

Chương 5:

TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

(Recruiting Employees)

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

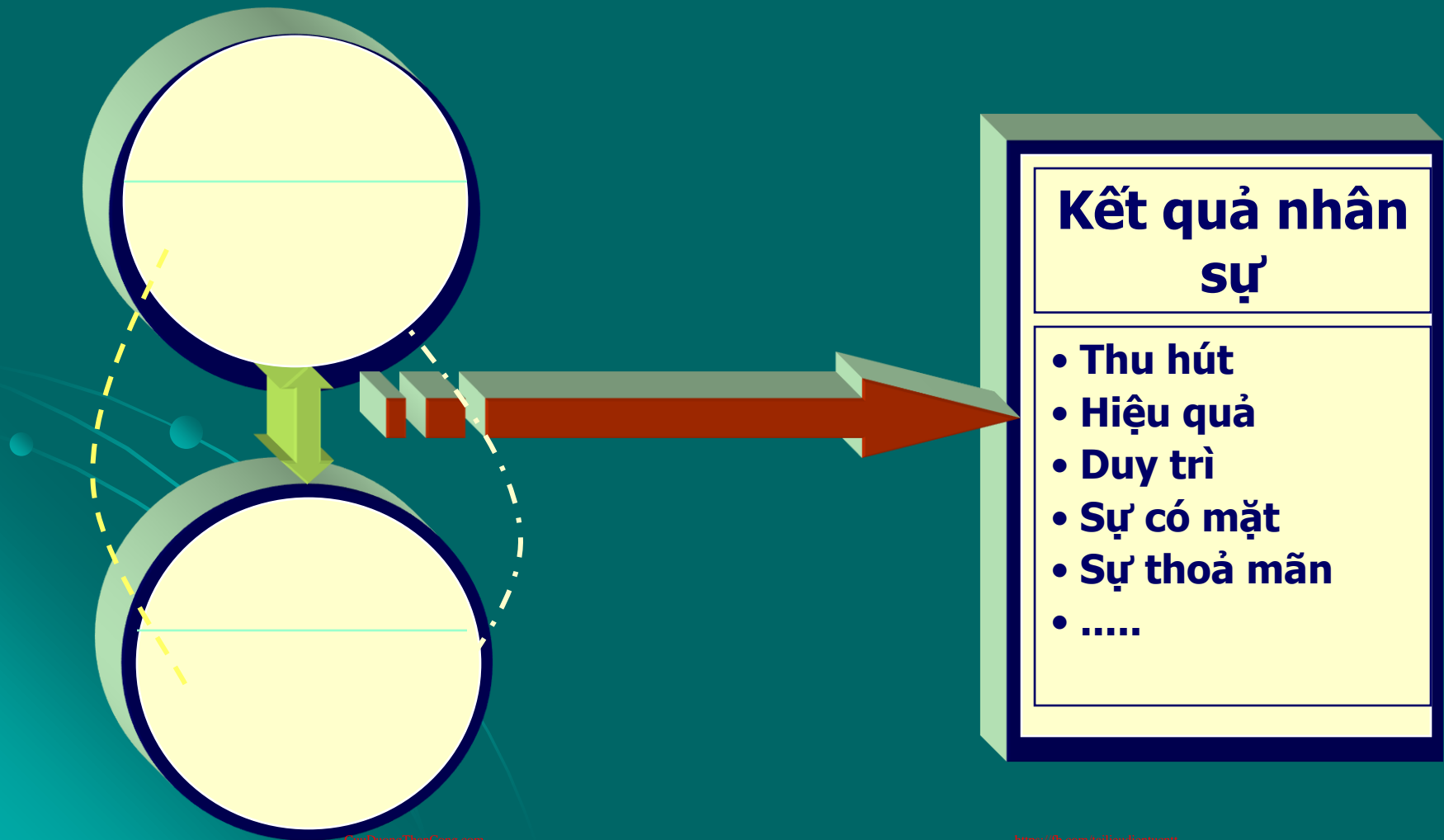
I. KHÁI NIỆM, MÔ HÌNH VÀ QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Khái niệm

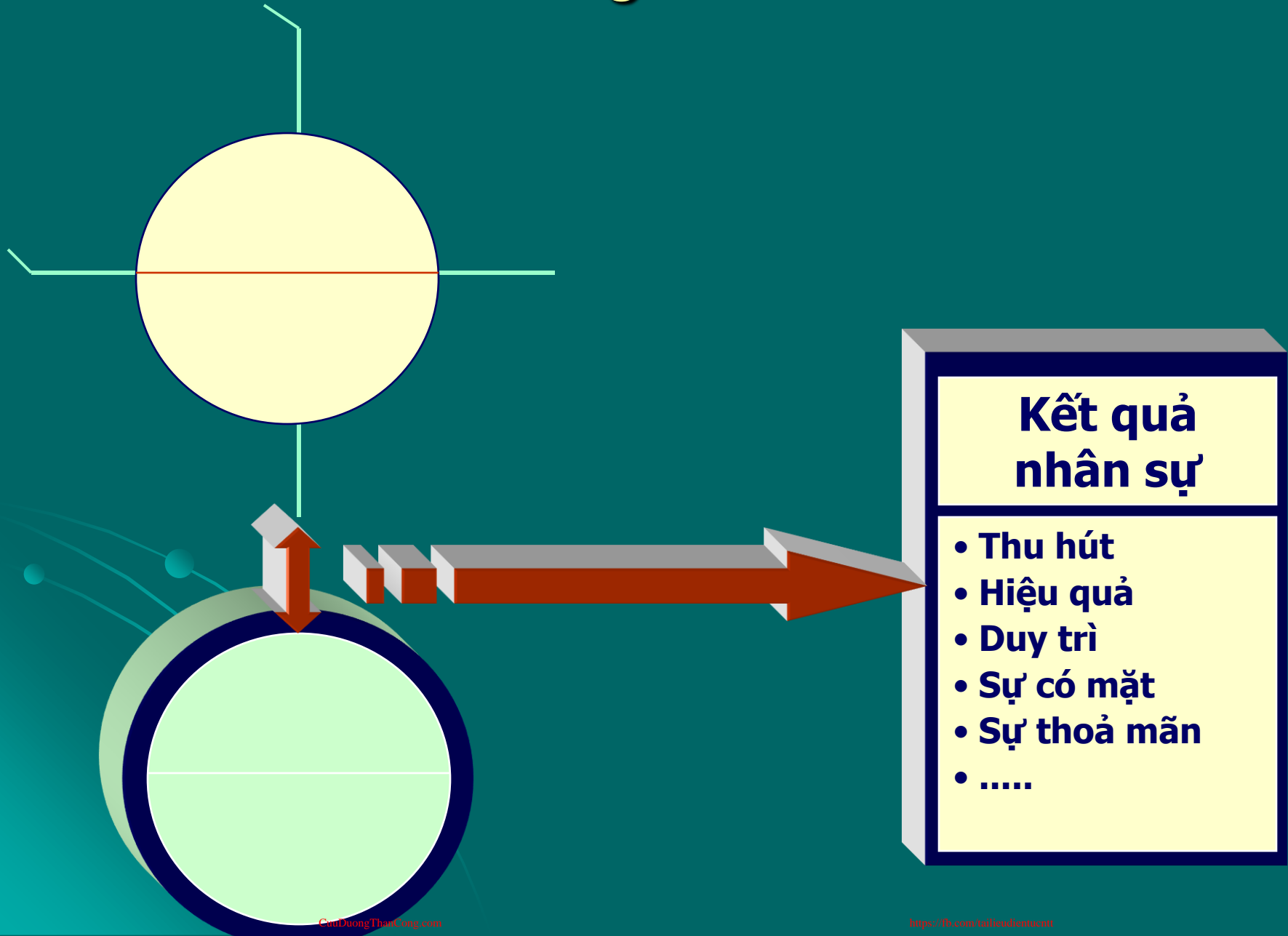
- Tuyển dụng (staffing): quá trình tuyển mộ các ứng viên và đánh giá lựa chọn những người phù hợp

2. Các mô hình tuyển dụng:

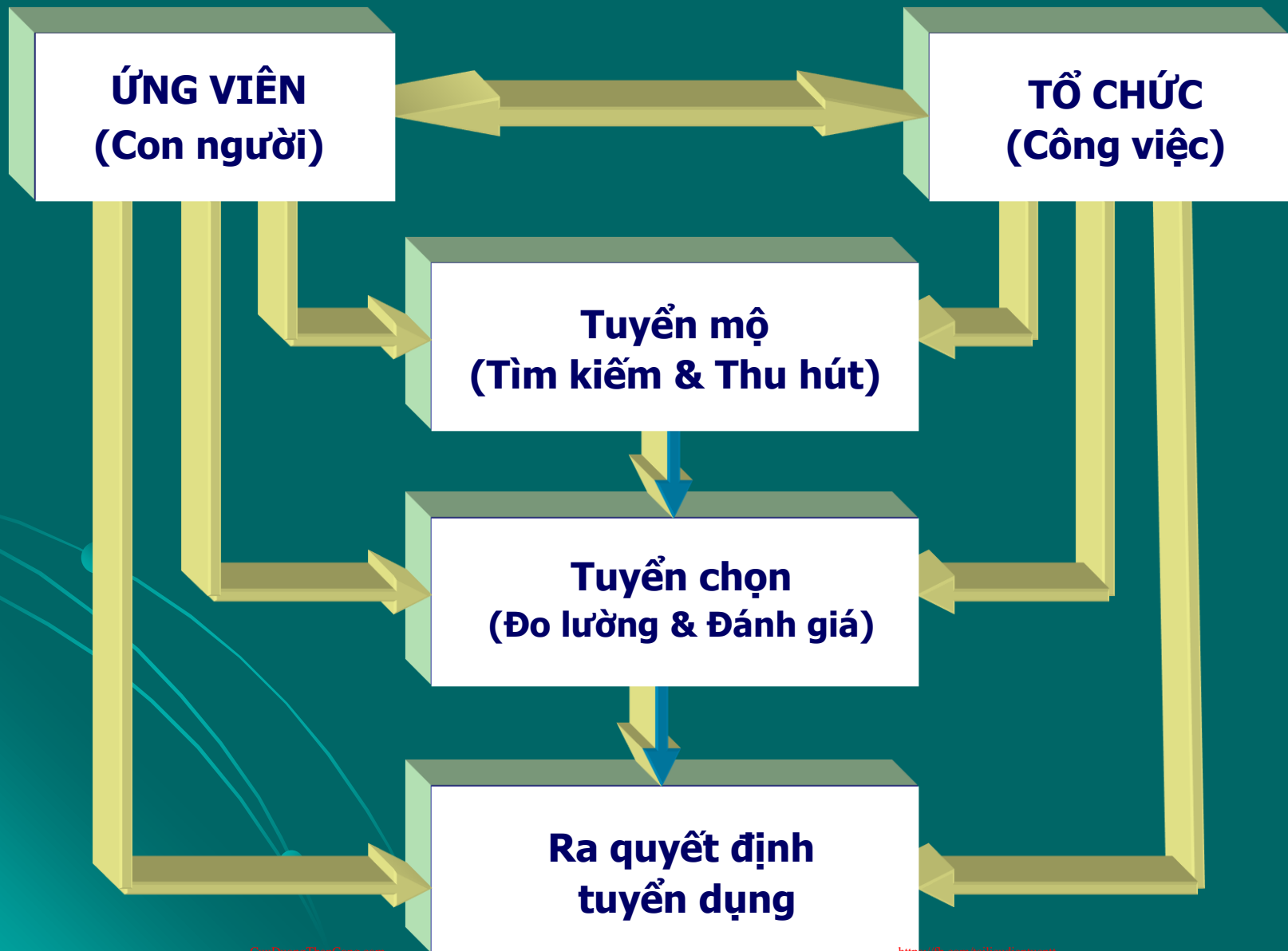
Mô hình 1: Con người/Công việc



Mô hình 2: Con người/Tổ chức



3. QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG



II. TUYỂN MỘ

1. *Khái niệm tuyển mộ*

- 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 cần tuyển người để tiến hành lựa chọn
- Tuyển mộ nội bộ (Internal Recruitment)
- Tuyển mộ từ bên ngoài (External Recruitment)

Mục tiêu của tuyển mộ

- Thu hút được số lượng lớn các ứng viên
- Thu hút được tỷ lệ cao số nhân viên có năng lực và chấp nhận làm việc cho tổ chức trong một thời gian hợp lý
- Tăng cường hình ảnh chung của tổ chức
- Nhanh nhất và tiết kiệm chi phí nhất.

Các thông tin có trong thông báo tuyển dụng

- Giới thiệu về công ty
- Mô tả chức năng, nhiệm vụ của vị trí cần tuyển
- Yêu cầu kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm
- Chính sách nhân sự
- Thông tin liên hệ

2. 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 đối với xã hội

3. Nguồn tuyển mộ

3.1. *Tuyển mộ nội bộ*

Nguồn: nhân viên hiện tại

Ưu điểm:



Hạn chế:



3.2. Tuyển mộ từ bên ngoài

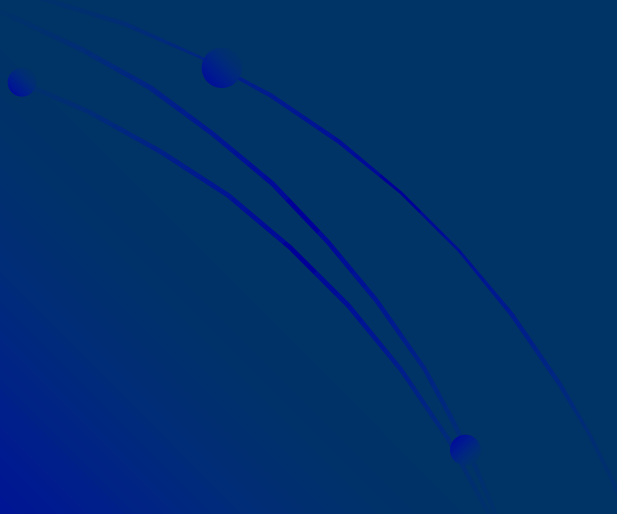
Ưu điểm



Hạn chế:



Tuyển mộ từ bên ngoài: khi nào?



4. PHƯƠNG PHÁP TUYỂN MỌ

Quảng cáo	<ul style="list-style-type: none"> • • 	<ul style="list-style-type: none"> •
Qua giới thiệu của nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> • • 	<ul style="list-style-type: none"> •
Trung tâm giới thiệu việc làm của Chính phủ	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •
Trung tâm giới thiệu việc làm tư nhân	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> •

4. PHƯƠNG PHÁP TUYỂN MỌ

Tuyển chọn từ trường học	<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">•
Những dịch vụ hỗ trợ tạm thời	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">••
Thuê nhân viên hoặc qua các nhà thầu		
Quảng cáo trên mạng		

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?

III. TUYỂN CHỌN NHÂN SỰ

Selection

1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ LỰA CHỌN NHÂN SỰ

THÔNG TIN VỀ DOANH NGHIỆP

-
-
-

• THÔNG TIN VỀ ỨNG VIÊN:

-
-
-

2. CÁC CÔNG CỤ TUYỂN CHỌN

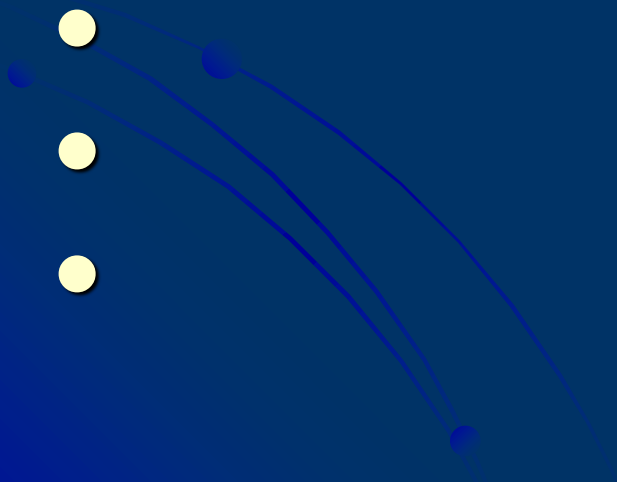
- Đơn xin việc/Hồ sơ xin việc
- Bài kiểm tra trắc nghiệm
- Bài kiểm tra mô phỏng công việc
 - Công việc mẫu
 - Trung tâm đánh giá
- Phỏng vấn
- Kiểm tra sức khỏe
- Thẩm tra quá trình học tập, công tác

2.1 Sàng lọc hồ sơ xin việc

Screening Application Forms (AF)

- AF: cung cấp những thông tin cơ bản về ứng viên
- ... sử dụng để loại các U'V không đủ tiêu chuẩn
- AF cần được thiết kế có chủ đích (more)

SÀNG LỌC HỒ SƠ XIN VIỆC



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.

2.2. 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: ưu điểm và hạn chế

Ưu điểm:



Nhược điểm:



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)



2.3. Bài kiểm tra mô phỏng công việc

- Công việc mẫu



Bài kiểm tra mô phỏng công việc

- Ưu điểm:



- Hạn chế:



2.4. Phỏng vấn

Phân biệt các loại phỏng vấn:

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

Tiến hành phỏng vấn có hiệu quả:

- *Bước 1:*
- *Bước 2:*
- *Bước 3:*
- *Bước 4:*
- *Bước 5:*

7 GỢI Ý ĐỂ PHÒNG 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.

Phỏng vấn

- Ưu điểm:



- Hạn chế:



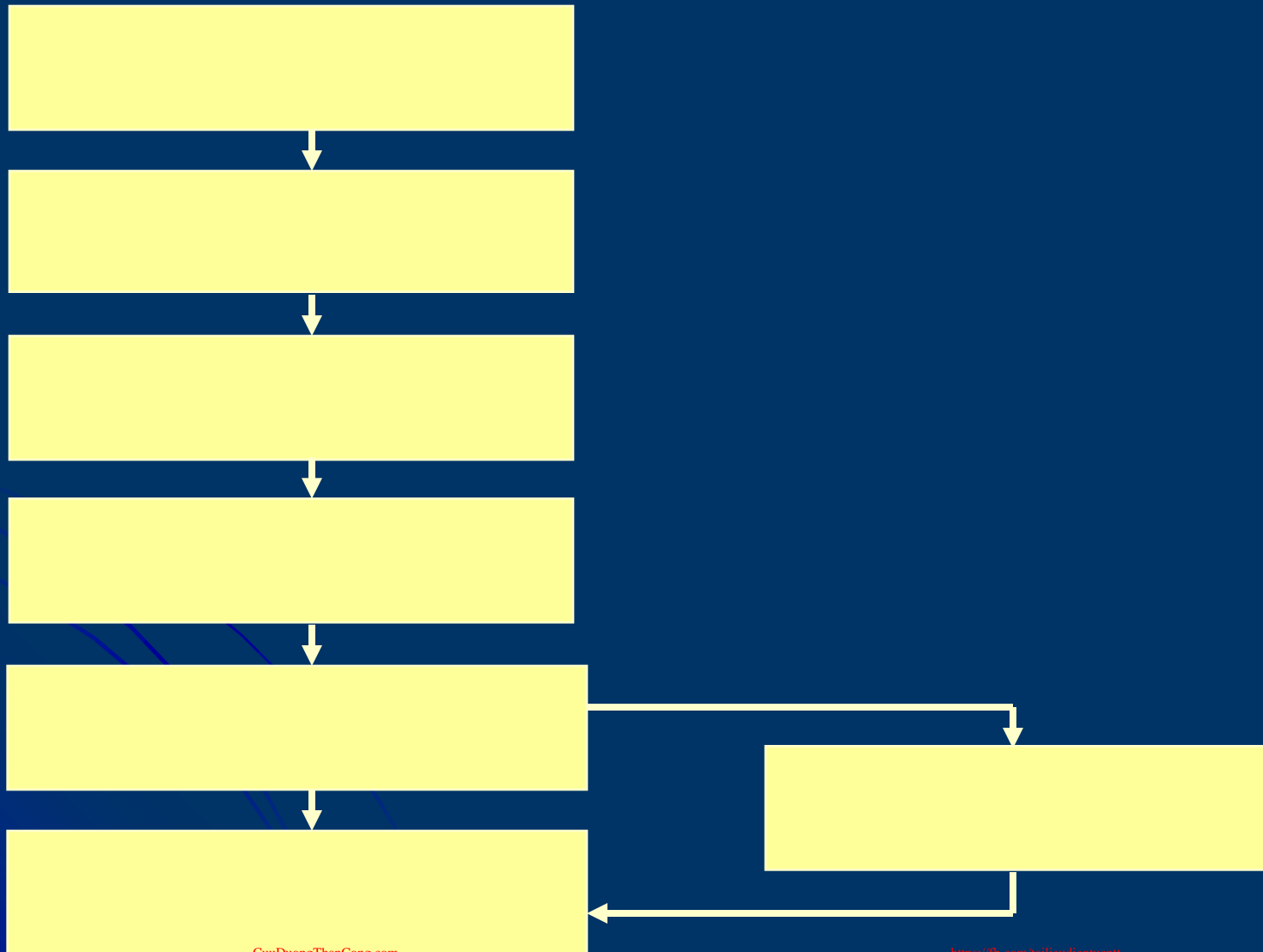
2.5. Trung tâm đánh giá

- **Trung tâm đánh giá:** phương pháp tuyển chọn sử dụng kết hợp các bài kiểm tra mô phỏng công việc phức tạp và mang tính thực tế
- **Mục đích:**
 - đánh giá khả năng quản trị của ứng viên.
- **Thời gian:** 2-4 ngày
- **Công cụ sử dụng**
 - phỏng vấn,
 - giải quyết các vấn đề có liên quan,
 - thảo luận nhóm và
 - Các tình huống ra quyết định.

2.6. 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

QUY TRÌNH TUYỂN CHỌN



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.

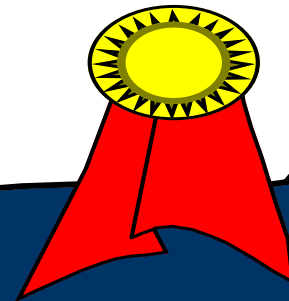
CÁC YÊU CẦU ĐỐI VỚI PHƯƠNG PHÁP TUYỂN CHỌN

Tin cậy

Hợp lý

Hữu dụng

Hợp pháp



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