

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Chính sách tuyển dụng

Chính sách tuyển dụng của Tổ chức đảm bảo sự công bằng trong cơ hội làm việc cho Tổ chức đối với tất cả các ứng viên và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho tất cả nhân viên của Tổ chức. Không thiên vị, không định kiến trong chính sách tuyển dụng lao động như sắc tộc, quốc tịch, tín ngưỡng tôn giáo, tuổi tác, khuyết tật, giới tính, địa vị gia đình hay thiên hướng về giới tính.

2. Quy trình tuyển dụng

Việc tuyển dụng nhân sự phải được lên kế hoạch và dựa trên kế hoạch mở rộng các chương trình đang thực hiện, cũng như kế hoạch phát triển các chương trình mới. Việc tuyển dụng sẽ được xem là chậm trễ và không hiệu quả nếu quyết định đưa ra tuyển dụng chỉ được thực hiện khi khối lượng công việc tăng nhiều tới mức nguồn nhân lực hiện tại không có khả năng đảm nhiệm.

Kế hoạch tuyển dụng phải đề cập cụ thể về số lượng nhân sự sẽ tuyển, chức danh của các vị trí này, chương trình và phòng ban nào cần tuyển dụng, và tuyển dụng vào thời gian nào trong năm. Việc lập kế hoạch tuyển dụng phải dựa trên kế hoạch phát triển chương trình của Tổ chức, và phải được phê duyệt trước khi thực hiện.

Việc tuyển dụng mới thay thế những nhân viên thôi việc của Tổ chức phải tiến hành nhanh để bổ sung lại nguồn nhân sự.

Quy trình và các kỹ thuật trong quá trình tuyển dụng được mô tả như sau:

2.1 Chuẩn bị tuyển dụng

Tất cả các bước chuẩn bị dưới đây sẽ do Cán bộ nhân sự và Người quản lý trực tiếp của vị trí cần tuyển thực hiện.

Xây dựng 1 bảng mô tả công việc bằng cách:

- Liệt kê tất cả các nhiệm vụ cần người nhân viên mới thực hiện. Nêu cụ thể chi tiết các nhiệm vụ như mức độ nhiệm vụ, tính thường xuyên, chất lượng yêu cầu và các yếu tố khác
- Xác định thẩm quyền ra quyết định, quản lý và trách nhiệm giám sát nhân viên của nhân viên mới tuyển.
- Nêu cụ thể cấp báo cáo

Xác định bậc công việc: Xác định và quyết định vị trí cần tuyển thuộc bậc công việc nào rồi đưa ra chức danh tuyển. Bậc công việc được xác định bằng cách:

- Đánh giá khối lượng công việc và độ khó của nhiệm vụ. Quy mô dự án càng rộng thì càng có nhiều nhiệm vụ liên quan đến công việc, các đối tác làm việc ở vị trí càng cao thì càng cần có vị trí cấp cao.
- Đánh giá trách nhiệm và thẩm quyền ra quyết định, Quy mô kế hoạch công việc, tài chính, con người, thiết bị càng lớn thì càng cần có vị trí cấp cao.
- Đánh giá trách nhiệm quản lý (lập kế hoạch, điều phối các nguồn lực để thực hiện, giám sát và đánh giá). Một công việc chỉ yêu cầu về lập kế hoạch, triển khai thực hiện và giám sát công việc của chính mình thì sẽ có ít trách nhiệm hơn so với các công việc đòi hỏi phải lập kế hoạch, điều phối việc triển khai thực hiện, giám sát và đánh giá một nhóm hay một văn phòng chi nhánh hay cả một Tổ chức.

Bậc công việc hay chức danh của nhân viên mới phải được xác định dựa trên sự so sánh với các công việc hiện có của Tổ chức để tránh sự không công bằng. Các Tổ chức NGO thường mắc một lỗi chung đó là tất cả các vị trí tuyển dụng mới đều bắt đầu ở bậc một (bậc thấp nhất), điều này lý giải một sự thật đó là một nhân viên mới tuyển dụng bậc 1 có thể sẽ làm nhiều việc hơn, công việc khó khăn hơn và có nhiều trách nhiệm hơn so với một nhân viên bậc 2 trong một nhóm khác của tổ chức, chỉ với lý do là bậc 2 được tuyển dụng trước bậc 1 là hai năm.

Vì vậy, việc xác định bậc 1, 2 hoặc 3 của một nhân viên mới được tuyển dụng nên dựa trên nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc trong sự so sánh với các chức danh hiện tại, không nên dựa vào những vấn đề khác.

Xác định các khả năng và năng lực của nhân viên. Công việc này nhằm mục đích xác định những mặt mạnh trong lĩnh vực chuyên môn và năng lực chung của một nhân viên, và đây là những khả năng và năng lực không thể thiếu của họ. Nếu không có những mặt mạnh này, chắc chắn người nhân viên đó sẽ không thể hoàn thành công việc đạt yêu cầu.

Một lỗi chung thường gặp ở các Tổ chức NGO đó là hội đồng tuyển dụng chỉ liệt kê càng nhiều năng lực mà họ nghĩ là cần có mà không biết được đâu mới là điểm trọng tâm, đâu là chiếc chìa khóa. Kết quả đó là, họ chỉ tuyển dụng được người ứng cử viên chỉ có năng lực rất giỏi trong một vài lĩnh vực nhất định không quan trọng, nhưng lại không giỏi ở các mặt khác.

Thông báo tuyển dụng. Tất cả các vị trí cần tuyển nên được thông báo công khai. Mẫu quảng cáo sẽ thể hiện chức danh, nhiệm vụ và trách nhiệm chính, nơi làm việc, kinh nghiệm làm việc và các yêu cầu cần thiết khác. Cán bộ nhân sự sẽ lựa chọn kênh quảng cáo phù hợp nhất. Tất cả các mẫu quảng cáo sẽ được gửi cho các trưởng bộ phận cần tuyển xem lại và rà soát lại lần cuối.

Nhận hồ sơ. Tất cả các ứng viên nộp hồ sơ về cho Cán bộ Nhân sự xem xét. Sau khi nhận được hồ sơ của các ứng viên, Cán bộ nhân sự sẽ gửi thư điện tử thông báo cho các ứng viên biết đã nhận được hồ sơ.

Sắp xếp hội đồng tuyển dụng: Hội Đồng tuyển dụng gồm có ít nhất là Cán bộ phụ trách nhân sự, Trưởng bộ phận của vị trí cần tuyển và một chuyên gia kỹ thuật về lĩnh vực liên quan đến công việc cần tuyển. Cần có sự công bằng về giới trong hội đồng tuyển dụng. Đối với trường hợp tuyển dụng chức danh quản lý cấp cao, thì việc mời các tư vấn bên ngoài tham gia cùng tham gia vào hội đồng tuyển dụng sẽ mang lại một hiệu quả tốt cũng như thực hiện được mục tiêu đánh giá.

2.2 *Thiết kế các bài kiểm tra tuyển dụng*

Các bài kiểm tra tuyển dụng phải được thiết kế sao cho các ứng cử viên có cơ hội thể hiện “các năng lực và khả năng” mà công việc yêu cầu. Các khả năng hay năng lực ở đây chính là năng lực chuyên môn và khả năng chung yêu cầu ở người ứng viên.

Để thiết kế các bài kiểm tra tuyển dụng, hội đồng tuyển dụng cần thực hiện các bước sau:

- Xác định rõ những biểu lộ hành vi của các năng lực chuyên môn và khả năng chung.
- Xây dựng một tình huống để ứng viên phải thể hiện/bày tỏ thái độ hay cách ứng xử mong đợi. Thông thường, năng lực chung của các ứng viên sẽ được kiểm tra thông qua các tình huống có tính chất đưa ra các quyết định hay giải quyết một vấn đề. Sẽ rất thú vị khi xây dựng một tình huống cho bài kiểm tra dựa trên một sự việc có thật, khó khăn và chưa được giải quyết của Tổ chức.
- Xây dựng hình thức kiểm tra

Chẳng hạn, dưới đây sẽ là một tình huống nghiên cứu và hình thức kiểm tra có thể áp dụng để kiểm tra một vài khả năng như làm việc theo nhóm, định hướng kết quả, khả năng phân tích, tính linh hoạt, nhạy bén, sáng kiến và những năng lực khác.

Nghiên cứu tình huống: “Tổ chức cấp kinh phí xây dựng năng lực cho nhóm của bạn với mục đích tạo điều kiện và cơ hội để các cá nhân và cả nhóm của bạn có thể nâng cao tính hiệu quả trong quản lý chương trình. Mỗi nhân viên sẽ có \$500/1năm. Ngân sách này phải được cấp công bằng cho sự phát triển của tất cả cá nhân trong nhóm. Ngân sách này đã có từ năm ngoái, tuy nhiên cho đến nay phần lớn ngân sách vẫn chưa được sử dụng. Một vài thành viên trong nhóm mong muốn được tham gia khóa đào tạo nhưng với kinh phí \$500/1người thì không đủ. Một mâu thuẫn nảy sinh giữa các thành viên trong nhóm bởi vì không ai đồng ý nhường kinh phí được cấp của mình cho người khác. Nhóm của bạn cần phải thảo luận để đưa ra cách sử dụng ngân sách này một cách hiệu quả nhất kể từ bây giờ.”

Hình thức kiểm tra: Từ 5-10 ứng cử viên đã được chọn lọc (cho vị trí cán bộ chương trình) sẽ được mời cùng ngồi với nhau trong một phòng để thảo luận về trường hợp ở trên.

Thông thường, trong 5-10 phút đầu, các ứng cử viên sẽ chú ý đến hội đồng tuyển dụng, những người đang ngồi quanh và quan sát họ một cách cẩn thận, và như vậy các ứng cử viên có thể

sẽ chưa làm việc hết mình. Tuy nhiên, chỉ một lát sau, tất cả họ sẽ thật sự tham gia vào cuộc thảo luận và sẽ bày tỏ quan điểm, suy nghĩ cá nhân của mình một cách rõ ràng.

Bài kiểm tra về năng lực chuyên môn cũng được thiết kế tương tự như thế, và tập trung vào biểu lộ hành vi. Chẳng hạn, các ứng cử viên cho một vị trí “Kế toán” phải thực hiện bài kiểm tra về “Kỹ năng kế toán” và “Giải quyết các vấn đề liên quan đến kế toán”. Các ứng cử viên cho vị trí “Quản lý chương trình” phải làm các bài kiểm tra về “Lập kế hoạch cho chương trình, giám sát và báo cáo” và “Giải quyết các vấn đề liên quan đến chương trình”.

Hội đồng tuyển dụng phải sáng tạo trong việc đưa ra các hình thức kiểm tra. Chẳng hạn, với mục đích kiểm tra khả năng giám sát và giám báo, các ứng cử viên cho vị trí “Chương trình” nên được mời đến hiện trường dự án để thực hiện một buổi giám sát và sau đó làm báo cáo. Trong một trường hợp khác, họ có thể được yêu cầu dẫn dắt một cuộc họp về nội dung giám sát với các thành viên trong chương trình và sau đó viết báo cáo giám sát. Họ cũng có thể được yêu cầu xem xét lại một bài báo cáo giám sát để đưa ra các điểm hạn chế trong hệ thống giám sát, khả năng của người viết báo cáo và đề nghị những điểm cần được khắc phục hay phải được phát huy.

Cần lưu ý rằng, phỏng vấn dưới hình thức nói sẽ rất hạn chế việc kiểm tra khả năng thật sự trong việc lập **CÁC BƯỚC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**. Một vài ứng cử viên có thể nói rất hay bởi vì họ có kiến thức, nhưng có thể họ không có kỹ năng để lập các bước thực hiện công việc. Vì vậy, các bài kiểm tra về khả năng chung nên dựa trên hình thức kiểm tra cách giải quyết hay kỹ năng bởi vì chúng ta cần những người có khả năng lập được các bước thực hiện công việc.

Lập kế hoạch cho điểm. Để có thể cho điểm các ứng cử viên, hội đồng tuyển dụng phải biết họ đang tìm kiếm những yêu cầu gì ở các ứng cử viên. Điểm được quyết định khi bạn biết các yêu cầu bạn đang tìm. Chẳng hạn, khi sử dụng nghiên cứu tình huống và hình thức kiểm tra nêu trên như làm việc theo nhóm, những yếu tố thôi thúc để đạt được sự thành công, kỹ năng phân tích vấn đề, tính linh hoạt/nhạy bén, sáng kiến bạn có thể quan sát và cho điểm các ứng cử viên trong khi họ thảo luận tình huống đó.

Đặc biệt, năng lực “làm việc theo nhóm” có thể quan sát thông qua cách các ứng cử viên giao tiếp với nhau. Bạn sẽ dễ dàng nhận ra được ai là người biết lắng nghe, ai biết tôn trọng ý kiến của người khác, ai ủng hộ ý kiến người khác, ai chi phối/có ảnh hưởng đến người khác, ai ích kỷ, ai không quan tâm đến vấn đề, ai không thúc đẩy, hoặc ai có khả năng mâu thuẫn với những người khác.

Năng lực phân tích sẽ được thể hiện qua cách các ứng cử viên nhìn nhận về vấn đề “ngân sách xây dựng năng lực không được sử dụng hiệu quả” và phân tích các nguyên nhân dẫn đến vấn đề này.

“Tính linh hoạt” và “Ý tưởng sáng tạo” sẽ được thể hiện qua cách các ứng viên hiểu được mục đích sử dụng ngân sách và biến mục đích này thành các hoạt động “xây dựng năng lực” tốt. Sự

đa dạng và tính mới mẻ trong các phương pháp mà ứng cử viên đề xuất để tổ chức các hoạt động đó được xem là dấu hiệu tốt của “Tinh linh hoạt” và “Ý tưởng sáng tạo”.

Tinh thần làm việc theo nhóm khi thảo luận một vấn đề chính là chỉ số của định hướng thành tích. Các ứng cử viên có năng lực này sẽ có cách suy nghĩ cặn kẽ và đưa ra các ý kiến hay, và họ cũng luôn lắng nghe ý kiến của người khác, nhưng họ cũng sẽ có sự kiên quyết trong tiếng nói của mình. Năng lực này còn được thể hiện qua cách họ lập kế hoạch để giải quyết vấn đề hiện tại và sử dụng ngân sách này một cách hiệu quả hơn kể từ bây giờ.

Nguyên tắc này cũng được áp dụng cho các bài kiểm tra về năng lực chuyên môn. Chẳng hạn, trong bài kiểm tra với nội dung giám sát và báo cáo cho vị trí “Quản lý chương trình”, hội đồng tuyển dụng phải biết họ đang tìm kiếm gì và cho điểm các ứng cử viên khi họ nhận biết được các kỹ năng hoặc cách ứng xử của các ứng cử viên mà họ đang kiếm tìm. Trong trường hợp cụ thể này, các ứng cử viên sẽ được cho điểm tốt khi họ biết phải giám sát cái gì, giám sát cùng ai, họ sẽ cho thấy những kỹ năng tốt khi thực hiện một buổi giám sát, phân tích các dữ liệu sẵn có. Họ sẽ đạt được các yêu cầu của hội đồng tuyển dụng khi họ nhạy bén, tinh xảo trong khả năng phân tích các tình huống của dự án và đề xuất các ý kiến để cải thiện hoặc nâng cao chất lượng và khi họ biết cách tổ chức và sắp xếp các dữ liệu cùng với khả năng phân tích trong một bài báo cáo có cấu trúc tốt.

Hội đồng tuyển dụng quyết định số điểm tối đa cho từng phần kiểm tra năng lực. Hội đồng cũng có thể nhất trí về số điểm dựa trên mức độ thể hiện của ứng cử viên. Chẳng hạn, nếu điểm tối đa của phần năng lực là 20 điểm, thì ứng cử viên có thể đạt được 20, hoặc 16, 10, 6 dựa trên cách ứng xử và biểu hiện của họ.

2.3 Tổ chức tuyển dụng

Quá trình sơ tuyển. Cán bộ Nhân sự có trách nhiệm sơ tuyển hồ sơ dựa trên năng lực yêu cầu trong quảng cáo tuyển dụng. Trước tiên, thực hiện phân loại các hồ sơ không đáp ứng yêu cầu tuyển dụng và các hồ sơ đáp ứng yêu cầu tuyển dụng và sau đó làm việc cẩn thận hơn đối với hồ sơ đáp ứng yêu cầu. Sau khi sơ tuyển hồ sơ, Cán bộ Nhân sự sẽ gửi các hồ sơ đáp ứng yêu cầu cho Cán bộ quản lý tuyển dụng để xem xét kỹ hơn.

Thông thường, một đợt tuyển dụng sẽ gồm hai vòng thi, làm bài kiểm tra và phỏng vấn. Các bài kiểm tra này được thực hiện như thiết kế. Các ứng cử viên được cho điểm dựa trên thể hiện của họ trong bài kiểm tra và dưới sự thống nhất về khung điểm của hội đồng. Hội đồng tuyển dụng nên ghi lại biểu hiện/ ứng xử của ứng cử viên để giải thích việc đánh giá cho điểm của mình.

Hội đồng tuyển dụng thảo luận để chọn ra các ứng cử viên thích hợp nhất cho vị trí cần tuyển. Thông thường, sẽ có hơn một ứng cử viên được chọn cho vị trí “có thể tuyển dụng”. Tuy nhiên, các ứng cử viên đó chỉ nên được chọn là “có thể tuyển dụng” chỉ khi họ thật sự làm tốt bài kiểm tra.

Khi đã hoàn tất vòng một của bài kiểm tra năng lực. Các ứng viên hoàn tất tốt bài kiểm tra năng lực sẽ được mời tham dự buổi phỏng vấn để đảm bảo chọn được những ứng cử viên thích hợp nhất. Sau khi chọn được ứng viên thích hợp, ứng viên này sẽ được mời phỏng vấn cuối cùng chủ yếu thoả thuận và quyết định mức lương, thời gian bắt đầu công việc. Tuy nhiên, nếu bài kiểm tra không thể bao quát hết hoặc hội đồng tuyển dụng chưa hoàn toàn tin tưởng về đánh giá của họ, thì buổi phỏng vấn sẽ là cơ hội để kiểm tra tất cả.

2.4 **Bổ nhiệm**

Việc bổ nhiệm sẽ do Giám đốc phê duyệt ký theo sự đề nghị của Hội đồng tuyển dụng.

Thư bổ nhiệm

Tất cả các nhân viên mới đều được nhận thư bổ nhiệm. Lá thư này gồm những thông tin sau:

- Ngày bắt đầu làm việc
- Vị trí/ chức danh:
- Bậc
- Loại hình công việc
- Địa điểm làm việc
- Người quản lý trực tiếp
- Thời gian thử việc (các yêu cầu/ lợi ích)
- các đãi ngộ khác
- Các thoả thuận đặc biệt khác đã được thống nhất
- Cần hướng dẫn người nhân viên mới biết về hướng dẫn các chính sách về nhân sự và các quy định khác của tổ chức.

Bản mô tả công việc phải đính kèm vào thư bổ nhiệm này.

Thư bổ nhiệm có hiệu lực sau khi được người nhân viên mới ký xác nhận và đồng ý kèm theo bản mô tả công việc.

Cần sao một bản thư bổ nhiệm này gửi cho phòng kế toán và Cán bộ nhân sự để lưu hồ sơ nhân viên.

3. **Hoàn tất hồ sơ cá nhân**

Một nhân viên mới phải nộp hồ sơ cá nhân và điền vào mẫu tiểu sử cá nhân theo mẫu và gửi về cho cán bộ nhân sự lưu trữ hồ sơ.

4. **Thời gian thử việc**

Thời gian thử việc 2 tháng hoặc dài hơn nhưng không quá 6 tháng được áp dụng cho tất cả các nhân viên mới ký hợp đồng hạn. Thời gian thử việc bắt đầu từ ngày làm việc. Tổ chức sẽ quyết định kết thúc hoặc kéo dài thời gian thử việc đến tối đa 6 tháng theo đề nghị của cán bộ quản lý trực tiếp. Các ứng viên trong nội bộ tổ chức sẽ không cần thử việc khi đảm nhận vị trí mới. Tất

cả các nhân viên mới sẽ được thông báo bằng văn bản họ có được ký hợp đồng dài hạn với tổ chức vào 1 tuần trước khi hết thời hạn thử việc.

Kết thúc giai đoạn thử việc, người nhân viên mới phải được đánh giá lại hiệu quả công việc. Người quản lý trực tiếp sẽ chịu trách nhiệm thực hiện việc đánh giá này. Sau đó, người quản lý sẽ gửi đề nghị bằng văn bản cho Nhân sự để tiến hành các bước tiếp theo.

5. Giới thiệu/ Định hướng

5.1 Chính sách giới thiệu

Tổ chức nên có chính sách định hướng và giới thiệu các nhân viên mới vào thời điểm họ bắt đầu làm việc cho Tổ chức và định hướng cho các nhân viên đang làm việc tại Tổ chức giới thiệu cùng các thành viên đang làm việc tại Tổ chức thông qua một quy trình có tổ chức và định kỳ.

5.2 Mục đích giới thiệu

Vào cuối buổi giới thiệu, nhân viên sẽ có thể:

- Giải thích được sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị, sự phát triển và công việc của EMW,
- Giải thích được cơ cấu, chiến lược, chính sách và các chương trình phát triển của Tổ chức,
- Nắm rõ nhiệm vụ/ trách nhiệm của mình đối với vị trí đảm nhận
- Xây dựng mối quan hệ với các đồng nghiệp, đối tác và nhân viên trong văn phòng
- Thực hiện những hướng dẫn về quản lý Hành chính, Tài chính và Nhân sự.

5.3 Quy trình giới thiệu

Giới thiệu nhân viên mới

Quản lý việc giới thiệu là trách nhiệm của cán bộ nhân sự và cán bộ quản lý trực tiếp. Các mục đích giới thiệu phải đạt được trong vòng hai tháng làm việc.

Định hướng Tổ chức

- Giới thiệu với các đồng nghiệp
- Các văn bản quan trọng: Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của Tổ chức; Cơ cấu và tên gọi của Tổ chức; Sách hướng dẫn nhân viên về quản lý hành chính, tài chính và nhân sự; các văn bản bàn giao (nếu có).

Định hướng công việc cụ thể

Định hướng công việc cụ thể là trách nhiệm của người quản lý trực tiếp. Người quản lý trực tiếp phải tổ chức chương trình định hướng công việc cụ thể cho nhân viên mới gồm những yếu tố sau:

- Thảo luận và thống nhất về nhiệm vụ của vị trí đó
- Thoả thuận về kế hoạch làm việc trong thời gian thử việc và kết quả mong đợi
- Giới thiệu với các thành viên khác trong phòng
- Giới thiệu với Ban Giám Đốc
- Giới thiệu với cộng đồng và các đối tác khác của chương trình
- Rà soát lại các công việc cụ thể

Xây dựng nội dung để định hướng công việc cụ thể là trách nhiệm của người quản lý trực tiếp.

Khi đánh giá hiệu quả làm việc trong thời gian thử việc, người quản lý và nhân viên mới đánh giá lại đầy đủ và sự hiệu quả của chương trình định hướng.