

QUẢN LÝ RỦI RO TRONG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔ CHỨC

Bùi Văn Quân, Bùi Kiến Thiết

Trường Cao đẳng Ngoại ngữ và Công nghệ Hà Nội

Tóm tắt: Mục đích của bài báo này là khám phá lĩnh vực quản lý rủi ro liên quan đến quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Dựa trên tổng quan tài liệu về rủi ro, quản lý rủi ro và quản trị nguồn nhân lực, bài báo trình bày một khuôn khổ quan niệm về quản lý rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực của tổ chức dựa trên việc thiết lập quy trình của quản lý rủi ro với các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực, bao gồm: thiết lập bối cảnh, xác định rủi ro, lập kế hoạch ứng phó rủi ro, thực hiện xử lý rủi ro và giám sát rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực.

Từ khóa: Nguồn nhân lực, Quản trị nguồn nhân lực, Quản lý rủi ro, Quản lý rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực, rủi ro.

Nhận bài ngày 17.8.2022; gửi phản biện, chỉnh sửa, duyệt đăng ngày 24.10.2022;

Liên hệ tác giả: Bùi Văn Quân; Email: buiquan1961@gmail.com

1. MỞ ĐẦU

Tổ chức luôn tồn tại trong một môi trường xác định. Môi trường này luôn thay đổi. Những thay đổi về môi trường có thể tạo ra những rủi ro mới và các tổ chức phải trang bị cho mình những kiến thức toàn diện để giải quyết kịp thời những rủi ro do môi trường không ổn định này gây ra. Vì thế, quản lý rủi ro đã được xác định như một chức năng quan trọng của tổ chức nhằm mục đích chính là cho phép tổ chức quản lý rủi ro và sự không chắc chắn.

Những nghiên cứu đầu tiên về quản lý rủi ro liên quan đến bảo hiểm thị trường và các tổ chức tài chính. Elahi (2013) và Dionne (2013) nhận định: quản lý rủi ro đã được khám phá bởi một loạt các lĩnh vực kinh doanh như kinh tế học, quản lý chiến lược, khoa học hành vi [1] và đạt được những thành tựu đáng kể trong giai đoạn từ 1955 đến năm 1964 [2]. Tuy nhiên, những nghiên cứu về rủi ro liên quan đến nguồn nhân lực của tổ chức cũng như nghiên cứu về quản lý rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực của tổ chức không được nổi bật nhưng những nghiên cứu khác về quản lý rủi ro. Karen Becker và Michelle Smidt (2014) đã sử dụng cơ sở dữ liệu Scopus để tìm kiếm các bài báo nghiên cứu về rủi ro và quản lý rủi ro được xuất bản từ tháng 1 năm 2000 (tìm kiếm được thực hiện vào ngày 28 tháng 7 năm 2015) trên 20 tạp chí quản lý hàng đầu trên thế giới. Từ 1414 bài báo tìm kiếm được, các tác giả phân tích phân tóm tắt, từ khóa và tiêu đề và loại bỏ bất kỳ bài báo nào không tập trung vào các vấn đề về quản trị nguồn nhân lực/nhân viên và các rủi ro liên quan đến những vấn đề này. Sau khi phân tích tóm tắt, tiêu đề và từ khóa và loại bỏ các bài báo không liên quan,

có 81 bài báo đáp ứng yêu cầu tổng thuật của các tác giả về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và quản lý rủi ro [3]. Theo các tác giả: “Phân tích chi tiết của 81 bài báo cho thấy ba nhóm phương pháp tiếp cận và trọng tâm riêng biệt (được gọi là nhóm)... Một tỷ lệ lớn các bài báo bắt đầu tập trung vào phân tích rủi ro nguồn nhân lực cụ thể trong một tổ chức. Sau đó, nhiều người tiếp tục đưa ra các cách để giảm thiểu những rủi ro này — thường đề cập đến các thực hành quản trị nguồn nhân lực. Nhóm bài viết thứ hai tập trung vào thực hành tổ chức hoặc quản trị nguồn nhân lực cụ thể và xác định các rủi ro có thể xuất hiện do việc áp dụng các thực hành đó, hoặc xác định cách thức sử dụng các thực hành đó giảm thiểu rủi ro. Cuối cùng, một nhóm nhỏ nhưng quan trọng của các bài báo đã có một cái nhìn tích hợp về quản lý rủi ro và quản trị nguồn nhân lực, xem xét cách quản trị nguồn nhân lực và quản lý rủi ro có thể được tích hợp như một hệ thống, thay vì thực hành riêng lẻ. Mặc dù nhóm cuối cùng này đại diện cho số lượng bài báo ít nhất, nhưng chúng đóng góp quan trọng vào việc thúc đẩy việc coi quản trị nguồn nhân lực như một yếu tố quan trọng của quản lý rủi ro” [3, tr 4]. Bài báo này tiếp nối những ý tưởng nghiên cứu của nhóm thứ ba nhằm thiết lập mối quan hệ giữa các bước của quy trình quản lý rủi ro với các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức.

2. NỘI DUNG

2.1. Rủi ro và quản lý rủi ro

Rủi ro trong một tổ chức có thể xuất hiện và kéo dài bởi hàng loạt thảm họa từ tự nhiên, từ sự không ổn định của môi trường và những “sự cố” xảy ra trong quá trình vận hành hoạt động của tổ chức như vi phạm những quy tắc quy định, sự thất bại của chiến lược nguồn nhân lực, sự bất ổn tài chính, đến những kế hoạch/dự án không thành công. Hơn nữa, rủi ro có thể liên quan đến tất cả các sự kiện, bao gồm những sự kiện xảy ra và hành động có thể ngăn cản cá nhân hoặc tổ chức thực hiện nguyện vọng, kế hoạch và mục tiêu của mình. Rủi ro vây quanh chúng ta trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp và là một vấn đề tiềm ẩn có thể xảy ra. Theo đó, các tổ chức cần xác định rủi ro, đánh giá xác suất xuất hiện và ước tính tác động của nó với tổ chức của mình.

Mặc dù có sự thừa nhận tính tất yếu của rủi ro với tổ chức, nhưng quan niệm về rủi ro chưa thực sự thống nhất. Theo đánh giá của Hagigi & Sivakumar (2009); Lehtiranta (2014), đã có nhiều tranh luận xung quanh khái niệm và ý nghĩa của thuật ngữ “rủi ro” [4] và thực sự là không có một khái niệm nào được chấp nhận rộng rãi cho thuật ngữ này trong các tài liệu học thuật”[5]. Padayachee (2002) mô tả rủi ro là bất kỳ biến số nào trong tổ chức (kế hoạch/chương trình hành động/dự án của tổ chức) có thể gây ra sự thất bại của tổ chức [6]. Hướng dẫn cho Cơ quan quản lý dự án của Knowledge-PMBOK (2004) coi rủi ro là một sự kiện không chắc chắn có tác động tích cực hoặc tiêu cực đến các mục tiêu của dự án [7]. Samer Alhawari và cộng sự (2012) quan niệm: “Rủi ro là một sự kiện hoặc điều kiện không chắc chắn, nếu nó xảy ra, có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến ít nhất một mục tiêu của dự án, chẳng hạn như thời gian, chi phí, phạm vi hoặc chất lượng (trong đó mục tiêu về thời gian của dự án phải được thực hiện phù hợp với với tiến độ đã thỏa thuận; trong đó mục tiêu chi phí của dự án là hoàn thành trong mức chi phí đã thỏa thuận)”[8, tr 49]. Các nhà nghiên cứu khác cho rằng rủi ro chủ yếu liên quan đến các rào cản và mối đe dọa của tổ chức; rủi ro là rào cản để thành công [9]. Theo đánh giá của Karen Becker và Michelle Smidt

(2014): “Các định nghĩa về rủi ro thường bao gồm từ những định nghĩa tập trung vào các kết quả tiêu cực tiềm ẩn do thiếu khả năng dự đoán trong môi trường kinh doanh (ví dụ: Jablonowski, 2006), đến những quan điểm cho rằng rủi ro thể hiện sự thay đổi của các kết quả (có thể tích cực hoặc tiêu cực) (ví dụ: Jaafari, 2001; Osipova & Eriksson, 2013)” [3, tr 2]. Các tác giả đưa ra bình luận “Sự không chắc chắn là một thuật ngữ thường được sử dụng thay thế cho rủi ro (ví dụ: xem Sydow & Frenkel, 2013) hoặc được bao gồm như một yếu tố của việc xác định rủi ro, ví dụ: “chúng tôi xem rủi ro một cách rộng rãi là sự không chắc chắn vốn có trong các kết quả tiềm năng đối với một doanh nghiệp” (Hagigi & Sivakumar, 2009, trang 287). Cụ thể hơn, Holton (2004) cho rằng rủi ro bao gồm hai thành phần thiết yếu; rủi ro và sự không chắc chắn, và cả hai đều phải có mặt để rủi ro tồn tại. Sự phơi bày đòi hỏi phải có lợi ích cá nhân đối với một kết quả và tồn tại sự không chắc chắn nếu không thể đảm bảo khả năng xảy ra của kết quả đó” [3, tr 2]. Điểm chung giữa các nhà nghiên cứu về rủi ro là khẳng định rằng “rủi ro có một thuộc tính xác suất được gọi theo một số định nghĩa là “khả năng xảy ra”, “xác suất xảy ra” hay “tần suất xuất hiện”. Thuộc tính thứ hai thường liên quan đến rủi ro là “tác động”, “mức độ nghiêm trọng”, “trình tự” (Carbone & Tippett, 2004). Nhìn chung, “rủi ro có thể có ý nghĩa hai chiều, đó là các sự kiện tiêu cực và tích cực (Olsson, 2008). Jaafari (2001) coi rủi ro là xác suất xảy ra mất mát hoặc lãi nhân với độ lớn tương ứng của nó” [8, tr 51].

Điểm qua một loạt các định nghĩa về rủi ro cho thấy, về cơ bản, rủi ro bao gồm: (i) sự kiện; (ii) hậu quả và: (iii) xác suất (hoặc sự không chắc chắn). Rủi ro có thể có một hoặc nhiều nguyên nhân và nếu nó xảy ra sẽ có một hoặc nhiều tác động. Ngoài ra, các điều kiện rủi ro có thể bao gồm các khía cạnh của môi trường của tổ chức có thể góp phần vào rủi ro tổ chức, chẳng hạn như thực hành quản lý tổ chức kém, thiếu hệ thống quản lý tích hợp, nhiều hoạt động của tổ chức đồng thời hoặc phụ thuộc vào những người tham gia bên ngoài không thể kiểm soát v.v. Quan niệm về rủi ro nêu trên được sử dụng để thiết lập khung quan hệ giữa quản lý rủi ro với quản trị nguồn nhân lực của một tổ chức.

Mặc dù các quan điểm về rủi ro có khác nhau, nhưng thực tiễn quản lý đã khẳng định, quản lý rủi ro đã trở thành một hoạt động quan trọng đối với tổ chức vì môi trường của tổ chức và những bất ổn bên trong nó tiếp tục phát triển. Quản lý rủi ro đã phát triển nhanh chóng trong những thập kỷ gần đây như một phần không thể thiếu của quản lý tổ chức. Quản lý rủi ro là một phần rất quan trọng và không thể thiếu của bất kỳ tổ chức nào, vì quản lý rủi ro đề cập đến các chiến lược, phương pháp và công cụ hỗ trợ để xác định và kiểm soát rủi ro ở mức có thể chấp nhận được. Quản lý rủi ro là một ngành học khác biệt, tích hợp kiến thức và phương pháp luận từ nhiều lĩnh vực kinh doanh khác để giải quyết một vấn đề cụ thể. Mục tiêu của quản lý rủi ro là xác định tất cả các rủi ro có thể áp dụng trong một dự án, doanh nghiệp hoặc sản phẩm. Nó liên quan đến việc xếp hạng các yếu tố trên dựa trên tầm quan trọng, tần suất xuất hiện, mức độ tác động của chúng và sau đó thiết lập các hành động cần thiết để kiểm soát các rủi ro đã xác định. Karen Becker và Michelle Smidt (2014) cho rằng, “vì không ai có thể đoán trước được những tổn thất nào sẽ xảy ra, mục tiêu của quản lý rủi ro là đảm bảo rằng không có rủi ro nào xảy ra trong quá trình thực hiện dự án nhằm giảm thiểu tổn thất đến mức có thể chấp nhận được. Nếu lỗi xảy ra, thì mục tiêu của quản lý rủi ro đã không đạt được các mục tiêu đã định, điều này ngăn cản tổ chức theo đuổi mục tiêu của họ” và “quan trọng là, quản lý rủi ro không chỉ đơn giản là tuân thủ hoặc chấp nhận rủi

ro; Elahi (2013) cho rằng trong một thế giới phức tạp và môi trường thay đổi nhanh chóng, quản lý rủi ro hiệu quả có thể là một nguồn lợi thế cạnh tranh” [3, tr 2].

Quản lý rủi ro mang lại cho tổ chức nhiều lợi ích. Cụ thể là: (1) 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 của tổ chức sẽ được xác định trước và có phương án 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; (2) 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; 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; (3) giúp nhà quản lý có cái nhìn hệ thống đối với các loại rủi ro, hiểu rõ rủi ro và tác động tiềm ẩn của rủi ro để lựa chọn các phương án xử lý rủi ro tốt nhất nhờ đó 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; (4) 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. Tóm lại, quản lý rủi ro là các hoạt động phối hợp để chỉ đạo và kiểm soát tổ chức liên quan đến rủi ro. Quản lý rủi ro bao gồm nhiều công việc, từ xác định, phân tích, đánh giá đến kiểm soát, giám sát rủi ro và sự không chắc chắn nhằm tránh hoặc giảm thiểu các tác động tiêu cực tiềm ẩn đối với tổ chức.

2.2. Quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng và là yếu tố không thể thiếu của tổ chức. Các tổ chức đều quan tâm đầu tư, phát triển nguồn lực này nhằm mang lại lợi ích nhiều nhất cho tổ chức. Vì lẽ đó, các tổ chức đều chú trọng đến quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực trở thành một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của tổ chức, nó quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức cho dù tổ chức đó hoạt động trong bất kỳ lĩnh vực nào. Về mặt kinh tế, quản trị nguồn nhân lực giúp cho 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 nhân văn 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.

Theo cách hiểu chung nhất, quản trị nguồn nhân lực 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. Michael Armstrong & Stephen Taylor (2014) quan niệm: “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” [9, tr 5].

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 [9, tr 5]: (i) Hỗ trợ tổ chức đạt được mục tiêu

của mình bằng cách phát triển và thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực kết hợp với chiến lược kinh doanh (chiến lược quản trị nguồn nhân lực); (ii) Đóng góp vào sự phát triển của một nền văn hóa hiệu năng cao; (iii) Đảm bảo rằng các tổ chức có những nhân viên tài năng, có tay nghề và trung thành; (iv) Tạo ra một môi trường quan hệ lao động tích cực giữa ban lãnh đạo và nhân viên và một môi trường tin cậy lẫn nhau; (v) Khuyến khích tiếp cận quản lý con người nguồn nhân lực. 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” [10, tr 3]. Tuy nhiên, việc duy trì các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực là thống nhất. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực được xác định theo ba nhóm chức năng cơ bản sau:

a) 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 tổ chức. Các hoạt động chính để thực hiện chức năng này trong quản lý nguồn nhân lực gồm: (i) Hoạch định nguồn nhân lực; (ii) Tuyển dụng nguồn nhân lực (bao gồm tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực); (iii) Chương trình 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 tổ chức có liên quan đến chính sách, quy định, phúc lợi, giới thiệu đồng nghiệp,...).

b) 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 [10].

c) 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 tổ chức, bao gồm các hoạt động: (i) Đánh giá kết quả thực hiện công việc; (ii) Tạo động lực trong công việc – kích thích, động viên; (iii) Quan hệ lao động [9];[10].

2.3. Quản lý rủi ro và quản trị nguồn nhân lực của tổ chức

Tổng quan của Karen Becker và Michelle Smidt (2014) về những nghiên cứu đề cập đến quan hệ giữa quản lý rủi ro và quản trị nguồn nhân lực của tổ chức đã đưa ra những nhận định khái quát [3, tr2]:

(i) Trong lĩnh vực quản lý rủi ro, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh, quan điểm “một trong những rủi ro chính trong kinh doanh là vốn con người” (Hinton, 2003) và “quản lý rủi ro có khả năng tác động rõ rệt đến tổ chức và khả năng đưa ra chiến lược kinh doanh của tổ chức” (Nickson, 2001, tr 26) đã được khẳng định;

(ii) Nguồn nhân lực vốn có liên quan đến mức độ không chắc chắn và vì trọng tâm chính của quản lý rủi ro là sự không chắc chắn, nên việc rèn luyện hai lĩnh vực quản lý rủi ro và quản lý nguồn nhân lực là rất quan trọng (Nickson, 2001). “Hagigi và Sivakumar (2009) gợi ý rằng rủi ro có thể được phân loại ở cấp độ rộng nhất về nguồn gốc của chúng; ngoại sinh

(bên ngoài tổ chức) hoặc nội sinh (bên trong tổ chức). Rủi ro nội sinh bao gồm các vấn đề như thái độ quản lý và thực tiễn tổ chức (Hagigi & Sivakumar, 2009) và có thể được nhìn nhận là bao gồm nguồn nhân lực của cơ quan và những bất ổn liên quan đến những vấn đề này. Ngoài ra, Dionne (2013) cũng phân loại rủi ro và đề xuất rằng trong danh mục rủi ro hoạt động, các vấn đề liên quan đến nhân viên (chẳng hạn như lỗi của nhân viên) nên được xem xét. Trong các kiểu phân loại này, nguồn nhân lực thường được thừa nhận là một yếu tố của rủi ro tổ chức, mặc dù ở một mức độ hạn chế”. Như vậy, việc xác định, thừa nhận nhiều loại rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực của một tổ chức và các thực hành quản lý nguồn nhân lực hiệu quả nhằm giảm thiểu một số rủi ro này là vấn đề cần tiếp tục được nghiên cứu. Do đó, những vấn đề cần được thảo luận về mối quan hệ giữa quản lý rủi ro và quản lý nguồn nhân lực sẽ tập trung vào các bước của quy trình quản lý rủi ro (thiết lập bối cảnh; nhận diện rủi ro; phân tích rủi ro; lập kế hoạch ứng phó) trong mối quan hệ với các chức năng cơ bản của quản lý nguồn nhân lực.

2.3.1. Thiết lập bối cảnh quản lý rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực

Thiết lập bối cảnh quản lý rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực của tổ chức là thiết lập phạm vi mô tả hệ thống thông tin về mục tiêu, ranh giới, môi trường và mục tiêu của các bên liên quan đến hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Hệ thống (bối cảnh) này được thiết lập để xác định rõ phạm vi của quản lý nguồn nhân lực (trong những giai đoạn cụ thể) bằng cách xác định ranh giới hệ thống, cùng với các tài nguyên và thông tin cấu thành hệ thống. Với hệ thống này cho phép thiết lập được phạm vi của nỗ lực đánh giá rủi ro, xác định ranh giới ủy quyền hoạt động và cung cấp thông tin (ví dụ: thiết bị và công nghệ được sử dụng, kết nối hệ thống và nhân viên hỗ trợ hoặc bộ phận có trách nhiệm) cần thiết để giảm thiểu rủi ro.

Bối cảnh của quản lý rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực thay đổi theo nhu cầu quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Nó có thể bao gồm: mục đích, mục tiêu quản lý rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực; trách nhiệm, quyền hạn của cá nhân, bộ phận quản lý rủi ro; phạm vi quản lý rủi ro được thực hiện (bao gồm cả những nội dung cụ thể được đưa vào và loại trừ); các hoạt động, quá trình, chức năng, sản phẩm, dịch vụ theo thời gian và địa điểm; các phương pháp đánh giá rủi ro; cách thức đánh giá việc thực hiện và hiệu lực trong quản lý rủi ro. Ngoài ra, các chính sách của quản lý rủi ro mô tả các hướng dẫn mà theo đó quản lý rủi ro được định nghĩa rõ ràng cần được thiết lập cùng với mô tả các thủ tục cần tuân thủ trong quy trình quản lý rủi ro. Vai trò, trách nhiệm và các nguồn lực cần thiết để thực hiện các quy trình quản lý rủi ro phải được chỉ định.

Cuối cùng, một mô tả về quá trình đánh giá sẽ được tuân theo sẽ được tạo ra. Đầu ra của quá trình này là một chiến lược/kế hoạch quản lý nhân sự hoàn chỉnh với thông tin liên quan đến mục đích, hệ thống thông tin, các nguồn lực cần thiết và các yêu cầu của chiến lược/kế hoạch này. Như vậy, thiết lập bối cảnh của quản lý rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực sẽ cho phép xác định được các chuẩn mực đối với rủi ro có ý nghĩa trong quản lý nguồn nhân lực. Các chuẩn mực này xuất phát từ các yêu cầu pháp lý và các yêu cầu khác về nguồn nhân lực của tổ chức. Theo đó, những chức năng chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực sẽ được xem xét theo yêu cầu của quản lý rủi ro. Cụ thể là: (i) bản chất, loại nguyên nhân và hệ quả có thể xảy ra và cách thức đo lường rủi ro trong thu hút, đào tạo phát triển và duy trì nguồn

nhân lực; (ii) phương pháp xác định khả năng xảy ra rủi ro trong thu hút, đào tạo phát triển và duy trì nguồn nhân lực; khuôn khổ thời gian của khả năng xảy ra rủi ro và/hoặc hệ quả trong thu hút, đào tạo phát triển và duy trì nguồn nhân lực. Thiết lập bối cảnh quản lý rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực phải được thực hiện đồng bộ với việc xác lập bối cảnh bên trong và bên ngoài của tổ chức. Bối cảnh bên ngoài của tổ chức là môi trường bên ngoài, trong đó tổ chức tìm cách để đạt được mục tiêu của mình. Nó có thể bao gồm: các yếu tố 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. Bối cảnh nội bộ của tổ chức 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.

2.3.2. Xác định rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực

Để giảm thiểu các tác động của rủi ro đến quản trị nguồn nhân lực của tổ chức, các nguồn rủi ro và hậu quả tiềm ẩn của chúng đối với quản trị nguồn nhân lực cần phải được xác định trước. Xác định rủi ro bao gồm 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 liên quan đến quản lý nguồn nhân lực (từ thu hút đến đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực). “Quá trình xác định rủi ro xác định những rủi ro có thể có thể ảnh hưởng đến dự án và ghi lại các đặc điểm của chúng” (PMBOK, 2004). Muốn vậy, phải xây dựng hiểu biết về rủi ro, tức là phải phân tích và đánh giá rủi ro. Phân tích rủi ro là quá trình 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. 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 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 trong quản trị nguồn nhân lực. Đánh giá rủi ro (còn gọi là xác định mức độ rủi ro) là quá trình đưa ra quyết định (phù hợp với các yêu cầu pháp lý, quản lý và yêu cầu khác) về những rủi ro cần được xử lý và ưu tiên thực hiện xử lý, dựa trên kết quả phân tích rủi ro. Như vậy, mục đích của xác định rủi ro 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 của những hoạt động thực hiện các chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực. Đầu ra của xác định rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực là một tài liệu đầy đủ mô tả chiến lược/kế hoạch/dự án nguồn nhân lực đã được đánh giá đầy đủ về các phương diện. “Có thể sử dụng nhiều cách tiếp cận khác nhau để xác định rủi ro.

Những cách tiếp cận này có thể bao gồm việc sử dụng bảng câu hỏi rủi ro, phân loại, động não, phân tích kịch bản, bài học kinh nghiệm và tạo mẫu hoặc các cách tiếp cận nắm bắt kiến thức khác. Các quy trình nhận dạng lặp lại có thể được sử dụng để hỗ trợ việc nắm bắt các bài học kinh nghiệm. Khi có thể, các sự kiện, nguy cơ, mối đe dọa hoặc các tình huống có thể tạo ra rủi ro cần được xác định để hỗ trợ xử lý rủi ro trong tương lai. Ngoài ra, trong quá trình xác định rủi ro, việc khám phá kiến thức hỗ trợ việc phát hiện ra những rủi

ro mới liên quan đến công ty hoặc một dự án cụ thể” [8, tr 55].

2.3.3. Lập kế hoạch ứng phó rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực

Lập kế hoạch ứng phó rủi ro sử dụng thông tin thu thập được để xây dựng kế hoạch, chiến lược và hành động, và mục tiêu cuối cùng của nó là giảm cả xác suất xảy ra rủi ro và mức độ tổn thất đó. Các mục tiêu của lập kế hoạch là: (1) Giảm xác suất xảy ra rủi ro; (2) giảm độ lớn tổn thất; hoặc (3) thay đổi về hậu quả của rủi ro.

Lập kế hoạch ứng phó rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực của tổ chức là quá trình hỗ trợ chuyển đổi thông tin rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực thành các hành động và phán đoán, bao gồm việc phát triển các hành động để đối phó với từng rủi ro, ưu tiên các biện pháp và lập một kế hoạch quản lý chúng trong quá trình triển khai các chức năng của quản lý nguồn nhân lực. Đầu ra của quá trình lập kế hoạch ứng phó rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực là các quy tắc đơn giản, kiểm soát quá trình, thử nghiệm, mô hình hóa và kế thừa được thực hiện trong các hoạt động cơ bản của quản lý nguồn nhân lực dựa trên đầu ra của quá trình xác định rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực. Như vậy, kế hoạch ứng phó rủi ro trong quản lý nguồn nhân lực liên quan đến việc chọn một hoặc nhiều phương án để thay đổi rủi ro và thực hiện những phương án này trong quá trình quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Nó là một quá trình có tính chu kỳ gồm: (1) đánh giá việc ứng phó/xử lý rủi ro; (2) 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.

2.3.4. Thực hiện xử lý rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực

“Rủi ro có thể được xử lý theo một số cách: (1) Tránh rủi ro: nghĩa là đơn giản là không thực hiện hành động mang lại rủi ro; (2) Giảm thiểu rủi ro: liên quan đến các cách tiếp cận làm giảm khả năng kích hoạt lỗi hỏng hoặc giảm tác động khi lỗi hỏng được kích hoạt. Đã thực hiện biện pháp phòng ngừa rủi ro; (3) Chuyển giao rủi ro: có nghĩa là chuyển rủi ro cho một bên khác sẵn sàng chấp nhận rủi ro, thường bằng hợp đồng hoặc bằng phương thức phòng ngừa rủi ro. Một ví dụ điển hình là bảo hiểm; (4) Giảm thiểu rủi ro: nghĩa là chấp nhận tổn thất khi nó xảy ra” [8, tr 55]. Với cách hiểu trên, thực hiện xử lý rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực là quá trình lựa chọn và thực thi một phương án xử lý rủi ro nguồn nhân lực thích hợp, cân đối giữa chi phí và nỗ lực thực hiện nhằm mang lại lợi ích nhiều hơn cho quản trị nguồn nhân lực cũng như cho tổ chức. Tất nhiên, theo quan điểm của quản lý rủi ro, lợi ích mang lại có xem xét đến yêu cầu pháp lý, trách nhiệm xã hội, bảo vệ môi trường. Khi thực thi phương án xử lý rủi ro đã lựa chọn, chủ thể quản trị nguồn nhân lực nên xem xét các giá trị và nhận thức của các bên liên quan. Cách làm thích hợp nhất là trao đổi thông tin với họ. Trong quá trình thực hiện xử lý rủi ro, chủ thể quản trị nguồn nhân lực có thể yêu cầu thay đổi kế hoạch thực hiện hiện tại, chấm dứt rủi ro hoặc thậm chí bắt đầu một kế hoạch dự phòng nếu kế hoạch hiện tại được phát hiện là không hiệu quả. Trong trường hợp này, cần phải bắt đầu từ đầu quy trình rủi ro nếu một rủi ro mới trong quá trình quản trị nguồn nhân lực đã xảy ra.

2.3.5. Giám sát rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực

Về bản chất, giám sát rủi ro được xem như một phương pháp phản hồi. “Mục đích của việc giám sát rủi ro là: (1) Xem xét và cập nhật các trạng thái rủi ro riêng lẻ và bối cảnh rủi

ro. (2) Đánh giá hiệu quả của việc xử lý rủi ro. (3) Tìm kiếm những rủi ro và nguồn mới” [8, tr 56]. Trong quản trị nguồn nhân lực, giám sát rủi ro là quá trình thu thập, xử lý thông tin phản hồi về quá trình quản trị nguồn nhân lực trong mối quan hệ với những rủi ro đã được nhận diện và xử lý. Rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực phải được giám sát để đảm bảo các hoạt động quản trị nguồn nhân lực vẫn sẽ được thực hiện hiệu quả nếu rủi ro xảy ra. Quá trình này còn nhằm đảm bảo các thủ tục đánh giá và xử lý rủi ro có hiệu quả được duy trì, tiếp tục điều chỉnh các hoạt động quản trị nguồn nhân lực đang triển khai. Cũng giống với giám sát rủi ro nói chung, giám sát rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực cũng được thực hiện theo ba bước.”Ba bước quan trọng để giám sát hiệu suất rủi ro: (1) Theo dõi rủi ro trong suốt vòng đời của dự án để phát hiện bất kỳ thay đổi nào trong trạng thái của nó bằng cách sử dụng các biện pháp sẽ được ghi nhận trong dự báo rủi ro của dự án. (2) Các biện pháp phải được thực hiện và giám sát để đánh giá hiệu quả của các biện pháp kiểm soát rủi ro. (3) Hệ thống phải được giám sát liên tục các rủi ro và nguồn gốc mới trong suốt vòng đời của nó. Các rủi ro và nguồn mới sẽ được thông báo cho các bên liên quan sau khi phân tích rủi ro” [8, tr 56].

3. KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực của tổ chức liên quan đến mức độ không chắc chắn của tổ chức. Trọng tâm chính của quản lý rủi ro là sự không chắc chắn. Vì lẽ đó, cần thiết phải nhận thức và thực hành quản lý rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực của tổ chức. Rủi ro tiềm ẩn trong tất cả các hoạt động thực hiện những chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực. Điều này đòi hỏi phải triển khai đầy đủ các bước của quản lý rủi ro trong quá trình thực hiện mỗi chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Elahi, E. (2013), “Risk management: The next source of competitive advantage”, *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*,15(2), 117–131.
2. Dionne, G. (2013), “Risk management: History, definition, and critique”, *Risk Management and Insurance Review*,16(2), 147–166.
3. Lehtiranta, L. (2014), “Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000–2012”, *International Journal of Project Management*,32(4), 640–653.
4. Padayachee, K. (2002), “An interpretive study of software risk management perspectives”, In *Paper presented at the Proceedings of SAICSIT*.
5. Project Management Institute, I. (2004), *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide (3rd ed.)*, Project Management Institute. (p. 380).
6. Samer Alhawari, Louay Karadshehb, Amine Nehari Talet, Ebrahim Mansoura (2012), “Knowledge-Based Risk Management framework for Information Technology project”, *International Journal of Information Management*.
7. Michael Armstrong & Stephen Taylor, (2014), *Amstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th edn, Jellyfish, p.182-223-226-288-353.
8. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb. Kinh tế Hồ Chí Minh.

MANAGING THE RISK OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

Abstract: *The purpose of this paper is to explore the area of risk management related to the human resource management of an organization. Based on a literature review on risk, risk management and human resource management, the article proposes a conceptual framework for risk management in the organization's human resource management. It is based on the establishment of the risk management process with the basic functions of human resource management, including: establishing the context, identifying risks, planning risk response, implementing risk treatment and monitoring risks in human resource management.*

Keywords: *Human resources, human resource management, risk management, risk management in human resource management, risk.*