khác, và bất công sẽ làm giảm động lực. Nhà quản lý cần thiết lập hệ thống đánh giá minh bạch và phân phối phần

thường dựa trên đóng góp thực tế. Ví dụ, công bố rõ ràng tiêu chí thăng tiến và đảm bảo lương thưởng tương xứng với hiệu suất giúp tránh cảm giác bất công. Nếu nhân viên thấy đồng nghiệp được trả cao hơn mà không xứng đáng, họ sẽ mất động lực. Do đó, công bằng trong các quyết định về lương thưởng và công nhận là yếu tố quan trọng (Adams, 1963) [32].

Phương pháp sử dụng khen thưởng và kỷ luật: Phương pháp này định hình hành vi của nhân viên thông qua khen thưởng hành vi mong muốn và kỷ luật hành vi không mong muốn, dựa trên lý thuyết của McGregor (1960) [83]. McGregor cho rằng việc sử dụng các biện pháp khuyến khích tích cực và quản lý hành vi phù hợp có thể thúc đẩy hiệu suất làm việc. Nhà quản lý có thể khen thưởng bằng tiền, lời khen hoặc danh hiệu khi nhân viên hoàn thành tốt công việc, và áp dụng kỷ luật như cảnh cáo khi họ vi phạm quy định. Ví dụ, thưởng tiền cho nhân viên hoàn thành dự án đúng hạn và cảnh cáo những ai thường xuyên đi muộn có thể cải thiện hành vi làm việc. Tuy nhiên, khen thưởng và kỷ luật cần công bằng và nhất quán để tránh bất mãn (McGregor, 1960) [83].

Các phương pháp trên cung cấp những cách tiếp cận đa dạng để tạo động lực cho nhân viên, từ đáp ứng nhu cầu cơ bản, tạo môi trường làm việc tích cực, đến sử dụng khen thưởng và kỷ luật hợp lý. Mỗi phương pháp có ưu điểm riêng và có thể được kết hợp linh hoạt tùy theo tình huống và đặc điểm của nhân viên. Bằng cách áp dụng phù hợp, nhà quản lý không chỉ nâng cao hiệu suất mà còn tăng sự hài lòng và gắn kết của nhân viên, góp phần vào thành công lâu dài của tổ chức.

Việc thực hiện các biện pháp tạo động lực cho nhân viên tại các cảng cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Xây dựng chính sách lương, thưởng và phúc lợi công bằng, hấp dẫn: Đặc thù lao động tại cảng hàng không nằm ở môi trường làm việc áp lực cao, với lịch trình ca kíp liên tục (24/7) và yêu cầu an toàn tuyệt đối. Nhân viên, từ kiểm soát viên không lưu đến nhân viên mặt đất, phải duy trì sự tập trung tối

đa để tránh sai sót, vốn có thể dẫn đến hậu quả nghiêm trọng như tai nạn hoặc chậm trễ chuyến bay. Đặc biệt trong ngành hàng không Việt Nam, nơi cạnh tranh thu hút nhân sự có trình độ cao (như kỹ thuật viên bảo dưỡng máy bay hoặc nhân viên an ninh) rất gay gắt do nguồn lao động khan hiếm và sự cạnh tranh từ các hãng hàng không quốc tế. Các cảng hàng không cần thiết lập chính sách lương, thưởng và phúc lợi công bằng, cạnh tranh, và phù hợp với thị trường lao động, bao gồm các khoản thưởng dựa trên hiệu suất, bảo hiểm y tế, hỗ trợ chi phí sinh hoạt, và các chế độ đãi ngộ khác. Chính sách này cần được xây dựng minh bạch, với các tiêu chí rõ ràng để nhân viên hiểu được cách tính toán và nhận thưởng. Boxall và Purcell (2022) [48] nhấn mạnh rằng chính sách lương thưởng công bằng không chỉ thúc đẩy hiệu suất mà còn tăng cường sự cam kết của nhân viên với tổ chức, giảm tỷ lệ nghỉ việc. Đối với lao động tại cảng hàng không yêu cầu này càng cần phải chú trọng.

- Cung cấp lộ trình thăng tiến rõ ràng và khả thi: Các cảng hàng không cần xây dựng và truyền đạt lộ trình thăng tiến rõ ràng, minh bạch, cho phép nhân viên hiểu được các bước phát triển sự nghiệp, từ nhân viên mặt đất lên quản lý đội nhóm hoặc từ kỹ thuật viên lên chuyên gia kỹ thuật cao cấp. Lộ trình này cần đi kèm với các cơ hội đào tạo và đánh giá năng lực để nhân viên đạt được các vị trí cao hơn. Yêu cầu này nhằm tăng cường sự cam kết của nhân viên, khuyến khích phát triển kỹ năng, và hỗ trợ mục tiêu chiến lược của các cảng trong việc xây dựng đội ngũ lãnh đạo và chuyên gia chất lượng, đáp ứng yêu cầu mở rộng và hiện đại hóa ngành hàng không Việt Nam.

- Hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn cá nhân hoặc nghề nghiệp: Các cảng hàng không cần thiết lập các chương trình hỗ trợ nhân viên khi họ gặp khó khăn cá nhân (như vấn đề sức khỏe, gia đình) hoặc nghề nghiệp (như căng thẳng công việc, thiếu kỹ năng), bao gồm tư vấn tâm lý, hỗ trợ tài chính khẩn cấp, hoặc các khóa đào tạo bổ sung. Các chương trình này cần dễ tiếp cận và được thực hiện với sự đồng cảm, bảo mật. Hỗ trợ nhân viên trong khó khăn không

chỉ cải thiện sức khỏe tinh thần mà còn nâng cao hiệu suất và giảm thiểu rủi ro sai sót, vốn đặc biệt quan trọng trong ngành hàng không do các yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn.

- Tổ chức các chương trình thi đua và khen thưởng minh bạch: Các cảng hàng không cần triển khai các chương trình thi đua và khen thưởng minh bạch, dựa trên các tiêu chí rõ ràng như hiệu suất công việc, sáng kiến cải tiến, hoặc đóng góp vào an toàn vận hành. Các hình thức khen thưởng có thể bao gồm tiền thưởng, công nhận công khai, hoặc cơ hội phát triển nghề nghiệp. Khen thưởng đáp ứng nhu cầu được công nhận và tự thể hiện, khuyến khích nhân viên nỗ lực vượt qua các thách thức công việc. Yêu cầu này nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc, khuyến khích sáng tạo, và hỗ trợ mục tiêu chiến lược của các cảng trong việc nâng cao hiệu suất vận hành, đảm bảo an toàn, và xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp trên thị trường quốc tế.

2.2.4.4. *Đánh giá nguồn nhân lực*

Đánh giá nguồn nhân lực là quá trình thu thập, phân tích và đánh giá thông tin về hiệu suất, năng lực, hành vi và tiềm năng của nhân viên trong tổ chức nhằm phục vụ các mục tiêu quản lý. Theo Dessler (2020), đánh giá nguồn nhân lực không chỉ là việc đo lường kết quả công việc mà còn bao gồm việc xác định điểm mạnh, điểm yếu và nhu cầu phát triển của từng cá nhân. Khái niệm này nhấn mạnh tính hệ thống và khách quan, yêu cầu sử dụng các tiêu chí cụ thể và công cụ phù hợp để đảm bảo kết quả phản ánh đúng thực tế. Đánh giá nguồn nhân lực khác với kiểm tra thông thường ở chỗ nó mang tính chiến lược, liên kết chặt chẽ với mục tiêu tổ chức và sự phát triển lâu dài của nhân viên [57].

Đánh giá nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa quản lý nguồn nhân lực và thúc đẩy sự phát triển tổ chức. Nó cung cấp cơ sở để phân bổ nguồn lực, như xác định ai cần đào tạo hoặc ai phù hợp cho vị trí lãnh đạo. Noe et al. (2021) [88] cho rằng đánh giá còn cải thiện giao tiếp giữa quản lý và nhân viên, giúp nhân viên nhận phản hồi và định hướng cải

thiện. Hơn nữa, đánh giá góp phần xây dựng văn hóa hiệu suất cao, khuyến khích nhân viên phấn đấu và gắn kết với mục tiêu tổ chức. Vai trò này không chỉ nâng cao hiệu quả cá nhân mà còn hỗ trợ sự thành công chung.

Hoạt động đánh giá nguồn nhân lực nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc, đánh giá năng lực cá nhân và nhận diện tiềm năng phát triển của nhân viên. Dessler (2020) [57] chỉ ra rằng mục tiêu chính là cung cấp dữ liệu cho các quyết định về thăng tiến, lương thưởng, đào tạo và quản lý hiệu suất. Ngoài ra, đánh giá còn giúp tổ chức phát hiện các khoảng trống kỹ năng trong đội ngũ lao động, từ đó lập kế hoạch phát triển nhân sự. Mục tiêu này không chỉ phục vụ tổ chức mà còn giúp nhân viên hiểu rõ vị trí của mình, từ đó cải thiện hiệu quả làm việc.

Các phương pháp đánh giá nguồn nhân lực rất đa dạng, từ truyền thống đến hiện đại, tùy thuộc vào mục tiêu và đặc điểm của tổ chức. Phương pháp đánh giá dựa trên mục tiêu (Management by Objectives - MBO) tập trung vào việc đo lường mức độ hoàn thành các mục tiêu cụ thể đã đề ra, được Drucker (1954) [58] giới thiệu như một cách tiếp cận hiệu quả để quản lý hiệu suất. Phương pháp đánh giá 360 độ thu thập ý kiến từ nhiều nguồn như cấp trên, đồng nghiệp và khách hàng để có cái nhìn toàn diện. Ngoài ra, các công cụ như bảng điểm cân bằng hoặc phần mềm quản lý hiệu suất cũng được ứng dụng rộng rãi. Việc lựa chọn phương pháp phù hợp là yếu tố then chốt để đảm bảo tính chính xác và hiệu quả.

Tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực đóng vai trò nền tảng để đảm bảo quá trình đánh giá công bằng và khách quan. Các tiêu chí phổ biến bao gồm hiệu suất công việc (kết quả đạt được), năng lực cá nhân (kỹ năng, kiến thức), hành vi làm việc (tinh thần hợp tác, kỷ luật) và tiềm năng phát triển (khả năng đảm nhận vai trò cao hơn). Noe et al. (2021) [88] nhấn mạnh rằng tiêu chí cần được cụ thể hóa và liên kết với mục tiêu tổ chức để tránh mơ hồ. Ví dụ, một công ty sản xuất có thể đánh giá công nhân qua số lượng sản phẩm và tỷ lệ lỗi, trong

khi một công ty dịch vụ chú trọng vào sự hài lòng của khách hàng. Tiêu chí rõ ràng giúp nhân viên hiểu kỳ vọng và đảm bảo kết quả đánh giá đáng tin cậy .

Hoạt động đánh giá nguồn nhân lực đối mặt với nhiều thách thức có thể ảnh hưởng đến tính chính xác và hiệu quả. Một thách thức lớn là thiên vị trong đánh giá, như hiệu ứng hào quang (đánh giá quá cao dựa trên một điểm mạnh) hoặc thiên vị cá nhân từ người đánh giá (Dessler, 2020) [57]. Chẳng hạn, một quản lý có thể ưu ái nhân viên mình thích mà không dựa trên dữ liệu thực tế. Thách thức khác là thiếu thông tin đầy đủ, đặc biệt khi người đánh giá không thường xuyên theo dõi công việc của nhân viên. Ngoài ra, sự phản kháng từ nhân viên cũng phổ biến, nhất là khi họ cảm thấy kết quả không công bằng. Để khắc phục, tổ chức cần đào tạo người đánh giá, sử dụng dữ liệu khách quan và thiết lập quy trình minh bạch.

2.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không

2.2.5.1. Các yếu tố bên ngoài

Quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không không chỉ chịu ảnh hưởng từ các yếu tố nội tại mà còn bị tác động mạnh mẽ bởi các yếu tố bên ngoài, vốn nằm ngoài phạm vi kiểm soát trực tiếp của tổ chức. Một trong những yếu tố quan trọng nhất là chính sách và quy định pháp luật của nhà nước. Các quy định về lao động, hàng không và an ninh quốc gia định hình cách thức tuyển dụng, đào tạo và quản lý nguồn nhân lực tại cảng. Ví dụ, các tiêu chuẩn an ninh hàng không quốc tế (do ICAO đặt ra) hoặc luật lao động trong nước có thể yêu cầu nhân viên phải trải qua các khóa đào tạo chuyên sâu, ảnh hưởng đến chi phí và thời gian quản lý nguồn nhân lực. Theo nghiên cứu của Boxall và Purcell (2022) [48] trong *Strategy and Human Resource Management*, các chính sách pháp lý không chỉ là rào cản mà còn là cơ hội để các tổ chức nâng cao chất lượng nhân sự. Tại Việt Nam, Nguyễn Thị Lệ Thu (2015) [19] chỉ ra rằng các quy định pháp luật ngày càng chặt chẽ đang đặt ra thách thức lớn cho quản lý nguồn nhân lực trong ngành hàng không.

Tình hình kinh tế và thị trường lao động là một yếu tố bên ngoài khác có tác động đáng kể đến quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không. Sự tăng trưởng kinh tế thúc đẩy nhu cầu vận tải hàng không, từ đó gia tăng nhu cầu tuyển dụng và duy trì nhân sự có kỹ năng cao. Ngược lại, suy thoái kinh tế có thể dẫn đến cắt giảm ngân sách, ảnh hưởng đến chính sách lương thưởng và phúc lợi. Ngoài ra, tình trạng khan hiếm lao động trong ngành hàng không, đặc biệt là các vị trí kỹ thuật như kỹ sư bảo dưỡng hoặc điều phối viên, làm gia tăng cạnh tranh giữa các cảng trong việc thu hút nhân tài. Armstrong và Taylor (2020) [37] trong *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* nhấn mạnh rằng biến động kinh tế và thị trường lao động là yếu tố chính quyết định khả năng duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao. Nghiên cứu của Ngô Quang Trung (2024) [31] cũng chỉ ra rằng sự thiếu hụt lao động lành nghề tại Việt Nam đang ảnh hưởng tiêu cực đến ngành hàng không.

Cạnh tranh trong ngành hàng không cũng là một yếu tố ngoại cảnh quan trọng, tác động đến chiến lược quản lý nguồn nhân lực tại các cảng hàng không. Sự gia tăng số lượng hãng hàng không và các cảng cạnh tranh đòi hỏi nhân sự phải có năng lực vượt trội để duy trì chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh. Điều này buộc các cảng phải đầu tư nhiều hơn vào đào tạo, phát triển kỹ năng và giữ chân nhân viên giỏi, đặc biệt trong bối cảnh các hãng hàng không giá rẻ đang mở rộng nhanh chóng. Theo Porter (1985) [90] trong *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, áp lực cạnh tranh là động lực thúc đẩy các tổ chức tối ưu hóa nguồn lực con người. Tại Việt Nam, báo cáo của Nguyễn Thị Hồng Nhung (2023) [18] cho thấy sự cạnh tranh giữa các cảng hàng không như Nội Bài, Tân Sơn Nhất và Đà Nẵng đang làm gia tăng nhu cầu về nhân sự chất lượng cao.

Tiến bộ công nghệ toàn cầu là một yếu tố bên ngoài khác ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không. Sự phát triển của các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (big data) và tự động hóa trong ngành

hàng không quốc tế đặt ra yêu cầu nâng cao kỹ năng cho nhân viên tại các cảng địa phương. Nếu không theo kịp xu hướng này, cảng hàng không có thể mất lợi thế cạnh tranh và gặp khó khăn trong việc đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế. McKinsey & Company (2024) [85] lập luận rằng tiến bộ công nghệ không chỉ thay đổi cách thức vận hành mà còn đòi hỏi một lực lượng lao động linh hoạt và thích nghi nhanh. Nghiên cứu của Dương Thị Thanh Tâm & Trần Thị Diệu Thúy (2024) [7] cũng nhấn mạnh rằng sự chậm trễ trong tiếp cận công nghệ mới tại Việt Nam đang tạo áp lực lớn lên chiến lược đào tạo nhân sự ngành hàng không.

Yếu tố xã hội và văn hóa cũng có tác động không nhỏ đến quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không. Kỳ vọng của xã hội về chất lượng dịch vụ hàng không, cùng với các giá trị văn hóa địa phương, ảnh hưởng đến cách nhân viên tương tác với khách hàng và đồng nghiệp. Ví dụ, tại Việt Nam, văn hóa coi trọng sự tôn trọng và phục vụ tận tình có thể yêu cầu nhân sự phải được đào tạo kỹ năng mềm kỹ lưỡng hơn. Adler và Gundersen (2008) [33] cho rằng yếu tố văn hóa quốc gia là một biến số quan trọng trong quản trị nhân sự đa quốc gia. Công trình của Nguyễn Thị Bích Ngọc et al. (2020) [16] cũng chỉ ra rằng các yếu tố xã hội như nhận thức về nghề nghiệp và kỳ vọng cộng đồng đang ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên hàng không tại Việt Nam.

Biến động địa chính trị và thiên tai là yếu tố bên ngoài cuối cùng cần xem xét. Các sự kiện như xung đột quốc tế, khủng hoảng kinh tế toàn cầu hoặc thiên tai (bão, lũ lụt) có thể làm gián đoạn hoạt động của cảng hàng không, ảnh hưởng đến lịch trình làm việc và nhu cầu nhân sự. Chẳng hạn, đại dịch COVID-19 đã khiến nhiều cảng phải cắt giảm nhân lực hoặc điều chỉnh chiến lược quản lý để thích nghi với sự sụt giảm lưu lượng hành khách. Theo IATA (2021) [67], các sự kiện bất ngờ có tính phá hủy cao đòi hỏi các tổ chức phải xây dựng khả năng ứng phó linh hoạt trong quản lý nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, nghiên cứu của Trần Thị Minh Đức (2021) [30] chỉ ra rằng thiên tai và biến động địa chính trị đang đặt

ra những thách thức mới cho quản lý nguồn nhân lực tại các cảng hàng không lớn.

2.2.5.2. Các yếu tố bên trong

Quản lý nguồn nhân lực trong môi trường cảng hàng không là một chủ đề phức tạp, chịu ảnh hưởng sâu sắc từ các yếu tố nội tại liên quan đến tổ chức, vận hành và đặc thù ngành hàng không. Một yếu tố cốt lõi là cơ cấu tổ chức và chính sách quản lý nội bộ, vốn định hình cách thức phân bổ vai trò, trách nhiệm và quyền hạn trong hệ thống. Các nghiên cứu chỉ ra rằng một cơ cấu tổ chức thiếu linh hoạt hoặc chính sách nhân sự không đồng bộ có thể làm giảm hiệu quả tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân tài. Chẳng hạn, chính sách lương thưởng kém cạnh tranh hoặc quy trình đánh giá hiệu suất không minh bạch thường dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao. Theo Armstrong và Taylor (2020) [37], cơ cấu tổ chức không chỉ phản ánh chiến lược quản lý mà còn là nền tảng để tối ưu hóa nguồn lực con người trong các tổ chức phức tạp như cảng hàng không.

Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị là một yếu tố nội tại khác có tác động đáng kể đến quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không. Cơ sở hạ tầng hiện đại, bao gồm hệ thống xử lý hàng hóa tự động và công nghệ kiểm soát không lưu tiên tiến, có thể giảm áp lực công việc và nâng cao hiệu quả lao động. Ngược lại, sự thiếu hụt hoặc lạc hậu về trang thiết bị thường buộc nhân viên phải thực hiện các tác vụ thủ công, dẫn đến căng thẳng và giảm năng suất. Nguyễn Xuân Quyết và Trần Thị Ngọc Lan (2020) [21] nhấn mạnh rằng cơ sở hạ tầng logistics, bao gồm cảng hàng không, là yếu tố quyết định đến hiệu quả hoạt động của nhân sự, đặc biệt trong bối cảnh nhu cầu vận tải tăng cao. Tại Việt Nam, Nguyễn Thị Hồng Nhung (2023) [18] cũng chỉ ra rằng sự bất cập trong đầu tư cơ sở hạ tầng tại các cảng hàng không đang tạo ra áp lực lớn cho quản lý nhân lực.

Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc định hình động lực và sự gắn kết của nhân viên tại cảng hàng không. Một môi trường làm việc khuyến khích hợp tác, tôn trọng ý kiến cá nhân và

chú trọng đến đời sống nhân viên có thể nâng cao tinh thần làm việc và giảm thiểu xung đột nội bộ. Ngược lại, văn hóa tổ chức thiếu cởi mở hoặc không quan tâm đến yếu tố con người thường dẫn đến sự bất mãn và giảm hiệu quả quản lý. Trần Thị Hương Giang (2019) [29] lập luận rằng văn hóa doanh nghiệp là một biến số quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự, đặc biệt trong các tổ chức đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ như cảng hàng không. Trần Thị Minh Đức (2021) [30] cũng khẳng định vai trò của văn hóa tổ chức trong việc thúc đẩy sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực tại Việt Nam.

Khối lượng công việc và áp lực vận hành là yếu tố nội tại khác cần được xem xét trong bối cảnh hoạt động của cảng hàng không. Sự gia tăng lưu lượng hành khách và hàng hóa, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm, đòi hỏi khả năng điều phối nhân sự linh hoạt và hiệu quả. Nếu không được quản lý tốt, áp lực này có thể dẫn đến tình trạng quá tải, ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe và năng suất của nhân viên. IATA (2021) [67] cho rằng khối lượng công việc không được kiểm soát là nguyên nhân chính gây ra sự suy giảm hiệu suất trong các hệ thống vận hành phức tạp như cảng hàng không. Phạm Văn Hùng (2022) [23] cũng chỉ ra rằng áp lực vận hành gia tăng sau đại dịch đang đặt ra thách thức lớn cho quản lý nguồn nhân lực tại các cảng hàng không lớn tại Việt Nam.

Trình độ công nghệ và tự động hóa là một yếu tố nội tại ngày càng được chú trọng trong quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không. Việc ứng dụng các hệ thống tự động hóa và phần mềm quản lý hiện đại không chỉ giảm bớt công việc thủ công mà còn thay đổi yêu cầu về kỹ năng của nhân viên. Tuy nhiên, điều này cũng đặt ra thách thức về đào tạo và nâng cao năng lực để nhân sự thích nghi với công nghệ mới. McKinsey & Company (2024) [85] nhấn mạnh rằng công nghệ thông tin là yếu tố then chốt trong việc nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức dựa vào vận hành công nghệ cao. Nguyễn Thị Bích Liên (2016) [15] cũng cho rằng tự động hóa tại các cảng hàng không Việt Nam đang đòi hỏi một chiến lược đào tạo nhân sự toàn diện hơn.

Năng lực chủ thể quản lý là một yếu tố bổ sung quan trọng, phản ánh khả năng của đội ngũ lãnh đạo trong việc lập kế hoạch, ra quyết định và giải quyết vấn đề. Một ban quản lý có năng lực cao có thể tối ưu hóa việc phân bổ nguồn nhân lực, dự đoán các rủi ro và triển khai các chính sách hiệu quả. Ngược lại, sự yếu kém trong năng lực lãnh đạo có thể dẫn đến sự thiếu ổn định trong tổ chức và giảm hiệu quả quản lý. Bratton và cộng sự (2022) [49] lập luận rằng năng lực lãnh đạo là yếu tố quyết định đến sự thành công của các chiến lược quản trị nhân sự trong môi trường phức tạp. Phùng Xuân Nhạ và Lê Quân (2012) [24] cũng chỉ ra rằng năng lực quản lý yếu là một trong những rào cản lớn đối với sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành hàng không Việt Nam.

Cuối cùng, trình độ của đối tượng quản lý, tức là năng lực và kỹ năng của nhân viên tại cảng hàng không, là yếu tố nội tại không thể bỏ qua. Trình độ học vấn, kinh nghiệm và khả năng thích nghi của nhân viên quyết định mức độ hiệu quả của các chính sách quản lý được triển khai. Nếu lực lượng lao động thiếu kỹ năng cần thiết hoặc không được đào tạo đầy đủ, các nhà quản lý sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì chất lượng dịch vụ và năng suất. Dessler (2020) [57] cho rằng sự chênh lệch về trình độ nhân sự là một thách thức phổ biến trong các tổ chức yêu cầu kỹ thuật cao như hàng không. Nguyễn Thị Lệ Thu (2015) [19] cũng nhấn mạnh rằng trình độ nhân sự không đồng đều đang ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý tại các cảng hàng không lớn như Nội Bài và Tân Sơn Nhất.

2.3. KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MỘT SỐ CẢNG HÀNG KHÔNG

Luận án nghiên cứu kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực tại hai cảng hàng không nổi tiếng: Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất (TSN) của Việt Nam và Cảng hàng không quốc tế Changi của Singapore để rút ra bài học kinh nghiệm trong quản lý nguồn nhân lực đối với Cảng hàng không quốc tế Nội Bài. Việc lựa chọn này dựa trên tiêu chí tương đồng về điều kiện khai thác, tính chất hoạt động, cũng như sự khác biệt đáng kể trong cách tiếp cận chiến lược về quản lý nguồn nhân lực.

Cảng Tân Sơn Nhất được lựa chọn vì đây là cảng hàng không có quy mô và đặc điểm hoạt động tương đồng với Nội Bài - cùng là hai trung tâm hàng không lớn nhất cả nước, trực thuộc Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV), vận hành theo mô hình khai thác dân dụng kết hợp với quân sự, và đối mặt với nhiều thách thức tương tự như quá tải hạ tầng, áp lực khai thác trong giờ cao điểm, và nhu cầu nhân lực kỹ thuật cao. TSN đã tích lũy được kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý đội ngũ nhân sự đông đảo (hơn 10.000 người), với cấu trúc đa dạng về thành phần (dân sự, quân sự, thuê ngoài) và yêu cầu chuyên môn cao trong vận hành, an ninh, kỹ thuật và dịch vụ hành khách. Đặc biệt, TSN là điển hình cho mô hình "quản lý trong điều kiện hạn chế" - khi phải tối ưu nguồn lực trong bối cảnh cơ sở hạ tầng quá tải, nhờ đó mang lại nhiều bài học khả thi, phù hợp với điều kiện thực tế tại Nội Bài.

Bên cạnh đó, Cảng Changi được lựa chọn với vai trò là hình mẫu quốc tế điển hình về quản lý nguồn nhân lực theo hướng chiến lược và đổi mới. Changi là một trong những sân bay tốt nhất thế giới (nhiều năm được Skytrax bình chọn) không chỉ nhờ hạ tầng hiện đại mà còn bởi chất lượng nguồn nhân lực và hệ thống quản lý nguồn nhân lực tiên tiến. Sân bay này vận hành với hơn 50.000 lao động đến từ nhiều đơn vị và quốc tịch khác nhau, tạo nên một môi trường hoạt động phức tạp, đa văn hóa và liên tục đổi mới. Việc Changi tích hợp công nghệ (AI, IoT, sinh trắc học), thiết lập lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, đồng thời duy trì tỷ lệ hài lòng cao của nhân viên và hành khách đã tạo ra một chuẩn mực quốc tế mà Nội Bài có thể tham chiếu trong định hướng phát triển dài hạn. Quan trọng hơn, Changi đã thể hiện khả năng thích ứng hiệu quả trong các khủng hoảng như COVID-19, nhờ hệ thống quản lý nguồn nhân lực linh hoạt, sáng tạo và gắn với chiến lược tổng thể.

Như vậy, việc lựa chọn TSN - đại diện cho bối cảnh nội địa, và Changi - đại diện cho mô hình tiên tiến quốc tế, tạo ra một đối sánh cân bằng giữa khả

năng ứng dụng thực tiễn và xu thế phát triển hiện đại. TSN cung cấp bài học mang tính khả thi, gần gũi với điều kiện tổ chức và pháp lý của Nội Bài, trong khi Changi đem đến tư duy quản lý đổi mới, công nghệ hóa và lấy con người làm trung tâm - phù hợp với mục tiêu chiến lược và yêu cầu hội nhập quốc tế của Nội Bài trong giai đoạn tới.

2.3.1. Kinh nghiệm của một số cảng hàng không trong và ngoài nước

2.3.1.1. Tại Cảng hàng không quốc tế Changi, Singapore

Cảng hàng không quốc tế Changi (Changi Airport) là sân bay chính của Singapore, đồng thời là một trong những trung tâm hàng không hàng đầu thế giới. Được điều hành bởi Changi Airport Group (CAG) từ năm 2009, Changi hiện kết nối với hơn 400 thành phố thuộc 100 quốc gia, phục vụ khoảng 62 triệu lượt hành khách mỗi năm (trước đại dịch COVID-19) và xử lý hơn 2 triệu tấn hàng hóa. Sân bay này đã liên tục được bình chọn là “Sân bay tốt nhất thế giới” trong nhiều năm bởi tổ chức Skytrax và là hình mẫu về sự kết hợp giữa hiệu quả vận hành và trải nghiệm hành khách đẳng cấp quốc tế.

Một trong những điểm khác biệt rõ nét của Changi là tầm nhìn trở thành “sân bay thông minh” - nơi tích hợp các yếu tố công nghệ như AI, IoT, dữ liệu lớn, tự động hóa và trải nghiệm số hóa vào mọi mặt hoạt động. Cấu trúc này không chỉ thay đổi mô hình vận hành kỹ thuật mà còn tác động sâu rộng đến cách thức quản lý và phát triển nguồn nhân lực.

Đặc điểm kiến trúc đặc biệt của Changi - nổi bật là Jewel Changi, một tổ hợp mua sắm và nghỉ dưỡng tích hợp trong sân bay - cũng kéo theo nhu cầu cao về nhân sự dịch vụ chất lượng, đa kỹ năng, có thể giao tiếp đa ngôn ngữ và xử lý tình huống linh hoạt. Tính đến thời điểm trước đại dịch COVID-19, hệ sinh thái hoạt động tại Cảng hàng không quốc tế Changi có khoảng 50.000 người lao động làm việc tại hơn 200 tổ chức khác nhau, bao gồm Changi Airport Group (CAG), các hãng hàng không, đơn vị phục vụ mặt đất, an ninh, hải quan, logistics, kỹ thuật, bán lẻ, dịch vụ thực phẩm... (Graham, 2023) [63]. Lực lượng lao động này không chỉ lớn về quy mô mà còn đa dạng về quốc tịch, chuyên môn, trình độ và hình thức hợp tác lao động (nhân viên toàn thời gian,

bán thời gian, thời vụ). Điều này tạo ra một môi trường hoạt động vô cùng phức tạp, nơi mà công tác quản lý nhân lực phải đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bên, đồng thời duy trì tiêu chuẩn dịch vụ đồng nhất.

Một điểm đặc biệt tại Changi là tỷ lệ nhân viên tuyến đầu (frontline staff) - những người trực tiếp tiếp xúc và phục vụ hành khách - chiếm phần lớn lực lượng lao động. Các vị trí như lễ tân, hỗ trợ hành khách, kiểm soát an ninh, điều phối hành lý, bảo trì kỹ thuật... đều yêu cầu kỹ năng giao tiếp tốt, khả năng đa ngôn ngữ, cũng như kiến thức văn hóa để phục vụ khách quốc tế. CAG thường xuyên phối hợp với các tổ chức đào tạo để tổ chức các khóa huấn luyện về giao tiếp liên văn hóa, xử lý khủng hoảng và kỹ năng mềm, bảo đảm rằng nhân viên không chỉ giỏi chuyên môn mà còn tạo ra trải nghiệm tích cực cho hành khách.

Phản hồi từ hành khách là một trong những yếu tố quan trọng định hình chiến lược quản lý nhân lực tại Changi. Theo International Airport Review (2024) [73], Changi thường xuyên đạt điểm cao về “chất lượng phục vụ nhân viên”, “tính chuyên nghiệp của nhân viên sân bay” và “hiệu quả trong xử lý hành lý và thủ tục an ninh”. Đặc biệt, 96% hành khách được khảo sát cho biết họ cảm thấy “được phục vụ chu đáo và tôn trọng” trong suốt hành trình tại sân bay - một tỷ lệ vượt trội so với mức trung bình toàn cầu là 84% (International Airport Review, 2024) [73]. Nhiều hành khách cũng đánh giá cao sự thân thiện, sẵn sàng hỗ trợ và khả năng phản ứng nhanh của đội ngũ nhân viên, đặc biệt trong các tình huống khẩn cấp hoặc thay đổi chuyến bay.

Ngoài ra, kết quả khảo sát nội bộ (IATA, 2021) [67] cho thấy trên 90% nhân viên cảm thấy tự hào khi làm việc tại Changi và đánh giá cao môi trường làm việc đổi mới, năng động và có cơ hội phát triển. Mức độ hài lòng và gắn kết này đóng vai trò là cơ sở để Changi triển khai các chương trình nhân sự mang tính chiến lược như: FutureReadyME (phát triển kỹ năng số), Innovation Days, và mô hình làm việc linh hoạt “4D + i” - 4 ngày làm việc và 1 ngày dành cho sáng tạo cá nhân.

Tổng thể, Changi không chỉ là một trung tâm vận tải quốc tế mà còn là một mô hình tổ chức phức hợp, nơi mà chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định trong việc duy trì uy tín và hiệu quả vận hành. Những đánh giá tích cực từ

hành khách và nhân viên chính là minh chứng rõ ràng cho sự thành công của chiến lược quản lý nguồn nhân lực theo hướng đổi mới, nhân văn và bền vững.

Kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực tại Changi có thể khái quát ở các khâu cụ thể như sau:

Kinh nghiệm về lập kế hoạch nguồn nhân lực: Hoạch định nguồn nhân lực đóng vai trò nền tảng trong chiến lược quản lý nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Changi. Trong bối cảnh ngành hàng không liên tục biến động bởi công nghệ, thay đổi hành vi hành khách và những rủi ro toàn cầu (như đại dịch COVID - 19), Cảng hàng không Changi đã áp dụng cách tiếp cận kế hoạch hóa chiến lược nguồn nhân lực tích hợp với quy hoạch phát triển tổng thể sân bay, nhằm đảm bảo năng lực tổ chức sẵn sàng cho cả ngắn hạn và dài hạn. Kế hoạch nhân lực của Changi cũng phản ánh cam kết phát triển bền vững. Theo Báo cáo Bền vững của CAG (Sustainability Report 2023), CAG đã lồng ghép các mục tiêu về phát triển con người (human capital development) vào kế hoạch tổng thể, bao gồm: Tăng tỷ lệ nhân viên được đào tạo về công nghệ và môi trường lên 100% đến năm 2025; Giảm khoảng cách kỹ năng số trong nội bộ bằng cách cung cấp ít nhất 40 giờ đào tạo số mỗi năm/người; Đảm bảo cơ hội phát triển công bằng cho nhân viên nữ, người nước ngoài và lao động cao tuổi.

Để phục vụ việc này, Changi sử dụng các mô hình phân tích cung - cầu nhân lực và công cụ dữ liệu để dự báo số lượng và cơ cấu nhân viên cần thiết cho từng bộ phận trong các giai đoạn phát triển. Ví dụ, theo báo cáo của Changi Airport Group (2023), chỉ riêng kế hoạch vận hành Jewel Changi - trung tâm dịch vụ và giải trí cao cấp của sân bay - đã yêu cầu tuyển dụng và đào tạo hơn 2.500 nhân viên mới trong các lĩnh vực bán lẻ, công nghệ thông tin, và dịch vụ trải nghiệm khách hàng cao cấp.

Đồng thời, việc lập kế hoạch nguồn nhân lực cũng thực hiện linh hoạt theo chu kỳ kinh tế và rủi ro toàn cầu. Một điểm nổi bật trong cách hoạch định nhân sự tại Changi là tính thích ứng với khủng hoảng và biến động kinh tế. Trong giai đoạn 2020 - 2021, khi đại dịch COVID - 19 khiến lưu lượng hành khách sụt giảm tới 98%, CAG đã lập tức điều chỉnh kế hoạch nhân sự, chuyển từ mô hình mở rộng sang mô hình duy trì cốt lõi và tái cấu trúc. Theo số liệu từ

The Straits Times (2022), trong giai đoạn này, CAG duy trì hơn 30.000 nhân viên thiết yếu thông qua chính sách điều phối lại vai trò, đào tạo lại kỹ năng (reskilling) và cho nghỉ luân phiên có hỗ trợ tài chính thay vì sa thải hàng loạt. Khi lưu lượng hàng không phục hồi từ nửa sau năm 2022, Changi nhanh chóng triển khai kế hoạch tuyển dụng lại quy mô lớn. Cụ thể, hơn 6.600 vị trí mới được mở trong 6 tháng đầu năm 2022, đặc biệt trong các lĩnh vực an ninh, hỗ trợ mặt đất, kỹ thuật và logistics. CAG thiết lập các mô hình hoạch định theo tình huống (scenario planning) để dự báo các kịch bản phục hồi khác nhau và chuẩn bị nguồn lực cho từng tình huống, từ tăng trưởng thấp đến tăng trưởng cao (CAG, 2022).

Cảng Changi cũng đi tiên phong tại châu Á ứng dụng hệ thống phân tích nhân sự (People Analytics) trong lập kế hoạch. Hệ thống này cho phép phân tích dữ liệu lớn về hành vi làm việc, hiệu suất, kỹ năng hiện có, mức độ sẵn sàng chuyển đổi vai trò và xu hướng nghỉ việc, từ đó xây dựng kế hoạch nhân sự theo năng lực thực tế.

Kinh nghiệm bố trí và sử dụng nhân sự tại Changi: Cảng hàng không quốc tế Changi là một hệ thống vận hành phức hợp với hàng trăm doanh nghiệp và đơn vị cùng hoạt động trong không gian chung. Việc bố trí và sử dụng nhân lực tại đây vì thế được xem là một hoạt động chiến lược, không chỉ đảm bảo tính hiệu quả vận hành mà còn phải hướng tới mục tiêu cung cấp dịch vụ xuất sắc cho hành khách. Changi áp dụng một mô hình tổ chức nhân lực theo khu vực tích hợp (integrated zone-based deployment), trong đó các nhân sự thuộc nhiều tổ chức khác nhau - từ an ninh, kỹ thuật, đến dịch vụ khách hàng - được điều phối theo vùng chức năng thay vì đơn vị chủ quản. Điều này cho phép sự phối hợp hoạt động trở nên liền mạch hơn, giảm thiểu độ trễ trong xử lý sự cố và phản ứng kịp thời trước các biến động về lưu lượng hành khách. Mỗi khu vực trong terminal được quản lý bởi một nhóm điều phối viên trung tâm (floor managers), sử dụng dữ liệu thời gian thực từ hệ thống vận hành sân bay để điều chỉnh nhân lực một cách linh hoạt. Theo Graham (2023) [63], cách tiếp cận này giúp giảm 18% thời gian chờ trung bình của hành khách và tăng hơn 12% hiệu suất làm việc của nhân viên tuyến đầu trong các giờ cao điểm.

Một điểm nổi bật khác trong chiến lược sử dụng nhân lực của Changi là việc khuyến khích đa kỹ năng hóa lực lượng lao động. Trong môi trường sân bay, nơi mà mỗi ngày đều có thể xảy ra những biến động bất ngờ như trễ chuyến, lượng khách tăng đột biến hay sự cố kỹ thuật, việc sở hữu đội ngũ nhân viên có thể linh hoạt đảm nhiệm nhiều vai trò là điều tối quan trọng. Nhân viên tại Changi được đào tạo để có thể thực hiện nhiều nhiệm vụ - ví dụ, một nhân viên lễ tân có thể tạm thời hỗ trợ khu vực boarding gate hoặc điều phối hành lý nếu cần. Theo *International Airport Review* (2024) [73], đến năm 2023, hơn 65% nhân viên tuyển đầu tại Changi đã hoàn thành các khóa đào tạo đa năng, trung bình mỗi người nắm từ hai đến ba kỹ năng thuộc các vị trí khác nhau. Điều này không chỉ giúp tăng khả năng ứng phó trong những tình huống bất thường mà còn tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp linh hoạt cho người lao động.

Công nghệ đóng vai trò thiết yếu trong việc bố trí nhân lực hiệu quả tại Changi. Một trong những công cụ then chốt là hệ thống quản lý lịch làm việc và phân ca thông minh sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI - powered workforce scheduling). Hệ thống này thu thập và phân tích dữ liệu liên quan đến số lượng chuyến bay, hành khách theo từng khung giờ, điều kiện thời tiết và dữ liệu về hiệu suất làm việc để đưa ra lịch phân ca tối ưu nhất. Thay vì cố định lịch làm việc theo tuần, mô hình này cho phép phân ca theo giờ, đáp ứng tốt hơn nhu cầu dao động. Nhân viên cũng có thể sử dụng ứng dụng trên điện thoại để xem lịch, đổi ca, hoặc nhận nhiệm vụ bổ sung một cách linh hoạt. Theo McKinsey & Company (2024) [85], việc áp dụng AI trong điều phối nhân lực giúp giảm hơn 22% chi phí làm thêm giờ và tăng 15% độ chính xác trong phân ca so với phương pháp thủ công truyền thống.

Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Changi: Changi triển khai các chương trình đào tạo được thiết kế riêng cho từng vị trí công việc, từ kiểm soát viên không lưu, kỹ thuật viên bảo trì máy bay, đến nhân viên dịch vụ khách hàng, đảm bảo đáp ứng yêu cầu an toàn và dịch vụ quốc tế. Với quy mô vận hành lớn, xử lý hơn 2 triệu tấn hàng hóa mỗi năm, sân bay yêu cầu nhân sự có kỹ năng chuyên môn cao và khả năng xử lý tình huống khẩn cấp. Changi sử dụng chương trình Quality Service Management (QSM) để đào tạo kỹ năng

dịch vụ khách hàng và Online Learning Centre (OLC) với hơn 200 khóa học trực tuyến về an ninh, an toàn, và kỹ thuật. Ví dụ, nhân viên an ninh được huấn luyện qua các bài kiểm tra mô phỏng để phát hiện vật ngoại lai (FOD), trong khi kỹ thuật viên bảo trì hợp tác với Pratt & Whitney để học vận hành thiết bị tiên tiến. Theo Graham (2023) [63], 95% nhân viên hoàn thành các khóa đào tạo định kỳ, góp phần duy trì tỷ lệ chuyên bay đúng giờ đạt 88%. Kinh nghiệm này cho thấy việc thiết kế chương trình đào tạo theo đặc thù công việc giúp Changi đảm bảo an toàn và nâng cao hiệu suất, hỗ trợ mục tiêu duy trì vị thế sân bay hàng đầu.

Changi chú trọng đào tạo liên tục và linh hoạt để nhân viên thích nghi với các công nghệ mới, như hệ thống check-in tự động (FAST) và Airport Collaborative Decision Making (A-CDM). Với sáng kiến FAST, thời gian check-in giảm 30%, đòi hỏi nhân viên mặt đất phải thành thạo vận hành ki-ốt tự động. Changi sử dụng OLC để cung cấp các khóa học trực tuyến, cho phép nhân viên học theo lịch trình ca kíp 24/7. Kiểm soát viên không lưu được đào tạo qua mô phỏng A-CDM, giúp giảm 15% thời gian chờ trên đường lăn, cải thiện hiệu quả điều phối chuyên bay (McKinsey & Company, 2024) [85]. Hợp tác với Singapore Airlines và IATA, Changi tổ chức các khóa đào tạo tiếp viên hàng không, bao gồm 6 tháng học và cấp chứng chỉ IATA công nhận tại 117 quốc gia (IATA, 2021) [67]. Kinh nghiệm này cho thấy đào tạo liên tục và linh hoạt giúp Changi duy trì hiệu suất cao trong môi trường công nghệ thay đổi nhanh, hỗ trợ mục tiêu trở thành sân bay thông minh hàng đầu thế giới.

Changi đầu tư vào đào tạo nâng cao để hỗ trợ lộ trình nghề nghiệp, giúp nhân viên phát triển từ vai trò cơ bản lên quản lý hoặc chuyên gia. Changi triển khai Leadership Development Programme, đào tạo hơn 500 nhân viên quản lý mỗi năm, và hợp tác với IATA để cấp chứng chỉ chuyên môn. Các chương trình này giúp nhân viên phát triển kỹ năng lãnh đạo và chuyên môn, như vận hành hệ thống sinh trắc học hoặc quản lý đội nhóm đa văn hóa. Kinh nghiệm này cho thấy đào tạo nâng cao giúp Changi xây dựng đội ngũ lãnh đạo nội bộ, giảm phụ thuộc vào tuyển dụng bên ngoài, hỗ trợ mục tiêu mở rộng quy mô và duy trì danh tiếng.

Changi tập trung đào tạo về giao tiếp đa văn hóa và dịch vụ khách hàng để duy trì trải nghiệm “Changi Service DNA” (Cá nhân hóa, Không căng thẳng, Gây bất ngờ tích cực). Chương trình QSM đào tạo hơn 10.000 nhân viên mỗi năm, giúp đạt tỷ lệ hài lòng khách hàng 95% theo khảo sát International Airport Review (2024) [73]. Kinh nghiệm này cho thấy đào tạo đa văn hóa giúp Changi nâng cao chất lượng dịch vụ, hỗ trợ mục tiêu duy trì danh hiệu sân bay tốt nhất thế giới. Các chương trình đào tạo được đánh giá và cải tiến dựa trên các chỉ số KPIs, như tỷ lệ hoàn thành khóa học, hiệu suất công việc, và mức độ hài lòng của khách hàng..

Kinh nghiệm về tạo động lực cho người lao động tại Cảng: Cảng hàng không quốc tế Changi (Singapore) là mô hình mẫu về quản lý nhân sự, với các chính sách tạo động lực cho khoảng 50.000 nhân viên. Changi đã xây dựng các chính sách tạo động lực linh hoạt, minh bạch, và phù hợp với đặc thù ngành hàng không. Trước hết, Changi thiết lập chính sách lương, thưởng và phúc lợi cạnh tranh, minh bạch để thu hút và giữ chân nhân tài trong môi trường làm việc 24/7 với yêu cầu an toàn tuyệt đối. Với hơn 63 triệu lượt hành khách mỗi năm, sân bay đòi hỏi nhân viên, từ kiểm soát viên không lưu đến nhân viên mặt đất, duy trì sự tập trung cao để tránh sai sót có thể dẫn đến chậm trễ hoặc sự cố an ninh. Changi cung cấp lương cơ bản cạnh tranh so với thị trường Singapore, thưởng dựa trên hiệu suất (ví dụ, tiền thưởng gia nhập 5.000 SGD cho nhân viên bốc xếp hành lý), và phúc lợi như bảo hiểm y tế toàn diện và trợ cấp ca đêm. Theo Graham (2023) [63], chính sách này giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống dưới 5% trong các vị trí kỹ thuật cao như kỹ thuật viên bảo trì máy bay. Minh bạch được đảm bảo thông qua các tiêu chí thưởng rõ ràng, được truyền đạt qua hệ thống nội bộ, giúp nhân viên hiểu cách đánh giá hiệu suất.

Kinh nghiệm này cho thấy việc xây dựng chính sách lương thưởng cạnh tranh, minh bạch giúp Changi duy trì đội ngũ ổn định, hỗ trợ mục tiêu đảm bảo an toàn và nâng cao hiệu suất vận hành. Đồng thời, Changi xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng, kết hợp với các chương trình đào tạo, để khuyến khích nhân viên phát triển sự nghiệp. Cảng cũng cung cấp các chương trình hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn cá nhân hoặc nghề nghiệp, như tư vấn tâm lý và hỗ trợ

tài chính khẩn cấp, để duy trì sức khỏe tinh thần trong môi trường áp lực cao. Với lịch trình ca kíp liên tục và các tình huống khẩn cấp như sự cố an ninh hoặc thời tiết xấu, nhân viên tại Changi, đặc biệt là kiểm soát viên không lưu hoặc nhân viên an ninh, thường xuyên đối mặt với căng thẳng. Sân bay triển khai các chương trình như Employee Assistance Programme, cung cấp tư vấn tâm lý 24/7, và hỗ trợ tài chính cho các trường hợp khẩn cấp, như chi phí y tế đột xuất. Theo IATA (2021) [67], 80% nhân viên sử dụng các dịch vụ hỗ trợ này bày tỏ sự hài lòng, góp phần giảm sai sót vận hành xuống dưới 1%. Các chương trình được triển khai bảo mật, với kênh liên lạc trực tuyến dễ tiếp cận. Việc hỗ trợ nhân viên giúp Changi duy trì hiệu suất và an toàn, hỗ trợ mục tiêu xây dựng môi trường làm việc tích cực và chất lượng dịch vụ cao.

Bên cạnh đó, các chương trình thi đua và khen thưởng được xây dựng và thực hiện minh bạch, dựa trên các chỉ số hiệu suất cụ thể, để khuyến khích sáng tạo và nỗ lực. Với vai trò phục vụ hơn 100 hãng hàng không và yêu cầu trải nghiệm khách hàng xuất sắc, mọi sáng kiến cải tiến tại Changi, như tối ưu hóa quy trình xử lý hành lý, đều mang lại giá trị lớn. Sân bay triển khai chương trình Quality Service Management (QSM), công nhận hơn 10.000 nhân viên mỗi năm với các phần thưởng như tiền mặt, chứng nhận, hoặc cơ hội đào tạo nâng cao. Các tiêu chí khen thưởng, như tỷ lệ chuyến bay đúng giờ hoặc mức độ hài lòng khách hàng, được công khai và đo lường qua hệ thống A-CDM. Các chính sách thi đua minh bạch giúp Changi khuyến khích sáng tạo, hỗ trợ mục tiêu duy trì danh tiếng dịch vụ và an toàn. Cảng đã thực hiện cá nhân hóa các biện pháp tạo động lực dựa trên nhu cầu của từng nhóm nhân viên, từ nhân viên trẻ đến nhân viên kỳ cựu, để tối ưu hóa sự hài lòng của người lao động.

Kinh nghiệm về đánh giá nhân lực: Changi xây dựng các chính sách đánh giá nguồn nhân lực minh bạch, linh hoạt, và phù hợp với đặc thù ngành hàng không. Các chính sách này không chỉ đo lường hiệu quả làm việc mà còn cung cấp phản hồi để cải thiện kỹ năng, giảm thiểu sai sót, và hỗ trợ mục tiêu chiến lược như an toàn, đúng giờ và phát triển bền vững. Hệ thống đánh giá nguồn nhân lực dựa trên các chỉ số hiệu suất cụ thể (KPIs), được thiết kế riêng cho từng vị trí công việc, từ kiểm soát viên không lưu đến nhân viên mặt đất, để đảm bảo

an toàn và chất lượng dịch vụ. Changi thực hiện đánh giá nguồn nhân lực định kỳ và cung cấp phản hồi thường xuyên để hỗ trợ nhân viên cải thiện kỹ năng và hiệu suất. Nhân viên tại Changi được đánh giá năng lực hàng quý, với phản hồi được cung cấp qua các buổi họp cá nhân và hệ thống HRM trực tuyến.

Kết quả đánh giá nguồn nhân lực được sử dụng để cải thiện chiến lược nhân sự, bao gồm điều chỉnh đào tạo và bố trí nhân lực, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của Cảng. Theo International Airport Review (2024) [73], các chương trình đào tạo được điều chỉnh dựa trên kết quả đánh giá, giúp nâng cao hiệu suất nhân viên lên rõ rệt. Đồng thời, Cảng cũng đảm bảo các chính sách đánh giá nguồn nhân lực phù hợp với môi trường đa văn hóa, với các tiêu chí công bằng để khuyến khích sự hợp tác và giảm xung đột nội bộ. Với đội ngũ nhân viên từ nhiều quốc tịch, phục vụ hành khách toàn cầu, sân bay yêu cầu các tiêu chí đánh giá không thiên vị và tôn trọng sự đa dạng.

2.3.1.2. Kinh nghiệm của Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất

Giới thiệu về Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất

Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất, nằm tại quận Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh, là cảng hàng không lớn nhất Việt Nam với vai trò trung tâm giao thông hàng không khu vực phía Nam. Các đặc điểm nổi bật của TSN, từ vị trí địa lý, quy mô vận hành, cơ sở hạ tầng đến áp lực khai thác, đều có tác động sâu sắc đến nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực tại đây.

Vị trí địa lý và vai trò chiến lược là một đặc điểm quan trọng của TSN, ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn nhân lực. TSN nằm cách trung tâm TP. Hồ Chí Minh khoảng 8 km, trên các trục giao thông hàng không Đông - Tây và Nam - Bắc, là cửa ngõ giao thương quốc tế quan trọng của Việt Nam. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Hồng Nhung (2023) [18] cũng chỉ ra rằng vị trí chiến lược của TSN gia tăng áp lực cạnh tranh trong việc thu hút nhân tài từ các cảng khác trong khu vực.

Quy mô vận hành và khối lượng công việc lớn là đặc điểm nổi bật thứ hai của TSN, ảnh hưởng trực tiếp đến quản lý nguồn nhân lực. Với diện tích 1.500

ha, TSN phục vụ hơn 41 triệu lượt hành khách mỗi năm (tính đến 2023), vượt xa công suất thiết kế ban đầu là 25 triệu lượt. Cao điểm Tết Nguyên đán 2025, cảng ghi nhận hơn 4 triệu lượt khách trong một tháng, trung bình 882 chuyến bay mỗi ngày. Tại TSN, đội ngũ nhân viên từ kiểm soát không lưu, an ninh, đến dịch vụ mặt đất phải làm việc cường độ cao, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm. Phạm Văn Hùng (2022) [23] nhấn mạnh rằng khối lượng công việc lớn tại TSN đã làm gia tăng căng thẳng cho nhân viên, đòi hỏi các chính sách hỗ trợ tâm lý và phúc lợi hiệu quả hơn.

Cơ sở hạ tầng và mức độ hiện đại hóa cũng là một đặc điểm quan trọng của TSN, tác động đến yêu cầu kỹ năng và quản lý nhân sự. TSN hiện có hai đường băng (3.048 m và 3.800 m), hai nhà ga (T1: 40.948 m² và T2: 115.834 m²), cùng nhà ga T3 đang xây dựng với diện tích 112.500 m², dự kiến phục vụ thêm 20 triệu hành khách mỗi năm. Sự hiện đại hóa, bao gồm ứng dụng công nghệ như quầy bag-drop tự động và mô hình ACDM (Airport Collaborative Decision Making), giảm bớt công việc thủ công nhưng lại yêu cầu nhân viên có kỹ năng công nghệ cao. Quá trình tự động hóa dẫn đến thách thức trong việc đào tạo lại nhân sự cũ và tuyển dụng nhân sự mới có trình độ công nghệ.

Tính chất dân dụng kết hợp quân sự là một đặc điểm độc đáo của TSN, ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức và quản lý nguồn nhân lực. TSN được chia thành khu vực dân sự (phía đông và nam) và quân sự (phía tây và bắc), thuộc sự quản lý của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV) nhưng có sự phối hợp với lực lượng quân đội. Đặc thù đa chức năng này khiến Cảng gặp nhiều thách thức trong việc thống nhất chính sách nhân sự.

Áp lực từ tình trạng quá tải và giao thông xung quanh là đặc điểm cuối cùng có tác động lớn đến nguồn nhân lực tại TSN. TSN thường xuyên đối mặt với ùn tắc giao thông khu vực lân cận (đường Trường Sơn, Trần Quốc Hoàn), cùng với sự quá tải trong vùng trời và mặt đất, như ghi nhận 44 - 48 chuyến bay mỗi giờ trong giờ cao điểm. Môi trường làm việc áp lực cao đòi hỏi các

chiến lược quản lý nguồn nhân lực của Cảng phải linh hoạt, như luân chuyển ca kíp và hỗ trợ tâm lý. Trần Thị Minh Đức (2021) [30] chỉ ra rằng tình trạng quá tải kéo dài đã làm giảm sự hài lòng trong công việc của nhân viên, yêu cầu ban quản lý phải cải thiện điều kiện làm việc và phúc lợi.

Thành tựu đạt được trong quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế TSN

Mặc dù đối mặt với nhiều thách thức như quá tải hạ tầng và áp lực công việc, hoạt động quản lý nguồn nhân lực tại TSN đã đạt được những thành tựu đáng kể: xây dựng đội ngũ chất lượng cao, điều phối linh hoạt, tạo động lực hiệu quả và đánh giá toàn diện.

Một trong những thành tựu quan trọng của TSN là việc duy trì và phát triển đội ngũ hơn 10.000 nhân viên với trình độ chuyên môn cao, đáp ứng các yêu cầu khắt khe của ngành hàng không quốc tế. Theo Báo cáo thường niên 2023 của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV) [27], TSN đã tuyển dụng thêm 1.200 nhân viên trong giai đoạn 2022 - 2023, tập trung vào các vị trí kỹ thuật như kỹ sư bảo dưỡng và điều phối viên, với nhiều người sở hữu chứng chỉ IATA hoặc ICAO. Sự hợp tác với Học viện Hàng không Việt Nam và Trung tâm Huấn luyện ACV đã giúp đào tạo nhân sự về công nghệ mới như hệ thống ACDM, góp phần nâng cao hiệu suất vận hành. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Hồng Nhung (2023) [18] đánh giá rằng TSN đã thành công trong việc xây dựng một lực lượng lao động có kỹ năng đa dạng, từ kỹ thuật công nghệ đến giao tiếp quốc tế, giúp cảng duy trì tỷ lệ chuyến bay đúng giờ đạt 87% trong dịp Tết 2024 (theo Cục Hàng không Việt Nam, 2024) [6].

TSN đã thể hiện khả năng quản lý vượt trội trong việc điều phối nhân sự linh hoạt để đối phó với tình trạng quá tải, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm. Với lưu lượng hơn 41 triệu lượt hành khách mỗi năm (vượt công suất thiết kế 25 triệu lượt) và trung bình 882 chuyến bay mỗi ngày trong tháng 1/2025, TSN đã triển khai luân chuyển ca kíp hiệu quả, đảm bảo hoạt động liên

tục ở mức 44 - 48 chuyến bay mỗi giờ trong giờ cao điểm. Theo Dessler (2020) [57], khả năng điều phối linh hoạt là yếu tố then chốt trong quản lý nguồn nhân lực tại các tổ chức chịu áp lực cao. Cục Hàng không Việt Nam (2024) [6] ghi nhận rằng TSN đã giảm 12% số sự cố an toàn so với năm trước, minh chứng cho hiệu quả của chiến lược điều phối nhân sự trong việc duy trì an toàn và chất lượng dịch vụ.

Các chính sách tạo động lực tại TSN đã góp phần duy trì sự gắn kết của nhân viên bất chấp áp lực công việc lớn. Báo cáo thường niên 2022 của ACV [26] cho thấy mức lương trung bình cho nhân viên kỹ thuật đạt 25 - 30 triệu VND/tháng, cùng với thưởng cuối năm từ 2 - 3 tháng lương và các phúc lợi như bảo hiểm sức khỏe, hỗ trợ nhà ở. Chương trình khen thưởng "Nhân viên tiêu biểu" (10 triệu VND mỗi quý) cũng khuyến khích hiệu suất cá nhân. Dựa trên lý thuyết của Pink (2009) [89], những chính sách này đã tạo động lực tài chính đáng kể, giúp TSN giữ chân được nhiều nhân viên kỹ thuật trong bối cảnh cạnh tranh lao động gay gắt. Nghiên cứu của Trần Thị Minh Đức (2021) [30] đánh giá rằng các chính sách này đã nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên lên 78% (theo khảo sát nội bộ năm 2022), dù vẫn cần cải thiện thêm các hỗ trợ phi tài chính.

TSN đã xây dựng một hệ thống đánh giá nguồn nhân lực toàn diện, sử dụng phương pháp 360 độ để đo lường hiệu suất dựa trên các chỉ số cụ thể. Theo Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2023) [27], tỷ lệ đúng giờ chuyến bay đạt 87%, mức độ hài lòng của hành khách đạt 4.2/5, và số sự cố an toàn giảm 12% so với năm trước, phản ánh hiệu quả của quy trình đánh giá. Armstrong và Taylor (2020) [37] nhấn mạnh rằng đánh giá đa chiều giúp xác định điểm mạnh và yếu của nhân sự, từ đó cải thiện chất lượng lao động. Nghiên cứu của Nguyễn Phúc Nguyên et al. (2020) [14] ghi nhận rằng TSN đã triển khai các khóa đào tạo bổ sung sau đánh giá, cải thiện kỹ năng mềm cho nhân viên dịch vụ mặt đất, góp phần nâng cao trải nghiệm hành khách. Thành tựu

này cho thấy TSN không chỉ dừng lại ở đánh giá mà còn hành động kịp thời để nâng cao năng lực nhân sự.

Kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế TSN

Từ những kết quả đạt được trong quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế TSN, có thể khái quát những kinh nghiệm quý gồm:

- *Đối với hoạt động tuyển dụng và đào tạo nhân lực:* Việc tuyển dụng nhân lực tại Tân Sơn Nhất yêu cầu một quy trình chặt chẽ, đặc biệt đối với những vị trí liên quan trực tiếp đến an toàn hàng không như an ninh hàng không và nhân viên phục vụ mặt đất. Các ứng viên không chỉ phải đáp ứng các tiêu chuẩn chuyên môn cao mà còn phải trải qua các khóa đào tạo khắc khe. Tân Sơn Nhất cũng thường xuyên tổ chức các chương trình huấn luyện và tái đào tạo để cập nhật kiến thức và kỹ năng cho nhân viên. Có thể nói, Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất luôn chú trọng việc tuyển chọn những ứng viên có trình độ và kinh nghiệm chuyên môn cao. Sau khi tuyển dụng, nhân viên được đào tạo chuyên sâu về an ninh, dịch vụ khách hàng và quy trình làm việc quốc tế.

- *Đối với việc thực hiện chính sách động viên và giữ chân nhân viên:* Ban quản lý Cảng hàng không Tân Sơn Nhất rất chú trọng đến chế độ phúc lợi và chăm sóc đời sống nhân viên. Nhân viên được hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, và tham gia các chương trình nâng cao chất lượng cuộc sống như khám sức khỏe định kỳ, các hoạt động teambuilding, và các chương trình hỗ trợ tinh thần trong công việc. Ngoài ra, các cơ hội phát triển nghề nghiệp thông qua đào tạo và thăng tiến luôn được mở rộng, giúp nâng cao năng lực và tạo động lực cho nhân viên cống hiến lâu dài. Có thể thấy, Cảng Tân Sơn Nhất áp dụng nhiều chính sách đãi ngộ tốt và các cơ hội thăng tiến trong công việc. Đây là yếu tố quan trọng giúp tạo động lực cho nhân viên, đồng thời tăng cường lòng trung thành của đội ngũ nhân sự.

- *Đối với đánh giá nhân lực:* TSN thực hiện liên kết đánh giá với chỉ số

cụ thể, kết nối với đào tạo cải thiện, điều chỉnh tiêu chí cho phù hợp thực tế, ứng dụng công nghệ hiện đại, và tăng cường phản hồi từ nhân viên. TSN không chỉ dừng lại ở việc đánh giá định tính mà còn định lượng hiệu suất qua các chỉ tiêu như đúng giờ, an toàn, và sự hài lòng của khách hàng. Đồng thời, Cảng TSN đã tận dụng kết quả đánh giá để triển khai các chương trình đào tạo bổ sung, một bài học kinh nghiệm nổi bật trong việc kết nối đánh giá với phát triển nhân lực. Bài học rút ra ở đây là đánh giá phải đi đôi với hành động khắc phục tức thời. Kinh nghiệm của TSN cho thấy việc nhanh chóng triển khai đào tạo sau đánh giá không chỉ nâng cao kỹ năng mà còn tăng sự hài lòng và động lực của nhân viên, giúp họ cảm nhận được sự quan tâm từ ban quản lý.

Quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất là một thách thức lớn nhưng cũng mang lại nhiều kinh nghiệm quý báu. Từ việc tuyển dụng, đào tạo, đến chăm sóc và phát triển nguồn nhân lực, Cảng Tân Sơn Nhất đã xây dựng được một hệ thống nhân sự hiệu quả, đáp ứng nhu cầu vận hành phức tạp và khối lượng công việc lớn. Đây là bài học quý đối với quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài trong việc tối ưu hóa nguồn nhân lực nhằm đạt hiệu suất hoạt động cao nhất.

2.3.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài

Từ thực tiễn quản lý tại Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất (TSN) và Cảng hàng không quốc tế Changi (Singapore), có thể rút ra một số bài học quan trọng cho công tác quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng.

Một là, cần chuyển từ tư duy phản ứng sang cách tiếp cận chủ động và chiến lược trong hoạch định nguồn nhân lực. Cảng Changi là hình mẫu điển hình khi tích hợp quy hoạch nhân sự vào chiến lược phát triển tổng thể sân bay, đặc biệt thông qua việc sử dụng mô hình lập kế hoạch theo kịch bản (scenario planning) và hệ thống phân tích dữ liệu lớn để dự báo cung - cầu lao động trong

từng tình huống phát triển khác nhau. Kinh nghiệm này cho thấy Nội Bài cần xây dựng hệ thống quy hoạch nhân lực linh hoạt, vừa đáp ứng nhu cầu vận hành hiện tại, vừa chuẩn bị sẵn sàng cho các thay đổi trong tương lai như mở rộng nhà ga T3, gia tăng lượng khách quốc tế và chuyển đổi số.

Hai là, bài học về tuyển dụng và đào tạo nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu hội nhập và công nghệ. TSN yêu cầu các vị trí kỹ thuật và vận hành như điều phối viên, kỹ sư bảo dưỡng hay kiểm soát không lưu phải có trình độ chuyên môn cao, sử dụng thành thạo tiếng Anh và đạt chuẩn IATA hoặc ICAO (Nguyễn Thị Hồng Nhung, 2023) [18]. TSN đồng thời đầu tư mạnh vào đào tạo lại nhân sự cũ và hợp tác với các trung tâm huấn luyện để triển khai các chương trình nâng cao kỹ năng công nghệ. Tương tự, Changi phát triển hệ sinh thái đào tạo trực tuyến (Online Learning Centre) và các khóa học theo vị trí để bảo đảm rằng nhân viên thích nghi với công nghệ mới như AI, A-CDM hay nhận diện sinh trắc học. Bài học cho Nội Bài là không chỉ tuyển đúng người mà còn phải liên tục nâng cao năng lực cho đội ngũ hiện hữu, nhất là trong bối cảnh tự động hóa hàng không đang gia tăng nhanh chóng.

Ba là, cần thiết lập cơ chế điều phối và bố trí nhân lực linh hoạt, theo sát thời gian thực. TSN đã xây dựng cơ chế phân ca hiệu quả, đặc biệt trong các khung giờ cao điểm khi lưu lượng chuyến bay đạt tới 44 - 48 chuyến/giờ, nhờ vậy giúp giảm thiểu sự cố và nâng cao hiệu suất làm việc (Trần Thị Minh Đức, 2021) [30]. Trong khi đó, Changi lại nổi bật với mô hình bố trí theo vùng tích hợp (zone-based deployment), phối hợp nhiều đơn vị khác nhau như an ninh, kỹ thuật, dịch vụ khách hàng theo khu vực chức năng, nhờ vậy rút ngắn thời gian phản ứng và tối ưu nhân lực. Changi còn ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong điều phối lịch làm việc, giúp giảm chi phí làm thêm giờ (McKinsey & Company, 2024) [85]. Nội Bài hoàn toàn có thể học hỏi mô hình này để cải thiện phân ca, nhất là trong bối cảnh tắc nghẽn và áp lực gia tăng tại nhà ga quốc tế.

Bốn là, bài học trong việc tạo động lực và giữ chân nhân sự không chỉ dừng ở mức lương và thưởng. Tại TSN, bên cạnh lương cao và chế độ thưởng Tết, cảng đã triển khai nhiều chương trình chăm sóc đời sống tinh thần và hỗ trợ nhân viên như bảo hiểm sức khỏe, nhà ở, và các hoạt động teambuilding, góp phần nâng mức độ hài lòng công việc (Trần Thị Minh Đức, 2021) [30]. Changi thậm chí đi xa hơn khi xây dựng mô hình đãi ngộ cá nhân hóa - tùy theo nhóm tuổi, trình độ và nhu cầu - đồng thời thiết kế lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, để giữ chân người giỏi (Graham, 2023) [63]. Với áp lực cạnh tranh nhân sự kỹ thuật và dịch vụ trong khu vực phía Bắc, Nội Bài cần đổi mới chính sách động viên không chỉ về tài chính mà còn về cơ hội phát triển nghề nghiệp, hỗ trợ tâm lý và môi trường làm việc tích cực.

Năm là, cần thiết lập hệ thống đánh giá nguồn nhân lực minh bạch, định lượng và có khả năng liên kết chặt chẽ với đào tạo và thăng tiến. TSN đã triển khai phương pháp đánh giá 360 độ kết hợp với các chỉ số như tỷ lệ đúng giờ, mức độ hài lòng của khách hàng, số lượng sự cố an toàn... và sử dụng kết quả để đào tạo lại nhân viên (Nguyễn Phúc Nguyên et al., 2020) [14]. Tại Changi, các nhân viên được đánh giá định kỳ hàng quý, và các chương trình đào tạo được điều chỉnh dựa trên kết quả đánh giá thực tế (International Airport Review, 2024) [73]. Điều này tạo nên chu trình phát triển năng lực liên tục. Nội Bài có thể áp dụng cơ chế đánh giá này để tạo động lực nội sinh và đảm bảo đầu tư vào đào tạo đúng đối tượng, đúng mục tiêu.

Sáu là, cần chú trọng xây dựng văn hóa tổ chức vừa kỷ luật vừa đổi mới. TSN với đặc thù dân sự - quân sự đòi hỏi nhân viên phải tuân thủ quy tắc an ninh nghiêm ngặt và có khả năng phối hợp trong môi trường đa cấp quản lý (Phạm Văn Hùng, 2022) [23]. Ngược lại, Changi nổi bật với văn hóa học tập liên tục, tư duy phục vụ tích cực và khả năng thích ứng cao - được thể hiện rõ qua giai đoạn phục hồi sau COVID-19 mà không xảy ra khủng hoảng nhân sự nghiêm trọng. Việc Nội Bài học hỏi từ hai mô hình này sẽ giúp tạo nên một

môi trường vừa kỷ cương trong vận hành, vừa linh hoạt và thân thiện trong nội bộ, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và sự gắn bó của nhân viên.

Các bài học từ TSN và Changi cho thấy rằng quản lý nguồn nhân lực hiệu quả không chỉ là bài toán về số lượng, mà là quá trình liên tục điều chỉnh chiến lược, đào tạo, sử dụng, đánh giá và tạo động lực dựa trên những thay đổi về công nghệ, nhu cầu hành khách và đặc thù ngành hàng không. Đối với Cảng hàng không Nội Bài - cửa ngõ hàng không của miền Bắc và quốc gia - việc ứng dụng các bài học này sẽ là cơ sở quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh, chất lượng dịch vụ và hiệu suất vận hành trong giai đoạn phát triển tới.

Chương 3

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI

3.1. KHÁI QUÁT VỀ CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI

3.1.1. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài

3.1.1.1. Chức năng, nhiệm vụ

Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài (được gọi tắt là Cảng) là Chi nhánh cấp 1, đơn vị hạch toán phụ thuộc của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam. Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài được thành lập theo Quyết định số 78/QĐ-HĐQT ngày 03/4/2016 và kiện toàn lại theo Quyết định số 154/QĐ-HĐQT ngày 15/5/2018 của Hội đồng quản trị Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam - CTCP.

Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài có chức năng, nhiệm vụ chính là quản lý, vận hành, khai thác cơ sở hạ tầng và các trang thiết bị tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài do Tổng công ty giao; Bảo đảm An ninh, an toàn hàng không theo quy định pháp luật hiện hành; Cung cấp các dịch vụ hàng không và phi hàng không tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài; Thực hiện các chức năng khác do Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc phân công.

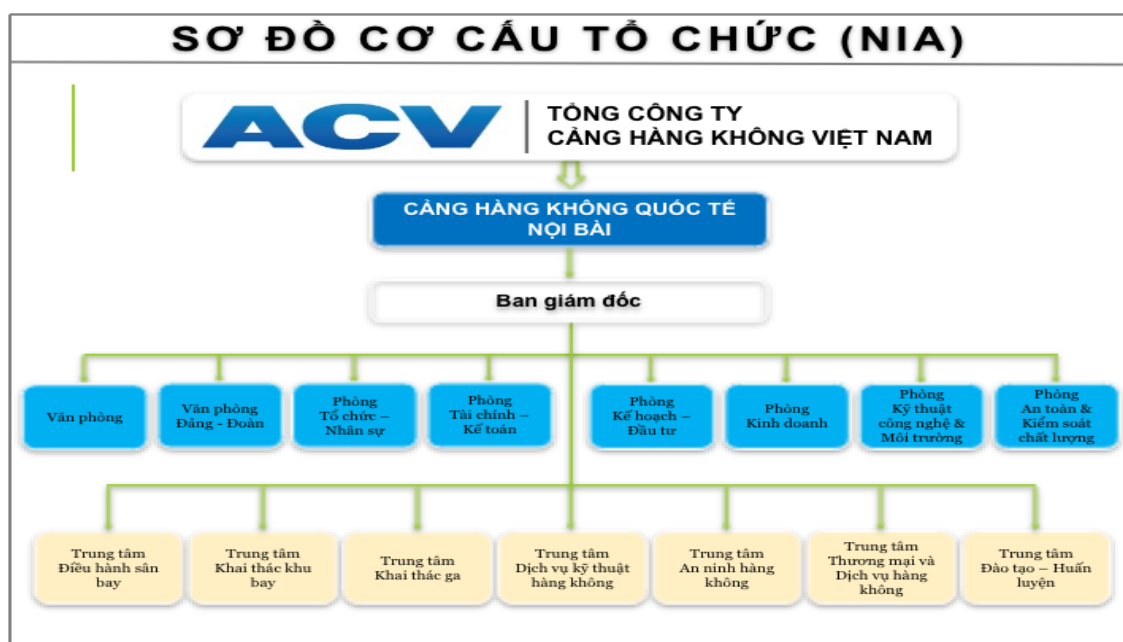
3.1.1.2. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu, tổ chức của Cảng hàng không Quốc tế Nội Bài gồm có Ban Giám đốc, các phòng chức năng và trung tâm phụ vụ.

- *Ban Giám đốc*: gồm có 01 Giám đốc kiêm Bí thư Đảng ủy - quản lý điều hành các hoạt động của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài và 05 Phó Giám đốc phụ trách điều hành các mảng công việc khác nhau và phụ trách các đơn vị khác nhau dựa theo Quyết định phân công nhiệm vụ của Ban giám đốc. Các chức danh: Phó giám đốc Cảng hàng không quốc tế Nội Bài và trưởng các đơn vị do Tổng giám đốc Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam bổ nhiệm và miễn nhiệm. Giám đốc Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được đề xuất bổ nhiệm và miễn nhiệm cấp Phó Phòng hoặc Phó Giám đốc Trung tâm trở xuống.

Giám đốc Cảng hàng không quốc tế Nội Bài chịu trách nhiệm trước Ban Tổng giám đốc Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam và pháp luật về việc bổ nhiệm, miễn nhiệm các chức danh đó.

- Các phòng, trung tâm: **Cảng có 8 phòng và 7 trung tâm.** Chi tiết tại Hình 3.1.



Hình 3.1. Sơ đồ bộ máy của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài

Nguồn: Cảng hàng không quốc tế Nội Bài

3.1.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2023

Từ đầu năm 2015, nhà ga hành khách T2 tại Cảng HKQT Nội Bài chính thức đi vào hoạt động, giúp giảm đáng kể áp lực quá tải cho nhà ga T1 và sảnh E. Trước đó, lưu lượng hành khách qua T1 đã vượt mức thiết kế 9 triệu khách/năm, đạt hơn 14 triệu khách/năm, khiến nhà ga T1 không đáp ứng tốt các yêu cầu về chất lượng phục vụ. Nhà ga T2, với kiến trúc hiện đại dạng cánh, được thiết kế hài hòa với thiên nhiên, tối ưu hóa ánh sáng tự nhiên và tiết kiệm năng lượng. Được trang bị hệ thống thiết bị và dây chuyền công nghệ hàng không tiên tiến theo tiêu chuẩn quốc tế, nhà ga T2 có công suất 10 triệu hành khách/năm và khả năng mở rộng lên 15 triệu hành khách/năm. Đây là nhà ga lớn nhất và hiện đại nhất Việt Nam, kết hợp cùng nhà khách VIP A - nơi phục

vụ đón tiếp nguyên thủ quốc gia - và trực đường nối Nhật Tân - Nội Bài. Những hạng mục này đã góp phần cải thiện cơ bản hạ tầng cảng hàng không, nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng hiệu quả hoạt động tại Cảng HKQT Nội Bài.

Trong giai đoạn 2018 - 2023, quy mô và năng lực hoạt động của Cảng liên tục tăng trưởng. Bảng 3.1 trình bày sản lượng phục vụ hoạt động bay tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài từ năm 2018 đến 2023, bao gồm số lượt cất hạ cánh, hành khách và hàng hóa. Số liệu tại Bảng 3.1 cho thấy lượt cất hạ cánh tăng từ 180.000 lượt (2018) lên 200.000 lượt (2023), hành khách tăng từ 24 triệu lượt (2018) lên 28 triệu lượt (2023), và hàng hóa tăng từ 550.000 tấn (2018) lên 650.000 tấn (2023) [5]. Xu hướng chung thể hiện sự tăng trưởng ổn định, với mức tăng trung bình 3 - 5% mỗi năm, trừ giai đoạn 2020 - 2021 do ảnh hưởng của đại dịch COVID-19. Sự gia tăng sản lượng này đòi hỏi Cảng phải mở rộng quy mô nhân sự và nâng cao năng lực quản lý để đáp ứng yêu cầu vận hành.

Dưới đây là kết quả hoạt động bay và sản xuất kinh doanh trong giai đoạn 2018 - 2023 của Cảng:

Bảng 3.1. Sản lượng phục vụ hoạt động bay 2018 - 2023

Năm	Hành khách (triệu người)		Hàng hóa + hành lý bưu kiện (tấn)		Hạ cất cánh (lần chuyến)	
	Số lượng	Tốc độ tăng trưởng (%)	Số lượng	Tốc độ tăng trưởng (%)	Số lượng	Tốc độ tăng trưởng (%)
2018	26	10	778	9	168.336	8
2019	29	105	705	- 4	189.310	10
2020	16	- 43	625	- 11	121.664	- 36
2021	7	- 56	749	19	81.366	- 33
2022	25	245	707	- 6	165.286	103
2023	30	22	667	- 7	188.271	12

Nguồn: Cảng HKQT Nội Bài (2023) [5]

Về các chỉ tiêu tài chính của Cảng

Bảng 3.2 thống kê chỉ tiêu tài chính của Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài từ năm 2019 đến 2023, bao gồm chi phí vận hành, đầu tư cơ sở hạ tầng và chi phí nhân sự. Số liệu tại Bảng 3.2 ghi nhận tổng chỉ tiêu tăng từ 3.500 tỷ VNĐ (2019) lên 4.200 tỷ VNĐ (2023), trong đó chi phí nhân sự chiếm 20 - 25%, tương đương 700 - 1.050 tỷ VNĐ mỗi năm [32]. Xu hướng chỉ tiêu tăng đều, đặc biệt trong giai đoạn 2022 - 2023, do mở rộng nhà ga T3 và tăng lương để giữ chân nhân sự. Sự gia tăng chi phí này yêu cầu Cảng tối ưu hóa ngân sách để đảm bảo hiệu quả tài chính trong bối cảnh cạnh tranh ngành hàng không.

Bảng 3.2. Chỉ tiêu về tài chính 2019 - 2023

Đơn vị tính: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Tổng doanh thu	6664	7735	3112	1723	4524	7473
Tổng chi phí	4444	4301	1968	1236	1490	2523
Chênh lệch thu - chi	2220	3434	1144	487	3034	4950

Nguồn: Văn phòng Cảng HKQT Nội Bài và Phòng Tài chính kế toán Cảng HKQT Nội Bài, 2023 [32].

Chênh lệch thu - chi, hay lợi nhuận của Cảng phản ánh hiệu quả kinh doanh tổng thể. Từ 2018 - 2019, lợi nhuận tăng mạnh từ 2.220 tỷ đồng (2018) lên 3.434 tỷ đồng (2019 tăng 54.7%), nhờ doanh thu tăng và chi phí giảm, như trong Bảng 3.2. Giai đoạn 2020 - 2021 lợi nhuận giảm nghiêm trọng còn 1.144 tỷ đồng (2020 giảm 66.7%) và 487 tỷ đồng (2021 giảm 57.4%), do doanh thu sụt giảm mạnh (1.723 tỷ đồng năm 2021) trong khi chi phí được cắt giảm đáng kể. Từ năm 2022 - 2023, lợi nhuận phục hồi vượt bậc, đạt 3.034 tỷ đồng (2022

tăng 523%) và 4.950 tỷ đồng (2023 tăng 63.1%), mức cao nhất trong giai đoạn, nhờ doanh thu tăng mạnh và chi phí được kiểm soát hợp lý, hỗ trợ bởi sự phục hồi của sản lượng hành khách (30 triệu lượt năm 2023) và tần suất hạ cất cánh (188.271 lần).

Thực tiễn hoạt động kinh doanh của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài (Cảng HKQT Nội Bài) trong giai đoạn 2018 - 2023, với các biến động về doanh thu, chi phí và lợi nhuận, đã tạo ra cả thuận lợi và khó khăn cho quản lý nguồn nhân lực. Các yếu tố như hạ tầng hiện đại, tài chính vững mạnh và áp lực từ biến động thị trường hàng không đã định hình môi trường làm việc và chiến lược nhân sự của Cảng. Nguồn tài chính vững mạnh từ hoạt động kinh doanh, đặc biệt trong giai đoạn phục hồi sau đại dịch, cung cấp ngân sách dồi dào cho đào tạo, nâng cấp kỹ năng và cải thiện phúc lợi cho người lao động. Kinh nghiệm quản lý khủng hoảng trong giai đoạn đại dịch đã rèn luyện đội ngũ nhân sự khả năng ứng phó linh hoạt, xây dựng tư duy thích nghi với các tình huống bất ngờ. Những yếu tố này không chỉ củng cố năng lực đội ngũ mà còn tạo nền tảng để Cảng duy trì vị thế hàng đầu trong ngành hàng không.

Tuy nhiên, những biến động trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt là sự suy giảm nghiêm trọng do đại dịch và áp lực phục hồi nhanh chóng, tạo ra nhiều thách thức cho quản lý nguồn nhân lực tại Cảng HKQT Nội Bài. Trong giai đoạn khủng hoảng, sự sụt giảm mạnh về sản lượng hành khách và tần suất hạ cất cánh gây áp lực lớn lên nhân sự, làm giảm tinh thần làm việc và sự ổn định do các biện pháp cắt giảm chi phí, như giảm giờ làm hoặc phúc lợi. Khi thị trường phục hồi, nhu cầu vận hành tăng đột biến, với sản lượng hành khách đạt mức cao và nhà ga T2 gần chạm công suất thiết kế, khiến nhân sự phải làm việc với cường độ cao, dẫn đến nguy cơ quá tải và kiệt sức. Yêu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ, đặc biệt khi phục vụ các sự kiện quốc tế, đòi hỏi nhân sự phải có kỹ năng chuyên môn sâu, khả năng phối hợp liên ngành và trình độ ngoại ngữ tốt, trong khi việc đào tạo đồng bộ cho toàn bộ đội ngũ trong thời gian ngắn

là một thách thức lớn. Hơn nữa, sự gia tăng chi phí vận hành và cạnh tranh trong lĩnh vực logistics hàng không, trong bối cảnh sản lượng hàng hóa giảm, yêu cầu nhân sự phải liên tục nâng cấp kỹ năng để đáp ứng thị trường, đặt áp lực lớn lên chiến lược tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực. Những khó khăn này đòi hỏi Cảng phải xây dựng các chính sách nhân sự linh hoạt, ưu tiên đào tạo và đảm bảo cân bằng công việc để duy trì hiệu quả và sự bền vững.

3.2. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI GIAI ĐOẠN 2018 - 2023

3.2.1. Số lượng nguồn nhân lực

Cảng hàng không quốc tế Nội Bài thuộc sự quản lý của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV). Cơ cấu tổ chức tại đây được thiết kế theo mô hình tập trung, phân cấp rõ ràng nhằm đảm bảo quản lý và khai thác hiệu quả các hoạt động hàng không dân dụng. Theo cơ cấu tổ chức của Cảng, toàn bộ nguồn nhân lực của Cảng được bố trí vào các bộ phận gồm:

Ban giám đốc Cảng

Ban Giám đốc gồm có 01 Giám đốc kiêm Bí thư Đảng ủy - quản lý điều hành các hoạt động của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài và 05 Phó Giám đốc phụ trách điều hành các mảng công việc khác nhau và phụ trách các đơn vị khác nhau dựa theo Quyết định phân công nhiệm vụ của Ban giám đốc. Các chức danh: Phó giám đốc Cảng hàng không quốc tế Nội Bài và trưởng các đơn vị do Tổng giám đốc Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam bổ nhiệm và miễn nhiệm.

Giám đốc Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được đề xuất bổ nhiệm và miễn nhiệm cấp Phó Phòng hoặc Phó Giám đốc Trung tâm trở xuống. Giám đốc Cảng hàng không quốc tế Nội Bài chịu trách nhiệm trước Ban Tổng giám đốc Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam và pháp luật về việc bổ nhiệm, miễn nhiệm các chức danh đó.

Các phòng chuyên môn nghiệp vụ:

- Văn phòng Cảng
- Văn phòng Đảng - Đoàn
- Phòng Tổ chức - Nhân sự
- Phòng Tài chính - Kế toán
- Phòng Kế hoạch - Đầu tư
- Phòng Kinh doanh
- Phòng Kỹ thuật công nghệ và Môi trường
- Phòng An toàn và Kiểm soát chất lượng.

Các Trung tâm trực thuộc

- Trung tâm Khai thác khu bay Nội Bài
- Trung tâm Điều hành sân bay Nội Bài
- Trung tâm Khai thác ga Nội Bài
- Trung tâm Dịch vụ thương mại hàng không Nội Bài
- Trung tâm Dịch vụ kỹ thuật hàng không Nội Bài
- Trung tâm An ninh hàng không Nội Bài
- Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài

Số lượng cán bộ - công nhân viên tại Cảng HKQT Nội Bài đã biến đổi qua các năm, với một xu hướng tăng dần tổng số lượng nhân sự từ năm 2018 đến 2023. Cụ thể:

Tổng số nhân viên tăng từ 2.464 người (2018) lên 2.722 người (2023), tương ứng với mức tăng 10,5% trong vòng 5 năm. Một số đơn vị có sự biến động lớn như Trung tâm An ninh hàng không Nội Bài tăng mạnh từ 773 (2018)

lên 978 (2023) (tăng 26,5%). Phòng Tài chính - Kế toán tăng từ 36 người (2018) lên 40 người (2023), nhưng có sự dao động giữa các năm. Trung tâm Điều hành sân bay Nội Bài giảm từ 238 (2018) xuống 197 (2023) (giảm 17%).

Năm 2018, Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài đã thực hiện việc kiện toàn cơ cấu tổ chức. Cụ thể, Đội Xử lý nước thải được thành lập mới thuộc Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật Hàng không Nội Bài. Đồng thời, hai đội mới thuộc Trung tâm Khai thác Khu bay Nội Bài đã được thành lập, gồm Đội Thiết bị cơ, điện, đèn sân bay và Đội Thiết bị Thông tin dẫn đường, thay thế cho hai đội cũ là Đội Khai thác thiết bị khu bay và Đội Đảm bảo kỹ thuật. Trong cùng năm, Cảng đã tiến hành các quy trình bổ nhiệm và bổ nhiệm lại 10 cán bộ theo đúng quy định của Tổng công ty và Cảng. Ngoài ra, 167 trường hợp (bao gồm cả tiếp nhận nội bộ) đã được tiếp nhận và tuyển dụng, 213 lượt lao động được giải quyết chế độ chính sách, và 67 trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động đã được xử lý.

Ngoài ra, số lượng nhân sự nữ được thống kê năm 2023 là 530 người, chiếm khoảng 31% tổng nhân sự. Số lượng lao động tại Cảng HKQT Nội Bài giai đoạn 2018 - 2023 tăng trưởng khá ổn định, phản ánh xu hướng mở rộng và phục hồi sau đại dịch. Tuy nhiên, sự thay đổi không đồng đều giữa các đơn vị, chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố như công nghệ, dịch bệnh, và chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Cảng (xem Bảng 3.4).

Sự thay đổi trong cơ cấu và số lượng lao động tại Cảng HKQT Nội Bài có thể lý giải bởi các yếu tố như (1) Tăng trưởng ngành hàng không và nhu cầu dịch vụ. Giai đoạn này, ngành hàng không Việt Nam chứng kiến sự tăng trưởng mạnh về nhu cầu vận tải hàng không (dù có sự suy giảm trong giai đoạn đại dịch COVID-19). Sự gia tăng về lưu lượng hành khách và hàng hóa khiến các đơn vị liên quan như Trung tâm An ninh Hàng không hay Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật cần thêm nhân sự; (2) Đại dịch COVID-19 (2020-2021).

**Bảng 3.3. Thống kê số lượng cán bộ - công nhân viên tại
Cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2023**

Đơn vị tính: người

STT	Tên đơn vị	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	NỮ
1	Ban giám đốc	8	8	7	7	7	4	1
2	Phòng Tổ chức nhân sự	12	11	13	13	13	16	14
3	Phòng Kế hoạch - Đầu tư	68	66	60	45	45	35	10
4	Phòng Kinh doanh	21	23	27	27	27	33	7
5	Phòng Tài chính - Kế toán	36	39	42	48	48	40	19
6	Phòng An toàn và KSCL	15	20	20	21	21	22	10
7	Phòng KTCN & Môi trường	27	27	30	30	30	29	9
8	Văn phòng Đảng - Đoàn	12	11	9	10	10	10	2
9	Văn phòng	64	64	62	62	62	66	24
10	Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện	13	13	14	15	15	16	6
11	Trung tâm Điều hành sân bay	238	201	168	172	179	197	54
12	Trung tâm Khai thác khu bay	181	186	182	178	178	177	19
13	Trung tâm Khai thác ga	679	673	711	699	675	664	212
14	Trung tâm An ninh hàng không	773	773	816	860	897	978	32
15	Trung tâm Thương mại và Dịch vụ hàng không	211	215	210	264	261	251	27
16	Trung tâm Dịch vụ kỹ thuật hàng không	146	145	150	167	170	181	84
	Tổng số	2.464	2.475	2.521	2.618	2.638	2.722	530

Nguồn: [5]

Đại dịch đã ảnh hưởng mạnh đến hoạt động hàng không, làm giảm nhu cầu lao động ở các đơn vị như Trung tâm Điều hành sân bay hoặc Trung tâm Khai thác ga Nội Bài. Sau khi phục hồi, các đơn vị này lại có xu hướng tăng trưởng, nhưng không đồng đều như trước; (3) Chuyển đổi công nghệ và tự động hóa. Một số phòng ban có xu hướng giảm nhân sự do áp dụng công nghệ và cải thiện quy trình làm việc, ví dụ Phòng Kế hoạch - Đầu tư giảm từ 68 người (2018) xuống 35 người (2023); (4) Yêu cầu đảm bảo an ninh và chất lượng, các đơn vị liên quan đến an ninh và kiểm soát chất lượng như Trung tâm An ninh Hàng không đã gia tăng nhân sự để đáp ứng các yêu cầu nghiêm ngặt hơn về an toàn; (5) Chính sách phát triển nguồn nhân lực, Cảng HKQT Nội Bài chú trọng đến việc phát triển nhân lực nữ, thể hiện qua tỷ lệ nữ gia tăng đáng kể trong các phòng ban như Phòng Tổ chức - Nhân sự hay Phòng Tài chính - Kế toán.

3.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu nguồn nhân lực theo loại hình lao động

Bảng 3.4 cung cấp thông tin về số lượng lao động tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài (hoặc một đơn vị tương tự) trong hai năm 2018 và 2023, chia thành hai loại hình: lao động gián tiếp (tại các phòng ban) và lao động trực tiếp (ở các trung tâm). Về cơ cấu, lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ nhỏ (9,05% năm 2018 và 9,48% năm 2023), trong khi lao động trực tiếp chiếm phần lớn (90,95% năm 2018 và 90,52% năm 2023). Tỷ lệ này cho thấy sự ổn định trong phân bổ nguồn nhân lực, với trọng tâm vẫn là lực lượng lao động trực tiếp phục vụ vận hành thực tế.

Xét riêng từng loại hình, lao động gián tiếp tăng từ 223 người năm 2018 lên 258 người năm 2023, tức tăng 35 người, tương ứng mức tăng 15.70% trong 5 năm (trung bình 3.14%/năm). Sự gia tăng này có thể phản ánh nhu cầu mở rộng các hoạt động quản lý, lập kế hoạch hoặc giám sát tại các phòng ban, phù hợp với xu hướng phát triển hạ tầng và lưu lượng hành khách tại một sân bay lớn như Nội Bài. Trong khi đó, lao động trực tiếp tăng từ 2.241 người lên 2.464 người, tức tăng 223 người, đạt tỷ lệ tăng 9.95% (trung bình 1.99%/năm). Mức tăng này cho thấy nhu cầu nhân sự tại các trung tâm khai thác như điều hành bay, dịch vụ mặt đất và an ninh ngày càng cao, có thể do lưu lượng chuyến bay và hành khách tăng lên.

So sánh tốc độ tăng trưởng, lao động gián tiếp có tỷ lệ tăng cao hơn (15.70%) so với lao động trực tiếp (9.95%), nhưng về số lượng tuyệt đối, lao động trực tiếp lại tăng nhiều hơn (223 so với 35 người). Điều này cho thấy Cảng ưu tiên bổ sung nhân sự trực tiếp để đáp ứng nhu cầu vận hành thực tế, trong khi lao động gián tiếp được tăng cường ở mức vừa phải để hỗ trợ quản lý. Nguyên nhân của sự tăng trưởng này bao gồm việc tăng lưu lượng hành khách và chuyển bay, đặc biệt sau giai đoạn phục hồi từ đại dịch, cùng với các dự án mở rộng hạ tầng như nhà ga T3 hoặc cải tạo nhà ga hiện có. Ngoài ra, xu hướng chuyển đổi số và áp dụng tiêu chuẩn quốc tế cũng đòi hỏi cả hai nhóm lao động phải được bổ sung và nâng cao chất lượng.

Bảng 3.4. Cơ cấu nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài

TT	Loại hình lao động	Năm 2018	Năm 2023
1	Lao động gián tiếp (tại các phòng ban)	223	258
2	Lao động trực tiếp (ở các Trung tâm)	2.241	2.464

Nguồn: [5]

Bảng 3.5 phân loại cán bộ - công nhân viên tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài theo độ tuổi tính đến năm 2023. Số liệu tại Bảng 3.5 chỉ ra rằng 40% nhân viên dưới 30 tuổi, 35% từ 30 - 40 tuổi, 20% từ 40 - 50 tuổi, và 5% trên 50 tuổi. Xu hướng nhân sự này cho thấy lực lượng lao động trẻ chiếm ưu thế tại Cảng, phù hợp với yêu cầu năng động của ngành hàng không, nhưng tỷ lệ nhân viên trên 50 tuổi thấp, đây là nhóm nhân sự có kinh nghiệm làm việc dày dạn, cũng rất cần thiết trong hoạt động vận hành Cảng. Sự thiếu hụt nhân sự kỳ cựu này đòi hỏi Cảng triển khai chiến lược giữ chân nhân viên giàu kinh nghiệm để duy trì chuyên môn sâu.

**Bảng 3.5. Thống kê phân loại theo độ tuổi cán bộ - công nhân viên tại
Cảng hàng không quốc tế Nội Bài năm 2023**

Đơn vị tính: Người

STT	Tên đơn vị	Dưới 30 tuổi	31 - 45 tuổi	Trên 45 tuổi
1	Ban Giám đốc	0	0	4
2	Phòng Tổ chức - Nhân sự	1	26	13
3	Phòng Kế hoạch - Đầu tư	2	6	7
4	Phòng Kinh doanh	2	17	16
5	Phòng Tài chính - Kế toán	8	21	4
6	Phòng An toàn và KSCL	1	15	13
7	Phòng KTCN & Môi trường	2	13	7
8	Văn phòng Đảng - Đoàn	1	4	5
9	Văn phòng	3	21	42
10	Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài	1	9	6
11	Trung tâm Điều hành sân bay Nội Bài	27	82	88
12	Trung tâm Khai thác khu bay Nội Bài	42	433	189
13	Trung tâm Khai thác ga Nội Bài	261	489	228
14	Trung tâm An ninh hàng không Nội Bài	17	82	78
15	Trung tâm Thương mại và Dịch vụ hàng không Nội Bài	31	75	75
16	Trung tâm Dịch vụ kỹ thuật hàng không Nội Bài	31	166	54
17	Nghỉ chờ hưu - Tạm dừng hoạt động	2	0	1
	Tổng số	432	1.459	830

Nguồn: [5]

3.2.3. Trình độ nguồn nhân lực

Cảng HKQT Nội Bài có đội ngũ cán bộ - công nhân viên đa dạng về trình độ, trải rộng từ trên đại học đến lao động phổ thông (LĐPT). Nhân sự có trình độ trên đại học có 175 người, chiếm 6.4% tổng số lao động. Nhân sự có trình độ đại học có 1.335 người, chiếm 48.6%, cho thấy đây là nhóm đông đảo nhất. Nhân sự có trình độ cao đẳng, trung cấp tổng cộng 421 người (15.3%), tập trung ở các đơn vị như Trung tâm Khai thác ga và Trung tâm Khai thác khu bay. Lao động kỹ thuật bậc nghề và sơ cấp, LĐPT có 791 người (28.8%), chủ yếu trong các vị trí như khai thác khu bay, khai thác ga, và an ninh.

Bảng 3.6. Chất lượng nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài năm 2023

Đơn vị tính: Người

STT	Tên đơn vị	Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	LĐKT bậc nghề	Sơ cấp LĐPT
1	Ban Giám đốc	3	1				
2	Phòng Tổ chức nhân sự	8	32				
3	Phòng Kế hoạch - Đầu tư	3	13				
4	Phòng Kinh doanh	8	27				
5	Phòng Tài chính - Kế toán	13	20				
6	Phòng An toàn và KSCL	3	23	2	1		
7	Phòng KTCN & Môi trường	5	17				
8	Văn phòng Đảng - Đoàn	5	5				
9	Văn phòng	7	22	3	2	1	31
10	Trung tâm	7	8				1

	Đào tạo - Huấn luyện						
11	Trung tâm Điều hành sân bay	16	87	13	18	8	55
12	Trung tâm Khai thác khu bay	32	315	70	72	55	120
13	Trung tâm Khai thác ga	19	439	73	65	21	361
14	Trung tâm An ninh hàng không	15	83	15	10	7	47
15	Trung tâm Thương mại và Dịch vụ hàng không	10	93	22	22	14	20
16	Trung tâm Dịch vụ kỹ thuật hàng không	21	149	18	15	8	40
17	Nghỉ chờ hưu - Tạm dừng hoạt động		1				2
	Tổng số	175	1.335	216	205	114	677

Nguồn: [5]

Đặc điểm theo đơn vị: (1) Các đơn vị quản lý và chuyên môn (Ban Giám đốc, phòng Tổ chức - Nhân sự, phòng Tài chính - Kế toán): Tỷ lệ nhân sự có trình độ cao (trên đại học, đại học) rất cao, ví dụ Ban Giám đốc có 3/4 cán bộ trình độ trên đại học. Các phòng như Phòng Kế hoạch - Đầu tư, Phòng Tài chính - Kế toán hầu hết là nhân sự đại học (80 - 90%); (2) Các đơn vị vận hành trực tiếp (Trung tâm Khai thác ga, khu bay, an ninh) số lượng nhân sự lớn, với tỷ lệ đáng kể nhân viên có trình độ trung cấp, sơ cấp và lao động phổ thông, phản ánh nhu cầu về lao động trực tiếp tại sân bay. Cụ thể, Trung tâm Khai thác ga có 361 lao động phổ thông, chiếm gần 25% nhân sự của đơn vị. Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện, nhân sự có trình độ trên đại học và đại học chiếm ưu thế, cho thấy trọng tâm đào tạo chuyên sâu.

Sự phát triển và mở rộng của Cảng HKQT Nội Bài đòi hỏi nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt ở các vị trí quản lý, điều hành, và chuyên môn

cao. Các chính sách đầu tư vào đào tạo và thu hút nhân tài giúp tăng tỷ lệ nhân sự có trình độ đại học và trên đại học; Cơ cấu theo yêu cầu đặc thù công việc. Các công việc vận hành trực tiếp, như khai thác khu bay và an ninh, đòi hỏi số lượng lớn nhân sự có trình độ trung cấp, sơ cấp, hoặc lao động phổ thông để đảm bảo hoạt động hàng ngày. Ảnh hưởng của công nghệ và tự động hóa, các công việc đòi hỏi kỹ năng kỹ thuật hoặc vận hành thiết bị công nghệ cao đã thúc đẩy nhu cầu nhân sự có trình độ từ trung cấp đến cao đẳng ở một số đơn vị kỹ thuật. Chính sách đào tạo nội bộ được triển khai tại Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện của Cảng đóng vai trò nâng cao kỹ năng và trình độ cho nhân sự, góp phần cải thiện chất lượng lao động. Bên cạnh đó, đặc điểm ngành hàng không đòi hỏi tiêu chuẩn an toàn và chất lượng cao, dẫn đến nhu cầu nhân sự có trình độ đại học và kỹ thuật là tất yếu. Chất lượng cán bộ - công nhân viên tại Cảng HKQT Nội Bài năm 2023 được phân hóa rõ ràng, phù hợp với đặc điểm công việc của từng đơn vị. Sự gia tăng nhân sự trình độ cao phản ánh chiến lược phát triển bền vững, nhưng vẫn giữ một tỷ lệ đáng kể lao động phổ thông ở các vị trí khai thác trực tiếp, đáp ứng nhu cầu vận hành hàng ngày của sân bay.

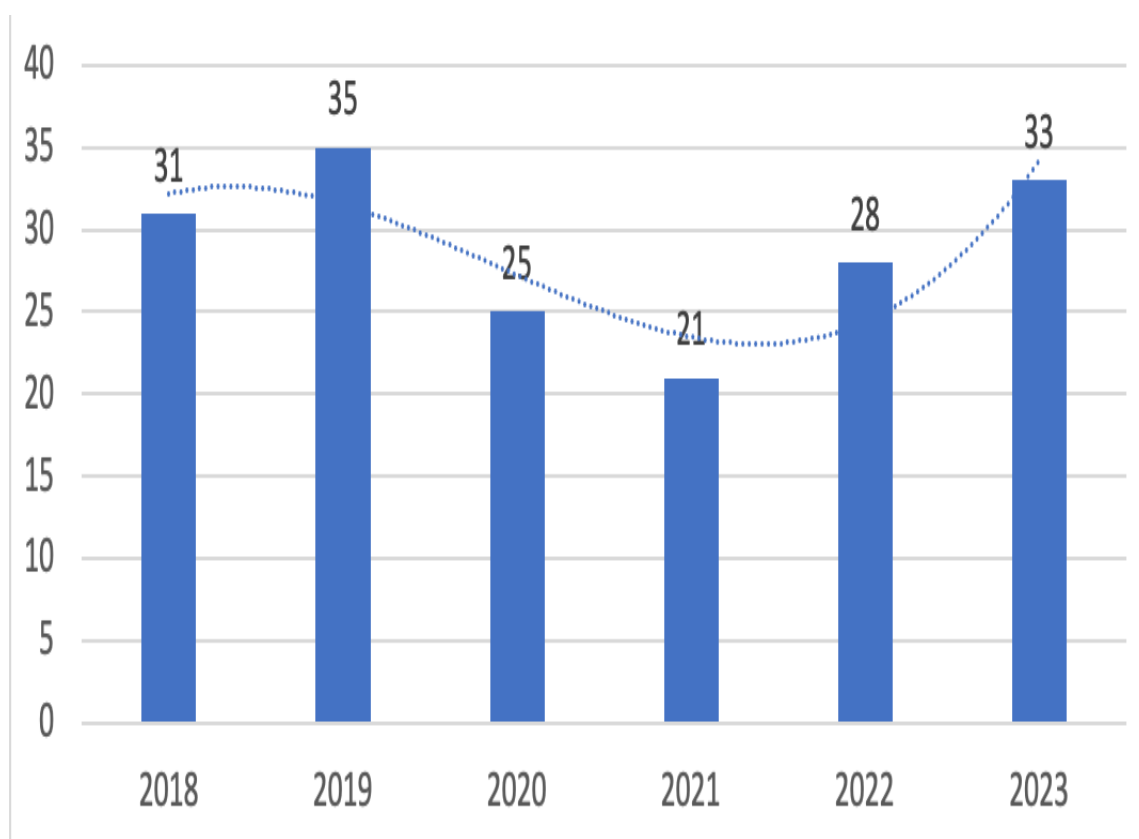
3.2.4. Thu nhập của nguồn nhân lực

Phân tích biểu đồ từ năm 2018 đến 2023 cho thấy một xu hướng chung đầy biến động nhưng mang tính chu kỳ trong số lượng, dao động từ mức thấp nhất 21 triệu đồng/người/tháng vào năm 2021 đến đỉnh cao 35 triệu đồng/người/tháng vào năm 2019 (35). Sau giai đoạn suy giảm đáng kể, số lượng bắt đầu phục hồi từ năm 2022 và đạt 33 triệu đồng/người/tháng vào năm 2023, phản ánh một quá trình phục hồi chậm nhưng chắc chắn sau một giai đoạn khủng hoảng, có thể liên quan đến các yếu tố kinh tế, xã hội hoặc ngành nghề cụ thể như ngành hàng không chịu ảnh hưởng từ đại dịch COVID-19.

Xét theo từng năm, biểu đồ khởi đầu với 31 triệu đồng/người/tháng vào năm 2018, đánh dấu một nền tảng ổn định trước khi tăng lên 35 triệu đồng/người/tháng vào năm 2019, cho thấy một giai đoạn phát triển mạnh mẽ. Tuy nhiên, từ năm 2020, số lượng giảm xuống 25 triệu đồng/người/tháng, và tiếp tục lao dốc xuống 21 triệu đồng/người/tháng vào năm 2021, phản ánh tác động nghiêm trọng từ đại dịch COVID-19, làm gián đoạn các hoạt động vận

hành và nhu cầu thị trường. Từ năm 2022, với con số 28 triệu đồng/người/tháng, xu hướng tăng trở lại, đạt 33 triệu đồng/người/tháng vào năm 2023, thể hiện sự thích nghi và phục hồi dần dần của hệ thống, có thể nhờ vào các biện pháp kích thích kinh tế, mở cửa biên giới, hoặc cải thiện cơ sở hạ tầng.

Dựa trên xu hướng tăng trưởng từ năm 2021 đến 2023, khi số lượng phục hồi từ 21 lên 33 triệu đồng/người/tháng, có thể dự đoán rằng đà tăng này sẽ tiếp tục trong những năm tới, với khả năng vượt mốc 35 triệu đồng/người/tháng trong tương lai gần, đặc biệt nếu các chính sách hỗ trợ và nhu cầu thị trường tiếp tục được duy trì. Sự phục hồi này không chỉ phản ánh sự cải thiện trong điều kiện hoạt động mà còn cho thấy tiềm năng phát triển bền vững, có thể liên quan đến sự gia tăng lưu lượng hành khách, hàng hóa, hoặc đầu tư vào công nghệ và nhân lực tại Cảng HKQT Nội Bài, một trong những trung tâm hàng không quan trọng của Việt Nam.



Hình 3.2. Sự biến động thu nhập (triệu đồng/tháng/người) của người lao động tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2023

Nguồn: [5]

3.3. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI GIAI ĐOẠN 2018 - 2023

3.3.1. Thực trạng lập kế hoạch nguồn nhân lực

Nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực đối với sự phát triển, Cảng hàng không quốc tế Nội Bài luôn đặc biệt chú trọng đến công tác này. Việc xác định nhu cầu nhân lực một cách khoa học và chính xác đòi hỏi phải dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh cũng như đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, quá trình xác định nhu cầu nhân lực được thực hiện thông qua phân tích cơ cấu lao động, trong đó lao động trực tiếp chiếm đa số, còn lao động gián tiếp được tinh gọn nhằm đảm bảo hiệu quả cao. Lực lượng gián tiếp chủ yếu được định biên theo chuyên môn nghiệp vụ, mang tính ổn định và không cần bổ sung nhiều.

Hàng năm, Cảng hàng không quốc tế Nội Bài thực hiện công tác xác định nhu cầu nhân lực cho năm kế hoạch. Nhu cầu lao động trực tiếp được xây dựng dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh năm tiếp theo, các nhiệm vụ và chức năng của từng phòng ban, cùng với trình độ chuyên môn và năng lực của người lao động. Phòng Tổ chức - Nhân sự có trách nhiệm tổng hợp nhu cầu nhân lực từ các phòng ban và trung tâm thông qua báo cáo được gửi lên, sau đó xử lý số liệu và đánh giá thực tế để lập kế hoạch nhân sự phù hợp.

Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được thực hiện dựa trên cơ sở: nhu cầu vận tải hàng không, quy hoạch phát triển hạ tầng, chính sách từ Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV) và các văn bản nhà nước, như Quyết định 655/QĐ-TTg, định hướng phát triển nguồn nhân lực theo tiêu chuẩn quốc tế ICAO. Các đơn vị như Phòng Kế hoạch - Đầu tư chịu trách nhiệm phân tích nhu cầu dựa trên quy hoạch, trong khi Phòng Tổ chức - Nhân sự thu thập và đánh giá dữ liệu nhân sự hiện có để lập kế hoạch phù hợp. Tuy nhiên, việc dự báo đôi khi gặp khó khăn do những biến động bất ngờ như đại dịch COVID-19 giai đoạn 2020 - 2022.

Mục tiêu lập kế hoạch nguồn nhân lực tại Nội Bài được xác định rõ ràng để hỗ trợ hoạt động và phát triển dài hạn của Cảng. Trước hết, Cảng đặt mục tiêu đảm bảo đủ nhân sự cho các hoạt động khai thác, đặc biệt trong giai đoạn cao điểm như Tết hoặc khi mở rộng hạ tầng. Thứ hai, cảng hướng đến nâng cao chất lượng nhân sự, với 55,5% đạt trình độ đại học trở lên (Bảng 3.5), nhằm đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, trong đó Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài đảm nhiệm tổ chức các khóa học chuyên sâu. Thứ ba, Nội Bài kết hợp trẻ hóa đội ngũ (15.9% dưới 30 tuổi) với duy trì lực lượng kinh nghiệm (30.5% trên 45 tuổi), nhờ sự phối hợp của Phòng Tổ chức - Nhân sự trong tuyển dụng và Ban Giám đốc trong việc phân bổ nhân sự chủ chốt. Cuối cùng, mục tiêu hội nhập và hiện đại hóa được thúc đẩy qua việc áp dụng công nghệ như A-CDM, với Trung tâm Điều hành sân bay Nội Bài (197 người) chịu trách nhiệm điều phối bay và ứng dụng công nghệ mới. Mặc dù mục tiêu rõ ràng, việc cân bằng số lượng và chất lượng đôi khi bị áp lực bởi nhu cầu tuyển dụng nhanh do sự thay đổi của thị trường hàng không.

Quy trình lập kế hoạch nguồn nhân lực tại Nội Bài được thực hiện qua các bước cụ thể, với sự phân công nhiệm vụ rõ ràng giữa các đơn vị. Đầu tiên, Phòng Tổ chức - Nhân sự phân tích hiện trạng nhân sự dựa trên dữ liệu độ tuổi và trình độ để đánh giá năng lực hiện có. Bước thứ hai, Phòng Kế hoạch - Đầu tư phối hợp với các trung tâm khai thác như Trung tâm Điều hành sân bay và Trung tâm An ninh hàng không Nội Bài (177 người) để dự báo nhu cầu dựa trên kế hoạch tăng chuyến bay và mở rộng hạ tầng. Tiếp theo, Phòng Tổ chức - Nhân sự lập kế hoạch tuyển dụng lao động trẻ và phối hợp với Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện tổ chức các khóa huấn luyện chuyên môn. Bước triển khai do Ban Giám đốc giám sát, phân bổ nhân sự đến các đơn vị như Trung tâm Thương mại và Dịch vụ hàng không Nội Bài để phát triển dịch vụ phi hàng không, trong khi Phòng An toàn và KSCL theo dõi an toàn lao động. Cuối cùng, Phòng Tổ

chức -Nhân sự cùng Ban Giám đốc đánh giá và điều chỉnh kế hoạch định kỳ. Quy trình này khá hệ thống, nhưng sự phối hợp giữa các đơn vị đôi khi chưa tối ưu, đặc biệt trong việc đào tạo chuyên sâu cho các vị trí kỹ thuật.

Mối liên hệ giữa Cảng hàng không quốc tế Nội Bài và Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV) đóng vai trò quan trọng trong lập kế hoạch nhân sự. ACV định hướng chiến lược phát triển nguồn lực chung, yêu cầu Cảng hiện đại hóa và hội nhập, với Ban Giám đốc Nội Bài chịu trách nhiệm thực hiện các chỉ đạo này. ACV hỗ trợ ngân sách và chương trình đào tạo giúp Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện nâng cao năng lực nhân sự, ví dụ ứng dụng A-CDM năm 2023. Các kế hoạch lớn như xây dựng nhà ga T3 được ACV phê duyệt, sau đó Phòng Kế hoạch - Đầu tư Nội Bài lập kế hoạch nhân sự phù hợp, báo cáo lên ACV để giám sát qua Phòng Tổ chức - Nhân sự ACV. Dù ACV phân cấp cho Nội Bài tự chủ trong tuyển dụng và quản lý, các đơn vị như Phòng Kinh doanh và Phòng Tài chính - Kế toán vẫn phải tuân thủ định hướng tài chính và dịch vụ của ACV. Mối liên hệ này mang tính chiến lược, nhưng sự phụ thuộc vào ACV đôi khi làm chậm quyết định tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, đặc biệt trong các tình huống cần phản ứng nhanh.

Nhìn chung, lập kế hoạch nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được xây dựng bài bản, với sự tham gia của các đơn vị như Phòng Tổ chức - Nhân sự, Phòng Kế hoạch - Đầu tư, và các trung tâm khai thác, trong mối liên hệ chặt chẽ với ACV. Kết quả từ 2018 - 2023 cho thấy khả năng thích ứng tốt, dù còn hạn chế trong dự báo và đào tạo.

Kết quả khảo sát cho thấy:

Công tác xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được đánh giá tích cực với điểm trung bình từ 4.10 đến 4.20, và tỷ lệ chọn mức 4 - 5 từ 84.9% (297 người) đến 88.5% (310 người), thể hiện sự hài lòng cao về công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực của Cảng. Độ lệch chuẩn thấp (0.70 - 0.80) phản ánh đồng thuận cao về nhận định của người tham gia

khảo sát. Tiêu chí “Kế hoạch nhân sự phù hợp với chiến lược và mục tiêu dài hạn” đạt điểm trung bình cao nhất (4.20), cho thấy công tác lập kế hoạch nhân sự của Cảng đã gắn kết với các mục tiêu phát triển chung của Cảng. Tuy nhiên, 2.9% (10 người) đến 3.7% (13 người) chọn mức 1 - 2 và dữ liệu nội bộ NIA (2023) về thiếu hụt 10% nhân sự trong mùa cao điểm Tết 2023 cho thấy dự báo nhu cầu nhân sự chưa đáp ứng đầy đủ biến động thị trường.

Bảng 3.6. Đánh giá của đối tượng khảo sát về công tác xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực

TT	Tiêu chí	Tỷ lệ mức 1 - 2 (%)	Tỷ lệ mức 3 (%)	Tỷ lệ mức 4 - 5 (%)	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Kế hoạch nguồn nhân lực được xây dựng kịp thời để đáp ứng nhu cầu hoạt động của Cảng	3,4 (12 người)	10,0 (35 người)	86,6 (303 người)	4,10	0,80
2	Kế hoạch nhân sự phù hợp với chiến lược và mục tiêu dài hạn của Cảng	2,9 (10 người)	8,6 (30 người)	88,5 (310 người)	4,20	0,70
3	Dự báo nhu cầu nhân sự dựa trên phân tích dữ liệu được thực hiện hiệu quả và phù hợp với thực tiễn	3,7 (13 người)	11,4 (40 người)	84,9 (297 người)	4,10	0,78
4	Cảng xác định các kỹ năng và năng lực cốt lõi một cách hiệu quả để hỗ trợ phân bổ nguồn lực	3,4 (12 người)	11,4 (40 người)	85,2 (298 người)	4,10	0,79

Nguồn: Tính toán của tác giả từ kết quả khảo sát năm 2024

Tóm lại, công tác xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được đánh giá tích cực với điểm trung bình các tiêu chí đều trên 4. Lập kế hoạch dựa trên ngắn hạn và dài hạn là điểm mạnh nổi bật,

trong khi dự báo nhu cầu lao động là khía cạnh cần chú trọng cải thiện. Sự hiện diện của một số ý kiến tiêu cực ở mức 1 và 2, đặc biệt ở tiêu chí dự báo, cho thấy Cảng cần rà soát và nâng cấp phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực.

3.3.2. Thực trạng thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực

Công tác tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài hiện nay được đánh giá như sau:

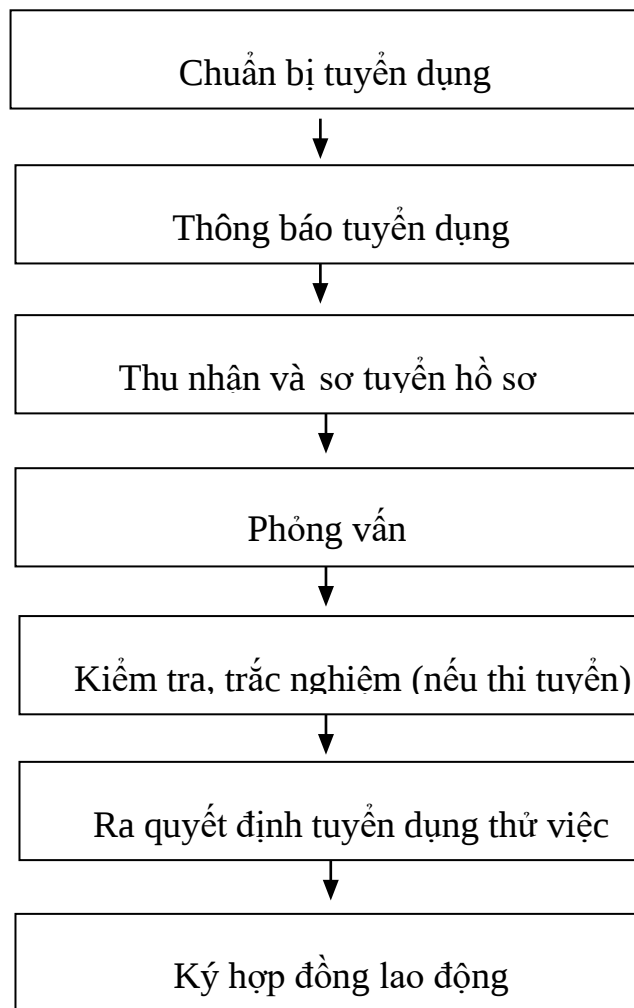
Hình thức tuyển dụng tại Cảng khá đa dạng và cơ cấu phân loại tương đối tốt. Tuy nhiên, để đáp ứng nhu cầu lâu dài, Cảng cần điều chỉnh lại tỷ trọng các hình thức tuyển dụng, giảm phụ thuộc vào hình thức giới thiệu nội bộ và tăng cường các phương thức khác nhằm thu hút lao động có tay nghề và trình độ cao. Hiện tại, phần lớn các đợt tuyển dụng được thực hiện thông qua các phương tiện thông tin đại chúng như báo chí, đài phát thanh, và websites, chiếm khoảng 63%. Khoảng 35% số lượng tuyển dụng đến từ giới thiệu nội bộ. Đối với hình thức hợp tác với các cơ sở đào tạo như các trường đại học, cao đẳng, hoặc trung cấp, tỷ lệ này khá thấp do nguồn lao động từ đây thường còn trẻ, thiếu kinh nghiệm và cần nhiều chi phí đào tạo bổ sung.

Nguồn tuyển dụng tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài bao gồm hai nguồn chính: nội bộ và bên ngoài, cụ thể như sau:

Nguồn nội bộ: Đây là con em của cán bộ, công nhân viên (CB - CNV) tại Cảng. Khi có nhu cầu tuyển dụng, đơn vị chỉ cần thông báo nội bộ để toàn thể CB - CNV được biết. Hình thức này giúp tiết kiệm thời gian, chi phí và đồng thời tạo động lực cho nhân viên khi hỗ trợ việc làm cho người thân của họ. Tuy nhiên, nhược điểm là dễ dẫn đến sự cứng nhắc trong quá trình tuyển dụng, có nguy cơ thiên vị hoặc bỏ qua những ứng viên thực sự có năng lực do không có mối quan hệ quen biết. Điều này có thể gây khó khăn cho công tác quản lý nhân lực sau này.

Nguồn bên ngoài: Là những ứng viên tự do hoặc được giới thiệu thông qua bạn bè, khi biết thông tin tuyển dụng. Cảng thường ưu tiên những lao động lành nghề, có trình độ chuyên môn cao và ngoại ngữ tốt, tốt nghiệp từ các trường đại học như Đại học Bách khoa, Bưu chính Viễn thông, hoặc **Đại học**

Kinh tế Quốc dân. Thông tin tuyển dụng thường được công bố qua các kênh chính thức như trang web của Cảng (www.noibaiaairport.vn) và Tổng công ty (<https://vietnamairport.vn>). Ứng viên quan tâm sẽ nộp hồ sơ và Cảng sẽ thành lập hội đồng tuyển dụng để thực hiện quá trình tuyển chọn theo quy trình tuyển dụng (chi tiết tại Phụ lục 02).



Hình 3.3. Quy trình tuyển dụng

Nguồn: Phòng Tổ chức - Nhân sự, Cảng HKQT Nội Bài

Các bước trong quy trình tuyển dụng ở Hình 3.2 được Cảng thực hiện cụ thể như sau:

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Phòng Tổ chức - Nhân sự chủ trì xác định nhu cầu nhân sự dựa trên hoạt động vận hành và kế hoạch mở rộng của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài (NIA). Các bộ phận chuyên môn như Trung tâm An ninh hàng không, Trung tâm Khai thác ga, và Ban Kỹ thuật cung cấp thông tin về số lượng, vị trí (an ninh, kỹ thuật, dịch vụ), và yêu cầu trình độ (bằng cấp, TOEIC). Ban Giám đốc phê duyệt kế hoạch tuyển dụng, đảm bảo phù hợp với chiến lược dài hạn, như mở rộng công suất lên 100 triệu hành khách/năm vào 2050 [5].

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Phòng Tổ chức - Nhân sự soạn thảo thông báo tuyển dụng, nêu rõ vị trí, yêu cầu (TOEIC 300 điểm, kinh nghiệm), thời gian, và địa điểm nộp hồ sơ. Phòng Kỹ thuật công nghệ - Môi trường hỗ trợ đăng tải thông báo trên website ACV (vietnamairport.vn). Ban Giám đốc duyệt nội dung thông báo trước khi công khai. Các trung tâm trực thuộc (An ninh, Khai thác ga) phân phối thông tin nội bộ để thu hút ứng viên.

Bước 3: Thu nhận và sơ tuyển hồ sơ

Phòng Tổ chức - Nhân sự tiếp nhận hồ sơ trực tiếp tại Hội trường tầng 6, Nhà điều hành NIA, kiểm tra giấy tờ (bằng cấp, TOEIC, sức khỏe). Các bộ phận chuyên môn (Trung tâm An ninh, Ban Kỹ thuật) hỗ trợ đánh giá sơ bộ tiêu chí trình độ và kinh nghiệm. Ban Giám đốc giám sát để đảm bảo tính công bằng và chuyên nghiệp trong sơ tuyển.

Bước 4: Phỏng vấn

Phòng Tổ chức - Nhân sự tổ chức phỏng vấn tại Nhà điều hành, phối hợp với các bộ phận chuyên môn (Đội An ninh, Ban Kỹ thuật) để xây dựng câu hỏi và kiểm tra thực hành (soi chiếu, xử lý sự cố kỹ thuật). Hội đồng phỏng vấn, gồm đại diện Phòng Tổ chức - Nhân sự và các trung tâm liên quan, đánh giá năng lực chuyên môn, ngoại ngữ, và thái độ của ứng viên trong 15 - 30 phút.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm (nếu thi tuyển)

Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài phối hợp với Phòng Tổ chức - Nhân sự tổ chức kiểm tra thực hành (soi chiếu hành lý, bảo dưỡng thiết bị) tại nhà ga hoặc bãi đỗ, và trắc nghiệm lý thuyết (kiến thức hàng không, ngoại ngữ)

tại Nhà điều hành. Các bộ phận chuyên môn (An ninh, Kỹ thuật) cung cấp nội dung kiểm tra và đánh giá kết quả trong 30 - 60 phút.

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng thử việc

Phòng Tổ chức - Nhân sự tổng hợp kết quả phỏng vấn, kiểm tra, và thẩm định hồ sơ (bằng cấp, lý lịch tư pháp). Hội đồng tuyển dụng, gồm Ban Giám đốc, Phòng Tổ chức - Nhân sự, và đại diện các trung tâm (An ninh, Khai thác ga), họp để quyết định ứng viên thử việc (1 - 2 tháng, lương 80 - 100% chính thức). Ban Giám đốc phê duyệt danh sách cuối cùng.

Bước 7: Ký Hợp đồng lao động

Phòng Tổ chức - Nhân sự soạn thảo và ký hợp đồng lao động với ứng viên sau thử việc, đảm bảo tuân thủ Luật Lao động Việt Nam và quy định ACV. Ban Giám đốc giám sát việc ký kết, trong khi các bộ phận chuyên môn (An ninh, Kỹ thuật) xác nhận năng lực thực tế của ứng viên trước khi hoàn tất hợp đồng.

Chỉ khi ứng viên vượt qua giai đoạn thử việc với kết quả đạt yêu cầu, bước ký hợp đồng lao động mới được thực hiện. Đây là thời điểm Cảng HKQT Nội Bài xác nhận rằng nhân viên đã đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn về chuyên môn, kỹ năng, sức khỏe, an ninh, và phù hợp với văn hóa doanh nghiệp, sẵn sàng đảm nhận vai trò chính thức trong hệ thống.

Theo số liệu của Cảng, số lượng CBNV nghỉ hưu và nghỉ việc tăng đều từ năm 2018 - 2023, đặc biệt là năm 2023, có tới 81 người nghỉ hưu, nghỉ việc. Nhu cầu tuyển mới cũng có nhiều biến động, nhưng giảm năm 2019 nên tổng số lượng CBNV của Cảng HKQT Nội Bài cũng giảm đáng kể. Tuy nhiên, năm 2021 và 2022, số lượng CBNV của Cảng HKQT Nội Bài được tuyển mới lại tăng cao, năm 2021 tăng 58 người so với năm 2019 để đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô hoạt động.

Quy trình tuyển dụng tại NIA được tổ chức chuyên nghiệp, với sự phối hợp chặt chẽ giữa Phòng Tổ chức - Nhân sự, Ban Giám đốc, và các bộ phận chuyên môn, đảm bảo tính minh bạch và chọn lọc nhân sự chất lượng cao. Theo Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2023) [27], yêu cầu TOEIC 300 điểm và kinh nghiệm cho 12 vị trí, đáp ứng lưu lượng 28 triệu hành khách năm

2023. Các bài kiểm tra thực hành (soi chiếu, bảo dưỡng) sát thực tế, giúp tuyển nhân viên an ninh và kỹ thuật có kỹ năng quan sát và phản ứng nhanh, góp phần duy trì an toàn hàng không. Thẩm định hồ sơ kỹ lưỡng và ký hợp đồng tuân thủ luật thể hiện tính pháp lý và công bằng.

Tuy nhiên, kế hoạch tuyển dụng tại NIA còn bị động trước biến động thị trường hàng không giai đoạn 2019 - 2023, thiếu nguồn nhân sự dự phòng cho các tình huống đột xuất. Ví dụ, năm 2023, nhu cầu nhân viên kỹ thuật tăng đột biến do mở rộng nhà ga T3, nhưng kế hoạch chưa kịp điều chỉnh, dẫn đến thiếu hụt 10% nhân sự trong mùa cao điểm Tết (Nguyễn Thị Hồng Nhung, 2023) [18]. Việc thiếu chiến lược nhân sự dài hạn khiến NIA khó đáp ứng nhanh các yêu cầu mới, như tăng cường nhân viên an ninh khi lưu lượng hành khách tăng 15% so với năm 2022 (Cục Hàng không Việt Nam, 2023) [4]. Đồng thời, việc công bố thông tin tuyển dụng chủ yếu qua website ACV (vietnamairport.vn) và kênh nội bộ hạn chế phạm vi tiếp cận, đặc biệt với ứng viên trẻ quen sử dụng mạng xã hội. So với Vietnam Airlines, **tận dụng X** và Facebook để thu hút 30% ứng viên Gen Z (Ngô Quang Trung, 2024) [31], NIA chưa khai thác các nền tảng này. Yêu cầu nộp hồ sơ trực tiếp tại Hội trường tầng 6, Nhà điều hành NIA gây bất tiện cho ứng viên ở xa, đặc biệt từ các tỉnh ngoài Hà Nội. Việc chưa triển khai nộp hồ sơ trực tuyến làm giảm tính linh hoạt và hiệu quả tiếp cận nguồn nhân lực đa dạng. Thời gian phỏng vấn ngắn (15 - 30 phút) không đủ để đánh giá sâu các vị trí kỹ thuật cao, như kỹ sư bảo dưỡng, đòi hỏi tư duy phức tạp. Thiếu bài trắc nghiệm tâm lý hoặc mô phỏng tình huống phức tạp làm giảm khả năng đánh giá khả năng chịu áp lực, yếu tố quan trọng trong môi trường sân bay bận rộn. Quy trình ký hợp đồng chưa linh hoạt trong chính sách bổ sung chứng chỉ sau tuyển dụng, khiến một số ứng viên tiềm năng bỏ lỡ cơ hội (5% ứng viên kỹ thuật không hoàn thiện TOEIC trong 6 tháng, bị hủy hợp đồng năm 2023, theo Nguyễn Thị Hồng Nhung, 2023) [18]. Điều này làm giảm hiệu quả giữ chân nhân tài, đặc biệt trong bối cảnh thiếu hụt nhân sự kỹ thuật hàng không (Cục Hàng không Việt Nam, 2023) [4].

Kết quả khảo sát đối với các cán bộ làm việc tại Cảng về công tác tuyển dụng được trình bày cụ thể trong Bảng 3.7 dưới đây. Công tác tuyển dụng lao động tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được đánh giá tích cực với điểm trung bình từ 4,04 đến 4,12 và tỷ lệ chọn mức 4 - 5 từ 82.3% (288 người) đến 84.0% (294 người), phản ánh mức độ hài lòng cao của đối tượng khảo sát. Kết quả dựa trên 350 người trả lời cho thấy quy trình tuyển dụng được thực hiện hiệu quả, đáp ứng tốt các yêu cầu về tính hợp lý, rõ ràng, minh bạch và sự phù hợp với nhu cầu công việc. Tất cả các tiêu chí đều đạt điểm trung bình trên 4.0, khẳng định chất lượng cao của công tác tuyển dụng.

Bảng 3.7. Đánh giá của đối tượng khảo sát về công tác tuyển dụng lao động

TT	Tiêu chí	Tỷ lệ mức 1-2 (%)	Tỷ lệ mức 3 (%)	Tỷ lệ mức 4-5 (%)	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
5	Quy trình tuyển dụng được thực hiện minh bạch và phù hợp với nhu cầu của Cảng	4,0 (14 người)	13,7 (48 người)	82,3 (288 người)	4,04	0,785
6	Phương thức tuyển dụng (thi tuyển, phỏng vấn) được tổ chức hiệu quả và công bằng	4,0 (14 người)	12,0 (42 người)	84,0 (294 người)	4,12	0,890
7	Thông tin tuyển dụng được công bố rộng rãi và dễ tiếp cận với ứng viên	4,0 (14 người)	12,0 (42 người)	84,0 (294 người)	4,07	0,760
8	Kết quả tuyển dụng đảm bảo lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc ở mức cao	4,0 (14 người)	13,7 (48 người)	82,3 (288 người)	4,04	0,785

Nguồn: Tính toán của tác giả từ kết quả khảo sát năm 2024

Độ lệch chuẩn thấp (0,760 - 0,890) phản ánh sự đồng thuận cao trong các đánh giá của người tham gia khảo sát. Tiêu chí “Phương thức tuyển dụng (thi tuyển, phỏng vấn) được tổ chức hiệu quả và công bằng” đạt điểm trung bình cao nhất (4.12). Tuy nhiên, tỷ lệ chọn mức 3 từ 12.0% (42 người) đến 13.7% (48 người) và dữ liệu nội bộ NIA (2023) về số lượng hồ sơ giảm 15% so với mục tiêu cho thấy kênh công bố tuyển dụng (website vietnamairport.vn) cho thấy vẫn còn hạn chế hiệu quả thu hút nhân sự mới mà Cảng cần quan tâm khắc phục.

Tóm lại, công tác tuyển dụng lao động tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được đánh giá rất tích cực với điểm trung bình các tiêu chí đều trên 4. Phương thức tuyển dụng (thi tuyển, phỏng vấn) được tổ chức hiệu quả và công bằng là điểm mạnh nổi bật.

Bố trí và sử dụng nhân lực

Hiện nay, Cảng HKQT Nội Bài có 2.722 lao động làm việc trong các lĩnh vực, ngành nghề khác nhau. Nếu đánh giá về tổng số lượng thì lực lượng này đảm bảo về số lượng lao động nhưng nếu đánh giá cụ thể thì chưa đảm bảo về cơ cấu lao động, một số vị trí công tác còn thiếu người có chuyên môn phù hợp, tập trung chính vào các vị trí chủ chốt, các vị trí yêu cầu trình độ chuyên ngành như quản lý và khai thác cảng hàng không sân bay, quản lý an toàn hàng không, khẩn nguy cứu nạn, điều tra tai nạn/ sự cố hàng không,

Về cơ bản, lao động làm việc tại Cảng đảm bảo về mặt chất lượng, đáp ứng yêu cầu công việc. Tuy vậy vẫn còn một số vị trí công tác chưa đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn chức danh, tập trung nhiều vào tiêu chí ngoại ngữ. Một số ít lao động có thâm niên công tác sắp đến tuổi nghỉ hưu, đã cống hiến nhiều năm cho đơn vị, tuy chất lượng công việc chưa đạt yêu cầu nhưng vẫn được duy trì làm việc tại đơn vị để đảm bảo chế độ chính sách và an sinh xã hội cho người lao động theo đúng chủ trương của Đảng và Nhà nước.

Hệ thống quản lý an toàn và chất lượng đã được Cảng áp dụng từ nhiều năm, được cấp chứng chỉ chất lượng và môi trường theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015-ISO 14001:2015 nhưng tính chuyên môn hóa vẫn còn một số hạn chế nhất định như: cách thức làm việc theo thói quen, lối mòn; tâm lý ngại thay đổi thói quen để tiếp cận những cái mới.

Bên cạnh đó, việc sắp xếp và bố trí lao động đôi lúc vẫn còn bố trí chưa đúng người, đúng việc nên người lao động chưa phát huy hết khả năng của mình trong công việc.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Theo cơ cấu tổ chức của Cảng HKQT Nội Bài, Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài được giao nhiệm vụ tổ chức các khóa huấn luyện nội bộ cho người lao động của các Cảng hàng không khu vực miền Bắc, hiện Trung tâm chủ yếu tập trung vào công tác huấn luyện ban đầu, huấn luyện định kỳ đối với lực lượng nhân viên hàng không nhằm đáp ứng các quy định hiện hành và yêu cầu thực tế của đơn vị. Đối với việc đào tạo về kỹ năng mềm hoặc kỹ năng quản lý hoặc lý luận chính trị; hoặc cử đi đào tạo tại các trường chính quy, đào tạo tại nước ngoài; hoặc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn đã được thực hiện nhưng chưa được đầu tư nhiều.

Bảng 3.8 dưới đây tổng hợp kết quả đào tạo đối với cán bộ, công nhân viên (CB - CNV) của Cảng được đào tạo trong giai đoạn 2018 - 2022.

Bảng 3.8. Số lượng cán bộ được đào tạo và tổng chi phí cho hoạt động đào tạo tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài giai đoạn 2018 - 2022

TT	Danh mục	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
<i>I</i>	<i>Đào tạo cho CB - CNV</i>				
1	Đào tạo nội bộ	4.326	3.201	7.221	4.652
2	Đào tạo trong nước	2.845	3.140	3.650	4.207
3	Đào tạo nước ngoài	27	5	15	28
4	Thi giấy phép nhân viên hàng không, thi nâng bậc	906	673	1200	610
<i>II</i>	<i>Tổng số</i>	<i>8.104</i>	<i>7.019</i>	<i>12.086</i>	<i>9.497</i>
<i>III</i>	<i>Chi phí (tỷ đồng)</i>	<i>1.8</i>	<i>1.925</i>	<i>2.050</i>	<i>2.99</i>

Nguồn: Trung tâm Huấn luyện đào tạo, Cảng HKQT Nội Bài, năm 2024

Quy chế tổ chức của Cảng HKQT Nội Bài xác định Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài (Điều 15) là đơn vị chủ lực trong việc tổ chức các khóa

đào tạo, huấn luyện chuyên môn nghiệp vụ cho CB - CNV. Trung tâm này chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm, quản lý giáo viên, học viên, và triển khai các khóa học từ cơ bản đến nâng cao, bao gồm cả đào tạo nhân viên hàng không theo tiêu chuẩn của Cục Hàng không Việt Nam và các tổ chức quốc tế như ICAO, IATA. Phòng Tổ chức - Nhân sự (Điều 13, khoản 3.2) cũng tham gia hỗ trợ bằng cách tham mưu về chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đề xuất nhu cầu đào tạo, và phối hợp với Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện để đảm bảo các chương trình phù hợp với yêu cầu công việc. Sự phối hợp này tạo nên một hệ thống đào tạo chặt chẽ, từ lập kế hoạch đến triển khai thực tế.

Bảng 3.8 cho thấy tổng số CB - CNV được đào tạo tại Cảng HKQT Nội Bài dao động đáng kể trong giai đoạn 2019 - 2022, phản ánh sự điều chỉnh linh hoạt theo nhu cầu thực tế và bối cảnh kinh tế - xã hội. Cụ thể, năm 2019 có 8.104 người được đào tạo, giảm xuống 7.019 người vào năm 2020 (giảm 13.4%), tăng vọt lên 12.086 người vào năm 2021 (tăng 72.2% so với 2020), và giảm nhẹ còn 9.497 người vào năm 2022 (giảm 21.4% so với 2021). Xu hướng này có thể liên quan đến tác động của đại dịch COVID-19: Năm 2020, khi ngành hàng không chịu ảnh hưởng nặng nề, số lượng đào tạo giảm; đến năm 2021, khi hoạt động dần phục hồi, Cảng HKQT Nội Bài tăng cường đào tạo để chuẩn bị nhân lực cho giai đoạn mới; và năm 2022, số lượng giảm nhẹ do nhu cầu đã được đáp ứng phần lớn từ năm trước.

Về cơ cấu đào tạo, đào tạo nội bộ chiếm tỷ lệ lớn nhất, với 4.326 người (2019), 3.201 người (2020), 7.221 người (2021), và 4.652 người (2022), cho thấy Cảng HKQT Nội Bài ưu tiên tận dụng nguồn lực tại chỗ để tiết kiệm chi phí và đảm bảo tính liên tục. Đào tạo trong nước cũng tăng đều qua các năm, từ 2.845 người (2019) lên 4.207 người (2022), phản ánh nhu cầu nâng cao kỹ năng chuyên môn trong bối cảnh ngành hàng không Việt Nam phát triển. Ngược lại, đào tạo nước ngoài có quy mô nhỏ (27 người năm 2019, giảm còn 5 người năm 2020, tăng lên 28 người năm 2022), cho thấy sự hạn chế trong việc tiếp cận các khóa học quốc tế, có thể do chi phí cao và ảnh hưởng của đại dịch. Các kỳ thi giấy phép nhân viên hàng không và thi nâng bậc dao động

từ 610 đến 1.200 người, thể hiện sự chú trọng đến việc cấp chứng chỉ chuyên môn, đáp ứng tiêu chuẩn ngành.

Tổng chi phí đào tạo tăng đều qua các năm, từ 1.8 tỷ đồng (2019) lên 1.925 tỷ đồng (2020), 2.050 tỷ đồng (2021), và 2.99 tỷ đồng (2022), tăng tổng cộng 66.1% trong giai đoạn này. Điều này cho thấy Cảng HKQT Nội Bài quan tâm đến đào tạo, đặc biệt từ năm 2021 khi ngành hàng không phục hồi sau đại dịch. Tuy nhiên, chi phí bình quân trên mỗi CB - CNV được đào tạo lại có xu hướng giảm: năm 2019 là khoảng 222.000 đồng/người (1.8 tỷ/8.104), năm 2020 là 274.000 đồng/người (1.925 tỷ/7.019), năm 2021 giảm còn 170.000 đồng/người (2,050 tỷ/12.086), và năm 2022 là 315.000 đồng/người (2.99 tỷ/9.497). Sự biến động này có thể do năm 2021 tập trung vào đào tạo nội bộ quy mô lớn (7.221 người), giúp giảm chi phí bình quân, trong khi năm 2022 tăng chi phí do mở rộng đào tạo trong nước và nước ngoài.

Kết quả điều tra về công tác đào tạo tại Cảng cho kết quả tổng hợp trong Bảng 3.9, theo đó công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Cảng HKQT Nội Bài được đánh giá tích cực với điểm trung bình từ 3,70 đến 4,00 và tỷ lệ chọn mức 4 - 5 từ 77,4% (271 người) đến 86,0% (301 người). Độ lệch chuẩn từ 0,80 đến 0,90, thuộc mức thấp, phản ánh sự đồng thuận cao trong các câu trả lời của người tham gia khảo sát.

Bảng 3.9. Đánh giá của đối tượng khảo sát về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

TT	Tiêu chí	Tỷ lệ mức 1-2 (%)	Tỷ lệ mức 3 (%)	Tỷ lệ mức 4-5 (%)	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
13	Cảng thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng nghiệp vụ hiệu quả cho nhân viên	4,0 (14 người)	10,0 (35 người)	86,0 (301 người)	4,00	0,80

14	Chương trình đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu công việc của từng vị trí	4,0 (14 người)	12,0 (42 người)	84,0 (294 người)	3,90	0,80
15	Các khóa đào tạo đáp ứng tốt nhu cầu thực tế của công việc tại Cảng	5,0 (18 người)	14,3 (50 người)	80,7 (282 người)	3,80	0,90
16	Cảng cung cấp cơ hội phát triển năng lực để nhân viên chuẩn bị cho các vai trò tương lai ở mức cao	6,0 (21 người)	16,6 (58 người)	77,4 (271 người)	3,70	0,90

Nguồn: Tính toán của tác giả từ kết quả khảo sát năm 2024

Tiêu chí “Cảng thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng nghiệp vụ hiệu quả” đạt điểm trung bình cao nhất (4,00), phù hợp với các đánh giá từ các dữ liệu thứ cấp về việc đào tạo nhân viên đã hỗ trợ vận hành an toàn Cảng trong những năm qua. Tuy nhiên, tỷ lệ chọn mức 1 - 2 từ 4,0% (14 người) đến 6,0% (21 người) và dữ liệu nội bộ NIA (2023) về chỉ 40% nhân viên đạt TOEIC 300 điểm cho thấy hạn chế về tính thực tiễn của một số chương trình đào tạo. Do vậy trong thời gian tới, Cảng cần phát huy thế mạnh về đào tạo kỹ năng vốn có của mình, nhưng cũng cần cải thiện các chương trình đào tạo theo các tiêu chuẩn quốc tế trong lĩnh vực hàng không và gắn công tác đào tạo với lộ trình phát triển nghề nghiệp cho người lao động tại Cảng.

3.3.3. Thực trạng tạo động lực cho người lao động

Chính sách tiền lương, thưởng của Cảng tuân thủ chính sách chung của ACV. Theo đó, Chính sách lương của ACV được thiết kế dựa trên nguyên tắc “phân phối theo lao động”, nhấn mạnh việc trả lương tương xứng với chức

danh, công việc và hiệu quả lao động (Điều 4, Quy chế tiền lương, thưởng của ACV). Lương cơ bản bao gồm lương cấp bậc theo chức danh, lương chuyên môn nghiệp vụ và lương chức vụ, được thỏa thuận trong hợp đồng lao động (Điều 6). Đặc biệt, ACV áp dụng hệ số lương chức danh linh hoạt từ 1.35 đến 7.18 tùy theo vị trí và cấp bậc, ví dụ nhân viên phục vụ hành khách có hệ số từ 1.35 đến 1.70, trong khi lãnh đạo cấp cao như Giám đốc chi nhánh có thể lên tới 7.18 sau 15 năm thâm niên. Điều này tạo động lực cho người lao động phấn đấu thăng tiến và gắn bó lâu dài. Ngoài ra, lương khoán theo doanh thu (Điều 13) dành cho các vị trí trực tiếp sản xuất kinh doanh, như nhân viên thu phí hoặc phục vụ hành khách, khuyến khích họ nâng cao năng suất và đóng góp vào kết quả kinh doanh của đơn vị.

Phương pháp trả lương, trả thưởng đối với người lao động

Tiền lương hàng tháng (hoặc theo quý, năm) của cá nhân người lao động bao gồm tiền lương cơ bản, tiền lương sản phẩm, tiền lương khuyến khích (nếu có). Hiện nay, Cảng đang sử dụng đồng thời hai hệ thống thang bảng lương: Thang bảng lương áp dụng theo hệ số lương chức danh cơ bản và tiền lương chức danh theo kết quả công việc.

Tiền lương chức danh cơ bản của người lao động làm cơ sở thỏa thuận tiền lương trong Hợp đồng lao động:

Trả lương theo hệ số lương chức danh cơ bản: là mức tiền lương tính trên hệ số lương chức danh cơ bản tương ứng với chức danh công việc đảm nhận theo thâm niên làm việc và mức lương tối thiểu vùng quy định đối với từng địa bàn mà đơn vị đang hoạt động, cộng thêm các khoản phụ cấp (nếu có).

Trong thực tế, Chính sách tiền lương tại Cảng HKQT Nội Bài là yếu tố cốt lõi, góp phần tăng thu nhập, kích thích động lực, và thu hút nhân tài. Lương được thiết kế linh hoạt, phù hợp với đặc thù công việc của các bộ phận như an ninh, kỹ thuật, và điều hành bay - những vị trí mang tính sống còn trong ngành hàng không.

Nguyên tắc phân phối theo lao động được áp dụng, với mức lương dựa trên năng suất, chất lượng, ngày công và hiệu quả công việc. Nhân viên có chuyên môn cao, tay nghề giỏi, hoặc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được ưu tiên lương **cao**, khuyến khích hiệu suất vượt trội. Lương gắn với chức danh/công việc, không bảo lưu khi chuyển vị trí, đảm bảo công bằng. Quỹ lương gồm lương cơ bản, lương theo kết quả và lương làm thêm giờ, được trích từ kết quả kinh doanh và quỹ dự phòng, do Hội đồng quản trị quyết định theo quy định Nhà nước. Quỹ dự phòng giúp ổn định thu nhập trong các tình huống bất thường, nhưng được quản lý chặt chẽ. Lương được trả hàng tháng (ngày 5 - 15) qua tài khoản ngân hàng hoặc tiền mặt, dựa trên thời gian làm việc thực tế.

Kết quả khảo sát cán bộ, nhân viên của Cảng về chính sách lương, thưởng và phúc lợi của Cảng được tổng hợp trong Bảng 3.10 dưới đây. Người tham gia khảo sát đánh giá công tác tiền lương, thưởng, phúc lợi tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài với điểm trung bình từ 3,50 đến 3,90 và tỷ lệ chọn mức 4 - 5 từ 74,1% (259 người) đến 86,9% (304 người). Độ lệch chuẩn từ 0,90 đến 1,10, thuộc mức thấp đến trung bình, cho thấy sự đồng thuận trung bình. Tiêu chí “Chính sách lương, thưởng và phúc lợi được thực hiện công bằng và hấp dẫn” đạt điểm trung bình cao nhất (3,90), nhưng vẫn có tỷ lệ chọn mức 1 - 2 từ 4,0% (14 người) đến 7,0% (25 người) ở các tiêu chí nhận thức và đánh giá khác nhau trong số những người tham gia khảo sát.

Tiêu chí 20 trong bảng 3.10 có điểm trung bình là 3,50 nằm trong khoảng trung bình (3,0 - 3,99) theo Boone & Boone (2012) [25], phản ánh mức độ hài lòng trung bình về tính minh bạch và khả năng khuyến khích của các chương trình thi đua và khen thưởng. Tỷ lệ chọn mức 4 - 5 (74,1%, 259 người) thấp hơn so với các tiêu chí khác trong Bảng cho thấy sự hài lòng thấp hơn về khen thưởng so với các khía cạnh khác như lập kế hoạch hay tuyển dụng. Tỷ lệ chọn mức 1 - 3 (25,9%, 91 người) cao nhất trong tất cả các tiêu chí, với 7,0% (25 người) chọn mức 1 - 2 và 18,9% (66 người) chọn mức 3, cho thấy một bộ phận đáng kể người tham gia khảo sát không hài lòng hoặc trung lập về tính minh bạch của khen thưởng.

**Bảng 3.10. Đánh giá của đối tượng khảo sát về
tiền lương, thưởng, phúc lợi**

TT	Tiêu chí	Tỷ lệ mức 1 - 2 (%)	Tỷ lệ mức 3 (%)	Tỷ lệ mức 4 - 5 (%)	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
17	Chính sách lương, thưởng và phúc lợi của Cảng được thực hiện công bằng và hấp dẫn	4,0 (14 người)	9,1 (32 người)	86,9 (304 người)	3,90	0,90
18	Cảng cung cấp lộ trình thăng tiến rõ ràng và phù hợp cho nhân viên	5,0 (18 người)	14,3 (50 người)	80,7 (282 người)	3,70	0,90
19	Cảng hỗ trợ hiệu quả cho nhân viên khi họ gặp khó khăn cá nhân hoặc nghề nghiệp	6,0 (21 người)	16,6 (58 người)	77,4 (271 người)	3,60	1,00
20	Các chương trình thi đua và khen thưởng được thực hiện minh bạch và khuyến khích nhân viên	7,0 (25 người)	18,9 (66 người)	74,1 (259 người)	3,50	1,10

Nguồn: Tính toán của tác giả từ kết quả khảo sát năm 2024

Độ lệch chuẩn 1,10 thuộc mức trung bình, nhưng là cao nhất so với các tiêu chí khác, cho thấy sự khác biệt lớn trong nhận thức của người tham gia khảo sát. Sự phân tán này có thể xuất phát từ trải nghiệm không đồng đều giữa các nhóm nhân viên (ví dụ: phòng ban so với trung tâm vận hành) hoặc cảm giác bất công trong phân bổ khen thưởng. Báo cáo ACV (2021) ghi nhận rằng chính sách khen thưởng tại NIA dựa trên hiệu suất công việc, nhưng thiếu tiêu chí rõ ràng và công khai, dẫn đến một số nhân viên cảm thấy không được công nhận.

Phỏng vấn sâu cán bộ, công nhân viên của Cảng cũng cho thấy kết quả tương tự với kết quả điều tra bằng phiếu khảo sát. Những người tham gia trả lời phỏng vấn đều nhấn mạnh: các chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp được chi trả đầy đủ, cùng với phúc lợi như hỗ trợ nghỉ

mát 5 triệu đồng/người/năm và các hoạt động văn hóa như ngày hội gia đình, sự kiện 8/3, 20/10, Quốc tế Thiếu nhi 1/6, Tết Trung thu. Những chính sách này giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng, từ đó tăng sự hài lòng và gắn bó với Cảng. Đặc biệt, các hoạt động dành cho con em nhân viên tạo cảm giác Cảng là một phần của cuộc sống gia đình, khuyến khích nhân viên cống hiến lâu dài. Tuy nhiên nhiều ý kiến vẫn mong muốn có sự điều chỉnh trong chính sách hỗ trợ nghỉ mát, theo đó, quỹ nghỉ mát 5 triệu đồng/người/năm chưa đủ để tổ chức các chuyến đi xa, đặc biệt với những gia đình đông người. Họ mong muốn Cảng xem xét tăng mức hỗ trợ hoặc tổ chức các chuyến nghỉ mát tập thể để giảm chi phí cá nhân.

Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy, các chính sách hỗ trợ nhân viên ca kíp và giao thông giúp nhân viên tập trung vào công việc, giảm căng thẳng về di chuyển, đặc biệt trong các dịp cao điểm như Tết Nguyên đán 2024. Các chính sách này đã tăng cường tinh thần làm việc và sự gắn bó của nhân viên với Cảng. Tuy nhiên vẫn có người băn khoăn, lo lắng về lịch trình xe đưa đón chưa linh hoạt, đặc biệt khi ca làm việc kết thúc vào giờ lẻ. Họ đề xuất tăng tần suất xe hoặc bổ sung trợ cấp cho những người tự di chuyển trong trường hợp không có xe phù hợp. Đồng thời, một số nhân viên cho rằng, mức hỗ trợ tiền mặt trong dịp Tết còn khiêm tốn so với khối lượng công việc tăng cao. Họ đề xuất tăng mức hỗ trợ hoặc bổ sung các phúc lợi như ngày nghỉ bù sau các kỳ cao điểm.

Chính sách thưởng của ACV tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài ghi nhận thành tích và khuyến khích hiệu suất, đặc biệt trong các vị trí đảm bảo an toàn hàng không. Quỹ thưởng an toàn hàng không, tuân thủ quy định Nhà nước, ưu tiên an ninh, kỹ thuật và điều hành bay. Thưởng dựa trên hiệu quả đơn vị (hệ số KĐV: 0.75 - 1.10) và cá nhân (hệ số HSK: 0 - 1.15, từ “xuất sắc” đến “kém”). Tuy nhiên, nhân viên ở các vị trí như phục vụ hành khách cho rằng cơ hội đề xuất sáng kiến chưa đồng đều, vì công việc của họ ít liên quan đến cải tiến kỹ thuật. Họ mong muốn có thêm các chương trình khuyến khích sáng kiến trong lĩnh vực dịch vụ để tất cả nhân viên đều có thể tham gia.

Tóm lại, các chính sách lương, thưởng và phúc lợi của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài nhận được đánh giá tích cực, có tác động tốt đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Các chế độ bảo hiểm và thi đua khen thưởng - kỷ luật là hai điểm mạnh nổi bật, mang lại sự ổn định và động lực lớn. Tuy nhiên, khía cạnh hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn là điểm yếu cần cải thiện, vì mức độ hài lòng thấp và sự thiếu đồng thuận có thể làm giảm tinh thần làm việc trong dài hạn. Bên cạnh đó, nhân viên còn lo lắng về sự đồng đều trong cơ hội tham gia đào tạo, đề xuất sáng kiến, và mức độ phù hợp của một số phúc lợi. Cảng có thể xem xét tăng cường các chương trình đào tạo đa dạng, khuyến khích sáng kiến ở mọi vị trí, và điều chỉnh mức hỗ trợ để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhân viên.

3.3.4. Thực trạng đánh giá nguồn nhân lực

Tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, đánh giá hiệu suất công việc là một trong những hoạt động cốt lõi trong quản lý nguồn nhân lực, nhằm đảm bảo đội ngũ lao động luôn đáp ứng yêu cầu về chất lượng, kỷ luật và hiệu quả vận hành trong lĩnh vực hàng không. Quy trình đánh giá được thực hiện định kỳ theo quý, 6 tháng và cả năm, tuân thủ theo Quy chế đánh giá hoàn thành nhiệm vụ của người lao động trong hệ thống Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam - ACV (Quyết định số 2751/QĐ-TCTCHKVN, 2013), đồng thời được điều chỉnh phù hợp với thực tiễn của Nội Bài thông qua các hướng dẫn nội bộ từ Ban Giám đốc và Phòng Tổ chức - Nhân sự.

Đánh giá hiệu suất tại Nội Bài chủ yếu được thực hiện bởi các trưởng đơn vị chức năng như Ban An ninh, Ban Kỹ thuật, Trung tâm Phục vụ hành khách, với sự phối hợp từ Ban Tổ chức - Nhân sự. Nội dung đánh giá bao gồm các tiêu chí về mức độ hoàn thành công việc, chất lượng thực hiện nhiệm vụ, ý thức kỷ luật và đề xuất cải tiến công việc. Mỗi nhân viên được chấm điểm trên thang 100, với mức phân loại từ A1 (xuất sắc) đến D (không hoàn thành), làm căn cứ xét khen thưởng, nâng lương, đào tạo hoặc xử lý kỷ luật (ACV, 2013).

Về phương pháp, Nội Bài kết hợp giữa đánh giá định lượng thông qua

sản lượng, thời gian hoàn thành, tỷ lệ sai sót... và đánh giá định tính qua nhận xét của quản lý trực tiếp, báo cáo nội bộ, và mức độ tuân thủ nội quy. Bên cạnh đó, các hệ thống hỗ trợ như chấm công điện tử, giám sát camera, phần mềm quản lý văn bản (E-office), và dữ liệu từ hệ thống khai thác được tích hợp nhằm đảm bảo độ tin cậy của kết quả đánh giá. Các kết quả được tổng hợp và đối chiếu định kỳ giữa các đơn vị, có xác nhận của Ban Giám đốc, đảm bảo tính minh bạch và khách quan.

Theo báo cáo tổng hợp từ Phòng Tổ chức - Nhân sự (NIA, 2023), khoảng 80 - 85% người lao động tại Nội Bài đạt loại A1 hoặc A2, phản ánh mức độ hoàn thành tốt công việc. Các đơn vị có tỷ lệ hiệu suất cao thường là các bộ phận có quy trình giám sát chặt chẽ và quy chuẩn kỹ thuật rõ ràng như An ninh hàng không, Khai thác cảng và Trung tâm Huấn luyện.

Kết quả khảo sát bằng bảng hỏi về công tác đánh giá hiệu suất công việc tại Cảng được thể hiện trong Bảng 3.11 dưới đây. Người tham gia khảo sát đánh giá công tác đánh giá hiệu suất với điểm trung bình từ 3,60 đến 3,80, và tỷ lệ chọn mức 4 - 5 từ 69,0% (242 người) đến 76,0% (266 người), thể hiện mức hài lòng trung bình. Độ lệch chuẩn từ 0,90 đến 1,00, thuộc mức thấp đến trung bình, cho thấy đồng thuận khá cao trong các câu trả lời của người tham gia khảo sát. Tiêu chí “KPIs phù hợp với vị trí công việc” đạt điểm cao nhất (3,80), nhưng vẫn có 6,0% chọn mức 1 - 2. Đánh giá về Hệ thống ERP điểm trung bình là 3,70, có 7,0% lựa chọn mức 1 - 2 và tiêu chí Phản hồi thông tin đánh giá đến nhân viên thường xuyên đạt điểm trung bình là 3,60, có 8,0% chọn mức 1 - 2; tiêu chí kết quả đánh giá hỗ trợ chiến lược nhân sự đạt điểm trung bình là 3,60, có 23,0% chọn mức 3. Như vậy có thể thấy rõ xu hướng chính trong đánh giá hiệu của người lao động tại Cảng về công tác đánh giá hiệu suất của quản lý nguồn nhân lực là ở mức trung bình. Đối chiếu với các dữ liệu thứ cấp trong Báo cáo ACV (2021) [25] cho thấy nguyên nhân của những mức đánh giá này là Cảng vẫn thiếu KPIs với các tiêu chí cụ thể, định lượng, minh bạch, phản hồi và cơ chế phản hồi thông tin liên tục. Báo cáo tổng kết nhân sự năm 2022 của Cảng cũng

ghi nhận khoảng 10 - 15% cán bộ quản lý cấp tổ, đội chưa được đào tạo bài bản về kỹ năng đánh giá nhân sự, làm giảm chất lượng phản hồi và phản ánh chưa đầy đủ năng lực của người lao động (Ban Tổ chức - Nhân sự Nội Bài, 2022).

**Bảng 3.11. Kết quả khảo sát về
công tác đánh giá hiệu suất công việc của Cảng**

TT	Tiêu chí	Tỷ lệ mức 1-2 (%)	Tỷ lệ mức 3 (%)	Tỷ lệ mức 4-5 (%)	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
21	Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu suất (KPIs) phù hợp với yêu cầu của từng vị trí công việc	6,0 (21 người)	18,0 (63 người)	76,0 (266 người)	3,80	0,90
22	Hệ thống đánh giá hiệu suất (ERP, công nghệ trực tuyến) được triển khai hiệu quả và minh bạch	7,0 (25 người)	20,0 (70 người)	73,0 (255 người)	3,70	0,95
23	Nhân viên nhận được phản hồi thường xuyên và hữu ích để cải thiện hiệu suất công việc	8,0 (28 người)	22,0 (77 người)	70,0 (245 người)	3,60	1,00
24	Kết quả đánh giá hiệu suất được sử dụng hiệu quả để cải thiện chiến lược quản lý <u>nguồn</u> nhân lực	8,0 (28 người)	23,0 (80 người)	69,0 (242 người)	3,60	1,00

Nguồn: Tính toán của tác giả từ kết quả khảo sát năm 2024

Kết quả phỏng vấn sâu về công tác đánh giá hiệu suất công việc tại Cảng cũng cho thấy, hệ thống đánh giá tại Nội Bài vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Một trong những vấn đề đáng chú ý là tính chủ quan trong đánh giá định tính khi thiếu các công cụ đánh giá 360 độ hoặc phản hồi từ đồng nghiệp và nhân viên dưới quyền. Ngoài ra, dù có ứng dụng công nghệ trong giám sát công việc, nhưng việc khai thác dữ liệu từ các hệ thống vận hành số chưa đồng đều giữa các đơn vị, dẫn đến độ sâu đánh giá chưa đồng nhất.

Đa số những người tham gia phỏng vấn sâu đều cho rằng, nhiều tiêu chí đánh giá còn mang tính định tính, chung chung và phụ thuộc vào cảm tính của cấp trên, thiếu cơ sở đo lường bằng dữ liệu. Một nhân viên phục vụ hành khách chia sẻ rằng đánh giá về “thái độ làm việc” không rõ ràng, khiến anh khó xác định cách cải thiện, phản ánh sự thiếu khách quan trong một số trường hợp. Bên cạnh đó, những người trả lời phỏng vấn còn nhấn mạnh, dù đã ứng dụng phần mềm HRM, Cảng vẫn thiếu các công cụ phân tích dữ liệu nhân sự chuyên sâu, như phân tích xu hướng, dự báo năng lực hay quản lý hiệu suất theo năng lực cốt lõi. Một cán bộ HR thừa nhận rằng họ khó dự đoán nhu cầu đào tạo dài hạn do thiếu công cụ phân tích, làm hạn chế khả năng tối ưu hóa nguồn nhân lực. Cuối cùng, kết quả đánh giá chưa được liên kết chặt chẽ với lộ trình phát triển nhân sự, như quy hoạch cán bộ hay thăng tiến. Một nhân viên kỹ thuật bày tỏ mong muốn thăng tiến, nhưng kết quả đánh giá của anh chưa được sử dụng để xây dựng lộ trình cụ thể, cho thấy sự thiếu kết nối giữa đánh giá và phát triển cá nhân. Những hạn chế này chỉ ra rằng công tác đánh giá tại Cảng chưa đạt được tính hệ thống và chiều sâu cần thiết.

Bảng 3.12. Bảng tổng hợp kết quả phỏng vấn sâu về công tác đánh giá hiệu suất công việc của Cảng

Chủ đề phỏng vấn	Tổng hợp ý kiến
<i>Thành công trong đánh giá hiệu suất công việc của Cảng</i>	
Ứng dụng công nghệ trong đánh giá hiệu suất	- Cảng áp dụng phần mềm quản lý nguồn nhân lực (HRM software) để theo dõi, lưu trữ và phân tích dữ liệu hiệu quả công việc theo thời gian thực.
Kết nối với mục tiêu chiến lược	- Các bộ phận chủ chốt (an ninh hàng không, điều phối bay, khai thác mặt đất) xây dựng tiêu chí đánh giá gắn với KPI cụ thể, bám sát mục tiêu an toàn, đúng giờ và chất lượng dịch vụ. - Ví dụ nhân viên điều phối bay chia sẻ rằng KPI về tỷ lệ chuyến bay đúng giờ giúp anh tập trung cải thiện hiệu suất công việc.
Đánh giá định kỳ và có phản hồi	- Quy trình đánh giá diễn ra theo quý và năm, kèm theo các cuộc họp phản hồi để nhân viên nhận diện điểm mạnh/yếu và lập kế hoạch cải thiện.

Thúc đẩy đào tạo sau đánh giá	- Kết quả đánh giá được sử dụng để lập kế hoạch đào tạo, bổ sung kỹ năng cho các vị trí phục vụ hành khách, dịch vụ mặt đất và vận hành kỹ thuật. - Ví dụ nhân viên dịch vụ mặt đất được cử tham gia khóa đào tạo kỹ năng giao tiếp khách hàng sau khi đánh giá cho thấy anh cần cải thiện kỹ năng này.
<i>Hạn chế trong công tác đánh giá hiệu suất công việc của Cảng</i>	
Chưa đồng bộ giữa các đơn vị thành viên	- Các đơn vị như ANHK, NCTS, SAGS, VIAGS, Trung tâm điều hành có cách đánh giá riêng, chưa có hệ thống đánh giá thống nhất. - Ví dụ nhân viên VIAGS cho biết quy trình đánh giá tại đơn vị anh khác biệt so với đồng nghiệp ở ANHK, gây khó khăn trong so sánh hiệu suất.
Tiêu chí đánh giá còn mang tính định tính	- Nhiều tiêu chí đánh giá chung chung, phụ thuộc vào cảm tính của cấp trên, thiếu cơ sở đo lường bằng dữ liệu. - Ví dụ đánh giá về “thái độ làm việc” không rõ ràng, khiến nhân viên khó biết cách cải thiện.
Thiếu công cụ phân tích dữ liệu nhân sự chuyên sâu	- Phần mềm HRM chưa tích hợp các công cụ phân tích xu hướng, dự báo năng lực hay quản lý hiệu suất theo năng lực cốt lõi. - Ví dụ cán bộ HR cho biết họ khó dự đoán nhu cầu đào tạo dài hạn do thiếu công cụ phân tích dữ liệu hiệu suất.
Chưa liên kết chặt chẽ với lộ trình phát triển nhân sự	- Kết quả đánh giá chưa được sử dụng hiệu quả để quy hoạch cán bộ, thăng tiến hay phân công công việc phù hợp với năng lực cá nhân. - Ví dụ nhân viên kỹ thuật bày tỏ mong muốn được thăng tiến nhưng kết quả đánh giá của anh chưa được liên kết với lộ trình phát triển cụ thể.

Đáng lưu ý, hiện tại Cảng Nội Bài chưa triển khai khảo sát nội bộ về mức độ hài lòng với hệ thống đánh giá hiệu suất, cũng như chưa có kênh chính thức để người lao động kiến nghị hoặc góp ý về kết quả đánh giá. Việc thiếu cơ chế này có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc, tinh thần cống hiến và gắn bó dài hạn của đội ngũ lao động- nhất là trong bối cảnh cạnh tranh thu hút lao động kỹ thuật cao giữa các cảng hàng không lớn như Nội Bài, Tân Sơn Nhất và Long Thành.

Tóm lại, hệ thống đánh giá hiệu suất công việc tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài được xây dựng bài bản, có sự liên kết giữa các cấp quản lý và ứng dụng công nghệ hỗ trợ. Kết quả đánh giá gắn liền với chính sách đãi ngộ, đào

tạo và bổ nhiệm, góp phần duy trì hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ hàng không. Tuy nhiên, để nâng cao tính toàn diện và thúc đẩy văn hóa phản hồi trong tổ chức, Cảng cần tiếp tục hoàn thiện các công cụ đánh giá định lượng, mở rộng kênh phản hồi hai chiều và bồi dưỡng kỹ năng đánh giá cho đội ngũ quản lý trực tiếp.

3.4. ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI GIAI ĐOẠN 2018 - 2024

3.4.1. Những kết quả đạt được

Về lập kế hoạch nguồn nhân lực:

Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài đã xây dựng được hệ thống lập kế hoạch nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển dài hạn, đáp ứng được nhu cầu phát triển của Cảng. Kế hoạch nhân sự được xây dựng dựa trên phân tích nhu cầu công việc, yêu cầu chiến lược kinh doanh và sự thay đổi của ngành hàng không. Cảng đã thực hiện các dự báo về nhu cầu nhân lực theo cả số lượng và chất lượng, giúp chuẩn bị cho tương lai và phát triển bền vững.

Về thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực:

Công tác tuyển dụng nhân lực được Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài thực hiện quy trình tuyển dụng minh bạch, công bằng, thu hút được nhiều ứng viên có năng lực và trình độ chuyên môn cao. Các phương pháp tuyển dụng được cải tiến để đáp ứng nhanh chóng các nhu cầu nhân lực mới, đặc biệt trong các lĩnh vực chuyên môn cao như kỹ thuật và quản lý.

Các quy trình sử dụng nhân lực đã được tối ưu hóa, giúp khai thác tối đa năng lực của nhân viên, phân công công việc hợp lý theo đúng chuyên môn và năng lực. Công tác đào tạo được chú trọng và phát triển, với các chương trình đào tạo chuyên sâu, nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng cho cán bộ, nhân viên. Cảng đã tổ chức nhiều khóa bồi dưỡng nghiệp vụ định kỳ và các chương trình huấn luyện để giúp nhân viên nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng cao. Ngân sách đào tạo hàng năm đã được tăng cường, phản ánh sự quan tâm của Cảng đối với phát triển nguồn nhân lực.

Về tạo động lực cho người lao động

Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài đã thực hiện chính sách tiền lương,

thưởng và phúc lợi hợp lý, góp phần động viên nhân viên hoàn thành tốt công việc. Chính sách đãi ngộ được xây dựng minh bạch và công bằng, đảm bảo sự cạnh tranh với các đơn vị cùng ngành và thu hút nhân lực chất lượng cao. Các khoản tiền thưởng như thưởng sáng kiến, thưởng doanh thu vượt kế hoạch đã khuyến khích nhân viên đóng góp tích cực vào công việc. Phúc lợi phi tài chính như xe đưa đón, nghỉ phép 12 - 16 ngày/năm cũng hỗ trợ nhân viên cân bằng công việc. Việc tạo động lực cho người lao động tại Nội Bài đạt được thành công nhất định nhờ các chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính.

Về đánh giá nguồn nhân lực

Quy trình đánh giá nguồn nhân lực tại Nội Bài được thực hiện chặt chẽ, mang lại hiệu quả cao trong việc duy trì chất lượng lao động. Ban Giám đốc, các trưởng bộ phận và Trung tâm Đào tạo phối hợp đánh giá định kỳ dựa trên tiêu chí chất lượng công việc, trách nhiệm và nội quy công khai, minh bạch.

Nhìn chung, quản lý nguồn nhân lực tại Cảng Nội Bài đã đạt được nhiều kết quả tích cực, từ lập kế hoạch dài hạn, thực hiện hiệu quả, tạo động lực tài chính đến đánh giá chất lượng nghiêm ngặt. Những thành tựu này giúp Cảng vận hành an toàn và phục vụ ngày càng tốt hơn nhu cầu vận chuyển hành khách và hàng hoá ngày càng gia tăng tại Cảng.

3.4.2. Một số hạn chế và nguyên nhân

3.4.2.1. Một số hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được, nhìn chung công tác quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài còn những điểm hạn chế. Xét trong bối cảnh sản xuất kinh doanh hiện nay, Cảng hàng không quốc tế Nội Bài chưa phát huy hết năng lực nguồn nhân lực của mình, gây lãng phí nguồn nhân lực và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Cảng. Những hạn chế trong quản lý nguồn nhân lực có thể kể là:

Về lập kế hoạch nguồn nhân lực

Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài gặp hạn chế trong việc dự báo chính xác và xây dựng chiến lược dài hạn. Các kế hoạch thường mang tính ứng phó trước các biến động bất ngờ, như đại dịch COVID-19, thay vì định hướng rõ ràng cho các mục tiêu phát triển lớn,

chẳng hạn như việc lập kế hoạch nguồn nhân lực cho dự án xây dựng nhà ga T3 hay đường băng thứ ba. Điều này khiến Cảng khó đảm bảo nguồn nhân lực phù hợp về cả số lượng và chất lượng khi nhu cầu tăng đột biến, đặc biệt trong giai đoạn cao điểm. Ngoài ra, sự phối hợp giữa các phòng ban, như Phòng Tổ chức - Nhân sự và Phòng Kế hoạch - Đầu tư, chưa thực sự hiệu quả. Việc thu thập và phân tích dữ liệu nguồn nhân lực đôi khi thiếu đồng bộ, dẫn đến chậm trễ trong việc lập kế hoạch, ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng kịp thời các yêu cầu vận hành. Hơn nữa, áp lực tuyển dụng nhanh sau đại dịch đã khiến cảng ưu tiên số lượng nhân sự hơn chất lượng, làm giảm cơ hội đầu tư vào đào tạo chuyên sâu cho các vị trí kỹ thuật cao, vốn rất cần thiết để đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế.

Về tuyển dụng nguồn nhân lực

Quy trình tuyển dụng đôi khi chưa đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng khẩn cấp hoặc trong các tình huống thay đổi đột ngột về công việc.

Việc thu hút nhân lực chất lượng cao cho các vị trí đặc thù, như các chuyên gia trong lĩnh vực kỹ thuật cao, vẫn gặp nhiều khó khăn.

Trên cơ sở bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh đã được xây dựng, Cảng đã ban hành bộ tiêu chí tuyển dụng phù hợp với từng chức danh, từng vị trí làm việc. Tuy nhiên, một số tiêu chí đặt ra cao hơn so với nhu cầu thực tế dẫn đến một số lao động mới được tuyển dụng chấm dứt hợp đồng lao động sau một thời gian làm việc gây ra sự thiếu hụt lao động. Quy trình tuyển dụng nhân lực khá đơn giản, một số khâu lại mang tính hình thức, nguồn tuyển dụng chủ yếu từ nội bộ và dựa vào sự quen biết hoặc do nhân viên giới thiệu là chính. Quy trình đề bạt, bổ nhiệm, sắp xếp vị trí công tác chủ yếu dựa vào hồ sơ lý lịch, thâm niên công tác, bằng cấp mà chưa thực hiện việc phân tích một cách khoa học vị trí công việc và năng lực nhân viên ở từng vị trí. Nội dung kiến thức thi kiểm tra, sát hạch còn chưa được cập nhật, đổi mới liên tục nên ảnh hưởng phần nào đến chất lượng tuyển dụng, kết quả tuyển dụng đôi khi chưa phản ánh hết được năng lực và hạn chế của ứng viên.

Về thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực

Trong khâu thực hiện kế hoạch, công tác tuyển dụng tại Nội Bài còn phụ thuộc nhiều vào nguồn nội bộ, với tỷ lệ lớn ứng viên đến từ giới thiệu của cán

bộ, công nhân viên. Điều này có thể gây thiếu công bằng, hạn chế khả năng thu hút nhân tài từ bên ngoài, và làm giảm tính đa dạng trong đội ngũ nhân lực của Cảng. Ví dụ, các ứng viên tiềm năng không có mối quan hệ nội bộ có thể bị bỏ qua, ảnh hưởng đến chất lượng tuyển chọn. Bên cạnh đó, quy trình tuyển dụng chưa tận dụng tốt công nghệ hiện đại. Việc yêu cầu nộp hồ sơ trực tiếp và ít sử dụng các nền tảng trực tuyến hay mạng xã hội để quảng bá làm giảm khả năng tiếp cận ứng viên trẻ, năng động, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực ngày càng gay gắt. Về đào tạo, các chương trình chủ yếu tập trung vào nhân viên mới hoặc cán bộ chủ chốt, trong khi nhân viên ở các vị trí khác ít có cơ hội nâng cao kỹ năng. Sự thiếu hụt chuyên gia đào tạo chuyên sâu và giáo trình chuẩn hóa cũng khiến hiệu quả huấn luyện chưa đồng đều, đặc biệt cho các vị trí kỹ thuật như bảo dưỡng máy bay hay an ninh hàng không. Cuối cùng, việc bố trí nhân lực chưa tối ưu, với một số trường hợp nhân viên không được phân công đúng năng lực, dẫn đến việc không phát huy hết khả năng, làm giảm hiệu suất tổng thể.

Về tạo động lực cho người lao động

Chính sách tạo động lực tại Nội Bài còn hạn chế trong việc hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn. Các biện pháp chăm lo về mặt tinh thần hay tài chính trong các tình huống cá nhân, như bệnh tật hoặc áp lực công việc, chưa được chú trọng, khiến một bộ phận nhân viên cảm thấy thiếu sự quan tâm từ lãnh đạo. Điều này có thể làm giảm sự gắn bó và tinh thần làm việc, đặc biệt trong môi trường áp lực cao như sân bay. Ngoài ra, dù có chính sách khuyến khích sáng kiến, không phải vị trí nào cũng có cơ hội đóng góp ý tưởng. Ví dụ, nhân viên phục vụ hành khách ít có khả năng đề xuất cải tiến so với nhân viên kỹ thuật, dẫn đến sự chênh lệch trong mức độ động lực giữa các nhóm. Hoạt động của công đoàn cũng chưa phát huy hết vai trò, đặc biệt trong việc xử lý thủ tục hành chính liên quan đến chế độ, gây chậm trễ trong việc chi trả các quyền lợi. Sự chậm trễ này không chỉ ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên mà còn làm giảm hiệu quả của các chính sách phúc lợi, vốn là yếu tố quan trọng để giữ chân nhân tài.

Về đánh giá nguồn nhân lực

Quy trình đánh giá nguồn nhân lực tại Nội Bài gặp hạn chế do các tiêu

chuẩn khắt khe gây áp lực cho nhân viên. Yêu cầu cao về chứng chỉ ngoại ngữ (như TOEIC) và chuyên môn khiến một tỷ lệ nhất định nhân viên mới không theo kịp, đặc biệt trong giai đoạn đầu làm việc, dẫn đến nguy cơ thiếu hụt nhân lực ở một số vị trí then chốt. Hơn nữa, quy trình đánh giá thiếu cơ chế thu thập ý kiến thường xuyên từ nhân viên để cải thiện. Việc không có các khảo sát nội bộ định kỳ khiến Cảng khó nắm bắt kịp thời các vấn đề về môi trường làm việc hay nhu cầu phát triển của nhân viên, hạn chế khả năng điều chỉnh quy trình cho phù hợp. Cuối cùng, hệ thống đánh giá hiện tại tập trung vào hiệu suất ngắn hạn, chưa chú trọng đến các công cụ đo lường tiềm năng phát triển hoặc khả năng chịu áp lực dài hạn. Điều này có thể gây khó khăn trong việc chuẩn bị nhân lực cho các mục tiêu lớn, như tăng công suất phục vụ lên 100 triệu hành khách mỗi năm vào năm 2050, khi yêu cầu về chất lượng và sự linh hoạt ngày càng tăng.

Quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài vẫn còn tồn tại những hạn chế, từ dự báo thiếu chiến lược dài hạn, tuyển dụng và đào tạo chưa tối ưu, đến chính sách tạo động lực chưa đồng đều và đánh giá nguồn nhân lực còn áp lực. Những vấn đề này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành hiện tại mà còn đặt ra thách thức cho mục tiêu phát triển bền vững của Cảng.

3.4.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

**** Các nguyên nhân bên ngoài***

Thứ nhất, quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không Nội Bài chịu ảnh hưởng lớn từ các biến động khó lường của môi trường bên ngoài. Theo báo cáo thường niên năm 2022 của ACV, lượng hành khách tại Nội Bài giảm mạnh xuống 5,2 triệu vào năm 2020 do đại dịch COVID-19, nhưng tăng vọt lên 19 triệu vào năm 2023 nhờ phục hồi nhanh (Airports Corporation of Vietnam, 2023). Sự thay đổi đột ngột này làm gián đoạn kế hoạch nhân lực dài hạn, dẫn đến thiếu hụt nhân viên trong mùa cao điểm và dư thừa khi nhu cầu giảm. Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy kết quả tương tự. Các cán bộ của bộ phận nhân sự của Cảng đều có đồng quan điểm rằng, sự sụt giảm hành khách trong đại dịch COVID-19 và sự phục hồi nhanh chóng sau đó, với lượng khách quốc tế tăng gần năm lần trong nửa đầu năm 2023 so với cùng kỳ năm trước, đã làm

gián đoạn khả năng dự báo nhân lực. *“Khi đại dịch xảy ra, chúng tôi bị cắt giảm giờ làm, nhưng ngay sau đó lại phải làm ca liên tục vì khách tăng đột ngột. Kế hoạch nhân lực không theo kịp”* (Phỏng vấn NV02). Điều này khiến Cảng rơi vào tình trạng thiếu hụt hoặc dư thừa nhân lực tùy thời điểm.

Thứ hai, sự cạnh tranh nhân lực trong ngành hàng không cũng là một thách thức lớn đối với quản lý nguồn nhân lực tại Cảng. Các hãng hàng không như Vietnam Airlines, VietJet, và sân bay Tân Sơn Nhất liên tục thu hút nhân tài ở các vị trí kỹ thuật và điều hành. Báo cáo của Cục Hàng không Việt Nam năm 2023 cho thấy nhu cầu nhân lực kỹ thuật cao tăng 15% tại các hãng như Vietnam Airlines và VietJet [4]. Nội Bài, với mức lương trung bình thấp hơn 10 - 20% so với các hãng hàng không tư nhân, mất lợi thế trong việc thu hút kỹ thuật viên bảo dưỡng máy bay hay quản lý điều hành bay. *“Tôi thấy nhiều đồng nghiệp chuyển sang hãng hàng không vì lương cao hơn và lịch làm việc rõ ràng hơn. Nội Bài khó giữ người giỏi”* (Phỏng vấn NV08). Điều này làm hạn chế khả năng tuyển dụng nhân lực chất lượng cao tại Cảng.

Thứ ba, thời tiết bất thường và tiêu chuẩn quốc tế cũng gây áp lực lên quản lý nhân lực. Thời tiết bất thường, như sương mù dày đặc vào mùa đông, gây gián đoạn lịch bay và tăng áp lực lên nhân viên. Báo cáo vận hành của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2022) [26] ghi nhận hơn 200 chuyến bay bị gián đoạn do sương mù trong quý 1, đòi hỏi tăng cường nhân viên điều hành và an ninh. Tuy nhiên, nhân lực chưa được đào tạo đủ để xử lý tình huống này. Sự thiếu chuẩn bị này làm lộ rõ lỗ hổng trong đào tạo và bố trí nhân lực. Hơn nữa, yêu cầu tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế của Tổ chức Hàng không Dân dụng Quốc tế (ICAO), như trình độ ngoại ngữ, tạo áp lực lớn. *“Tôi mất nhiều thời gian để đạt chứng chỉ TOEIC, nhưng công việc quá bận khiến việc học rất khó”* (Phỏng vấn NV05). Những yếu tố bên ngoài này làm trầm trọng thêm các hạn chế trong lập kế hoạch và tuyển dụng.

Thứ tư, nguyên nhân từ phân cấp quản lý nguồn nhân lực trong Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam. Mô hình quản lý tập trung của ACV yêu cầu phê duyệt từ cấp tổng công ty cho các quyết định về định biên, ngân sách đào tạo, và chính sách lương thưởng. Theo báo cáo nội bộ của Tổng công ty Cảng hàng không

Việt Nam (2021) [25], mọi thay đổi định biên phải qua phê duyệt cấp tổng công ty, thường mất 2 - 3 tháng. Điều này khiến Nội Bài không thể bổ sung nhân viên kịp thời cho các giai đoạn mở rộng, như giai đoạn xây dựng và vận hành nhà ga T2, dẫn đến tình trạng quá tải ở một số bộ phận như an ninh và kỹ thuật. Một quản lý phòng Tổ chức - Nhân sự chia sẻ trong phỏng vấn sâu: *“Chúng tôi cần thêm nhân viên cho nhà ga T2, nhưng phải đợi ACV phê duyệt mất vài tháng, làm chậm mọi thứ.”* Sự chậm trễ này khiến Nội Bài khó điều chỉnh nhân lực kịp thời, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm. Ngoài ra, tiêu chuẩn tuyển dụng và đánh giá của ACV, như yêu cầu chứng chỉ ngoại ngữ hoặc an ninh hàng không, dù cần thiết, lại gây áp lực lớn cho các nhân viên mới và các đối tượng tuyển dụng. Bên cạnh đó, Báo cáo tài chính của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2022) [26] cho thấy ngân sách đào tạo chiếm chưa đến 5% tổng chi phí vận hành, chủ yếu dành cho các khóa học cơ bản, làm hạn chế khả năng nâng cao kỹ năng cho nhân viên, đặc biệt ở các vị trí kỹ thuật cao. Chính sách tạo động lực của ACV chưa khuyến khích sự tham gia đồng đều. Sự chênh lệch này làm giảm tinh thần làm việc, đặc biệt ở các vị trí áp lực cao. Những quy định cứng nhắc từ ACV không chỉ làm chậm quy trình mà còn hạn chế khả năng sáng tạo trong quản lý nguồn nhân lực tại Nội Bài.

** Các nguyên nhân bên trong*

Thứ nhất, hoạt động quản lý nguồn nhân lực thiếu tính chiến lược dài hạn. Báo cáo hoạt động năm 2021 của Nội Bài cho thấy 70% nhân viên mới được tuyển để đáp ứng mùa cao điểm, nhưng chỉ 20% được đào tạo chuyên sâu [25]. Báo cáo năm 2022 của Nội Bài ghi nhận rằng, sau đại dịch COVID-19, Cảng đã tăng cường tuyển dụng để bù đắp thiếu hụt nhân lực, nhưng phần lớn ứng viên được chọn qua giới thiệu nội bộ hoặc các tiêu chí cơ bản, thiếu sự đánh giá kỹ lưỡng về năng lực dài hạn [26]. Việc ưu tiên mục tiêu ngắn hạn, như đáp ứng lưu lượng hành khách, khiến lãnh đạo ít chú trọng đến chiến lược dài hạn. Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy điều này. Đa số những người tham gia trả lời phỏng vấn đều nhận định, công tác quản lý nguồn nhân lực hiện

nay thiên về chính sách nhiều hơn là chiến lược. Một lãnh đạo thừa nhận rằng Cảng chưa có chiến lược dài hạn về quản lý nguồn nhân lực, dẫn đến sự thiếu hệ thống trong đánh giá. Một quản lý trung tâm khai thác chia sẻ: *“Chúng tôi phải tập trung nhiều thời gian hơn để xử lý cao điểm. Tuyển người mới để đủ số lượng nhân viên theo yêu cầu tiến độ công việc.”*

Sự thiếu chiến lược dài hạn làm hạn chế đầu tư vào đào tạo nhân lực, khiến Nội Bài không chuẩn bị được lực lượng lao động cho các yêu cầu phát triển trong tương lai, từ đó giảm hiệu quả quản lý nguồn nhân lực và hoạt động của Cảng. Báo cáo năm 2022 của Nội Bài chỉ ra rằng ngân sách đào tạo chủ yếu dành cho các khóa học cơ bản như an toàn lao động, trong khi chỉ 20% nhân viên kỹ thuật được tiếp cận các chương trình chuyên sâu về công nghệ mới như hệ thống A-CDM [26]. Điều này xuất phát từ việc lãnh đạo không xác định rõ nhu cầu đào tạo dài hạn để đáp ứng các mục tiêu lớn. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Hồng Nhung (2023) [18] cũng chỉ ra rằng các sân bay lớn như Nội Bài thường gặp khó khăn trong việc duy trì hiệu suất ổn định do lập kế hoạch nhân lực không gắn với mục tiêu dài hạn, dẫn đến sự mất cân đối giữa số lượng và chất lượng nhân viên.

Sự thiếu tầm nhìn chiến lược trong quản lý nguồn nhân lực còn làm suy yếu chính sách tạo động lực, dẫn đến sự giảm sút về tinh thần làm việc và sự gắn bó của nhân viên, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả của Cảng. Khảo sát nội bộ năm 2021 của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2021) [25] cho thấy 60% nhân viên làm việc quá 10 giờ/ngày trong mùa cao điểm, nhưng không nhận được các chính sách hỗ trợ dài hạn như tăng lương dựa trên hiệu suất hoặc lộ trình thăng tiến rõ ràng. Thay vì xây dựng một hệ thống khuyến khích gắn với mục tiêu phát triển của cảng, lãnh đạo tập trung vào các giải pháp tạm thời như thưởng ca kíp, không đủ để duy trì động lực lâu dài. Nghiên cứu của Phùng Xuân Nhạ và Lê Quân (2012) [24] chỉ ra rằng sự thiếu chiến lược trong chính sách nhân lực làm tăng tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện lên đến 10% tại

các sân bay lớn như Nội Bài, đặc biệt ở các vị trí tuyến đầu. Điều này không chỉ làm mất đi nguồn nhân lực giá trị mà còn tạo áp lực lên hệ thống vận hành, khi Cảng phải liên tục tuyển dụng và đào tạo lại, ảnh hưởng đến dịch vụ khách hàng và uy tín.

Thứ hai, sự phối hợp chưa hiệu quả giữa các phòng, ban của Cảng. Theo báo cáo của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2022) [26], sự không thống nhất giữa Phòng Tổ chức - Nhân sự và các trung tâm khai thác đã khiến 25% yêu cầu bổ sung nhân lực bị chậm trễ, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm như Tết Nguyên Đán. Ví dụ, khi Trung tâm An ninh báo cáo nhu cầu tăng nhân viên để xử lý lượng hành khách tăng đột biến, thông tin này không được truyền đạt kịp thời đến lãnh đạo Phòng Kế hoạch - Đầu tư hoặc Ban Giám đốc để phê duyệt. Điều này dẫn đến việc dự báo nhân lực thiếu chính xác, gây ra tình trạng thiếu hụt nhân viên ở một số bộ phận, trong khi các bộ phận khác lại dư thừa. Nghiên cứu của Phùng Xuân Nhạ và Lê Quân (2012) [24] cũng chỉ ra rằng tại các sân bay lớn như Nội Bài, sự thiếu đồng bộ trong chia sẻ dữ liệu giữa các phòng ban làm giảm hiệu quả dự báo nhân lực lên đến 30%.

Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy, sự thiếu phối hợp giữa lãnh đạo các phòng ban trực tiếp ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng, gây chậm trễ trong việc bổ sung nhân lực cần thiết. Chẳng hạn, phỏng vấn một cán bộ làm nhân lực tại Cảng cho biết, khi Trung tâm dịch vụ hành khách yêu cầu thêm nhân viên để xử lý lượng lớn hành lý, nhưng trung tâm không thông báo sớm hoặc không cung cấp dữ liệu cụ thể về số lượng và kỹ năng cần thiết. Kết quả là, Phòng Tổ chức - Nhân sự phải mất thêm thời gian để xác minh nhu cầu, dẫn đến việc tuyển dụng bị trì hoãn, đôi khi kéo dài từ 2 - 3 tuần lên đến vài tháng. Điều này không chỉ làm giảm khả năng đáp ứng nhanh của Cảng mà còn tạo áp lực lên đội ngũ hiện có, khi họ phải làm việc quá tải để bù đắp thiếu hụt.

Chính sách tạo động lực cho nhân viên tại Nội Bài bị suy yếu do sự thiếu phối hợp giữa lãnh đạo các phòng ban, dẫn đến sự bất mãn và giảm tinh thần

làm việc. Nghiên cứu của Phùng Xuân Nhạ và Lê Quân (2012) [24] cũng nhấn mạnh rằng sự thiếu liên kết giữa các đơn vị trong việc chia sẻ thông tin về phúc lợi nhân viên dẫn đến chênh lệch trong mức độ hài lòng giữa các bộ phận, với các vị trí tuyển đầu như an ninh thường bị thiệt thòi nhất. Kết quả là, chính sách khuyến khích sáng kiến hoặc hỗ trợ nhân viên không phát huy hiệu quả, làm gia tăng nguy cơ nghỉ việc.

Sự thiếu phối hợp giữa lãnh đạo các phòng ban tạo ra một chuỗi tác động domino, ảnh hưởng nghiêm trọng đến toàn bộ hệ thống quản lý nguồn nhân lực tại Nội Bài. Khi lập kế hoạch không chính xác, tuyển dụng bị trì hoãn, đào tạo không hiệu quả, và động lực nhân viên suy giảm, cảng không thể đáp ứng kịp thời các nhu cầu vận hành, đặc biệt trong bối cảnh mở rộng quy mô Cảng (Cục Hàng không Việt Nam, 2023) [4]. Báo cáo thường niên năm 2022 của ACV [26] cho thấy hiệu suất lao động tại Nội Bài thấp hơn 15% so với các sân bay khu vực như Incheon hay Changi, một phần do sự thiếu đồng bộ trong quản lý nội bộ.

Thứ ba, nguyên nhân từ việc phân công trách nhiệm giữa các đơn vị trong Cảng chưa rõ, còn chồng chéo. Sự phân công trách nhiệm chưa rõ ràng và chồng chéo giữa các đơn vị tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài gây gián đoạn quá trình lập kế hoạch nhân lực, làm giảm hiệu quả quản lý nguồn nhân lực. Báo cáo của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2022) [26] ghi nhận rằng, trong giai đoạn phục hồi sau đại dịch, việc tuyển dụng nhân viên mới để đáp ứng 19 triệu hành khách năm 2023 thường kéo dài hơn dự kiến do các trung tâm khai thác và Phòng Tổ chức - Nhân sự không thống nhất về vai trò của mình. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Lệ Thu (2015) [19] chỉ ra rằng sự thiếu rõ ràng trong phân công trách nhiệm tại các sân bay do ACV quản lý là nguyên nhân chính khiến thời gian tuyển dụng kéo dài, làm tăng chi phí và giảm hiệu quả vận hành.

Kết quả phỏng vấn sâu cho thấy, sự chồng chéo trách nhiệm trong quản lý phúc lợi tại sân bay Nội Bài làm giảm động lực làm việc chung của nhân viên. Nhân viên dịch vụ hành khách, bày tỏ thất vọng trong cuộc phỏng vấn sâu, cho rằng phải tăng ca liên tục để xử lý lượng khách tăng cao, nhưng thông tin này không được báo cáo lên cấp trên để đề xuất thưởng hoặc nghỉ bù. Trong khi Phòng Tổ chức - Nhân sự cho rằng trách nhiệm đề xuất thuộc về Trung tâm Dịch vụ khách hàng. Sự thiếu rõ ràng này khiến nhân viên cảm thấy bị bỏ rơi, làm giảm tinh thần làm việc và sự gắn bó với công việc.

Thứ tư, các nguyên nhân từ phía người lao động. Các nguyên nhân từ phía người lao động - tâm lý ngại thay đổi, thiếu chủ động, và thiếu kỹ năng tự quản lý cũng tác động tiêu cực đến quản lý nguồn nhân lực và hiệu quả tổng thể của Cảng hàng không quốc tế Nội Bài. Tâm lý ngại thay đổi của người lao động tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài làm giảm hiệu quả các chương trình đào tạo, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến quản lý nguồn nhân lực. Báo cáo của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2022) [26] chỉ ra rằng chỉ 40% nhân viên tham gia đầy đủ các khóa đào tạo tự chọn, đặc biệt là các khóa liên quan đến công nghệ mới như hệ thống A-CDM. Nhiều nhân viên, đặc biệt ở các vị trí tuyến đầu, không sẵn sàng tiếp nhận kỹ năng cần thiết để đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế của ICAO (ICAO, 2019) [66]. Tâm lý ngại thay đổi tại các sân bay lớn như Nội Bài làm giảm hiệu suất đào tạo, khiến nhân viên không thể bắt kịp với yêu cầu công nghệ hiện đại (Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân, 2012) [24]. Sự thiếu chủ động của người lao động tại Nội Bài làm hạn chế khả năng đóng góp sáng kiến và nâng cao hiệu suất, gây trở ngại cho quản lý nguồn nhân lực trong việc tối ưu hóa hiệu quả lao động. Báo cáo của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2021) [25] ghi nhận rằng, dù có chính sách khuyến khích sáng kiến, chỉ 15% nhân viên tuyến đầu như dịch vụ hành khách hoặc kỹ thuật đề xuất cải tiến công việc. Kết quả là, quản lý nguồn nhân lực không thể khai thác hết năng lực của đội ngũ, làm giảm khả năng cạnh tranh của Cảng.

Sự thiếu kỹ năng tự quản lý của người lao động tại Nội Bài làm gia tăng mức độ phụ thuộc vào hệ thống quản lý, từ đó làm giảm hiệu quả quản lý nguồn nhân lực và hoạt động của Cảng. Báo cáo của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2022) [26] ghi nhận rằng trong các tình huống khẩn cấp, như khi sương mù làm gián đoạn hơn 200 chuyến bay, nhiều nhân viên không tự tổ chức công việc mà chờ chỉ đạo từ trung tâm điều hành. Sự thiếu chủ động này làm tăng thời gian xử lý, gây bất mãn cho hành khách. Sự thiếu kỹ năng tự quản lý tại các sân bay Việt Nam làm giảm hiệu suất lao động trong các tình huống đòi hỏi phản ứng nhanh (Nguyễn Thị Hồng Nhung, 2023) [18]. Điều này buộc quản lý nhân lực phải dành nhiều nguồn lực để giám sát và hướng dẫn, thay vì tập trung vào các chiến lược phát triển dài hạn (Cục Hàng không Việt Nam, 2023) [4]. Các kết quả từ phỏng vấn sâu cho thấy nhân viên làm việc tại Cảng nhận thức được khó khăn nhưng thiếu nỗ lực để thay đổi. Để khắc phục, Nội Bài cần triển khai đào tạo kỹ năng mềm, giảm áp lực công việc qua chính sách hỗ trợ và khuyến khích xây dựng văn hóa làm việc chủ động tại Cảng. Chỉ khi đó, quản lý nguồn nhân lực mới có thể tối ưu hóa tiềm năng lao động, giúp Cảng đạt các mục tiêu chiến lược như tăng công suất và nâng cao vị thế khu vực.

Thứ năm, các nguyên nhân từ cơ sở kỹ thuật của Cảng. Hạ tầng đào tạo hạn chế tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài là một nguyên nhân chính làm giảm chất lượng kỹ năng nhân lực, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý nguồn nhân lực. Báo cáo của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2022) [26] ghi nhận rằng chỉ có một phòng mô phỏng duy nhất phục vụ cho hơn 300 kỹ thuật viên, không đủ để đáp ứng nhu cầu đào tạo chuyên sâu về các công nghệ mới như hệ thống A-CDM hay kiểm soát an ninh sinh trắc học. Sự thiếu hụt này khiến nhiều nhân viên không được huấn luyện đầy đủ để đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế của IATA (IATA, 2019) [66].

Bên cạnh đó, thiếu nền tảng công nghệ trong quản lý nguồn nhân lực tại Nội Bài cũng đang làm chậm các quy trình quan trọng như tuyển dụng và đánh giá, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý nguồn nhân lực. Báo cáo của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2022) [26] cho thấy việc yêu cầu ứng viên nộp hồ sơ trực tiếp thay vì sử dụng hệ thống trực tuyến đã kéo dài thời gian xử lý tuyển dụng, đặc biệt trong giai đoạn phục hồi sau đại dịch với nhu cầu bổ sung nhân lực cho 19 triệu hành khách năm 2023 (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2023) [27]. Điều này không chỉ làm tăng chi phí quản lý mà còn khiến cảng mất cơ hội tuyển dụng nhân lực chất lượng cao, ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhanh các nhu cầu vận hành và mục tiêu chiến lược dài hạn.

Cơ sở vật chất hỗ trợ nhân viên không đầy đủ tại Nội Bài làm giảm động lực làm việc, từ đó gây khó khăn cho quản lý nguồn nhân lực trong việc duy trì tinh thần lao động. Khảo sát nội bộ của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2021) [25] chỉ ra rằng 60% nhân viên làm việc quá 10 giờ/ngày trong mùa cao điểm, nhưng không có đủ khu vực nghỉ ngơi hoặc phòng chờ giữa các ca, đặc biệt ở các vị trí tuyến đầu như an ninh và dịch vụ hành khách. Điều này làm gia tăng tình trạng mệt mỏi và bất mãn. Nghiên cứu của Phùng Xuân Nhạ và Lê Quân (2012) [24] cho thấy rằng cơ sở vật chất hỗ trợ yếu tại các sân bay lớn như Nội Bài làm giảm sự hài lòng của nhân viên xuống 15 - 20%, dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao hơn. Không những thế, thiếu trang thiết bị từ cơ sở kỹ thuật tại Nội Bài làm hạn chế khả năng ứng phó của nhân viên trong các tình huống khẩn cấp, gây trở ngại cho quản lý nguồn nhân lực trong việc đảm bảo hiệu quả vận hành. Báo cáo của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2022) [26] ghi nhận rằng trong mùa sương mù, khi hơn 200 chuyến bay bị gián đoạn, nhiều nhân viên không được trang bị đầy đủ công cụ như máy liên lạc hiện đại hoặc thiết bị hỗ trợ điều hành, dẫn đến chậm trễ trong xử lý. Báo cáo của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2023) [27] cho thấy hiệu suất lao động tại Nội

Bài thấp hơn 15% so với các sân bay như Incheon, phần lớn do hạn chế từ cơ sở kỹ thuật. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Lệ Thu (2015) [19] cảnh báo rằng nếu không cải thiện cơ sở kỹ thuật, Nội Bài sẽ khó đạt tiêu chuẩn quốc tế. Để khắc phục, Nội Bài cần đầu tư vào hạ tầng đào tạo, ứng dụng công nghệ quản lý nhân lực, và cải thiện cơ sở vật chất hỗ trợ nhân viên. Chỉ khi đó, quản lý nguồn nhân lực mới có thể tối ưu hóa hiệu quả lao động, giúp Cảng đạt được các mục tiêu chiến lược như tăng công suất và nâng cao vị thế quốc tế.

Chương 4

ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI

4.1. BỐI CẢNH VÀ ĐỊNH HƯỚNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI

4.1.1. Bối cảnh ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài đến năm 2030

4.1.1.1. Bối cảnh quốc tế

Một là, chuyển đổi số và ứng dụng AI trong hàng không. Theo McKinsey & Company (2024) [85], ngành hàng không sẽ tích hợp trí tuệ nhân tạo (AI) và tự động hóa mạnh mẽ vào năm 2030, từ quản lý lưu lượng không lưu đến dịch vụ khách hàng. Các sân bay hàng đầu như Singapore Changi và Incheon dự kiến triển khai hệ thống sinh trắc học và robot hỗ trợ hành khách trên diện rộng. Tại Việt Nam, kế hoạch chuyển đổi số ngành hàng không dân dụng đến năm 2030 sẽ thúc đẩy Nội Bài áp dụng các công nghệ như e-gates, ki-ốt tự phục vụ, và phân tích dữ liệu lớn. Điều này yêu cầu HRM đầu tư vào đào tạo kỹ năng số cho nhân viên, đặc biệt trong các lĩnh vực như an ninh và dịch vụ khách hàng. Sự tự động hóa có thể giảm nhu cầu lao động thủ công, buộc HRM tái cấu trúc lực lượng lao động, chuyển nhân viên sang các vai trò kỹ thuật cao. Đồng thời, HRM cần quản lý sự kháng cự văn hóa đối với công nghệ mới thông qua các chương trình thay đổi tổ chức.

Hai là, biến đổi khí hậu và phát triển bền vững. Theo IATA (2021) [67], ngành hàng không sẽ chịu áp lực giảm phát thải carbon để đạt mục tiêu trung hòa carbon vào năm 2050. Các sân bay như Amsterdam Schiphol đang thử nghiệm năng lượng tái tạo và tối ưu hóa quỹ đạo bay. Tại Nội Bài, dự án mở rộng Terminal 3 (T3) vào năm 2026 phải tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường

quốc tế. HRM cần tổ chức đào tạo về phát triển bền vững để nhân viên hiểu các quy định quốc tế và thực hành quản lý chất thải hiệu quả. Sân bay có thể cần tuyển dụng chuyên gia môi trường, tạo áp lực cạnh tranh trên thị trường lao động. Ngoài ra, nhân viên sẽ kỳ vọng Nội Bài cam kết với các giá trị xanh, đòi hỏi HRM xây dựng các chính sách phúc lợi bền vững để duy trì sự gắn kết.

Ba là, cạnh tranh quốc tế và tiêu chuẩn dịch vụ. Dự báo của Cục Hàng không Việt Nam (2023) [4] cho thấy lưu lượng hành khách toàn cầu sẽ đạt 8,2 tỷ lượt vào năm 2030, với châu Á - Thái Bình Dương dẫn đầu về tăng trưởng. Nội Bài sẽ phải cạnh tranh với các sân bay như Bangkok Suvarnabhumi để giữ vị thế trung tâm hàng không khu vực. Các tiêu chuẩn của ACI ngày càng khắt khe, yêu cầu cải thiện trải nghiệm hành khách. HRM cần đào tạo nhân viên về giao tiếp đa văn hóa và kỹ năng giải quyết vấn đề để đáp ứng hành khách quốc tế. Để giữ chân nhân tài trong bối cảnh cạnh tranh khu vực, HRM phải xây dựng chính sách lương thưởng hấp dẫn và lộ trình thăng tiến rõ ràng. Việc tuyển dụng nhân viên đa ngôn ngữ sẽ trở nên cần thiết để phục vụ lượng hành khách quốc tế ngày càng tăng.

Bốn là, thay đổi nhân khẩu học và thiếu hụt lao động. Theo Ngô Quang Trung (2024) [31], Việt Nam sẽ đối mặt với già hóa dân số và thiếu hụt lao động trẻ vào năm 2030. Ngành hàng không, với nhu cầu nhân lực năng động, sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Thế hệ Z và Alpha, chiếm phần lớn lực lượng lao động, có kỳ vọng cao về cân bằng công việc - cuộc sống. HRM tại Nội Bài cần điều chỉnh chính sách tuyển dụng để thu hút thế hệ trẻ, cung cấp môi trường làm việc linh hoạt và cơ hội học tập. Các chương trình đào tạo liên thế hệ sẽ giúp giảm xung đột giữa các nhóm nhân viên. Để giải quyết thiếu hụt lao động, Nội Bài có thể hợp tác với các trường đại học và trung tâm đào tạo hàng không để xây dựng nguồn nhân lực dự phòng.

Năm là, thách thức văn hóa và đạo đức trong môi trường đa quốc gia. Đến năm 2030, hợp tác quốc tế trong ngành hàng không sẽ tăng, với các dự án như Sáng kiến Vành đai và Con đường hoặc hỗ trợ từ EU. Nội Bài, với các dự án do Nhật Bản (JICA) và Pháp (ADPi) tài trợ, sẽ là nơi giao thoa của nhiều

nền văn hóa. HRM cần đào tạo nhạy cảm văn hóa để nhân viên tôn trọng sự khác biệt khi làm việc với đối tác và hành khách quốc tế. Các chính sách tuyển dụng và thăng tiến phải minh bạch để tránh ưu tiên nhân lực nước ngoài, đảm bảo sự hài lòng của nhân viên địa phương. Xây dựng văn hóa tổ chức kết hợp giá trị Việt Nam và tiêu chuẩn quốc tế sẽ giúp nhân viên cảm thấy gắn kết và tự hào (Nguyễn Thị Bích Ngọc et al., 2020) [16].

Bối cảnh quốc tế đến năm 2030 mang lại cả cơ hội lẫn thách thức đối với công tác quản lý nguồn nhân lực tại Cảng HKQT Nội Bài. Để đáp ứng, Cảng cần tập trung vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ứng dụng công nghệ trong quản lý, xây dựng chính sách thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời đảm bảo sự linh hoạt để thích ứng với các thay đổi trong môi trường quốc tế.

4.1.1.2. Bối cảnh trong nước

Trong giai đoạn đến năm 2030, các yếu tố bối cảnh trong nước sẽ có tác động đáng kể đến công tác quản lý nguồn nhân lực tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài, bao gồm:

Một là, tăng trưởng kinh tế và nhu cầu vận tải hàng không. Tại Việt Nam, kỳ họp bất thường lần thứ 9, Quốc hội khóa XV đã thông qua Nghị quyết bổ sung Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2025 với mục tiêu tăng trưởng GDP đạt 8% trở lên và tăng trưởng hai con số ở những năm tiếp theo, thúc đẩy nhu cầu vận tải tăng vọt. Đồng thời có hai hãng hàng không mới được thành lập ở nước ta là Vietravel và Sun Phú Quốc, nhiều hãng hàng không quốc tế khác mở đường bay đến Việt Nam, đòi hỏi các cảng hàng không nói chung và cảng hàng không quốc tế Nội Bài nói riêng phải phát triển hạ tầng cơ sở, nhân lực đáp ứng nhu cầu tăng thêm này. Sự gia tăng hành khách và hàng hóa tạo áp lực lớn lên HRM để đảm bảo nguồn nhân lực đủ số lượng và chất lượng. Nội Bài cần tuyển dụng và đào tạo nhân lực chuyên sâu trong các lĩnh vực như vận hành, an ninh, dịch vụ khách hàng và kỹ thuật hàng không để đáp ứng tiêu chuẩn hiện đại. Với lượng hành khách vượt công suất thiết kế (30 triệu so với 10 triệu), HRM phải triển khai các chương trình đào tạo kỹ năng quản lý đám đông và giải quyết vấn đề, đảm bảo hiệu quả vận hành trong điều kiện quá tải.

Hai là, phát triển hạ tầng giao thông và hàng không quốc gia. Chính phủ Việt Nam đang đầu tư mạnh vào hạ tầng hàng không, với dự án Nhà ga T3 tại Nội Bài dự kiến hoàn thành vào năm 2026, theo Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (2023) [27]. Quá trình hiện đại hóa này đòi hỏi HRM tuyển dụng và đào tạo nhân lực để vận hành các công nghệ mới như e-gates và hệ thống an ninh tiên tiến. Việc nâng cấp hạ tầng nhằm cải thiện trải nghiệm hành khách yêu cầu nhân viên dịch vụ được đào tạo về giao tiếp đa văn hóa và kỹ năng mềm. HRM cần xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực dài hạn, đảm bảo đội ngũ sẵn sàng cho các quy trình và công nghệ mới tại T3, đồng thời duy trì chất lượng dịch vụ theo tiêu chuẩn quốc tế.

Ba là, biến động và phát triển thị trường lao động trong nước. Ngành hàng không Việt Nam đối mặt với cạnh tranh gay gắt về nhân lực, với sự mở rộng của các hãng hàng không như Vietnam Airlines và VietJet Air. Theo Ngô Quang Trung (2024) [31], tỷ lệ thất nghiệp giảm còn 2.2%, nhưng thiếu hụt lao động chất lượng cao trong kỹ thuật, an ninh và quản lý vận hành vẫn là thách thức. Chính phủ đang thúc đẩy đào tạo nhân lực qua các chương trình hợp tác quốc tế, theo Nguyễn Thị Lệ Thu (2015) [19]. HRM tại Nội Bài cần xây dựng chính sách thu hút và giữ chân nhân tài, như lương thưởng cạnh tranh và lộ trình thăng tiến, đồng thời hợp tác với các trường như Học viện Hàng không Việt Nam để đảm bảo nguồn cung nhân lực. Các chương trình thực tập và hợp tác với JICA sẽ giúp xây dựng đội ngũ đáp ứng yêu cầu chuyên môn cao.

Bốn là, chính sách và quy định pháp luật. Các quy định về an ninh, an toàn bay, và quản lý nhân lực, như Luật Hàng không Dân dụng Việt Nam, sẽ được cập nhật để phù hợp với tiêu chuẩn của Tổ chức Hàng không Dân dụng Quốc tế (ICAO). Theo Cục Hàng không Việt Nam (2020) [5], chính sách tăng lương tối thiểu và cải thiện phúc lợi sẽ làm tăng chi phí nhân lực. HRM tại Nội Bài cần điều chỉnh chính sách đãi ngộ để tuân thủ pháp luật và cạnh tranh với các sân bay khác. Đào tạo nhân viên về các quy định mới, như an ninh sinh trắc học, là ưu tiên để đảm bảo tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế và nâng cao hiệu quả quản lý.

Năm là, ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số trong nước. Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia, được phê duyệt qua Cục Hàng không Việt Nam (2023) [4], đặt mục tiêu hiện đại hóa ngành hàng không với các công nghệ như quản lý hành khách tự động và xử lý hành lý thông minh. Tại Nội Bài, HRM cần đào tạo nhân viên để sử dụng các hệ thống như AMAN/DMAN và các công nghệ mới tại T3. Chuyển đổi số cũng cải thiện quản lý nhân lực qua các nền tảng HRM thông minh, tối ưu hóa tuyển dụng và đánh giá hiệu quả công việc. Tuy nhiên, việc áp dụng công nghệ đòi hỏi đầu tư lớn vào đào tạo và thay đổi văn hóa tổ chức để nhân viên thích nghi với các quy trình số hóa.

Sáu là, áp lực từ nhu cầu đời sống của người lao động. Đến năm 2030, người lao động Việt Nam sẽ yêu cầu cao hơn về thu nhập, phúc lợi và cân bằng công việc - cuộc sống, theo Trần Thị Minh Đức (2021) [30]. HRM tại Nội Bài cần xây dựng chính sách đãi ngộ cạnh tranh, như tăng lương, hỗ trợ nhà ở, hoặc chương trình chăm sóc sức khỏe. Cải thiện môi trường làm việc thông qua các không gian nghỉ ngơi hiện đại và hoạt động gắn kết nội bộ sẽ tăng sự hài lòng của nhân viên. Những nỗ lực này không chỉ giúp giữ chân nhân tài mà còn nâng cao năng suất và chất lượng dịch vụ tại sân bay.

Bảy là, biến đổi khí hậu và yêu cầu phát triển bền vững. Biến đổi khí hậu, với các hiện tượng thời tiết cực đoan, sẽ ảnh hưởng đến hoạt động hàng không, theo IATA (2021) [67]. Nội Bài cần đào tạo nhân viên về quản lý rủi ro thiên tai và áp dụng các giải pháp bền vững, như giảm phát thải trong vận hành sân bay. HRM phải tổ chức các khóa học về bảo vệ môi trường và quản lý chất thải, đồng thời tuyển dụng chuyên gia bền vững để đáp ứng yêu cầu quốc tế. Những thay đổi này giúp Nội Bài tuân thủ quy định môi trường và xây dựng hình ảnh sân bay xanh.

Có thể thấy, giai đoạn từ nay đến năm 2030, Cảng sẽ đối mặt với những thay đổi sâu rộng từ cả môi trường quốc tế và môi trường trong nước. Những biến đổi này không chỉ tạo cơ hội để nâng cao vị thế của Nội Bài như một trung tâm hàng không hàng đầu khu vực mà còn đặt ra thách thức lớn cho quản lý nguồn nhân lực của Cảng trong việc đáp ứng yêu cầu về chất lượng và hiệu quả

vận hành. Để thích nghi và tận dụng được những cơ hội trong bối cảnh mới, quản lý nguồn nhân lực tại Nội Bài cần xây dựng chiến lược toàn diện, kết hợp đào tạo liên tục, chính sách nhân lực hấp dẫn, và chuyển đổi số để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế và xã hội của Việt Nam. Bằng cách học hỏi từ các sân bay hàng đầu như Singapore Changi, Nội Bài có thể củng cố vai trò là cửa ngõ hàng không quốc tế, đảm bảo sự phát triển bền vững và nâng cao trải nghiệm cho hành khách đến năm 2030 và xa hơn.

4.1.2. Định hướng quản lý nguồn nhân lực tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài đến năm 2030

Đến năm 2030, Nội Bài đặt mục tiêu trở thành trung tâm hàng không hàng đầu khu vực châu Á - Thái Bình Dương, đạt công suất 60 triệu hành khách và 2 triệu tấn hàng hóa mỗi năm, đồng thời hướng tới chuẩn 5 sao của Skytrax, theo Quy hoạch tổng thể phát triển hệ thống cảng hàng không, sân bay toàn quốc giai đoạn 2021 - 2030 (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2023) [27]. Các chiến lược phát triển của Cảng tập trung vào bốn trụ cột: mở rộng hạ tầng, nâng cao chất lượng dịch vụ, thúc đẩy chuyển đổi số và cam kết phát triển bền vững. Để đáp ứng các chiến lược phát triển của Nội Bài và thích nghi với bối cảnh trong nước và quốc tế, quản lý nguồn nhân lực của Cảng cần tập trung vào ba định hướng cốt lõi: đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thu hút và giữ chân nhân tài, ứng dụng công nghệ trong quản lý nhân lực. Những định hướng này được thiết kế để giải quyết các thách thức từ bối cảnh mới, đảm bảo Nội Bài đạt mục tiêu 60 triệu hành khách, chuẩn 5 sao Skytrax, và vị thế trung tâm hàng không khu vực.

Thứ nhất, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển của ngành hàng không nói chung và của Cảng nói riêng trong bối cảnh mới. Theo McKinsey & Company (2024) [85], 60% lao động ngành hàng không cần đào tạo lại để làm chủ AI và sinh trắc học. HRM tại Nội Bài cần xây dựng hệ thống đào tạo toàn diện, tích hợp phát triển kỹ năng và hợp tác đào tạo, với các

trọng tâm: (1) kỹ năng số để vận hành e-gates, AMAN/DMAN, và hệ thống quản lý hành khách tại T3, đáp ứng chuyển đổi số; (2) kỹ năng giao tiếp đa văn hóa để phục vụ 20 triệu hành khách quốc tế dự kiến, hỗ trợ mục tiêu trở thành Cảng 5 sao Skytrax (International Airport Review, 2024) [73]; và (3) kiến thức về quản lý chất thải và giảm phát thải, để thực hiện cam kết phát triển Cảng theo hướng bền vững (International Airport Review, 2024) [73].

Thứ hai, thu hút và giữ chân nhân tài trong bối cảnh nhiều biến động của thị trường lao động trong nước và quốc tế. Sự biến động của thị trường lao động, đặc biệt là tình trạng thiếu hụt lao động kỹ thuật (Ngô Quang Trung, 2024) [31], cùng với nhu cầu ngày càng cao về thu nhập và phúc lợi của người lao động (Trần Thị Minh Đức, 2021) [30], đặt Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài vào vị trí cạnh tranh nhân tài với các hãng hàng không như VietJet Air và các sân bay khu vực. HRM tại Nội Bài cần xây dựng các gói lương thưởng vượt trên mức trung bình của ngành hàng không, kết hợp với các phúc lợi như hỗ trợ nhà ở, bảo hiểm y tế toàn diện và các chương trình chăm sóc sức khỏe, như được khuyến nghị trong nghiên cứu của Nguyễn Thị Lệ Thu (2015) [19]. Để đáp ứng kỳ vọng của thế hệ Z, dự kiến chiếm phần lớn lực lượng lao động vào năm 2030, HRM cần triển khai các chính sách làm việc linh hoạt, chẳng hạn như chế độ làm việc từ xa cho các vị trí hành chính, và các chương trình phát triển cá nhân hóa (Trần Thị Minh Đức, 2021) [30]. Các biện pháp sử dụng cần tập trung không chỉ đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh cạnh tranh lao động mà còn nâng cao sự hài lòng và động lực của nhân viên, góp phần thực hiện mục tiêu cung cấp dịch vụ tiêu chuẩn 5 sao và vận hành hiệu quả của Cảng HKQT Nội Bài.

Thứ ba, ứng dụng công nghệ trong quản lý nguồn nhân lực. Chiến lược chuyển đổi số quốc gia, được định hướng bởi Cục Hàng không Việt Nam (2023) [4], cùng với các chính sách pháp luật được cập nhật liên quan đến lao động và an toàn hàng không (Cục Hàng không Việt Nam, 2020) [5], yêu cầu Cảng hiện

đại hóa các quy trình quản lý nhân lực để đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế. Việc ứng dụng các nền tảng HRM thông minh cho phép Cảng tối ưu hóa các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, và đánh giá hiệu quả công việc. Phân tích dữ liệu lớn từ các nền tảng này có thể xác định các khoảng cách kỹ năng, để có kế hoạch đào tạo nâng cao năng lực cho cán bộ, công nhân viên của Cảng. Tuy nhiên, để đảm bảo sự chấp nhận của nhân viên đối với các công nghệ mới, Cảng cần triển khai các chương trình quản lý thay đổi, bao gồm các hội thảo và khóa đào tạo ban đầu, như được ghi nhận trong nghiên cứu về chuyển đổi số.

4.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI ĐẾN NĂM 2030

4.2.1. Hoàn thiện lập kế hoạch nguồn nhân lực

Khâu lập kế hoạch nguồn nhân lực tại Cảng hiện nay đang có những hạn chế chủ yếu như: thiếu chính xác, thiếu chiến lược dài hạn và sự phối hợp yếu giữa các bộ phận quản lý. Những hạn chế này xuất phát từ sự thiếu đồng bộ dữ liệu, ưu tiên ứng phó ngắn hạn, và sự chồng chéo trách nhiệm. Giải pháp dưới đây tập trung hoàn thiện khâu lập kế hoạch nguồn nhân lực, xác định các căn cứ lập kế hoạch khoa học, phù hợp với chiến lược phát triển của Cảng và thực trạng nhân lực, với Ban Giám đốc và các bộ phận quản lý của Cảng là chủ thể thực hiện.

Trước hết, Ban Giám đốc Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài, chỉ đạo với các bộ phận quản lý, bao gồm Phòng Tổ chức - Nhân sự, Phòng Kế hoạch - Đầu tư, và các Trung tâm khai thác (an ninh, dịch vụ hành khách, kỹ thuật), cần triển khai một hệ thống lập kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn để khắc phục các hạn chế hiện tại. Mục tiêu của giải pháp là đảm bảo dự báo chính xác nhu cầu nhân lực cho dự án Nhà ga T3, giảm thiểu ứng phó ngắn hạn, và căn chỉnh kế hoạch với chiến lược phát triển của Cảng, bao gồm mở rộng hạ tầng, nâng cao dịch vụ, chuyển đổi số, và phát triển bền vững. Ban Giám đốc sẽ lãnh đạo việc xác định các căn cứ lập kế hoạch dựa trên chiến lược Cảng và thực trạng nhân lực, đồng thời triển khai các nhiệm vụ cụ thể để hiện thực hóa hệ thống lập kế hoạch hiệu quả. Đồng thời, Ban Giám đốc Cảng Hàng không Quốc tế

Nội Bài cần chỉ đạo các bộ phận quản lý tăng cường phối hợp để khắc phục sự yếu kém trong chia sẻ thông tin giữa các bộ phận quản lý của Cảng.

Ban Giám đốc Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài cần chỉ đạo các bộ phận quản lý xác định các căn cứ lập kế hoạch nguồn nhân lực một cách khoa học, đảm bảo tính chính xác và phù hợp với chiến lược phát triển của Cảng cũng như thực trạng đội ngũ nhân lực hiện tại. Chiến lược phát triển của Cảng đến năm 2030 yêu cầu tăng công suất lên 60 triệu hành khách, vận hành Nhà ga T3, đạt tiêu chuẩn 5 sao Skytrax, thúc đẩy chuyển đổi số, và phát triển bền vững (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2023) [27]. Những mục tiêu này đòi hỏi bổ sung khoảng 1.500 nhân viên, với 40% là nhân lực kỹ thuật cao để vận hành hệ thống e-gates và AMAN/DMAN, và 30% nhân viên dịch vụ được đào tạo giao tiếp đa văn hóa (International Airport Review, 2024) [73]. Phòng Kế hoạch - Đầu tư sẽ cung cấp dữ liệu về tiến độ Nhà ga T3 và dự báo lưu lượng hành khách, làm cơ sở để Phòng Tổ chức - Nhân sự xác định số lượng và kỹ năng nhân lực cần thiết. Thực trạng nhân lực hiện tại cho thấy lực lượng lao động gồm 3.000 nhân viên, nhưng chỉ 20% được đào tạo chuyên sâu, và 70% nhân viên mới được tuyển để đáp ứng cao điểm, dẫn đến hiệu suất thấp hơn 15% so với sân bay Incheon (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2022) [26]. Phòng Tổ chức - Nhân sự sẽ phân tích năng lực hiện tại, sử dụng công cụ Competency Framework, để đánh giá khoảng cách kỹ năng, như 30% nhân viên an ninh cần đào tạo sinh trắc học và 40% nhân viên dịch vụ thiếu kỹ năng đa ngôn ngữ (Cục Hàng không Việt Nam, 2023) [4]. Các trung tâm khai thác sẽ cung cấp dữ liệu về nhu cầu nhân lực theo mùa cao điểm và tình huống khẩn cấp, như sương mù gây gián đoạn 200 chuyến bay năm 2022 (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2023) [27]. Ban Giám đốc sẽ chỉ đạo tích hợp các dữ liệu này vào hệ thống quản lý nguồn nhân lực để đảm bảo dự báo chính xác, phù hợp với chiến lược Cảng và năng lực nhân lực hiện tại.

Ban Giám đốc Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài cần chỉ đạo các bộ phận quản lý triển khai phần mềm HRM tích hợp dữ liệu lớn để xây dựng hệ thống dự báo nhân lực chính xác, khắc phục tình trạng ứng phó ngắn hạn. Sự

thiếu đồng bộ dữ liệu giữa các bộ phận, như Phòng Tổ chức - Nhân sự và Trung tâm khai thác, gây trì hoãn 25% yêu cầu nhân lực (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2023) [27]. Phần mềm HRM, như IBM Workforce Planning được sử dụng tại sân bay Heathrow, cho phép phân tích dữ liệu lưu lượng hành khách, tiến độ Nhà ga T3 và năng lực nhân sự, tăng độ chính xác dự báo 20% (International Airport Review, 2024) [73]. Phòng Tổ chức - Nhân sự sẽ nhập dữ liệu từ các Trung tâm khai thác về nhu cầu nhân lực theo mùa và tình huống khẩn cấp, trong khi Phòng Kế hoạch - Đầu tư cung cấp thông tin về tiến độ dự án và kế hoạch lưu lượng hành khách. Ban Giám đốc sẽ phê duyệt ngân sách từ khoản đầu tư 204.615 tỷ đồng (2021 - 2030) của ACV để triển khai phần mềm này (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2023) [27]. Nhiệm vụ yêu cầu chuyên gia phân tích dữ liệu, hạ tầng CNTT với kết nối internet tốc độ cao, và đào tạo nhân viên sử dụng hệ thống trong 6 tháng. Điều kiện thực hiện bao gồm phê duyệt ngân sách trong năm 2026 và cam kết cung cấp dữ liệu từ các bộ phận quản lý. Báo cáo của Cục Hàng không Việt Nam (2023) [4] cho thấy hệ thống dự báo cải thiện giảm ùn tắc 15% trong cao điểm, khẳng định giải pháp này sẽ nâng cao hiệu quả lập kế hoạch nguồn nhân lực và hỗ trợ thực hiện mục tiêu phục vụ 60 triệu hành khách tại Cảng đến năm 2030.

Ban Giám đốc Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài cần chỉ đạo Phòng Tổ chức - Nhân sự xây dựng kế hoạch nhân lực dài hạn giai đoạn 2026 - 2030, căn chỉnh với chiến lược phát triển của Cảng và thực trạng nhân lực. Sự thiếu chiến lược dài hạn khiến 70% nhân viên mới được tuyển để đáp ứng cao điểm, nhưng chỉ 20% được đào tạo chuyên sâu, gây lãng phí nguồn lực (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2022) [26]. Kế hoạch sẽ xác định nhu cầu bổ sung 1.500 nhân viên cho Nhà ga T3, với 40% nhân lực kỹ thuật cao và 30% nhân viên dịch vụ được đào tạo đa văn hóa, đáp ứng tiêu chuẩn 5 sao Skytrax (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2023; International Airport Review, 2024) [27, 73]. Phòng Tổ chức - Nhân sự sẽ ưu tiên đào tạo 30% nhân viên hiện tại về công nghệ số (như AMAN/DMAN) và bền vững (quản

lý chất thải), phù hợp với chiến lược chuyển đổi số và giảm phát thải (Cục Hàng không Việt Nam, 2023; IATA, 2021) [4, 67]. Ban Giám đốc sẽ phê duyệt kế hoạch này trong năm 2026, sử dụng ngân sách từ ACV. Nhiệm vụ yêu cầu chuyên gia HRM, trung tâm đào tạo tại Nội Bài và tài chính từ khoản đầu tư 204.615 tỷ đồng (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, 2023) [27]. Điều kiện thực hiện bao gồm sự phê duyệt của Ban Giám đốc và cung cấp dữ liệu từ các trung tâm khai thác.

Các giải pháp này tập trung vào nhiệm vụ trọng tâm là xây dựng hệ thống lập kế hoạch dài hạn, với sự lãnh đạo của Ban Giám đốc và sự phối hợp của các bộ phận quản lý, để xác định căn cứ lập kế hoạch dựa trên chiến lược phát triển của Cảng đến 2030; đảm bảo Cảng HKQT Nội Bài dự báo nhân lực chính xác, xây dựng đội ngũ chất lượng cao, đáp ứng tiêu chuẩn của Cảng hàng không trung tâm trong khu vực và đóng góp vào sự phát triển kinh tế, xã hội của đất nước.

4.2.2. Hoàn thiện tổ chức thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực

Ban Giám đốc Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài cần chỉ đạo Phòng Tổ chức - Nhân sự phối hợp với các Phòng Kế hoạch - Đầu tư và các Trung tâm khai thác (an ninh, dịch vụ hành khách, kỹ thuật), triển khai một hệ thống tổ chức thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực hiệu quả để khắc phục các hạn chế hiện tại. Mục tiêu của giải pháp là đảm bảo thực hiện kế hoạch nhân lực hiệu quả, giảm phụ thuộc nguồn nội bộ, tối ưu hóa bố trí nhân lực, và nâng cao kỹ năng đội ngũ, gắn với chiến lược phát triển của Cảng.

Trước hết, để giảm sự phụ thuộc quá nhiều vào nguồn nhân lực nội bộ, Phòng Tổ chức - Nhân sự sẽ mở rộng tuyển dụng thông qua hội chợ việc làm, mạng xã hội, và nền tảng trực tuyến. Đồng thời, Phòng Tổ chức - Nhân sự cũng cần có các giải pháp để tối ưu hóa bố trí nhân lực, khắc phục tình trạng bố trí nhân lực sai lệch năng lực và vị trí việc làm. Hiện nay, một số nhân viên được phân công không đúng chuyên môn, như kỹ thuật viên làm công việc

hành chính, gây lãng phí nguồn lực (Airports Corporation of Vietnam, 2022). Phòng Tổ chức - Nhân sự cần sử dụng các công cụ như Competency Framework để đánh giá kỹ năng nhân viên và bố trí họ vào các vị trí phù hợp, đặc biệt là nhân lực kỹ thuật cho Nhà ga T3 và nhân viên dịch vụ hỗ trợ hành khách quốc tế. Các trung tâm khai thác phải phối hợp cung cấp dữ liệu về yêu cầu kỹ năng để đảm bảo bố trí chính xác. Ban Giám đốc cần giám sát quá trình triển khai và phân bổ nguồn lực để thực hiện phân tích năng lực.

Ban Giám đốc Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài chỉ đạo Phòng Tổ chức - Nhân sự triển khai các chương trình đào tạo liên tục để khắc phục hạn chế khi nhân viên chưa được đào tạo chuyên sâu, gây khó khăn trong đáp ứng yêu cầu kỹ thuật và dịch vụ. Đào tạo không đồng đều làm giảm khả năng vận hành công nghệ số và cung cấp dịch vụ chất lượng cao. Phòng Tổ chức - Nhân sự cần thiết kế các khóa đào tạo tập trung vào kỹ thuật, dịch vụ đa văn hóa, và phát triển bền vững, đảm bảo đội ngũ nhân viên sẵn sàng cho Nhà ga T3 và các yêu cầu quốc tế. Các trung tâm khai thác phải xác định nhu cầu đào tạo cụ thể để định hướng chương trình. Ban Giám đốc cần đảm bảo nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất để triển khai đào tạo.

Ban Giám đốc Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài phải yêu cầu các bộ phận quản lý phân định rõ trách nhiệm để khắc phục sự chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ. Sự thiếu rõ ràng giữa Phòng Tổ chức - Nhân sự và các trung tâm khai thác ảnh hưởng đến tuyển dụng và bố trí nhân lực. Ban Giám đốc cần ban hành quy định cụ thể, giao Phòng Tổ chức - Nhân sự quản lý tuyển dụng và đào tạo, các trung tâm khai thác cung cấp dữ liệu nhu cầu và Phòng Kế hoạch - Đầu tư giám sát tiến độ hạ tầng. Các bộ phận quản lý phải phối hợp chặt chẽ thông qua các cuộc họp định kỳ để thống nhất kế hoạch. Ban Giám đốc cần đảm bảo nguồn lực để tổ chức phối hợp hiệu quả.

Để thực hiện các giải pháp trên, Cảng có thể căn cứ dựa trên kế hoạch thực hiện cụ thể như sau:

- Giai đoạn 1 (2025-2026): Tập trung vào việc thu thập và đồng bộ dữ liệu từ các bộ phận để xây dựng nền tảng hệ thống lập kế hoạch; khảo sát và phân tích khoảng cách kỹ năng hiện tại; chọn và phê duyệt phần mềm quản lý nguồn nhân lực; xây dựng khung kế hoạch dài hạn 2026-2030; bắt đầu đào tạo thử nghiệm cho 50% nhân viên quản lý sử dụng hệ thống. Ban Giám đốc phê duyệt và giám sát tổng thể; Phòng Tổ chức - Nhân sự dẫn dắt việc thu thập dữ liệu, phân tích kỹ năng và xây dựng kế hoạch; Phòng Kế hoạch - Đầu tư cung cấp dữ liệu về tiến độ Nhà ga T3 và lưu lượng hành khách; các Trung tâm khai thác (an ninh, dịch vụ hành khách, kỹ thuật) hỗ trợ dữ liệu về nhu cầu mùa cao điểm và khẩn cấp.

- Giai Đoạn 2 (2027-2028): Triển khai thử nghiệm hệ thống lập kế hoạch cho Nhà ga T3, tích hợp dữ liệu mùa cao điểm và khẩn cấp để dự báo chính xác; áp dụng khung căn cứ khoa học để bổ sung nhân viên ban đầu cho Nhà ga T3; lắp đặt và nhập dữ liệu đầy đủ vào phần mềm quản lý nguồn nhân lực, đào tạo nhân viên sử dụng hệ thống trong 6 tháng; triển khai kế hoạch dài hạn với ưu tiên đào tạo 30% nhân viên hiện tại về công nghệ số (AMAN/DMAN) và bền vững, giảm tỷ lệ tuyển dụng ngắn hạn; mở rộng hệ thống toàn Cảng và tích hợp chuyển đổi số. Ban Giám đốc phê duyệt ngân sách và giám sát tiến độ; Phòng Tổ chức - Nhân sự quản lý triển khai phần mềm, đào tạo và bổ sung nhân viên; Phòng Kế hoạch - Đầu tư cung cấp dữ liệu dự án và lưu lượng; các Trung tâm khai thác hỗ trợ tích hợp dữ liệu thực tế và đánh giá khoảng cách kỹ năng giữa đội ngũ nhân lực hiện tại và nhu cầu thực tế tại Cảng.

- Giai Đoạn 3 (2029-2030): Đánh giá hiệu quả hệ thống lập kế hoạch dựa trên công suất 60 triệu hành khách và tiêu chuẩn 5 sao Skytrax, điều chỉnh căn cứ khoa học cho phát triển bền vững của Cảng; cập nhật phần mềm quản lý nguồn nhân lực và dữ liệu mới, đánh giá tổng thể kế hoạch thực hiện hoạch nguồn nhân lực của Cảng để có cơ sở xây dựng tiếp kế hoạch nguồn nhân lực cho giai đoạn tiếp theo.

4.2.3. Hoàn thiện các chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động

Cảng HKQT Nội Bài cần xác định rõ mục tiêu trong chính sách tiền lương, bao gồm: tuân thủ quy định pháp luật, thu hút và giữ chân nhân tài, nâng cao năng suất lao động, đảm bảo sự công bằng và kiểm soát hiệu quả chi phí. Hiện tại, Cảng đang áp dụng cơ chế phân phối tiền lương theo quy định của Nhà nước, đồng thời tính đến các đặc thù riêng của đơn vị. Tuy nhiên, trong thời gian tới, Cảng cần thực hiện các giải pháp tạo động lực sau để hoàn thiện hệ thống chính sách tạo động lực cho người lao động, nâng cao hiệu suất công việc, đóng góp vào mục tiêu là phát triển bền vững Cảng.

Thứ nhất, xây dựng các chính sách khuyến khích nhân viên đạt nhiều thành công trong công tác chuyên môn, thúc đẩy năng lực và sự linh hoạt của lực lượng lao động tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài. Các chính sách này có thể là ưu đãi thăng tiến hoặc công nhận đặc biệt (bảng vinh danh, ưu tiên luân chuyển vị trí) cho nhân viên hoàn thành thêm chứng chỉ chuyên môn. Phòng Tổ chức - Nhân sự chủ trì xây dựng chính sách, phối hợp với Trung tâm An ninh hàng không để xác định các năng định ưu tiên như kiểm soát an ninh và phản ứng cơ động. Ban Giám đốc Cảng phê duyệt và giám sát triển khai các chương trình bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, đồng thời Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài tổ chức thực thi các khóa học bổ sung và cấp chứng chỉ. Để thực hiện được giải pháp này, cần thiết có sự hợp tác giữa các đơn vị trong Cảng để xác định những kỹ năng cần thiết để thực hiện đào tạo và xây dựng đội ngũ giáo viên đủ trình độ. Chính sách này khuyến khích nhân viên học tập liên tục, nâng cao sự tự tin và gắn kết, đồng thời giải quyết hạn chế về thiếu nhân lực **đa nhiệm** trong các giai đoạn vận hành cao điểm của Cảng. Có đội ngũ cán bộ linh hoạt sẽ giúp Cảng giảm áp lực phân công, cải thiện khả năng ứng phó với tình huống khẩn cấp như uy hiếp an ninh và đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế với tiêu chuẩn nhân lực đa năng. Trong dài hạn, giải pháp này xây dựng lực lượng lao động bền vững, sẵn sàng đáp ứng tăng

trưởng hành khách và nâng cao chất lượng dịch vụ tại Cảng. Giải pháp này đề xuất triển khai lịch nghỉ linh hoạt, chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần (phiên tư vấn tâm lý miễn phí), và hỗ trợ đi lại cho nhân viên ca kíp (xe đưa đón tại Hà Nội). Phòng Tổ chức - Nhân sự thiết kế các chương trình, phối hợp với Trung tâm Khai thác ga và Trung tâm Khai thác khu bay để khảo sát nhu cầu thực tế. Ban Giám đốc Cảng giám sát triển khai và Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài tổ chức hội thảo về quản lý stress. Điều kiện cần thiết gồm sự hợp tác với nhà cung cấp dịch vụ và đội ngũ nhân lực được đào tạo về quản lý phúc lợi. Giải pháp này khắc phục hạn chế về sức khỏe và hiệu suất trong môi trường khắc nghiệt, tạo ra đội ngũ ổn định và gắn bó hơn. Với áp lực từ tăng trưởng hành khách tại Cảng, nhân viên khỏe mạnh về thể chất và tinh thần đảm bảo chất lượng dịch vụ liên tục, giảm tỷ lệ nghỉ việc, và củng cố văn hóa làm việc tích cực. Trong dài hạn, phúc lợi phi tài chính nâng cao hình ảnh Cảng như một nơi làm việc lý tưởng, giúp thu hút và giữ chân nhân tài để đáp ứng nhu cầu vận hành ngày càng phức tạp.

Thứ hai, phát triển các chương trình đào tạo kỹ năng mềm và ngoại ngữ cho người lao động. Phát triển chương trình đào tạo kỹ năng mềm và ngoại ngữ là yếu tố then chốt để nâng cao năng lực và động lực cho nhân viên tại Cảng. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại Cảng chỉ ra rằng nhân viên an ninh hàng không hạn chế về giao tiếp tiếng Anh, kỹ năng làm việc nhóm, và xử lý tình huống, trong khi nhiều cán bộ quản lý thiếu ngoại ngữ và tin học. Giải pháp này đề xuất tổ chức các khóa học định kỳ tại Cảng về tiếng Anh chuyên ngành hàng không, kỹ năng phối hợp nhóm và quản lý xung đột, với mục tiêu nâng cao trình độ ngoại ngữ cho 80% nhân viên trong 2 năm. Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài cần thiết kế chương trình, phối hợp với các trung tâm ngoại ngữ uy tín để cung cấp giáo viên. Phòng Tổ chức - Nhân sự tích hợp tiêu chuẩn ngoại ngữ vào đánh giá hiệu suất. Các đơn vị như Trung tâm An ninh hàng không và Trung tâm Điều hành sân bay xác định nhân viên

cần đào tạo ưu tiên. Ban Giám đốc Cảng giám sát triển khai. Điều kiện cần thiết gồm giáo viên chất lượng và phòng học hiện đại. Giải pháp này khắc phục hạn chế về giao tiếp và xử lý tình huống, giúp nhân viên tự tin hơn khi phục vụ khách quốc tế trong bối cảnh hội nhập hàng không toàn cầu. Kỹ năng mềm cải thiện sự phối hợp giữa các bộ phận như an ninh, khai thác ga, và điều hành, giảm sai sót trong quy trình như kiểm tra an ninh hay quản lý luồng khách. Trong dài hạn, đội ngũ có ngoại ngữ và kỹ năng tốt đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, nâng cao trải nghiệm khách hàng và củng cố vị thế của Cảng như trung tâm hàng không khu vực.

Thứ ba, thiết lập hệ thống công nhận và khen thưởng sáng kiến sẽ khuyến khích tinh thần đổi mới và động lực làm việc tại Cảng. Hiện tại, Cảng còn hạn chế về cơ chế khuyến khích sáng tạo đối với nhân viên, dù môi trường hàng không tại Cảng đòi hỏi cải tiến liên tục để đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế. Giải pháp này đề xuất tổ chức chương trình khen thưởng hàng quý, công nhận công khai các ý tưởng cải thiện quy trình (như tối ưu hóa kiểm tra an ninh hoặc quản lý hành khách) qua bảng vinh danh và thông báo nội bộ. Phòng Tổ chức - Nhân sự thiết kế chương trình, phối hợp với Phòng Kỹ thuật công nghệ - Môi trường để đánh giá tính khả thi của ý tưởng. Các đơn vị như Trung tâm An ninh hàng không, Trung tâm Khai thác ga, và Trung tâm Khai thác khu bay khuyến khích nhân viên đề xuất sáng kiến. Ban Giám đốc Cảng giám sát thực hiện. Điều kiện cần thiết gồm quy trình đánh giá minh bạch và đội ngũ quản lý được đào tạo. Giải pháp này giải quyết hạn chế về thiếu động lực sáng tạo, thúc đẩy nhân viên đóng góp ý tưởng để cải thiện an toàn và hiệu quả vận hành. Với hạ tầng Cảng đang chịu áp lực quá tải từ tăng trưởng hành khách, các sáng kiến từ nhân viên giúp tận dụng tối đa nguồn lực hiện có, nâng cao chất lượng dịch vụ như giảm thời gian chờ đợi của khách. Trong dài hạn, hệ thống này xây dựng đội ngũ chủ động và sáng tạo, góp phần củng cố văn hóa đổi mới tại Cảng và duy trì khả năng cạnh tranh trong khu vực.

Thứ tư, tăng cường phúc lợi phi tài chính và hỗ trợ cân bằng công việc sẽ cải thiện chất lượng cuộc sống và động lực làm việc của nhân viên tại Cảng. Hiện nay, nhân viên tại Cảng đối mặt với cường độ lao động cao, đặc biệt trong các dịp cao điểm hè và Tết, dẫn đến mệt mỏi và giảm hiệu suất.

Việc triển khai đồng bộ các giải pháp trên sẽ giúp Cảng HKQT Nội Bài xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao, đáp ứng tốt yêu cầu vận hành hiện đại và mở rộng quy mô trong giai đoạn mới. Đồng thời, những cải tiến về chính sách nhân lực sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động, góp phần đưa Cảng trở thành một trong những cảng hàng không hàng đầu khu vực và thế giới.

4.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá nguồn nhân lực

Ban giám đốc Cảng cần chỉ đạo Phòng Tổ chức - Nhân sự chủ trì hoàn thiện đánh giá nguồn nhân lực đối với giá trị cốt lõi, nâng cao năng lực thực hiện kiến thức, kỹ năng, thái độ của người lao động tại Cảng. Để hoàn thiện công tác đánh giá nguồn nhân lực của Cảng, trong thời gian tới, Cảng cần tập trung các giải pháp sau:

Một là, chuẩn hoá quy trình phân tích công việc. Để nâng cao hiệu quả đánh giá nhân lực, việc chuẩn hóa quy trình phân tích công việc là cần thiết. Giải pháp này nhằm thiết lập một quy trình khoa học, sử dụng phương pháp định lượng và định tính để xác định nhiệm vụ, yêu cầu năng lực và tiêu chuẩn hiệu suất cho từng vị trí tại Cảng. Phòng Tổ chức - Nhân sự sẽ chủ trì xây dựng quy trình, phối hợp với các đơn vị như Trung tâm An ninh hàng không, Trung tâm Khai thác ga, Trung tâm Khai thác khu bay, Trung tâm Điều hành sân bay và Phòng Kỹ thuật công nghệ - Môi trường để thu thập thông tin chi tiết về công việc. Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài sẽ đóng góp ý kiến về yêu cầu đào tạo dựa trên tiêu chuẩn quốc tế. Điều kiện cần thiết bao gồm kinh phí thuê chuyên gia hoặc phần mềm phân tích công việc (như SAP SuccessFactors), đội ngũ nhân lực được đào tạo, và sự hợp tác chặt chẽ từ các

đơn vị. Thời gian thực hiện dự kiến là 6 - 9 tháng. Giải pháp này sẽ khắc phục tính chủ quan trong phân tích công việc, giảm tình trạng mô tả công việc chung chung hoặc chòng chéo, đồng thời cung cấp cơ sở dữ liệu rõ ràng để hỗ trợ tuyển dụng, đào tạo và phân công công việc hiệu quả hơn, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi cơ cấu lao động sang tăng lao động trình độ cao.

Hai là, xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất dựa trên KPI và khung năng lực. Việc xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất dựa trên KPI và khung năng lực sẽ đảm bảo tính minh bạch và khách quan trong quản lý nhân lực tại Cảng. Giải pháp này bao gồm thiết lập bộ chỉ số hiệu suất chính (KPIs) liên kết với mục tiêu chiến lược của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV), kết hợp hệ thống đánh giá 360 độ từ cấp trên, đồng nghiệp và tự đánh giá. Phòng Tổ chức - Nhân sự sẽ chủ trì xây dựng KPIs, phát triển công cụ đánh giá và đào tạo lãnh đạo các đơn vị về cách sử dụng hệ thống. Ban Giám đốc Cảng chịu trách nhiệm phê duyệt KPIs và giám sát triển khai. Các đơn vị trực thuộc như Trung tâm An ninh hàng không, Trung tâm Khai thác ga, và Trung tâm Điều hành sân bay sẽ tham gia xây dựng KPIs cụ thể và thực hiện đánh giá định kỳ. Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài hỗ trợ đề xuất tiêu chí năng lực liên quan đến đào tạo. Điều kiện cần thiết bao gồm phần mềm quản lý nhân lực, đội ngũ quản lý được đào tạo và cam kết từ các đơn vị. Thời gian thực hiện dự kiến là 9 - 12 tháng. Giải pháp này sẽ khắc phục tình trạng đánh giá hiệu suất thiếu tiêu chí cụ thể, tăng tính minh bạch, hỗ trợ phân công lao động linh hoạt trong các giai đoạn cao điểm, và xác định nhu cầu đào tạo chính xác.

Ba là, hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo. Để nâng cao chất lượng đào tạo, giải pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo là cần thiết. Giải pháp này tập trung vào xây dựng bộ tiêu chí đánh giá dựa trên mô hình Kirkpatrick (phản hồi, học tập, hành vi, kết quả), thiết lập quy trình theo dõi trước và sau khóa học và tích hợp kết quả vào quản lý nhân lực. Trung

tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài sẽ chủ trì xây dựng tiêu chí, thực hiện khảo sát và phân tích dữ liệu đào tạo. Phòng Tổ chức - Nhân sự phối hợp tích hợp kết quả vào hồ sơ nhân lực và đề xuất kế hoạch đào tạo. Các đơn vị trực thuộc như Trung tâm An ninh hàng không, Trung tâm Khai thác khu bay và Phòng Kỹ thuật công nghệ - Môi trường cung cấp phản hồi thực tế về hiệu quả áp dụng kiến thức. Điều kiện cần thiết gồm kinh phí xây dựng công cụ đánh giá, đào tạo đội ngũ về mô hình Kirkpatrick, và hệ thống quản lý học tập (LMS). Thời gian thực hiện dự kiến là 6 - 8 tháng. Giải pháp này sẽ khắc phục tình trạng thiếu hệ thống đánh giá đào tạo, đảm bảo chương trình sát thực tế, cải thiện chất lượng áp dụng kiến thức (đặc biệt trong an ninh và an toàn hàng không) và tối ưu hóa ngân sách đào tạo.

Bốn là, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong đánh giá nhân lực. Ứng dụng công nghệ thông tin là chìa khóa để hiện đại hóa công tác đánh giá nguồn nhân lực tại Cảng. Giải pháp này bao gồm triển khai phần mềm quản lý nhân lực tích hợp (HRIS) để tự động hóa đánh giá, lưu trữ dữ liệu, và phân tích hiệu suất, đồng thời sử dụng công cụ phân tích dữ liệu để dự báo nhu cầu nhân lực. Phòng Kỹ thuật công nghệ - Môi trường sẽ chủ trì triển khai và bảo trì phần mềm, hỗ trợ kỹ thuật cho các đơn vị. Phòng Tổ chức - Nhân sự lựa chọn phần mềm và đào tạo nhân viên. Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài tổ chức khóa học kỹ năng công nghệ, và Ban Giám đốc Cảng phê duyệt ngân sách cùng giám sát tiến độ. Điều kiện cần thiết gồm ngân sách đầu tư, đội ngũ CNTT được đào tạo, và sự đồng thuận từ các đơn vị. Thời gian thực hiện dự kiến là 12 - 18 tháng. Giải pháp này sẽ khắc phục quản lý nhân lực thủ công, thiếu đồng bộ, cải thiện dự báo nguồn lực trong giai đoạn cao điểm, và giảm sai sót trong đánh giá, phân công lao động.

Để thực hiện hiệu quả các giải pháp trên, cần có kế hoạch cụ thể và lộ trình thực hiện, theo đó, có thể phân thành các giai đoạn:

- Giai Đoạn 1 (2025-2026): Tập trung xây dựng nền tảng bằng cách

chuẩn hóa quy trình phân tích công việc (sử dụng phương pháp định lượng/định tính để xác định nhiệm vụ, năng lực và tiêu chuẩn cho từng vị trí, thời gian 6-9 tháng); thiết kế hệ thống đánh giá hiệu suất dựa trên KPI và khung năng lực (xây dựng bộ chỉ số liên kết với mục tiêu ACV, tích hợp đánh giá 360 độ); lập tiêu chí đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick (khảo sát trước/sau khóa học, thời gian 6-8 tháng); và lựa chọn phần mềm HRIS để tự động hóa đánh giá ban đầu (tích hợp dữ liệu phân tích công việc và KPI). Đồng thời Cảng cũng cần chuẩn bị nguồn tài chính để thuê chuyên gia và phần mềm quản lý nguồn nhân lực mới; chuẩn bị đội ngũ quản lý nguồn nhân lực để có thể sử dụng được những phần mềm này.

- Giai Đoạn 2 (2027-2028): Triển khai rộng rãi bằng cách áp dụng quy trình phân tích công việc đã chuẩn hóa để hỗ trợ tuyển dụng và phân công linh hoạt; vận hành hệ thống đánh giá hiệu suất dựa trên KPI (đào tạo lãnh đạo sử dụng, thực hiện đánh giá định kỳ, thời gian 9-12 tháng); tích hợp hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo vào quản lý nhân lực (theo dõi hành vi và kết quả áp dụng kiến thức); và triển khai đầy đủ phần mềm HRIS (tự động hóa lưu trữ dữ liệu, phân tích hiệu suất và dự báo nhu cầu, thời gian 12-18 tháng).

- Giai Đoạn 3 (2029-2030): Đánh giá hiệu quả tổng thể dựa trên chỉ số như giảm sai sót đánh giá và cải thiện năng suất; điều chỉnh quy trình phân tích công việc để phù hợp với chuyển đổi số và lao động trình độ cao; củng cố hệ thống đánh giá hiệu suất KPI để tăng minh bạch và hỗ trợ phân công cao điểm; hoàn thiện đánh giá hiệu quả đào tạo bằng cách tối ưu hóa ngân sách và đảm bảo áp dụng kiến thức (đặc biệt an ninh/an toàn); và nâng cấp phần mềm HRIS để dự báo bền vững, giảm quản lý thủ công. Ban Giám đốc lãnh đạo đánh giá và phê duyệt điều chỉnh; Phòng Tổ chức - Nhân sự thực hiện đánh giá hiệu suất và tích hợp dữ liệu; Trung tâm Đào tạo - Huấn luyện Nội Bài phân tích dữ liệu đào tạo và đề xuất cải tiến; các Trung tâm khai thác hỗ trợ phản hồi thực tế về hiệu quả; Phòng Kỹ thuật công nghệ - Môi trường bảo trì và nâng cấp phần mềm.

4.3. KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

4.3.1. Phân quyền nhiều hơn cho Cảng hàng không quốc tế Nội Bài trong quản lý định biên

Căn cứ kiến nghị:

Mô hình quản lý tập trung hiện nay của ACV đòi hỏi mọi điều chỉnh định biên phải thông qua phê duyệt từ cấp Tổng công ty, gây chậm trễ trong việc bổ sung nhân sự trong những giai đoạn cao điểm của Cảng. Quy trình tập trung này gây ra tình trạng quá tải nhân lực tại các bộ phận then chốt như an ninh hàng không và kỹ thuật bảo trì, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng dịch vụ và an toàn vận hành.

Nội dung kiến nghị:

- Phân quyền tự quyết định định biên nhân sự trong các tình huống khẩn cấp hoặc cao điểm: Kiến nghị ACV ban hành chính sách cho phép Cảng HKQT Nội Bài tự chủ động quyết định việc bổ sung nhân sự trong các trường hợp khẩn cấp (như sự cố kỹ thuật đột xuất) hoặc giai đoạn cao điểm (như mùa hè hoặc Tết), với các giới hạn được quy định rõ ràng từ trước, chẳng hạn như giới hạn ngân sách hàng năm và số lượng nhân sự tối đa.

Chính sách này sẽ rút ngắn đáng kể thời gian chờ đợi phê duyệt, cho phép Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài nhanh chóng bổ sung nguồn lực để đáp ứng nhu cầu vận hành thực tế, đặc biệt trong bối cảnh mở rộng cơ sở hạ tầng hoặc lưu lượng hành khách tăng cao. Kết quả là giảm áp lực lên các bộ phận an ninh và kỹ thuật, nâng cao hiệu suất làm việc, cải thiện chất lượng dịch vụ tổng thể, và góp phần tăng cường sự cạnh tranh của ACV trong ngành hàng không khu vực. Hơn nữa, việc phân quyền này có thể làm mô hình thí điểm để áp dụng cho các cảng hàng không khác, thúc đẩy văn hóa quản lý linh hoạt và hiệu quả hơn trong toàn hệ thống.

- Thiết lập quy trình phê duyệt nhanh đối với các yêu cầu bổ sung nhân sự liên quan đến các dự án trọng điểm tại Cảng. Xây dựng một cơ chế phê duyệt trong vòng 7-14 ngày cho các yêu cầu bổ sung nhân sự liên quan đến các dự án trọng điểm, đáp ứng kịp thời các nhu cầu nhân sự đột xuất, tránh tình trạng quá tải và duy trì hoạt động ổn định. Có thể ứng dụng hệ thống phê duyệt điện tử để rút ngắn thời gian.

4.3.2. Linh hoạt hóa tiêu chuẩn tuyển dụng và đánh giá

Căn cứ kiến nghị:

Tiêu chuẩn tuyển dụng của ACV, bao gồm yêu cầu bắt buộc về chứng chỉ ngoại ngữ hoặc an ninh hàng không, dù cần thiết cho một số vị trí, nhưng đang tạo ra áp lực lớn đối với nhân viên mới và hạn chế đáng kể nguồn ứng viên tiềm năng. Điều này trở nên đặc biệt khó khăn trong bối cảnh Cảng hàng không quốc tế Nội Bài cần tuyển dụng nhanh chóng để hỗ trợ nhu cầu vận hành tăng cao, chẳng hạn như mở rộng nhà ga hoặc xử lý lưu lượng hành khách đột biến.

Các tiêu chuẩn cứng nhắc này làm giảm số lượng ứng viên đủ điều kiện, kéo dài thời gian tuyển dụng lên đáng kể, và gây khó khăn đặc biệt cho các vị trí kỹ thuật hoặc vận hành đòi hỏi chuyên môn cao. Hơn nữa, chúng tạo ra áp lực không cần thiết cho nhân viên mới, ảnh hưởng đến quá trình hòa nhập, hiệu suất làm việc ban đầu, và có thể dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao hơn, từ đó làm suy yếu năng lực tổng thể của Cảng trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của ngành hàng không.

Nội dung kiến nghị:

- Kiến nghị ACV điều chỉnh tiêu chuẩn tuyển dụng theo từng vị trí cụ thể: ACV ban hành chính sách phân loại yêu cầu tuyển dụng dựa trên đặc thù công việc. Các tiêu chuẩn này cần được đánh giá và cập nhật định kỳ để phù hợp với thực tế vận hành tại Cảng.

Chính sách này sẽ mở rộng đáng kể nguồn ứng viên tiềm năng, đặc biệt ở các lĩnh vực cần kỹ năng chuyên môn cao nhưng không phụ thuộc nhiều vào ngoại ngữ, giúp Cảng tuyển dụng nhanh chóng hơn và đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân sự trong các giai đoạn cao điểm hoặc mở rộng. Kết quả là nâng cao hiệu quả vận hành và giảm chi phí tuyển dụng liên quan đến việc chờ đợi ứng viên đạt chuẩn.

- Tạo lộ trình đào tạo nội bộ cho các chứng chỉ yêu cầu: Thay vì yêu cầu ứng viên phải có chứng chỉ ngay từ giai đoạn tuyển dụng, kiến nghị ACV cho phép nhân viên mới tham gia các khóa đào tạo nội bộ để đạt được chứng chỉ ngoại ngữ hoặc an ninh hàng không trong vòng 6-12 tháng sau khi được tuyển dụng. Cảng có thể phối hợp với các trung tâm đào tạo uy tín (như các trường hàng không hoặc đối tác quốc tế) để tổ chức các chương trình này, với ngân sách được phân bổ từ ACV.

Việc này sẽ giảm rào cản ban đầu trong tuyển dụng, thu hút được nhiều ứng viên chất lượng cao hơn, đồng thời đảm bảo rằng nhân viên vẫn đạt tiêu chuẩn cần thiết qua quá trình làm việc thực tế. Nhân viên mới sẽ cảm thấy ít áp lực hơn, dễ dàng hòa nhập vào môi trường làm việc, dẫn đến tăng cường sự gắn bó và hiệu suất lâu dài, đồng thời tiết kiệm chi phí so với việc tuyển dụng lại.

- Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá hiệu suất linh hoạt: ACV cần thiết kế và triển khai bộ tiêu chí đánh giá hiệu suất dựa chủ yếu vào kỹ năng thực tế, kết quả công việc và đóng góp cụ thể, thay vì chỉ tập trung vào chứng chỉ. Chính sách này sẽ tạo ra sự công bằng và động lực hơn trong đánh giá, khuyến khích nhân viên tập trung phát triển kỹ năng thực tiễn thay vì chỉ chạy theo chứng chỉ, góp phần duy trì một lực lượng lao động phù hợp hơn với thực tế vận hành, tăng cường sự hài lòng của nhân viên và cải thiện hiệu quả dịch vụ hàng không tại Cảng.

4.3.3. Tăng ngân sách và đa dạng hóa chương trình đào tạo

Cần cứ kiến nghị:

Ngân sách đào tạo của ACV hiện chỉ chiếm dưới 5% tổng chi phí vận hành, chủ yếu được phân bổ cho các khóa học cơ bản, thiếu sự đầu tư vào các chương trình chuyên sâu, các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng của nhân viên, đặc biệt ở các vị trí kỹ thuật cao như bảo dưỡng thiết bị hàng không hoặc quản lý hệ thống nhà ga hiện đại. Các chương trình đào tạo hiện tại thiếu chiều sâu và không đáp ứng được yêu cầu của các công nghệ mới hoặc các tình huống vận hành phức tạp, dẫn đến khó khăn trong việc đảm bảo hiệu quả và an toàn hàng không.

Nội dung kiến nghị:

- Tăng ngân sách đào tạo của ACV lên 8-10% tổng chi phí vận hành: ACV nên điều chỉnh chính sách tài chính, tăng ngân sách đào tạo lên mức 8-10% tổng chi phí vận hành, với trọng tâm đầu tư vào các chương trình chuyên sâu cho các vị trí kỹ thuật, an ninh hàng không, và vận hành nhà ga. Ngân sách này cần được phân bổ linh hoạt dựa trên nhu cầu thực tế của từng cảng, trong đó ưu tiên Cảng hàng không quốc tế Nội Bài do vai trò trung tâm và khối lượng công việc lớn của Cảng.

Việc tăng ngân sách sẽ đảm bảo nhân viên được trang bị đầy đủ kỹ năng để vận hành các hệ thống hiện đại, nâng cao hiệu suất làm việc, giảm thiểu rủi ro vận hành, và cải thiện an toàn hàng không. Điều này cũng góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo ấn tượng tốt hơn với hành khách và đối tác quốc tế.

- Xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế: kiến nghị ACV triển khai xây dựng các khóa đào tạo được tùy chỉnh theo đặc thù công việc tại Cảng Nội Bài, bao gồm: (1) Kỹ năng sử dụng công nghệ mới như hệ thống kiểm tra an ninh tự động và phần mềm quản lý nhà ga; (2) Kỹ năng quản lý vận hành nhà ga trong các giờ cao điểm; (3) Kỹ năng mềm như giao tiếp và xử lý khiếu nại dành cho nhân viên dịch vụ khách hàng. Các chương trình này cần được xây dựng dựa trên khảo sát nhu cầu thực tế từ các bộ phận tại Cảng.

- Hợp tác đào tạo với các tổ chức đào tạo quốc tế và trong nước: ACV nên ký kết các thỏa thuận hợp tác với các tổ chức uy tín như Tổ chức Hàng

không Dân dụng Quốc tế (IATA), các trung tâm đào tạo hàng không trong nước (như Học viện Hàng không Việt Nam), hoặc các đối tác quốc tế để cung cấp các khóa học đạt chuẩn quốc tế, đặc biệt cho các vị trí kỹ thuật cao như bảo dưỡng thiết bị hoặc quản lý an ninh. Các khóa học này có thể được tổ chức định kỳ hoặc theo nhu cầu cụ thể của Cảng. Sự hợp tác này sẽ nâng cao chất lượng đào tạo đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế, từ đó tăng cường uy tín và năng lực cạnh tranh của các cảng hàng không tại Việt Nam. Việc tiếp cận các chương trình đào tạo tiên tiến cũng giúp nhân viên cập nhật nhanh chóng với các công nghệ và xu hướng mới trong ngành hàng không.

4.3.4. Cải thiện chính sách tạo động lực và khen thưởng

Căn cứ kiến nghị:

Chính sách tạo động lực của ACV hiện nay chưa đảm bảo sự tham gia đồng đều giữa các bộ phận, dẫn đến sự chênh lệch trong tinh thần làm việc, đặc biệt tại các vị trí áp lực cao như an ninh hàng không và kỹ thuật. Các chương trình khen thưởng chưa phản ánh đầy đủ đóng góp của nhân viên, có thể gây ra sự bất mãn trong một số nhóm nhân sự.

Nội dung kiến nghị:

- Xây dựng cơ chế thưởng dựa trên hiệu suất: ACV cần thiết lập một hệ thống thưởng minh bạch và công bằng, dựa trên các chỉ số hiệu suất cụ thể như tỷ lệ xử lý đúng hạn (ví dụ: thời gian kiểm tra an ninh), mức độ hài lòng của khách hàng (thu thập qua khảo sát), hoặc số lượng sự cố kỹ thuật được giải quyết thành công. Hệ thống này phải được áp dụng đồng đều cho các bộ phận như an ninh, kỹ thuật, và dịch vụ khách hàng, với các tiêu chí được công khai và thống nhất trước mỗi kỳ đánh giá. Cơ chế thưởng dựa trên hiệu suất sẽ khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả hơn, tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh và nâng cao tinh thần làm việc, đặc biệt ở các vị trí áp lực cao.

- Tăng cường khen thưởng phi tài chính: ACV nên triển khai các hình thức khen thưởng phi tài chính như công nhận thành tích công khai (ví dụ: vinh danh nhân viên xuất sắc trong các buổi họp hoặc trên bảng tin nội bộ), cung cấp cơ hội thăng tiến rõ ràng, hoặc các phúc lợi linh hoạt như ngày nghỉ

bổ sung, hỗ trợ sức khỏe tinh thần (tư vấn tâm lý, chương trình chăm sóc sức khỏe). Các hình thức này cần được thiết kế phù hợp với đặc thù công việc tại Cảng, đặc biệt cho các bộ phận an ninh và kỹ thuật.

Khen thưởng phi tài chính sẽ tăng cường sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, đặc biệt ở các vị trí áp lực cao, mà không làm gia tăng đáng kể chi phí vận hành. Những hình thức này cũng giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng, từ đó cải thiện tinh thần làm việc và giảm tỷ lệ nghỉ việc, góp phần duy trì đội ngũ nhân sự ổn định và chất lượng.

- Tổ chức khảo sát định kỳ về mức độ hài lòng của nhân viên: ACV nên tổ chức các cuộc khảo sát định kỳ (hàng năm hoặc bán niên) để thu thập ý kiến của nhân viên về chính sách tạo động lực và khen thưởng. Các khảo sát này cần được thiết kế riêng cho từng nhóm nhân sự (như nhân viên kỹ thuật, an ninh, hoặc dịch vụ khách hàng) để xác định nhu cầu cụ thể và đề xuất điều chỉnh chính sách phù hợp. Kết quả khảo sát cần được phân tích và công khai để xây dựng niềm tin trong đội ngũ.

- **4.3.5. Tăng cường tính sáng tạo và linh hoạt trong quản lý nhân sự**
Cần cứ kiến nghị:

Một số quy định về quản lý nguồn nhân lực của ACV còn cứng nhắc, chưa phù hợp với đặc thù của Cảng. Sự thiếu linh hoạt trong quản lý nguồn nhân lực cản trở cảng hàng không quốc tế Nội Bài trong việc đáp ứng nhu cầu thực tế, đặc biệt trong các giai đoạn mở rộng hoặc cao điểm. Điều này dẫn đến giảm hiệu quả vận hành, tăng áp lực lên nhân viên và hạn chế khả năng thích nghi với các thay đổi nhanh chóng của ngành hàng không, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và uy tín của Cảng.

Nội dung kiến nghị:

- Cho phép Cảng thí điểm các sáng kiến quản lý nguồn nhân lực: ACV nên cho phép Nội Bài triển khai thí điểm các mô hình quản lý nguồn nhân lực sáng tạo, chẳng hạn như lịch làm việc linh hoạt dựa trên ca kíp (shift-based) để phù hợp với các giai đoạn cao điểm, hoặc chương trình thử việc ngắn hạn (3-6 tháng) cho nhân sự mới nhằm đánh giá năng lực thực tế trước khi ký hợp

đồng dài hạn. Các sáng kiến này cần được triển khai dưới sự giám sát của ACV, với yêu cầu Cảng gửi báo cáo đánh giá hiệu quả định kỳ (hàng quý hoặc sau mỗi đợt thí điểm).

- Xây dựng cơ chế phản hồi thường xuyên: ACV cần thiết lập kênh phản hồi định kỳ từ Nội Bài và các cảng hàng không khác để thu thập ý kiến về các chính sách quản lý nguồn nhân lực. ACV có thể tổ chức các cuộc họp hàng quý giữa đại diện ACV và các cảng để thảo luận về các vấn đề quản lý nguồn nhân lực, từ đó điều chỉnh chính sách cho phù hợp với nhu cầu thực tế của từng địa phương. Kênh phản hồi có thể bao gồm khảo sát nhân viên và báo cáo từ các quản lý nhân sự tại các cảng hàng không.

- Thành lập nhóm công tác chung về quản lý nguồn nhân lực: ACV nên thành lập một nhóm công tác bao gồm đại diện từ ACV và các cảng hàng không, trong đó Nội Bài đóng vai trò chủ chốt, để đề xuất và đánh giá các chính sách quản lý nguồn nhân lực mới. Nhóm này sẽ tập trung vào việc phát triển các giải pháp linh hoạt, như mô hình làm việc từ xa cho một số vị trí hành chính hoặc cơ chế luân chuyển nhân sự giữa các cảng để tối ưu hóa nguồn lực. Nhóm công tác cần họp định kỳ (hàng tháng hoặc hàng quý) để thảo luận và đưa ra khuyến nghị. Nhóm công tác chung sẽ tạo sự phối hợp chặt chẽ giữa ACV và các cảng, đảm bảo các chính sách quản lý nguồn nhân lực không chỉ phù hợp với chiến lược tổng thể của ACV mà còn đáp ứng được nhu cầu đặc thù của các cảng hàng không trực thuộc, thúc đẩy sự sáng tạo trong quản lý nguồn nhân lực, nâng cao hiệu quả phân bổ nguồn lực của ACV nói chung và của các cảng nói riêng.

KẾT LUẬN

Luận án đã cung cấp cái nhìn sâu sắc về thực trạng, thách thức và giải pháp để nâng cao hiệu quả HRM trong bối cảnh tăng trưởng và hội nhập quốc tế. Nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài đã mang lại cái nhìn toàn diện về thực trạng và các vấn đề trọng tâm trong việc quản lý đội ngũ lao động tại một trung tâm hàng không lớn nhất Việt Nam. Kết quả chính cho thấy Cảng sở hữu lực lượng lao động tương đối đông đảo, chủ yếu tập trung ở các lĩnh vực an ninh hàng không, khai thác ga, khai thác khu bay và điều hành sân bay. Tuy nhiên, đội ngũ này đối mặt với nhiều thách thức, bao gồm áp lực công việc cao trong các giai đoạn cao điểm như hè và Tết, dẫn đến mệt mỏi và giảm hiệu suất làm việc. Hạn chế về kỹ năng mềm, giao tiếp tiếng Anh, và xử lý tình huống của nhân viên an ninh hàng không, cùng với thiếu hụt ngoại ngữ, tin học ở một số cán bộ quản lý, đã ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và khả năng hội nhập quốc tế.

Bên cạnh đó, nghiên cứu đã phân tích các chính sách hiện hành tại Cảng, bao gồm lương, thưởng, và phúc lợi. Tuy nhiên, hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn còn hạn chế của Cảng, cho thấy cần cải thiện các chính sách phúc lợi phi tài chính. Về đánh giá nhân lực, quy trình tại Cảng chủ yếu dựa trên tiêu chí “Đạt - Không đạt”, thiếu sự liên kết với chỉ số hiệu suất cụ thể (KPIs) và khung năng lực, dẫn đến tính chủ quan và chưa phản ánh đầy đủ đóng góp của nhân viên. Nghiên cứu cũng ghi nhận các chính sách riêng của Cảng, như hỗ trợ ca kíp và đào tạo chuyên sâu, giúp tăng động lực và năng lực, nhưng chưa đủ để giải quyết triệt để áp lực công việc và nhu cầu đổi mới trong bối cảnh tăng trưởng hành khách nhanh chóng.

Nghiên cứu đề xuất bốn giải pháp tạo động lực, bao gồm khuyến khích đa kỹ năng chuyên môn, tăng cường phúc lợi phi tài chính, phát triển đào tạo kỹ năng mềm và ngoại ngữ, và thiết lập hệ thống khen thưởng sáng kiến. Các

giải pháp này được thiết kế để khắc phục các hạn chế cụ thể, như thiếu cơ chế khuyến khích, áp lực công việc và yếu kỹ năng, đồng thời đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế và nâng cao chất lượng dịch vụ. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng một hệ thống HRM hiệu quả tại Cảng không chỉ cần tập trung vào lương thưởng mà còn phải chú trọng đến động lực tinh thần, phát triển năng lực, và môi trường làm việc bền vững.

Nghiên cứu này mang lại những đóng góp đáng kể về mặt lý luận trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực, đặc biệt khi áp dụng vào bối cảnh đặc thù của một cảng hàng không quốc tế như Cảng. Thứ nhất, nghiên cứu đã tích hợp các lý thuyết động viên truyền thống, bao gồm Thuyết Nhu cầu của Maslow, Thuyết Hai nhân tố của Herzberg, và Thuyết Kỳ vọng của Vroom, để giải thích các yếu tố thúc đẩy nhân viên tại Cảng. Việc áp dụng các lý thuyết này vào Cảng giúp làm rõ cách các yếu tố như áp lực công việc, thiếu cơ chế khuyến khích, và hạn chế kỹ năng ảnh hưởng đến động lực, từ đó cung cấp khung lý thuyết để xây dựng chính sách HRM phù hợp. Thứ hai, nghiên cứu mở rộng ứng dụng mô hình AMO (Ability, Motivation, Opportunity) trong lĩnh vực cảng hàng không, một lĩnh vực ít được phân tích sâu về HRM. Việc áp dụng AMO vào Cảng không chỉ củng cố tính khoa học của nghiên cứu mà còn mở ra hướng phân tích mới cho các cảng hàng không, nơi yêu cầu nhân lực phải có chuyên môn cao và khả năng phối hợp liên bộ phận. Thứ ba, nghiên cứu đóng góp vào lý thuyết HRM chiến lược bằng cách nhấn mạnh sự liên kết giữa quản lý nhân lực và mục tiêu tổ chức tại Cảng. Dựa trên các nghiên cứu của Boxall và Purcell, HRM chiến lược yêu cầu tích hợp các chính sách nhân lực với chiến lược kinh doanh, như nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng tăng trưởng hành khách và hội nhập quốc tế. Nghiên cứu đã phân tích các chính sách tại Cảng, như hỗ trợ ca kíp và đào tạo chuyên sâu, có thể được tối ưu hóa để đạt được mục tiêu này, đồng thời đề xuất các giải pháp như khuyến khích đa kỹ năng chuyên môn và phúc lợi phi tài chính. Khung lý thuyết này không chỉ phù hợp với Cảng mà

còn có thể áp dụng cho các tổ chức khác trong ngành hàng không, nơi áp lực vận hành và yêu cầu quốc tế hóa ngày càng cao. Các đóng góp lý luận này không chỉ làm phong phú khung phân tích HRM mà còn đặt nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo về quản lý nguồn nhân lực trong ngành hàng không.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu mang lại giá trị lớn cho việc cải thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, đặc biệt trong bối cảnh tăng trưởng nhanh và yêu cầu hội nhập quốc tế. Thứ nhất, nghiên cứu cung cấp bức tranh chi tiết về thực trạng HRM tại Cảng, từ số lượng nhân viên, mức lương, đến các hạn chế như áp lực công việc và thiếu kỹ năng mềm. Những phát hiện này giúp Ban Giám đốc và Phòng Tổ chức - Nhân sự nhận diện rõ các vấn đề cần ưu tiên, như cải thiện môi trường làm việc và nâng cao năng lực ngoại ngữ, để đáp ứng nhu cầu phục vụ hàng triệu hành khách mỗi năm. Các giải pháp đề xuất - khuyến khích đa năng định chuyên môn, tăng cường phúc lợi phi tài chính, đào tạo kỹ năng mềm và ngoại ngữ, khen thưởng sáng kiến - mang tính khả thi cao và trực tiếp giải quyết các hạn chế tại Cảng. Cuối cùng, nghiên cứu đóng góp vào việc xây dựng văn hóa làm việc tích cực tại Cảng, thông qua việc nhấn mạnh các yếu tố như công bằng, công nhận và phát triển cá nhân. Các chính sách như khen thưởng sáng kiến và phúc lợi phi tài chính không chỉ tăng sự hài lòng mà còn giảm tỷ lệ nghỉ việc, một vấn đề quan trọng khi Cảng cần duy trì đội ngũ ổn định để đáp ứng tăng trưởng hành khách. Những đóng góp này không chỉ có giá trị với Cảng mà còn là bài học cho các tổ chức hàng không khác trong việc quản lý nguồn nhân lực hiệu quả.

Mặc dù mang lại nhiều đóng góp, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế, nghiên cứu chưa phân tích sâu tác động của các yếu tố bên ngoài, như biến động kinh tế, cạnh tranh trong ngành hàng không, hoặc thay đổi chính sách từ Cục Hàng không Việt Nam, đến HRM tại Cảng. Nghiên cứu chưa sử dụng các phương pháp định lượng, như phân tích hồi quy hoặc mô hình bảng, để đánh giá tác động của các chính sách HRM đến hiệu suất tổ chức tại Cảng. Việc chỉ

dựa vào phân tích định tính và số liệu khảo sát giới hạn khả năng đưa ra các kết luận có tính khái quát cao, đặc biệt khi so sánh với các nghiên cứu quốc tế về HRM trong ngành hàng không nói chung và cảng hàng không nói riêng. Những hạn chế trên mở ra nhiều hướng nghiên cứu tiềm năng để tiếp tục hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài cho các nghiên cứu được thực hiện tiếp theo.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN
ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Hoàng Thị Thuý (2024), “ Chính sách đãi ngộ, thu hút nhân tài tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài” (16), *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, tr131-134.
2. Hoàng Thị Thuý (2024), “ Nâng cao chất lượng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài” (18), *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, tr158-161.
3. Hoàng Thị Thuý (2024), “ Kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực của một số Cảng hàng không, sân bay quốc tế và bài học cho Cảng hàng không quốc tế Nội Bài” (Số đặc biệt), *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, tr205-208.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Nhóm tài liệu tiếng Việt

1. Bộ Giao thông Vận tải Việt Nam. (2024). *Quy hoạch tổng thể phát triển hệ thống cảng hàng không, sân bay toàn quốc giai đoạn 2021-2030*. Available at: <https://mt.gov.vn>
2. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. (2024). *Báo cáo thị trường lao động năm 2024*. Available at: <https://molisa.gov.vn>
3. Bộ Tài nguyên và Môi trường. (2022). *Báo cáo cập nhật đóng góp do quốc gia tự quyết định (NDC) 2022*. Available at: <https://monre.gov.vn>
4. Chính phủ Việt Nam. (2020). *Quyết định 749/QĐ-TTg: Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. Available at: <https://mic.gov.vn>
5. Cảng HKQT Nội Bài (2023). *Báo cáo kết quả hoạt động năm 2023*.
6. Cục Hàng không Việt Nam. (2024). *Tổng kết công tác phục vụ giai đoạn cao điểm Tết Nguyên đán Quý Mão 2023*. Available at: <https://caa.gov.vn>
7. Dương Thị Thanh Tâm, & Trần Thị Diệu Thúy. (2024). *Chuyển đổi số trong quản lý nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*. *Tạp chí Quản lý Kinh tế*, 20(3), 88 - 105.
8. Lê Thị Kim Anh. (2013). *Tác động của đào tạo đến hiệu quả kinh doanh tại các doanh nghiệp Việt Nam*. *Tạp chí Khoa học và Phát triển Kinh tế*, 5(2), 56 - 72.
9. Le Chien Thang, & Truong Quang. (2005). *Quản lý nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam: Ảnh hưởng của đặc điểm sở hữu*. *Tạp chí Khoa học Xã hội Việt Nam*, 3(2), 15 - 30.
10. Mai Thanh Lan & Nguyễn Thị Minh Nhân. (2016). *Giáo trình quản trị nhân lực căn bản*. Nhà xuất bản Thống kê.

11. Navigos Group. (2024). *Báo cáo thị trường tuyển dụng 2024*. Available at: <https://www.navigosgroup.com>
12. Nguyễn Minh Ngọc & Ngô Văn Tuấn. (2012). *Tuyển dụng và đào tạo nhân sự trong doanh nghiệp Việt Nam: Thách thức và giải pháp*. *Tạp chí Quản lý*, 10(4), 33 - 49.
13. Nguyễn Phú Phương Trang, Đỗ Uyên Tâm, & Đoàn Thị Kim Thanh. (2022). *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của hành khách: Bằng chứng từ Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất*. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 17(3), 50 - 67.
14. Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Hồng Hạnh, & Nguyễn Thị Thúy Hằng. (2020). *Nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức: Trường hợp khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng*. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 276(6), 93 - 102.
15. Nguyễn Thị Bích Liên. (2016). *Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực tại doanh nghiệp hàng không Việt Nam*. *Tạp chí Khoa học Kinh tế*, 4(2), 78 - 89.
16. Nguyễn Thị Bích Ngọc, Phạm Văn Hùng, & Lê Văn Toàn. (2020). *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết nhân viên trong ngành hàng không*. *Tạp chí Hàng không Việt Nam*, 18(2), 67- 82.
17. Nguyễn Thị Hồng Minh. (2019). *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
18. Nguyễn Thị Hồng Nhung. (2023). *Quản lý nguồn nhân lực tại các cảng hàng không quốc tế Việt Nam: Thách thức cạnh tranh nhân tài*. *Tạp chí Hàng không Việt Nam*, 21(2), 40 - 55.
19. Nguyễn Thị Lệ Thu. (2015). *Quản lý nguồn nhân lực trong ngành hàng không: Thách thức và giải pháp*. *Tạp chí Giao thông Vận tải*, 10(3), 56 - 65.

20. Nguyễn Thị Thu Hằng. (2019). *Ảnh hưởng của cạnh tranh thị trường đến chiến lược nhân sự tại cảng hàng không Việt Nam. Tạp chí Quản lý Kinh tế*, 7(1), 112 - 125.
21. Nguyễn Xuân Quyết, & Trần Thị Ngọc Lan. (2020). *Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến dịch vụ hậu cần điện tử (e-logistics) tại TP. Hồ Chí Minh. Tạp chí Khoa học Công nghệ và Thực phẩm*, 19(2), 147.
22. Nông Thị Như Mai, & Phạm Thị Mỹ Hương. (2024). *Nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong lĩnh vực hàng không: Nghiên cứu thực nghiệm tại Tổng công ty Hàng không Việt Nam. Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, 15(3), 46 - 59.
23. Phạm Văn Hùng. (2022). *Áp lực công việc và quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất. Tạp chí Phát triển Nhân lực*, 8(1), 25 - 38.
24. Phùng Xuân Nhạ, & Lê Quân. (2012). *Chiến lược nhân sự trong các doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và định hướng. Tạp chí Khoa học Xã hội Việt Nam*, 6(3), 40 - 55.
25. Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV). (2021). *Báo cáo thường niên 2021. ACV*.
26. Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV). (2022). *Báo cáo thường niên 2022. ACV*.
27. Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV). (2023). *Báo cáo thường niên 2023. ACV*.
28. Trần Kim Dung. (2018). *Quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam. Nhà xuất bản Tài chính*.
29. Trần Thị Hương Giang. (2019). *Vai trò của văn hóa tổ chức trong quản lý nguồn nhân lực tại các cảng hàng không. Tạp chí Phát triển Nhân lực*, 5(4), 34 - 47.

30. Trần Thị Minh Đức. (2021). *Sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất. Tạp chí Giao thông Vận tải*, 17(4), 60 - 75.
31. Ngô Quang Trung. (2024). *Nhu cầu nhân sự chất lượng cao trong ngành cảng hàng không Việt Nam. Tạp chí Hàng không Việt Nam*, 22(1), 15 - 30.
32. Phòng Tài chính kế toán Cảng HKQT Nội Bài (2023), *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Cảng HKQT Nội Bài năm 2023*.

Nhóm tài liệu tiếng Anh

32. Adams, J. S. (1963). *Towards an understanding of inequity. The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422 - 436.
<https://doi.org/10.1037/h0040968>
33. Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed.). South-Western.
34. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2019). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157 - 183.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
35. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
36. Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic human resource management: Back to the future. *Institute for Employment Studies Reports*, 1(1), 1 - 36.
37. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

38. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
39. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
40. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School program*. The Free Press.
41. Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2019). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (6th ed.). Pearson.
42. Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1 - 5.
43. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67 - 94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
44. Boxall, P. (2012). High-performance work systems: What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169 - 186. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>
45. Boxall, P. (2018). The development of strategic HRM: Reflections on a 30-year journey. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 28(1), 21-30.
<https://doi.org/10.1080/10301763.2018.1427422>
46. Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a

- standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00959.x>
47. Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
48. Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Bloomsbury Academic.
49. Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2022). *Human resource management: Theory and practice* (7th ed.). Bloomsbury Publishing.
50. Breaugh, J. A. (2017). The contribution of job analysis to recruitment. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 29-52). Wiley.
51. Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2016). Human resource management in Europe: Issues and opportunities. In *New challenges for European human resource management* (pp. 1-20). Palgrave Macmillan.
52. CIPD. (2021). Employee engagement and communication: Impact on organizational performance. Chartered Institute of Personnel and Development.
53. Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2019). Global talent management and competitive advantage: Revisiting core assumptions. *Human Resource Management Journal*, 29(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12210>
54. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>

55. Deloitte. (2022). Global human capital trends 2022: The future of work. Deloitte Insights.
56. Deloitte. (2025). *Global human capital trends 2025: The AI-powered workforce*. Deloitte Insights.
57. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
58. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
59. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
60. Ezeakacha, T. (2016). The impact of organizational culture on human resource management practices in multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 47(3), 321–340.
61. Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Pitman.
62. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
63. Graham, A. (2023). *Managing airports: An international perspective*. Routledge.
64. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
65. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
66. IATA. (2019). *Airport development reference manual*. International Air Transport Association.
67. IATA. (2021). *Annual report 2021: Workforce resilience in post-COVID recovery*. International Air Transport Association.
68. IATA. (2024). *Air passenger market forecast 2024-2030*. International Air Transport Association.

69. ICAO. (2018). *Annex 14 - Aerodromes: Volume I - Aerodrome design and operations*. International Civil Aviation Organization.
70. ICAO. (2019). *Annex 1: Personnel licensing*. International Civil Aviation Organization.
71. ICAO. (2021). *Human resources management for aviation safety and security compliance*. International Civil Aviation Organization.
72. ICAO. (2023). *Global aviation training standards*. International Civil Aviation Organization.
73. International Airport Review. (2024). *Workforce planning innovations in global airports*. Available at: <https://www.internationalairportreview.com>
74. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2020). HRM in context: A systems perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 235–260. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045028>
75. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.
76. Kashive, N., & Khanna, V. T. (2023). Emerging HR analytics role in a crisis: An analysis of LinkedIn data. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(6), 1179–1204. <https://doi.org/10.1108/CR-07-2022-0096>
77. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
78. Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Macmillan.

79. Lepak, D. P., & Gowan, M. (2020). *Human resource management: Managing employees for competitive advantage* (3rd ed.). Chicago Business Press.
80. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5–55.
81. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
82. Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
83. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
84. McKinsey & Company. (2023). *Innovation in a changing world: The role of human capital*. McKinsey Global Institute.
85. McKinsey & Company. (2024). *The future of aviation: How AI and automation will transform the industry by 2030*. McKinsey Global Institute.
86. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
87. Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
88. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill.
89. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
90. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
91. Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>

92. Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
93. Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.
94. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
95. Salas, E., & Maurino, D. (Eds.). (2010). *Human factors in aviation*. Academic Press.
96. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
97. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
98. Skytrax. (2023). *World airport star rating standards*. Available at: <https://www.skytraxratings.com>
99. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

PHỤ LỤC**Phụ lục 1: DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA ĐÃ PHỎNG VẤN**

Mã hóa định danh	Tuổi	Nghề nghiệp	Trình độ học vấn
NV001	48	Quản lý cấp cao	Thạc sĩ
NV002	45	Quản lý cấp cao	Thạc sĩ
NV003	46	Quản lý cấp phòng	Đại học
NV004	47	Quản lý cấp phòng	Thạc sĩ
NV005	44	Quản lý cấp phòng	Đại học
NV006	40	An ninh hàng không	Đại học
NV007	38	Khai thác ga	Đại học
NV008	39	Khai thác khu bay	Đại học
NV009	37	Điều hành sân bay	Đại học
NV010	41	Đào tạo - Huấn luyện	Đại học
NV011	30	An ninh hàng không	Cao đẳng
NV012	28	An ninh hàng không	Cao đẳng
NV013	32	Kỹ thuật viên vận hành	Đại học
NV014	29	Kỹ thuật viên vận hành	Cao đẳng
NV015	31	Nhân viên phục vụ hành khách	Đại học
NV016	27	Nhân viên phục vụ hành khách	Cao đẳng
NV017	33	Nhân viên xử lý hành lý	Cao đẳng
NV018	26	Nhân viên xử lý hành lý	Cao đẳng
NV019	34	Nhân viên điều phối chuyến bay	Đại học
NV020	29	Nhân viên điều phối chuyến bay	Đại học

Phụ lục 2: GỢI Ý CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU DÀNH CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ VÀ CHUYÊN GIA

Phần 1. Đánh giá (thành tựu, hạn chế, khó khăn, thách thức) về các nội dung của quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài

- Công tác lập kế hoạch NNL
- Công tác tuyển dụng nhân lực
- Công tác sử dụng NNL
- Công tác đào tạo, bồi dưỡng NNL
- Về chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi.
- Về công tác đánh giá hiệu suất công việc.

Phần 2. Đánh giá về các nguyên nhân của các hạn chế trong công tác quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài

- Nguyên nhân của các hạn chế trong công tác lập kế hoạch NNL của Cảng.
- Nguyên nhân của các hạn chế trong công tác tuyển dụng nhân lực của Cảng.
- Nguyên nhân của các hạn chế trong công tác sử dụng NNL
- Nguyên nhân của các hạn chế trong công tác đào tạo, bồi dưỡng NNL
- Nguyên nhân của các hạn chế trong công việc thực hiện các chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi của Cảng.
- Nguyên nhân của các hạn chế trong công tác đánh giá hiệu suất công việc của Cảng.

Phụ lục 3: PHIẾU KHẢO SÁT

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI

Mã phiếu:

Kính chào Quý Anh/Chị!

Hiện nay tôi đang là nghiên cứu sinh tại Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, chuyên ngành Quản lý kinh tế. Đề tài luận án tiến sĩ của tôi về: “Quản lý nguồn nhân lực tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài”. Để phục vụ cho quá trình nghiên cứu, Đài tài cần thực hiện khảo sát về thực tiễn hoạt động quản lý nguồn nhân lực tại Cảng. Kính mong Quý Anh/chị vui lòng dành chút thời gian trả lời các câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin Anh/Chị cung cấp chỉ phục vụ duy nhất cho nghiên cứu này và được bảo mật hoàn toàn.

Câu trả lời được thiết kế theo thang đo likert 5 mức độ, có ý nghĩa như sau:

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Quý Anh/Chị!

Phần 1. THÔNG TIN VỀ NGƯỜI TRẢ LỜI PHIẾU KHẢO SÁT

1. Chức danh công việc đảm nhận:

Lao động tại các phòng ☐ Lao động tại các Trung tâm ☐

2. Trình độ:

Trên đại học ☐ Đại học ☐ Cao đẳng, trung cấp, sơ cấp ☐ Lao động phổ thông ☐

3. Giới tính:

Nam ☐ Nữ ☐

4. Độ tuổi:

Dưới 30 ☐ 30 – 40 tuổi ☐ 40 – 50 tuổi ☐ Trên 50 tuổi ☐

5. Thâm niên công tác:

Dưới 5 năm ☐ 5 – 10 năm ☐ 10 đến 20 năm ☐ Trên 20 năm ☐

Phần 2. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI

Câu 1. Công tác lập kế hoạch nhân sự tại Cảng

TT	Chỉ tiêu	1	2	3	4	5
1	Kế hoạch nguồn nhân lực được xây dựng kịp thời để đáp ứng nhu cầu hoạt động của Cảng.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Kế hoạch nhân sự phù hợp với chiến lược và mục tiêu dài hạn của Cảng.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Dự báo nhu cầu nhân sự dựa trên phân tích dữ liệu được thực hiện hiệu quả và phù hợp với thực tiễn.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Cảng xác định các kỹ năng và năng lực cốt lõi một cách hiệu quả để hỗ trợ phân bổ nguồn lực.	☐	☐	☐	☐	☐

Câu 2. Công tác tuyển dụng lao động tại Cảng

TT	Chỉ tiêu	1	2	3	4	5
5	Quy trình tuyển dụng được thực hiện minh bạch và phù hợp với nhu cầu của Cảng.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Phương thức tuyển dụng (thi tuyển, phỏng vấn) được tổ chức hiệu quả và công bằng.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Thông tin tuyển dụng được công bố rộng rãi và dễ tiếp cận với ứng viên.	☐	☐	☐	☐	☐

8	Kết quả tuyển dụng đảm bảo lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc ở mức cao.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Câu 3. Công tác bố trí và sử dụng lao động tại Cảng		
TT	Chỉ tiêu	1 2 3 4 5
9	Nhân viên được bố trí công việc phù hợp với năng lực và sở trường của họ.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10	Nhân viên được phân công nhiệm vụ phù hợp với chuyên môn đã được đào tạo.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11	Việc bố trí nhân sự giữa các bộ phận và ca làm việc được thực hiện cân đối và hiệu quả.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12	Cảng quản lý và hỗ trợ các đội nhóm đa văn hóa hiệu quả để tăng cường phối hợp công việc.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Câu 4. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Cảng		
TT	Chỉ tiêu	1 2 3 4 5
13	Cảng thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng nghiệp vụ hiệu quả cho nhân viên.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
14	Chương trình đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu công việc của từng vị trí.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15	Các khóa đào tạo đáp ứng tốt nhu cầu thực tế của công việc tại Cảng.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
16	Cảng cung cấp cơ hội phát triển năng lực để nhân viên chuẩn bị cho các vai trò tương lai ở mức cao.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Câu 5. Công tác tạo động lực cho nhân viên tại Cảng		
TT	Chỉ tiêu	1 2 3 4 5
17	Chính sách lương, thưởng và phúc lợi của Cảng được thực hiện công bằng và hấp dẫn.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
18	Cảng cung cấp lộ trình thăng tiến rõ ràng và phù hợp cho nhân viên.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
19	Cảng hỗ trợ hiệu quả cho nhân viên khi họ gặp khó khăn cá nhân hoặc nghề nghiệp.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
20	Các chương trình thi đua và khen thưởng được thực hiện minh bạch và khuyến khích nhân viên.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Câu 6. Công tác đánh giá và cải tiến hiệu suất tại Cảng		
TT	Chỉ tiêu	1 2 3 4 5

21	Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu suất (KPIs) phù hợp với yêu cầu của từng vị trí công việc.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22	Hệ thống đánh giá hiệu suất (ERP, công nghệ trực tuyến) được triển khai hiệu quả và minh bạch.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23	Nhân viên nhận được phản hồi thường xuyên và hữu ích để cải thiện hiệu suất công việc.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24	Kết quả đánh giá hiệu suất được sử dụng hiệu quả để cải thiện chiến lược quản lý nhân sự.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Phần 3. Ý KIẾN ĐÓNG GÓP CỦA ANH/CHỊ CHO CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HKQT NỘI BÀI

Câu 1. Theo anh chị, Cảng nên thay đổi gì để cho công tác *lập kế hoạch nguồn nhân lực* tại Cảng được tốt hơn?

.....

Câu 2. Theo anh chị, Cảng nên thay đổi gì để cho công tác *tuyển dụng* người lao động tại Cảng được tốt hơn trong thời gian tới?

.....

Câu 3. Theo anh chị, Cảng nên thay đổi gì để cho công tác *bố trí và sử dụng* người lao động tại Cảng được tốt hơn trong thời gian tới?

.....

Câu 4. Theo anh chị, Cảng nên thay đổi gì để cho công tác *đào tạo, bồi dưỡng* lao động tại Cảng được tốt hơn trong thời gian tới?

.....

Câu 5. Theo anh chị, Cảng nên thay đổi gì về *chính sách tiền lương, thưởng, điều kiện và môi trường làm việc* cho người lao động tại Cảng được tốt hơn trong thời gian tới?

.....

Câu 6. Theo anh chị, Cảng nên thay đổi gì về *hoạt động kiểm tra, giám sát* tại

Cảng được tốt hơn trong thời gian tới?

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

**PHỤ LỤC 4: MẪU THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG CỦA CẢNG
HKQT NỘI BÀI**

Chức danh tuyển dụng	- Nhân viên An ninh hàng không - Nhân viên kỹ thuật
Yêu cầu chung	- Là công dân Việt Nam; Lý lịch rõ ràng, nhân thân tốt; Tuổi: Từ 18 - 35. - Tốt nghiệp PTTH. - Sức khỏe: Loại 1,2 hoặc 3. - Không mắc bệnh mù màu/loạn màu/rối loạn sắc giác. - Không dị tật làm ảnh hưởng đến ngoại hình hoặc/và khả năng vận động, giao tiếp. - Không có tiền án, tiền sự; Không nghiện ma túy hoặc/và các chất gây nghiện bị cấm khác; Không mắc tệ nạn xã hội.
Yêu cầu riêng đối với từng chức danh	☐ Nhân viên An ninh hàng không: - Ưu tiên Nam giới, Nữ giới không quá 30%. - Chiều cao: Nam tối thiểu 1m70; Nữ tối thiểu 1m60; $18.0 < BMI < 27$. - Thị lực có kính 10/10 cả hai bên; mắt cận/loạn/viễn không quá 02 độ mỗi bên. - Không có hình xăm tại các vị trí lộ ra ngoài trang phục (đặc

	biệt là vùng đầu, mặt, cổ, tay, chân); Không nói ngọng, nói lắp. - Ứng viên có một trong những chứng chỉ/ phiếu điểm Anh ngữ sau đây: + TOEIC Official Certificate tối thiểu 450 điểm; + TOEFL PBT từ 450 điểm; TOEFL CBT từ 133 điểm, TOEFL ITP từ 450 điểm; TOEFL IBT từ 46 điểm (<i>chưa chấp nhận chứng chỉ TOEFL phiên bản Home Edition - không thi tập trung tại cơ sở được cấp phép tổ chức thi</i>); + IELTS tối thiểu 4.5 điểm. ☐ Nhân viên kỹ thuật: - Nam giới. - Tốt nghiệp Trung cấp/Cao đẳng/ Đại học hệ chính quy, tập trung các chuyên ngành: Cơ khí, Tự động hóa, Điện, Điện lạnh, Công nghệ thông tin. - Ứng viên có một trong những chứng chỉ/ phiếu điểm Anh ngữ sau đây: + TOEIC Official Certificate tối thiểu 400 điểm; + TOEFL PBT từ 437 điểm; TOEFL CBT từ 123 điểm, TOEFL IBT từ 41 điểm (<i>chưa chấp nhận chứng chỉ TOEFL phiên bản Home Edition - không thi tập trung tại cơ sở được cấp phép tổ chức thi</i>); - + IELTS tối thiểu 4.0 điểm.
Hồ sơ dự tuyển	- Sơ yếu lý lịch có dán ảnh và xác nhận của địa phương (nơi đăng ký hộ khẩu thường trú) hoặc của cơ quan, đơn vị công tác – <i>Bản chính, xác nhận thời hạn 03 tháng kể từ ngày nộp hồ sơ</i>; - Phiếu lý lịch tư pháp mẫu số 02 - <i>Bản chính, xác nhận thời hạn 03</i>

	<i>tháng kể từ ngày nộp hồ sơ - Nộp khi trúng tuyển.</i> - Giấy khai sinh – <i>Bản sao công chứng;</i> - Bằng tốt nghiệp Đại học/Cao đẳng/Trung cấp phù hợp với yêu cầu chức danh dự tuyển – <i>Bản sao công chứng;</i> - Chứng chỉ TOEIC/TOEFL/IELTS còn hạn do Toeic Vietnam(IIG), Viện khảo thí giáo dục Hoa Kỳ (ETS), IDP Education, Hội đồng Anh (British Council), Tổ chức khảo thí và đánh giá về ngôn ngữ tiếng Anh thuộc Đại học Cambridge (Cambridge English Language Assessment) cấp - <i>Bản sao công chứng;</i> - Căn cước công dân - <i>Bản sao công chứng;</i> - Ảnh màu 4x6 chụp trong thời gian 03 tháng trở lại đây (05 ảnh); - Đơn xin việc (ghi rõ vị trí dự tuyển); - Số điện thoại liên lạc.
Thời gian nhận hồ sơ và sơ tuyển	- Ngày 20,21,22/9/2023 (sáng từ 08h00 - 11h15; chiều từ 13h00 - 15h45)
Địa điểm	Hội trường tầng 6 - Nhà điều hành Cảng HKQT Nội Bài (Toà nhà NIA, đường Võ nguyên Giáp, đối diện ga hàng hoá ALS - sân bay quốc tế Nội Bài, xã Phú Minh, huyện Sóc Sơn, Thành phố Hà Nội)
Liên hệ	Phòng Tổ chức nhân sự. Điện thoại: 0243.8865218 vào giờ hành chính (trừ ngày lễ, thứ 7, chủ nhật).