

KỸ NĂNG TUYỂN DỤNG

MỤC TIÊU CỦA TUYỂN DỤNG

- Tuyển dụng là một trong những nhiệm vụ hàng đầu và liên tục nhằm đảm bảo có đủ nhân sự cho hoạt động của doanh nghiệp.
- Tuyển được nhân sự tốt là bước khởi đầu và là nền tảng cho sự thành công của doanh nghiệp trong tương lai.
- Những sai lầm trong tuyển dụng có thể ảnh hưởng đến chất lượng công việc/sản phẩm.

MỤC TIÊU CỦA TUYỂN DỤNG

Một khi đã mắc phải sai lầm trong tuyển dụng buộc ta phải cho nhân viên mới thôi việc điều đó sẽ dẫn đến hậu quả là:

- Gây tổn kém chi phí của doanh nghiệp.
- Tạo tâm lý bất an cho nhân viên
- Có thể liên quan đến pháp lý,
- Ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp.

MỤC TIÊU CỦA TUYỂN DỤNG

Thách thức cho chúng ta là làm sao tuyển được đúng người :

phù hợp với doanh nghiệp

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

- Xác định nhu cầu tuyển dụng
- Tìm kiếm, thu hút ứng viên
- Thu nhận và sàng lọc hồ sơ ứng viên
- Phỏng vấn sơ bộ (sơ tuyển)
- Làm bài thi / trắc nghiệm
- Phỏng vấn chuyên môn

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

- Đánh giá, quyết định tuyển dụng
- Tiếp nhận nhân viên mới
- Ký hợp đồng lao động thử việc
- Đánh giá kết quả thử việc
- Ký hợp đồng lao động chính thức

XÁC ĐỊNH NHU CẦU TUYỂN DỤNG

- Mỗi khi có nhân viên nghỉ việc hoặc trong doanh nghiệp phát sinh thêm công việc mới thì xuất hiện nhu cầu nhân sự.
- Cần xem xét liệu doanh nghiệp có thật sự cần tuyển thêm nhân viên mới hay không?
- + Các nhân viên hiện tại có thể đảm nhận công việc này hay không?
- + Hoặc nếu được đào tạo thì các nhân viên hiện tại có thể làm được việc này không?

XÁC ĐỊNH NHU CẦU TUYỂN DỤNG

- Có khả năng tăng giờ làm việc của các nhân viên hiện tại hay không?
- Có thể thuê mượn thêm lao động bên ngoài hay không?

Sau khi đã xem xét và so sánh các giải pháp trên với nhau thì mới tính đến chuyện Tuyển nhân viên mới.

XÁC ĐỊNH NHU CẦU TUYỂN DỤNG

Khi đã xác định cần tuyển thêm nhân viên mới, ta cần có bước tranh rõ ràng về công việc:

- Nhiệm vụ nhân viên mới phải thực hiện,
- Tiêu chuẩn tuyển dụng,
- Chiến lược sử dụng nhân sự mới.

NGUỒN ỨNG VIÊN NỘI BỘ:

ƯU ĐIỂM

- Tạo ra sự thi đua giữa các nhân viên
- Nhân viên hiểu biết về mục tiêu, cách thức làm việc của doanh nghiệp nên sẽ thuận lợi trong công việc.
- Nhân viên đã được thử thách về lòng trung thành, tính tận tụy, tinh thần trách nhiệm với doanh nghiệp
- Là phần thưởng đối với nhân viên và là chiến lược nâng cao giá trị lực lượng lao động của doanh nghiệp

HẠN CHẾ

- Tạo ra “Lối mòn quản lý” không có tính mới, rất ít sự thay đổi lớn xảy ra
- Tạo ra “Mất đoàn kết nội bộ” nếu việc tuyển chọn không đảm bảo tính công bằng
- Phát sinh khó khăn từ nơi nhân viên đến và nơi nhân viên để lại

NGUỒN ỨNG VIÊN BÊN NGOÀI

- Nguồn từ các nhân viên cũ của doanh nghiệp
- Nguồn ứng viên do quảng cáo
- Nguồn từ bạn bè của nhân viên
- Nguồn ứng viên từ các trường
- **Các nguồn khác:** Trung tâm giới thiệu việc làm. Công ty headhunter. Internet (mạng tuyển dụng)

NGUỒN ỨNG VIÊN BÊN NGOÀI

- **Ưu điểm:** Phong phú, dễ tìm kiếm, phù hợp công việc và tính khách quan trong tuyển dụng cao.
- **Hạn chế:** Tốn kém chi phí, khó đo lường được sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

THU NHẬN & SÀNG LỌC HỒ SƠ

- Nhận hồ sơ và sàng lọc cần căn cứ theo **tiêu chuẩn tuyển dụng** để quyết định hồ sơ đạt hay không đạt.
- Sử dụng phương pháp loại suy, loại ra những hồ sơ không đạt trước rồi mới xử lý đến những hồ sơ đạt.
- Lượng hồ sơ đạt sau cùng càng ít thì chất lượng ứng viên càng cao. Nhưng mặt khác cũng là một điểm hạn chế vì có thể có những ứng viên giỏi nhưng trình bày hồ sơ không tốt.

Đánh giá hồ sơ:

- Khi viết hồ sơ xin việc đa số người đều thành thật nhưng cũng có một số người dấu đi những khuyết điểm và khuếch trương thành tích.
- Cần đánh dấu những nội dung cảm thấy “thích” và những phần còn nghi ngờ để hỏi lại khi phỏng vấn
- Cần phải xem xét thật kỹ quá trình công tác của ứng viên: từng khoảng thời gian và chi tiết công việc trong thời gian đó

Đánh giá hồ sơ:

- Ứng viên **thay đổi chỗ làm** liên tục trong thời gian ngắn. Nhiều khả năng ứng viên là mẫu người không trung thành với tổ chức.
- Ứng viên **thay đổi liên tục định hướng nghề nghiệp**. Có thể ứng viên là người thiếu định hướng, thiếu tính kiên định và thiếu mục tiêu rõ ràng.
- Bản lý lịch **viết cầu thả**, sai chính tả nhiều, trình bày nội dung lộn xộn. Cho thấy ứng viên là người thiếu quan tâm đến chi tiết, thiếu tính cẩn thận và có khả năng ảnh hưởng đến chất lượng công việc.

Đánh giá hồ sơ:

- Người đọc hồ sơ cần có **Tính kiên nhẫn** và khả năng nhận định, vì có thể có những ứng viên giỏi nhưng không có khả năng trình bày một bộ hồ sơ tốt và ngược lại.
- **Hồ sơ lưu:** đối với những hồ sơ không tốt lắm nhưng có thể dự phòng và sử dụng khi cần thiết,

PHỎNG VẤN SƠ BỘ (SƠ TUYỂN)

- Đề nghị ứng viên hoàn tất hồ sơ xin việc (nếu chưa hoàn chỉnh),
- Điền phiếu đăng ký tuyển dụng tại doanh nghiệp để làm cơ sở so sánh giữa các ứng viên và cung cấp thông tin rất cần thiết cho việc phỏng vấn các vòng sau,
- Tìm hiểu những điểm còn nghi ngờ, chưa rõ ràng trong hồ sơ xin việc
- Tạo điều kiện cho ứng viên có thể hiểu biết hơn về doanh nghiệp và vị trí dự tuyển
- Gặp gỡ trực tiếp để nhìn nhận hình dáng, tướng mạo, giọng nói của ứng viên.

LÀM BÀI THI, TRẮC NGHIỆM

- Có thể dùng hình thức trắc nghiệm để **bổ sung** cho việc đánh giá năng lực ứng viên. Nhưng trắc nghiệm không thể thay thế cho phỏng vấn mà chỉ bổ sung mà thôi
- Khi sử dụng hình thức trắc nghiệm, cần chọn nội dung có **liên quan mật thiết đến công tác** của vị trí đang dự tuyển

Các loại trắc nghiệm:

- Trắc nghiệm tính cách
- Trắc nghiệm tinh thần đồng đội
- Trắc nghiệm khả năng giải quyết vấn đề
- Trắc nghiệm chỉ số thông minh,

PHỎNG VẤN CHUYÊN MÔN

TRƯỚC KHI PHỎNG VẤN

- **Xác định trách nhiệm chính của chức danh cần tuyển**
- **Xét duyệt từng mẫu đơn xin việc cùng sơ yếu lý lịch để khai thác:** Những kinh nghiệm cũ có liên quan đến công việc. Quá trình đào tạo liên quan trước kia. Những mối quan tâm đến việc làm của ứng viên. Mức lương ứng viên đề nghị,

PHỎNG VẤN CHUYÊN MÔN

Phỏng vấn **cấu trúc nội dung**

- Là xây dựng **những nội dung cần thiết** phải khai thác ứng viên và cho điểm từng nội dung.
- Câu hỏi có thể được sử dụng tùy mỗi người phỏng vấn nhưng vẫn phải đảm bảo hỏi hết và cho điểm hết các nội dung trong cấu trúc.

PHỎNG VẤN CHUYÊN MÔN

CẤU TRÚC ĐÁNH GIÁ :

- Là **xây dựng những câu hỏi** riêng biệt cho từng vị trí cần tuyển và xây dựng thang điểm cho từng câu hỏi.
- Đối với mỗi câu hỏi, người phỏng vấn cần ghi lại thông tin chi tiết và tiến hành xem xét, cho điểm ngay sau khi cuộc phỏng vấn kết thúc.

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Người phỏng vấn giới thiệu về doanh nghiệp

- Sơ bộ về lịch sử doanh nghiệp,
- Sản phẩm của doanh nghiệp
- Viễn cảnh doanh nghiệp

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Ứng viên tự giới thiệu về mình

- Quá trình học tập
- Quá trình làm việc
- Cá tính,
- Mong muốn khi nộp đơn xin ứng tuyển

Chúng ta cần khuyến khích và tạo điều kiện cho ứng viên nói. Trường hợp ứng viên không nói ta sẽ đặt từng câu hỏi để ghi nhận những thông tin trên.

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Người phỏng vấn đặt các câu hỏi thích hợp liên quan đến công việc :

- Đặt câu hỏi theo nguyên tắc “Tam giác quan hệ” (Cái gì? Thế nào? Kết quả?).

Ví dụ:

- Trong quá trình làm việc vừa qua Anh/chị hài lòng nhất là giai đoạn nào? Vào giai đoạn đó Anh/chị làm công việc gì?
- Anh/chị đã thực hiện công việc đó như thế nào?
- Kết quả đạt được?
- Nếu gặp lại một công việc giống như vậy Anh/chị vẫn làm theo cách cũ hay cải tiến và cải tiến như thế nào?

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Cần đặt những câu hỏi mở cho ứng viên có cơ hội trình bày kinh nghiệm và ý tưởng. Nên hạn chế câu hỏi đóng, vì có thể câu trả lời chúng ta đã biết trước hoặc mang tính tra hỏi, đánh đố.

Ví dụ:

- **Nên:** Anh/chị cho biết nhận xét của mình về những khó khăn khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO)?
-
- **Không nên:** Theo Anh/chị Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) có gặp khó khăn không?

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Bên cạnh những câu hỏi chuyên môn cần có những câu hỏi về kiến thức xã hội

Ví dụ:

- Thời gian gần đây trong giới trẻ nổi lên hiện tượng Hip-hop
- Anh/chị nhận định thế nào về hiện tượng này?
- Cá Basa khác với cá Saba ở điểm nào, xuất xứ từng loại cá?
- Hành động của Mỹ không ủng hộ thủy sản Việt Nam nhập vào thị trường Mỹ vì những lý do gì?

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Người phỏng vấn giới thiệu công việc:

- Mô tả một cách tổng quát về công việc mà công ty đang cần tuyển dụng nhân sự làm vào
- Mô tả điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của doanh nghiệp mà nhân viên sẽ nhận được.
- Không nói xấu, nhưng mô tả một cách rất thật về những áp lực, vấn đề mà nhân viên mới sẽ phải đối mặt

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Kết thúc cuộc phỏng vấn:

- Người phỏng vấn trao đổi về tiền lương với ứng viên
- Cảm ơn về cuộc gặp gỡ và xác định quá trình tiếp theo (xác định thời điểm, đối tượng để ứng viên liên hệ kết quả).
- **Không nên hứa hẹn** bất cứ điều gì kể cả khi người phỏng vấn là người có quyền quyết định sau cùng

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Đừng quá nhấn mạnh những thông tin xấu:

- Dù chỉ tìm thấy một ít **thông tin xấu** cũng có thể dẫn đến từ chối một ứng viên xin việc.
- *Ví dụ: ứng viên này ở công ty cũ không được Sếp ưa vì hay đấu tranh, hay đòi hỏi*
- Nên nhớ rằng môi trường sẽ tạo dựng hoặc thay đổi một con người.
- Và trong cuộc đời ai lại không có một lần sai phạm.
Vấn đề là ở PHÍA TRƯỚC.

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Người phỏng vấn tuyển dụng thường nhạy cảm với những thông tin xấu là vì:

- Người ta cho rằng người làm công tác tuyển dụng ít được khen khi tuyển người tốt, nhưng lại bị phạt khi tuyển nhân viên không tốt.
- Vì lẽ đó người làm công tác tuyển dụng muốn tránh “đêm dài lắm mộng” nên thường từ chối những ứng viên có thông tin xấu

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Tránh những kiểu rập khuôn

- Người phỏng vấn rất dễ sử dụng một cách rập khuôn các câu hỏi và cách hỏi cho các ứng viên khác nhau.

Điều này có những hạn chế:

- Làm cho cuộc tiếp xúc trở nên tẻ nhạt, không hứng thú
- Dễ bị ứng viên “bắt bài”
- Không khai thác hết điểm mạnh, yếu ở từng ứng viên

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Người phỏng vấn cần linh hoạt khi sử dụng câu hỏi cho từng đối tượng khác nhau:

- Đã có gia đình/Chưa có gia đình
- Nam/Nữ
- Kinh nghiệm/Chưa kinh nghiệm
- Đã đi làm/Mới ra trường
- Lớn tuổi/Còn trẻ.

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Không nên để ứng viên thu hút:

- Việc gây ấn tượng của ứng viên từ ban đầu có thể ảnh hưởng đến quyết định của người phỏng vấn,
- Song quyết định đó có thể không liên quan gì đến sự thành công trong công việc sau này của ứng viên.

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

- Người phỏng vấn nên phát ra tín hiệu để thu hút ứng viên trong quá trình phỏng vấn, không nên bị ứng viên thu hút.
- Người phỏng vấn phải rèn luyện bản lĩnh và khả năng tổng hợp nhiều nguồn thông tin khác nhau để ra quyết định.
- Không nên đánh giá chỉ dựa trên những điểm tương đồng với người phỏng vấn.

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Cần tránh hiệu ứng tương phản

- Một ứng viên giỏi vào phỏng vấn sau những ứng viên “trung bình” thì có thể được đánh giá là giỏi hơn mức năng lực mà ứng viên có.
- Ngược lại, một ứng viên “trung bình” vào phỏng vấn sau những ứng viên giỏi thường được đánh giá kém hơn mức năng lực thực tế của họ.

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

Không nên tốn thời gian:

- Việc trao đổi những thông tin không liên quan đến công việc có thể nhằm phục vụ cho những mục đích khác nhưng phải có chủ ý trước và phải kiểm soát thông tin một cách chặt chẽ.
- Việc trao đổi những thông tin không liên quan đến công việc dễ làm cho ứng viên có những nhận xét không hay về người phỏng vấn và doanh nghiệp

QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

- Mỗi phỏng vấn viên (người phỏng vấn) đánh giá các ứng viên một cách độc lập theo tiêu chuẩn đã đề ra
- Những người phỏng vấn trao đổi ý kiến đánh giá và thông tin do mình thu nhận được trong một cuộc họp ngắn. Và đi đến thống nhất ý kiến trong việc chọn ứng viên.
- Trong trường hợp vẫn không thống nhất được ý kiến thì cần có những cuộc tìm hiểu bổ sung thêm thông tin cho những vấn đề còn chưa sáng tỏ.
- Những ứng viên đáp ứng được yêu cầu công việc một cách tốt nhất sẽ được ưu tiên chọn trước. Khi kết quả đã được khẳng định ta lập danh sách ứng viên đạt

TIÊU CHUẨN CHỌN NGƯỜI SAU THỬ VIỆC

- Phải chọn người có tư tưởng, lập trường dứt khoát, vững chắc.
- Phải chọn người tâm huyết làm việc và phong phú lương tâm chức vụ:
- Họ nổi bậc lương tâm phục vụ, biết hy sinh tiểu cuộc cho đại cuộc,
- Họ suy nghĩ tập thể hơn cá nhân, gặp việc không vừa ý họ không bất mãn.

TIÊU CHUẨN CHỌN NGƯỜI SAU THỬ VIỆC

Phải chọn người rành chuyên môn.

- Tùy sở năng và sở đoản mà giao việc. Tránh tệ trạng “Bắt chó kéo cày” hay “việc của ếch giao cho nhái”

Phải chọn người đặc lực.

- Là người biết làm việc có phương pháp khoa học, giao tế bất thiệp.

TIÊU CHUẨN CHỌN NGƯỜI SAU THỬ VIỆC

Nhân viên mới không tiếp tục công việc vì những lý do sau đây:

- Nhân viên nhận ra rằng môi trường làm việc không phù hợp.
- Nhân viên được giao những công việc, nhiệm vụ không đúng chuyên môn
- Nhân viên nhận ra rằng mình đã bị lừa khi “đàm phán lương thấp” mà nhận công việc thì nhiều.
- Nhân viên nhận lời mời cùng lúc nhiều đơn vị.
- Nhân viên đã đạt được mục đích.