

# MẪU CHỐT CỦA QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ LÀ GÌ?

Không ngoa khi nói rằng nguồn nhân lực chính là nguồn sống cho sự phát triển của một doanh nghiệp. Xét cho cùng nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất bởi vì con người là chủ thể của mọi hoạt động của doanh nghiệp. Con người là tác nhân chính tạo ra vốn, đề xuất những ý tưởng mới đồng thời cũng đảm nhận vai trò lựa chọn và ứng dụng các công nghệ tiên tiến và thực thi các chỉ tiêu nhằm nâng cao thành tích của doanh nghiệp.

Chất lượng nguồn nhân lực sẽ quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của mọi doanh nghiệp. Trên thương trường đầy sóng gió đổi thay công ty sẽ thành công hay thất bại, luôn có những hướng đi chiến lược hay chịu là kẻ theo sau phần lớn phụ thuộc vào đội ngũ nhân viên. Điều kiện tiên quyết để có được một đội ngũ nhân sự có chất lượng, đáp ứng yêu cầu của các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là cần phải làm tốt công tác tuyển dụng nhân sự. Hôm nay [nhanh.vn](http://nhanh.vn) sẽ mang đến cho bạn cái nhìn đầy đủ nhất và các kinh nghiệm cụ thể về quy trình tuyển dụng nhân sự.

## 1. Khái quát về tuyển dụng nhân sự

Khái niệm tuyển dụng nhân sự bao gồm hai nội dung đó là tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

- Tuyển mộ: Là quá trình thu hút các ứng viên về phía các tổ chức để các nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người đủ điều kiện vào làm việc tại một vị trí nào đó trong tổ chức.

- Tuyển chọn: Là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào các yêu cầu của công việc, trong số những người đã thu hút qua tuyển mộ. Quá trình tuyển dụng cần phải xác định rõ các kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm cá nhân cần thiết cho cả nhu cầu trước mắt của vị trí công việc và mục tiêu tương lai phát triển của doanh nghiệp. Có nhiều phương pháp và hình thức tuyển dụng khác nhau nhưng công tác tuyển dụng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Thứ nhất việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự phải được xuất phát từ mục tiêu phát triển, khả năng tài chính, thời gian, chiến lược, chính sách nhân sự của doanh nghiệp.
- Thứ hai việc tuyển dụng phải căn cứ vào yêu cầu của từng công việc, căn cứ vào điều kiện thực tế.
- Thứ ba kết quả tuyển dụng phải tuyển chọn được những người phù hợp với những yêu cầu, đòi hỏi của từng công việc: phù hợp về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm... có thể làm việc với năng suất cao.

## 2. Khâu tuyển dụng nhân sự quan trọng như thế nào đối với doanh nghiệp

Thứ nhất việc tuyển dụng có hiệu quả sẽ cung cấp cho doanh nghiệp một đội ngũ lao động lành nghề, năng động, sáng tạo, bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuyển dụng có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp

vì nó là khâu đầu tiên của công tác quản trị nhân sự, chỉ khi làm tốt khâu tuyển dụng mới có thể làm tốt các khâu tiếp theo.

Thứ hai tuyển dụng tốt giúp doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất, bởi vì tuyển dụng tốt tức là tìm ra người thực hiện công việc có năng lực, phẩm chất để hoàn thành công việc được giao. Từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh, phát triển đội ngũ, đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện toàn cầu hóa.

Thứ ba chất lượng của đội ngũ nhân sự tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, tuyển dụng nhân sự tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra “ đầu vào ” của nguồn nhân lực, nó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ nhân viên, đáp ứng đòi hỏi nhân sự của doanh nghiệp.

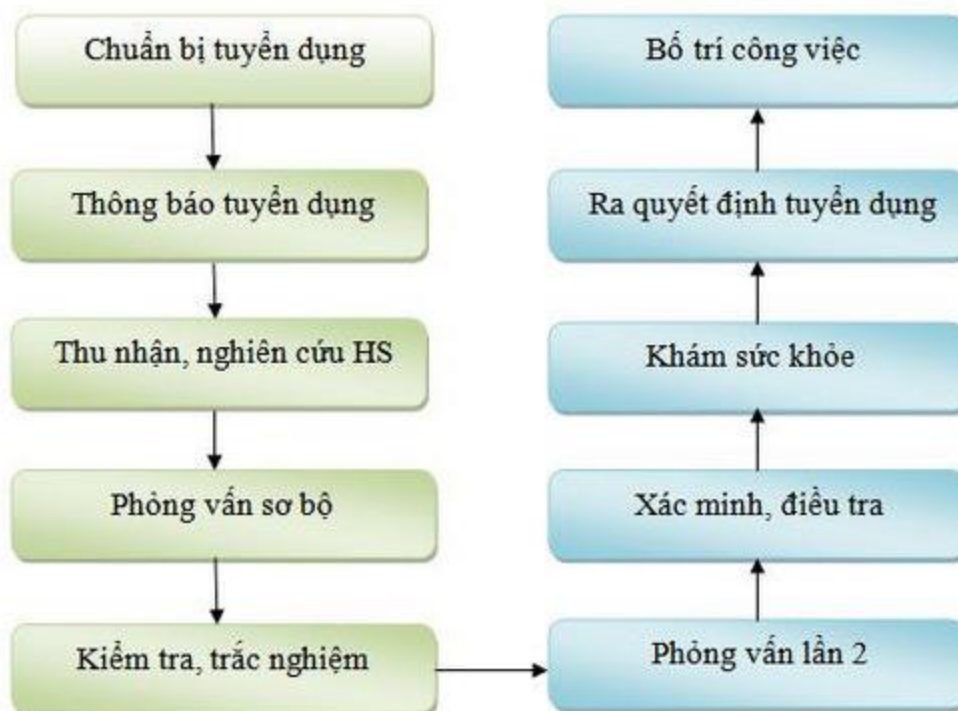
Thứ tư tuyển dụng nhân sự tốt giúp doanh nghiệp giảm gánh nặng chi phí kinh doanh và sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của doanh nghiệp.

Thứ năm tuyển dụng nhân sự tốt cho phép doanh nghiệp hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh đã định. Như vậy tuyển dụng nhân sự có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp, đây là quá trình “ đãi cát tìm vàng”, nếu một doanh nghiệp tuyển dụng nhân viên không đủ năng lực cần thiết, những sản phẩm cá nhân theo đúng yêu cầu công việc thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng xấu và trực tiếp đến hiệu quả hoạt động quản trị và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ đó dẫn đến tình trạng không ổn định về mặt tổ chức, thậm chí nguồn gốc gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, gây xáo trộn trong doanh nghiệp, lãng phí chi phí kinh doanh... Tuyển dụng nhân viên không phù hợp sau đó lại sa thải họ không những gây tổn kém cho doanh nghiệp mà còn gây tâm lý bất an cho các nhân viên khác.

### **3. Nội dung chi tiết quy trình tuyển dụng**

Sơ đồ quy trình tuyển dụng:



### 3.1 Xác định nhu cầu tuyển dụng

Nhu cầu tuyển dụng phát sinh từ các nguồn sau: theo yêu cầu của GD, Phòng Nhân sự đề nghị, theo yêu cầu của các Bộ phận sử dụng.

Các Bộ phận căn cứ vào kế hoạch sxkd và nhu cầu công việc phát sinh để lập kế hoạch tuyển dụng vào Phiếu đăng ký nhu cầu nhân sự theo mẫu NS - 01 - BM01.

- Tuyển dụng phục vụ yêu cầu cho công việc gì
- Điều kiện đòi hỏi người dự tuyển phải đáp ứng được về: Tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ thuật và những điều kiện khác tùy theo tính chất công việc.
- Số lượng cần tuyển dụng
- Loại lao động: chính thức hay thời vụ.
- Thời gian cần nhân sự.

### 3.2 Tập hợp nhu cầu

Trưởng Phòng/ban/đơn vị tập hợp nhu cầu nhân sự của các Bộ phận trực thuộc vào phiếu đăng ký nhu cầu nhân sự và chuyển cho Phòng Nhân sự theo biểu mẫu mã số: NS - 01 - BM01. Phòng Nhân sự phải tiến hành các bước sau:

- Xác định lại nhu cầu tuyển dụng của các Phòng/ban/đơn vị về số lượng, yêu cầu phục vụ cho công việc.
- Nếu xét thấy còn có một vài chi tiết chưa hợp lý thì trao đổi trực tiếp với Trưởng Phòng/ban/đơn vị liên quan để thống nhất việc tuyển dụng.
- Sau khi thống nhất nhu cầu cần tuyển dụng thì tiến hành tổng hợp theo từng đối tượng lao động, số lượng lao động cần tuyển;
- Lập kế hoạch tuyển dụng chuyển cho GD để xin ý kiến tuyển dụng lao động (có phân tích và thuyết minh cụ thể); Nếu không đảm bảo các yêu cầu thì sẽ thống nhất lại với

các Trưởng Bộ phận liên quan theo ý kiến của GD, nếu có những điểm chưa đồng ý thì phải thuyết minh cụ thể trình GD giải quyết.

### 3.3 Lên kế hoạch tuyển dụng

Sau khi được GD phê duyệt tuyển dụng, Phòng Nhân sự tiến hành lên kế hoạch tuyển dụng theo biểu mẫu: NS - 01 - BM02 bao gồm:

- Số lượng và điều kiện tuyển dụng lao động cho từng công việc.
- Nơi cung cấp nguồn nhân lực (thông báo tuyển dụng tại chỗ, báo, đài, trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo).
- Thời gian tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng.
- Dự kiến thành phần tham dự phỏng vấn người lao động (tùy theo từng đối tượng để bố trí người có trình độ chuyên môn để phỏng vấn, khảo sát nghiệp vụ chuyên môn).
- Thời gian phỏng vấn.
- Trình GD phê duyệt kế hoạch tuyển dụng bao gồm chi phí tuyển dụng. Nếu GD chưa nhất trí thì dựa trên quan điểm của GD có sự trình bày của Phòng Nhân sự để thống nhất kế hoạch.

### 3.4 Lập hội đồng tuyển dụng

Đối với các chức danh là quản lý cấp Quản đốc, phó phòng trở lên thì bắt buộc phải lập hội đồng tuyển dụng

Quyết định lập hội đồng tuyển dụng được thực hiện theo mẫu: NS - 01 - BM03

### 3.5 Thông báo tuyển dụng

Sau khi kế hoạch tuyển dụng đã được duyệt, Phòng Nhân sự tiến hành thông báo tuyển dụng qua báo, đài, các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo hoặc niêm yết thông báo, với các yêu cầu cụ thể như :

- Các hồ sơ xin việc gồm: Lý lịch (2 bản), đơn xin việc (1), phiếu khám sức khỏe (1), CMND: bản sao có công chứng (1), hộ khẩu, các bằng cấp (tùy theo từng công việc), ảnh, địa chỉ liên lạc bằng điện thoại (nếu có).
- Mức lương khởi điểm;
- Địa điểm làm việc;
- Địa điểm và thời gian tiếp nhận hồ sơ....

### 3.6 Tiếp nhận và kiểm tra hồ sơ

Phòng Nhân sự tiếp nhận hồ sơ của ứng viên, hướng dẫn ứng viên về Quy trình tuyển dụng của công ty. Phòng Nhân sự tiến hành sơ kiểm ứng viên xin thi tuyển dụng như sau:

- Kiểm tra ứng cử viên có đủ tuổi không (căn cứ CMND, kiểm tra và đối chiếu với các giấy tờ khác, trường hợp nghi ngờ ứng viên không đủ tuổi thì có thể kiểm tra qua phỏng vấn, nếu ứng viên không đủ tuổi thì không nhận.

- Kiểm tra ứng viên có đủ hồ sơ không ? Hồ sơ gồm:

- Sơ yếu lý lịch (bản chính – có xác nhận của chính quyền địa phương)
- Giấy khám sức khỏe (bản chính – 1 bản).

- Đơn xin việc (bản chính – có xác nhận của chính quyền địa phương)
- Giấy tạm vắng (bản sao có chứng thực của đơn vị cấp giấy), hộ khẩu (bản sao có công chứng – nếu có).
- Giấy CMND bản sao.
- Văn bằng chuyên môn liên quan (bản sao có công chứng).
- Toàn bộ các giấy tờ được làm không quá 6 tháng tính đến ngày Phòng Nhân sự kiểm tra. Trường hợp ứng viên thiếu hồ sơ thì yêu cầu ứng viên bổ sung sau.

- Kiểm tra ứng viên có bằng cấp chuyên môn, có kinh nghiệm, có chuyên môn đáp ứng được công việc không?

Nếu đạt yêu cầu thì Phòng Nhân sự lập danh sách ứng viên theo mẫu: NS - 01 - BM04. Sau đó phòng nhân sự thông báo lịch kiểm tra viết (nếu có) cho ứng viên, trường hợp không đạt thì trả hồ sơ cho ứng viên.

Thông báo cho ứng viên được thực hiện bằng thư mời (trừ trường hợp không có địa chỉ của ứng viên). Thư mời theo biểu mẫu: NS - 01 - BM05

### 3.7 Kiểm tra ứng viên

Kiểm tra kiến thức chuyên môn (bài kiểm tra viết):

- Phòng Nhân sự thông báo lịch kiểm tra cho ứng viên.
- Phòng Nhân sự tổ chức cho ứng viên được kiểm tra.
- Trước khi thi, ứng viên ghi vào bản tự khai theo biểu mẫu: NS - 01 - BM06
- Sau khi thi xong, Phòng Nhân sự tổ chức việc chấm thi, thông báo kết quả thi cho ứng viên bằng điện thoại.
- Bảng tổng kết kết quả kiểm tra viết được ghi theo biểu mẫu danh sách ứng viên: NS - 01 - BM07.
- Đối với các ứng viên không đạt yêu cầu, phòng nhân sự thông báo kết quả tuyển dụng qua thư theo mẫu: NS - 01 - BM08.

Phỏng vấn:

Đối với những ứng viên kiểm tra kiến thức chuyên môn đạt yêu cầu, Phòng Nhân sự lập danh sách ứng viên tham dự phỏng vấn theo biểu mẫu: NS - 01 - BM09.

Sau đó Phòng Nhân sự có trách nhiệm thông báo về lịch phỏng vấn và kiểm tra tay nghề, lịch này được thông báo cho ứng viên biết rõ. Thông báo phỏng vấn được thực hiện bằng thư mời theo biểu mẫu: NS - 01 - BM11

Ứng viên không thi viết sẽ ghi vào bản tự khai theo biểu mẫu: NS - 01 - BM06

Phòng Nhân sự chuyển ứng viên cho người phỏng vấn để kiểm tra hồ sơ và chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, cụ thể:

a. Các điều kiện tuyển dụng:

- Các bằng cấp, hoặc tay nghề đã được đào tạo như thế nào ?

- Người xin việc đã hiểu gì về Công ty.
- Đã có kinh nghiệm làm việc hay không? nếu có thì thời gian là bao lâu ? đã làm việc ở nơi nào?
- Điều kiện về ăn, ở, đi lại nếu được tiếp nhận;
- Tìm hiểu đôi nét về nhân thân, hoàn cảnh gia đình;
- Nguyên vọng khi được tiếp nhận làm việc.

#### b. Nghiệp vụ chuyên môn

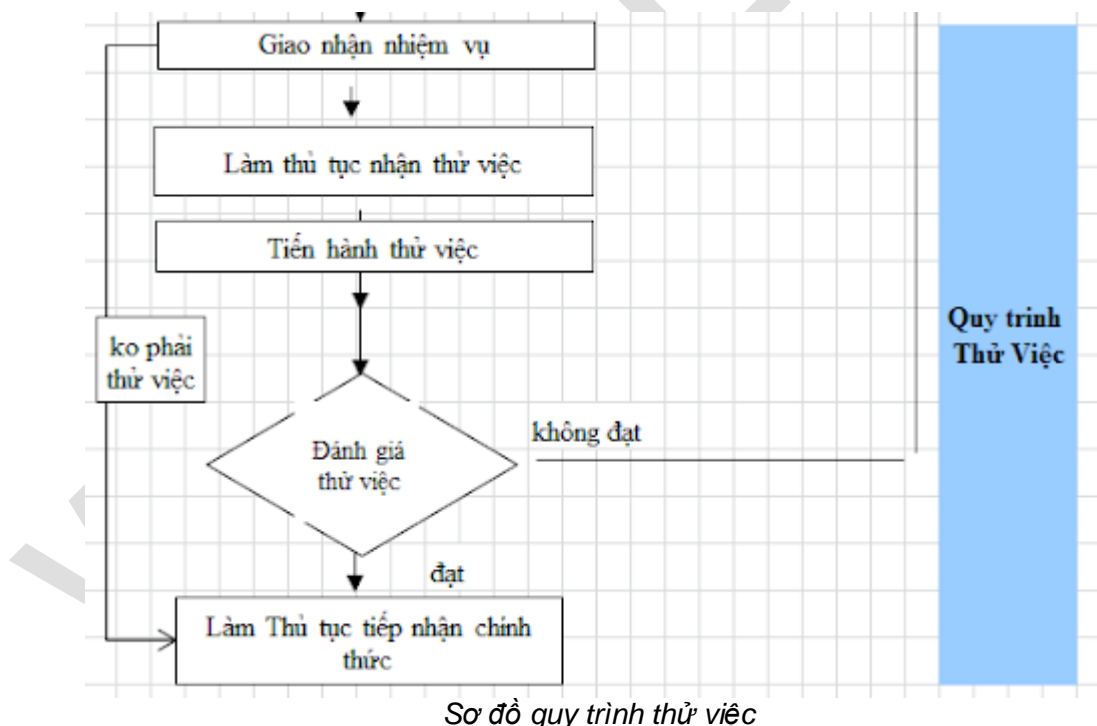
Tùy theo đối tượng người phỏng vấn sẽ phỏng vấn, trắc nghiệm về trình độ chuyên môn, kỹ thuật, tay nghề.

Việc phỏng vấn được thực hiện theo biểu mẫu: NS - 01 – BM12

Trên cơ sở duyệt của GD, Phòng Nhân sự lập thư mời nhân sự được tuyển dụng đến công ty để hướng dẫn thời gian làm việc, các quy định của công ty, các công việc cần thực hiện....Thư mời được lập theo biểu mẫu: NS - 01 – BM1 Đối với các ứng viên không đạt yêu cầu, phòng nhân sự gửi thông báo không đạt theo mẫu ở trên.

### 3.8 Tiếp nhận và thử việc

Việc tiếp nhận và thử việc như thế nào được thực hiện theo quy trình thử việc.



## 4. 7 bước chuẩn giúp quá trình tuyển dụng nhân sự hiệu quả

### 4.1 Chuẩn bị tuyển dụng

Đây là bước đầu tiên và cũng là phần quan trọng nhất quyết định hiệu quả của quy trình tuyển dụng. Sự chuẩn bị càng cụ thể, chi tiết, khoa học bao nhiêu thì các bước tiếp theo thực



hiện càng hiệu quả và dễ để thực hiện bấy nhiêu. Có thể nói, bước chuẩn bị tuyển dụng như là một “đòn bẩy” tạo đà cho các bước còn lại.

Các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng từ những việc nhỏ nhất như: Lên kế hoạch tuyển dụng trong thời gian bao lâu, yêu cầu đặt ra cho ứng viên là gì, trong thông báo tuyển dụng cần những nội dung gì...

Ví dụ, về việc giới thiệu công ty. Để thu hút được các ứng viên xuất sắc nhất, các nhà tuyển dụng phải chuẩn bị chu đáo về phần giới thiệu công ty mình. Làm sao cho phần giới thiệu sẽ được diễn giải một cách hấp dẫn và ngắn gọn những chi tiết nhất về công ty, văn hóa doanh nghiệp, con người,... Đặc biệt, người tuyển dụng không nên nói những cái không có trong thực tế, điều đó sẽ làm mất lòng tin của các ứng viên.

Tiếp theo, mô tả công việc cũng là một phần quan trọng không kém. Mô tả công việc về những vị trí, yêu cầu mà công việc đặt ra, các quyền lợi và nghĩa vụ của ứng viên và các điều kiện làm việc, từ đó các ứng viên sẽ tự đánh giá xem bản thân có đáp ứng được những yêu cầu đó hay không.

Người tuyển dụng phải đề ra những yêu cầu dành cho các ứng viên. Như là yêu cầu về năng lực, bằng cấp, chuyên môn, thái độ nghề nghiệp, sức khỏe,...

Ngoài ra, cần xây dựng bản chi tiết về chế độ tiền lương và phúc lợi của các ứng viên. Đây là một tiêu chí rất quan trọng thu hút các ứng viên tham gia vào ứng tuyển.

## 4.2 Thông báo tuyển dụng

Sau khi đã hoàn thành sự chuẩn bị cho quy trình tuyển dụng thì nhà tuyển dụng cần thông báo tuyển dụng để các ứng viên biết đến. Việc thông báo này phải đảm bảo ngắn gọn, súc tích nhưng những nội dung cơ bản phía trên phải được truyền tải đến ứng viên theo cách tốt nhất.

Thông báo tuyển dụng có rất nhiều cách, có thể thông báo trên trang chính của công ty, thông báo trên mạng xã hội, các hội nhóm, diễn đàn, hay thông báo qua các tờ báo, kênh truyền hình,... Nhà tuyển dụng cần lựa chọn những phương tiện phổ biến nhất sao cho thông báo tuyển dụng đến được các ứng viên, tuy nhiên, cũng cần xem xét song song với chi phí.

## 4.3 Thu nhận và tiến hành chọn lọc hồ sơ

Sau khi thông báo tuyển dụng sẽ có nhiều hồ sơ của các ứng viên nộp đến phòng nhân sự. Điều quan trọng là người tuyển dụng phải thu nhận tất cả hồ sơ này, tránh trường hợp bỏ sót hay ưu tiên hồ sơ của những người có quan hệ.

Tuy nhiên, không phải hồ sơ nào cũng phù hợp với yêu cầu công việc, chưa kể sẽ có nhiều ứng viên cứ nhắm mắt gửi đại dù vị trí công việc không hề phù hợp với mình. Chọn lọc hồ sơ là khâu vô cùng quan trọng, nhà tuyển dụng căn cứ vào các yêu cầu của công việc đã đặt ra, và căn cứ vào hồ sơ của ứng viên về bằng cấp, trình độ, sức khỏe,... để chọn ra một lượng hồ sơ nhất định. Việc này yêu cầu các nhà tuyển dụng phải luôn minh bạch và công bằng.

## 4.4 Phỏng vấn sơ bộ và kiểm tra trắc nghiệm

Sau khi đã lọc hồ sơ, nhà tuyển dụng tiến hành lên lịch phỏng vấn và liên hệ với các ứng viên được chọn. Bước này giúp nhà tuyển dụng xem xét, đánh giá lại thông tin của ứng viên trong hồ sơ có đúng không và sẽ là một bước nữa để loại bỏ những hồ sơ không phù hợp.

Những bài kiểm tra, trắc nghiệm sẽ giúp các nhà tuyển dụng đánh giá đúng trình độ chuyên môn thực tế của các ứng viên. Có thể kiểm tra IQ, test về ngoại ngữ, kiến thức chuyên ngành,... từ đó tìm ra những ứng viên xuất sắc. Quá trình này đòi hỏi nhà tuyển dụng theo dõi sát sao và công bằng.

#### **4.5 Phỏng vấn tuyển chọn**

Ở bước này, nhà tuyển dụng sẽ đánh giá lại lần nữa những khả năng trình độ của ứng viên có phù hợp với công việc hay không. Trong quy trình này, nhà tuyển dụng sẽ đặt những câu hỏi nhằm khai thác năng lực, tiềm năng, kĩ năng của các ứng viên.

Ngoài ra, các ứng viên sẽ được nhà tuyển dụng cung cấp thông tin về chế độ làm việc, lương, phúc lợi, những yêu cầu của công việc,... và ứng viên sẽ quyết định có làm việc với công ty hay không.

#### **4.6 Thời gian tập sự thử việc**

Sau khi đã lựa chọn được những ứng viên xuất sắc nhất qua các vòng lựa chọn và phỏng vấn, các ứng viên sẽ được nhận vào tập sự thử việc. Đây là giai đoạn khó khăn với rất nhiều thử thách để các ứng viên phải thể hiện ra được những năng lực của mình.

Nhà tuyển dụng theo dõi sát sao quá trình thử việc của các ứng viên, từ đó ra quyết định cuối cùng.

#### **4.7 Quyết định tuyển dụng**

Sau quá trình tuyển dụng, nhà tuyển dụng đưa ra quyết định cuối cùng có nên lựa chọn ứng viên đó không hay chính ứng viên nhận ra liệu mình có phù hợp với công việc hay môi trường này không để đưa ra quyết định đi hay ở. Khi được tuyển dụng chính thức, họ sẽ trở thành nhân viên công ty. Công việc cuối cùng là 2 bên sẽ kí hợp đồng. Và trách nhiệm của người tuyển dụng bây giờ là giải đáp những thắc mắc của nhân viên mới về những thông tin cơ bản nhất liên quan đến nhân viên.

Quy trình tuyển dụng nhân sự rất phức tạp và tốn rất nhiều thời gian, công sức và chi phí, đòi hỏi sự chuẩn bị chu đáo nhất. Nếu nhà tuyển dụng biết vận dụng quy trình này một cách linh hoạt nhất, thì tôi tin rằng, họ sẽ tuyển dụng được những ứng viên xuất sắc nhất cho công ty mình.

### **5. Chú ý bước quan trọng nhất trong quy trình tuyển dụng**

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình phức tạp và tốn rất nhiều thời gian, công sức và chi phí, đòi hỏi sự chuẩn bị chu đáo nhất. Thế nên, bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng phải là bước đầu tiên - chuẩn bị tuyển dụng.



- Thứ nhất, buộc phải có bước này thì các bước sau mới triển khai được, làm tốt bước đầu tiên sẽ giảm nhẹ đi các bước sau đó.
- Thứ hai, việc triệu tập một cuộc họp để lên kế hoạch tuyển dụng có sự góp mặt của các gương mặt quyền lực trong doanh nghiệp, là lúc mà mọi yêu cầu tuyển dụng được đưa ra và phải tuyển theo chuẩn đề nghị đó. Tất nhiên, phòng nhân sự cũng cần xem xét và điều chỉnh cũng như cập nhật kịp thời các yêu cầu mới đối với những vị trí để thích hợp với yêu cầu hiện tại của công ty.

## 6. Khâu đào tạo nhân sự sau khi tuyển dụng

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực sẽ đảm bảo cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp có thể thích ứng và theo sát sự tiến hoá và phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho doanh nghiệp có một lực lượng lao động giỏi, hoàn thành thắng lợi các mục tiêu của doanh nghiệp, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay khi thế giới đang dần chuyển sang một phương thức sản xuất mới, hùng hậu hơn trước đây, nền kinh tế đã làm cho các doanh nghiệp muốn tồn tại thì phải thích ứng tốt đối với môi trường kinh doanh và phải đáp ứng được yêu cầu của cạnh tranh.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ càng cao tay nghề, nâng cao kỹ năng và công tác này còn làm cải thiện được mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới xoá bỏ được sự thiếu hiểu biết, sự tranh chấp, sự mâu thuẫn tạo ra bầu không khí đoàn kết thân ái cùng phấn đấu phát triển. Để đạt được hiệu quả cao hơn và khả năng công tác tốt hơn.

## 7. 4 bước hoàn chỉnh cho quy trình đào tạo nhân sự

### 7.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Bao gồm:

- Đánh giá nhu cầu đào tạo
- Xác định nhu cầu cụ thể cho đào tạo.

“Đánh giá nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phát triển thông tin để làm rõ nhu cầu cải thiện khả năng thực hiện công việc và xác định liệu đào tạo có thực sự là giải pháp thiết thực?”.

Có 3 cách tiếp cận để đánh giá nhu cầu đào tạo:

a. Phân tích ở mức độ tổ chức:

Bao gồm các phân tích sau đây

- Sự ủng hộ và hỗ trợ của nhà lãnh đạo, quản lý và đồng sự
- Chiến lược của tổ chức
- Các nguồn lực cho đào tạo

Sự thành công của các chương trình đào tạo phụ thuộc quyết định vào quyết tâm của ban lãnh đạo tối cao. Không có ủng hộ và hỗ trợ của những nhà lãnh đạo, quản lý và đồng sự chắc chắn chương trình đào tạo sẽ phá sản. Có lẽ vì vậy, mà những lý do hay được viện ra nhất để cho rằng việc đào tạo thất bại là không có sự hỗ trợ về quản lý.

Phân tích ở mức độ tổ chức cho phép công tác đào tạo với chiến lược kinh doanh của tổ chức. Đào tạo được coi như giải pháp hỗ trợ một cách tích cực và có hiệu quả cho chiến lược kinh doanh.

Tất nhiên muốn các hoạt động đào tạo thực hiện tốt, tổ chức cũng cần có một nguồn lực thực sự để đáp ứng những nhu cầu cho hoạt động đào tạo.

b. Phân tích ở mức độ thực hiện:

- Phát triển danh mục các nhiệm vụ
- Nhận dạng kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết cho công việc

Việc phân tích ở mức độ thực hiện sẽ cho biết loại công việc nào cần được đào tạo với yêu cầu kiến thức, kỹ năng, thái độ ở mức độ nào. Phân tích ở mức độ thực hiện công việc, nhiệm vụ còn giúp ta đơn giản hóa quá trình đào tạo, bởi nhiều khi có nhiều công việc có chung những yêu cầu năng lực thực hiện công việc giống nhau.

c. Phân tích ở mức độ cá nhân

- Đánh giá kết quả công việc của cá nhân
- Đánh giá đặc tính cá nhân: kiến thức, năng lực và thái độ

Đánh giá nhu cầu đào tạo theo cách tiếp cận khác nhau chỉ ra những vấn đề khác nhau trong công tác đào tạo.

d. Kỹ thuật đánh giá nhu cầu đào tạo

Người ta có thể sử dụng nhiều phương pháp để đánh giá nhu cầu đào tạo. Các phương pháp có thể là:

- Phỏng vấn, phiếu điều tra
- Kiểm tra phân tích các vấn đề của nhóm
- Phân tích các báo cáo hoặc ghi chép, phân tích công việc và đánh giá kết quả công việc

Sau đây chúng ta có thể so sánh một số kỹ thuật đánh giá để thấy rõ cơ hội để người tham gia có thể tham gia, sự tham gia cần thiết của ban lãnh đạo hay giám sát viên, thời gian cần thiết, chi phí và quá trình đó có cung cấp những dữ liệu có thể định lượng hay không.

## 7.2 Lập kế hoạch đào tạo

Thực chất của giai đoạn này là lên kế hoạch và phát triển chương trình đào tạo, gồm các bước:

- Xác định các mục tiêu và các điều kiện ràng buộc
- Kết hợp 3 yếu tố của sự thành công: thiết kế, phổ biến và hậu cần.
- Xác định chiến lược tối ưu
- Lập kế hoạch tổng quát.

Khi lên kế hoạch tổng quát phát triển quá trình đào tạo các nội dung bao gồm:

- Quan điểm của Lãnh đạo về đào tạo.
- Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo.
- Tên của chương trình đào tạo.
- Các mục tiêu của chương trình đào tạo (các mục tiêu phải cụ thể và có khả năng đo lường được).
- Nội dung cụ thể của chương trình đào tạo.
- Thứ tự giảng dạy và tài liệu hướng dẫn.
- Hình thức, phương pháp đào tạo.
- Ai thực hiện đào tạo, thời gian, chi phí.
- Chính sách môi trường sau đào tạo.

Những yếu tố cần lưu ý đến khi thiết kế chương trình đào tạo:

- a. Nội dung đào tạo
  - Học các kỹ năng cơ bản hay kiến thức cơ bản
  - Học kinh nghiệm hay học từ lý luận sách vở
  - Phân loại rõ kiến thức được đào tạo (cơ sở, cơ bản, kỹ thuật chuyên sâu, riêng có của doanh nghiệp ...).
- b. Các nguyên tắc của học
  - Phản hồi: thông tin ngược thông báo kết quả cho học viên kết quả của họ.
  - Thực hành: nhằm cải thiện một phản xạ một thói quen làm việc.
  - Sự thích hợp: nói lên ý nghĩa của quá trình đào tạo với học viên.
  - Sự tham gia: nói lên sự tích cực tham gia của học viên vào quá trình đào tạo
  - Ứng dụng những điều học được.
- c. Đặc điểm của học viên
  - Số lượng của học viên cũng như khả năng của học viên cũng cần được cân nhắc trong thiết kế chương trình đào tạo.
- d. Giới hạn của tổ chức

Đó là các vấn đề: tài chính, cán bộ giảng dạy, thời gian, hoặc các phương tiện có thể chỉ ra liệu chương trình đào tạo có thể thực hiện tại chỗ hay lựa chọn khả năng từ bên ngoài.

#### e. Các phương pháp đào tạo

Các phương pháp hay kỹ thuật đào tạo phù hợp với việc giảng dạy những nội dung đào tạo khác nhau.

#### f. Các hình thức đào tạo

Đào tạo tiếp nhận thông tin:

- Các phương pháp đào tạo phù hợp với việc tiếp nhận thông tin bao gồm các bài giảng, các buổi thuyết trình, phim, video cũng như các chương trình hướng dẫn mà trong đó các thông tin có thể được trình bày hoặc trên giấy in, hoặc trên máy vi tính.

Đào tạo kỹ năng:

- Các phương pháp đào tạo thích hợp với đào tạo kỹ năng bao gồm phương pháp đào tạo bằng công việc cụ thể như đào tạo bằng biện pháp hướng dẫn công việc (hay còn gọi là phương pháp: Nói, Chỉ dẫn, Làm, và Ôn luyện) và huấn luyện cũng như đào tạo sơ bộ, dạy nghề, và hướng dẫn bằng video.

Đào tạo thay đổi kỹ năng và thái độ giao tiếp:

- Các phương pháp phù hợp với chương trình đào tạo thay đổi kỹ năng và thái độ giao tiếp bao gồm các hội nghị, thảo luận, đóng vai, xây dựng hành vi và huấn luyện nhạy cảm.

Huấn luyện khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề:

- Các phương pháp phù hợp bao gồm: phương pháp phân tích, giải quyết tình huống, trò chơi kinh doanh.

### 7.3 Thực hiện đào tạo

Mục tiêu của học tập và đào tạo là nhằm thay đổi Kiến thức, Hành vi và Thái độ của người học.

Ở mỗi mục tiêu và mức độ có những phương pháp phù hợp.

Phân loại các hình thức đào tạo

Thực hiện quá trình đào tạo cần phải tìm ra các hình thức và các phương pháp thích hợp nhằm tối ưu hóa quá trình đào tạo. Có nhiều hình thức đào tạo được phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau:

Có nhiều phương pháp đào tạo và phát triển khác nhau. Tên gọi mỗi phương pháp có thể khác nhau, nhưng cách đào tạo và nội dung tương đối giống nhau. Chúng ta chú trọng đến các phương pháp có khả năng áp dụng tại Việt nam trong giai đoạn trước mắt cũng như trong tương lai.

Nhóm 1: Dùng đào tạo các nhà quản trị và chuyên viên:

- Trò chơi quản trị
- Phương pháp nghiên cứu tình huống
- Phương pháp hội nghị
- Mô hình ứng xử
- Đào tạo bàn giấy
- Thực tập sinh
- Đóng kịch
- Kỹ thuật nghe nhìn

Nhóm 2: Dùng đào tạo công nhân trực tiếp sản xuất hoặc nhân viên nghiệp vụ :

- Kèm cặp tại chỗ
- Đào tạo học nghề
- Phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng

- Đào tạo chính quy

#### 7.4 Đánh giá chương trình đào tạo

Tiêu thức quan trọng nhất trong việc đánh giá chương trình đào tạo vẫn là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng mong muốn hay không?

Do đó cần so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi được đào tạo để xác định liệu chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo hay không.

Trong đánh giá có thể đi vào các vấn đề cụ thể như sau:

- Phản ứng của người học (các học viên có cảm thấy đào tạo là bổ ích hay không?)
- Kết quả học tập (người học học được gì?)
- Áp dụng kết quả học tập (người học có thay đổi hành vi và cách làm của họ trong công việc hay không?).
- Những hành vi đã thay đổi đó ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức. (kết quả đem lại từ đào tạo?).
- Các học viên có cảm giác tốt đẹp hơn về tổ chức hay công việc đó không? (thái độ)
- Nhu cầu học tập của người học trong tương lai (Xác nhận nhu cầu)

Để đo lường phản ứng của người học chúng ta có thể thăm dò ý kiến của họ thông qua phiếu điều tra đánh giá về khóa học.