

Chương 4:

## TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

(Staffing)

Ngô Quý Nhâm – ĐH Ngoại Thương

---

---

---

---

---

---

---

Tóm tắt nội dung:

1. Tiến trình tuyển mộ
2. Tuyển mộ nội bộ
3. Tuyển mộ từ bên ngoài
4. Phương pháp tuyển chọn nội bộ
5. Phương pháp tuyển chọn từ bên ngoài

---

---

---

---

---

---

---

### Những vấn đề cơ bản (i)

#### #1: Các khái niệm

- Tuyển mộ (Recruitment): quá trình thu hút
- Tuyển chọn (Selection): quá trình lựa chọn
- Thực chất tuyển chọn là quá trình sàng lọc những người xin việc để đảm bảo những người xứng đáng nhất sẽ được tuyển dụng.

---

---

---

---

---

---

---

## Tỷ lệ tuyển chọn

$$\text{Tỷ lệ tuyển chọn} = \frac{\text{số người được tuyển}}{\text{số người tham gia dự tuyển}}$$

Ý nghĩa:

- Thành công của công tác tuyển mộ
- Sự hấp dẫn của doanh nghiệp, của doanh nghiệp đối với xã hội

---

---

---

---

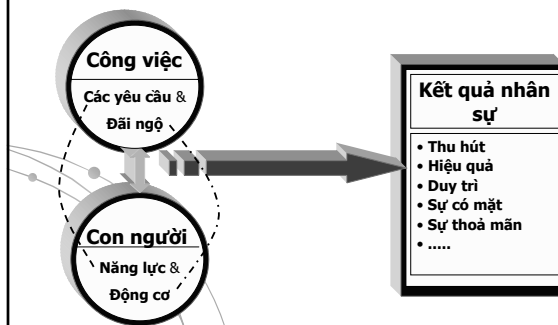
---

---

---

---

## #2: Các mô hình tuyển dụng: Mô hình 1: Con người/Công việc




---

---

---

---

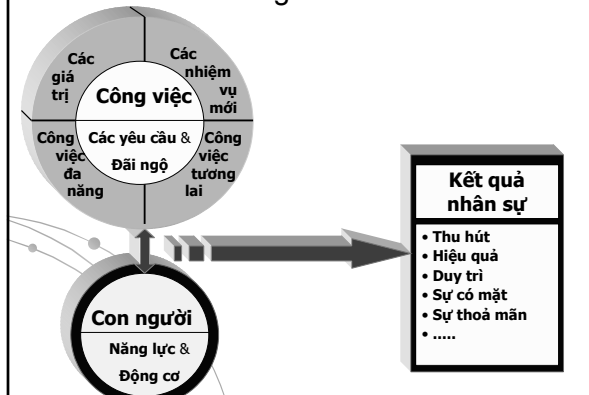
---

---

---

---

## Mô hình 2: Con người/Tổ chức




---

---

---

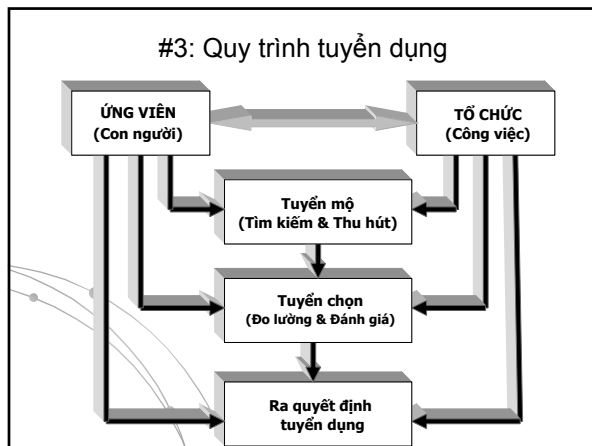
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Tuyển mộ (ii)**  
**Recruiting Employees**

- Tuyển mộ là quá trình tìm kiếm và thu hút các ứng cử viên có khả năng đáp ứng những yêu cầu của những vị trí còn bỏ ngõ để tiến hành lựa chọn
- Tuyển mộ nội bộ (Internal Recruitment)
- Tuyển mộ từ bên ngoài (External Recruitment)

---

---

---

---

---

---

---

---

**#1 Tuyển mộ nội bộ**

Nguồn: nhân viên hiện tại

Ưu điểm:

- Đưa ra những quyết định tuyển dụng chính xác
- Tránh được những kỳ vọng không đúng hoặc bất mãn sau khi được tuyển
- Tác động tích cực đến động cơ của người lao động
- Khai thác tối đa năng lực của người lao động

Hạn chế:

- Cạnh tranh nội bộ để thăng tiến
- Hạn chế những tư tưởng mới và sự đổi mới

---

---

---

---

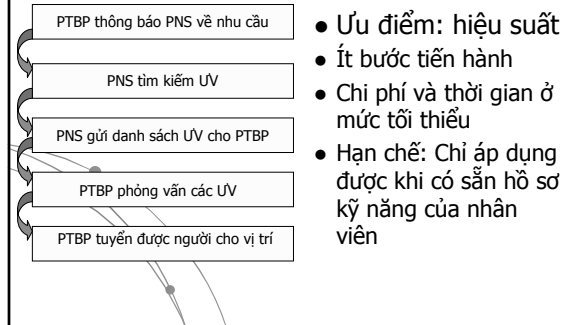
---

---

---

---

### Phương pháp tuyển mộ nội bộ: Hệ thống đóng



---

---

---

---

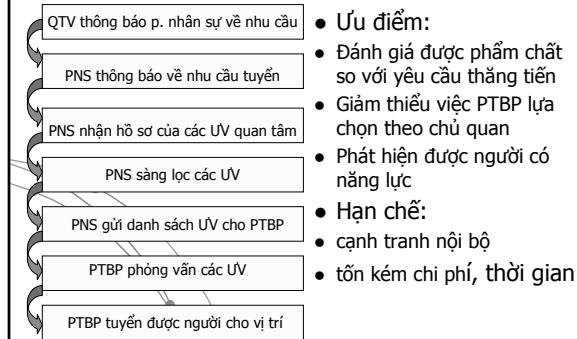
---

---

---

---

### Phương pháp tuyển mộ nội bộ: Hệ thống mở



---

---

---

---

---

---

---

---

## #2: Tuyển mộ từ bên ngoài

#### Ưu điểm

- Thu hút được nhiều ứng viên tài năng
- Thu hút các ý tưởng mới
- Chi phí tuyển dụng những người có kỹ năng hoặc quản lý thấp hơn so với đào tạo và phát triển nội bộ

#### Hạn chế:

- Khó thu hút, đánh giá nhân viên tiềm năng
- Thời gian điều chỉnh và định hướng nhân viên mới lâu hơn
- Giảm nhuệ khí đối với các nhân viên cảm thấy có đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu công việc

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tuyển mộ từ bên ngoài: khi nào?

- Tổ chức mới thành lập
- Tuyển vào những vị trí ban đầu  
... (To fill entry –level jobs)
- Lấp những chỗ trống mà nguồn nhân lực nội bộ không đáp ứng được
- Thích ứng với sự tăng trưởng:  
... Sức mạnh là ở sự đa dạng: Khác nhau về học vấn, về kinh nghiệm, về văn hoá...
- Thu hút những ý tưởng mới.

---

---

---

---

---

---

---

### Nguồn tuyển mộ bên ngoài:

- Quảng cáo (job advertising)
  - Báo hằng ngày, tạp chí chuyên ngành, Internet
  - Các phương tiện khác: hội chợ việc làm, tivi, đài
  - Ưu điểm: khả năng tiếp cận U/V tiềm năng lớn
- Tổ chức giới thiệu việc làm (Employment agencies)
  - TC săn lùng quản trị gia cao cấp (Headhunter)
  - Các tổ chức GTVL thông thường

---

---

---

---

---

---

---

### Nguồn tuyển dụng bên ngoài

- Các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề
  - Tuyển các công việc bán thời gian
  - Tuyển theo chuyên ngành hoặc ngành nghề đào tạo
- Phương pháp tuyển mộ
  - Tuyển định kỳ
  - Chương trình hợp tác việc làm

---

---

---

---

---

---

---

### Nguồn tuyển mộ bên ngoài:

- Giới thiệu của nhân viên/những U'V tự do  
(Employee referrals and walk-ins)
- Tổ chức cung cấp lao động tạm thời và các công ty cho thuê nhân viên  
(Temporary help agencies/employee leasing co.)
  - Ưu điểm: tạo ra sự linh hoạt
  - Hạn chế: thiếu sự cam kết

---

---

---

---

---

---

---

---

### Hiệu quả của các phương pháp tuyển mộ...

- ... số lượng ứng viên tham gia dự tuyển
  - ... tuyển mộ từ các trường, nhật báo >< tuyển từ các tạp chí chuyên ngành, tự tiếp xúc
- ... tỷ lệ bỏ việc thấp nhất:
  - ... giới thiệu của nhân viên, U'V tự do
- ... thành tích, thái độ
  - ... tuyển mộ từ các trường, quảng cáo >< giới thiệu của nhân viên, U'V tự do
- Ai làm công tác tuyển mộ?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tuyển chọn nhân sự (ii)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những căn cứ lựa chọn nhân sự: *thông tin về doanh nghiệp*

- Đặc điểm của doanh nghiệp
- Hoàn cảnh công việc
- Những yêu cầu của công việc đối với người thực hiện

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những căn cứ lựa chọn nhân sự: *thông tin về các ứng cử viên*

- Kỹ năng, kiến thức, khả năng thực hiện công việc
- Tính cách, quan tâm và sở thích
- Các thông tin khác:
  - thái độ
  - kiến thức tổng hợp
  - khả năng phán đoán
  - sức khỏe, tính trung thực, lịch sử nghiện rượu, ma túy

---

---

---

---

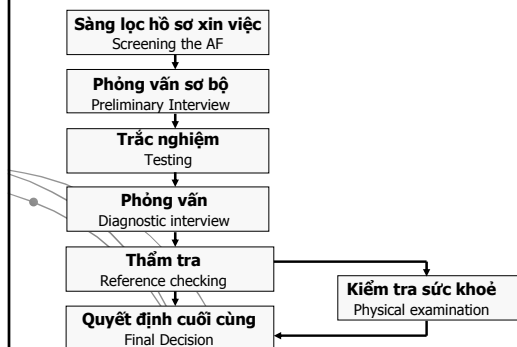
---

---

---

---

### Quy trình lựa chọn nhân sự Selection Process




---

---

---

---

---

---

---

---

## #1 Sàng lọc hồ sơ xin việc

### Screening Application Forms (AF)

- AF: cung cấp những thông tin cơ bản...  
... sử dụng để loại các U'V không đủ tiêu chuẩn
- ...tính không nhất quán của các thông tin
- Tính chính xác của thông tin: việc xác nhận
- AF cần được thiết kế có chủ đích (more)

---

---

---

---

---

---

---

## #2: Phỏng vấn sơ bộ

### Preliminary Interview (PI)

- ... để đánh giá...  
... các kỹ năng và năng lực có phù hợp với các vị trí công việc
- ... sàng lọc các U'V không đủ khả năng hoặc không quan tâm thực sự
- PI được thực hiện sau khi U'V hoàn thành AF

---

---

---

---

---

---

---

## #3: Trắc nghiệm

### Formal Testing

#### Trắc nghiệm

... là những bài tập, tình huống, thí nghiệm được thiết kế và xây dựng nhằm đánh giá những phẩm chất cần thiết của người dự tuyển

#### Mục đích

.. thu thập các thông tin về kỹ năng, kinh nghiệm, khả năng, động cơ, thái độ, quan tâm, cá tính của người xin việc

#### Các phương pháp:

- Trắc nghiệm viết
- Trắc nghiệm nói
- Trắc nghiệm bằng máy móc

---

---

---

---

---

---

---



Trắc nghiệm: Các loại trắc nghiệm

- Trắc nghiệm kiến thức tổng hợp  
(General knowledge tests)
- Trắc nghiệm kiến thức nghề nghiệp và mức độ thành thạo  
(Job knowledge and proficiency tests)
- Trắc nghiệm tiếng Anh
- Trắc nghiệm tính cách  
(Personality tests)

---

---

---

---

---

---

---

---

Trắc nghiệm: Các loại trắc nghiệm

- Trắc nghiệm năng lực (Aptitude test)  
... năng lực học tập và thực hiện công việc
  - khả năng sử dụng ngôn ngữ (verbal ability)
  - năng lực tính toán (numerical ability)
  - tốc độ tri giác (perceptual speed)
  - năng lực phân tích/lý luận (reasoning ability)
  - năng lực không gian (spatial ability)

---

---

---

---

---

---

---

---

Trắc nghiệm: Các loại trắc nghiệm khác

- Trắc nghiệm sở thích (Interest tests)
- Phân tích chữ viết  
(Graphology/handwriting analysis)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Trắc nghiệm: ưu điểm và hạn chế

#### Ưu điểm:

- Độ xác thực có thể thể hiện dưới dạng thống kê
- Các ứng cử viên có thể được kiểm tra theo nhóm

#### Nhược điểm:

- Không thể đo lường tất cả
- Việc xây dựng những bài kiểm tra lúc đầu có thể rất đắt
- Lỗi thiên vị
- Người đánh giá phải được đào tạo cẩn thận
- Phụ thuộc rất nhiều vào người đọc kết quả

---

---

---

---

---

---

---

---

### #4: Phỏng vấn

#### Phân biệt các loại phỏng vấn:

- Phỏng vấn theo cấu trúc (structured interview)
- Phỏng vấn phi cấu trúc (unstructured interview)
- Phỏng vấn gây áp lực (stress interviews)
- Phỏng vấn nhóm (group interviews)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tiến hành phỏng vấn có hiệu quả:

- *Bước 1:* Giới thiệu về Công ty
- *Bước 2:* Ứng viên tự giới thiệu
- *Bước 3:* Người phỏng vấn đặt ra các câu hỏi thích hợp liên quan đến các tiêu chuẩn và Công ty.
- *Bước 4:* Giới thiệu và thảo luận về công việc
- *Bước 5:* Kết thúc buổi phỏng vấn

---

---

---

---

---

---

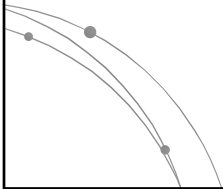
---

---

#### #4: Thẩm tra

Reference checking

- Thẩm tra cá nhân
- Thẩm tra nơi mà ứng cử viên đã làm việc



---

---

---

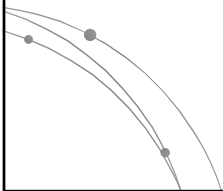
---

---

---

---

#### #5 Kiểm tra sức khỏe



---

---

---

---

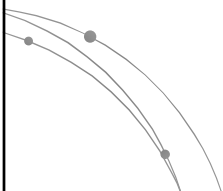
---

---

---

#### #6: Ra quyết định cuối cùng

Final Decision



---

---

---

---

---

---

---

## Đánh giá chất lượng của việc lựa chọn

- Tính hợp lý (Validation):

... biểu thị mức độ mà các thuộc tính/tiêu chí phản ánh chính xác khả năng thành công trong công việc

- Độ tin cậy (Reliability)

... biểu thị mức độ nhất quán của việc đo lường một thuộc tính/tiêu chí nhất định

---

---

---

---

---

---

---

## Năng lực tính toán:

**Trung bình cộng của sáu số là 8,5. Sau khi bớt đi một con số, trung bình cộng của những số còn lại là 7,2. Số nào đã bị bỏ đi.**

- a) 7,8
- b) 9,8
- c) 10
- d) 12,4
- e) 15,0

[Back](#)

---

---

---

---

---

---

---

## Năng lực phân tích/lý luận

**Trong một cuộc khảo sát các ứng cử viên xin việc, 2/5 trong số được khảo sát thừa nhận rằng họ đã ít nhất là có một chút không trung thực. Tuy nhiên, cuộc khảo sát có thể đã đánh giá thấp tỷ lệ các ứng cử viên xin việc không trung thực vì:**

- (A) Một số người không trung thực khi được phỏng vấn đã trả lời rằng họ trung thực.
- (B) Một số người nói chung là trung thực khi được phỏng vấn có thể đã trả lời rằng họ không trung thực.
- (C) Một số người được phỏng vấn đã trả lời là họ có một chút không trung thực nhưng họ lại là người rất không trung thực.
- (D) Một số người được phỏng vấn đã trả lời trung thực là họ không trung thực khi xin việc.
- (E) Một số người được phỏng vấn, không phải là ứng cử viên xin việc, có thể đã trả lời là không trung thực.

[Back](#)

---

---

---

---

---

---

---