Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

ISO 9001 : 2008

TRẦN THỊ THÙY DƯƠNG

NHẬN DIỆN RỦI RO TRONG QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ – QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: **60.34.01.02**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

TS. NGUYỄN TIẾN THANH

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả luận văn: Tôi, là Trần Thị Thùy Dương, học viên cao học khóa 1, Khoa Quản trị Kinh doanh Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, xin cam đoan đây là đề tài nghiên cứu của riêng tôi và được sự hướng dẫn khoa học của TS. Nguyễn Tiến Thanh. Các nội dung nghiên cứu, kết quả trong đề tài này là trung thực, không sao chép và chưa công bố dưới bất kỳ hình thức nào trước đây. Những số liệu trong các bảng biểu phục vụ cho việc phân tích, nhận xét, đánh giá được chính tác giả thu thập từ các nguồn khác nhau có ghi rõ trong phần tài liệu tham khảo. Trong luận văn, tác giả còn sử dụng một số nhận xét, đánh giá cũng như số liệu của các tác giả khác, cơ quan tổ chức khác đều có trích dẫn và chú thích nguồn gốc. Các tài liệu tham khảo để thực hiện luận văn đều được trích dẫn nguồn gốc rõ ràng.

Nếu phát hiện có bất kỳ sự gian lận nào tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về nội dung luận văn của mình.

Hải Phòng, ngày ..... tháng ..... năm 2017

NGƊỜI CAM ĐOAN

Trần Thị Thùy Dơơng

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện đề tài "Nhận diện rủi ro trong quản lý nhân sự tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng", tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ, tạo điều kiện của giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh, giảng viên, cán bộ các Khoa, phòng, ban chức năng Trường Đại học Dân lập Hải Phòng; các thầy cô giáo đã trực tiếp giảng dạy Khóa học cao học của tôi tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng. Tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành về sự giúp đỡ đó. Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS.Nguyễn Tiến Thanh người trực tiếp hướng dẫn và chỉ bảo cho tôi hoàn thành luận văn này. Tôi xin chân thành cảm ơn lãnh đạo, đồng nghiệp của tôi đang công tác tại Trường ĐHDLHP đã tạo điều kiện và giúp đỡ để tôi hoàn thành luận văn này.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

MỤC LỤC

Trang

PHẦN MỞ ĐẦU **1**

1. Lý do chọn đề tài 1

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài 2

2.1. Mục tiêu chung 2

2.2. Mục tiêu cụ thể 2

3. Đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu 2

3.1. Đối tượng nghiên cứu 2

3.2. Phạm vi nghiên cứu 2

3.3. Phương pháp nghiên cứu 2

4. Đóng góp chính của đề tài 2

5. Bố cục đề tài 3

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ RỦI RO, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NHẬN DIỆN RỦI RO TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC **4**

1.1. Quản lý rủi ro 4

1.1.1. Định nghĩa rủi ro và quản lý rủi ro 4

1.1.1.1. Định nghĩa chung về rủi ro 4

1.1.1.2. Định nghĩa chung về quản lý rủi ro 5

1.1.2. Lợi ích của quản lý rủi ro 7

1.1.3. Quá trình quản lý rủi ro 9

1.1.3.1. Trao đổi thông tin, tham gia và tham vấn 10

1.1.3.2. Thiết lập bối cảnh của tổ chức 10

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

1.1.3.3. Đánh giá rủi ro 11

1.1.3.4. Xử lý rủi ro 12

1.1.3.5. Theo dõi và xem xét 13

1.1.3.6. Lập hồ sơ quản lý rủi ro 13

1.2. Quản trị nguồn nhân lực và rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực 14

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

1.2.1. Khái quát chung về quản trị nguồn nhân lực 14

1.2.2. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực 17

1.2.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực 17

1.2.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 19

1.2.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực 22

1.2.3. Các rủi ro có thể xảy ra trong quản lý nguồn nhân lực 24

1.2.3.1. Rủi ro tác động đến sức khỏe và phúc lợi của người lao động 25

1.2.3.2. Rủi ro tác động đến năng suất lao động 26

1.2.3.3. Rủi ro tác động đến tài chính 26

1.2.3.4. Rủi ro tác động đến tỉ lệ nhân viên bỏ việc 27

1.2.3.5. Rủi ro tác động đến tỉ lệ/kiểu nghỉ làm 27

1.2.3.6. Rủi ro tác động đến danh tiếng 28

1.2.3.7. Rủi ro liên quan đến pháp lý 28

1.2.3.8. Rủi ro liên quan đến đổi mới 29

1.2.4. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực, quản trị rủi ro trong quá trình đổi mới của một doanh nghiệp 29

1.2.4.1. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong quá trình đổi mới của một doanh nghiệp 29

1.2.4.2. Vai trò của quản trị rủi ro trong quá trình đổi mới của một doanh nghiệp .. 32

1.2.5. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực trong quản lý rủi ro và quá trình đổi mới của một doanh nghiệp 33

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG 36

2.1. Tổng quan về Trường Đại học Dân lập Hải Phòng 36

2.1.1. Giới thiệu khái quát về Trường Đại học Dân lập Hải Phòng 36

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

2.1.2. Tình hình nhân sự tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng 39

2.2. Công tác quản trị nhân sự tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng 45

2.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực 45

2.2.2. Tuyển dụng và bố trí lao động 46

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

2.2.2.1. Tuyển dụng 46

2.2.2.2. Công tác bố trí, sắp xếp lao động 48

2.2.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 48

2.2.4. Chế độ đãi ngộ, khuyến khích người lao động 55

2.2.4.1. Cơ chế tiền lương 55

2.2.4.2. Chế độ phúc lợi 59

2.2.4.3. Công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật 60

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 62

3.1. Khái quát chung về kỹ thuật Delphi 62

3.2. Lựa chọn đối tượng tham gia nghiên cứu 64

3.3. Thu thập và phân tích số liệu 66

3.3.1. Thiết kế công cụ, cách thức thu thập số liệu và phân tích số liệu nghiên cứu 66

3.3.2. Cách thức tăng cường ưu điểm và giảm thiểu hạn chế của kỹ thuật Delphi trong quá trình thu thập số liệu 72

3.4. Hạn chế của nghiên cứu 74

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT 76

4.1. Kết quả nghiên cứu 76

4.1.1. Không khuyến khích được việc nâng cao chất lượng công tác 76

4.1.2. Hiệu quả hoạt động của nhà trường hạn chế 77

4.1.3. Hiệu quả sử dụng nguồn lực để đào tạo đội ngũ không cao 78

4.1.4. Thất thoát nguồn nhân lực trong quá trình đổi mới giáo dục đại học 80

4.1.5. Mất cân đối nguồn nhân lực 81

4.1.6. Thiếu khát vọng đổi mới trong CB, GV, NV nhà trường 82

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

4.1.7. Không khuyến khích được việc nâng cao trách nhiệm và năng suất lao động 83

4.1.8. Chưa khuyến khích được sự chủ động, sáng tạo góp sức xây dựng trường phát triển 84

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

4.2. Đề xuất các giải pháp nhằm hạn chế rủi ro nhân sự trong Trường Đại học Dân lập Hải Phòng 85

4.2.1. Áp dụng tư tưởng quản lý rủi ro và quản lý rủi ro nhân sự trong nhà trường 85

4.2.2. Hoạch định và bố trí nguồn nhân lực 86

4.2.3. Quy hoạch đội ngũ kế cận và nâng cao chất lượng đội ngũ lãnh đạo cấp trung 88

4.2.4. Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực 88

KẾT LUẬN **93**

TÀI LIỆU THAM KHẢO **95**

PHỤ LỤC Error! Bookmark not defined.

Phụ lục 1 102

Phụ lục 2 103

Phụ lục 3 107

Phụ lục 4 109

Phụ lục 5 116

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

CB, GV, NV	Cán bộ, giảng viên, nhân viên
ĐHDLHP	Đại học Dân lập Hải Phòng
NNL	Nguồn nhân lực
QLRR	Quản lý rủi ro
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
QTNS	Quản trị nhân sự
QLRRNNL	Quản lý rủi ro nguồn nhân lực

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Thống kê số liệu nhân sự các phòng, ban, khoa, bộ môn 40

Bảng 2.2: Thống kê đội ngũ giảng viên cơ hữu tại các đơn vị 41

Bảng 2.3: Thống kê cán bộ, nhân viên cơ hữu tại các đơn vị 42

Bảng 2.4: Thống kê đội ngũ CB, GV, NV cơ hữu từ năm 2013 đến năm 2016 43

Bảng 2.5: Lao động theo độ tuổi năm 2016 44

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn năm 2016 44

Bảng 2.7: Số lượng CB, GV, NV cơ hữu được tuyển dụng từ năm 2013 đến năm 2016 47

Bảng 2.8: Chi phí đào tạo BC, GV, NV cơ hữu từ năm 2013 đến 2016 các lớp ngắn hạn 52

Bảng 2.9: Chi phí đào tạo CB, GV, NV cơ hữu từ năm 2013 đến năm 2016 các lớp dài hạn 53

Bảng 2.10: Thu nhập bình quân của CB, GV, NV cơ hữu từ năm 2013 đến năm 2016 59

Bảng 3.1: Thang đánh giá mức độ tác động của rủi ro 69

Bảng 3.2: Bảng xếp hạng các rủi ro theo chỉ số nghiêm trọng cao nhất đến thấp nhất 71

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 1.1. Quá trình quản lý rủi ro 9

Hình 1.2. Rủi ro nguồn nhân lực 25

Hình 2.1. Mô hình tổ chức của Trường ĐHDLHP 39

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tháng 9 năm 2015 Tiêu chuẩn quản lý chất lượng quốc tế ISO 9001 phiên bản mới nhất vừa được ban hành và đặt tên là ISO 9001:2015. Theo tiêu chuẩn này, lần đầu tiên quản lý rủi ro được áp dụng và là yêu cầu bắt buộc đối với các tổ chức đang áp dụng ISO 9001 vào quản lý, chậm nhất là đến tháng 9 năm 2018.

Áp dụng Tiêu chuẩn ISO 9001 từ năm 2005, cũng như rất nhiều đơn vị khác, đây là lần đầu tiên Trường Đại học Dân lập Hải Phòng (ĐHDLHP) phải áp dụng quản lý rủi ro vào mọi quy trình quản lý các hoạt động trong Trường. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải nghiên cứu ngay để đưa quản lý rủi ro vào công tác quản lý của Nhà trường.

Theo tiêu chuẩn ISO 31000 về quản lý rủi ro thì khâu đầu tiên trong quá trình quản lý rủi ro là nhận diện rủi ro. Khi rủi ro không được được nhận diện kịp thời thì sẽ không thể được phân tích, đánh giá và xử lý sau đó. Điều đó có nghĩa là Nhà trường sẽ hứng chịu toàn bộ tác động của rủi ro đó và không tận dụng được bất kỳ một cơ hội hữu ích nào có liên quan. Do đó có thể nói rằng nhận diện rủi ro có vai trò đặc biệt quan trọng trong quản lý rủi ro.

Một trong các hoạt động cơ bản, cốt lõi và quyết định đến sự tồn vong hoặc phát triển của Nhà trường là công tác quản lý nhân sự. Chính vì lý do đó, nhận diện rủi ro trong công tác này có vị trí đặc biệt quan trọng và vô cùng cấp thiết đối với Trường Đại học Dân lập Hải Phòng nói riêng và đối với các tổ chức có áp dụng ISO 9001 nói chung. Tuy nhiên, đến nay vẫn còn khá ít nghiên cứu về quản lý rủi ro trong quản lý nhân sự (Becker & Smidth 2016).

Đề tài nghiên cứu này tập trung tìm câu trả lời cho 2 câu hỏi nghiên cứu:

1. Làm thế nào để nhận diện được rủi ro trong quản lý nhân sự ở một trường Đại học?

2. Quản lý nhân sự ở Trường Đại học Dân lập Hải Phòng đang gặp phải những rủi ro nào?

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

2.1. Mục tiêu chung

Nghiên cứu cách thức nhận diện rủi ro trong công tác nhân sự ở một cơ sở giáo dục đại học.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhận diện rủi ro nhân sự.

Đưa ra cách thức nhận diện rủi ro và nhận diện được các rủi ro cơ bản trong công tác quản lý nhân sự tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.

Tìm ra những rủi ro nhân sự đang gặp phải tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.

Gợi ý những biện pháp nhận diện rủi ro và hạn chế rủi ro nhân sự tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.

3. Đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Công tác quản lý nhân sự tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài được tiến hành nghiên cứu tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng trên cơ sở các tài liệu quản lý nhân sự của Trường và số liệu điều tra tại thời điểm năm 2016.

3.3. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở các lý thuyết rủi ro, quản lý rủi ro và mục tiêu nghiên cứu được xác định, tác giả chủ yếu sử dụng kỹ thuật Delphi để nhận diện rủi ro trong công tác quản lý nhân sự tại Trường ĐHDLHP như là một nghiên cứu điển hình (case study).

4. Đóng góp chính của đề tài

Cung cấp một cách thức nhận diện rủi ro về công tác quản lý nhân sự ở một cơ sở giáo dục đại học mà các cơ sở giáo dục khác có thể tham khảo.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Gợi ý cho Trường Đại học Dân lập Hải Phòng những rủi ro có thể đang tồn tại trong công tác quản lý nhân sự của Nhà trường; góp phần phục vụ cho việc áp dụng phiên bản ISO 9001:2015 vào quản lý chất lượng của Nhà trường.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

5. Bố cục đề tài

Luận văn gồm 116 trang, 12 bảng biểu, 05 phụ lục. Nội dụng luân văn ngoài phần mở đầu và kết luận gồm có 4 chương

Chương 1: Tổng quan về quản lý rủi ro, quản trị nguồn nhân lực và nhận diện rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại trường Đại học Dân lập Hải Phòng.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và đề xuất.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

CHƯƠNG 1:

TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ RỦI RO, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NHẬN DIỆN RỦI RO TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Quản lý rủi ro

1.1.1. Định nghĩa rủi ro và quản lý rủi ro

1.1.1.1. Định nghĩa chung về rủi ro

Cho đến nay có rất nhiều định nghĩa khác nhau về rủi ro và các định nghĩa này có thể tìm thấy ở rất nhiều nguồn tài liệu khác nhau. Tác giả Hopkin (2010) đã nêu ra một số định nghĩa sau đây:

Theo từ điển tiếng nh Oxford, rủi ro được định nghĩa như sau: "một cơ hội hay khả năng gặp nguy hiểm, mất mát, tổn thương hoặc các hậu quả xấu khác" và định nghĩa về rủi ro là "tiệm cận với nguy hiểm". Trong bối cảnh này, rủi ro được biểu thị là những hậu quả tiêu cực. Tuy nhiên, nắm bắt được rủi ro cũng có thể dẫn đến một kết quả tích cực. Một khả năng thứ ba là rủi ro có liên quan đến sự không chắc chắn về kết quả.

Theo Viện Quản lý rủi ro (IRM) thì rủi ro là sự kết hợp khả năng của một sự kiện và hậu quả của nó. Hậu quả có thể từ tích cực đến tiêu cực. Đây là một định nghĩa được áp dụng rộng rãi và thiết thực mà có thể dễ dàng áp dụng.

HM Treasury định nghĩa rủi ro là sự không chắc chắn của kết quả, trong một phạm vi tiếp xúc, phát sinh từ một sự kết hợp của các tác động và xác suất của sự kiện tiềm năng.

Hiệp hội Kiểm toán nội bộ quốc tế (The Institute of Internal Auditors -IIA) định nghĩa rủi ro là sự không chắc chắn về một sự kiện xảy ra mà có thể có tác động vào việc đạt được các mục tiêu. Viện IIA cho biết thêm rằng rủi ro được đo bằng các hậu quả và cơ hội. Các lĩnh vực khác nhau xác định nguy cơ theo những cách rất khác nhau. Các định nghĩa được sử dụng bởi các chuyên gia về sức khỏe và an toàn cho rằng rủi ro là một sự kết hợp của cơ hội và tầm quan trọng, nhưng điều này có thể không đủ các mục đích quản lý rủi ro tổng quát hơn.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Như vậy, các quan điểm về rủi ro trên được hiểu khác nhau bởi các lĩnh vực khác nhau xác định rủi ro theo cách thức khác nhau. Các quan điểm trên cho chúng ta thấy rằng, rủi ro trong một bối cảnh tổ chức thường được định nghĩa là bất cứ điều gì mà có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức, là tác động của sự không chắc chắn lên mục tiêu. Mức độ rủi ro là khác nhau, rủi ro có thể là những thiệt hại, mất mát, nguy hiểm.....nhưng cũng có thể mang đến những cơ hội. Vì vậy, rủi ro được đo bằng các hậu quả và cơ hội.

Trong khuôn khổ của đề tài này, tác giả quan tâm đến định nghĩa về rủi ro theo tiêu chuẩn ISO. Theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015, rủi ro là tác động ảnh hưởng của sự không chắc chắn và cũng như bất kỳ sự bất định nào cũng có thể có nhưng tác động tích cực hay tiêu cực (ISO 9001:2015).

Tiêu chuẩn ISO 31000:2009 định nghĩa "Rủi ro là tác động của sự không chắc chắn lên mục tiêu". Tác động là một sai lệch so với dự kiến – tích cực và hoặc tiêu cực. Mục tiêu có thể có những khía cạnh khác nhau (mục tiêu tài chính, sức khỏe, an toàn và môi trường) và có thể áp dụng ở các cấp độ khác nhau (như chiến lược, toàn bộ tổ chức, dự án, sản phẩm và quá trình). Rủi ro thường thể hiện bằng sự dẫn chiếu các sự kiện và hệ quả tiền ẩn hoặc sự kết hợp giữa chúng. Rủi ro thường thể hiện bằng sự kết nối giữa các hệ quả của một sự kiện (bao gồm cả những thay đổi về hoàn cảnh) và khả năng xảy ra kèm theo. Sự không chắc là tình trạng, thậm chí là một phần, sự thiếu hụt thông tin liên quan tới việc hiểu biết hoặc nhận thức về một sự kiện, hệ quả hoặc khả năng xảy ra của nó (TCVN ISO 31000:2011; ISO 31000:2009).

Như vậy, theo các tài liệu ISO thì rủi ro là tác động của sự không chắc chắn lên mục tiêu và tác động có thể là tích cực và tiêu cực. Để tìm hiểu sâu hơn về định nghĩa này, các chương sau của đề tài này sẽ thể hiện rõ hơn định nghĩa về rủi ro theo tiêu chuẩn ISO.

1.1.1.2. Định nghĩa chung về quản lý rủi ro

Quản lý rủi ro được đưa ra dưới rất nhiều góc độ và được áp dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Chức năng quản lý bảo hiểm là một trong những khái niệm đầu

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

tiên về quản lý rủi ro tại Hoa Kỳ. Việc áp dụng và điều phối quản lý rủi ro ngày càng phổ biến và tốt hơn bởi chi phí mua bảo hiểm trong những năm 1950 là rất cao và phạm vi bảo hiểm còn hạn chế. Các tổ chức dần nhận ra rằng chỉ mua bảo hiểm là không đầy đủ, không chú trọng thỏa đáng tới việc bảo vệ tài sản và con người. Do đó, người mua bảo hiểm trở nên quan tâm đến chất lượng bảo vệ tài sản, tiêu chuẩn về sức khỏe và an toàn, vấn đề trách nhiệm sản phẩm và các mối quan tâm kiểm soát rủi ro khác.

Phương thức kết hợp rủi ro tài chính và kiểm soát rủi ro xuất hiện ở Châu Âu trong những năm 1970 và khái niệm về tổng chi phí rủi ro trở nên quan trọng. Khi phương pháp này được thiết lập, rõ ràng rằng có rất nhiều rủi ro mà các tổ chức phải đối mặt nếu không được bảo hiểm. Dần dần các công cụ và kỹ thuật quản lý rủi ro được áp dụng cho tất các các lĩnh vực khác nhau.

Sự phát triển của quản lý rủi ro giờ đây như là các liên kết bảo hiểm lỏng lẻo. Bảo hiểm giờ đây được coi là một trong những kỹ thuật kiểm soát rủi ro, nhưng nó chỉ áp dụng cho một phần rủi ro nguy hiểm. Các rủi ro liên quan đến tài chính, thương mại, thị trường và các vấn đề về danh tiếng là vô cùng quan trọng, nhưng bên ngoài phạm vi lịch sử của bảo hiểm. Chính vì vậy, các cách tiếp cận khác liên quan đến quản lý rủi ro được minh họa bằng các định nghĩa về quản lý rủi ro được nêu ở dưới đây (Hopkin 2010):

Tiêu chuẩn ISO Guide 73 BS 31100 định nghĩa quản lý rủi ro là các hoạt động phối hợp để chỉ đạo và kiểm soát tổ chức liên quan đến rủi ro.

Viện Quản lý rủi ro (IRM) cho rằng quy trình nhằm giúp các tổ chức hiểu, đánh giá và có hành động với tất cả các rủi ro của tổ chức với quan điểm phát triển khả năng thành công và làm giảm khả năng thiệt hại.

Theo HM Treasury thì mọi quy trình liên quan đến nhận diện, xác định, đánh giá rủi ro, giao quyền sở hữu là để giảm thiểu hoặc dự đoán các rủi ro và theo dõi và quản lý tiến trình rủi ro.

Theo như tài liệu TCVN ISO 31000:2011, (ISO 31000:2009) thì quản lý rủi ro là phương pháp tiếp cận có hệ thống đối với quản lý sự không chắc chắn.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Như vậy, nguồn gốc bảo hiểm quản lý rủi ro là một phần của phương pháp tiếp cận để quản lý rủi ro. Và khi hoạt động kinh doanh ngày càng mở rộng thì doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều loại rủi ro hơn vì vậy cách thức để quản lý rủi ro là mua bảo hiểm như nguồn gốc ban đầu đã dần chuyển sang cách thức quản lý và kỹ thuật quản lý rủi ro khác.

1.1.2. Lợi ích của quản lý rủi ro

Sau sự kiện của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008, tất cả các tổ chức ngày càng quan tâm hơn tới rủi ro và quản lý rủi ro (Hopkin 2010). Các tổ chức ngày càng hiểu rằng việc quản lý rủi ro (QLRR) mang lại những lợi ích rõ rệt và trở thành một phần không thể thiếu trong tất cả các quá trình của tổ chức, bao gồm các quá trình hoạch định chiến lược, tất cả các dự án và quản lý sự thay đổi. Bằng cách tổ chức thực hiện, tham gia một cách chủ động rủi ro và quản lý rủi ro, các tổ chức có thể đạt được những cải tiến sau:

- Quản lý rủi ro giúp cho hoạt động của tổ chức trở nên hiệu quả hơn: Các sự kiện có thể gây ra sự gián đoạn, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ được xác định trước và hành động để làm giảm khả năng của những sự kiện này xảy ra, giảm thiểu thiệt hại gây ra bởi những sự kiện và giảm thiểu các chi phí của các sự kiện có thể gây ra sự gián đoạn (Hopkin 2010, p19).

- Làm cho quy trình quản lý rủi ro có hiệu quả hơn: Quy trình sẽ có hiệu quả hơn, vì xem xét sẽ được trao cho lựa chọn của các quá trình và các rủi ro liên quan đến việc lựa chọn thay thế có thể có sẵn. Ngoài ra, thay đổi quá trình được thực hiện bằng cách các dự án sẽ được chuyển giao một cách đáng tin cậy và hiệu quả hơn (Hopkin 2010, p19).

- Quản lý rủi ro là một phần của việc ra quyết định: Quản lý rủi ro giúp lãnh đạo các cấp đưa ra những lựa chọn sáng suốt, hành động ưu tiên và phân biệt giữa các kế hoạch hành động thay thế. Cũng như hỗ trợ việc ra quyết định tốt hơn cải thiện hiệu quả, quản lý rủi ro cũng có thể góp phần vào việc cung cấp sự đảm bảo lớn hơn cho các bên liên quan (TCVN ISO 31000:2009).

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

- Hiểu rõ rủi ro và tác động tiềm ẩn của rủi ro tới các mục tiêu: Hiểu rõ rủi ro và tác động tiềm ẩn của rủi ro, để lựa chọn các phương án xử lý rủi ro tốt nhất.

- Giúp nhà quản lý có cái nhìn hệ thống đối với các loại rủi ro: QLRR yêu cầu nhà quản lý không chỉ quản lý các rủi ro riêng biệt mà phải hiểu được sự tác động lẫn nhau giữa các rủi ro đó để từ đó có thể nhận dạng và quản lý rủi ro xuyên suốt

toàn đơn vị.

- QLRR làm gia tăng kỳ vọng của các bên liên quan: QLRR góp phần vào việc cung cấp sự đảm bảo lớn hơn cho các bên liên quan. Việc tham gia thích hợp và kịp thời của các bên liên quan, đặc biệt là những người ra quyết định ở các cấp đơn vị,

đảm bảo rằng việc quản lý rủi ro do duy trì sự phù hợp và cập nhật. Việc tham gia này cũng cho phép các bên liên quan có được sự đại diện thích hợp và quan điểm của họ được xem xét khi xác định tiêu chí rủi ro.

- Tạo lập sự phù hợp giữa lựa chọn chiến lược và mức rủi ro có thể chấp nhận: Chiến lược sẽ có hiệu quả hơn trong các rủi ro liên quan với các lựa chọn chiến lược khác nhau sẽ được phân tích đầy đủ và quyết định chiến lược tốt hơn sẽ đạt được (Hopkin 2010, p19). Đối với mỗi chiến lược được lựa chọn đơn vị xem xét mức rủi ro có thể chấp nhận cho từng chiến lược, trên cơ sở đó đơn vị có căn cứ để xây dựng các mục tiêu cụ thể và xác định cách thức quản lý các rủi ro liên quan.

- Làm tăng hiệu quả đối với việc phản ứng với rủi ro: Quản lý rủi ro cung cấp các kĩ thuật và phương pháp cụ thể trong việc nhận dạng và lựa chọn các phương thức phản ứng với rủi ro như né tránh rủi ro, giảm thiểu rủi ro, chuyển giao rủi ro và chấp nhận rủi ro sẽ giúp các nhà quản lý phản ứng rủi ro một cách hiệu quả (Trần Công Chính 2007).

- Giúp tổ chức tận dụng các cơ hội trong kinh doanh: QLRR xem tất cả các sự kiện tiềm tàng liên quan đến đơn vị không chỉ có rủi ro mà cả cơ hội. Nhà quản lý tích cực nghiên cứu rủi ro sẽ dễ dàng nhận dạng các sự kiện mang đến cơ hội từ đó

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

có thể đưa ra những phản ứng thích hợp để tận dụng những cơ hội đó (Trần Công Chính 2007).

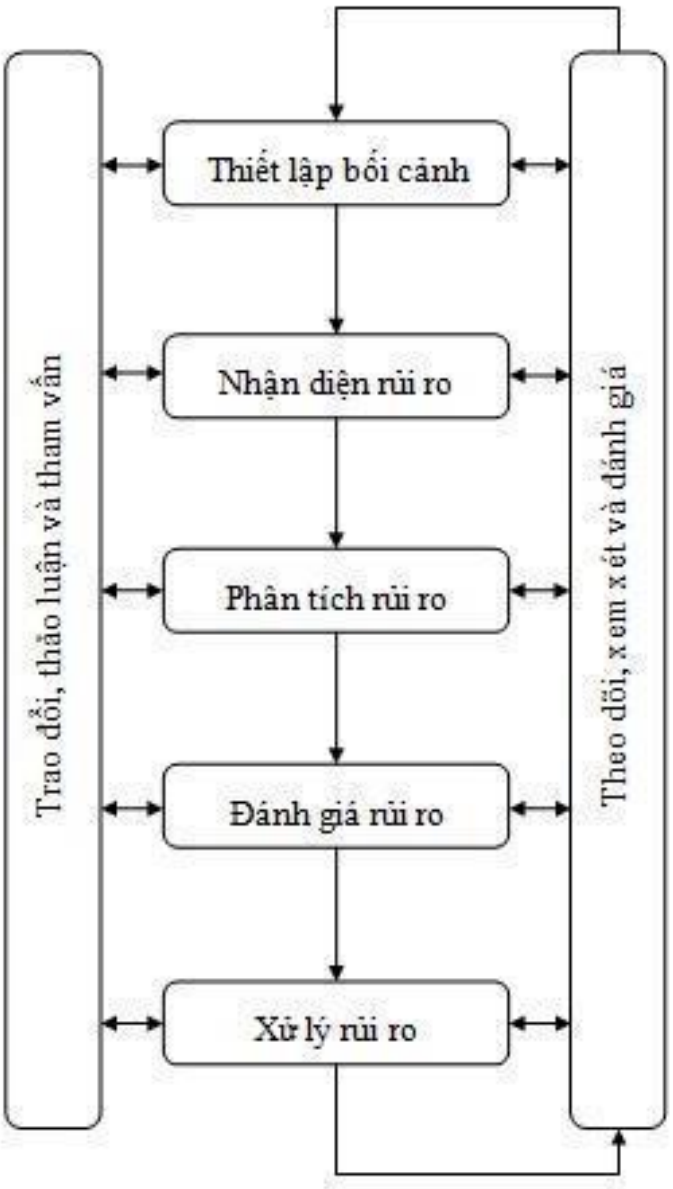
Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tóm lại, các hoạt động QLRR là bảo vệ và đóng góp những giá trị tăng thêm cho tổ chức và các đối tác liên quan của tổ chức. QLRR giúp cho nhà quản lý trong việc tạo lập giá trị cho đơn vị và hỗ trợ tổ chức đạt được mục tiêu đề ra bằng cách xử lý hữu hiệu đối với những sự kiện không chắc chắn trong tương lai và cung cấp các cách thức phản ứng nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho đơn vị.

1.1.3. Quá trình quản lý rủi ro

Hình 1.1. Quá trình quản lý rủi ro



Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

(Nguồn: Tiêu chuẩn ISO 31000:2009)

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Quá trình quản lý rủi ro là một phần không tách rời của quản lý, được gắn vào văn hóa của tổ chức, gắn kết vào các quá trình hoạt động của tổ chức. Căn cứ vào hướng dẫn của ISO 31000:2009, quá trình quản lý rủi ro được mô tả chi tiết như sau:

1.1.3.1. Trao đổi thông tin, tham gia và tham vấn

Việc trao đổi thông tin, tham gia và tham vấn bao gồm kế hoạch trao đổi thông tin và tham vấn; Rủi ro, nguyên nhân rủi ro, hậu quả xảy ra; Biện pháp kiểm soát rủi ro; Thúc đẩy việc trao đổi thông tin một cách trung thực, dễ hiểu và chính xác, có tính đến khía cạnh bảo mật.

1.1.3.2. Thiết lập bối cảnh của tổ chức

Tổ chức thiếp lập các mục tiêu thông qua xác định rõ bối cảnh của tổ chức, xác định phạm vi và tiêu chí quản lý rủi ro. Khi thiết lập bối cảnh cho quá trình quản lý rủi ro, cần phải xem xét ở mức chi tiết hơn và đặc biệt liên quan như thế nào đến phạm vi của quá trình quản lý rủi ro.

Thiết lập bối cảnh bên ngoài

Bối cảnh bên ngoài là môi trường bên ngoài, trong đó tổ chức tìm cách để đạt được mục tiêu của mình. Bối cảnh bên ngoài bao gồm: Xã hội, văn hóa, chính trị, các yêu cầu pháp lý, các yêu cầu ngành, môi trường cạnh tranh quốc tế, quốc gia, khu vực, tỉnh; Các yêu cầu các bên quan tâm; xu hướng chính tác động mục tiêu tổ chức; Mối quan hệ, nhận thức và giá trị của các bên liên quan bên ngoài.

Thiết lập bối cảnh nội bộ

Bối cảnh nội bộ là môi trường bên trong ở đó tổ chức tìm cách đạt được mục tiêu của mình. Bối cảnh nội bộ có thể bao gồm: Quy định quản lý, cơ cấu tổ chức, trách nhiệm và quyền hạn, chính sách, mục tiêu và các chiến lược nhằm đạt được mục tiêu; Nguồn lực và kiến thức; Văn hóa của tổ chức; Tiêu chuẩn, hướng dẫn và các mô hình được tổ chức sử dụng.

Thiết lập bối cảnh của quá trình quản lý rủi ro

Bối cảnh của quá trình quản lý rủi ro thay đổi theo nhu cầu của tổ chức. Nó có thể bao gồm:

- Xác định mục đích, mục tiêu quá trình quản lý rủi ro;

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

- Xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn quản lý rủi ro;

- Xác định phạm vi quản lý rủi ro được thực hiện, bao gồm cả những nội dung cụ thể được đưa vào và loại trừ;

- Xác định các hoạt động, quá trình, chức năng, dự án, sản phẩm, dịch vụ hoặc tài sản theo thời gian và địa điểm;

- Xác định các phương pháp đánh giá rủi ro;

- Xác định cách thức đánh giá việc thực hiện và hiệu lực trong quản lý rủi ro.

Xác định tiêu chí rủi ro

Tổ chức cần xác định tiêu chí sử dụng để xác định mức độ nghiêm trọng của rủi ro. Cần xác định các chuẩn mực đối với rủi ro có ý nghĩa và các chuẩn mực rủi ro cần xuất phát từ các yêu cầu pháp lý và các yêu cầu khác mà tổ chức hoạch định.

Các yếu tố cần xem xét khi xác định rủi ro:

- Bản chất, loại nguyên nhân và hệ quả có thể xảy ra và cách thức đo lường chúng;

- Phương pháp xác định khả năng xảy ra rủi ro;

- Khuôn khổ thời gian của khả năng xảy ra rủi ro và/hoặc hệ quả.

1.1.3.3. Đánh giá rủi ro

Đánh giá rủi ro là quá trình tổng thể gồm nhận diện rủi ro, phân tích rủi ro và xác định mức độ rủi ro (xem Hình 1.1).

Nhận diện rủi ro

Xác định nguồn rủi ro và lĩnh vực tác động, sự kiện (bao gồm cả những thay đổi về hoàn cảnh), nguyên nhân, hệ quả tiềm ẩn của sự kiện. Mục đích của bước này là tạo ra một danh mục đầy đủ các rủi ro dựa trên những sự kiện có thể tạo ra, tăng cường, ngăn ngừa, giảm nhẹ, đẩy mạnh hoặc làm chậm việc đạt được các mục tiêu.

Phân tích rủi ro

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Phân tích rủi ro đòi hỏi phải xây dựng hiểu biết về rủi ro. Phân tích rủi ro cung cấp đầu vào để xác định mức độ rủi ro và quyết định xem có cần xử lý rủi ro hay không, quyết định phương pháp xử lý rủi ro thích hợp nhất. Phân tích rủi ro cũng có

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

thể cung cấp đầu vào cho việc ra quyết định khi nào phải thực hiện phương án và giải pháp liên quan đến các loại hình, mức độ rủi ro khác nhau.

Phân tích rủi ro đòi hỏi phải xem xét nguyên nhân và nguồn rủi ro, hệ quả tích cực và tiêu cực của chúng khả năng những hệ quả này có thể xảy ra.

Đánh giá rủi ro – xác định mức độ rủi ro

Mục đích của xác định mức độ rủi ro là hỗ trợ việc ra quyết định về những rủi ro cần được xử lý và ưu tiên thực hiện xử lý, dựa trên kết quả phân tích rủi ro. Các quyết định phải được đưa ra phù hợp với các yêu cầu pháp lý, quản lý và yêu cầu khác.

1.1.3.4. Xử lý rủi ro

Xử lý rủi ro liên quan đến việc chọn một hoặc nhiều phương án để thay đổi rủi ro và thực hiện những phương án này. Xử lý rủi ro liên quan đến một quá trình theo chu kỳ gồm:

- Đánh giá việc xử lý rủi ro;

- Quyết định mức độ rủi ro tồn đọng có chấp nhận được hay không;

- Nếu không chấp nhận được, tạo ra một xử lý rủi ro mới;

- Đánh giá hiệu lực của việc xử lý đó.

Các phương án xử lý rủi ro không nhất thiết phải loại trừ lẫn nhau hoặc tích hợp trong mọi tình huống. Các phương án có thể bao gồm:

- Tránh rủi ro bằng cách quyết định không bắt đầu hoặc tiếp tục hoạt động làm phát sinh rủi ro;

- Tiếp nhận hoặc làm tăng rủi ro để theo đuổi một cơ hội;

- Loại bỏ nguồn rủi ro;

- Thay đổi khả năng xảy ra;

- Thay đổi hệ quả;

- Chia sẻ rủi ro với một hoặc nhiều bên khác (bao gồm cả hợp đồng và tài trợ

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

rủi ro); và kiềm chế rủi ro bằng quyết định sáng suốt.

Lựa chọn phương án xử lý rủi ro

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Lựa chọn một phương án xử lý rủi ro thích hợp cân đối giữa chi phí và nỗ lực thực hiện.

Lợi ích mang lại có xem xét đến yêu cầu pháp lý, trách nhiệm xã hội, bảo vệ môi trường.

Khi chọn lựa các phương án xử lý rủi ro, nên xem xét các giá trị và nhận thức của các bên liên quan và cách thích hợp nhất để trao đổi thông tin với họ.

Phương án xứ lý cần xác định rõ thứ tự ưu tiên.

Chuẩn bị và thực hiện kế hoạch xử lý rủi ro

Văn bản hóa cách thức thực thi các phương án xử lý được chọn.

Các thông tin trong kế hoạch xử lý bao gồm:

- Lý do lựa chọn các phương án xử lý, bao gồm cả lợi ích mong muốn sẽ đạt được;

- Những người có trách nhiệm giải trình đối với việc phê duyệt kế hoạch và những người chịu trách nhiệm thực hiện kế hoạch;

- Các hành động đề xuất;

- Các yêu cầu nguồn lực bao gồm cả dự phòng;

- Các biện pháp thực hiện và ràng buộc;

- Các yêu cầu đối với việc báo cáo và theo dõi;

- Thời gian và lịch trình.

1.1.3.5. Theo dõi và xem xét

- Theo dõi và xem xét là một phần được hoạch định của quá trình quản lý rủi ro.

- Đảm bảo kiểm soát có hiệu lực và hiệu quả trong thiết kế và vận hành.

- Phân tích và rút ra bài học từ các sự kiện.

- Xác định các rủi ro đang hình thành.

- Phát hiện sự thay đổi bối cảnh bên trong và bên ngoài.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

- Kết quả của theo dõi và xem xét cần được ghi lại và báo cáo bên ngoài, nội bộ.

1.1.3.6. Lập hồ sơ quản lý rủi ro

Các quyết định liên quan đến việc lập hồ sơ cần tính đến:

- Nhu cầu học tập liên tục của tổ chức;

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

- Lợi ích của sử dụng thông tin cho các mục đích quản lý;

- Chi phí và nỗ lực liên quan việc lập và duy trì hồ sơ;

- Nhu cầu đối với hồ sơ theo luật định, chế định và hoạt động;

- Phương pháp tiếp cận, dễ dàng truy cập và phương tiện bảo quản;

- Thời gian lưu trữ.

1.2. Quản trị nguồn nhân lực và rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực

1.2.1. Khái quát chung về quản trị nguồn nhân lực

Trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị thì quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người. Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong tổ chức, quản trị nguồn nhân lực quan tâm đến tất cả các khía cạnh liên quan đến cách con người được thuê làm và được quản lý trong các tổ chức. Quản trị nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động như quản trị nguồn nhân lực chiến lược, quản trị con người, quản trị kiến thức, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, phát triển tổ chức, nguồn lực (hoạch định nhân sự - lao động, tuyển mộ, tuyển dụng và quản lý tài năng), đào tạo và phát triển, quản lý hiệu suất và khen thưởng, các mối quan hệ lao động, phúc lợi và các điều khoản phục vụ.

Quản trị nguồn nhân lực có thể được định nghĩa là cách tiếp cận chiến lược, tích hợp và chặt chẽ đến việc làm, sự phát triển và phúc lợi của con người làm việc trong các tổ chức. Theo như Boxall và Purcell (2003)[1], Quản trị nguồn nhân lực là "Tất cả những hoạt động liên quan đến quản trị các mối quan hệ lao động trong tổ chức". Sau này, Watson (2010)[2] đã đưa ra một định nghĩa toàn diện hơn như sau:

"Quản trị nguồn nhân lực là việc áp dụng những nỗ lực, kiến thức, khả năng và những hành vi đã cam kết vào quản lý trong đó con người đóng góp cho nguồn lực hợp tác của doanh nghiệp như một phần của trao đổi công việc (hoặc thỏa thuận hợp đồng giao kèo tạm thời) để thực hiện nhiệm vụ bằng cách cho phép doanh nghiệp tiếp tục hoạt động trong tương lai" (mstrong & Taylor 2014, p5).

[1] mstrong & Taylor (2014) đã dẫn.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

[2] mstrong & Taylor (2014) đã dẫn.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tuy nhiên, khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như ở Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức độ thấp, kinh tế chưa ổn định và nhà nước chủ trương "quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người", thì

quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên (Trần Kim Dung 2015, tr3).

Ngày nay, quản trị nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của các doanh nghiệp, nó quyết định sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp.

Đối với các tổ chức và các nhà quản trị có quan điểm, nhận thức mới về vai trò của nguồn lực con người thì nguồn nhân lực được coi là tài sản quý – yếu tố không thể thiếu của tổ chức, nguồn lực này cần được đầu tư, phát triển nhằm mang lại sự thỏa mãn cho cá nhân đồng thời đóng góp nhiều nhất cho tổ chức. Xét về mặt kinh tế, Quản trị nguồn nhân lực giúp cho các tổ chức khai thác các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của tổ chức về nguồn nhân lực. Về mặt xã hội, Quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức và người lao động.

Có rất nhiều quan điểm, khái niệm và phát triển mới, bao gồm quản trị nguồn vốn con người (Human capital management), cam kết, quản trị tài năng, quản trị nguồn nhân lực dựa trên năng lực, quản trị nguồn nhân lực điện tử, hệ thống làm việc hiệu quả cao, quản lý hiệu suất làm việc và khen thưởng.

Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) giờ đây không còn là nguyện vọng hay một triết lý mà đã trở thành công việc được thực hiện trong các tổ chức. Thuật ngữ này thường được dùng như một cách miêu tả quy trình quản trị con người. Amstrong & Taylor 2014 (p11) đã nhận định như sau:

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

"Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) là quản lý công việc và con người, hướng tới mục tiêu mà tổ chức mong muốn, quản trị nguồn nhân lực là một hoạt động cơ

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

bản trong bất cứ tổ chức nào mà nhân sự được sử dụng. Nó không phải là một thứ gì đó mà sự tồn tại của nó cần phải phân định một cách cấp tiến. Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) là kết quả tất yếu của sự khởi đầu và phát triển của một tổ chức. Trong khi luôn tồn tại các tư tưởng, cách thức và các nguồn nhân lực quản lý liên quan. Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) tồn tại ở dạng thức này hay dạng thức khác. Điều quan trọng chúng ta phải hiểu được vai trò tương đối của nhiều mô hình cụ thể của Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) trong nhiều hoàn cảnh khác nhau. Hoàn toàn là một vấn đề khác khi chúng ta xét tính cần thiết của chính quá trình Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) như thể là các tổ chức không thể tồn tại và phát triển mà không có sự nỗ lực hợp lý trong việc tổ chức công việc và quản lý nhân sự".

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và nhằm tới các mục tiêu cơ bản (Amstrong & Taylor 2014, p5):

- Hỗ trợ tổ chức đạt được mục tiêu của mình bằng cách phát triển và thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực (HR) kết hợp với chiến lược kinh doanh (chiến lược quản trị nguồn nhân lực);

- Đóng góp vào sự phát triển của một nền văn hóa hiệu năng cao;

- Đảm bảo rằng các tổ chức có những nhân viên tài năng, có tay nghề và trung thành;

- Tạo ra một mối quan hệ lao động tích cực giữa ban lãnh đạo và nhân viên và một môi trường tin cậy lẫn nhau;

- Khuyến khích tiếp cận quản lý con người nguồn nhân lực.

Thành công của một tổ chức phụ thuộc vào việc tổ chức đó quản trị con người như thế nào. Chính vì vậy, quản trị nguồn nhân lực trở thành một nhiệm vụ trọng tâm và quan trọng hàng đầu của mọi tổ chức. Các tổ chức cần phải có chiến lược quản trị nguồn nhân lực để tạo thêm giá trị cho tổ chức.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

1.2.2. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

Các hoạt động liên quan đến quản trị nhân lực rất đa dạng và thay đổi trong các tổ chức khác nhau. Tuy nhiên có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

1.2.2.1. 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 cho công việc của doanh nghiệp.

Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao theo các chiến lược của doanh nghiệp (Trần Kim Dung 2015, tr37).

Theo Viện nhân sự và phát triển – CIPD (2010a:4) (Amstrong & Taylor 2014, p223): "Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực, được định hình bởi chiến lược của tổ chức và đảm bảo cho doanh nghiệp có được đúng người cho đúng việc, vào những đúng thời điểm cần thiết để đáp ứng các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của tổ chức".

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cơ bản như sau:

Hoạch định nguồn nhân lực là một phần không thể thiếu trong chiến lược kinh doanh. Ở góc độ quản trị nguồn nhân lực, các kế hoạch, chiến lược kinh doanh sẽ được chuyển đổi thành các kế hoạch, chiến lược về nhân sự.

Phân tích, đánh giá nguồn nhân lực hiện có từ đó dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, các phương pháp thường được áp dụng là phân tích xu hướng, phân tích tương quan, đánh giá theo các chuyên gia.

Phân tích tác động môi trường bên ngoài và môi trường bên trong đến cung cầu lao động của doanh nghiệp để doanh nghiệp có thể thích ứng với nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Phân tích công việc, thiết lập bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức (Mondy & Noe, p93).

Phân tích công việc là một công cụ quản trị nhân sự cơ bản nhất vì từ đó nhà quản trị có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự, tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá, hoàn thành công việc, lương bổng và phúc lợi, an toàn lao động và y tế, giao tế nhân sự và lao động….Thực hiện phân tích công việc sẽ biết

được doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với mỗi ứng viên là như thế nào. Khi phân tích công việc, cần tiến hành xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các nhiệm vụ, chức năng, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân cần thiết cho công việc. Phân tích công việc là một công cụ rất hữu hiệu, thiếu nó nhà quản trị khó có thể quản trị tài nguyên nhân sự được. Không biết phân tích công việc, nhà quản trị sẽ không thể tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, không thể đánh giá được chính xác các yêu cầu của các công việc, do đó không thể tuyển đúng nhân viên cho đúng việc, không thể đánh giá được đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên và do đó không thể trả lương, kích thích họ kịp thời, chính xác (Trần Kim Dung 2015, tr65-66)

Tuyển dụng nguồn nhân lực

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm. (Nguyễn Hữu Thân 2006, tr154)

Tuyển chọn là một phần của quá trình tuyển dụng liên quan đến việc quyết định mà người xin việc hoặc các ứng viên được bổ nhiệm vào làm việc tại một vị trí nào đó trong tổ chức (Amstrong & Taylor 2014, p226).

Tuyển mộ và tuyển chọn là nội dung quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức. Tuyển mộ, tuyển chọn và các chức năng khác của Quản trị nguồn

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

nhân lực có mối quan hệ qua lại với nhau. Một tổ chức có thể tuyển dụng nhân viên từ hai nguồn: từ nội bộ doanh nghiệp và từ bên ngoài doanh nghiệp. Quá trình tuyển mộ bao gồm các bước như: xây dựng chiến lược tuyển mộ với các nội dung lập kế hoạch tuyển mộ, xác định các nguồn và phương pháp tuyển mộ, xác định nơi tuyển mộ, thời gian tuyển mộ; tìm kiếm người xin việc; đánh giá quá trình tuyển mộ. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Mỗi một doanh nghiệp đều có một quy chế, phương thức tuyển dụng nhân viên riêng cho mình. Tuy nhiên, tất cả đều nhằm mục đích tuyển được nhân viên có đủ năng lực, khả năng phù hợp với yêu cầu của công việc.

Chương trình hội nhập vào môi trường làm việc

Hội nhập vào môi trường làm việc là một chương trình nhằm giúp cho nhân viên mới có điều kiện tìm hiểu thêm các thông tin về Doanh nghiệp có liên quan đến chính sách, quy định, phúc lợi, giới thiệu đồng nghiệp..... Ưu điểm của chương trình hội nhập, giúp cho nhân viên dễ dàng thích ứng với môi trường làm việc mới, thoải mái, giảm bớt được sự lo âu không hoàn thành công việc mới được giao, tránh những sai sót ban đầu có thể xảy ra và tiết kiệm thời gian đồng thời tạo ra được ấn tượng tốt góp phần giảm áp lực tâm lý.

1.2.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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 được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân (Trần Kim Dung 2015).

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Đào tạo và phát triển là một quá trình tiếp thu và phát triển kiến thức, kỹ năng, khả năng, hành vi và thái độ thông qua những kinh nghiệm đào tạo và phát triển (Amstrong & Taylor 2014, p288).

Lao động có chuyên môn, kỹ thuật có ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia và là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Đào tạo được coi là một yếu tố cơ bản đáp ứng mục tiêu chiến lược của tổ chức, trong nhiều trường hợp đào tạo hay việc đầu tư vào con người hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn kỹ thuật cho tất cả mọi lao động của doanh nghiệp là khâu quan trọng nối liền quá trình tuyển dụng với quá trình sử dụng lao động có hiệu quả. Kinh nghiệm thực tế của các công ty thành đạt và phát triển cho thấy công ty nào chú trọng tới đào tạo và huấn luyện nhân viên, công ty đó có nhiều cơ hội thành công hơn trong kinh doanh.

Trong quá trình đào tạo, mỗi nhân viên sẽ tự tích lũy được những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, cập nhật thêm kiến thức và đặc biệt là học tập được kinh nghiệm của những đồng nghiệp khác để đáp ứng nhu cầu công việc và đối đầu với những thách thức trong tương lai.

Các nhân viên học tập từ chính bản thân mình và học tập từ những người khác. Họ học tập như là một thành viên của nhóm và bằng cách tương tác với người quản lý của họ, các công nhân và những người ngoài tổ chức (học hỏi từ xã hội). Cách mà các cá nhân học tập sẽ khác nhau và mức độ lĩnh hội sẽ phụ thuộc phần lớn vào cách họ được tạo động lực.

Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại đào tạo khác nhau. Theo định hướng nội dung đào tạo, có đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp. Theo mục đích của nội dung đào tạo, có các chương trình đào tạo; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển năng lực quản trị….

Trong các tổ chức, vấn đề đào tạo và phát triển được áp dụng nhằm:

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

Về mặt xã hội: đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp. Đầu tư cho đào tạo và giáo dục là những khoản đầu tư chiến lược chủ chốt cho sự phồn vinh của đất nước.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Về phía doanh nghiệp: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là để đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức, nghĩa là đáp ứng được nhu cầu tồn tại và phát

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

triển của doanh nghiệp. Đó là hoạt động sinh lợi đáng kể. Nếu làm tốt công tác đào tạo và phát triển sẽ đem lại nhiều tác dụng cho tổ chức như:

- Trình độ tay nghề của người thợ nâng lên, từ đó mà nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

- Nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

- Giảm tai nạn lao động do người lao động nắm nghề nghiệp tốt hơn và có thái độ tốt hơn.

- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát công việc nhiều hơn do hiểu rõ qui trình, hiểu rõ công việc.

- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức.

1.2.2.3. 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. Nhóm chức năng này gồm các chức năng nhỏ như sau:

Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Quản lý đánh giá kết quả thực hiện công việc là một quá trình có hệ thống để cải thiện hiệu suất tổ chức bằng cách phát triển các hoạt động của các cá nhân và nhóm.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm giúp đỡ, động viên, kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn và phát triển những khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên (Trần Kim Dung 2015). Đánh giá nhân viên là một hoạt động quản lý nhân sự quan trọng thường được tiến hành một cách có hệ thống và chính thức trong các tổ chức nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và giúp người quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc bao gồm 3 yếu tố là: các tiêu chuẩn thực hiện công việc; đo lường sự thực hiện công việc và thông tin phản hồi. Để xây dựng và thực hiện thành công một chương trình đánh giá thực hiện công việc, tổ chức cần làm tốt các công việc như: lựa chọn và thiết kế phương pháp; lựa chọn người đánh giá; xác định chu

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

kỳ đánh giá; đào tạo người đánh giá và phỏng vấn đánh giá. Có nhiều phương pháp để đánh giá nhân viên mà các tổ chức cần sử dụng chúng một cách kết hợp và có

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

lựa chọn. Phỏng vấn đánh giá là một việc làm hết sức quan trọng trong đánh giá nhân viên, cần được thực hiện một cách tuần tự và tránh những sai sót có thể xảy ra.

Tạo động lực trong công việc – kích thích, động viên

Động lực làm việc là một hành vi có định hướng mục tiêu. Nhân viên được tạo động lực khi họ thấy rằng đóng góp trong công việc của họ có thể dẫn đến việc đạt được mục tiêu và một phần thưởng có giá trị có thể thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của họ (Amstrong & Taylor 2014, p182).

Tạo động lực làm việc là một phần quan trọng trong quản lý hiệu suất làm việc và là điều mà các nhà quản lý cần phải quan tâm. Có rất nhiều lý thuyết về tạo động lực làm việc và chúng bổ sung cho nhau tuy nhiên lý thuyết tạo động lực có ý nghĩa nhất là lý thuyết liên quan đến sự mong đợi – kỳ vọng, thiết lập mục tiêu, sự công bằng và đánh giá nhận thức mà tất cả được xếp loại như là một quá trình hoặc lý thuyết về nhận thức. Điều quan trọng làm thế nào để nhân viên hiểu được mục tiêu và tầm quan trọng của nó, đồng thời có động lực để theo đuổi mục tiêu ấy. Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần hướng hoạt động của mình vào những lĩnh vực then chốt sau:

- Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên.

- Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ.

- Kích thích lao động bằng các phần thưởng tinh thần và vật chất. Phần thưởng tinh thần đem lại sự thỏa mãn cá nhân và không thể định lượng được như ý thức

thành đạt, sự kiểm soát cá nhân đối với công việc và cảm giác công việc của mình được đánh giá cao. Phần thưởng vật chất là hình thức công nhận cụ thể như tăng lương, thăng tiến, tiền thưởng….

Lợơng bổng và đãi ngộ

Lương bổng là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái, nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ, bất mãn, hoặc từ bỏ công ty mà ra đi. Tất cả đều tùy thuộc vào trình độ và năng lực của các cấp quản trị (Nguyễn Hữu Thân 2006, tr371).

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Trả công lao động – lương luôn là một trong những vấn đề thách thức nhất của các nhà quản trị ở các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi xếp đặt hệ thống trả công, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới bốn mục tiêu cơ bản:

- Thu hút nhân viên;

- Duy trì những nhân viên giỏi;

- Kích thích động viên nhân viên;

- Đáp ứng yêu cầu của pháp luật.

Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

Chức năng quan hệ lao động

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp

1.2.3. Các rủi ro có thể xảy ra trong quản lý nguồn nhân lực

Tổ chức khi xây dựng một kế hoạch quản lý rủi ro cho các hoạt động nhân sự sẽ đặt trọng tâm vào lĩnh vực mà tổ chức quan tâm. Các tổ chức khác nhau lĩnh vực hoạt động khác nhau thì rủi ro khác nhau và tác động của rủi ro cũng khác nhau. Theo nghiên cứu của Becker & Smidth (2016) về rủi ro nguồn nhân lực, có 8 rủi ro được xác định, minh họa và mô tả trong Hình 1.2 sau đây:

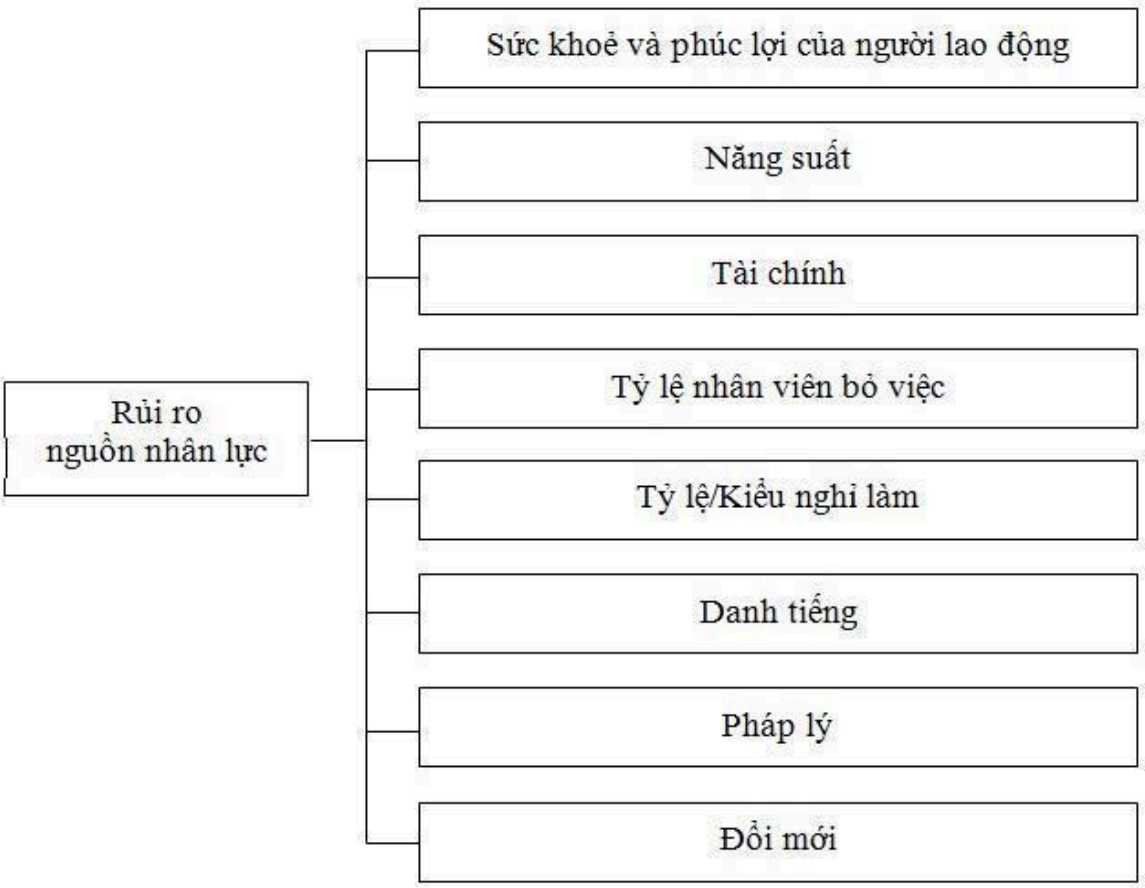
Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Hình 1.2. Rủi ro nguồn nhân lực



(Nguồn: Becker & Smidth 2016)

1.2.3.1. Rủi ro tác động đến sức khỏe và phúc lợi của ngọời lao động

Vấn đề sức khỏe và an toàn nơi làm việc được đề cập rất nhiều trong quản lý nhân sự. Trong tất cả các chức năng của quản lý nhân sự tác động đến sức khỏe và an toàn nơi làm việc là một góc độ có tính rủi ro. Thật vậy, các yếu tố cơ bản của chức năng sức khỏe và an toàn bao gồm việc đánh giá rủi ro về thể chất và tâm lý của người lao động và xác định cách theo dõi và quản lý những rủi ro đó.

Khả năng định lượng rủi ro có thể là một yếu tố quan trọng và có thước đo rủi ro cụ thể. Những thước đo như tỷ lệ ốm và chấn thương, mức độ nghiêm trọng, tần suất tai nạn và tử vong.....là những chỉ số báo sau của an toàn lao động. Tuy nhiên,

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

xuất hiện một thay đổi trong cách tính toán các chỉ số báo trước như hỗ trợ hay phản hồi an toàn giám sát, kiểm soát an toàn lao động, phản hồi an toàn đồng nghiệp hay môi trường an toàn/văn hóa an toàn.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Nghiên cứu này cũng đề cập đến "hệ thống quản lý rủi ro của con người" nhằm giải quyết các hành vi không an toàn. Do đó, một hệ thống quản lý rủi ro con người thực sự không chỉ đơn thuần quan tâm đến an toàn và phúc lợi của người lao động mà còn xem xét các rủi ro khác liên quan đến nguồn nhân lực xuất hiện trong một tổ chức.

1.2.3.2. Rủi ro tác động đến năng suất lao động

Ngoài vấn đề sức khỏe và phúc lợi của người lao động thì các rủi ro tác động đến năng suất lao động cũng liên quan đến nguồn lực của tổ chức. Khi trình độ lao động trong tổ chức bị hạn chế, người lao động không thích ứng với những thay đổi và phương thức quản lý tiên tiến, ý thức kỷ luật kém, nhận thức về pháp luật và các quy định hạn chế.. . tổ chức không thể thu hút các lao động giỏi, lành nghề điều này sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động của tổ chức. Tổ chức cần phải kiểm soát, ngăn chặn để giảm bớt những hậu quả tiêu cực cho tổ chức.

Nghiên cứu của Becker và Smidth (2016) cũng đã đưa ra những báo cáo đề cập đến năng suất kết hợp với những rủi ro nguồn nhân lực khác. Những báo cáo này chỉ ra vấn đề tiềm tàng liên quan đến nguồn nhân lực mà có thể ảnh hưởng đến năng suất của tổ chức, đồng thời nhấn mạnh vai trò của quản trị nhân sự hiệu quả trong việc quản lý rủi ro để ngăn chặn những tác động xấu và giảm bớt hậu quả tiêu cực đến tổ chức. Ví dụ như xem xét vấn đề có mặt miễn cưỡng (nhân viên đến làm việc khi họ được phép vắng mặt do bệnh tật) và rủi ro mà vấn đề này gây ra cho tổ chức không chỉ về năng suất mà về còn sức khỏe và phúc lợi của người lao động; việc thiếu hoạt động quản lý dự án hiệu quả đem lại nguy cơ kép, gồm năng suất thấp hơn và kết quả sức khỏe và an toàn kém trong các dự án; các tác động tiêu cực tiềm tàng của sự thay đổi tổ chức kém hiệu quả đến năng suất, tỷ lệ bỏ việc và sức khỏe và phúc lợi của người lao động.

1.2.3.3. Rủi ro tác động đến tài chính

Trong nghiên cứu này, Becker và Smidth phân tích sự thất bại của các tổ chức tài chính và vai trò của yếu tố con người trong tình trạng đi xuống của các tổ chức này. Cụ thể là, để quản lý rủi ro hiệu quả, theo các tác giả, các kỹ năng phi kỹ thuật

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

và việc đề cao yếu tố con người đóng vai trò quan trọng đối với sự tồn tại của các tổ chức tài chính.

Rủi ro tài chính rất đa dạng, nó bắt nguồn từ nhiều yếu tố và nhân tố con người thường đóng vai trò trong sự sụp đổ của một tổ chức. Các loại rủi ro tài chính như: Rủi ro thất thoát, ví dụ như các hành vi như gian lận, tham ô, ăn cắp….; Rủi ro

giao dịch như sự nhầm lẫn, sai sót của nhân viên trong giao dịch tài chính… sẽ gây thiệt hại tài chính cho tổ chức. Sự không hài lòng của nhân viên đối với công việc như công việc đòi hỏi áp lực quá lớn hoặc công việc không đủ thử thách, người lao động không thấy cơ hội học hỏi, thăng tiến, văn hóa công ty không phù hợp, người lao động không cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân....cũng có tác động trực tiếp đến tổ chức cũng như nguồn tài chính của chức.

1.2.3.4. Rủi ro tác động đến tỉ lệ nhân viên bỏ việc

Tỷ lệ nhân viên bỏ việc cũng là một nguy cơ có thể ảnh hưởng đến "sự ổn định và phát triển của doanh nghiệp". Tương tự các biện pháp an toàn và sức khỏe, tỷ lệ bỏ việc thực tế với ý định bỏ việc và cam kết với tổ chức. Tác giả tìm hiểu các rủi ro của tổ chức và cá nhân về tỷ lệ bỏ việc và tình trạng kiệt sức do xung đột giữa công việc và đời sống cá nhân, đặc biệt với trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Tác giả đã kết hợp rủi ro này với các loại rủi ro khác, lập luận rằng xung đột giữa công việc và đời sống có thể làm gia tăng tỷ lệ bỏ việc, từ đó gây hậu quả tài chính tiêu cực. Tương tự, một số tác giả phản ánh các rủi ro liên quan đến hành vi bắt nạt ở nơi làm việc, bao gồm mất an ninh công việc và ý định bỏ việc.

Đặc biệt trong báo cáo này đã đưa ra một loạt các nghiên cứu khác điều tra các yếu tố đóng góp vào tỷ lệ bỏ việc hoặc ý định bỏ việc như: xác định các nguyên nhân tiềm tàng về cấu trúc, giám sát và tâm lý của ý định bỏ việc; đặc trưng công việc, tâm lý xã hội và ảnh hưởng của nó tới tỷ lệ bỏ việc; đặc điểm công ty và cơ hội đào tạo có tác động đáng kể đến tỷ lệ nghỉ việc.

1.2.3.5. Rủi ro tác động đến tỉ lệ/kiểu nghỉ làm

Nhiều phân tích cho rằng nhân viên nghỉ làm có thể tạo rủi ro cho tổ chức. Việc vắng mặt không xin phép tại nơi làm việc được nêu như một rủi ro, cụ thể là

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

các nguy cơ liên quan đến cách áp dụng bồi thường linh hoạt và thuê nhân công tạm thời, điều này có thể tác động đến năng suất và tỉ lệ nghỉ của người lao động. Đáng chú ý, việc có mặt miễn cưỡng (ngược với việc vắng mặt, đây là hiện tượng một lao động đi làm khi đáng lẽ họ được nghỉ ốm) cũng cảnh báo nguy cơ ảnh hưởng đến năng suất. Việc người lao động vắng mặt và sự xuất hiện của hiện tượng đi làm khi bị ốm, với nhiều yếu tố liên quan đến kiểu nghỉ làm có thể gây rủi ro cho tổ chức. Vì vậy, tổ chức cần phải có những biện pháp kiểm soát để tránh những rủi ro này.

1.2.3.6. Rủi ro tác động đến danh tiếng

Các rủi ro nguồn nhân lực có liên quan tới danh tiếng như các vấn đề về uy tín, đạo đức, phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp cũng như các hành động có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến nhận thức về tổ chức của các cổ đông, khách hàng hoặc xã hội.

Becker và Smidth đã đưa ra dẫn chứng phản ánh về các rủi ro nghề nghiệp và đạo đức và cho rằng quản lý nhân sự góp phần thực hiện quản trị doanh nghiệp để giảm thiểu những rủi ro này. Nghiên cứu của họ chỉ ra rằng các quyết định khen thưởng và bồi thường của quản trị nhân sự phần lớn chứa rủi ro nghề nghiệp, pháp luật, đạo đức và những rủi ro nguồn nhân lực này thực sự có liên quan đến những rủi ro lớn hơn về tổ chức. Mặt khác, nghiên cứu cũng cho thấy hệ thống quản trị hiệu suất và giao tiếp là cách hữu hiệu nhất để giảm thiểu rủi ro liên quan với hành vi phi đạo đức hay bất hợp pháp. Đổi lại, việc giảm nguy cơ thực hiện hành vi phi đạo đức trong công ty sẽ làm giảm rủi ro tổn hại về danh tiếng ngoài công ty.

1.2.3.7. Rủi ro liên quan đến pháp lý

Sự thay đổi luật lệ hoặc điều luật mới cũng là nguyên nhân gây ra rủi ro nhân sự của tổ chức. Khi nhân sự không nắm rõ pháp luật, những thay đổi của điều luật mới sẽ dẫn đến những quyết định sai lầm ví dụ như việc thương thảo hợp đồng, các điều kiện, điều khoản của hợp đồng, trách nhiệm và quyền lợi khi thực thi một vấn đề nào đó.

Trong một cuộc thảo luận về các rủi ro nguồn nhân lực, nhiều tác giả chỉ ra rằng cần chuyển từ việc đơn thuần xem xét rủi ro pháp lý khi đưa ra các quyết định

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

quản lý nhân sự sang một cách tiếp cận cân bằng và "hợp lý về mặt tổ chức" hơn trong các quyết định tuyển dụng. Nhiều tác giả cơ bản cũng lập luận rằng việc tập trung vào một vấn đề hẹp là tuân thủ pháp luật thực tế có thể gây bất lợi đến kết quả quản trị nhân lực. Thêm vào đó, tác giả Beatty et al (2003)[3] cho rằng quản lý nhân sự có thể góp phần thực hiện quản trị doanh nghiệp nhằm giảm thiểu rủi ro pháp lý.

1.2.3.8. Rủi ro liên quan đến đổi mới

Khi các tổ chức phấn đấu liên tục làm mới mình, khả năng đổi mới được coi là quan trọng, do đó, đổi mới được xem như là một "thách thức quản lý con người". Sự phát triển của các dịch vụ sáng tạo phụ thuộc vào cả sức hấp dẫn của thị trường và quản lý nhân sự chiến lược, nhấn mạnh vai trò của nguồn nhân lực trong đổi mới thành công. Có nhiều tác giả đồng thời đưa ra quan điểm đổi mới mang tính rủi ro khi việc tăng tỉ lệ thuyên chuyển lao động dẫn đến sự thất thoát lao động. Do đó, quản lý nguồn nhân lực cần phải củng cố sự đổi mới cần thiết để duy trì khả năng cạnh tranh.

1.2.4. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực, quản trị rủi ro trong quá trình đổi mới của một doanh nghiệp

1.2.4.1. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong quá trình đổi mới của một doanh nghiệp

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ hai yếu tố, đó là nhân lực và vật lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò then chốt, quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp, bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp. Chính vì vai trò quan trọng của nguồn nhân lực nên quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp.

[3] Becker & Smidth 2016 đã dẫn

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Quản trị nguồn nhân lực góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế, xã hội của vấn đề lao động. Về mặt kinh tế, quản trị nguồn nhân lực giúp cho các doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng, tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức. Về mặt xã hội, quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết mối quan hệ hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong doanh nghiệp và có vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình đổi mới của một doanh nghiệp. Quá trình đổi mới - quản lý sự thay đổi được xác định như một tập hợp toàn diện các quy trình cho việc ra quyết định, lập kế hoạch, thực hiện và các bước đánh giá quy trình thay đổi.

Nghiên cứu về quản lý sự thay đổi trong tổ chức, trong báo cáo tham luận của Arulrajah (2014) tại "Hội thảo quốc tế về quản trị doanh nghiệp" có đưa ra một số quan điểm như "Quản lý sự thay đổi trong tổ chức liên quan đến việc thiết kế và áp dụng lãi suất và với những sản phẩm/dịch vụ hay tiến trình của một tổ chức". Những bài nghiên cứu của các tác giả khác gợi ý rằng khả năng quản lý thay đổi hoặc khả năng thực hiện thực tiễn quản lý thay đổi trong tổ chức được quyết định bởi thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của tổ chức. Một tổ chức cần thiết thông qua hỗ trợ thực tiễn quản trị nguồn nhân lực điều mà có thể khuyến khích nhân viên sáng tạo và đổi mới. Cũng tại Hội thảo này, rulrajah (2014) cũng đưa ra một nghiên cứu của World Bank về quản lý sự thay đổi của tổ chức trong 47 nền kinh tế mới nổi đã chỉ ra rằng trình độ của nhà quản lý và lao động có ảnh hưởng lớn đến khả năng quản lý thay đổi. Kiến thức, kỹ năng và hành vi của người lao động là nguồn lực thực hiện quản lý sự thay đổi trong tổ chức. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng khả năng quản lý sự thay đổi của tổ chức phụ thuộc vào năng lực của người lao động và sự tạo động lực. Người lao động có kiến thức là nền tảng của quản lý sự thay đổi và tạo động lực trong quản lý sự thay đổi.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Quản lý sự thay đổi hay thay đổi cách thức hoạt động không chỉ diễn ra ở những doanh nghiệp lớn mà ngay cả những doanh nghiệp nhỏ cũng cần có sự thay đổi trong cách thức hoạt động. Những tổ chức nào không thay đổi sẽ bị đình trệ hay thất bại. Mặc dù không thể báo trước thời điểm, sự việc và địa điểm thay đổi, song các tổ chức nên dự tính trước và lập kế hoạch thay đổi. Việc thay đổi không phải lúc nào cũng đem lại thuận lợi cho tổ chức mà nó còn gây trở ngại và cả thiệt hại. Vì vậy, nhiều tổ chức né tránh thay đổi nếu có. Tuy nhiên, thay đổi lại là một phần của đời sống tổ chức và cần thiết cho sự phát triển (Cẩm nang kinh doanh Harvard 2006).

Trong một tổ chức, sự thay đổi có thể xảy ra ở bất kỳ hoạt động nào như: thay đổi qui mô; thay đổi cơ cấu; thay đổi văn hóa; tung sản phẩm hay dịch vụ mới ra thị trường; thay đổi con người; thay đổi quy trình, công nghệ mới….Trong một số

nghiên cứu còn chỉ ra rằng, đổi mới được xác định là một nguồn mang lại lợi thế cạnh tranh nhưng đổi mới nhân sự giúp các tổ chức tạo ra hiệu quả cao hơn như thế nào vẫn là một lĩnh vực mơ hồ. Amarakoon et al (2014) trích dẫn quan điểm của một số nhà nghiên cứu về đổi mới như sau: "Định nghĩa đổi mới nhân sự như một ý tưởng mới được chuyển thể thành các chương trình, hệ thống và thực tiễn nhân sự của công ty với mục đích trực tiếp hoặc gián tiếp làm gia tăng giá trị cho công ty".

Trong tổ chức thay đổi nhân sự cũng tạo nên sự đổi mới và có thể tiến hành trong nội bộ tổ chức, giữa tổ chức với bên ngoài. Sự thay đổi tổ chức diễn ra do những yêu cầu của tổ chức và có thể để đáp ứng, theo kịp với sự thay đổi của môi trường, đối thủ cạnh tranh, từ đó cải thiện hiệu suất tổng thể và tính cạnh tranh của tổ chức. Thay đổi trong công tác nhân sự của một tổ chức có thể được thực hiện ở các hoạt động như tuyển mộ và tuyển chọn, đào tạo và phát triển, quản lý hiệu suất, đền bù và khen thưởng, thiết kế tổ chức, sức khỏe và an toàn lao động…..hơn nữa

đổi mới trong công tác nhân sự có hiệu quả trong việc tạo ra giá trị tổng thể cho tổ chức. Thay đổi nhân sự được thực hiện thông qua các quá trình: tuyển dụng, thuyên chuyển hay đề bạt trong tổ chức. Để đạt được thành công, tổ chức cần xây dựng chiến lược quản lý sự thay đổi gồm: xác định vai trò của người quản lý trong quản lý sự thay đổi; xác định quá trình quản lý sự thay đổi; tổ chức thực hiện sự thay đổi;

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

đánh giá và duy trì sự thay đổi. Người quản lý cần có một tầm nhìn, phải nắm bắt được sự thay đổi và điều chỉnh nó đi theo hướng có lợi cho tổ chức. Như Peter Drucker (2003) đã nói "người thành công phải là người đón đầu sự thay đổi". Để sự thay đổi đạt được thành công thì tổ chức cần những nhân viên có kỹ năng khác nhau. Việc tuyển dụng, huấn luyện, xử phạt, điều động, cất nhắc, thậm chí sa thải những nhân viên không đáp ứng với vị trí công việc đều là những biện pháp thay đổi nhân sự cần phải quan tâm. Thay đổi về nhân sự có thể mang lại kết quả tốt, ngoài mong đợi như: năng suất và hiệu quả cao. Tuy nhiên, thay đổi nhân sự cũng còn nhiều thách thức như: nhân sự mới không có năng lực chuyên môn phù hợp, việc sắp xếp nhân lực của nhà quản trị không khoa học dẫn đến kết quả không như mong đợi. Sự bất bình trong đội ngũ lao động, kết quả công việc thực hiện không cao (Nguyễn Thị Bích Đào 2009).

Để việc thay đổi nhân sự mang lại hiệu quả cao cần có sự hợp tác giữa người quản lý và nhân viên, người quản lý cần sự khích lệ đối với nhân viên mới, đánh giá đúng năng lực của nhân viên. Khi một tổ chức thay đổi, kèm theo đó là sự thay đổi về văn hoá sao cho phù hợp với sự phát triển và xu hướng thay đổi của xã hội. Mặt khác, văn hoá chính là yếu tố để phân biệt và khẳng định các tổ chức với nhau.

1.2.4.2. Vai trò của quản trị rủi ro trong quá trình đổi mới của một doanh nghiệp

Quản lý rủi ro cung cấp một cách nhìn toàn diện, nhất quán về rủi ro và tạo ra giá trị thông qua việc góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh. Một tổ chức tham gia một cách tiếp cận, chủ động quản lý rủi ro và rủi ro sẽ giúp lập giá trị cho đơn vị bằng cách xử lý hữu hiệu đối với những sự kiện không chắc chắn trong tương lai và cung cấp các cách thức phản ứng nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho đơn vị.

Quản lý rủi ro càng trở nên cấp thiết và hiện nay đã được coi là một công cụ quan trọng trong quản trị hiệu quả và quản trị phát triển bền vững không chỉ đối với các định chế tài chính mà cả đối với các doanh nghiệp. Công tác quản lý rủi ro cho các khối doanh nghiệp khác nhau có những đặc thù riêng. Khi tổ chức, biết được

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

cách thức nhận biết được các rủi ro và cách thức quản lý rủi ro giúp tổ chức tránh khỏi những tổn thất không đáng có và đem lại những lợi ích rõ rệt cho tổ chức.

Quá trình đổi mới hay thay đổi cách thức hoạt động của tổ chức diễn ra khá phức tạp và phải trải qua nhiều bước chính vì vậy việc quản lý rủi ro của quá trình này thực sự cần thiết. Đặc biệt, một tổ chức đang dự tính về một chương trình thay đổi, điều cần thiết là phải xác định rõ hình thức thay đổi, dự đoán xem thay đổi đó có ảnh hưởng như thế nào đến toàn bộ tổ chức và cần phải lập kế hoạch quản lý rủi ro với sự thay đổi đó bởi việc thay đổi có thể đem lại bất lợi cho tổ chức. Tổ chức cần lên kế hoạch cẩn thận và dự đoán tất cả các rủi ro có thể xảy ra. Tổ chức nào biết dự đoán những rủi ro tiềm tàng, quản lý sự thay đổi và tác động tích cực lên sự thay đổi sẽ tiến tới sự thành công. Việc triển khai thành công khung quản lý rủi ro sẽ giúp doanh nghiệp tạo dựng được một công cụ quản lý rủi ro hiệu quả vừa tạo thêm giá trị mới, vừa bảo toàn giá trị cho doanh nghiệp.

1.2.5. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực trong quản lý rủi ro và quá trình đổi mới của một doanh nghiệp

Nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong các doanh nghiệp. Một doanh nghiệp dù chỉ với hai người vẫn có thể xảy ra những xung đột nghiêm trọng gây nguy hiểm cho sự phát triển và thành công trong hoạt động của tổ chức (Erven 2012).

Nguồn nhân lực có hai vai trò trong quản lý rủi ro.

+ **Thứ nhất, con ngợời là một nguồn gốc của rủi ro**, ví dụ, tình trạng thiếu nhân viên, những người làm việc cẩu thả, một nhân viên từ chối đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc một nhân viên quan trọng rời bỏ tổ chức 2 tháng sau khi hoàn thành chương trình đào tạo một năm…vv.

+ Thứ hai, con ngợời có vai trò quan trọng trong việc xử lý rủi ro, ví dụ, con người sử dụng sự khéo léo của mình để giải quyết các vấn đề xung đột, một nhân viên thiết kế lại công việc của mình để tránh sự chậm trễ không cần thiết trong hoàn thành công việc.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Nguồn nhân lực của một tổ chức là điều tất yếu cùng với quá trình hình thành, tồn tại và phát triển của một tổ chức. Trong một tổ chức, nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hầu hết các quyết định sản xuất, tài chính, và tiếp thị…. . Mối nguy hiểm nguồn nhân lực như đau ốm kinh niên, tai nạn gây chết người hoặc tác động của mối quan hệ giữa các cá nhân với các doanh nghiệp….có thể gây cản trở cho các quyết định quản lý rủi ro. Do đó, hoạt động quản trị nguồn nhân lực phải dung hòa giữa nguồn nhân lực và công cụ quản trị rủi ro được các nhà quản lý chấp nhận.

Quản lý nguồn nhân lực là một quá trình có thể được chia thành các hoạt động cụ thể: phân tích công việc, văn bản mô tả công việc, tuyển dụng, định hướng, đào tạo, tương tác giữa người lao động/người quản lý, đánh giá hiệu quả, bồi thường và kỷ luật. Những rủi ro xảy ra cho nguồn nhân lực của một doanh nghiệp là điều tất yếu cùng với quá trình hình thành, tồn tại phát triển của một doanh nghiệp. Những rủi ro nhân lực như rủi ro trước sự biến động của nguồn nhân lực do không có kế hoạch hoạch định nguồn nhân lực khoa học, rủi ro gây ra từ những hoạt động chủ yếu trong quản trị nhân sự như: tuyển dụng, đào tạo, phát triển, động viên và giữ chân nhân viên… và tất nhiên hậu quả của chúng vô cùng quan trọng, tác động lớn đến kết quả, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Chính vì vậy, quản lý rủi ro nhân sự trở nên đặc biệt quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực. Để hiểu một cách đầy đủ quản lý nguồn nhân lực và quản lý rủi ro có mối quan hệ với nhau như thế nào, trước hết phải biết cách thức quản lý nguồn nhân lực. Nhân lực được đào tạo, phát triển, tạo động lực và duy trì để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Quản trị nguồn nhân lực hiệu quả cũng giúp nhân viên hoàn thành mục tiêu nghề nghiệp của họ. Bởi, chính nguồn nhân lực thực hiện chiến lược quản lý rủi ro. Hiểu các hoạt động này giúp giải thích mối quan hệ giữa các nguồn lực con người và rủi ro. Nguồn nhân lực phải được chú ý cẩn thận và khi các nhà quản lý có một kỹ năng nhất định, tích hợp được hiệu quả quản lý rủi ro và quản lý nguồn nhân lực sẽ mang lại nhiều cơ hội cho tổ chức. Ngược lại, sự thất bại của nguồn nhân lực có thể là có thể dẫn đến thất bại làm tăng nguy cơ rủi ro, gây bất lợi cho tổ chức và là nguyên nhân làm cho chiến lược quản trị rủi ro thất bại.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Trong quá trình đổi mới doanh nghiệp, nhà quản trị hay tổ chức có một sự hiểu biết đầy đủ về các nguồn rủi ro và các lựa chọn thay thế sẽ xử lý được những rủi ro và bất lợi cho tổ chức.

Tóm tắt Chợơng 1:

Trên cơ sở phân tích và tổng kết các kết quả nghiên cứu về quản lý rủi ro nói chung và rủi ro trong công tác nhân sự nói riêng, quan điểm quản lý rủi ro theo tiêu chuẩn ISO 31000:2009 tác giả cho rằng việc quản trị rủi ro trong các tổ chức ngày càng trở nên quan trọng và bức thiết. Quản lý rủi ro không chỉ được quan tâm ở các doanh nghiệp mà cần được quan tâm trong các trường đại học. Hiện nay, trên thế giới đã có một số trường đại học ở các nước nh, Úc….. đã đưa rủi ro vào trong

hoạt động quản lý của nhà trường, tuy nhiên ở Việt Nam hiện nay chưa có trường đại học nào đưa quản lý rủi ro vào trong nhà trường như một hoạt động cụ thể. Với vai trò đặc biệt quan trọng của quản lý rủi ro, các trường đại học cần đưa quản lý rủi ro vào hệ thống quản lý của nhà trường như là một công cụ quản trị.

Với phiên bản ISO 9001:2015 và ISO 31000:2009, quản lý rủi ro đã mở ra cho các trường đại học đang áp dụng hệ thống ISO trong nhà trường một hướng đi mới. Chính vì vậy, việc phân tích và vận dụng đúng cơ sở lý thuyết về quản trị rủi ro và quản trị rủi ro nguồn nhân lực sẽ có ý nghĩa thiết thực và giúp một trường đại học có hướng đi phù hợp trong công tác quản lý rủi ro của nhà trường.

Việc áp dụng quản lý rủi ro có thể áp dụng cho toàn bộ hoạt động của một trường đại học và trước hết việc áp dụng cho từng lĩnh vực hoạt động cụ thể của nhà trường là cần thiết trong đó có lĩnh vực quản lý nhân sự.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

CHƯƠNG 2:
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

2.1. Tổng quan về Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

2.1.1. Giới thiệu khái quát về Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Trường ĐHDLHP được thành lập vào ngày 24/9/1997 theo Quyết định số 792/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

Ngay sau khi được Thủ tướng Chính phủ cho phép thành lập, thực hiện chủ trương xã hội hóa của Đảng, nhà nước, lãnh đạo trường ĐHDLHP đã huy động vốn đóng góp xây dựng trường từ tất cả cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu và các cá nhân tham gia sáng lập Trường.

Ngay từ khi thành lập, lãnh đạo trường ĐHDLHP đã xác định phải có cơ sở vật chất riêng của mình. Do đó, bên cạnh việc phát triển đội ngũ cán bộ, giảng viên cơ hữu, ĐHDLHP đã tiến hành đầu tư xây dựng cơ sở vật chất. Để có vốn xây dựng cơ sở vật chất, lãnh đạo Trường đã huy động vốn xây dựng trường ngay trong đội ngũ cán bộ, giảng viên. Mặt khác, khi ký hợp đồng xây dựng, ĐHDLHP đã có chiến lược huy động nguồn vốn của chính các nhà thầu. Đến nay, trường ĐHDLHP đã có khu giảng đường gồm 01 toà nhà 6 tầng, 05 toà nhà 4 tầng, 01 trung tâm học liệu,

1 nhà hiệu bộ; Khu liên hợp Thể dục thể thao - Khách sạn sinh viên gồm Khách sạn sinh viên, Nhà tập đa chức năng, Sân vận động, Bể bơi và Nhà ăn sinh viên với số vốn đầu tư hàng trăm tỉ đồng từ những năm 2002 trên diện tích 2ha. Đồng thời,

ĐHDLHP đã trang bị projector, máy điều hòa nhiệt độ, camera cho tất cả các phòng học; trang bị tương đối đầy đủ hệ thống phòng thí nghiệm, thực hành; đầu tư cho trung tâm thư viện. Trung tâm Thông tin – Thư viện của Trường nơi đầu tiên của thành phố Hải Phòng áp dụng phần mềm quản lý thư viện Libol và thư viện số Dspace, cơ sở dữ liệu Proquest, để đáp ứng kịp thời về khả năng tìm kiếm, sử dụng thông tin ngày càng cao của bạn đọc.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ, giảng viên cơ hữu đảm bảo chất lượng và có số lượng phát triển hợp lý, phù hợp với nguồn lực và quy mô của trường, tạo thế chủ động trong công tác đào tạo, mỗi năm, trường tuyển dụng thêm trung bình 25 người, trong số hơn 200 người dự thi hàng năm. Phần lớn trong số đó là giảng viên trẻ và nhà trường đã cử họ đi học các khoá đào tạo sau đại học ngay sau khi tuyển dụng.

Với sứ mạng của trường ĐHDLHP: *"Coi trọng sự năng động và sáng tạo, kiến thức và trí tuệ, tính nhân văn và trách nhiệm với xã hội, Đại học Dân lập Hải Phòng luôn nỗ lực không ngừng nhằm cung cấp cơ hội học tập có chất lượng tốt nhất giúp sinh viên phát triển toàn diện trí lực, thể lực và nhân cách. Sinh viên tốt nghiệp của trường là người hiểu rõ bản thân, làm chủ và sử dụng sáng tạo kiến thức phục vụ cộng đồng và xã hội"* và phương châm *"Chất lượng đào tạo là sự sống còn của nhà trường"*, nhờ biết tranh thủ thời cơ, khắc phục khó khăn, vượt qua nhiều thách thức, dưới sự lãnh đạo của Đảng ủy và Ban Giám hiệu cùng với sự chỉ đạo sát sao của Bộ Giáo dục và Đào tạo, của Trung ương và địa phương, toàn thể cán bộ, giảng viên, nhân viên luôn đồng tâm hiệp lực cùng góp vốn, góp công sức và trí tuệ xây dựng nhà trường phát triển vững mạnh, trở thành một điểm sáng trong hệ thống giáo dục ngoài công lập.

Với những kết quả hoạt động đã đạt được, trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã được Bộ Giáo dục và Đào tạo chọn là 1 trong 10 trường tham gia kiểm định chất lượng giáo dục đại học (đợt 2) năm 2005. Nhà trường đã tiến hành các hoạt động kiểm định theo đúng quy định và đã hoàn thành báo cáo tự đánh giá đúng thời hạn. Trường Đại học Dân lập Hải Phòng vinh dự được Bộ Giáo dục và Đào tạo chọn là 1 trong 12 trường đại học đầu tiên trong cả nước được đánh giá ngoài trong kiểm định chất lượng các trường đại học.

Ngành đào tạo

Ngày 17/11/1997, Thứ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ký quyết định số 3803/GD-ĐT cho phép Đại học Dân lập Hải Phòng được tổ chức đào tạo 6 ngành từ năm học 1997-1998 với chỉ tiêu 1.200 sinh viên.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Hiện nay, trường đang đào tạo sinh viên cao học, đại học và hệ cao đẳng với 6 chuyên ngành thuộc hệ cao đẳng chính quy và liên thông từ cao đẳng lên đại học, 7 ngành với 18 chuyên ngành hệ đại học. Nhà trường đã được Bộ Giáo dục và Đào tạo cho phép tổ chức đào tạo 3 ngành sau đại học: Kỹ thuật xây dựng công trình dân dụng và công nghiệp, Quản trị kinh doanh và Hệ thống thông tin.

Cơ cấu tổ chức của trợờng

Trường ĐHDLHP chủ trương xây dựng cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, hiệu quả, giảm thiểu cấp trung gian nhằm lãnh đạo tập trung, trực tuyến. Năm học đầu tiên, cơ cấu tổ chức của trường chỉ gồm Ban Giám hiệu và 02 phòng chức năng là Phòng Đào tạo và Phòng Hành chính - Tổng hợp.

Cùng với sự phát triển mọi mặt của nhà trường, đặc biệt là sự phát triển mạnh mẽ về số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ giảng viên cơ hữu, trước yêu cầu của công tác giáo dục đào tạo và quy mô đào tạo, cơ cấu tổ chức của trường hiện nay nhanh chóng được hoàn thiện. Đến nay, cơ cấu tổ chức của Trường ĐHDLHP có 7 khoa, 2 bộ môn, 12 phòng, ban. Cơ cấu tổ chức quản lý của nhà trường thể hiện được mối quan hệ chặt chẽ, phù hợp với quy mô đào tạo, phù hợp với nguồn lực thực tế của nhà trường và từng bước phù hợp với quy định của Nhà nước. Cùng với đó nhà trường đã ban hành văn bản quy định chức năng nhiệm vụ của các đơn vị trong toàn trường giúp cho công tác tổ chức của nhà trường chặt chẽ và thống nhất tránh tình trạng chồng chéo.

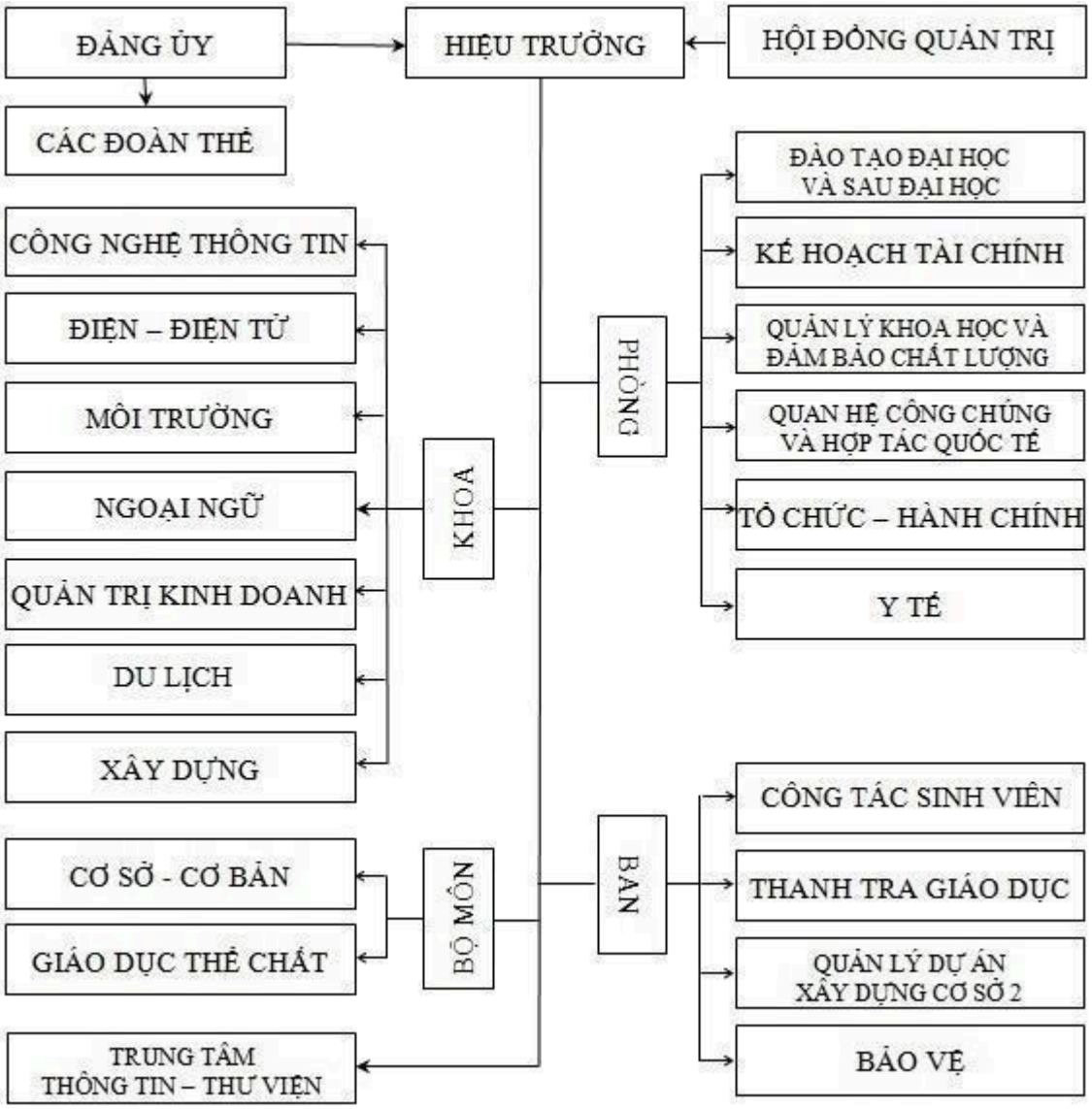
Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Hình 2.1. Mô hình tổ chức của Trợờng ĐHDLHP



2.1.2. Tình hình nhân sự tại Trợờng Đại học Dân lập Hải Phòng

Ngay từ ngày đầu thành lập, nhà trường đã xác định: muốn có chất lượng đào tạo và phát triển lâu dài thì phải xây dựng được cơ sở vật chất và đội ngũ cán bộ, giảng viên cơ hữu riêng của trường. Chính vì vậy, nếu như những ngày đầu thành lập trường chỉ có 7 cán bộ, giảng viên, tính đến ngày 30 tháng 9 năm 2016 đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu của nhà trường đã phát triển lên gồm: 7 GS,

PGS, 20 tiến sĩ, 125 thạc sĩ, 17 nghiên cứu sinh, 12 học viên cao học và 61 cử nhân đại học.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Bảng 2.1: Thống kê số liệu nhân sự các phòng, ban, khoa, bộ môn

(tính đến ngày 30 tháng 9 năm 2016)

STT	Các phòng, ban, khoa, bộ môn	Tổng	Học vị						
			Giáo sợi	Phó Giáo sợi	TSKH và TS	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Khác
1	Phòng Hiệu trưởng	2	1				1		
2	Phòng Tổ chức – Hành chính	34			1	2	4	3	24
3	Phòng Đào tạo đại học và sau đại học	9			1	3	5		
4	Phòng Nghiên cứu khoa học và Đảm bảo chất lượng	5			2	2	1		
5	Phòng Kế hoạch tài chính	5					5		
6	Phòng QHCC và HTQT	9			1	1	5	2	
7	Phòng Y tế	3					1		2
8	Ban Thanh tra	3				1	2		
9	Ban Công tác sinh viên	5					5		
10	Ban Quản lý dự án cơ sở 2	4				1	3		
11	Ban Bảo vệ	21							21
12	Trung tâm Thông tin - Thư viện	15				5	10		
13	Khoa Quản trị kinh doanh	39		3	7	25	4		
14	Khoa Công nghệ thông tin	18		4	2	11	1		
15	Khoa Điện – Điện tử	12		1		10	1		
16	Khoa Ngoại ngữ	33				25	8		
17	Khoa Du lịch	8			1	6	1		
18	Khoa Xây dựng	22	5	3	1	11	2		
19	Khoa Môi trường	9			2	6	1		
20	Bộ môn Giáo dục thể chất	9				9			
21	Bộ môn Cơ bản cơ sở	11	1		2	7	1		
	Tổng	**276**	**7**	**11**	**20**	**125**	**61**	**5**	**47**

(Nguồn: từ Phòng Tổ chức – Hành chính)

Tổng số cán bộ, giảng viên, nhân viên (CB, GV, NV) cơ hữu của nhà trường cho đến thời điểm 30/9/2016 là 276 người, tỷ lệ CB, GV có trình độ từ đại học trở lên chiếm 81,16%. Điều này cho thấy nhà trường rất quan tâm đến công tác phát triển đội ngũ cán bộ, giảng viên cơ hữu của trường. Ngay từ những ngày đầu thành lập, Ban lãnh đạo nhà trường khẳng định muốn có chất lượng đào tạo và phát triển lâu dài, có khả năng cạnh tranh trong và ngoài nước, nhà trường cần phải xây dựng một đội ngũ cán bộ, giảng viên cơ hữu của riêng mình. Xây dựng đội ngũ giảng viên cơ hữu đối với các trường công lập đã khó, với các trường ngoài công lập còn

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

khó khăn hơn nhiều lần nhưng Ban lãnh đạo nhà trường vẫn thực hiện quyết tâm phấn đấu 70% khối lượng giảng dạy do giảng viên cơ hữu đảm nhận, 30% còn lại mời giáo sư đầu ngành từ các trường đại học khác trong cả nước. Chính vì vậy, hàng năm Trường đã gửi giảng viên trẻ đi đào tạo Thạc sĩ, Tiến sĩ bằng kinh phí của nhà trường và cho đến nay hầu hết đội ngũ giảng viên đều do nhà trường đào tạo và hầu hết đã có bằng Thạc sĩ.

Bảng 2.2: Thống kê đội ngũ giảng viên cơ hữu tại các đơn vị

(tính đến ngày 30 tháng 9 năm 2016)

Stt	Các phòng, ban, khoa, bộ môn	Tổng	Học vị						
			Giáo sư	Phó Giáo sư	TSKH và TS	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Khác
1	Giảng viên công tác tại Phòng, Ban, Trung tâm	17	1		3	4	9		
2	Khoa Quản trị kinh doanh	37		3	7	25	2		
3	Khoa Công nghệ thông tin	17		4	2	11			
4	Khoa Điện – Điện tử	11		1		10			
5	Khoa Ngoại ngữ	32				25	7		
6	Khoa Du lịch	7			1	6			
7	Khoa Xây dựng	21	5	3	1	10	2		
8	Khoa Môi trường	8			2	6			
9	Bộ môn Giáo dục thể chất	9				9			
10	Bộ môn Cơ bản cơ sở	11	1		2	7	1		
	Tổng	**170**	**7**	**11**	**18**	**113**	**21**	**0**	**0**

(Nguồn: từ Phòng Tổ chức – Hành chính)

Nhìn bảng số liệu trên ta thấy, đội ngũ giảng viên có trình độ sau đại học chiếm tỷ lệ tương đối cao 87,65%. Số GV có học hàm Tiến sĩ chiếm 21,18 %, Thạc sĩ chiếm 66,47%, Kỹ sư, Cử nhân chiếm 12,35%, tỷ lệ này chủ yếu là ở các khoa. Với đội ngũ cán bộ, giảng viên có trình độ sau đại học cao như vậy chứng tỏ nhà trường có một nguồn lao động chất lượng cao, đây chính là thế mạnh của trường ĐHDLHP. Hơn nữa, 100% giảng viên tham gia giảng dạy tại trường đã có chứng

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

chỉ nghiệp vụ sư phạm. Đội ngũ giảng viên của trường đã đáp ứng tiêu chuẩn của Bộ Giáo dục và Đào tạo về chuẩn đội ngũ giảng viên đại học.

Bảng 2.3: Thống kê cán bộ, nhân viên cơ hữu tại các đơn vị

(tính đến ngày 30 tháng 9 năm 2016)

Stt	Các phòng, ban, khoa, bộ môn	Tổng	Học vị						
			Giáo sợ	Phó Giáo sợ	TSKH và TS	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Khác
1	Phòng Hiệu trưởng	1					1		
2	Phòng Tổ chức – Hành chính	31				1	3	3	24
3	Phòng Đào tạo Đại học và Sau đại học	8				3	5		
4	Phòng Nghiên cứu khoa học và Đảm bảo chất lượng	5			2	2	1		
5	Phòng Kế hoạch tài chính	4					4		
6	Phòng QHCC và HTQT	6				1	3	2	
7	Phòng Y tế	3					1		2
8	Ban Thanh tra	3				1	2		
9	Ban Công tác sinh viên	4					4		
10	Ban Quản lý dự án cơ sở 2	2					2		
11	Ban Bảo vệ	21							21
12	Trung tâm Thông tin - Thư viện	10				3	7		
13	Cán bộ công tác tại khoa, bộ môn	8				1	7		
	Tổng	**106**	**0**	**0**	**2**	**12**	**40**	**5**	**47**

(Nguồn: từ Phòng Tổ chức – Hành chính)

Theo bảng số liệu trên ta thấy, tổng số cán bộ, nhân viên của trường là 106 người. Đội ngũ cán bộ, nhân viên có trình độ từ Đại học trở lên chiếm 50,94% trong tổng số cán bộ, nhân viên hiện có của trường và đội ngũ cán bộ, nhân viên chiếm tỷ lệ 38,40 % trong tổng số cán bộ, giảng viên, nhân viên toàn trường. Như vậy, so với giáo viên thì tỷ lệ cán bộ, nhân viên phòng ban tương đối cao. Tại một số phòng, ban có số lượng nhân viên khá lớn, điều này cho thấy nhà trường có nhiều vị trí công việc liên quan đến công tác phục vụ. Khảo sát cho thấy, ở một số phòng ban số lượng cán bộ, nhân viên chưa được bố trí hợp lý, có một số đơn vị có tình trạng thừa nhân viên dẫn đến tình trạng lãng phí lao động tại một số bộ phận thuộc Phòng

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tổ chức – Hành chính, Trung tâm Thông tin – Thư viện. Tình trạng thừa thiếu nhân viên sẽ dẫn đến tình trạng nhân viên làm không hết việc, nhân viên khác lại quá nhàn rỗi điều này gây ra sự căng thẳng, mệt mỏi và rất dễ dẫn đến việc giảm năng suất lao động.

Bảng 2.4: Thống kê đội ngũ CB, GV, NV cơ hữu từ năm 2013 đến năm 2016

Năm	2013	2014	2015	2016 (30/9/2016)
Tổng	328	329	310	276
Số lượng CB, NV	117	95	94	106
Số lượng Giảng viên	211	234	216	170

(Nguồn: từ Phòng Tổ chức – Hành chính)

Từ bảng số liệu trên ta thấy số lượng CB, GV, NV của trường có sự thay đổi trong theo từng năm. Nhìn chung thì số lượng CB, GV, NV giảm dần theo từng năm đặc biệt là đội ngũ giảng viên, trong khi đó đội ngũ cán bộ, nhân viên ít biến động hơn. Năm 2013, 2014 tổng số lượng CB, GV, NV mỗi năm là tương đương nhau nhưng số lượng cán bộ, nhân viên giảm dần từ 117 người vào năm 2013 còn 95 người vào năm 2014, số lượng giảng viên lại tăng từ 211 người vào năm 2013 lên đến 234 người vào năm 2014. Năm 2015, số lượng CB, GV, NV toàn trường đã giảm đi 19 người so với năm 2014 nhưng chủ yếu giảm trong khối giảng viên, khối cán bộ, nhân viên chỉ giảm có 01 người. Đến tháng 9/2016, số lượng CB, GV, NV toàn trường đã giảm xuống còn 276 người nhưng số người giảm vẫn chủ yếu ở khối giảng viên mà không giảm ở khối cán bộ, nhân viên. Như vậy, có thể do biến động thị trường, sự cạnh tranh về nguồn nhân lực, yêu cầu ngày càng cao về nguồn nhân lực chất lượng cao mà số lượng giảng viên trong nhiều năm trở lại đây có biến động. Số liệu thực tế cho thấy, số lượng CB, NV của nhà trường trong nhiều năm không giảm đi nhiều điều này chứng tỏ nhà trường chưa thực hiện công tác bố trí, sắp xếp lại lao động cho phù hợp. Việc duy trì đội ngũ này trong nhiều năm cũng có cơ sở bởi đội ngũ này là lực lượng lao động đã làm việc lâu năm tại trường hơn nữa nếu quy mô đào tạo của trường tăng thì đội ngũ này sẵn sàng đáp ứng yêu cầu phục

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

vụ cho công tác đào tạo của nhà trường. Tuy nhiên, sự chênh lệch giữa 2 khối có thể

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

là một trong những nguy cơ dẫn đến rủi ro trong công tác quản lý nhân sự của nhà trường.

Bảng 2.5: Lao động theo độ tuổi năm 2016

(Tính đến ngày 30 tháng 09 năm 2016)

Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	Từ 31-35 tuổi	Từ 36-40 tuổi	Từ 41-45 tuổi	Từ 46-50 tuổi	Từ 51-55 tuổi	Từ 56-60 tuổi	Trên 60 tuổi	Tổng cộng
Số lượng (người)	35	34	106	21	17	19	7	37	276
Tỷ lệ (%)	12,68	12,32	38,41	7,61	6,16	6,88	2,54	13,41	100

(Nguồn: từ Phòng Tổ chức – Hành chính)

Từ bảng số liệu trên ta thấy, số lượng CB, GV, NV của Trường ĐHDLHP có độ tuổi từ 36 đến 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là 38,41%, đội ngũ có độ tuổi từ trên 60 tuổi đứng ở vị trí thứ hai chiếm tỷ lệ 13,41%, tiếp sau đó là độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 12,68% và độ tuổi từ 31 đến 35 tuổi chiếm tỷ lệ 12,32%. Như vậy, độ

tuổi lao động trung bình từ 36 đến 40 tuổi, điều này cho thấy cơ cấu nguồn lao động của Nhà trường là cơ cấu trẻ. Tuy nhiên, số lượng CB, GV, NV có độ tuổi từ trên 60 tuổi chiếm tỷ lệ khá cao. Với đội ngũ cơ cấu trẻ là thế mạnh để nhà trường có một đội ngũ làm việc lâu dài cho trường, hầu hết đội ngũ giảng viên trẻ đã được nhà trường gửi đi đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ để trở thành giảng viên cơ hữu cho nhà trường. Và tỷ lệ người lao động trên độ tuổi 60 chủ yếu trong khối giáo viên cũng là thế mạnh đội ngũ của nhà trường bởi những giáo viên ở độ tuổi này là người có học hàm, học vị cao, có kinh nghiệm lâu năm trong nghề. Đây có thể là rủi ro cơ hội mà nhà trường có được nếu biết tận dụng đội ngũ này tốt sẽ tăng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong nhà trường.

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn năm 2016

(Tính đến ngày 30 tháng 09 năm 2016)

Trình độ	Tiến sĩ	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Khác	Tổng cộng
Số lượng (người)	38	125	61	5	47	276
Tỷ lệ (%)	13,77	45,29	22,10	1,81	17,03	100

(Nguồn: từ Phòng Tổ chức – Hành chính)

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Qua bảng số liệu trên ta thấy, tổng số CB, GV, NV có trình độ sau Đại học của nhà trường chiếm tỷ lệ khá cao 59,06%, tiếp đó là đội ngũ có trình độ đại học chiếm 22,10%. Số liệu trên phản ánh nhà trường rất quan tâm và đầu tư cho công tác phát triển đội ngũ cơ hữu. Nhận thấy việc phát triển đội ngũ cần thiết cho sự phát triển của nhà trường vì vậy, hàng năm nhà trường vẫn tiếp tục phát triển chính sách cho CB, GV đi học tập chuyên môn, nghiệp vụ. Hiện nay có 17 người đang đi học nghiên cứu sinh và 12 người đang đi học cao học.

2.2. Công tác quản trị nhân sự tại Trợờng Đại học Dân lập Hải Phòng

2.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Trong nhiều năm trở lại đây, tình hình tuyển sinh của các trường Đại học, Cao đẳng trên cả nước gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là hệ thống các trường ngoài công lập. Tại trường ĐHDLHP, số lượng sinh viên vào trường gần đây giảm rõ rệt nhưng nguồn nhân lực của nhà trường không có biến động nhiều, đặc biệt là đội ngũ cán bộ, nhân viên. Kể từ năm 2014, nhà trường đã có kế hoạch cắt giảm số lao động thừa nhằm sử dụng hợp lý, hiệu quả nguồn nhân lực, nâng cao năng suất lao động và giảm chi phí. Mặc dù các đơn vị trong toàn trường đã thực hiện rà soát lao động của đơn vị để xác định lao động cần tiếp tục sử dụng và lao động dôi dư. Tuy nhiên, do hạn chế của hệ thống định mức công việc, chưa xây dựng được bản mô tả các vị trí công tác và hướng dẫn cụ thể về việc tổ chức và sắp xếp lại lao động nên lao động chưa được tinh giản, gây khó khăn trong công tác QTNNL tại trường. Do nhu cầu nhân sự không nhiều, công tác tuyển dụng nhân sự gần đây chỉ thực hiện khi phát sinh nhu cầu từ các đơn vị. Khi có nhu cầu tuyển dụng, đào tạo nhân viên các đơn vị mới gửi đề nghị cho Phòng Tổ chức – Hành chính. Dựa trên nhu cầu của công việc và đề nghị của các đơn vị Phòng Tổ chức – Hành chính xin ý kiến Hội đồng tuyển dụng và tổ chức thi tuyển hoặc cử đi đào tạo….Ngoài việc giải quyết đề

nghị của các đơn vị phòng ban khi có nhu cầu thì Phòng Tổ chức – Hành chính không thực hiện quá trình nghiên cứu, xác định, dự báo nhu cầu nguồn nhân lực. Đây là một hạn chế và là một trong những nguyên nhân gây bất trắc và rủi ro cho công tác quản trị nhân sự của nhà trường.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Hơn nữa, với đội ngũ 276 CB, GV, NV toàn trường như hiện nay tuy nhiên, Phòng Tổ chức – Hành chính chỉ có 4 cán bộ làm công tác nhân sự, trong số đó chỉ có 01 cán bộ có chuyên môn trong công tác nhân sự, những cán bộ còn lại không có chuyên môn sâu về công tác quản lý nhân sự. Ngoài nhiệm vụ làm công tác nhân sự thì những nhân viên này còn phải kiêm nhiệm những công tác khác. Tình trạng thiếu cán bộ hoạch định nhân sự và cán bộ có chuyên môn để quản lý công tác nhân sự của nhà trường sẽ dẫn đến rủi ro và hạn chế gì trong công tác quản lý nhân sự của nhà trường là vấn đề cần bàn. Hiệu suất, hiệu quả nhân sự của nhà trường đến đâu cũng là vấn đề cần được quan tâm và giải quyết.

2.2.2. Tuyển dụng và bố trí lao động

2.2.2.1. Tuyển dụng

Nhằm tuyển chọn được những CB, GV, NV thật sự có năng lực, giúp họ nhanh chóng nâng cao trình độ, nhà trường đã ban hành Quy định công tác tuyển dụng cán bộ, giảng viên, nhân viên. Quy định này đã được nhà trường sửa đổi bổ sung nhiều lần căn cứ vào tình hình thực tế của nhà trường qua từng giai đoạn phát triển.

Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu tuyển dụng của các đơn vị, Hội đồng tuyển dụng nhà trường sẽ xem xét quyết định số lượng cán bộ, giảng viên, nhân viên cần tuyển cho từng chuyên ngành, từng bộ phận. Căn cứ vào số lượng và chất lượng các hồ sơ của các ứng viên đã nộp, Hội đồng chấm thi tuyển cán bộ, giảng viên, nhân viên sẽ được thành lập.

Quy trình thi tuyển, nguyên tắc tuyển chọn cán bộ, giảng viên được công bố công khai cho tất cả các ứng viên và toàn thể cán bộ, giảng viên, nhân viên nhà trường. Đối với mỗi vị trí tuyển dụng, nhà trường quy định hình thức thi tuyển phù hợp. Đối với các ứng viên có học hàm, học vị cao, có kinh nghiệm chuyên môn mà trường đang có nhu cầu, Hội đồng tuyển dụng xem xét hồ sơ và quyết định tuyển dụng mà không phải qua hết các bước thi tuyển như các ứng viên khác.

Sau khi được tuyển chọn, cán bộ, giảng viên trải qua thời gian thử việc theo đúng quy định của pháp luật lao động. Kết thúc thời gian thử việc, Khoa tổ chức

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

cho giảng viên mới giảng thử và kiểm điểm thời gian thử việc; cán bộ thử việc làm kiểm điểm thời gian thử việc và các đơn vị đánh giá quá trình thử việc. Trên cơ sở đánh giá của các đơn vị và bản kiểm điểm có nhận xét và ý kiến đề nghị của trưởng đơn vị, Hội đồng tuyển dụng xét công nhận hết thời gian thử việc cho cán bộ, giảng viên (có sự tham gia của cán bộ, giảng viên thử việc). Những cán bộ, giảng viên, nhân viên đạt yêu cầu sẽ được ký Hợp đồng lao động.

Sau khi được tuyển dụng, cán bộ, giảng viên, nhân viên trải qua thời gian tập sự 01 năm và thời gian dự bị 1 năm. Kết thúc thời gian tập sự, dự bị, các đơn vị tổ chức đánh giá, nhận xét và gửi bản kiểm điểm của cán bộ, giảng viên tập sự cho Hội đồng tuyển dụng. Trên cơ sở bản kiểm điểm của cán bộ, giảng viên có nhận xét và ý kiến đề nghị của trưởng đơn vị, Hội đồng tuyển dụng họp (có sự tham gia của cán bộ, giảng viên, giáo viên, nhân viên) nhằm đánh giá và xem xét công nhận hết thời gian tập sự, dự bị cho cán bộ, giảng viên.

Nhờ chú trọng xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý và giảng viên cơ hữu, trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã nhanh chóng có được một đội ngũ cơ hữu đủ về số lượng và khá vững mạnh về chất lượng; góp phần quyết định trong việc đảm bảo chất lượng đào tạo của nhà trường.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây, khi số lượng cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu đã tương đối đảm bảo cho hoạt động, số lượng cán bộ, giảng viên được tuyển dụng vào trường không nhiều và nhà trường chủ yếu tập trung vào việc thu hút đội ngũ giảng viên có học hàm học vị cao.

Bảng 2.7: Số lợợng CB, GV, NV cơ hữu đợợc tuyển dụng từ năm 2013 đến năm 2016

Năm	Số lao động tuyển dụng	Trình độ		
		Sau đại học	Đại học	Cao đẳng
2013	4		4	
2014	0			
2015	10	3	6	1
2016	2	2		

(Nguồn: từ Phòng Tổ chức – Hành chính)

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Thực tế cho thấy, số lượng lao động được tuyển dụng vào trường trong 4 năm gần đây không nhiều. Giai đoạn 2013 - 2016, Nhà trường không có nhu cầu tuyển nhân sự, việc tuyển dụng chủ yếu tuyển theo nhu cầu đột xuất của các đơn vị, do nhân sự nghỉ việc cần người thay thế. Như vậy, nhân sự thiếu đến đâu tuyển đến đó chứ không theo hoạch định nhân sự từ trước. Điều gì có thể xảy ra khi tuyển dụng nhân sự không có hoạch định? Rủi ro trước mắt có thể nhận thấy được phải chăng đó là chất lượng lao động được tuyển, sự không phù hợp với vị trí công việc do nhu cầu tức thời.

2.2.2.2. Công tác bố trí, sắp xếp lao động

Việc bổ nhiệm cán bộ phải xuất phát từ yêu cầu công tác và phải đảm bảo một đơn vị phải có ít nhất một trưởng hoặc phó đơn vị. Khi các đơn vị có nhu cầu bổ nhiệm lãnh đạo, đơn vị đó gửi đề nghị lên lãnh đạo nhà trường phê duyệt. Sau khi lãnh đạo nhà trường phê duyệt, Phòng Tổ chức – Hành chính sẽ lấy phiếu tín nhiệm lãnh đạo tại đơn vị, kết quả cụ thể sẽ được báo cáo tại cuộc họp Hội đồng quản trị, cuộc họp của BCH Đảng ủy nhà trường, sau đó được công bố công khai tại cuộc họp Cán bộ chủ chốt, cuộc họp của đơn vị và cuộc họp toàn thể CB, GV, NV vào cuối tháng. Trong những năm gần đây, việc bổ nhiệm cán bộ quản lý không nhiều, mỗi năm nhà trường thực hiện bổ nhiệm thêm 2 đến 3 vị trí và việc bổ nhiệm chủ yếu là từ cấp phó lên cấp trưởng.

2.2.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Để phát triển đội ngũ giảng viên, ĐHDLHP chủ trương lựa chọn các cán bộ, giảng viên trẻ và cho tiếp tục học các khóa đào tạo sau đại học nhằm tạo nguồn cán bộ, giảng viên lâu dài. Trường đã ban hành chính sách hỗ trợ về thời gian và tài chính cho các cán bộ, giảng viên học sau đại học. Ban đầu là những định hướng chung; sau đó, ĐHDLHP đã chính thức ban hành các văn bản để cụ thể hóa chính sách này, cụ thể: năm 2003, ĐHDLHP ban hành Một số quy định tạm thời về chế độ đối với cán bộ - giảng viên đi học cao học; Hướng dẫn việc thanh toán đối với cán bộ, giáo viên đi học cao học (2006).

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Từ năm 2007, lãnh đạo ĐHDLHP đã định hướng để tiếp tục nâng cao trình độ của giảng viên, cán bộ quản lý khi trên 80% giảng viên đã có trình độ Thạc sĩ và đang học cao học, ĐHDLHP đã ban hành Quy định về công tác quản lý và chế độ đối với người được cử đi đào tạo Tiến sĩ giai đoạn 2007 – 2017 để thúc đẩy giảng viên, cán bộ quản lý đi làm nghiên cứu sinh, nâng cao hơn nữa chất lượng đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lý nhằm đạt mục tiêu đến năm 2020, Trường có trên 50 Tiến sĩ là cán bộ, giảng viên cơ hữu.

Để quy định chặt chẽ hơn về chế độ đối với cán bộ, giảng viên được cử đi học và thống nhất quy định chế độ cho cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu trong một văn bản, ĐHDLHP đã ban hành Quy chế đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, giảng viên, giáo viên và nhân viên cơ hữu vào năm tháng 7/2011. Dưới đây là một số quy định trong Quy chế đào tạo của nhà trường:

- ***Điều kiện, tiêu chuẩn đối với người lao động được cử đi đào tạo Tiến sĩ:***

Người lao động thuộc đối tượng nhà trường có nhu cầu đào tạo Tiến sĩ;

Có thời gian công tác liên tục tại trường tính đến ngày được cử đi đào tạo tối thiểu 24 tháng kể từ ngày ký hợp đồng lao động lần đầu. Trường hợp người lao động đang làm nghiên cứu sinh khi mới được tuyển dụng, nhà trường sẽ xem xét và quyết định đối với từng trường hợp cụ thể.

- ***Điều kiện, tiêu chuẩn đối với người lao động được cử đi đào tạo Thạc sĩ:*** Người lao động thuộc đối tượng nhà trường có nhu cầu đào tạo Thạc sĩ;

Có thời gian công tác liên tục tại trường tính đến ngày được cử đi đào tạo tối thiểu 24 tháng kể từ ngày ký hợp đồng lao động lần đầu. Trường hợp người lao động đang học cao học mới được tuyển dụng, nhà trường sẽ xem xét và quyết định đối với từng trường hợp cụ thể.

- ***Điều kiện, tiêu chuẩn đối với người lao động được cử đi đào tạo, bồi dưỡng khác:***

Người lao động thuộc đối tượng nhà trường có nhu cầu bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ;

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Có thời gian công tác liên tục tại trường tính đến ngày được cử đi đào tạo tối thiểu 12 tháng kể từ ngày ký hợp đồng lao động lần đầu.

- Thời gian đào tạo:

Tiến sĩ: từ 3 đến 4 năm (kể cả thời gian học ngoại ngữ) căn cứ quyết định của cơ sở đào tạo nơi người lao động đến học tập;

Thạc sĩ: từ 2 đến 3 năm (kể cả thời gian học ngoại ngữ) căn cứ quyết định của cơ sở đào tạo nơi người lao động đến học tập;

Đào tạo, bồi dưỡng khác: căn cứ quyết định của cơ sở đào tạo nới người lao động đến học tập.

Trường hợp người lao động khi mới được tuyển dụng đang theo học các khóa đào tạo, bồi dưỡng và được nhà trường cho phép tiếp tục theo học khá đào tạo, bồi dưỡng đó thì thời gian đào tạo được tính từ khi nhà trường ra quyết định đến khi kết thúc kháo học theo quyết định của cơ sở đào tạo nơi người lao động đến học tập.

Trường hợp người lao động hoàn thành khóa đào tạo trước thời gian quy định, thời gian đào tạo được tính đến ngày bảo về thành công luận văn/luận án ở cấp cao nhất.

Thời gian gia hạn hoặc kéo dài hơn so với quyết định ban đầu của cơ sở đào tạo nơi người lao động đến học tập không được tính là thời gian đào tạo để hưởng các chính sách ưu đãi của nhà trường. Trường hợp kéo dài không quá 6 tháng đối với đào tạo Tiến sĩ, người lao động có đơn trình bày có ý kiến của cơ sở đào tạo, nhà trường sẽ xem xét và quyết định đối vưới từng trường hợp cụ thể.

Trường hợp Người lao động tham dự nhiều khóa đào tạo thì thời gian đào tạo sẽ được tính cộng dồn.

- Chi phí đào tạo

*+ **Chi phí đào tạo cho khóa học Tiến sĩ đối với người lao động bao gồm các khoản sau:***

Hỗ trợ kinh phí đào tạo: 50.000.000 đồng;

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Hỗ trợ chi phí học 1 năm ngoại ngữ ở nước ngoài (nếu có): 3.500.000 đồng

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Lương, thu nhập điều chỉnh do nhà trường chi trả trong thời gian 3 năm (36 tháng);

Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp di nhà trường chi trả trong thời gian 3 năm (36 tháng);

Thưởng và các khoản kinh phí khác do nhà trường chi trả trong thời gian người lao động tham gia khóa đào tạo;

Trường hợp người lao động nhận được các khoản học bổng trong và ngoài nước bằng danh nghĩa của nhà trường, khoản học bổng này sẽ được tính vào chi phí đào tạo.

Trường hợp người lao động khi mới được tuyển dụng đang theo học các khóa đào tạo Tiến sĩ và được nhà trường cho phép tiếp tục tham gia khóa học đào tạo đó thì chi phí đào tạo sẽ được nhà trường quyết định trong từng trường hợp cụ thể.

+ ***Chi phí đào tạo cho khóa học Thạc sĩ đối với một người lao động bao gồm các khoản sau:***

Hỗ trợ kinh phí đào tạo: 15.000.000 đồng;

Hỗ trợ chi phí học 1 năm ngoại ngữ ở nước ngoài (nếu có): 3.500.000 đồng

Lương, thu nhập điều chỉnh do nhà trường chi trả theo tỉ lệ miễn giảm trong thời gian 2 năm (24 tháng);

Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp do nhà trường chi trả theo tỉ lệ miễn giảm trong thời gian 2 năm (24 tháng);

Thưởng và các khoản kinh phí khác do nhà trường chi trả trong thời gian người lao động tham gia khóa đào tạo;

Trường hợp người lao động nhận được các khoản học bổng trong và ngoài nước bằng danh nghĩa của nhà trường, khoản học bổng này được tính vào chi phí đào tạo.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Trường hợp người lao động khi mới được tuyển dụng đang theo học các khóa đào tạo Thạc sĩ và được nhà trường cho phép tiếp tục tham gia khóa đào tạo đó thì chi phí đào tạo sẽ được nhà trường quyết định trong từng trường hợp cụ thể.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

+ Chi phí đào tạo cho khóa đào tạo bồi dưỡng khác đối với một người lao động bao gồm các khoản sau:

Hỗ trợ kinh phí đào tạo: nhà trường sẽ xem xét và quyết định đối với từng trường hợp cụ thể;

Lương, thu nhập điều chỉnh do nhà trường chi trả trong thời gian tham gia khóa đào tạo;

Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp do nhà trường chi trả trong thời gian tham gia kháo đào tạo;

Thưởng và các khoản kinh phí khác do nhà trường chi trả trong thời gian người lao động tham gia khóa đào tạo;

Trường hợp người lao động nhận được các khoản học bổng trong và ngoài nước bằng danh nghĩa của nhà trường, khoản học bổng này được tính vào chi phí đào tạo.

Trường hợp người lao động khi mới được tuyển dụng đang tham gia theo học các khóa đào tạo, bồi dưỡng khác và được nhà trường cho phép tiếp tục theo tham gia khóa đào tạo, bồi dưỡng đó thì chi phí đào tạo sẽ được nhà trường.

Bảng 2.8: Chi phí đào tạo BC, GV, NV cơ hữu

từ năm 2013 đến 2016 các lớp ngắn hạn

(ĐVT: Đồng)

Năm	2013	2014	2105	2016
Số lượt đào tạo trong nước	24	21	16	11
Chi phí đào tạo trong nước	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Tổng	60.000.000	52.500.000	40.000.000	27.500.000
Số lượt đào tạo nước ngoài	13	12	6	2
Chi phí đào tạo nước ngoài	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000
Tổng	84.500.000	78.000.000	39.000.000	13.000.000
Tổng cộng	144.500.000	130.500.000	79.000.000	40.500.000

(Nguồn: từ Phòng Kế hoạch tài chính)

Thời gian đào tạo trung bình đối với mỗi lớp đào tạo ngắn hạn vào khoảng 2 đến 3 ngày, nhà trường hỗ trợ kinh phí đào tạo cho mỗi khóa đào tạo trong nước

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

vào khoảng 2.500.000 đồng/khóa/người, nước ngoài vào khoảng 6.500.000 đồng/khóa/người.

Bảng thống kê trên cho thấy, nhà trường rất quan tâm đến đào tạo chất lượng đội ngũ cán bộ, giảng viên. Hàng năm, nhà trường đều cử cán bộ, giảng viên đi đào tạo ngắn hạn trong và ngoài nước. Tổng số tiền nhà trường phải chi trả cho CB, GV tham gia các khóa học ngắn hạn hàng năm khá lớn. Tuy số lượng người được cử đi đào tạo ngắn hạn theo từng năm giảm nhưng tính trên tổng số lượng CB, GV, NV của toàn trường theo từng năm không hề giảm. Như vậy, mặc dù là trường ngoài công lập nhưng nhà trường vẫn dành một khoản kinh phí khá lớn từ nguồn kinh phí tự có để đào tạo CB, GV cơ hữu nhằm tạo thế chủ động trong đào tạo và giảng dạy.

Ngoài hình thức cử cán bộ, giảng viên tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn, trường còn tổ chức nhiều hội nghị, hội thảo, tập huấn bồi dưỡng chuyên môn cho đội ngũ cán bộ quản lý và giảng viên của nhà trường; mời các chuyên gia ở trong và ngoài nước đến tập huấn về phương pháp giảng dạy, về tổ chức thi trắc nghiệm, tổ chức đào tạo theo học chế tín chỉ, về công tác đảm bảo chất lượng trong giáo dục đại học,.. và cử nhiều cán bộ quản lý và giảng viên của trường tham gia các hội thảo về chuyên ngành, về quản lý hoặc đi tập huấn nghiệp vụ chuyên môn ở trong và ngoài nước. Nhà trường còn tổ chức cho cán bộ quản lý đi học tập tại một số trường trong nước và tại một số trường ngoài công lập của Trung Quốc, Malaysia,

ustralia vv…

Bảng 2.9: Chi phí đào tạo CB, GV, NV cơ hữu

từ năm 2013 đến năm 2016 các lớp dài hạn

(ĐVT: Đồng)

Năm	2013	2014	2015	2016
Số người	10	2	0	0
Chi phí đào tạo TS	510.000.000	510.000.000	0	0
Tổng	5.100.000.000	1.020.000.000	0	0
Số người	14	2	6	1
Chi phí đào tạo ThS	260.000.000	260.000.000	260.000.000	260.000.000
Tổng	3.640.000.000	520.000.000	1.560.000.000	260.000.000
Tổng cộng	8.740.000.000	1.540.000.000	1.560.000.000	260.000.000

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

(Nguồn: Phòng Kế hoạch tài chính)

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Thời gian đào tạo trung bình đối với mỗi lớp đào tạo dài hạn vào khoảng 2 đến 3 năm, nhà trường hỗ trợ kinh phí đào tạo cho mỗi giảng viên tham gia học Tiến sĩ khoảng 510.000.000 đồng/khóa/người, giảng viên tham gia khóa học Thạc sĩ vào khoảng 260.000.000 đồng/khóa/người.

Bảng số liệu trên cho thấy một trong những ưu tiên hàng đầu của nhà trường là đào tạo đội ngũ cán bộ, giảng viên có trình độ Thạc sĩ, Tiến sĩ. Nhà trường quan tâm một cách tương đối toàn diện đến việc nâng cao chất lượng giảng viên bởi lẽ giảng viên không chỉ làm công tác đào tạo mà còn làm công tác nghiên cứu khoa học, định hướng cho sinh viên nghề nghiệp tương lai…Để khuyến khích giảng viên bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nhà trường có quy định sau khi tuyển 5 năm, nếu giảng viên nào không đi học thạc sĩ thì giảng viên đó bị buộc thôi việc. Như vậy, một mặt nhà trường có cơ chế cụ thể trong việc khuyến khích, tạo điều kiện cho mọi giảng viên học tập, nâng cao trình độ, mặt khác cũng tạo yêu cầu cao đối với giảng viên về trình độ học vấn, nghiệp vụ. Với cơ chế, chính sách cụ thể trong đào tạo đội ngũ, hàng năm nhà trường luôn cử CB, GV đi đào tạo ngắn hạn và dài hạn. Điều đặc biệt là nguồn kinh phí cho đào tạo đội ngũ là kinh phí tự có của nhà trường. Giai đoạn 2013, 2014 nhà trường đã dành nguồn kinh phí khá lớn để đào tạo đội ngũ Tiến sĩ, đã có nghiên cứu sinh bảo vệ trước thời hạn, có người bảo vệ đúng thời hạn, tuy nhiên vẫn còn một số nghiên cứu sinh chưa tốt nghiệp. Số nghiên cứu sinh được cử đi đào tạo từ năm 2013, 2014 đến nay chưa tốt nghiệp nhà trường vẫn tiếp tục trả lương và các khoản trợ cấp khác cho đến khi hết thời gian học tập và số lượng nghiên cứu sinh chưa bảo vệ tốt nghiệp luận án tốt nghiệp đúng thời hạn là một trong những nguyên nhân gây ra rủi ro trong công tác đào tạo của nhà trường.

Hiện nay, nhà trường đang tiếp tục đầu tư thời gian và kinh phí cho đội ngũ cán bộ và giảng viên có năng lực đi làm nghiên cứu sinh ở trong nước và nước ngoài. Cho đến nay, đã có trên 20 cán bộ, giảng viên được nhà trường cử đi làm nghiên cứu sinh có bằng Tiến sĩ và có 17 cán bộ, giảng viên đang làm nghiên cứu sinh trong và ngoài nước.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Như vậy có thể nói, công tác đào tạo đội ngũ trong trường ĐHDLHP khá mạnh. Tuy nhiên, không thể tránh khỏi những rủi ro tiềm ẩn trong kế hoạch phát triển và kế hoạch đào tạo bồi dưỡng chung của nhà trường. Rủi ro nào sẽ xuất hiện khi các đơn vị trong trường không có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trung và dài hạn đặc biệt là không có nhu cầu đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung. Việc đánh giá sau đào tạo, dự toán chi phí đào tạo và hiệu quả sử dụng người lao động sau khi được đào tạo đặc biệt đối với đội ngũ được cử đi học Tiến sĩ cũng không ngoại trừ nguyên nhân gây ra rủi ro.

2.2.4. Chế độ đãi ngộ, khuyến khích ngợời lao động

2.2.4.1. Cơ chế tiền lợơng

Tiền lương hay thù lao lao động có ảnh hưởng rất lớn đến việc thực hiện công việc của người lao động, chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Chính sách thù lao của tổ chức phải tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức đồng thời phải đáp ứng được các mục tiêu: hợp pháp, kích thích, thỏa đáng, công bằng, bảo đảm và hiệu suất nhằm thu hút những người lao động giỏi, nâng cao sự hài lòng của người lao động khi thực hiện công việc đồng thời đáp ứng các yêu cầu của pháp luật.

Từ những ngày đầu thành lập, nhà trường áp dụng hệ thống thang bảng lương do nhà nước quy định và quy định hệ số k để đảm bảo thu nhập của cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu và giúp cho cán bộ, giảng viên, nhân viên yêu tâm làm việc.

Ngay từ những năm đầu thành lập, nhà trường đã ban hành hướng dẫn về công tác nâng lương. Qua đó, người lao động nắm được trình tự, thủ tục để được xét lương; quá trình xét lương diễn ra công khai, minh bạch.

Trên cơ sở kế thừa những quy định về công tác nâng lương đã ban hành và nhằm giúp cho công tác quản lý được chặt chẽ, nhà trường đã ban hành Quy chế trả lương, thưởng và phụ cấp cho cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu. Quy chế này quy định rõ đối tượng áp dụng, thang bảng lương nhà trường sử dụng, công thức tính lương và điều kiện hưởng, thời hạn giữ bậc lương, trình tự, thủ tục xét lương,

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

điều kiện để được nâng bậc lương; đồng thời, quy định về các phụ cấp mà người lao động được hưởng, cũng như quy định về thưởng tháng lương thứ 13.

Tại trường ĐHDLHP, các yếu tố xác định tiền lương, thưởng phụ thuộc vào:

+Trình độ chuyên môn, tay nghề của người lao động và chức vụ/ công việc của từng người lao động;

+ Mức độ hoàn thành công việc của người lao động;

+ Ngày công đi làm thực tế trong tháng.

- ***Cấu thành tiền lương hàng tháng của người lao động theo công thức chung như sau:***

V = ((Vc /ht) x t) + Va + Vng + Vvt

Trong đó:

V: tiền lương hàng tháng trả cho người lao động

* *Vc: lương khoán*

Vc: là lương khoán, đã bao gồm các loại phụ cấp chức vụ, vị trí công tác, được lấy theo thang bảng lương quy định của trường. Vc có thể thay đổi theo định kỳ nâng lương của người lao động.

- (Vc /ht) x t: lương khoán cho người lao động hàng tháng

- ht: số ngày công hàng tháng

- Công thức: Vc = Vc1 + Vc2

-Vc1: Lương cơ bản được sử dụng để làm căn cứ trích nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp (nếu có) và tính các chế độ khác của lao động theo quy định của luật lao động.

- Vc2 = 730.00 đồng x (hệ số lương + hệ số phụ cấp chức vụ) x 1,5 + 730.000 đồng x 2,5 x hệ số các phụ cấp khác và được trả đầy đủ cho người lao động khi hoàn thành nhiệm vụ được giao (theo quy chế làm việc của bộ phận), tham gia đầy đủ ngày lao động và không vi phạm kỷ luật lao động (Nội quy lao động) trong tháng làm việc có hưởng lương. Trong trường hợp không thỏa mãn những điều kiện

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

trên, người lao động sẽ bị giảm tiền lương hiệu quả hàng tháng theo quy định tương ứng trong Thỏa ước lao động của nhà trường và quy chế làm việc của bộ phận.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

- t : ngày làm việc thực tế trong tháng.

* *Va : tiền ăn trưa*

t : ngày làm việc thực tế trong tháng * *Vng : Lương ngoài giờ*

Được tính theo quy định của pháp luật lao động

Nếu người lao động không phải làm thêm ngoài giờ theo yêu cầu của trưởng bộ phận; hoặc theo yêu cầu của Hiệu trưởng trường; hoặc khi người lao động tự nguyện làm ngoài giờ tiêu chuẩn do chưa đáp ứng yêu cầu công việc theo mệnh lệnh phân công của trưởng bộ phận hoặc Hiệu trưởng thì Vng =0.

* *Vvt : Lương vượt giờ*

- Vvt : thu nhập vượt giờ chuẩn

Chỉ áp dụng đối với khối giảng viên, giáo viên trực tiếp tham gia công tác giảng dạy: trong tổng thu nhập có thêm khoản thu nhập vượt giờ chuẩn.

Vvt: được tính theo khối lượng công tác vượt số giờ chuẩn theo quy định và theo đơn giá quy định của trường.

Trong trường hợp giảng viên, giáo viên không đủ khối lượng công tác theo quy định , Vvt có thể là khoản giảm trừ.

- Vvt = số giờ thiếu / số giờ chuẩn x Vc ;

Khoản giảm trừ Vvt sẽ được giảm trừ vào Vc2 và Vt , trường hợp khoản thấu trừ lớn hơn tổng của Vc2 và Vt thì sẽ được khấu trừ vào Vc1 nhưng không quá 30% Vc1.

Căn cứ kế hoạch giảng dạy hàng năm, khoa, bộ môn báo cáo Phòng Tổ chức – Hành chính, Phòng Đào tạo, Phòng Kế hoạch tài chính về khối lượng giảng dạy dự kiến.

Trong trường hợp giảng viên, giáo viên đủ khối lượng công tác theo quy định, Vvt = 0

Trong trường hợp giảng viên, giáo viên khối lượng công tác vượt quá số giờ chuẩn quy định , Vvt có thể là khoản thu nhập phụ trội .

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

* *Các loại phụ cấp*

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

+ Phụ cấp chức vụ :

- Hiệu trưởng: hệ số = 1,00
- Hiệu phó: hệ số = 0,70
- Trưởng Phòng , Ban, Khoa, Trung tâm: hệ số = 0.50
- Phó Phòng, Ban Khoa, Phụ trách đơn vị : hệ số = 0,45
- Phó Phòng, Ban, Khoa, Trung tâm: hệ số = 0,35
- Chủ nhiệm bộ môn, tổ trưởng trực thuộc Ban giám hiệu: hệ số = 0,35
- Phó chủ nhiệm bộ môn, tổ trưởng trực thuộc Ban giám hiệu: hệ số = 0,30
- Tổ phó trực thuộc Ban giám hiệu: hệ số = 0,25
- Tổ trưởng, chủ nhiệm bộ môn trực thuộc Phòng, Ban Khoa: hệ số = 0,20
- Tổ phó, phó chủ nhiệm bộ môn trực thuộc Phòng, Ban Khoa : hệ số = 0,15
- Bí thư, Phó bí thư Đoàn Thanh niên CSHCM, Chủ tịch, Phó chủ tịch hội sinh viên nhà trường được hưởng phụ cấp theo quyết định số 61/2005/QĐ-TTg ngày 24/3/2005 của Thủ tướng Chính phủ.

+ Phụ cấp học hàm học vị;

- Tiến sĩ: hệ số = 0,20
- Thạc sĩ: hệ số = 0,10

+ Phụ cấp thâm niên công tác: mỗi năm làm việc (đủ 12 tháng) tại trường được cộng thêm hệ số thời gian làm việc T = 0,05 vào hệ số lương đang hưởng để tính lương hàng tháng.

+Ngoài ra còn có các loại phụ cấp độc hại; Phụ cấp lưu động; Phụ cấp đi lại thực hiện theo quy định của Quy chế chi tiêu nội bộ trường ĐHDLHP; Phụ cấp đứng lớp thực hiện theo văn bản hiện hành của nhà nước; Tiền công tác phí…vv.

- Thời gian để xem xét bậc lương thường xuyên

Thời gian để xét nâng bậc lương đối với lao động có hệ số lương khởi điểm bậc 1 thấp hơn 2,1: sau 2 năm (đủ 24 tháng) giữ bậc lương được xét nâng lên một bậc lương; đối với lao động có hệ số lương khởi điểm bậc 1 từ 2,1 trở lên: sau 3 năm (đủ 36 tháng) giữ bậc lương được xét nâng lên một bậc lương.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Như vậy, Nhà trường đã rất mạnh dạn áp dụng hệ thống thang bảng lương do nhà nước quy định và quy định hệ số k để đảm bảo thu nhập của cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu và giúp cho cán bộ, giảng viên, nhân viên yêu tâm làm việc. Tuy nhiên cách tính lương cào bằng không dựa trên năng lực và hiệu suất công việc có thể dẫn đến chất lượng công việc không cao. Hơn nữa, một vài năm gần đây, do tình hình biến động thị trường, Trường ĐHDLHP đã liên tục điều chỉnh mức lương nên thu nhập bình quân đầu người có phần suy giảm nhưng vẫn đảm bảo cao hơn mặt bằng lương chung mà các doanh nghiệp khác chi trả cho người lao động. Rủi ro gì có thể xảy ra khi chính sách trả lương của nhà trường vẫn còn mang tính cào bằng và việc trả lương chưa gắn với kết quả công tác của từng cá nhân? Đây thực sự là một vấn đề cần xem xét và có giải pháp cụ thể

Bảng 2.10: Thu nhập bình quân của CB, GV, NV cơ hữu từ năm 2013 đến năm 2016

(ĐVT: Đồng)

Năm	2013	2014	2015	2016
Lương, thưởng bình quân	6.700.000	6.500.000	6.200.000	5.800.000

(Nguồn: từ Phòng Kế hoạch tài chính)

2.2.4.2. Chế độ phúc lợi

Cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu được ký hợp đồng lao động và 100% người lao động được nhà trường đảm bảo đóng bảo hiểm xã hội theo đúng quy định của Nhà nước. Ngoài lương, thưởng CB, GV, NV nhà trường được hưởng các khoản phúc lợi xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm tai nạn, hỗ trợ công đoàn. Trong các ngày lễ, Tết, kỷ niệm thành lập trường, cán bộ, giảng viên, nhân viên đều có các khoản tiền thưởng. Trong nhiều năm qua, nhà trường đã duy trì việc tổ chức ăn trưa cho toàn thể cán bộ, giảng viên, nhân viên tại trường; mọi người có thể ngồi ăn chung với nhau không phân biệt nhân viên hay cán bộ chủ chốt. Vào dịp nghỉ hè, công đoàn trường tổ chức các chuyến tham quan du lịch cho toàn thể cán bộ, giảng viên, nhân viên mọi người được hưởng các quyền lợi như nhau, không phân biệt vị trí công tác hay đơn vị làm việc.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Khi có gia đình cán bộ, giảng viên, nhân viên gặp khó khăn, hoạn nạn, Hội chữ thập đỏ nhà trường đã vận động cán bộ, giảng viên, nhân viên trong trường ủng hộ, giúp đỡ bằng hiện vật, tiền của và công sức.

Nhân dịp Ngày quốc tế thiếu nhi 1/6, Tết Trung thu, nhà trường đều tặng quà và tổ chức vui chơi cho các cháu là con cán bộ, giảng viên, nhân viên nhà trường. Bên cạnh đó, nhà trường còn có phần thưởng cho các cháu đạt thành tích xuất sắc trong học tập. Điều này đã động viên tinh thần rất lớn cho toàn thể cán bộ, giảng viên, nhân viên.

2.2.4.3. Công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật

Hội đồng thi đua khen thưởng nhà trường bao gồm các cán bộ chủ chốt là Trưởng, Phó các đơn vị Phòng, Ban, Khoa, Bộ môn. Hàng năm, Hội đồng Thi đua Khen thưởng thường tổ chức họp để xây dựng các văn bản thi đua trong toàn trường hoặc bình bầu thi đua khen thưởng các đơn vị. Nhà trường đã ban hành hướng dẫn về công tác thi đua khen thưởng, các tiêu chí thi đua năm học cũng như bình bầu thi đua. Nhiều năm trở lại đây, nhà trường đã quan tâm hơn đến công tác này, chính vì vậy, không chỉ phát động các phong trào thi đua của năm mà nhà trường đã ban hành những văn bản hướng dẫn các tiêu chí cụ thể để các đơn vị, cá nhân nắm rõ cũng như định hướng mục tiêu phấn đấu của đơn vị cũng như cá nhân. Đầu năm học, Hội đồng Thi đua Khen thưởng nhà trường triển khai đăng ký thi đua đến từng phòng, Ban, Khoa, trung tâm và từng cán bộ giảng viên, nhân viên. Cuối năm căn cứ điều kiện, tiêu chuẩn và mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao các đơn vị bình xét và đề cử danh hiệu thi đua. Dựa trên kết quả các đơn vị bình xét Hiệu trưởng và Hội đồng thi đua Trường tổng hợp, đánh giá và có chế độ khen thưởng thỏa đáng cho các đơn vị, cá nhân có thành tích trong năm học đồng thời có những hình thức kỷ luật đối với các đơn vị cá nhân vị phạm quy định. Ngoài hình thức khen thưởng theo năm học, Hội đồng Thi đua Khen thưởng còn khen thưởng thành tích đột xuất, tuyên dương kịp thời những đơn vị, cá nhân để kịp thời động viện tinh thần người lao động.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Nhìn chung công tác thi đua khen thưởng của Trường trong những năm gần đây đã được chú trọng hơn, Nhà trường đã xây dựng Quy chế thi đua – khen thưởng trong toàn trường, xây dựng các tiêu chí thi đua hàng năm làm căn xét thưởng cuối năm. Tuy nhiên, bên cạnh những mặt tích cực công tác này vẫn còn một số hạn chế nhất định như công tác đánh giá cán bộ, giảng viên, nhân viên của Trường vẫn còn hạn chế như Trường chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc đối với từng đối tượng, chưa gắn thi đua với lương, thưởng do đó dẫn đến việc bình xét danh hiệu thi đua chưa thật sự chính xác và điều này sẽ dẫn đến khó khăn cho công tác hoạch định, tuyển chọn, Đào tạo – phát triển, nâng lương khen thưởng, quy hoạch – đề bạt nhân sự trong Trường.

Tóm tắt Chọơng 2:

Qua phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại trường ĐHDLHP cho thấy những điểm mạnh và những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nhân sự của nhà trường. Có thể nói ĐHDLHP đã thực hiện tốt các công tác như tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ giảng viên, nâng lương, khen thưởng. Tuy nhiên, mỗi một lĩnh vực hoạt động dù ở một khía cạnh nào đó vẫn có những hạn chế và vướng mắc nhất định cần được giải quyết. Những hạn chế, vướng mắc trong công tác quản trị nhân sự của nhà trường chính là những rủi ro tiềm ẩn mà nhà trường cần nhận diện để có biện pháp xử lý kịp thời. Vậy làm thế nào để có thể nhận diện được những rủi ro nhân sự trong trường ĐHDLHP trong khi trường chưa áp dụng một phương pháp quản lý rủi ro nào? Trên cơ sở phân tích của chương này, đồng thời đối chiếu với những vấn đề lý luận chung về rủi ro, quản trị rủi ro và quản trị rủi ro nhân sự trình bày tại Chương 1, tác giả cho rằng cần phải xây dựng cách thức và phương pháp để nhận diện rủi ro trong nhà trường. Cách thức nhận diện rủi ro nhân sự sẽ được giả đề cập đến ở chương sau.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

CHƯƠNG 3:

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở mục tiêu và phạm vi nghiên cứu, tác giả chọn trường Đại học Dân lập Hải Phòng như là một trường hợp điển hình (case study) cho nghiên cứu của mình. Theo mục tiêu nghiên cứu và thực tế tại một trường đại học ở Việt Nam thì việc chọn lựa một phương pháp nghiên cứu là điều cần thiết. Có rất nhiều phương pháp nhận diện rủi ro như:

- Các phương pháp dựa trên bằng chứng, ví dụ về các phương pháp này là danh mục kiểm tra và xem xét dữ liệu quá khứ.

- Cách tiếp cận có hệ thống theo nhóm, trong đó một nhóm chuyên gia tuân theo một quá trình hệ thống để nhận diện rủi ro thông qua một bộ hướng dẫn hoặc câu hỏi được kết cấu.

- Kỹ thuật suy luận quy nạp như H ZOP.

Ngoài ra có thể sử dụng các kỹ thuật hỗ trợ khác nhau để nâng cao độ chính xác và hoàn chỉnh trong việc nhận diện rủi ro, bao gồm cả động não tập thể và kỹ thuật Delphi.

Đề tài này tác giả sử dụng kỹ thuật Delphi để nhận diện rủi ro trong công tác quản lý nhân sự tại trường ĐHDLHP. Trong chương này, tác giả sẽ tập trung phân tích số liệu trên cơ sở áp dụng kỹ thuật Delphi.

3.1. Khái quát chung về kỹ thuật Delphi

Theo như nghiên cứu của Hsu & Sandford (2007), kỹ thuật Delphi phát triển một sự đồng thuận của dư luận về một chủ đề cụ thể. Kỹ thuật Delphi là một phương pháp đầy hứa hẹn cho sự phát triển của kiến thức về một vấn đề, một phương pháp được sử dụng rộng rãi và được chấp nhận để đạt được sự hội tụ của các ý kiến liên quan đến kiến thức thực tế xin ý kiến các chuyên gia trong lĩnh vực chủ đề nhất định. Xác định trên cơ sở lý luận rằng, "hai cái đầu luôn tốt hơn một, hoặc ... n cái đầu luôn tốt hơn một" (Dalkey, 1972, p15)[4], kỹ thuật Delphi được thiết

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

[4] Hsu & Sandford (2007) đã dẫn

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

kế như là một quá trình giao tiếp nhóm nhằm mục đích tiến hành chi tiết các cuộc thảo luận về một vấn đề cụ thể với mục đích thiết lập mục tiêu, điều tra chính sách hoặc dự đoán sự xuất hiện của các sự kiện trong tương lai.

Còn Ludwig (1994)[5] cho biết: lặp đi lặp lại đề cập đến quá trình phản hồi. Cụ thể hơn, quá trình phản hồi cho phép và khuyến khích những người được lựa chọn tham Delphi để đánh giá lại phán đoán ban đầu của họ về những thông tin được cung cấp trong lần lặp đi lặp lại trước đó. Một đặc điểm đáng chú ý khác vốn có với việc sử dụng Kỹ thuật Delphi là khả năng giấu tên trả lời, một quá trình phản hồi kiểm soát và sự phù hợp của một loạt các kỹ thuật phân tích thống kê để giải thích các dữ liệu (Dalkey, 1972; Ludlow, 1975; Douglas, 1983)[6].

Theo tài liệu TCVN IEC/ISO 31010:2013, IEC/ISO 31010:2009: "Kỹ thuật Delphi có thể áp dụng ở giai đoạn bất kỳ của quá trình quản lý rủi ro hoặc ở bất kỳ giai đoạn nào trong vòng đời của một hệ thống, bất cứ khi nào cần sự đồng thuận quan điểm của các chuyên gia".

Kỹ thuật Delphi có thể được sử dụng để đạt được những mục tiêu sau:

- Để xác định hoặc phát triển một loạt các chương trình có thể lựa chọn thay thế;

- Để khám phá hoặc đưa ra những giả định cơ bản hoặc thông tin dẫn đến bản án khác nhau;

- Để tìm kiếm những thông tin mà có thể tạo ra một sự đồng thuận về một phần của nhóm đơn;

- Để tương quan phán đoán thông tin về một chủ đề bao trùm một loạt các ngành;

- Để giáo dục người được hỏi để đa dạng các khía cạnh liên quan đến nhau của chủ đề.

Ưu điểm của kỹ thuật Delphi:

+ Phương pháp này dễ sử dụng.

+ Các quan điểm được ẩn danh nên có nhiều khả năng bộc lộ các quan điểm không phổ biến.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

[5] Hsu & Sandford (2007) đã dẫn

[6] Hsu & Sandford (2007) đã dẫn

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

+ Tất cả các quan điểm có sức ảnh hưởng như nhau, tránh vấn đề chi phối cá nhân.

+ Mọi người không cần tập trung tại một nơi, tại một thời điểm.

+ Đưa ra xếp hạng nhanh chóng rủi ro thành các mức quan trọng khác nhau.

Nhợợc điểm của kỹ thuật Delphi:

+ Kỹ thuật này cần sự tham gia của nhiều người và tốn nhiều thời gian.

+ Những người tham gia cần trả lời các câu hỏi một cách vô tư và cần có khả năng thể hiện rõ bản thân bằng văn bản.

+ Thành phần của nhóm chuyên gia có thể thay đổi do thời gian kéo dài.

Nhận thấy, kỹ thuật Delphi phù hợp trong việc thực hiện đề tài, giúp tác giả có thể nhận diện được những rủi ro trong công tác quản lý nhân sự trong trường ĐHDLHP. Hơn nữa nó thực sự cần thiết cho những người nghiên cứu khi đánh giá kết quả nghiên cứu của mình đặc biệt là tận dụng ý kiến của các chuyên gia để củng cố luận cứ nghiên cứu….Chính vì vậy, tác giả đã lựa chọn sử dụng kỹ thuật này để thực hiện nghiên cứu.

3.2. Lựa chọn đối tợợng tham gia nghiên cứu

Theo như nghiên cứu của Hsu & Sandford (2007), việc lựa chọn đối tượng phù hợp cho một nghiên cứu Delphi là bước quan trọng nhất trong toàn bộ quá trình bởi vì nó liên quan trực tiếp đến chất lượng của kết quả nghiên cứu.

Trên thực tế, hiện nay không có tiêu chí chính xác nào được liệt kê trong các tài liệu liên quan đến việc lựa chọn người tham gia Delphi (Kaplan, 1971)[7], đối tượng Delphi nói chung phụ thuộc vào các lĩnh vực cụ thể và chuyên môn theo vấn đề cụ thể. Hai nhà nghiên cứu trên cho rằng cá nhân được coi là đủ điều kiện để được mời tham gia vào một nghiên cứu Delphi nếu họ có nền tảng và kinh nghiệm phần nào liên quan đến các vấn đề mục tiêu, có khả năng đóng góp hữu ích, sẵn sàng sửa đổi ý kiến ban đầu của họ để đạt được sự đồng thuận. Còn những nhà nghiên cứu khác cho rằng cá nhân được chọn chỉ có hiểu biết liên quan đến các vấn đề mục tiêu là không đủ và cũng không khuyến khích. Xem xét sự cần thiết của việc

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

[7] Hsu & Sandford (2007) đã dẫn

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

lựa chọn hầu hết các cá nhân đủ điều kiện, Delbecq, Van de Ven & Gustafson (1975)[8] nêu cụ thể ba nhóm người sau đây đủ điều kiện để trở thành đối tượng của một nghiên cứu Delphi:

- Các nhà sản xuất quyết định quản lý hàng đầu, những người sẽ sử dụng các kết quả của các nghiên cứu Delphi.

- Các thành viên, đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp cùng với sự hỗ trợ của nhóm.

- Người trả lời cho câu hỏi nghiên cứu Delphi.

Trong nghiên cứu của mình, hai nhà nghiên cứu đưa ra các lập luận rằng:

- Đối tượng Delphi nên được đào tạo và có thẩm quyền trong lĩnh vực chuyên môn kiến thức liên quan đến vấn đề. Các nhà điều tra cần phải kiểm tra chặt chẽ và

nghiêm túc xem xét trình độ của các đối tượng Delphi.

- Việc lựa chọn đối tượng thích hợp là thường dựa vào sự phán xét và quyết định của các nghiên cứu chính.

- Các nhà nghiên cứu chính của một nghiên cứu Delphi cần xác định và chọn người thích hợp nhất thông qua một quá trình đề cử.

Nói chung, các đối tượng Delphi về cơ bản bao gồm các cá nhân là các bên liên quan chính với lợi ích khác nhau liên quan đến các vấn đề mục tiêu nghiên cứu.

Liên quan đến số lượng thích hợp các đối tượng để tham gia vào một nghiên cứu Delphi, Hsu & Sandford (2007), đã đưa ra các dẫn chứng sau đây:

Delbecq, Van de Ven, và Gustafson (1975) khuyến cáo rằng các nhà nghiên cứu nên sử dụng số lượng tối thiểu đủ các đối tượng và nên tìm kiếm để xác minh các kết quả thông qua thăm dò theo dõi.

Ludwig (1994) lưu ý rằng số lượng các chuyên gia sử dụng trong một nghiên cứu Delphi "thường được xác định bởi số lượng cần thiết để tạo thành một tổng hợp đại diện của các phán đoán và khả năng xử lý thông tin của nhóm nghiên cứu".

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Delbecq, Van de Ven và Gustafson (1975) cho rằng 10 đến 15 đối tượng là đủ nếu nền của các đối tượng là Delphi đồng nhất. Ngược lại, Witkin và Altschuld (1995) lưu ý kích thước gần đúng của một bảng điều khiển Delphi nói chung là dưới 50,

[8] Hsu & Sandford (2007) đã dẫn

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

tuy nhiên lớn hơn cũng được. Ludwig (1997) cho rằng "phần lớn các nghiên cứu Delphi đã sử dụng từ 15 và 20 người trả lời". Tóm lại, kích thước của đối tượng Delphi là biến (Delbecq, Van de Ven, và Gustafson, 1975). Nếu kích thước mẫu của một nghiên cứu Delphi quá nhỏ, các đối tượng này có thể không được coi là một tổng hợp đại diện của kết quả liên quan đến các vấn đề mục tiêu. Nếu kích thước mẫu quá lớn, những hạn chế cố hữu trong các kỹ thuật Delphi như tỷ lệ đáp ứng khả năng thấp và khối lượng thời gian của người trả lời và các nhà nghiên cứu lớn có thể là hậu quả của sự sư lựa chọn này (Hsu & Standford 2007).

Nhận thấy việc lựa chọn đối tượng cho khảo sát này hết sức quan trọng, tác giả đã tiến hành lựa chọn 50 đối tượng chính là người lao động đã và đang làm việc tại trường ĐHDLHP. Để tiến hành lựa chọn chuyên gia mang tính đại diện cho công tác quản lý nhân sự tại trường ĐHDLHP chúng tôi đã tiến hành khảo sát 25 cán bộ chủ chốt là Trưởng/Phó các Phòng ban chức năng, Trưởng/Phó khoa chuyên môn - những người đang trực tiếp tham gia quản lý người lao động tại đơn vị mình, đồng thời nhóm chuyên gia này có trình độ học thuật, kinh nghiệm và nhiều người có chuyên môn kiến thức liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Ngoài ra, tác giả đồng thời tiến hành lựa chọn 25 CB, GV, NV cơ hữu khác, trong số này có những người giảng dạy chuyên môn và không chuyên môn, có người đang làm việc và cả những người đã nghỉ việcđể phản ánh khách quan thực trạng nhân sự và những rủi ro tiềm ẩn trong công tác quản trị nhân sự tại trường ĐHDLHP.

Như vậy, nhận thấy việc lựa chọn đối tượng và số lượng người tham gia nghiên cứu là cần thiết cho việc nghiên cứu này, tác giả đã hết sức thận trọng khi lựa chọn đối tượng và số lượng đối tượng (mẫu) phù hợp với nghiên cứu để nghiên cứu có thể đạt chất lượng tốt nhất.

3.3. Thu thập và phân tích số liệu

3.3.1. Thiết kế công cụ, cách thức thu thập số liệu và phân tích số liệu nghiên cứu

Về mặt lý thuyết, quá trình Delphi có thể được liên tục lặp cho đến khi đạt được sự đồng thuận. Nghiên cứu của Hsu & Sandford (2007) đã chỉ ra rằng ba lần

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

lặp lại thường đủ để thu thập các thông tin cần thiết và để đạt được một sự đồng thuận trong nhiều trường hợp. Tuy nhiên, một vài nghiên cứu cung cấp hướng dẫn cho đến bốn lần lặp (4 vòng) để giúp những người quyết định sử dụng các quá trình Delphi như kỹ thuật thu thập dữ liệu để xác định bao nhiêu lần lặp là đủ cho nghiên cứu (Hsu & Sandford 2007).

Trong một số tài liệu khác, Keeney et al 2000 có viết, kỹ thuật Delphi sử dụng một số vòng trong đó câu hỏi được gửi đi và được sử dụng cho đến khi đạt được sự đồng thuận. Số vòng phụ thuộc vào thời gian và thực hiện một chuỗi câu hỏi hoặc với một danh sách các câu hỏi hay sự kiện. Các nghiên cứu Delphi cổ điển sử dụng bốn vòng (Young & Hogben, 1978)[9]. Tuy nhiên, các vòng nghiên cứu có thể được điều chỉnh cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu cá nhân và trong một số trường hợp theo như (Green et al., 1999)[10] các vòng nghiên cứu có thể rút ngắn còn 2 hoặc 3 vòng.

Sau khi tìm hiểu về kỹ thuật Delphi, phát hiện những ưu và nhược điểm của phương pháp này, tác giả đã thiết kế công cụ và xây dựng quá trình thực hiện nghiên cứu. Để thực hiện nghiên cứu này, tác giả đã thực hiện theo quy trình sau:

- Thành lập một nhóm để thực hiện và theo dõi quá trình Delphi;

- Lựa chọn một nhóm người tham gia khảo sát (nhóm chuyên gia) theo cách thức đảm bảo mẫu vừa mang tính lựa chọn và vừa mang tính đại diện;

- Xây dựng mẫu phiếu khảo sát 3 vòng và đảm bảo tính vô danh cho người tham gia khảo sát. Cách thức thực hiện qua 3 vòng khảo sát, mỗi một tuần tiến hành thực hiện 01 vòng khảo sát. Mỗi một vòng khảo sát, phiếu khảo sát được gửi vào

địa chỉ Email cá nhân của người được khảo sát. Những người được khảo sát, gửi lại phiếu phản hồi bằng bản đánh máy mà không cần ký hoặc ghi họ tên. Cách thức gửi phiếu phản hồi bằng cách bỏ vào thùng phiếu kín để đảm bảo tính vô danh và những người tham gia khảo sát không gặp gỡ vì vậy các quan điểm của họ hoàn toàn độc lập.

- Nội dung khảo sát được thực hiện qua 3 vòng khảo sát bỏ phiếu kín như sau:

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

[9] Keeney et al 2000 đã dẫn
[10] Keeney et al 2000 đã dẫn

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

+ Thực hiện khảo sát vòng thứ nhất:

Với mục đích các đối tượng được lựa chọn được lấy đa dạng nhất, tác giả đã tiến hành khảo sát các CB, GV, NV đã và đang làm việc ở các phòng, ban, đơn vị, Khoa, Bộ môn khác nhau tại trường ĐHDLHP. Số CB, GV, NV được mời tham gia vòng này ban đầu là 50 người tương ứng với 50 phiếu. Sau khi phát phiếu khảo sát, tổng số phiếu thu về 40 phiếu. Vòng này, tập trung vào việc nhận dạng của người được khảo sát về các rủi ro trong công tác quản lý nhân sự mà trường ĐHDLHP đang gặp phải. Và để người khảo sát định hướng trọng tâm, tại vòng này tác giả đã gợi ý 5 vấn đề mở (Xem Phụ lục 1) cần xin ý kiến xung quanh các vấn đề đó bao gồm các vấn đề như sau:

- Mô hình quản lý nhân sự

- Tuyển dụng, đào tạo, quản lý, lương thưởng vv…

- Việc sử dụng công nghệ trong quản lý nhân sự

- Công tác nhân sự phục vụ đổi mới giáo dục đại học

- Lĩnh vực khác liên quan đến quản lý nhân sự.

Sau khi nhận được ý kiến của những người tham gia khảo sát về nhận dạng các rủi ro nhân sự mà nhà trường đang gặp phải, tác giả phân tích tổng hợp tất cả các ý kiến mà người khảo sát đã đưa ra. Kết quả được tổng hợp và nhóm thành 14 rủi ro liên quan đến công tác nhân sự của nhà trường cần phải được xem xét, giải quyết và đưa vào để khảo sát tại vòng 2. Bảng tổng hợp 14 rủi ro này được sử dụng như công cụ cuộc điều tra cho vòng thứ hai thu thập dữ liệu (Xem Phụ lục 2).

+ Thực hiện khảo sát vòng 2:

Tác giả tập trung vào khảo sát ý kiến đánh giá của mỗi người tham gia nghiên cứu về xác suất có thể xảy ra (khả năng) và mức độ tác động của 14 rủi ro đã được tóm tắt bởi người điều tra dựa trên những thông tin được cung cấp trong vòng đầu tiên. Tại vòng này, số phiếu phát ra 50 phiếu, số phiếu thu về là 35 phiếu. Cách thức để đánh giá xác suất xảy ra (khả năng) và mức độ tác động của một rủi ro như sau:

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Rất nhỏ (RN)
Mức độ tác động
Rất lớn (RL)
Lớn (L)
Trung bình (TB)
Nhỏ (N)

Thang đánh giá xác suất có thể xảy ra (khả năng) từ 0% đến 100%, tại mỗi rủi ro được nhận diện, người được khảo sát sẽ phải nhận diện xác suất xảy ra với mỗi loại rủi ro đó;

Thang đánh giá mức độ tác động của rủi ro nếu xảy ra được chia thành 5 mức: Rất lớn (RL), Lớn (L), Trung bình (TB), Nhỏ (N), Rất nhỏ (RN) được mô tả trong bảng đính kèm:

Bảng 3.1: Thang đánh giá mức độ tác động của rủi ro

	Mô tả chung
	Sự việc, tình huống có thể dẫn tới thảm họa, thất bại ở một hoặc nhiều lĩnh vực cốt yếu của Nhà trường.
	Sự việc, tình huống nghiêm trọng nhưng có thể chịu đựng được với cách thức quản lý phù hợp.
	Sự việc, tình huống quan trọng nhưng có thể quản lý được theo cách thức thông thường.
	Sự việc, tình huống đã được kiểm soát để tối thiểu hóa về tác động.
	Sự việc, tình huống có thể gây tổn thất không đáng kể và đã được kiểm soát hoàn toàn.

Thang đánh giá mức độ tác động của rủi ro nếu xảy ra được chia thành 5 mức gắn với mức điểm tương ứng: Rất lớn (RL) = 5, Lớn (L) = 4, Trung bình (TB) = 3, Nhỏ (N) = 2, Rất nhỏ (RN) = 1.

Sau khi nhận được ý kiến của người được khảo sát về việc đánh giá thang đo xác suất xảy ra (khả năng) và mức độ tác động, tác giả đã tính toán và sử dụng phương pháp ma trận để tìm ra các rủi ro có xác suất xảy ra trung bình cao và mức

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

độ tác động trung bình lớn để xác nhận cần xem xét xử lý với rủi ro nào, rủi ro nào cần theo dõi và xem xét, rủi ro nào cần phải có biện pháp kiểm soát để giảm thiểu mức độ rủi ro hoặc phải giải quyết ngay....(Xem Phụ lục 4).

Cách thức để tính toán xác suất xảy ra (khả năng) trung bình và mức độ tác động trung bình của một mức độ rủi ro được tính như sau:

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Xác suất xảy ra (khả năng) trung bình của một rủi ro bằng tổng xác suất của tất cả những mẫu đánh giá thang đo xác suất của rủi ro đó chia cho tổng số mẫu đánh giá xác suất xảy ra (khả năng) của rủi ro đó.

Công thức:

$$\bar{P} = \frac{\sum_{i=1}^{n} P_i}{n}$$

Trong đó:

- $\bar{P}$: xác suất xảy ra (khả năng) trung bình của một rủi ro
- Pi: xác suất xảy ra (khả năng) của từng mẫu đánh giá tại một rủi ro
- n: số lượng mẫu đánh giá xác suất xảy ra (khả năng) của một rủi ro.

Mức độ tác động trung bình của một rủi ro bằng tổng số điểm đánh giá mức độ tác động của tất cả những mẫu đánh giá của rủi ro đó chia cho tổng số mẫu đánh giá mức độ tác động của rủi ro đó.

Công thức:

$$\bar{M} = \frac{\sum_{i=1}^{n} M_i}{n}$$

Trong đó:

- $\bar{M}$: mức độ tác động trung bình của một rủi ro
- Mi: điểm đánh giá mức độ tác động của từng mẫu của một rủi ro
- n: số lượng mẫu đánh giá mức độ tác động của một rủi ro.

Chỉ số phân loại rủi ro bằng xác suất xảy ra (khả năng) trung bình của rủi ro đó nhân với mức độ tác động trung bình của rủi ro đó.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Công thức:

$$I = \bar{P} \times \bar{M}$$

Trong đó:

- I : chỉ số phân loại rủi ro
- $\bar{P}$: xác suất xảy ra (khả năng) trung bình của một rủi ro
- $\bar{M}$: mức độ tác động trung bình của một rủi ro

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tại vòng này, sự đồng thuận bắt đầu hình thành và kết quả thực tế được trình bày qua phân tích của người điều tra, các rủi ro đã được phân tích và xắp xếp theo thứ tự từ cao đến thấp với các rủi ro có xác suất xảy ra (khả năng) trung bình cao và mức độ tác động trung bình lớn. Phân tích số liệu vòng 2 cho kết quả như sau:

Bảng 3.2: Bảng xếp hạng các rủi ro

theo chỉ số nghiêm trọng cao nhất đến thấp nhất

Stt	Rủi ro	Mức độ tác động TB $\overline{M}$	Chỉ số phân loại rủi ro I	
1	Không khuyến khích được việc n	3,62	2,28	
	chất lượng công tác	3,74	2,17	
2	Hiệu quả hoạt động của Nhà trườ chế	3,63	2,02	
3	Hiệu quả sử dụng nguồn lực để đ ngũ không cao	3,85	2,00	
4	Thất thoát nguồn nhân lực trong c	3,46	1,93	
5	đổi mới giáo dục đại học Mất cân đối nguồn nhân lực	3,43	1,87	
6	Thiếu khát vọng đổi mới trong CI NV nhà trường	3,40	1,87	
7	Không khuyến khích được việc n trách nhiệm và năng suất lao động	3,57	1,75	
8	Chưa khuyến khích được sự chủ đ tạo góp sức xây dựng trường phát	3,56	1,72	
9	Không duy trì được hoạt động bìn	3,40	1,67	
	của Nhà trường khi có biến động sự	3,44	1,66	
10	Nguồn nhân lực thiếu tính chuyên	3,21	1,53	
11	Nguồn nhân lực không đáp ứng đ			
	cầu của công việc	3,24	1,51	
12	Thiếu nguồn nhân lực phục vụ đổ giáo dục đại học	2,94	1,31	
13	Tồn tại khoảng trống trách nhiệm			
14	Không quản lý được toàn diện, ch khó phân tích được nguồn nhân lự			

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Bảng số liệu trên các rủi ro được sắp xếp theo thứ từ rủi ro cao đến rủi ro thấp. Dựa vào con số điều tra thực tế mà người được khảo sát nhận định, tham khảo ma trận hệ quả/xác suất theo tiêu chuẩn quốc gia TCVN IEC/ISO 31010: 2013,

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

IEC/ISO 31010:2009 và trường Đại học Adelaide (Úc) và tính toán số liệu, tác giả chọn những rủi ro có xác suất xảy ra (khả năng) trung bình từ trên 50% và có mức độ tác động trung bình từ trên 3,50 là những rủi ro nghiêm trọng cần phải được xử lý và đưa ra phân tích cụ thể (xem Phụ lục 5).

Như vậy, các rủi ro có mức độ nghiêm trọng đạt chỉ số I = 50% x 3,50 = 1,75 trở lên là những rủi ro đặc biệt nghiêm trọng cần phải được đưa vào xem xét, phân tích và tìm giải pháp. Cụ thể, có 8 rủi ro cần phải được xử lý và có giải pháp cụ thể.

+ Thực hiện khảo sát vòng 3:

Số phiếu phát ra là 40 phiếu, số phiếu thu về là 37 phiếu. Ở vòng này, chủ yếu tập trung vào lấy ý kiến đề xuất các giải pháp xử lý các rủi ro. Mỗi một người tham gia nghiên cứu nhận một bảng bao gồm các rủi ro và xếp hạng tóm tắt ở vòng trước (Xem Phụ lục 3) và được yêu cầu đề xuất các giải pháp cho các rủi ro có xác suất xảy ra trung bình cao và mức độ tác động trung bình lớn mà chính họ đã tham gia trả lời và được tổng hợp ở các vòng khảo sát trước. Vòng khảo sát này đồng thời cung cấp cho những người tham gia nghiên cứu một cơ hội để giải thích thêm thông tin và nhận định của họ về phương pháp làm giảm thiểu những rủi ro và hạn chế rủi ro xảy ra ở mức thấp nhất có thể.

Với việc nhận dạng một rủi ro cụ thể, phân loại, xếp hạng các rủi ro theo chỉ số nghiêm trọng từ cao nhất đến thấp nhất tác giả đã giúp người được khảo sát nhìn nhận bao quát hơn về các rủi ro để từ đó gợi ý các giải pháp nhằm giảm thiểu các rủi ro này.

3.3.2. Cách thức tăng cường ưu điểm và giảm thiểu hạn chế của kỹ thuật Delphi trong quá trình thu thập số liệu

Trong quá trình thu thập số liệu, để tăng cường ưu điểm của kỹ thuật Delphi, tác giả đã gửi phiếu khảo sát qua email của từng cá nhân tham gia khảo sát và thu thập phiếu thông qua hòm phiếu để các chuyên gia thể hiện chân thực nhất quan điểm cá nhân của mình. Tác giả đã vận dụng lợi thế của kỹ thuật Delphi đó là việc giấu tên trả lời và không tập trung người được hỏi tại một nơi tập trung, vì vậy, người trả lời cởi mở và có quan điểm trung thực hơn về vấn đề nhận định, từ đó tạo

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

dữ liệu sâu sắc cho việc nghiên cứu. Việc người tham gia khảo sát không biết đến nhau và trả lời riêng rẽ theo quan điểm cá nhân của mình có thể làm giảm những tác động của những cá nhân chi phối và đóng góp được nhiều ý kiến cho vấn đề đang được đưa ra. Ngoài ra, quá trình thực hiện khảo sát qua nhiều vòng, sử dụng kết quả khảo sát của vòng trước thông báo cho vòng sau cho phép loại bỏ những thông tin không có ích và giảm độ tản mạn trong các câu trả lời, hạn chế những tác động từ bên ngoài từ đó giúp thu thập các thông tin cần thiết và tạo được sự đồng thuận. Sau

3 vòng nghiên cứu các rủi ro trong công tác quản lý nhân sự của trường ĐHDLHP cơ bản đã được nhận diện và được đánh giá xếp hạng theo mức độ quan trọng khác nhau.

Để giảm thiểu hạn chế trong quá trình thu thập số liệu, tại mỗi một vòng khảo sát, tác giả đều hướng dẫn cụ thể cách thức thực hiện các vòng riêng rẽ và quy định cách thức, độ tin cậy và tầm quan trọng của phiếu khảo sát cũng như thời hạn trả lời phiếu. Một trong những hạn chế khi tiến hành một nghiên cứu Delphi là có thể tốn rất nhiều thời gian của cả đối tượng và người nghiên cứu điều này đã gây cản trở

cho việc nghiên cứu và bởi khó đạt được yêu cầu tất cả các chuyên gia đã tham gia vòng đầu tiếp tục tham gia cho các vòng sau, quá trình tổng hợp ý kiến chuyên gia giữa các vòng còn làm chậm quá trình nghiên cứu, hơn nữa phương pháp bảng hỏi có thể làm chậm quá trình nghiên cứu và làm ảnh hưởng đến tiến độ nghiên cứu. Chính vì vậy, tác giả lựa chọn thiết kế 3 vòng nghiên cứu và cố gắng sử dụng cùng một nhóm người tham gia khảo sát cho các vòng khảo sát bởi những người đã tham gia khảo sát từ vòng đầu tiên họ sẽ nắm rõ được vấn đề và trả lời tập trung hơn, từ đó có thể khai thác được các thông tin cần thiết và cho được kết quả theo yêu cầu.

Việc lựa chọn đối tượng tham gia nghiên cứu là các CB, GV, NV nhà trường giúp tác giả khai thác được nhiều ý kiến của cán bộ trong trường là những người có kiến thức, kinh nghiệm phần nào đến vấn đề nghiên cứu họ đồng thời cũng là những người hiểu rõ bối cảnh và hoạt động của nhà trường. Mặc dù tác giả chưa lựa chọn được những chuyên gia có trình độ chuyên môn cao về quản lý rủi ro và quản lý nhân sự nhưng tác giả cho rằng các CB, GV, NV chính là những đối tượng sử dụng

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

kết quả của nghiên cứu này, chính vì vậy câu trả lời của họ đạt độ tin cậy đáng kể và góp phần hữu ích cho nghiên cứu này.

Ngoài ra, để phân loại rủi ro theo mức độ tác động, việc sử dụng phương pháp ma trận để nhận diện các rủi ro có mức độ tác động lớn và kết quả xảy ra cao nên không thể tránh khỏi hạn chế: Ma trận cần được thiết kế phù hợp với các trường hợp, do đó có thể khó để có một hệ thống chung áp dụng với một loạt các trường hợp liên quan đến một tổ chức; Khó xác định thang đo một cách rõ ràng; Việc sử dụng mang tính chủ quan; Các rủi ro không thể được tổng hợp (nghĩa là một rủi ro không thể xác định rằng số rủi ro thấp cụ thể hoặc một rủi ro thấp được nhận biết số lần cụ thể là tương đương với rủi ro trung bình); khó kết hợp hoặc so sánh mức rủi ro đối với các loại hệ quả khác nhau.

Tóm lại, kỹ thuật Delphi trong khảo sát được thực hiện đúng quy trình và đảm bảo tính vô danh cho người được khảo sát. Trong quá trình phân tích, khảo sát tác giả đã cố gắng tận dụng những ưu điểm và giảm thiểu những hạn chế của kỹ thuật này. Qua phân tích kết quả khảo sát, tác giả nhận thấy được những rủi ro trong công tác quản lý nhân sự mà trường ĐHDLHP đang gặp phải để từ đó đề xuất những giải pháp nhằm giảm thiểu rủi ro.

3.4. Hạn chế của nghiên cứu

Luận văn chỉ sử dụng những đối tượng là các cán bộ chủ chốt và cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu của trường ĐHDLHP mà không sử dụng các chuyên gia ngoài trường. Việc thiếu sự tham gia của các chuyên gia có kiến thức, có trình độ chuyên môn và kiến thức chuyên sâu về quản trị rủi ro nguồn nhân lực có thể dẫn đến những hạn chế nhất định cho nghiên cứu này.

Giới hạn về thời gian nghiên cứu cũng có thể là một điểm hạn chế của nghiên cứu này, hạn chế về thời gian trả lời và tổng hợp các vòng làm cho nghiên cứu chưa được sâu sắc và bao trùm được hết các rủi ro có thể xảy ra trong công tác quản trị nhân sự tại trường ĐHDLHP.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Do là một nghiên cứu điển hình nên các kết quả chỉ mang tính đặc trưng riêng của trường ĐHDLHP vì vậy việc mở rộng áp dụng cho các đơn vị khác cần thận trọng.

Tóm tắt Chương 3:

Dưới dạng nghiên cứu điển hình (case study) và sử dụng kỹ thuật Delphi để thu thập số liệu qua 3 vòng khảo sát, tác giả đã nhận diện được 8 rủi ro nghiêm trọng trong công tác quản lý nhân sự tại trường ĐHDLHP. Tận dụng những ưu điểm và giảm thiểu được một số hạn chế của kỹ thuật Delphi tác giả đã nhận diện những rủi ro nhân sự mà nhà trường đang gặp phải. Có thể nói, kỹ thuật Delphi thực sự là một phương pháp thu thập dữ liệu quan trọng và cần thiết cho việc thực hiện nghiên cứu này.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

CHƯƠNG 4:

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT

4.1. Kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy 8 rủi ro trong công tác quản lý nhân sự tại Trường ĐHDLHP là nghiêm trọng cần phải được đưa ra xem xét và xử lý là các rủi ro dưới đây:

Stt	Rủi ro	Chỉ số phân loại rủi ro I
		2,28
1	Không khuyến khích được việ cao chất lượng công tác	2,17
2	Hiệu quả hoạt động của Nhà trư chế	2,02
3	Hiệu quả sử dụng nguồn lực để đội ngũ không cao	2,00
4	Thất thoát nguồn nhân lực trong trình đổi mới giáo dục đại học	1,93
5	Mất cân đối nguồn nhân lực	1,87
6	Thiếu khát vọng đổi mới trong C NV nhà trường	1,87
7	Không khuyến khích được việ cao trách nhiệm và năng suất lac	1,75
8	Chưa khuyến khích được sự chủ sáng tạo góp sức xây dựng trườn triển	

4.1.1. Không khuyến khích đợợc việc nâng cao chất lợợng công tác

Trong số 8 rủi ro cần xem xét và xử lý, rủi ro do không khuyến khích được việc nâng cao chất lượng công tác có xác suất xảy ra trung bình cao nhất 62,92 và mức độ tác động trung bình 3,62 lớn thứ 4. Kết quả xác định rủi ro này là rủi ro nghiêm trọng nhất với chỉ số là 2,28.

Đa số người được khảo sát cho rằng nguyên nhân dẫn đến rủi ro này là do việc trả lương thưởng mới chỉ chủ yếu dựa vào khối lượng và thời gian công tác mà chưa

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

gắn với chất lượng và khả năng của từng người. Đặc biệt, cán bộ, giảng viên có học hàm, học vị cho rằng lương, thưởng chưa tương xứng với bằng cấp. Ngoài những

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

nguyên nhân trên, việc nhà trường chưa có biện pháp quản lý hiệu suất công việc của CB, GV, NV cùng với những cơ chế đi kèm cũng là nguyên nhân khiến năng suất lao động kém, chất lượng công việc thấp. Thực tế, so với mặt bằng lương chung thì thu nhập của người lao động tại trường ĐHDLHP ở mức trung bình (mức thu nhập bình quân hiện nay là 5,8 triệu/người/tháng). Tuy nhiên cách thức trả lương dựa trên bằng cấp và thâm niên công tác tạo cho người lao động cảm giác không công bằng nhất là những lao động có năng suất, hiệu quả làm việc cao. Cách trả lương như nhà trường trả hiện nay thì người làm ít cũng như người làm nhiều, những người có thành tích xuất sắc, năng suất lao động cao không được đánh giá đúng năng lực.

4.1.2. Hiệu quả hoạt động của nhà trợờng hạn chế

Kết quả phân tích cho thấy, rủi ro này có chỉ số là 2,17 cao vị trí thứ 2 trong số 8 rủi ro cần xem xét và xử lý. Với xác suất xảy ra trung bình là 58,04 lớn thứ 2 và mức độ tác động trung bình là 3,74 cũng đứng thứ 2.

Theo nhận định của những người được khảo sát, mô hình quản lý nhân sự của trường ĐHDLHP theo mô hình hành chính tức là quản lý nhân sự theo thời gian mà không quản lý theo năng suất. Mô hình chưa có bộ phận chuyên biệt phụ trách chung về các vấn đề rủi ro liên quan đến nhà trường do đó mô hình này chưa thực sự khuyến khích được sự chủ động, sáng tạo, góp sức xây dựng trường phát triển của các CB, GV, NV. Vì vậy, có thể nói mô hình chính là nguyên nhân làm cho hiệu quả hoạt động của nhà trường hạn chế.

Thật vậy, giai đoạn 2008 – 2012, số lượng sinh viên vào trường khá đông, trung bình mỗi khóa có khoảng 1.600 sinh viên, với quy mô 7 khoa, 2 bộ môn, 12 phòng, ban hoàn toàn phù hợp với quy mô đào tạo, phù hợp với nguồn lực thực tế của nhà trường. Tuy nhiên, giai đoạn từ 2013 đến nay, số lượng sinh viên giảm xuống trung bình mỗi khóa chỉ còn khoảng 900 sinh viên thì mô hình nhiều phòng, ban, Khoa chức năng không còn phù hợp nữa. Với đội ngũ cán bộ, nhân viên trong nhiều năm không có nhiều biến động số lượng sinh viên giảm, lưu lượng phục vụ cũng giảm dần, đội ngũ cán bộ phòng ban dần trở thành gánh nặng cho nhà trường.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Phân tích số liệu năm 2016 cho thấy, tổng số CB, GV, NV cơ hữu toàn trường ĐHDLHP thời điểm 30/9/2016 là 276 người, trong đó đội ngũ cán bộ, nhân viên là 106 người chiếm 38,40% trong tổng số cán bộ, giảng viên, nhân viên toàn trường. Trong khi đó, tham khảo mô hình của một số trường đại học cho thấy, số lao động gián tiếp ở các trường ngoài công lập chỉ chiếm từ 10 – 15%, ở các trường công lập từ 25 – 30%. Hơn nữa, ngoài nguyên nhân từ đội ngũ lao động gián tiếp cao cũng phải kể đến chất lượng lao động giảm sút. Nếu như những năm đầu thành lập, lượng sinh viên vào trường gấp đôi giai đoạn hiện nay, một cán bộ có thể quản lý từ 1.100 đến 2.000 sinh viên mà hiệu quả hoạt động rất cao, hiện nay lượng sinh viên đã giảm đi gần một nửa mà công tác quản lý có phần hạn chế đó là chưa kể hiện nay các cán bộ quản lý còn được sự hỗ trợ của công nghệ và phần mềm. Như vậy, với bộ máy lao động gián tiếp khá công kềnh và hiệu suất công việc giảm là một trong những rủi ro làm cho hiệu quả hoạt động của nhà trường hạn chế.

4.1.3. Hiệu quả sử dụng nguồn lực để đào tạo đội ngũ không cao

Với xác suất xảy ra trung bình là 55,77 lớn thứ 4 và mức độ tác động là 3,63 đứng thứ 3, rủi ro này có chỉ số là 2,02, rủi ro này cao vị trí thứ 3 và cũng thuộc loại rủi ro nghiêm trọng cần được xem xét và xử lý.

Khi mới thành lập, các trường Đại học ngoài công lập hầu như phải mời đến 70% giảng viên thỉnh giảng về giảng dạy cho trường. Ban lãnh đạo Trường ĐHDLHP lại có suy nghĩ khác đó là phải đào tạo được đội ngũ Thạc sĩ, Tiến sĩ của riêng trường để chủ động trong đào tạo và đưa trường phát triển vững mạnh. Thực vậy, với đội ngũ giảng viên có trình độ sau đại học chiếm trên 80% như hiện nay, trường ĐHDLHP chủ động về mọi mặt và vượt chỉ tiêu Quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo về tỷ lệ giảng viên có trình độ Thạc sĩ trong trường Đại học ngoài công lập.

Việc đào tạo và phát triển đội ngũ rất quan trọng, nhưng hiệu quả sử dụng đội ngũ này ra sao cũng là vấn đề cần quan tâm. Trong số 35 phiếu trả lời khảo sát vòng

2 có 57,69% số người đánh giá xác suất xảy ra của rủi ro này từ trên 50% và 62,85% số người cho rằng rủi ro này có mức độ tác động lớn và rất lớn. Do đó, rủi

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

ro này là rủi ro nghiêm trọng, đứng thứ 3 trong bảng xếp hạng các rủi ro từ cao đến thấp. Điều này cho thấy, các chuyên gia rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả đào tạo trong nhà trường.

Thực trạng công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ của trường ĐHDLHP cho thấy, nhà trường đã rất mạnh dạn trong khâu đào tạo đội ngũ cán bộ, giảng viên. Để nâng cao số lượng cán bộ, giảng viên có trình độ Tiến sĩ, nâng cao công tác quản lý trong đào tạo dài hạn cán bộ, giảng viên và ngoài những văn bản đã ban hành trước đây về Quy định về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu, tháng 7/2011, trường ĐHDLHP đã ban hành Quy chế đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, giảng viên, giáo viên và nhân viên cơ hữu để quy định chặt chẽ hơn về chế độ đối với cán bộ, giảng viên được cử đi học và thống nhất quy định chế độ cho cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu trong một văn bản. Quy định này, đã nêu rõ trách nhiệm và quyền lợi của CB, GV, NV được cử đi học tập, đào tạo và bồi dưỡng tuy nhiên việc quy định trách nhiệm của người được cử đi học đối với nhà trường chưa đủ mạnh nên dẫn đến việc nhà trường không tận dụng được chất xám của đội ngũ nay thậm chí xảy ra tình trạng thất thoát nguồn nhân lực. Với chi phí hỗ trợ cho một người đi học Thạc sĩ vào khoảng 260 triệu, Tiến sĩ vào khoảng 510 triệu trong 10 năm trở lại đây nhà trường đã đầu tư kinh phí ra đào tạo hơn 15 Tiến sĩ, gần 100 Thạc sĩ thì nguồn đầu tư không hề nhỏ. Nhưng làm thế nào để tận dụng được đội ngũ này? Và nguồn lực để đầu tư đào tạo đội ngũ có hiệu quả hay không thì chưa thực sự được đánh giá đúng mức.

Thực tế khảo sát cho thấy, rủi ro trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại trường thể hiện rất rõ. Nhiều giảng viên sau khi được đào tạo Tiến sĩ về trường không phát huy được khả năng, nhiều người thì chưa được tận dụng hết khả năng. Nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội một vài năm trở lại đây nhà trường phải thu hẹp một số ngành để mở ngành mới, tình trạng này dẫn đến một vài Tiến sĩ sau khi được đào tạo không phát huy được hết khả năng ở lĩnh vực mình mong muốn. Hiệu quả sử dụng nguồn lực để đào tạo đội ngũ không cao là sự không chắc chắn tiềm ẩn gây bất lợi cho nhà trường.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

4.1.4. Thất thoát nguồn nhân lực trong quá trình đổi mới giáo dục đại học

Mặc dù rủi ro này có xác suất xảy ra trung bình tương đối thấp 51,58 so với các rủi ro khác nhưng rủi ro này lại có mức độ tác động trung bình lớn nhất trong các rủi ro được đưa ra phân tích. Với mức độ tác động lớn nhất 3,85 với chỉ số 2,00 rủi ro này cần phải được giải quyết và xử lý ngay.

Quá trình đổi mới giáo dục đại học đặt ra những yêu cầu ngày càng cao và khắt khe đối với đội ngũ giảng viên đặc biệt là giảng viên ở bậc đại học, ngoài việc đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ vừa hồng vừa chuyên, nhà trường cũng đặt ra rất nhiều yêu cầu đối với đội ngũ của mình đặc biệt là đội ngũ giảng viên. Những năm 2012, 2013 nhà trường đặt ra yêu cầu đội ngũ cán bộ giảng viên phải đạt chuẩn tiếng Anh và tin học quốc tế, những năm 2014, 2015 nhà trường thực hiện đánh giá các đơn vị hành chính, đánh giá đội ngũ giảng viên với rất nhiều tiêu chí khắt khe. Nhằm chuẩn hóa đội ngũ, cuối năm 2015 nhà trường áp dụng chuẩn giáo dục theo AUN - QA (ASEAN), theo chuẩn này tất cả các chương trình đào tạo đều phải xây dựng lại, 100% giảng viên của trường đều phải xây dựng đề cương chi tiết môn học theo AUN - QA. Với yêu cầu đặt ra ngày càng cao, đội ngũ giảng viên phải đổi mới mình, với đòi hỏi đổi mới trong phương pháp đào tạo và cách thức đánh giá học sinh nhiều giảng viên đã vươn lên để theo kịp tiến trình đổi mới tuy nhiên nhiều giảng viên phải tự đào thải mình hoặc bị đào thải theo quy luật nếu khả năng không đáp ứng.

Yêu cầu của đổi mới, việc mất lợi thế cạnh tranh khi tiến độ đổi mới chậm chạp, thiếu chính sách thu hút người tài đã khiến cho nhà trường mất đi đội ngũ nhân lực có trình độ cao, ngoài ra cũng phải kể đến việc họ ra đi là muốn tìm môi trường làm việc tốt hơn với nhiều chính sách và mức lương ưu đãi hơn.

Nguyên nhân khác dẫn đến thất thoát nguồn nhân lực đặc biệt là đội ngũ tiến sĩ là do khâu quản lý đào tạo (quản lý tiến sĩ sau khi học xong) của nhà trường còn yếu dẫn đến việc chi phí đào tạo cho công tác này ngày càng cao mà không thấy hiệu quả. Nhiều thạc sĩ, tiến sĩ sau khi nhận được kinh phí đào tạo của nhà trường chuyển sang làm việc cho đơn vị khác, nhiều người chỉ sau 1 đến 2 năm cũng xin

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

nghỉ việc, nhiều tiến sĩ kéo dài thời gian học tập quá lâu làm ảnh hưởng đến công tác đào tạo, gây tổn thất về tài chính, công tác giảng dạy của nhà trường. Sự di chuyển lực lượng lao động trong quá trình đổi mới là điều không thể tránh khỏi và vì vậy không tránh được rủi ro. Thực vậy, khảo sát đã cho kết quả rủi ro này có mức độ tác động trung bình lớn nhất trong 8 rủi ro được đưa ra phân tích. Theo số liệu thống kê, từ năm 2013 đến nay, đã có 13 CB, GV phá hợp đồng đào tạo sang làm việc cho đơn vị khác. Như vây, thất thoát nguồn nhân lực thực sự là một rủi ro nghiêm trọng mà nhà trường cần đặc biệt quan tâm và có biện pháp xử lý kịp thời.

4.1.5. Mất cân đối nguồn nhân lực

Rủi ro do mất cân đối nguồn nhân lực có xác suất xảy ra trung bình thuộc vào loại cao 55,93 còn mức độ tác động trung bình khá thấp dưới mức 3,50 cho phép. Mặc dù mức độ tác động thấp nhưng xác suất xảy ra cao nên rủi ro này vẫn thuộc vào loại rủi ro có mức độ xảy ra cao với chỉ số là 1,93.

Thực tế nguồn nhân lực của trường ĐHDLHP trong 4 năm trở lại đây giảm dần, do quy mô sinh viên giảm, đội ngũ cán bộ, giảng viên đến tuổi về hưu và xin nghỉ việc nên nhà trường không có nhu cầu tuyển thêm nhân sự. Việc tuyển dụng thêm nhân sự chỉ phát sinh khi các đơn vị có đề nghị do đơn vị có người về hưu và nghỉ việc chứ không dựa trên chiến lược và hoạch định nhân sự tổng thể. Việc tuyển dụng, bố trí và luân chuyển nhân sự chưa dựa trên chiến lược và hoạch định nguồn nhân lực tổng thể, chưa gắn với mục tiêu chiến lược của nhà trường dẫn đến rủi ro mất cân đối nguồn nhân lực. Rủi ro trong tuyển dụng nhân sự không có hoạch định, phân tích đánh giá ngắn hạn và dài hạn dẫn đến đơn vị thì thừa, đơn vị thì thiếu nhân lực, nhân lực được tuyển có thể chưa thực sự với vị trí công việc cần tuyển ...

Việc tuyển nhân sự không có kế hoạch đôi khi dẫn đến việc phải tuyển từ nguồn nội bộ khiến nhân sự mới được tuyển bị động trong công việc và phải mất một thời gian mới hòa nhập được công việc mới. Công tác bố trí và luân chuyển cán bộ cũng xảy ra tình trạng tương tự. Tại nhiều đơn vị có nhân sự nghỉ việc đột xuất hoặc xảy ra tình trạng nhiều CB, GV xin nghỉ không lương dài hạn dẫn đến việc nhà trường phải sắp xếp nhân sự mới thay thế chỗ trống. Do không có kế hoạch dự phòng nhân

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

sự, nhà trường phải tuyển từ nguồn nội bộ. Cán bộ được bổ nhiệm sang vị trí mới có thuận lợi là làm việc trong trường nên nắm bắt được tinh thần công việc nhưng phải mất một thời gian tương đối dài để hòa nhập mới xử lý tốt được công việc. Việc tuyển nhân viên vào một chức vụ trống có thể gây hiện tượng chai lỳ, xơ cứng do nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây dẫn đến làm việc không sáng tạo, thiếu tính chuyên nghiệp làm cho hoạt động kém hiệu quả.

Tại trường ĐHDLHP, nhà trường không phải chịu rủi ro từ việc tuyển thêm nhân lực cho các vị trí chủ chốt nhưng phải chịu rủi ro tiềm ẩn do phải đầu tư chi phí để đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ này. Hầu hết đội ngũ cán bộ quản lý đã có trình độ sau đại học nhưng đội ngũ này cần phải đào tạo lại một phần do hạn chế trong công tác quản lý và một phần do nhiều người đã quá độ tuổi lao động. Đội ngũ cán bộ quản lý cao tuổi cũng là nguyên nhân dẫn đến rủi ro mất cần đối nguồn nhân lực.

4.1.6. Thiếu khát vọng đổi mới trong CB, GV, NV nhà trợờng

Với xác suất xảy ra trung bình là 54,62 lớn thứ 6 và mức độ tác động trung bình 3,43. Kết quả phân tích xác định rủi ro này có chỉ số là 1,87 đứng ở vị trí thứ 6 trong số 8 rủi ro cần xem xét và xử lý.

Kết quả khảo sát cho thấy, CB, GV, NV cơ hữu của trường chưa có tư tưởng quản lý rủi ro, quản lý sự thay đổi trong thực tế công việc. Thông thường trong các doanh nghiệp, các nhà quản trị doanh nghiệp thường cố gắng tạo ra sự thay đổi về nhận thức và tư tưởng trong đội ngũ lao động. Nhưng đối với các cá nhân khi cố gắng áp dụng sự thay đổi vào trong thực tế thì thường gặp khó khăn do chưa thích ứng với sự thay đổi, thiếu phương tiện hỗ trợ, năng lực hạn chế…. Tại trường

ĐHDLHP, trong nhiều năm trở lại đây, do cạnh tranh về đổi mới phương pháp đào tạo, đổi mới trong trong tác quản lý và đặc biệt là đổi mới công tác nhân sự để phục vụ đổi mới giáo dục đại học….yêu cầu các CB, GV, NV phải tạo ra sự thay đổi của

bản thân, quản lý sự thay đổi và phải biết thích ứng với đòi hỏi ngày càng cao về chất lương đào tạo. Do quy mô sinh viên thu hẹp và yêu cầu của nhà nước về việc

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

chuyển đổi sang loại hình trường tư thục, nhà trường, thực hiện đổi mới cơ cấu như các hoạt động sáp nhập, hợp nhất một số phòng ban lại, điều động cán bộ về các khoa để quản lý trực tiếp. Đối với đội ngũ giảng viên thì yêu cầu xây dựng lại đề cương chi tiết môn học theo chuẩn AUN – QA (Asean), giảng dạy và hoạt động với trọng tâm lấy sinh viên làm trung tâm. Nhà trường đã xây dựng lộ trình các bước để phát triển hệ thống quản lý theo chất lượng ISO 9001:2008 sang phiên bản mới ISO 9001:2015….Tuy nhiên, do hạn chế về tư tưởng, công tác tổ chức nhân sự, cách

thức tổ chức quản lý sự thay đổi, khát vọng đổi mới của một bộ phận CB, GV dẫn đến sự không nhất quán trong triển khai một số công việc. Hơn nữa, việc thiếu nguồn nhân lực có tư tưởng đổi mới được đào tạo bài bản, thiếu cơ chế khuyến khích, cơ chế huy động các cá nhân, tập thể xung phong đi đầu trong triển khai các giải pháp nhằm đổi mới, nâng cao chất lượng giảng dạy và phục vụ cũng như đóng góp ý tưởng, giải pháp xây dựng phát triển nhà trường… làm tiến độ đổi mới chậm chạp và hạn chế hiệu quả đào tạo.

4.1.7. Không khuyến khích đoợc việc nâng cao trách nhiệm và năng suất lao động

Mặc dù rủi ro này có mức độ tác động trung bình thấp nhất 3,40 dưới mức nguy cơ 3,50 nhưng rủi ro này lại có xác xuất xảy ra trung bình tương đối cao 55,00 với chỉ số tác động 1,87 nên rủi ro này vẫn được xếp vào hạng rủi ro cao cần được xử lý.

Vấn đề rủi ro năng suất lao động được nói đến ở chương 1 cũng chính là rủi ro nhà trường đang gặp phải. Một trong những nguyên nhân dẫn đến rủi ro này là do người lao động không thích ứng với những thay đổi và phương pháp quản lý tiên tiến, ý thức kỷ luật kém….Nguyên nhân khác phải kể đến nhà trường không có

những biện pháp kiểm soát việc thực hiện nội quy lao động, thiếu cơ chế giám sát dẫn đến tình trạng cán bộ đến làm việc để giết thời gian, làm việc riêng trong giờ làm việc,... ; không kiểm soát được tình trạng CB, GV, NV bỏ giờ làm, đi muộn, về sớm điều này sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Ngoài ra, người được khảo sát còn nêu một nguyên nhân khiến năng suất lao động giảm do việc xét lên bậc lương mới chủ yếu dựa vào việc cá nhân đó không có

vi phạm nghiêm trọng khoảng thời gian hưởng bậc lương cũ mà chưa có thang đo đánh giá năng suất lao động của người lao động vì vậy rủi ro mà vấn đề này gây ra

cho trường không chỉ về năng suất mà còn về tránh nhiệm của CB, GV, NV. Để ngăn chặn những vấn đề trên và giảm bớt hậu quả tiêu cực cho nhà trường cần có một giải pháp giảm thiểu rủi ro hiệu quả.

4.1.8. Chọa khuyến khích đợợc sự chủ động, sáng tạo góp sức xây dựng trợờng phát triển

Rủi ro do chưa khuyến khích được sự chủ động, sáng tạo góp sức xây dựng trường phát triển có xác suất xảy ra trung bình thấp nhất trong 8 rủi ro cần nhà trường phải xem xét tuy nhiên mức độ tác động của nó trên mức 3,50 vì vậy, rủi ro này có chỉ số 1,75 mức rủi ro cao cần được xem xét.

Kết quả khảo sát cho thấy, mô hình quản lý chưa thực sự khuyến khích được sự chủ động, sáng tạo, góp sức xây dựng trường phát triển. Nguyên nhân chủ yếu mô hình chưa nâng cao được vai trò, trách nhiệm của cán bộ quản lý cấp trung, có tình trạng quá tải cho người lãnh đạo và chưa tính đến hiệu quả công việc của mỗi cá nhân CB, GV, NV. Các lãnh đạo phòng, ban, khoa, bộ môn thường ít chủ động đưa ra chương trình kế hoạch làm việc mà luôn chờ quyết định từ trên xuống.

Nguyên nhân của tình trạng này là do cán bộ quản lý kiêm nhiệm nhiều công việc nên không có điều kiện để chuyên môn hóa sâu, ngoài ra cũng phải kể đến việc thiếu sự phân công quản lý của lãnh đạo cấp cao trong trường đặc biệt đối với các lĩnh vực trọng tâm của nhà trường. Mặc dù nhà trường rất quan tâm đến công tác đào tạo cán bộ mới vào trường, đào tạo đội ngũ Thạc sĩ, Tiến sĩ tuy nhiên lại chưa chú trọng đúng mực đến bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ và kinh nghiệm quản lý cho cán bộ quản lý cấp trung, dẫn đến một số mặt công tác còn hạn chế.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Qua khảo sát, nhà trường chưa xây dựng quy chế đánh giá nhân viên một cách hiệu quả, chức năng nhiệm vụ của từng cá nhân chưa được quy định một cách phù hợp. Công tác khen thưởng chưa thực sự lôi cuốn được CB, GV, NV phấn đấu và

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

sáng tạo trong công việc đặc biệt là cơ chế đánh giá và khen thưởng xứng đáng đối với những cá nhân có sáng kiến, thành tích nổi bật nên không khuyến khích nhân viên sáng tạo và tự chủ trong công việc. Chính sách về lương thưởng của nhà trường chưa được cạnh tranh nên rất khó giữ chân được những CB, GV giỏi.

4.2. Đề xuất các giải pháp nhằm hạn chế rủi ro nhân sự trong Trợờng Đại học Dân lập Hải Phòng

Trên cơ sở nghiên cứu các vấn đề về lý luận và thực tiễn đã nêu, tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm hạn chế rủi ro nhân sự trong trường ĐHDLHP. Các giải pháp này được xây dựng dựa trên cơ sở lý thuyết quản trị rủi ro, những biện pháp áp dụng trong một trường đại học và phù hợp với đặc điểm của nhà trường trong giai đoạn hiện nay.

4.2.1. Áp dụng tợ tợởng quản lý rủi ro và quản lý rủi ro nhân sự trong nhà trợờng

Hiện nay, Trường ĐHDLHP đang chuẩn bị chuyển từ phiên bản ISO 9001:2008 sang phiên bản mới ISO 9001:2015 và một trong những thay đổi quan trọng nhất của ISO 9001 phiên bản 2015 là thiết lập một cách tiếp cận hệ thống đối với rủi ro hơn là xem nó như là một yếu tố riêng lẻ và tách rời của hệ thống. Chính vì vậy, việc nhà trường áp dụng tư tưởng quản lý rủi ro và xây dựng quy trình quản lý rủi ro và cơ hội để đưa quản lý rủi ro vào công tác quản lý của Nhà trường là thực sự cần thiết. Tuy nhiên, việc áp dụng quản lý rủi ro nên tiến hành ở từng bộ phận, từng lĩnh vực cụ thể trong đó việc áp dụng quản lý rủi ro trong công tác quản lý nhân sự là yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định sự thành công hay thất bại của nhà trường bởi con người là yếu tố quan trọng số một trong quản lý nhân sự. Để nâng cao ý thức về quản lý rủi ro nói chung cũng như quản lý rủi ro nhân sự nói riêng thì ý thức của người quản lý cấp cao hoặc Hiệu trưởng nhà trường đóng vai trò quan trọng quyết định trong việc xây dựng quy trình và thực hiện quy trình quản lý rủi ro trong nhà trường. Trong thời gian tới, tác giả cho rằng việc xây dựng và nâng cao văn hóa nhận thức về rủi ro trong nhà trường trong đó có việc đào tạo về quản lý rủi ro, tiếp tục hoàn chỉnh việc xây dựng quy trình quản lý rủi ro và cơ hội

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

là cần thiết....Thay vì chỉ ứng phó, nhà trường trở nên chủ động hơn trong việc ngăn ngừa và giảm thiểu các tác động không mong muốn, từ đó, khả năng đạt được mục tiêu của nhà trường sẽ được cải thiện, đảm bảo sự nhất quán của chất lượng sản phẩm, dịch vụ, cải tiến sự tin tưởng và hài lòng của khách hàng.

4.2.2. Hoạch định và bố trí nguồn nhân lực

Nhằm làm giảm tối đa những bất trắc, rủi ro và nhằm làm giảm bớt các sai lầm và lãng phí thì công tác hoạch định thường cần được sử dụng trong một tổ chức. Trước hết, để đảm bảo nhà trường có được đúng người đúng việc và linh hoạt đối phó với thay đổi trên thị trường thì công tác hoạch định lại nguồn nhân lực hết sức quan trọng. Quá trình hoạch định lại nguồn nhân lực để nhà trường nắm được nhà trường đang ở vị trí nào? Nhà trường mong muốn đạt được vị trí nào? Bằng cách nào để đạt được vị trí đó. Để làm được việc này là cả một lộ trình lâu dài mới thực hiện được tuy nhiên nếu thực hiệt tốt nhà trường sẽ thấy rõ được phương hướng và quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả.

Để giải quyết tình trạng mất cân đối nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động của nhà trường hạn chế mà nguyên nhân là do mô hình quản lý thì nhà trường cần xây dựng lại cơ cấu lao động cho phù hợp với mô hình hiện tại. Trên cơ sở hoạch định lại nhân sự và cân đối cung cầu nguồn nhân lực, nhà trường cần xác định được quy mô đào tạo (hệ đào tạo, số lượng người học của từng hệ.....) để cơ cấu, định biên lại toàn bộ nhân sự trong toàn trường. Đặc biệt cần quan tâm cơ cấu lại tỷ lệ khối lao động gián tiếp (cán bộ, nhân viên ở các phòng ban, trung tâm). Khối lao động gián tiếp này chỉ nên chiếm tỉ lệ đối đa 30% (tỉ lệ hiện nay ở trường là 38,40%) và khối lao động trực tiếp nên chiếm ở tỷ lệ tối thiểu là 70%. Các phòng, ban, trung tâm nên cơ cấu gọn lại (ví dụ như sáp nhập Ban Quản lý dự vào Phòng Tổ chức – Hành chính bởi ban này chỉ làm nhiệm vụ khi có dự án đầu tư, bộ phận Quản trị mạng sáp nhập vào phòng Đào tạo Đại học và Sau đại học) và phân công chức năng quyền hạn giữa các bộ phận cơ cấu trong trường cần rõ ràng hơn, cụ thể hơn và cần thể hiện rõ quy chế phối hợp trong thực hiện giải quyết công việc giữa các đơn vị.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Việc tinh giản bộ máy lao động gián tiếp trong bối cảnh hiện nay cũng cần được xem xét khi tỉ lệ lao động này quá lớn, tuy nhiên đó cũng không phải là giải pháp tốt mang tính nhân văn. Bởi đội ngũ của nhà trường phát triển lớn mạnh là trên quy mô phát triển các ngành, dựa trên nhu cầu thực tế của những năm nhà trường hoạt động tốt. Chính vì vậy, nhà trường có thể xem xét các giải pháp khác để có thể vừa giữ được lao động đã gắn bó lâu năm với nhà trường, có hiệu suất công việc cao mà vẫn giải quyết trên tinh thần hỗ trợ và vì người lao động như cắt giảm lao động gián tiếp đã hết tuổi lao động; khoán công việc, khoán khối lượng cho một số bộ phận như phục vụ, nhà ăn, bảo vệ; thành lập các trung tâm nghiên cứu và sản xuất để giải quyết các lao động dư thừa hoặc đưa giảng viên sang giảng dạy tại một số trường, một số Trung tâm đào tạo, đi làm cho các dự án của một số tổ chức....mà

vẫn giữ tên họ trong sổ lương của nhà trường. Trong bối cảnh của nhà trường hiện nay, những giải pháp nêu trên có thể áp dụng được ngay để giảm thiểu rủi ro do mất cân đối nguồn nhân lực và tăng hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Ngoài ra, để giảm thiểu những tác động do nguồn nhân lực mất cân đối thì việc xây dựng kế hoạch và chương trình thu hút, đào tạo, phát triển, bố trí và luân chuyển nhân sự một cách tổng thể dựa trên sứ mạng, chiến lược và kế hoạch tổng thể trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn là thực sự cần thiết. Việc bổ nhiệm cán bộ cần đúng người đúng việc vì người lao động chỉ hoàn thành tốt công việc phù hợp với khả năng của mình. Việc luân chuyển cán bộ phải dựa trên nguyện vọng và cũng cần phù hợp với khả năng của người lao động. Bởi nếu công việc vượt quá khả năng của họ, họ sẽ không hoàn thành được mà còn có tâm lý chán nản, làm việc không đạt hiệu quả, hiệu suất. Ngược lại, nếu bố trí công việc có yêu cầu thấp hơn khả năng của họ, nhà trường sẽ mất đi cơ hội tận dụng khả năng sáng tạo của cán bộ, giảng viên để đóng góp cho sự phát triển của nhà trường. Do vậy, thực sự cần thiết bố trí người lao động vào công việc thích hợp nhất, hơn nữa nhà trường cũng cần phải tập huấn, đào tạo nghiệp vụ cho cán bộ khi thực hiện luân chuyển cán bộ. Những giải pháp nêu trên là những giải pháp thiết thực, không tốn chi phí mà có thể giúp điều tiết được tác động của rủi ro đối với hoạt động của nhà trường.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

4.2.3. Quy hoạch đội ngũ kế cận và nâng cao chất lượng đội ngũ lãnh đạo cấp trung

Một trong những rủi ro tiềm ẩn trong công tác quản lý nhân sự của nhà trường là do tỷ lệ cán bộ quản lý đã quá độ tuổi lao động khá cao chiếm 13,41% trong tổng số cán bộ, giảng viên, nhân viên toàn trường, số lượng cán bộ làm quản lý cũng làm việc khá lâu năm tại trường nên dẫn đến việc thực hiện công việc theo lối mòn, thiếu tính sáng tạo và thách thức. Vì vậy, cần có quy định về tuổi làm việc, chất lượng thực hiện công việc của đội ngũ này. Đối với đội ngũ lãnh đạo trẻ tuổi, để chuẩn hóa đội ngũ này, cần phải có kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên năng lực lãnh đạo, kỹ năng quản lý cho họ. Hơn nữa, nhà trường cần sớm thực hiện quy hoạch cán bộ và đào tạo đội ngũ kế cận nhằm tạo sự thay đổi trong cơ cấu nhân sự của nhà trường. Để thực hiện việc này, trước hết nhà trường cần tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý có thời gian tham gia nghiên cứu, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, giảm những cuộc họp không cần thiết để cán bộ quản lý chuyên tâm vào nhiệm vụ của họ, có thời gian đầu tư vào công việc chuyên môn và sáng tạo hơn trong công việc. Tạo điều kiện hết sức tối đa để đội ngũ cán bộ kế cận đi đào tạo trong và ngoài nước, đi học tập và bồi dưỡng về năng lực quản lý chính. Những thay đổi trong cơ cấu nhân sự, đào tạo, quản lý....là những đổi mới giúp nhà trường duy trì khả năng cạnh tranh và tránh được những tác động xấu.

4.2.4. Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực

Giải pháp 1: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân và bộ phận phòng, ban

Trong thời gian tới, việc xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc đối với từng vị trí công tác, xây dựng lại hệ thống tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc đối với từng đối tượng thực sự quan trọng đối với trường. Bởi chính đây là căn cứ hoạch định, tuyển chọn, đào tạo – phát triển, nâng lương khen thưởng, quy hoạch – đề bạt nhân sự trong Trường. Công việc này đòi hỏi sự tham gia của nhiều người đặc biệt là cán bộ quản lý nhân sự và chính bản thân người tham gia đánh giá.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Thực hiện đánh giá kết quả công tác cá nhân và tập thể, sử dụng kết quả đánh giá là cơ sở để xét tăng lương và khen thưởng cho cá nhân và tập thể. Việc tổ chức đánh giá chất lượng lao động một cách chặt chẽ, khách quan và cần gắn với bình xét thi đua năm học. Có như vậy mới nâng cao tinh thần trách nhiệm trong công việc, nâng cao năng suất lao động và tinh thần đoàn kết giữa nhân viên trong bộ phận với nhau.

Thực hiện được những giải pháp nêu trên có thể làm giảm khả năng xảy ra của rủi ro do chưa khuyến khích được sự chủ động, sáng tạo góp sức xây dựng trường phát triển và rủi ro do không khuyến khích được việc nâng cao chất lượng công tác.

Giải pháp 2: Chính sách lợơng, thợởng theo năng lực công tác

Chính sách trả lương của nhà trường hiện nay vẫn còn mang tính cào bằng, việc trả lương cho cá nhân chưa gắn với năng suất lao động và kết quả thực hiện công việc được giao, chính vì vậy nhà trường cần khuyến khích trả lương theo hình thức khác đặc biệt đối với người có tài năng, có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho đơn vị.

Để việc trả lương trở nên hiệu quả, Trường cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá theo chất lượng kết quả công tác ứng với từng đối tượng (CB, GV, NV), tổ chức đánh giá và trả lương biến đổi, bình xét các danh hiệu thi đua theo kết quả đánh giá này. Theo đó lương chia làm 2 phần, một phần là lương cố định và một phần là lương biến đổi gắn với khối lượng, chất lượng và hiệu quả công việc. Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng kết quả công tác cần gắn trách nhiệm và quyền lợi đi kèm, không chỉ nhấn mạnh những mặt tích cực người lao động đạt được mà cần phải xác định rõ những hạn chế và hình thức phạt khi cá nhân không hoàn thành nhiệm vụ....Đồng thời thực hiện tăng lương và xét thưởng trước thời hạn với những

trường hợp CB, GV, NV đạt thành tích vượt bậc, hoàn thành vượt mức công việc với chất lượng và hiệu quả cao. Cách thực hiện lương biến đổi của mỗi cá nhân khác nhau dựa trên hiệu quả công việc của từng người mới khuyến khích được những người tích cực, sáng tạo trong công việc và hạn chế những lao động làm việc cho hết thời gian và không có sự thay đổi trong công việc.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Đối với đối tượng làm công tác phục vụ, cần trả lương theo mức tương đương với mặt bằng tiền công của lao động giản đơn trên thị trường không nên trả như hình thức hiện nay. Nhà trường cần tạo sự đổi mới trong cơ chế tiền lương như khuyến khích việc trả lương trên cơ sở giao khoán tiền lương cho cá nhân theo nhiệm vụ cá nhân hoặc đơn vị đảm nhiệm, giảm dần tỷ lệ lương trả cho người lao động theo lương cấp bậc. Ngoài ra, cần dành một khoản của quỹ lương để khuyến khích cho các tập thể, cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, có đóng góp quan trọng cho hoạt động chung của toàn trường. Thực hiện tốt giải pháp này sẽ làm giảm những tác động xấu đến chất lượng công tác của nhà trường, giảm thiểu khả năng làm giảm năng suất lao động mà không làm phát sinh rủi ro mới.

Giải pháp 3: Chế độ đãi ngộ, môi trợờng làm việc phù hợp

Một trong những nguyên nhân khiến người lao động đặc biệt là đội ngũ có chất xám chưa thực sự gắn bó và có ý định thay đổi vị trí công tác là do cơ chế đổi mới, cạnh tranh thị trường lao động. Vậy giải pháp có thể giảm thiểu được khả năng xảy ra rủi ro này là gì và có cần phải triển khai ngay hay không? Giải pháp nhằm giảm thiểu rủi ro này cần nhanh chóng được thực hiện. Trước hết, nhà trường cần điều chỉnh chế độ khuyến khích các CB, GV có năng lực, có giải pháp giữ chân Tiến sĩ bằng cơ hội thăng tiến, trả lương tương xứng với chất lượng và năng lực công việc và có chế độ đãi ngộ phù hợp sau khi giảng viên đi học về. Tạo môi trường làm việc thuận lợi, tạo điều kiện đến mức tối đa và có thêm cơ chế để khuyến khích Tiến sĩ tham gia nghiên cứu. Bên cạnh đó, nhà trường nên tìm kiếm các dự án từ bên ngoài trường, các dự án nước ngoài để tạo được lợi nhuận cho nhà trường và người lao động có cơ hội phát triển bản thân. Ngoài những giải pháp nêu trên, nhà trường cũng cần rà soát chất lượng đội ngũ và thực hiện đào thải nếu đội ngũ không đáp ứng yêu cầu công việc. Song song với đó phải kết hợp khen thưởng theo thành tích công việc, theo năng lực cống hiến, có cơ chế khuyến khích, khen thưởng kịp thời.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Giải pháp 4: Xây dựng cơ chế giám sát, các chế tài quản lý đội ngũ lao động đợợc nhà trợờng cử đi đào tạo

Nguyên nhân dẫn đến việc thất thoát nguồn nhân lực do mất lợi thế cạnh tranh, thiếu chính sách thu hút người tài và khâu quản lý đào tạo yếu dẫn đến chi phí cho công tác này khá cao mà không đạt hiệu quả. Kết quả phân tích cho thấy rủi ro do thất thoát nguồn nhân lực trong quá trình đổi mới giáo dục đại học có mức độ tác động trung bình lớn nhất trong số 8 rủi ro cần đưa ra xem xét và xử lý. Để công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, giảng viên thực sự có hiệu quả và không gây thất thoát cho nhà trường, nhà trường cần phải thường xuyên đánh giá thực trạng nguồn nhân lực, thực trạng nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong toàn trường nhà trường. Việc đánh giá tình hình nhân sự cần phải phân tích số liệu và có những giải pháp cụ thể để lãnh đạo nhà trường có những quyết sách hợp lý phù hợp với tình hình thực tế. Việc cử cán bộ đi học Thạc sĩ, Tiến sĩ phải dựa trên kế hoạch nguồn nhân lực tổng thể của nhà trường, đào tạo phải có chọn lọc tránh đào tạo theo phong trào và đào tạo theo nhu cầu cá nhân. Vì vậy, thực sự cần thiết xây dựng lại quy trình và các loại văn bản đủ tính chặt chẽ, đảm bảo phù hợp với pháp luật và xây dựng cơ chế giám sát và cần cương quyết xử lý các trường hợp vi phạm Quy định về đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu do nhà trường ban hành.

Rà soát và hoàn thiện cơ chế giám sát, quy định liên quan đến đào tạo đội ngũ của nhà trường để từ đó xây dựng cơ chế, chế tài đủ mạnh với các trường hợp không thực hiện đúng cam kết đào tạo với nhà trường. Theo đó, thay vì hỗ trợ 100% chi phí đào tạo, chi trả 100% lương thì chỉ nên chi trả phần lương cơ bản, còn phần lương biến đổi và phần hỗ trợ kinh phí đào tạo trả dần vào lương sau khi Tiến sĩ về trường làm việc.

Một điểm nữa nhà trường cần quan tâm đó là xây dựng cơ chế giám sát công việc và thực hiện nghiêm túc công tác này, khi giao việc cần phải đánh giá, rút kinh nghiệm về việc thực hiện công việc. Kết quả thực hiện công việc phải được đưa vào làm căn cứ trả lương và xét thưởng.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tóm tắt Chợơng 4:

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu và thực tế hoạt động của trường ĐHDLHP, tác giả đã phân tích nguyên nhân dẫn đến 8 rủi ro nghiêm trọng trong công tác quản lý nhân lực hiện nay của trường ĐHDLHP. Từ đó tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm giảm thiểu các rủi ro này đồng thời nhằm nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro trong công tác quản lý nhân sự của nhà trường. Những giải pháp được đưa ra trên cơ sở xem xét ý kiến của người khảo sát, các đặc điểm cụ thể quản trị rủi ro trong một trường đại học nhằm hỗ trợ trường ĐHDLHP nâng cao khả năng quản trị rủi ro nguồn nhân lực.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

KẾT LUẬN

Nhận diện rủi ro và quản lý rủi ro nhân sự trong trường đại học ngày nay hết sức quan trọng nhằm phục vụ tốt hơn cho công tác quản lý nhân sự của nhà trường. Tiếp cận quan điểm mới về rủi ro và quản lý rủi ro nhân sự giúp nhà trường nhìn nhận đầy đủ hơn các rủi ro liên quan đến công tác nhân sự của nhà trường để từ đó xây dựng những kỹ thuật hay phương pháp nhận diện rủi ro phù hợp để quản lý hữu hiệu và hiệu quả hơn các rủi ro liên quan.

Từ việc nghiên cứu lý luận và khảo sát thực tế quản lý rủi ro nhân sự và những quan điểm về rủi ro cũng như cách thức quản lý rủi ro, đề tài đã thực hiện được những công việc như sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhận diện rủi ro nhân sự.

- Đưa ra cách thức nhận diện rủi ro và nhận diện được các rủi ro cơ bản trong công tác quản lý nhân sự tại trường ĐHDLHP.

- Tìm ra những rủi ro nhân sự đang gặp phải tại trường ĐHDLHP

- Gợi ý những biện pháp nhận diện rủi ro và hạn chế rủi ro nhân sự tại trường ĐHDLHP.

Để nhận diện rủi ro trong công tác quản lý nhân sự tại trường ĐHDLHP tác giả đã sử dụng kỹ thuật Delphi. Kỹ thuật Delphi là một cách thức phù hợp để nhận diện được các rủi ro trong công tác quản lý nhân sự tại trường ĐHDLHP nói riêng và tại các trường đại học khác nói chung. Đây cũng là một cách thức khả dĩ cần được nghiên cứu thêm khi áp dụng nhận diện rủi ro ở các lĩnh vực khác và trong trường đại học. Tám rủi ro và các nguyên nhân dẫn đến các rủi ro này được tìm thấy/nhận diện qua nghiên cứu đã giúp trường ĐHDLHP có được cái nhìn rõ ràng hơn những thách thức và cơ hội phát triển chất lượng công tác quản lý nguồn nhân lực của nhà trường.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Với kết quả nghiên cứu, tác giả hy vọng nhà trường có thể tham khảo để xây dựng các quy trình quản lý rủi ro trong lĩnh vực nhân sự cũng như các lĩnh vực khác khi chuẩn bị áp dụng ISO 9001:2015 vào công tác quản lý của nhà trường.

Tác giả xin chân thành cảm ơn những người đã đóng góp cho luận văn này, tác giả mong muốn tiếp tục nhận được sự cảm thông, chia sẻ và những ý kiến góp ý của Hội đồng bảo vệ Luận văn Thạc sĩ, các thầy cô giáo và các anh chị.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

[1]. BSI (2014), Tiêu chuẩn Quốc tế, ISO 9001:2015, *Hệ thống Quản lý chất lượng – Các yêu cầu*

[2]. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên*, Nhà xuất bản tổng hợp Hồ Chí Minh, tr31

[3]. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp*, Nhà xuất bản tổng hợp Hồ Chí Minh

[4]. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Huấn luyện và truyền kinh nghiệm*, Nhà xuất bản tổng hợp Hồ Chí Minh

[5]. Trần Công Chính (2007), *Phát triển hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp Việt Nam trên cơ sở quản trị rủi ro doanh nghiệp*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh

[6]. Nguyễn Thị Bích Đào (2009), *Quản lý những thay đổi trong tổ chức*, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Khoa Kinh tế và Kinh doanh 25, tr159-166

[7]. Nguyễn Thị Bích Đào (2008), *Bài giảng Quản trị sự thay đổi*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

[8]. Nguyễn Thị Hoàng Đan (2016), *Bài giảng Quản trị rủi ro,* Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

[9]. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản kinh tế Hồ

[10]. Dalkey, N. C., & Rourke, D. L. (1972). *thực nghiệm đánh giá các thủ tục với giá trị nhóm Delphi bản án.*

[11]. Nguyễn Hồi Loan (2008), *Bài giảng Quản trị hành vi tổ chức*, Trường ĐHKHXH&NV, Đại học Quốc gia Hà Nội

[12]. Peter Drucker (2003), *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*,

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

NXB Trẻ TP.HCM

[13]. TCVN (2011), *Theo tiêu chuẩn I hướng d n 3*

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

[14]. TCVN (2011), Tiêu chuẩn Quốc gia, ISO 31000:2011; 31000:2009, *Quản lý rủi ro – Nguyên tắc và Hướng d n*, xuất bản lần thứ 1

[15]. TCVN (2013), Tiêu chuẩn Quốc gia, IEC/ISO 31010:2013, IEC/ISO 31010:2009 – *Quản lý rủi ro – Kỹ thuật đánh giá rủi ro*

[16]. TCVN (2015), Tiêu chuẩn Quốc gia, ISO 9001:2015 – *Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu*

[17]. Nguyễn Hữu Thân (2006), *Quản trị nhân sự,* Nhà xuất bản thống kê, tr172

[18]. Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, *Tài liệu I nội bộ, Quy định công tác tuyển dụng Cán bộ, Giảng viên, Nhân viên – QC11, Báo cáo tổng kết năm học,*

ố *liệu* từ phòng TCHC, Phòng KHTC Trường Đại học Dân lập Hải Phòng các năm từ 2012 đến 2016

[19]. Hồ Quốc Tuấn, (10/3/2008), "Xã hội cần tâm lý quản trị rủi ro", VnEconomy http://vneconomy.vn/binh-luan-nhan-dinh/xa-hoi-can-tam-ly-quan-tri-rui-ro-61578.htm

TIẾNG ANH

[20]. Amarakoon U , Weerawardena J & Martie-Louise Verreynne (2014), HR innovations an opportunity for gaining competitive advantage, *International Conference on Business Management*, 11th, evidence from Australia.

[21]. Anderson, D. H., & Schneider, I. E. (1993). Using the Delphi process to identify significant recreation research-based innovations. *Journal of Park and Recreation Administration*, 11 (1), 25-36.

[22]. Arulrajah A, (2014), Human Resource Management Practices and Innovation: A Review of Literature, *11th International Conference on Business Management*

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

[23]. Bernard L Erven (2012), The Role of Human Resource Management in Risk Management, *Department of Agricultural, Environment, and Development Economics*, The Ohio State University, http://www.articles.extension.org.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

[24]. Felicity Hasson, Sinead Keeney, Hugh P. McKenna (2000), Research guidelines for the Delphi survey technique, *Journal of Advanced Nursing*, 32 (4), 1008-1015

[25]. H.J.Klein-Editor-in-Chief, *Human Resource Management Review, ISSN: 1053-4822,* https://www.journals.elsevier.com/human-resource-management-review.

[26]. IEC/FDIS 31010 (2009), *Risk management – Risk assessment techniques.*

[27]. IEC (2009), ISO 31000, *Risk management – Principles and guidelines.*

[28]. Karen Becker & Michelle Smidt (2016), " risk perspective on human resource management: review and directions for future research", *Human Resource Management Review,* vol. 26, no. 2, p.149-165, www.elsevier.com/locate/humres.

[29]. Hsu, Chia-Chien & Sandford, Brian A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12 (10). Available online: http://pareonline.net/getvn.asp?v=12&n=10

[30]. Lam, James (2003), *Enterprise Risk Management – From Incentives to Controls*, John Wiley & Sons, Inc., USA.

[31]. Mark A Huselid (1995), *The impact of Human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financialperformance*, Academy of Management Journal, Vol 38, No3, 635-672.

[32]. Michael Amstrong & Stephen Taylor, (2014), *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice,* 13th edn, Jellyfish, p.182-223-226-288-353.

[33]. Michael Huber (2011), *The Risk University: The Risk identification at higher education institutions in England*, London School of Economicsand Political Science, UK.

[34]. Paul Hopkin (2010), *Fundamental of Risk Management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*, The Institute of Risk Management, p28.

[35]. R.Wayne Mondy and Robert M.Noe, OP, cit, p93

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

[36]. Simona-Valeria Toma, Ioana Veronica Alexa & Daniela Ancuta Sarpe, (2014) *Identifying the risk in higher education institutions*, Procedia Economics and finance 15, 342-349

[37]. Sinead Keeney, Felicity Hasson & Hugh P. McKenna (2001), A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International Journal of Nursing Studies* 38, 195 – 200. www.elsevier.com/locate/ijnurstu.

[38]. The Orange Book (2004), *Management of Risk - Principles and Concepts*, HM Treasury.

[39]. The University of Adelaide (2016), *Risk Management Handbook*, Australia.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

THƠ MỜI THAM GIA NGHIÊN CỨU VÒNG 1

Kính thưa: .....

Trân trọng kính mời Thầy (Cô) tham gia nghiên cứu về nhận diện rủi ro trong công tác nhân sự. Nghiên cứu này được thực hiện bởi học viên Trần Thị Thùy Dương, thuộc khoa Quản trị kinh doanh Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, dưới sự hướng dẫn của Tiến sĩ Nguyễn Tiến Thanh.

Mục đích của nghiên cứu này là nhận diện và đánh giá rủi ro trong công tác nhân sự của Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, được phản ánh qua việc nhận diện, phân tích và đánh giá của cán bộ chủ chốt Nhà trường và của một số giảng viên, cán bộ khác có kiến thức chuyên sâu về vấn đề này. Nghiên cứu gồm 4 vòng cho ý kiến đóng góp, phân tích và đánh giá, mỗi vòng cách nhau khoảng 7 ngày.

Được biết Thầy (Cô) là người có hiểu biết và trải nghiệm sâu sắc về công tác nhân sự của Nhà trường, chúng tôi trân trọng kính mời Thầy (Cô) tham gia nghiên cứu này;

ý kiến của Thầy (Cô) có thể góp phần hình thành nên những quyết định quan trọng liên quan tới việc nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác nhân sự của Nhà trường trong thời gian tới. Việc tham gia vào nghiên cứu là hoàn toàn tự nguyện.

Nếu đồng ý tham gia nghiên cứu, đề nghị Thầy (Cô) hoàn thành Phiếu khảo sát vòng 1 (gửi kèm thư này) trên máy tính, in ra và trực tiếp bỏ vào thùng kín tại Văn phòng làm việc của tôi. Phiếu phản hồi không cần ký hoặc ghi họ tên người tham gia. Sau khi nhận được phản hồi vòng 1, chúng tôi sẽ gửi tới Thầy (Cô) phiếu khảo sát vòng 2 và các vòng tiếp theo.

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của các Thầy (Cô) gửi phiếu phản hồi vòng 1 chậm nhất Thứ 6 ngày 14/10/2016 cho cô Thùy Dương.

Nếu Thầy (Cô) muốn thảo luận gì về nghiên cứu này, xin vui lòng liên hệ với học viên Trần Thị Thùy Dương (theo email: duongttt@hpu.edu.vn), hoặc Tiến sĩ Nguyễn Tiến Thanh (theo email:thanh.nt@hpu.edu.vn).

Trân trọng cảm ơn Thầy (Cô) đã quan tâm và dành thời gian cho nghiên cứu này.

Hải Phòng, ngày 10 tháng 10 năm 2016

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Học viên
Trần Thị Thùy Dương

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

THƊ MỜI THAM GIA NGHIÊN CỨU VÒNG 2

Kính thưa: Thầy cô……..

Được sự hỗ trợ của Thầy cô qua vòng khảo sát đầu tiên, tác giả đã tổng hợp có tất cả 14 rủi ro liên quan đến công tác nhân sự của Trường ĐHDLHP. Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn những gợi ý sâu sắc và chân thực của Quý Thầy cô. Tại vòng khảo sát thứ 2 này, chúng tôi xin liệt kê 14 rủi ro mà các thầy cô nhận diện thấy có khả năng xảy ra. Xin các Thầy cô vui lòng đánh giá xác xuất xảy ra và mức độ tác động của mỗi loại rủi ro này trong bối cảnh của Trường ĐHDLHP hiện nay. Y kiến của Thầy cô có thể góp phần hình thành nên những quyết định quan trọng liên quan tới việc nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác nhân sự của Nhà trường trong thời gian tới.

Xin Thầy cô giúp đỡ, dành thời gian để hoàn thành Phiếu khảo sát vòng 3 (gửi kèm thư này) chậm nhất là vào thứ Ba (25/10/2016) và trực tiếp bỏ vào thùng kín tại Văn phòng làm việc của tôi. Phiếu phản hồi không cần ký hoặc ghi họ tên người tham gia.

Trân trọng cảm ơn Thầy cô đã quan tâm và dành thời gian cho nghiên cứu.

Hải Phòng, ngày 19 tháng 10 năm 2016

Học viên

Trần Thị Thùy Dương

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

THƇ MỜI THAM GIA NGHIÊN CỨU VÒNG 3

Kính thưa: Thầy cô……..

Được sự hỗ trợ của Thầy cô qua hai vòng khảo sát, đã có 08 rủi ro trong công tác nhân sự của Nhà trường được các định là có xác xuất xảy ra rất cao và mức độ tác động lớn. Thầy cô là người có hiểu biết và trải nghiệm sâu sắc về công tác nhân sự của Nhà trường, chúng tôi trân trọng kính mời Thầy cô tham gia cho ý kiến đề xuất về các giải pháp nhằm giúp hạn chế khả năng xảy ra và giảm mức độ tác động của 8 rủi ro trên; ý kiến của Thầy cô có thể góp phần hình thành nên những quyết định quan trọng liên quan tới việc nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác nhân sự của Nhà trường trong thời gian tới.

Xin Thầy cô giúp đỡ, dành thời gian để hoàn thành Phiếu khảo sát vòng 3 (gửi kèm thư này) chậm nhất là vào thứ Hai (7/11/2016) và trực tiếp bỏ vào thùng kín tại Văn phòng Thư ký Hiệu trưởng. Phiếu phản hồi không cần ký hoặc ghi họ tên người tham gia.

Trân trọng cảm ơn Thầy cô đã quan tâm và dành thời gian cho nghiên cứu.

Hải Phòng, ngày 02 tháng 11 năm 2016

Học viên

Trần Thị Thùy Dương

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Phụ lục 1

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

PHIẾU CHO Ý KIẾN VỀ RỦI RO

TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN SỰ

Lĩnh vực	Liệt kê và mô tả rủi ro
Mô hình quản lý nhân sự	
Tuyển dụng, đào tạo, quản lý, lương thưởng vv…	
Việc sử dụng công nghệ trong quản lý nhân sự	
Công tác nhân sự phục vụ đổi mới giáo dục đại học	
Lĩnh vực khác liên quan đến quản lý nhân sự	

Trân trọng cảm ơn Thầy Cô!

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Phụ lục 2

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

PHIẾU CHO Ý KIẾN VỀ RỦI RO

TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN SỰ

Trên cơ sở ý kiến của các thầy cô, có tổng cộng 14 rủi ro liên quan đến công tác nhân sự của Nhà trường như liệt kê dưới đây. Xin Thầy Cô cho ý kiến đánh giá của mình về các rủi ro này. ***Thang đánh giá xác xuất*** *(khả năng) có thể xảy ra từ* ***0%*** *đến* ***100%. Thang đánh giá mức độ tác động*** *của rủi ro nếu xảy ra được chia thành 5 mức:* ***Rất nhỏ****,* ***Nhỏ, Trung bình, Lớn, Rất lớn*** *được mô tả trong bảng đính kèm.*

Xin vui lòng điền thang đánh giá xác xuất xảy ra (từ ***0%*** *đến* ***100%)*** *đối với mỗi loại rủi ro.*

Xin vui lòng đánh dấu ***X*** *vào ô mức độ tác động đối với mỗi loại rủi ro.*

Mức độ tác động	**Mô tả chung**
Rất lớn (RL)	Sự việc, tình huống có thể dẫn tới thảm họa, thất bại ở một hoặc nhiều lĩnh vực **cốt yếu** của Nhà trường.
Lớn (L)	Sự việc, tình huống nghiêm trọng nhưng có thể chịu đựng được với cách thức quản lý phù hợp.
Trung bình (TB)	Sự việc, tình huống quan trọng nhưng có thể quản lý được theo cách thức thông thường.
Nhỏ (N)	Sự việc, tình huống đã được kiểm soát để tối thiểu hóa về tác động.
Rất nhỏ (RN)	Sự việc, tình huống có thể gây tổn thất không đáng kể và đã được kiểm soát hoàn toàn.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Ý kiến đánh giá rủi ro:

Rủi ro	Xác xuất xảy ra (%)	Mức độ tác động				
		Rất nhỏ	Nhỏ	Trung bình	Lớn	Rất lớn
Rủi ro: Chưa khuyến khích được sự chủ động, sáng tạo góp sức xây dựng trường phát triển *Nguyên nhân*: Mô hình quản lý chưa nâng cao vai trò, trách nhiệm của cán bộ quản lý cấp trung, thiếu cơ chế đánh giá và khen thưởng xứng đáng đối với những người có sáng kiến, thành tích nổi bật, ….vv.						
Rủi ro: Không khuyến khích được việc nâng cao chất lượng công tác. *Nguyên nhân*: Trả lương thưởng chủ yếu dựa vào khối lượng và thời gian công tác, chưa gắn với chất lượng, ….vv.						
Rủi ro: Không duy trì được hoạt động bình thường của Nhà trường khi có biến động về nhân sự. *Nguyên nhân*: Thiếu người thay thế, đảm nhiệm các vị trí quan trọng, ….vv.						
Rủi ro: **Hiệu quả hoạt động của Nhà trường hạn chế.** *Nguyên nhân*: Cơ cấu tổ chức nhân sự của Nhà trường chưa tinh gọn, tỷ lệ lao động gián tiếp cao, tỷ lệ sinh viên trên giảng viên thấp, ….vv.						
Rủi ro: **Mất cân đối nguồn nhân lực.** *Nguyên nhân*: Việc tuyển dụng, bố trí và luân chuyển nhân sự chưa dựa trên chiến lược và hoạch định nguồn nhân lực tổng thể, chưa gắn với mục tiêu chiến lược của Nhà trường; chức năng nhiệm vụ giao cho một số đơn vị chưa tương xứng với số lượng nhân sự của đơn vị đó;….vv.						

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Rủi ro	Xác xuất xảy ra (%)	Mức độ tác động				
		Rất nhỏ	Nhỏ	Trung bình	Lớn	Rất lớn
Rủi ro: **Nguồn nhân lực không đáp ứng đợợc yêu cầu của công việc.** *Nguyên nhân*: Không rõ ràng về tiêu chí cho từng vị trí công tác cụ thể khi tuyển dụng, sử dụng và luân chuyển nhân sự; chưa thu hút được đội ngũ am hiểu về giáo dục đại học tiên tiến ứng tuyển vào các vị trí công tác quan trọng, việc chọn cử đi đào tạo Tiến sĩ chưa dựa trên tiêu chí cụ thể, hợp lý, …vv.						
Rủi ro: **Nguồn nhân lực thiếu tính chuyên nghiệp.** *Nguyên nhân*: Thiếu chương trình bồi dưỡng, đào tạo bài bản; chưa có chương trình giúp cán bộ, giảng viên nâng cao kinh nghiệm và kiến thức thực tế; thiếu mô tả nhiệm vụ của từng vị trí công tác cụ thể,..vv.						
Rủi ro: **Hiệu quả sử dụng nguồn lực để đào tạo đội ngũ không cao.** *Nguyên nhân*: Nhiều Tiến sĩ chuyển sang làm việc cho đơn vị khác sau khi nhận kinh phí đào tạo của Nhà trường, thiếu chế tài đối với các nghiên cứu sinh không hoàn thành nhiệm vụ sau thời hạn quy định,…..vv.						
Rủi ro: **Không khuyến khích đợợc việc nâng cao trách nhiệm và năng suất lao động.** *Nguyên nhân*: Cơ chế giao việc, giám sát, đánh giá, khen thưởng và chế tài xử lý …vv còn hạn chế; việc xét lên bậc lương mới chủ yếu dựa vào việc cá nhân đó không có vi phạm nghiêm trọng trong khoảng thời gian hưởng bậc lương cũ; …vv.						
Rủi ro: **Tồn tại khoảng trống trách nhiệm.** *Nguyên nhân*: Một số chức năng, nhiệm vụ của Nhà trường không có cá nhân, đơn vị chức năng được phân công đảm nhiệm; cá nhân, tập thể không thực hiện nhiệm vụ được giao nhưng không bị xử lý; …vv.						

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Rủi ro	Xác xuất xảy ra (%)	Mức độ tác động				
		Rất nhỏ	Nhỏ	Trung bình	Lớn	Rất lớn
Rủi ro: **Không quản lý đợợc toàn diện, chi tiết và khó phân tích đợợc nguồn nhân lực.** *Nguyên nhân*: Quản lý nhân sự theo phương pháp thủ công, không có tính hệ thống và không có sự hỗ trợ của phần mềm, …vv.						
Rủi ro: **Thiếu khát vọng đổi mới trong cán bộ, giảng viên, nhân viên Nhà trợờng.** *Nguyên nhân*: Chưa có giải pháp cụ thể giúp cán bộ, giảng viên, nhân viên tin tưởng vào định hướng đổi mới của Nhà trường, dám đương đầu với thách thức, …vv.						
Rủi ro: **Thiếu nguồn nhân lực phục vụ đổi mới giáo dục đại học.** *Nguyên nhân*: Chưa có chiến lược chuẩn bị và phát triển nguồn nhân lực phục vụ đổi mới, thiếu cơ chế động viên khuyến khích những người tiên phong trong đổi mới, thiếu nguồn lực tài chính phục vụ cho việc đổi mới công tác nhân sự, …vv.						
Rủi ro: **Thất thoát nguồn nhân lực trong quá trình đổi mới giáo dục đại học.** *Nguyên nhân*: Cán bộ, giảng viên nghỉ việc sang làm cho trường khác; tiến độ đổi mới chậm chạp, mất lợi thế cạnh tranh, …vv.						

Trân trọng cảm ơn Thầy Cô!

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Phụ lục 3

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

PHIẾU CHO Ý KIẾN VỀ RỦI RO

TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN SỰ

Căn cứ ý kiến đóng góp của các Thầy Cô, chúng tôi đã tổng hợp được 08 rủi ro trong công tác nhân sự của Nhà trường có xác xuất xảy ra cao và mức độ tác động lớn. Xin Thầy Cô vui lòng đề xuất giúp các giải pháp nhằm giảm thiểu từng rủi ro sau đây.

Ý kiến đánh giá và đề xuất giải pháp xử lý rủi ro:

Stt	Rủi ro	Giải pháp đề xuất
1.	**Rủi ro: Không khuyến khích đợợc việc nâng cao chất lợợng công tác.** *Nguyên nhân*: Trả lương thưởng chủ yếu dựa vào khối lượng và thời gian công tác, chưa gắn với chất lượng, ….vv.	
2.	**Rủi ro**: **Hiệu quả hoạt động của Nhà trợờng hạn chế.** *Nguyên nhân*: Cơ cấu tổ chức nhân sự của Nhà trường chưa tinh gọn, tỷ lệ lao động gián tiếp cao, tỷ lệ sinh viên trên giảng viên thấp, ….vv.	
3.	**Rủi ro**: **Hiệu quả sử dụng nguồn lực để đào tạo đội ngũ không cao.** *Nguyên nhân*: Nhiều Tiến sĩ chuyển sang làm việc cho đơn vị khác sau khi nhận kinh phí đào tạo của Nhà trường, thiếu chế tài đối với các nghiên cứu sinh không hoàn thành nhiệm vụ sau thời hạn quy định,…..vv.	
4.	**Rủi ro**: **Thất thoát nguồn nhân lực trong quá trình đổi mới giáo dục đại học.**	

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Stt	Rủi ro	Giải pháp đề xuất
	Nguyên nhân: Cán bộ, giảng viên nghỉ việc sang làm cho trường khác; tiến độ đổi mới chậm chạp, mất lợi thế cạnh tranh, …vv.	
5.	**Rủi ro**: **Mất cân đối nguồn nhân lực.** *Nguyên nhân*: Việc tuyển dụng, bố trí và luân chuyển nhân sự chưa dựa trên chiến lược và hoạch định nguồn nhân lực tổng thể, chưa gắn với mục tiêu chiến lược của Nhà trường; chức năng nhiệm vụ giao cho một số đơn vị chưa tương xứng với số lượng nhân sự của đơn vị đó;….vv.	
6.	**Rủi ro**: **Thiếu khát vọng đổi mới trong cán bộ, giảng viên, nhân viên Nhà trợờng.** *Nguyên nhân*: Chưa có giải pháp cụ thể giúp cán bộ, giảng viên, nhân viên tin tưởng vào định hướng đổi mới của Nhà trường, dám đương đầu với thách thức, …vv.	
7.	**Rủi ro**: **Không khuyến khích đợợc việc nâng cao trách nhiệm và năng suất lao động.** *Nguyên nhân*: Cơ chế giao việc, giám sát, đánh giá, khen thưởng và chế tài xử lý …vv còn hạn chế; việc xét lên bậc lương mới chủ yếu dựa vào việc cá nhân đó không có vi phạm nghiêm trọng trong khoảng thời gian hưởng bậc lương cũ; …vv.	
8.	**Rủi ro: Chợa khuyến khích đợợc sự chủ động, sáng tạo góp sức xây dựng trợờng phát triển** *Nguyên nhân*: Mô hình quản lý chưa nâng cao vai trò, trách nhiệm của cán bộ quản lý cấp trung, thiếu cơ chế đánh giá và khen thưởng xứng đáng đối với những người có sáng kiến, thành tích nổi bật, ….vv.	

Trân trọng cảm ơn Thầy Cô!

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Phụ lục 4

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Phụ lục 5

MA TRẬN PHÂN LOẠI RỦI RO

Khả năng xảy ra	Mức độ tác động				
	Rất nhỏ (1.0)	Nhỏ (2.0)	Trung bình (3.0)	Lớn (4.0)	Rất lớn (5.0)
Rất cao (>50%)	**M**	**M**	**H**	**E**	**E**
Cao (25% ÷ 50%)	**L**	**M**	**H**	**H**	**E**
Trung bình (10% ÷ 25%)	**L**	**M**	**M**	**H**	**H**
Thấp (3% ÷ 10%)	**L**	**L**	**M**	**M**	**H**
Cực thấp (<3%)	**L**	**L**	**L**	**L**	**M**

Rủi ro nghiêm trọng (E): những rủi ro này cần chú ý và xử lý ngay lập tức; cần có đánh giá và kế hoạch hành động, được phản biện và trình Hiệu trưởng ban hành.

Rủi ro cao (H): những rủi ro này cần được quan tâm theo dõi, đánh giá và quản lý thích đáng; được định kỳ báo cáo Hiệu trưởng Nhà trường.

Rủi ro trung bình (M): những rủi ro này cần được theo dõi, đánh giá xem thực trạng quản lý hiện thời đã có hiệu quả phù hợp hay chưa.

Rủi ro thấp (L): những rủi ro này các đơn vị tự theo dõi và quản lý theo cách thức hiện thời.

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com