

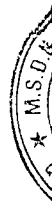
BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI  
TỔNG CÔNG TY QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM



**GIÁO TRÌNH**  
**HUẤN LUYỆN NĂNG ĐỊNH KÍP TRƯỞNG KHÔNG LƯU Ở**  
**CÁC VỊ TRÍ KIỂM SOÁT TẠI SÂN BAY, KIỂM SOÁT TIẾP CẬN,**  
**KIỂM SOÁT ĐƯỜNG DÀI**

*(Kèm theo Quyết định số 906 /QĐ-QLB ngày 02 tháng 3 năm 2023 của  
Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam)*

Hà Nội, 2023



## MỤC LỤC

|  |    |
|--|----|
| PHẦN MỞ ĐẦU .....  | 1  |
| GIỚI THIỆU VỀ KHÓA HUẤN LUYỆN .....                          | 1  |
| 1. Giới thiệu về mục đích của khóa huấn luyện .....          | 1  |
| 2. Đối tượng của giáo trình.....                             | 1  |
| 3. Thời lượng .....  | 1  |
| 4. Đánh giá kết quả.....                                     | 2  |
| 4.1 Yêu cầu đánh giá.....                                    | 2  |
| 4.2 Quy định về kiểm tra, đánh giá kết quả.....              | 2  |
| 5. Tài liệu huấn luyện và tài liệu học tập .....             | 2  |
| PHẦN I.....  | 4  |
| LÝ THUYẾT.....   | 4  |
| A. KIẾN THỨC CHUYÊN MÔN .....                                | 4  |
| 1. Quản lý hoạt động bay .....                               | 4  |
| 1.1. Tổ chức và sử dụng vùng trời.....                       | 4  |
| 1.2. Cấp phép bay .....                                      | 9  |
| 1.3. Hoạt động trong lãnh thổ Việt Nam .....                 | 14 |
| 1.4. Phối hợp quản lý hoạt động bay dân dụng và quân sự..... | 16 |
| 2. Công tác quản lý an toàn .....                            | 18 |
| 2.1. Tổ chức hệ thống quản lý an toàn .....                  | 18 |
| 2.2. Văn hoá An toàn .....                                   | 20 |
| 2.3. Quy trình kiểm soát tài liệu, hồ sơ an toàn.....        | 23 |
| 3. Công tác ghi sổ sách và báo cáo liên quan .....           | 26 |
| 3.1. Hệ thống Sổ ghi chép .....                              | 26 |
| 3.2. Quy định chung .....                                    | 27 |
| 3.3. Mẫu biểu sổ, báo cáo .....                              | 27 |
| B. KIẾN THỨC KÍP TRƯỞNG.....                                 | 28 |
| 1. Quản lý cá nhân .....                                     | 28 |
| 1.1. Vai trò, vị trí của Kíp trưởng không lưu .....          | 28 |
| 1.2. Phong cách quản lý.....                                 | 32 |
| 2. Quản lý nhóm.....   | 42 |
| 2.1. Quản lý kíp trực.....                                   | 43 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2. Xây dựng nhóm làm việc .....  | 48 |
| 2.3. Quan hệ trong ekip trực.....  | 48 |
| 2.4. Lãnh đạo .....  | 51 |
| 2.5. Động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực của cá nhân trong công việc        | 55 |
| 2.6. Quản lý mâu thuẫn (xung đột).....   | 58 |
| 2.7. Quản lý khủng hoảng.....  | 63 |
| 3. QUẢN LÝ HỆ THỐNG .....  | 75 |
| 3.1. Lý thuyết về thay đổi.....  | 75 |
| 3.2. Các chương trình chuyển đổi cơ bản.....   | 76 |
| 3.3. Quản lý những phản ứng trước sự thay đổi.....                                   | 76 |
| 3.4. Hướng dẫn về giao tiếp trong công tác kiểm soát không lưu.....                  | 77 |
| 4. Quản lý trong phân khu của mình .....   | 79 |
| 4.1. Xác định đối tượng của dịch vụ KSKL.....  | 79 |
| 4.2. Quy trình tham khảo ý kiến của các nhà khai thác.....                           | 80 |
| 4.3. ISO của Công ty .....   | 80 |
| 4.4. Phương pháp giao tiếp với đối tượng nhận dịch vụ KSKL.....                      | 80 |
| 4.5. Khảo sát ý kiến của các đối tượng liên quan về dịch vụ kiểm soát không lưu..... | 81 |
| PHẦN II: THỰC HÀNH .....   | 82 |
| PHẦN III: ÔN TẬP, KIỂM TRA .....   | 83 |

## PHẦN MỞ ĐẦU

### GIỚI THIỆU VỀ KHÓA HUẤN LUYỆN

#### **1. Giới thiệu về mục đích của khóa huấn luyện**

Là kiểm soát viên không lưu bạn sẽ phải chịu trách nhiệm trực tiếp cho các hoạt động bay dưới sự kiểm soát của mình. Để hỗ trợ bạn trong nhiệm vụ này đã có các rất nhiều các tổ chức, cấp quản lý, các chương trình huấn luyện thiết kế để dạy cho bạn biết trong việc thực hiện nhiệm vụ điều hành bay. Cơ cấu tổ chức có thể được chia thành nhiều khu vực hoạt động khác nhau tùy theo các quốc gia và vùng trời.

Chuyển đến một trong những vị trí này thể hiện sự thay đổi cơ bản vai trò từ người làm việc sang là người quản lý, lãnh đạo. Khóa học này nhằm mục đích hỗ trợ bạn thực hiện sự thay đổi đó bằng cách cung cấp, huấn luyện về một số kỹ năng mới, mà bạn sẽ cần cho nhiệm vụ sau này.

Xuyên suốt khóa học này, chúng tôi sẽ đề cập đến vai trò của người kíp trưởng hoạt động với tư cách là người chịu trách nhiệm trực tiếp cho một nhóm kiểm soát viên, một số bộ phận liên quan đến hoạt động của kiểm soát không lưu. Mặc dù trách nhiệm khác nhau nhưng kỹ năng cần thiết là tương tự nhau.

Một số nội dung của giáo trình có thể không áp dụng cho công việc của bạn nhưng một phần của các khái niệm và kỹ thuật có thể áp dụng được cho tất cả các vị trí của các công việc. Chọn những phần có giá trị với bản thân và áp dụng phù hợp vào công việc, nhiệm vụ của bạn

#### **2. Đối tượng của giáo trình**

Là KSVKL có giấy phép và năng định còn hiệu lực; Có ít nhất 05 năm liên tục điều hành bay trực tiếp tại vị trí cấp năng định;

Có trình độ và kỹ năng chuyên môn khá, phẩm chất chính trị tốt, không bị kỷ luật từ cảnh cáo trở lên trong 3 năm gần nhất về lĩnh vực chuyên môn;

Đáp ứng yêu cầu Kíp trưởng không lưu theo quy định.

#### **3. Thời lượng**

Tổng thời gian tối thiểu 90 giờ:

- Lý thuyết: 56 giờ
- Thực hành: 24 giờ
- Ôn tập kiểm tra 10 giờ

## **4. Đánh giá kết quả**

### **4.1 Yêu cầu đánh giá**

Sau mỗi môn học/kết thúc khoá học, học viên phải được thi/kiểm tra cả lý thuyết và/hoặc thực hành bằng phương pháp thi/kiểm tra viết hoặc phỏng vấn, bài tập tình huống hoặc tình huống giả định; kết quả kiểm tra/thi của học viên được thể hiện trên bảng tổng hợp kết quả học tập và được ghi vào sổ theo dõi kết quả học tập của Chi nhánh theo quy định

Tiêu chí đánh giá học viên theo 5 mức độ:

- Mức độ 1: Học viên có khả năng nắm bắt những kiến thức cơ bản của khoá học, có khả năng ghi nhớ các điểm quan trọng, hệ thống hoá kiến thức và trình bày được khi cần.

- Mức độ 2: Học viên có khả năng hiểu và bàn luận về chủ điểm một cách có lý lẽ, có thể thể hiện được ý tưởng và phản ứng với một số tình huống.

- Mức độ 3: Học viên có kiến thức rõ ràng, rành mạch về chủ điểm và áp dụng chính xác kiến thức đó; có khả năng sử dụng vốn kiến thức để xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch đó.

- Mức độ 4: Học viên có khả năng xây dựng một chuỗi hành động dựa trên những kiến thức áp dụng đã học theo đúng trình tự, có phương pháp thích hợp để giải quyết vấn đề.

- Mức độ 5: Học viên có khả năng phân tích vấn đề mới để nâng cao cũng như áp dụng cách thức thích hợp để xử lý một vấn đề phức tạp. Yếu tố quyết định là các tình huống yêu cầu có đánh giá và ra quyết định của bản thân.

### **4.2 Quy định về kiểm tra, đánh giá kết quả**

Thực hiện theo các quy định hiện hành của cơ quan quản lý Nhà nước và Doanh nghiệp

## **5. Tài liệu huấn luyện và tài liệu học tập**

Học viên tham gia khoá học sẽ được cung cấp các tài liệu chuyên ngành không lưu như sau:

- Luật HKDD Việt Nam;

- Thông tư số 19/2017/TT-BGTVT ngày 06/6/2017 và thông tư số 32/2021/TT-BGTVT ngày 14/12/2021 về Quy định về quản lý và bảo đảm hoạt động bay

- Nghị định số 125/2015/NĐ-CP ngày 04/12/2015 về Quy định chi tiết về quản lý hoạt động bay;

- Kế hoạch ứng phó không lưu Hàng không dân dụng Việt Nam ban hành kèm theo Quyết định số 902/QĐ-CHK ngày 02/06/2016 và các bản tu chỉnh còn hiệu lực;

- Tài liệu Hệ thống Quản lý rủi ro mặt trời cho KSVKL ban hành kèm theo Quyết định số 284/QĐ-QLB ngày 22/01/2018;

- Quyết định số 18/2020/QĐ-Ttg ngày 10/06/2020 của Thủ tướng Chính phủ quy định về khu vực cấm bay, khu vực hạn chế bay đối với tàu bay không người lái và phương tiện bay siêu nhẹ;

- Tài liệu hướng dẫn khai thác của cơ sở kiểm soát tại sân bay;

- Các văn bản hiệp đồng có liên quan tới cơ sở kiểm soát tại sân bay và các VBHD khác;

- Tài liệu quốc tế: Doc 4444, 8168, 9157,9432,9859,...; Annex 3, 6, 10, 11, 14,19...

## PHẦN I

### LÝ THUYẾT

#### A.KIẾN THỨC CHUYÊN MÔN

##### 1. Quản lý hoạt động bay

##### 1.1. Tổ chức và sử dụng vùng trời

###### 1.1.1. Quy định chung

- Việc tổ chức, sử dụng vùng trời phải bảo đảm các yêu cầu về quốc phòng, an ninh, an toàn cho tàu bay, hợp lý, hiệu quả và tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động hàng không dân dụng.

- Bộ quốc phòng chủ trì, phối hợp với Bộ Giao thông vận tải quyết định việc thiết lập và khai thác vùng trời sân bay, khu vực bay phục vụ hoạt động hàng không chung; trình Thủ tướng Chính phủ quyết định việc khai thác đường hàng không.

- Vùng trời sân bay là khu vực tên không có giới hạn ngang và giới hạn cao phù hợp với đặc điểm của từng sân bay; phục vụ cho tàu bay cất cánh, hạ cánh, bay chờ trên sân bay.

- Khu vực bay phục vụ hoạt động hàng không chung là khu vực trên không có giới hạn ngang và giới hạn cao, được xác định cho từng loại hình khai thác; có quy tắc, phương thức bay và các yêu cầu về cung cấp dịch vụ bảo đảm hoạt động bay.

- Đường hàng không là khu vực trên không có giới hạn xác định về độ cao, chiều rộng và được kiểm soát.

- Bộ Giao thông vận tải quản lý việc tổ chức khai thác đường hàng không, vùng trời sân bay dân dụng, khu vực bay phục vụ hoạt động hàng không chung trong vùng trời Việt Nam và vùng trời thông báo bay do Việt Nam quản lý. Việc tổ chức khai thác vùng trời sân bay dùng chung dân dụng và quân sự, khu vực bay phục vụ hoạt động hàng không chung phải có ý kiến thống nhất bằng văn bản của Bộ Quốc phòng.

###### 1.1.2. Tổ chức vùng trời phục vụ hoạt động bay.

a) Tổ chức vùng trời Việt Nam phục vụ cho hoạt động bay dân dụng bao gồm:

- Vùng trời sân bay dân dụng, sân bay dùng chung;
- Đường hàng không;
- Khu vực bay, đường bay phục vụ hoạt động hàng không chung;
- Khu vực xả nhiên liệu, thả hành lý, hàng hóa dành cho tàu bay dân dụng;

- Phần vùng thông báo bay trên biển quốc tế do Việt Nam quản lý;

- Khu vực trách nhiệm quản lý, điều hành bay.

b) Tổ chức vùng trời phục vụ các hoạt động khác bao gồm:

- Vùng trời sân bay quân sự, các không vực, đường bay hoạt động quân sự;

- Khu vực cấm bay;

- Khu vực hạn chế bay;

- Khu vực nguy hiểm;

- Khu vực trách nhiệm sẵn sàng chiến đấu của các Sư đoàn không quân.

### **1.1.3. Đường hàng không.**

- Đường hàng không bao gồm đường hàng không quốc tế, đường hàng không nội địa, được thiết lập trên cơ sở:

+ Nhu cầu giao lưu hàng không quốc tế;

+ Yêu cầu hoạt động bay nội địa;

+ Yêu cầu, khả năng cung cấp các dịch vụ bảo đảm hoạt động bay, bảo đảm an ninh, an toàn hàng không;

+ Yêu cầu, khả năng quản lý và bảo vệ vùng trời; bảo đảm quốc phòng và an ninh quốc gia;

+ Phù hợp với quy hoạch phát triển ngành hàng không dân dụng Việt Nam và kế hoạch không vận của Tổ chức Hàng không dân dụng quốc tế (ICAO).

- Đường hàng không nội địa được ký hiệu bằng các chữ H, J, Q, T, V, Y, Z, W và đánh số thứ tự bằng chữ số Ả Rập.

- Đường hàng không quốc tế được ký hiệu bằng các chữ A, B, G, L, M, N, P, R và đánh số thứ tự bằng chữ số Ả Rập.

### **1.1.4. Thiết lập, điều chỉnh, hủy bỏ, công bố đường hàng không.**

- Bộ Giao thông vận tải chủ trì, phối hợp với Bộ Quốc phòng xây dựng phương án thiết lập, hủy bỏ đường hàng không; đề xuất với Tổ chức Hàng không dân dụng quốc tế (ICAO) sửa đổi kế hoạch không vận khu vực đối với đường hàng không quốc tế.

- Trên cơ sở phương án quy định, Bộ Quốc phòng chủ trì trình Thủ tướng Chính phủ quyết định thiết lập, hủy bỏ đường hàng không.

- Bộ Giao thông vận tải xác định, điều chỉnh thông số chi tiết các đường hàng không đã được thiết lập trên cơ sở ý kiến thống nhất của Bộ Quốc phòng.



- Cục Hàng không Việt Nam công bố thông số chi tiết của các đường hàng không được thiết lập, điều chỉnh và việc

#### ***1.1.5. Nguyên tắc sử dụng đường hàng không.***

- Đường hàng không quốc tế được sử dụng cho chuyến bay quốc tế và chuyến bay nội địa. Đường hàng không nội địa được sử dụng cho chuyến bay nội địa.

- Bộ Giao thông vận tải quyết định việc sử dụng thường xuyên đường hàng không nội địa cho các chuyến bay quốc tế khi có nhu cầu, sau khi có ý kiến thống nhất của Bộ Quốc phòng và thông báo ngay cho Bộ Công an.

- Cơ quan cấp phép bay quy định cho phép các chuyến bay quốc tế sử dụng đường hàng không nội địa trên cơ sở ý kiến thống nhất của Cục Tác chiến và Cục Hàng không Việt Nam.

#### ***1.1.6. Vùng trời sân bay.***

- Vùng trời sân bay được xác định cho một hoặc nhiều sân bay; được thiết lập trên cơ sở các yếu tố sau đây:

+ Bảo đảm an toàn cho hoạt động bay ở trong và xung quanh khu vực sân bay;

+ Nhu cầu cất cánh, hạ cánh của các loại tàu bay khai thác;

+ Phương pháp, trang bị, thiết bị thông tin, dẫn đường, giám sát;

+ Phù hợp với đặc điểm của từng sân bay.

- Giới hạn vùng trời sân bay được xác định tại Quy chế bay trong khu vực sân bay.

#### ***1.1.7. Thiết lập, điều chỉnh, hủy bỏ, công bố khu vực cấm bay, khu vực hạn chế bay.***

- Bộ Quốc phòng thống nhất với Bộ Giao thông vận tải việc thiết lập, điều chỉnh, hủy bỏ khu vực cấm bay, khu vực hạn chế bay nhằm mục đích bảo đảm quốc phòng, an ninh, an toàn xã hội; trình Thủ tướng Chính phủ quyết định.

- Trong trường hợp quyết định cấm bay hoặc hạn chế bay tạm thời, Bộ Tổng Tham mưu thông báo ngay cho Quân chủng Phòng không - Không quân, Cục Hàng không Việt Nam và Trung tâm quản lý luồng không lưu; các quyết định trên có hiệu lực ngay. Trung tâm quản lý luồng không lưu thông báo ngay cho các cơ quan, đơn vị có liên quan để phối hợp tổ chức triển khai thực hiện; Trung tâm Thông báo tin tức hàng không phát Điện văn thông báo hàng không (NOTAM) phù hợp về khu vực cấm bay, khu vực hạn chế bay đã được thiết lập, hủy bỏ.

- Cục Hàng không Việt Nam thông báo cho Tổ chức Hàng không dân dụng quốc tế (ICAO), các cơ quan, đơn vị có liên quan và công bố trong Tập thông báo

tin tức hàng không (AIP) của Việt Nam về khu vực cấm bay, khu vực hạn chế bay đã được thiết lập, điều chỉnh và hủy bỏ theo quy định.

#### **1.1.8. Xác định và công bố khu vực nguy hiểm.**

- Cục Tác chiến xác định và thông báo cho Trung tâm quản lý luồng không lưu về khu vực nguy hiểm tối thiểu hai mươi bốn (24) giờ trước khi có hoạt động có khả năng gây nguy hiểm cho hoạt động bay. Trong trường hợp khẩn cấp xảy ra tác chiến phòng không, Trung tâm Quản lý điều hành bay quốc gia, các Trung tâm Quản lý điều hành bay khu vực phải thông báo ngay cho Trung tâm kiểm soát đường dài có liên quan và Trung tâm quản lý luồng không lưu; Trung tâm quản lý luồng không lưu thông báo ngay cho Trung tâm Thông báo tin tức hàng không để phát Điện văn thông báo hàng không (NOTAM) phù hợp về khu vực nguy hiểm.

- Thông báo về khu vực nguy hiểm bao gồm các thông tin sau đây:

- + Hoạt động gây nguy hiểm;
- + Vị trí xác định theo hệ tọa độ WGS-84;
- + Giới hạn ngang, giới hạn cao;
- + Thời gian có hiệu lực của khu vực nguy hiểm;
- + Cảnh báo đối với hoạt động bay;
- + Những thông tin phải bảo đảm bí mật an ninh quốc gia (nếu có);
- + Các điều kiện cần thiết khác để đảm bảo an toàn hoạt động bay.

- Trung tâm quản lý luồng không lưu tiến hành các biện pháp đảm bảo an toàn bay và thông báo ngay cho Cục Hàng không Việt Nam, các cơ quan, đơn vị liên quan; Trung tâm Thông báo tin tức hàng không phát Điện văn thông báo hàng không (NOTAM) phù hợp về khu vực nguy hiểm đã được thiết lập quy.

#### **1.1.9. Vùng trời cho hoạt động hàng không chung.**

- Cục Tác chiến chủ trì trình Tổng tham mưu trưởng quyết định thiết lập khu vực bay, đường bay phục vụ hoạt động hàng không chung theo đề nghị của Cục Hàng không Việt Nam.

- Cục Hàng không Việt Nam công bố khu vực bay, đường bay phục vụ hoạt động hàng không chung; quản lý việc tổ chức điều hành và khai thác các hoạt động bay hàng không chung; phê duyệt phương án khai thác và quản lý hoạt động bay, phương thức bay, phương án khai thác khu vực bay phục vụ hoạt động hàng không chung; chỉ định cơ sở điều hành bay dân dụng thích hợp.

- Mọi hoạt động bay trong khu vực bay, đường bay phục vụ hoạt động hàng không chung chịu sự chỉ huy, điều hành và chủ trì hiệp đồng của cơ sở điều hành bay dân dụng được chỉ định. Các Trung tâm quản lý điều hành bay khu vực có trách nhiệm thông báo, hiệp đồng về các hoạt động bay quân sự và các hoạt động

của các tàu bay công vụ khác có ảnh hưởng đến vùng trời cho hoạt động hàng không chung tới cơ sở điều hành bay dân dụng được chỉ định. Các cơ quan trực tiếp thực hiện nhiệm vụ quản lý, điều hành bay có trách nhiệm tổ chức ký kết và thực hiện theo văn bản hiệp đồng bảo đảm an toàn bay.

- Cục Hàng không Việt Nam chủ trì, phối hợp với Cục Tác chiến, Quân chủng Phòng không - Không quân xác định và công bố phương thức liên lạc chung đối với hoạt động bay trong vùng trời cho khu vực bay, đường bay phục vụ hoạt động hàng không chung.

**1.1.10. Khu vực xả nhiên liệu, thả hành lý, hàng hóa hoặc các đồ vật khác từ tàu bay dân dụng.**

- Khu vực xả nhiên liệu, thả hành lý, hàng hóa hoặc các đồ vật khác từ tàu bay dân dụng được thiết lập cho từng sân bay có hoạt động bay dân dụng, có giới hạn ngang, giới hạn cao.

- Việc thiết lập khu vực xả nhiên liệu, thả hành lý, hàng hóa hoặc các đồ vật khác từ tàu bay dân dụng phải bảo đảm an toàn, vệ sinh, môi trường cho người, tài sản, công trình ở mặt đất.

- Cục Hàng không Việt Nam chủ trì, phối hợp với Cục Tác chiến, cơ quan liên quan của Bộ Tài nguyên và Môi trường, Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, người khai thác cảng hàng không, sân bay và doanh nghiệp cung cấp dịch vụ không lưu liên quan xác định khu vực xả nhiên liệu, thả hành lý, hàng hóa hoặc các đồ vật khác từ tàu bay dân dụng; trình Bộ Giao thông vận tải quyết định.

- Bộ Tài nguyên và Môi trường, Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chỉ định và giao nhiệm vụ cho cơ quan trực thuộc liên quan phối hợp với Cục Hàng không Việt Nam trong việc xác định khu vực xả nhiên liệu, thả hành lý, hàng hóa hoặc các đồ vật từ tàu bay dân dụng.

- Cục Hàng không Việt Nam công bố khu vực xả nhiên liệu, thả hành lý, hàng hóa hoặc các đồ vật khác từ tàu bay dân dụng.

**1.1.11. Khu vực trách nhiệm quản lý, điều hành bay**

- Khu vực trách nhiệm quản lý, điều hành bay là khu vực kiểm soát trên không, mặt đất, bao gồm khu vực kiểm soát mặt đất, khu vực kiểm soát tại sân bay, khu vực kiểm soát tiếp cận, khu vực kiểm soát đường dài và khu vực tư vấn không lưu.

- Khu vực trách nhiệm quản lý, điều hành bay có giới hạn và được xác định trên cơ sở các yếu tố sau đây:

- + Bảo đảm cung cấp đầy đủ thông tin cho tàu bay hoạt động;
  - + Kiểu loại và mật độ hoạt động bay;
  - + Đặc điểm địa hình và điều kiện khí tượng khu vực;
  - + Hoạt động của các đơn vị quản lý, điều hành bay dân dụng và quân sự.
- Căn cứ vào dịch vụ không lưu và loại quy tắc bay, khu vực trách nhiệm kiểm soát trên không được phân loại theo vùng trời không lưu loại A, B, C, D, E, F, G.

- Cục trưởng Cục Hàng không Việt Nam xác định phạm vi, giới hạn ngang, giới hạn cao và công bố trong Tập thông báo tin tức hàng không (AIP) của Việt Nam các khu vực trách nhiệm và phân loại khu vực trách nhiệm kiểm soát trên không sau khi có ý kiến thống nhất của Quân chủng Phòng không - Không quân; phân công khu vực trách nhiệm cho cơ sở điều hành bay dân dụng.

## **1.2. Cấp phép bay**

### **1.2.1. Thẩm quyền cấp, sửa đổi, hủy bỏ phép bay**

Phép bay là văn bản hoặc hiệu lệnh do cơ quan nhà nước có thẩm quyền cấp, xác định điều kiện và giới hạn được phép hoạt động của tàu bay.

- Cục lãnh sự, Bộ Ngoại giao cấp, sửa đổi, hủy bỏ phép bay cho chuyến bay chuyên cơ nước ngoài chở khách mời của Đảng, Nhà nước và chuyến bay làm nhiệm vụ hộ tống hoặc tiền trạm cho chuyến bay chuyên cơ đó thực hiện hoạt động bay dân dụng tại Việt Nam.

- Chuyến bay chuyên cơ là chuyến bay được sử dụng hoàn toàn riêng biệt hoặc kết hợp vận chuyển thương mại và được cơ quan nhà nước có thẩm quyền xác nhận hoặc thông báo theo quy định phục vụ chuyến bay chuyên cơ;

- Cục tác chiến, Bộ Quốc phòng cấp, sửa đổi, hủy bỏ phép bay cho chuyến bay của tàu bay quân sự cửa việt Nam, nước ngoài thực hiện hoạt động bay dân dụng tại Việt Nam; chuyến bay của tàu bay không người lái, phương tiện bay siêu nhẹ; chuyến bay thực hiện ngoài đường hàng không;

- Cục Hàng không Việt Nam, Bộ Giao thông vận tải cấp, sửa đổi, hủy bỏ phép bay cho chuyến bay thực hiện hoạt động bay dân dụng tại Việt Nam, bao gồm chuyến bay của tàu bay Việt Nam và nước ngoài nhằm mục đích dân dụng; chuyến bay chuyên cơ của Việt Nam, chuyến bay hộ tống hoặc tiền trạm cho chuyến bay chuyên cơ đó; chuyến bay chuyên cơ của nước ngoài không thuộc phạm vi phạm vi của bộ Ngoại giao hoặc Bộ Quốc phòng và chuyến bay hộ tống hoặc tiền trạm cho chuyến bay chuyên cơ đó; chuyến bay của tàu bay công vụ Việt Nam và nước ngoài không thuộc phạm vi của Bộ Ngoại giao hoặc Bộ Quốc phòng.

- Vào ngày nghỉ, ngày lễ, ngoài giờ hành chính hoặc trong trường hợp cấp thiết, Cục Hàng không Việt Nam ủy quyền cho Trung tâm quản lý luồng không lưu cấp, sửa đổi, hủy bỏ phép bay cho các chuyến bay sau đây:

+ Chuyến bay chuyên chở thợ máy, động cơ, trang bị, thiết bị phục vụ, sửa chữa tàu bay hỏng hóc hoặc vận chuyển hành khách, hành lý, hàng hóa, bưu gửi của tàu bay bị hỏng hóc;

+ Chuyến bay tìm kiếm, cứu nạn, cấp cứu, y tế, cứu hộ;

+ Chuyến bay nội địa chuyển sân; chuyến bay kiểm tra kỹ thuật;

+ Chuyến bay của tàu bay công vụ Việt Nam;

+ Sửa đổi các nội dung sau đây của phép bay: Đường hàng không, điểm bay ra, bay vào vùng trời Việt Nam; thay đổi tàu bay vì lý do phi thương mại; thay đổi tàu bay vì lý do thương mại đối với chuyến bay nội địa; thay đổi sân bay cất cánh, hạ cánh ngoài lãnh thổ Việt Nam đối với các chuyến bay qua vùng trời Việt Nam.

- Cục Hàng không Việt Nam có trách nhiệm giám sát việc thực hiện cấp phép bay theo ủy quyền. Trung tâm quản lý luồng không lưu có trách nhiệm thông báo các nội dung phép bay được cấp, sửa đổi, hủy bỏ cho Trung tâm Quản lý điều hành bay quốc gia và các cơ sở cung cấp dịch vụ không lưu liên quan ngay sau khi cấp, sửa đổi, hủy bỏ phép bay và trước giờ dự kiến thực hiện chuyến bay hoặc giờ vào vùng thông báo bay do Việt Nam quản lý đối với các chuyến bay qua vùng trời Việt Nam.

- Trường hợp cấp thiết để bảo đảm an toàn bay, kiểm soát viên không lưu đang trực tiếp điều hành chuyến bay có quyền cấp hiệu lệnh thay đổi kế hoạch bay cho tàu bay đang bay. Cơ sở trực tiếp điều hành chuyến bay có trách nhiệm thông báo ngay cho Trung tâm Quản lý điều hành bay khu vực có liên quan về việc cấp hiệu lệnh cho chuyến bay.

- Các cơ quan cấp phép bay có trách nhiệm thông báo công khai đầu mối và địa chỉ cơ quan tiếp nhận đơn đề nghị cấp phép bay.

- Bộ Giao thông vận tải chủ trì, phối hợp với Bộ Ngoại giao và Bộ Quốc phòng quy định trình tự, thủ tục cấp, sửa đổi, hủy bỏ phép bay đối với các chuyến bay theo quy định.

### ***1.2.2. Điều kiện cấp phép bay.***

- Việc cấp phép bay cho các chuyến bay phải đáp ứng các yêu cầu về quốc phòng, an ninh, an toàn hàng không; trật tự và lợi ích công cộng; phù hợp với khả năng đáp ứng của hệ thống bảo đảm hoạt động bay, các cảng hàng không, sân bay.

- Việc cấp phép bay cho các chuyến bay vận chuyển hàng không thương mại thường lệ phải đáp ứng các yêu cầu theo quy định và căn cứ vào quyền vận chuyển hàng không được cấp.

### **1.2.3. Nội dung phép bay.**

- Nội dung phép bay bao gồm:

+ Tên, địa chỉ của người được cấp phép bay; tên, địa chỉ của người khai thác tàu bay;

+ Số phép bay được cấp;

+ Kiểu loại tàu bay, số hiệu chuyến bay, số hiệu đăng ký và quốc tịch của tàu bay;

+ Hành trình bay;

+ Đường hàng không; điểm bay vào, bay ra vùng trời Việt Nam;

+ Thời gian dự kiến cất, hạ cánh hoặc thời gian dự kiến bay qua các điểm bay ra, bay vào vùng trời Việt Nam (thời gian được tính là hai mươi bốn (24) giờ trong ngày và là giờ quốc tế UTC);

+ Mục đích của chuyến bay;

+ Giá trị thời gian thực hiện của phép bay;

+ Chỉ định cơ sở cung cấp dịch vụ bảo đảm hoạt động bay (nếu cần thiết);

+ Các quy định khác của phép bay.

- Phép bay đối với chuyến bay hoạt động hàng không chung bao gồm các nội dung quy định và các nội dung sau đây:

+ Khu vực bay phục vụ hoạt động hàng không chung; đường hàng không hoặc đường bay phục vụ hoạt động hàng không chung;

+ Trang bị, thiết bị thông tin liên lạc.

- Phép bay đối với phương tiện bay siêu nhẹ bao gồm các nội dung quy định và các nội dung sau đây:

+ Sân bay cất cánh, hạ cánh hoặc vị trí của phương tiện bay siêu nhẹ (tọa độ WGS-84);

+ Thời gian hoạt động (giờ, ngày, tháng, năm);

+ Độ cao tối đa, độ cao tối thiểu;

+ Đường bay, hướng bay của phương tiện bay siêu nhẹ;

+ Đặc điểm nhận dạng;

+ Trang bị, thiết bị thông tin liên lạc;

+ Những điểm lưu ý khác.

### **1.2.4. Hiệu lực của phép bay.**

- Thời gian thực hiện của từng chuyến bay được xác định theo nội dung phép bay đã cấp.

- Phép bay cho chuyến bay cất, hạ cánh tại cảng hàng không, sân bay Việt Nam có giá trị hiệu lực từ mười hai (12) giờ trước giờ dự kiến ghi trong phép bay đến hai mươi bốn (24) giờ sau giờ dự kiến cất, hạ cánh ghi trong phép bay.

- Phép bay cho chuyến bay qua vùng trời Việt Nam có giá trị hiệu lực trong phạm vi thời gian từ ba (03) giờ trước giờ dự kiến ghi trong phép bay đến bảy mươi hai (72) giờ sau giờ dự kiến ghi trong phép bay.

- Giá trị hiệu lực của phép bay bao gồm cả phép bay cho chuyến bay từ sân bay dự bị đi sân bay đến hoặc sân bay khởi hành.

#### **1.2.5. Sửa đổi, hủy bỏ phép bay.**

- Cơ quan cấp phép bay có thể hủy bỏ phép bay vì lý do sau đây:

- + An ninh, quốc phòng;
- + An toàn, an ninh của chuyến bay;
- + Trật tự và lợi ích công cộng;
- + Bảo vệ lợi ích của Nhà nước;
- + Theo quy định của các điều ước quốc tế mà Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam là thành viên;

+ Người đề nghị cấp phép bay cung cấp thông tin không trung thực, thực hiện phép bay không đúng theo nội dung phép bay, không thanh toán đầy đủ các loại giá, phí điều hành bay vào hoặc bay qua vùng thông báo bay do Việt Nam quản lý và các loại phí khác theo quy định hoặc có những hành vi lừa dối khác.

- Khi muốn thay đổi nội dung phép bay đã được cấp, người đề nghị cấp phép bay nộp đơn đề nghị sửa đổi phép bay đến cơ quan cấp phép bay và chỉ được thực hiện chuyến bay sau khi có được xác nhận của cơ quan cấp phép bay. Đơn đề nghị sửa đổi phép bay bao gồm các nội dung sau đây:

+ Tên, địa chỉ bưu điện, địa chỉ điện tín của người khai thác tàu bay, người vận chuyển;

+ Số phép bay đã cấp và ngày cấp phép bay;

+ Chi tiết đề nghị sửa đổi phép bay đã cấp.

- Người đề nghị cấp phép bay phải thông báo cho cơ quan cấp phép bay trước thời hạn dự kiến thực hiện chuyến bay trong trường hợp hủy chuyến bay đã được cấp phép.

#### **1.2.6. Thủ tục nhận thông báo bay đối với chuyến bay qua, bay trong phần vùng thông báo bay trên biển quốc tế do Việt Nam quản lý.**

- Người khai thác tàu bay, người vận chuyển hoặc người được ủy quyền đối với chuyến bay qua, bay trong phần vùng thông báo bay trên biển quốc tế do Việt Nam quản lý (sau đây gọi là người gửi thông báo bay), gửi thông báo bay cho Trung tâm quản lý luồng không lưu trong thời hạn sau đây:

+ Hai mươi (20) ngày trước ngày dự kiến thực hiện chuyến bay đối với chuyến bay thường lệ;

+ Một (01) giờ trước giờ dự kiến thực hiện chuyến bay đối với chuyến bay không thường lệ.

- Thông báo bay bao gồm các nội dung sau đây:

+ Tên, địa chỉ bưu điện, địa chỉ điện tín của người khai thác tàu bay, người vận chuyên;

+ Kiểu loại tàu bay, số hiệu chuyến bay, số hiệu đăng ký, quốc tịch tàu bay và trọng lượng cất cánh tối đa;

+ Hành trình bay hoặc khu vực bay;

+ Đường hàng không; điểm bay vào, bay ra vùng thông báo bay;

+ Ngày thực hiện chuyến bay; thời gian dự kiến bay qua điểm bay vào, bay ra vùng thông báo bay (thời gian được tính là hai mươi bốn (24) giờ trong ngày và là giờ quốc tế UTC);

+ Mục đích của chuyến bay.

- Đối với hoạt động bay trong phần vùng thông báo bay trên biển quốc tế do Việt Nam quản lý, người gửi thông báo bay phải nộp sơ đồ bay kèm theo thông báo bay theo quy định.

- Thông báo bay đối với phương tiện bay siêu nhẹ bao gồm các nội dung theo quy định và các nội dung sau đây:

+ Vị trí phương tiện bay siêu nhẹ tọa độ WGS-84;

+ Thời gian hoạt động (giờ, ngày, tháng, năm);

+ Độ cao tối đa;

+ Đường bay, hướng bay của phương tiện bay siêu nhẹ;

+ Đặc điểm nhận dạng;

+ Trang bị, thiết bị thông tin liên lạc;

+ Những điểm lưu ý khác.

- Người gửi thông báo bay tự chịu trách nhiệm về tính trung thực, chính xác của các thông tin, tài liệu của chuyến bay.

- Trung tâm quản lý luồng không lưu có trách nhiệm xem xét và thông báo việc chấp thuận thông báo bay cho người gửi thông báo bay.

### ***1.2.7. Lập và thực hiện kế hoạch hoạt động bay***

- Trung tâm quản lý luồng không lưu lập kế hoạch hoạt động bay dân dụng theo mùa, theo ngày và gửi cho Trung tâm Quản lý điều hành bay quốc gia, Cục Hàng không Việt Nam.

- Trung tâm Quản lý điều hành bay quốc gia tổng hợp kế hoạch hoạt động bay theo ngày chung trong cả nước và triển khai đến các đơn vị quản lý vùng trời, quản lý bay thuộc Bộ Quốc phòng; thực hiện quản lý, điều hành kế hoạch hoạt



động bay chung trong cả nước; gửi kế hoạch hoạt động bay quân sự liên quan đến hoạt động bay dân dụng cho Trung tâm quản lý luồng không lưu.

- Trung tâm quản lý luồng không lưu có trách nhiệm tổng hợp kế hoạch hoạt động bay dân dụng, kế hoạch hoạt động bay quân sự liên quan và gửi cho Cảng vụ hàng không, cơ sở cung cấp dịch vụ không lưu và người khai thác cảng hàng không, sân bay liên quan.

- Người khai thác cảng hàng không, sân bay có trách nhiệm triển khai kế hoạch hoạt động bay đến các cơ quan, đơn vị và doanh nghiệp cung cấp dịch vụ liên quan tại cảng hàng không, sân bay.

### **1.3. Hoạt động trong lãnh thổ Việt Nam**

#### ***1.3.1. Yêu cầu đối với tàu bay và tổ bay khi hoạt động trong lãnh thổ Việt Nam.***

- Khi hoạt động trong lãnh thổ Việt Nam, tàu bay phải thực hiện các quy định sau đây:

+ Bay theo đúng hành trình, đường hàng không, khu vực bay, điểm vào, điểm ra được phép;

+ Duy trì liên lạc liên tục với các cơ sở cung cấp dịch vụ không lưu; tuân thủ sự điều hành, kiểm soát và hướng dẫn của cơ sở cung cấp dịch vụ không lưu;

+ Hạ cánh, cất cánh tại các cảng hàng không, sân bay được chỉ định trong phép bay, trừ trường hợp hạ cánh bắt buộc, hạ cánh khẩn cấp;

+ Tuân theo phương thức bay, Quy chế không lưu hàng không dân dụng.

- Người chỉ huy tàu bay phải báo cáo kịp thời với cơ sở cung cấp dịch vụ không lưu trong các trường hợp sau đây:

+ Tàu bay không thể bay đúng hành trình, đúng đường hàng không, khu vực bay, điểm vào, điểm ra hoặc không thể hạ cánh tại cảng hàng không, sân bay được chỉ định trong phép bay vì lý do khách quan;

+ Xuất hiện các tình huống phải hạ cánh khẩn cấp và các tình huống cấp thiết khác.

- Cơ sở cung cấp dịch vụ không lưu, đơn vị quản lý vùng trời của Bộ Quốc phòng phải kịp thời thông báo cho nhau biết và phối hợp thực hiện các biện pháp ưu tiên giúp đỡ, hướng dẫn cần thiết trong các trường hợp sau đây:

+ Các trường hợp trên;

+ Khi tàu bay mất liên lạc hoặc tổ lái mất khả năng kiểm soát tàu bay.

#### ***1.3.2. Thủ tục nhận thông báo bay đối với chuyến bay qua, bay trong phần vùng thông báo bay trên biển quốc tế do Việt Nam quản lý.***

- Người khai thác tàu bay, người vận chuyển hoặc người được ủy quyền đối với chuyến bay qua, bay trong phần vùng thông báo bay trên biển quốc tế do Việt

Nam quản lý (sau đây gọi là người gửi thông báo bay), gửi thông báo bay cho Trung tâm quản lý luồng không lưu trong thời hạn sau đây:

- + Hai mươi (20) ngày trước ngày dự kiến thực hiện chuyến bay đối với chuyến bay thường lệ;
- + Một (01) giờ trước giờ dự kiến thực hiện chuyến bay đối với chuyến bay không thường lệ.

- Thông báo bay bao gồm các nội dung sau đây:

+ Tên, địa chỉ bưu điện, địa chỉ điện tín của người khai thác tàu bay, người vận chuyển;

+ Kiểu loại tàu bay, số hiệu chuyến bay, số hiệu đăng ký, quốc tịch tàu bay và trọng lượng cất cánh tối đa;

+ Hành trình bay hoặc khu vực bay;

+ Đường hàng không; điểm bay vào, bay ra vùng thông báo bay;

+ Ngày thực hiện chuyến bay; thời gian dự kiến bay qua điểm bay vào, bay ra vùng thông báo bay (thời gian được tính là hai mươi bốn (24) giờ trong ngày và là giờ quốc tế UTC);

+ Mục đích của chuyến bay.

- Đối với hoạt động bay trong phần vùng thông báo bay trên biển quốc tế do Việt Nam quản lý, người gửi thông báo bay phải nộp sơ đồ bay kèm theo thông báo bay theo quy định.

- Thông báo bay đối với phương tiện bay siêu nhẹ bao gồm các nội dung theo quy định và các nội dung sau đây:

+ Vị trí phương tiện bay siêu nhẹ tọa độ WGS-84;

+ Thời gian hoạt động (giờ, ngày, tháng, năm);

+ Độ cao tối đa;

+ Đường bay, hướng bay của phương tiện bay siêu nhẹ;

+ Đặc điểm nhận dạng;

+ Trang bị, thiết bị thông tin liên lạc;

+ Những điểm lưu ý khác.

- Người gửi thông báo bay tự chịu trách nhiệm về tính trung thực, chính xác của các thông tin, tài liệu của chuyến bay.

- Trung tâm quản lý luồng không lưu có trách nhiệm xem xét và thông báo việc chấp thuận thông báo bay cho người gửi thông báo bay.

### ***1.3.3. Lập và thực hiện kế hoạch hoạt động bay.***

- Trung tâm quản lý luồng không lưu lập kế hoạch hoạt động bay dân dụng theo mùa, theo ngày và gửi cho Trung tâm Quản lý điều hành bay quốc gia, Cục Hàng không Việt Nam.

- Trung tâm Quản lý điều hành bay quốc gia tổng hợp kế hoạch hoạt động bay theo ngày chung trong cả nước và triển khai đến các đơn vị quản lý vùng trời, quản lý bay thuộc Bộ Quốc phòng; thực hiện quản lý, điều hành kế hoạch hoạt động bay chung trong cả nước; gửi kế hoạch hoạt động bay quân sự liên quan đến hoạt động bay dân dụng cho Trung tâm quản lý luồng không lưu.

- Trung tâm quản lý luồng không lưu có trách nhiệm tổng hợp kế hoạch hoạt động bay dân dụng, kế hoạch hoạt động bay quân sự liên quan và gửi cho Cảng vụ hàng không, cơ sở cung cấp dịch vụ không lưu và người khai thác cảng hàng không, sân bay liên quan.

- Người khai thác cảng hàng không, sân bay có trách nhiệm triển khai kế hoạch hoạt động bay đến các cơ quan, đơn vị và doanh nghiệp cung cấp dịch vụ liên quan tại cảng hàng không, sân bay.

#### **1.4. Phối hợp quản lý hoạt động bay dân dụng và quân sự**

##### ***1.4.1. Phối hợp quản lý hoạt động bay dân dụng và quân sự.***

- Nguyên tắc phối hợp quản lý hoạt động bay dân dụng và quân sự bao gồm:

+ Bảo đảm yêu cầu về quốc phòng, an ninh, an toàn và hiệu quả của hoạt động hàng không dân dụng;

+ Tuân theo quy định của Luật này khi hoạt động bay trong đường hàng không, vùng trời sân bay dân dụng, khu vực bay phục vụ hoạt động hàng không chung trong vùng trời Việt Nam và vùng thông báo bay do Việt Nam quản lý;

+ Thực hiện hoạt động nghiệp vụ và giải quyết các vấn đề phát sinh trong phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mình.

- Nội dung phối hợp trong quản lý hoạt động bay bao gồm:

+ Tổ chức vùng trời, thiết lập đường hàng không và xây dựng phương thức bay;

+ Sử dụng vùng trời; quản lý hoạt động bay dân dụng ngoài đường hàng không và vùng trời sân bay;

+ Cấp phép bay, lập kế hoạch bay và thông báo tin tức về hoạt động bay;

+ Sử dụng các dịch vụ bảo đảm hoạt động bay;

+ Tìm kiếm, cứu nạn;

+ Quản lý hoạt động bay đặc biệt, bao gồm bay để chụp ảnh, thăm dò địa chất, quay phim từ trên không, thao diễn, luyện tập, thử nghiệm, sử dụng phương tiện liên lạc vô tuyến điện ngoài thiết bị của tàu bay và bay vào khu vực hạn chế bay.

##### ***1.4.2. Tổ chức vùng trời, xây dựng phương thức bay phục vụ hoạt động bay quân sự ảnh hưởng đến hoạt động bay dân dụng.***

Việc tổ chức vùng trời, xây dựng phương thức bay phục vụ cho hoạt động quân sự ảnh hưởng đến hoạt động bay dân dụng phải bảo đảm hiệu quả việc sử

dụng vùng trời, an toàn và sử dụng tối ưu, hệ thống thiết bị bảo đảm hoạt động bay; có tính tới sự hài hòa giữa phát triển kinh tế và bảo đảm an ninh quốc phòng; trên cơ sở thống nhất giữa Bộ Quốc phòng và Bộ Giao thông vận tải.

### **1.4.3. Phối hợp điều hành chuyển bay.**

- Cơ sở điều hành bay dân dụng điều hành chuyển bay thực hiện hoạt động hàng không dân dụng, chuyển bay khác do cơ quan cấp phép bay ủy nhiệm bằng văn bản. Đơn vị thuộc hệ thống quản lý, điều hành bay quân sự điều hành chuyển bay thực hiện hoạt động bay quân sự.

- Cơ quan cấp phép bay ủy nhiệm điều hành chuyển bay cho cơ sở điều hành bay dân dụng hoặc đơn vị quản lý, điều hành bay quân sự trên cơ sở năng lực điều hành của cơ sở hoặc đơn vị đó.

- Khi có hoạt động bay hỗn hợp dân dụng và quân sự trong vùng trời sân bay, việc chỉ huy điều hành được thực hiện từ một đài kiểm soát tại sân bay để phối hợp kiểm soát đối với hoạt động bay dân dụng và công tác chỉ huy đối với hoạt động bay quân sự tại khu vực sân bay.

- Khi có hoạt động bay hỗn hợp dân dụng và quân sự trong khu vực bay, đường bay phục vụ hoạt động hàng không chung, việc chỉ huy điều hành được thực hiện trên cơ sở phối hợp điều hành bay đối với hoạt động bay dân dụng và công tác chỉ huy, điều hành bay đối với hoạt động bay quân sự.

- Khi huấn luyện bay trong vùng trời sân bay, cơ sở huấn luyện phải bố trí người có năng lực chuyên môn phù hợp tại đài kiểm soát tại sân bay để hỗ trợ công tác huấn luyện.

- Việc điều hành tàu bay quân sự hoạt động trong đường hàng không, vùng trời sân bay phải trên cơ sở hiệp đồng giữa cơ sở điều hành bay dân dụng với đơn vị quản lý, điều hành bay quân sự.

Việc chủ trì hiệp đồng điều hành hoạt động bay thực hiện theo các nguyên tắc sau đây:

+ Kiểm soát viên không lưu chủ trì hiệp đồng đối với hoạt động bay trong đường hàng không; khu vực bay, đường bay phục vụ hoạt động hàng không chung;

+ Chỉ huy bay quân sự chủ trì hiệp đồng đối với hoạt động bay ngoài khu vực quy định tại Điểm a Khoản này;

+ Đối với hoạt động bay trong vùng trời sân bay, thực hiện theo Quy chế bay trong khu vực sân bay.

- Trung tâm quản lý luồng không lưu có trách nhiệm thu thập, tổng hợp các thông tin liên quan đến các hoạt động bay thuộc phạm vi trách nhiệm trong phần

vùng thông báo bay trên biển quốc tế do Việt Nam quản lý và thông báo cho Trung tâm Quản lý điều hành bay quốc gia.

- Việc điều hành chuyến bay thực hiện hoạt động bay đặc biệt tuân thủ quy định của Điều này.

#### ***1.4.4. Phân cách bay giữa tàu bay quân sự và tàu bay dân dụng.***

Phân cách bay giữa tàu bay quân sự và tàu bay dân dụng thực hiện theo Quy chế không lưu hàng không dân dụng hoặc Quy tắc bay của Bộ Quốc phòng, chọn tiêu chuẩn nào an toàn hơn. Người chủ trì hiệp đồng quy định tại Khoản 7 Điều 24 của Nghị định này có trách nhiệm lựa chọn tiêu chuẩn phân cách giữa tàu bay quân sự và tàu bay dân dụng.

#### ***1.4.5. Phối hợp sử dụng vùng trời và quản lý, điều hành bay; sử dụng tần số thuộc nghiệp vụ hàng không dân dụng.***

- Việc phối hợp sử dụng vùng trời và quản lý, điều hành bay thực hiện trên cơ sở sử dụng vùng trời linh hoạt giữa các hoạt động bay hàng không dân dụng và hoạt động bay quân sự.

- Cục Hàng không Việt Nam phối hợp với Cục Tác chiến giao nhiệm vụ sử dụng hỗn hợp hệ thống thông tin, dẫn đường, giám sát, khí tượng hàng không, thông báo tin tức hàng không cho đơn vị quản lý, điều hành bay dân dụng và đơn vị quân đội liên quan.

- Quân chủng Phòng không - Không quân và Cục Hàng không Việt Nam thống nhất sử dụng tần số thuộc nghiệp vụ hàng không dân dụng.

## **2. Công tác quản lý an toàn**

### **2.1. Tổ chức hệ thống quản lý an toàn**

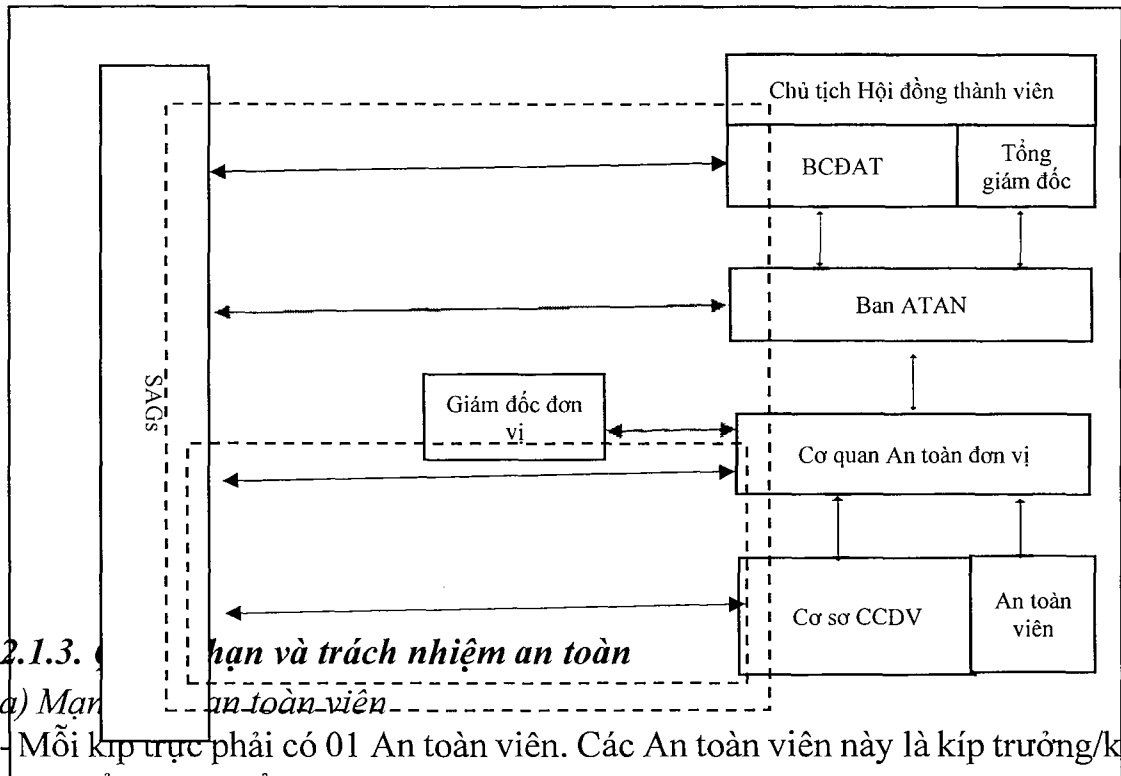
#### ***2.1.1. Trách nhiệm giải trình và trách nhiệm về an toàn***

Trách nhiệm giải trình về an toàn và trách nhiệm về an toàn là 02 nội dung liên kết với nhau. Mỗi cán bộ, nhân viên phải chịu trách nhiệm cho hành động của mình đồng thời có trách nhiệm giải trình cho cấp trên về việc thực hiện an toàn theo chức năng và có thể bị yêu cầu điều chỉnh các hoạt động cho phù hợp.

Lãnh đạo các cấp có trách nhiệm giải trình cho cấp trên về việc thực hiện an toàn của đơn vị mình quản lý, đồng thời có trách nhiệm bảo đảm rằng các cấp dưới của họ có đủ năng lực, kinh nghiệm và được huấn luyện đầy đủ về an toàn.

Chủ tịch HĐTV là người có trách nhiệm cuối cùng và cao nhất về công tác quản lý an toàn của Tổng công ty trước Hội đồng thành viên và nhà chức trách hàng không Việt Nam.

### 2.1.2. Sơ đồ chức năng về an toàn của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam



- Việc bố trí các An toàn viên do Giám đốc đơn vị Quyết định;

- Tổ trưởng Tổ an toàn của đơn vị quản lý các hoạt động của Mạng lưới An toàn viên và là đầu mối tiếp nhận thông tin của Mạng lưới An toàn viên.

#### i. Chức năng

- Mạng lưới an toàn viên là Hệ thống các An toàn viên được hoạt động nhằm cung cấp thông tin an toàn cho Tổ An toàn của đơn vị; là hạt nhân của Hệ thống báo cáo an toàn tự nguyện

- Thực hiện hỗ trợ việc kiểm tra, giám sát, đánh giá và khảo sát an toàn cho Tổ An toàn của đơn vị.

#### ii. Nhiệm vụ

- Thu thập thông tin an toàn từ nguồn bên trong và bên ngoài của đơn vị;

- Phân tích, đánh giá các thông tin an toàn. Theo dõi, đánh giá việc duy trì an toàn tại đơn vị;

- Thực hiện các báo cáo an toàn định kỳ, đột xuất về thông tin an toàn thu thập được cho Tổ An toàn.

#### b) Cán bộ, nhân viên

##### i. Trách nhiệm giải trình

Mỗi cán bộ, nhân viên có trách nhiệm giải trình cho các cấp quản lý về việc thực hiện an toàn theo chức năng và nhiệm vụ được giao.

ii. *Trách nhiệm an toàn*

- Hiểu rõ chính sách an toàn, mục tiêu an toàn, các chỉ số thực hiện an toàn của Tổng công ty và của đơn vị (nếu có); tham gia đóng góp ý kiến cho lãnh đạo đơn vị để hoàn thiện hơn về chính sách an toàn, mục tiêu an toàn và các chỉ số thực hiện an toàn.

- Hiểu rõ quyền hạn, trách nhiệm về an toàn của cá nhân gắn liền với chức năng và nhiệm vụ chuyên môn được giao

- Tham gia xây dựng văn hóa an toàn trong Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam;

- Báo cáo sự cố an toàn, cung cấp thông tin an toàn cho lãnh đạo trực tiếp, Ban An toàn, hoặc Tổ an toàn tại đơn vị;

- Tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện an toàn theo yêu cầu.

## **2.2. Văn hoá An toàn**

### **2.2.1. Giới thiệu về văn hóa an toàn**

- Văn hóa an toàn của một tổ chức là sự kết hợp văn hóa của từng cá nhân với văn hóa của tổ chức. Để xây dựng thành công văn hóa an toàn cần phải quan tâm và chú trọng đến việc xây dựng văn hóa an toàn của mỗi cá nhân và văn hóa an toàn của tổ chức. Văn hóa an toàn của cá nhân là cách cư xử, suy nghĩ, hành động của mỗi cá nhân liên quan đến vấn đề an toàn. Văn hóa an toàn của tổ chức là cách xử lý, hành động của tổ chức được thể hiện bằng những quy trình, quy định trong các vấn đề liên quan đến an toàn. Văn hóa an toàn trong tổ chức còn được thể hiện qua việc các trao đổi thông tin an toàn để các cá nhân trong tổ chức đó nhận thức được tầm quan trọng về an toàn, niềm tin vào hiệu quả của hệ thống quản lý an toàn.

- Văn hóa an toàn tránh quy trách nhiệm hay xử phạt những cá nhân vô tình phạm lỗi hoặc hành động bất cẩn, mặt khác đảm bảo rằng mọi thông tin, báo cáo về an toàn được tiếp nhận một cách nghiêm túc và được sử dụng là dữ liệu cho những đánh giá an toàn thích hợp. điều này không có nghĩa môi trường văn hóa an toàn sẽ hoàn toàn không có xử phạt, ngược lại, đó là môi trường có sự phân biệt công bằng rõ giữa lỗi vô ý và những hành động cố ý, giữ rủi ro ochaaps nhận được với rủi ro không chấp nhận được.

- Một nội dung quan trọng của văn hóa an toàn là khuyến khích báo cáo tự nguyện. văn hóa báo cáo này được khuyến khích việc thu thập các thông tin liên quan đến an toàn và sử dụng những thông tin ấy cho việc thúc đẩy an toàn và

không xử phạt cá nhân hay tổ chức báo cáo đối với những trường hợp phạm lỗi vô tình không có chủ đích. Việc kiểm tra, điều tra dựa trên những thông tin, báo cáo về an toàn được thực hiện không nhằm mục đích tìm ra sự bất tuân thủ của một cá nhân hay một đơn vị mà chủ yếu để nhận dạng mỗi nguy hiểm trong hệ thống vận hành công việc cũng như giúp các quá trình đánh giá an toàn và quản lý an toàn của tổ chức trở nên hiệu quả hơn.

- Văn hóa an toàn còn thể hiện qua việc thực hiện chia sẻ thông tin báo cáo an toàn và đánh giá an toàn của tổ chức, tạo điều kiện giúp cán bộ, nhân viên trong tổ chức nâng cao ý thức và trách nhiệm về an toàn và quản lý an toàn.

- Văn hóa an toàn bao gồm 5 yếu tố cơ bản:

+ Văn hóa báo cáo tự nguyện: Là môi trường văn hóa mà ở đó các cá nhân có thể tin cậy để tự nguyện báo cáo các vấn đề về an toàn mà không ngại bị khiển trách. Người cung cấp thông tin, báo cáo an toàn cần phải được tin rằng thông tin, báo cáo mà họ cung cấp sẽ được tiếp nhận và xử lý một cách thỏa đáng.

+ Văn hóa được thông báo: Tổ chức sẽ thu thập và phân tích dữ liệu an toàn liên quan và phổ biến một cách tích cực các thông tin an toàn đến các cá nhân trong tổ chức.

+ Văn hóa học hỏi: Là văn hóa trong đó tổ chức, cá nhân có khả năng tự rút kinh nghiệm từ những sai sót của mình và tìm cách điều chỉnh. Các nhân viên được khuyến khích học hỏi, áp dụng các kỹ năng và hiểu biết của mình để nâng cao an toàn cho tổ chức. Nhân viên được phổ biến, cập nhật về các vấn đề an toàn, các hậu quả của sự cố cũng như những bài học kinh nghiệm.

+ Văn hóa công bằng: Là văn hóa an toàn trong đó các lỗi và các hành động có khả năng gây mất an toàn có thể được xem xét không bị xử phạt nếu các lỗi, hành động đó là bất cẩn, không cố ý và rủi ro là chấp nhận được. Tuy nhiên, những vi phạm cố tình, có chủ ý hay những hành động bất cẩn với rủi ro không thể chấp nhận được sẽ bị xử phạt theo quy định.

### **2.2.2. Chính sách khuyến khích báo cáo tự nguyện**

#### **a) Mục đích:**

- Thực hiện cam kết của lãnh đạo Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam về xây dựng văn hóa an toàn;

- Bảo vệ nguồn thông tin, báo cáo an toàn;

- Khuyến khích tất cả cán bộ, nhân viên và các đối tác công việc của Tổng công ty tự nguyện báo cáo các vấn đề về an toàn trong quá trình thực hiện công việc.

#### **b) Nội dung:**

Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam cam kết xây dựng môi trường văn hóa về an toàn, trong đó khuyến khích các cán bộ, nhân viên (đặc biệt là các cán bộ,



nhân viên làm công việc trực tiếp) viết báo cáo tự nguyện về các sự cố, sự vụ, các mối nguy hiểm tiềm ẩn về an toàn bảo đảm hoạt động bay xảy ra trong quá trình làm việc hàng ngày đến các cấp lãnh đạo của Tổng công ty.

Tổng công ty yêu cầu mỗi nhân viên trong Tổng công ty ý thức rõ trách nhiệm về an toàn của mình và cung cấp mọi thông tin về các yếu tố có thể gây mất an toàn. Tổng công ty đảm bảo không một nhân nào bị khiển trách và được bảo vệ khi báo cáo các vấn đề an toàn với các cấp lãnh đạo; danh tính của người báo cáo tự nguyện sẽ được giữ kín trong hệ thống an toàn.

Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam không áp dụng bất kỳ hình thức kỷ luật hay xử phạt nào đối với cán bộ, nhân viên báo cáo tự nguyện khi phát hiện những mối nguy hiểm về an toàn. Tuy nhiên, chính sách này không áp dụng đối với các hành vi vi phạm pháp luật, gây hậu quả nghiêm trọng hoặc hành vi cố ý gây ra mối nguy hiểm không thể chấp nhận đối với an toàn hoạt động bay.

Tổng công ty cam kết triển khai hệ thống báo cáo an toàn tự nguyện để tạo điều kiện thuận lợi nhất cho tất cả các cán bộ, nhân viên thực hiện báo cáo các thông tin liên quan đến an toàn.

### ***2.2.3. Tự báo cáo vi phạm***

Tổng công ty sẽ không áp dụng các biện pháp chế tài nếu cá nhân mắc sai sót trong khi làm nhiệm vụ, nếu:

- Thông báo tin tức thì cho Tổng công ty các vi phạm đã rõ ràng sau khi được phát hiện trước khi Tổng công ty biết được chúng thông qua các kênh liên lạc khác;

- Việc thông báo đã không được thực hiện trong quá trình điều tra hoặc kiểm tra của TCT và Cục HKVN hoặc trong mối liên hệ với tai nạn hoặc sự cố tàu bay;

- Sự vi phạm quy chế an toàn đã xảy ra không ngoài ý muốn;

- Việc vi phạm quy chế an toàn xảy ra không phải do thiếu kiến thức, kinh nghiệm của các chủ thể bị điều chỉnh;

- Có hành động kịp thời và đáp ứng các yêu cầu của TCT và Cục HKVN, sau khi phát hiện vi phạm, nhằm chấm dứt các nguyên nhân gây ra các vi phạm đó;

- Các đối tượng điều chỉnh đã lập kế hoạch hoặc đang lập kế hoạch thực hiện khắc phục triệt để các vi phạm nhằm đáp ứng các quy định của TCT và Cục HKVN;

- Việc khắc phục triệt để bao gồm hoạt động tự đánh giá để đảm bảo việc khắc phục các vi phạm đã được thực hiện một cách phù hợp;

- Việc tự đánh giá sẽ hỗ trợ cao các đợt kiểm tra do TCT và Cục HKVN thực hiện.

### **2.3. Quy trình kiểm soát tài liệu, hồ sơ an toàn**

Quy trình này quy định cá nguyên tắc lưu trữ, bảo quản, truy cập dữ liệu, tài liệu và hồ sơ thuộc hệ thống SMS theo từng cấp một cách khoa học, hợp lý để thuận lợi cho việc khai thác, sử dụng lâu dài. Dữ liệu an toàn sẽ thường xuyên được caaph nhật, bổ sung để tiến tới xây dựng cơ sở dữ liệu an toàn và thư viện an toàn của Tổng công ty.

#### **2.3.1. Danh mục tài liệu, hồ sơ**

##### **a) Cấp Tổng công ty:**

Dữ liệu và hồ sơ an toàn được lưu trữ tại Ban ATAN bao gồm:

- Văn bản quy định, hướng dẫn về các lĩnh vực liên quan đến an toàn bảo đảm hoạt động bay;

- Các báo cáo an toàn;
- Hồ sơ khảo sát, phân tích, đánh giá việc thực hiện an toàn;
- Hồ sơ điều tra an toàn;
- Hồ sơ, báo cáo đánh giá an toàn;
- Hồ sơ kiểm tra an toàn các cấp;
- Các tài liệu, hồ soe bình giảng an toàn;
- Tài liệu, biên bản làm việc của Ban Chỉ đạo an toàn;
- Tài liệu, hồ sơ đào tạo về an toàn các cấp;
- Tài liệu SMS và hệ sơ cải tiến SMS;
- Dữ liệu liên quan đến an toàn hoạt động bay.

##### **b) Cấp đơn vị thành viên**

- Văn bản quy định, hướng dẫn về các lĩnh vực liên quan đến an toàn bảo đảm hoạt động bay;

- Tài liệu SMS;
- Các báo cáo an toàn;
- Hồ sơ, báo cáo đánh giá an toàn;
- Các tài liệu, hồ sơ bình giảng an toàn liên quan;
- Hồ sơ kiểm tra an toàn của đơn vị;
- Tài liệu, hồ sơ đào tạo về an toàn của đơn vị;
- Dữ liệu an toàn hoạt động bay liên quan.

#### **2.3.2. Quy trình quản lý tài liệu, hồ sơ về an toàn**

*a) Quy tắc lưu trữ:*

- Hồ sơ, tài liệu an toàn được lưu tại Ban ATAN và các cơ quan, đơn vị liên quan trong Tổng công ty;

- Hồ sơ, tài liệu an toàn được lưu dưới dạng văn bản và/hoặc dưới dạng cơ sở dữ liệu.

*b) Bảo mật thông tin*

- Tổng công ty cam kết bảo mật các thông tin cần thiết nhằm bảo vệ các nguồn dữ liệu an toàn;

- Ban ATAN chịu trách nhiệm đối với việc bảo vệ dữ liệu, kiểm tra và quản lý việc truy cập dữ liệu;

- Thông tin, kết quả điều tra, kiểm tra xác minh an toàn chỉ được phép công bố, tiết lộ cho các bên liên quan khi có sự cho phép của cơ quan có thẩm quyền;

- Thông tin cá nhân liên quan đến báo cáo an toàn tự nguyện sẽ được Ban ATAN tiếp nhận và xử lý, đảm bảo giữ kín danh tính của người báo cáo.

*c) Lưu trữ tài liệu, hồ sơ an toàn*

| STT | Loại tài liệu, hồ sơ an toàn  | Nơi lưu                          | Thời gian lưu           | Ghi chú |
|-----|---|----------------------------------|-------------------------|---------|
| 1   | Văn bản quy định, hướng dẫn về các lĩnh vực liên quan đến an toàn hoạt động bay | Ban ATAN Tổ An toàn              | Không xác định thời hạn |         |
| 2   | Báo cáo an toàn   | Ban ATAN                         | Không xác định thời hạn |         |
| 3   | Hồ sơ khảo sát, phân tích, đánh giá việc thực hiện an toàn                      | Ban ATAN                         | 05 năm                  |         |
| 4   | Hồ sơ điều tra an toàn  | Ban ATAN và Văn thư Tổng công ty | Không xác định thời hạn | 02 tập  |
| 5   | Hồ sơ, báo cáo đánh giá an toàn   | Ban ATAN                         | 05 năm                  |         |

|    |   |   |                                       |              |
|----|---|---|---------------------------------------|--------------|
| 6  | Tài liệu, hồ sơ bình giảng an toàn                  | Ban ATAN và đơn vị tổ chức bình giảng liên quan       | 05 năm                                | 02 tập       |
| 7  | Hồ sơ kiểm tra an toàn các cấp                      | Ban ATAN và đơn vị tổ chức kiểm tra an toàn liên quan | 05 năm                                | 02 tập       |
| 8  | Tài liệu, biên bản làm việc của Ban Chỉ đạo an toàn | Ban ATAN  | Theo quy định của Ban Chỉ đạo an toàn | Tổng công ty |
| 9  | Tài liệu, hồ sơ đào tạo về an toàn các cấp          | Ban ATAN và Tổ an toàn liên quan                      |                                       | 02 tập       |
| 10 | Tài liệu SMS  | Tổ An toàn, cơ quan liên quan                         | Không xác định thời hạn               |              |
| 11 | Hồ sơ cải tiến SMS                                  | Ban ATAN  | 05 năm                                |              |

*d) Thư viện an toàn*

- Thư viện an toàn của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam là nơi lưu trữ thông tin, tài liệu tham khảo, hồ sơ về vụ an toàn bay và phục vụ cho việc truy cập thông tin, tra cứu, nghiên cứu thông tin về an toàn và các mục đích liên quan khác.

- Thư viện an toàn được đặt tại Ban ATAN của Tổng công ty. Ban ATAN có trách nhiệm xây dựng, quản lý và phát triển Thư viện an toàn.

- Thư viện an toàn bao gồm:

- + Các báo cáo an toàn;
- + Hồ sơ điều tra an toàn;
- + hồ sơ, báo cáo đánh giá an toàn;
- + tài liệu, hồ sơ bình giảng an toàn;

- + tài liệu về nhận dạng mới nguy hiểm, giảm thiểu rủi ro an toàn;
- + Tài liệu SMS, các tài liệu tham khảo;
- + Tài liệu, hồ sơ huấn luyện, đào tạo về an toàn.

### **2.3.3. Phối hợp thực hiện kế hoạch ứng phó khẩn nguy**

- Kế hoạch ứng phó khẩn nguy có mục đích đảm bảo chuyển từ chế độ khai thác bình thường sang chế độ khai thác khẩn nguy một cách trật tự và hiệu quả trong trường hợp có tai nạn hoặc sự cố; duy trì mức an toàn liên tục trong quá trình khai thác hoặc trở lại chế độ khai thác bình thường càng sớm càng tốt.

- Nội dung kế hoạch phải đảm bảo phân công trách nhiệm và quyền hạn cụ thể cho các cơ quan, đơn vị và cá nhân liên quan trong việc lập, triển khai thực hiện kế hoạch ứng phó khẩn nguy; quy trình phối hợp và phương thức xử lý tình huống khẩn nguy, v.v.

- Các cơ quan, đơn vị liên quan triển khai tổ chức thực hiện các phương thức phối hợp ứng phó các tình huống khẩn nguy được nêu chi tiết trong các tài liệu:

- + Kế hoạch ứng phó không lưu hàng không dân dụng Việt Nam;
- + Kế hoạch tìm kiếm cứu nạn hàng không khu vực miền Bắc;
- + Kế hoạch tìm kiếm cứu nạn hàng không khu vực miền Trung;
- + Kế hoạch tìm kiếm cứu nạn hàng không khu vực miền Nam;
- + Kế hoạch ứng phó khẩn nguy sân bay của cá cảng hàng không;
- + phương án điều hành tàu bay đang bay bị can thiệp bất hợp pháp.

Kế hoạch ứng phó khẩn nguy ( ERP) của Tổng công ty bao gồm:

- + Diễn tập an ninh HK cấp cơ sở 1 lần/ năm
- + Diễn tập ứng phó không lưu cấp cơ sở ĐHB 1 lần/ năm
- + Diễn tập ứng phó kỹ thuật cấp cơ sở kỹ thuật 1 lần/ năm
- + Diễn tập PCCC ghi theo quy định của nhà nước.

## **3. Công tác ghi sổ sách và báo cáo liên quan**

### **3.1. Hệ thống Sổ ghi chép**

#### **3.1.1. Sổ Nhật ký không lưu**

Là tài liệu có mục đích ghi và lưu trữ các sự việc quan trọng xảy ra trong quá trình điều hành bay, việc khai thác hệ thống kỹ thuật, trang bị, thiết bị, các nội dung khác cần chú ý có liên quan đến việc cung cấp dịch vụ bảo đảm hoạt động bay trong phạm vi trách nhiệm của cơ sở điều hành bay.

#### **3.1.2. Sổ Nhật ký trực chuyên cơ**

Là tài liệu có mục đích ghi và lưu trữ các sự việc xảy ra trong quá trình điều hành bay chuyên bay chuyên cơ, việc khai thác hệ thống kỹ thuật, trang bị, thiết bị, các nội dung khác cần chú ý có liên quan đến việc cung cấp dịch vụ bảo đảm hoạt động bay trong phạm vi trách nhiệm của cơ sở điều hành bay.

### **3.1.3. Sổ Giao nhận vị trí trực**

Là tài liệu có mục đích ghi và lưu trữ thời gian và vị trí KSVKL trực tiếp tham gia vào quá trình điều hành bay tại cơ sở điều hành bay và sử dụng tra cứu khi cần thiết.

### **3.2. Quy định chung**

- Hệ thống Sổ phải có tại phòng kiểm soát và duy trì liên tục trong thời gian hoạt động của cơ sở. Kíp trưởng kíp trực chịu trách nhiệm duy trì hệ thống Sổ.

- Sổ phải được đánh số trang liên tục và đóng dấu giáp lai của đơn vị quản lý. Dữ liệu ghi vào Sổ được thực hiện rõ ràng, dễ đọc, không được tẩy xóa. Tin tức không chính xác phải được gạch đi và tin tức chỉnh sửa được điền vào bên cạnh.

- Thời gian ghi theo giờ quốc tế UTC, cần phải chính xác theo trình tự thời gian, thông tin ghi chép phải thể hiện được tiến trình của việc thực hiện.

- Trục Cán bộ cơ sở phải kiểm tra hệ thống Sổ ghi chép tối thiểu 01 lần mỗi ngày làm việc.

- Khi cần thay Sổ mới, Trưởng cơ sở chịu trách nhiệm thu lại Sổ cũ và thực hiện lưu trữ theo quy định.

### **3.3. Mẫu biểu sổ, báo cáo**

- Sổ nhật ký không lưu theo quyết định 87/QĐ-QLB ngày 13/1/2011

- Sổ nhật ký trực chuyên cơ theo quyết định số 2745/QĐ-QLB ngày 17 tháng 8 năm 2013

- Sổ giao nhận vị trí trực theo quyết định số 3139/QĐ-QLB ngày 27/8/2013

- Chi tiết các mẫu biểu sổ, báo cáo tại phụ lục 1 của tài liệu này

- Chi tiết mẫu báo cáo an toàn tại phụ lục 2 của giáo trình



## B. KIẾN THỨC KÍP TRƯỞNG

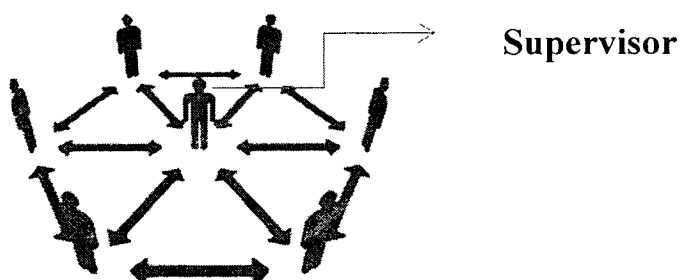
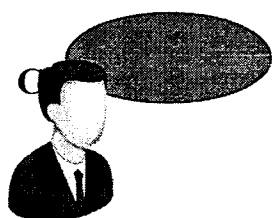
### 1. Quản lý cá nhân

#### 1.1. Vai trò, vị trí của Kíp trưởng không lưu

##### 1.1.1. Thay đổi về chức năng, nhiệm vụ

Chuyển sang vai trò Kíp trưởng sẽ tạo ra một số thay đổi trong trọng tâm công việc của bạn. Bạn vẫn có thể thực hiện các nhiệm vụ của kiểm soát viên không lưu nhưng với tư cách là người Kíp trưởng, bạn cũng sẽ có các trách nhiệm bổ sung khi thực hiện công việc là một Kíp trưởng.

Một số nhiệm vụ có thể mang tính chất hành chính, một số nhiệm vụ sẽ liên quan đến nhu cầu quản lý hoặc lãnh đạo



##### a) Vai trò của Kíp trưởng trong Quản lý không lưu

Trong hệ thống quản lý không lưu các kíp trưởng phải là người quản lý đầu tiên của hệ thống. Họ được đào tạo, huấn luyện bổ sung về chuyên môn kỹ thuật, quan điểm quản lý và kỹ năng con người. Họ đảm bảo cung cấp dịch vụ không lưu an toàn, điều hòa và hiệu quả

Do đó, để đảm bảo rằng dịch vụ không lưu được cung cấp một cách an toàn hiệu quả. Những người được đào tạo “Kíp trưởng” cần phải huấn luyện về tất cả các yếu tố trên, đây là điều cần thiết bởi vì nó sẽ có ảnh hưởng đến hoạt động của

dây chuyền điều hành bay. Mặc dù mỗi kíp trưởng sẽ có biểu hiện khác nhau ở các cấp độ khác nhau

### *b) Các kỹ năng của Kíp trưởng*

Các kỹ năng thực tế cần thiết cho kíp trưởng sẽ phụ thuộc vào các nhiệm vụ mà họ phải thực hiện. Các nhiệm vụ này sẽ thay đổi tùy thuộc vào một số yếu tố sau:

- Mô hình của đơn vị cung cấp dịch vụ không lưu
- Mật độ hoạt động bay.
- Cơ cấu tổ chức và quản lý.
- Luật lệ và quy định của từng đơn vị

### *c) Các yếu tố chính trong quản lý không lưu*

#### *i. Quản lý chiến lược*

Một môi trường bên ngoài năng động hơn, với nhu cầu ngày càng tăng của các khách hàng yêu cầu cần chất lượng hơn và hiệu quả hơn, đòi hỏi phương pháp tiếp cận có mục đích cụ thể để lập kế hoạch dài hạn và trung hạn. Các kế hoạch cần được viết thành các chương trình làm việc để được thực hiện bởi chức năng hoạt động.

#### *ii. Các đơn vị liên quan*

Rất nhiều lợi ích bao gồm của cá nhân và tổ chức ảnh hưởng đến việc cung cấp dịch vụ không lưu như là tổ chức công đoàn, các hãng hàng không, hành khách, chính quyền, quân sự, vận tải hàng không, khí tượng.....

#### *iii. Quản lý nguồn nhân lực*

Sự phát triển của ứng dụng phần mềm quản lý nguồn nhân lực, chính sách và thủ tục phải tính đến luật lao động, sức khỏe và an toàn, quản lý hiệu suất và đào tạo phải công bằng và đa dạng

#### *iv. Trách nhiệm giải trình*

Các quy định cần tuân thủ ngày càng phức tạp. Điều này đòi hỏi kíp trưởng phải quản lý và giám sát để báo cáo về các dịch vụ, nhân sự và các trang thiết bị khác dưới sự kiểm soát của họ để phục vụ cho mục tiêu cung cấp dịch vụ.



v. *Tiếp tục phát triển kỹ thuật*

Trong hệ thống quản lý không lưu ngày càng có nhiều trang thiết bị tinh vi liên quan đến kiểm soát không lưu được giới thiệu. Điều này dẫn đến nhu cầu sử dụng nhân viên cao hơn, mức độ để áp dụng kỹ năng đầy đủ hơn. Kíp trưởng cần có khả năng áp dụng kiến thức và kinh nghiệm trong môi trường đó để đạt được mục tiêu chiến lược của đơn vị.

vi. *Đặc điểm của lực lượng lao động là kiểm soát viên không lưu*

Nhân viên thường có trình độ cao hơn và kỳ vọng cũng cao hơn là quản lý họ với phong cách phù hợp. “Phong cách phù hợp” là đặc trưng bởi tham vấn, tham gia và hỗ trợ có hệ thống để thăng tiến trong nghề nghiệp

**1.1.2. Xác định vai trò của kíp trưởng**

Kíp trưởng cần phải hiểu cơ bản của tổ chức hệ thống như là nhân sự, ngân sách và tính pháp lý của quản lý không lưu. Họ cần con người và hệ thống cũng như công nghệ.

Kíp trưởng sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc:

- Phân tích hiệu suất làm việc;
- Quản lý và phát triển nhân viên bao gồm việc phản hồi kịp thời cho cá nhân hoặc nhóm;
- Lập kế hoạch đào tạo để giải quyết các thiếu sót.

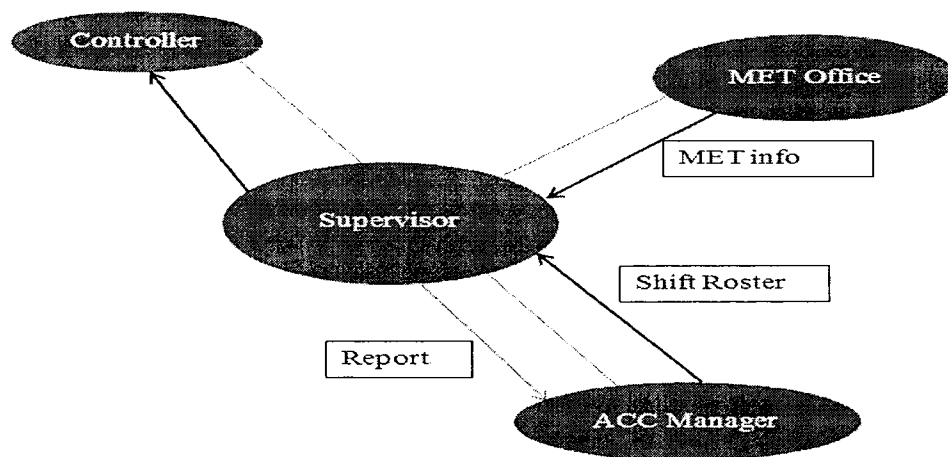
Kíp trưởng sẽ bổ sung giá trị cho công việc của các thành viên trong kíp. Kíp trưởng điều hành khi các dịch vụ hoạt động ở chế độ bình thường. Không áp dụng trong những trường hợp có sự cố về thiết bị. Họ có thể thiết lập lại thông tin hoặc quy trình làm việc; Họ có thể viết báo cáo về các sự cố và tuân thủ báo cáo sự cố ban đầu theo trình tự trong hệ thống quản lý an toàn.

Kíp trưởng có thể có trách nhiệm cụ thể:

- Điều tra sơ bộ các vấn đề liên quan đến nhân sự hoặc là các quan hệ trong công việc;
- Hoàn thành các báo cáo sự cố/tai nạn;
- Phát triển các kế hoạch huấn luyện để thu hẹp khoảng cách;
- Tối ưu hóa các kỹ năng;
- Huấn luyện nhân viên trên cơ sở “one by one”;
- Tư vấn nếu xác định được hiệu suất kém diễn ra thường xuyên;

- Ưu tiên nhiệm vụ trong bối cảnh của các kế hoạch tổng thể;
- Lên kế hoạch nghỉ giao lao hoặc nghỉ phép;
- Tuân thủ các chính sách liên quan đến kỷ luật và khiếu nại.
- Quản lý mâu thuẫn trong kíp;
- Sắp xếp kíp viên trong kíp;
- Chịu trách nhiệm cho tất cả các hoạt động được thực hiện bởi nhóm hoặc cá nhân khi làm việc

#### *Vai trò của kíp trưởng với các bộ phận liên quan*



#### **1.1.3. Vai trò của Kíp trưởng trong hệ thống quản lý**

Trên cơ sở lý luận của giáo trình, vai trò của kíp trưởng là cầu nối giữa quản lý và điều hành được xác định. Để thực hiện vai trò này kíp trưởng cần phải hiểu mục tiêu, định hướng của công ty hướng tới các nhân viên thực hiện.

Là người lên được kế hoạch hàng ngày vì có thể kế hoạch không thông suốt trong cả ngày. Các kíp trưởng cần có cơ hội nghiên cứu và hiểu quy trình để họ có thể hợp lý hóa cho những thay đổi chắc chắn sẽ xảy ra trong quá trình làm việc.

Vai trò chức năng, nhiệm vụ của kíp trưởng tham khảo thêm tại tài liệu hướng dẫn khai thác của cơ sở điều hành bay.

#### **1.1.4. Nâng cao chất lượng của kíp trực**

Là người chịu trách nhiệm cao nhất trong kíp trực trước Trưởng cơ sở, để nâng cao chất lượng của kíp trực, kíp trưởng cần thực hiện những việc sau :

- Đảm bảo cho nhân viên được huấn luyện tại chỗ theo kế hoạch
- Kíp thời phổ biến các chỉ thị của cấp trên, các văn bản hiệp đồng điều hành bay, các tài liệu khác có liên quan đến công tác điều hành bay. Đồng thời thu thập đầy đủ các đề nghị của nhân viên để phản ánh lên cấp trên giải quyết.

- Căn cứ vào trình độ năng lực KSVKL, căn cứ tình hình hoạt động bay và điều kiện khí tượng, bố trí từng KSVKL có tay nghề phù hợp vào từng vị trí nhằm bảo đảm an toàn và hiệu quả trong mỗi phiên trực.

- Nắm vững các phương thức điều hành bay và thường xuyên kiểm tra đơn đốc KSVKL việc thực hành. Duy trì tốt các mối quan hệ hợp đồng trong ca kíp và các bộ phận liên quan nhằm đảm bảo sự hoạt động đồng bộ giữa các bộ phận, giữa con người và các trang thiết bị phục vụ.

- Thường xuyên kiểm tra số liệu hiển thị, kênh liên lạc và điện văn do cơ sở mình gửi; lưu ý KSVKL chú ý đến các lỗi, sai sót, trường hợp hoặc hiện tượng bất thường hoặc việc sử dụng phương thức không phù hợp với quy định.

- Chủ động trợ giúp KSVKL điều hành nhận diện các chuyến bay có nguy cơ nhầm lẫn tên gọi tàu bay với nhau trong khu vực trách nhiệm để thực hiện các biện pháp giảm thiểu rủi ro.

- Có mặt tại vị trí trực khi hoạt động bay cao, phức tạp, thời tiết xấu, chuyến bay chuyên cơ, chuyên khoang hay khi xuất hiện tình trạng bất thường của tàu bay, hệ thống thiết bị suy giảm để bố trí KSVKL có năng lực phù hợp vào vị trí điều hành bay; hướng dẫn KSVKL và kíp thời phát hiện các nguy cơ tiềm ẩn nhằm giảm thiểu sai sót có thể xảy ra; trực tiếp xử lý tình huống khi cần thiết. Trong trường hợp bất khả kháng hoặc không đáp ứng được quy định trên thì phải giao nhiệm vụ trực kíp trưởng cho kíp phó thay thế.

### ***1.1.5. Mối liên hệ với các cơ quan, đơn vị liên quan***

Thực hiện công tác hiệp đồng với các đơn vị liên quan theo văn bản hiệp đồng giữa các đơn vị tại từng cơ sở điều hành bay.

## **1.2. Phong cách quản lý**

### ***1.2.1. Phong cách quản lý***

Phong cách lãnh đạo, quản lý là một thuộc tính của nhân cách người lãnh đạo, quản lý. Trong cuộc sống, người ta thường quan niệm phong cách theo hai nghĩa:

*Thứ nhất*, phong cách là phong cách của con người trong từng lĩnh vực nghề nghiệp, nghệ thuật như: phong cách của một nhà văn, nhà thơ, nhà kiến trúc...

*Thứ hai*, phương pháp hành động của một người hay một lớp người nào đó trong xã hội được hình thành một cách tương đối ổn định, làm nên phong cách riêng của một người hay một lớp người đó. Phong cách tuy đa dạng như vậy nhưng nhìn chung khi nhắc đến phong cách ta vẫn thường nhắc đến dấu ấn cá nhân của người đó. Phong cách lãnh đạo, quản lý cũng vậy, nó mang dấu ấn cá nhân người lãnh đạo, quản lý. Phong cách lãnh đạo, quản lý chịu tác động mạnh mẽ, sâu sắc từ môi trường hoạt động của người lãnh đạo, quản lý. Mỗi người lãnh đạo, quản lý ở các vị trí và chức vụ khác nhau sẽ là cơ sở và điều kiện để hình thành phong cách lãnh đạo, quản lý của người đó. Đã có nhiều nhà nghiên cứu coi phong cách lãnh đạo là yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công của người lãnh đạo, quản lý.

### 1.2.2. Kiến thức cơ bản về các phong cách quản lý khác nhau ở vị trí Kíp trưởng

Là kíp trưởng, bạn sẽ phải lãnh đạo kíp trực của mình. Bạn có nhiều cách quản lý, có cái tốt, có cái xấu vì vậy bạn cần phải có nhiều kinh nghiệm khi là người đứng đầu.

Tác giả K. Lêwin coi phong cách lãnh đạo thực chất đó là nghệ thuật sử dụng quyền lực của người lãnh đạo, quản lý và quá trình xử lý tình huống xảy ra trong công việc. Ông căn cứ vào mức độ sử dụng quyền lực và phương pháp xử lý tình huống của người lãnh đạo, quản lý để phân chia thành 3 kiểu phong cách lãnh đạo: phong cách lãnh đạo “Độc đoán”; phong cách lãnh đạo “Trao quyền quyết định” và phong cách lãnh đạo “Dân chủ”.

#### a) Độc đoán - Autocratic

Nhà lãnh đạo chuyên quyền thống trị và kiểm soát

##### Đặc điểm:

- Thống trị
- Họ luôn nói từ “luật pháp”

##### Ưu điểm

- Khi cần hành động khẩn cấp là cần thiết
- Rất hiệu quả khi đang trong thời gian căng thẳng.

- Một số người thích được hướng dẫn và có thể thích phong cách này

##### Nhược điểm

- Khi ra quyết định không để ý đến người khác
- Phản hồi có thể bị từ chối “bạn đã làm sai”
- Có thể không tốt cho “đạo đức”
- Có thể không nhận được các thành viên giỏi về “nhóm”
- Không được chấp nhận ở một số nền văn hóa

Với phong cách này, nhà quản lý là người nắm mọi quyền lực và ra quyết định. Họ thường giao việc và chỉ ra luôn cho các nhân viên của mình cách thực hiện những công việc đó mà không cần lắng nghe những góp ý từ nhân viên.

Có nhiều ý kiến cho rằng phong cách lãnh đạo mệnh lệnh/độc đoán làm hạn chế hiệu quả làm việc và tạo ra bầu không khí căng thẳng cho đội nhóm. Tuy nhiên, phong cách này không đồng nghĩa với việc thường xuyên quát tháo, sai bảo nhân viên, và nếu áp dụng đúng trường hợp, phong cách này lại phát huy hiệu quả của nó. Phong cách mệnh lệnh có thể áp dụng tốt trong những trường hợp sau:

- Giai đoạn đầu thành lập đội nhóm: Ở giai đoạn này, các thành viên trong đội nhóm còn chưa hiểu rõ về nhau, chưa rõ nhiệm vụ và phương hướng nên nhà lãnh



đạo cần sử dụng phong cách độc đoán để tạo sự thống nhất về mục tiêu, cách thức làm việc và các quyết định của đội nhóm.

- Đối với các nhân viên mới, còn non nớt kinh nghiệm làm việc: Các nhân viên này thường cảm thấy bối ngỡ với môi trường làm việc mới, chưa hiểu rõ về cách thức làm việc trong công ty. Do vậy, với tình huống này, nhà quản lý phải đóng vai trò là người giao việc và hướng dẫn cho nhân viên một cách cụ thể, chi tiết, giúp nhân viên hòa nhập tốt hơn với môi trường làm việc và các nhân viên khác.

- Những tình huống phải ra quyết định trong thời gian ngắn: Trong những tình huống này, với áp lực phải ra quyết định và thời gian hạn hẹp, phong cách lãnh đạo độc đoán là cần thiết để giải quyết vấn đề. Chẳng hạn như trong một trận đánh, các tướng lĩnh thường phải ra quyết định trong gang tấc về việc tiếp tục tấn công hay rút lui của quân mình.

#### b) Trao quyền quyết định “Laissez – Faire”

“Laissez – Faire” xuất phát từ tiếng Pháp và về cơ bản có nghĩa là “để họ tự làm đi”

Nhà lãnh đạo “Laissez – faire” cho phép nhóm nghiên cứu giải quyết mọi việc với mức độ can thiệp tối thiểu.

#### Đặc điểm

- Ít kiểm soát nhóm
- Cho phép nhóm giải quyết các vấn đề
- Giảm thiểu sự tham gia của lãnh đạo vào các quyết định

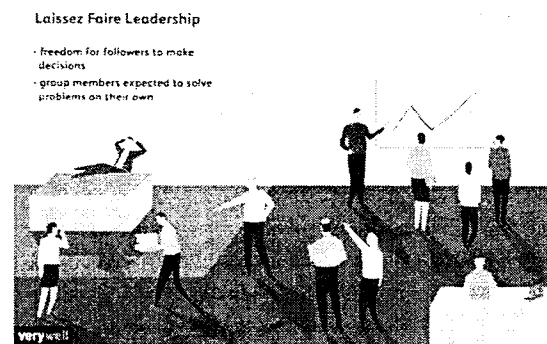
#### Ưu điểm

- Lãnh đạo tốt cho một nhóm gồm: những người năng động và kỹ năng cao
- Trao quyền cho nhóm để đạt được mục tiêu làm việc của nhóm

#### Nhược điểm

- Nhóm có thể không có phương hướng hay động lực
- Nhà quản lý theo phong cách tự do thường chỉ giao nhiệm vụ hoặc vạch ra kế hoạch chung chứ ít tham gia trực tiếp chỉ đạo công việc. Họ giao khoán và cho phép nhân viên được đưa ra các quyết định cũng như chịu trách nhiệm về các quyết định của mình trước cấp trên.

Phong cách lãnh đạo này cho phép nhân viên cấp dưới có quyền tự chủ rất cao để hoàn thành công việc và nhà quản lý có nhiều thời gian để nâng cao năng suất làm việc của mình. Tuy nhiên, cách quản lý này phải được sử dụng một cách phù



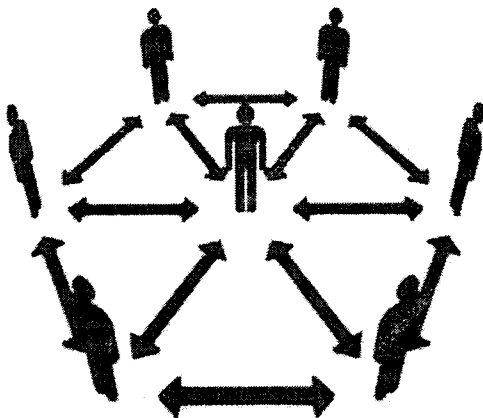
hợp, nếu không có thể gây ra sự mất ổn định của đội nhóm. Các nhà quản lý có thể áp dụng phương pháp này tốt nhất trong những điều kiện sau:

- Các nhân viên có năng lực làm việc độc lập và chuyên môn tốt, có thể đảm bảo hiệu quả công việc.

- Các nhà lãnh đạo có những công cụ tốt để kiểm soát tiến độ công việc của nhân viên.

### c) Dân chủ - Democratic

Nhà lãnh đạo dân chủ coi đội ngũ là một phần của quá trình đưa ra quyết định



#### Đặc điểm

Toàn bộ nhóm liên quan đến việc đưa ra quyết định

Duy trì được sự kiểm soát

#### Ưu điểm

Mọi thành viên nhóm đều có sự kết nối

Thường được đánh giá cao bởi các thành viên trong nhóm

#### Nhược điểm

- Khó khăn khi có nhiều ý kiến và không có câu trả lời rõ ràng

- Không lãnh đạo được nhóm nếu lãnh đạo không giỏi

- Tốn thời gian nếu thực hiện đến cùng

Nhà quản lý theo phong cách dân chủ là biết phân chia quyền lực quản lý của mình, tranh thủ ý kiến cấp dưới và cho phép họ tham gia vào việc thảo luận để đưa ra các quyết định. Tuy nhiên, người quyết định chính vẫn là người lãnh đạo.

Phong cách lãnh đạo dân chủ được đánh giá là phong cách mang lại hiệu quả làm việc cao nhất. Tuy nhiên, để áp dụng được phong cách này một cách tốt nhất khi thỏa các điều kiện sau:

- Người quản lý là người đã hiểu rõ vấn đề nhưng cần thêm các ý kiến, thông tin từ cấp dưới để xử lý vấn đề đó.

- Đội nhóm phải tương đối ổn định về nề nếp và nhân sự, các thành viên trong đội nhóm phải là những người đã nắm rõ công việc, nhiệm vụ và cách thức tiến hành công việc.

### **1.2.3. Xác định phong cách riêng của học viên và thực hành**

- Người huấn luyện đưa ra chủ đề bài tập nhóm
- Học viên làm bài tập theo nhóm theo chủ đề
- Người huấn luyện hướng dẫn, theo dõi các nhóm làm việc, sau đó tổng kết ưu điểm nhược điểm của từng nhóm, đưa ra khuyến cáo nếu cần thiết

### **1.2.4. Xác định điểm mạnh và điểm yếu trong phong cách quản lý của cá nhân**

#### *a) Suy nghĩ về điểm yếu của bản thân.*

"Điểm yếu" không phải là cách hữu ích nhất khi suy nghĩ về lĩnh vực cần đến sự cải thiện. Thật ra, con người không hề yếu đuối, ngay cả khi chúng ta thường suy nghĩ hoặc có cảm giác như vậy. Tuy nhiên, hầu hết mọi người cảm thấy rằng họ có thể trở nên mạnh mẽ hơn trong một số lĩnh vực cụ thể trong cuộc sống, trong kỹ năng của họ, và các lĩnh vực khác. Vì họ cảm thấy rằng họ không giỏi trong các lĩnh vực này, họ thường sẽ mô tả một cách trái ngược với tình trạng hiện tại khi họ cảm thấy rằng họ cần phải cải thiện một lĩnh vực nào đó để trở nên mạnh mẽ và thành thạo hơn. Thay vì tập trung vào "điểm yếu", yếu tố đem lại cảm giác tiêu cực, hãy suy nghĩ về chúng như là lĩnh vực mà bạn có thể phát triển hoặc cải thiện - điều này sẽ giúp bạn tập trung vào tương lai và vào điều mà bạn có thể thực hiện để trở nên tốt hơn.

Bạn có thể nhìn nhận điểm yếu như một điều gì đó ở bản thân mà bạn có quyền cải thiện, miễn là nó liên quan đến khao khát của bạn, hoặc chỉ đơn giản là một điều không liên quan đến khao khát hoặc mục tiêu hoặc bất kỳ một điều nào khác. Bạn nên biết rằng một trong hai điều này đều có thể chấp nhận được. Điểm yếu không tồn tại vĩnh viễn mà thay vào đó, chúng là yếu tố có thể thay đổi thông qua cách mà chúng ta thực hiện mọi việc để ngày càng có thể trở nên tuyệt vời hơn.

#### *b) Xác định lĩnh vực cần đến sự phát triển.*

Lĩnh vực mà bạn có khả năng phát triển có thể liên quan đến bất kỳ điều gì, bao gồm nghề nghiệp cụ thể hoặc kỹ năng xã hội hoặc sự yếu kém trong việc kiểm chế trước thức ăn. Nó cũng có thể chỉ đơn giản là không có khả năng bắt bóng chày hoặc nhanh chóng đưa ra đáp án cho các phương trình toán học. Thông thường, lĩnh vực cần sự phát triển thường được đóng khung trong cụm từ "rút ra bài học từ cuộc sống" và không lặp lại sai lầm. Ngoài ra, nó cũng xoay quanh việc nỗ lực vượt qua sự thiếu hụt kỹ năng mà bạn cảm nhận ở chính mình.

Tuy nhiên, một "điểm yếu" cụ thể có thể chỉ đơn thuần là dấu hiệu cho thấy rằng hoạt động đó không phù hợp với bạn, và đây có thể là điều khá quan trọng mà bạn cần phải thừa nhận với chính mình. Nếu bất kỳ người nào cũng giỏi, hoặc thậm chí yêu thích cùng một hoạt động tương tự nhau thì thế giới sẽ trở thành một nơi khá nhàm chán.

*c) Tập trung vào điểm mạnh của bản thân.*

Một vài người có thể nghĩ rằng tập trung vào điểm yếu của bản thân là một hành động lãng phí thời gian, hoặc thậm chí là sự nhìn nhận vấn đề một cách sai lệch. Thay vào đó, bạn nên tập trung chủ yếu vào điểm mạnh của bản thân và cố gắng nuôi dưỡng chúng bất kỳ khi nào có thể. Đây có thể là phương pháp tiếp cận tốt hơn để xác định điểm yếu của chính mình. Bởi vì những yếu tố mà người khác xem là điểm yếu thường chỉ liên quan đến cảm giác thiếu hụt sự quan tâm hoặc khao khát để cải thiện, có thể sẽ tốt hơn nếu bạn tập trung vào điểm mạnh và khao khát của bản thân và bắt đầu từ đó. Hãy rộng lượng một chút khi bạn nhìn nhận về điểm mạnh của mình, bởi vì bạn có thể sẽ sở hữu rất nhiều thế mạnh, ngay cả trong lĩnh vực mà bạn cảm thấy "yếu kém". Sau đó, tập trung vào lĩnh vực mà bạn cảm thấy rằng bạn có thể nâng cao hiệu quả.

*Vi dụ;* nếu bạn muốn cố gắng trở nên quyết đoán hơn, đầu tiên, bạn có thể bắt đầu với kỹ năng quyết đoán nào đó mà bạn cảm thấy rằng bạn đang cố gắng thực hiện. Có lẽ là bạn gặp khó khăn trong việc từ chối, nhưng thay vào đó, bạn có khả năng nêu ý định của mình theo cách mà người khác có thể hiểu được nó và bạn có thể không gây tổn thương về mặt cảm xúc cho đối phương.

Suy nghĩ về khía cạnh nào đó trong tính cách mà bạn xem như là điểm mạnh của mình. Trở nên tử tế, cởi mở, hoặc là một người biết lắng nghe là sức mạnh to lớn có liên quan đến khả năng tổng thể của bạn mà bạn có thể đã bỏ sót. Hãy nhìn nhận chúng và tự hào về chúng.

Một phương pháp khác để suy nghĩ về điểm mạnh của chính mình đó là xem chúng như tài năng, hoặc khả năng bẩm sinh và khao khát phù hợp với nhận thức của bản thân và tầm nhìn về tương lai của bạn. Nói cách khác, chúng là những điều mà bạn sẽ nói rằng "Tôi không cần phải nỗ lực mà là tôi luôn có khả năng để thực hiện" một vài hoạt động nào đó một cách tốt đẹp

*d) Viết về điểm mạnh và điểm yếu của bạn.*

Một khi bạn đã đánh giá mọi hành động và khao khát của chính mình, đã đến lúc bạn cần phải tập trung vào điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Sử dụng danh sách bao gồm nhận xét của mọi người và những điều bạn đã nhận thức được ở bản thân thông qua các bài tập trước đó để viết về lĩnh vực trong công việc và cuộc sống mà bạn nghĩ rằng chúng là điểm mạnh và điểm yếu của bạn. Tập trung vào cách nhìn nhận hiện tại của bạn về điểm mạnh và điểm yếu của chính mình dựa trên những điều mà bạn đang thực hiện trong cuộc sống ngay trong thời điểm này, cả trong cuộc sống cá nhân lẫn nghề nghiệp, thay vì chú ý vào quá khứ hoặc khao khát của mình.

Bạn cần nhớ rằng người khác sẽ không xếp loại hoặc đánh giá bạn dựa trên phản ứng của bạn, vì vậy, bạn cần phải thành thật với chính mình. Nó có thể giúp



bạn lập nên hai cột mới với tựa đề "Điểm mạnh" và "Điểm yếu". Hãy viết chúng ra giấy khi bạn nghĩ về chúng.

*e) So sánh các danh sách với nhau*

Chúng có trùng nhau và bạn có nhận thấy một sự ngạc nhiên nào hay không? Bạn có nghĩ rằng bạn khá mạnh trong một lĩnh vực nhưng trong danh sách hành động của lĩnh vực đó thì bạn lại không như vậy? Tình trạng sai lệch này hình thành khi bạn tự nói với bản thân theo một cách khác, nhưng tình huống thử thách lại cho thấy phẩm chất thật sự của bạn.

Còn về sự sai lệch giữa khao khát và yếu tố mà bạn nghĩ rằng chúng là điểm mạnh của bạn thì sao? Sự sai lệch này có thể diễn ra khi bạn cố gắng thực hiện một điều nào đó trong cuộc sống của mình dựa trên sự kỳ vọng của người khác hoặc dựa trên ý kiến riêng của bạn về điều mà bạn cần phải thực hiện, trong khi khao khát và phản ứng thật sự của bạn lại khá khác biệt với chúng.

*f) Xem xét bất kỳ một sự ngạc nhiên hoặc sai lệch nào*

Nhìn vào các danh sách khác nhau mà bạn đã thực hiện. Tìm kiếm bất kỳ một yếu tố ngạc nhiên hoặc địa điểm không ăn khớp với nhau. Nhìn lại lý do vì sao bạn nghĩ rằng một vài đức tính và điểm yếu mà bạn đã xác định lại trở thành một điều hoàn toàn khác biệt. Có lẽ nào một điều nào đó mà bạn nghĩ rằng bạn yêu thích hoặc tạo động lực cho bạn trong thực tế lại không như vậy? Những danh sách này sẽ giúp bạn nhận thức được vấn đề này.

Tập trung vào lĩnh vực khác nhau và cố gắng xác định tình huống có thể liên quan đến chúng. Ví dụ, bạn có từng viết rằng khao khát của bạn là trở thành một ca sĩ, nhưng trong danh sách về yếu tố mà bạn nghĩ rằng chúng là điểm mạnh của bạn, bạn lại viết rằng bạn giỏi lĩnh vực khoa học hoặc y học? Mặc dù bác sĩ ca nhạc nghe có vẻ khá mới lạ, nhưng cả hai ngành nghề này hoàn toàn khác nhau. Bạn nên tiến hành xác định lĩnh vực có thể thật sự tạo động lực cho bạn về lâu dài.

*g) Tham khảo ý kiến của bạn bè hoặc gia đình.*

Hãy hỏi xin ý kiến phản hồi mang tính xây dựng từ người bạn thân hoặc thành viên trong gia đình. Mặc dù tự xem xét bản thân có thể giúp bạn có được một vài câu trả lời, tham khảo ý kiến của người khác sẽ giúp bạn có thể củng cố khả năng quan sát của mình hoặc phá tan một vài ảo tưởng mà bạn hình thành. Tìm cách để nhận được thông tin phản hồi mang tính xây dựng từ người khác là một phần quan trọng trong việc trở thành một phần của cộng đồng. Tuy nhiên, bạn không nên tỏ thái độ phòng thủ, hoặc xem chúng như sự tấn công cá nhân chỉ bởi vì một ai đó đang gợi ý cho bạn về lĩnh vực mà bạn nên cải thiện. Bản thân quá trình học cách để kết hợp lời phản hồi tích cực của người khác vào cuộc sống hằng ngày cũng có thể là một điểm mạnh.

Nếu bạn không nghĩ rằng người thân của bạn sẽ thành thật với bạn, bạn có thể chọn người có thể cho bạn biết về sự thật mà không tô vẽ hoặc che giấu điểm yếu của bạn. Tìm kiếm người ngoài cuộc, người trung gian, hoặc tốt hơn hết là một người bạn cùng tuổi hoặc người hướng dẫn để cung cấp cho bạn lời phản hồi chân thành và mang tính xây dựng.

Hỏi xin phản hồi về danh sách của bạn. Bạn có thể nhờ người ngoài cuộc xem xét và bình luận về danh sách của bạn. Lời bình luận và câu hỏi hữu ích có thể bao gồm “Điều gì khiến bạn nghĩ rằng bạn không thể nhanh chóng hành động trong tình huống khẩn cấp?”. Người ngoài cuộc có thể gọi lại cho bạn một ví dụ khi bạn trở thành người hùng trong một tình huống khẩn cấp mà có lẽ là bạn đã quên.

#### *h) Tìm kiếm sự trợ giúp từ chuyên gia.*

Nếu bạn vẫn đang gặp khó khăn, hoặc bạn sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu có được sự giúp đỡ từ nguồn lực bên ngoài, bạn có thể nhờ chuyên gia giúp bạn xác định điểm mạnh và điểm yếu của mình. Nhiều công ty có thể giúp bạn tóm tắt sơ lược tiểu sử tâm lý và chúng thường liên kết với cơ quan tuyển dụng.<sup>[24]</sup> Bằng cách đóng một khoản phí, bạn có thể thực hiện bài kiểm tra để chuyên gia tâm lý có thể xem xét tính cách và hồ sơ chuyên môn của bạn.

Mặc dù những bài kiểm tra này không nhất thiết giúp bạn hiểu rõ bản chất tính cách của bạn, chúng có thể khá hữu ích trong việc hình thành điểm bắt đầu để bạn có thể suy nghĩ về điểm mạnh và điểm yếu của mình.

Từ đó, bạn sẽ có thể tìm hiểu về yếu tố được xem là điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Một bài kiểm tra chất lượng cần phải đủ dài để xác định khía cạnh lặp lại trong tính cách của bạn. Sau khi tiến hành bài kiểm tra này, bạn nên nhớ trò chuyện trực tiếp với nhà tâm lý học để xác định điểm yếu và phát hiện điểm mạnh của bản thân.

Có khá nhiều bài kiểm tra trực tuyến mà bạn có thể tiến hành để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của mình. Bạn có thể tìm bài kiểm tra trên các trang web danh tiếng và được biên soạn bởi nhà tâm lý học được cấp phép hoặc bởi chuyên gia có chứng nhận tương tự. Nếu bạn phải trả một chi phí nào đó cho bài kiểm tra, bạn nên tiến hành nghiên cứu về công ty cung cấp bài kiểm tra này trước để chắc chắn rằng nó xứng đáng với đồng tiền mà bạn bỏ ra.

#### *i) Nhìn lại những phát hiện của mình*

Sau khi bạn đã đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của bản thân, hãy dành một ít thời gian để nhìn lại và xác định cảm xúc của chính mình về những điều mà bạn đã phát hiện. Quyết định xem liệu bạn có cần hoặc muốn xử lý bất kỳ điểm yếu nào của bản thân hay không và suy nghĩ về hành động mà bạn cần thực hiện để tấn công hoặc thay đổi điểm yếu của mình.

Tham gia vào lớp học hoặc tìm kiếm hoạt động có thể giúp đánh giá điểm yếu của bạn. Ví dụ, nếu bạn nhận thấy rằng bạn lâm vào tình trạng "đứng hình" khi phải đối mặt với tình huống tự phát, bạn có thể đặt mình vào tình huống đó. Bạn có thể tham gia vào một nhóm nào đó trong nhà hát cộng đồng, vào nhóm thể thao, hoặc hát karaoke tại quán bar.

Xem xét phương pháp trị liệu hoặc biện pháp để có thể trình bày về nỗi sợ hãi hoặc lo lắng của bạn. Nếu tham dự một lớp học hoặc một nhóm ca hát nào đó sẽ không giúp ích được cho bạn hoặc nỗi sợ hãi và sự lo lắng đã bén rễ trong bạn, ngăn bạn không thể tiến bước, bạn nên đến gặp nhà trị liệu.

*j) Loại bỏ sự cầu toàn.*

Bạn nên cẩn thận tránh trở nên lo lắng quá mức về điểm yếu của mình. Hành động này sẽ nhanh chóng chuyển thành khuôn mẫu không mang tính xây dựng của sự cầu toàn, và nó có thể ngăn bạn không thể thành công. Tốt hơn hết là bạn nên bắt đầu với điều mà bạn có thể thực hiện khá tốt bằng kỹ năng vốn có của mình, sau đó, bạn có thể tìm kiếm thêm nhiều chi tiết để nhấn mạnh kỹ năng và dần dần cải thiện chúng.

Ví dụ, bạn muốn cải thiện kỹ năng giao tiếp. Sau một khoảng thời gian tự nhìn lại bản thân, bạn quyết định rằng thật ra bạn là một người biết lắng nghe, và đây là điểm mạnh của bạn. Tuy nhiên, bạn lại trở nên nhút nhát khi đến lượt bạn phải lên tiếng, và đây cũng chính là điểm yếu của bạn. Bạn muốn trở nên mạnh dạn hơn trong việc trình bày ý kiến của chính mình, bởi vì thế, bạn nên cố gắng xen vào một vài câu tại các khoảng ngừng ngắn trong suốt cuộc trò chuyện.

Người cầu toàn có thể nói rằng bởi vì bạn không phải là người giỏi nói chuyện, bạn không nên phí thời gian để cải thiện kỹ năng này vì bạn sẽ phạm sai lầm. Bạn nên nhìn nhận rằng lỗi lầm là một phần của quá trình học tập và phát triển và cho phép bản thân phạm sai lầm trong quá trình phát triển chính mình.

***1.2.5. Xác định phương pháp riêng để áp dụng một cách hiệu quả nhất phong cách quản lý của cá nhân***

*a) Hiểu rõ Khả năng của Bản thân*

Bởi vì bạn sẵn sàng xem xét kỹ lưỡng điểm mạnh vốn có của bản thân cũng như những điều mà bạn cần phải cải thiện, bạn thực chất đã là một người mạnh mẽ. Bạn phải rất can đảm mới có thể ngồi xuống và thực hiện công việc này. Hãy tự khích lệ chính mình và luôn nhớ rằng bạn là một người tuyệt vời.

*b) Viết ra điều mà bạn đã thực hiện*

Để có thể xác định điểm mạnh và điểm yếu của bản thân, bạn nên suy nghĩ về hoạt động mà bạn thường tham gia hoặc khá thích thú với nó. Bạn có thể dành khoảng 1 tuần để viết lại toàn bộ hoạt động mà bạn làm trong một ngày nào đó,

sắp xếp chúng theo thang điểm từ 1 đến 5, tùy thuộc vào mức độ thích thú của bạn khi thực hiện hoặc tham gia vào hoạt động đó.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng viết nhật ký là phương pháp tuyệt vời để bạn có thể tăng cường sự tự nhận thức bản thân và tư duy về sức mạnh và khao khát của bản thân. Điều này có thể bắt đầu từ công việc đơn giản như là liệt kê tất cả mọi khoảnh khắc đáng nhớ nhất trong một ngày nào đó của bạn đến viết ra bài tường thuật chi tiết về suy nghĩ và khao khát thầm kín nhất của bản thân. Bạn càng hiểu rõ bản thân bao nhiêu, bạn càng dễ có thể xác định sức mạnh của chính mình bấy nhiêu.

*c) Nhìn lại giá trị của bản thân.*

Đôi khi, có thể sẽ khá khó khăn để bạn xác định điểm mạnh và điểm yếu của mình bởi vì chúng ta chưa từng dành thời gian để xác định rõ giá trị cốt lõi của bản thân. Chúng là niềm tin giúp định hình cách suy nghĩ của bạn về chính mình, về người khác, và về thế giới xung quanh. Chúng là nền tảng cho phương pháp tiếp cận cuộc sống của bạn. Dành thời gian để xác định giá trị của bản thân sẽ giúp bạn quyết định xem liệu khía cạnh nào trong cuộc sống chính là điểm mạnh hoặc điểm yếu của bạn, bất kể người khác cảm thấy như thế nào về chúng.

Suy nghĩ về một vài người mà bạn kính trọng. Bạn ngưỡng mộ điều gì ở họ? Bạn coi trọng phẩm chất nào của họ? Bạn nhìn nhận chúng như thế nào trong cuộc sống của bạn?

Hãy thử hình dung rằng bạn có thể thay đổi một điều gì đó trong cộng đồng của bạn. Bạn muốn thay đổi điều gì? Tại sao? Bạn nghĩ điều gì sẽ giúp bạn xác định yếu tố quan trọng nhất đối với bạn?

Bạn có thể nhớ về một khoảnh khắc nào đó trong cuộc sống khi bạn cảm thấy vô cùng hài lòng hoặc trọn vẹn. Khoảnh khắc đó là gì? Chuyện gì đã xảy ra? Bạn ở cùng ai? Tại sao bạn lại cảm thấy như vậy?

Tưởng tượng rằng nhà bạn đang bị cháy (nhưng mọi người và mọi vật của bạn đều an toàn) và bạn chỉ có thể cứu lấy 3 đồ vật. Bạn muốn cứu lấy đồ vật nào, và tại sao?

*d) Xem xét phản ứng của bạn trước các chủ đề và khuôn mẫu*

Một khi bạn đã nhìn lại giá trị của bản thân, bạn có thể xem xét phản ứng của mình trước những điều có thể lặp lại. Ví dụ, có thể là bạn ngưỡng mộ Bill Gates và Richard Branson bởi tinh thần kinh doanh và sự sáng tạo của họ. Điều này có nghĩa là bạn cũng có thể coi trọng Tham vọng, Sự cạnh tranh, và Tính khéo léo. Có lẽ bạn sẽ muốn thay đổi tình trạng nghèo khổ trong cộng đồng của bạn để bất kỳ người nào cũng có nhà để ở và thực phẩm để ăn. Hành động này cho thấy rằng bạn có thể coi trọng Cộng đồng, Sự giúp đỡ trong Xã hội, hoặc Tạo nên Sự khác biệt. Bạn có thể sở hữu vô vàn giá trị cốt lõi.

Bạn có thể tìm kiếm danh sách giá trị cốt lõi trực tuyến nếu bạn cần giúp đỡ trong việc hình thành từ ngữ của chính mình.

*e) Xem xét ý nghĩa của tình huống*

Suy nghĩ về yếu tố hình thành điểm mạnh và điểm yếu liên quan đến phong tục tập quán tại nơi bạn sống. Tục lệ xã hội là tập hợp những quy tắc điều khiển sự tương tác giữa các cá nhân với nhau được thành lập như là chức năng tại một khu vực địa lý hoặc một nền văn hóa cụ thể, để có thể duy trì ranh giới xã hội lành mạnh. Nhận thức được rằng sự khác nhau của những yếu tố này phụ thuộc vào khu vực mà bạn sinh sống có thể giúp bạn xác định rõ những điều có thể được xem là điểm mạnh hoặc điểm yếu trong từng vị trí địa lý cụ thể.

Ví dụ, nếu bạn sống tại vùng nông thôn, nơi mà con người thường lao động tay chân, thành viên của cộng đồng này sẽ coi trọng thuộc tính liên quan đến lao động thể chất trong một khoảng thời gian dài trong ngày. Tuy nhiên, nếu bạn sống tại thành phố lớn, những thuộc tính này có thể sẽ không còn quan trọng, trừ khi bạn làm một số công việc lao động chân tay khác.

Tìm hiểu xem liệu môi trường mà bạn sống có liên quan đến sức mạnh và thuộc tính cá nhân của bạn hay không. Nếu không, bạn nên suy nghĩ về phương pháp mà bạn có thể thực hiện để thay đổi tình hình hoặc di chuyển đến một môi trường khác, nơi mà điểm mạnh cá nhân của bạn sẽ được xem trọng hơn.

## **2. Quản lý nhóm**

Chủ đề này thường là thách thức lớn nhất đối với người mới được bổ nhiệm làm kíp trưởng. Họ cần phải rèn luyện kỹ năng làm việc theo nhóm, hiểu biết về các nguyên tắc làm việc nhóm và giá trị của nhóm đối với các tình huống trong công việc. Với vai trò của họ, cần cách chủ động tiếp cận quy trình, giải quyết vấn đề và liên kết với các nhóm khác. Họ được đánh giá cao trên các nguyên tắc làm việc, giao tiếp và áp dụng các kỹ năng để thực hiện nhiệm vụ.

Cần nhấn mạnh đặc biệt vào việc lắng nghe, đàm phán, đưa ra thông tin phản hồi và cách tuyên đạt thông tin.

Họ cần phải xem xét và cập nhật các kỹ năng trong các lĩnh vực liên quan tới công việc:

- Cách làm để đạt hiệu quả cao
- Kỹ năng của công việc và quy trình thực hiện
- Sử dụng các tài nguyên để đạt được mục tiêu công việc
- Thúc đẩy, tạo động lực cho các thành viên
- Quản lý các tình huống khác nhau như xung đột, khủng hoảng và căng thẳng.

## 2.1. Quản lý kíp trực

Điều quan trọng nhất được yêu cầu khi trở thành kíp trưởng là Kỹ năng Quản lý nhóm. Nhiều nhiệm vụ hàng ngày của Kíp trưởng liên quan rất nhiều đến việc đưa ra quyết định thay mặt kíp để đảm bảo nhiệm vụ của kíp.

### 2.1.1. Tầm quan trọng của làm việc theo nhóm đối với cung cấp dịch vụ kiểm soát không lưu

*Mục đích:*

- Truyền đạt thông tin mới cho nhóm
- Nhận phản hồi từ các thành viên khác về những việc hiện tại đang thực hiện.
- Xây dựng kế hoạch để thực hiện sau đó

*Lợi ích*

- Cho phép cập nhật, trao đổi thông tin
- Liên quan đến tất cả các thành viên về công việc phải thực hiện

*Thành phần tham gia*

Rõ ràng là tốt nếu tất cả đều tham gia. Nhưng với những thành viên đang thực hiện công việc thì không phải lúc nào cũng có thể tham dự

### 2.1.2. Đánh giá đúng vai trò của làm việc theo nhóm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của đơn vị và của từng cá nhân

Để đạt được mục tiêu chung trong cả nhóm thì cần đưa trọng tâm rõ ràng. Vì vậy, các thành viên đều phải nhận thức được những mục tiêu của cả nhóm và cùng nhau cố gắng đạt được mục tiêu đó.

Để làm được điều đó, cả nhóm phải luôn bám sát mục tiêu của mình đưa ra để thay vì chú trọng quan điểm của từng cá nhân thì thống nhất một quan điểm chung để làm việc

- *Thông tin:* Phải rõ ràng, cần thiết khi được yêu cầu để cung cấp dịch vụ
- *Quyết định:* Phải được đưa ra sau khi tổng hợp những ý kiến từ những người có mặt. Xác định rõ ràng ai sẽ làm nhiệm vụ gì và khi nào làm.
- *Phản hồi:* Phản hồi là yêu cầu bắt buộc để đảm bảo rằng ai cũng có ý kiến
- *Kiểm tra:* Khi cử người kiểm tra đảm bảo rằng họ hiểu rõ những việc họ cần làm và báo cáo cho ai về vấn đề gì.
- *Báo cáo:* Trưởng hợp thành viên trong kíp phải báo cáo thì yêu cầu người báo cáo hiểu rõ nội dung cần báo cáo và giới hạn báo cáo.

### 2.1.3. Xác định nguyên lý cơ bản của làm việc theo nhóm một cách hiệu quả.

a) *Tạo động lực cho nhóm*

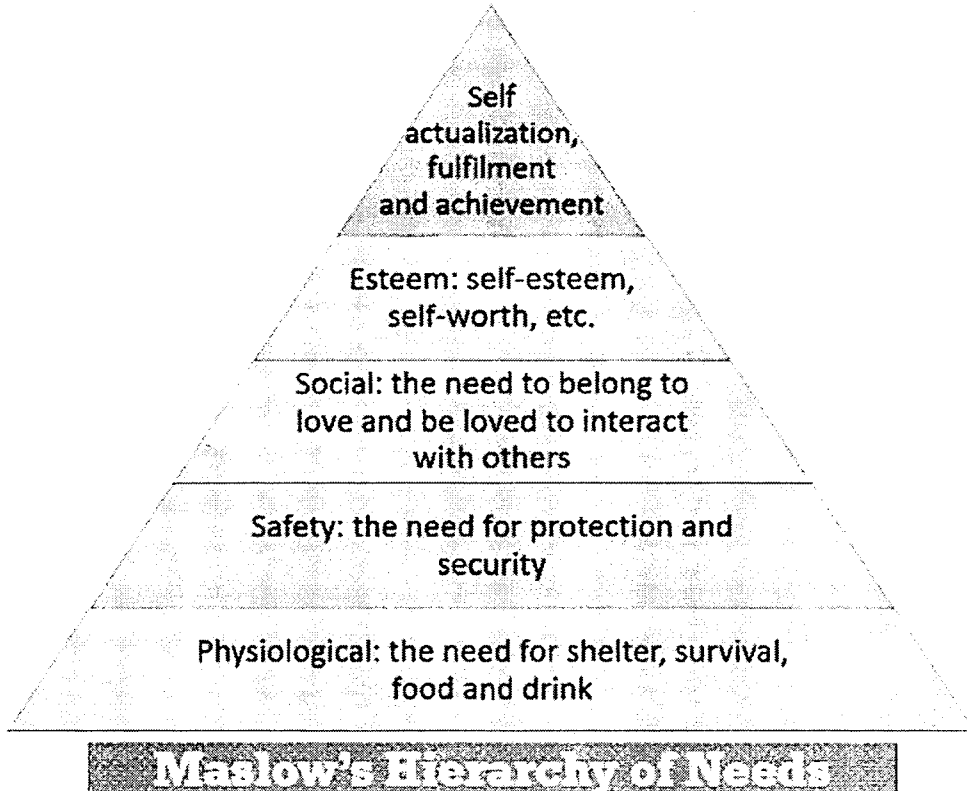
Động lực sẽ dẫn đến hiệu suất tốt hơn từ các thành viên trong nhóm. Nhưng động lực là gì?

*Ví dụ:* Lúc đầu chúng ta đói, chúng ta nghĩ về việc ăn uống. khi cơn đói tăng lên, chúng ta tìm kiếm thức ăn. Chúng ta được thúc đẩy tìm kiếm thức ăn bởi cơn đói.

Vì vậy, động lực là một cái gì đó xảy ra để chúng ta làm một cái gì đó.

Động lực của bạn là gì? Khi bạn là người đứng đầu nhóm.

Nhà tâm lý học, Abraham Maslow nhận thấy rằng động lực của con người được thúc đẩy bởi nhu cầu:



|                 |   |
|-----------------|---|
| Bản thân        | Sự thử thách, Học hỏi và sáng tạo, Ý nghĩa              |
| Lòng tự trọng   | Công nhận, Thành tích, Uy tín, Địa vị                   |
| Xã Hội          | Sở hữu, một phần của nhóm                               |
| An toàn/An ninh | An toàn về vật lý, An ninh kinh tế, không có mối đe dọa |
| Sinh lý         | Nhu cầu sinh tồn, nước, thức ăn, hơi ấm .....           |

Ông xác định rằng nhu cầu của chúng ta được chia thành các cấp độ và tin rằng chúng ta phải đáp ứng nhu cầu cơ bản trước khi chúng ta tiến lên đỉnh của kim tự tháp

Rất nhiều người đã không đồng ý với điều này – vì có một số lượng không nhỏ các trường hợp ngoại lệ.

Có lẽ sự an toàn phải đến trước khi có thức ăn: Bạn có thể chết nếu ăn được thịt-nhưng mặt khác, nếu thức ăn của bạn duy nhất là sự tử, không có sự lựa chọn khác vì nếu không ăn bạn sẽ chết

Herzberg chia mọi thứ đơn giản hơn thành 2 cấp:

- Nhu cầu sinh học: Thực phẩm, quần áo, chỗ ở
- Nhu cầu tạo động lực: Thành tựu, Được công nhận, Trách nhiệm, Tăng trưởng, Thăng tiến

*b) Động lực trong công việc*

Động lực trong công việc có 2 lĩnh vực:

- Thứ nhất: Bạn cần ăn, mặc quần áo và có một nơi nào đó để sống. Việc cung cấp tiền (chúng tôi hy vọng) với điều này, nhu cầu của bạn được đáp ứng. Có thể nhu cầu này được lấp đầy một cách cơ bản để bạn có động lực làm việc nhiều hơn hoặc tự cải thiện bản thân để làm việc tốt hơn.

- Thứ hai: Bạn có thể được thúc đẩy bởi nhu cầu đạt được thành tích, sự công nhận, trách nhiệm, địa vị và các yếu tố khác ở cấp độ cao hơn.

*Lưu ý:* Động lực là khác nhau giữa mọi người

*c) Các động lực trong nhóm kiểm soát viên không lưu*

Giữa các công việc khác nhau thì động lực là khác nhau. Ví dụ, động lực trong một nhóm người phát triển kháng sinh chống AIDS mới sẽ hoàn toàn khác với nhóm ATC.

Nhóm ATC có một yêu cầu chính là đảm bảo an toàn. Các thay đổi thì phải thận trọng và bất kỳ ý tưởng mới nào cũng không đưa đến kết quả là sự nổi tiếng. Mặc dù nhóm này chắc chắn là thông minh và có tư duy tiến bộ.

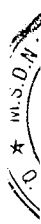
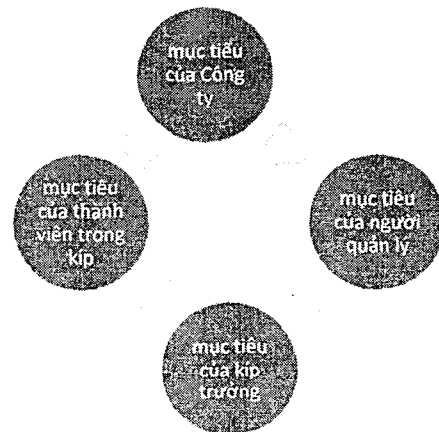
Vì vậy, thúc đẩy mọi người trong môi trường đảm bảo an toàn thì phải áp đặt các ràng buộc.

*d) Đặt mục tiêu*

Mọi người đều có tầm nhìn bên vững về nơi mà họ sẽ đến, những gì mà họ đạt được.

Ngay cả trong nhóm ATC, nơi mà sự phát triển của công ty hoặc mở rộng ra nước ngoài là rất hạn chế, người ta vẫn muốn biết những gì đã và đang xảy ra và những gì đã được quy hoạch.

Mục tiêu giúp chúng ta tập trung vào nơi mà chúng ta đi hoặc những gì mà chúng ta muốn đạt được.





Mục tiêu là tồn tại, đứng vững trong công việc, mục tiêu của các thành viên, mục tiêu của kíp trưởng, mục tiêu của người quản lý có thể khác nhau nhưng tất cả đều đóng góp vào mục tiêu chung của cả Công ty.

Là người kíp trưởng bạn phải xác định mục tiêu của mình khi thảo luận với người quản lý cao hơn. Vai trò của kíp trưởng là phải xác định mục tiêu với các thành viên trong kíp nói chung.

*e) Thực tế và đạt được*

Khó khăn sẽ làm tăng thách thức: đây là nỗ lực để đạt được chúng.

*Khó, nhưng có thể:* các mục tiêu sẽ làm tăng hiệu suất của người khác;

*Không thể:* sẽ làm giảm hiệu suất.

Mục tiêu luôn phải được cụ thể sẽ tăng được hiệu suất làm việc. Các mục tiêu không cụ thể, không rõ ràng, không khuyến khích thì sẽ không đạt được hiệu suất cao.

Phản hồi sẽ giúp cho các thành viên họ luôn biết nếu họ đang đạt được mục tiêu và khuyến khích họ.

*f) Tất cả các thành viên nên tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu*

Tất cả giúp đạt được mục tiêu thường sẽ dẫn đến kết quả là mục tiêu cao hơn khi được đặt ra. Điều này cũng làm tăng sự tự tin và khả năng đạt được của họ.

Phải có kế hoạch phát triển để đạt được từng mục tiêu cụ thể.

*g) Kíp trưởng*

Nhiệm vụ của bạn khi làm kíp trưởng là bạn phải đo lường, kiểm tra xem công việc có tiến triển theo kế hoạch.

Bạn có thể phải chỉ đạo hoặc là người huấn luyện. Điều quan trọng là không chỉ đạo rất chi tiết hoặc giám sát một cách ám ảnh. Trao quyền cho các thành viên trong nhóm có nghĩa là họ có trách nhiệm và bạn tin tưởng họ để tạo ra kết quả. Nhưng giám sát và giúp đỡ là một phần thiết yếu. Sau tất cả bạn sẽ là người nắm được tổng thể để phối hợp, hành động với các nhóm khác.

Giám sát quá mức sẽ kìm hãm sáng kiến, gây phẫn nộ và làm giảm động lực. Giám sát kém dẫn đến việc tuyên truyền sai, thiếu sự phối hợp và nhận thức của thành viên mà người quản lý không quan tâm.

Hãy nhớ rằng phản hồi là cần thiết bởi tất cả các thành viên ở một số giai đoạn

***Là kíp trưởng bạn nên là người truyền cảm hứng, khuyến khích và đam mê.***

***2.1.4. Xác định điểm mạnh và hạn chế của nhóm làm việc trong công tác kiểm soát không lưu***

Phần này xem xét vai trò của người kíp trưởng trong việc quản lý nhóm.

Sau đây là những vai trò bạn cần phải có cho nhóm hoạt động công việc hàng ngày

- Xác định việc huấn luyện mới nếu được yêu cầu
- Cung cấp các thông tin về quản lý
- Nghe các phản hồi và khuyến khích
- Giải quyết vấn đề
- Quản lý tín nhiệm
- Đảm bảo việc cải tiến liên tục được diễn ra

Một chính sách cải tiến liên tục nên được áp dụng trong quản lý nhóm. Chúng ta không nên ngồi lại và nói rằng “luôn luôn như thế này”, nhưng phải luôn đòi hỏi “có cách nào tốt hơn để làm điều này không”.

#### *a) Xác định điểm mạnh của nhóm*

Xác định những điều họ thích và những việc họ có thể mạnh. Mặc dù hai điều này có thể không giống nhau.

Nhiều người có tài năng theo những hướng nhất định. Có lẽ bạn cần có một bản nhận xét cho những thành viên ATC mới. Vì vậy xác định những gì mọi người giỏi có nghĩa là bạn có thể quan tâm tới họ nhiều hơn trong các lĩnh vực đó.

Xác định những vị trí là mỗi thành viên trong nhóm làm việc tốt. Những nhiệm vụ nào họ thích và tự hào. Nhanh chóng để tìm hiểu những điều nhất định là mỗi quan tâm trong từng vị trí.

Xác định huấn luyện các vị trí khác để phát triển đội ngũ.

#### *b) Xác định điểm yếu của nhóm*

Xác định điểm yếu trong nhóm của bạn và làm điều gì đó về nó. Giúp họ cải thiện kỹ năng của họ trong lĩnh vực đó/công việc đó. Tìm các quy trình và công cụ khác nhau để giúp cải thiện hoặc đối phó với điểm yếu. Có lẽ có những thành viên khác trong nhóm sẽ bổ sung cho họ. Họ có thể có điểm mạnh ở một lĩnh vực nào đó bù đắp lại điểm yếu của người khác. Cuối cùng họ có thể sẽ phải ngừng thực hiện một số nhiệm vụ cụ thể.

*Ví dụ:* Một kiểm soát viên không lưu yếu về kiểm soát không lưu bằng phương thức trong khi người đó lại làm tốt về kỹ năng kiểm soát bằng radar

#### *c) Dành thời gian cho cá nhân*

Điều này có một số lợi ích mang tích tích cực như sau:

- Bạn làm quen với thành viên đó
- Thành viên làm quen với bạn
- Nó mang lại ấn tượng về sự quan tâm của bạn

- Khuyến khích họ đưa ra ý kiến
- Có thể đưa ra các cảnh báo sớm về các vấn đề liên quan.

#### *d) Cung cấp thông tin phản hồi và huấn luyện*

Mọi người thích được công nhận. Đưa ra lời khen ngợi và khuyến khích là một phần rất quan trọng trong vai trò của bạn. Bạn cũng phải nói với họ khi họ làm việc xấu – hoặc làm thế nào để họ biết và họ cải thiện. Tránh chỉ trích nặng nề nhưng sử dụng các kỹ thuật phê bình mang tính xây dựng.

Huấn luyện có ý nghĩa là dành thời gian và nỗ lực giúp họ học hỏi nhiều hơn và tiến bộ.

#### *e) Giao tiếp*

Giao tiếp mở bằng cách sử dụng các cuộc họp.

Tránh giao tiếp “kín”, trong đó một thành viên của nhóm là chủ đề thu hút sự chú ý và các thành viên khác tự hỏi “bạn đang nói gì”

Tin đồn là một thực tế của cuộc sống và bạn có thể mong đợi rằng các thành viên nói về bạn và phong cách quản lý của bạn ở sau lưng mình. Bạn nên tránh những tin đồn. Rất dễ dàng để chỉ trích một cá nhân hoặc là cá nhân với người khác. Điều này có thể gây chia rẽ, vì chắc chắn những gì bạn nói trong sự tự tin với một người sẽ tìm được đường đi trong nhóm.

## **2.2. Xây dựng nhóm làm việc**

- Đánh giá tầm quan trọng của việc xác định rõ ràng mục đích và các mục tiêu của kíp trực

- Vai trò của kíp trực KSVKL trong hệ thống: theo Tài liệu hướng dẫn khai thác tại mỗi cơ sở điều hành bay.

- Xác định vai trò của KSV trong kíp trực: tùy vị trí của KSVKL mà sẽ có vai trò khác nhau. Tham khảo chi tiết trong Tài liệu hướng dẫn khai thác tại mỗi cơ sở điều hành bay.

- Hiểu biết và áp dụng các phương pháp cơ bản để làm việc theo nhóm có hiệu quả (ra quyết định, giao tiếp- thông tin, giải pháp tránh xung đột)

- Giữ cân bằng giữa nhiệm vụ và định hướng cá nhân.

- Xác định và giải quyết vấn đề giữa các cá nhân trong kíp trực.

## **2.3. Quan hệ trong kíp trực**

### **2.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến quan hệ giữa các thành viên trong kíp trực**

#### **a) Xác định các yếu tố cơ bản trong quá trình giao tiếp (trong ca trực)**

Với sự nghiên cứu của nhiều ngành khoa học khác nhau như tâm lý học, xã hội học, kinh tế học, ngôn ngữ học, y học... đặc biệt với sự phát triển của tin học và điều khiển học, khái niệm giao tiếp không chỉ đơn thuần như một quá trình

truyền đạt thông tin từ một điểm phát tới một điểm thu. Để quá trình giao tiếp phát huy được hiệu quả cao nhất thì phải tính đến các yếu tố tham gia trong giao tiếp. Theo “Giáo trình tâm lý học xã hội” - PGS.TS Trần Thị Minh Đức chủ biên thì có 7 yếu tố tham gia vào quá trình giao tiếp.

- Chủ thể giao tiếp: Là con người cụ thể tham gia vào quá trình giao tiếp: một người hay nhiều người - đó là ai - với những đặc điểm sinh lý, tâm lý và xã hội ra sao? Tri thức và trình độ hiểu biết.. như thế nào? Tất cả các đặc điểm của chủ thể giao tiếp đều ảnh hưởng đến hiệu quả giao tiếp. Giao tiếp người - người thì cả hai đều là chủ thể giao tiếp và đều là đối tượng giao tiếp, vai trò này được chuyển đổi linh hoạt thường xuyên trong quá trình giao tiếp. Họ không chỉ là người nói và người nghe vì mọi giác quan đều tham gia vào quá trình này, từ dáng điệu, cử chỉ, ánh mắt, vẻ mặt, thậm chí cả mùi nước hoa...

- Mục đích giao tiếp: Nhằm thoả mãn nhu cầu nào - nhu cầu trao đổi thông tin, nhu cầu chia sẻ tình cảm, nhu cầu tiếp xúc giải trí, nhu cầu được khẳng định trước người khác...

- Nội dung giao tiếp: Nội dung giao tiếp là những vấn đề mà chủ thể đề cập đến khi giao tiếp với người khác. Đây là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình giao tiếp thể hiện ở thông tin cần truyền đạt. Thông tin cần phải được cấu trúc như thế nào để nó phản ánh được đúng nội dung cần truyền đạt, cũng như đến được người thu với kết quả cao nhất. Đối với các chủ thể giao tiếp, thông tin có thể đã biết hoặc chưa biết, muốn biết hoặc không muốn biết. Nội dung thông tin có thể đem lại điều tốt lành hoặc gây thất thiệt hoặc chỉ đơn giản là một điều thông báo... Trong nội dung giao tiếp người ta thường chia ra hai loại: nội dung tâm lý và nội dung công việc.

Nội dung tâm lý trong giao tiếp Nội dung tâm lý trong giao tiếp bao gồm các thành phần cơ bản là nhận thức, thái độ xúc cảm và hành vi.

Ở bất kỳ một cuộc giao tiếp nào giữa con người với con người đều để lại trong chủ thể và đối tượng giao tiếp một phẩm chất nhất định về nhận thức. Nội dung nhận thức trong giao tiếp rất phong phú, đa dạng và sinh động. Thông qua giao tiếp để người ta trao đổi vốn kinh nghiệm, tranh luận về quan điểm, thái độ. Sau mỗi lần giao tiếp mọi thành viên đều nhận thức thêm được những điều mới mẻ. Thông qua giao tiếp để người ta truyền đạt và lĩnh hội những tri thức về tự nhiên, xã hội. Cũng chính thông qua giao tiếp để người ta hiểu biết lẫn nhau. Như vậy, nội dung nhận thức có thể xảy ra trong suốt cả quá trình giao tiếp hoặc chỉ xảy ra mạnh mẽ tại thời điểm gặp gỡ. Dù ở thời điểm nào thì kết thúc quá trình giao tiếp cũng đưa lại cho con người một nhận thức, một hiểu biết mới.

- Thành phần thái độ xúc cảm: Từ thời điểm bắt đầu, qua diễn biến rồi đến kết thúc của một quá trình giao tiếp đều biểu hiện một trạng thái xúc cảm nhất định của chủ thể và đối tượng giao tiếp. Trong giao tiếp, ngoài sự định hướng về hình thể, nội dung giao tiếp, con người bao giờ cũng thể hiện thái độ của mình trước khi bắt đầu tiếp xúc: Thiệt chí, hữu nghị hay lãnh đạm, thiếu quan tâm.. Những

thái độ cảm xúc này mang tính định hướng cho quá trình giao tiếp, chúng thay đổi cùng với nội dung và hoàn cảnh giao tiếp, có thể từ thiện chí đến không thiện chí, từ thờ ơ đến quan tâm..

- Hành vi, một nội dung tâm lý quan trọng trong quá trình giao tiếp. Nó được biểu hiện qua hệ thống những vận động của đầu, chân tay, nét mặt, ánh mắt, miệng, ngôn ngữ.. sự vận động của toàn bộ những bộ phận trên hợp thành hành vi giao tiếp. Tất cả những hành vi đó đều chứa đựng một nội dung tâm lý nhất định trong một hoàn cảnh cụ thể.

+ *Nội dung công việc*: Nội dung công việc trong giao tiếp chỉ tính chất mối quan hệ xã hội. Nội dung công việc trong giao tiếp chỉ tính chất mối quan hệ xã hội. Nội dung công việc mang tính chất tạm thời, vụ việc xảy ra trong quan hệ con người với con người. Bất kỳ một tiếp xúc nào giữa chủ thể và đối tượng giao tiếp đều tìm thấy một nội dung nhất định. Ngay trong nội dung công việc cũng phải có nội dung tâm lý biểu hiện. Công việc là sự biểu hiện bên ngoài, công việc thực hiện tốt hay không tốt được các nội dung tâm lý hướng dẫn, kích thích như là động lực thúc đẩy hoặc kìm hãm trực tiếp. Giao tiếp trong công việc bao giờ cũng mang tính chất hoàn cảnh, tình huống, xảy ra trong thời gian ngắn, nhưng chính thái độ và hành vi ứng xử của chủ thể và đối tượng giao tiếp ở những tình huống này chứa đựng một bản chất thực vốn có của mọi người. Như vậy, nội dung giao tiếp có thể luôn được thể hiện ở bất kỳ một quá trình giao tiếp nào, đó là một trong những đặc trưng của giao tiếp. Nội dung giao tiếp chịu ảnh hưởng của lứa tuổi, nghề nghiệp, giới tính.. của các chủ thể giao tiếp. Ngoài ra nó còn chịu ảnh hưởng của hoàn cảnh, điều kiện giao tiếp cũng như trạng thái tâm lý của chủ thể.

- Phương tiện giao tiếp: Được thể hiện thông qua các hệ thống tín hiệu giao tiếp ngôn ngữ (gồm tiếng nói và chữ viết) và giao tiếp phi ngôn ngữ (nét mặt, giọng nói, cử chỉ, tư thế...)

- Hoàn cảnh giao tiếp: Là bối cảnh trong đó diễn ra quá trình giao tiếp, bao gồm cả khía cạnh vật chất và khía cạnh xã hội. Khía cạnh vật chất thí dụ như địa điểm, kích thước không gian gặp gỡ, số người hiện diện, khí hậu, ánh sáng, tiếng ồn, màu sắc đồ vật xung quanh.. Đây là những khía cạnh nằm bên ngoài các đối tượng đang giao tiếp. Khía cạnh xã hội ví dụ như mục đích giao tiếp, quan hệ giao tiếp.

- Kênh giao tiếp: Là đường liên lạc giữa chủ thể và đối tượng giao tiếp. Vì vậy phải tổ chức kênh sao cho quá trình giao tiếp đạt được hiệu quả nhất.

- Ví dụ: Kênh giao tiếp là thị giác thì cần phải cấu trúc bài viết ra sao và làm thế nào để đối tượng giao tiếp nhìn thấy rõ các chữ viết..

- Quan hệ giao tiếp: Thể hiện mối tương quan giữa các chủ thể giao tiếp. Chẳng hạn như mức độ thân sơ, vai vế, uy tín, địa vị xã hội, tuổi tác... giữa họ.

Nắm được yêu cầu “hai chiều” của việc giao tiếp một cách có hiệu quả

Nắm được các nhân tố cơ bản để đảm bảo giao tiếp thành công trong nhóm

### **2.3.2. Các kỹ năng cần thiết để giải quyết những vấn đề trong giao tiếp**

Xác định các vấn đề cụ thể, những hạn chế trong giao tiếp giữa các thành viên kíp trực của học viên

Biết được các kỹ năng và phương pháp tiếp cận cần thiết để cải thiện mối quan hệ trong kíp trực

Cập nhật các phương pháp có hiệu quả trong việc lắng nghe, thương thuyết, đưa ra ý kiến đóng góp và trình bày các thông tin.

## **2.4.Lãnh đạo**

### **2.4.1. Khả năng lãnh đạo:**

Lãnh đạo có thể được định nghĩa là khả năng thuyết phục người khác sẵn sàng cư xử khác đi. Chức năng của Kíp trưởng là đạt được nhiệm vụ được đặt ra cho họ với sự giúp đỡ của cả kíp trực. Lãnh đạo có liên quan đến động lực, hành vi giữa các cá nhân và quá trình giao tiếp.

Một nhà lãnh đạo có thể có đủ ảnh hưởng để mang lại những thay đổi dài hạn hơn về thái độ và để thay đổi dễ chấp nhận hơn. Kíp trưởng, làm việc như một phần của Kíp trực, phải có sự đồng cảm với người khác và hiểu được ý nghĩa của những thay đổi trong môi trường hoạt động.

Nói rộng hơn, đào tạo về lãnh đạo giải quyết ba lĩnh vực: nhu cầu nhiệm vụ, nhu cầu duy trì kíp trực và nhu cầu cá nhân. Cả ba nhu cầu đều phụ thuộc lẫn nhau.

### **2.4.2. Xác định vai trò của lãnh đạo nhóm**

Trong môi trường rủi ro cao như ngành nghề kiểm soát không lưu, lãnh đạo ở các cấp độ khác nhau đóng một vai trò nhất định trong việc thiết lập, thúc đẩy và duy trì văn hóa an toàn, điều hòa và hoạt động hiệu quả. Trong hoạt động khai thác hàng không, cụ thể là công tác điều hành bay, các cấp lãnh đạo và nhiệm vụ tại vị trí làm việc không ảnh hưởng đến hành vi lãnh đạo.

### **2.4.3. Nhận dạng các phương pháp người lãnh đạo gia tăng giá trị của nhóm**

Lãnh đạo là một phẩm chất dễ nhận biết nhưng khó xác định. Khi một cá nhân thực hiện khả năng lãnh đạo tốt, những người khác muốn theo dõi anh ta / cô ta vì họ nhận ra rằng người lãnh đạo đang cải thiện cơ hội thành công của nhóm. Lãnh đạo là cả một phẩm chất cá nhân vốn có và một bộ kỹ năng được học. Để đạt được khả năng lãnh đạo tốt, mỗi phi công phải hiểu cả các yếu tố của lãnh đạo hiệu quả và hậu quả của việc lãnh đạo kém.

Lãnh đạo kém đóng góp một phần vào các tình huống tai nạn hoặc sự cố. Mặc dù rất khó để định lượng cụ thể những sự kiện nào gây ra bởi lãnh đạo kém, nhưng

không có lý khi coi lãnh đạo là một trong những yếu tố nguyên nhân trong 70% các vụ tai nạn và sự cố được cho là do yếu tố con người. Ngoài các hệ quả về việc mất an toàn, lãnh đạo có khả năng kém phải chịu trách nhiệm cho nhiều điểm yếu và việc thiếu hiệu quả khác trong hoạt động hàng không dẫn đến hiệu suất kém và lãng phí tiền bạc.

Trở thành một nhà lãnh đạo giỏi thì cần phát triển cả năng lực chuyên môn và trau dồi tính cách tốt. Một nhà lãnh đạo giỏi phải có các kỹ năng và kiến thức nhất định được phân chia theo bốn lĩnh vực:

- Kỹ năng giao tiếp: kiến thức về các thành viên trong nhóm của bạn và cách làm việc với họ.

- Kỹ năng nhận thức: khả năng hiểu và áp dụng học thuyết và quy trình theo quy định, cũng như các lý thuyết và ý tưởng liên quan để hoàn thành công việc.

- Kỹ năng chuyên môn kỹ thuật: làm thế nào để sử dụng thiết bị của bạn một cách hiệu quả và an toàn.

- Kỹ năng chiến thuật xử lý điều hành bay: khả năng đưa ra quyết định đúng đắn liên quan đến việc sử dụng tài nguyên bao gồm nhân sự và thiết bị.

#### ***2.4.4. Phân biệt các phương pháp lãnh đạo nhóm***

Các nhà lãnh đạo giỏi chọn những hành động phù hợp nhất cho hoàn cảnh họ đang phải đối mặt. Hành động lãnh đạo có thể được chia thành ba loại:

**Ảnh hưởng:** đưa ra quyết định, truyền đạt những quyết định đó và thúc đẩy mọi người làm điều đúng đắn - bất cứ điều gì cần thiết để hoàn thành công việc một cách an toàn và hiệu quả.

**Hoạt động:** thực hiện chính xác những hành động cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ ngay lập tức của nhóm.

**Cải thiện:** liên tục tìm cách để làm mọi thứ tốt hơn (an toàn hơn, nhanh hơn, rẻ hơn), thay vì hài lòng với hiện trạng.

#### ***2.4.5. Nhận dạng phương pháp lãnh đạo nhóm của học viên***

Các nhà lãnh đạo thiết lập các nguyên tắc liên quan đến cách mọi người nên được đối xử và cách theo đuổi mục tiêu. Họ tạo ra các tiêu chuẩn xuất sắc và làm gương cho những người khác noi theo. Khi thích hợp, họ đặt ra các mục tiêu tạm thời để mọi người có thể nhận được sự khích lệ từ những chiến thắng nhỏ khi họ làm việc hướng tới các mục tiêu lớn hơn. Họ làm sáng tỏ sự quan liêu khi nó cản trở hành động và tạo cơ hội thành công. Những phương pháp lãnh đạo nhóm của học viên có thể được áp dụng như sau:

##### ***a) Truyền cảm hứng cho một tầm nhìn chung***

Các nhà lãnh đạo tin rằng họ có thể tạo ra sự khác biệt. Họ hình dung về tương lai, tạo ra một hình ảnh lý tưởng và độc đáo về những gì tổ chức có thể trở thành.

Thông qua sự thuyết phục thâm lặng, họ tranh thủ những người khác vào giấc mơ của họ và khiến họ thấy những khả năng thú vị cho tương lai.

*b) Thách thức quá trình*

Các nhà lãnh đạo tìm kiếm cơ hội để thay đổi hiện trạng. Họ tìm kiếm những cách sáng tạo để cải thiện hiệu suất của tổ chức hoặc nhóm; và, khi làm như vậy, họ có thể thử nghiệm và chấp nhận rủi ro hợp lý. Bởi vì họ biết rằng chấp nhận rủi ro liên quan đến việc tăng cơ hội sai lầm, họ chấp nhận bất kỳ sự thất vọng nào dẫn đến là cơ hội học tập và cũng chấp nhận trách nhiệm cho quyết định của mình.

*c) Cho phép người khác hành động*

Các nhà lãnh đạo thúc đẩy sự hợp tác và xây dựng tinh thần đồng đội. Họ tích cực liên quan đến người khác và hiểu rằng cần có sự tôn trọng lẫn nhau để duy trì những nỗ lực vượt bậc của nhóm. Họ cố gắng tạo ra bầu không khí tin cậy và tạo lòng tin giữa con người. Họ củng cố những người khác, làm cho mỗi người đều cảm thấy cá nhân mình có khả năng và sức mạnh.

*d) Khuyến khích*

Để giữ vững quyết tâm và hy vọng, các nhà lãnh đạo thường xuyên nhận ra những đóng góp của các thành viên trong nhóm của họ. Họ coi thành công là một thành tựu của nhóm và sẵn sàng chia sẻ lời khen ngợi với tất cả những người liên quan. Một người lãnh đạo tốt của một nhóm thành công làm cho các thành viên trong nhóm của mình cảm thấy như những anh hùng.

**2.4.6. Đánh giá sự phù hợp của phong cách lãnh đạo nhóm của học viên với thực hiện nhiệm vụ của nhóm (kíp trực)**

10/11/2023  
 10/11/23  
 AY  
 W  
 HH  
 C. H. H.





Hình trên cho thấy các yếu tố lãnh đạo tương tự như các thành phần xây dựng. Hình minh họa về sự phụ thuộc lẫn nhau của các yếu tố quyết định lãnh đạo và cho thấy rằng trong khi tất cả các yếu tố là cần thiết, không cô đơn là đủ để đảm bảo sự xuất sắc.

Sự phát triển của lãnh đạo có một nền tảng của các giá trị và đạo đức hỗ trợ các kỳ vọng và tiêu chuẩn. Những hình thức này là cơ sở để cải thiện hiệu quả thông qua đào tạo, kinh nghiệm hoạt động và tự phát triển.

Phát triển bản thân giúp tăng cường một nhà lãnh đạo mà trước đó có được các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm bằng cách tập trung vào các lĩnh vực cần cải thiện. Tự phát triển dựa trên động lực cá nhân, được thực hiện liên tục trên cơ sở hàng ngày và dựa vào kỷ luật tự kỷ cá nhân.

Phân công công việc cho kíp viên, tăng về trách nhiệm và khó khăn, là một phần quan trọng của sự phát triển lãnh đạo. Những cơ hội này cho phép các nhà lãnh đạo mở rộng kiến thức và hoàn thiện các kỹ năng mà họ đã học được từ đào tạo thể chế và các bài tập trước.

Phân công về đào tạo công việc, tăng trách nhiệm và khó khăn, là một phần quan trọng của sự phát triển lãnh đạo. Những cơ hội này cho phép các nhà lãnh đạo mở rộng kiến thức và cải thiện các kỹ năng mà họ đã học được từ đào tạo thể chế và các bài tập trước.

## 2.5. Động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực của cá nhân trong công việc

### 2.5.1. Mô tả các mẫu điển hình và các hệ thống lý thuyết về động lực

Tất cả các Cơ quan, tổ chức quan tâm đến những gì nên được thực hiện để đạt được hiệu suất cao liên tục thông qua con người. Mỗi quan hệ giữa Tổ chức và nhân viên được điều chỉnh bởi những gì thúc đẩy họ làm việc và sự hài lòng mà họ nhận được từ nó. Người Kíp trưởng cần biết cách tốt nhất để có được sự hợp tác từ kíp viên và hướng dẫn họ đạt được mục tiêu của ATM. Để làm điều này, họ phải hiểu bản chất của hành vi của con người và cách tốt nhất để thúc đẩy họ để họ làm việc sẵn sàng và hiệu quả chính là đẩy mạnh động lực mỗi cá nhân.

#### a) Động lực cá nhân

Công ty tạo điều kiện thúc đẩy sự tích cực trong lực lượng lao động của mình bằng cách cung cấp cấu trúc và môi trường phù hợp, qua đó mỗi nhân viên có các khả năng đóng góp, hợp tác, thực hiện và hoàn thành công việc của họ.

Một số Kíp trưởng có khả năng tự động viên, không phân biệt vị trí và bất kể nhiệm vụ. Điều này có thể nhận thấy thông qua niềm tự hào nghề nghiệp khi có những thành quả trong sự phát triển nghề nghiệp của họ, và ở một mức độ nào đó họ luôn được cấp trên tin tưởng khi bảo đảm hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao.

Các kíp trưởng khác chưa có kỹ năng có thể yêu cầu nhiều kỹ thuật động lực sáng tạo hơn từ các Lãnh đạo; Đối với nhóm này, phần thưởng thấp, ít triển vọng nghề nghiệp và thiếu bảo mật công việc đều có thể có tác động tiêu cực đến động lực cá nhân.

Kíp viên đôi khi sẽ bỏ qua để làm theo các quy trình vận hành thiếu tiêu chuẩn, điều này có thể vì nhiều lý do:

- Nhàm lẩn (đặc biệt là thủ tục bằng văn bản kém)
- Hướng dẫn mơ hồ
- Thiếu rõ ràng với mục tiêu
- Thiếu hiểu biết
- Tái cung cấp dưới mức (thiết bị, nhân lực, thời gian)
- Lợi ích xung đột (thương mại, an toàn và cá nhân)
- Không quan tâm
- v.v.

Điều quan trọng là Hệ thống quản lý an toàn của tổ chức có khả năng điều tra từng trường hợp và phát triển các chiến lược làm giảm rủi ro trong tương lai, bao gồm thúc đẩy các chiến thuật để khuyến khích tuân thủ các quy trình và thực hành làm việc chuyên nghiệp.

Công việc hiện nay có thể đòi hỏi nhiều hơn từ nhân viên hơn bao giờ hết, và nhiều lĩnh vực trên toàn xã hội, công việc đóng vai trò ít quan trọng hơn trong

cuộc sống cá nhân (về mặt hài lòng). Do đó, các cơ quan, tổ chức sẽ có nhiều khả năng thúc đẩy nhân viên hơn khi họ có thể pha trộn các mục tiêu cá nhân với mục tiêu của công việc và của tổ chức.

Cuối cùng, mọi người đều có thể trở nên mất đi niềm hứng khởi khi đạt được nhu cầu ở mức thường xuyên và quá mức. Do đó, thời gian để nghỉ ngơi và phục hồi cần phải được cung cấp và sử dụng. Ngoài việc nạp lại năng lượng, sự thay đổi và sũa dạn trong công việc có thể được sử dụng như một thứ để tạo động lực.

#### *b) Hàng không và Động lực*

Trong môi trường hàng không, động lực có thể được coi là một quá trình đang diễn ra bao gồm:

- Bắt đầu, hoặc kích hoạt, động lực - cách chúng ta bắt đầu (thường đạt được bằng cách tưởng tượng một kết quả cuối cùng thành công).

- Động lực hướng dẫn - cách chúng ta sử dụng thông tin phản hồi để đo lường tiến trình của chúng ta và đảm bảo chúng ta đang đi đúng hướng.

- Động lực bền bỉ - cách chúng tôi vượt qua những trở ngại và đối phó với những thất bại (thiết lập lại các mục tiêu cuối cùng nếu cần thiết).

Mỗi quá trình tạo động lực này có thể được điều chỉnh bởi cường độ cường độ cao. Cường độ xác định bao nhiêu năng lượng và sự khẩn cấp mà chúng ta đưa vào để đạt được mục tiêu của chúng ta và bao nhiêu trở ngại chúng ta đã chuẩn bị để vượt qua. Cường độ được chi phối bởi đánh giá của chúng ta về tầm quan trọng - chúng ta coi nhiệm vụ quan trọng như thế nào. Đây là điểm cuối cùng mà các tổ chức và Kíp trưởng (người thúc đẩy) cần xem xét khi thúc đẩy lực lượng lao động - thuyết phục Kíp viên về tầm quan trọng của mục tiêu.

Để xác định tầm quan trọng của động lực trong ngành hàng không, chúng ta cần đặt câu hỏi:

- Chúng ta đang cố gắng đạt được mục tiêu nào? và

- Chúng ta muốn kíp viên đạt được những mục tiêu này như thế nào - tức là theo cách nào?

Mục tiêu đầu tiên ở trên có thể được coi là một cái gì đó cụ thể có thể đo lường được khi đạt được và mục tiêu thứ hai ít được xác định rõ ràng, nhưng có thể được quan sát thấy tức là tập trung, quan tâm và chú ý.

Rõ ràng phạm vi mục tiêu sâu rộng, từ đơn giản đến phức tạp - hoàn thành một sự thay đổi trong kiểm soát không lưu mà không gây nguy hiểm cho bất kỳ máy bay nào. Vì vậy, đối với các mục đích của Điều khoản này có thể hữu ích khi xem xét hai mục tiêu sau đây, một mục tiêu cụ thể và mục tiêu khác chung chung hơn:

- Tất cả nhân viên tuân theo các quy trình vận hành tiêu chuẩn (quy tắc an toàn, hướng dẫn nhiệm vụ, thẻ công việc, v.v.)

- Tất cả nhân viên giao tiếp, cư xử và làm việc an toàn.

Nói cách khác, điều gì thúc đẩy nhân viên: tuân theo hoặc phá vỡ các quy tắc, và làm việc an toàn?

### **2.5.2. Ý nghĩa của việc phân biệt các mẫu điển hình trong việc nắm bắt các vấn đề liên quan đến động lực lao động trong dịp trực**

Làm thế nào để đạt được những mục tiêu này của Kíp viên theo các quy trình vận hành tiêu chuẩn và làm việc an toàn (mọi lúc) của lãnh đạo, cung cấp nguồn lực và sự tin tưởng; nói cách khác, đó là một khái niệm dựa trên văn hóa và giống như động lực văn hóa có thể được xây dựng trên cấu trúc trong một tổ chức, từ các chính sách thông qua việc kiểm soát môi trường nơi làm việc đến thực tiễn.

Câu hỏi đặt ra là động lực nào tạo hiệu quả nhất? Phần thưởng thường xuyên nhất được trích dẫn và mạnh mẽ nhất mà mọi người tìm thấy động lực tại nơi làm việc bao gồm:

- Một cảm giác đạt được thành tựu.
- Được đồng nghiệp công nhận từ việc giải quyết tốt công việc.
- Tận hưởng các khía cạnh của công việc trong chính nó
- Tinh thần trách nhiệm
- Có ý thức thăng tiến nghề nghiệp, và
- Một cảm giác cho thấy cá nhân đã trưởng thành.

Danh sách này hoàn toàn tách rời khỏi phần lương/thưởng; mọi người đôi khi sẽ làm việc chăm chỉ không ngừng nghỉ bất kể phần thưởng (bởi vì đó là sự thỏa mãn yếu tố giảm động lực khi họ cảm thấy bị mất giá trị và tạo ra sự ghen tị giữa các đồng nghiệp.

Các tổ chức có thể học cách tạo điều kiện cho các nhà quản lý thúc đẩy bằng cách xem xét những điều sau đây:

- Bất cứ khi nào có thể (tức là trong giới hạn an toàn), Kíp trưởng có thể cho kíp viên tự do thực hiện công việc theo cách của họ - điều này đòi hỏi các mục tiêu, ranh giới và tiêu chuẩn rõ ràng phải được thỏa thuận

- Tuyên bố trên sẽ giúp Kíp viên có trách nhiệm và quyền sở hữu hơn đối với công việc của họ.

- Cấp phản hồi cho Kíp viên để họ có khái niệm về hiệu suất tốt - điều này sẽ thúc đẩy niềm tự hào cho Kíp nhân viên để họ có thể hiểu vai trò và đóng góp của họ trong tổ chức và hoạt động lớn hơn, tức là họ đang tạo ra sự khác biệt nào.

- Nhà tâm lý học Harvard Richard White đã phát minh ra một từ để tổng hợp điều này, ông gọi đó là Hiệu ứng.

Các biện pháp thúc đẩy ở trên tạo ra một môi trường hỗ trợ, bao gồm đào tạo nguồn nhân lực.



## 2.6. Quản lý mâu thuẫn (xung đột)

Xung đột là không thể tránh khỏi trong các Tổ chức vì chúng hoạt động bằng các biện pháp điều chỉnh và thỏa hiệp giữa các yếu tố cạnh tranh trong cấu trúc và tư cách thành viên của họ (Armstrong, 2001). Nội dung này sẽ hướng dẫn Kíp trưởng hiểu rõ các xung đột và biện pháp xử lý các tình huống xung đột một cách hiệu quả khi chúng xảy ra.

### 2.6.1. Tác động của sự khác biệt về giá trị, sở thích và cá tính tại nơi làm việc

#### a) Các yếu tố của sự khác biệt về giá trị, sở thích và cá tính tại nơi làm việc

- Bẩm sinh, gien di truyền: có những người khi mới sinh ra đã có khuôn mặt dễ gần. Những người này thường là những người cởi mở, vui vẻ, thân thiện

- Môi trường nuôi dưỡng, học tập, văn hóa xã hội: thứ tự được sinh ra trong gia đình cũng ảnh hưởng đến đặc tính tính cách của cá nhân. Chẳng hạn, nếu bạn là con út trong gia đình, bạn có thể được nuông chiều hơn và có thể bạn sẽ là người ít có tính độc lập bằng anh hay chị của mình.

- Hoàn cảnh, tình huống: khi một sinh viên tham dự tiệc sinh nhật của một người bạn thì sinh viên này có thể thể hiện những đặc điểm tâm lý như vui vẻ, hòa đồng, sôi nổi, hài hước... Những đặc tính tâm lý này rất khác với những đặc tính tâm lý như nghiêm túc, căng thẳng, khi sinh viên này đi thi.

#### b) Đánh giá sự ảnh hưởng của sự khác biệt về giá trị, sở thích và cá tính tại nơi làm việc

Sự thỏa mãn công việc của một cá nhân và sự gắn bó của cá nhân đối với tổ chức phụ thuộc nhiều vào mức độ phù hợp giữa tính cách và công việc mà họ đảm nhiệm. J.L Holland đã nghiên cứu và xác định được sáu loại tính cách chủ yếu và tương ứng với mỗi loại tính cách là loại mẫu công việc phù hợp với tính cách đó

Các nhà tâm lý học nghiên cứu về tính cách cho rằng hành vi của cá nhân thực sự bị ảnh hưởng rất nhiều bởi những đặc điểm tính cách của bản thân. Những đặc điểm tính cách sẽ quyết định cách thức hành động và ra quyết định của cá nhân trong những tình huống nhất định. Chẳng hạn, một cá nhân có tính hướng ngoại thường ra quyết định rất nhanh nhưng không chín chắn, thích sự thay đổi và sự đa dạng. Khi họ gặp khó khăn, họ thường tìm đến sự trợ giúp từ bạn bè, đồng nghiệp... để giải quyết. Ngược lại, một người có tính hướng nội thường rất thận trọng khi ra quyết định. Họ luôn mong muốn duy trì mối quan hệ lâu dài và tốt đẹp với người khác, không thích sự đa dạng và sự thay đổi. Thêm vào đó, tính cách của cá nhân sẽ ảnh hưởng đến cách họ cư xử với các thành viên khác khi làm việc trong cùng một nhóm. Chẳng hạn, cá nhân có tính hòa đồng cao sẽ ít có xung đột hay mâu thuẫn với các thành viên khác trong nhóm.

#### c) Định nghĩa mâu thuẫn

- khái niệm mâu thuẫn dùng để chỉ mối liên hệ thống nhất và đấu tranh, chuyển hóa giữa các mặt đối lập của mỗi sự vật, hiện tượng hoặc giữa các sự vật, hiện tượng với nhau. Đây là quan niệm biện chứng về mâu thuẫn, khác căn bản với quan niệm siêu hình về mâu thuẫn.

- Theo quan niệm siêu hình: Mâu thuẫn là cái đối lập phản logic, không có sự thống nhất, không có sự chuyển hóa biện chứng giữa các mặt đối lập. Nhân tố tạo thành mâu thuẫn biện chứng là mặt đối lập. Khái niệm mặt đối lập dùng để chỉ những mặt, những thuộc tính, những khuynh hướng vận động trái ngược nhau nhưng là điều kiện, tiền đề tồn tại của nhau.

#### *d) Tác động tích cực và tiêu cực của mâu thuẫn*

- Hầu hết nguyên nhân xảy ra mâu thuẫn, xung đột là do kỹ năng giao tiếp kém, bất đồng quan điểm, cảm thấy vi phạm lợi ích, ganh đua, đố kỵ, xúc phạm danh dự, khác biệt niềm tin – suy nghĩ. Các cặp mâu thuẫn, xung đột thường thấy là giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với cấp trên, nhân viên cũ với nhân viên mới, bộ phận này với bộ phận khác, nội bộ và bên ngoài.

- Mâu thuẫn, xung đột có hai mặt. Mặt tiêu cực, làm giảm năng suất lao động; suy giảm sự đoàn kết, phối hợp, sáng tạo; gia tăng những nghi kỵ, thù hằn lẫn nhau; hao tổn năng lượng; ảnh hưởng đến nền tảng văn hóa, hình ảnh uy tín thương hiệu của cá nhân và tổ chức.

- Bên cạnh mặt tiêu cực, mâu thuẫn xung đột còn có mặt tích cực là thúc đẩy sự phát triển, vì nếu không có để làm cho người ta tự mãn, thiếu sáng tạo. Giải pháp để hạn chế những mâu thuẫn xung đột xảy ra là luôn luôn có thái độ tích cực trước mọi vấn đề; có kỹ năng lắng nghe, kỹ năng nói; biết kiểm soát cảm xúc bản thân; nhìn nhận vấn đề khách quan, đưa ra những lý lẽ có cơ sở và lập luận logic thuyết phục. Ngoài ra, khi có mâu thuẫn xung đột, các cá nhân có liên quan cần có những thái độ cầu thị, bình tĩnh, biết nhường nhịn, rút lui cần thiết.

### **2.6.2. Động lực**

#### ***Mô tả các mẫu điển hình và các hệ thống lý thuyết về động lực***

Tất cả các Cơ quan, tổ chức quan tâm đến những gì nên được thực hiện để đạt được hiệu suất cao liên tục thông qua con người. Mối quan hệ giữa Tổ chức và nhân viên được điều chỉnh bởi những gì thúc đẩy họ làm việc và sự hài lòng mà họ nhận được từ nó. Người Kíp trưởng cần biết cách tốt nhất để có được sự hợp tác từ kíp viên và hướng dẫn họ đạt được mục tiêu của ATM. Để làm điều này, họ phải hiểu bản chất của hành vi của con người và cách tốt nhất để thúc đẩy họ để họ làm việc sẵn sàng và hiệu quả chính là đẩy mạnh động lực mỗi cá nhân.

#### *a) Động lực cá nhân*

Công ty tạo điều kiện thúc đẩy sự tích cực trong lực lượng lao động của mình bằng cách cung cấp cấu trúc và môi trường phù hợp, qua đó mỗi nhân viên có các khả năng đóng góp, hợp tác, thực hiện và hoàn thành công việc của họ.

Một số Kíp trưởng có khả năng tự động viên, không phân biệt vị trí và bất kể nhiệm vụ. Điều này có thể nhận thấy thông qua niềm tự hào nghề nghiệp khi có những thành quả trong sự phát triển nghề nghiệp của họ, và ở một mức độ nào đó họ luôn được cấp trên tin tưởng khi bảo đảm hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao.

Các kíp trưởng khác chưa có kỹ năng có thể yêu cầu nhiều kỹ thuật động lực sáng tạo hơn từ các Lãnh đạo; Đối với nhóm này, phần thưởng thấp, ít triển vọng nghề nghiệp và thiếu bảo mật công việc đều có thể có tác động tiêu cực đến động lực cá nhân.

Kíp viên đôi khi sẽ bỏ qua để làm theo các quy trình vận hành thiếu tiêu chuẩn, điều này có thể vì nhiều lý do:

- Nhàm lãn (đặc biệt là thủ tục bằng văn bản kém)
- Hướng dẫn mơ hồ
- Thiếu rõ ràng với mục tiêu
- Thiếu hiểu biết
- Tái cung cấp dưới mức (thiết bị, nhân lực, thời gian)
- Lợi ích xung đột (thương mại, an toàn và cá nhân)
- Không quan tâm
- v.v.

Điều quan trọng là Hệ thống quản lý an toàn của tổ chức có khả năng điều tra từng trường hợp và phát triển các chiến lược làm giảm rủi ro trong tương lai, bao gồm thúc đẩy các chiến thuật để khuyến khích tuân thủ các quy trình và thực hành làm việc chuyên nghiệp.

Công việc hiện nay có thể đòi hỏi nhiều hơn từ nhân viên hơn bao giờ hết, và nhiều lĩnh vực trên toàn xã hội, công việc đóng vai trò ít quan trọng hơn trong cuộc sống cá nhân (về mặt hài lòng). Do đó, các cơ quan, tổ chức sẽ có nhiều khả năng thúc đẩy nhân viên hơn khi họ có thể pha trộn các mục tiêu cá nhân với mục tiêu của công việc và của tổ chức.

Cuối cùng, mọi người đều có thể trở nên mất đi niềm hứng khởi khi đạt được nhu cầu ở mức thường xuyên và quá mức. Do đó, thời gian để nghỉ ngơi và phục hồi cần phải được cung cấp và sử dụng. Ngoài việc nạp lại năng lượng, sự thay đổi và sửa dạng trong công việc có thể được sử dụng như một thứ để tạo động lực.

#### *b) Hàng không và Động lực*

Trong môi trường hàng không, động lực có thể được coi là một quá trình đang diễn ra bao gồm:

- Bắt đầu, hoặc kích hoạt, động lực - cách chúng ta bắt đầu (thường đạt được bằng cách tưởng tượng một kết quả cuối cùng thành công).

- Động lực hướng dẫn - cách chúng ta sử dụng thông tin phản hồi để đo lường tiến trình của chúng ta và đảm bảo chúng ta đang đi đúng hướng.

- Động lực bên bí - cách chúng tôi vượt qua những trở ngại và đối phó với những thất bại (thiết lập lại các mục tiêu cuối cùng nếu cần thiết).

Mỗi quá trình tạo động lực này có thể được điều chỉnh bởi cường độ cường độ cao. Cường độ xác định bao nhiêu năng lượng và sự khẩn cấp mà chúng ta đưa vào để đạt được mục tiêu của chúng ta và bao nhiêu trở ngại chúng ta đã chuẩn bị để vượt qua. Cường độ được chi phối bởi đánh giá của chúng ta về tầm quan trọng - chúng ta coi nhiệm vụ quan trọng như thế nào. Đây là điểm cuối cùng mà các tổ chức và Kíp trưởng (người thúc đẩy) cần xem xét khi thúc đẩy lực lượng lao động - thuyết phục Kíp viên về tầm quan trọng của mục tiêu.

Để xác định tầm quan trọng của động lực trong ngành hàng không, chúng ta cần đặt câu hỏi:

- Chúng ta đang cố gắng đạt được mục tiêu nào? và
- Chúng ta muốn kíp viên đạt được những mục tiêu này như thế nào - tức là theo cách nào?

Mục tiêu đầu tiên ở trên có thể được coi là một cái gì đó cụ thể có thể đo lường được khi đạt được và mục tiêu thứ hai ít được xác định rõ ràng, nhưng có thể được quan sát thấy tức là tập trung, quan tâm và chú ý.

Rõ ràng phạm vi mục tiêu sâu rộng, từ đơn giản đến phức tạp - hoàn thành một sự thay đổi trong kiểm soát không lưu mà không gây nguy hiểm cho bất kỳ máy bay nào. Vì vậy, đối với các mục đích của Điều khoản này có thể hữu ích khi xem xét hai mục tiêu sau đây, một mục tiêu cụ thể và mục tiêu khác chung chung hơn:

- Tất cả nhân viên tuân theo các quy trình vận hành tiêu chuẩn (quy tắc an toàn, hướng dẫn nhiệm vụ, thẻ công việc, v.v.)
- Tất cả nhân viên giao tiếp, cư xử và làm việc an toàn.

Nói cách khác, điều gì thúc đẩy nhân viên: tuân theo hoặc phá vỡ các quy tắc, và làm việc an toàn?

### ***Ý nghĩa của việc phân biệt các mẫu điển hình trong việc nắm bắt các vấn đề liên quan đến động lực lao động trong kíp trực***

Làm thế nào để đạt được những mục tiêu này của Kíp viên theo các quy trình vận hành tiêu chuẩn và làm việc an toàn (mọi lúc) của lãnh đạo, cung cấp nguồn lực và sự tin tưởng; nói cách khác, đó là một khái niệm dựa trên văn hóa và giống như động lực văn hóa có thể được xây dựng trên cấu trúc trong một tổ chức, từ các chính sách thông qua việc kiểm soát môi trường nơi làm việc đến thực tiễn.

Câu hỏi đặt ra là động lực nào tạo hiệu quả nhất? Phần thưởng thường xuyên nhất được trích dẫn và mạnh mẽ nhất mà mọi người tìm thấy động lực tại nơi làm việc bao gồm:

- Một cảm giác đạt được thành tựu.



- Được đồng nghiệp công nhận từ việc giải quyết tốt công việc.
- Tận hưởng các khía cạnh của công việc trong chính nó
- Tinh thần trách nhiệm
- Có ý thức thăng tiến nghề nghiệp, và
- Một cảm giác cho thấy cá nhân đã trưởng thành.

Danh sách này hoàn toàn tách rời khỏi phần lương/thưởng; mọi người đôi khi sẽ làm việc chăm chỉ không ngừng nghỉ bất kể phần thưởng (bởi vì đó là sự thỏa mãn yếu tố giám động lực khi họ cảm thấy bị mất giá trị và tạo ra sự ghen tị giữa các đồng nghiệp).

Các tổ chức có thể học cách tạo điều kiện cho các nhà quản lý thúc đẩy bằng cách xem xét những điều sau đây:

- Bất cứ khi nào có thể (tức là trong giới hạn an toàn), Kíp trưởng có thể cho kíp viên tự do thực hiện công việc theo cách của họ - điều này đòi hỏi các mục tiêu, ranh giới và tiêu chuẩn rõ ràng phải được thỏa thuận
- Tuyên bố trên sẽ giúp Kíp viên có trách nhiệm và quyền sở hữu hơn đối với công việc của họ.
- Cấp phản hồi cho Kíp viên để họ có khái niệm về hiệu suất tốt - điều này sẽ thúc đẩy niềm tự hào cho Kíp nhân viên để họ có thể hiểu vai trò và đóng góp của họ trong tổ chức và hoạt động lớn hơn, tức là họ đang tạo ra sự khác biệt nào.
- Nhà tâm lý học Harvard Richard White đã phát minh ra một từ để tổng hợp điều này, ông gọi đó là Hiệu ứng.

Các biện pháp thúc đẩy ở trên tạo ra một môi trường hỗ trợ, bao gồm đào tạo nguồn nhân lực.

### ***2.6.3. Kiểm soát các tình huống mâu thuẫn***

- Phân biệt các nguyên nhân của mâu thuẫn: Nguồn xung đột; Xung đột có thể xảy ra vì nhiều lý do trong một Tổ chức. Chúng có thể là kết quả của: cạnh tranh giữa các cá nhân cạnh tranh; thay đổi, trong đó sự thay đổi được coi là mối đe dọa bị thách thức hoặc chống cự; hoặc là thất vọng, trong đó kết quả là một phản ứng tích cực. Xung đột không nhất thiết là một vấn đề tiêu cực. Đó là kết quả tất yếu của tiến bộ và thay đổi. Nó có thể và nên được sử dụng một cách xây dựng.

- Biết đến các giải pháp xử lý mâu thuẫn:
- Xác định các yếu tố tác động đến việc lựa chọn phương pháp giải quyết mâu thuẫn
- Hành động để kiểm soát mâu thuẫn (với cương vị của học viên và cương vị của người khác)
- Xác định phương pháp giải quyết mâu thuẫn của bản thân học viên.

## 2.7. Quản lý khủng hoảng

### 2.7.1. Định nghĩa khủng hoảng

Tình huống khủng hoảng là kết quả của một sự kiện lớn bên trong hoặc bên ngoài ảnh hưởng đến Công ty trong bối cảnh của sự an toàn chung trên toàn thế giới, an toàn của đội ngũ KSVKL, của việc cung cấp dịch vụ không lưu một cách điều hòa hoặc danh tiếng của Công ty và sự tin tưởng của cộng đồng. Trong một số trường hợp, một cuộc khủng hoảng có thể được định nghĩa là một sự kiện không liên quan trực tiếp đến Công ty nhưng có liên quan đến các hoạt động của nó và điều đó có giá trị đáng kể. Mục tiêu được ưu tiên hàng đầu để xử lý khủng hoảng là xác định khả năng xảy ra khủng hoảng, dự kiến hoặc tùy trường hợp thực tế để phối hợp đối phó với những điều này đạt hiệu quả cao. Các kế hoạch xử lý khủng hoảng hiệu quả cần đảm bảo rằng một phản ứng đo lường được cung cấp cho nhân viên, phương tiện truyền thông và các bên liên quan và khi thích hợp sẽ đảm bảo tính liên tục dịch vụ của các dịch vụ hàng không (ANS). Lập kế hoạch cho các biện pháp dự phòng nên được xem xét trong khuôn khổ lớn hơn của quản lý khủng hoảng.

Xác định các tình huống khủng hoảng trong công tác ATC:

- Kiểm soát viên không lưu được công nhận rộng rãi là một nhóm nghề nghiệp phải đối phó với một công việc đòi hỏi rất cao. Công việc này bao gồm một loạt các nhiệm vụ phức tạp đòi hỏi kiến thức và chuyên môn cao, kết hợp với trách nhiệm cao, không chỉ liên quan đến rủi ro cuộc sống, mà còn chi phí kinh tế cao cho các hoạt động hàng không.

- Các khảo sát cho thấy các nguồn căng thẳng chính được báo cáo bởi xung đột giao thông hàng không trong việc áp dụng các quy tắc, và các hạn chế và độ tin cậy của thiết bị. Các yếu tố liên quan đến cơ cấu tổ chức chủ yếu liên quan đến lịch làm việc (và đặc biệt là làm việc ban đêm), xung đột vai trò, điều kiện làm việc không thuận lợi và thiếu kiểm soát công việc (Tổ chức Lao động Quốc tế).

- Nhiều nhân viên ATM khác cũng bị ảnh hưởng bởi một số vấn đề, chẳng hạn như áp lực thời gian, hạn chế và độ tin cậy của thiết bị, phải làm việc phía vận hành và công việc thay đổi bên tổ chức là phổ biến đối với hầu hết các nhân viên vận hành có liên quan.

Cần xây dựng chính sách quản lý khủng hoảng doanh nghiệp để xác định các nguyên tắc chỉ đạo và thiết lập khung chính sách cho các kế hoạch xử lý khủng hoảng nội bộ. Tất cả các kế hoạch quản lý khủng hoảng nội bộ nên được kiểm tra hàng năm. Bài kiểm tra có thể bao gồm từ thông báo trialling của nhân viên chủ chốt đến thực hành toàn diện. Ngoài ra, tất cả các kế hoạch quản lý khủng hoảng nội bộ mới và hiện tại cần được kiểm tra về tính nhất quán đối với chính sách và nguyên tắc hướng dẫn có trong tài liệu Chính sách quản lý khủng hoảng của doanh nghiệp. Thực tế nhất có thể và bắt đầu với càng ít cảnh báo càng tốt. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng mọi người đều hiểu những gì đang xảy ra là một bài tập không thể nhầm với sự kiện trong đời thực.

Tính nhất quán cần được đảm bảo giữa (các) Kế hoạch dự phòng và (các) Kế hoạch xử lý khủng hoảng. Các Kế hoạch Quản lý Khủng hoảng sẽ hỗ trợ Kíp trưởng thực hiện phản ứng quản lý hiệu quả và kịp thời đối với các sự cố lớn (như mất mát nghiêm trọng hoặc gián đoạn dịch vụ ANS) và do đó giúp bảo vệ Công ty khỏi thiệt hại về tài chính và uy tín. Điều này đạt được thông qua việc quản lý các yêu cầu của các bên liên quan bên ngoài (hãng hàng không). Chính sách quản lý khủng hoảng doanh nghiệp cần giải quyết các khía cạnh sau:

- Xác định và thông báo các cuộc khủng hoảng: Xác định và thông báo về một cuộc khủng hoảng hoặc khủng hoảng tiềm năng có thể bắt nguồn từ hầu hết mọi nguồn. Tuy nhiên, nhận được thông tin sớm này phải được chuyển tiếp không chậm trễ đến Bộ phận quản lý khủng hoảng hoặc bộ phận có liên quan có vai trò được xác định.

- Đánh giá sơ bộ cuộc khủng hoảng: Khi nhận được thông tin đầu tiên, Cơ quan quản lý khủng hoảng cần đánh giá sơ bộ về khủng hoảng và phải chịu trách nhiệm điều phối bất cứ thông tin nào có sẵn và để kích hoạt giai đoạn ban đầu của kế hoạch xử lý khủng hoảng nội bộ và phân bổ mà không có sự mơ hồ trong tất cả các kế hoạch quản lý khủng hoảng và một chuỗi các mệnh lệnh rõ ràng phải được chỉ định. Cụ thể là vai trò của Kíp trưởng, vai trò của Giám đốc / Trưởng trung tâm cần được đề cập rõ ràng. Cần phải có một lãnh đạo được chỉ định rõ ràng là người đứng đầu chỉ đạo xử lý trong một cuộc khủng hoảng. Khi một sự kiện liên quan chặt chẽ hoặc trực tiếp đến các dịch vụ của Công ty (ví dụ như cung cấp dịch vụ đường dài, tiếp cận và tại sân, mặt đất... v.v.), Giám đốc sẽ đảm nhận vai trò, chịu trách nhiệm điều hành kế hoạch xử lý khủng hoảng nội bộ.

- Nhận ra các tình huống bất thường xảy ra trong công tác ATC

- Nắm được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố khác nhau đối với việc xảy ra tai nạn/ tiêu nạn

- Có hiểu biết về tác động tích cực và tiêu cực của mâu thuẫn

- Phân biệt được các khái niệm nhầm lẫn do vô ý, lỗi lầm và sai lầm

### **2.7.2. Kiểm soát khủng hoảng**

- Định hướng các hành động tốt nhất để quản lý tình huống khủng hoảng.

- Thực hiện phương pháp hợp lý nhất.

- Ôn tập về kiểm soát khủng hoảng.

- Tiến hành xem xét việc kiểm soát khủng hoảng để rút kinh nghiệm cho tổ chức và cá nhân.

### **2.7.3. Kiểm soát stress**

#### *a) Giới thiệu/ nội dung về stress*

Căng thẳng là phản ứng của cơ thể đối với bất kỳ thay đổi nào cần điều chỉnh hoặc phản ứng. Cơ thể phản ứng với những thay đổi này với các phản ứng về thể chất, tinh thần và cảm xúc. Stress là một phần bình thường của cuộc sống. Bạn có thể gặp phải căng thẳng đến từ môi trường, cơ thể và suy nghĩ của bạn. Stress

chính là sự bảo vệ tự nhiên của cơ thể chống lại những mối nguy hiểm. Nó xả cơ thể bằng các nội tiết tố để chuẩn bị các hệ thống để phòng tránh hoặc đối mặt với nguy hiểm. Điều này được gọi là cơ chế "đối mặt hay đối phó".

Khi chúng ta phải đối mặt với một thử thách, một phần phản ứng của chúng ta là của cơ thể. Cơ thể kích hoạt các nguồn lực để bảo vệ chúng ta bằng cách chuẩn bị cho chúng ta đối mặt với nguy hiểm hoặc thoát khỏi nguy hiểm nhanh nhất có thể.

Kiểm soát không lưu là một công việc đòi hỏi trách nhiệm cao với sự căng thẳng vốn có do tính chất của nó và sự phức tạp của các nhiệm vụ liên quan. Cũng giống như các phi hành đoàn làm việc trong môi trường căng thẳng, kiểm soát viên không lưu được coi là các chuyên gia hàng không phải đối mặt với mức độ căng thẳng rất cao.

Kiểm soát không lưu về bản chất đòi hỏi một tập hợp các nhiệm vụ phức tạp đòi hỏi trình độ kiến thức và chuyên môn, cũng như ứng dụng thực tế các kỹ năng cụ thể liên quan đến:

- Miền nhận thức (ví dụ: nhận thức không gian, xử lý thông tin, phát hiện chuyển động, nhận dạng hình ảnh và mẫu, sự ưu tiên, suy luận logic và ra quyết định),
- Các khía cạnh trong giao tiếp (sử dụng những câu huân lệnh chuẩn và ngôn ngữ rõ ràng), và
- Quan hệ con người (chiến lược làm việc và giao tiếp nhóm).

Kiểm soát viên không lưu phải liên tục tổ chức lại và điều chỉnh hệ thống xử lý thông tin của mình (thường được thực hiện trong khoảng thời gian ngắn) bằng cách thay đổi phương thức vận hành (đặc biệt là quá trình điều hành, hiệp đồng, phối hợp với các KSVKL khác, để dự đoán và giải quyết tình huống) khi họ phát sinh và tương tác với nhau. Điều này được thực hiện bằng cách áp dụng chính xác và hiệu quả các quy tắc và thủ tục cần nhanh chóng được lựa chọn và áp dụng theo các trường hợp khác nhau.

Rõ ràng là công việc về tổng thể, đòi hỏi tâm lý cao trong khi phải chịu đựng mức độ kiểm soát bên ngoài khá lớn.

*Vậy những thay đổi cơ thể của chúng ta ra sao khi gặp phải stress?*

Stress làm chậm các chức năng cơ thể bình thường, chẳng hạn như hệ thống tiêu hóa và miễn dịch. Tất cả các nguồn lực sau đó có thể được tập trung vào nhịp thở nhanh, lưu lượng máu, sự tỉnh táo và sử dụng cơ bắp. Cơ thể khi bị căng thẳng sẽ thay đổi theo những cách sau:

- Huyết áp và nhịp tim tăng.
- Thờ nhanh hơn.

- Hệ thống tiêu hóa chậm lại.
- Hoạt động miễn dịch giảm.
- Các cơ trở nên căng.
- Một trạng thái cảnh giác cao độ ngăn cản giấc ngủ.

Cách chúng ta phản ứng với một tình huống khó khăn sẽ ảnh hưởng đến mức độ căng thẳng và ảnh hưởng tới sức khỏe của chúng ta. Một người nếu cảm thấy họ không có đủ sức để đối phó với căng thẳng có thể cho thấy nhiều khả năng có những phản ứng mạnh mẽ hơn những người khác và bị ảnh hưởng về sức khỏe nhiều hơn. Sự căng thẳng ảnh hưởng đến từng cá nhân theo những cách khác nhau.

Một số trải nghiệm thường được coi là có khả năng dẫn đến căng thẳng, chẳng hạn như việc có con, đi du lịch, chuyển đến một ngôi nhà đẹp hơn và được thăng chức.

Điều này là do chúng thường liên quan đến một sự thay đổi lớn, một sự nỗ lực thêm trong công việc hoặc có thêm trách nhiệm mới và phụ thuộc nhu cầu thích ứng của từng cá nhân.

Phản ứng tiêu cực xảy ra liên tục đối với các thách thức có thể có tác động bất lợi đến sức khỏe và sự vui vẻ. Tuy nhiên, nhận thức được cách bạn phản ứng với các yếu tố gây căng thẳng có thể giúp giảm cảm giác tiêu cực và ảnh hưởng của căng thẳng, và để quản lý nó hiệu quả hơn.

#### Những đức kết ngắn gọn về sự căng thẳng:

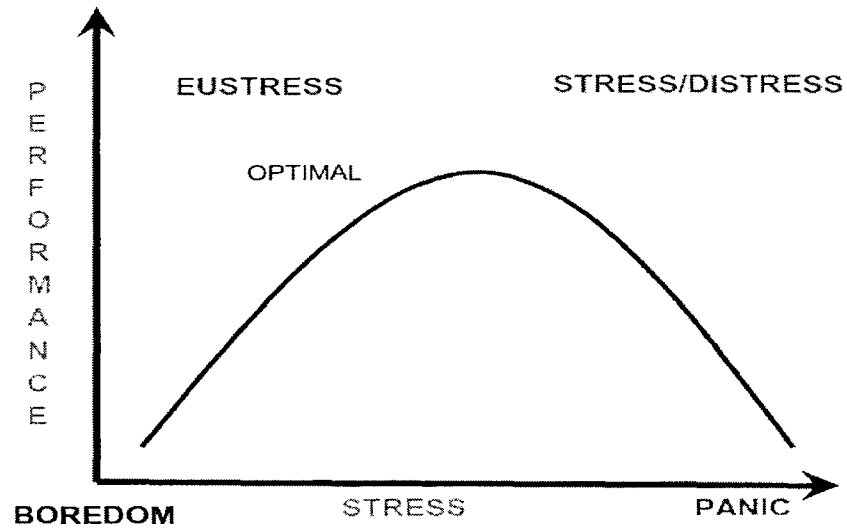
- Căng thẳng giúp cơ thể chuẩn bị đối mặt với nguy hiểm.
- Các triệu chứng có thể là cả về thể chất và tâm lý.
- Căng thẳng ngắn hạn có thể hữu ích, nhưng căng thẳng dài hạn có liên quan đến các tình trạng sức khỏe khác nhau.
- Chúng ta có thể chuẩn bị cho căng thẳng bằng cách học một số mẹo tự quản lý.

#### *b) Các loại stress:*

Hiệp hội tâm lý Hoa kỳ (APA - American Psychological Association) nhận ra có 3 loại căng thẳng khác nhau và đòi hỏi các cấp quản lý khác nhau.

#### Căng thẳng sinh học

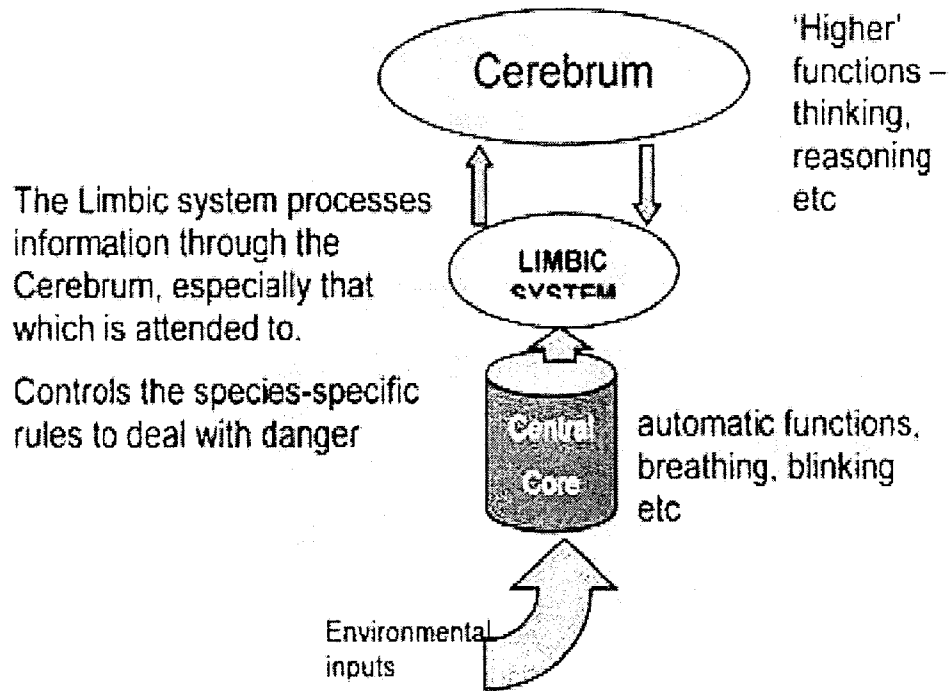
Nhu cầu đòi hỏi khả năng thích ứng của trí óc và cơ thể. Nhu cầu được xác định bởi các phản ứng của chúng ta đối với sự việc cao hơn so với mong muốn.



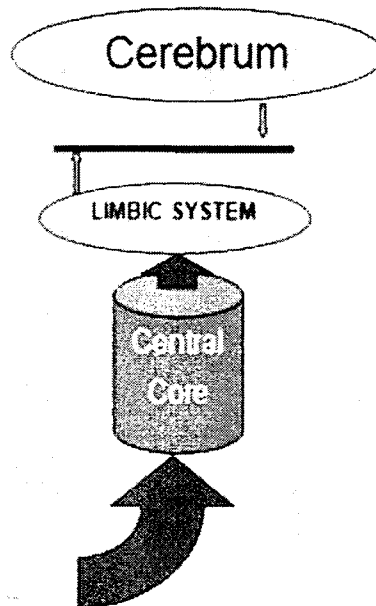
**Sự căng thẳng này có yếu tố tích cực:** Nếu một người có khả năng giải quyết công việc theo đúng yêu cầu và yêu thích công việc liên quan thì sự căng thẳng sẽ mang lại niềm vui thích và có ích. Điều đó làm cho chúng ta thích ứng, tạo động cơ thúc đẩy khả năng thực hiện công việc.

**Tình trạng mệt mỏi:** Nếu một người không thể giải quyết công việc đúng theo yêu cầu và thấy đuối sức thì căng thẳng đó làm chúng ta buồn chán và mệt mỏi.

Chúng ta hãy xem xét một cách ngắn gọn về căng thẳng sinh học. Bộ não có 3 phần chính được thể hiện trên biểu đồ dưới đây:



#### 2.7.4. Áp lực sự căng thẳng



Nếu nhận thức được sự nguy hiểm, hệ thống limbic đưa ra các dạng quy định cụ thể để giải quyết mỗi nguy hiểm đó. Do ít thông tin được đưa tới não nên việc giải quyết mỗi nguy hiểm bị trệch hướng.

Lưu ý rằng hệ thống hoạt động trên việc nhận thức mối nguy hiểm. Bằng chứng là cách đây hàng triệu năm thời tiền công nghiệp người ta đã đưa ra có sự tương quan tốt giữa nhận thức mối đe dọa và nguy cơ tử vong hay chấn thương.

Ở mức độ nào đó, không chắc rằng một kiểm soát viên sẽ gặp cùng một mối nguy hiểm trong công việc. Thật không may khi bộ máy của chúng ta vẫn hoạt động rất tốt nhưng chỉ vì khả năng của chúng ta bị kích ứng do khối lượng công việc quá nhiều với các mối đe dọa "đang rình rập", chúng ta phải đấu tranh để tìm ra một giải pháp, và khả năng chúng ta thất bại, đặc biệt là khi tính mạng bị nguy hiểm. Thực tế, bất cứ điều gì bắt chúng ta phải thích ứng với hành vi của mình đều gây ra một số căng thẳng.

Khi phản ứng đe dọa limbic bị kích hoạt, phần trên của não dường như bị 'đóng băng', chỉ thông tin 'sống sót' đi vào não. Chúng ta vẫn có thể truy cập được các thông tin tốt vì yêu cầu xử lý ít hơn - vì thế phản ứng chuẩn nhưng không phù hợp với các sự việc đó có thể thấy từ những người bị căng thẳng. Đặc biệt, thông tin mới không được thêm vào bộ não.

### ***Căng thẳng cấp tính***

Loại căng thẳng này là ngắn hạn và là cách phổ biến nhất mà căng thẳng xảy ra. Căng thẳng cấp tính thường được gây ra bởi suy nghĩ về áp lực của các sự kiện đã xảy ra gần đây, hoặc nhu cầu sắp tới trong tương lai gần.

Ví dụ: nếu gần đây bạn đã tham gia vào một cuộc tranh cãi gây khó chịu hoặc có thời hạn sắp phải hoàn thành, bạn có thể cảm thấy căng thẳng về những tác nhân này. Tuy nhiên, sự căng thẳng sẽ được giảm bớt hoặc loại bỏ một khi những điều này được giải quyết.

Nó không gây ra thiệt hại tương tự như căng thẳng mãn tính, lâu dài. Các tác động ngắn hạn bao gồm đau đầu do căng thẳng và đau dạ dày, cũng như việc buồn rầu ở mức độ vừa phải.

Tuy nhiên, các trường hợp căng thẳng cấp tính lặp đi lặp lại trong một thời gian dài có thể trở thành mãn tính và có hại.



Những người thường xuyên bị căng thẳng cấp tính, hoặc có cuộc sống thường xuyên gặp phải căng thẳng sẽ bị căng thẳng cấp tính.

Một người có quá nhiều cam kết và tổ chức kém có thể thấy mình xuất hiện các triệu chứng căng thẳng theo từng đợt. Chúng bao gồm xu hướng dễ cáu kỉnh và căng thẳng, và sự cáu kỉnh này có thể ảnh hưởng đến các mối quan hệ. Những cá nhân lo lắng quá nhiều trên cơ sở liên tục cũng có thể thấy mình phải đối mặt với loại căng thẳng này.

Loại căng thẳng này cũng có thể dẫn đến huyết áp cao và bệnh tim.

### ***Căng thẳng mãn tính***

Đây là loại căng thẳng có hại nhất và không thể giảm đi trong một thời gian dài.

Nghèo đói đang diễn ra, một gia đình rối loạn hoặc một cuộc hôn nhân không hạnh phúc có thể gây ra căng thẳng mãn tính. Nó xảy ra khi một người không bao giờ nhìn thấy một lối thoát khỏi nguyên nhân căng thẳng và ngừng tìm kiếm giải pháp. Đôi khi, nó có thể được gây ra bởi một trải nghiệm đau thương đầu đời.

Căng thẳng mãn tính có thể tiếp tục không được chú ý, vì mọi người có thể quen với nó, không giống như căng thẳng cấp tính mới và thường có một giải pháp ngay lập tức. Nó có thể trở thành một phần trong tính cách của một cá nhân, khiến họ liên tục bị ảnh hưởng bởi căng thẳng bất kể các tình huống mà họ gặp phải.

Những người bị căng thẳng mãn tính có khả năng bị suy sụp và cuối cùng có thể dẫn đến hậu quả là tự tử, có những hành động bạo lực, hoặc đau tim và đột quỵ

### ***Nguyên nhân***

Tất cả chúng ta phản ứng khác nhau với các tình huống căng thẳng. Những gì căng thẳng với một người có thể không căng thẳng với người khác. Hầu như bất cứ điều gì có thể gây ra căng thẳng. Đối với một số người, chỉ cần suy nghĩ về một cái gì đó hoặc một vài điều nhỏ có thể gây ra căng thẳng.

Các sự kiện lớn trong cuộc sống có thể gây ra căng thẳng bao gồm:

- Vấn đề công việc hoặc nghỉ hưu;

- Thiếu thời gian hoặc tiền bạc;
- Mất người thân;
- Vấn đề gia đình;
- Bệnh tật;
- Chuyển nhà;
- Môi quan hệ, cuộc sống hôn nhân và chuyện ly hôn.

Các nguyên nhân gây căng thẳng phổ biến nhất được báo cáo bởi các kiểm soát viên không lưu được kết nối với công tác điều hành bay và cấu trúc tổ chức nội bộ.

- Các nguồn gây căng thẳng liên quan đến các khía cạnh hoạt động (danh sách không nhằm mục đích toàn diện):

- + Định của lưu lượng giao thông
- + Thời gian thâm hụt
- + Thủ tục hoạt động (thường bị giới hạn và cần phải được điều chỉnh)
- + Giới hạn và độ tin cậy của thiết bị
- + Tình huống bất thường / khẩn cấp

- Các nguồn gây căng thẳng liên quan đến các khía cạnh tổ chức (không toàn diện):

- + Lịch trình thay đổi (đặc biệt là làm việc ban đêm)
- + Sự quản lý
- + Xung đột vai trò
- + Điều kiện làm việc không thuận lợi

Những yếu tố căng thẳng này, liên quan đến cả hai khía cạnh, có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và sức khỏe chung của các kiểm soát viên không lưu. Trên thực tế, khi khối lượng công việc tăng lên, kiểm soát viên không lưu có xu hướng sử dụng các quy trình để tốn ít thời gian hơn, cùng với việc giảm

dẫn đến mức tối thiểu thông tin chuyển bay và nói lỏng các tiêu chí định tính tự áp đặt nhất định. Rõ ràng là số lượng các quyết định được đưa ra trở thành một điều kiện căng thẳng khi khả năng ra quyết định của kiểm soát viên không lưu được kéo dài đến mức tối đa; trong trường hợp quá tải có thể dẫn đến một tình huống rất rủi ro nguy hiểm.

Ngoài ra, vẫn có báo cáo rằng, các lỗi thường xảy ra trong thời gian lưu lượng ban ngày và không mấy phức tạp. Điều này nhấn mạnh sự cần thiết phải nỗ lực thêm để điều chỉnh các phản ứng tâm sinh lý, duy trì mức độ hưng phấn và cảnh giác cao ngay cả trong điều kiện giao thông ở mức thấp điem.

Một số tình huống sẽ ảnh hưởng đến một số người chứ không phải là tất cả. Kinh nghiệm trong quá khứ có thể tác động đến cách một người sẽ phản ứng.

Đôi khi, không có nguyên nhân xác định. Các vấn đề sức khỏe tâm thần, chẳng hạn như trầm cảm, hoặc cảm giác thất vọng và lo lắng tích lũy, có thể khiến một số người cảm thấy căng thẳng dễ dàng hơn những người khác.

Một số người trải qua căng thẳng liên tục sau một sự kiện mà họ bị gây tổn thương, chẳng hạn như một tai nạn hoặc một sự lạm dụng nào đó. Điều này được gọi là rối loạn căng thẳng sau chấn thương (post-traumatic stress disorder- PTSD). Những người làm việc trong các công việc căng thẳng, chẳng hạn như quân đội hoặc các dịch vụ khẩn cấp, sẽ có một cuộc hội thảo sau một sự cố lớn để đánh giá, và họ sẽ được theo dõi PTSD.

***Các phản ứng của con người khi gặp trạng thái căng thẳng:***

| <b><u>Phản ứng vật lý:</u></b>  | <b><u>Phản ứng cảm xúc:</u></b> |
|---------------------------------|---------------------------------|
| - Đổ mồ hôi                     | - Sự phẫn nộ                    |
| - Đau ở lưng hoặc ngực          | - Sự lo ngại                    |
| - Chuột rút hoặc co thắt cơ bắp | - Kiệt sức                      |

|                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| - Rối loạn hoặc mất ham muốn  | - Vấn đề tập trung    |
| - Ngất xỉu                    | - Phiền muộn          |
| - Đau đầu                     | - Mệt mỏi             |
| - Bệnh tim                    | - Một cảm giác bất an |
| - Huyết áp cao                | - Sự lãng quên        |
| - Khả năng miễn dịch thấp hơn | - Cáu gắt             |
| - Đau cơ                      | - Cấn móng tay        |
| - Co giật thần kinh           | - Bồn chồn            |
| - Khó ngủ                     | - Nỗi buồn            |
| - Đau dạ dày                  |                       |

**Các hành vi liên quan đến căng thẳng bao gồm:**

- Thèm ăn và ăn quá nhiều hoặc quá ít
- Con giận dữ bất ngờ
- Lạm dụng ma túy và rượu
- Tiêu thụ thuốc lá cao hơn
- Xa lánh xã hội
- Khóc thường xuyên
- Gặp phải trục trặc trong các mối quan hệ

**2.7.5. Phương pháp quản lý sự căng thẳng**

Quản lý căng thẳng là một kỹ năng quan trọng để các kiểm soát viên không lưu trau dồi để họ có thể đối phó với căng thẳng một cách thỏa đáng và ngăn không cho nó lấn át khả năng đáp ứng đúng trong công việc. Vì căng thẳng là một cơ chế đôi khi có thể kích thích quá mức hệ thần kinh, rất khó kiểm soát, nhưng nó không hoàn toàn là không thể. Các chuyên gia nói rằng bước đầu tiên trong việc phòng ngừa là xác định các yếu tố gây căng thẳng và các triệu chứng xảy ra sau khi tiếp xúc với các yếu tố gây căng thẳng đó. Những nỗ lực để phòng ngừa có thể được tập trung vào yếu tố gây căng thẳng hoặc cảm xúc nảy sinh do căng thẳng, nhưng chiến lược hiệu quả nhất là đối phó với cả yếu tố gây căng thẳng và tác động cảm xúc của nó. Giảm tác động cảm xúc tiêu cực của yếu tố gây căng thẳng sẽ loại bỏ nhiều rào cản cản trở quá trình suy nghĩ giải quyết vấn đề. Sự cân bằng của các yếu tố thể chất và tinh thần không phá hủy hoàn toàn yếu tố căng thẳng, nhưng nó sẽ làm cho nó có thể kiểm soát được.

Căng thẳng có thể tránh được bằng cách quản lý các yếu tố thể chất và tâm lý sau:

#### **Các yếu tố về thể lực:**

- Duy trì thể lực tốt.
- Ăn đủ bữa.
- Ngủ đủ giấc.
- Quản lý tốt thời gian cá nhân.
- Kiểm soát môi trường.

#### **Các yếu tố về tâm lý**

- Chuẩn bị sẵn sàng tâm lý liên quan đến kiến thức, kỹ năng và quy định.
- Xây dựng sự tự tin trong công việc thông qua các khóa đào tạo và tự nhận về khả năng của chính mình.

- Cân bằng cuộc sống gia đình và xã hội (để những lo lắng về tài chính và trong gia đình không phải là vấn đề)

- Chia sẻ và thảo luận về các vấn đề để không làm sự căng thẳng trở thành mạn tính.

- Giải quyết các vấn đề càng sớm càng tốt để ngăn chặn hiệu ứng của domino

- Các khuyến nghị khác liên quan đến việc phát triển hoặc duy trì lối sống lành mạnh, nghỉ ngơi và tập thể dục đầy đủ, chế độ ăn uống lành mạnh, hạn chế tiêu thụ đồ uống có cồn và các sản phẩm thuốc lá. Dưới đây là một vài lựa chọn lối sống bạn có thể thực hiện để quản lý hoặc ngăn chặn cảm giác bị choáng ngợp.

- Tập thể dục: Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng tập thể dục có thể mang lại lợi ích cho trạng thái tinh thần và thể chất của một người.

- Giảm lượng rượu, thuốc và caffeine: Những chất này sẽ không giúp ngăn ngừa căng thẳng, và chúng có thể làm cho nó tồi tệ hơn. Chúng nên được cắt ra hoặc giảm đi.

- Dinh dưỡng: Một chế độ ăn uống cân bằng, lành mạnh với nhiều trái cây và rau quả giúp duy trì hệ thống miễn dịch vào những lúc căng thẳng. Một chế độ ăn uống kém sẽ dẫn đến sức khỏe kém và căng thẳng thêm.

- Ưu tiên: Dành một ít thời gian để sắp xếp danh sách việc cần làm của bạn để xem điều gì là quan trọng nhất. Sau đó tập trung vào những gì bạn đã hoàn thành hoặc hoàn thành trong ngày, thay vì những gì bạn vẫn chưa hoàn thành.

- Thời gian: Dành ra một chút thời gian mỗi ngày chỉ dành cho chính bạn. Sử dụng nó để tổ chức cuộc sống của bạn, thư giãn và theo đuổi sở thích của riêng bạn.

- Hít thở và thư giãn: Thiền, mát xa và yoga có thể giúp ích. Các kỹ thuật thở và thư giãn có thể làm chậm hệ thống và giúp bạn thư giãn. Hơi thở cũng là một phần trung tâm của thiền chánh niệm.

- Nói chuyện: Nói chuyện với gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và sếp về những suy nghĩ và lo lắng của bạn sẽ giúp bạn "xả hơi". Bạn có thể được an ủi khi thấy rằng bạn "không phải là người duy nhất." Bạn thậm chí có thể tìm thấy có một giải pháp dễ dàng mà bạn đã không nghĩ đến.

• Thừa nhận các dấu hiệu: Một người có thể rất lo lắng về vấn đề gây ra căng thẳng đến mức họ không nhận thấy những ảnh hưởng trên cơ thể họ.

Nhận thấy các triệu chứng là bước đầu tiên để hành động. Những người gặp căng thẳng trong công việc do thời gian dài có thể cần phải "lùi lại một bước". Có lẽ đã đến lúc xem lại quy trình làm việc của chính họ hoặc nói chuyện với người giám sát về việc giảm tải.

Tìm vận mệnh của riêng bạn: Hầu hết mọi người đều có cách nào đó giúp họ thư giãn, chẳng hạn như đọc sách, đi dạo, nghe nhạc hoặc dành thời gian với bạn bè hoặc thú cưng. Tham gia lớp tập thể dục cũng giúp một số người.

Thiết lập mạng lưới hỗ trợ: APA khuyến khích mọi người phát triển mạng lưới hỗ trợ xã hội, ví dụ, bằng cách nói chuyện với hàng xóm và những người khác trong cộng đồng địa phương hoặc tham gia một câu lạc bộ, tổ chức từ thiện hoặc tổ chức tôn giáo.

Ngay cả khi bạn không cảm thấy căng thẳng bây giờ, việc trở thành thành viên của một nhóm có thể ngăn chặn căng thẳng phát triển và cung cấp hỗ trợ và trợ giúp thiết thực khi khó khăn đến.

Mạng xã hội trực tuyến có thể giúp đỡ, miễn là nó không thay thế liên lạc trực tiếp. Nó có thể cho phép bạn giữ liên lạc với bạn bè và gia đình ở xa, và điều này có thể làm giảm sự lo lắng.

Nếu căng thẳng ảnh hưởng đến cuộc sống hàng ngày của bạn, bạn nên tìm kiếm sự giúp đỡ chuyên nghiệp. Một bác sĩ hoặc chuyên gia tâm lý thường có thể giúp đỡ, ví dụ, thông qua đào tạo quản lý căng thẳng.

### 3. QUẢN LÝ HỆ THỐNG

#### 3.1. Lý thuyết về thay đổi

Trong cơ sở lý luận cho giáo trình, vai trò của người Kíp trưởng là cầu nối giữa quản lý và hoạt động đã được xác định. Để thực hiện vai trò này, Kíp trưởng cần phải hiểu lý do đằng sau định hướng tương lai của công ty để có ý nghĩa của nó đối với nhân viên vận hành. Lập kế hoạch chiến lược xảy ra từ xa từ hoạt động điều hành bay hàng ngày của công ty và quá trình này có thể không minh bạch đối với những người ở giai đoạn cuối. Các Kíp trưởng cần có cơ hội nghiên cứu và hiểu quy trình chiến lược này, để họ có thể hợp lý hóa và biện minh cho những thay đổi chắc chắn sẽ xảy ra trong môi trường hoạt động.

Hai nội dung trong chủ đề này là:

- Chiến lược tổ chức
- Quản lý thay đổi

##### 3.1.1. Chiến lược tổ chức

- Ý nghĩa của chiến lược tổ chức đối với Kíp trưởng và,
- Sắp xếp chiến lược với các hoạt động.

Trong phần đầu tiên, những người tham gia xem xét quy trình quản lý chiến lược bao gồm các kế hoạch điều hành bay tổng quát và chiến lược điều hành bay chi tiết và sau đó xác định các tác động đối với công tác điều hành bay.

Phần thứ hai liên quan đến việc chuyển đổi các kế hoạch điều hành bay thành các mục tiêu khả thi và xác định các bên liên quan chính sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của chiến lược. Tiếp theo là việc xem xét việc truyền đạt các vấn đề quan trọng nhất tới các bên liên quan và các thành viên trong nhóm.

### ***3.1.2. Quản lý thay đổi***

Thay đổi là một ảnh hưởng phổ biến. ATM có thể thay đổi liên tục trong tất cả các yếu tố của hệ thống. Ở cấp độ hoạt động, cứ sau bảy đến mười năm, các tổ chức nhà cung cấp lại đưa ra một thay đổi lớn cho hệ thống của họ, thay đổi thiết bị cùng với cách thức hoạt động của các thành viên trong nhóm và do đó thay đổi quy trình. Những thay đổi này thường được báo hiệu tốt và được lên kế hoạch tốt vì chúng là những sáng kiến nội bộ. Tuy nhiên, có nhiều thay đổi hoạt động khác do sự tương tác với hàng không bên ngoài môi trường, cũng sẽ cần quản lý.

Nội dung này đề cập đến tầm quan trọng của vai trò Kíp trưởng trong các giai đoạn cuối của quá trình thực hiện. Bao gồm:

- Nhu cầu quản lý thay đổi, ảnh hưởng của thay đổi và nhu cầu đối với Phản hồi cho cấp độ cao
- Các yếu tố dẫn đến thay đổi tổ chức thành công, và
- Phương pháp tiếp cận có hệ thống để quản lý thay đổi trong khu vực hoạt động.

### **3.2. Các chương trình chuyển đổi cơ bản**

#### ***Thay đổi bên trong:***

- Thay đổi về hệ thống trang thiết bị kỹ thuật.
- Thay đổi về hệ thống con người.
- Thay đổi về quy trình làm việc.
- Thay đổi về môi trường làm việc.

#### ***Thay đổi bên ngoài***

- Tác động của chính trị.
- Tác động kinh tế của quốc gia.
- Thay đổi từ hệ thống ATM của thế giới.

### **3.3. Quản lý những phản ứng trước sự thay đổi**

Mỗi người đều có thể xử lý sự thay đổi theo ba cách: Phản kháng, chấp nhận hay đón đầu. Những người hành động phản kháng thường cố gắng trì hoãn hay bỏ qua sự thay đổi, điều này không thể tồn tại trong quá trình thay đổi. Đa số con

người tỏ ra phản kháng với sự thay đổi khi nó mới xuất hiện, nhưng cuối cùng cũng phải chấp nhận và tìm mọi cách bắt kịp với sự thay đổi vì nếu không họ sẽ phải đối mặt với những bất lợi trong cạnh tranh. Ngược lại, những người dự kiến hay đón đầu sự thay đổi sẽ an toàn hơn nhưng cũng không kém phần mạo hiểm. Những hậu quả có thể xảy ra khi thực hiện thay đổi: Tin đồn về sự thay đổi bị lan truyền trước khi lãnh đạo quyết định chính thức; thông tin về kế hoạch thay đổi bị rò rỉ; tin đồn lệch lạc, theo hướng tiêu cực. Do đó cần lưu ý: Không nên công bố điều gì cho mọi người nếu không thể nói rõ từ đâu; hoạch định kỹ mọi thay đổi và chuẩn bị kỹ để đưa ra những thông tin hiệu quả nhất. Những khía cạnh tích cực từ sự thay đổi: mang lại những hứng thú mới mẻ cho công việc; tạo ra cơ hội tiếp thu những kỹ năng mới, là những thử thách. Tóm lại, công việc sẽ có ý nghĩa hơn cho những ai tập nhìn nhận những khía cạnh tích cực của sự thay đổi.

### **3.4. Hướng dẫn về giao tiếp trong công tác kiểm soát không lưu**

Lắng nghe là một phần rất quan trọng của quá trình giao tiếp.

Một người lắng nghe tốt nên duy trì giao tiếp bằng mắt và làm theo những gì đang được nói. Họ nên tránh phiến nhiễu và tìm kiếm làm rõ khi không chắc chắn. Là kíp trưởng bạn phải luôn sẵn sàng lắng nghe.

Hãy nhớ rằng nghe và lắng nghe là 2 điều khác nhau.

#### **3.4.1. *Giao tiếp của kíp trưởng***

Giao tiếp là một phần rất quan trọng của bạn nếu vai trò của bạn là kíp trưởng trong những việc mà bạn làm hàng ngày. Đây là sự khác biệt lớn trong giao tiếp nếu bạn đứng vai trò là “kiểm soát viên không lưu” và đứng ở vai trò của người “kíp trưởng”.

#### **3.4.2. *Giao tiếp bằng lời nói***

Giao tiếp giữa tàu bay và cơ sở ATC theo truyền thống được thực hiện bằng lời nói. Mặc dù ngày nay phương thức giao tiếp bằng điện tử/dữ liệu ngày càng trở nên phổ biến.

Giao tiếp giữa bạn và nhóm của mình có thể bằng lời nói trực tiếp mặc dù bạn cũng có thể sử dụng điện thoại.

Cũng như từ thực tế, các thông tin khác có thể được truyền tải bằng âm thanh không phải là “từ” nhưng người nhận vẫn hiểu. Giao tiếp như vậy gọi là giao tiếp theo “para linguistic”.

Giao tiếp được tạo ra bởi “âm thanh” nhưng không thể gọi là “từ” hoặc là “ngôn ngữ” được gọi là “para linguistic”.

*Ví dụ:* INTONATION âm điệu/ngữ điệu là sự biến đổi khi nói



Trong ATC, khi truyền đạt thông tin mang tính chất cấp bách thì âm điệu của giọng nói có thể tác động đáng kể đến thời gian phản ứng của phi công.

### **3.4.3. Âm thanh**

Một ví dụ khác về “para linguistic là việc sử dụng “âm thanh”.

Trong hầu hết các trường hợp, những âm thanh hoặc tiếng ồn này không đáng chú ý nhưng đôi khi lại rất đáng kể:

*Ví dụ:* bạn sẽ cảm thấy thế nào khi OJTI của bạn ngồi cạnh bạn “thở dài” hoặc tạo ra những tiếng động nhỏ không tán thành?

Nói chung những “âm thanh” như vậy có thể truyền đạt sự không tán thành giống như ngữ điệu, hoặc truyền đạt thông tin bằng “âm thanh”

### **3.4.4. Lỗi**

“Lỗi” là rất phổ biến nếu giao tiếp bằng lời nói.

Sau này chúng ta sẽ xem xét các cách giảm thiểu lỗi, khi đóng vai trò là người kíp trưởng, Bạn không dùng theo thuật ngữ chuẩn hoặc sử dụng sai thì nó sẽ có tác dụng không như mong muốn.

### **3.4.5. Giao tiếp phi ngôn ngữ**

Hai giao tiếp phi ngôn ngữ phổ biến hiện nay là:

- Ngôn ngữ cơ thể
- Cử chỉ

Trong vai trò là người kíp trưởng, bạn sẽ có thể sử dụng các giao tiếp này, ngoài lời nói, khi nói chuyện trực tiếp.

Hãy thận trọng vì bạn có thể nói một điều bằng giọng nói khác trong khi tạo ấn tượng khác bằng các phương thức giao tiếp khác.

### **3.4.6. Rào cản khi giao tiếp**

*Cá nhân*

- Môi trường (tiếng ồn, đường truyền không tốt...)
- Tâm lý (Nhận thức, thái độ, cảm xúc, kỳ vọng, căng thẳng)
- Sinh lý (điếc, mệt mỏi, lạm dụng chất kích thích)

*Giữa các cá nhân*

- Trao đổi thông tin sai
- Niềm tin khác nhau
- Nhu cầu khác nhau
- Giải thích khác nhau
- Không lắng nghe

- Không có phản hồi
- Đặt các câu hỏi “đóng”
- Tiếng ồn, mất tập chung

### 3.4.7. *Hiểu nhầm trong giao tiếp*

Hiểu nhầm là nguyên nhân chủ yếu của các sai lầm.

Những hiểu nhầm có thể là kết quả của người nói, người nghe hoặc cả hai. Là người giám sát, điều quan trọng là bạn cần biết rằng sự kết hợp có thể bị hiểu lầm và điều này có thể dẫn đến xung đột giữa bạn và nhóm của bạn.

#### a) *Nguyên nhân của hiểu nhầm*

Hiểu nhầm có thể đến từ những nguyên nhân rất đơn giản

- **Sử dụng từ sai:** Mọi người có thể diễn giải những từ bạn sử dụng theo một cách khác. Điều này đặc biệt cần chú ý khi giao tiếp ở những nơi mà những người sử dụng “tiếng mẹ đẻ” khác nhau. Khi bạn sử dụng những thuật ngữ, hoặc từ ngữ mà người khác không dễ hiểu. Họ có thể nghĩ rằng bạn đang nói về một bối cảnh khác. Đặc biệt là nếu giao tiếp rất ngắn gọn

- **Sử dụng sai ngữ điệu:** Ngữ điệu bạn sử dụng khi bạn nói có thể đưa ra những thông điệp sai cho người nghe. “Tại sao sự thay đổi không được thực hiện?”. Đó có thể là một lời “buộc tội” hoặc chỉ là một cuộc điều tra rất đơn giản. Ngữ điệu sẽ rất quan trọng trong trường hợp này.

- **Sử dụng sai ngôn ngữ cơ thể:** Cử chỉ và hành động của cơ thể bạn có thể khác so với lời nói

#### b) *Tránh sự hiểu nhầm khi giao tiếp*

Khi bạn là người nói, những điều sau đây có thể giúp bạn tránh hiểu nhầm:

- Thông tin liên lạc phải trực tiếp và đúng mục tiêu
- Cố gắng tránh phiền nhiễu
- Như một người nghe

Lắng nghe một cách cẩn thận, nếu bạn không hiểu thì yêu cầu làm rõ để xác nhận sự hiểu biết.

## 4. Quản lý trong phân khu của mình

### 4.1. **Xác định đối tượng của dịch vụ KSKL**

Đối tượng của dịch vụ kiểm soát không lưu tùy thuộc vào từng cơ sở điều hành bay được cung cấp dịch vụ gì. Học viên tham gia khóa học sẽ xác định vị trí của nhiệm vụ của bản thân.

T hông thường đối tượng của dịch vụ không lưu được quy định tại tài liệu hướng dẫn khai thác tại cơ sở.

## **4.2. Quy trình tham khảo ý kiến của các nhà khai thác**

*Hiện tại chưa có văn pháp quy phạm pháp luật, quy trình hay quyết định hoặc tài liệu cụ thể liên quan đến nội dung này.*

*Nội dung phần này sẽ bổ sung sau.*

## **4.3. ISO của Công ty**

Nội dung phần này tùy thuộc vào quy trình ISO của mỗi công ty xây dựng. Người huấn luyện sẽ hướng dẫn học viên cho phù hợp.

Trong quá trình huấn luyện huấn luyện viên sẽ cập nhật các quy trình ISO cho phù hợp với đối tượng học viên.

Ví dụ: Công ty Quản lý bay miền Bắc làm theo “Quy trình Báo cáo An toàn mã hiệu QTMB-ATBC TL 09.05.01 ban hành theo quyết định số 1292/QĐ-QLBMB ngày 22 tháng 5 năm 2017 về việc “ ban hành các quy trình phối hợp và quy trình chuyên ngành kỹ thuật ISO 9001:2015

## **4.4. Phương pháp giao tiếp với đối tượng nhận dịch vụ KSKL**

### **4.4.1. Giới thiệu các phương tiện liên lạc trong phục vụ điều hành bay**

- Tại từng vị trí điều hành bay trong trung tâm kiểm soát đường dài (ACC), kiểm soát tiếp cận (APP) và đài kiểm soát không lưu (TWR) ngoài thiết bị thông tin liên lạc thoại vô tuyến (radio) còn có những thiết bị như thoại nội bộ (interphone), điện thoại giữa 2 bộ phận với nhau (intercom), điện thoại quay số (telephone) nhằm cung cấp các phương tiện liên lạc cho KSVKL.

- Thông thường các thiết bị thông tin liên lạc thoại radio, interphone, intercom và telephone được tích hợp chung trên cùng bảng điều khiển và được đặt ở vị trí sao cho KSVKL dễ sử dụng và thao tác nhanh chóng.

Tại mỗi vị trí điều hành bay thường được trang bị bộ micro kết hợp tai nghe mang qua đầu (headset) cũng cần đặt nơi thuận tiện sử dụng cho KSVKL. Có thể mỗi vị trí điều hành bay bố trí 2 bộ headset để sử dụng cho điều hành bay và cho *giám* sát – huấn luyện

### **4.4.2. Phương tiện thông tin liên lạc phục vụ điều hành bay**

Tùy thuộc vào trang thiết bị hỗ trợ tại từng cơ sở điều hành bay. Thông thường chúng ta sẽ có một số phương tiện thông tin liên lạc như sau:

*Liên lạc không địa (Air-Ground)*

- Liên lạc thoại: VHF, HF...

- Liên lạc thông qua truyền dữ liệu điện tử: CPDLC...

*Liên lạc địa- địa (Ground-Ground)*

- Liên lạc thoại: điện thoại nội bộ, điện thoại buru điện....

- Liên lạc truyền dữ liệu: FAX, AIDC, AFTN....

#### **4.5. Khảo sát ý kiến của các đối tượng liên quan về dịch vụ kiểm soát không lưu**

Thực hiện theo Quy định thống kê, tổng hợp thông tin phản hồi và báo cáo đánh giá chất lượng cung cấp dịch vụ theo QĐ số 215/QĐ-QLB ngày 10 tháng 4 năm 2017

## PHẦN II: THỰC HÀNH

### **Thực hành tại phòng huấn luyện: Xử lý tình huống phát sinh trong quá trình điều hành kịp thời:**

Thực hành phải do đặc thù của từng đơn vị, cơ sở. Dưới đây trình bày những tình huống có thể xảy ra trong thực tế mà không ai mong muốn. Nhưng chúng ta cần kinh nghiệm để xử lý.

Căn cứ vào tài liệu hướng dẫn khai thác của cơ sở, người hướng dẫn cho học viên thực hành theo đặc thù của từng cơ sở và tình hình thực tế cần thiết.

Ví dụ một số tình huống có thể liên quan như sau:

- Các tình huống liên quan tới liên lạc thoại (Nhầm lẫn callsign, Can nhiễu tần số...)
- Các vấn đề liên quan đến hệ thống điện, điều áp, thủy lực trên tàu bay
- Các hiện tượng thời tiết nguy hiểm
- Tàu bay lạ và tàu bay bay lệch
- Tàu bay không thực hiện theo đúng kế hoạch bay
- Các vấn đề liên quan đến động cơ tàu bay
- Có khói trong cabin tàu bay
- Tàu bay bị can thiệp bất hợp pháp, Xử lý thông tin sai và tàu bay bị đe dọa đặt bom
- Thực hành xử lý các trường hợp không có phép bay.
- Hỏng hóc thiết bị thủy lực làm ảnh hưởng hệ thống càng và hệ thống phanh (hydraulic trouble which effect landing-gear or break system);
- Hệ thống điều áp bị trục trặc (pressurization trouble);
- Tàu bay không thể duy trì độ cao được chỉ định (pilot's inability to maintain the assigned altitude);
- Trục trặc hệ thống dẫn đường (navigation trouble);
- Trục trặc hệ thống thông tin liên lạc (radio communication trouble);
- Khả năng kiểm soát của tổ lái bị giảm sút;
- Thiếu nhiên liệu (shortage of fuel).
- Tàu bay bị va đập vào chim (serious bird strike);

**PHẦN III: ÔN TẬP, KIỂM TRA**

PHẦN III