

QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG MỀM CHO CHUYÊN VIÊN GIÁM SÁT HÀNH KHÁCH Ở TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM THEO TIẾP CẬN ĐÀO TẠO DỰA TRÊN NĂNG LỰC

Nguyễn Thị Thùy Linh¹

Tóm tắt. Bài viết phân tích những kinh nghiệm thành công trong và một số biện pháp đổi mới trong quản lý phát triển kỹ năng mềm cho chuyên viên giám sát hành khách ở Tổng công ty hàng không Việt Nam theo tiếp cận đào tạo dựa trên năng lực, tăng cường hiệu quả bồi dưỡng, góp phần tạo ra đội ngũ chuyên viên có đủ năng lực thực hiện nhiệm vụ trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Từ khóa: *Kỹ năng mềm, đào tạo, năng lực.*

1. Đặt vấn đề

Đào tạo tiếp cận năng lực là một cách tiếp cận sử dụng thường xuyên trong việc học các kỹ năng cụ thể, trong đó các đơn vị học tập là năng lực. Đánh giá người học chủ yếu là khả năng vận dụng kiến thức, kỹ năng và thái độ cần có để hoàn thành các công việc thực tế đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp. Mô hình này được hình thành và phát triển rộng khắp tại Mỹ vào những năm 1970 và phát triển mạnh mẽ trong những năm 1990 ở hàng loạt các cơ sở giáo dục và doanh nghiệp tại Mỹ, Anh, Úc, New Zealand, ... Cách tiếp cận này có ảnh hưởng mạnh mẽ để tạo ra sự phù hợp giữa giáo dục, đào tạo và nhu cầu về năng lực tại nơi làm việc và là cách thức chuẩn bị lực lượng lao động cho một nền kinh tế cạnh tranh toàn cầu.

Kỹ năng mềm gắn chặt với các kỹ năng lao động chuyên nghiệp. Theo Bộ Lao động Mỹ (The US Department of Labour) cùng với Hiệp hội Đào tạo và phát triển Mỹ (The American society of Training and Development) đã nghiên cứu và đưa ra 13 Kỹ năng để thành công trong công việc và những Kỹ năng mềm đóng vai trò trung tâm: 1) Kỹ năng học và tự học; 2) Kỹ năng lắng nghe; 3) Kỹ năng thuyết trình; 4) Kỹ năng giải quyết vấn đề; 5) Kỹ năng tư duy sáng tạo; 6) Kỹ năng quản lý bản thân và tinh thần tự tôn; 7) Kỹ năng xác lập mục tiêu/tạo động lực làm việc; 8) Kỹ năng phát triển cá nhân và sự nghiệp; 9) Kỹ năng giao tiếp và tạo lập mối quan hệ; 10) Kỹ năng làm việc nhóm; 11) Kỹ năng thương lượng; 12) Kỹ năng tổ chức công việc hiệu quả và 13) Kỹ năng lãnh đạo [3]. Ngoài ra, kỹ năng quản lý cảm xúc cũng là một trong những kỹ năng quan trọng trong những môi trường làm việc nhiều căng thẳng và áp lực công việc cực lớn.

Đối với Tổng công ty Hàng không Việt Nam (VNA), đặc biệt là đối với các chuyên viên dịch vụ hành khách, thì kỹ năng mềm là một yêu cầu thiết yếu, đặc biệt được coi trọng. Bởi bên cạnh năng lực chuyên môn vững vàng, một chuyên viên dịch vụ hành khách có kỹ năng mềm và thái

Ngày nhận bài: 05/10/2017. Ngày nhận đăng: 07/12/2017.

¹Trung tâm giám sát khai thác (NOC), Tổng công ty hàng không Việt Nam;
e-mail: linhnt.noc@gmail.com.

độ ứng xử tốt đẹp, mềm dẻo là một tài sản quý giá, góp phần tạo nên thành công cho thực hiện sứ mạng và tầm nhìn của VNA.

Theo báo cáo đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm tại VNA nói chung và Trung tâm khai thác Nội Bài nói riêng cho thấy: 86% số chuyên viên được đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm có khả năng tự giải quyết những tình huống bất thường một cách nhẹ nhàng, ổn thỏa ngay tại chỗ, mà không cần phải nhờ đến cấp quản lý cao hơn, tiết kiệm được nhiều thời gian hơn; 79% số chuyên viên sau khi được đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm có thể làm việc thay thế cho một vài vị trí công việc khác nếu người đảm nhiệm vị trí đó có việc nghỉ đột xuất.

Nhằm đảm bảo cho mỗi chuyên viên giám sát hành khách của VNA đều có thể thực hiện công việc tại vị trí việc làm và tại vị trí chức danh công việc của mình một cách tốt nhất, VNA cũng đã thiết kế chương trình đào tạo bắt buộc và bồi dưỡng các kỹ năng mềm cho chức danh chuyên viên giám sát hành khách.

Căn cứ vào bảng mô tả công việc của chức danh chuyên viên giám sát hành khách, trên cơ sở nhu cầu học tập cá nhân và yêu cầu công việc, VNA đã phát triển các chương trình bồi dưỡng kỹ năng mềm cho chức danh chuyên viên giám sát hành khách nhằm phát triển các năng lực theo các mức phát triển như sau:

Bảng 1. Ma trận các khóa đào tạo ngoài chuyên môn theo cấp độ

Năng lực	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
Dịch vụ khách hàng	Quan hệ khách hàng cơ bản.	Quan hệ khách hàng dành cho cấp giám sát.	Quản trị quan hệ khách hàng dành cho cấp quản lý.	Phát triển văn hóa dịch vụ.
	Quan hệ khách hàng nâng cao	Khôi phục sự tín nhiệm của khách hàng.	Quản trị mối quan hệ khách hàng (CRM).	
Giao tiếp hiệu quả		Quản lý cảm xúc.	Kỹ năng trình bày hiệu quả.	Quảng bá hình ảnh.
		Kỹ năng thương lượng.	Kỹ năng thương lượng.	
Tính chuyên nghiệp	Tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng.			
	Xây dựng hình ảnh cá nhân.			
Giải quyết vấn đề và ra quyết định		Giải quyết vấn đề.	Giải quyết vấn đề sáng tạo và ra quyết định.	
Làm việc đồng đội	Làm việc đồng đội.	Xây dựng nhóm.	Quản lý nhóm.	
Hiểu biết về tổ chức	Nhập ngành hàng không.	Hệ thống tổ chức hoạt động của VNA và đơn vị.		
Học hỏi liên tục		Kỹ năng nâng cao hiệu quả công việc cá nhân/bản thân.	Quản lý thay đổi và phát triển bản thân.	Xây dựng tổ chức học tập.
Quản trị sự thay đổi		Quản lý sự thay đổi dành cho cán bộ cấp cao kíp, tổ nhóm.	Quản lý sự thay đổi dành cho cán bộ đội phòng.	Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi.
Phát triển người khác		Kỹ năng hướng dẫn, kèm cặp.	Kỹ năng phân quyền, ủy quyền	Quản lý tài năng.

	Đánh giá thực hiện công việc.	Quản trị nhân sự dành cho cán bộ quản lý.	
Nhạy bén chiến lược	Triển khai thực hiện chiến lược bằng phương pháp bảng điểm cân bằng.	Quản trị chiến lược. Triển khai thực hiện chiến lược bằng phương pháp bảng điểm cân bằng.	Quản trị chiến lược. Xu hướng phát triển của ngành hàng không trong khu vực và thế giới.
Lãnh đạo	Kỹ năng tham vấn.	Kỹ năng lãnh đạo.	Lãnh đạo hiện đại (lãnh đạo mới về chất, lãnh đạo thích ứng).
Quản lý nguồn lực	Kỹ năng động viên. Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức, quản lý việc thực hiện.	Quản trị vận hành. Quản trị dự án.	Quản lý nguồn lực doanh nghiệp (ERP).

Trong ma trận trên, cùng một chức danh công việc nhưng tại mỗi vị trí việc làm của mỗi người thì mức độ được đào tạo kỹ năng mềm cũng ở những tầng nấc khác nhau. Chẳng hạn chuyên viên cấp giám sát, cấp quản lý thì trình độ, kỹ năng ngoài chuyên môn này cũng cần phải được đào tạo ở mức nâng cao hơn các chuyên viên, nhân viên thông thường. Có như vậy, họ mới có thể có đủ năng lực để giải quyết các tình huống mới, bất ngờ xảy đến trong lúc đang thực thi nhiệm vụ.

2. Quản lý hoạt động bồi dưỡng kỹ năng mềm tại trung tâm NOC

2.1. Xác định nhu cầu bồi dưỡng

Các căn cứ xác định nhu cầu bồi dưỡng:

- Chương trình đào tạo theo chức danh công việc của Cục hàng không và VNA.

Văn bản hướng dẫn: Tài liệu Hướng dẫn khai thác (OM) phần D - Huấn luyện của Tổng công ty Hàng không; Hướng dẫn theo dõi đào tạo Khối khai thác của NOC; Mô tả chức danh công việc; Quy định Chính sách, chế độ bảo hộ lao động, an toàn lao động, vệ sinh lao động của Tổng công ty Hàng không - Công ty cổ phần; Yêu cầu của công việc, của đơn vị và của cơ quan quản lý Nhà nước; Kết quả kiểm tra kiến thức chuyên môn nghiệp vụ định kỳ; Tổng hợp báo cáo lỗi từ hệ thống thông tin phản hồi; Kết quả, khuyến cáo của các cuộc đánh giá nội bộ của NOC và Tổng công ty Hàng không.

- Kết quả xử lý phiếu nhu cầu đào tạo:

Trách nhiệm xác định nhu cầu đào tạo: Các phòng chức năng: xác định nhu cầu đào tạo định kỳ và đột xuất của Phòng và gửi Phiếu nhu cầu đào tạo (BM-01/QT-KTHC-05) về Tổ đào tạo thông qua chuyên viên đào tạo. Chuyên viên đào tạo xác định nhu cầu đào tạo các môn học bắt buộc theo quy định, chứng chỉ hành nghề và yêu cầu đào tạo cho các vị trí chức danh công việc; nhu cầu đào tạo với đối tượng là cán bộ quy hoạch nguồn; nhu cầu, chương trình đào tạo đối với chuyên viên, nhân viên mới tuyển và tổng hợp báo cáo Tổ Đào tạo (về nội dung đào tạo của NOC) và đội KHHC, phòng KTHC (về kinh phí đào tạo (nếu có)). Tổ đào tạo/phòng KTHC: báo cáo Ban Giám đốc về nội dung đào tạo và dự kiến kinh phí đào tạo.

2.2. Lập kế hoạch bồi dưỡng

Bảng 2. Hoạt động lập kế hoạch đào tạo bồi dưỡng và đào tạo bồi dưỡng kỹ năng mềm tại trung tâm

Nội dung	Đơn vị thực hiện	Thời hạn
Hướng dẫn lập kế hoạch đào tạo		
- Nội dung đào tạo	- Tổ đào tạo	Theo yêu cầu của Ban Tổ chức và hướng dẫn lập kế hoạch ngân sách của NOC
- Kinh phí đào tạo	- KTHC	
Lập kế hoạch đào tạo	Các phòng	
Tổng hợp kế hoạch đào tạo		
- Nội dung đào tạo	- Tổ đào tạo	Theo yêu cầu của Ban Tổ chức và hướng dẫn lập kế hoạch ngân sách của NOC
- Kinh phí đào tạo	- KTHC	
Báo cáo kế hoạch đào tạo với Ban Giám đốc		
- Trước ngày 01/10: đối với Kế hoạch đào tạo năm tiếp theo.	Tổ đào tạo và KTHC	
- Trước ngày 01/6: đối với Kế hoạch đào tạo điều chỉnh thực hiện trong 6 tháng cuối năm		
- Theo yêu cầu đột xuất của Ban Giám đốc.		

- Biểu mẫu lập kế hoạch bồi dưỡng:

Theo mẫu quy định tại Phụ lục số 02, Quy chế đào tạo Tổng công ty Hàng không (BM-02/QT-KTHC-05). Kế hoạch đào tạo là một bộ phận của Kế hoạch ngân sách năm của NOC. Giám đốc ủy quyền cho Phó Giám đốc phụ trách công tác đào tạo thực hiện bảo vệ kế hoạch đào tạo tại Tổng công ty Hàng không.

- Kế hoạch điều chỉnh: Sau khi xử lý phiếu nhu cầu bồi dưỡng, dựa vào các căn cứ nêu trên, Tổ quản lý đào tạo thông qua nội dung đào tạo điều chỉnh, phòng KTHC tổng hợp kế hoạch ngân sách đào tạo điều chỉnh và trình Ban Giám đốc xem xét phê duyệt. Giám đốc điều chỉnh không quá 10% tổng số nội dung đào tạo đã được phê duyệt. Việc điều chỉnh nội dung đào tạo trên 10% phải trình Tổng giám đốc phê duyệt, bảo đảm mục tiêu và không làm tăng tổng ngân sách đào tạo đã được phê duyệt.

2.3. Tổ chức, chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng kỹ năng mềm

Việc tổ chức, chỉ đạo hoạt động đào tạo bồi dưỡng và đào tạo bồi dưỡng kỹ năng mềm tại Trung tâm khai thác Nội Bài được diễn ra theo đúng bản kế hoạch đào tạo đã được NOC xây dựng và được VNA phê duyệt, đúng tiến độ thời gian như kế hoạch phân kỳ và đã thu được những kết quả như mong đợi, thể hiện ở việc: các học viên là chuyên viên giám sát hành khách sau khi được đào tạo đã có sự thay đổi nhất định như: thái độ làm việc tích cực hơn, năng suất lao động tăng lên, tinh thần làm việc đồng đội hỗ trợ lẫn nhau thể hiện rõ rệt, sự phàn nàn của khách hàng về thái độ phục vụ của nhân viên giảm đi, một người có thể đảm nhận vị trí việc làm thay thế hoặc hỗ trợ nếu vị trí việc làm khác nếu có chuyên viên nào đó bận hoặc không có mặt tại hiện trường nơi làm việc.

Để việc việc tổ chức, chỉ đạo hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm tại trung tâm khai thác Nội Bài được thông suốt và hiệu quả, Ban đào tạo có trách nhiệm chỉ đạo các lao động trong ban có trách nhiệm thập thông tin phản hồi bài giảng của giáo viên, hoạt động đánh giá áp dụng kỹ năng mềm vào công việc của Cán bộ quản lý, để từ đó có thể đưa ra những quyết định cần sửa đổi, bổ sung nội dung chương trình đào tạo, cần thay thế hay bồi dưỡng nghiệp vụ cho giảng viên, cũng như cần thay đổi nội dung hay phương pháp đào tạo kỹ năng mềm cho Cán bộ quản lý. Còn việc quản lý thực hiện chương trình, kế hoạch đào tạo thì ngay từ cuối năm trước hay đầu năm, lãnh đạo Tổng công ty đã chỉ đạo Ban đào tạo tổ chức cho giáo viên nghiên cứu chương trình, xây dựng kế hoạch đào tạo. Chia nhóm giáo viên theo khối kỹ năng chuyên môn

hay ngoài chuyên môn để hỗ trợ lẫn nhau về chuyên môn, tài liệu và phương pháp giảng dạy. Lãnh đạo Tổng công ty cũng chỉ đạo giáo viên thực hiện chương trình đào tạo theo quy định, đảm bảo chất lượng và đúng tiến độ, thời gian, duyệt kế hoạch giảng dạy của từng giáo viên. Việc xây dựng nền nếp dạy học của giáo viên cũng được chỉ đạo một cách sâu, sát: Tổ chức cho giáo viên học tập, nghiên cứu các văn bản pháp quy, quy chế của nhà nước và ngành Giáo dục về nền nếp dạy học. Tổ chức xây dựng và thực hiện quy chế làm việc của giáo viên và Ban đào tạo. Bên cạnh đó, lãnh đạo công ty cũng đã quản lý tốt việc thực hiện quy chế chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên. Cụ thể, với việc giảng bài, cần quán triệt giáo viên thực hiện nghiêm túc chương trình, kế hoạch dạy học các kỹ năng sao cho đảm bảo thời gian, đảm bảo chất lượng của từng tiết dạy, đảm bảo mục tiêu từng bài học, phải chuẩn bị đồ dùng cho bài giảng.

2.4. Kiểm tra hoạt động bồi dưỡng kỹ năng mềm

Để hoạt động đào tạo bồi dưỡng và đào tạo bồi dưỡng kỹ năng mềm tại trung tâm khai thác Nội Bài đạt hiệu quả và đáp ứng mục tiêu đã định, Việc kiểm tra ở đây được diễn ra thường xuyên, đột xuất: kiểm tra từ khâu lập kế hoạch đào tạo, kiểm tra chương trình đào tạo, kiểm tra nội dung đào tạo, kiểm tra tiến độ đào tạo. . . để xem có phù hợp với thời giờ làm việc của cán bộ, chuyên viên của trung tâm không, có phù hợp với yêu cầu công việc của họ không, từ đó có thể đưa ra những quyết định điều chỉnh cho phù hợp hơn. Đặc biệt đối với tất cả các khóa, lớp đào tạo nội bộ, công việc đào tạo chủ trì thực hiện đánh giá và thông báo kết quả đào tạo theo các mẫu biểu và thời gian như sau:

Bảng 3. Các loại đánh giá và thông báo kết quả bồi dưỡng

Hình thức/biểu mẫu	Đơn vị / cá nhân và thời gian thực hiện	Nơi nhận báo cáo
Thông báo kết quả khóa học (xếp loại kết quả, điểm thi. . .)	Chuyên viên đào tạo thông báo sau khi nhận kết quả	
Phiếu đánh giá chất lượng khóa đào tạo nội bộ đối với tất cả các khóa học. (BM-05/QT-KTHC-05)	Học viên hoàn thành phiếu khi khóa học kết thúc.	Ban Giám đốc, các phòng có học viên tham gia, Tổ đào tạo.
Bảng tổng hợp kết quả đánh giá chất lượng khóa đào tạo nội bộ (BM-06/QT-KTHC-05)	Chuyên viên đào tạo tổng hợp và báo cáo trong vòng 05 ngày làm việc sau khi khóa học kết thúc.	
Bảng tổng hợp đánh giá chất lượng công việc sau đào tạo (BM-07/QT-KTHC-05)	Sau khi hoàn thành khóa học 6 tháng và 01 năm, NLD sẽ được đánh giá tổng thể chất lượng công việc sau đào tạo bởi cán bộ phòng/đội trực tiếp. Nếu người lao động chưa đạt yêu cầu thì yêu cầu tái đào tạo.	

Đối với tất cả các khóa, lớp đào tạo nội bộ, công việc đào tạo, bồi dưỡng chủ trì thực hiện đánh giá và thông báo kết quả đào tạo cho cán bộ quản lý trực tiếp và Tổ trưởng Tổ Đào tạo.

Nếu kết quả các lớp đào tạo nội bộ chưa đạt yêu cầu, phòng KTHC kết hợp cùng các phòng liên quan phân tích nguyên nhân để khắc phục và làm cơ sở cho việc xác định lại kế hoạch đào tạo.

Kết quả đánh giá bồi dưỡng là một trong những tài liệu phục vụ quản lý nguồn nhân lực (lương, đánh giá, quy hoạch, luân chuyển, bổ nhiệm, tái đào tạo, đào tạo nâng cao...).

Có thể khái quát điểm mạnh trong việc tổ chức quản lý đào tạo, đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng mềm của VNA là hoạt động này diễn ra thường xuyên, liên tục cập nhật, luôn tìm giảng viên có chuyên môn cao, uy tín, tin cậy để đào tạo, việc phối hợp đào tạo ăn ý, nhịp nhàng, chi phí phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của Tổng công ty. Tuy nhiên còn có nhiều vấn đề cần được quan tâm từ kế hoạch, mục tiêu, chương trình, nội dung, phương thức đến các quy định về chế độ, chính sách,

đối tượng và việc phân loại đối tượng... Quy hoạch theo chức danh vị trí việc làm chưa thật hoàn thiện dẫn đến dẫn đến việc xác định đối tượng và nội dung đào tạo tương ứng còn khó khăn. Tuy đã bố trí cho các chuyên viên đi học để bồi dưỡng, cập nhật, nâng cao kiến thức và khả năng vận dụng kỹ năng mềm, nhưng do tính chất công việc là làm theo ca kíp nên chưa thu xếp được cho họ nghỉ hoàn toàn công việc tại tổng công ty để dành toàn bộ thời gian cho việc học tập. Do vậy, dẫn đến hậu quả là một số chuyên viên vừa phải học trên lớp, vừa phải điều hành công việc hàng ngày của mình, nên việc nghe giảng không được đầy đủ, dễ dẫn đến những hiểu biết hơi lệch đi so với bài giảng. Cũng có thể một số chuyên viên lợi dụng đang phải làm việc đã vắng học, bỏ tiết, cũng dẫn đến hiệu quả của đào tạo chưa được cao, có tác hại đến văn hóa kỉ cương trong học tập và làm việc của tổ chức.

Có nhiều nguyên nhân để kết quả chưa đạt được như mong đợi, trong đó theo khảo sát chúng tôi thấy có một số nguyên nhân sau:

- Quy hoạch vị trí việc làm của chuyên viên chưa theo kịp với sự phát triển nhanh của ngành hàng không trước nhu cầu phát triển kinh tế, xã hội và giao lưu văn hóa trong nước và quốc tế.

- Hệ thống thống văn bản quy định và chính sách về đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, chuyên viên viên chưa đầy đủ.

- Quản lý đào tạo và bồi dưỡng trong đó có đào tạo bồi dưỡng các kỹ năng mềm chưa tạo lập được cơ chế cạnh tranh như nhiều hãng hàng không và các doanh nghiệp quốc tế đã và đang thực hiện.

- Vấn đề sử dụng, lựa chọn và đào tạo bồi dưỡng với giảng viên cho các khóa học cũng là một trong các nguyên nhân quan trọng làm nên chất lượng của công tác đào tạo bồi dưỡng các kỹ năng mềm. Các giảng viên ít được đi học tập, trao đổi kinh nghiệm với giáo viên quốc tế.

3. Đổi mới công tác quản lý bồi dưỡng các kỹ năng mềm, tạo lập cơ chế cạnh tranh trong đào tạo và bồi dưỡng

Muốn nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công nhân viên, cần phải làm tốt công tác quản lý đào tạo, bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý đào tạo ở các cấp đạt chuẩn, chú trọng phát triển đội ngũ giảng viên kiêm chức tại VNA. Đội ngũ giảng viên nếu đang làm việc tại VNA thì đã đảm bảo rằng họ có hiểu biết sâu sắc về ngành, về lĩnh vực công tác tại mỗi vị trí việc làm của mỗi chức danh công việc. Thêm nữa, nếu họ được đào tạo kỹ lưỡng, chuyên sâu về kỹ năng mềm, thì đảm bảo một điều là: bên cạnh kinh nghiệm thực tiễn công việc hàng ngày, cộng thêm với kiến thức, kỹ năng mềm và phương pháp sư phạm được đào tạo, họ có thể đào tạo, bồi dưỡng được đồng nghiệp của mình một cách dễ dàng nhất, hiệu quả nhất và đỡ tốn kém nhất.

Tiếp đến là cần đổi mới cách thức tổ chức dạy và học cho cán bộ, công nhân viên. Nếu đã chọn cán bộ, nhân viên đi học thì nên dành trọn vẹn thời gian cần học để họ đến lớp, không nên kiêm nhiệm công việc lúc đang học, bởi như vậy họ nghe giảng không được trọn vẹn dễ dẫn đến những tư duy khác theo ý chủ quan của họ, từ đó dẫn tới việc thực thi công việc không đáp ứng được mục tiêu mà đào tạo, bồi dưỡng đặt ra, cũng chính là không đáp ứng được mục tiêu phát triển của Trung tâm khai thác Nội Bài nói riêng và của VNA nói chung.

Đổi mới công tác quản lý đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm cũng là việc áp dụng phương pháp dạy và học tích cực cho học viên theo hướng lấy học viên là trung tâm, nêu vấn đề để học viên thảo luận, trao đổi kinh nghiệm thực tiễn theo hướng dẫn của giảng viên, báo cáo viên để sau khóa đào tạo, bồi dưỡng có thể vận dụng được ngay vào công việc.

Cần tạo lập cơ chế cạnh tranh trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên bằng việc thu hút

các học viện, trường đại học, viện nghiên cứu, các doanh nghiệp có năng lực tham gia công tác đào tạo, bồi dưỡng.

Đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ, nhân viên của Trung tâm khai thác Nội Bài nói riêng và của VNA nói chung được lựa chọn chương trình, thời gian đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với yêu cầu thực hiện nhiệm vụ của họ.

Việc tạo lập cơ chế cạnh tranh trong giảng dạy sẽ giúp Trung tâm khai thác Nội Bài - VNA lựa chọn được giảng viên, được đơn vị phối hợp đào tạo tốt, giúp các giảng viên cũ của Trung tâm khai thác Nội Bài phải ra sức rèn luyện, phấn đấu hoàn thiện mình để thực hiện công việc đào tạo, bồi dưỡng, giảng dạy tốt hơn; giúp cho các cán bộ, nhân viên làm việc trong Trung tâm khai thác Nội Bài nói riêng và của VNA nói chung tự ý thức được việc phải học và tự học là điều quan trọng, để có hướng phấn đấu thu xếp thời gian để học và tự học nhằm hoàn thiện bản thân mình. Cứ như vậy, năng lực của mỗi cá nhân càng ngày càng được củng cố và nâng cao, dẫn đến việc họ ngày càng đóng góp nhiều hơn công sức của mình cho sự nghiệp phát triển của Trung tâm khai thác Nội Bài nói riêng và của VNA nói chung.

4. Kết luận

Mặc dù có nhiều thành công trong phát triển kỹ năng mềm cho đội ngũ chuyên viên viên giám sát hành khách ở VNA từ phát triển chương trình, đánh giá nhu cầu bồi dưỡng, lập kế hoạch và triển khai bồi dưỡng, giám sát, đánh giá bồi dưỡng. Tuy nhiên, VNA cũng cần liên tục đổi mới để có được đội ngũ chuyên viên đáp ứng yêu cầu chất lượng cao, thực hiện tầm nhìn, các mục tiêu chiến lược của VNA trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bernd Schulz (2008), *The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge*, (Tầm quan trọng của kỹ năng mềm: học thức nằm ngoài kiến thức giáo khoa), Journal of Language and Communication.
- [2] Bộ Giao thông vận tải (2011), *Thông tư số 61/2011/TT-BGTVT ngày 21/12/2011 về việc Quy định nhân viên hàng không và cơ sở đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ nhân viên hàng không*.
- [3] Cục Hàng không Việt Nam (2013), *Chương trình đào tạo và huấn luyện nghiệp vụ nhân viên hàng không*.
- [4] Tổng công ty Hàng không Việt Nam (2016), *Quyết định 745/QĐ-HĐQT/TCTHK ngày 15/7/2016 về Quy chế đào tạo*.
- [5] Nguyễn Thành Vinh (2012), *Khoa học quản lý giáo dục*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.

ABSTRACT

Soft Skills Development Management Based Competence Training for passenger surveillance Officers in Vietnam Airlines

The paper analyzes successful experiences of Vietnam Airlines's in Soft Skills Development Management Based Competence Training for passenger surveillance Officers in Vietnam Airlines, increasing the efficiency of training, contributing to the high qualified staff capable of performing tasks in the context of international integration.

Keywords: *Soft skills, training, competence.*