**KỸ NĂNG TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN**

**MỤC LỤC**

[**A.** **Những nhân tố trong doanh nghiệp** 1](#_Toc524185292)

[**B.** **Kỹ năng tuyển dụng nhân sự** 3](#_Toc524185293)

[**I.** **Vai trò của nhân sự trong KD** 3](#_Toc524185294)

[*1.* *Các yếu tố cấu tạo nên vai trò của doanh nghiệp trong kinh doanh* 3](#_Toc524185295)

[*2.* *Chú ý* 3](#_Toc524185296)

[*3.* *Kết luận* 4](#_Toc524185297)

[**II.** **Quy trình tuyển dụng nhân sự** 4](#_Toc524185298)

[**1.** **Thiết lập chiến lược nhân sự** 4](#_Toc524185299)

[Cơ cấu nhân sự trong công ty 5](#_Toc524185300)

[**2.** **Các kỹ năng triển khai chiến lược nhân sự** 5](#_Toc524185301)

[*Bước 1: dự báo nguồn nhân lực* 5](#_Toc524185302)

[Bước 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực 5](#_Toc524185303)

[Bước 3: Quyết định tăng hoặc giảm nhân sự 6](#_Toc524185304)

[Bước 4: Lập kế hoạch thực hiện 6](#_Toc524185305)

[Bước 5: Thực hiện 6](#_Toc524185306)

[Bước 1: Xác định yêu cầu công việc. 6](#_Toc524185307)

[Bước 2: Lập tiêu chí tuyển chọn 6](#_Toc524185308)

[Bước 3: Viết bảng mô tả công việc (việc này làm cụ thể mấy động tác) 7](#_Toc524185309)

[Bước 4: Tạo đội ngũ ứng viên 7](#_Toc524185310)

[Bước 5: Sàng lọc hồ sơ 8](#_Toc524185311)

[Bước 6: Phỏng vấn 8](#_Toc524185312)

[Bộ câu hỏi dùng trong phỏng vấn bao gồm: 8](#_Toc524185313)

[Chú ý: không nên hỏi những câu hỏi sau: 9](#_Toc524185314)

[Bước 7: Đánh giá và kết luận 9](#_Toc524185315)

1. **Những nhân tố trong doanh nghiệp**

Trước khi tìm hiểu sâu về chủ đề của bài học hôm nay, ta sẽ đi tổng quan về các nhân tố then chốt trong doanh nghiệp. Theo lý thuyết quản trị hiện đại, 1 DN được coi là hùng mạnh, vững vàng nếu đạt được 4 tiêu chí như hình bên dưới (hay còn gọi là 4 mặt trận của DN).

Tài chính (P)

Nội bộ

Xu hướng phát triển

Khách hàng

Trong vấn đề “nội bộ” gồm các yếu tố sau:

* Chất lượng của cổ đông.
* Chất lượng của giám đốc (nghề lãnh đạo).
* Văn hoá công ty.
* Thương hiệu.
* Chất lượng nhân sự: là yếu tố ta sẽ bàn trong bài học hôm nay.
* Chất lượng sản phẩm.
* Hoạt động marketing.

Ở một kỳ nào đó ta:

* Giảm lợi nhuận để tập trung chăm sóc KH.
* Giảm lợi nhuận để tập trung củng cố nội bộ, trong đó có nhân sự.
* Giảm lợi nhuận để tập trung giải quyết vấn đề sản phẩm, gia tăng thị trường để giữ lại xu hướng phát triển.
* Giảm lợi nhuận trong những tình huống này là điều tuyệt vời, thậm chí công ty lỗ thì đó là 1 sự lỗ tuyệt vời.
* Ở 1 chừng mực nào đó, cty lỗ tốt hơn lãi nhiều nếu LỖ này là lỗ chủ động để củng cố mặt trận Nội bộ, KH, xu hướng phát triển để khiến cty tốt hơn => nhằm mục tiêu thắng lợi cho giai đoạn tiếp theo.
* Nếu chỉ tập trung lợi nhuận sẽ đồng nghĩa với việc tổng nguồn lực không thay đổi => 3 mặt trận còn lại sẽ thủng.
* Nếu P tăng liên tục mà 3 mặt trận còn lại không thay đổi thì đó là 1 tín hiệu không tốt.

Trong mặt trận nhân sự có 4 mảng rất rõ ràng:

1. Mảng 1: Tuyển

Lý do tuyển là mảng đầu tiên vì nếu tuyển nhầm thì toi.

*Hiệu suất làm việc = năng lực x động viên*

* Để đảm bảo biến năng lực ở trên luôn luôn tốt thì nó lệ thuộc vào 2 kỹ năng:
  + Một là kỹ năng tuyển.
  + Hai là kỹ năng sa thải.
* Chỉ 2 kỹ năng này thôi, chấm hết.
* Để đảm bảo biến động viên ở công thức trên được tốt nó phụ thuộc vào 2 yếu tố:
  + Một là giữ anh tài.
  + Hai là dùng người.

1. Mảng 2: Dùng
2. Mảng 3: Giữ người tài
3. Mảng 4: Sa thải

* Đây là 4 yếu tố lệ thuộc vào trình độ của giám đốc, ta sẽ lần lượt xét từng yếu tố trong phần B.

1. **Kỹ năng tuyển dụng nhân sự**

Kỹ năng này áp dụng cho cả đời thường, làm DN, trong tình yêu, hôn nhân, gia đình

1. **Vai trò của nhân sự trong KD**
2. *Các yếu tố cấu tạo nên vai trò của doanh nghiệp trong kinh doanh*

Nhân sự là 1 thành tố của DN nhưng vai trò của nhân sự nếu xét trong kinh doanh bao gồm các yếu tố sau:

* Tiền (tài chính): gọi là tài sản lưu động.
* Máy: gọi là tư liệu sản xuất
* Phương tiện để tạo giá trị, được phân bổ vào sản phẩm và đi ra khỏi sản phẩm.
* Người: còn gọi là sức lao động => có vai trò là nguồn gốc của lợi nhuận công ty.
* Yếu tố thứ 3, nếu dùng tốt sẽ lớn lên, đây là 1 loại hàng hoá đặc biệt.
* 2 yếu tố trên, nếu dùng nó, nó sẽ hoàn trả lại giá trị sau khi bán sản phẩm.

Ví dụ sử dụng hàng hoá người, ta dùng 8 đồng để mua 1 lao động, trong công việc người được thuê này làm ra 10 đồng => từ trong cơ thể người này đã sinh ra 2 đồng thặng dư và 2 đồng này chính là cội nguồn lợi nhuận của công ty.

1. *Chú ý*

Chú ý 1: Đi xin việc, về bản chất chính là đi bán mình.

+ Đầu tiên ta quảng cáo mình làm được cái gì.

+ Thứ hai mới nói đến giá bao nhiêu.

Chú ý 2: Đi tuyển dụng, chính là đi mua người.

Chú ý 3: Nơi tuyển dụng (thị trường sức lao động) – được hiểu chung là chợ => có cung, có cầu, có mặc cả, có giá.

Chú ý 4: Tiền lương, phải được hiểu là giá của sức lao động

+ Lương cao hay lương thấp không được so với giá ngoài chợ mà phải so với giá anh làm.

+ Lương cao hay thấp: không so về mức sống mà là so với cái mình làm được.

* Giá của lao động cơ bắp thấp.
* Giá của lao động não, là động phức tạp, giá = nhân bội lao động giản đơn.

Hãy trả tiền lương về giá của nó, đây là phạm trù về giá, hãy đối xử với tiền lương như giá => LƯƠNG chính là GIÁ.

Động viên nhân lực bằng cách tăng thu nhập, tăng thu nhập bằng thưởng, = phúc lợi, bằng chế độ xã hội, chứ KHÔNG tăng lương.

Lương 1 năm tăng 1 lần nếu chứng minh được:

* Năng suất tăng.
* Tiền lương tăng phải chậm hơn tăng năng suất.
* Không phải lúc nào cũng đòi tăng lương.

1. *Kết luận*

Vai trò của nhân sự trong KD cộng với những chú ý mà ta vừa phân tích => ta gọi đó là con người của thị trường.

Thái độ với LƯƠNG phải rất cẩn thận, vì LƯƠNG là GIÁ.

* Nếu là giám đốc, ta sẽ tăng thu nhập cho NLĐ.
* Không đụng chạm đến tiền lương.
* Nhưng tổng số tiền trong tháng sẽ tăng.
* Tăng nhiều nhất ở thưởng, ví dụ: nếu ký được hợp đồng sẵn sàng chi cho 5% hợp đồng.
* Do đó khi tuyển, nếu có 5 người đòi lương 10 triệu thì hãy chọn người CỐNG HIẾN nhiều nhất cho công ty thì mua
* Đây chính là bản chất của nghề tuyển dụng.

1. **Quy trình tuyển dụng nhân sự**

Trên “chợ” lao động cả người lao động và người tuyển dụng lao động đều mắc phải cái chứng gọi là “Hội chứng giống tao”, cứ thấy ai giống giống mình là tuyển, cần phải bỏ cái chứng này.

Quy trình tuyển có 2 giai đoạn.

1. **Thiết lập chiến lược nhân sự**

Tổng quan các cấp chiến lược trong công ty.

* Chiến lược cấp kinh doanh.

+ Nguồn lực.

+ Mục tiêu chiến lược.

+ Cách đánh chiến lược.

* Chiến lược cấp kinh doanh 2.

+ Chiến lược sản xuất.

+ Chiến lược bán

* Chiến lược cấp chức năng.

+ Chiến lược người (nhân sự).

+ Chiến lược tiền.

+ Chiến lược marketing.

+ Chiến lược sản phẩm.

Chiến lược là 1 chùm tổng thể các giải pháp, về nhân sự phải làm sao đạt được, hầu hạ được chiến lược cấp công ty.

Chiến lược nhân sự xếp theo 2 nhóm:

* Tuyển mang về theo hướng cam kết, giữ mối quan hệ tốt.
* Tuyển mang về theo hướng bóc lột, trao đổi, mua bán với nhau.

#### Cơ cấu nhân sự trong công ty

Xếp theo vai trò, nhân sự trong cty được lập dựa trên sơ đồ ma trận tổng hợp như sau:

1. *Hiếm – Không năng lực (công tác viên)*

* Làm công việc: Ô sin, vệ sinh, bán hàng giản đơn.
* Môi trường tuyển dụng: lịch sự, nhã nhặn.
* Giao việc: dựa trên kỹ năng; kiến thức và thái độ không ổn.
* Sử dụng: K/khích bằng tiền, trả theo doanh số.
* Phát triển: = công nghệ làm việc nhóm, cầm tay chỉ việc, không giải thích nhiều.

1. *Hiếm –Năng lực cao*

* Làm công việc: Sếp, lao động lõi, lao động chiến lược.
* Phẩm chất: đạo đức xuất sắc, tư cách tuyệt vời.
* Môi trường tuyển dụng: ko lịch sự, để xem có chịu đòn được không.
* Giao việc: linh hoạt theo cơ chế uỷ quyền từng phần hoặc một phần.
* Sử dụng, K/khích: tuyệt vời, quyền lợi tối đa.
* Phát triển: phát triển liên tục

Tính duy nhất (độ hiếm)

1. *Ko hiếm – ko năng lực (LĐ bổ trợ, làm thuê, thời vụ)*

* Giao việc: thông qua hợp đồng.
* Sử dụng, K/khích: = tiền.
* Phát triển: bằng thông tin phản hồi, làm đúng hoặc biến.

1. *Ko hiếm – Có năng lực (LĐ năng suất, LĐ thiết yếu – tạo ra của cải chủ yếu cho cty)*

* Phẩm chất: rất tệ, hay chửi sếp, hay đòi đi.
* Giao việc: trên cơ sở bản mô tả công việc mang tính chuyên môn hoá, có đánh giá rõ ràng.
* Sử dụng, K/khích: dựa trên kết quả công việc.
* Phát triển:định hướng ngắn hạn, không đào tạo dài hạn.

Giá trị nhân sự (năng lực)

Chữ HIẾM ở đây để nói về phẩm chất như: thái độ, động cơ cá nhân, ý chí, đạo đức, tư cách, chăm chỉ, trung thành, trung thực hoặc để chỉ các công việc bẩn, nguy hiểm, ít người làm.

Nhóm 1: là hậu phương.

Nhóm 2: tiền tuyến, định hướng phát triển cho công ty.

* Tuyển được 2 nhóm này phải bắt chết lâu dài, thiếu 1 trong 2 là công ty chết luôn. Nhóm này còn gọi là nhóm nhân sự quan hệ (người nhà).

Lao động nhóm 3 và 4 là lao động trao đổi (mua và bán).

1. **Các kỹ năng triển khai chiến lược nhân sự**

*Bước 1: dự báo nguồn nhân lực*

* Dựa vào mục tiêu công ty.
* Dựa vào quy mô công ty trong tương lai.
* Dựa vào tổng số và cơ cấu 4 loại nhân lực đã mô tả ở trên.

#### Bước 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực

* Tổng số
* Cơ cấu
* Năng lực
* Độ hiếm

#### Bước 3: Quyết định tăng hoặc giảm nhân sự

Khớp bước 1 và bước 2 lại để xác định thừa hoặc thiếu hoặc vừa thừa vừa thiếu nguồn nhân lực ở các khía cạnh để ra được bước 3.

* Tăng hoặc giảm tổng số.
* Tăng hoặc giảm từng cơ cấu.

#### Bước 4: Lập kế hoạch thực hiện

Bao gồm tuyển hoặc sa thải.

Ví dụ:

* Giai đoạn 1 tuyển 2 người nhóm 1.
* Giai đoạn 2 tuyển 1 người nhóm 2.
* Giai đoạn 3 tuyển 10 người nhóm 3.
* Giai đoạn 4 tuyển 1 người nhóm 4.

#### Bước 5: Thực hiện

Trong bước này gồm các bước nhỏ hơn như sau

##### Bước 1: Xác định yêu cầu công việc.

Là trách nhiệm và nhiệm vụ chính của công việc.

Yêu cầu công việc:

* Học vấn: vd 8 – 12.
* Kỹ năng: cần những kỹ năng gì (Tài).
* Các phẩm chất cá nhân cần có (Đức). Vd: cẩn thận, trung thực.
* Văn hoá công ty: “chọn người phù hợp với công ty quan trọng gấp trăm lần chọn người có tài”.
* Phong cách của người lãnh đạo:
  + Dân chủ.
  + Tự do.
  + Hay độc đoán.

##### Bước 2: Lập tiêu chí tuyển chọn

Đầu tiên, xác định nguyên tắc “mua người”:

* Tính kỷ luật (đây là nguyên tắc trọng tâm) được thể hiện trong:
  + Con người
  + Tư tưởng
  + Hành động
* Tính phù hợp
* Nguyên tắc trọng số: hay còn được hiểu là lấy tiêu chí nào quan trọng nhất ĐỨC hay TÀI, lấy cái nào làm đầu

Tiếp theo, ta xác định các tiêu chí cụ thể

* *Nhóm 1: nhóm học vấn (nhóm kiến thức)*
  + Loại bằng cấp, trình độ nào đó.
  + Có thể linh hoạt đến mức nào? Vd: tuyển tiến sĩ nhưng thạc sĩ mà đang làm nghiên cứu có được không.
  + Có kinh nghiệm nào có thể thay thế bằng cấp.
* *Nhóm 2: nhóm kỹ năng (kinh nghiệm)*
  + Kinh nghiệm gì? Kinh nghiệm trong nền kinh tế thị trường hay công ty lớn.
  + Kinh nghiệm đến mức nào? Tuyển con sói hay chỉ cần con nai là được.
* *Nhóm 3: nhóm thái độ (phẩm chất cá nhân)*

Chiếm 85% của việc ra quyết định tuyển hay không tuyển.

* + Động cơ (mục đích) làm việc.
  + Ý chí
  + Độ chăm chỉ
  + Trung thực
  + Trung thành
  + Kỹ năng ra quyết định: rất lý tính chứ không phải bằng cảm xúc.
  + Ý thức kỷ luật
  + Kỹ năng tương tác

##### Bước 3: Viết bảng mô tả công việc (việc này làm cụ thể mấy động tác)

Chức danh của công việc.

Nhiệm vụ của công việc.

Người quản lý.

Từng động tác của công việc.

Lương

Những phẩm chất cần có.

##### Bước 4: Tạo đội ngũ ứng viên

Nguyên tắc: nhiều ứng viên tầm thường kém xa ứng viên ít – chất lượng.

Cách tạo ứng viên thông qua (cần xác định tư tưởng ở đây là: chi phí ít nhất mà đội ngũ chất lượng nhất).

* Nhà tuyển dụng chuyên nghiệp.
* Quảng cáo.
* Các ấn phẩm thương mại.
* Ngày hội việc làm.
* Tuyển tại trường.
* Sinh viên thực tập.
* Hợp đồng với trường đại học.
* Giới thiệu của nhân viên công ty.

Chú ý:

* Mở rộng phạm vi ứng viên: vd ra nước ngoài, ra những vùng miền khác.
* Càng nhiều người phù hợp càng tốt, thông qua các tiêu chí
  + Kiến thức phù hợp.
  + Kỹ năng phù hợp.
  + Trình độ phù hợp.

##### Bước 5: Sàng lọc hồ sơ

Vòng 1: loại bỏ hồ sơ không phù hợp.

Vòng 2: đi tìm những hồ sơ có dấu hiệu sau.

* Dấu hiệu của thành đạt.
* Dấu hiệu của mục tiêu, động cơ phù hợp.
* Dấu hiệu về mặt hình thức có tính thu hút.
* Dấu hiệu của độc đáo.
* Đặc điểm đặc biệt:
  + Nhảy việc nhiều
  + Có 1 khoảng thời gian không làm việc.
  + … các dấu hiệu khác

##### Bước 6: Phỏng vấn

Chia làm 3 cuộc:

* Phỏng vấn qua điện thoại
  + Làm quen với ứng viên.
  + Thông báo ngày giờ phỏng vấn.
* Phỏng vấn lần 2: trực tiếp để xác định mục tiêu, động lực
  + Thu hẹp ứng viên 1 lần nữa.
  + Khẳng định người vào vòng 3.
* Phỏng vấn lần 3: tìm được sự kết luận nên chọn ai.

*Nội dung phỏng vấn (nghề phỏng vấn) nhằm mục đích:*

* Tìm sự bất bình thường của ngôn ngữ người nói thông qua các câu hỏi.
* Tìm sự bất bình thường của phi ngôn ngữ thông qua quan sát các hành vi.

###### Bộ câu hỏi dùng trong phỏng vấn bao gồm:

* Câu hỏi tự đánh giá, thông qua câu trả lời của ứng viên sẽ đánh giá được những điều sau:
  + Năng lực phân tích.
  + Năng lực tổng hợp.
  + Năng lực tư duy.

Ví dụ: hãy đánh giá tình hình bất động sản tại Cần Thơ hiện nay.

Người phỏng vấn không quan tâm đến nội dung, người ta quan tâm đến cách đặt vấn đề, khả năng phân tích, năng lực nhìn toàn cảnh, tổng thể.

* Nhóm câu hỏi về thành tích để:
  + Người tuyển dụng muốn xác minh bằng chứng có thật về thành tích của họ.
  + Diễn giải thành tích của họ.
* Câu hỏi khái quát (đây là câu hỏi trọng tâm): để kiểm tra khả năng tổng hợp của đối tác vì đôi khi khả năng phân tích thì tốt nhưng tổ hợp các vấn đề theo hàm số thì không đạt.

Ví dụ: hỏi một câu ở mệnh đề quốc gia, chữa GDP thì hỏng lạm phát, chưa lạm phát thì hỏng GDP, chưa cả 2 thì hỏng thất nghiệp, chữa cả 3 thì hỏng đối ngoại, làm sao chữa được cả 4? => đây là câu hỏi khái quát.

* Nhóm câu hỏi so sánh: tìm khả năng lập luận của đối tác.

###### Chú ý: không nên hỏi những câu hỏi sau:

* Câu hỏi tế nhị: giới tính, hôn nhân, tôn giáo, chủng tộc.
* Câu hỏi vi phạm luật: vd khẩu dâm.
* Câu hỏi đúng, sai.
* Câu hỏi không liên quan đến đợt tuyển dụng.

##### Bước 7: Đánh giá và kết luận

Ta đánh giá theo các nguyên tắc sau:

* Nguyên tắc 1: không được ấn tượng quá mức về thành tích của ứng viên.
* Nguyên tắc 2: không được ấn tượng về sự non nớt, vì một con chim ưng non vẫn hơn một con quạ 90 tuổi.
* Hiểu nhầm:
  + Nhã nhặn, ít nói đồng nghĩa với thiếu thiện chí.
  + Nói lưu loát, nhanh nhẹn đồng nghĩa với thông minh.
* Theo chứng minh mới nhất của số liệu Mỹ: Học giỏi với chất lượng công việc không liên quan đến nhau, giữa thằng học ĐH và thằng không học lại có liên quan đến chất lượng công việc.
* Tuyệt đối không được lồng định kiến.