

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

HOÀNG THỊ THÚY

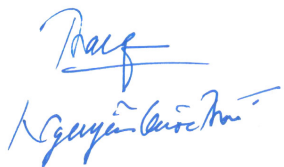
QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2025

Công trình được hoàn thành tại
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

Người hướng dẫn khoa học: TS. Ngô Thị Ngọc Anh


Ngô Thị Ngọc Anh

TS. Phạm Văn Nghĩa


Phạm Văn Nghĩa

Phản biện 1: PGS.TS. Hoàng Xuân Bình

Phản biện 2: GS.TS. Lê Quốc Hội

Phản biện 3: PGS.TS. Phạm Thị Hồng Điệp

Luận án đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp học viện
họp tại Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

vào hồi 15 giờ 00 ngày 19 tháng 11 năm 2025

Có thể tìm hiểu luận án tại: Thư viện Quốc Gia
và Thư viện Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

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. Nguồn nhân lực tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức thông qua đổi mới và sáng tạo, là động lực chính thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo trong tổ chức, giúp tổ chức thích nghi với các xu hướng mới và cải thiện hiệu quả hoạt động. Đồng thời, 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.

Trong bối cảnh toàn cầu hoá và cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số và chuyển đổi xanh đã trở thành xu thế tất yếu, tác động sâu rộng đến mọi lĩnh vực của nền kinh tế, trong đó có ngành hàng không. Tại Việt Nam, các chủ trương lớn của Đảng, Nhà nước như chiến lược chuyển đổi số quốc gia, Chiến lược tăng trưởng xanh, cùng các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2021 - 2030 và tầm nhìn đến 2045 đã đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với các tổ chức, đặc biệt là các đơn vị hạ tầng trọng yếu, phải đổi mới mạnh mẽ mô hình quản lý, trong đó quản lý nguồn nhân lực giữ vai trò then chốt. Đối với ngành hàng không, chuyển đổi số không chỉ dừng lại ở việc ứng dụng công nghệ trong khai thác, điều hành bay, dịch vụ hành khách hay quản lý an ninh, an toàn, mà còn đòi hỏi sự thay đổi căn bản trong quản lý nguồn nhân lực. Nhân lực hàng không trong giai đoạn mới phải đáp ứng đồng thời nhiều yêu cầu: trình độ chuyên môn cao. Điều này đặt ra thách thức lớn đối với công tác hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển nguồn nhân lực tại các cảng hàng không, vốn trước đây chủ yếu vận hành theo mô hình quản lý truyền thống, nặng nề về hành chính và tuân thủ. Song song với chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và phát triển bền vững đang trở thành định hướng chiến lược của ngành hàng không toàn cầu, hướng tới giảm phát thải carbon, sử dụng năng lượng hiệu quả, bảo vệ môi trường và nâng cao trách nhiệm xã hội. Các cảng hàng không không chỉ là trung tâm vận tải mà còn là “điểm nút” quan trọng trong thực hiện mục tiêu tăng trưởng quốc gia. Quá trình này đòi hỏi đội ngũ nhân lực không chỉ am hiểu kỹ thuật, quy trình khai thác mà còn có nhận thức, kỹ năng và thái độ phù hợp với các tiêu chuẩn môi trường, an toàn, sức khỏe nghề nghiệp và phát triển bền vững. Do đó quản lý nguồn nhân lực cần được

điều chỉnh theo hướng tích hợp các mục tiêu xanh vào toàn bộ chuỗi hoạt động nhân sự, từ đào tạo, đánh giá hiệu suất đến xây dựng văn hoá tổ chức.

Trong bối cảnh đó, Cảng hàng không quốc tế Nội Bài là đơn vị thành viên, trực thuộc Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV), 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. 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 (QLNNL) 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. Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài đang chịu áp lực ngày càng lớn từ yêu cầu hội nhập quốc tế, cạnh tranh về chất lượng dịch vụ, đảm bảo an ninh - an toàn tuyệt đối, đồng thời thực hiện các mục tiêu chuyển đổi số và chuyển đổi xanh theo định hướng của Tổng Công ty Cảng Hàng không Việt Nam và Nhà nước. Đặc thù của Cảng là mô hình tổ chức phức hợp, hoạt động liên tục 24/24 giờ, với nhiều lực lượng lao động khác nhau (nhân viên kỹ thuật, an ninh, khai thác, dịch vụ, quản lý...), chịu sự của cả cơ chế doanh nghiệp nhà nước và các tiêu chuẩn quốc tế của ngành hàng không. Điều này khiến công tác quản lý nguồn nhân lực tại Cảng vừa mang tính đặc thù cao, vừa đối mặt với nhiều thách thức mới mà các mô hình quản lý chưa đáp ứng đầy đủ. 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 đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích 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.

2.3. Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được các mục tiêu trên, luận án tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

- *Câu hỏi nghiên cứu 1:* Quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không quốc tế Nội Bài được đánh giá theo khung phân tích nào?

- *Câu hỏi nghiên cứu 2:* Kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực tại một số cảng hàng không quốc tế và trong nước có những điểm gì nổi bật, và những bài học nào có thể vận dụng cho Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài?

- *Câu hỏi nghiên cứu 3:* Những thành công, hạn chế và nguyên nhân của những thành công, hạn chế trong quản lý nguồn nhân lực tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài là gì?

- *Câu hỏi nghiên cứu 4:* Cần có những phương hướng và giải pháp nào để hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài trong 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 - 2024; dữ liệu khảo sát được thu thập trong năm 2024. Các đề xuất giải pháp được đưa ra đến năm 2030.

4. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

4.1. Cơ sở lý luận

Các luận điểm, giả thiết và phân tích luận giải trong luận án được trình bày trên cơ sở phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác-Lênin. 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 gồm: (i) Lập kế hoạch nguồn nhân lực; (ii) Tổ chức 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 nguồn nhân lực.

4.2. Phương pháp nghiên cứu

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: Phỏng vấn sâu với 20 cán bộ, nhân viên của Cảng, gồm 5 quản lý và 15 nhân viên trực tiếp. Nội dung phỏng vấn làm rõ thành công, hạn chế và nguyên nhân trong quản lý nguồn nhân lực (tháng 7/2024).

- Phương pháp thu thập thông tin sơ cấp qua điều tra: Khảo sát 350 lao động (chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng), sử dụng phiếu khảo sát với thang đo Likert 5 mức độ để đánh giá các nội dung quản lý nguồn nhân lực tại Cảng (tháng 6 - 7/2024).

* **Phương pháp phân tích số liệu:** các phương pháp tổng hợp, hệ thống hóa, so sánh, thống kê mô tả; phân tích độ lệch chuẩn (sử dụng SPSS 22); phân tích chủ đề từ phỏng vấn sâu.

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

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 theo chu trình quản lý phù hợp với mục tiêu hoạt động và chiến lược phát triển chung của Cảng.

Đóng góp mới về thực tiễn

- Cung cấp thêm cơ sở để cơ quan quản lý của Tổng Công ty Cảng hàng không 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.

- Là tài liệu 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.

- 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.

7. 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

Luận án tiến hành tổng quan các nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực tại doanh nghiệp và hệ thống lại các nội dung chính về quản lý nguồn nhân lực được các nghiên cứu trước đây đề cập đến, trong cách tiếp cận theo chu trình quản lý.

**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 [24] Deloitte, 2025 [22]
	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 [24] Deloitte, 2025 [22]
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 [24] Noe et al., 2021 [23]
	Bố trí nhân sự: Phân công nhân sự dựa trên kỹ năng và yêu cầu công việc,	Tăng hiệu suất đội nhóm và đáp ứng yêu cầu	Mai Thanh Lan, & Nguyễn Thị Minh

	tối ưu hóa phối hợp đội nhóm.	công việc.	Nhàn. (2016) [6]
	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 [24] Deloitte, 2025 [22] Ngô Quang Trung. (2024) [7]
	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 [24] Deloitte, 2025 [22] Lê Thị Kim Anh. (2013) [5]
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 [24]; Deloitte, 2025 [22]; Nông Thị Như Mai, & Phạm Thị Mỹ Hường (2024) [9]
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[24]; Dương Thị Thanh Tâm, & Trần Thị Diệu Thúy. (2024) [4]
	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 [22]; Jackson et al. (2020) [24]

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

Qua tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước về quản lý nguồn nhân lực tại doanh nghiệp và tại cảng hàng không, luận án chỉ rõ: Các nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực tại Việt Nam chủ yếu tập trung vào doanh nghiệp chung hoặc hãng bay, ít phân tích sâu về cảng hàng không theo chu trình quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát) gắn với chiến lược phát triển. Có rất ít công trình 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, như chức năng của hoạt động quản lý chung của cảng.

1.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG

1.3.1. Những vấn đề nghiên cứu đã được làm rõ

- Các nghiên cứu về vai trò then chốt của QLNNL trong việc nâng cao hiệu quả tổ chức và đảm bảo sự phát triển bền vững
- 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.
- Các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến QLNNL.

1.3.2. Khoảng trống nghiên cứu

Thiếu 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. 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. Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài đang trong quá trình hiện đại hoá, mở rộng quy mô và triển khai các giải pháp chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và hội nhập quốc tế, đặc biệt từ góc độ quản lý kinh tế. Việc làm rõ mối quan hệ giữa chiến lược phát triển nguồn nhân lực, hiệu quả kinh tế và mục tiêu phát triển bền vững của Cảng sẽ là một đóng góp mới có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

1.4. HƯỚNG TIẾP CẬN NGHIÊN CỨU VÀ KHUNG PHÂN TÍCH

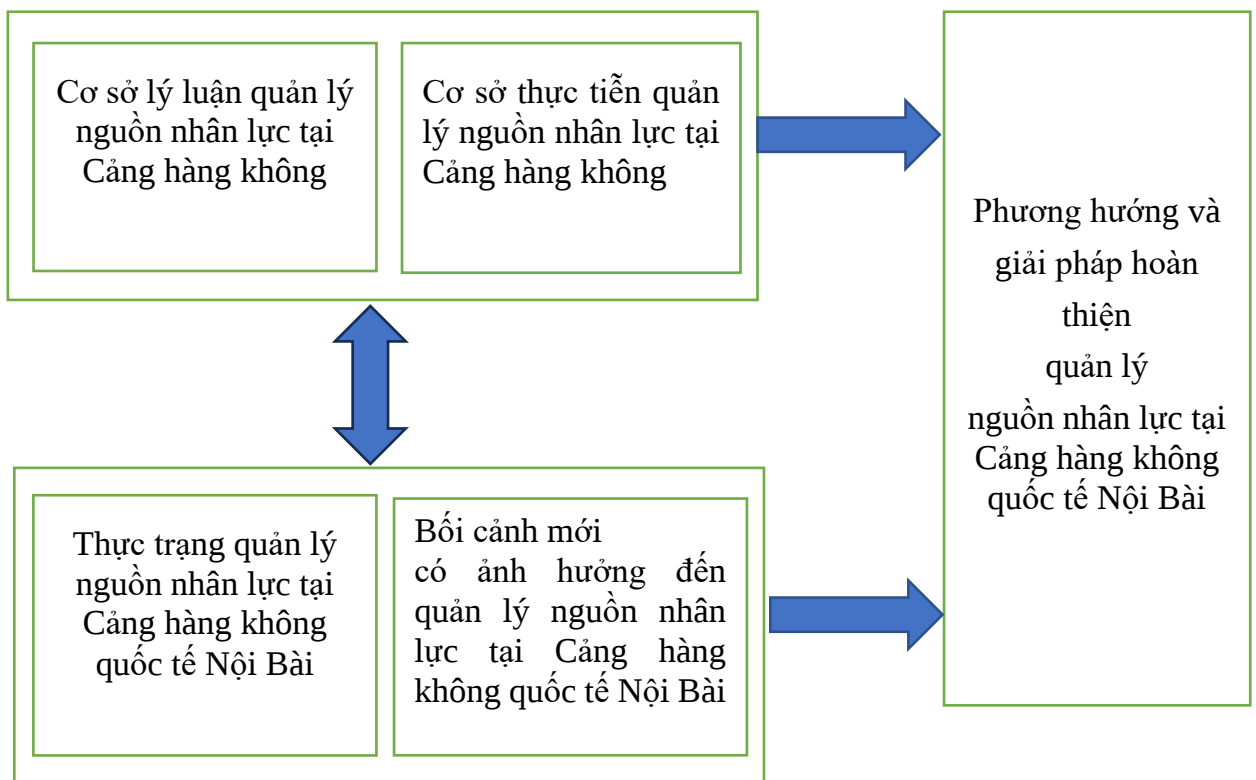
Hướng tiếp cận nghiên cứu của luận án sẽ tập trung vào việc xây dựng khung quản lý nguồn nhân lực (HRM) toàn diện cho các doanh nghiệp cảng hàng không tại Việt

Nam, dựa trên cách tiếp cận quy trình quản lý, nhằm giải quyết các khoảng trống nghiên cứu đã xác định.

Luận án sẽ áp dụng cách tiếp cận quy trình quản lý nhấn 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:

Sơ đồ 1: Khung nghiên cứu



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

Sau khi phân tích các cách tiếp cận khác nhau về nguồn nhân lực, luận án đề xuất khái niệm: 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.

2.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Luận án sử dụng khái niệm quản lý nguồn nhân lực dựa trên cách tiếp cận của Boxall (2018) [14]: *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 và Lý thuyết liên kết chiến lược được sử dụng để làm cơ sở xây dựng khung phân tích tổng thể của Luận án.

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

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

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.

2.2.3. Quản lý nguồn nhân lực tại cảng hàng không

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.

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

- 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 [13]).

- 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.

- 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.

- 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.

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

- Các yếu tố bên ngoài: chính sách và quy định pháp luật của nhà nước; Tình hình kinh tế và thị trường lao động; Cạnh tranh trong ngành hàng không; Tiến bộ công nghệ toàn cầu; Yếu tố xã hội và văn hóa; Biến động địa chính trị và thiên tai.

- Các yếu tố bên trong: Cơ cấu tổ chức và chính sách quản lý nội bộ; Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị; Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc tại doanh nghiệp; Trình độ công nghệ và tự động hóa; Năng lực chủ thể quản lý; Trình độ của đối tượng quản lý.

2.3. KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI

MỘT SỐ CẢNG HÀNG KHÔNG

L 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. Các kinh nghiệm rút ra gồm:

Một là, bài học về chuyển từ tư duy phản ứng sang cách tiếp cận chủ động và chiến lược trong hoạch định nguồn nhân lực.

Hai là, bài học về tuyển dụng và đào tạo nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu hội nhập và công nghệ.

Ba là, bài học về thiết lập cơ chế điều phối và bố trí nhân lực linh hoạt, theo sát thời gian thực.

Bốn là, bài học trong việc tạo động lực và giữ chân nhân sự không chỉ dừng ở mức lương và thưởng.

Năm là, bài học về 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.

Sáu là, bài học về chú trọng xây dựng văn hóa tổ chức vừa kỷ luật vừa đổi mới.

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

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 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.

3.2. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI GIAI ĐOẠN 2018 - 2024

3.2.1. Số lượng nguồn nhân lực

Số lượng lao động tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài nhìn chung có xu hướng tăng cùng với quá trình mở rộng quy mô và phục hồi hoạt động hàng không. Giai đoạn

dịch bệnh làm gián đoạn nhu cầu lao động ở một số đơn vị khai thác, nhưng sau đó nguồn nhân lực từng bước được phục hồi.

3.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu lao động của Cảng tương đối ổn định, trong đó lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn, phù hợp với đặc thù vận hành của cảng hàng không. Lực lượng lao động trẻ chiếm ưu thế, tạo lợi thế về tính năng động, song đặt ra yêu cầu cân đối với đội ngũ lao động có nhiều kinh nghiệm.

3.2.3. Trình độ nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của Cảng có cơ cấu trình độ đa dạng, với nhóm lao động có trình độ đại học giữ vai trò chủ đạo trong các hoạt động chuyên môn và quản lý. Bên cạnh đó, lao động kỹ thuật và lao động phổ thông vẫn chiếm tỷ trọng đáng kể, đáp ứng yêu cầu khai thác và vận hành thực tế.

3.2.4. Thu nhập của nguồn nhân lực

Thu nhập của người lao động biến động theo tình hình hoạt động của ngành hàng không, giảm trong giai đoạn khó khăn và cải thiện khi hoạt động phục hồi. Xu hướng này phản ánh mối quan hệ chặt chẽ giữa hiệu quả khai thác của Cảng và chính sách thu nhập đối với người lao động.

3.3. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ NỘI BÀI GIAI ĐOẠN 2018 - 2024

3.3.1. 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.

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.

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.

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.

3.3.2. Một số hạn chế và nguyên nhân

3.3.2.1. Một số hạn chế

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.

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.

Về thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực: 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. 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. 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.

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.

3.3.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

*** Các nguyên nhân bên ngoài**

Thứ nhất là các biến động khó lường của môi trường bên ngoài, như đại dịch COVID-19.

Thứ hai là sự cạnh tranh nhân lực trong ngành hàng không. 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, 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 của Cảng. Những yếu tố bên ngoài này làm trầm trọng thêm các hạn chế trong lập kế hoạch và tuyển dụng.

Thứ tư, quản lý nguồn nhân lực tại Cảng tuân thủ quy định của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam trên nhiều nội dung như quyết định về định biên, ngân sách đào tạo, và chính sách lương thưởng. Điều này khiến Cảng không thể bổ sung nhân viên kịp thời cho các giai đoạn mở rộng hoặc cao điểm. Những quy định cứng 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.

Thứ hai, sự phối hợp chưa hiệu quả giữa các phòng, ban của Cảng.

Thứ ba, nguyên nhân từ việc phân công trách nhiệm giữa các đơn vị trong Cảng chưa rõ, còn chồng chéo.

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.

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.

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

Bối cảnh quốc tế: Chuyển đổi số và ứng dụng AI trong hàng không; Biến đổi khí hậu và phát triển bền vững; cạnh tranh quốc tế và tiêu chuẩn dịch vụ; Thay đổi nhân khẩu học và thiếu hụt lao động; thách thức văn hóa và đạo đức trong môi trường đa quốc gia.

Bối cảnh trong nước: Tăng trưởng kinh tế nhanh và nhu cầu vận tải hàng không tăng; Phát triển hạ tầng giao thông và hàng không quốc gia; Biến động và phát triển thị trường lao động trong nước; sự điều chỉnh chính sách và quy định pháp luật; mức độ ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số trong nước; Áp lực từ nhu cầu đời sống của người lao động; 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

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

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.

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.

Thứ ba, ứng dụng công nghệ trong quản lý nguồn nhân lực.

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

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, trên cơ sở đó xây dựng kế hoạch nhân lực dài hạn giai đoạn 2026 - 2030, phù hợp với chiến lược phát triển của Cảng và thực trạng nhân lực.

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

Phòng Tổ chức - Nhân sự cần xây dựng phương án mở rộng tuyển dụng thông qua hội chợ việc làm, mạng xã hội, và nền tảng trực tuyến; khắc phục tình trạng bố trí nhân lực sai lệch năng lực và vị trí việc làm; 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. Ban Giám đốc cần giám sát quá trình triển khai và phân bổ nguồn lực để thực hiện phân tích năng lực.

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

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.

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.

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.

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.

4.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá nguồn nhân lực

Một là, chuẩn hoá quy trình phân tích công việc.

Hai là, xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất dựa trên KPI và khung năng lực.

Ba là, hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo.

Bốn là, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong đánh giá nhân lực.

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

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

- Phân quyền tự quyết định biên nhân sự trong các tình huống khẩn cấp hoặc cao điểm

- 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.

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

- Kiến nghị ACV điều chỉnh tiêu chuẩn tuyển dụng theo từng vị trí cụ thể
- Tạo lộ trình đào tạo nội bộ cho các chứng chỉ yêu cầu
- Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá hiệu suất linh hoạt

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

- Tăng ngân sách đào tạo của ACV lên 8-10% tổng chi phí vận hành
- Xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế
- Hợp tác đào tạo với các tổ chức đào tạo quốc tế và trong nước

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

- Xây dựng cơ chế thưởng dựa trên hiệu suất
- Tăng cường khen thưởng phi tài chính
- Tổ chức khảo sát định kỳ về mức độ hài lòng của nhân viên:

4.3.5. Tăng cường tính sáng tạo và linh hoạt trong quản lý nhân sự

- Cho phép Cảng thí điểm các sáng kiến quản lý nguồn nhân lực
- Xây dựng cơ chế phản hồi thường xuyên
- Thành lập nhóm công tác chung về quản lý nguồn nhân lực

4.4. KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI BỘ XÂY DỰNG

- Hoàn thiện khung pháp lý theo hướng phân cấp, phân quyền trong quản lý nhân lực hàng không

- Định hướng đổi mới tiêu chuẩn nhân lực hàng không theo vị trí việc làm
- Tăng cường vai trò định hướng và giám sát đào tạo nhân lực hàng không
- Khuyến khích cơ chế tạo động lực và giữ chân nhân lực chất lượng cao

- Cho phép thí điểm các mô hình quản lý nhân lực linh hoạt tại các cảng hàng không trọng điểm

KẾT LUẬN

Luận án đã làm rõ thực trạng, những thách thức chủ yếu và các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài trong bối cảnh tăng trưởng nhanh và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng. Thông qua phân tích toàn diện, nghiên cứu cho thấy Cảng hiện sở hữu lực lượng lao động quy mô lớn, tập trung chủ yếu vào các lĩnh vực an ninh hàng không, khai thác nhà ga, khai thác khu bay và điều hành sân bay – những khâu then chốt quyết định hiệu quả hoạt động và chất lượng dịch vụ.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, bên cạnh những kết quả tích cực đạt được, công tác quản lý nguồn nhân lực tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài vẫn đối mặt với nhiều thách thức, nổi bật là áp lực công việc cao trong các giai đoạn cao điểm gây quá tải và suy giảm hiệu suất lao động; hạn chế về kỹ năng mềm, ngoại ngữ và năng lực xử lý tình huống của một bộ phận người lao động, đặc biệt là lực lượng an ninh hàng không; cùng với việc một số cán bộ quản lý chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu về ngoại ngữ và tin học, ảnh hưởng đến chất lượng quản lý và khả năng hội nhập quốc tế của Cảng. Nghiên cứu đồng thời chỉ ra rằng các chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi hiện hành chưa được hỗ trợ đầy đủ bởi các hình thức phúc lợi phi tài chính; công tác đánh giá nhân lực còn mang tính định tính, chủ yếu dựa trên tiêu chí “đạt – không đạt”, thiếu gắn kết với hệ thống chỉ số hiệu suất và khung năng lực, nên chưa phản ánh đầy đủ mức độ đóng góp của người lao động. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất bốn nhóm giải pháp trọng tâm gồm phát triển nhân lực đa kỹ năng gắn với chuyên môn hóa, tăng cường phúc lợi phi tài chính, đẩy mạnh đào tạo kỹ năng mềm và ngoại ngữ, và hoàn thiện cơ chế khen thưởng sáng kiến, qua đó khẳng định rằng nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại Cảng đòi hỏi cách tiếp cận tổng thể, kết hợp hài hòa giữa chính sách đãi ngộ, tạo động lực tinh thần, phát triển năng lực và xây dựng môi trường làm việc bền vững.

Về mặt lý luận, luận án góp phần bổ sung và làm sâu sắc khung phân tích quản lý nguồn nhân lực trong bối cảnh đặc thù của cảng hàng không quốc tế, qua đó tạo nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực này. Về mặt thực tiễn, các kết quả và khuyến nghị của nghiên cứu có giá trị tham khảo trực tiếp cho Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài, đồng thời cung cấp những hàm ý hữu ích cho các tổ chức hàng không khác trong quá trình đổi mới quản lý nhân lực.

Bên cạnh những đóng góp nêu trên, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế nhất định, như chưa phân tích sâu tác động của các yếu tố bên ngoài và chưa sử dụng các

phương pháp định lượng để đo lường tác động của chính sách quản lý nguồn nhân lực đến hiệu quả tổ chức. Những hạn chế này gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm tiếp tục hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực tại Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài trong giai đoạn phát triển mới.

**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.