

Đại Học Quốc Gia Tp Hồ Chí Minh
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA

Trần Quốc Vũ

**CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI
NGŨ VẬN HÀNH BẢO DƯỠNG CÔNG TY DỊCH VỤ
KỸ THUẬT DẦU KHÍ**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
Mã số ngành: 12.00.00

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Tp Hồ Chí Minh, Tháng 02 Năm 2004

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA
ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP HỒ CHÍ MINH

Cán bộ hướng dẫn khoa học: PGS, TS Hồ Thanh Phong

.....
.....
.....
.....

Cán bộ chấm nhận xét 1:

.....
.....
.....
.....

Cán bộ chấm nhận xét 2:

.....
.....
.....
.....

Luận văn Thạc sĩ được bảo vệ tại HỘI ĐỒNG CHẤM BẢO VỆ LUẬN VĂN THẠC SĨ TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA, ngày tháng năm 2004

NHIỆM VỤ LUẬN VĂN THẠC SĨ

Họ và tên học viên: TRẦN QUỐC VŨ

Phái: Nam

Ngày, tháng, năm sinh: 26 – 07 – 1961

Nơi sinh: Minh Hải

Chuyên ngành: Quản trị Doanh nghiệp Khoá 11

MS: 12.00.00

I. TÊN ĐỀ TÀI: CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ
VẬN HÀNH BẢO DƯỠNG CÔNG TY DỊCH VỤ KỸ THUẬT DẦU KHÍ.

II. NHIỆM VỤ VÀ NỘI DUNG:

- Giới thiệu công nghệ khai thác dầu thô, các quá trình và công nghệ, thiết bị chủ yếu.
- Lựa chọn, xây dựng các tiêu chí đánh giá đội ngũ nhân viên vận hành và bảo dưỡng phù hợp với đặc điểm ngành nghề với các trọng số tương ứng.
- Đánh giá thực trạng đội ngũ vận hành và bảo dưỡng khai thác dầu khí của công ty.
- Xây dựng các biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên vận hành và bảo dưỡng của công ty.

III. NGÀY GIAO NHIỆM VỤ

: 18/09/2003.

IV. NGÀY HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ

:

V. HỌ VÀ TÊN CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

: PGS, TS HỒ THANH PHONG

Cán Bộ Hướng Dẫn

Chủ Nhiệm Ngành

Bộ Môn Quản Lý Ngành

PGS, TS Hồ Thanh Phong

Nội dung và đề cương luận văn thạc sĩ đã được Hội Đồng Chuyên Ngành thông qua.

Ngày tháng năm 2004.

PHÒNG ĐÀO TẠO SĐH

KHOA QUẢN LÝ NGÀNH

Lời Cảm ơn



Xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn và chỉ bảo tận tình của Phó Giáo sư, Tiến sĩ Hồ Thanh Phong trong suốt thời gian học tập đã qua cũng như trong thời gian hướng dẫn thực hiện luận văn này.

Xin trân trọng ghi ơn quý Thầy Cô, nhất là những Thầy Cô khoa Quản lý Công nghiệp, trường Đại học Bách khoa Tp HCM đã nhiệt tình truyền dạy những kiến thức quý báu, những phương pháp nghiên cứu căn bản và những công cụ hỗ trợ đắc lực cho quá trình làm việc và nghiên cứu hiện tại cũng như trong tương lai của những người đi sau chúng tôi.

Xin bày tỏ lòng biết ơn với gia đình, các anh, chị, em, chỗ dựa tinh thần với những hy sinh thầm lặng không mệt mỏi mà con, em đã nhận.

Xin chân thành cảm ơn các bạn đồng nghiệp, các bạn ở lớp Cao học QTDN khóa 11 và 12 đã nhiệt tình giúp đỡ trong suốt khóa học vừa qua.

Xin cảm ơn tất cả!

Trân trọng.

02/2004

ABSTRACT

Human resource currently plays an important role in achieving quality in production and services. Therefore, it is necessary that the competence of people should be involved in and invested in appropriately.

To achieve this, it is important that the employees' genuine competence should be well appraised and the optimum solutions for the problems identified could be selected properly.

Based on the criteria sets of employee's appraisal available, the author analyzed and selected the most appropriate criterion, then applied the AHP method (Analytic Hierarchy Process) to establish weighted factors of these criterions. These factors are also applied to the arrangement of the priority into selecting the measures for upgrading employees' competence

Through out the assessment on competence periodically and the priority, we may be able to create targets, measures, programmes, which are aimed to upgrade the competence for staffs

The above-mentioned procedure was applied to set up the training courses and necessary activities for upgrading the competence of the operation and maintenance department in the Petroleum technical services company.

TÓM TẮT LUẬN VĂN

Nguồn nhân lực hiện nay đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng sản xuất và dịch vụ. Vì vậy, chất lượng con người cần phải được quan tâm và đầu tư đúng mức.

Để đạt được yêu cầu này, cần phải đánh giá đúng thực trạng năng lực của nhân viên, đồng thời xác định được các giải pháp hợp lý đối với các vấn đề phát sinh.

Dựa vào các tiêu chuẩn dùng để đánh giá nhân viên sẵn có, qua kết quả phân tích công việc, luận văn đề xuất một bộ tiêu chuẩn dùng để đánh giá nhân viên, sau đó sử dụng Phương pháp Quá trình phân tích thứ bậc (Analystic Hierarchy Process – AHP) xây dựng trọng số cho các tiêu chuẩn đánh giá. Các trọng số này đồng thời cũng được dùng như là các thứ bậc ưu tiên trong việc lựa chọn các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên.

Với các thứ bậc ưu tiên này, kết hợp định kỳ đánh giá thực trạng năng lực nhân viên, chúng ta có thể xây dựng các mục tiêu, biện pháp, và các chương trình nâng cao chất lượng thích hợp cho đội ngũ nhân viên của bộ phận và cho công ty.

Trong luận văn này, các ý tưởng trên được vận dụng cho trường hợp của bộ phận vận hành và bảo dưỡng của công ty, xây dựng các chương trình đào tạo và hành động cần thiết nhằm bảo đảm và nâng cao chất lượng nhân viên.

MỤC LỤC

0	<u>CHƯƠNG Mở Đầu</u>	1
0.1	<u>ĐẶT VẤN ĐỀ</u>	1
0.2	<u>MỤC TIÊU ĐỀ TÀI VÀ NỘI DUNG NGHIÊN CỨU</u>	3
0.3	<u>PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU</u>	4
0.4	<u>PHẠM VI NGHIÊN CỨU</u>	6
0.5	<u>NỘI DUNG TÓM TẮT</u>	7
1	<u>CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN</u>	8
1.1	<u>QUÁ TRÌNH TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ BIỆN PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN</u>	8
1.1.1	<u>Quá trình trị nguồn nhân lực</u>	8
1.1.2	<u>Nâng cao chất lượng nhân viên</u>	9
1.2	<u>QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN</u>	10
1.2.1	<u>Mục đích</u>	10
1.2.2	<u>Nội dung, trình tự thực hiện</u>	11
1.3	<u>CÁC TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN</u>	15
2	<u>CHƯƠNG II: GIỚI THIỆU BỘ PHẬN VẬN HÀNH BẢO DƯỠNG</u>	18
2.1	<u>CƠ CẤU TỔ CHỨC</u>	18
2.1.1	<u>Sơ đồ bộ máy tổ chức</u>	18
2.1.2	<u>Bộ phận vận hành và bảo dưỡng</u>	19
2.1.2.1	<u>Cơ cấu</u>	19
2.1.2.2	<u>Chức năng các bộ phận</u>	20
2.2	<u>GIỚI THIỆU HỆ THỐNG CÔNG NGHỆ VÀ THIẾT BỊ CHỦ YẾU</u>	21
2.2.1	<u>Các hệ thống công nghệ chủ yếu</u>	21
2.2.2	<u>Các máy móc, thiết bị chủ yếu</u>	23
2.3	<u>NHIỆM VỤ VÀ QUAN HỆ CÔNG VIỆC THƯỜNG NGÀY</u>	24
2.4	<u>YÊU CẦU CÔNG VIỆC</u>	27
3	<u>CHƯƠNG III: LỰA CHỌN XÂY DỰNG TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ</u>	29
3.1	<u>YÊU CẦU CỦA BỘ TIÊU CHUẨN</u>	29
3.2	<u>GIỚI THIỆU MỘT SỐ MÔ HÌNH ĐÁNH GIÁ</u>	29
3.2.1	<u>Mô hình 1</u>	29
3.2.2	<u>Mô hình 2</u>	30
3.2.3	<u>Các mô hình khác</u>	30
3.2.4	<u>Mô hình đang sử dụng của công ty</u>	32
3.3	<u>TRÌNH TỰ XÂY DỰNG MÔ HÌNH ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY</u>	34
3.3.1	<u>Xây dựng cấu trúc</u>	34
3.3.2	<u>Lựa chọn thang đo</u>	37
3.3.3	<u>Thiết lập trọng số</u>	37
3.3.3.1	<u>Giới thiệu phương pháp</u>	37
3.3.3.2	<u>Bảng câu hỏi</u>	39
3.3.3.3	<u>Lựa chọn chuyên gia</u>	39
3.3.3.4	<u>Tổng hợp ý kiến đánh giá trọng số</u>	40
3.3.3.5	<u>Kết quả tính toán</u>	41
3.4	<u>KẾT QUẢ XÂY DỰNG MÔ HÌNH</u>	44

4	<u>CHƯƠNG IV: ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG, NĂNG LỰC NHÂN VIÊN</u>	47
4.1	<u>QUY TRÌNH THỰC HIỆN</u>	47
4.2	<u>ĐIỂM ĐÁNH GIÁ:</u>	48
4.2.1	<u>Thang điểm:</u>	48
4.2.2	<u>Hướng dẫn tính điểm:</u>	49
4.2.3	<u>Điểm chuẩn so sánh:</u>	50
4.3	<u>KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ</u>	50
4.3.1	<u>Tổng hợp số lượng nhân viên:</u>	50
4.3.2	<u>Tổng hợp kết quả đánh giá:</u>	51
4.4	<u>ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN</u>	53
4.4.1	<u>Nhận xét chung</u>	53
4.4.2	<u>Đánh giá điểm yếu</u>	54
4.5	<u>XÁC ĐỊNH THỨ TỰ CÁC ĐIỂM CẦN CẢI TIẾN</u>	57
5	<u>CHƯƠNG V: CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN</u>	60
5.1	<u>QUY TRÌNH XÂY DỰNG CÁC BIỆN PHÁP</u>	60
5.2	<u>XÁC ĐỊNH NHU CẦU:</u>	61
5.3	<u>THIẾT LẬP CÁC MỨC TIÊU CẢI TIẾN</u>	62
5.4	<u>LỰA CHỌN CÁC BIỆN PHÁP</u>	63
5.5	<u>XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG</u>	66
6	<u>CHƯƠNG VI: KẾT LUẬN, KIẾN NGHỊ</u>	76
6.1	<u>KẾT LUẬN</u>	76
6.1.1	<u>Tóm lược</u>	76
6.1.2	<u>Nhận xét</u>	77
6.1.3	<u>Giới hạn áp dụng và hướng mở rộng đề tài</u>	77
6.2	<u>KIẾN NGHỊ</u>	77
6.2.1	<u>Đề xuất với công ty</u>	77
6.2.2	<u>Đề xuất với đề tài</u>	79
 PHẦN PHỤ LỤC		
	PHỤ LỤC 1	A1
	PHỤ LỤC 2	B1
	PHỤ LỤC 3	C3
	PHỤ LỤC 4	D1
	PHỤ LỤC 5	E 1
	PHỤ LỤC 6	F1
	PHỤ LỤC 7	G1
	PHỤ LỤC 8	H1

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 0-1: Quy trình xây dựng các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên	5
Hình 1-1: Năng lực nhân viên xét theo yếu tố cấu thành	16
Hình 1-2: Năng lực xét theo lĩnh vực	17
Hình 2-1: Sơ đồ tổ chức công ty	18
Hình 2-2: Sơ đồ tổ chức đội vận hành bảo dưỡng	19
Hình 3-1: Cấu trúc các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên	35
Hình 3-2: Kết quả mô hình cấu trúc các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên	44
Hình 3-3: Tổng hợp trọng số tuyệt đối các tiêu chuẩn phụ	i
Hình 4-1: Quy trình đánh giá nhân viên	48
Hình 4-2: Ma trận xác định nhu cầu cải tiến	58
Hình 5-1: Quy trình xây dựng các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên	60

DANH MỤC BẢNG BIỂU

<u>Bảng 3.1: Các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên</u>	33
<u>Bảng 3.2: Hướng dẫn, giải thích cách cho điểm</u>	39
<u>Bảng 3.3: Điểm số tương ứng mức độ quan trọng giữa hai tiêu chuẩn</u>	39
<u>Bảng 3.4: Tổng hợp điểm số đánh giá của các chuyên gia</u>	40
<u>Bảng 3.5: Trọng số các tiêu chuẩn chính</u>	42
<u>Bảng 3.6: Trọng số các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn năng lực</u>	42
<u>Bảng 3.7: Trọng số các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn thái độ</u>	43
<u>Bảng 3.8: Trọng số các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn kết quả làm việc</u>	43
<u>Bảng 3.9: Sắp xếp nhóm ưu tiên các tiêu chuẩn</u>	45
<u>Bảng 4.1: Tổng hợp số lượng nhân viên vận hành và bảo dưỡng</u>	50
<u>Bảng 4.2: Điểm đánh giá nhân viên</u>	52
<u>Bảng 4.3: Các giá trị thống kê của điểm đánh giá chung và tiêu chuẩn chính</u>	54
<u>Bảng 4.4: Số lượng nhân viên không đạt yêu cầu, phân theo các tiêu chuẩn phụ</u>	54
<u>Bảng 4.5: Số lượng nhân viên không đạt yêu cầu, phân theo bộ phận</u>	55
<u>Bảng 4.6: Số lượng nhân viên không đạt yêu cầu, phân theo cấp bậc</u>	55
<u>Bảng 4.7: Tổng hợp các đặc trưng thống kê các tiêu chuẩn phụ</u>	57
<u>Bảng 5.1: So sánh các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên</u>	65
<u>Bảng 5.2: Nội dung chương trình huấn luyện, đào tạo của công ty</u>	73
<u>Bảng 6.1: Lịch trình đánh giá đề nghị</u>	78

0 Chương mở đầu

0.1 Đặt vấn đề

Khai thác Dầu khí là một trong những ngành công nghiệp nặng ứng dụng nhiều thành tựu khoa học kỹ thuật cao, công nghệ tiên tiến, trang thiết bị hiện đại yêu cầu hoạt động tin cậy và chính xác. Đây cũng là ngành công nghiệp khai thác có lợi nhuận cao đồng thời mang lại nhiều lợi ích cho nền kinh tế quốc dân. Tuy nhiên, đây cũng là ngành công nghiệp chứa nhiều nguy cơ, rủi ro như cháy, nổ, độc hại, mang đến những tổn thất to lớn về con người, tài sản và môi trường.

Chính vì vậy, công nghiệp khai thác dầu thô và khí đồng hành có những đòi hỏi, yêu cầu khắc khe đối với đội ngũ vận hành, khai thác về trình độ tay nghề, về kiến thức, kỹ năng và những khả năng khác như khả năng làm việc dưới cường độ và áp lực công việc cao, với ý thức cao về an toàn trong công việc, sinh hoạt (đòi hỏi phải tuân thủ những qui trình nghiêm ngặt), khả năng ứng phó với những tình huống khẩn cấp, nguy hiểm (đòi hỏi có những phản ứng chính xác, hữu hiệu và hiệu quả)...

Tại Việt nam, cùng tham gia thăm dò khai thác dầu khí hiện nay, có rất nhiều công ty đến từ nhiều quốc gia như sau:

Anh: BP, Enterprise, British Gas, Lasmco, ONGC-BP/Statoil (Liên doanh với An độ và Na uy); Mỹ: Mobil, Occidental, MJC (Liên doanh với Nhật) , Shell (công ty đa quốc gia); Pháp: Total; Áo: OMV; Úc: BHP, Ansoil; Hàn Quốc: Pedco; Nhật: AEDC, Idemitsu, JVPC (Liên doanh với Việt nam); Malaixia: Petronas; Canada: Oxy Canadian, Sceptre Resources; Bỉ: FINA; Vietsopetro (Liên doanh giữa Liên xô cũ, nay là Nga với Việt nam)...

Các công ty nói trên đều có những kinh nghiệm và thế mạnh riêng, hầu hết đều có thể đảm nhận toàn bộ hoạt động từ bước thăm dò cho đến khai thác dầu và khí. Tuy nhiên nhằm chia sẻ rủi ro và đồng thời khai thác thế mạnh riêng của từng công ty, các công ty này dù cạnh tranh với nhau vẫn có xu hướng liên doanh, liên kết với nhau trong từng mảng hoạt động cụ thể. Một xu hướng khác nhằm khai thác thế mạnh của đối tác mà vẫn giữ quyền chủ động trong hoạt động kinh doanh của

mình, đồng thời với mục đích chia sẻ rủi ro và tập trung vào việc phát huy những năng lực chủ yếu, là việc sử dụng dịch vụ của các công ty cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp khác. Nhu cầu về một dịch vụ vận hành và bảo dưỡng khai thác dầu khí chuyên nghiệp và hiệu quả trong nước hình thành với qui mô và yêu cầu ngày càng cao.

Nắm bắt nhu cầu này, Công Ty Dịch Vụ Kỹ Thuật Dầu Khí, được thành lập trên cơ sở sáp nhập công ty Dịch Vụ Kỹ Thuật Dầu Khí Và Địa Vật Lý và Công ty Dịch Vụ Dầu Khí vào năm 1993, bao gồm một số công ty con hoạt động trong nhiều lĩnh vực dịch vụ khác nhau, mang lại những thành quả nhất định. Đến 09/2002, công ty con PTSC Production Services ra đời nhằm mục đích chuyên nghiệp hóa hoạt động dịch vụ của công ty với các chức năng chủ yếu:

- Cung cấp dịch vụ vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa các giàn khai thác ngoài khơi.
- Kết nối, chuyên giao thiết bị vận hành từ xa, khảo sát kiểm tra dưới đáy biển.
- Cung cấp lao động lành nghề cho các giàn khoan, tàu dịch vụ, xà lan khai thác, bao gồm các nhân viên hoạt động trên bờ.

Cho đến nay, công ty đã cung cấp dịch vụ cho các khách hàng sau:

+Liên doanh Vietsopetro (tại các mỏ Bạch hổ, Rồng)

+Liên doanh Dầu Khí Việt Nhật – JVPC (mỏ Rạng đông)

+Petronas Carigali (mỏ Ruby, tàu dịch vụ Ruby)

+BP (Mỏ Nam Côn sơn)

Mặc dù có những yếu tố thuận lợi nhất định ngay từ những ngày đầu hoạt động, Công ty PTSC Production Services đang phải đối đầu với thực trạng cạnh tranh ngày càng quyết liệt, với những yêu cầu chất lượng ngày càng cao từ phía khách hàng. Mặt khác, nhu cầu xây dựng một đội ngũ nhân viên lành nghề, chuyên nghiệp, đáp ứng các tiêu chuẩn nhất định, thỏa mãn các nhu cầu, mong muốn của khách hàng đòi hỏi công ty có những nỗ lực tìm kiếm những biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong chiến lược chung phát triển nguồn nhân lực của mình. Đó là lý do hình thành đề tài “Các biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ vận hành và bảo dưỡng của công ty PTSC”.

Để đạt được mục tiêu này, công ty cần xây dựng cho mình một bộ tiêu chuẩn đánh giá phù hợp thực tế làm cơ sở đánh giá năng lực đội ngũ nhân viên vận hành và bảo dưỡng của công ty, qua đó tìm ra những biện pháp ngắn hạn và dài hạn nhằm nâng cao năng lực và chất lượng của nhân viên.

Về mặt thực tế, đề tài giúp đạt các kết quả cụ thể như sau:

- Đánh giá thực trạng năng lực đội ngũ nhân viên vận hành và bảo dưỡng của công ty.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở hoạt động quản trị nguồn nhân lực (hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức...) của bộ phận kỹ thuật vận hành bảo dưỡng nói riêng và công ty nói chung.
- Qua đó nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, hình ảnh công ty, giúp thu hút khách hàng, mở rộng thị trường.

Về mặt lý thuyết, đề tài giúp góp phần làm cơ sở cho việc nghiên cứu đánh giá chất lượng đội ngũ vận hành bảo dưỡng trong hoạt động cung cấp dịch vụ vận hành, bảo dưỡng khai thác dầu khí.

0.2 Mục tiêu đề tài và nội dung nghiên cứu

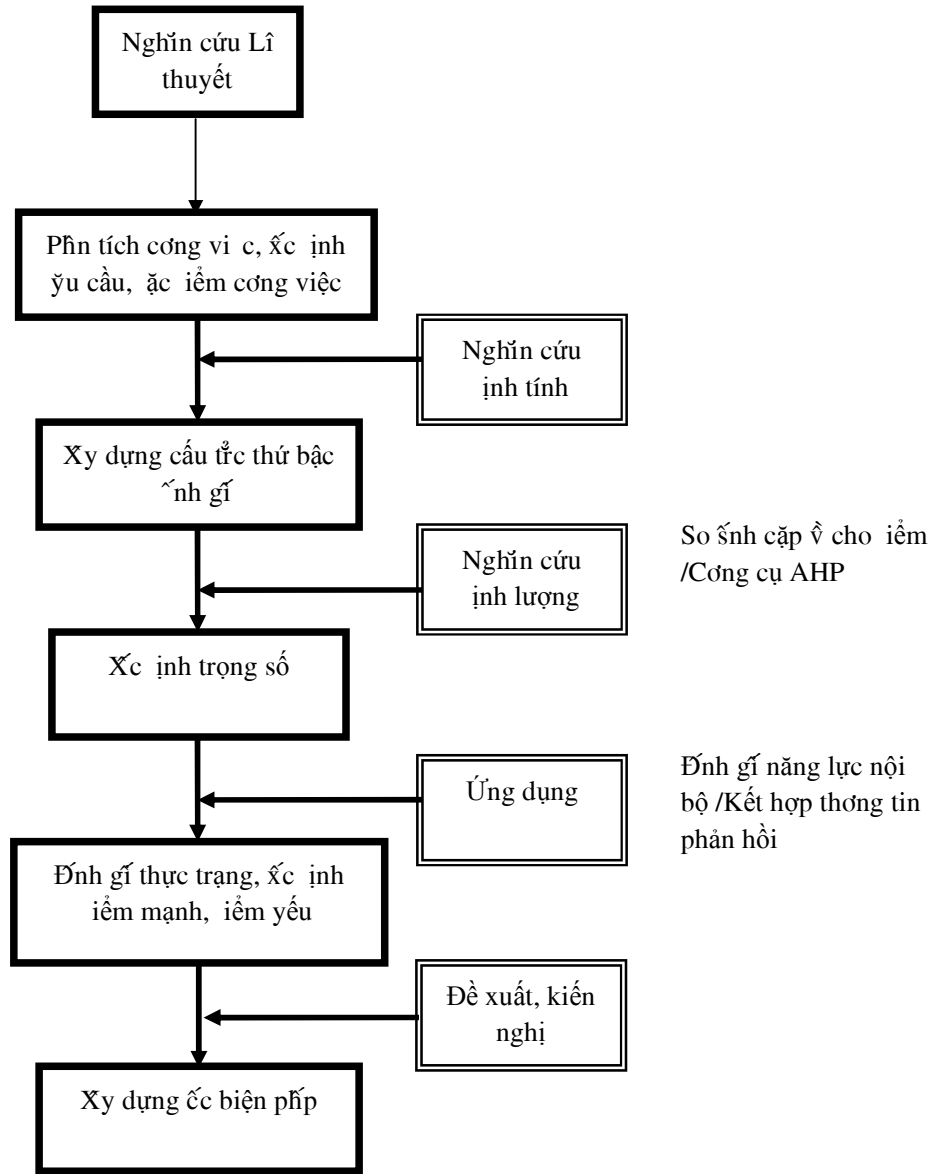
1. Mục tiêu: Đánh giá được thực trạng và đề xuất các biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên vận hành và bảo dưỡng của công ty Dịch vụ Kỹ thuật dầu khí- PTSC Production Services

2. Nội dung nghiên cứu: Để đạt được mục tiêu này, đề tài sẽ thực hiện các nội dung sau:

- Giới thiệu công nghệ khai thác dầu thô, bao gồm các quá trình và công nghệ, thiết bị chủ yếu.
- Xây dựng các tiêu chí đánh giá đội ngũ nhân viên vận hành và bảo dưỡng.
- Đánh giá thực trạng đội ngũ vận hành và bảo dưỡng khai thác dầu khí của công ty.
- Xây dựng các biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên vận hành và bảo dưỡng của công ty.

0.3 Phương pháp nghiên cứu

Quá trình thực hiện được thể hiện theo sơ đồ dưới đây:



Hình 1: Quy trình xây dựng các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên

Các lý thuyết, phương pháp nghiên cứu cơ bản, được vận dụng như sau:

1. Phương pháp định tính nhằm xây dựng cấu trúc các tiêu chí đánh giá, theo các bước dưới đây:

- Từ những đặc điểm của công nghệ và qui trình khai thác dầu thô, các yêu cầu đảm bảo chất lượng dịch vụ của khách hàng, tiến hành phân tích công việc, xây dựng các tiêu chuẩn công việc.
- Tham khảo ý kiến các chuyên gia hoạt động trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và khai thác dầu khí, các khách hàng mục tiêu nhằm chọn lọc các tiêu chí cần thiết và xây dựng cấu trúc thích hợp

Phương pháp phỏng vấn trực tiếp kết hợp với các bản câu hỏi chuẩn bị sẵn được áp dụng trong bước này.

2. Phương pháp định lượng nhằm thiết lập các trọng số thích hợp cho các tiêu chí
Sau khi nhận và xây dựng được các tiêu chí đánh giá cần thiết với cấu trúc thích hợp, việc xác định trọng số các tiêu chí được thực hiện bằng các phương pháp định lượng như sau:

- Sắp xếp thứ tự và cho điểm
- So sánh cặp và cho điểm

Trong nghiên cứu này sẽ sử dụng công cụ AHP, với sự hỗ trợ của phần mềm Expert Choice, là một trong những phương pháp định lượng theo đó từng cặp tiêu chí tương ứng được so sánh và cho điểm, sau đó được xử lý nhằm xác định trọng số từng tiêu chí.

3. Phương pháp qui nạp, suy diễn được phối hợp trong quá trình vận dụng lý thuyết để lựa chọn các giải pháp nâng cao chất lượng.

0.4 Phạm vi nghiên cứu

Do giới hạn về thời gian, nguồn lực nên đề tài giới hạn trong các phạm vi như sau:

- Chỉ xây dựng các tiêu chí đánh giá cho bộ phận chủ yếu và trực tiếp tạo giao dịch vụ là đội ngũ Kỹ sư, Công nhân, Kỹ thuật viên, chưa bao gồm các đối tượng hỗ trợ như phục vụ hậu cần, vận chuyển hay lực lượng gián tiếp, nhân viên văn phòng...
- Giới hạn nghiên cứu các điều kiện, đặc điểm của thị trường dịch vụ vận hành, bảo dưỡng khai thác dầu thô trong nước, xây dựng tiêu chí đánh giá cho nội bộ công ty.

- Thu thập, tham khảo ý kiến chuyên gia, các thông tin phản hồi từ khách hàng chủ yếu thu thập ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh và Bà Rịa Vũng tàu.

0.5 Nội dung tóm tắt

Luận văn ngoài phần mở đầu, có các chương với nội dung cụ thể như sau:

Chương I: Cơ sở lý luận

Quản trị nguồn nhân lực và quá trình đánh giá nhân viên

Chương II: Giới thiệu công nghệ và đội ngũ nhân viên vận hành, bảo dưỡng

Giới thiệu các quá trình, công nghệ và thiết bị chính trong khai thác dầu khí

Chương III: Lựa chọn xây dựng tiêu chuẩn đánh giá

Lựa chọn các tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở lý thuyết sẵn có

Xây dựng cấu trúc thứ bậc

Xác định trọng số các tiêu chuẩn

Chương IV: Khảo sát, đánh giá thực tế chất lượng, năng lực đội ngũ

Khảo sát, đánh giá thực trạng tìm ra các điểm mạnh và điểm yếu

Xây dựng các mục tiêu cải tiến

Chương V: Xây dựng các biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên

Xây dựng các biện pháp cần thiết

Xây dựng chương trình hành động

Chương VI: Kết luận, kiến nghị

1 Chương I: Cơ sở lý luận

1.1 Quản trị nguồn nhân lực và biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên

1.1.1 Quản trị nguồn nhân lực:

Quản trị nguồn nhân lực liên quan đến hai vấn đề cơ bản ”Quản trị” và “nguồn nhân lực”. Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp (máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu, phương pháp công nghệ...) do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức (như tổ chức công đoàn, nghiệp đoàn...) nhằm bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các nhà quản trị, và hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân của họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Quản trị nguồn nhân lực do vậy khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác trong hoạt động của các tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức và có 2 mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân.

Các hoạt động liên quan đến quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng, tuy nhiên có thể phân chia thành 3 nhóm chức năng chủ yếu như sau:

- Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp, thường bao gồm các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, thu thập và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Hoạt động chủ yếu của nhóm này bao gồm: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

- Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, bao gồm hai chức năng nhỏ là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

1.1.2 Nâng cao chất lượng nhân viên:

Để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên ngoài các biện pháp về mặt tổ chức, điều căn bản là cần phải có những biện pháp thích hợp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên ở mọi cấp độ. Các biện pháp này, phải đáp ứng được mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức, và trong từng thời đoạn, ứng với những thuận lợi và khó khăn khác nhau, có thể thay đổi, tùy theo nhu cầu thực tế và thực trạng nguồn nhân lực sẵn có.

Để có những biện pháp khả thi và hiệu quả, cần có những đánh giá chính xác năng lực các bộ phận tương ứng, tìm ra các điểm mạnh để phát triển và điểm yếu để khắc phục, cải tiến. Từ các kết quả đánh giá này, các phương án thích hợp sẽ được lựa chọn, phân tích và hoạch định chi tiết. Việc xem xét phân tích các phương án này dựa trên cơ sở phân tích những điểm mạnh, điểm yếu đã nhận diện được trong bối cảnh những thuận lợi và khó khăn từ môi trường bên ngoài và để lựa chọn các biện pháp, phương án khả thi, lựa chọn những phương án có tác dụng bổ trợ, không triệt tiêu hoặc mâu thuẫn lẫn nhau để xây dựng chương trình hành động cụ thể. Các bước tiến hành cụ thể theo trình tự như sau:

1. Đánh giá thực trạng năng lực nhân viên

- Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá
- Khảo sát thực trạng
- Xác định điểm mạnh, điểm yếu

2. *Xây dựng biện pháp nâng cao chất lượng*

- Xây dựng mục tiêu
- Đề xuất các biện pháp, lựa chọn các biện pháp khả thi
- Lập kế hoạch hành động

1.2 Quá trình đánh giá nhân viên:

1.2.1 Mục đích:

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích:

- Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các nhân viên khác và so với các tiêu chuẩn.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức...
- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên có tác động lên cả tổ chức lẫn cá nhân. Đối với cá nhân, đánh giá năng lực là cơ hội để khẳng định vị trí của họ trong doanh nghiệp, và thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Đối với doanh nghiệp, các thông tin đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực và có những điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao trình độ quản trị nguồn nhân lực, kết quả là việc tăng năng suất lao động, nâng cao tính hiệu quả của tổ chức,

đồng thời đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, phát huy tối đa các năng lực cá nhân và cuối cùng là sự thỏa mãn, tín nhiệm của khách hàng.

1.2.2 Nội dung, trình tự thực hiện:

Các tổ chức, doanh nghiệp thường áp dụng các cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên, phần lớn đều thực hiện theo trình tự với các bước như sau:

1. Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Thông thường những yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả công việc thực hiện. Các tiêu chuẩn này được xây dựng chi tiết, rõ ràng và chỉ rõ mức độ quan trọng tương ứng (trọng số) của từng tiêu chuẩn.

2. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Có nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau như sau:

- Phương pháp bảng điểm: Đây là phương pháp đơn giản nhất dùng để đánh giá và cho điểm dựa trên bảng liệt kê những công việc và yêu cầu chủ yếu. Mỗi nhân viên sẽ được đánh giá theo từng yêu cầu, sau đó tổng hợp lại sẽ có kết quả đánh giá chung về nhân viên đó.
- Phương pháp xếp hạng luân phiên: đây là phương pháp được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp. Tất cả nhân viên sẽ được sắp xếp theo thứ tự giảm dần (hoặc tăng dần) về những điểm chính như thái độ làm việc, kết quả thực hiện công việc... Khi tổng hợp kết quả sẽ cho biết ai là người thực hiện tốt nhất, dần dần đến người thực hiện công việc yếu nhất (hoặc ngược lại).
- Phương pháp so sánh cặp: tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên nhưng chi tiết và chính xác hơn. Từng cặp nhân viên sẽ lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính, theo đó:
 - Người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho 4 điểm,
 - Người được đánh giá tốt hơn sẽ được cho 3 điểm,
 - Nếu hai người được đánh giá ngang nhau sẽ đều được cho 2 điểm
 - Người được đánh giá xấu hơn sẽ được cho 1 điểm,
 - Người được đánh giá xấu hơn hẳn sẽ được cho 0 điểm,

Khi tổng hợp, sẽ lần lượt chọn ra người có số điểm từ cao nhất đến thấp nhất. Ví dụ cho trong bảng sau đây:

	1	2	3	4	5	6
1		A	B	C	D	Tổng hợp
2	A		3	4	3	10
3	B	1		3	2	6
4	C	0	1		0	1
5	D	1	2	4		7

Trong ô nằm trên dòng 2 và cột 3, giá trị 3 có nghĩa nhân viên A được đánh giá tốt hơn nhân viên B. Điểm trong cột 6 là tổng các điểm số trong hàng tương ứng. Theo kết quả so sánh trong bảng, các nhân viên sẽ có kết quả đánh giá theo thứ tự tăng dần từ nhân viên C → B → D → A. Nhân viên A được đánh giá cao nhất, nhân viên C, kém nhất.

- Phương pháp phê bình lưu giữ: Các ưu nhược điểm, các sai lầm, trực trực lớn hay các thành tích nổi bật của nhân viên được cấp trên ghi lại (các kết quả bình thường không được ghi lại). Do đó những nhân viên rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Phương pháp này giúp lãnh đạo các tổ chức có biện pháp giúp đỡ họ làm việc tốt hơn, tránh bớt sai lầm trong công việc.
- Phương pháp quan sát hành vi: phương pháp này được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên, qua đó (dựa vào số lần quan sát và tần số nhắc lại của các hành vi) đánh giá được tình hình thực hiện công việc chung của nhân viên.
- Phương pháp quản trị theo mục tiêu: phương pháp này chú trọng đến việc định kỳ xem xét các kết quả đạt được dựa vào việc đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu, nhất là các mục tiêu được lượng hóa (mặc dù trong thực tế sẽ có nhiều mục tiêu chỉ có thể đánh giá theo định tính hoặc chất lượng). Phương pháp này có ưu điểm giúp nhân viên có định hướng về cách thức, yêu cầu hoàn thành công việc, tự tin và được kích thích, động viên tốt hơn trong quá trình phát triển

cá nhân. Tuy nhiên nếu mục tiêu đặt ra không phù hợp, chương trình quản trị theo mục tiêu dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian cũng như nhân viên thích đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành. Ngoài ra, việc chú trọng nhiều vào các mục tiêu đo lường được có thể làm giảm chất lượng hoặc coi nhẹ một số yếu tố trách nhiệm trong công việc.

- Phương pháp định lượng: phương pháp này bao gồm các bước:

Bước 1: Xác định các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc.

Bước 2: Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc.

Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu (có thể bằng cách sắp xếp thứ tự và cho điểm, hoặc so sánh cặp và cho điểm).

Bước 4: Đánh giá tổng hợp, căn cứ theo điểm số trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yêu cầu đó theo công thức:

$$M_{tb} = \frac{\sum (K_i * M_i)}{\sum K_i}$$

Công thức Error! No text of specified style in document.-1: Công thức tính điểm đánh giá nhân viên (định lượng)

Trong đó: M_{tb}: điểm tổng hợp cuối cùng

K_i: trọng số của yêu cầu chủ yếu thứ i.

M_i: điểm số đánh giá theo yêu cầu thứ i.

(M_i được xác định trên cơ sở so sánh tình hình thực hiện công việc của nhân viên với mức độ phân loại trong bước hai).

Kết quả đánh giá cuối cùng về năng lực thực hiện công việc của một nhân viên dựa theo nguyên tắc sau:

- Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu nào, sẽ bị đánh giá chung là kém.
- Khi không bị điểm kém ở mọi yêu cầu, tiêu chuẩn, nhân viên sẽ được xếp loại theo điểm M_{tb}.

Trong thực tế không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho mọi tổ chức. Ngay cả trong nội bộ một doanh nghiệp, cũng có thể sử dụng những phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng nhân

viên khác nhau. Các tổ chức và doanh nghiệp thường gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá và lựa chọn phương pháp đánh giá vì thường không có tiêu chuẩn rõ ràng, mang tính chất chung chung. Trong số đó phương pháp đánh giá định lượng có ưu điểm giúp cho mọi người có cái nhìn tổng quát, chính xác và rõ ràng về năng lực thực hiện công việc của nhân viên được đánh giá.

3. Huấn luyện kỹ năng đánh giá

Những người làm công tác đánh giá (bao gồm các lãnh đạo) được huấn luyện về công tác đánh giá nhằm giúp tránh các sai lầm thường mắc phải trong quá trình đánh giá như sau:

- Xu hướng đánh giá thái quá: Kết quả đánh giá thường được ghi nhận ở mức quá cao hay quá thấp, quá tốt hay quá xấu.
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa: Kết quả được đánh đồng với nhau, không động viên được cá nhân có năng lực, cũng không giúp đỡ được những nhân viên yếu kém.
- Thiên lệch trong đánh giá: Chỉ đánh giá phiến diện, dựa vào một hoặc một số yếu tố, hoặc chỉ dựa trong một thời đoạn ngắn.
- Có thành kiến trong đánh giá: Kết quả đánh giá ảnh hưởng bởi các nhận định từ trước thường không đúng cho những trường hợp cụ thể

4. Thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá

Mục tiêu là nhằm giúp nhân viên hiểu rõ nội dung, phạm vi, phương pháp, tiêu chuẩn, chu kỳ thực hiện đánh giá... Bằng cách này, nhân viên sẽ tin tưởng vào sự công bằng và kết quả đánh giá, giúp họ chủ động, tích cực tham gia vào trong quá trình đánh giá.

5. Thực hiện đánh giá

Thực hiện so sánh, phân tích thực tế theo tiêu chuẩn mẫu.

6. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Các kết quả đánh giá bao gồm các điểm mạnh, điểm yếu, được trao đổi với nhân viên, qua đó chỉ ra những phần việc, những lĩnh vực công việc cụ thể nhân viên đã thực hiện tốt và những lĩnh vực nhân viên cần thực hiện tốt hơn.

7. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

1.3 Các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên:

Việc đánh giá thành tích và đóng góp của nhân viên chủ yếu thông qua kết quả của quá trình làm việc, kết quả của quá trình này ảnh hưởng bởi: thái độ, ý thức, động cơ và phương pháp làm việc, cũng như năng lực cá nhân. Vì vậy khi đánh giá nhân viên, các công ty và tổ chức thường dựa trên 3 nhóm nhân tố:

- Thái độ, ý thức, động cơ và phương pháp làm việc,
- Năng lực cá nhân,
- Kết quả thực hiện công việc.

Năng lực cá nhân là kết quả tổng hợp nhiều yếu tố như kiến thức đạt được, kinh nghiệm trải qua và các kỹ năng công việc cụ thể. Sự kết hợp tổng hợp 3 yếu tố này cho thấy khả năng thực hiện công việc của nhân viên, trong đó:

- Kiến thức: nhằm bảo đảm rằng nhân viên hiểu được công việc, nhiệm vụ liên quan, là cơ sở cho thấy khả năng thực hiện và hoàn thành công việc đúng đắn hơn là ngẫu nhiên, may mắn.
- Kinh nghiệm: nhằm bảo đảm nhân viên có thể nhanh chóng bắt tay vào những công việc, nhiệm vụ đã thực hiện hoặc tương tự .
- Kỹ năng: nhằm bảo đảm công việc thực hiện đạt các yêu cầu, tiêu chuẩn hay chuẩn mực nhất định.

Kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng được xem xét tổng hợp ở các mặt chuyên môn, quản lý, kỹ thuật, nghiệp vụ hành chính văn phòng hoặc các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đặc biệt khác cần thiết để thực hiện công việc. Đối với đội ngũ nhân viên vận hành và bảo dưỡng khai thác dầu khí, ngoài các yêu cầu về kiến thức và kinh nghiệm, kỹ năng tổng quát, về chuyên môn kỹ thuật tương ứng, các yêu cầu về An toàn – Sức khỏe – Môi trường cũng đóng một vai trò quan trọng.

Theo cách nhìn nhận này, chúng tôi đề nghị khi đánh giá chất lượng nhân viên nên xem xét các yếu tố như sau:

- Các yếu tố thuộc về năng lực cá nhân.

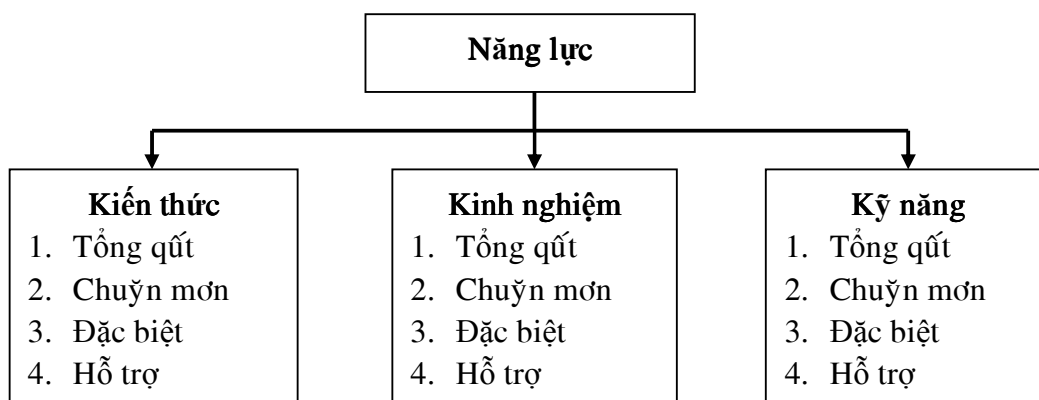
- Các yếu tố thuộc về động cơ, thái độ làm việc.
- Các yếu tố thuộc về kết quả công việc.

Các yếu tố trên có thể xem xét đánh giá ở nhiều mức độ. Việc lựa chọn thang đo đánh giá tùy thuộc điều kiện thực tế, nhưng cần đơn giản, dễ thực hiện và phản ánh được thực trạng ở mức độ chính xác nhất định.

Trong các yếu tố trên, nhóm các yếu tố đánh giá thái độ làm việc thông thường gồm: tính chủ động, tinh thần hợp tác, thái độ nhiệt tình, tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật.

Với các yếu tố đánh giá kết quả thực hiện công việc, bao gồm khối lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc thực hiện và hiệu quả làm việc.

Riêng trong khi xem xét đánh giá mức độ năng lực nhân viên, có thể có hai hướng tiếp cận khác nhau:

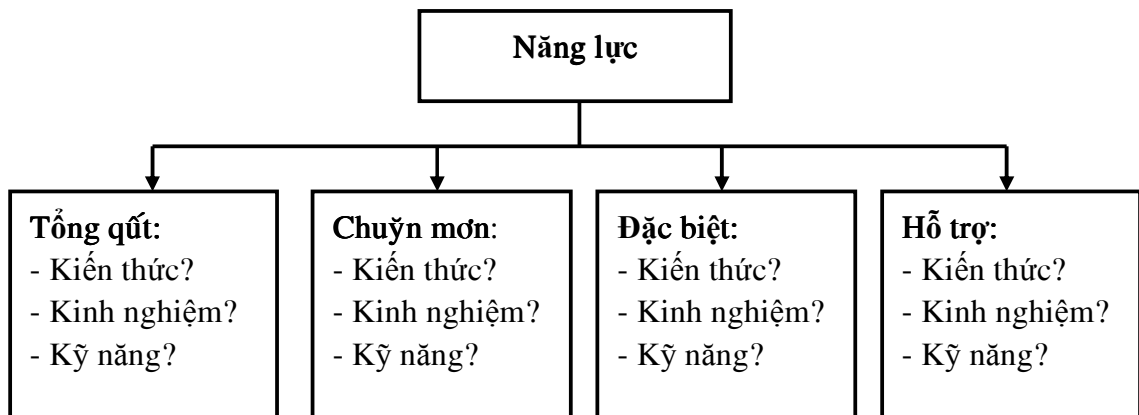


Hình Error! No text of specified style in document.-2: Năng lực nhân viên xét theo yếu tố cấu thành

- Cách tiếp cận thứ nhất xem xét nhân viên theo kiến thức (hay học vấn), theo kinh nghiệm, và theo kỹ năng, như sơ đồ khối ở hình 1-1.

- Cách thứ hai, theo đó các yếu tố kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng được xem xét tổng hợp theo từng nhóm yêu cầu về năng lực như sau: phần kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng tổng quát; phần kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn; phần các yêu cầu về kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng đặc biệt và phần kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng hỗ trợ như hình 1-2 dưới đây.

Hình Error! No text of specified style in document.-3: Năng lực xét theo lĩnh vực

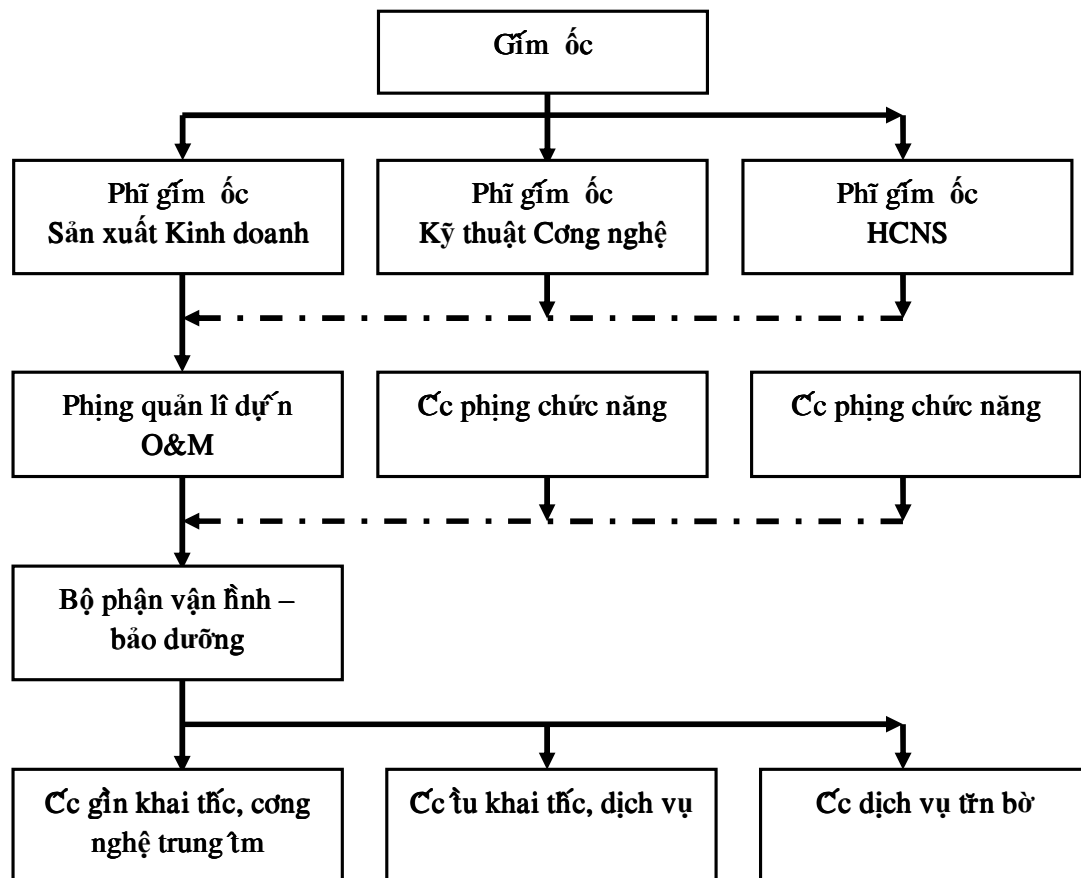


Cách tiếp cận thứ hai được lựa chọn vì phù hợp với cấu trúc các bảng tiêu chuẩn công việc đã có.

2 Chương II: Giới thiệu bộ phận vận hành bảo dưỡng

2.1 Cơ cấu tổ chức:

2.1.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức:



Hình Error! No text of specified style in document.-4: Sơ đồ tổ chức công ty

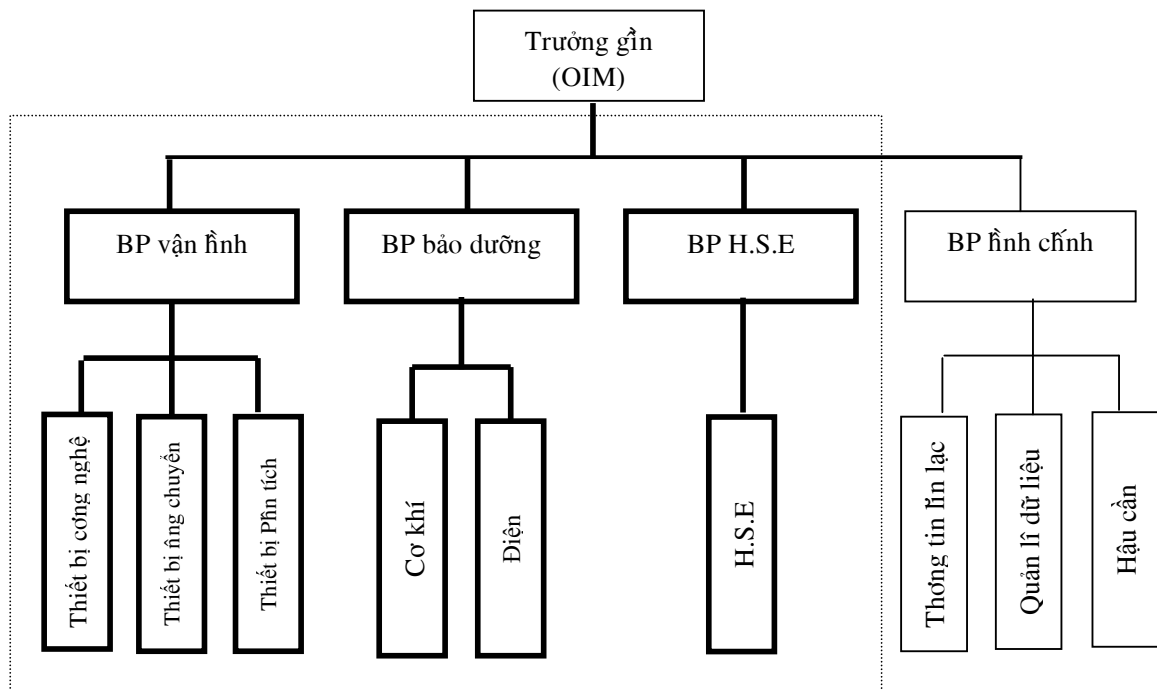
Bộ phận vận hành và bảo dưỡng chia thành nhiều đội phục vụ cho nhiều dự án khác nhau trên các giàn khai thác, giàn công nghệ trung tâm, các tàu khai thác, tàu dịch vụ và các hoạt động trên bờ (dưới đây, gọi chung là giàn công nghệ trung tâm hoặc giàn khai thác). Bộ phận vận hành và bảo dưỡng trực thuộc phòng quản lý dự án, mỗi dự án phục vụ trên một giàn, do một điều phối viên phụ trách, chịu sự quản lý

của phòng quản lý dự án và nhận các thông tin tư vấn, hướng dẫn từ các phòng khác như phòng hành chính nhân sự, phòng kỹ thuật vật tư,...

Sơ đồ tổ chức bộ máy xem hình 2-1 ở trên

2.1.2 Bộ phận vận hành và bảo dưỡng:

2.1.2.1 Cơ cấu



Hình Error! No text of specified style in document.-5: Sơ đồ tổ chức đội vận hành bảo dưỡng

Về mặt tổ chức, giàn khai thác gồm có các bộ phận chính sau đây:

- Bộ phận vận hành: nhiệm vụ chung là vận hành, khai thác tính năng hệ thống công nghệ và thiết bị, chia ra thành 3 nhóm chức năng như sau:
 - Vận hành thiết bị công nghệ
 - Vận hành thiết bị nâng chuyên
 - Phân tích

- Bộ phận bảo dưỡng: chịu trách nhiệm chăm sóc bảo dưỡng định kỳ, đồng thời sửa chữa toàn bộ máy móc, trang thiết bị phục vụ cho các quá trình và công nghệ trên các giàn khai thác và giàn công nghệ trung tâm. Bộ phận này bao gồm 2 nhóm như sau:
 - Cơ khí
 - Điện
- Bộ phận an toàn, sức khỏe và môi trường: chịu trách nhiệm bảo đảm vệ sinh môi trường khu vực, sức khỏe và an toàn trong sản xuất và sinh hoạt cho nhân viên.
- Bộ phận hành chính: gồm hậu cần, thông tin liên lạc, và quản lý dữ liệu

Mỗi bộ phận gồm nhiều kỹ thuật viên (được chia thành 3 cấp độ: trợ lý kỹ thuật viên, kỹ thuật viên và kỹ thuật viên chính), chịu trách nhiệm là các giám sát. Mỗi vị trí chức danh đều có 2 vị trí tương ứng làm việc đối ca nhau.

Sơ đồ tổ chức điển hình cho bộ phận vận hành và bảo dưỡng trên một giàn khai thác công nghệ trung tâm được giới thiệu trên hình 2-2.

Trong quá trình xây dựng trọng số các tiêu chuẩn đánh giá sau đây, chỉ khảo sát các nhân viên bộ phận vận hành, bộ phận bảo dưỡng và bộ phận an toàn (HSE), do các bộ phận này có mối quan hệ công việc chính gắn bó nhau và có những yêu cầu trong công việc tương tự nhau (phần giới hạn trong hình vuông nét chấm chấm). Khi đánh giá, nhân viên được chia thành 3 cấp: giám sát, kỹ thuật viên chính và kỹ thuật viên. Các trợ lý kỹ thuật viên được xét chung với các kỹ thuật viên.

2.1.2.2 Chức năng các bộ phận:

Bộ phận bảo dưỡng: thực hiện các hoạt động bảo dưỡng định kỳ các hệ thống thiết bị công nghệ chính và phụ trên giàn khai thác, tiến hành các công việc dò tìm hư hỏng, thực hiện các sửa chữa, xây dựng lý lịch thiết bị, cung cấp các dữ kiện tình trạng hoạt động của thiết bị cho chủ đầu tư, làm cơ sở cho các quyết định sửa chữa lớn hoặc nâng cấp, thay thế thiết bị khi cần thiết.

Bộ phận vận hành: chức năng chủ yếu là khai thác tính năng thiết bị, vận hành an toàn và hiệu quả các hệ thống công nghệ và thiết bị nhằm cho sản lượng ở mức cao nhất có thể với chất lượng phù hợp với các tiêu chuẩn và yêu cầu kỹ thuật tương

ứng, đồng thời cung cấp những báo cáo hoàn chỉnh và chính xác cho các bộ phận liên quan (bảo dưỡng và an toàn).

Bộ phận vận hành và bộ phận bảo dưỡng thực hiện phối hợp đồng thời hai yêu cầu là đảm bảo thời gian sử dụng hệ thống thiết bị hiệu quả nhất (thời gian dừng máy ít nhất) đồng thời đảm bảo hệ thống thiết bị hoạt động ở mức chất lượng cao nhất (điều này đòi hỏi thực hiện việc chăm sóc bảo dưỡng thường xuyên, hay nói khác hơn phải tiêu tốn thời gian cho việc bảo dưỡng hoặc sửa chữa). Việc phối hợp hoạt động hai bộ phận một cách hiệu quả, trước hết là việc tổ chức hoạt động bộ phận bảo dưỡng hợp lý nhằm đạt mục tiêu chung là thời gian dừng máy ít nhất, sản phẩm nhiều nhất ở mức chất lượng ổn định.

Bộ phận An toàn, sức khỏe và môi trường (HSE): Hỗ trợ các bộ phận khác thực hiện các mục tiêu hoạt động, bảo đảm an toàn cho con người, thiết bị và môi trường, bằng việc phân tích các hoạt động, đánh giá, kiểm soát các rủi ro, nguy hiểm nhằm xác định các điều kiện làm việc an toàn, hiệu quả.

Dưới đây giới thiệu các hệ thống công nghệ và thiết bị chủ yếu tiêu biểu, cũng như nhiệm vụ và công việc hàng ngày của bộ phận vận hành và bảo dưỡng trên các giàn khoan, giàn khai thác trung tâm,

2.2 Giới thiệu hệ thống công nghệ và thiết bị chủ yếu:

2.2.1 Các hệ thống công nghệ chủ yếu:

Sau quá trình thăm dò, định vị, khi các yêu cầu kinh tế, kỹ thuật đều đáp ứng để có thể sản xuất ra dòng dầu có tính thương mại, các giàn khai thác, khai thác được xây dựng, lắp đặt và đưa vào sử dụng. Các chức năng chủ yếu của một giàn khai thác bao gồm:

- Kiểm soát hoạt động của các giếng khoan.
- Tách khí đồng hành, dầu thô và các thành phần khác như nước, cát biển...
- Chuyển các sản phẩm thô vào bờ để lọc hoặc xuất bán trực tiếp.
- Sản xuất điện năng phục vụ nhu cầu cầu sản xuất và sinh hoạt trên giàn.
- Bảo đảm các tiện ích làm việc và sinh hoạt của mọi nhân viên.

Các hệ thống thiết bị được đưa vào lắp đặt trên các giàn bao gồm các hệ thống thiết bị, công nghệ chủ yếu như sau, (đây cũng là các hệ thống và thiết bị mà đội vận hành và bảo dưỡng chịu trách nhiệm):

- Hệ thống tách lọc: Nhiệm vụ chính là tách dầu thô ra từ hỗn hợp dầu, gas và nước cùng các thành phần khác để có được dầu thô và gas thương phẩm. Hệ thống này bao gồm chủ yếu các thiết bị tách (separator), lắp đặt nối tiếp nhau (đôi khi song song). Sau khi tách dầu thô được đưa qua bộ lọc (coalescer), gas được tách và đưa qua hệ thống xử lý thành gas thương phẩm để có thể bán hoặc đưa qua hệ thống gaslift để giúp quá trình khai thác trên các giếng dễ dàng hơn. Phần còn lại gồm nước cùng với cát và các tạp chất khác được xả bỏ.
- Hệ thống bơm ép vỉa: Mục đích nhằm duy trì áp lực dưới vỉa dầu (luôn có xu hướng giảm dần trong khi khai thác) để hỗn hợp dầu /gas/ nước đủ áp lực và có thể phun trào lên từ đáy giếng. Hệ thống này bao gồm các bơm hút nước biển (công suất và lưu lượng lớn) các máy nén ly tâm dẫn động bởi các tuốc bin chạy bằng khí đốt (gas turbine), các bộ lọc, các bình khử O₂ và không khí trước khi bơm ép xuống đáy vỉ.
- Hệ thống gas lift: Nhằm giảm cột áp thủy tĩnh ở đầu ra của giếng khoan khiến cho quá trình phun trào dễ dàng hơn. Hệ thống này bao gồm các bộ làm mát, tách nước, các máy nén khí dẫn động bởi các tuốc bin chạy bằng khí đồng hành (gas turbine).
- Hệ thống các bơm và đường ống dẫn, van điều khiển tự động nhằm vận chuyển gas, dầu thô đáp ứng các yêu cầu khai thác, tách lọc, vận chuyển một cách hữu hiệu và an toàn. Hệ thống này bao gồm nhiều van điều khiển tự động (truyền động điện hoặc khí nén) các loại và các quy cách được lắp đặt dọc theo hệ thống đường ống trên giàn và đặt ngầm dưới đáy biển.
- Hệ thống cung cấp điện. Bao gồm các máy phát chính, dự phòng, các biến thế, các tủ phân phối điện và hệ thống đường dây (hạ thế và trung thế 6.3 kV)

Ngoài ra còn có các hệ thống phụ trợ khác nhằm bảo đảm các điều kiện sinh hoạt và sản xuất như:

- Hệ thống xử lý và cung cấp nước sạch cho sinh hoạt trên giàn, bao gồm các máy bơm, bể chứa, đường ống phân phối...
- Hệ thống xử lý nước và chất thải trong sinh hoạt và trong sản xuất
- Hệ thống máy lạnh và điều hòa không khí
- Hệ thống bơm nén khí / sản xuất Nitrogen: dùng để cung cấp khí nén và N₂ cho hệ thống điều khiển, cho các bộ điều khiển khí nén yêu cầu an toàn cao. Hệ thống này bao gồm các bộ các máy nén khí, bộ giải nhiệt, bộ tách Nitrogen ...
- Một hệ thống khác, quan trọng là hệ thống an toàn và chữa cháy, bao gồm các bơm nước biển công suất và lưu lượng lớn cung cấp nước cho toàn hệ thống bơm nước cứu hỏa, được điều khiển tự động bởi hệ thống an toàn (nhờ các bộ dò khói, dò nhiệt, dò gas, rò rỉ ...) hoặc bằng tay khi cần thiết bởi lực lượng cứu hỏa (là nhân viên vận hành, bảo trì và các bộ phận khai thác trên giàn).

Ngoài ra, còn có các phương tiện nâng bốc, vận chuyển (bao gồm các cần cẩu cố định), các hệ thống, phương tiện thông tin liên lạc (vệ tinh liên lạc, hệ thống liên lạc nội bộ, hệ thống loa phát thanh), hệ thống lưu trữ, xử lý thông tin (các máy tính nối mạng LAN, Internet) và các tiện ích giải trí (như Truyền hình vệ tinh.)

Tất cả các hệ thống trên được bố trí trên một không gian hạn chế, được vận hành và bảo dưỡng bởi một đội ngũ lao động có số lượng giới hạn với yêu cầu kỹ thuật khắc khe nhằm đảm bảo sử dụng hiệu quả và an toàn, đòi hỏi bộ phận vận hành bảo dưỡng phải được tổ chức chặt chẽ và hợp lý.

2.2.2 Các máy móc, thiết bị chủ yếu:

Các hệ thống trên được thiết kế nhằm phục vụ cho những mục đích khác nhau của quá trình khai thác dầu thô. Về căn bản các hệ thống này có các loại máy móc thiết bị chủ yếu như sau:

- Các Tuốc bin khí (gas turbine)

- Các máy phát điện xoay chiều và một chiều
- Các động cơ điện, động cơ đốt trong
- Các máy bơm và máy nén
- Các thiết bị trao đổi nhiệt (làm mát, làm lạnh, trao đổi nhiệt)
- Các đường ống với các loại van khác nhau

Phần lớn các máy móc thiết bị này được trang bị các thiết bị điều khiển bằng khí nén hoặc điện tử, được vi tính hóa ở nhiều mức độ nhằm hoạt động và phối hợp hoạt động chính xác.

2.3 Nhiệm vụ và quan hệ công việc thường ngày:

Bộ phận vận hành:

Vận hành, kiểm soát các hệ thống bao gồm:

- ◇ Các giếng khoan và thiết bị đầu giếng
 - ◇ Các bình tách ly dầu thô
 - ◇ Thiết bị nén và xử lý khí
 - ◇ Các thiết bị phân tích và đo lường
 - ◇ Các hệ thống thiết bị vệ sinh đường ống
 - ◇ Hệ thống vận chuyển và xử lý nhiên liệu
 - ◇ Các bơm xử lý nước biển và nước sạch
 - ◇ Các hệ thống trao đổi nhiệt (Đun nóng và làm lạnh)
 - ◇ Các hệ thống chứa và phân phối hoá chất
 - ◇ Các hệ thống phát hiện dò tìm các chất cháy, nổ, khí, lửa, khói ...
 - ◇ Các thiết bị phòng thí nghiệm
- Những công việc vận hành hàng ngày:
- ◇ Chuẩn bị và thực hiện việc khởi động và dừng quá trình công nghệ
 - ◇ Điều chỉnh các thông số tại thiết bị, hay từ phòng điều khiển
 - ◇ Cách ly, cô lập máy móc, thiết bị cơ khí và thiết bị điện áp từ thấp đến cao
 - ◇ Xác định các điều kiện bảo đảm hoạt động cho thiết bị, các quá trình công nghệ ổn định và tối ưu
 - ◇ Vận hành các thiết bị nâng chuyển cơ giới và thủ công

- ◇ Giám sát và phân tích tác động môi trường, sự không ổn định của quá trình,...

Bộ phận bảo dưỡng

Nhiệm vụ: Thực hiện kế hoạch bảo trì đối với các thiết bị và hệ thống công nghệ như đã liệt kê trên, đặc biệt là các thiết bị và hệ thống:

- ◇ Các hệ thống khởi động bằng khí và thủy lực
- ◇ Các đường ống, hệ thống van gồm van xả vãn tay, van một chiều và van tiết lưu
- ◇ Các hệ thống và bồn chứa có áp suất và không áp (áp suất khí quyển).
- ◇ Các bơm, máy nén, máy hút chân không (ly tâm, piston)
- ◇ Thiết bị trao đổi nhiệt (thiết bị làm lạnh, làm mát và thiết bị nung các loại).
- ◇ Các động cơ điện, động cơ thủy lực, động cơ dẫn động bằng các tuốc – bin.
- ◇ Các hệ thống nâng bằng tay và bằng cơ khí
- ◇ Sử dụng các trang thiết bị, máy móc trong các xưởng cơ khí, điện để chế tạo, làm mới các dụng cụ, thiết bị phục vụ quá trình sản xuất, sửa chữa

Công việc hàng ngày: Thực hiện những công việc bảo dưỡng như sau:

- ◇ Kiểm tra, thay thế theo định kỳ các chất bôi trơn như dầu bôi trơn, dầu thủy lực, hóa chất và tác nhân làm lạnh.
- ◇ Thay thế các hệ thống làm kín động và tĩnh.
- ◇ Thay thế các bộ phận trong các thiết bị trao đổi nhiệt, hệ thống các van, các tổ hợp quay bằng cơ, bộ truyền đai, các thiết bị đánh lửa, vòng bi...
- ◇ Sửa chữa, phân tích hỏng hóc của thiết bị và các hệ thống công nghệ.
- ◇ Thay thế các hệ thống làm kín bằng cơ khí, các bộ phận trong thiết bị lọc.
- ◇ Ghi chép, báo cáo, đánh giá các thông số của thiết bị và hệ thống công nghệ

Bộ phận HSE (An toàn, Sức khỏe và Môi trường)

- ◇ Thực hiện các công việc bảo đảm an toàn cho cá nhân và cho tập thể.
- ◇ Bảo đảm tất cả các công việc được thực hiện phù hợp với những quy định, thủ tục an toàn của công ty.

- ◇ Luôn sẵn sàng trong các vấn đề về an toàn, sức khỏe và môi trường nhằm cung cấp sự hỗ trợ cần thiết và hiệu quả cho đội ngũ bảo dưỡng và vận hành khi được yêu cầu.
- ◇ Có những hỗ trợ hiệu quả về mặt an toàn cho các bộ phận khác.
- ◇ Kiểm soát và báo cáo việc thực hiện quá trình xử lý chất thải, bảo đảm phù hợp với những giới hạn quy định về môi trường.
- ◇ Kiểm tra thiết bị, hệ thống phù hợp với các tiêu chuẩn về sức khỏe, an toàn và môi trường.
- ◇ Cung cấp những thông tin an toàn hoàn chỉnh, ngắn gọn.
- ◇ Kiểm soát và đánh giá những rủi ro, nguy hiểm trong công việc và trong sinh hoạt.
- ◇ Giới thiệu, chỉ dẫn, hướng dẫn về các hệ thống an toàn, sơ cứu, thoát hiểm cho những nhóm khác.

Trong trường hợp khẩn cấp:

- ◇ Phối hợp hiệu quả với đồng đội, thực hiện các nhiệm vụ được chỉ định.
- ◇ Kiểm soát được tâm lý cho bản thân và những người khác.
- ◇ Xử lý được những nguồn thông tin đa dạng, không đầy đủ và xác định được những tình huống có thể xảy ra.
- ◇ Thực hiện và có những phản ứng hiệu quả đối với những tình huống thay đổi.

Các yêu cầu chung cho các bộ phận:

Các yêu cầu về thông tin liên lạc và báo cáo:

- Thu thập những thông tin liên quan khi được yêu cầu, báo cáo tình trạng hoạt động của máy móc, thiết bị và hệ thống công nghệ cho giám sát (cấp trên trực tiếp) ngắn gọn, đầy đủ, rõ ràng, chính xác.
- Đảm bảo trao đổi thông tin giữa các ca một cách an toàn, đầy đủ; cung cấp thông tin về vận hành bảo dưỡng cho người đổi ca và giám sát.
- Có cùng mục tiêu chung nhằm tăng hiệu quả và giảm chi phí hoặc thời gian mà không ảnh hưởng đến toàn bộ chương trình hoặc kế hoạch, kiến nghị với các giám sát.

Các yêu cầu về Hoạt động đồng đội:

- Hỗ trợ cho nhóm bằng cách chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm.
- Có tinh thần làm việc linh hoạt nhằm hỗ trợ cho tất cả các nhóm và đảm bảo thành công của nhóm.
- Tạo ra, duy trì và củng cố quan hệ công việc hiệu quả, xác định và giảm thiểu những xung đột trong nhóm.
- Duy trì mối quan hệ hiệu quả với đồng nghiệp và các nhóm khác.

2.4 Yêu cầu công việc

Để bộ phận làm việc hiệu quả từng nhân viên trong bộ phận phải hiểu được những việc phải làm. Điều này giải quyết bằng cách xây dựng các bảng mô tả công việc (Job description) cho từng vị trí, chức danh cụ thể.

Bằng cách này, từng chức danh được xác định công việc thực hiện qua các bản mô tả công việc tương ứng, trong đó xác định chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc (chịu sự quản lý trực tiếp của ai, và quản lý những ai) các điều kiện làm việc và các tiêu chuẩn tối thiểu cần có để thực hiện tốt công việc đó.

Bảng mô tả công việc được xây dựng trên cơ sở tổng hợp từ các hoạt động cụ thể tại các giàn, tham khảo các công việc khác nhau từ các khách hàng.

Các tiêu chuẩn tối thiểu cần có để thực hiện công việc cho từng chức danh được cụ thể hóa trong các bản tiêu chuẩn công việc tương ứng. Các tiêu chuẩn này bao gồm các kiến thức cần có (thể hiện qua các khóa huấn luyện, đào tạo và các chứng nhận cụ thể nhận được) cũng như kinh nghiệm đạt được trong quá trình làm việc, ở ngành nghề hoặc chức danh tương tự thể hiện bằng các kỹ năng cụ thể. Các kiến thức, kỹ năng cụ thể cho từng công việc được chỉ rõ qua bảng tiêu chuẩn công việc tương ứng với từng chức danh, chia ra thành các phần cụ thể:

- Tổng quát: Đưa ra những yêu cầu về trình độ, kỹ năng và kiến thức chung, cơ bản về các quy định, quy trình, thủ tục, chính sách, được áp dụng trong công việc của bộ phận và trong toàn Công ty.
- Đặc biệt: vấn đề đảm bảo an toàn, sức khỏe và môi trường đặc biệt được chú ý và nêu ra thành một phần riêng do tính chất công việc và điều kiện làm việc của

ngành (môi trường làm việc có khả năng gây ô nhiễm và có nhiều rủi ro, hiểm họa, cháy nổ...). Tiêu chuẩn này đề cập những yêu cầu về kiến thức và khả năng liên quan đến vấn đề an toàn, việc bảo vệ sức khỏe, bệnh nghề nghiệp, tai nạn nghề nghiệp... cũng như kỹ năng nhận dạng và kiểm soát các rủi ro có thể phát sinh gây ra tác hại đến con người, tài sản và môi trường; khả năng phản ứng, kiểm soát trong trường hợp khẩn cấp (cấp cứu, cứu hộ, di tản...)

- Kỹ thuật chuyên môn: Trong phần này, ngoài những yêu cầu về kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng làm việc trong phạm vi chuyên môn và trách nhiệm, nhiệm vụ quy định chủ yếu trong từng chức danh, còn có những yêu cầu tối thiểu về các kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng cụ thể khác trong các phần việc liên quan của các chức danh khác. Điều này đặc biệt quan trọng do các công trình, giàn khai thác ngoài khơi có những giới hạn về không gian và nguồn lực con người. Trong nhiều trường hợp khi cần có sự thay thế, hỗ trợ nhau, nhờ đảm bảo yêu cầu trên, có thể tìm thấy người đáp ứng được yêu cầu công việc.
- Hỗ trợ, phát triển cá nhân: Các kiến thức, kinh nghiệm hỗ trợ yêu cầu trong tiêu chuẩn công việc là các kiến thức, kinh nghiệm giúp cho quá trình thực hiện các nhiệm vụ công việc dễ dàng hơn. Ví dụ: các kỹ năng về máy tính, làm việc đồng đội, kỹ năng giao tiếp (kỹ năng và trình độ về ngoại ngữ), truyền thông...

Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, điều kiện làm việc, các mối quan hệ công việc,... của từng chức danh công việc được quy định trong các bảng mô tả công việc tương ứng. Các tiêu chuẩn, yêu cầu tối thiểu để có thể đảm nhận các công việc của từng chức danh công việc được quy định trong các bảng tiêu chuẩn công việc tương ứng. Các bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc được xây dựng trong quá trình phân tích công việc bằng nhiều cách, trong đó cách phổ biến là thu thập các thông tin và ý kiến phản hồi từ chính những người thực hiện công việc đó qua các bảng câu hỏi được thiết kế thích hợp.

Bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc là các cơ sở căn bản dựa vào đó, đánh giá năng lực nhân viên.

3 Chương III: Lựa chọn xây dựng tiêu chuẩn đánh giá

3.1 Yêu cầu của bộ tiêu chuẩn

Nhằm lựa chọn, xây dựng một bộ tiêu chuẩn đánh giá thích hợp, các yêu cầu sau đây cần được thỏa mãn:

- a. Đầy đủ: các tiêu chuẩn phải thể hiện được các yêu cầu công việc của bộ phận và công ty để quá trình đánh giá cho kết quả toàn diện và tin cậy.
- b. Đơn giản, dễ thực hiện: các tiêu chuẩn phải rõ ràng, dễ hiểu, giúp quá trình đánh giá được thuận tiện và dễ dàng, chính xác.
- c. Phù hợp với các mô hình thường được sử dụng: cấu trúc các tiêu chuẩn nên phù hợp với các cấu trúc sẵn có nhằm tạo được sự thống nhất trong quá trình đánh giá nhân viên.

3.2 Giới thiệu một số mô hình đánh giá

Để đánh giá thành tích, năng lực nhân viên, nhiều mô hình được sử dụng tùy theo quan điểm, chính sách và điều kiện đặc biệt của từng công ty. Dưới đây giới thiệu vài bộ tiêu chuẩn đánh giá nhằm mục đích tham khảo.

3.2.1 Mô hình 1

Bộ tiêu chuẩn đánh giá nhân viên của công ty JVPC: Công ty Liên doanh khai thác dầu khí Việt Nhật (JVPC) là một công ty con thuộc tập đoàn Nippon Oil Group, hiện đang hoạt động và khai thác tại khu mỏ Rạng Đông, thuộc lô 15 – 2 vùng biển đông Việt Nam.

Dưới đây là bộ tiêu chuẩn dùng để đánh giá nhân viên đang áp dụng trong công ty JVPC (xem phụ lục 1), có những đặc điểm như sau:

- Cấu trúc đơn giản: Bộ tiêu chuẩn chỉ có một cấp bao gồm 11 tiêu chuẩn, các tiêu chuẩn được xem có cùng mức độ quan trọng như nhau, được đánh giá theo thang đo có 5 mức độ.
- Là bộ tiêu chuẩn thống nhất dùng đánh giá chung cho mọi nhân viên. Tùy theo cấp bậc nhân viên, áp dụng các tiêu chí đánh giá khác nhau (nhân viên: sử dụng các tiêu chuẩn từ 1 đến 6; quản lý cấp trung gian, bao gồm các giám sát hoặc

tương đương: sử dụng các tiêu chuẩn từ 1 đến 9; với các nhà quản lý cấp cao sử dụng tất cả 11 tiêu chuẩn.

- Đặc biệt có xét đến mối quan hệ cung cầu trong thị trường lao động (tiêu chuẩn 10), cũng như có xét đến những đóng góp đặc biệt cho công ty (tiêu chuẩn 11 – dành cho quản lý cấp cao).

Tuy nhiên, bộ tiêu chuẩn trên cũng còn vài điều bất hợp lý:

- Các tiêu chuẩn được xem là có cùng mức độ quan trọng như nhau. Trong thực tế, điều này không phải lúc nào cũng đúng khiến cho việc đánh giá còn mang tính bình quân.
- Phần đánh giá các kỹ năng dừng lại ở mức độ chưa cụ thể. Điều này khiến cho việc đánh giá, xác định nhu cầu huấn luyện chi tiết gặp nhiều khó khăn.

3.2.2 Mô hình 2

Ngoài ra còn có những bộ tiêu chuẩn đánh giá nhân viên khác, với cấu trúc phân cấp hợp lý, được nhiều trung tâm tư vấn nguồn nhân lực phổ biến, giới thiệu rộng rãi. Sau đây là bộ tiêu chuẩn khác, được sử dụng rộng rãi (phụ lục 2 – nguồn: [Mike Smith](mailto:ms@mikesmith-hr.com), P.O. Box 1692 Wal, NJ 07719, ms@mikesmith-hr.com), bao gồm 6 tiêu chuẩn, với thang đo 4 khoảng, có những đặc điểm như sau:

- Có thể sử dụng dễ dàng trong hầu hết các tổ chức do đơn giản và bao quát hầu hết các mặt cần đánh giá.
- Việc sử dụng thang đo khoảng gồm 4 mức độ dễ hiểu và dễ thực hiện đánh giá.

Nhược điểm:

Tuy nhiên, việc áp dụng bộ tiêu chuẩn trên cũng còn vài điều bất hợp lý do các tiêu chuẩn được xem là có cùng mức độ quan trọng như nhau. Trong thực tế, điều này không phải lúc nào cũng đúng khiến cho việc đánh giá còn mang tính bình quân.

3.2.3 Các mô hình khác:

R. Wayne Mondy và Robert M. Noe¹ giới thiệu mô hình đánh giá nhân viên bao gồm các nhóm tiêu chuẩn:

¹ R. Wayne Mondy và Robert M. Noe, 1990, Human Resource Management, nxb Allyn & Bacon, trang 392 và 393.

- Nhóm các đặc tính cá nhân (personal characteristics) như: chủ động, hợp tác, tự tin, khả năng thích nghi...
- Nhóm các nhân tố công việc (job-related), bao gồm: khối lượng công việc, chất lượng công việc ...

Một đề nghị khác, được giới thiệu trong giáo trình giảng dạy thuộc chương trình đào tạo quản lý cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt nam (phụ lục 3), chia theo 3 nhóm, bao gồm: nhóm các tiêu chuẩn đánh giá năng lực, nhóm đánh giá kết quả công việc và nhóm đánh giá động cơ, thái độ làm việc, trong đó:

- Nhân tố đánh giá năng lực bao gồm: kiến thức được đào tạo cơ bản, Chuyên môn và các kỹ năng công việc, Khả năng kế hoạch, Khả năng hiểu biết, Khả năng đánh giá, Khả năng thuyết phục, Khả năng sáng tạo, Khả năng lãnh đạo, Khả năng tập trung, Khả năng quan hệ, Sức khỏe, Môi trường làm việc, Sự nguy hiểm, Khả năng giám sát, Trách nhiệm công việc.
- Các nhân tố mức độ kết quả công việc bao gồm: Khối lượng sản phẩm, Chất lượng công việc, Tốc độ làm việc, Mức độ hoàn thiện, Phát triển bản thân và cấp dưới.
- Các nhân tố đánh giá thái độ làm việc bao gồm: Chủ động, Hợp tác, Trung thực, Trách nhiệm, Kỷ luật, Tinh thần đồng đội.

Ưu điểm: Các mô hình đánh giá này có cấu trúc phân cấp giúp dễ thuận tiện trong việc đánh giá và nhận xét các kết quả.

Nhược điểm: Số lượng các tiêu chuẩn trong cùng một tiêu chuẩn quá nhiều, gây khó khăn, phức tạp trong quá trình đánh giá.

Các bộ tiêu chuẩn đánh giá nhân viên được giới thiệu ở trên đều có những ưu nhược điểm nhất định, có những điểm chung sau đây của các mô hình cần được xem xét, lựa chọn và áp dụng vào mô hình các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên trong công ty sau:

- *Thang đo: thang đo nên chia thành 5 khoảng vì những lý do chính như sau: (1) vừa đủ để đánh giá, (2) có điểm trung bình trong đánh giá, và (3) phù hợp với thang đo dùng phổ biến trong quản trị chất lượng.*

- *Cấu trúc: cần phân cấp để dễ hiểu và thuận tiện trong quá trình đánh giá nhưng yêu cầu không quá phức tạp. Mô hình với cấu trúc 2 cấp tỏ ra thích hợp nhất.*
- *Các nhóm tiêu chuẩn và tiêu chuẩn con trong nhóm cần được xem xét đánh giá mức độ quan trọng thể hiện bằng các trọng số tương ứng. Các trọng số về nguyên tắc hoàn toàn khác nhau khi áp dụng ở các tổ chức, bộ phận khác nhau .*

3.2.4 Mô hình đang sử dụng của công ty

Để đánh giá nhân viên, hiện nay công ty đang sử dụng bộ tiêu chuẩn đánh giá như dưới đây:

Bảng Error! No text of specified style in document..1: Các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên

<i>Stt</i>	<i>Tiêu chuẩn chính</i>		<i>Tiêu chuẩn phụ</i>	<i>Diễn giải</i>
1	Năng lực	11	Tổng quát	Đào tạo căn bản, kiến thức, kinh nghiệm chung về nghề nghiệp, công việc.
		12	Chuyên môn	Các kiến thức, kỹ năng về lĩnh vực công việc chịu trách nhiệm
		13	Đặc biệt	Các kỹ năng liên quan đến an toàn, PCCC, xử lý các tình huống khẩn cấp...
		14	Hỗ trợ	Các kỹ năng hỗ trợ khác
2	Thái độ	21	Chủ động	Thực hiện và tự giám sát công việc
		22	Hợp tác	Chia sẻ và giúp đỡ trong công việc
		23	Trách nhiệm	Giải quyết trọn vẹn công việc chính
		24	Kỷ luật	Chấp hành các nội quy, quy trình, thủ tục...
		25	Nhiệt tình	Sẵn sàng đảm nhận, làm thêm việc, thêm giờ
3	Kết quả công việc	31	Khối lượng	Khối lượng công việc hoàn thành
		32	Chất lượng	Chất lượng công việc thực hiện
		33	Hiệu quả	Đạt thời gian và chi phí...

Đặc điểm:

- Mô hình có cấu trúc gồm hai cấp chính, cấp cao nhất gồm 3 tiêu chuẩn. Mỗi tiêu chuẩn có những tiêu chuẩn con, với số lượng hạn chế vừa đủ.
- Các tiêu chuẩn về năng lực được chia ra các tiêu chuẩn nhỏ tương ứng với các yêu cầu được đặt ra từ bản tiêu chuẩn công việc.

Việc đánh giá theo cấu trúc này có những ưu điểm:

- Số lượng các tiêu chuẩn trong cùng một cấp không quá nhiều, dễ xem xét và thực hiện việc đánh giá.

- Hai nhóm tiêu chuẩn chính xem xét nhân viên ở các góc độ thái độ làm việc và kết quả công việc là hướng tiếp cận mới về chất lượng của nhân viên hướng tới sự đáp ứng các mong muốn của khách hàng.
- Các tiêu chuẩn về năng lực được chia ra các tiêu chuẩn phụ, tương ứng với các tiêu chuẩn được xây dựng từ bản tiêu chuẩn công việc. Điều này giúp đánh giá năng lực nhân viên dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, hiện vẫn còn một số chưa hợp lý ở chỗ các tiêu chuẩn ngang cấp đều được xem xét như có cùng mức độ quan trọng như nhau, điều này trong thực tế khiến cho việc đánh giá định lượng chất lượng năng lực nhân viên không thực sự chính xác.

Qua xem xét, so sánh bộ tiêu chuẩn đánh giá nhân viên đang được áp dụng ở công ty với các tiêu chuẩn được áp dụng tại các công ty khác, tiêu chuẩn đánh giá được giới thiệu trong đang sử dụng ở công ty tỏ ra phù hợp với tình hình của công ty, đề nghị vẫn áp dụng không cần phải thay đổi, chỉ cần tiến hành xem xét xây dựng trọng số cho các tiêu chuẩn đánh giá ở hai cấp cao nhất.

3.3 Trình tự xây dựng mô hình đánh giá nhân viên trong công ty

3.3.1 Xây dựng cấu trúc:

Mô hình các tiêu chuẩn gồm có hai cấp. Cấp một gồm ba nhóm tiêu chuẩn: nhóm năng lực cá nhân, nhóm thái độ làm việc và nhóm kết quả công việc. Mỗi tiêu chuẩn có các tiêu chuẩn con như sau:

Nhóm tiêu chuẩn về thái độ làm việc bao gồm các tiêu chuẩn con: tính *chủ động*, tinh thần *hợp tác*, ý thức *trách nhiệm*, tác phong *kỷ luật*, thái độ *nhật tành*.

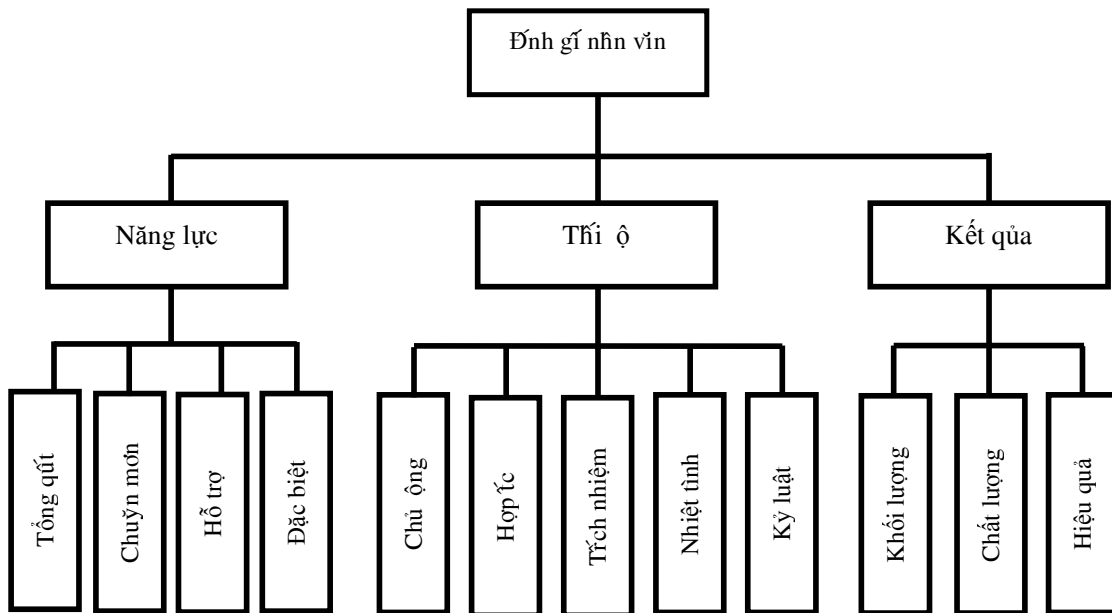
Nhóm tiêu chuẩn về kết quả công việc bao gồm các tiêu chuẩn con: *Khối lượng* công việc hoàn thành, *Chất lượng* công việc thực hiện và *hiệu quả* thực hiện công việc.

Năng lực cá nhân bao gồm các tiêu chuẩn con: *Tổng quát* (Kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm chung), *chuyên môn* (Kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm chủ yếu cần thiết cho công việc đang thực hiện), *Đặc biệt* (Kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm trong lĩnh vực an toàn, sức khỏe và bảo vệ môi trường), và *Hỗ trợ* (bao gồm các

Kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm khác giúp cho quá trình thực hiện các nhiệm vụ, công việc chính dễ dàng, thuận lợi hơn).

Riêng đối với nhóm các tiêu chuẩn về năng lực, như đã phân tích ở chương I, có 2 hướng tiếp cận và nhìn nhận vấn đề. Chúng tôi đề nghị sử dụng cách tiếp cận thứ hai, theo đó năng lực sẽ được xem xét theo các lĩnh vực (xem hình 1.2)

Mô hình cấu trúc thể hiện theo sơ đồ như sau:



Hình Error! No text of specified style in document.-6: Cấu trúc các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên

Các chú ý:

Tiêu chuẩn Năng lực: gồm các tiêu chuẩn phụ

- Kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng *tổng quát*
- Kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng *chuyên môn*: Đối với nhân viên vận hành và bảo dưỡng, đây chính là các kỹ năng về lĩnh vực kỹ thuật, công nghệ, thiết bị...
- Kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng *hỗ trợ* bao gồm kỹ năng giao tiếp, làm việc tập thể, hoạt động đội nhóm, kỹ năng quản lý...
- Kỹ năng *đặc biệt*, đối với hoạt động trong điều kiện có nhiều rủi ro về cháy nổ dẫn đến những thảm họa to lớn, tiêu chuẩn này xem xét các kỹ năng liên quan

đến vấn đề an toàn, sức khỏe và môi trường, phản ứng trong các tình huống khẩn cấp.

Với cấu trúc trên, ứng với mỗi tiêu chuẩn có 5 mức độ xem xét theo thứ tự từ thấp đến cao như sau:

- Cấp 1: Tập sự, lệ thuộc, làm theo các chỉ thị, không thể tự thực hiện nếu không có chỉ dẫn.
- Cấp 2: Hiểu các khái niệm cơ bản, có khả năng thực hiện giới hạn, có đóng góp nhưng với sự giúp đỡ thường xuyên.
- Cấp 3: Hiểu các khái niệm cơ bản, có khả năng thực hiện giới hạn, có đóng góp với sự giúp đỡ hỗ trợ khi cần thiết
- Cấp 4: Có kiến thức sâu, hoạt động độc lập, hiệu quả, theo các chuẩn mực yêu cầu
- Cấp 5: Có kiến thức sâu, toàn diện, thực hiện có hiệu quả cao, có thể giúp đỡ, cố vấn cho người khác.

Tiêu chuẩn thái độ làm việc gồm các tiêu chuẩn phụ

- Chủ động: Thực hiện và tự giám sát công việc
- Hợp tác: Chia sẻ và giúp đỡ trong công việc
- Nhiệt tình: Sẵn sàng giúp đỡ, làm thêm công việc, thêm giờ
- Trách nhiệm: Giải quyết trọn vẹn các công việc
- Kỷ luật: Chấp hành các nội quy, quy trình, thủ tục

Các mức độ đánh giá đối với các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn thái độ gồm có:

- Cấp 1: Không có hoặc không chứng tỏ được nếu không có nhắc nhở
- Cấp 2: Tự chứng tỏ được thái độ tương ứng, đôi khi phải có nhắc nhở
- Cấp 3: Chỉ cần sự nhắc nhở khi cần thiết
- Cấp 4: Hoạt động độc lập, hiệu quả, luôn theo theo chuẩn mực yêu cầu
- Cấp 5: Thực hiện có hiệu quả cao, có thể nêu gương cho người khác

Tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc gồm các tiêu chuẩn phụ

- Khối lượng công việc thực hiện
- Chất lượng công việc thực hiện
- Hiệu quả

Các mức độ đánh giá đối với các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn kết quả làm việc của nhân viên như sau:

- Cấp 1: Không hoặc chỉ đáp ứng yêu cầu trong một số lĩnh vực
- Cấp 2: Cần sự cải tiến, không đáp ứng yêu cầu trong một số lĩnh vực
- Cấp 3: Đáp ứng các yêu cầu công việc
- Cấp 4: Vượt mức các yêu cầu công việc
- Cấp 5: Vượt xa yêu cầu trong công việc

Chi tiết các tiêu chuẩn và tiêu chuẩn con xem bảng 3.1 và phụ lục 4

3.3.2 Lựa chọn thang đo:

Điểm từng yêu cầu trong tiêu chuẩn phụ được đánh giá theo thực tế bởi công ty dựa theo thang điểm 100 (chia làm 5 cấp độ), tương ứng với 5 mức độ đánh giá nêu trên. Việc phân chia thành 5 cấp độ nhằm mục đích giúp cho việc cho điểm được dễ dàng hơn.

Điểm số đánh giá được tính như sau

Cấp 1: từ 0 đến 20 điểm, (điểm trung bình của cấp là 10).

Cấp 2: trên 20 đến 40 điểm, (điểm trung bình của cấp là 30).

Cấp 3: trên 40 đến 60 điểm, (điểm trung bình của cấp là 50).

Cấp 4: trên 60 đến 80 điểm, (điểm trung bình của cấp là 70).

Cấp 5: trên 80 đến 100 điểm, (điểm trung bình của cấp là 90).

3.3.3 Thiết lập trọng số:

3.3.3.1 Giới thiệu phương pháp

Phương pháp sử dụng là Phương pháp Quá trình phân tích thứ bậc (Analytic Hierarchy Process – AHP):

Phương pháp Quá trình phân tích thứ bậc là một trong các phương pháp ra quyết định đa tiêu chuẩn được biết và sử dụng nhiều nhất, khi chúng ta không thể gán một cách chủ quan các đánh giá về trọng số của nhân tố (tiêu chuẩn) cũng như đánh giá các phương án.

Phương pháp này bắt đầu từ việc xây dựng sơ đồ thứ bậc, bao gồm một số bước so sánh từng cặp nhân tố (tiêu chuẩn) trong từng bậc, lần lượt đi từ các tiêu chuẩn đến

các tiêu chuẩn con, tiếp tục cho đến mức cuối cùng là các phương án, trong trường hợp cụ thể đánh giá nhân viên, các phương án so sánh chính là các nhân viên có cùng chức danh (cùng cấp bậc công việc). Kết quả so sánh trong từng bậc chính là trọng số (mức độ quan trọng, mức độ ưa thích, mức độ có thể...)

Cốt lõi của Quá trình phân tích thứ bậc là việc so sánh từng cặp. Có 9 mức so sánh tương ứng với điểm đánh giá từ 1 đến 9 như sau:

- | | |
|-----------------------------|--------|
| 1. Quan trọng như nhau | điểm 1 |
| 2. Mức giữa 1 và 3 | điểm 2 |
| 3. Tương đối quan trọng hơn | điểm 3 |
| 4. Mức giữa 3 và 5 | điểm 4 |
| 5. Quan trọng hơn nhiều | điểm 5 |
| 6. Mức giữa 5 và 7 | điểm 6 |
| 7. Rất quan trọng hơn | điểm 7 |
| 8. Mức giữa 7 và 9 | điểm 8 |
| 9. Tuyệt đối quan trọng hơn | điểm 9 |

Điểm đặc biệt của phương pháp AHP là việc tính toán tỷ số nhất quán (consistency Ratio- CR). Trong thực tế, không phải lúc nào cũng có thể thiết lập được quan hệ bắc cầu trong khi so sánh từng cặp. (Thí dụ phương án A có thể tốt hơn phương án B, phương án B có thể tốt hơn phương án C, nhưng phương án A chưa chắc đã có thể tốt hơn phương án C). Hiện tượng này thể hiện tính thực tiễn của các bài toán, ta gọi là sự không nhất quán (inconsistency). Tuy sự không nhất quán là thực tế nhưng mức độ không nhất quán không nên quá nhiều vì khi đó nó thể hiện sự đánh giá không chính xác. Để kiểm tra sự không nhất quán trong khi đánh giá cho từng cặp, ta dùng tỷ số nhất quán (CR). Nếu tỷ số này nhỏ hơn hay bằng 0.1 nghĩa là sự đánh giá tương đối nhất quán, ngược lại, ta phải tiến hành đánh giá lại ở cấp tương ứng.²

² Hướng dẫn tính toán cụ thể có thể tìm thấy trong giáo trình các phương pháp định lượng, ví dụ như Quantitative Analysis for Management (của Barry Render và Ralph M. Stair.) hoặc Decision Making For Leaders (của Thomas L. Saaty)

Chúng ta có thể tìm thấy sự hỗ trợ trong việc tính toán theo phương pháp quá trình phân tích thứ bậc nhờ phần mềm Expert Choice. Trong phần tiếp theo chúng tôi sẽ sử dụng phần mềm này để hỗ trợ việc tính toán và xây dựng các bảng biểu, sơ đồ.

3.3.3.2 Bảng câu hỏi

Trên cơ sở mô hình đánh giá nhân viên xây dựng trên, bảng câu hỏi sau đây được dùng để thu thập thông tin phản hồi nhằm đánh giá mức độ quan trọng của từng tiêu chuẩn như sau, (xem phụ lục 5), chú ý cách đánh giá cho điểm như sau:

Bảng Error! No text of specified style in document..2: Hướng dẫn, giải thích cách cho điểm

	<i>Cột 1</i>	<i>Cột 2</i>	<i>Cột 3</i>
<i>Dòng 1</i>		Tiêu chuẩn A	Tiêu chuẩn B
<i>Dòng 2</i>	Tiêu chuẩn A	1	3
<i>Dòng 3</i>	Tiêu chuẩn B	1/3	1

Trong bảng trên,

Ở cột 2 dòng 2, và cột 3 dòng 3: đánh số 1 vì tiêu chuẩn A đương nhiên quan trọng bằng với chính nó.

Ở cột 3 dòng 2: đánh số 3 vì ta cho rằng tiêu chuẩn A quan trọng hơn tiêu chuẩn B

Ở cột 2 dòng 3: đánh số 1/3 vì suy ra từ kết quả trên, tiêu chuẩn B không quan trọng bằng tiêu chuẩn A (lấy số điểm nghịch đảo)

Điểm chấm từ 1 đến 9 với ý nghĩa như bảng dưới đây:

Bảng Error! No text of specified style in document..3: Điểm số tương ứng mức độ quan trọng giữa hai tiêu chuẩn

Điểm	Ý nghĩa
1	Quan trọng như nhau
2	Mức giữa 1 và 3
3	Tương đối quan trọng hơn
4	Mức giữa 3 và 5
5	Quan trọng hơn nhiều
6	Mức giữa 5 và 7
7	Rất quan trọng hơn
8	Mức giữa 7 và 9
9	Tuyệt đối quan trọng hơn

3.3.3.3 Lựa chọn chuyên gia

Yêu cầu: Các chuyên gia lựa chọn trong việc đánh giá trọng số (mức độ quan trọng) của các tiêu chuẩn đánh giá dựa trên các yêu cầu sau:

- Am hiểu nhu cầu lao động trong ngành ở khu vực và thị trường trong nước.
- Có mối quan hệ làm việc với công ty, quan tâm đến dịch vụ vận hành và bảo dưỡng của công ty.
- Đã hoặc đang làm việc và có nhiều kinh nghiệm trong các lĩnh vực sau đây trong ngành khai thác dầu khí: đào tạo, quản trị nguồn nhân lực, tư vấn, dịch vụ vận hành và bảo dưỡng, khai thác, an toàn lao động, bảo vệ môi trường.

Số lượng: Số lượng không nên quá ít để tránh thiên lệch, cũng không được quá nhiều không cần thiết. Vài tài liệu đề nghị giới hạn số lượng tối thiểu là 5 hoặc 7 với cơ cấu thích hợp. Số lượng chuyên gia được lựa chọn để đánh giá trọng số các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên cho công ty là 10 bao gồm 2 chuyên gia trong lĩnh vực an toàn, 2 chuyên gia trong lĩnh vực công nghệ, 3 chuyên viên nhân sự trong và ngoài công ty, 3 chuyên viên vận hành và bảo dưỡng các giàn công nghệ trong nước. Các ý kiến của các chuyên gia được xem như có vai trò quan trọng như nhau (có cùng “trọng số”).

Phương pháp thu thập ý kiến: sử dụng phương pháp hỗn hợp, tiếp xúc trực tiếp với chuyên gia để giải thích mục đích và nội dung khi cần.

3.3.3.4 Tổng hợp ý kiến đánh giá trọng số

Các kết quả đánh giá được tổng hợp lại theo như bảng dưới đây:

Bảng Error! No text of specified style in document..4: Tổng hợp điểm số đánh giá của các chuyên gia

So sánh giữa	Ý kiến									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Năng lực/Thái độ	2	1	1	2	1	1/2	2	1	2	1
Năng lực/Kết quả	1	1/2	1	1/2	1/2	2	1	2	1/2	1
Thái độ/Kết quả	1/2	1/2	1	1/2	1/2	2	1/2	2	1/2	1
So sánh giữa										
Tổng quát/Chuyên môn	1/3	1/2	1/4	1/3	1/2	1/3	1/2	1/3	1/2	1/3
Tổng quát/Đặc biệt	1	1/2	1	1/2	1	1	1/2	2	1	2
Tổng quát/Hỗ trợ	1	1	2	1	1/2	1	1/2	1	1/2	2
Chuyên môn/Đặc biệt	2	3	2	1	3	1	3	2	1	2

Chuyên môn/Hỗ trợ	2	3	3	2	1	2	3	1	2	2
Đặc biệt/Hỗ trợ	1	2	1	3	2	1	2	1/2	1	2
So sánh giữa										
Chủ động/Hợp tác	1/2	1/3	1	1/2	1/3	1/3	1/2	1	1/3	1/3
Chủ động/Trách nhiệm	1	1/2	1	1/3	1/2	1	2	1	1	1/2
Chủ động/Kỷ luật	1	1	1/2	1/2	1/2	2	1/3	2	3	1/2
Chủ động/Nhiệt tình	2	1	1	2	2	3	1	2	3	1
Hợp tác/Trách nhiệm	2	3	1	2	2	1	1/2	2	1	1
Hợp tác/Kỷ luật	1	1	2	1	1	1/2	2	1/3	2	1
Hợp tác/Nhiệt tình	2	2	1	3	2	1	2	2	3	2
Trách nhiệm/Kỷ luật	1	2	2	2	1/2	1/3	1	1/2	2	1/2
Trách nhiệm/Nhiệt tình	2	2	3	1	2	3	1	2	1	3
Kỷ luật/Nhiệt tình	2	2	3	3	2	1/2	1	3	2	1
So sánh giữa										
Khối lượng/Chất lượng	1	1/2	1	1/2	1	1/3	2	1	1	2
Khối lượng/Hiệu quả	1	2	2	1	2	3	3	4	4	2
Chất lượng/Hiệu quả	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1

Giải thích:

- Điểm cho trong bảng mang ý nghĩa như giải thích ở mục 3.3.3.2.1 nêu trên.
- “Chất lượng/Hiệu quả” mang ý nghĩa tiêu chuẩn chất lượng so với tiêu chuẩn hiệu quả

3.3.3.5 Kết quả tính toán:

Việc tính toán mức độ quan trọng (trọng số) của các tiêu chuẩn có thể thực hiện qua các bước³ theo sau:

- Bước 1: So sánh các tiêu chuẩn
 - Lập bảng đánh giá
 - Chuẩn hoá các giá trị
- Bước 2: Tính tỷ số nhất quán (Consistency Ratio - CR)
 - Xác định vec tơ nhất quán
 - Xác định giá trị đặc trưng λ và chỉ số nhất quán (Consistency Index – CI)
 - Tính toán tỷ số nhất quán CR

Sau bước chuẩn hoá các giá trị, ta nhận được trọng số tương ứng cho các tiêu chuẩn.

Việc tính toán tỷ số nhất quán nhằm xem xét sự không nhất quán của các đánh giá.

³ Hướng dẫn tính toán chi tiết có thể xem thêm trong tập bài giảng Các phương pháp định lượng của PGS TS Hồ Thanh Phong, Khoa Quản lý công nghiệp, năm 2001

Ngoài ra có thể sử dụng sự trợ giúp của máy tính nhờ phần mềm chuyên dùng Expert Choice, các kết quả nhận được dễ dàng chuyển thành các bảng biểu, đồ thị (xem phụ lục 6 đính kèm).

Sau đây là các kết quả nhận được từ việc sử dụng phần mềm Expert Choice

- Trọng số giữa các tiêu chuẩn chính

Bảng Error! No text of specified style in document..5: Trọng số các tiêu chuẩn chính

<i>Thứ tự</i>	<i>Tiêu chuẩn</i>	<i>Trọng số</i>
1	Kết quả công việc	0.380
2	Năng lực	0.339
3	Thái độ làm việc	0.281

Kết quả cho thấy tiêu chuẩn kết quả công việc được xem là quan trọng hơn các tiêu chuẩn năng lực và thái độ làm việc, trong đó kết quả làm việc và năng lực làm việc có mức độ quan trọng hơn nhiều so với tiêu chuẩn thái độ làm việc (bảng 3.5)

- Trong từng tiêu chuẩn chính:

Trọng số giữa các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn Năng lực

Bảng Error! No text of specified style in document..6: Trọng số các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn năng lực

<i>Thứ tự</i>	<i>Tiêu chuẩn</i>	<i>Trọng số</i>	
		Tuyệt đối	Tương đối
1	Tổng quát	0,059	0,174
2	Chuyên môn	0,137	0,405
3	Đặc biệt	0,077	0,226
4	Hỗ trợ	0,066	0,194

(Trong đó: Trọng số tuyệt đối bằng trọng số tương đối của tiêu chuẩn phụ nhân với trọng số của tiêu chuẩn chính tương ứng. Trọng số tuyệt đối được dùng khi so sánh giữa các tiêu chuẩn phụ cùng cấp. Trong tính toán có thể sử dụng trọng số tuyệt đối để tính toán đánh giá nhân viên bằng cách nhân điểm số đánh giá với trọng số tuyệt đối tương ứng.)

Trong tiêu chuẩn này, Năng lực chuyên môn được đánh giá quan trọng nhất, lần lượt theo thứ tự giảm dần là năng lực đặc biệt, năng lực tổng quát, năng lực hỗ trợ (bảng 3.6)

Trọng số giữa các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn thái độ:

Bảng Error! No text of specified style in document.:7: **Trọng số các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn thái độ**

<i>Thứ tự</i>	<i>Tiêu chuẩn</i>	<i>Trọng số</i>	
		Tuyệt đối	Tương đối
<i>1</i>	Chủ động	0,048	0,170
<i>2</i>	Hợp tác	0,078	0,279
<i>3</i>	Trách nhiệm	0,059	0,208
<i>4</i>	Kỷ luật	0,062	0,221
<i>5</i>	Nhiệt tình	0,034	0,122

Trong tiêu chuẩn thái độ làm việc, các tiêu chuẩn phụ hợp tác và kỷ luật là các tiêu chuẩn phụ được đánh giá quan trọng hơn, tiêu chuẩn phụ nhiệt tình được đánh giá có mức độ quan trọng thấp nhất (bảng 3.7)

Trọng số giữa các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn kết quả công việc:

Bảng Error! No text of specified style in document.:8: **Trọng số các tiêu chuẩn phụ trong tiêu chuẩn kết quả làm việc**

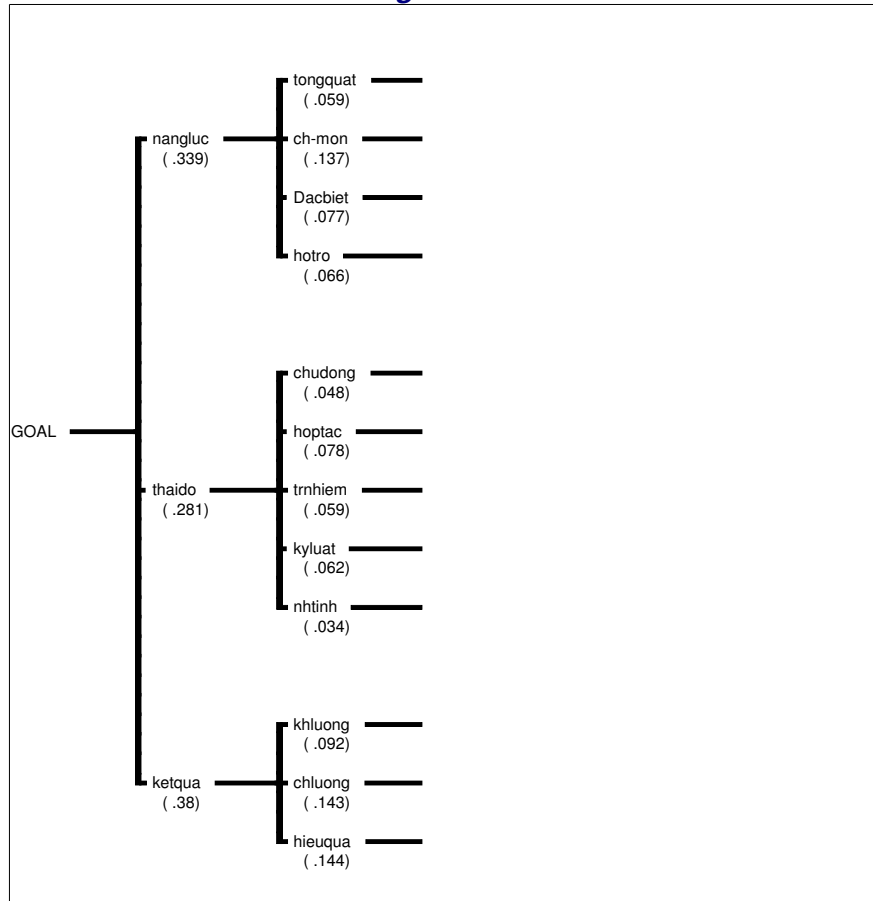
<i>Thứ tự</i>	<i>Tiêu chuẩn</i>	<i>Trọng số</i>	
		Tuyệt đối	Tương đối
<i>1</i>	Khối lượng	0,092	0,243
<i>2</i>	Chất lượng	0,143	0,377
<i>3</i>	Hiệu quả	0,144	0,380

Với tiêu chuẩn kết quả làm việc, hai tiêu chuẩn phụ chất lượng và hiệu quả được xem như ngang nhau và quan trọng hơn tiêu chuẩn khối lượng công việc thực hiện.

3.4 Kết quả xây dựng mô hình

Với các kết quả tính toán nói trên, ta nhận được mô hình cấu trúc các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên như sau

danhgianhanvien

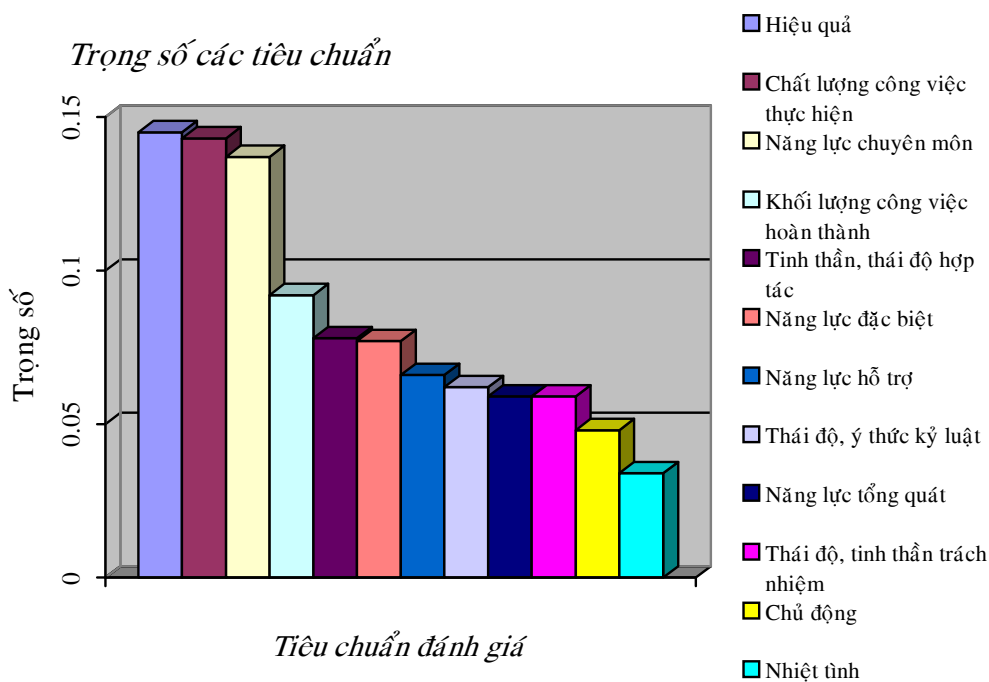


Abbreviation	Definition
GOAL	
Dacbiet	Kien thuc, ky nang ve linh vuc an toan, suc khoe va moi truong
ch-mon	kienthuc va ky nang ve linh vuc cong viec chiu trach nhiem
chluong	Chat luong cong viec hoan thanh
chudong	Thuc hien cong viec, khong can phai giam sat
hieুqua	Dat hieu qua ve thoi gian, chi phi...
hoptac	chia se, giup do, co tinh than dong doi
hotro	Kien thuc va ky nang ho tro cho cong viec (ngoai ngu, vi tinh...)
ketqua	ket qua thuc hien cong viec
khluong	Khoi luong cong viec thuc hien
ky luat	tuân thủ các nội quy, quy định, quy trình, thủ tục
nangluc	kha nang thuc hien cong viec
nh tinh	San sang giup do, lam them cong viec
thaido	đồng cơ và thái độ làm việc

Hình Error! No text of specified style in document.-7: Kết quả mô hình cấu trúc các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên

Các tiêu chuẩn phụ, sắp theo thứ tự giảm dần căn cứ vào trọng số tuyệt đối như sau:

Hình Error! No text of specified style in document.-8: Tổng hợp trọng số tuyệt đối các tiêu chuẩn phụ



Dựa vào trọng số tuyệt đối của các tiêu chuẩn, chúng ta có thể phân loại các tiêu chuẩn phụ vào các nhóm có mức độ quan trọng khác nhau. Bảng dưới đây sắp xếp các tiêu chuẩn phụ vào các nhóm ưu tiên, như sau

Bảng Error! No text of specified style in document.-9: Sắp xếp nhóm ưu tiên các tiêu chuẩn

<i>Thứ tự</i>	<i>Tiêu chuẩn</i>	<i>Nhóm ưu tiên</i>
1	Hiệu quả	ƯT 1
2	Chất lượng công việc thực hiện	ƯT 1
3	Năng lực chuyên môn	ƯT 1
4	Khối lượng công việc hoàn thành	ƯT 2
5	Tinh thần, thái độ hợp tác	ƯT 2
6	Năng lực đặc biệt	ƯT 2
7	Năng lực hỗ trợ	ƯT 2
8	Thái độ, ý thức kỷ luật	ƯT 2

9	Năng lực tổng quát	ƯT 2
10	Thái độ, tinh thần trách nhiệm	ƯT 2
11	Chủ động	ƯT 3
12	Nhiệt tình	ƯT 3

- Nhóm ưu tiên 1 (ƯT 1) gồm các tiêu chuẩn: Hiệu quả làm việc, Chất lượng công việc thực hiện, năng lực chuyên môn.
- Nhóm ưu tiên 2 (ƯT 2) gồm các tiêu chuẩn: Khối lượng công việc hoàn thành, thái độ hợp tác và năng lực đặc biệt, năng lực hỗ trợ, ý thức kỷ luật, năng lực tổng quát và tinh thần trách nhiệm.
- Nhóm ưu tiên 3 (ƯT 3) gồm các tiêu chuẩn: Tinh thần chủ động và thái độ nhiệt tình.

Các nhóm ưu tiên này (theo thứ tự mức độ ưu tiên giảm dần từ ƯT 1 đến ƯT 3) được dùng làm cơ sở cho việc xây dựng các biện pháp và chương trình hành động nhằm nâng cao chất lượng của nhân viên bộ phận vận hành và bảo dưỡng của công ty.

4 Chương IV: Đánh giá chất lượng, năng lực nhân viên

4.1 Quy trình thực hiện

Quá trình khảo sát, đánh giá thực trạng năng lực, chất lượng nhân viên được thực hiện theo các bước sau:

- **Bước 1:** Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá và các trọng số tương ứng.

Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá với các trọng số tương ứng đã thực hiện ở phần trước, các kết quả cho ở phụ lục 6, mô hình cấu trúc thể hiện ở hình 3.2

- **Bước 2: Thu thập ý kiến đánh giá**

Quá trình đánh giá sẽ tiến hành cho từng nhân viên. Các ý kiến đánh giá thu thập từ 2 nguồn: đánh giá của bộ phận quản lý nhân sự trong công ty và ý kiến đánh giá của khách hàng thuộc các dự án vận hành và bảo dưỡng mà công ty đang cung cấp dịch vụ. Việc đánh giá sẽ được tổ chức thực hiện định kỳ mỗi năm 2 lần. (Việc đánh giá cũng có thể thực hiện trước khi bắt đầu một dự án hoặc ngay sau khi kết thúc dự án). Bảng đánh giá phải thống nhất, dựa vào bảng tiêu chuẩn đánh giá nhân viên.

- **Bước 3: Tổng hợp, xử lý số liệu**

Điểm đánh giá theo từng tiêu chuẩn phụ là điểm trung bình cộng số học của các đánh giá tương ứng tiêu chuẩn phụ đó. Điểm đánh giá của các tiêu chuẩn chính là điểm trung bình có trọng số (trọng số tương đối trong tiêu chuẩn chính tương ứng). Điểm đánh giá chung nhân viên có thể nhận được bằng hai cách:

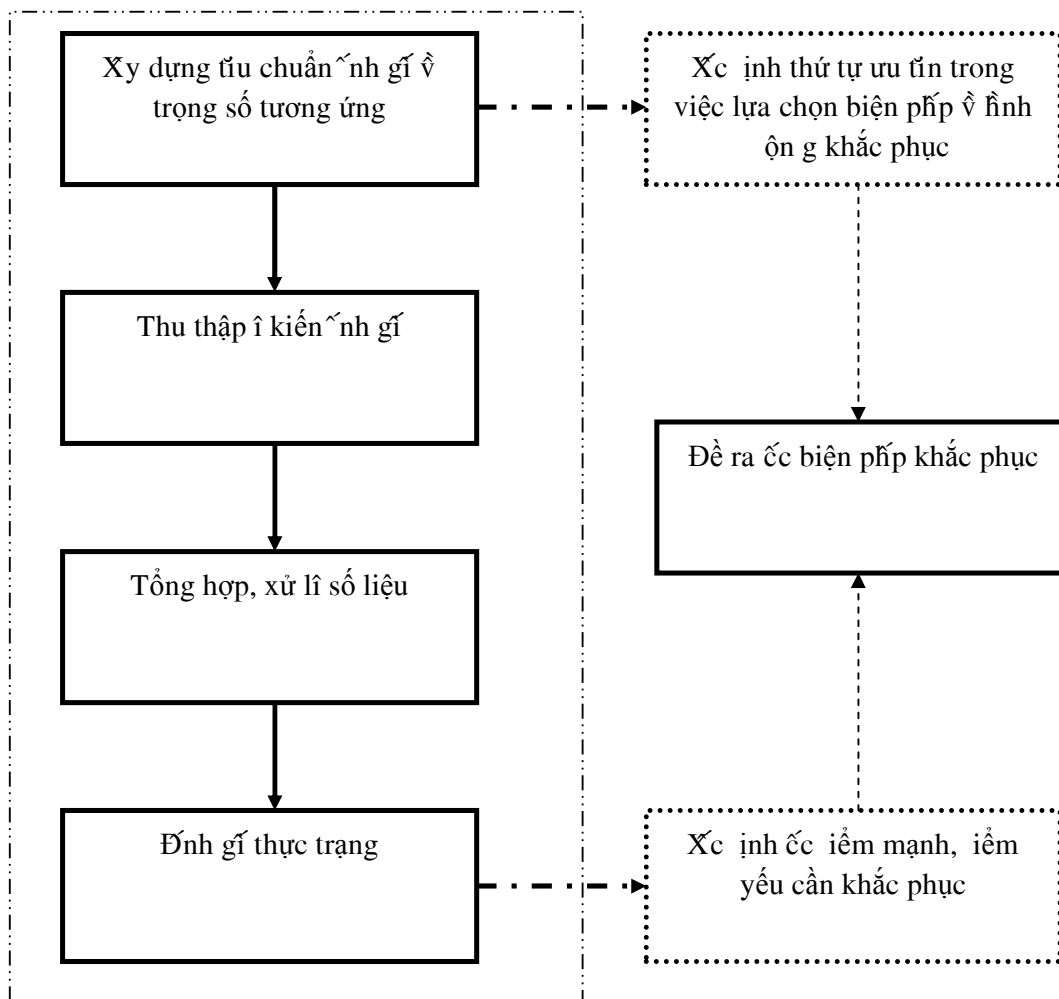
1. Điểm trung bình có trọng số của các tiêu chuẩn chính,
2. Điểm trung bình có trọng số của các tiêu chuẩn phụ, (sử dụng trọng số tuyệt đối của tiêu chuẩn phụ tương ứng).

Trong quá trình tổng hợp số liệu, ngoài điểm đánh giá, cần ghi nhận lại các thông tin phản hồi từ phía người đánh giá, đặc biệt là các nguyên nhân và cách khắc phục khi điểm đánh giá dưới điểm trung bình.

- **Bước 4: Đánh giá thực trạng**

Chất lượng, năng lực nhân viên được đánh giá so sánh qua các điểm số đánh giá của từng nhân viên. Khi đánh giá tổng thể, có nhiều cách tiếp cận. Trong nghiên cứu này, chúng tôi đánh giá bộ phận theo hướng tiếp cận mô tả qua các đặc trưng thống kê.

Sơ đồ các bước thể hiện theo hình dưới đây



Hình Error! No text of specified style in document.-9: Quy trình đánh giá nhân viên

4.2 Điểm đánh giá:

4.2.1 Thang điểm:

Điểm từng yêu cầu trong tiêu chuẩn phụ được đánh giá theo thực tế bởi công ty dựa theo thang điểm 100 (chia làm 5 cấp độ)

Cấp 1: từ 0 đến 20 điểm, (điểm trung bình của cấp là 10), không hiểu biết vấn đề liên quan, không thể tự thực hiện nếu không có chỉ dẫn.

Cấp 2: trên 20 đến 40 điểm, (điểm trung bình của cấp là 30), biết những kiến thức căn bản, tự thực hiện một số công việc, phần lớn phải có sự giúp đỡ.

Cấp 3: trên 40 đến 60 điểm, (điểm trung bình của cấp là 50), hiểu biết rộng những kiến thức liên quan, chỉ cần sự giúp đỡ hỗ trợ khi cần thiết.

Cấp 4: trên 60 đến 80 điểm, (điểm trung bình của cấp là 70), hiểu biết sâu, hoạt động độc lập, hiệu quả, theo chuẩn mực yêu cầu.

Cấp 5: trên 80 đến 100 điểm, (điểm trung bình của cấp là 90), có kiến thức sâu và toàn diện, thực hiện có hiệu quả cao, có thể giúp đỡ, cố vấn cho người khác.

Việc phân chia thành 5 cấp độ nhằm mục đích giúp cho việc cho điểm được dễ dàng hơn.

4.2.2 Hướng dẫn tính điểm:

Người đánh giá cho điểm theo từng tiêu chuẩn phụ (cấp thấp nhất). Trường hợp có nhiều người đánh giá trong cùng một kỳ đánh giá thì lấy điểm trung bình cộng số học các điểm đánh giá.

Điểm đánh giá ở tiêu chuẩn chính là điểm trung bình có trọng số các điểm đánh giá của các tiêu chuẩn phụ tương ứng, được tính bằng cách nhân điểm từng tiêu chuẩn con với trọng số tương đối, sau đó cộng tất cả các kết quả này để cho ra điểm của từng tiêu chuẩn chính.

Điểm đánh giá của nhân viên là điểm trung bình có trọng số của các tiêu chuẩn chính, nhận được bằng cách nhân điểm từng tiêu chuẩn chính với trọng số tương ứng, sau đó cộng các kết quả này lại.

Công thức tính tổng quát điểm của các tiêu chuẩn có dạng như sau:

$$m = \sum_{i=1}^n m_i * w_i$$

Công thức Error! No text of specified style in document.-2: Công thức tính điểm có trọng số của các tiêu chuẩn.

Trong đó:

- *m: Điểm đánh giá của tiêu chuẩn đang xét*

- m_i : Điểm của tiêu chuẩn con thứ i của tiêu chuẩn đang xét
- w_i : trọng số tương ứng của tiêu chuẩn thứ i đang xét. (Ở đây, các trọng số thu được nhờ vào phương pháp quá trình thứ bậc, với sự hỗ trợ của phần mềm Expert Choice. Chú ý tổng các trọng số trong cùng một tiêu chuẩn luôn bằng 100% hay luôn bằng 1, nghĩa là $\sum_{i=1}^n w_i = 1$, công thức tính trên hoàn toàn đồng nhất với công thức 1-1 giới thiệu ở chương I)

4.2.3 Điểm chuẩn so sánh:

- Điểm của từng tiêu chuẩn là được tính theo thang điểm 100, điểm số trung bình là 50.
- Điểm đánh giá chung theo cách tính trung bình có trọng số cũng có cùng thang đo là 100, giá trị trung bình là 50.
- Giá trị trung bình của các điểm đánh giá chung của toàn bộ nhân viên được xem là điểm đánh giá của bộ phận, có cùng thang đo và điểm trung bình 50.
- Điểm được lựa chọn để làm điểm chuẩn so sánh là 50 (điểm trung bình của cấp độ 3). Dưới điểm số này được xem là không đạt yêu cầu. Điểm số dưới 40 (điểm thấp nhất của cấp độ 3, cấp độ trung bình) được xem xét khi cần thiết chỉ ra mức độ nghiêm trọng của các khuyết điểm. Điểm số 70 là điểm số kỳ vọng cho mọi nhân viên vì đây là điểm đánh giá nhân viên có hiểu biết sâu, hoạt động độc lập, hiệu quả, theo chuẩn mực yêu cầu.

4.3 Kết quả khảo sát đánh giá

4.3.1 Tổng hợp số lượng nhân viên:

Bộ phận khai thác vận hành và bảo dưỡng trong toàn công ty hiện nay gồm có tổng cộng 132 nhân viên, cơ cấu như bảng dưới đây:

Bảng Error! No text of specified style in document..10: Tổng hợp số lượng nhân viên vận hành và bảo dưỡng

Chức danh	Chung	Cơ khí	Điện	Vận hành	An toàn
Giám sát	24	6	6	8	4
Kỹ thuật viên chính	32	10	10	12	0

Kỹ thuật viên	56	16	16	20	4
<u>Trợ lý kỹ thuật viên</u>	<u>20</u>	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>2</u>
Tổng cộng	132	36	38	48	10

4.3.2 Tổng hợp kết quả đánh giá:

Kết quả đánh giá được cho theo bảng sau, (xem bảng 4.2 và phụ lục 7) trong đó:

Bảng Error! No text of specified style in document..11: Điểm đánh giá nhân viên

Điểm Đánh giá nhân viên																	
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
	Trọng số	Tổng quát	Chuyên môn	Đặc biệt	Hỗ trợ	NĂNG LỰC	Chủ động	Hợp tác	Trách nhiệm	Kỷ luật	Nhiệt tình	THÁI ĐỘ	Khối lượng	Chất lượng	Hiệu quả	KẾT QUẢ	Đánh giá
	Tương đối	0.1740	0.4050	0.2260	0.1940	0.3390	0.1700	0.2790	0.2080	0.2210	0.1220	0.2810	0.2430	0.3770	0.3800	0.3800	
	Tuyệt đối	0.0590	0.1370	0.0770	0.0660		0.0480	0.0780	0.0590	0.0620	0.0340		0.0920	0.1430	0.1450		
Thứ tự	Mã nhân viên																
1	GSVH 1	55	51	63	59	56	47	55	41	74	76	57	89	64	57	67	60.73
2	GSVH 2	55	68	72	50	63	49	45	79	72	86	64	91	77	51	71	66.09
3	GSVH 3	68	84	77	49	73	49	58	70	77	75	65	72	78	52	67	68.33
4	GSVH 4	59	73	54	61	64	53	41	59	56	60	52	88	58	69	69	62.78
5	GSVH 5	52	68	67	55	62	84	51	49	47	71	58	88	50	57	62	60.90
6	GSVH 6	59	82	49	45	63	65	52	64	77	68	64	75	59	55	61	62.81
7	GSVH 7	55	61	64	58	60	52	46	67	83	65	62	79	53	61	62	61.42
8	GSVH 8	59	82	42	51	63	83	68	71	58	90	72	84	78	62	73	69.33

(Bảng điểm đánh giá đầy đủ, xem phụ lục 7)

Điểm đánh giá cho từng tiêu chuẩn chính trong bảng là điểm trung bình có trọng số các tiêu chuẩn phụ tương ứng.

Cụ thể điểm trong các cột C,D,E,F lần lượt là điểm đánh giá của các tiêu chuẩn phụ tổng quát, chuyên môn, đặc biệt và hỗ trợ. Điểm trong cột G là điểm của tiêu chuẩn chính năng lực, là trung bình có trọng số của các điểm nhận được từ các cột C,D,E,F. Lấy ví dụ ở hàng 1, tính điểm đánh giá của tiêu chuẩn năng lực cho nhân viên có mã GSVH 1 theo công thức như sau:

$$0,174 \times 55 + 0,405 \times 51 + 0,226 \times 63 + 0,194 \times 59 = 56$$

Tương tự đối với các tiêu chuẩn chính (thái độ là kết quả) ở các cột M và Q tương ứng.

$$0,170 \times 47 + 0,279 \times 55 + 0,208 \times 41 + 0,221 \times 74 + 0,122 \times 76 = 57$$

$$0,243 \times 89 + 0,377 \times 64 + 0,380 \times 57 = 67$$

Điểm đánh giá chung cho mỗi nhân viên là điểm trung bình có trọng số của các tiêu chuẩn chính tương ứng, cụ thể điểm ở cột R là điểm trung bình có trọng số các tiêu chuẩn chính năng lực –cột G, thái độ – cột M, kết quả – cột Q, kết quả như sau:

$$0,339 \times 56 + 0,281 \times 57 + 0,380 \times 67 = 61$$

4.4 Đánh giá thực trạng chất lượng nhân viên

4.4.1 Nhận xét chung

Từ bảng kết quả đánh giá nhận được (ở phụ lục 7), ta có thể tính các giá trị thống kê cho bộ phận như sau:

Bảng Error! No text of specified style in document..12: Các giá trị thống kê của điểm đánh giá chung và tiêu chuẩn chính

	Tiêu chuẩn			Đánh giá chung
	Năng lực	Thái độ làm việc	Kết quả làm việc	
Mean (giá trị trung bình μ)	65.20	64.60	75.59	68.98
VAR (phương sai)	48.00	47.42	49.96	19.53
STDEV (độ lệch chuẩn σ)	6.93	6.89	7.07	4.42
Hệ số phân tán $CV = \sigma/\mu$	0.11	0.11	0.09	0.06
Max	81	78	92	79
Min	50	50	59	59

Kết quả nhận được từ bảng 4.2 cho thấy:

- Điểm đánh giá chung đạt yêu cầu, và tiêu chuẩn kết quả làm việc được đánh giá khá cao (gần điểm tối đa của mức 4 - hiểu biết sâu, hoạt động độc lập, hiệu quả, theo chuẩn mực yêu cầu).
- Tuy nhiên các tiêu chuẩn năng lực và thái độ làm việc có điểm trung bình thấp dẫn đến kết quả đánh giá chung bị ảnh hưởng dù kết quả làm việc đang được đánh giá khá tốt.
- Cũng với hai tiêu chuẩn này, xuất hiện giá trị min = 50 cho thấy có nhân viên được đánh giá chỉ đạt mức trung bình 50 điểm, là điểm được chọn làm chuẩn không đạt yêu cầu.

Kết hợp với kết quả thực hiện ở phần trước (bảng 3.5 – trọng số các tiêu chuẩn chính), mặc dù kết quả thực hiện công việc có mức độ quan trọng cao hơn và do vậy cần quan tâm nhiều hơn, trước mắt vẫn phải có những biện pháp tập trung vào các tiêu chuẩn năng lực và thái độ của nhân viên.

4.4.2 Đánh giá điểm yếu

Xem xét chi tiết điểm đánh giá theo các tiêu chuẩn phụ theo góc độ số lượng nhân viên không đạt yêu cầu, ta có thể lập ra:

- Bảng tổng hợp số lượng nhân viên đánh giá dưới điểm trung bình (điểm đánh giá < 50 điểm phân loại theo tiêu chuẩn đánh giá– bảng 4.4)

Bảng Error! No text of specified style in document..13: Số lượng nhân viên không đạt yêu cầu, phân theo các tiêu chuẩn phụ

		Tổng quát	Chuyên môn	Đặc biệt	Hỗ trợ	Chủ động	Hợp tác	Trách nhiệm	Kỷ luật	Nhiệt tình	Khối lượng	Chất lượng	Hiệu quả	Đánh giá chung
	Toàn bộ	25	0	38	43	29	21	34	10	6	0	0	0	0
	Tỷ lệ (%)	18.94	0.00	28.79	32.58	21.97	15.91	25.76	7.58	4.55	0.00	0.00	0.00	0.00
1	<i>Giám sát</i>	0	0	7	6	5	9	6	3	0	0	0	0	0
	- GS VH	0	0	2	2	3	3	2	1	0	0	0	0	0
	- GS CK	0	0	2	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0
	- GS Đ	0	0	2	1	2	3	1	2	0	0	0	0	0
	- GS AT	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0
2	<i>KTVC</i>	5	0	6	11	6	12	7	7	0	0	0	0	0
	- KTVC VH	0	0	4	4	3	5	1	1	0	0	0	0	0
	- KTVC CK	2	0	1	4	1	2	1	2	0	0	0	0	0
	- KTVC Đ	3	0	1	3	2	5	5	4	0	0	0	0	0
3	<i>KTV</i>	20	0	25	26	18	0	21	0	6	0	0	0	0
	- KTV VH	6	0	9	11	7	0	6	0	2	0	0	0	0
	- KTV CK	4	0	6	5	6	0	5	0	3	0	0	0	0
	- KTV Đ	9	0	8	8	5	0	8	0	1	0	0	0	0
	- KTV AT	1	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0

- Bảng tổng hợp số lượng nhân viên đánh giá dưới điểm trung bình (điểm đánh giá < 50 điểm phân loại theo bộ phận– bảng 4.5)

Bảng Error! No text of specified style in document..14: Số lượng nhân viên không đạt yêu cầu, phân theo bộ phận

	Vận hành	Cơ khí	Điện	An toàn	Tổng cộng
Số lượng nhân viên	48	36	38	10	132
Số không đạt yêu cầu	40	28	35	8	111
Tỷ lệ (%)	83,3	77,8	97,4	80	84,1

- Bảng tổng hợp số lượng nhân viên đánh giá dưới điểm trung bình (điểm đánh giá < 50 điểm phân loại theo cấp bậc nhân viên – bảng 4.6)

Bảng Error! No text of specified style in document..15: Số lượng nhân viên không đạt yêu cầu, phân theo cấp bậc

	Giám sát	Kỹ thuật viên chính	Kỹ thuật viên	Tổng cộng
Số lượng nhân viên	24	32	76	132
Số không đạt yêu cầu	20	27	64	111
Tỷ lệ (%)	83,3	84,4	84,2	84,1

Số liệu tổng hợp trong các bảng trên cho thấy mặc dù điểm đánh giá chung và điểm đánh giá của các tiêu chuẩn chính (năng lực, thái độ, kết quả) đều đạt yêu cầu, vẫn có tỷ lệ rất cao các nhân viên không đạt yêu cầu ở các tiêu chuẩn phụ, đòi hỏi có những biện pháp và chương trình hành động khẩn cấp.

Nếu tuân thủ nghiêm ngặt theo nguyên tắc đánh giá của phương pháp đánh giá định lượng giới thiệu ở chương một⁴ thì có thể nói 84,1% nhân viên của bộ phận không đạt chất lượng yêu cầu!

Dựa theo kết quả này, các điểm yếu sau đây cần tập trung khắc phục:

- Theo tiêu chuẩn:

Gồm các tiêu chuẩn sắp theo mức độ nghiêm trọng (số lượng nhân viên không đạt yêu cầu) giảm dần như sau: hỗ trợ (thuộc tiêu chuẩn thái độ), đặc biệt (thuộc tiêu chuẩn năng lực), trách nhiệm (thuộc tiêu chuẩn thái độ), chủ động (thuộc tiêu chuẩn thái độ), tổng quát (thuộc tiêu chuẩn năng lực), hợp tác (thuộc tiêu chuẩn thái độ), nhiệt tình (thuộc tiêu chuẩn thái độ).

- Theo bộ phận:

Sắp theo thứ tự giảm dần của mức độ nghiêm trọng: Điện, vận hành, an toàn, cơ khí, Trong thực tế, do sai lệch giữa các bộ phận là không nhiều nên các bộ phận cần được quan tâm như nhau.

- Theo cấp bậc:

Sắp theo thứ tự giảm dần của mức độ nghiêm trọng: Kỹ thuật viên chính, kỹ thuật viên, giám sát. Trong thực tế, do sai lệch giữa các cấp bậc không nhiều nên các cấp bậc cần được quan tâm như nhau.

⁴ xem thêm: Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, nxb Đại học Quốc gia Tp HCM, 2000, trang 219

	ƯT 2	Khối lượng	7											
	ƯT 2	Hợp tác						3						
	ƯT 2	Đặc biệt									1			
	ƯT 2	Hỗ trợ										1		
	ƯT 2	Kỷ luật				7								
	ƯT 2	Tổng quát						5						
	ƯT 2	Trách nhiệm								4				
	ƯT 3	Chủ động							6					
	ƯT 3	Nhiệt tình					8							
			Khối lượng	Chất lượng	Chuyên môn	Hiệu quả	Kỷ luật	Nhiệt tình	Hợp tác	Tổng quát	Chủ động	Trách nhiệm	Đặc biệt	Hỗ trợ
Mức độ nghiêm trọng tăng dần từ trái qua phải →														

Hình Error! No text of specified style in document.-10: Ma trận xác định nhu cầu cải tiến

Mức độ quan trọng của các tiêu chuẩn phụ được sắp xếp theo trọng số tuyệt đối tương ứng của tiêu chuẩn phụ đó. Các trọng số này được xây dựng bằng phương pháp AHP, kết quả cho ở phần trước (xem chương 3 và phụ lục 6)

Mức độ nghiêm trọng của các tiêu chuẩn được xét theo số lượng nhân viên không đạt yêu cầu khi đánh giá ở tiêu chuẩn tương ứng. Trong trường hợp không có nhân viên đánh giá không đạt, mức độ nghiêm trọng của các tiêu chuẩn phụ được sắp xếp theo điểm đánh giá trung bình (xem bảng 4.6) của tất cả nhân viên ở tiêu chuẩn phụ đó. Giữa hai tiêu chuẩn thì tiêu chuẩn có nhân viên không đạt yêu cầu sẽ có mức độ nghiêm trọng cao hơn tiêu chuẩn có điểm trung bình thấp.

Mức độ quan trọng và mức độ nghiêm trọng càng cao, nhu cầu cải tiến càng cao.

Cách xây dựng ma trận:

- Cột bên trái các tiêu chuẩn được sắp từ dưới lên trên theo thứ tự mức độ quan trọng tăng dần, cũng là thứ tự tăng dần của trọng số tương ứng đã xây dựng được.

- Hàng cuối cùng các tiêu chuẩn được sắp theo từ trái qua phải theo thứ tự tăng dần mức độ nghiêm trọng.
- Ô giao giữa cột và dòng xác định nhu cầu cải tiến của tiêu chuẩn. Vị trí của ô càng xa điểm gốc (ô vuông lớn trên ma trận) nhu cầu cải tiến càng cao. Các ô cùng nằm trên đường song song với đường chéo không đi qua điểm gốc được coi có cùng nhu cầu cải tiến ngang nhau.
- Số trong các ô giao này là số xếp theo thứ tự giảm dần nhu cầu cải tiến của tiêu chuẩn tương ứng.

Kết quả: thứ tự ưu tiên cần cải tiến của các tiêu chuẩn chia ra các nhóm như sau:

Nhóm 1: tiêu chuẩn hỗ trợ và đặc biệt (thuộc tiêu chuẩn năng lực)

Nhóm 2: tiêu chuẩn hiệu quả (thuộc tiêu chuẩn kết quả làm việc)

Nhóm 3: tiêu chuẩn hợp tác (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc)

Nhóm 4: tiêu chuẩn chất lượng (thuộc tiêu chuẩn kết quả làm việc), tiêu chuẩn chuyên môn (thuộc tiêu chuẩn năng lực) và tiêu chuẩn trách nhiệm (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc)

Nhóm 5: tiêu chuẩn tổng quát (thuộc tiêu chuẩn năng lực)

Nhóm 6: tiêu chuẩn chủ động (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc)

Nhóm 7: tiêu chuẩn kỷ luật (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc) và tiêu chuẩn khối lượng (thuộc tiêu chuẩn kết quả công việc)

Nhóm 8: tiêu chuẩn nhiệt tình (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc)

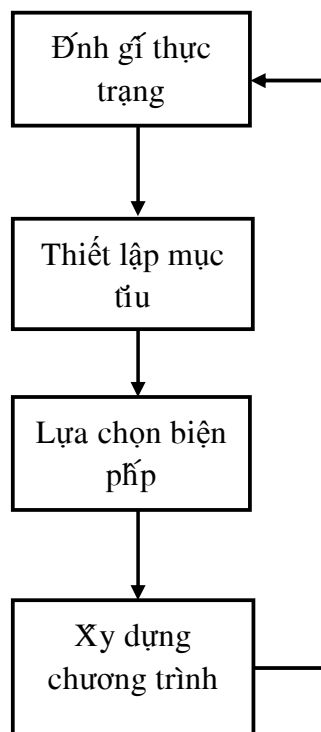
Trong ma trận vừa nêu trên, các ô nằm ở góc trên bên trái có mức độ quan trọng cao và mức độ nghiêm trọng thấp sẽ được đưa vào các chương trình khắc phục dài hạn. Các ô nằm ở góc trên bên phải có mức độ quan trọng cao và mức độ khẩn cấp cao sẽ được đưa vào các chương trình hành động dài hạn với những biện pháp mạnh. Các ô nằm ở góc dưới bên trái có mức độ quan trọng thấp và mức độ khẩn cấp thấp sẽ được đưa vào các chương trình hành động phụ mang tính chất phối hợp, không quan trọng. Các ô nằm ở góc dưới bên phải có mức độ quan trọng thấp và mức độ khẩn cấp cao sẽ được đưa vào các chương trình hành động ngắn hạn.

5 Chương V: Các biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên

5.1 Quy trình xây dựng các biện pháp

Việc xây dựng các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty theo quy trình gồm các bước như sau (hình 5.1):

- Bước 1: Xác định nhu cầu
- Bước 2: Thiết lập các mục tiêu
- Bước 3: Lựa chọn các biện pháp
- Bước 4: Xây dựng chương trình hành động



Hình Error! No text of specified style in document.-11: Quy trình xây dựng các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên

5.2 Xác định nhu cầu:

Năng lực và kết quả thực hiện công việc của nhân viên được định kỳ và thường xuyên đánh giá, cập nhật thực trạng phục vụ cho việc phát hiện, xây dựng, thay đổi và điều chỉnh các mục tiêu của chương trình cải tiến, khắc phục và nâng cao chất lượng nhân viên.

Nhu cầu nâng cao, cải tiến chất lượng nhân viên xuất phát từ nhu cầu thị trường và định hướng chiến lược của công ty. Cơ sở cho việc xác định các nhu cầu nâng cao chất lượng nhân viên cụ thể như sau:

- Các điểm yếu nhận dạng qua quá trình đánh giá thực trạng. Đây là các vấn đề có thể gây ra những hậu quả ở những mức độ khác nhau được nhận dạng trong và sau quá trình đánh giá.
- Các điểm quan trọng được thiết lập qua quá trình xây dựng trọng số (mức độ quan trọng).

Kết quả đánh giá thực trạng năng lực bộ phận vận hành và bảo dưỡng bộc lộ hai nhược điểm chính:

- [1] Có nhiều nhân viên không đạt yêu cầu ở hầu hết các tiêu chuẩn phụ, nhu cầu trước mắt cần có biện pháp nhanh chóng giúp các nhân viên dưới trung bình nâng cao năng lực, thu hẹp khoảng cách với các nhân viên khác.
- [2] Chất lượng nhân viên nhìn tổng thể không cao và không đồng đều, cần có biện pháp cải thiện năng lực toàn diện và đồng bộ cho bộ phận

Bằng cách sử dụng ma trận xếp hạng, căn cứ vào mức độ quan trọng của các tiêu chuẩn và xét những điểm yếu nhận dạng sau quá trình đánh giá (số lượng nhân viên không đạt yêu cầu và điểm trung bình các tiêu chuẩn) ở phần trước đã chỉ ra nhóm các tiêu chuẩn cần có biện pháp khắc phục sắp xếp theo thứ tự ưu tiên giảm dần như sau:

Nhóm 1: tiêu chuẩn hỗ trợ và đặc biệt (thuộc tiêu chuẩn năng lực)

Nhóm 2: tiêu chuẩn hiệu quả (thuộc tiêu chuẩn kết quả làm việc)

Nhóm 3: tiêu chuẩn hợp tác (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc)

Nhóm 4: tiêu chuẩn chất lượng (thuộc tiêu chuẩn kết quả làm việc), tiêu chuẩn chuyên môn (thuộc tiêu chuẩn năng lực) và tiêu chuẩn trách nhiệm (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc)

Nhóm 5: tiêu chuẩn tổng quát (thuộc tiêu chuẩn năng lực)

Nhóm 6: tiêu chuẩn chủ động (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc)

Nhóm 7: tiêu chuẩn kỷ luật (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc) và tiêu chuẩn khối lượng (thuộc tiêu chuẩn kết quả công việc)

Nhóm 8: tiêu chuẩn nhiệt tình (thuộc tiêu chuẩn thái độ làm việc) Nhóm 1: các tiêu chuẩn hỗ trợ và đặc biệt (thuộc tiêu chuẩn năng lực)

5.3 Thiết lập các mục tiêu cải tiến

Mục tiêu thực hiện dựa trên cơ sở các nhu cầu hình thành sau quá trình đánh giá thực trạng của công ty. Các mục tiêu chia ra làm hai mức: ngắn hạn và dài hạn.

Các mục tiêu phải được xây dựng, xem xét cập nhật một cách có hệ thống và cần có sự cam kết từ các lãnh đạo cao cấp thường xuyên. Yêu cầu đặt ra cho các mục tiêu là phải: cụ thể, khả thi, đo lường được.

Từ những nhu cầu nhận dạng được, công ty xác định những mục tiêu cho bộ phận như sau:

Trong ngắn hạn:

1. Mục tiêu ngắn hạn (NH 1): Giảm 100% số lượng nhân viên có điểm đánh giá dưới trung bình (50/100 điểm) ở các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực hỗ trợ, năng lực đặc biệt, trong các bộ phận vận hành, bảo dưỡng cơ khí, bảo dưỡng điện và an toàn ở tất cả 3 cấp giám sát, kỹ thuật viên chính và kỹ thuật viên (bao gồm các trợ lý, nhân viên tập sự) tính đến kỳ đánh giá cuối năm 2004.
2. Mục tiêu ngắn hạn (NH 2): Giảm 50% số lượng nhân viên có điểm đánh giá dưới trung bình (50/100 điểm) ở các tiêu chuẩn hợp tác, trách nhiệm, tổng quát, chủ động, nhiệt tình, tính cho đến kỳ đánh giá cuối năm 2004.

Trong dài hạn:

1. Mục tiêu dài hạn (DH 1): Giảm số lượng nhân viên có điểm đánh giá dưới mức trung bình (50/100 điểm) ở tất cả các tiêu chuẩn đánh giá. Mức giảm là

không còn nhân viên dưới điểm trung bình. Thời hạn thực hiện là hai năm (tính đến cuối năm 2005).

2. Mục tiêu dài hạn (DH 2): Tăng chất lượng của bộ phận lên mức 75/100 điểm đánh giá của các tiêu chuẩn. Chương trình thực hiện trong hai năm (đến cuối năm 2005).

5.4 Lựa chọn các biện pháp

Các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên thường được áp dụng bao gồm: các chương trình huấn luyện đào tạo và các biện pháp tổ chức công việc, các biện pháp kích thích đội ngũ nhân viên. Trong một số trường hợp, không loại trừ biện pháp tuyển dụng mới nhằm bổ sung cho nhu cầu gia tăng đội ngũ nhân viên cả về số lượng lẫn chất lượng hoặc thay thế các nhân viên không còn thích hợp với nhu cầu cụ thể và các chương trình nâng cao chất lượng và năng lực.

Cơ sở để lựa chọn các biện pháp này là các mục tiêu đã lựa chọn từ bước trên, có xem xét tính khả thi của các chương trình.

Các biện pháp cần phải thỏa các yêu cầu sau:

- Có thể giúp đạt được các mục tiêu đặt ra
- Là biện pháp mang lại hiệu quả cao

Các biện pháp phổ biến gồm có: Tuyển dụng, thay thế (từ nguồn nội bộ, từ các công ty khác hoặc từ các trường), huấn luyện, đào tạo (tại nơi làm việc, Tại các trường, trung tâm trong nước hoặc ngoài nước), các biện pháp tổ chức, hình thức kích thích động viên. Ưu nhược điểm của các biện pháp được cho trong bảng dưới đây (bảng 5.1)

Trong số các biện pháp đã nêu, biện pháp huấn luyện, đào tạo được công ty ưu tiên lựa chọn cả trong dài hạn và ngắn hạn vì những ưu điểm sau đây:

- Là phương pháp nâng cao năng lực (kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức) căn bản, bảo đảm.
- Đào tạo là một trong những hình thức thu hút và huy động nhân viên tham gia vào các hoạt động cải tiến của công ty.
- Mang lại lợi ích cho công ty và cho nhân viên.

- Đáp ứng được các yêu cầu trong ngắn hạn và dài hạn.

Nội dung chương trình huấn luyện đào tạo sẽ được chú trọng định hướng theo công việc, bao gồm: Kiến thức và kỹ năng công việc cần thiết, an toàn lao động, kỹ năng giao tiếp, làm việc đồng đội, ngoại ngữ... Điều này giúp cho nhân viên bộ phận vận hành và bảo dưỡng của công ty dễ thích nghi và luôn có thể nhanh chóng đáp ứng các công việc đa dạng từ đơn giản đến phức tạp tại các giàn khoan, giàn khai thác, giàn công nghệ trung tâm, tàu dịch vụ, tàu FPSO... Đặc biệt, đối với nhân viên vận hành và bảo dưỡng của công ty, do tính chất thường xuyên làm việc trong môi trường có nhiều rủi ro, các chương trình đào tạo kỹ thuật an toàn lao động không chỉ là điều bắt buộc, mà còn đòi hỏi được chứng nhận từ các tổ chức đào tạo có uy tín trong ngành.

Bảng Error! No text of specified style in document..17: So sánh các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên

Thứ tự	Biện pháp	Chi tiết	Nhược điểm chủ yếu	Ưu điểm chủ yếu
1	Tuyển dụng, thay thế	Từ nguồn nội bộ Từ các công ty khác	Không sẵn có nguồn thay thế Khó khăn trong việc lựa chọn nguồn thích hợp	Thay đổi căn bản Khai thác được những nhân viên nhiều kinh nghiệm
2	Huấn luyện, Đào tạo	Từ các trường, trung tâm đào tạo Nước ngoài Tại nơi làm việc Tại các trường, trung tâm	Thiếu kinh nghiệm nghề nghiệp và công việc Phí tốn cao Không có thời gian và địa điểm thích hợp Tốn nhiều thời gian	Có được những nhân viên mới, năng nổ. Đảm bảo chất lượng ngang tầm khu vực Khai thác các điểm mạnh đang có Kiến thức, Kỹ năng Căn bản
3	Các biện pháp tổ chức	Nhóm chất lượng Sắp xếp, luân chuyển công việc	Khó tổ chức thực hiện hiệu quả Không phải mọi công việc, chức danh đều có thể áp dụng	Xây dựng lề lối làm việc tập thể hiệu quả Nhân viên vạn năng hơn
4	Các hình thức kích thích động viên	Phúc lợi Khen thưởng	Kết quả không thật rõ ràng Dễ gây phản tác dụng nếu không hợp lý	Dễ áp dụng Có hiệu quả nhanh

5.5 Xây dựng chương trình hành động

Các chương trình nâng cao chất lượng năng lực nhân viên là bước cụ thể hóa các biện pháp đã lựa chọn nhằm đáp ứng các mục tiêu đã đặt ra dựa theo kết quả khảo sát, đánh giá thực trạng năng lực. Nhân viên được huấn luyện về cách thức làm việc, cách thức phối hợp thực hiện công việc theo nhóm, đội, cách thức tham gia vào việc ra quyết định và giải quyết vấn đề... bên cạnh các chương trình hành động căn bản nhằm cải tiến, nâng cao chất lượng chuyên môn, nghiệp vụ. Ngoài ra, còn có các chương trình hoạt động, huấn luyện nhằm nâng cao các yếu tố tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên. Trong cung cấp dịch vụ vận hành và bảo dưỡng, khai thác đầu thô và khí đồng hành của công ty, mức độ giao tiếp giữa nhân viên vận hành và bảo dưỡng và khách hàng không cao do những ràng buộc về không gian và thời gian nên cách thức giao tiếp, phục vụ và làm vừa lòng khách hàng không được đánh giá cao. Tuy nhiên, các yếu tố thái độ, động cơ làm việc, các kỹ năng làm việc đồng đội, kỹ năng truyền thông, giao tiếp cá nhân vẫn đóng vai trò quan trọng và đòi hỏi những chương trình hành động thích hợp và hiệu quả để nâng cao và cải thiện các yếu tố này.

Các chương trình hành động cần phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Chương trình thực hiện phù hợp với các mục tiêu tương ứng
- Chương trình khả thi (và không ảnh hưởng đến hoạt động của bộ phận)

Việc xây dựng chương trình hành động, bao gồm xây dựng các chương trình ngắn hạn và các chương trình dài hạn

* Chương trình ngắn hạn :

Chương trình ngắn hạn được xây dựng dựa trên các mục tiêu ngắn hạn. Chương trình ngắn hạn của công ty nhằm đảm bảo các mục tiêu ngắn hạn tương ứng như dưới đây

Mục tiêu NH 1: giảm số lượng nhân viên không đạt yêu cầu ở các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực hỗ trợ, năng lực đặc biệt.

Biện pháp áp dụng: Đào tạo tại chỗ, đào tạo trong nước và đào tạo nước ngoài.

Nội dung chương trình:

+ Tiêu chuẩn năng lực đặc biệt

- Chương trình NH 11: huấn luyện 100% nhân viên các kiến thức căn bản về an toàn, sơ cấp cứu và sử dụng các phương tiện cứu hộ trên biển.
- Chương trình NH 12: huấn luyện (và cấp giấy chứng nhận) phòng cháy chữa cháy 100% nhân viên bởi các đơn vị, tổ chức có chức năng và thẩm quyền kể cả trong hoặc ngoài nước.
- Chương trình NH 13: huấn luyện 100% các giám sát về quản lý các tình huống khẩn cấp (MOME – Management of Major Emergencies), Phân tích an toàn trong công việc (JSA – Job Safety Anlysis)

Đối tượng chung cho các chương trình: nhân viên các bộ phận, riêng chương trình NH 13 chỉ áp dụng cho các giám sát.

+ Tiêu chuẩn năng lực hỗ trợ:

- Chương trình NH 14: bảo đảm 100% nhân viên đạt chứng chỉ ngoại ngữ cấp độ B quốc gia, 100% giám sát đạt chứng chỉ C quốc gia hoặc cao hơn để thể giao tiếp hiệu quả trong nội bộ (với các nhân viên người nước ngoài, chủ yếu là tiếng Anh).
- Chương trình NH 15: bảo đảm 100% các giám sát đạt chứng chỉ vi tính cấp độ A quốc gia.

Mục tiêu NH 2: giảm số lượng nhân viên không đạt yêu cầu ở các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực tổng quát, năng lực chuyên môn, thái độ chủ động, trách nhiệm, hợp tác, nhiệt tình, hiệu quả làm việc, khối lượng công việc hoàn thành.

+ Các yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực tổng quát:

- Chương trình NH 21: bảo đảm 100% nhân viên mới và các trợ lý kỹ thuật viên được đào tạo các quy trình làm việc, hệ thống các giấy phép làm việc (Permit to Work).

- Chương trình NH 22: bảo đảm 50% giám sát được huấn luyện về kỹ năng quản lý rủi ro.

+ Các yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực chuyên môn:

- Chương trình NH 23: bảo đảm 100% nhân viên được đào tạo các quy trình công nghệ và thiết bị phổ biến trên các giàn khai thác. (Danh mục tối thiểu các hệ thống công nghệ và thiết bị xem phụ lục 8)

+ Các yêu cầu về tiêu chuẩn hiệu quả làm việc và khối lượng công việc thực hiện:

- Chương trình NH 24: Chương trình TRIR giảm tỷ lệ số lượng các tai nạn trên số giờ làm việc (số tai nạn/ 1 triệu giờ làm việc). Mục tiêu trong năm 2004 được đặt ra là <2,5 tai nạn/ 1 triệu giờ làm việc.
- Chương trình NH 25: chương trình Zero lost time injury nhằm giảm số lượng các sự cố, tai nạn gây mất thời gian, mục tiêu là giảm hẳn số tai nạn sự cố loại này bằng không trong năm 2004.

+ Các yêu cầu về tiêu chuẩn thái độ chủ động, trách nhiệm, hợp tác, nhiệt tình

- Chương trình NH 26: tiếp cận văn hóa, được công ty thực hiện bằng cách tổ chức các hoạt động, các buổi sinh hoạt, giao lưu tập thể ...
- Chương trình NH 27: Xây dựng hệ thống đánh giá và khen thưởng

Công ty áp dụng hai hệ thống khen thưởng chủ yếu:

- Khen thưởng do thành tích trong công việc, thông qua hệ thống đánh giá định kỳ (hoặc do các thành tích đặc biệt)
- Khen thưởng do đóng góp trong đảm bảo an toàn và hệ thống khuyến khích hoạt động an toàn (các giải thưởng an toàn hàng tháng thông qua các giải pháp an toàn có hiệu quả).

* Chương trình dài hạn

Chương trình dài hạn nhằm bảo đảm các mục tiêu dài hạn, bao gồm các chương trình huấn luyện, đào tạo nhằm nâng cao năng lực nhân viên; chương trình xây dựng hệ thống đánh giá và khen thưởng và các chương trình khác.

Các chương trình phục vụ mục tiêu dài hạn phục vụ tổng hợp cho hai mục tiêu dài hạn. Trong đó, mục tiêu dài hạn DH 1 là sự kế tục và duy trì các mục tiêu NH 1 và NH 2, các chương trình huấn luyện và đào tạo ngắn hạn phục vụ cho 2 mục tiêu này sẽ được định kỳ tổ chức lại với nội dung và đối tượng được cập nhật qua chương trình CBTA (Competency Based Training Assessment)

- Nội dung đào tạo dựa theo các yêu cầu đặt ra trong các bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc cho từng chức danh trong từng bộ phận.
- Thành phần được đào tạo là tất cả nhân viên sau: nhân viên được bổ sung cho các chức danh cao hơn, nhân viên cần nâng cao năng lực cho công việc hiện tại, các nhân viên mới (do tuyển dụng hoặc do thay đổi công việc). Các nhân viên này sẽ trải qua kỳ đánh giá phân tích nhu cầu đào tạo nhằm chọn lọc các nội dung cần đào tạo cho từng đối tượng.
- Hình thức đào tạo: sử dụng các hình thức kèm cặp tại nơi làm việc, đào tạo tập trung.

Ngoài ra, để bảo đảm các mục tiêu dài hạn còn có các chương trình sau:

- Chương trình luân chuyển công việc:

Chương trình này là sự phối hợp giữa hai biện pháp: biện pháp về tổ chức và biện pháp đào tạo, kèm cặp tại nơi làm việc. Có các hình thức luân chuyển công việc như sau:

- luân chuyển nơi làm việc
- luân chuyển ca làm việc
- luân chuyển công việc

Do tính chất công việc yêu cầu cao về mức độ an toàn nên không phải mọi vị trí và chức danh đều có thể áp dụng theo chương trình này. Tuy nhiên, các nhân viên bảo dưỡng và vận hành kể cả các nhân viên an toàn, đều có

thể thay đổi nơi làm việc từ giàn này sang giàn khác (luân chuyển nơi làm việc). Mặt khác, nhờ vào đặc điểm ứng với từng vị trí luôn có 2 nhân viên làm việc đối ca nhau, về nguyên tắc cùng đảm bảo công việc như nhau nhưng đi khác ca nhau, nên có thể thay đổi từ ca này sang ca khác. Cách thông thường là được bố trí lệch ca nhau (luân chuyển ca làm việc). Điều này giúp mọi người có điều kiện làm việc, tiếp xúc với mọi người khác, qua đó có thể trao đổi kinh nghiệm lẫn nhau cũng như có thể xây dựng quan hệ đồng đội chặt chẽ hơn. Ngoài ra hình thức luân chuyển công việc áp dụng cho các vị trí có yêu cầu căn bản giống nhau như bảo dưỡng cơ khí với vận hành thiết bị nâng chuyển, bảo dưỡng điện với vận hành thiết bị công nghệ...

Chương trình luân chuyển ca làm việc được công ty áp dụng cho mọi chức danh công việc trên giàn một cách thường xuyên, sắp xếp theo từng quý nhằm giúp cho nhân viên chủ động trong việc kết hợp sắp xếp công việc cá nhân và công việc công ty.

Chương trình luân chuyển công việc được công ty áp dụng không thường xuyên, dành cho mọi vị trí, đặc biệt dành cho các nhân viên mới kết hợp chương trình kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ. Số lượng nhân viên theo chương trình này không chế ở mức tối đa 2 nhân viên dưới hình thức các trợ lý kỹ thuật viên.

- Các chương trình bảo đảm hiệu quả công việc:

Ngoài các tiêu chuẩn khối lượng công việc hoàn thành và chất lượng công việc thực hiện, tiêu chuẩn hiệu quả công việc xét ở góc độ an toàn được bảo đảm bởi các chương trình hoạt động sau:

- Chương trình TRIR: là sự tiếp tục của chương trình NH 24 nhằm giảm tỷ lệ số lượng các tai nạn trên số giờ làm việc (số tai nạn/ 1 triệu giờ làm việc). Mục tiêu trong năm 2004 được đặt ra là <2,5 tai nạn/ 1 triệu giờ làm việc.

- Chương trình Zero lost time injury, là sự tiếp tục của chương trình NH 25: giảm số lượng các sự cố, tai nạn gây mất thời gian, mục tiêu là giảm hẳn số tai nạn sự cố loại này bằng không trong năm 2004.
- Xây dựng hệ thống đánh giá và khen thưởng (tiếp tục chương trình NH 27)

Việc đánh giá tốt và khen thưởng sẽ giúp nhân viên nỗ lực cao hơn và học hỏi nhanh hơn, đồng thời việc xây dựng hệ thống đánh giá và khen thưởng cũng giúp cho công ty nhận ra những việc làm tốt, cần khuyến khích trong nhân viên và giúp cho nhân viên nỗ lực và hăng hái hơn trong công việc. Đó cũng là một yếu tố quan trọng cho việc nâng cao và cải thiện yếu tố thái độ làm việc của nhân viên.

Công ty áp dụng hai hệ thống khen thưởng chủ yếu:

- Khen thưởng do thành tích trong công việc, thông qua hệ thống đánh giá định kỳ (hoặc do các thành tích đặc biệt)
- Khen thưởng do đóng góp trong đảm bảo an toàn và hệ thống khuyến khích hoạt động an toàn (các giải thưởng an toàn hàng tháng thông qua các giải pháp an toàn có hiệu quả).
- Chương trình tiếp cận văn hóa (tiếp tục chương trình NH 26)

Vấn đề giao tiếp với những nền văn hóa khác nhau được công ty tiếp cận xem xét thận trọng. Các vấn đề giao tiếp hàng ngày, các hình thức giao tiếp bằng cử chỉ, ngôn ngữ cơ thể có thể mang nhiều ý nghĩa khác nhau và có thể có những tác động hoàn toàn khác biệt nhau giữa các quốc gia, dân tộc và các nền văn hóa khác nhau. Vì vậy, tất cả những khác biệt này đều nên được nghiên cứu và giới thiệu rộng rãi trong toàn thể nhân viên (vì tính chất đa quốc gia của bộ phận), nhằm tạo sự hiểu biết lẫn nhau (tránh những bất đồng đáng tiếc).

Chương trình tiếp cận các nền văn hóa khác nhau được công ty thực hiện bằng cách tổ chức các buổi sinh hoạt, giao lưu và giới thiệu các đặc điểm trong thói quen, phong tục và tập quán của các nước. Đặc biệt công ty chú trọng giới thiệu những điểm căn bản trong giao tiếp hàng ngày, nhất là của

Việt nam trong toàn công ty. Công ty sẽ phối hợp với các khách hàng nhằm thực hiện chương trình ngày hội giới thiệu văn hóa Việt nam, dự kiến tổ chức trong 3 tháng đầu năm 2004, cho tất cả nhân viên ngay tại nơi làm việc.

Qua các chương trình hoạt động này mục tiêu của công ty là giảm bỏ những khác biệt trong sinh hoạt và quan hệ làm việc của nhân trong công ty, qua đó cải thiện các điểm yếu kém trong đánh giá ở các tiêu chuẩn về thái độ làm việc như tiêu chuẩn hợp tác và chủ động...

Dưới đây giới thiệu nội dung các khoá huấn luyện, cùng các chương trình khác.

Bảng Error! No text of specified style in document..18: Nội dung chương trình huấn luyện, đào tạo của công ty

Tên chương trình huấn luyện, đào tạo	Mục tiêu	Nội dung chương trình	Đối tượng	Hình thức huấn luyện, đào tạo
Phục vụ mục tiêu ngắn hạn				
Chương trình huấn luyện về an toàn, sơ cấp cứu và sử dụng các phương tiện cứu hộ trên biển	100% nhân viên được cập nhật các kiến thức căn bản	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ thuật an toàn căn bản - Sơ cấp cứu - Sử dụng thuyền cứu sinh, ca nô cứu hộ - Sử dụng thuyền di tản (Free fall Life boat) 	Nhân viên các bộ phận vận hành, bảo dưỡng cơ, điện và nhân viên an toàn từ giám sát đến các kỹ thuật viên	Đào tạo tập trung, mời chuyên gia trong và ngoài nước (Trung tâm đào tạo nguồn nhân lực dầu khí – Việt nam, Trung tâm RiskTec - Australia)
Chương trình huấn luyện phòng cháy chữa cháy	100% nhân viên được đào tạo và cấp giấy chứng nhận từ các cơ quan có đủ chức năng và thẩm quyền	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ thuật phòng chống cháy nổ bằng các phương tiện cá nhân - Phòng chống cháy nổ bằng các hệ thống chủ yếu (Hydrant, Hose reel, Foam...) trên các giàn khoan, khai thác, công nghệ trung tâm... 	Nhân viên các bộ phận vận hành, bảo dưỡng cơ, điện và nhân viên an toàn từ giám sát đến các kỹ thuật viên	Đào tạo tập trung, mời chuyên gia trong và ngoài nước (Trung tâm đào tạo nguồn nhân lực dầu khí – Việt nam, Trung tâm RiskTec, Australia)
Chương trình huấn luyện giám sát	100% giám sát và các kỹ thuật viên an toàn được cập nhật các kiến thức căn bản	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm soát các tình huống khẩn cấp (MOME – Management Of Major Emergencies) - Quản lý rủi ro (Risk Management) 	Các giám sát, các kỹ thuật viên chính các bộ phận, toàn bộ giám sát và kỹ thuật viên an toàn	Đào tạo tập trung, mời chuyên gia trong và ngoài nước (Trung tâm đào tạo nguồn nhân lực dầu khí – Việt nam, Trung tâm RiskTec, Australia)
Chương trình huấn luyện	100% nhân viên nắm rõ	<ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống các giấy phép 	Nhân viên mới và các	Tại nơi làm việc (hướng dẫn

luyện, đào tạo về các quy trình làm việc, hệ thống các giấy phép làm việc (Permit to Work)	các yêu cầu và các quy trình, thủ tục làm việc đặc biệt	<ul style="list-style-type: none"> làm việc (Permit to Work) Kỹ thuật, quy trình, thủ tục cách ly, cô lập hệ thống và thiết bị (Isolation/ Lock out – tag out procedure) 	trợ lý kỹ thuật viên, các nhân viên cũ chưa có chứng nhận	bởi công ty mẹ)
Chương trình huấn luyện ngoại ngữ	100% nhân viên có chứng chỉ ngoại ngữ cấp độ B, 50% có chứng chỉ C hoặc cao hơn	<ul style="list-style-type: none"> Anh văn, luyện nghe nói Anh văn chuyên ngành (kỹ thuật, Dầu khí, công nghệ, an toàn, môi trường...) 	Các nhân viên có yêu cầu	Tập trung cho các nhân viên không đạt yêu cầu và/ hoặc chưa có chứng nhận (Trung tâm ngoại ngữ Apollo)
Phục vụ mục tiêu dài hạn				
Chương trình Đánh giá nhu cầu huấn luyện (CBTA - Competency Based Training Assessment)	Nâng cao kiến thức, kỹ năng trong lĩnh vực chuyên môn	Dựa theo các bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, ví dụ các nội dung sau đây: các máy phát xoay chiều và một chiều công suất lớn; các tuốc bin dùng nhiên liệu là khí (đồng hành), các máy nén khí, các máy bơm, các thiết bị nâng chuyển (cần cẩu thủy lực, cần cẩu điện...), các van xả tự động, van an toàn, các thiết bị an toàn, cứu hộ, phòng cháy chữa cháy...	Nhân viên các bộ phận ở các cấp, xác định qua đánh giá năng lực định kỳ	<ul style="list-style-type: none"> Đào tạo tập trung bởi các chuyên gia đến từ các nhà cung cấp. Hướng dẫn kèm cặp trong công việc Luân chuyển công việc
Các chương trình nâng cao hiệu quả an toàn trong công việc	Mục tiêu	Nội dung	Đối tượng	Hình thức huấn luyện, đào tạo

Chương trình “Zero lost time injury”	Không có tai nạn gây ảnh hưởng thời gian làm việc	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm soát các chất không an toàn/ độc hại (COHS – Control of Hazardous Substances) - Sử dụng thiết bị dò tìm khí rò rỉ (Gas detector) 		<ul style="list-style-type: none"> - Đào tạo tập trung bởi các chuyên gia đến từ các nhà cung cấp. - Hướng dẫn kèm cặp trong công việc
Chương trình giảm tỷ lệ các sự cố TRIR (Total Recordable Incident Rate)	<2,5 sự cố /triệu giờ làm việc	<ul style="list-style-type: none"> - Phân tích an toàn trong công việc (JSA – Job Safety Analysis) - Điều tra nghiên cứu các sự cố (Incident Investigation) 		<ul style="list-style-type: none"> - Đào tạo tập trung bởi các chuyên gia đến từ các nhà cung cấp. - Hướng dẫn kèm cặp trong công việc

6 Chương VI: Kết luận, kiến nghị

6.1 Kết luận

6.1.1 Tóm lược

Chất lượng sản phẩm và dịch vụ phụ thuộc chất lượng con người – yếu tố quan trọng nhất trong các yếu tố hình thành nên chất lượng sản phẩm. Vì vậy, chất lượng con người luôn được các tổ chức quan tâm và đầu tư đúng mức. Để đánh giá chất lượng nhân viên, đề tài tiến hành lựa chọn và đề nghị bộ tiêu chuẩn gồm 3 nhóm tiêu chuẩn: Năng lực làm việc, thái độ làm việc và kết quả công việc. Theo đó, nhân viên đạt yêu cầu chất lượng là nhân viên trước hết phải đáp ứng những tiêu chuẩn yêu cầu nhất định về năng lực, có thể xem là tiêu chuẩn về sự phù hợp. Với những nhân viên đã đáp ứng những yêu cầu nhất định về năng lực, yêu cầu thứ hai (nhóm tiêu chuẩn thứ hai – tiêu chuẩn về kết quả làm việc cuối cùng) là kết quả làm việc phải đạt mức yêu cầu của công ty, đồng thời cũng là mong muốn của khách hàng. Nhóm tiêu chuẩn thứ ba được đề nghị là nhóm tiêu chuẩn thái độ làm việc, trong đó ý thức cá nhân và các mối quan hệ làm việc được đưa ra xem xét và cân nhắc trong quá trình đánh giá chất lượng nhân viên.

Đối với nhân viên bộ phận vận hành và bảo dưỡng của công ty, đề tài đã kết hợp sử dụng ý kiến chuyên gia (là các nhà chuyên môn có kinh nghiệm và gắn bó với hoạt động trong ngành từ trong công ty và các khách hàng chủ yếu) với phương pháp Quá trình phân tích thứ bậc (Analytic Hierarchy Process – AHP), nhằm lượng hóa mức độ quan trọng của từng tiêu chuẩn phụ trong 3 nhóm tiêu chuẩn chính, thể hiện bằng trọng số của các tiêu chuẩn đó khi tính toán, đánh giá nhân viên. Các trọng số (mức độ quan trọng) này làm cơ sở cho công ty phân cấp thứ bậc ưu tiên trong quá trình ra quyết định lựa chọn biện pháp và chương trình khắc phục, nâng cao chất lượng nhân viên.

Phần cuối cùng, trước khi đề nghị áp dụng chính thức mô hình cấu trúc các tiêu chuẩn đánh giá đã xây dựng, đề tài cũng tiến hành đánh giá chất lượng nhân viên của bộ phận bảo dưỡng dựa theo mô hình mới, xây dựng các chương trình hành động nhằm khắc phục và nâng cao chất lượng nhân viên trong bộ phận.

6.1.2 Nhận xét

Quá trình tính toán trọng số cho các tiêu chí, qua các kết quả nhận được, chúng tôi có những nhận xét như sau:

Nhóm yếu tố kết quả thực hiện công việc được đánh giá ngang bằng và có phần quan trọng hơn nhóm yếu tố năng lực và hơn hẳn nhóm yếu tố thái độ làm việc. Chênh lệch về mức độ quan trọng này lên đến 1,2 → 1,35 lần (0,339 /0,281 → 0,380 /0,281).

Trong nhóm yếu tố kết quả công việc, chất lượng và hiệu quả được xem là như nhau, và quan trọng hơn tiêu chuẩn khối lượng công việc hoàn thành ~ 0.380 /0,243 = 1,5 lần. Chúng tôi cho rằng kết quả này là rất đặc biệt, cần lưu tâm trong việc hoạch định kế hoạch làm việc (các kế hoạch bảo trì của bộ phận bảo dưỡng, các công việc hàng ngày của bộ phận vận hành).

Điểm cần lưu ý khác là công việc của bộ phận vận hành và bảo trì đòi hỏi sự hợp tác và ý thức kỷ luật nhiều hơn là sự nhiệt tình và tính chủ động, thể hiện qua trọng số tương ứng của chúng.. Chúng tôi cho rằng đây là điểm đặc biệt thể hiện tầm quan trọng của hoạt động đồng đội trong điều kiện và môi trường làm việc nhiều nguy hiểm và rủi ro, khi các tình huống xấu dễ dàng vượt khỏi tầm kiểm soát của con người để trở thành thảm họa của tập thể, cá nhân và môi trường.

6.1.3 Giới hạn áp dụng và hướng mở rộng đề tài

Các kết luận và nhận xét nói trên dựa vào kết quả nghiên cứu bộ phận vận hành và bảo dưỡng của công ty nên chỉ giới hạn áp dụng trong bộ phận mà thôi. Tuy nhiên với cùng cấu trúc và phương pháp tiến hành như trên ta có thể vận dụng cho các bộ phận khác, lưu ý rằng trọng số (mức độ quan trọng) của các tiêu chuẩn giữa các bộ phận khác nhau về nguyên tắc là sẽ khác nhau nên phải được xây dựng riêng.

6.2 Kiến nghị

6.2.1 Đối với công ty

Để các biện pháp và chương trình nâng cao chất lượng nhân viên mang lại hiệu quả, cần phải có sự tham gia của nhiều người và cam kết từ phía lãnh đạo của công ty.

Sau đây là một vài đề xuất, kiến nghị nhằm giúp đánh giá sát thực trạng để có thể xây dựng, điều chỉnh các biện pháp và chương trình hành động hiệu quả.

Đối với công tác đánh giá:

Việc đánh giá nhân viên về nguyên tắc là một quá trình thường xuyên và liên tục, nhất quán và hệ thống. Trong thực tế có thể thực hiện định kỳ vào những thời điểm nhất định, ít nhất mỗi năm một hoặc hai lần. Chúng tôi đề nghị áp dụng phương pháp đánh giá nhân viên kết hợp, trong đó việc đánh giá của các nhân viên sẽ được tiến hành vào cuối mỗi ca làm việc ngoài khơi (do ca làm việc trên giàn khoan, giàn khai thác, giàn công nghệ trung tâm, các tàu dịch vụ... tương đối đặc biệt, kéo dài nhiều ngày làm việc trên biển kết hợp nhiều ngày nghỉ ngơi hoàn toàn trên bờ.) bởi cấp trên trực tiếp của nhân viên được đánh giá. Điểm tổng kết đánh giá nên thực hiện 6 tháng một lần sẽ là điểm trung bình của các đánh giá, thực hiện bởi bộ phận nhân sự của công ty. Ở thời điểm kết thúc dự án, đề nghị nên có sự tham gia đánh giá từ phía khách hàng. Ngoài ra vào lúc bắt đầu các dự án mới, nên có đánh giá từ bộ phận nhân sự của công ty và đối với các dự án quan trọng, có thể mời đánh giá từ bên ngoài. Chi tiết như bảng dưới đây:

Bảng Error! No text of specified style in document..19: Lịch trình đánh giá đề nghị

Thời đoạn đánh giá	Người đánh giá		
	Cấp trên trực tiếp	Bộ phận nhân sự	Khách hàng
Cuối mỗi ca làm việc trên biển	X	X	
Sáu tháng một lần	X	X	X
Bắt đầu dự án		X	
Kết thúc dự án	X	X	X

Đối với mô hình

Nên có sự rà soát, so sánh nhằm điều chỉnh mô hình và trọng số các tiêu chuẩn thường xuyên. Chúng tôi đề nghị các trọng số nên được xem xét lại mỗi 3 năm một

lần hoặc khi có những dấu hiệu cho thấy mô hình đã lỗi thời qua việc kết quả đánh giá không phù hợp với các nhận xét, đánh giá thực tế.

6.2.2 Đối với đề tài

Để đảm bảo chương trình có hiệu quả, chúng tôi đề nghị có những xem xét như sau: Các sai sót trong quá trình thiết lập các trọng số có thể xuất hiện qua việc lựa chọn các chuyên gia. Việc lựa chọn này ngoài các nguyên nhân khách quan còn có thể do các nguyên nhân chủ quan ở người lựa chọn. Các chuyên gia đã lựa chọn trong quá trình xây dựng và thiết lập các trọng số hiện nay mang tính chủ quan cảm tính và trong điều kiện của người thực hiện hơn là dựa trên những tiêu chuẩn khách quan và nhất quán nên kết quả chắc chắn sẽ có những hạn chế nhất định. Chúng tôi đề nghị ban lãnh đạo nên xây dựng một danh sách các chuyên gia cần tham khảo trên những cơ sở các tiêu chuẩn quy định nhất quán và hợp lý.

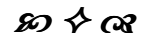
Ngoài ra, trong quá trình thu thập các ý kiến của chuyên gia có thể có những sai lệch rất lớn trong đánh giá giữa các chuyên gia với nhau. Các sai lệch và bất đồng này có thể giảm thiểu bằng kỹ thuật Delphi, trong đó, ý kiến của các chuyên gia sẽ được tham khảo nhiều lần, (về nguyên tắc cho đến khi sai lệch giữa những bất đồng là có thể chấp nhận được), mỗi lần sẽ kèm theo các phản hồi tổng hợp về ý kiến đánh giá tổng hợp của các chuyên gia. Điều này đòi hỏi mất nhiều thời gian. Với sự hỗ trợ của các phần mềm tính toán, ta có thể tính toán độ không nhất quán (thông qua tỷ số nhất quán) và chấp nhận ở mức cho phép (với AHP – phương pháp quá trình phân tích thứ bậc, tỷ số này <10% hay <0,10).

Trong tính toán này các yêu cầu về tỷ số nhất quán đều thỏa mãn nhưng việc thu thập ý kiến chỉ tiến hành được một lần do giới hạn về thời gian. Về lý thuyết thì đạt yêu cầu, nhưng vì đánh giá con người là vấn đề cực kỳ quan trọng, hơn nữa mọi vấn đề khoa học đều cần phải được kiểm chứng qua thực tế và theo thời gian. Kết quả đánh giá thực trạng dựa theo cấu trúc và trọng số xây dựng được cho kết quả phù hợp hơn so với cách đánh giá theo mô hình không trọng số trước đây. Tuy nhiên chúng tôi đề nghị mô hình cần được áp dụng thử cho một dự án trước khi đưa vào sử dụng cả bộ phận.

Tài liệu tham khảo

1. B.G. Dale và J.J. Plunket. Managing Quality. Manchester school of management.
2. Bùi Nguyên Hùng và cộng sự. (1999). Giáo trình Quản lý Chất lượng, Trường Đại học Kỹ thuật Tp Hồ Chí Minh.
3. Christopher Love Lock. (1998). Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources, nxb Prentice Hall.
4. Christopher Mabey. (1997). Strategic Human Resources Management, nxb Blackwell.
5. Nguyễn Thanh Hội. (2002). Quản trị nhân sự, nxb Thống kê.
6. Niên giám Thống kê 2000. (2001). Nhà Xuất bản Thống kê.
7. Phan văn Sâm. (2001). Doanh nghiệp Dịch vụ – Nguyên lý điều hành, nxb Thống kê (nguyên tác của Christine Hope và Alan Muhleman).
8. Robetta S. Russell và Bernard W. Taylor III. (2000). Operation Management, nxb Prentice Hall.
9. R. Wayne Mondy và Robert M. Noe III. (1990). Human resource management, nxb Allyn & Bacon.
10. Thomas L. Saaty. (1986). Decision making for leaders, University of Pittsburgh.
11. Trần Kim Dung. (2000). Quản trị nguồn nhân lực, nxb Đại Học Quốc Gia.

LÝ LỊCH TRÍCH NGANG



Họ và tên: Trần Quốc Vũ

Ngày tháng năm sinh: 26-07-1961

Nơi sinh: Minh hải

Địa chỉ: 110 Thống Nhất, P11, Q Gò Vấp, Tp HCM

Quá trình đào tạo:

1979-1983: Lớp CK79, khoa Cơ Khí, Đại Học Bách Khoa Tp HCM

2000-2003: Lớp Cao Học QTDN Khóa 11, Trường Đại Học Bách Khoa Tp HCM

Quá trình công tác:

1983 - 1990: Nhà Máy Cơ khí Minh Hải

1990 - 1996: Xí nghiệp Thuốc lá Quận 3, Tp HCM

1996 - 2002: Công ty Liên Doanh TNHH Keppel Land Watco I

2002 - 2003: Công ty PTSC