DOANH NHÂN TỰ HỌC

Thu hút, Tìm kiếm và Lựa chọn Nguồn Nhân lực

Quản trị nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

MPDF
Chương trình Phát triển Dự án Mê kông

Nhà xuất bản Trẻ

MPDF

Chương trình phát triển dự án Mê kông

Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Thu hút, Tìm kiếm và Lựa chọn Nguồn Nhân lực

Dn-10

TÁI BẢN LẦN THỨ I

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông tài trợ

Viện Đại học Mở OLA (Canada) biên soạn

Cuốn sách này do Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông giữ bản quyền © 2001

Không được sao chép hoặc sửa đổi nếu không được phép bằng văn bản của Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông.

LƯU Ý

Cuốn sách này được xây dựng trên cơ sở tài liệu giảng dạy trên lớp do **Viện Quản trị Kinh doanh - Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội** phát triển với sự tài trợ của **Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông**. Nhóm biên soạn tài liệu do **Thạc sĩ Vũ Văn Tuấn** chịu trách nhiệm chính. Cuốn sách này không được sao chép hoặc sửa đổi khi chưa được phép bằng văn bản của Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông.

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) được thành lập năm 1997 nhằm hỗ trợ sự hình thành và phát triển của các doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ ở Việt Nam, Lào và Cămpuchia. MPDF hỗ trợ kỹ thuật cho các doanh nghiệp trong quá trình chuẩn bị các dự án đầu tư với qui mô từ 250.000 đến 10 triệu đôla Mỹ. MPDF cũng tài trợ việc đào tạo các nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ, các ngân hàng cấp tín dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, cũng như các tổ chức cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho doanh nghiệp. MPDF được điều hành bởi Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) và được tài trợ bởi Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), Ôxtrâylia, Canada, Phần Lan, Công ty Tài chính Quốc tế (IFC), Nhật Bản, Na Uy, Thụy Điển, Thụy Sĩ và Vương quốc Anh. Nếu cần biết thêm thông tin, xin liên hệ với bất kỳ văn phòng nào của MPDF tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Phnôm Pênh, hoặc Viêng Chăn theo địa chỉ sau:

Hà Nội, Việt Nam (Trụ sở chính)
63 Phố Lý Thái Tổ, Tầng 7
Điện thoại: (84-4) 824 7892
Fax: (84-4) 824 7898

Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
Somerset Chancellor Court
Phòng 3B, Lầu 3
21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1
Điện thoại: (84-8) 823 5266
Fax: (84-8) 823 5271

Phnôm Pênh, Cămpuchia
175 Norodom Boulevard
Sangkat Boeung Keng Kang 1
Điện thoại: (855-23) 21 9365
Fax: (855-23) 21 9361

Viêng Chăn, Lào
Nehru Road, Pathou Xay
PO Box 9690
Điện thoại: (856-21) 45 0017
Fax: (856-21) 45 0020

Vụ Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ, Ngân hàng Thế giới
2121 Pennylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433, USA
Điện thoại: 202-473-6683
Fax: 202-522-3742

Giới thiệu
Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ được biên soạn cho các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ. Là người chủ hoặc người quản lý doanh nghiệp nhỏ, bạn quan tâm đến nhiều khía cạnh của việc điều hành một doanh nghiệp. Chương trình này sẽ cung cấp cho bạn một bộ tài liệu tập trung vào các khía cạnh chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực, bao gồm:

- Thu hút nguồn nhân lực.
- Đánh giá hồ sơ xin việc.
- Phỏng vấn người xin việc.
- Quyết định tuyển chọn nhân viên.
- Giới thiệu và giúp nhân viên mới làm quen với công việc.
- Đánh giá kết quả công việc.
- Quyết định về đào tạo nhân viên.
- Tư vấn định hướng nghề nghiệp cho nhân viên.

Dù một công ty có hay không có phòng nhân sự thì nhà quản lý và chủ doanh nghiệp đều tham gia vào những quyết định về nhân sự. Ở mỗi bước trong quy trình quản lý nguồn nhân lực, nhà quản lý thường thu nhập các thông tin, đưa ra lời khuyên và những kiến nghị để từ đó đi đến quyết định. Tại mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt là khi công ty mở rộng qui mô hoạt động, các quyết định về nhân sự phải được xem xét hết sức thận trọng. Một khi công ty đã quyết định tuyển một nhân viên mới, thì đó chính là sự đầu tư của công ty.

Bộ sách *Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ* được biên soạn để giúp cho các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp xác định đúng phương hướng trong các giai đoạn của quản lý nguồn nhân lực. Mỗi cuốn sách sẽ đề cập đến một khía cạnh cụ thể của quá trình quản lý nguồn nhân lực. Trong quá trình nghiên cứu của mình, bạn sẽ vừa tiếp nhận những kiến thức và kinh nghiệm mới, vừa có kế hoạch để vận dụng những kiến thức này vào thực tế của đơn vị mình.

Các chủ đề sẽ được đề cập trong bộ sách này bao gồm:

- Xác định và tổ chức chức năng quản lý nguồn nhân lực.
- Xây dựng chiến lược quản lý nguồn nhân lực.
- Phân tích công việc.
- Thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực.
- Phát triển và đánh giá hệ thống trả lương.
- Đánh giá kết quả công việc.
- Tổ chức và thực hiện đào tạo.
- Phát triển các dịch vụ về nhân sự.
- Sử dụng các mối quan hệ lao động tích cực và nhất quán.
- Xây dựng các chính sách, thủ tục và hệ thống sổ sách về quản lý nguồn nhân lực.

Phương pháp nghiên cứu cuốn sách

Cuốn sách này được biên soạn với mục tiêu để bạn có thể tự nghiên cứu. Mặc dù các cuốn sách được biên soạn hoàn chỉnh, nhưng nếu bạn được hướng dẫn, tư vấn và trao đổi thông tin phản hồi thì hiệu quả học sẽ cao hơn. Mỗi cuốn sách gồm có:

- **Kiến thức cơ bản**: gồm những thông tin chi tiết, những lời giải thích và các ví dụ minh họa cho các khái niệm quan trọng.
- **Bài tập tự kiểm tra**: giúp bạn khẳng định khả năng tiếp thu những kiến thức cơ bản đã được học.
- **Bài tập thực hành**: để bạn khẳng định khả năng áp dụng những kiến thức đã học vào thực tiễn.
- **Bài tập tình huống**: cho phép bạn kết hợp một số khái niệm và ứng dụng chúng vào các tình huống thực tiễn tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
- **Kế hoạch Ứng dụng**: cho phép bạn từng bước áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn công việc tại doanh nghiệp.

Học ở đâu

Bạn có thể đọc sách ở bất cứ nơi đâu. Song để đạt hiệu suất cao nhất, bạn nên tránh những nơi ồn ào và có vô tuyến.

Học lúc nào

Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Có thể bạn chỉ mất 8 tiếng đồng hồ là đã học xong một cuốn sách, nhưng nếu bạn cần nhiều thời gian hơn thì cũng không nên lo lắng vì với mỗi môn học khác nhau, mọi người đều học với tốc độ khác nhau. Tốt nhất là nên đặt kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nào đó trong những ngày nhất định để hoàn thành một cuốn sách thì sẽ hiệu quả hơn.

Học như thế nào

Không nên quá nôn nóng, hãy bố trí một thời gian biểu đều đặn, ví dụ như mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều là thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài.

Hãy chuyên tâm vào những điều bạn đang học, đọc, ghi chép, hoàn thiện phần bài tập tự kiểm tra, bài tập thực hành, và bài tập tình huống. Bạn có thể thảo luận về các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với những người khác, vì như vậy sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì mình đã học.

Sau khi đã hoàn thành các phần bài tập trong cuốn sách, bạn sẽ bắt tay vào phần ứng dụng chúng trong việc xây dựng Kế hoạch Ứng dụng. Hãy trao đổi với các đồng nghiệp trong doanh nghiệp của bạn để xây dựng kế hoạch ứng dụng. Hãy cụ thể hoá kế hoạch ứng dụng thành từng bước và lượng định thời gian để hoàn thành từng bước đó. Nên nhớ kế hoạch ứng dụng này là một công cụ hướng dẫn hết sức linh hoạt, không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Vài tháng một lần, bạn phải kiểm tra lại kế hoạch ứng dụng của bạn và điều chỉnh, nếu thấy cần thiết.

Có thể tìm sự giúp đỡ ở đâu

- **Chính bản thân mình.** Hãy cố gắng học lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, đầu buổi học tiếp theo hãy đọc lại một lần nữa.
- **Gia đình bạn, bạn bè, hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Giáo viên hướng dẫn của bạn.** Bạn có thể tiếp xúc, yêu cầu sự giúp đỡ từ phía các giảng viên và chuyên viên tư vấn.

- **Tác giả.** Cho đến tháng 9 năm 2001, Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) sẽ chuyển các câu hỏi của bạn có liên quan đến nội dung cuốn sách tới tác giả. Đề nghị gửi fax, thư hoặc thư điện tử tới MPDF (xem địa chỉ của MPDF trong phần Phiếu Đánh giá ở cuối cuốn sách).

Mục lục

Giới thiệu Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ i

Phương pháp nghiên cứu cuốn sách ii

Học ở đâu iii

Học lúc nào iii

Học như thế nào iii

Có thể tìm sự giúp đỡ ở đâu iii

Tổng quan về Cuốn sách 1

Mục tiêu 1

Quản lý Nguồn Nhân lực 3

Các Công cụ Hỗ trợ Quản lý Nguồn Nhân lực 5

Quá trình Tuyển dụng 7

Tuyển dụng chính qui và không chính qui 7

Lợi ích của quá trình tuyển dụng chính qui 8

Thách thức của quá trình tuyển dụng 8

Thực tiễn quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam 8

Sơ đồ quá trình tuyển dụng 12

Các bước trong Quá trình Tuyển dụng **15**

Xác định công việc (Phân tích công việc) 15

Tìm kiếm 19
Các nguồn tuyển dụng 19
Tuyển dụng từ nội bộ và các nguồn tuyển bên ngoài 20
Mẫu hồ sơ xin việc 21
Sơ tuyển 23
Sơ tuyển theo các yêu cầu cơ bản 23
Nghiên cứu lý lịch 23
Kiểm tra 25
Phỏng vấn 27
Mục đích phỏng vấn 27
Một cuộc phỏng vấn cần tìm kiếm những gì? 27
Phỏng vấn theo kết cấu định trước 28
Tiến hành một cuộc phỏng vấn tốt 30
Kỹ năng phỏng vấn của bạn tốt như thế nào? 31
Tuyển chọn 34
Mời nhận việc 43
Hoàn thành các thủ tục tuyển dụng 45
Định hướng và theo dõi nhân viên mới 48
Danh mục các hoạt động định hướng nhân viên 48
Quá trình theo dõi 51
Tóm tắt Cuốn sách 53
Kế hoạch Ứng dụng 55
Kế hoạch Ứng dụng là gì? 55

Làm thế nào để hoàn thành một Kế hoạch Ứng dụng? 55

Làm gì với Kế hoạch Ứng dụng? 55

Bước tiếp theo.....56

Phụ lục A - Đáp án 61

Phụ lục B - Các Biểu mẫu.....85

Phụ lục C - Chú giải Thuật ngữ.....93

Phụ lục D - Thông tin bổ sung 113

Tổng quan về Cuốn sách

Trên thị trường ngày nay, các doanh nghiệp đang đứng trước thách thức phải tăng cường tối đa hiệu quả cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của mình. Điều này đòi hỏi phải có sự quan tâm tới chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tới các phương thức marketing và bán hàng tốt cũng như các quy trình nội bộ hiệu quả. Các doanh nghiệp hàng đầu thường cố gắng để tạo ra sự cân bằng giữa tính nhất quán và sự sáng tạo. Để đạt được mục tiêu này, họ dựa vào một trong những tài sản lớn nhất của mình - nguồn nhân lực.

Công tác quản lý nguồn nhân lực giúp tìm kiếm, phát triển và duy trì đội ngũ nhân viên và quản lý có chất lượng - những người tham gia tích cực vào sự thành công của công ty. Các tổ chức trông mong vào các nhà chuyên môn về quản lý nguồn nhân lực giúp họ đạt hiệu quả và năng suất cao hơn với một số lượng hạn chế về lực lượng lao động.

Với một kế hoạch nhân lực và phân tích công việc tốt, đồng thời hiểu rõ các kỹ năng và kiến thức mình đang có, một doanh nghiệp có thể xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch trước để chủ động đáp ứng các nhu cầu đó. Các hoạt động quản lý nguồn nhân lực có thể được tổ chức thành bốn mảng chính:

1. Lập kế hoạch và tuyển dụng.
2. Đào tạo và phát triển.
3. Duy trì và quản lý.
4. Hệ thống thông tin và dịch vụ về nhân lực.

Một trong những trách nhiệm chính của quản lý nguồn nhân lực là tìm ra đúng người, đúng số lượng và đúng thời điểm trên các điều kiện thoả mãn cả doanh nghiệp và các nhân viên mới. Cuốn sách này tập trung vào công tác tuyển dụng: phát triển các phương thức hiệu quả để tuyển dụng đúng người cho một công việc cụ thể.

Mục tiêu

Trong cuốn sách này, bạn sẽ xây dựng các quy trình tuyển dụng phù hợp với tổ chức của mình. Bạn sẽ học cách nghiên cứu lý lịch, sử dụng các bảng đánh giá và các công cụ tuyển chọn hữu dụng khác. Ngoài ra, bạn sẽ tìm kiếm các nguồn tuyển dụng tiềm năng kể cả nguồn nhân viên có sẵn trong nội bộ.

Bạn cũng sẽ tìm hiểu các kỹ năng phỏng vấn và bạn sẽ phải tự đánh giá các kỹ năng phỏng vấn của chính mình.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn tăng cường khả năng:

- Mô tả mục tiêu và các lợi ích của công tác tuyển dụng như một bộ phận của quản lý nguồn nhân lực;
- Xác định các quá trình liên quan trong công tác tuyển dụng;
- Phát hiện ra các nguồn tuyển dụng tiềm năng khác nhau;
- Vận dụng các kỹ năng cơ bản cần thiết trong việc phỏng vấn các ứng viên.
- Nhận thức tầm quan trọng của các tiêu chuẩn lựa chọn phù hợp và có khả năng thiết lập các tiêu chuẩn đó cho doanh nghiệp bạn.

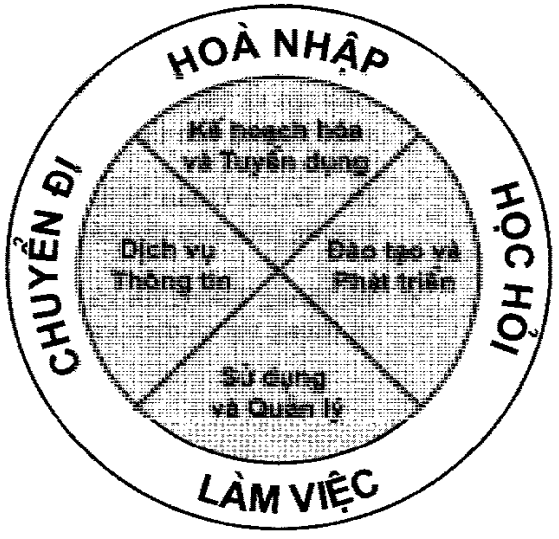
A

Quản lý Nguồn Nhân lực

Quản lý Nguồn Nhân lực bao gồm tất cả các quyết định và hoạt động quản lý có ảnh hưởng tới bản chất mối quan hệ giữa tổ chức và các nhân viên của nó. Mục tiêu hàng đầu của quản lý nguồn nhân lực là giúp công ty lựa chọn số người phù hợp vào đúng vị trí và đúng thời điểm nhằm hoàn thành các mục tiêu của công ty.

Khi lựa chọn được những người có kỹ năng thích hợp làm việc ở đúng vị trí thì cả nhân viên lẫn công ty đều có lợi. Công ty có rất nhiều cơ hội để đạt được mục tiêu này đối với nhân viên đến làm việc tại công ty mình. Thí dụ như:

- Khi họ bắt đầu được tuyển dụng.
- Khi họ tiếp cận và phát triển nghề nghiệp trong doanh nghiệp.
- Khi họ đủ điều kiện để đề bạt và thăng tiến.
- Khi họ chuẩn bị rời khỏi doanh nghiệp.



Quản lý nguồn nhân lực

Hình 1: Quản lý Nguồn Nhân lực. Vòng tròn phía ngoài biểu thị thời gian một nhân viên làm việc với công ty. Vòng tròn phía trong biểu thị bốn mảng chính của công tác quản lý nguồn nhân lực.

Có bốn mảng chính trong hoạt động quản lý nhân lực:

1. **Lập kế hoạch và Tuyển dụng** – Quá trình lập kế hoạch nhân sự là một quá trình liên tục phân tích yêu cầu nhân lực của tổ chức nhằm mục đích đáp ứng các mục tiêu của doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng nhân viên chính là để đáp ứng các nhu cầu mà lực lượng lao động hiện có không đáp ứng được.

2. **Đào tạo và Phát triển** – Đây là quá trình liên tục đánh giá và phát triển kỹ năng và kiến thức của nhân viên để đáp ứng các nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty.

3. **Duy trì và Quản lý** – Chất lượng công việc, tinh thần và không khí làm việc đóng vai trò quan trọng trong quyết định ở lại với công ty của mỗi nhân viên. Một môi trường làm việc tích cực được tạo ra thông qua thực tiễn quản lý công bằng và nhất quán và sự quan tâm đến các nhu cầu của nhân viên.

4. **Hệ thống Thông tin và các Dịch vụ về Nhân lực** – Công tác quản lý nguồn nhân lực còn chịu trách nhiệm về mối quan hệ giữa các nhân viên, các tiêu chuẩn về công việc (phân tích công việc, miêu tả công việc, đánh giá công việc, các tiêu chuẩn đánh giá kết quả làm việc, phân tích về tiền công, điều tra về thị trường lao động) và việc quản lý các dịch vụ và lợi ích mà công ty đem lại cho nhân viên. Công tác quản lý nguồn nhân lực giữ một vai trò rất quan trọng trong việc duy trì hệ thống các thông tin cập nhật về nguồn nhân lực và hồ sơ của nhân viên.

Quản lý nguồn nhân lực liên quan chủ yếu tới:

- **Lập kế hoạch và Tuyển lựa - có được số lượng nhân viên phù hợp vào đúng thời điểm.**
- **Đào tạo và Phát triển - có được các nhân viên với kỹ năng cần thiết.**
- **Duy trì và Quản lý nhân viên - tạo một môi trường phù hợp cho các nhân viên.**
- **Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nhân lực - có thông tin và dịch vụ tốt.**

Các Công cụ Hỗ trợ Quản lý Nguồn Nhân lực

Bộ sách này trình bày ba công cụ cơ bản hỗ trợ cho công tác Quản lý Nguồn Nhân lực. Những công cụ này là:

Phân tích và Dự báo Nhu cầu về Nhân lực - Sau khi đã xác định các mục đích và chỉ tiêu kinh doanh của mình, công ty cần phải xác định được nguồn nhân lực cần thiết để hoàn thành các mục tiêu đó. Dự báo nhân lực sẽ cho công ty biết họ cần những loại kỹ năng gì, cần bao nhiêu người và khi nào phải có được những người với những kỹ năng đó.

Kiểm kê và Kiểm toán Nguồn Nhân lực - Một bản kiểm kê cập nhật về nguồn nhân lực sẽ giúp công ty nắm rõ được mình đã có những kỹ năng và chuyên môn gì, ai có những kỹ năng và chuyên môn đó và khi nào có thể sử dụng được những người đó. Đây là một nội dung quan trọng của công tác lập kế hoạch về nguồn nhân lực. Bản kiểm kê này sẽ được cập nhật thường xuyên thông qua một quá trình được gọi là kiểm toán nguồn nhân lực nhằm theo dõi việc đào tạo và tích luỹ kinh nghiệm của các nhân viên khi họ thực hiện các nhiệm vụ khác nhau.

Phân tích Khiếm khuyết và Kế hoạch Nguồn Nhân lực - Bằng cách so sánh dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực với nguồn nhân lực hiện có chúng ta có thể lập được kế hoạch về nguồn nhân lực trong đó chỉ rõ đội ngũ nhân viên hiện tại đáp ứng được các yêu cầu đến đâu, khâu nào cần có sự đào tạo và ở đâu đội ngũ hiện tại không thể đáp ứng được các yêu cầu. Việc sử dụng bản kế hoạch về nguồn nhân lực sẽ giúp cho công ty trong việc tiến hành tìm kiếm các nhân viên cần thiết nhằm khắc phục những khiếm khuyết về nguồn nhân lực.

B

Quá trình Tuyển dụng

Tuyển dụng chính qui và không chính qui

Mọi tổ chức đều tiến hành tuyển dụng nhân viên. Trong một số công ty, quá trình tuyển dụng không được chính qui hoá và không có sự nhất quán trong các phương thức tuyển dụng giữa các nhà quản lý.

Ở nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, việc tuyển chọn nhân viên thường dựa nhiều vào các mối quan hệ cá nhân. Một số nhân viên có thể được tuyển dụng từ các trung tâm giới thiệu việc làm hoặc chuyển đến từ các doanh nghiệp nhà nước. Tiêu chuẩn tuyển dụng thường đơn giản. Người chủ doanh nghiệp có khi chỉ đơn thuần tìm kiếm những người:

- Làm việc chăm chỉ;
- Có trình độ đại học hoặc cao đẳng;
- Không có tiền án tiền sự.

Để tìm được đúng người vào đúng vị trí, việc tuyển dụng phải mang tính chuyên nghiệp và tinh vi hơn. Công tác tuyển dụng đòi hỏi phải tốn kinh phí, thời gian và công sức. Đặc biệt, các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần xây dựng các quy trình chuyên nghiệp và chính qui để tuyển dụng nhân viên, hoặc ít nhất cũng là đối với một số loại nhân viên nhất định. Điều này trở nên đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp phát triển và mở rộng tầm hoạt động.

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thoả mãn các nhu cầu lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có. Mục tiêu của quá trình tuyển dụng là tuyển được nhân viên mới có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với các đòi hỏi của công việc và các mục tiêu dài hạn của công ty.

Lợi ích của quá trình tuyển dụng chính qui

Việc tuyển dụng một con người vào tổ chức của bạn tiêu tốn thời gian và tiền của. Để đem lại giá trị cao nhất từ mỗi quá trình tuyển dụng, người chủ sở hữu-nhà quản lý không những phải xem xét vị trí cần tuyển mà còn phải xác định các nhu cầu tương lai của doanh nghiệp. Bạn đang tìm kiếm những con người phù hợp lâu dài với doanh nghiệp cả về năng lực và động lực cá nhân của họ.

Chìa khoá cho sự thành công liên tục của doanh nghiệp là con người được lựa chọn không chỉ vì những kỹ năng hiện có mà còn vì những tiềm năng của họ khi làm việc lâu dài cho công ty. Những nhân viên có giá trị đem đến một thái độ tích cực và có động cơ phát triển và học tập trong doanh nghiệp.

Một quá trình tuyển dụng chính qui thu thập càng nhiều thông tin về các ứng viên càng tốt. Quá trình này so sánh các ứng viên dựa trên những tiêu chuẩn định trước. Các tiêu chuẩn này không chỉ phản ánh các nhu cầu công việc mà còn phản ánh văn hoá của công ty.

Với các tiêu chuẩn nhất quán, các ứng viên có thể được so sánh với nhau một cách hiệu quả để chọn ra người phù hợp nhất.

Thách thức của quá trình tuyển dụng

Có nhiều thách thức phổ biến trong quá trình tuyển dụng. Tìm đúng người có nghĩa là cạnh tranh với các doanh nghiệp khác để có được các nhân viên tốt nhất và bạn có thể bị hạn chế về thời gian và kinh phí. Một số thách thức đối với quá trình tuyển dụng là:

- Xác định các kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm cá nhân cần thiết cho cả nhu cầu trước mắt của vị trí công việc và các mục tiêu tương lai của doanh nghiệp.
- So sánh khả năng của các ứng viên với các yêu cầu của công việc.
- Tìm hiểu động cơ của ứng viên.
- Ra quyết định cuối cùng.

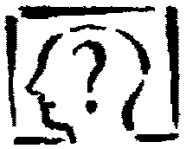
Thực tiễn quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam

Một trong những thách thức của quá trình tuyển dụng ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt nam là việc xác định rõ ai phụ trách việc tuyển dụng và ai sẽ là người ra quyết định lựa chọn cuối cùng. Ví dụ, doanh nghiệp đang cần tuyển một nhân viên kế toán. Câu hỏi đặt ra là ai sẽ tham gia vào quá trình tuyển dụng này và ai sẽ là người ra quyết định tuyển chọn cuối cùng? Trưởng phòng kế toán hay trưởng phòng nhân sự của doanh nghiệp?

Thực tế ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, các trưởng phòng/bộ phận chức năng (trưởng các bộ phận, trưởng phòng,...) thường không tham gia vào quá trình

tuyển dụng. Nguyên nhân thường là: (i) họ coi đó là trách nhiệm của trưởng phòng nhân sự; (ii) chủ doanh nghiệp và trưởng phòng nhân sự thường không đề nghị họ tham gia; (iii) và nếu có tham gia, họ thường thiếu kiến thức và kỹ năng về tuyển dụng nhân viên. Tuy nhiên, khi một người nào đó được tuyển làm việc, chẳng hạn nhân viên kế toán, người đó chủ yếu sẽ làm việc với trưởng phòng kế toán. Rõ ràng, nếu trưởng phòng kế toán không tham gia vào việc tuyển dụng thì quá trình này sẽ kém hiệu quả hơn.

Giống như các mảng khác của quản lý nguồn nhân lực, tuyển dụng nên là trách nhiệm của tất cả các trưởng phòng/bộ phận trong doanh nghiệp. Trưởng phòng nhân sự sẽ chịu trách nhiệm thiết kế quá trình tuyển dụng, chuẩn bị các mẫu đơn xin việc, các công cụ tuyển dụng và đảm bảo sự hoạt động thông suốt hệ thống này. Việc xác định bao nhiêu người cần tuyển, cho những công việc nào và các tiêu chuẩn lựa chọn chính là gì nên có ý kiến tham gia của các trưởng phòng/bộ phận chức năng. Sự tham gia của các trưởng phòng/bộ phận chức năng ngày càng quan trọng trong môi trường kinh doanh hiện nay. Sự phối hợp giữa các nhà quản lý sẽ là bí quyết thành công của hoạt động tuyển dụng trong một doanh nghiệp.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 1

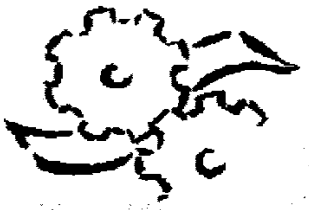
Điền vào các ô trống, sau đó đối chiếu câu trả lời của bạn với đáp án.

1. Mục tiêu của quá trình tuyển dụng là tìm ra những nhân viên có _____, _____, _____, và _____ phù hợp với các yêu cầu, đặc điểm của công việc và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

2. Tuyển dụng một con người cho tổ chức của bạn tiêu tốn _____ và _____.

3. Bạn đang tìm kiếm những người phù hợp với doanh nghiệp về các mặt _____ và _____.

4. Bí quyết cho sự thành công liên tiếp của doanh nghiệp là con người được lựa chọn không chỉ vì các kỹ năng hiện có của họ mà còn vì_____ _____.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 1

Hãy viết câu trả lời của bạn vào phần dưới và sau đó đối chiếu với đáp án.

Doanh nghiệp bạn tuyển dụng như thế nào để đáp ứng các nhu cầu nhân lực?

1. Hãy mô tả quá trình tuyển dụng trong doanh nghiệp bạn.

_____

_____

_____

_____

2. Hãy liệt kê năm yếu tố ảnh hưởng tới cách tuyển dụng hiện nay của doanh nghiệp bạn.

_____

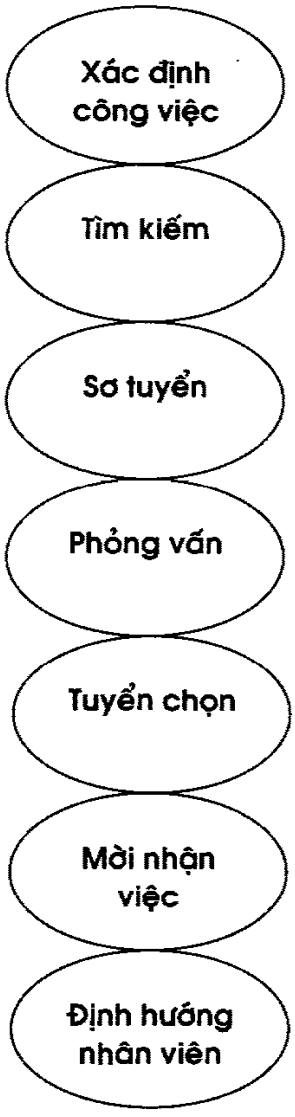
_____

_____

_____

_____

Sơ đồ quá trình tuyển dụng



Xác định công việc (Phân tích công việc)

Quá trình tuyển dụng bắt đầu bằng một định nghĩa rõ ràng về công việc và các kỹ năng cần thiết. Phân tích công việc giúp doanh nghiệp xác định liệu doanh nghiệp có thể đào tạo các nhân viên hiện có để đảm đương nhiệm vụ này hay là phải tuyển một nhân viên mới. Phân tích công việc sẽ định hướng quá trình tuyển dụng tới lựa chọn cuối cùng.

Tìm kiếm

Có nhiều nguồn tuyển dụng tiềm năng, một số nguồn có chi phí cao hơn các nguồn khác. Điều quan trọng là phải xem xét loại hình vị trí cần tuyển cũng như thời gian sẵn có để lựa chọn biện pháp tìm kiếm/tuyển dụng.

Sơ tuyển

Việc tìm kiếm nguồn tuyển hữu hiệu sẽ tìm ra một số ứng viên tiềm năng. Bước tiếp theo là xác định các ứng viên có khả năng cao nhất và loại bớt những người không phù hợp.

Phỏng vấn

Quá trình phỏng vấn là cơ hội thực sự để doanh nghiệp tìm hiểu các nhân viên tiềm năng. Việc chuẩn bị câu hỏi phù hợp và các kỹ năng phỏng vấn tốt sẽ cung cấp thông tin cần thiết cho quyết định tuyển chọn cuối cùng.

Tuyển chọn

Trong bước này, các ứng viên được chấm điểm theo các tiêu chuẩn xác định. Quá trình này nên xác định rõ những nhân viên có tiềm năng tốt nhất. Ngoài ra, cần có biện pháp để giữ liên hệ với các ứng viên không được chọn trong đợt này.

Mời nhận việc

Việc mời làm việc nên dựa trên cơ sở tôn trọng kinh nghiệm và các phẩm chất của ứng viên cũng như phù hợp với bậc lương và thù lao của doanh nghiệp.

Định hướng nhân viên và theo dõi

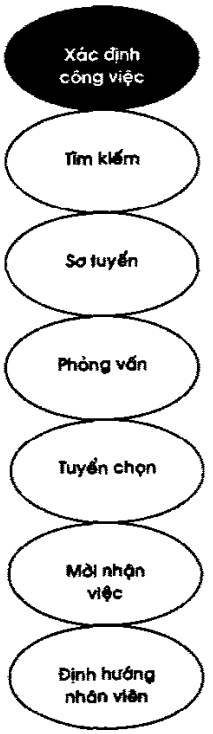
Cách thức tiếp đón một nhân viên mới vào làm việc sẽ giúp thiết lập mối quan hệ giữa người này với các thành viên khác trong doanh nghiệp.

Mỗi bước trong quy trình này đều rất quan trọng để tuyển dụng thành công. Phần tiếp theo sẽ xem xét chi tiết hơn từng bước.

C

Các bước trong Quá trình Tuyển dụng

Xác định công việc (Phân tích công việc)



Quá trình tuyển dụng bắt đầu bằng việc xác định rõ công việc và các kỹ năng cần thiết. Phân tích công việc tạo ra Bản mô tả công việc trong đó nêu các nhiệm vụ và trách nhiệm của vị trí cần tuyển và Bản yêu cầu chuyên môn trong đó quy định những kiến thức, kỹ năng và trình độ cần thiết để thực hiện công việc. Hai tài liệu này định hướng cho quá trình tuyển dụng tới bước lựa chọn cuối cùng. (Chi tiết về phân tích công việc được trình bày trong một cuốn: Phân tích công việc)

Cả Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu chuyên môn đều được sử dụng để soạn thảo thông báo tìm người. Thông báo tìm người này có thể được sử dụng để quảng cáo trong nội bộ hoặc ra bên ngoài. Thông báo tìm người mô tả các nhiệm vụ và các yêu cầu chính đối với vị trí cần tuyển. Thông báo này nên nêu rõ các yêu cầu tối thiểu và loại kỹ năng hay chuyên môn bất kỳ nào mà nếu có một ứng viên sẽ được ưa thích hay ưu tiên hơn các ứng viên khác. Một số doanh nghiệp đưa thêm vào thông báo tìm người các thông tin về tiền lương và phúc lợi. Thông báo tìm người cũng phải hướng dẫn cho người xin việc về việc nhận mẫu đơn xin việc và ngày hết hạn nộp hồ sơ.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

Sử dụng Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu chuyên môn mẫu trong các trang sau để soạn một thông báo tìm người cho vị trí công việc này. Hãy đối chiếu câu trả lời của bạn theo đáp án.

Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu chuyên môn sau đây chỉ là ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong ví dụ này có thể không phù hợp với doanh nghiệp bạn và chúng cần được điều chỉnh theo các nhu cầu của công ty bạn.

Ví dụ về Bản Mô tả Công việc

Ngày:	Thực hiện bởi:	Kiểm tra bởi:	Tên công việc:	Phòng:
30/4/98	MLBB	GDAR	Thư ký	Sản xuất

Miêu tả công việc

TÊN CÔNG VIỆC: Thư ký cho Kỹ sư trưởng cơ khí	BÁO CÁO CHO: Kỹ sư trưởng cơ khí
XÁC ĐỊNH CÔNG VIỆC: Cung cấp dịch vụ thư ký toàn diện cho Kỹ sư trưởng cơ khí bằng cách tổ chức sắp xếp các phần công việc thường lệ của kỹ sư trưởng	

Các nhiệm vụ chủ yếu

1. Sau khi nhận thư thì phân loại theo thứ tự ưu tiên, đính kèm những thư từ trao đổi từ trước nếu có và đánh máy các thư từ thông thường để ký.
2. Ghi lại lời đọc của Kỹ sư trưởng cơ khí và đồng thời xử lý các thư từ khẩn do các kỹ sư cơ khí cao cấp đọc
3. Sắp xếp việc đi công tác cho phòng và chuẩn bị hành trình đi công tác.
4. Duy trì những ghi chép thời gian đơn giản liên quan đến tiến trình của các dự án thực nghiệm. Bảo đảm rằng đồ thị tiến trình công việc luôn luôn được cập nhật.
5. Giữ vai trò như một trợ lý của Kỹ sư trưởng cơ khí bằng cách xử lý các khía cạnh công việc thông thường của Kỹ sư trưởng.
6. Sàng lọc các cuộc điện thoại.

Các nhiệm vụ thứ yếu

1. Chuẩn bị một bản tóm tắt về các chi phí của phòng ban trong khoảng thời gian nhất định theo yêu cầu của kế toán và phân bổ chúng theo từng dự án.
2. Thu thập các báo cáo tóm tắt do các kỹ sư cấp cao chuẩn bị cho từng dự án của họ, đánh máy bản dự thảo báo cáo tiến độ cho Giám đốc về kỹ thuật của dự án.
3. Chuyển các hồ sơ cũ xuống tầng hầm và tạo các hồ sơ mới cho sáu tháng tới.
4. Đánh máy báo cáo kế toán có chỉ ra các khoản thu nhập và các khoản chi phí của các dự án thuộc năm trước.

Các mối quan hệ

BÁO CÁO CHO: Kỹ sư trưởng cơ khí
GIÁM SÁT NHỮNG NGƯỜI SAU ĐÂY: Không

Ví dụ Bản Yêu cầu chuyên môn

Ngày:	Thực hiện bởi:	Kiểm tra bởi:	Tên công việc:	Phòng:
30/4/98	MLBB	GDAR	Thư ký	Sản xuất

Trình độ học vấn

TÊN CÔNG VIỆC: Thư ký Kỹ sư trưởng cơ khí		BÁO CÁO LÊN: Kỹ sư trưởng cơ khí	
TRÌNH ĐỘ *(Hãy đánh dấu)*	TRÌNH ĐỘ SAU ĐẠI HỌC:	TRÌNH ĐỘ ĐẠI HỌC:	PHỔ THÔNG TRUNG HỌC: ✓
NGÀNH HỌC			
ĐÀO TẠO ĐẶC BIỆT			

Kinh nghiệm làm việc cần thiết

THƯ KÝ TỔNG HỢP
HỖ TRỢ DỰ ÁN

Kiến thức/Kỹ năng cần thiết

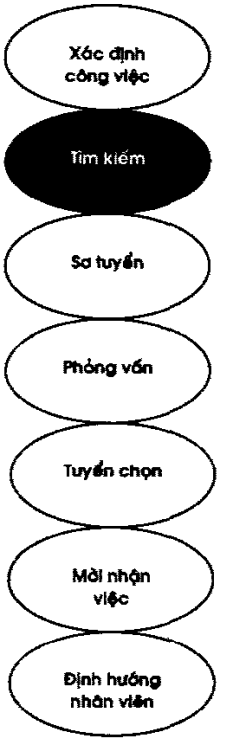
XỬ LÝ VĂN BẢN
SỬ DỤNG MÁY TÍNH
KHẢ NĂNG CHÉP CHÍNH TẢ
TỐC KÝ
QUẢN LÝ SỔ SÁCH
KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ THỰC HÀNH KẾ TOÁN

Yêu cầu sức khoẻ

KHÔNG CÓ YÊU CẦU ĐẶC BIỆT

Tìm kiếm

Các nguồn tuyển dụng



Một chương trình tuyển dụng thành công gắn liền với việc thuê được đúng người với thời gian chờ đợi tối thiểu. Một số biện pháp tìm kiếm nguồn tuyển dụng phổ biến là:

Thông báo tuyển dụng nội bộ. Biện pháp này thường giúp tìm ra các ứng viên tốt nhất phù hợp với một vị trí cần tuyển, khuyến khích phát triển nghề nghiệp, phát triển chuyên môn và quá trình đào tạo chéo giữa các nhân viên. Khi các nhân viên thấy rằng họ có tiềm năng phát triển, họ sẽ không dễ dàng rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến chỗ làm việc khác. Hãy xem phần "Tuyển dụng nội bộ và các nguồn tuyển bên ngoài" để hiểu rõ hơn về biện pháp này.

Do nhân viên giới thiệu. Đây là một nguồn ứng viên từ bên ngoài tốt, với điều kiện doanh nghiệp phải xây dựng được các tiêu chuẩn tuyển chọn để quyết định tuyển dụng đảm bảo được tính rõ ràng. Nhân viên của doanh nghiệp có thể biết được nhiều người khác trong cùng lĩnh vực thông qua các hiệp hội chuyên môn hoặc do đã cùng họ làm việc cho các doanh nghiệp trước đó. Để khuyến khích việc giới thiệu nhân viên, một số doanh nghiệp phương tây chi tiền thưởng cho các nhân viên đã giới thiệu các ứng viên được tuyển dụng sau đó. Các chương trình giới thiệu phát huy tác dụng rất cao khi các nhân viên nhiệt tình với công việc và với người sử dụng lao động của họ.

Quảng cáo. Các quảng cáo trên báo chí và các tạp chí ngành và tạp chí thương mại nói chung thu hút một số lượng lớn ứng viên tham gia, mặc dù chất lượng của các ứng viên có thể không đồng đều.

Internet. Mạng Internet đã trở thành một phương tiện phổ biến để quảng cáo việc làm. Những người sử dụng lao động đăng tải việc thành lập doanh nghiệp trên một số trang Web việc làm hoặc trên chính trang Web của riêng họ. Các doanh nghiệp có thể sử dụng một doanh nghiệp quảng cáo việc làm để đăng tải thường xuyên việc tìm kiếm các vị trí cần tuyển.

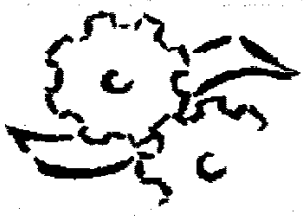
Trong các kỳ tuyển dụng cao điểm, hoặc khi cần có các kỹ năng đang khan hiếm, có thể cần phải sử dụng một đại diện bên ngoài như là:

Thuê chuyên gia tuyển dụng. Những người này được thuê trên cơ sở hợp đồng để thực hiện một công việc tuyển dụng cụ thể. Họ hết ràng buộc ngay khi hợp đồng đã hoàn thành. Phương thức này đặc biệt hữu ích cho một doanh nghiệp đang cần tuyển dụng nhân viên theo thời vụ hoặc theo chu kỳ. Các chuyên gia tuyển dụng theo hợp đồng đòi hỏi chi phí cao hơn so với các chuyên gia tuyển dụng

trong doanh nghiệp, nhưng số tiền thanh toán cho họ chỉ phát sinh trong thời gian hợp đồng và thường là một khoản cố định cho công việc tuyển dụng.

Các công ty chuyên cung cấp dịch vụ tìm kiếm các vị trí quản lý cao cấp (Headhunters). Các công ty này thường được sử dụng để tuyển dụng cho các vị trí quản lý cao cấp và các vị trí khó tìm người. Các công ty này có một số lợi thế độc đáo. Họ có thể tiến hành việc tìm kiếm có chọn lọc và cung cấp các ứng viên một cách tương đối nhanh chóng (dựa vào quy mô nguồn ứng viên sẵn có của họ). Một công ty giới thiệu cán bộ quản lý tốt sẽ giúp bạn thiết lập các tiêu chuẩn lựa chọn và kiểm tra loại bỏ các ứng viên không phù hợp. Chi phí cho các tổ chức, doanh nghiệp này khá lớn, thường tính bằng khoảng 20-30% số tiền lương năm của ứng viên được tuyển dụng. Tuy vậy, biện pháp này rất có lợi nếu doanh nghiệp tìm được những nhân viên cao cấp phù hợp.

Các văn phòng giới thiệu việc làm của nhà nước. Các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu sử dụng các văn phòng giới thiệu này như một nguồn để tìm kiếm các ứng viên cho các vị trí yêu cầu kỹ năng thấp.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 3

Hãy liệt kê thêm ít nhất hai nguồn tuyển dụng của một doanh nghiệp. Bạn có thể đối chiếu câu trả lời của bạn với đáp án.

_____

_____

_____

Tuyển dụng từ nội bộ và các nguồn tuyển bên ngoài

Tuyển dụng từ bên trong doanh nghiệp của bạn đòi hỏi sự quan tâm tới chi tiết và tính nhất quán giống như việc tuyển dụng từ các nơi khác. Tuyển dụng nội bộ có nhiều cái lợi:

- Nhân viên thấy rằng mình có nhiều cơ hội tốt hơn trong doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp có thể đánh giá năng lực từ quá trình thực hiện công việc trước đó.
- Tuyển dụng từ nội bộ ít tốn kém hơn.

Đối với việc tuyển dụng từ nội bộ, điều cực kỳ quan trọng là các phương thức tuyển dụng phải nhất quán và các tiêu chuẩn lựa chọn phải rõ ràng. Các ứng viên không thành công sẽ có cơ hội thảo luận lý do tại sao họ không được chọn và họ có thể làm gì để trúng tuyển lần sau.

Bạn có thể lựa chọn để tìm kiếm nguồn tuyển chọn từ bên ngoài doanh nghiệp nếu có nhu cầu về các ý tưởng mới và kinh nghiệm chuyên môn sâu hoặc khi không sẵn có kỹ năng này trong nội bộ doanh nghiệp mà việc đào tạo một nhân viên để làm việc đó là không phù hợp.

BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 2

Hãy lựa chọn câu trả lời phù hợp, sau đó đối chiếu với đáp án.

1. Tuyển dụng từ nội bộ có chi phí thấp hơn tuyển dụng bên ngoài.
   ☐ Đúng ☐ Sai

2. Tuyển dụng từ nội bộ cho phép các nhân viên thấy được rằng họ có thể được thăng tiến trong doanh nghiệp.
   ☐ Đúng ☐ Sai

3. Quy trình tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng bên ngoài không giống nhau.
   ☐ Đúng ☐ Sai

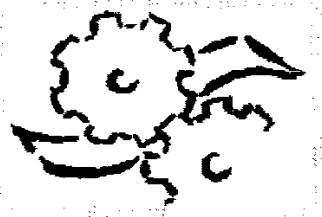
Mẫu hồ sơ xin việc

Sau khi tìm kiếm nguồn tuyển dụng thành công, doanh nghiệp cần thu thập thông tin về các ứng viên nhằm đánh giá sự phù hợp của họ. Trong nhiều trường hợp, các ứng viên sẽ nộp bản sơ yếu lý lịch. Bản sơ yếu lý lịch là hữu ích nhưng không thể hiện tất cả các thông tin cần thiết.

Một mẫu hồ sơ xin việc yêu cầu ứng viên cung cấp các thông tin liên quan tới các nhu cầu của doanh nghiệp. Mẫu này phải dễ điền và có thể áp dụng cho hầu hết các vị trí trong doanh nghiệp. Mẫu này phải phù hợp với tất cả các quy định của nhà nước về nguyên tắc đảm bảo thông tin đời tư và chỉ yêu cầu thông tin liên quan trực tiếp đến việc làm trong doanh nghiệp. (Ở nhiều nước, các doanh nghiệp không được phép yêu cầu một số loại thông tin nhất định để tránh cho các ứng

viên không bị phân biệt đối xử về giới, chủng tộc, tôn giáo và các yếu tố khác). Một mẫu hồ sơ xin việc tối thiểu phải có:

- **Thông tin chung:** Tên đầy đủ, địa chỉ, điện thoại (nếu có).
- **Kinh nghiệm làm việc:** Tên và địa chỉ của các nơi đã từng làm việc, các vị trí đã đảm nhiệm, ngày bắt đầu và kết thúc làm việc ở đó.
- **Nguồn thẩm tra về công việc và cá nhân:** Thông tin để liên hệ.
- **Trình độ học vấn:** Bao gồm quá trình học tập chính thức, đào tạo đặc biệt, đào tạo quân sự và các khoá đào tạo tại chỗ.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 4

Hãy trả lời các câu hỏi sau, sau đó đối chiếu câu trả lời của bạn với đáp án.

1. Liệt kê năm loại thông tin bạn muốn biết về một ứng viên.

_____

_____

_____

_____

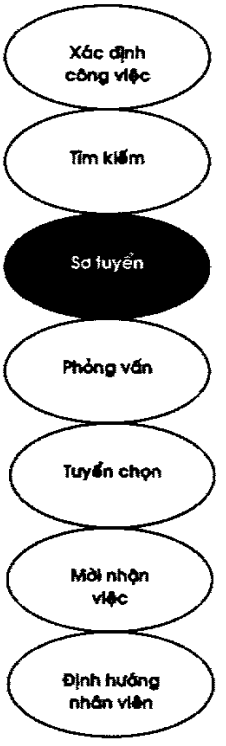
2. Xem lại mẫu hồ sơ xin việc của doanh nghiệp bạn; liệt kê những thông tin mà bạn cho rằng cần phải bổ sung vào mẫu đơn xin việc đó.

_____

_____

_____

Sơ tuyển



Sơ tuyển theo các yêu cầu cơ bản

Mục tiêu sơ tuyển là loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản của doanh nghiệp. Khâu này đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp có một số lượng lớn ứng viên dự tuyển. Sơ tuyển có thể bao gồm:

- Xem xét và nghiên cứu lý lịch.
- Phỏng vấn sơ bộ các ứng viên.
- Kiểm tra/trắc nghiệm các kỹ năng.
- Thẩm tra.

Bước đầu tiên là nghiên cứu lý lịch và đơn xin việc, so sánh với Bản yêu cầu chuyên môn để đảm bảo rằng ứng viên đáp ứng các tiêu chuẩn tối thiểu.

Phỏng vấn một số ứng viên được lựa chọn có thể tạo cơ hội để cán bộ quản lý nhân lực tìm hiểu các ứng viên nhiều hơn một chút nhằm phát hiện ra các ưu và nhược điểm của họ. Một số tổ chức thực hiện thêm các cuộc phỏng vấn chuyên sâu với các ứng viên đã qua đợt phỏng vấn thứ nhất. Trong các doanh nghiệp tổ chức công việc theo nhóm, các ứng viên có thể gặp gỡ các thành viên nhóm để đảm bảo sự "ăn ý" với nhóm hiện có.

Đôi khi doanh nghiệp có thể sử dụng biện pháp trắc nghiệm ứng viên về các chỉ số thông minh, năng khiếu tổng hợp, cá tính và sở thích. Có thể cũng cần tới các kiểm tra về kỹ năng tay nghề.

Bước cuối cùng là kiểm tra các thông tin do ứng viên cung cấp để đảm bảo tính chính xác của thông tin được cung cấp và quan sát các đặc điểm và thói quen làm việc của ứng viên.

Nghiên cứu lý lịch

Với việc giảm số lượng các bản lý lịch bằng cách nhanh chóng loại bỏ các bản lý lịch không đáp ứng các yêu cầu tối thiểu, bạn có thể đánh giá cẩn thận các bản còn lại.

Đối với các vị trí công việc quan trọng và chuyên viên, các bản lý lịch phải được trình bày và viết một cách rõ ràng mạch lạc, cung cấp thông tin đầy đủ về các công việc của ứng viên đến thời điểm hiện tại. Trong các doanh nghiệp vừa và

nhỏ, nhiều công việc chỉ đòi hỏi kỹ năng và trình độ thấp. Do vậy, sẽ có không ít các đơn xin việc viết bằng tay.

Không phải tất cả các bản lý lịch đều trình bày các thông tin chính xác. Bên cạnh các bản lý lịch chính xác, hãy chuẩn bị tinh thần tiếp nhận một số bản lý lịch được phóng đại, thiếu chính xác và thậm chí gian lận. Khi đọc bản lý lịch, hãy tìm những điểm không rõ hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn. Những điểm cần xem xét là:

Lịch sử làm việc không rõ ràng. Bạn có thể nhận được các bản lý lịch kiểu bài luận tóm tắt các thành tích trước đây, có rất ít hoặc không có các thông tin tham khảo cụ thể về cơ quan làm việc trước đây và thời gian làm việc. Một bản lý lịch tốt là bản nêu rõ lịch sử làm việc theo thứ tự thời gian có nêu rõ ngày bắt đầu và ngày chấm dứt làm việc (tháng và năm).

Các khoảng trống lớn trong công việc. Các khoảng trống lớn giữa các công việc có thể cho thấy ứng viên có vấn đề hoặc cũng có thể do những nguyên nhân đơn giản. Trong những năm gần đây, nhiều công nhân bị sa thải cho dù họ không có sai phạm gì; tìm việc ngày nay khó khăn hơn nhiều so với trước đây. Cần phải tính đến cả việc ứng viên nghỉ việc do sinh con và chăm sóc cha mẹ già. Nhiều công nhân đang đi học lại để nâng cao kỹ năng của họ nhằm kiếm được một công việc tốt hơn.

Thay đổi công việc liên tục: Thay đổi nhiều công việc trong một thời gian ngắn có thể đặt ra câu hỏi cần tìm hiểu.

Thay đổi liên tục trong định hướng nghề nghiệp. Điểm này thường cho thấy thiếu định hướng, thiếu tính kiên định và các mục tiêu không rõ ràng. Việc thay đổi liên tục là hiện tượng phổ biến đối với các ứng viên trẻ tuổi đang tìm việc và đối với công nhân bị mất việc trong một ngành đang suy yếu.

Các bản lý lịch cẩu thả. Các bản lý lịch có nhiều lỗi chính tả, lỗi đánh máy và bị mờ cho thấy ứng viên thiếu quan tâm tới chi tiết và có khả năng làm việc không có chất lượng.

Lý lịch không có thư xin việc đính kèm. Bạn nên đòi hỏi ít nhất phải có một đơn ngắn trong đó ứng viên tự giới thiệu về mình, nêu vị trí ứng tuyển và một số điểm nổi bật trong lý lịch liên quan tới công việc được quảng cáo.

Hình ảnh giống hệt. Đó là các bản lý lịch gần như hoàn toàn trùng khớp với quảng cáo của bạn khiến bạn nghĩ rằng bạn đã tìm ra ứng viên lý tưởng. Ứng viên này có thể đã "xào xáo" bản lý lịch theo từng yêu cầu trong quảng cáo của bạn.

Các ứng viên được sơ tuyển để loại bớt những người không đáp ứng các yêu cầu. Sơ tuyển có thể thông qua các biện pháp phỏng vấn sơ bộ, nghiên cứu lý lịch và kiểm tra trắc nghiệm. Khâu sơ tuyển làm giảm đi số lượng ứng viên cần thực sự xem xét.

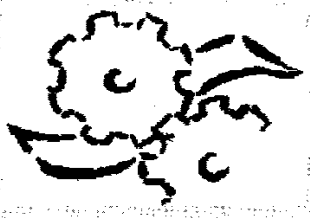
Kiểm tra

Một số doanh nghiệp thực hiện các bài kiểm tra/trắc nghiệm để xác định hiệu quả có thể đạt được của một cá nhân trong công việc và mức thoả mãn của họ đối với công việc này. Các chuyên viên nhân sự phân tích chi tiết các yêu cầu của công việc để có thể chuẩn bị loại hình kiểm tra cho phù hợp.

Các bài kiểm tra nên tập trung vào trình độ học vấn, đào tạo, kiến thức, kinh nghiệm và chất lượng hoặc các đặc điểm cá tính của người sẽ được tuyển. Chuyên viên nhân sự chuẩn bị các báo cáo phân tích và đánh giá dựa trên kết quả kiểm tra, các cuộc phỏng vấn sơ bộ và thông tin trong lý lịch của ứng viên.

Sau đó, chuyên viên nhân sự hoặc chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ quyết định người nào được mời phỏng vấn.

Trong một số trường hợp, trình độ kỹ năng được xác định qua một bài kiểm tra năng lực, chẳng hạn yêu cầu ứng viên cho một công việc văn phòng thảo một lá thư bằng cách sử dụng chương trình xử lý văn bản trên máy vi tính.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 5

Hãy trả lời các câu hỏi dưới đây, sau đó đối chiếu các câu trả lời của bạn với đáp án.

1. Bạn sơ tuyển các ứng viên ở mức độ thường xuyên như thế nào?

_____

_____

2. Bạn sử dụng những biện pháp nào?

_____

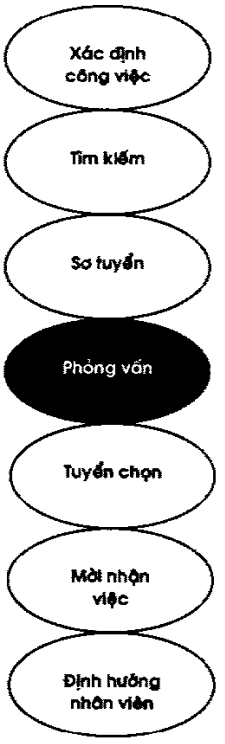
_____

3. Bạn gặp phải những khó khăn gì?

_____

_____

Phỏng vấn



Mục đích phỏng vấn

Các ứng viên được chọn phỏng vấn dựa trên bản lý lịch và mẫu đơn xin việc của họ.

Phỏng vấn trực diện là một cơ hội cho cả doanh nghiệp lẫn ứng viên tìm hiểu thêm một chút về nhau. Chuyên viên phụ trách tuyển dụng có thể quan sát phản ứng của ứng viên với những câu hỏi và khả năng giao tiếp cá nhân cũng như khả năng diễn đạt của họ. Ứng viên có thể hiểu biết hơn về doanh nghiệp và vị trí công việc.

Người phỏng vấn mong muốn:

- Nắm được càng nhiều thông tin càng tốt về kiến thức, trình độ kỹ năng và năng lực của ứng viên trong công việc cũng như để xác nhận mức độ kết quả công việc đạt được trước đây.
- Đánh giá liệu ứng viên có đặc điểm cá tính cần thiết để đảm nhiệm tốt vị trí cần tuyển hay không và để đánh giá độ chín chắn và tính liêm chính của họ.
- Xác định các nguyện vọng nghề nghiệp, các mục tiêu trước mắt và dài hạn và khả năng thăng tiến của ứng viên.

Bạn có thể chọn nhiều ứng viên để phỏng vấn và sau đó lựa chọn một số người "vào vòng trong" để bạn có thể phỏng vấn chi tiết hơn một số ít người được chọn.

Một cuộc phỏng vấn cần tìm kiếm những gì?

Người phỏng vấn có kinh nghiệm sẽ xác định rõ những mong muốn và đòi hỏi đối với các ứng viên dựa trên vị trí công việc mà họ sẽ được tuyển vào. Cho dù ở vị trí nào trong tổ chức, tất cả các nhân viên phải có khả năng:

- Quan hệ tốt với các đồng nghiệp.
- Hiểu rõ các qui định và chỉ dẫn.
- Cung cấp thông tin và giải thích rõ ràng.

Cuộc phỏng vấn sẽ kiểm tra những khả năng này và phản ứng của ứng viên trong một tình thế mà đối với nhiều người là thời điểm căng thẳng.

Ứng viên nên ăn mặc thích hợp với cuộc phỏng vấn và phải có thái độ thân thiện, cởi mở và tôn trọng.

Đối với các vị trí không cần kỹ năng cao, các ứng viên có thể chưa giới thiệu đầy đủ về bản thân trong bản lý lịch. Có thể họ rất run khi bị phỏng vấn và cần phải được động viên để nói rõ hơn về các kỹ năng của mình. Họ nên có khả năng trả lời tốt các câu hỏi và phải chứng tỏ khả năng quan hệ tốt với người khác.

Các ứng viên vào các vị trí cao cấp và chuyên viên phải xử lý tốt các tình huống trong một cuộc phỏng vấn và thể hiện được các kỹ năng giao tiếp truyền đạt tốt. Người phỏng vấn tìm kiếm cách giao tiếp tốt của ứng viên qua ánh mắt, các câu trả lời hợp lý và hoàn chỉnh.

Hãy tìm kiếm các hành vi và kiến thức phù hợp với vị trí cần tuyển. Các ứng viên nên ăn mặc phù hợp, giao tiếp một cách cởi mở và thân thiện.

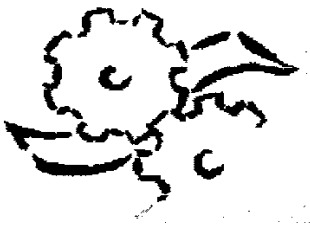
Phỏng vấn theo kết cấu định trước

Chuyên viên phụ trách tuyển dụng sẽ sử dụng bản lý lịch của ứng viên và một loạt các câu hỏi chuẩn bị trước để tìm hiểu về năng lực, thái độ, ưu điểm và nhược điểm của các ứng viên. Ứng viên được lựa chọn phải phù hợp với đội ngũ lao động hiện tại và phải có các đặc điểm nhất quán với phong cách của doanh nghiệp.

Hãy sử dụng một bộ câu hỏi phỏng vấn thống nhất để dễ dàng so sánh các ứng viên khác nhau. Trong một số doanh nghiệp có công đoàn, các câu hỏi chuẩn có thể là bắt buộc.

Câu hỏi nên tập trung vào các yêu cầu chính của vị trí cần tuyển, văn hoá cũng như các giá trị cơ bản của doanh nghiệp. Câu hỏi được phân thành bốn nhóm lớn sau đây:

- Các yếu tố chung về công việc.
- Trình độ học vấn.
- Các yếu tố kỹ thuật và yếu tố đặc biệt.
- Các yếu tố vô hình (ví dụ, các mục tiêu và động cơ, hiệu suất làm việc và thái độ).



BÀI TẬP THỰC HÀNH 6

Suy nghĩ về các thông tin bạn có thể muốn thu được từ một cuộc phỏng vấn, hãy liệt kê ba câu hỏi bạn có thể hỏi cho mỗi nhóm trong ba nhóm dưới đây. (Các câu hỏi liên quan tới các kỹ năng, trình độ và kinh nghiệm chuyên môn phải được xây dựng cho mỗi loại công việc mà ứng viên đang được phỏng vấn)

Các yếu tố chung về công việc:

_____

_____

_____

Trình độ học vấn:

_____

_____

_____

Các yếu tố vô hình:

_____

_____

_____

Tiến hành một cuộc phỏng vấn tốt

Người phỏng vấn phải đảm bảo tiến hành một cuộc phỏng vấn hiệu quả và thích hợp. Có ba giai đoạn:

1. Chuẩn bị.
2. Tiến hành cuộc phỏng vấn.
3. Kết thúc và lập hồ sơ.

Chuẩn bị

- Là người phỏng vấn, bạn phải có kiến thức hoàn chỉnh về vị trí cần tuyển và các phẩm chất cần thiết của ứng viên.
- Hãy chuẩn bị các câu hỏi phỏng vấn trước khi bạn tiến hành cuộc phỏng vấn. Bạn cần thu thập thông tin cơ bản về ứng viên và đánh giá chúng trên cơ sở so sánh với Bản yêu cầu chuyên môn.

Tiến hành phỏng vấn

- Hãy quan sát tất cả các phản ứng của ứng viên và lắng nghe ứng viên nói. Với phỏng vấn tuyển dụng thì lắng nghe một cách chủ động là rất cần thiết. Đặt câu hỏi để lấy thêm thông tin. Hãy giữ một phong cách chuyên nghiệp và khách quan.
- Luôn nhớ rõ các mục tiêu cơ bản của cuộc phỏng vấn. Đảm bảo rằng bạn có được thông tin bạn cần về những lĩnh vực như thành tích học tập và kinh nghiệm nghề nghiệp, phẩm chất cá nhân, năng lực giao tiếp cá nhân và định hướng nghề nghiệp.
- Chuẩn bị sẵn sàng để trả lời các câu hỏi chi tiết nhằm thuyết phục các ứng viên tốt vào làm việc cho công ty.

Kết thúc và lập hồ sơ

- Hãy biết cách thức và thời điểm kết thúc cuộc phỏng vấn.
- Ghi chép các thông tin trong suốt cuộc phỏng vấn và các ấn tượng, đánh giá của bạn ngay sau cuộc phỏng vấn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 7

Hãy nêu thêm một số việc mà bạn muốn làm trong mỗi giai đoạn của một cuộc phỏng vấn. Hãy đối chiếu câu trả lời của bạn với đáp án.

Chuẩn bị:_____

_____

Tiến hành phỏng vấn:_____

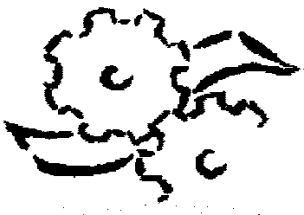
_____

Kết thúc và lập hồ sơ:_____

_____

Kỹ năng phỏng vấn của bạn tốt như thế nào?

Người phỏng vấn có kinh nghiệm hiểu rõ quá trình phỏng vấn và có các kỹ năng tốt trong việc đặt câu hỏi và lắng nghe. Họ phải có khả năng đặt thêm các câu hỏi và tạo cơ hội để các ứng viên tự thể hiện bản thân một cách đầy đủ. Các kỹ năng phỏng vấn được hình thành trong một thời gian dài và được cải thiện cùng với kinh nghiệm thực tế. Hãy xem xét bài tập thực hành sau đây và tự đánh giá kiến thức của bạn về quy trình phỏng vấn.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 8

Quyết định xem liệu các câu sau đúng hay sai. Đối chiếu câu trả lời của bạn với đáp án ở phần cuối cuốn sách này.

1. Bước đầu tiên trong quá trình tìm người cho một công việc là nắm rõ về thị trường lao động về công việc đó ☐ Đúng ☐ Sai

2. Bản lý lịch được trình bày tốt là một nguồn thông tin có giá trị như một mẫu hồ sơ xin việc được điền đầy đủ. ☐ Đúng ☐ Sai

3. Thay đổi công việc liên tục không phải lúc nào cũng có nghĩa là ứng viên không ổn định. ☐ Đúng ☐ Sai

4. Việc đầu tiên mà một người phỏng vấn có kinh nghiệm làm trong một cuộc phỏng vấn là giao tiếp tốt với ứng viên. ☐ Đúng ☐ Sai

5. Cách phù hợp để tiếp đón một ứng viên là cho thư ký dẫn anh ta vào phòng của bạn ngay khi anh ta tới nơi. ☐ Đúng ☐ Sai

6. Ngay cả khi cần phải có thông tin chi tiết về lĩnh vực nào đó, vẫn phải đặt các câu hỏi mở. ☐ Đúng ☐ Sai

7. Người phỏng vấn nên thu thập thông tin bằng cách ngay từ đầu hỏi một câu hỏi gợi mở và sau đó im lặng hoặc chỉ nói một lời hoặc có cử chỉ để khuyến khích ứng viên tiếp tục nói. ☐ Đúng ☐ Sai

8. Cách tốt nhất để làm giảm sự lo lắng của ứng viên là đi thẳng vào vấn đề càng nhanh càng tốt. ☐ Đúng ☐ Sai

9. Một cách tốt để thu thập thông tin về trình độ học vấn và kinh nghiệm là hỏi sáu câu hỏi cơ bản: Cái gì? Khi nào? Ở đâu? Ai? Tại sao? Như thế nào? ☐ Đúng ☐ Sai

10. Khi kinh nghiệm trước kia không thể hiện năng lực quản lý, sự sáng tạo hoặc tài năng khác, hãy tìm kiếm các yếu tố này trong các hoạt động bên ngoài. ☐ Đúng ☐ Sai

11. Tuy cần thiết phải "quảng cáo" về doanh nghiệp với ứng viên, nhưng việc phóng đại có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng. ☐ Đúng ☐ Sai

12. Bàn về các khía cạnh tiêu cực của doanh nghiệp là một sai lầm, bởi vì nó có thể làm một ứng viên sáng giá từ chối chấp nhận công việc.

☐ Đúng ☐ Sai

13. Không nên bàn về chuyện tiền lương cho tới cuộc phỏng vấn cuối cùng.

☐ Đúng ☐ Sai

14. Đừng ghi chép gì trong một cuộc phỏng vấn vì việc đó có thể làm cho ứng viên sao nhãng hay hoảng sợ. ☐ Đúng ☐ Sai

15. Những người phỏng vấn có kinh nghiệm chỉ đánh giá những yếu tố có liên quan tới vị trí cần tuyển và có thể là liên quan tới các công việc gắn với vị trí hiện tại.

☐ Đúng ☐ Sai

16. Hỏi câu hỏi "mớm" là một sai lầm trong phỏng vấn.

☐ Đúng ☐ Sai

17. Một cách để đảm bảo rằng bạn luôn tỉnh táo trong một cuộc phỏng vấn là tập trung vào các biểu hiện nét mặt và phi ngôn ngữ của ứng viên.

☐ Đúng ☐ Sai

18. Dấu hiệu đầu tiên cho thấy bạn đang không tập trung là khi bạn bắt đầu chỉ nghe thấy tiếng chứ không phải là các ý tưởng từ người trình bày.

☐ Đúng ☐ Sai

19. Nói quá nhiều là một dấu hiệu thiếu kinh nghiệm hoặc thiếu năng lực của một ứng viên.

☐ Đúng ☐ Sai

20. Thái độ tranh cãi của ứng viên có thể che dấu năng lực lãnh đạo của họ và thể hiện cách tiếp cận "thẳng thừng" trong công việc

☐ Đúng ☐ Sai

21. Phỏng vấn nhiều vòng có lợi thế là loại bỏ những người không đủ tiêu chuẩn trước khi ban lãnh đạo cấp cao tiến hành phỏng vấn để tiết kiệm thời gian quý báu của họ.

☐ Đúng ☐ Sai

22. Phỏng vấn theo đợt yêu cầu ít nhất hai người phỏng vấn phải tán thành với nhau trước khi từ chối một ứng viên.

☐ Đúng ☐ Sai

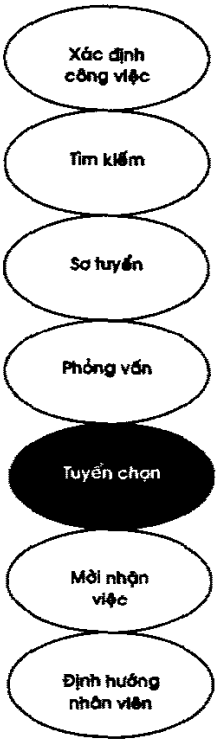
23. Phỏng vấn có hội đồng tiết kiệm thời gian nhưng có thể làm cho ứng viên hoảng sợ.

☐ Đúng ☐ Sai

24. Việc mời nhận việc phải cho thời hạn hợp lý để ứng viên quyết định.

☐ Đúng ☐ Sai

Tuyển chọn



Làm thế nào để có sự lựa chọn cuối cùng giữa các ứng viên của bạn? Nhiều khi bạn quyết định theo "trực giác" và đôi khi bạn lựa chọn chính xác. Có nhiều cách để kiểm chứng lại trực giác của bạn, càng rõ càng tốt để bạn có thể lựa chọn chính xác.

Sử dụng một quy trình và các tiêu chuẩn thống nhất cho phép bạn so sánh các ưu điểm của các ứng viên khác nhau và với các đòi hỏi của vị trí cần tuyển. Bạn có thể dùng nhiều người phỏng vấn để hỏi các ứng viên của một vị trí cần tuyển và bạn so sánh các ứng viên trong khoảng thời gian kéo dài. Ngay khi chỉ có một hoặc hai ứng viên thì cũng nên làm như vậy. Thông tin về ứng viên được lựa chọn sẽ giúp bạn lập kế hoạch đào tạo và phát triển họ trong tương lai.

Trước khi phỏng vấn, bạn phải lập phiếu **cho điểm ứng viên** đối với vị trí cần tuyển. Sử dụng Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu chuyên môn, nêu ra các đặc điểm và kỹ năng mà bạn cho là cần thiết cho vị trí cần tuyển. Phiếu điểm này sẽ bao gồm các đặc điểm cụ thể mà bạn cần tìm kiếm trong các lĩnh vực như:

- Trình độ học vấn.
- Kinh nghiệm.
- Các kỹ năng kỹ thuật hoặc thủ công.
- Các kỹ năng giao tiếp cá nhân.
- Cá tính.
- Mức chịu đựng căng thẳng.
- Khả năng học hỏi.
- Mức thành thạo ngôn ngữ.
- Kỹ năng giao tiếp bằng lời nói.
- Thái độ đối với công việc.

Khi lập phiếu điểm, hãy chú ý tới ***độ tin cậy*** và ***mức độ phù hợp*** của các tiêu chuẩn mà bạn đã chọn. Chỉ chọn những tiêu chuẩn mà nhiều người có thể đánh giá hoặc nhận biết một cách thống nhất và có liên quan tới hiệu suất làm việc của vị trí.

Độ tin cậy đề cập tới sự nhất quán của việc đánh giá, thường là theo thời gian và theo những người đánh giá khác nhau. Ví dụ, khi có nhiều ứng viên, người chủ sở

hữu-nhà quản lý có thể phỏng vấn họ tại các thời điểm khác nhau. Người quản lý cần phải đảm bảo rằng sự đánh giá của họ sẽ nhất quán trong việc so sánh và lựa chọn các ứng viên. Một ví dụ khác là, một số hãng nhỏ có thể sử dụng một nhóm người đánh giá để phỏng vấn các ứng viên hoặc để chấm điểm các phép kiểm tra. Một lần nữa, sự đánh giá của họ phải nhất quán trong quá trình đánh giá các ứng viên.

Mức độ phù hợp là mức độ tương ứng của những điểm số trong bài kiểm tra hoặc một cuộc phỏng vấn với kết quả công việc thực tế. Một số người có thể đạt điểm số rất cao trong bài kiểm tra, chẳng hạn bài kiểm tra tiếng Anh mà nhiều doanh nghiệp Việt Nam đang sử dụng, nhưng điểm số cao này có thể không có tác dụng gì trong công việc sau này nếu người đó không hề sử dụng tiếng Anh trong công việc.

Chưa có những nghiên cứu cụ thể về mức độ phù hợp của các kỹ thuật tuyển chọn mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam áp dụng để tìm xem những phương pháp tuyển chọn nào có độ phù hợp cao hơn. Tuy nhiên, trên phạm vi chung, nghiên cứu chỉ ra rằng kinh nghiệm làm việc, kỹ năng giao tiếp cá nhân và trình độ học vấn có thể báo trước hiệu suất làm việc một cách tương đối chính xác. Các doanh nghiệp lớn có thể tự thực hiện các nghiên cứu về mức độ phù hợp, nhưng các doanh nghiệp vừa và nhỏ nên tìm kiếm sự hỗ trợ từ bên ngoài - ví dụ như của các trường đại học và các cơ quan nghiên cứu - để có các biện pháp tuyển chọn phù hợp nhất.

Lưu ý rằng bạn đang tìm kiếm những năng lực hiện tại và cả các tiềm năng tương lai. Hãy bao gồm các tiêu chuẩn về phẩm chất lãnh đạo, mức độ nhiệt tình cao và độ chín chắn về tình cảm. Hãy tìm kiếm những gì mà ứng viên "có thể làm" trong hiện tại và "sẽ làm" trong tương lai.

Các yếu tố "có thể làm" cần xem xét ở ứng viên:

- Tướng mạo, cách xử sự.
- Khả năng sẵn sàng làm việc.
- Trình độ học vấn.
- Trí thông minh.
- Kinh nghiệm trong lĩnh vực đang xem xét
- Kiến thức về sản phẩm.
- Điều kiện thể lực, sức khoẻ.

Các yếu tố "sẽ làm" cần xem xét ở ứng viên:

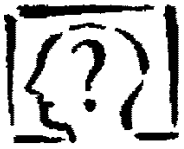
- Đặc điểm tiêu biểu: các thói quen cơ bản.
- Tính ổn định: duy trì lâu dài công việc và sở thích.

- Bản sắc: mức thành thật của tinh thần sẵn sàng làm việc; lời nói đi đôi với việc làm.
- Tính kiên định: Đã bắt tay làm là quyết hoàn thành.
- Khả năng thích ứng: có khả năng thích ứng và hoà nhập với mọi người.
- Sự trung thành: một lòng với lãnh đạo doanh nghiệp.
- Tính tự lực: khả năng đứng trên đôi chân của mình, tự ra quyết định cho mình.

Hãy điền đủ phiếu điểm cho từng ứng viên ngay sau khi kết thúc phỏng vấn. Làm việc này sau từng cuộc phỏng vấn - đừng chờ tới khi hoàn thành tất cả các cuộc phỏng vấn của bạn. Khi có nhiều ứng viên vào một vị trí cần tuyển và có nhiều cuộc phỏng vấn trong một ngày, bạn rất dễ quên các chi tiết.

Hãy xem xét mẫu phiếu điểm ứng viên trong Phụ lục B để biết về các loại chỉ tiêu có thể đưa vào một phiếu cho điểm.

Khi bạn đã phỏng vấn và cho điểm tất cả các ứng viên, hãy sử dụng thông tin này cùng với các kết quả thu được từ tất cả các phương pháp khác để làm cơ sở cho việc lựa chọn nhân viên mới của mình.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 3

Hãy hoàn thành các câu sau và đối chiếu câu trả lời của bạn với đáp án.

1. Phiếu điểm ứng viên cho phép bạn so sánh các ứng viên một cách

   _____ .

2. Phiếu điểm ứng viên được xây dựng trên cơ sở_____
   và _____ .

3. Phải điền đủ phiếu điểm cho tất cả các ứng viên (chọn một)
   - ☐ trước
   - ☐ trong khi thực hiện
   - ☐ ngay sau

   cuộc phỏng vấn.

Phiếu điểm ứng viên chứa thông tin về các kỹ năng và đặc điểm cá nhân của ứng viên. Việc sử dụng một quy trình và các tiêu chuẩn nhất quán cho phép chúng ta so sánh các ưu điểm của các ứng viên với nhau và với các yêu cầu của vị trí cần tuyển.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT ĐỒ NỘI THẤT NAM SƠN

Ông Đào là người quản lý doanh nghiệp sản xuất đồ nội thất Nam Sơn. Việc kinh doanh của ông đang phát triển và ông cho rằng bây giờ là lúc ông cần phải giãn một phần công việc của mình cho người khác. Hiện nay ông đang tìm kiếm một trưởng phòng nhân sự và đây là lần đầu tiên ông thuê một người ngoài giữ vị trí này. Ông đã nghiên cứu và xác định rằng vị trí này yêu cầu phải có 10 năm kinh nghiệm làm việc và bằng cấp về kinh doanh.

Trong số các ứng viên có anh Xuân là em họ của ông Dũng - một đối tác kinh doanh của ông Đào. Hiện tại Xuân là cánh tay phải của trưởng phòng nhân sự thuộc một trong các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của doanh nghiệp Nam Sơn. Đối tác kinh doanh của ông Đào đã gợi ý Xuân xin vào vị trí này và mong rằng ông Đào sẽ chịu trách nhiệm phỏng vấn và quyết định cuối cùng.

Anh Xuân chỉ có bằng quản trị kinh doanh hai năm, nhưng có tám năm kinh nghiệm trong việc xử lý các nhiệm vụ quản lý nhân lực khác nhau tại doanh nghiệp hiện tại. Đối tác kinh doanh của ông Đào đã lưu ý rằng em họ của ông đang có ý định chuyển sang một doanh nghiệp khác vì anh không hài lòng với việc làm hiện tại. Xuân hy vọng được đề bạt lên vị trí trưởng phòng nhân lực khi vị trí này bị khuyết ba tháng trước. Tuy vậy, chủ doanh nghiệp đồng thời là người quản lý lại cho người chị không có kinh nghiệm và bằng cấp nắm giữ vị trí đó. Xuân không còn động cơ làm việc không chỉ vì anh không được đề bạt mà chủ yếu là do trưởng phòng mới bác bỏ phần lớn hệ thống quy trình công việc mà anh đã thiết kế cho công ty.

Ông Đào đã chuẩn bị một loạt các câu hỏi cho vị trí này và đã phỏng vấn các ứng viên khác. Xin hãy cùng tham gia vào cuộc phỏng vấn của ông Đào với trường hợp anh Xuân.

Ô. Đào (người phỏng vấn): Chào anh Xuân.

Ô. Xuân (người được phỏng vấn): Chào ông.

Ô. Đào: Tôi rất vui được trao đổi với anh. Tôi sẽ ghi lại một số thông tin trong cuộc phỏng vấn, hy vọng rằng điều này không làm anh rối trí. Như vậy anh là em họ của ông Dũng.

Ô. Xuân: Đúng vậy, thưa ông. Mẹ tôi và mẹ anh ấy là chị em.

Ô. Đào: Tôi chắc rằng ông Dũng đã nói với anh tại sao chúng tôi cần một trưởng phòng nhân sự. Đây là lần đầu tiên chúng tôi thuê một người ngoài giúp tôi quản lý nhân viên.

Ô. Xuân: Tôi hy vọng rằng ông sẽ cho tôi có cơ hội để làm việc với ông.

Ô. Đào: Hiện tại anh đang làm việc cho doanh nghiệp Tràng Tiền, đối thủ cạnh tranh của chúng tôi. Tại sao anh lại ứng tuyển vào vị trí này?

Ô. Xuân: Doanh nghiệp Tràng Tiền đã kinh doanh được hơn mười hai năm, trước doanh nghiệp ông khoảng tám năm. Tôi đã làm việc với họ được tám năm. Tôi đã hiểu biết thực sự về hoạt động của Tràng Tiền và tôi biết rõ về các yêu cầu trong ngành. Tôi chắc chắn có thể đảm đương vị trí này và sẽ có lợi cho doanh nghiệp của ông.

Ô. Đào: Anh sẽ hoàn toàn có lợi cho chúng tôi. Tuy vậy, làm thế nào tôi có thể chắc rằng anh sẽ không từ bỏ chúng tôi và tới làm việc cho một đối thủ cạnh tranh khác sau tám năm?

Ô. Xuân: Thưa ông Đào, thứ nhất anh của tôi là đối tác kinh doanh của ông. Tôi sẽ không làm bất kỳ việc gì gây sự bất đồng trong gia đình tôi. Tôi muốn tìm việc khác chỉ vì tôi thấy rất không hài lòng với cách người ta đối xử với tôi ở Tràng Tiền. Tôi đã phải chờ đợi rất lâu để được đề bạt lên vị trí trưởng phòng nhân sự mà lại không có được cơ hội đó. Hơn nữa, các chế độ và quy trình làm việc mà tôi đã thiết kế lại bị bác bỏ. Tôi thấy có lẽ ở doanh nghiệp Tràng Tiền họ không cần đến tôi nữa.

Ô. Đào: Tại sao anh lại muốn chuyển tới đây chứ không phải là tới các doanh nghiệp sản xuất đồ nội thất khác lớn hơn?

Ô. Xuân: Tôi chưa có điều kiện để xin vào các doanh nghiệp khác. Bên cạnh đó tôi thích làm việc cho anh tôi bởi vì tôi chắc chắn rằng anh ấy sẽ đảm bảo các quyền lợi cho tôi.

Ô. Dực: Khi anh là trưởng phòng nhân sự, cụ thể anh đã là việc gì? Anh đã thiết kế các hệ thống và quy trình làm việc gì? Chúng có phát huy tác dụng và có hiệu quả không?

[Xuân mô tả tỉ mỉ về hệ thống quản lý nhân lực mà anh đã thực hiện và nói về thành công và một số khó khăn đã gặp phải.]

Ô. Dực: Việc làm của anh nghe rất hay, nhưng một trong những yêu cầu cơ bản của vị trí này là có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý nhân lực. Và điều rất quan trọng là trưởng phòng nhân sự của tôi phải có bằng đại học về kinh doanh. Hai trong số nhân viên quản lý của tôi đã có bằng đại học về kinh doanh, do đó trưởng phòng nhân sự không thể thua kém họ về bằng cấp.

Ô. Xuân: Tôi hiểu rõ những yêu cầu của ông. Tuy vậy, tôi muốn ông xem xét kinh nghiệm của tôi. Ông đã nói rằng những thành tích trước đây của tôi là rất đáng kể.

Ô. Dực: Anh Xuân, tôi nhất định sẽ lưu ý đến kinh nghiệm làm việc của anh. Tuy vậy, chúng tôi có các ứng viên khác mà tôi phải cân nhắc. Tôi sẽ thông báo với ông quyết định của tôi sau khi đánh giá xong các ứng viên khác. [Đứng lên và đưa tay ra bắt]

Ô. Xuân: Tôi sẽ chờ ông gọi điện thoại. Cảm ơn ông. [Đứng lên và bắt tay.]

Sau khi anh Xuân đi ra, Ông Dực suy nghĩ về cuộc phỏng vấn và bắt đầu điền thông tin vào phiếu đánh giá ứng viên.

PHÂN TÍCH BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Sử dụng bảng kê sau đây, ghi lại các ấn tượng của bạn về kỹ năng của người phỏng vấn trong tình huống này. Đối chiếu câu trả lời với đáp án.

1. GIỚI THIỆU

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có vận dụng phương pháp phỏng vấn theo cấu trúc định trước không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có tạo ra được môi trường phỏng vấn thoải mái không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có đi vào phần chính của cuộc phỏng vấn một cách tự nhiên không?

2. THU THẬP THÔNG TIN

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có hỏi các câu hỏi gợi mở để khơi thông tin không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có xoáy sâu vào các câu trả lời không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có tránh "mớm" câu trả lời không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có kiểm soát cuộc phỏng vấn không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có làm cho ứng viên nói một cách thoải mái không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có thực sự lắng nghe không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có thu thập đủ thông tin về yếu tố công việc không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có thu thập đủ thông tin về yếu tố vô hình không?

3. CUNG CẤP THÔNG TIN

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có mô tả đầy đủ công việc không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có cung cấp thông tin chung về doanh nghiệp cho ứng viên không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có "quảng cáo" công việc và doanh nghiệp cho ứng viên không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có khuyến khích ứng viên đặt câu hỏi không?

4. KẾT THÚC CUỘC PHỎNG VẤN

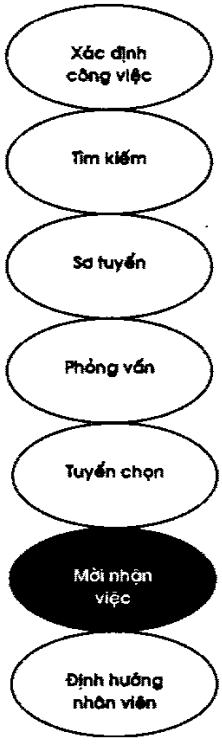
❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có chủ động thời điểm kết thúc không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có thông báo cho ứng viên về bước tiếp theo trong quy trình không (liệu ứng viên có được tiếp tục xem xét hay không)?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có để lại cho ứng viên một ấn tượng tốt về doanh nghiệp không?

❑ Có ❑ Không Người phỏng vấn có ghi chép sau khi ứng viên đi ra ngoài không?

Mời nhận việc



Khi tất cả các quy trình lựa chọn đã hoàn thành và đã tìm ra ứng viên phù hợp, hãy mời họ nhận việc thông qua một lá thư hoặc gặp mặt trực tiếp. Nhiều doanh nghiệp lựa chọn và mời ứng viên trở lại để thảo luận lần cuối cùng. Lần này họ sẽ chính thức thể hiện lời mời làm việc và cho ứng viên cơ hội được hỏi và chấp nhận lời mời đó.

Trong một số trường hợp, thường là với các vị trí cao, có thể phải thương thuyết về các điều kiện và tổ chức các cuộc gặp gỡ tiếp theo. Trong tất cả các trường hợp, điều quan trọng đối với trưởng phòng nhân sự là phải xác định rõ ràng các điều kiện tối đa (thù lao và phúc lợi) đối với vị trí cần tuyển. Phân tích tiền lương nêu ra các nguyên tắc chỉ đạo. Việc vượt qua những tham số này có thể gây ra sự chênh lệch lớn về tiền lương trong nội bộ doanh nghiệp và sau đó gây khó khăn sau này khi việc tăng lương hoặc đề bạt có thể làm cho mức thù lao chênh lệch hơn nữa so với các nhân viên khác.

Mời một người nào đó nhận việc là một nhiệm vụ dễ chịu và vui vẻ nhất đối với một người chủ-người quản lý. Thư mời làm việc nên nêu rõ các điều kiện làm việc (tiền lương, ngày bắt đầu và các phúc lợi khác đã thoả thuận) và mọi điều kiện chẳng hạn như phải qua kỳ khám sức khoẻ của doanh nghiệp. Thư này phải có cả lời chúc mừng và thể hiện niềm vui của doanh nghiệp về mối quan hệ mới.

Ngoài ra, điều quan trọng là phải thông báo cho các ứng viên không thành công. Hãy chuẩn bị thư theo mẫu chuẩn cho các ứng viên không được vào vòng phỏng vấn và chuẩn bị thư có tính cá nhân hơn cho các ứng viên đã dự phỏng vấn nhưng không được chọn. Sau này, bạn có thể sẽ xem xét lại những người này cho các vị trí khác trong doanh nghiệp.

Mẫu thư Mời làm việc

Công ty TNHH Hồng Hà

Ngày:

Kính gửi: Ông. Trần Văn Sơn

Thưa ông Sơn,

Lá thư này xác nhận lời mời vào làm việc mà chúng tôi đã thể hiện khi ông có mặt tại văn phòng của chúng tôi ngày hôm qua. Chúng tôi hân hạnh mời ông giữ vị trí Chánh văn phòng tại trụ sở chính của chúng tôi. Mức tiền lương ban đầu sẽ là 3.500.000 đồng/tháng, trả làm hai lần. Chúng tôi gửi kèm theo đây tài liệu nêu rõ các phúc lợi dành cho nhân viên của công ty.

Xin lưu ý rằng việc nhận vào làm việc còn phụ thuộc vào kết quả khám sức khoẻ của ông tại công ty chúng tôi.

Chúng tôi mong ông sẽ thông báo cho chúng tôi về quyết định của mình trong vòng hai tuần kể từ ngày hôm nay và ông sẽ bắt đầu làm việc sau thời điểm đó hai tuần.

Chúng tôi hy vọng ông sẽ nhận lời làm việc cho công ty và tin rằng điều này sẽ đem lại mối quan hệ có lợi cho cả đôi bên.

Kính thư,

Trần Văn Hà, Phó giám đốc Phụ trách Nhân sự

BÀI TẬP THỰC HÀNH 9

Hãy viết một lá thư từ chối cho các tình huống sau:

1. **Một ứng viên bạn đã phỏng vấn nhưng không lựa chọn.**
2. **Một ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản và không được mời phỏng vấn.**

Hoàn thành các thủ tục tuyển dụng

Đối với các nhân viên mới, mỗi tổ chức khác nhau sẽ có các quy trình thủ tục riêng cho mình. Tuy nhiên, các tổ chức đều có thể phải hoàn thành bốn qui trình chung sau đây:

1. **Yêu cầu khám sức khoẻ.** Đa số các doanh nghiệp yêu cầu nhân viên phải qua kỳ khám sức khoẻ như một điều kiện tuyển dụng.

2. **Hoàn tất hồ sơ nhân viên.** Để đảm bảo thủ tục quản lý của doanh nghiệp, bạn cần phải có hồ sơ từ một nhân viên mới. Hồ sơ này có thể gồm:

   Các yêu cầu cơ bản:

   - Lý lịch.
   - Các tài liệu chứng minh thông tin cá nhân.

   Các giấy tờ khác:

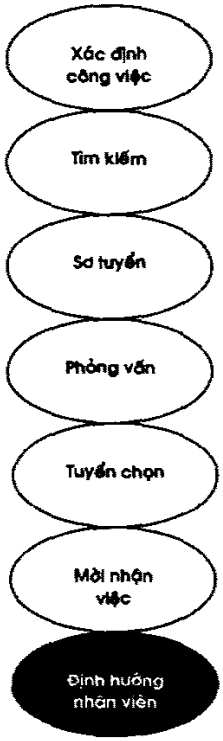
   - Y bạ/giấy khám sức khoẻ.
   - Bản sao hộ khẩu thường trú.
   - Bản sao giấy đăng ký kết hôn (nếu đã kết hôn).
   - Bản sao giấy khai sinh.
   - Bản sao học bạ, bằng cấp và các chứng chỉ đào tạo khác.

- Giấy chứng nhận xếp hạng và thứ bậc chuyên môn (nếu quy định phải có giấy phép).
- Xác nhận thời gian làm việc của cơ quan làm việc trước đây.
- Báo cáo thuế thu nhập.
- Mã số thuế.
- Số bảo hiểm xã hội.
- Giấy phép của công an.
- Ảnh.

3. **Chuẩn bị hồ sơ từ phía doanh nghiệp.** Chuẩn bị tất cả hồ sơ cần thiết của doanh nghiệp, như:
   - Hợp đồng lao động.
   - Sổ chấm công.
   - Thẻ ra vào.
4. **Thảo luận các điều kiện lao động.** Bạn nên thảo luận các điều khoản lao động với ứng viên và đảm bảo rằng hợp đồng lao động đầy đủ, được ký kết và các tài liệu khác được sắp xếp có trật tự. Bạn sẽ cần phải chuẩn bị các điều khoản khác nhau cho nhân viên. Các điều khoản này có thể bao gồm:
   - Các quy định về trang phục.
   - Chứng minh thư.
   - Cẩm nang nhân viên.
   - Các quy trình thoát hiểm khẩn cấp.
   - Bản mô tả công việc.
   - Tủ đựng đồ dùng cá nhân.
   - Các chìa khoá văn phòng.
   - Cung cấp văn phòng phẩm/để bàn.
   - Dụng cụ làm việc.
   - Thiết bị.
   - Kế hoạch trả lương.
   - Thiết bị an toàn.
   - Các quy trình an toàn.
   - Các quy trình an ninh.

- Các quy trình chấm công.
- Mức thuế thu nhập.
- Định hướng nhân viên.
- Lịch công tác.

Định hướng và theo dõi nhân viên mới



Khi đã chọn ứng viên và người đó đã chấp nhận lời mời làm việc của bạn, phải có thêm một bước nữa để đảm bảo rằng nhân viên bắt đầu làm việc tốt ở doanh nghiệp: định hướng nhân viên.

Mục đích của quá trình **định hướng nhân viên** là giúp đỡ các nhân viên mới:

- Hiểu rõ hơn về những công việc của họ và các kỳ vọng của doanh nghiệp.
- Cảm thấy rằng họ hiểu rõ doanh nghiệp và là một bộ phận của doanh nghiệp.
- Cảm thấy được chào đón và được đánh giá cao.

Quá trình này không những hữu ích đối với nhân viên mới, mà còn đem lại cho doanh nghiệp nhiều lợi ích. Quá trình định hướng có thể giúp các nhân viên mới bắt đầu công việc một cách nhanh chóng hơn và hoà hợp dễ dàng vào hoạt động của doanh nghiệp. Định hướng có thể được thực hiện một cách chính thức, bài bản hoặc cũng có thể không chính thức, bắt đầu khi nhân viên bắt tay vào việc và tiếp tục cho đến hết giai đoạn làm việc đầu tiên.

Quá trình định hướng giúp các nhân viên mới hiểu rõ các mục tiêu của doanh nghiệp, gặp gỡ đồng nghiệp và biết được người ta kỳ vọng gì ở họ trong các vị trí công việc mới.

Danh mục các hoạt động định hướng nhân viên

Bạn nên có một danh mục các hoạt động định hướng để mọi người đều có thể thực hiện. Một số hoạt động trong bản danh mục định hướng nhân viên có thể bao gồm:

- Tóm tắt cho các nhân viên mới về lịch sử doanh nghiệp, các mục tiêu, chính sách, quy định và các quy trình của doanh nghiệp.

- Bản sơ đồ cơ cấu tổ chức rất có tác dụng trong việc định hướng nhân viên mới đối với hầu hết các doanh nghiệp. Nó cho phép nhân viên mới biết họ ở đâu trong cơ cấu tổ chức chung của công ty và định hướng họ làm quen với những người khác trong tổ chức.

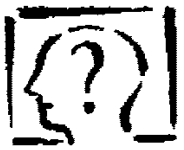
- Một cuốn sổ tay đơn giản, viết khúc triết, có thể tiết kiệm được khá nhiều thời gian trả lời các câu hỏi chung của nhân viên.

- Hãy cung cấp cho nhân viên mới Bản mô tả công việc của họ và cho họ cơ hội để đặt các câu hỏi về những nhiệm vụ và trách nhiệm phải làm.

Ví dụ về bảng danh mục định hướng

Bảng danh mục định hướng nhân viên sau đây chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin được sử dụng trong mẫu này có thể không áp dụng được vào doanh nghiệp của bạn và cần được sửa đổi để phù hợp với các yêu cầu của doanh nghiệp bạn.

BẢNG DANH MỤC ĐỊNH HƯỚNG NHÂN VIÊN		
	Có	**Không**
1. Bạn đã giới thiệu tóm tắt về doanh nghiệp chưa?		
2. Bạn đã giới thiệu sơ đồ cơ cấu tổ chức chưa?		
3. Bạn đã trao cẩm nang (nếu có) cho nhân viên chưa?		
4. Bạn đã giải thích về công việc chưa?		
5. Bạn đã giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp chưa?		
6. Bạn đã bố trí giới thiệu nơi làm việc cho nhân viên mới chưa?		
7. Bạn đã có lời thông báo chào đón chưa?		
8. Bạn có một bảng danh mục định hướng nhân viên không và bạn đã hoàn thành tất cả các mục trong bảng danh mục đó chưa?		



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 4

1. Mục đích của quá trình định hướng là giúp các nhân viên mới hiểu rõ _____của họ và những kỳ vọng của doanh nghiệp.

2. Quá trình định hướng giúp các nhân viên mới cảm thấy rằng họ được doanh nghiệp _____và _____ .

3. Quá trình định hướng tốt giúp các nhân viên mới _____ một cách nhanh chóng hơn và hoà hợp dễ dàng với hoạt động của doanh nghiệp.

Quá trình theo dõi

Nhiều doanh nghiệp yêu cầu các nhân viên mới hoàn thành thời gian thử việc trước khi bắt đầu làm việc chính thức cho doanh nghiệp.

Thử việc là một khoảng thời gian trong đó người quản lý có thể quan sát nhân viên mới để đánh giá sự phù hợp của họ với công việc cũng như những lợi ích tiềm năng họ đem lại cho doanh nghiệp. Thời gian thử việc sẽ không quá sáu tháng kể từ ngày nhân viên mới thực sự bắt đầu làm việc.

Vào thời gian cam kết, nhân viên mới phải được thông báo về các tiêu chuẩn để họ có đủ tư cách trở thành một nhân viên chính thức. Quá trình thử việc chỉ có thể bị chấm dứt khi có những lý do sau:

- Vì một lý do chính đáng.
- Khi luật pháp hiện hành cho phép.
- Khi nhân viên không đủ tư cách trở thành một nhân viên chính thức do không đáp ứng được các tiêu chuẩn hợp lý của doanh nghiệp.

Một nhân viên mới đã qua thời gian thử việc nên được thông báo xác nhận chuyển từ trạng thái thử việc sang trạng thái làm việc chính thức.

D

Tóm tắt Cuốn sách

Để chuẩn bị tuyển dụng doanh nghiệp phải thực hiện:

1. **Phân tích công việc.** Xác định các công việc khác nhau trong doanh nghiệp và lập Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu chuyên môn và Tiêu chuẩn đánh giá kết quả làm việc cho mỗi vị trí công việc.

2. **Phân tích và dự báo nhu cầu nhân lực.** Các nhu cầu nhân lực và ngân sách được duyệt sẽ là cơ sở để tuyển dụng và thẩm quyền tuyển dụng nhân viên.

3. **Kiểm kê và kiểm toán nguồn nhân lực.** Cho phép công ty nắm rõ được mình đã có những kỹ năng và chuyên môn gì, ai có những kỹ năng và chuyên môn đó và khi nào có thể sử dụng được những người đó.

4. **Phân tích khiếm khuyết và Kế hoạch nhân lực.** Qua so sánh dự báo nhu cầu nhân lực với kiểm kê nhân lực bạn có thể hình thành một kế hoạch nguồn lực đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp.

Quá trình **tuyển dụng** của một doanh nghiệp có thể tuân theo các bước sau:

- Xác định công việc.
- Tìm kiếm.
- Sơ tuyển.
- Phỏng vấn.
- Tuyển chọn.
- Mời nhận việc.
- Định hướng nhân viên mới và theo dõi.

Các phương thức tuyển dụng thống nhất cho phép dễ dàng so sánh và lựa chọn các ứng viên là những người sẽ không chỉ đáp ứng các yêu cầu hiện tại mà còn có tiềm năng phát triển thành những nhân viên lâu dài của công ty. Tìm được đúng người ngay từ đầu cần có sự nỗ lực lớn nhằm đảm bảo phù hợp cho cả nhân viên lẫn doanh nghiệp.

E

Kế hoạch ứng dụng

Kế hoạch ứng dụng là gì?

Kế hoạch Ứng dụng là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì bạn học được vào công việc của mình. Đây là một bản hướng dẫn do bạn xây dựng để giúp bạn:

- Xem xét quá trình tuyển dụng hiện tại của doanh nghiệp.
- Đánh giá và lập một mẫu hồ sơ xin việc.
- Tạo ra các công cụ hỗ trợ trong quá trình tuyển dụng.

Làm thế nào để hoàn thành một Kế hoạch ứng dụng?

Kế hoạch ứng dụng của bạn được trình bày theo một loạt các bước.

Bạn nên xem lại các thông tin cơ bản, các bài tập tự kiểm tra và bài tập thực hành, và các bài tập tình huống mà bạn đã hoàn thành trong cuốn sách này, và đây chính là những cơ sở phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch ứng dụng của bạn.

Hãy thực hiện từng bước của bản kế hoạch ứng dụng. Hãy suy nghĩ và lập kế hoạch phản ứng của mình đối với mỗi bước trong kế hoạch ứng dụng. Nếu phù hợp, hãy yêu cầu giúp đỡ hoặc hỏi ý kiến của những người cùng làm việc với bạn.

Làm gì với Kế hoạch ứng dụng?

Kế hoạch ứng dụng là dành cho bạn. Kế hoạch đó không được đánh giá chấm điểm và không ai phải xem lại trừ khi bạn yêu cầu một người nào đó xem xét lại.

Như đã nêu trên, kế hoạch ứng dụng là một công cụ và một bản hướng dẫn dành cho bạn.

Sau một thời gian, bạn nên xem xét lại kế hoạch ứng dụng của mình một cách định kỳ. Hãy sửa đổi kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- Những gì đang phát huy tác dụng?
- Những gì có thể phải cải tiến?
- Làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến?

Hãy thực hiện bất cứ thay đổi cần thiết nào cho bản kế hoạch ứng dụng của bạn. Hãy cập nhật bản kế hoạch ứng dụng thường xuyên, ví dụ như ba tháng một lần. Đừng quên thừa nhận sự tiến bộ của bạn và hãy ăn mừng những thành công của mình. Nếu bạn phát hiện ra những khía cạnh mới mà bạn quan tâm, hãy bổ sung chúng vào kế hoạch ứng dụng.

Bước tiếp theo

Bây giờ là lúc bạn bắt đầu hoàn thành kế hoạch ứng dụng ở trang sau.

KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

BƯỚC 1: MỤC TIÊU CỦA KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

Bạn muốn đạt được kết quả gì từ kế hoạch ứng dụng của mình?

GỢI Ý: *Mục tiêu của bạn phải đo được, phải thực tế và có thể đạt được. Ví dụ: trong thời gian sáu tháng tôi muốn đánh giá lại quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp, tạo ra một mẫu hồ sơ xin việc mới và một phiếu điểm ứng viên của doanh nghiệp.*

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

BƯỚC 2: KHUNG THỜI GIAN CỦA KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

Tôi dự định xem xét lại kế hoạch ứng dụng của mình hàng _____.

GỢI Ý: *Đặt ra một khung thời gian có tính thực tế theo đơn vị tuần hoặc tháng. Hãy đảm bảo cho mình có thời gian để thực hành và xem xét kết quả đạt được.*

BƯỚC 3: ĐÁNH GIÁ CÁCH TUYỂN DỤNG CỦA DOANH NGHIỆP BẠN. HIỆN TẠI BẠN ĐANG THỰC HIỆN NHỮNG BƯỚC NÀO?

Xác định công việc	❑ **Có**	❑ **Không**	❑ **Cần cải tiến**
Tìm kiếm	❑ **Có**	❑ **Không**	❑ **Cần cải tiến**
Sơ tuyển	❑ **Có**	❑ **Không**	❑ **Cần cải tiến**
Phỏng vấn	❑ **Có**	❑ **Không**	❑ **Cần cải tiến**
Tuyển chọn	❑ **Có**	❑ **Không**	❑ **Cần cải tiến**
Mời nhận việc	❑ **Có**	❑ **Không**	❑ **Cần cải tiến**
Định hướng nhân viên và theo dõi	❑ **Có**	❑ **Không**	❑ **Cần cải tiến**

BƯỚC 4: LẬP MỘT MẪU HỒ SƠ XIN VIỆC MỚI.

GỢI Ý: *Hãy dựa vào thông tin từ Bài tập thực hành 3 của cuốn sách này và mẫu hồ sơ xin việc trong Phụ lục B.*

BƯỚC 5: HÃY LỰA CHỌN MỘT VỊ TRÍ TRONG DOANH NGHIỆP BẠN VÀ XÂY DỰNG CÁC CÔNG CỤ TUYỂN DỤNG SAU ĐÂY ĐỐI VỚI VỊ TRÍ ĐÓ.

GỢI Ý: *Hãy dựa vào các bài tập thực hành trong cuốn sách này và mẫu trong Phụ lục B.*

1. **Một thông báo việc làm**
2. **Một bảng điểm ứng viên**
3. **Các câu hỏi phỏng vấn** (Ba câu hỏi cho mỗi mục)

Các yếu tố chung về công việc:

_____

_____

_____

Trình độ học vấn:

_____

_____

_____

Các yếu tố kỹ thuật và đặc biệt:

_____

_____

_____

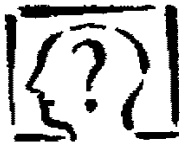
Các yếu tố vô hình:

_____

_____

_____

Phụ lục A - Đáp án



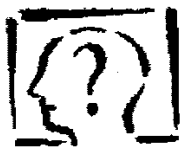
BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 1

1. Mục tiêu của quá trình tuyển dụng là tìm ra những nhân viên tiềm năng có **kiến thức, kỹ năng, năng lực** và **động cơ** phù hợp với các yêu cầu, các đặc điểm của công việc và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

2. Tuyển dụng một con người cho tổ chức tiêu tốn **thời gian** và **kinh phí**.

3. Bạn đang tìm kiếm những người phù hợp với doanh nghiệp về mặt **năng lực** và **động cơ** của họ.

4. Bí quyết cho sự thành công liên tiếp của doanh nghiệp là con người được lựa chọn không chỉ vì các kỹ năng hiện có của họ mà còn vì họ có **tiềm năng trở thành những nhân viên lâu năm.**



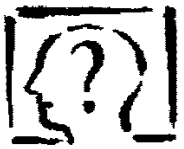
BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 2

Hãy lựa chọn câu trả lời phù hợp:

1. Tuyển dụng từ nội bộ có chi phí thấp hơn tuyển dụng bên ngoài.
   Đúng. Các chi phí quảng cáo thấp hơn và bạn có thể không cần phải tuyển thêm nhân viên.

2. Tuyển dụng từ nội bộ cho phép các nhân viên thấy được rằng họ có thể được thăng tiến trong doanh nghiệp.
   Đúng. Các nhân viên có thể thấy được cơ hội thăng tiến.

3. Quy trình tuyển dụng từ nội bộ và tuyển dụng bên ngoài không giống nhau.
   Sai. Mặc dù bạn có thể thấy các nguồn ứng viên khác nhau, song quy trình tuyển dụng nhân viên đều giống nhau.

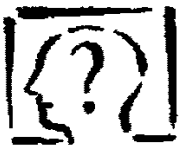


BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 3

1. Phiếu điểm ứng viên cho phép bạn so sánh các ứng viên **một cách nhất quán.**

2. Phiếu điểm ứng viên được xây dựng trên cơ sở **Bản mô tả công việc** và **Bản yêu cầu chuyên môn**.

3. Phải điền đủ phiếu điểm ứng viên cho tất cả các ứng viên **ngay sau** cuộc phỏng vấn.

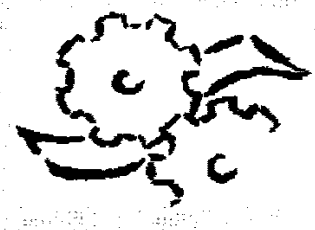


BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 4

1. Mục đích của quá trình định hướng là giúp các nhân viên mới hiểu rõ **công việc** của họ và những kỳ vọng của doanh nghiệp.

2. Quá trình định hướng giúp các nhân viên mới cảm thấy rằng họ được doanh nghiệp **chào đón** và **đánh giá cao**.

3. Quá trình định hướng tốt giúp các nhân viên mới **bắt đầu công việc** một cách nhanh chóng hơn và hoà hợp dễ dàng với hoạt động của doanh nghiệp.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 1

Doanh nghiệp bạn tuyển dụng như thế nào để đáp ứng các yêu cầu nhân lực?

1. Hãy mô tả quá trình tuyển dụng trong doanh nghiệp bạn.

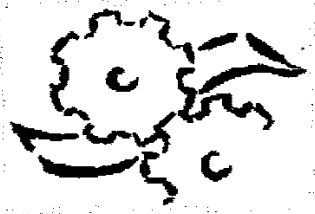
   Mô tả các hoạt động tuyển dụng của bạn phải bao gồm những quy trình bạn sử dụng để:

- **Quyết định những kỹ năng bạn cần**
- **Tìm người**
- **Tìm hiểu về con người (Mẫu hồ sơ xin việc, phỏng vấn)**
- **Tuyển chọn đúng người**
- **Hoà hợp nhân viên mới vào doanh nghiệp của bạn.**

2. Hãy liệt kê năm yếu tố ảnh hưởng tới cách tuyển dụng hiện nay của bạn.

   Các yếu tố tác động tới các phương thức tuyển dụng có thể gồm:

- **Xem xét về chi phí tuyển dụng**
- **Quy mô doanh nghiệp**
- **Mức khẩn thiết của nhu cầu**
- **Yếu tố thời gian (nhu cầu dài hạn và nhu cầu ngắn hạn)**
- **Các lý do cá nhân**
- **Tính mùa vụ của nhu cầu lao động**
- **Lượng lao động sẵn có (yếu tố cung)**
- **Kiến thức của tổ chức, doanh nghiệp mình về các phương thức tuyển dụng chính qui**



BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

Thông báo tìm người của bạn nên bao gồm các thông tin sau theo một hình thức phù hợp.

Doanh nghiệp XYZ cần một người ngăn nắp, nhiệt tình để làm Thư ký cho Kỹ sư trưởng.

Thư ký là người giúp việc cho Kỹ sư trưởng và giúp các công việc hàng ngày của Kỹ sư trưởng. Các nhiệm vụ bao gồm nhận điện thoại, tổ chức và đánh máy tất cả các giấy tờ cho Kỹ sư trưởng và các giấy tờ khẩn cho các Kỹ sư Cao cấp. Thư ký sẽ đánh máy lại và soạn thảo các thư tín thông thường để trình ký.

Ngoài ra, Thư ký chịu trách nhiệm bố trí phương tiện đi lại cho phòng và chuẩn bị lịch trình, lưu giữ sổ sách theo trình tự thời gian đối với các dự án và cập nhật các biểu đồ tiến độ. Các trách nhiệm khác bao gồm theo dõi chi phí của phòng, thu thập các báo cáo dự án và chuẩn bị các báo cáo kết quả và báo cáo ngân sách năm. Thư ký còn chịu trách nhiệm duy trì hồ sơ cập nhật của phòng.

Những ứng viên có kinh nghiệm làm thư ký trước đây đặc biệt là trong môi trường kỹ thuật sẽ được ưu tiên.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 3

Các nguồn tuyển khác bạn có thể nêu ra gồm:

Nhân viên cũ:

Nhân viên cũ có thể là một nguồn ứng viên khác. Một số nhân viên đã rời doanh nghiệp để làm việc khác có thể sẵn sàng quay trở lại để nhận một vị trí mới. Giữ liên hệ với những nhân viên này có thể làm họ quay trở lại làm việc hoặc họ có thể giới thiệu các ứng viên khác.

Nhân viên làm việc bán thời gian:

Hầu hết các doanh nghiệp đều sử dụng các nhân viên làm việc bán thời gian. Ngày càng nhiều các ứng viên chỉ muốn hoặc chỉ có thể làm việc kiểu bán thời gian.

Các trường đại học:

Các trường đại học là một nguồn tuyển dụng rất phổ biến. Những sinh viên đại học mới được tuyển có xu hướng nhiệt tình và ham học hỏi. Nhìn chung, các trường đại học, cao đẳng và các trường kỹ thuật rất muốn các doanh nghiệp vào tổ chức phỏng vấn tại cơ sở của mình.

Khách hàng và các nhà cung cấp:

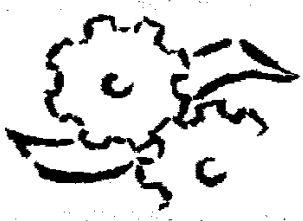
Khách hàng và các nhà cung cấp có thể biết rõ về những người có kỹ năng phù hợp thông qua quan hệ công việc hoặc quan hệ cá nhân.

Người thiểu số và người tàn tật:

Các nguồn ứng viên người thiểu số và người tàn tật thường không được coi là một nguồn nhân viên tốt. Tại nhiều nước phương tây, có những quy định bắt buộc về việc tạo cơ hội cho những người khuyết tật. Đây là một dịp tốt để doanh nghiệp hỗ trợ cộng đồng và tìm được những nhân viên trung thành.

Hội chợ việc làm:

Các hội chợ việc làm có thể đem lại hiệu quả cao. Một hội chợ việc làm có thể do một doanh nghiệp cần thuê nhiều người cho các vị trí khác nhau đứng ra tổ chức trong một thời gian ngắn. Hội chợ cũng có thể do một công ty chuyên tổ chức "hội chợ việc làm" tài trợ và công ty này thu phí từ phía những doanh nghiệp tham gia hội chợ. Công ty tổ chức hội chợ thường quảng cáo trên phương tiện thông tin ở địa phương để thu hút các ứng viên đủ tiêu chuẩn. Người thuê nhân viên có thể gặp gỡ nhiều ứng viên và thực hiện các cuộc phỏng vấn sơ tuyển tại chỗ. Do các ứng viên có thể tham gia phỏng vấn với nhiều người sử dụng lao động khác, nên cán bộ tuyển dụng phải nhanh chóng trả lời bằng các giấy mời phỏng vấn cho các ứng viên đủ tiêu chuẩn. Một hội chợ việc làm có thể thu được hiệu quả về chi phí chỉ cần nó đem lại một nhân viên tốt.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 4

1. Liệt kê năm loại thông tin bạn muốn biết về một ứng viên.

   Danh sách của bạn nên bao gồm:

   Tên

   Địa chỉ và số điện thoại

   Vị trí ứng tuyển hoặc công việc mong muốn

   Trình độ học vấn

   Lịch sử làm việc

   Các lĩnh vực chuyên môn khác

   Tóm tắt các kỹ năng và phẩm chất đặc biệt

   Hiệp hội chuyên môn

   Thông tin tham khảo

   Giấy khám sức khoẻ (nếu cần)

2. Đọc mẫu hồ sơ xin việc của doanh nghiệp bạn, liệt kê những thông tin mà bạn cho rằng cần phải bổ sung vào mẫu hồ sơ xin việc đó.

   Hãy kiểm tra mẫu hồ sơ dựa theo danh sách trên và đảm bảo rằng nó có đủ tất cả các yếu tố.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 5

1. Bạn sơ tuyển các ứng viên thường xuyên như thế nào?

   Tuỳ theo các nhu cầu của doanh nghiệp vừa và nhỏ, công việc này có thể được tiến hành hàng tháng hoặc hàng năm.

2. Bạn sử dụng những biện pháp nào?

   Các biện pháp có thể là nghiên cứu và đánh giá lý lịch, phỏng vấn sơ bộ, kiểm tra/trắc nghiệm kỹ năng và thẩm tra.

3. Bạn gặp phải những khó khăn gì?

   Những khó khăn là do các kỹ năng và kinh nghiệm của bạn hay do các trở ngại khác? Cuốn sách này sẽ giúp bạn phát triển các kỹ năng sơ tuyển của mình.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 6

Suy nghĩ về thông tin bạn muốn thu được từ một cuộc phỏng vấn, hãy liệt kê ba câu hỏi bạn có thể hỏi cho mỗi nhóm trong ba nhóm dưới đây.

Các câu hỏi có thể sử dụng:

Các yếu tố công việc chung

Trong đơn xin việc, anh/chị nói rằng anh/chị đã làm việc cho ..... Anh/chị đã làm ở đó bao lâu?

Hãy trình bày các trách nhiệm và nghĩa vụ của anh/chị ở doanh nghiệp này.

Hãy cho biết ở doanh nghiệp đó anh/chị coi thành tích chính của mình là gì?

Hãy nêu một số trở ngại và thất vọng trong công việc đó.

Hãy nêu sự tiến bộ của anh/chị trong khi anh/chị còn ở doanh nghiệp đó.

Nếu sự tiến bộ có ý nghĩa quan trọng, hãy hỏi: "Anh/chị cho rằng sự tiến bộ này là do nguyên nhân nào?".

Nếu sự tiến bộ không gây ấn tượng, hãy hỏi: "Anh/chị có hài lòng với sự tiến bộ của anh/chị không?" *nếu không, hãy hỏi*: "Anh/chị đã cố gắng vượt qua điều đó bằng cách nào?"

Kinh nghiệm giá trị nhất anh/chị đã rút ra ở vị trí công việc đó là gì?

Tại sao anh/chị rời bỏ doanh nghiệp đó (hoặc tại sao anh/chị muốn rời bỏ)?

Trình độ học vấn

Đối với các ứng viên chưa học đại học:

Bậc học cao nhất anh/chị đã hoàn thành là gì?

Điểm tổng kết của anh/chị là bao nhiêu?

Anh/chị đã tham gia những hoạt động ngoại khoá nào?

Nếu anh/chị đã đi làm, anh/chị làm mấy giờ trong một tuần? Loại công việc gì?

Từ khi rời trường học anh/chị có nâng cao trình độ học vấn không?

Khi ở trường, anh/chị đã được đào tạo về lĩnh vực nào?

Công việc quan trọng đầu tiên anh/chị đã làm sau khi rời trường học?

Đối với các ứng viên tốt nghiệp đại học và những người đã có trình độ sau đại học:

Tôi biết rằng anh/chị đã học xong đại học, tại sao anh/chị lựa chọn trường đó?

Chuyên ngành chính của anh/chị là gì? Điều gì đã khiến anh/chị quyết định lựa chọn như vậy?

Điểm tổng kết của anh/chị ở bậc đại học ra sao?

Khi học đại học, anh/chị đã tham gia những loại hoạt động ngoại khoá nào?

Nguồn tài chính để anh/chị học đại học?

Nếu trong khi học đại học anh/chị vẫn đi làm thì anh/chị đã dành bao nhiêu giờ trong một tuần? Có phải đi làm vào mùa hè không? Loại công việc nào?

Định hướng nghề nghiệp khi anh/chị đang học đại học là gì?

Nếu hiện nay định hướng nghề nghiệp thay đổi thì anh/chị đã thay đổi ý kiến khi nào? Tại sao?

Sau khi tốt nghiệp đại học anh/chị đã học thêm được những gì?

Nếu quá trình học đại học chưa hoàn thành, hãy hỏi:

"Anh/chị thôi học đại học khi nào? Tại sao? Anh/chị có kế hoạch hoàn tất chương trình học của mình không? Anh/chị đã có những biện pháp nào? Kết quả là gì?"

Công việc quan trọng đầu tiên anh/chị đã làm sau khi thôi học? Công việc này đã dẫn tới công việc hiện tại như thế nào?

Các yếu tố vô hình (Ví dụ: mục tiêu và động cơ, mức độ hoàn thành công việc và thái độ):

Hãy cho biết các mục tiêu nghề nghiệp hiện tại, ngắn hạn và dài hạn của anh/chị.

Công việc trong doanh nghiệp chúng tôi sẽ đáp ứng các mục tiêu nghề nghiệp của anh/chị bằng cách nào?

Những yếu tố nào trong quá khứ đóng góp nhiều nhất cho sự trưởng thành của anh/chị?

Anh/chị cho rằng những yếu tố nào đã gây trở ngại cho sự tiến bộ nhanh chóng của mình?

Anh/chị quyết định đi vào lĩnh vực nghề nghiệp này khi nào? Những gì đã ảnh hưởng tới quyết định này của anh/chị?

Anh/chị sẽ tạo ra những thay đổi nào trong cuộc sống và nghề nghiệp?

Hiện nay, anh/chị muốn có mức thu nhập là bao nhiêu? Cơ sở của việc tính mức thu nhập này là gì?

Người lãnh đạo giỏi nhất mà anh/chị đã gặp là người như thế nào?

Các ưu điểm, nhược điểm và các hạn chế của họ là gì? Hãy mô tả người lãnh đạo làm việc kém hiệu quả nhất?

Xin cho biết một khó khăn lớn anh/chị đã gặp trong công việc của mình. Anh/chị đã giải quyết vấn đề đó như thế nào? Thực sự anh/chị đã làm gì?

BÀI TẬP THỰC HÀNH 7

Nêu thêm một số việc mà bạn muốn làm trong mỗi giai đoạn của một cuộc phỏng vấn.

Câu trả lời của bạn có thể bao gồm:

1. **Chuẩn bị:**

   Lập kế hoạch các cuộc phỏng vấn cẩn thận. Hạn chế số lượng cuộc phỏng vấn bạn tiến hành trong một ngày. Các cuộc phỏng vấn đòi hỏi phải tập trung cao độ, có thể làm bạn mệt mỏi và sao nhãng các chi tiết. Đảm bảo rằng bạn không để các ứng viên cho cùng một công việc ngồi cùng nhau trong khu vực phỏng vấn của mình. Hãy chuẩn bị tinh thần phỏng vấn ngoài giờ đối với các ứng viên hiện đang làm việc cho các doanh nghiệp khác.

   Đảm bảo rằng các cuộc phỏng vấn được thực hiện riêng và thông báo cho những người khác trong văn phòng là bạn không muốn bị cắt ngang trong thời gian phỏng vấn.

2. **Tiến hành một cuộc phỏng vấn:**

   Hãy quan sát tất cả các phản ứng của ứng viên và lắng nghe ứng viên. Với loại phỏng vấn này thì lắng nghe một cách chủ động là rất cần thiết. Đặt câu hỏi để lấy thêm thông tin. Hãy giữ một phong cách chuyên nghiệp và khách quan.

   Luôn ghi nhớ các mục tiêu phỏng vấn cơ bản. Đảm bảo rằng bạn có được thông tin bạn cần về những lĩnh vực như thành tích học tập và kinh nghiệm nghề nghiệp, phẩm chất cá nhân, năng lực giao tiếp cá nhân và định hướng nghề nghiệp.

   Hãy chuẩn bị sẵn sàng để trả lời các câu hỏi chi tiết để thuyết phục các ứng viên phù hợp làm việc cho doanh nghiệp.

3. **Kết thúc và lập hồ sơ:**

   Hãy để ứng viên biết khi nào họ có thể biết kết quả phỏng vấn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 8

Kỹ năng phỏng vấn của bạn như thế nào?

1. **SAI.** Bước đầu tiên trong việc tìm người cho một vị trí là một phân tích công việc, bao gồm Bản mô tả công việc (một bản tóm tắt chi tiết các nhiệm vụ, trách nhiệm và các yếu tố công việc khác) và Bản yêu cầu chuyên môn (các kỹ năng và năng lực cần thiết để thực hiện công việc). Sự sẵn có trên thị trường lao động về loại công việc chỉ trở thành một yếu tố xem xét khi quyết định mức lương.

2. **SAI.** Lý lịch có thể bổ sung cho một mẫu hồ sơ xin việc, nhưng nó không thể thay thế mẫu hồ sơ xin việc. Một hồ sơ xin việc yêu cầu những thông tin mà doanh nghiệp cần có. Một bản lý lịch chỉ cung cấp thông tin mà ứng viên muốn doanh nghiệp biết. Các ứng viên nếu chỉ nộp lý lịch thay cho một hồ sơ xin việc hoàn chỉnh phải được yêu cầu điền vào mẫu hồ sơ xin việc.

3. **ĐÚNG.** Có thể có biểu hiện bất định, nhưng người phỏng vấn nên tìm ra các nguyên nhân của sự thay đổi trong quá trình phỏng vấn về công việc. Một sự thay đổi trong hoạt động kinh doanh của người sử dụng lao động cũ hoặc một quyết định rời bỏ hoặc tham gia một hoạt động kinh tế nào đó có thể giải thích được cho những thay đổi thường xuyên.

4. **ĐÚNG.** Ứng viên càng thoải mái, họ càng cung cấp nhiều thông tin hơn. Một ứng viên cởi mở, nói chuyện thoải mái có thể giúp ta đánh giá về cá tính dễ dàng hơn.

5. **SAI.** Người phỏng vấn nên chào ứng viên một cách thân mật. Việc để một thư ký đưa ứng viên vào văn phòng nơi người phỏng vấn đang ngồi đọc lý lịch hoặc đơn xin việc của ứng viên có thể là một việc làm gây hoang mang.

6. **ĐÚNG.** Câu trả lời có tính mô tả cho một câu hỏi gợi mở sẽ chứa đựng những thông tin cụ thể. Một câu hỏi chỉ yêu cầu trả lời "Có" hoặc "Không" sẽ không nhận được một câu trả lời phạm vi rộng và chứa đựng nhiều thông tin. Hơn nữa, các câu hỏi dạng mở có thể kéo theo nhiều câu hỏi cụ thể khác.

7- **ĐÚNG.** Việc khuyến khích những người được phỏng vấn nói về những điều họ suy nghĩ thay vì trả lời nhiều câu hỏi có thể giúp tìm ra những thông tin mà người phỏng vấn có thể chưa hề nghĩ ra.

8- **SAI .** Các câu hỏi không gây tranh luận là cách tốt nhất để bắt đầu một cuộc phỏng vấn. Các câu hỏi này cho phép ứng viên bắt đầu nói mà không cảm thấy rằng tương lai của mình đang treo trên những lời nói đầu tiên của họ, phát huy tác dụng của các câu hỏi bằng cách liên kết chúng một cách tự nhiên với vấn đề cần quan tâm.

9- **ĐÚNG.** Ví dụ các câu hỏi này là: "Cần có những kỹ năng nào để thực hiện nhiệm vụ này?" "Anh/chị đã làm công việc này khi nào?" "Những kỹ năng này đã được áp dụng ở đâu?" "Ai là người chịu trách nhiệm?" "Tại sao anh/chị quyết định như vậy?" "Anh/chị đã giải quyết vấn đề này như thế nào?"

10- **ĐÚNG.** Kinh nghiệm của ứng viên có thể không thể hiện một khả năng bởi vì công việc cũ hoặc người sử dụng lao động cũ không tạo ra cơ hội để phát triển nó. Do đó, người phỏng vấn nên tìm kiếm những tài năng mà ứng viên có thể đã sử dụng trong các hoạt động học tập, xã hội, tôn giáo, thương mại và hoặc sinh hoạt hiệp hội chuyên môn. Những năng lực đó, khi được định hướng vào công việc có thể làm cho một ứng viên không có kinh nghiệm kinh doanh trở thành một nhân viên nổi bật.

11- **ĐÚNG.** Không có gì cay đắng hơn tạo ra ảo vọng. Nhà quản lý tạo ra ảo vọng sau này có thể chứng kiến một ứng viên ấp ủ những ảo vọng hấp dẫn sẽ trở thành một nhân viên phá phách và gây rối.

12- **SAI.** Sớm hay muộn, anh ta sẽ tìm ra những nhược điểm và càng phát hiện ra muộn anh ta càng cảm thấy oán giận lớn hơn. Tuy vậy, thông tin tiêu cực có thể được diễn đạt một cách khéo léo: "Hai năm vừa qua tình hình không mấy sáng sủa, nhưng chúng tôi hy vọng sẽ làm tốt trong năm nay."

13- **SAI.** Mặc dù không có được lời mời làm việc cụ thể trước cuộc phỏng vấn tuyển dụng nhưng việc thảo luận cơ bản về tiền lương diễn ra trước đó.

14- **SAI.** Ghi chép giúp người phỏng vấn thiết kế trình tự phỏng vấn, theo dõi các chủ đề muốn biết nhiều hơn (mà không ngắt lời ứng viên), và ghi nhớ ứng viên sau khi kết thúc cuộc phỏng vấn. Tuy vậy, việc ghi chép phải được thực hiện một cách thận trọng, vì việc liên tục viết làm giảm sự tập trung của cả ứng viên lẫn người phỏng vấn.

15- **ĐÚNG.** Ví dụ, một kỹ sư không cần phải là người quảng giao hay quyết đoán và một nhân viên bán hàng có thể không cần phải có năng khiếu về tài chính.

16- **ĐÚNG.** Nó đề cập tới các câu hỏi ẩn ý chỉ cho ứng viên câu trả lời mà người phỏng vấn muốn nghe. Ví dụ: "Anh/chị có nghĩ rằng làm việc cùng với cấp dưới có ý nghĩa cực kỳ quan trọng để có thể quản lý tốt hay không?"

17- **ĐÚNG.** Những người phỏng vấn có kinh nghiệm biết rằng lắng nghe trong thời gian dài là rất mệt mỏi. Tập trung vào các biểu hiện phi ngôn ngữ là một cách duy trì sự chú ý tốt.

18- **ĐÚNG.** Người phỏng vấn có kinh nghiệm có thể ngay lập tức tự mình nhận ra điều này. Tập ý thức sớm rằng mình đang mất tập trung là một yếu tố quan trọng để trở thành một người phỏng vấn tốt.

19- **SAI.** Một số người đơn thuần thể hiện sự bối rối của họ bằng cách nói nhiều và điều đó có thể che dấu khả năng thực sự. Người phỏng vấn có thể phải thường xuyên ngắt lời để hỏi các câu hỏi cụ thể. Tuy vậy, trong một số trường hợp, các ứng viên năng lực kém có thể cố che dấu sự không phù hợp của họ bằng cách kể những câu chuyện dây cà dây muống.

20- **SAI.** Không nên tuyển các ứng viên cố ép người phỏng vấn vào trạng thái phải phòng thủ hoặc tranh luận.

21- **ĐÚNG.** Cán bộ cấp dưới trong doanh nghiệp có thể giúp loại trừ những người không đủ tư cách ngay từ đầu.

22- **ĐÚNG.** Phòng nhân sự hoặc phòng hành chính hỗ trợ loại bỏ những người rõ ràng không đủ tư cách theo các hướng dẫn cụ thể. Những người được giữ lại sẽ được hai hoặc nhiều đại diện của doanh nghiệp phỏng vấn.

23- **ĐÚNG.** Do đó, khi tổ chức phỏng vấn có hội đồng thì ứng viên nên được thông báo ngắn gọn về thành viên và mục đích của hội đồng.

24- **ĐÚNG.** Nếu không, một ứng viên hiện đang được các doanh nghiệp khác mời làm việc hoặc đang thăm dò các cơ hội khác có thể trì hoãn vô thời hạn quyết định nhận việc của mình.

Tự chấm điểm:

24 câu trả lời đúng	Rất nhiều kinh nghiệm về phỏng vấn và tuyển chọn
21—23 câu đúng	Tốt
18—20 câu đúng	Khá
15—17 câu đúng	Trung bình
Dưới 15 câu đúng	Bạn cần phải cải thiện kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực này.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 9

Hãy viết thư từ chối cho các tình huống sau:

1. Một ứng viên bạn đã phỏng vấn nhưng không lựa chọn.

Ví dụ:

Tên doanh nghiệp

Ngày

Kính gửi: Chị Hà Minh Lan

Chúng tôi đánh giá rất cao cơ hội được phỏng vấn chị vào vị trí Thư ký Kỹ sư trưởng. Gần đây chúng tôi đã hoàn thành quá trình lựa chọn, tuy vậy một ứng viên khác có những đặc điểm phù hợp hơn với các yêu cầu của vị trí đã được lựa chọn.

Đơn xin việc của chị sẽ được lưu trong hồ sơ trong thời gian sáu tháng và chúng tôi sẽ liên lạc với chị nếu có cơ hội thích đáng trong thời gian đó.

Xin cảm ơn sự quan tâm của chị đối với Công ty Di Sản. Chúng tôi chúc chị thành công trong việc tìm kiếm nghề nghiệp tương lai của mình.

Kính thư,

Phương Lợi
Chủ doanh nghiệp

Ví dụ:

Tên doanh nghiệp

Ngày

Kính gửi: Ông Trần Cương

Đây thực sự là một quyết định rất khó khăn của chúng tôi, nhưng sau khi đã cân nhắc cẩn thận, chúng tôi thấy rằng một ứng viên khác vào vị trí Chánh Văn phòng phù hợp hơn với yêu cầu chuyên môn của chúng tôi.

Dù không hợp với yêu cầu công việc, chúng tôi đánh giá rất cao năng lực và tính cách của ông. Tất cả những người tham gia phỏng vấn đều có ấn tượng rất tốt về ông. Kinh nghiệm làm việc của ông thật đáng nể.

Chúng tôi chúc ông gặp may mắn trong nghề nghiệp của mình. Với những ưu điểm của mình, chắc chắn ông sẽ là một tài sản quý cho một doanh nghiệp nào đó. Chúng tôi thật sự tiếc rằng đó không phải là doanh nghiệp của chúng tôi.

Kính thư,

Trần Văn Hà
Phó Giám đốc Phụ trách Nhân sự

2. Một ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản và không được chọn phỏng vấn.

Ví dụ:

Tên doanh nghiệp

Ngày

Kính gửi _____:

Chúng tôi xin cảm ơn anh đã gửi hồ sơ ứng tuyển vào vị trí Thư ký Kỹ sư trưởng của doanh nghiệp chúng tôi.

Chúng tôi đã xem xét bản lý lịch của anh rất cẩn thận. Tuy vậy, gần đây chúng tôi đã tìm được người cho vị trí này là một ứng viên có những đặc điểm phù hợp hơn với các yêu cầu công việc của chúng tôi.

Đơn xin việc của anh sẽ được lưu lại trong hồ sơ trong một thời gian sáu tháng và chúng tôi sẽ liên hệ với anh nếu có một cơ hội thích đáng trong thời gian đó.

Chúng tôi đánh giá cao sự quan tâm của anh đối với doanh nghiệp _____ và chúc anh thành công trong việc tìm kiếm nghề nghiệp tương lai của mình.

Kính thư,

PHÂN TÍCH BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

1. Giới thiệu

Người phỏng vấn có vận dụng phương pháp phỏng vấn theo cấu trúc định trước không?

Người phỏng vấn tạo ra không khí phỏng vấn thoải mái không?

Người phỏng vấn có đi vào phần chính của cuộc phỏng vấn một cách tự nhiên không?

Có, ông ta đã chuẩn bị trước các câu hỏi, ông đã bàn về các mối quan hệ gia đình và công việc và sau đó ông đã giải thích rằng đây là lần đầu tiên họ thuê một trưởng phòng nhân sự.

2. Thu thập thông tin

Người phỏng vấn có hỏi các câu hỏi gợi mở khơi ra thông tin không?

Người phỏng vấn có xoáy sâu vào các câu trả lời không?

Người phỏng vấn có tránh "mớm" câu trả lời không?

Người phỏng vấn có kiểm soát cuộc phỏng vấn không?

Người phỏng vấn làm cho ứng viên nói một cách thoải mái không?

Người phỏng vấn có thực sự lắng nghe không?

Người phỏng vấn có thu thập đủ thông tin về yếu tố công việc không?

Người phỏng vấn có thu thập đủ thông tin về yếu tố kiến thức vô hình không?

Ông Đào đã hỏi một vài câu hỏi "Tại sao" để dẫn dắt các câu trả lời. Ông đã khơi ra một số cơ hội để thu thập thêm thông tin ("Tại sao ông lại muốn chuyển tới đây chứ không phải là các doanh nghiệp sản xuất đồ nội thất khác lớn hơn?") và bằng cách sử dụng các câu hỏi gợi mở, tránh hỏi những câu hỏi "mớm".

Ứng viên có vẻ đã nói một cách thoải mái về các lý do muốn thay đổi công việc. Ông Đào dường như đã lắng nghe và theo sát các câu hỏi.

Ông Đào đã có được nhiều thông tin về công việc trước đây của ông Xuân nhưng không được nhiều thông tin về các nguyện vọng và động cơ của ông ta. Rõ ràng ông Xuân rất tự hào về những gì ông đã đạt được trong công việc hiện tại và rất thất vọng vì không được đề bạt lên vị trí trưởng phòng nhân sự đó. Ông Đào có thể nên hỏi nhiều câu hỏi hơn về những ưu điểm mà ông Xuân cho rằng mình có và những gì ông đã đem lại cho doanh nghiệp. Sẽ rất tốt nếu đặt ra các câu như: "Cho tôi biết lý do tại sao tôi nên chọn ông."

3. Cung cấp thông tin

Người phỏng vấn có mô tả đầy đủ công việc không?

Người phỏng vấn có cung cấp thông tin chung về doanh nghiệp cho ứng viên không?

Người phỏng vấn có "quảng cáo" công việc và doanh nghiệp cho ứng viên không?

Người phỏng vấn có khuyến khích ứng viên đặt câu hỏi không?

Ông Đào không nói về các kỳ vọng của ông ta đối với vị trí này hoặc bất kỳ thách thức nào mà doanh nghiệp đang gặp phải hiện nay. Ông không nói nhiều với ứng viên về doanh nghiệp và giả định rằng ông Xuân đã có thông tin này từ người anh ông ta. Lẽ ra cần đảm bảo rằng ứng viên đã có được thông tin chính xác.

4. Kết thúc phỏng vấn

Người phỏng vấn có chủ động thời điểm kết thúc không?

Người phỏng vấn có thông báo cho ứng viên về bước tiếp theo trong quy trình không (liệu ứng viên có được tiếp tục xem xét hay không)?

Người phỏng vấn có để lại cho ứng viên một ấn tượng tốt về doanh nghiệp không?

Người phỏng vấn có ghi chép sau khi ứng viên đi ra ngoài không?

Ông Đào đã kết thúc cuộc phỏng vấn bằng cách nói với ông Xuân rằng ông ta sẽ được xem xét cùng với các ứng viên khác. Ông ta không nói rõ thời gian xem xét sẽ kéo dài bao lâu.

Ông Xuân có thể có một ấn tượng tốt về doanh nghiệp nhưng không có được thêm nhiều thông tin về công việc.

Ông Đào đã hoàn thành phiếu điểm ứng viên khi kết thúc cuộc phỏng vấn và ghi chép trong suốt thời gian phỏng vấn.

Phụ lục B - Các Biểu mẫu

Các mẫu biểu sau đây chỉ là ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong ví dụ này có thể không phù hợp với công ty của bạn và chúng cần được điều chỉnh theo yêu cầu.

ĐƠN XIN VIỆC

Tên/Địa chỉ

HỌ	TÊN	TÊN ĐỆM	MÃ SỐ BẢO HIỂM
ĐỊA CHỈ.			
THÀNH PHỐ/TỈNH		MÃ VÙNG	
ĐIỆN THOẠI	FAX		NHẮN TIN

NGƯỜI GIỚI THIỆU? (CÁ NHÂN,CƠ QUAN):

Công việc mong muốn

VỊ TRÍ:	NGÀY CÓ THỂ BẮT ĐẦU:	MỨC LƯƠNG YÊU CẦU:
ANH/CHỊ ĐÃ TỪNG XIN VIỆC Ở CÔNG TY NÀY HAY CHƯA? CÓ		KHÔNG
NẾU CÓ THÌ KHI NÀO VÀ VÀO VỊ TRÍ NÀO?		

Trình độ học vấn

TIỂU HỌC	TÊN VÀ ĐỊA CHỈ CỦA TRƯỜNG	
	NĂM HỌC	HỌC XONG LỚP MẤY
	(CHỨNG CHỈ HAY BẰNG)	HỌC XONG LỚP MẤY
TRUNG HỌC	TÊN VÀ ĐỊA CHỈ CỦA TRƯỜNG	
	NĂM HỌC	HỌC XONG LỚP MẤY
	(CHỨNG CHỈ HAY BẰNG)	HỌC XONG LỚP MẤY

ĐẠI HỌC/CAO ĐẲNG	TÊN VÀ ĐỊA CHỈ CỦA TRƯỜNG	
	NĂM HỌC	NGÀY TỐT NGHIỆP
	(CHỨNG CHỈ HAY BẰNG)	HỌC XONG LỚP MẤY
TRÊN ĐẠI HỌC	TÊN VÀ ĐỊA CHỈ CỦA TRƯỜNG	
	NĂM HỌC	NGÀY TỐT NGHIỆP
	(CHỨNG CHỈ HAY BẰNG)	HỌC XONG LỚP MẤY
TRƯỜNG THƯƠNG MẠI, KINH DOANH HAY CÁC TRƯỜNG TƯƠNG TỰ	TÊN VÀ ĐỊA CHỈ CỦA TRƯỜNG	
	NĂM HỌC	NGÀY TỐT NGHIỆP
	(CHỨNG CHỈ HAY BẰNG)	HỌC XONG LỚP MẤY

Quá trình làm việc

Trình bày theo trình tự thời gian, bắt đầu bằng công việc gần đây nhất

CÔNG TY	CHỨC DANH/TRONG GIAI ĐOẠN
ĐỊA CHỈ	NHIỆM VỤ
ĐIỆN THOẠI	MỨC LƯƠNG
LOẠI HÌNH KINH DOANH	
SỐ THÁNG/NĂM LÀM VIỆC	LÝ DO THÔI VIỆC
CÔNG TY	CHỨC DANH/TRONG GIAI ĐOẠN
ĐỊA CHỈ	NHIỆM VỤ
ĐIỆN THOẠI	MỨC LƯƠNG
LOẠI HÌNH KINH DOANH	
SỐ THÁNG/NĂM LÀM VIỆC	LÝ DO THÔI VIỆC

CÔNG TY	CHỨC DANH/TRONG GIAI ĐOẠN
ĐỊA CHỈ	NHIỆM VỤ
ĐIỆN THOẠI	MỨC LƯƠNG
LOẠI HÌNH KINH DOANH	
SỐ THÁNG/NĂM LÀM VIỆC	LÝ DO THÔI VIỆC
CÔNG TY	CHỨC DANH/TRONG GIAI ĐOẠN
ĐỊA CHỈ	NHIỆM VỤ
ĐIỆN THOẠI	MỨC LƯƠNG
LOẠI HÌNH KINH DOANH	
SỐ THÁNG/NĂM LÀM VIỆC	LÝ DO THÔI VIỆC

Các lĩnh vực chuyên môn khác

CÁC LĨNH VỰC NGHIÊN CỨU CHUYÊN NGÀNH, HAY CÁC KINH NGHIỆM KHÁC		
NÊU CÁC NGOẠI NGỮ ANH/CHỊ SỬ DỤNG THÀNH THẠO	ĐỌC	VIẾT

Tóm tắt các phẩm chất và kỹ năng đặc biệt

Hãy tóm tắt các phẩm chất và kỹ năng đặc biệt tích luỹ được qua quá trình làm việc hay các kinh nghiệm khác.

Các hiệp hội chuyên môn

Nêu các hoạt động và chức vụ trong các tổ chức chuyên môn, thương mại, kinh doanh hay đoàn thể xã hội.

Nguồn thẩm tra

Hãy nêu tên và địa chỉ của những người không phải là người thân, không phải là người đã từng thuê anh/chị làm việc.

TÊN	NGHỀ NGHIỆP
ĐỊA CHỈ	QUAN HỆ
ĐIỆN THOẠI	BIẾT ANH/CHỊ MẤY NĂM
TÊN	NGHỀ NGHIỆP
ĐỊA CHỈ	QUAN HỆ
ĐIỆN THOẠI	BIẾT ANH/CHỊ MẤY NĂM
TÊN	NGHỀ NGHIỆP
ĐỊA CHỈ	QUAN HỆ
ĐIỆN THOẠI	BIẾT ANH/CHỊ MẤY NĂM

Thể lực

BẠN CÓ HẠN CHẾ NÀO VỀ THỂ LỰC GÂY KHÓ KHĂN CHO VIỆC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐANG XIN VÀO LÀM KHÔNG? CÓ KHÔNG NẾU CÓ, XIN NÊU CHI TIẾT:	
BẠN ĐÃ BỊ THƯƠNG LẦN NÀO CHƯA? CÓ KHÔNG	NÊU CHI TIẾT:

Người báo tin trong trường hợp tai nạn hay khi cần gấp

TÊN	NGHỀ NGHIỆP
ĐỊA CHỈ	QUAN HỆ
ĐIỆN THOẠI	

Tôi cam đoan những thông tin cung cấp trên đây là chính xác và đầy đủ.

Tôi chấp nhận việc điều tra, thẩm tra đối với những thông tin về cá nhân, quá trình làm việc, tình hình tài chính, sức khoẻ hoặc các vấn đề liên quan khác cần trong quá trình ra quyết định tuyển dụng. Tôi cam kết không kiện nơi mình đã từng làm việc, đã từng học hoặc những người trả lời trong quá trình thẩm tra thông tin liên quan tới đơn xin việc của tôi.

Trong trường hợp được tuyển dụng, tôi hiểu rằng những thông tin gian lận hoặc sai lệch do tôi cung cấp trong đơn xin việc hoặc trong các cuộc phỏng vấn có thể là căn cứ để chấm dứt hợp đồng tuyển dụng. Tôi cũng hiểu rằng tôi sẽ phải tuân thủ tất các quy tắc và chế độ do doanh nghiệp quy định.

Tên *Ngày*

Phần dành riêng cho nội bộ

NGƯỜI PHỎNG VẤN	NGÀY
NHẬN XÉT	

VÍ DỤ VỀ PHIẾU ĐIỂM ỨNG VIÊN

ỨNG VIÊN
VỊ TRÍ
PHÒNG

YÊU CẦU CÔNG VIỆC: Đề nghị khoanh vòng điểm số thích hợp

Trình độ học vấn	5	4	3	2	1	0
Quan tâm đến chi tiết	5	4	3	2	1	0
Tinh thần hợp tác	5	4	3	2	1	0
Dịch vụ khách hàng	5	4	3	2	1	0
Khả năng gây ảnh hưởng	5	4	3	2	1	0
Sáng kiến	5	4	3	2	1	0
Tính liêm chính	5	4	3	2	1	0
Kỹ năng quan hệ cá nhân	5	4	3	2	1	0
Khả năng học hỏi	5	4	3	2	1	0
Hứng thú bán hàng	5	4	3	2	1	0
Mức chịu đựng căng thẳng	5	4	3	2	1	0
Khả năng giao tiếp bằng lời nói	5	4	3	2	1	0

Thang điểm:

5: Xuất sắc

4: Tốt

3: Khá

2: Trung bình khá

1: Kém

0: Không quan sát được

ấn tượng chung (chọn một)									
	Xuất sắc		Khá		Có thể chấp nhận		Kém		Rất kém

Đề nghị:

	Tuyển		Từ chối		Để xem xét
Vào vị trí:					

Ký tên:

Người phỏng vấn:
Ngày:

BẢNG DANH MỤC ĐỊNH HƯỚNG NHÂN VIÊN		
	Có	**Không**
Bạn đã giới thiệu tóm tắt về doanh nghiệp chưa?		
Bạn đã giới thiệu sơ đồ cơ cấu tổ chức chưa?		
Bạn đã trao cẩm nang (nếu có) cho nhân viên chưa?		
Bạn đã giải thích về công việc chưa?		
Bạn đã giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp chưa?		
Bạn đã bố trí giới thiệu nơi làm việc cho nhân viên mới chưa?		
Bạn đã có lời thông báo chào đón chưa?		
Bạn có một bảng danh mục định hướng nhân viên không và bạn đã hoàn thành tất cả các mục trong bảng danh mục đó chưa?		

Phụ lục B - Chú giải Thuật ngữ

B

Bản mô tả công việc (***Job description***) Một bản viết mô tả những gì mà người đảm nhiệm công việc đó làm, công việc được thực hiện như thế nào và tại sao lại phải thực hiện.

Bản yêu cầu chuyên môn của công việc (***Job specification***) Một bản thể hiện các yêu cầu trình độ tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người đảm nhiệm công việc cần có để có thể thực hiện thành công công việc được giao.

Bảo dưỡng phòng ngừa (***Preventive maintenance***) Sự bảo dưỡng được thực hiện trước khi hỏng hóc xảy ra.

Bất định (***Uncertainty***) Tình huống mà người ra quyết định không có được sự khẳng định về một vấn đề và cũng không có dự tính hợp lý khả năng vấn đề đó có thể xảy ra.

Bế tắc chiến lược (***Stuck in the middle***) Tình trạng một công ty không thể cạnh tranh bằng chiến lược tiên phong về chi phí hiệu quả, chiến lược khác biệt hoá và chiến lược tập trung trọng điểm.

Biện hộ dị thường (***Devil's advocate***) Cố tình đưa ra các lập luận đối lập với các lập luận của đa số.

C

Các vấn đề có kết cấu rõ ràng (***Well-structured problems***): Các vấn đề trực tiếp, quen thuộc và dễ xác định.

Cam kết với tổ chức (***Organizational commitment***) Sự hướng tới công ty của người lao động bằng lòng trung thành với công ty, mối liên hệ và sự tham gia vào hoạt động của công ty.

Căng thẳng (***Stress***) Một điều kiện động thái trong đó một người phải đối mặt với một cơ hội, sự hạn chế hay một đòi hỏi liên quan đến điều mà người đó mong muốn mà kết quả được xem là bất định và quan trọng.

Chất lượng cuộc sống (***Quality of life***) Một đặc tính văn hoá quốc gia phản ánh sự đề cao các mối quan hệ và sự quan tâm tới người khác.

Chương trình hành động khẳng định (*Affirmative action programs*) Chương trình nhằm tăng cường vị thế về tổ chức của các thành viên các nhóm được bảo trợ.

Chi phí gián tiếp (*Indirect costs*) Các chi phí mà hầu như không bị ảnh hưởng khi đầu ra thay đổi.

Chia sẻ công việc (*Job sharing*) Một giải pháp trong đó có từ hai người trở lên chia nhau làm cùng một công việc 40 giờ một tuần.

Chiến lược cấp công ty (*Corporate-level strategy*) Tìm kiếm để xác định những hoạt động kinh doanh nào mà công ty cần phải thực hiện.

Chiến lược chức năng (*Functional-level strategy*) Tìm kiếm nhằm xác định xem làm thế nào để phục vụ chiến lược cấp công ty.

Chiến lược ổn định (*Stability strategy*) Một chiến lược cấp công ty, đặc trưng bởi sự không có những thay đổi lớn.

Chiến lược tăng trưởng (*Growth strategy*) Chiến lược cấp toàn công ty nhằm tăng mức độ hoạt động của công ty. Chiến lược này thường bao gồm tăng doanh thu, tăng nhân viên và/hoặc tăng thị phần.

Chiến lược thu hẹp (*Retrenchment strategy*) Một chiến lược cấp công ty nhằm giảm phạm vi hoặc sự đa dạng của các hoạt động công ty.

Chiến lược theo lĩnh vực kinh doanh (*Business-level strategy*) Tìm kiếm để xác định xem một công ty cần phải cạnh tranh như thế nào trong từng lĩnh vực kinh doanh của mình.

Chủ nghĩa cá nhân (*Individualism*) Một khía cạnh văn hoá trong đó người ta phải tự lo liệu cho lợi ích của bản thân và của các thành viên trong gia đình mình.

Chủ nghĩa độc đoán (*Authoritarianism*) Niềm tin rằng những người khác nhau phải có vị thế và quyền lực khác nhau trong công ty.

Chủ nghĩa hẹp hòi (*Parochialism*) Cách nhìn nhận ích kỷ và hẹp hòi về thế giới, sự thiếu khả năng thừa nhận sự khác biệt giữa những người khác nhau.

Chủ nghĩa tập thể (*Collectivism*) Một khía cạnh văn hoá trong đó người ta mong đợi những người khác trong nhóm của mình quan tâm đến họ và bảo vệ họ khi họ gặp khó khăn.

Chức năng quản lý (*Management functions*) Sự hoạch định, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát.

Chuẩn mực (*Norms*) Các tiêu chuẩn chấp nhận được mà các thành viên trong một nhóm cùng chia sẻ.

Chuẩn mực đối chiếu (*Benchmarking*) Tìm kiếm hình mẫu thành công nhất trong các công ty cạnh tranh và các công ty không cạnh tranh đã giúp cho họ có thành tích vượt trội.

Chín chắn (*Maturity*) Khả năng và sự sẵn sàng nhận trách nhiệm của một người trong việc định hướng hành vi của mình.

Chính sách (*Policy*) Chỉ dẫn nhằm xác định các tiêu chuẩn cho việc ra các quyết định.

Chính thức hoá (*Formalisation*) Mức độ mà công ty dựa vào các quy tắc và quy trình để chỉ đạo hành vi của người làm việc.

Chuỗi mệnh lệnh (*Chain of command*) Luồng thẩm quyền từ trên xuống dưới trong công ty.

Công đoàn lao động (*Labor union*) Tổ chức đại diện cho người lao động tìm cách bảo vệ các quyền lợi của họ thông qua thương lượng tập thể.

Công ty cấu trúc máy móc (*Mechanistic company*) Một cơ cấu tổ chức có tính phức tạp, tính chính thức và sự tập trung quản lý ở mức cao.

Công ty hữu cơ (*Organic company*) Một cơ cấu tổ chức ở mức thấp về tính phức tạp, tính chính thức và sự quản lý tập trung.

Cộng tác (*Collaboration*) Sự giải quyết mâu thuẫn bằng cách tìm ra giải pháp có lợi cho tất cả các bên.

Cơ cấu chức năng (*Functional structure*) Một kiểu thiết kế mà các công việc có liên quan hoặc tương tự nhau thì được nhóm lại với nhau.

Cơ cấu của tổ chức (*Organization structure*) Một mô hình công ty được biểu hiện thông qua mức độ phức tạp, tính chính thức và sự quản lý tập trung.

Cơ cấu đơn giản (*Simple structure*) Kiểu cấu trúc công ty có độ phức tạp và tính chính thức thấp nhưng mức độ tập trung hoá cao.

Cơ cấu hội đồng (*Committee structure*) Một cấu trúc tập hợp các cá nhân từ các bộ phận chức năng khác nhau để giải quyết các vấn đề.

Cơ cấu ma trận (*Matrix structure*) Một kiểu thiết kế tổ chức mà các chuyên gia từ các phòng ban chức năng được phân công thực hiện một hoặc nhiều dự án dưới sự điều hành của người quản lý dự án.

Cơ cấu nhiệm vụ (*Task structure*) Mức độ mà các nhiệm vụ công việc được qui trình hoá.

Cơ cấu theo bộ phận (*Divisional structure*) Một cơ cấu tổ chức được lập nên từ các đơn vị tự chủ và tự quản.

D

Diễn đạt lại (***Paraphrasing***) Phát biểu lại những gì mà người khác đã nói bằng ngôn ngữ riêng của mình.

Dữ liệu (***Data***) Các số liệu, sự kiện ban đầu, chưa được phân tích.

Dự báo (***Forecasts***) Dự đoán kết quả trong tương lai.

Dự báo doanh thu (***Revenue forecasting***) Dự đoán đoanh thu trong tương lai.

Dự báo định lượng (***Quantitative Forecasting***) Việc sử dụng một loạt các quy tắc toán học đối với các số liệu trong quá khứ để dự đoán các kết quả trong tương lai.

Dự báo định tính (***Qualitative Forecasting***) Sử dụng đánh giá và các ý kiến của những người am hiểu để dự báo các kết quả trong tương lai.

Dự toán chi đầu tư (***Capital expenditure budget***) Một bản ngân sách dự báo về các khoản đầu tư cho bất động sản, nhà cửa và các thiết bị chủ yếu.

Dự toán chi phí khả biến (***Variable budget***) Một dự toán có tính đến các chi phí có thể biến đổi theo khối lượng.

Dự toán doanh thu (***Revenue budget***) Bản ngân sách dự tính về doanh thu trong tương lai.

Dự toán mức không (Zero-base budgeting - *ZBB*) Một hệ thống mà yêu cầu về ngân sách được khởi đầu từ con số không, bất kể những gì đã có từ trước.

Dự toán ngân sách (***Budget***) Một kế hoạch tính toán phân bổ nguồn lực cho các hoạt động cụ thể.

Dự toán tiền mặt (***Cash budget***) Bản ngân sách dự báo về lượng tiền mặt mà công ty sẽ có trong tay và công ty cần có bao nhiêu tiền mặt để đáp ứng các khoản chi tiêu.

Duy lý (***Rational***) Thể hiện sự lựa chọn nhất quán và tối đa hoá lợi ích trong phạm vi những hạn chế nhất định.

Đ

Đa dạng về kỹ năng (***Skill variety***) Mức độ mà một công việc bao gồm các hoạt động khác nhau đòi hỏi các kỹ năng và tài năng khác nhau.

Đánh giá kết quả công việc (***Performance appraisal***) Sự đánh giá kết quả công việc của cá nhân nhằm đi tới các quyết định khách quan về quản lý nhân sự.

Đánh giá kiểu mô tả (***Written essay***) Một kỹ thuật đánh giá kết quả công việc mà người đánh giá viết ra một bản mô tả các điểm mạnh, điểm yếu, kết quả đã có và tiềm năng của một nhân viên và trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp để cải tiến.

Đánh giá theo thang đồ họa (***Graphic rating scales***) Kỹ thuật đánh giá kết quả công việc mà trong đó người đánh giá sắp xếp các yếu tố hoàn thành công việc theo thang bậc tăng dần.

Đạo đức (***Ethics***) Các quy định và nguyên tắc xác định hành vi là đúng hay sai.

Điều chỉnh tức thời (***Immediate corrective action***) Việc điều chỉnh ngay tức khắc hoạt động để hướng việc thực hiện công việc trở lại đúng định hướng của nó.

Điều tra về thái độ (***Attitude surveys***) Thu thập các ý kiến trả lời từ phía người lao động qua các bản câu hỏi về vấn đề họ suy nghĩ thế nào về công việc của mình, về các nhóm làm việc, về những người giám sát và/hoặc về công ty.

Địa vị (***Status***) Sự đánh giá về uy tín, vị trí, hoặc thứ hạng trong một nhóm.

Định hướng nhân viên (***Orientation***) Việc giới thiệu cho một nhân viên mới về công ty và về công việc mà người đó đảm nhận.

Đồng ý theo tập thể (***Groupthink***) Việc các thành viên trong nhóm bỏ qua quan điểm của mình để tỏ ra nhất trí.

Độ sâu của công việc (***Job depth***) Mức độ người lao động kiểm soát công việc của mình.

Độ tin cậy (***Reliability***) Thể hiện khả năng và mức độ một biện pháp tuyển dụng có thể đo lường sự vật giống nhau một cách nhất quán.

Động lực (***Motivation***) Sự sẵn sàng có các nỗ lực lớn để đạt mục tiêu của tổ chức, với điều kiện nỗ lực đó có khả năng thoả mãn nhu cầu của cá nhân.

Động não (***Brainstorming***) Quá trình tạo ra ý tưởng bằng cách khuyến khích các phương án khác nhau mà không chưa tính đến các phương án là đúng hay sai.

E

Ép buộc (***Forcing***) Việc thoả mãn nhu cầu của người này xong lại làm tổn hại đến quyền lợi của người khác.

G

Giá trị (***Values***) Những niềm tin cơ bản về cái gì là đúng và cái gì là sai.

Giai đoạn chuẩn hoá (***Norming***) Giai đoạn thứ ba của quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi các mối quan hệ chặt chẽ và sự gắn bó.

Giai đoạn chuyển nhóm (***Adjourning***) Giai đoạn cuối cùng của sự phát triển nhóm đối với các nhóm tạm thời, đặc trưng bởi sự quan tâm đến việc tổng kết các hoạt động hơn là việc thực hiện nhiệm vụ.

Giai đoạn hình thành (***Forming***) Giai đoạn đầu tiên trong quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi nhiều bất định.

Giai đoạn sóng gió (***Storming***) Giai đoạn thứ hai của quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi xung đột nội bộ nhóm.

Giai đoạn thực thi (***Performing***) Giai đoạn thứ tư của quá trình phát triển nhóm, khi một nhóm thực sự đi vào hoạt động.

Giảm lao động (***Decruitment***) Các phương pháp nhằm giảm bớt lượng lao động trong công ty.

Giao quyền (***Delegation***) Việc giao thẩm quyền và trách nhiệm cho người khác để họ thực hiện các hoạt động cụ thể.

Giao tiếp cá nhân (***Interpersonal communication***) Giao tiếp giữa hai người trở lên trong đó các bên được xem như là những con người cụ thể chứ không phải là đối tượng giao tiếp.

H

Hành động điều chỉnh cơ bản (***Basic corrective action***) Xác định lý do tại sao kết quả công việc bị sai lệch, sai lệch như thế nào, và điều chỉnh nguồn gốc của sự sai lệch.

Hành vi (***Behavior***) Các hành động của con người.

Hành vi loại A (***Type A behavior***) Hành vi được đặc trưng bởi cảm giác thường trực về sự cấp bách và động lực cạnh tranh quá mức.

Hành vi loại B (***Type B behavior***) Hành vi thoải mái, dễ dãi và không cạnh tranh.

Hành vi tổ chức (***Organisation behavior***) Nghiên cứu về các hành động của con người tại nơi làm việc.

Hệ thống đóng (***Closed system***) Các hệ thống mà không bị ảnh hưởng bởi, và không tác động tới môi trường bên ngoài.

Hệ thống hành chính quan liêu (***Bureaucracy***) Một hình thái công ty được đặc trưng bởi phân công lao động, phân cấp, các quy tắc, quy định và các quan hệ phi cá nhân.

Hệ thống thông tin quản lý (***Management information system***) Một hệ thống cung cấp các thông tin cần thiết cho bộ phận quản lý một cách thường xuyên.

Hiệu suất (***Efficiency***) Mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra, cố gắng giảm tối đa các chi phí về nguồn lực.

Hoạch định (***Planning***) Bao gồm việc xác định các mục tiêu, xây dựng chiến lược và phát triển các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.

Hoạch định công suất (***Capacity planning***) Đánh giá khả năng của một hệ thống hoạt động trong việc tạo ra một số lượng mong muốn đơn vị đầu ra cho mỗi loại sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định.

Hoạch định nguồn nhân lực (***Human resource planning***) Quá trình qua đó bộ phận quản lý đảm bảo rằng họ có được nhân sự phù hợp có khả năng hoàn thành các nhiệm vụ để giúp cho công ty đạt được các mục tiêu của mình.

Hoạch định quá trình (***Process planning***) Xác định sản phẩm hay dịch vụ sẽ được tạo ra như thế nào.

Học thuyết 3 nhu cầu (***Three-needs theory***) Học thuyết cho rằng các nhu cầu thành đạt, nhu cầu quyền lực và nhu cầu quan hệ là những động lực chính trong công việc.

Học thuyết về hành vi (***Behavioral theories***) Các học thuyết xác định những hành vi khác biệt giữa người lãnh đạo hiệu quả và lãnh đạo kém hiệu quả.

K

Kênh (***Channel***) Môi trường truyền thông tin.

Kế hoạch chiến lược (***Strategic plans***) Các kế hoạch toàn công ty xây dựng các mục tiêu toàn thể và xác định vị thế của công ty trong môi trường của mình.

Kế hoạch cụ thể (***Specific plans***) Các kế hoạch được xác định rõ ràng và không thể cụ thể hoá thêm.

Kế hoạch ngắn hạn (***Short-term plans***) Các kế hoạch có thời hạn dưới một năm.

Kế hoạch vận hành (***Operational plans***) Các kế hoạch nêu chi tiết về việc làm thế nào để đạt được các mục tiêu toàn thể.

Kiểm soát (hoạt động) (***Controlling***) Quá trình điều khiển các hoạt động nhằm bảo đảm chúng được thực hiện thành công như hoạch định và sửa đổi bất kỳ sự sai lệch đáng kể nào.

Kiểm soát (quá trình) (***Control***) Quá trình giám sát các hoạt động nhằm đảm bảo rằng chúng được hoàn thành như hoạch định và điều chỉnh bất kỳ các sai lệch đáng kể nào.

Kiểm soát chặn trước (***Feedforward control***) Biện pháp kiểm soát được áp dụng để ngăn chặn vấn đề được dự đoán có thể xảy ra.

Kiểm soát phản hồi (***Feedback control***) Biện pháp kiểm soát được áp dụng sau khi xảy ra một hành động.

Kiểm soát quá trình (Process control) Quy trình kiểm soát chất lượng theo đó một mẫu trong quá trình sản xuất được lấy ra kiểm tra để xác định xem quá trình đó có đang nằm dưới sự kiểm soát hay không.

Kỷ luật (***Discipline***) Các hành động mà người quản lý thực hiện để thực thi các tiêu chuẩn và quy định của công ty.

L

Lao động dự phòng (***Contingent workers***) Lao động tạm thời và lao động không toàn thời gian nhằm bổ sung thêm cho đội ngũ lao động thường xuyên của công ty.

Làm giàu công việc (***Job enrichment***) Việc mở rộng công việc theo chiều dọc bằng cách thêm vào các nhiệm vụ về hoạch định và đánh giá.

Lảng tránh (***Avoidance***) Rút lui khỏi hoặc kiềm chế xung đột.

Lãnh đạo (hoạt động) (***Leading***) Bao gồm việc động viên cấp dưới, chỉ đạo người khác, lựa chọn các kênh thông tin có hiệu quả nhất và giải quyết các mâu thuẫn.

Lãnh đạo (người) (***Leaders***) Những người có khả năng gây ảnh hưởng đối với người khác và nắm thẩm quyền quản lý.

Lãnh đạo có sức lôi cuốn (***Charismatic leadership***) Những người cấp dưới tuân theo sự chỉ đạo do khả năng lãnh đạo có tính chất anh hùng hay xuất chúng khi họ chứng kiến những hành vi nhất định.

Lãnh đạo gây biến đổi (***Transformational leaders***) Những người lãnh đạo tạo ra các động lực cho mỗi cá nhân và sự khích lệ về tinh thần, và là những người có sức lôi cuốn.

Lãnh đạo theo nhiệm vụ (***Transactional leaders***) Những người lãnh đạo hướng dẫn hoặc khuyến khích cấp dưới đi theo hướng các mục tiêu đã được đặt ra bằng cách làm rõ vai trò và các yêu cầu của nhiệm vụ.

Lọc tin (***Filtering***) Xử lý thông tin một cách có chủ đích nhằm tăng tính hấp dẫn của thông tin đối với người nhận.

Liên kết nhóm (***Group cohesiveness***) Mức độ các thành viên trong nhóm hướng tới nhau và cùng chia sẻ các mục tiêu của nhóm.

Liên lạc (***Communication***) Quá trình truyền tải và hiểu ý nghĩa của các thông tin.

Liên lạc chính thức (***Formal communication***) Liên lạc tuân thủ chuỗi mệnh lệnh của cấp có thẩm quyền hoặc là các thông tin cần thiết để thực hiện một công việc.

Liên lạc ngang (***Lateral communication***) Liên lạc giữa các cá nhân có vị trí công việc ngang nhau.

Liên lạc phi chính thức (***Informal communication***) Thông tin không thông qua sự phê chuẩn của các cấp quản lý và không tuân theo trật tự cấu trúc của tổ chức.

Liên lạc phi ngôn từ (***Nonverbal communication***) Liên lạc không dùng lời.

Liên lạc theo đường chéo (***Diagonal communication***) Các thông tin được truyền theo kiểu cắt ngang các chức năng và các cấp độ trong công ty.

Liên lạc từ dưới lên (***Upward communication***) Thông tin bắt nguồn từ các nhân viên cấp dưới tới các nhà quản lý cấp trên.

Liên lạc từ trên xuống (***Downward communication***) Thông tin bắt nguồn từ người quản lý xuống các cấp dưới.

Luân chuyển công việc (***Job rotation***) Sự chuyển đổi định kỳ các công nhân theo các công việc bao gồm các nhiệm vụ khác nhau.

Lý thuyết công bằng (***Equity theory***) Lý thuyết cho rằng người lao động sẽ so sánh tỷ lệ giữa đầu ra và đầu vào của công việc mà người đó đảm nhận với những người khác và sau đó điều chỉnh bất kỳ sự bất công bằng nào.

Lý thuyết gia về khoa học hành vi (***Behavioral science theorists***) Các nhà tâm lý và xã hội học nghiên cứu về hành vi của tổ chức dựa trên phương pháp khoa học.

M

Mạng lưới liên lạc (***Communication networks***) Các phương thức truyền tin theo chiều ngang và chiều dọc.

Mâu thuẫn (***Conflict***) Những sự khác biệt không thể tương thích với nhau dẫn đến sự xung đột hoặc đối kháng.

Mâu thuẫn chức năng (***Functional conflicts***) Các mâu thuẫn hỗ trợ các mục tiêu của công ty.

Mâu thuẫn phi chức năng (***Dysfunctional conflicts***) Những mâu thuẫn làm cản trở việc đạt tới các mục tiêu của công ty.

Mẫu công việc (***Work sampling***) Một công cụ tuyển chọn nhân sự theo đó các ứng viên xin việc được giới thiệu một mô hình thu nhỏ của một công việc và được yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ cốt yếu của công việc đó.

Mô hình đặc điểm công việc (***Job characteristics model***) Mô hình dùng để phân tích và thiết kế các công việc; xác định 5 đặc điểm chính của công việc, các mối quan hệ qua lại và ảnh hưởng của chúng đối với các biến số kết qủa.

Mô phỏng (***Simulation***) Mô hình về hiện tượng thực tế chứa đựng một hoặc nhiều biến số có thể được thay đổi để đánh giá tác động của chúng.

Môi trường (***Environment***) Các thể chế hoặc lực lượng bên ngoài có thể tác động tới hoạt động của công ty.

Môi trường chung (***General environment***) Tất cả những gì bên ngoài công ty.

Mở rộng công việc (***Job enlargement***) Việc mở rộng một công việc theo chiều ngang, sự tăng phạm vi của công việc.

Mục tiêu (***Objectives***) Những kết quả mong muốn của các cá nhân, của các nhóm hay của toàn công ty.

Mục tiêu công bố (***Stated objectives***) Công bố chính thức về những gì công ty phát biểuvà những gì công ty muốn công chúng tin rằng đó là mục tiêu của công ty.

Mức độ phức tạp (***Complexity***): Những sự khác biệt trong một công ty.

Mức độ tham gia công việc (***Job involvement***) Mức độ một người lao động gắn bó với công việc của mình, tham gia tích cực và coi việc hoàn thành công việc của mình là quan trọng đối với bản thân mình.

Mức độ thoả mãn trong công việc (***Job satisfaction***) Thái độ chung của một người về công việc của mình.

N

Năng lực đặc biệt (*Distinctive competence*) Các kỹ năng và nguồn lực độc đáo quyết định vũ khí cạnh tranh của công ty.

Năng lực doanh nhân (*Entrepreneuship*) Quá trình mà các cá nhân theo đuổi các cơ hội, thoả mãn các nhu cầu và mong muốn thông qua sự sáng tạo, bất kể nguồn lực hiện tại mà họ kiểm soát.

Nghe tích cực (*Active listening*) Phương pháp lắng nghe toàn bộ nội dung mà không đưa ra những đánh giá hoặc những diễn giải vội vàng.

Ngôn ngữ cử chỉ (*Body language*) Các cử chỉ, các trạng thái của nét mặt và các vận động khác của cơ thể nhằm biểu thị ý nghĩa.

Ngữ điệu lời nói (*Verbal intonation*) Sự nhấn mạnh vào những từ ngữ hay câu chữ truyền tải ý nghĩa.

Người hướng dẫn (*Mentor*) Người đỡ đầu và hỗ trợ nhân viên cấp dưới trong công ty.

Người hưởng lợi (*Stakeholders*) Bất kỳ thực thể nào trong phạm vi chịu tác động của các quyết định và chính sách của một công ty.

Người quản lý (*Managers*) Các cá nhân chỉ đạo hoạt động của những người khác trong một công ty.

Người quản lý trực tiếp (*First-line managers*) Những người giám sát, là cấp quản lý thấp nhất.

Người sử dụng cuối cùng (*End-user*) Người sử dụng thông tin và chịu trách nhiệm về việc kiểm soát thông tin đó.

Người thừa hành (*Operatives*) Những người trực tiếp thực hiện một nhiệm vụ hoặc một công việc nào đó và họ không có trách nhiệm trong việc giám sát công việc của những người khác.

Nhận thức (*Perception*) Quá trình tổ chức và lý giải các ấn tượng theo cảm nhận nhằm tìm ra ý nghĩa cho một môi trường nào đó.

Nhóm (*Group*) Hai hoặc nhiều người có tương tác hoặc phụ thuộc lẫn nhau, kết hợp với nhau để đạt được các mục tiêu cụ thể nào đó.

Nhóm làm việc (*Work teams*) Nhóm gồm các cá nhân hợp tác với nhau để hoàn thành một tập hợp các nhiệm vụ. Các nhóm chính thức được hình thành từ các cá nhân phụ thuộc lẫn nhau, cùng chịu trách nhiệm đạt được một mục tiêu nào đó.

Nhóm làm việc hợp nhất (***Intergrated work team***) Một nhóm hoàn thành nhiều nhiệm vụ khác nhau bằng cách phân công các công việc cụ thể cho các thành viên và luân chuyển các công việc giữa các thành viên theo yêu cầu của nhiệm vụ.

Nhóm tự quản (***Self-managed work team***) Một nhóm được tổ chức theo chiều dọc, được giao hầu như toàn bộ quyền tự chủ trong việc xác định phương thức thực hiện nhiệm vụ.

Nhu cầu (***Need***) Trạng thái nội tâm làm cho một số kết quả nhất định tỏ ra hấp dẫn.

Nhu cầu an toàn (***Safety needs***) Nhu cầu của một người về sự an toàn và được bảo vệ tránh khỏi sự nguy hại về thể xác và tinh thần.

Nhu cầu được kính trọng (***Esteem needs***) Các yếu tố bên trong như lòng tự trọng, tính tự chủ và sự thành đạt, và các nhân tố bên ngoài như địa vị, sự thừa nhận và sự quan tâm.

Nhu cầu giao du (***Need for affiliation***) Mong muốn có được các mối quan hệ cá nhân thân mật và gần gũi.

Nhu cầu khẳng định mình (***Self-actualization needs***) Động lực của một người muốn trở thành người mà họ có thể trở thành.

Nhu cầu quyền lực (***Need for power***) Nhu cầu làm cho những người khác hành vi theo cách mà đáng lẽ ra họ không làm.

Nhu cầu sinh lý (***Physiological needs***) Các nhu cầu cơ bản như thức ăn, nước uống, chỗ ở và tình dục

Nhu cầu thành đạt (***Need for achievement***) Động cơ vượt trội người khác, thành công trong việc đạt được một số tiêu chuẩn nhất định, nhu cầu nỗ lực để thành công.

Nhu cầu xã hội (***Social needs***) Nhu cầu được thương yêu, được che chở, được chấp nhận, và có bạn hữu của con người.

Nhượng bộ (***Accommodation***) Giải quyết xung đột bằng cách đặt nhu cầu và mối quan tâm của những người khác cao hơn của mình.

P

Phán xét rập khuôn (***Stereotyping***) Phán xét một người dựa trên nhận thức về nhóm mà người đó là thành viên.

Phát triển liên nhóm (***Intergroup development***) Sự thay đổi thái độ, phán xét dập khuôn và nhận thức của các nhóm về nhau.

Phát triển tổ chức (***Organizational development***) Các phương pháp thay đổi con người và thay đổi chất lượng của các mối quan hệ công việc giữa các cá nhân.

Phản ánh trung thực công việc (***Realistic job preview***) Cho các ứng viên tìm việc tiếp cận cả thông tin tốt và xấu về công việc và công ty.

Phản hồi (***Feedback***) Mức độ mà sự thực hiện các hoạt động đòi hỏi để hoàn thành một công việc dẫn đến việc một cá nhân nhận được các thông tin trực tiếp và rõ ràng về hiệu quả thực hiện công việc của mình.

Phản hồi điều tra (***Survey feedback***) Kỹ thuật đánh giá thái độ, xác định sự khác biệt giữa các thái độ và giải quyết các khác biệt này bằng cách sử dụng thông tin khảo sát từ các nhóm phản hồi.

Phạm vi công việc (***Job scope***) Số nhiệm vụ khác nhau cần được thực hiện trong một công việc và tần số lặp lại của công việc.

Phạm vi kiểm soát (***Span of control***) Số nhân viên cấp dưới mà một người quản lý có thể chỉ đạo một cách hiệu quả và thực tế.

Phân công lao động (***Division of labor***) Việc phân chia các công việc ra thành các nhiệm vụ nhỏ và có tính chất lặp lại.

Phân nhóm theo chức năng (***Functional departmentalization***) Sự phân nhóm các hoạt động theo các chức năng cần được thực hiện.

Phân tích công việc (***Job analysis***) Quá trình đánh giá xác định các công việc và các hành vi cần thiết để thực hiện công việc.

Phân tích SWOT (***SWOT analysis***) Phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của một công ty cũng như các cơ hội và mối đe dọa ở trong môi trường.

Phi tập trung hóa (***Decentralization***) Việc chuyển quyền ra quyết định xuống cấp thấp hơn trong công ty.

Q

Quá trình liên lạc (***Communication process***) Bảy giai đoạn theo đó các thông tin được truyền tải và nắm bắt.

Quá trình kiểm soát (***Control process***) Quá trình đo đạc kết quả công việc thực tế, so sánh với các tiêu chuẩn và thực hiện các tác động quản lý kịp thời để điều chỉnh những sai lạc hoặc thiếu hụt so với tiêu chuẩn.

Quá trình quản lý chiến lược (***Strategic management process***) Một quá trình 9 bước bao gồm hoạch định, thực hiện và đánh giá chiến lược.

Quá trình quản lý nguồn nhân lực (***Human resource management process***) Các hoạt động cần thiết để tuyển dụng cho công ty và duy trì chất lượng làm việc cao của các nhân viên.

Quá trình ra quyết định (***Decision-making process***) Một quá trình bao gồm 8 bước để xác định một vấn đề, lựa chọn giải pháp thay thế và đánh giá tính hiệu lực của quyết định.

Quá trình tuyển chọn (***Selection process***) Quá trình sàng lọc các ứng viên xin việc để bảo đảm tuyển dụng được các nhân viên phù hợp nhất.

Quan điểm cổ điển (về quản lý) (***Classical view***) Quan điểm cho rằng trách nhiệm xã hội duy nhất của quản lý là tối đa hoá lợi nhuận.

Quan điểm chấp nhận thẩm quyền (***Acceptance view of authority***) Lý thuyết cho rằng thẩm quyền xuất phát từ sự sẵn sàng chấp nhận của cấp dưới.

Quan điểm quan hệ con người về mâu thuẫn (***Human relations view of conflict***) Quan điểm cho rằng mâu thuẫn là tự nhiên và tất yếu trong một công ty.

Quan điểm truyền thống về mâu thuẫn (***Traditional view of conflict***) Quan điểm cho rằng tất cả các mâu thuẫn đều là xấu và cần phải tránh.

Quan điểm truyền thống về quyền lực (***Traditional view of authority***) Quan điểm cho rằng quyền lực đi từ trên xuống.

Quan hệ giữa người lao động và cấp quản lý (***Labour-management relations***) Mối quan hệ qua lại chính thức giữa công đoàn với quản lý của công ty.

Quản lý (***Management***) Quá trình cùng với người khác và thông qua người khác thực hiện các hoạt động một cách có hiệu quả.

Quản lý chất lượng tổng thể (***Total quality management-TQM***) Một triết lý quản lý được định hướng bởi nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.

Quản lý thời gian (***Time management***) Phương thức lập kế hoạch cá nhân về thời gian một cách hiệu quả.

Quản lý theo mục tiêu (***Management by objectives***) Một hệ thống trong đó cấp trên và cấp dưới cùng nhau xác định các mục tiêu thực hiện cụ thể; tiến độ thực hiện các mục tiêu được xem xét định kỳ và lợi ích được phân chia căn cứ vào tiến độ đó.

Quản lý vận hành (***Operations management***) Việc thiết kế, vận hành và kiểm soát quá trình chuyển biến các nguồn lực thành các thành phẩm hàng hoá và dịch vụ.

Quấy rối tình dục (*Sexual harrasment*) Hành vi được thể hiện qua những lời nói có tính gợi tình, sự động chạm thể xác không mong muốn và những lời tán tỉnh, đề nghị về tình dục hoặc lời nói hay hành vi mang bản chất tình dục.

Quy định (*Rule*) Văn bản quy định rõ ràng cho biết các nhà quản lý phải làm gì và không được làm gì.

Qui định đạo đức (*Code of ethics*) Khẳng định chính thức về các giá trị cơ bản và các quy tắc đạo đức trong công ty mà các nhân viên phải tuân thủ.

Quy trình (*Procedure*) Một loạt các bước nối tiếp có quan hệ tương hỗ có thể được sử dụng để giải quyết một vấn đề xác định.

Quyền lực (*Power*) Khả năng gây ảnh hưởng tới các quyết định.

Quyền lực ép buộc (*Coercive power*) Quyền lực dựa trên cơ sở sự sợ hãi.

S

Sáng kiến (*Innovation*) Quá trình đưa ra một ý tưởng sáng tạo và biến nó thành sản phẩm, dịch vụ hoặc phương pháp hoạt động hữu ích.

Sứ mạng (*Mission*) Mục đích của một công ty.

Sự đa dạng của lực lượng lao động (*Work force diversity*) Sự khác nhau về giới, chủng tộc, dân tộc, hoặc các điểm khác của người lao động trong các công ty.

Sự nghiệp (*Career*) Chuỗi các địa vị mà một người nắm giữ trong cuộc đời của mình.

Sự thay đổi (*Change*) Một sự thay đổi về con người, cơ cấu hoặc công nghệ.

Sự thoả hiệp (*Compromise*) Một giải pháp để giải quyết mâu thuẫn trong đó mỗi bên hy sinh một số lợi ích của mình.

Sự tương đồng có tính chất giả định (*Assumed similarity*) Tin rằng những người khác cũng giống như mình.

T

Tác nhân thay đổi (*Change agents*) Người hành động như là xúc tác và quản lý quá trình thay đổi.

Tầm quan trọng của nhiệm vụ (*Task significance*) Mức độ mà một công việc có ảnh hưởng đáng kể đến cuộc sống hay công việc của người khác.

Tập trung hóa (*Centralization*) Sự tập trung thẩm quyền ra quyết định của nhà quản lý cấp cao.

Thái độ (*Attitudes*) Quan điểm đánh giá về các đối tượng, con người hoặc sự kiện.

Thẩm quyền (*Authority*) Các quyền thuộc về một vị trí quản lý trong việc đưa ra các mệnh lệnh và trông chờ chúng được thực hiện.

Thẩm quyền gián tiếp (*Staff Authority*) Thẩm quyền ủng hộ, hỗ trợ và tư vấn cho những người có thẩm quyền theo tuyến.

Thẩm quyền theo tuyến (*Line authority*) Thẩm quyền cho phép một người quản lý chỉ đạo công việc của cấp dưới.

Thi hành (*Implementation*) Chuyển tải quyết định tới những người liên quan và làm cho họ cam kết đối với quyết định đó.

Thiết kế công việc (*Job design*) Cách thức các nhiệm vụ kết hợp với nhau để tạo thành các công việc hoàn chỉnh.

Thiết kế tổ chức (*Organization design*): Việc xây dựng hoặc thay đổi cơ cấu của một công ty.

Thông điệp (*Message*) Một mục đích cần được truyền đạt.

Thời gian hoạt động (*Discretionary time*) Lượng thời gian có thể kiểm soát được của người quản lý.

Thời gian làm việc linh hoạt (thời gian linh hoạt) (*Flexible work hours*) Hệ thống thời gian biểu trong đó người lao động được yêu cầu phải làm việc một số giờ nhất định trong tuần nhưng được tự do thay đổi giờ làm việc của mình trong giới hạn nhất định.

Thời gian phúc đáp (*Response time*) Lượng thời gian không kiểm soát được, bỏ ra để trả lời các yêu cầu, mệnh lệnh và các vấn đề do người khác đưa ra.

Thuyết lãnh đạo theo tình huống (*Situational leadership theory*) Một lý thuyết ngẫu hứng cho rằng lãnh đạo cần phù hợp với hoàn cảnh, đặc biệt là khả năng và trình độ của cấp dưới.

Thương thuyết (*Negotiation*) Quá trình hai hay nhiều bên trao đổi hàng hoá hay dịch vụ và dự định thống nhất về giá trao đổi chúng.

Thương thuyết tập thể (*Collective bargaining*) Quá trình đàm phán một thoả thuận nghiệp đoàn và việc thi hành thoả thuận đó sau khi đã đàm phán xong.

Tiếp cận định lượng (*Quantitative approach*) Việc sử dụng các phương pháp định lượng để cải tiến quá trình đưa ra quyết định.

Tiếp cận hệ thống (***System approach***) Lý thuyết coi tổ chức là tập hợp các bộ phận có quan hệ tương hỗ và phụ thuộc vào nhau.

Tiếp cận hệ thống về tính hiệu quả của tổ chức (***Systems approach to organizational effectiveness***) Đánh giá tính hiệu quả của một công ty trên cơ sở cả phương tiện và mục tiêu.

Tiếp cận theo nguồn nhân lực (***Human resources approach***) Khoa học về quản lý có trọng tâm là hành vi của con người.

Tiếp cận tùy biến (***Contingency Approach***) Nhận biết và phản ứng với các biến đổi tình huống khi chúng phát sinh.

Tiêu chí ra quyết định (***Decision criteria***) Các tiêu chí để xác định cái gì là hợp lý trong một quyết định.

Tin không chính thức (***Grapevine***) Mạng lưới thông tin không chính thức.

Tính biến động của nhiệm vụ (***Task variability***) Số lượng các ngoại lệ mà các cá nhân gặp phải trong công việc của mình.

Tính chọn lựa (***Selectivity***) Quá trình người ta đồng hoá các chi tiết nhất định của những gì quan sát được, tuỳ thuộc vào mối quan tâm, nguồn gốc cá nhân và thái độ của họ.

Tính hiệu lực (***Effectiveness***) Sự đạt được mục tiêu.

Tính sáng tạo (***Creativity***) Khả năng kết hợp các ý tưởng với nhau theo một cách độc đáo hoặc tạo ra một sự liên kết đặc biệt giữa các ý tưởng.

Tính tự chủ (***Autonomy***) Mức độ tự do, độc lập và tự chủ của một cá nhân trong việc lập kế hoạch và thực hiện một công việc nhất định.

Tính xác thực (***Validity***) Mối quan hệ được kiểm nghiệm tồn tại giữa một cơ chế lựa chọn và một tiêu chí liên quan nào đó.

Tổ chức (hoạt động) (***Organizing***) Xác định các nhiệm vụ nào cần làm, ai làm, phân nhóm các nhiệm vụ như thế nào, ai báo cáo cho ai và ai là người ra các quyết định.

Tổ chức (***Organization***) Tập hợp con người một cách có hệ thống nhằm thực hiện mục tiêu cụ thể.

Tổ chức dịch vụ (***Service companies***) Các công ty tạo ra các đầu ra phi vật chất như dịch vụ giáo dục, y tế, vận tải là vô hình, không thể tồn trữ được, và gắn khách hàng với quá trình phục vụ thực tế.

Trách nhiệm (***Responsibility***) Nghĩa vụ phải thực hiện các công việc đã được giao phó.

Trách nhiệm xã hội (***Social responsibility***) Nghĩa vụ của công ty, ngoài những gì luật pháp và kinh doanh yêu cầu, trong việc theo đuổi các mục tiêu dài hạn có ích cho xã hội.

Trao quyền (***Empowerment***) Sự tăng cường tính tự chủ của người lao động trong việc ra quyết định.

Trung tâm đánh giá (***Assessment centers***) Nơi các ứng cử viên thực hiện các bài sát hạch công việc mô phỏng để đánh giá các tiềm năng quản lý của họ.

Trường phái quan hệ con người (***Human relations movement***) Quan niệm - hầu như còn chưa được khẳng định bằng nghiên cứu - cho rằng một người lao động mãn nguyện sẽ là người lao động có năng suất cao hơn.

Tuyển lựa (***Recruitment***) Quá trình tìm kiếm, xác định và thu hút những người có năng lực để làm việc.

Tư vấn theo quá trình (***Process consultation***) Sự giúp đỡ của một nhà tư vấn bên ngoài đối với người quản lý trong việc nhận thức, hiểu và có hành động đối với các sự kiện của quá trình.

Tự giám sát (***Self-monitoring***) Một đặc điểm tính cách thể hiện khả năng của một cá nhân trong việc điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với các yếu tố tình huống bên ngoài.

Tự trọng (***Self-esteem***) Mức độ một người thích hay không thích chính bản thân mình.

V

Vai trò (***Role***) Tập hợp các chuẩn mực hành vi mà một người nắm giữ một vị trí nhất định trong một thực thể xã hội phải tuân thủ.

Vai trò giao tiếp cá nhân (***Interpersonal Roles***) Vai trò bao gồm các hoạt động tiên phong, lãnh đạo và giao tiếp.

Vai trò quản lý (***Management roles***) Các phạm trù riêng biệt của hành vi quản lý.

Vai trò quyết định (***Decisional roles***) Vai trò của các doanh nhân khởi nghiệp, những người xử lý tình huống bất trắc, người phân phối nguồn lực và người thương thuyết.

Vấn đề (***Problem***) Sự khác biệt giữa tình trạng công việc hiện tại và tình trạng mong muốn.

Văn hoá công ty (***Organizational culture***) Hệ thống các giá trị chung trong công ty có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi của các thành viên.

Văn hoá mạnh (***Strong cultures***) Văn hoá công ty mà các giá trị then chốt được thể hiện mạnh mẽ và được chia sẻ rộng rãi trong toàn công ty.

Văn hoá quốc gia (***National culture***) Các quan điểm và thái độ chung của các cá nhân trong cùng một quốc gia có ảnh hưởng tới hành vi và cách nhìn nhận về thế giới của họ.

X

Xác định nhiệm vụ (***Task identity***) Mức độ mà một công việc đòi hỏi sự hoàn thành toàn bộ hay một phần xác định của nhiệm vụ.

Xây dựng mục tiêu truyền thống (***Traditional objective setting***) Các mục tiêu được đặt ra trước hết cho cấp quản lý cao nhất, sau đó được chia thành các mục tiêu nhỏ cho từng cấp trong công ty. Cấp cao nhất đưa ra các tiêu chuẩn cho tất cả các cấp dưới.

Xây dựng nhóm (***Team building***) Giao tiếp qua lại giữa các thành viên trong nhóm làm việc nhằm học hỏi cách suy nghĩ và làm việc của các thành viên khác.

Xếp hạng thứ tự theo nhóm (***Group order ranking***) Phương pháp đánh giá kết quả công việc bằng cách nhóm những người lao động theo các tiêu chuẩn phân loại được sắp xếp có thứ tự.

Xử lý văn bản (***Word processing***) Phần mềm cho phép người sử dụng viết, thay đổi, biên tập, sửa chữa, xoá hay in thư từ, báo cáo và văn bản.

Y

Yếu tố động lực (***Motivators***) Các yếu tố làm tăng mức độ thoả mãn trong công việc.

Yếu tố hành vi của thái độ (***Behavioral component of an attitude***) Khuynh hướng hành động theo một cách nào đấy đối với ai hoặc điều gì đó.

Yếu tố phòng ngừa (***Hygiene factors***) Các yếu tố loại trừ sự không thoả mãn.

Phụ lục D - Thông tin bổ sung

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông đã biên soạn bộ sách dành cho các nhà quản lý và chủ các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Mỗi cuốn sách được thiết kế để sử dụng một cách linh hoạt. Điều này có nghiã là một người có thể tự nghiên cứu toàn bộ cuốn sách, một giáo viên có thể sử dụng để giảng dạy, hoặc chuyên gia tư vấn có thể dùng để tham khảo cho công tác chuyên môn của mình. Bộ sách gồm hai nhóm chủ đề:

- Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ
- Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Nhóm chủ đề 1: Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

1.01 Chủ doanh nghiệp và chức năng quản lý nguồn nhân lực

1.02 Phân tích công việc

1.03 Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn kết quả công việc

1.04 Thu hút, tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực

1.05 Hệ thống tiền lương và tiền công

Nhóm chủ đề 2: Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

2.01 Các khái niệm cơ bản về Marketing

2.02 Thu thập thông tin về khách hàng

2.03 Thu thập thông tin về quá trình và xu hướng mua hàng của khách hàng

2.04 Thị trường mục tiêu

2.05 Kế hoạch hoá và phát triển sản phẩm

2.06 Giá và chiến lược giá

2.07 Khuếch trương sản phẩm và quảng cáo

MPDF

Chương trình phát triển dự án Mê kông

Quản trị Nguồn Nhân lực và Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

PHIẾU ĐẶT MUA SÁCH

Họ và tên:

Địa chỉ:

Tỉnh/Thành phố:

Điện thoại:

Fax: E-mail:

Tên sách	Số lượng	Giá	Tổng
Tổng			

Phương thức thanh toán

- ❒ Bằng tiền mặt
- ❒ Bằng Séc, thanh toán cho *Nhà Xuất bản Trẻ TPHCM*
- ❒ Chuyển tiền bằng đường bưu điện
- ❒ Chuyển khoản qua Ngân hàng tới :
  Nhà Xuất bản Trẻ
  Tài khoản số: 710A.00637
  Tại: Ngân hàng Công thương
  Chi nhánh 3, TP Hồ Chí Minh
- ❒ Bằng thẻ tín dụng:
  - ❑ VISA
  - ❑ MASTERCARD

Số thẻ _____ Ngày hết hạn _____

Vận chuyển

- ❒ Tôi muốn nhận sách tại Nhà Xuất bản
- ❒ Xin hãy chuyển sách cho tôi qua đường bưu điện

Xác nhận

Người đặt mua ký tên và đóng dấu _____ *Ngày* _____

Xin gửi phiếu đăng ký này tới:

Nhà Xuất bản Trẻ
161 Lý Chính Thắng
Quận 3, TP Hồ Chí Minh
Tel: 9316211 – 8465595 – 8465596 - 9317849
Fax: (84-8) 8437450
Email: nxbtre@hcm.vnn.vn

MPDF

Chương trình phát triển dự án Mê kông

Quản trị Nguồn Nhân lực và Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông rất mong bạn đọc gửi lại phiếu đánh giá cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ phân tích thông tin phản hồi để có thể cung cấp cho bạn đọc những dịch vụ tốt hơn, cũng như biên soạn thêm tài liệu đào tạo cho các nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tất cả các thông tin trong phiếu đánh giá này sẽ được bảo mật. Xin hãy dành 10 phút để hoàn thành phiếu đánh giá và gửi phiếu về địa chỉ dưới đây, bằng fax hoặc qua bưu điện.

Ngoài ra, nếu bạn có câu hỏi liên quan đến nội dung cuốn sách, Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông sẽ chuyển các câu hỏi của bạn tới tác giả (cho đến tháng 9 năm 2001). Đề nghị gửi câu hỏi cùng với phiếu đánh giá này bằng fax, thư hoặc thư điện tử tới MPDF theo địa chỉ sau:

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

63 Phố Lý Thái Tổ, Tầng 7

Hà Nội, Việt Nam

Điện thoại: (84-4) 824-7892 Fax: (84-4) 824-7898

E-mail: dlien@ifc.org

1. Cho biết tên cuốn sách mà bạn muốn góp ý kiến?_____

2. Bạn đã nghe nói đến hoặc nhìn thấy cuốn sách này lần đầu tiên ở đâu?

   - ❒ Vô tuyến
   - ❒ Đài
   - ❒ Báo chí
   - ❒ Ở một khoá học mà tôi tham dự
   - ❒ Ở một cuộc hội thảo mà tôi tham dự
   - ❒ Từ một người bạn
   - ❒ Ở hiệu sách
   - ❒ Khác (Xin hãy nêu rõ)_____

3. Bạn đã sử dụng cuốn sách này trong hoàn cảnh nào?

- ❒ Trong các khoá học ở trường Đại học/Cao đẳng
- ❒ Hội thảo
- ❒ Công tác tư vấn
- ❒ Tự nghiên cứu

4. Lý do chính mà bạn mua cuốn sách?

- ❒ Một số người giới thiệu cuốn sách với tôi
- ❒ Cuốn sách là tài liệu bắt buộc trong khoá học mà tôi tham dự
- ❒ Tôi nghĩ rằng cuốn sách có thể giúp tôi khởi sự công việc kinh doanh của mình
- ❒ Tôi nghĩ rằng cuốn sách có thể giúp tôi cải tiến công việc kinh doanh hiện nay của mình
- ❒ Tôi thích cách trình bày của cuốn sách
- ❒ Cuốn sách này rẻ hơn so với một số cuốn sách tương tự

5. Phần nào của cuốn sách được bạn nghiên cứu nhiều nhất?

- ❒ Bài tập tự kiểm tra
- ❒ Bài tập thực hành
- ❒ Bài tập tình huống
- ❒ Kế hoạch ứng dụng
- ❒ Nội dung của cuốn sách
- ❒ Phần khác_____

6. Phần nào của cuốn sách được bạn nghiên cứu ít nhất?

- ❒ Bài tập tự kiểm tra
- ❒ Bài tập thực hành
- ❒ Bài tập tình huống
- ❒ Kế hoạch ứng dụng
- ❒ Nội dung của cuốn sách
- ❒ Phần khác_____

7. Nếu bạn là chủ doanh nghiệp, bạn đã áp dụng những kiến thức nghiên cứu được từ cuốn sách này vào thực tế công việc kinh doanh của mình như thế nào?

- ❒ Tôi đã hiểu biết được nhiều hơn trước
- ❒ Tôi đã sử dụng những kiến thức nghiên cứu để xem xét lại công việc kinh doanh hiện nay của mình
- ❒ Tôi đã sử dụng những kiến thức nghiên cứu để đưa ra những biện pháp quản lý mới
- ❒ Tôi không sử dụng nhiều những kiến thức nghiên cứu từ cuốn sách vì thấy chúng không phù hợp
- ❒ Lý do khác (xin nêu rõ)_____

8. Bạn có thể sử dụng kế hoạch ứng dụng để giải quyết các vấn đề trong công ty mình?

- ❒ Có thể áp dụng hầu hết kế hoạch ứng dụng
- ❒ Có thể áp dụng khoảng một nửa kế hoạch ứng dụng
- ❒ Hầu như không áp dụng được một kế hoạch ứng đụng nào

Nếu bạn hầu như không thể áp dụng được một kế hoạch ứng dụng nào, xin bạn cho biết lý do.

_____

_____

Bạn dành bao nhiêu thời gian để nghiên cứu cuốn sách này? Xin hãy ước tính theo số giờ.

- ❒ 1 đến 5 giờ
- ❒ 5 đến 10 giờ
- ❒ 10 đến 15 giờ
- ❒ 15 đến 20 giờ
- ❒ Khoảng thời gian khác (xin hãy nêu rõ)_____

9. Bạn hãy đánh giá cuốn sách này theo thang điểm dưới đây?

Rõ ràng	1	2	3	4	Không rõ ràng
Thú vị	1	2	3	4	Không thú vị
Rất hữu ích	1	2	3	4	Không hữu ích
Quá dễ	1	2	3	4	Quá khó
Mất quá ít thời gian/ công sức nghiên cứu	1	2	3	4	Mất quá nhiều thời gian/ công sức nghiên cứu

11. Bạn hãy đánh giá về Bài tập Thực hành?

❒ Qua dễ	1	2	3	4	Quá khó
❒ Hợp lý	1	2	3	4	Không hợp lý

12. Giá của cuốn sách này như thế nào?

- ❒ Quá cao
- ❒ Hợp lý
- ❒ Quá thấp

13. Bạn sẽ:

- ❒ Mua cuốn sách khác ở cùng nhóm chủ đề
- ❒ Mua cuốn sách ở nhóm chủ đề khác
- ❒ Giới thiệu cuốn sách này với người khác

Ý kiến bổ sung

Nếu bạn có thêm ý kiến hay nhận xét về cuốn sách này hoặc phần nào của cuốn sách, xin vui lòng cho biết.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

THU HÚT, TÌM KIẾM VÀ LỰA CHỌN NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG TRÌNH DỰ ÁN MÊ KÔNG (MPDF)

Chịu trách nhiệm xuất bản	:	**LÊ HOÀNG**
Biên tập	:	**TRƯỜNG SƠN**
Trình bày bìa	:	**TRÍ ĐỨC**
Kỹ thuật	:	**HIỂN KHÁNH**
Sửa bản in	:	**NGUYỆT QUỲNH**

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9317849

Fax: (84-8) 8437450

Email: nxbtre@hcm.vnn.vn

In 1.000 cuốn, khổ 21 x 29 cm. Tại Xí nghiệp In Lê Quang Lộc.
Số đăng ký kế hoạch xuất bản 297/132-CXB. Do Cục Xuất bản cấp ngày 7/3/2001 và giấy trích ngang KHXB số 274/2002. In xong và nộp lưu chiểu tháng 3/2002.

ành nhân tự học

ách do Chương trình Phát triển Dự án Mê kông (MPDF) phối hợp với
ại học mở OLA(Canada) biên soạn gồm hai nhóm chủ đề:
ản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ
ản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ
ộ với 12 tựa sách, được thiết kế linh hoạt, độc lập, dễ học và dễ ứng dụng.
oanh nghiệp, chuyên gia tư vấn, giáo viên và sinh viên khoa kinh tế,
ị doanh nghiệp, Marketing đều có thể tìm thấy từ những trang sách này những
ổ ích, lý thú và thiết thực cho công việc kinh doanh, chuyên môn và học tập
ình mình.

MPDF

Chương trình Phát triển Dự án Mê kông

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) là chương trình đa phương tài trợ của:

- Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB)
- Ôxtrâylia
- Ca-na- da
- Phần Lan
- Công ty Tài chính Quốc tế (IFC)
- Nhật Bản
- Na - uy
- Thụy Điển
- Thụy Sĩ
- Vương Quốc Anh

Chương trình được điều hành bởi Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) - bộ phận chuyên về khu vực tư nhân, thuộc Tập đoàn Ngân hàng Thế giới.

thu hút tìm kiếm và lựa chọn

1 002041 900881

28.000 VNĐ