

TUYỂN CHỌN NHÂN SỰ

Selection

Ngô Quý Nhâm – ĐH Ngoại Thương

Tóm tắt nội dung:

1. Căn cứ tuyển chọn
2. Quy trình tuyển chọn
3. Công cụ tuyển dụng

NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ 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

THÔNG TIN VỀ ỨNG 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

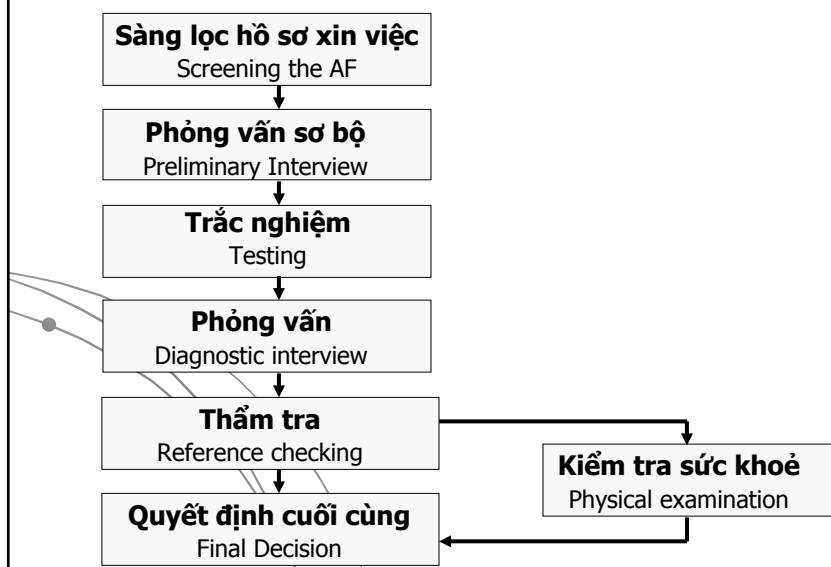
TIÊU CHUẨN LỰA CHỌN



CÁC CÔNG CỤ TUYỂN CHỌN

- Đơn xin việc/Hồ sơ xin việc
- Bài kiểm tra trắc nghiệm
- Bài kiểm tra mô phỏng công việc
 - Công việc mẫu
 - Trung tâm đánh giá
- Phỏng vấn
- Kiểm tra sức khỏe
- Thẩm tra quá trình học tập, công tác

QUY TRÌNH TUYỂN CHỌN



#1 Sàng lọc hồ sơ xin việc

Screening Application Forms (AF)

- AF: cung cấp những thông tin cơ bản...
... sử dụng để loại các UV 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)

BÍ QUYẾT SÀNG LỌC HỒ SƠ XIN VIỆC

- Dành thời gian tối thiểu để loại bỏ những ứng viên ít phù hợp nhất và dành nhiều thời gian để xem xét kỹ lưỡng các ứng viên phù hợp nhất
- Chú ý đến những thành tích của ứng viên
- Tránh so sánh giữa các ứng viên với nhau. Hãy so sánh các ứng viên với tiêu chuẩn.

SÀNG LỌC HỒ SƠ XIN VIỆC

- Không rõ ràng về quá trình công tác
- Khoảng thời gian dài giữa hai công việc
- Thay đổi công việc nhanh
- Thay đổi nghề nghiệp nhanh
- Lỗi chính tả, ngữ pháp
- Lí lịch cầu thả, không có thư gửi kèm
- Sao chép

#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: 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
- Kinh tế

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

Trắc nghiệm: Các loại trắc nghiệm

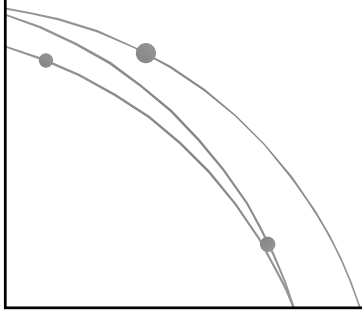
- Trắc nghiệm kiến thức tổng hợp
(General knowledge tests)
- Trắc nghiệm kiến thức nghề nghiệp và mức độ thành thạo
(Job knowledge and proficiency tests)
- Trắc nghiệm tiếng Anh
- Trắc nghiệm tính cách
(Personality tests)

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

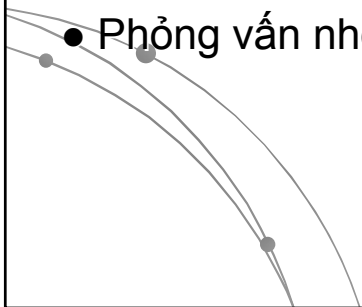
- Trắc nghiệm sở thích (Interest tests)
- Phân tích chữ viết
(Graphology/handwriting analysis)



#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

7 GỢI Ý ĐỂ PHỎNG VẤN HIỆU QUẢ

1. Sử dụng một *bộ câu hỏi cố định* cho tất cả các ứng viên
2. Nắm được những *thông tin cụ thể về công việc* mà ứng viên đang xin vào
3. *Giảm thiểu những hiểu biết trước đó* về quá trình học tập, kinh nghiệm, sở thích, điểm số hoặc những yếu tố khác.
4. Đặt những *câu hỏi về cách ứng xử* mà yêu cầu các ứng viên phải giải thích cho những cách ứng xử đó.
5. Sử dụng một *mẫu đánh giá được tiêu chuẩn hóa*.
6. Phải *ghi chú* trong suốt cuộc phỏng vấn.
7. *Tránh những cuộc phỏng vấn ngắn* có thể dẫn đến những quyết định không chín chắn.

Nguồn: D.A DeCenzo và S.P Robbins, Human Resource Management, 6th ed. (New York: Wiley, 1999), tr.205-206.

Các công cụ khác

- Thăm tra lý lịch (Reference checking)
 - Thăm tra cá nhân
 - Thăm tra nơi mà ứng cử viên đã làm việc
- Kiểm tra sức khỏe
- Ra quyết định tuyển dụng

TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN Ở TOYOTA

ĐÁNH GIÁ CÁI GÌ?

Các kỹ năng chuyên môn
Thành tích chuyên môn
Khả năng lãnh đạo
Kỹ năng giải quyết vấn đề
Kiểm tra sức khỏe

BẰNG CÁCH NÀO?

Giai đoạn 1: Các ứng viên hoàn tất hồ sơ xin việc, và theo dõi một băng video Kỹ năng Quan hệ Nhân sự dài 1 tiếng về môi trường làm việc

Giai đoạn 2: Các ứng viên thực hiện một chương trình đánh giá khả năng làm việc theo nhóm và các kỹ năng quan hệ nhân sự khác

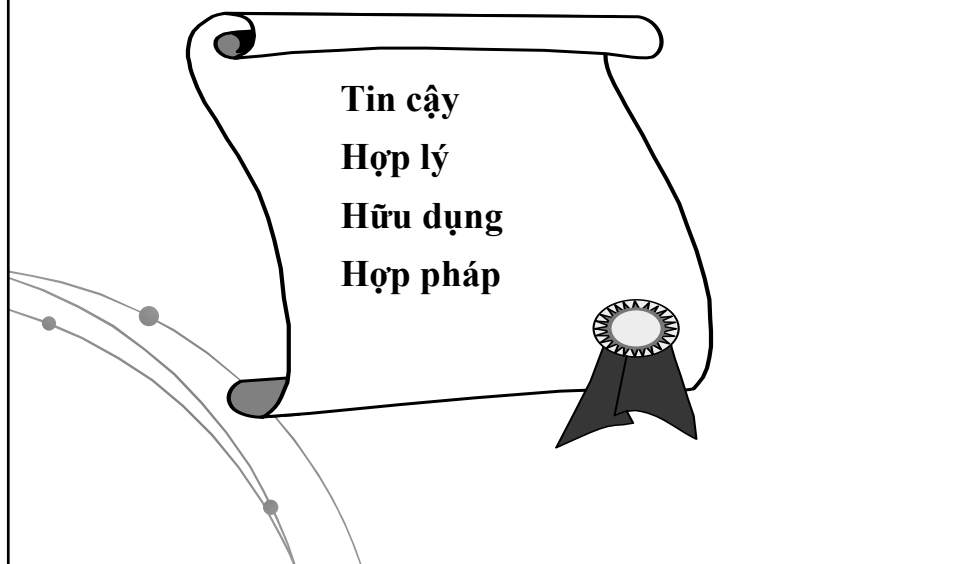
Giai đoạn 3: Các ứng viên tham gia vào một chương trình dài 4 tiếng được thiết kế để đánh giá kỹ năng giải quyết vấn đề theo nhóm và cá nhân. Các chuyên gia của Toyota sẽ quan sát đánh giá.

Giai đoạn 4: 1 giờ phỏng vấn bởi một nhóm các chuyên gia phỏng vấn của Toyota

Giai đoạn 5: Nhân viên của Toyota có điều kiện. Các ứng viên sẽ phải trải qua các bài kiểm tra về thể lực và xét nghiệm y tế tại một bệnh viện

Giai đoạn 6: Trở thành nhân viên và do các nhân viên khác giám sát và đánh giá kết quả công việc trong vòng 6 tháng.

CÁC YÊU CẦU ĐỐI VỚI PHƯƠNG PHÁP TUYỂN CHỌN



CHẤT LƯỢNG CỦA CÁC CÔNG CỤ TUYỂN CHỌN

	Vị trí			
	Quản lý cấp cao	Quản lý cấp trung và thấp	Các công việc phi quản lý	Các công việc thông thường
Đơn xin việc	2	2	2	2
Thi viết/trắc nghiệm	1	1	2	3
Công việc mẫu	-	-	4	4
Trung tâm đánh giá	5	5	-	-
Phỏng vấn	4	3	2	2
Xác minh thông tin ứng viên	3	3	3	3
Kiểm tra sức khỏe	1	1	1	2

KẾT QUẢ CỦA QUYẾT ĐỊNH TUYỂN CHỌN

		Quyết định tuyển dụng	
		Tuyển dụng	Từ chối
Kết quả thực hiện công việc sau này	Thành công	Quyết định đúng	Từ chối sai
	Không thành công	Tuyển dụng sai	Quyết định đúng

CÂU HỎI KIỂM TRA

Giám đốc tuyển dụng của một siêu thị đang xem xét các kỹ thuật tuyển chọn do ba chuyên gia phỏng vấn nhân viên kinh doanh. Người thứ nhất chỉ dựa vào kết quả phỏng vấn, nhưng không đọc kỹ hồ sơ xin việc và kiểm tra trình độ bao giờ. Người thứ hai không tin vào kết quả phỏng vấn, và thực hiện việc kiểm tra trình độ cẩn thận đối với từng ứng viên. Người thứ ba xem xét kinh nghiệm công việc liên quan ghi trong hồ sơ và yêu cầu từng ứng viên xử lý một tình huống bán hàng cụ thể trong buổi phỏng vấn.

Câu hỏi kiểm tra

Giám đốc tuyển dụng kết luận rằng:

- a. Chuyên gia phỏng vấn 1 và 2 sẽ hơn chuyên gia 3 bởi vì họ dựa trên các công cụ tuyển chọn
- b. Chuyên gia 3 không đánh giá các hành vi có liên quan đến công việc hiện tại và trước đây.
- c. Ba chuyên gia phỏng vấn đều thực hiện các quy trình tương tự nhau.
- d. Từng ứng viên phải được kiểm tra bởi cả ba chuyên gia phỏng vấn để cải thiện chất lượng của quá trình phỏng vấn.
- e. Cần tiến hành bổ sung một cuộc thi trắc nghiệm cùng với các công cụ đã sử dụng.