

CẨM NANG QUẢN LÝ

**KỸ NĂNG
PHỎNG VẤN**
INTERVIEWING SKILLS
TIM HINDLE



Biên dịch: KIM PHƯỢNG
Hiệu đính: NGUYỄN VĂN QUỲ (Ph.D.)
FIRST NEWS

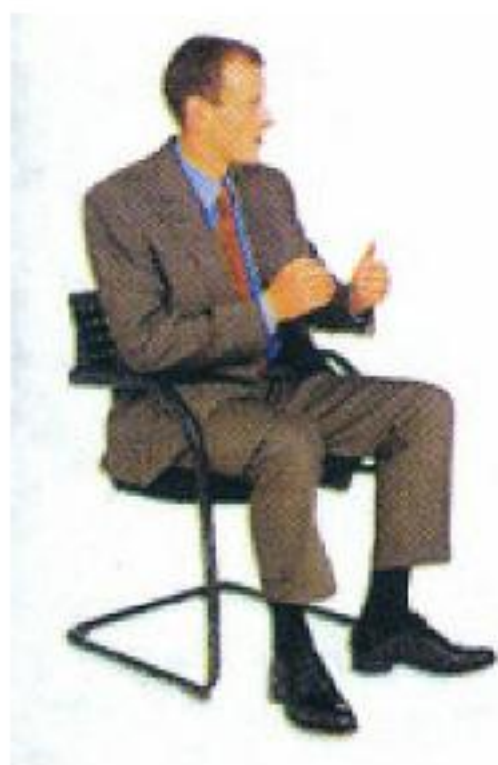
NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu 5

CHUẨN BỊ CHO CUỘC PHÒNG VẤN

Xác định mục tiêu	6
Xác định yêu cầu công việc	10
Quyết định cách tuyển dụng	12
Thiết lập hệ thống xử lý	16
Đánh giá một bảng sơ yếu lý lịch	18
Xem xét các đơn xin việc	20
Lựa chọn ứng viên phỏng vấn	22
Thu xếp các cuộc phỏng vấn	24
Bố trí địa điểm và vị trí phỏng vấn	26
Quyết định chiến lược	28
Chuẩn bị các câu hỏi	30
Rèn luyện kỹ năng	32
Chuẩn bị phỏng vấn	34



THỰC HIỆN CUỘC PHÒNG VẤN

Bắt đầu buổi phỏng vấn	36
Đánh giá một ứng viên	38
Điều khiển buổi phỏng vấn	42
Nhận biết ngôn ngữ cơ thể	44
Sử dụng bài kiểm tra	48
Kết thúc cuộc phỏng vấn	52



PHÂN TÍCH CUỘC PHÒNG VẤN

Ghi nhận các ấn tượng	54
Lựa chọn danh sách cuối cùng	56
Gọi phỏng vấn lần tiếp theo	58
Chọn ứng viên phù hợp	60
Quyết định tuyển dụng	62
Thu xếp với các ứng viên không thành công	64
Đánh giá kỹ năng phỏng vấn của bạn	66



LỜI GIỚI THIỆU

*Việc phỏng vấn tuyển dụng nhân viên, dù là thường xuyên hay chỉ thực hiện một lần, luôn là một quá trình phức tạp, đòi hỏi nhiều thời gian và cần phải cân nhắc, hoạch định cẩn thận. Quyển sách “**kỹ năng phỏng vấn**” này sẽ giúp bạn xây dựng chiến lược phỏng vấn nhằm hạn chế những vấn đề xảy ra trong quá trình tuyển dụng nhân viên. Những hướng dẫn thực tế sẽ giúp bạn thực hiện các chiến lược, cho bạn sự tự tin cùng các kỹ năng để thành công trong các khâu của quá trình phỏng vấn: từ chuẩn bị, đến thực hiện và phân tích cuộc phỏng vấn. Với 101 lời khuyên ngắn gọn và một bài tập tự đánh giá bản thân, quyển sách này sẽ là một cẩm nang hỗ trợ bạn phát triển kỹ năng phỏng vấn của mình để có thể tìm được những ứng viên có năng lực nhất, đóng góp vào sự thành công và lớn mạnh của công ty.*



CHUẨN BỊ CHO CUỘC PHÒNG VẤN

Một cuộc phỏng vấn tuyển nhân viên hiếm khi kéo dài quá một giờ, nhưng kết quả đạt được sẽ kéo dài rất lâu sau đó. Để có thể xác định được ứng cử viên phù hợp nhất cho vị trí đang trống bạn cần phải chuẩn bị thật kỹ trước đó.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Phỏng vấn là phương pháp chính thức để trao đổi thông tin. Người phỏng vấn cần phải nắm rõ về mục đích trao đổi để đảm bảo rằng thời gian được sử dụng để cung cấp và thu thập thông tin là hợp lý

1 Hãy đánh giá mỗi vị trí cần tuyển trước khi xúc tiến việc phỏng vấn.

2 Thay vì chọn một người trong công ty để đảm nhiệm vị trí trống, hãy tìm một người mới ở bên ngoài.

3 Hãy hình dung ra một ứng cử viên lý tưởng cho vị trí đang trống.

XÁC ĐỊNH MỤC ĐÍCH

Tuyển dụng nhân viên là một trong những nhiệm vụ quan trọng của người làm công tác quản lý. Gặp mặt trực tiếp sẽ là cơ hội tốt nhất để thu thập thông tin về các kỹ năng và kinh nghiệm của các ứng viên để lựa chọn được người phù hợp với công việc và công ty. Khi chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn, cần nhớ rằng mục tiêu của bạn không chỉ là đánh giá các ứng viên mà còn phải mô tả công việc một cách chính xác. Điều này giúp ứng viên có thể đánh giá xem đây có phải là công việc phù hợp với mình không. Bạn cần giới thiệu công ty mình bằng những hình ảnh tốt nhất để thu hút các ứng cử viên có năng lực.

4

Hãy xem xét lại tất cả các mô tả công việc trong nhóm của bạn khi có một vị trí mới cần tuyển.

ĐÁNH GIÁ VỊ TRÍ CẦN TUYỂN

Trước khi tìm kiếm một ứng cử viên phù hợp cho công việc, người sử dụng lao động phải xác định được các kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho công việc.

Hãy bắt đầu bằng cách tham khảo bảng mô tả công việc hiện tại. Hãy cân nhắc xem những công việc đó có thay đổi theo thời gian không, ví dụ như sự xuất hiện của công nghệ mới. Công việc hiện tại có đòi hỏi những kỹ năng khác không? Hãy hỏi nhân viên đã từng làm trước đây để quyết định xem có cần bổ sung điều gì mới cho công việc không. Hay chỉ cần những khả năng tương tự như thế đối với nhân viên mới?

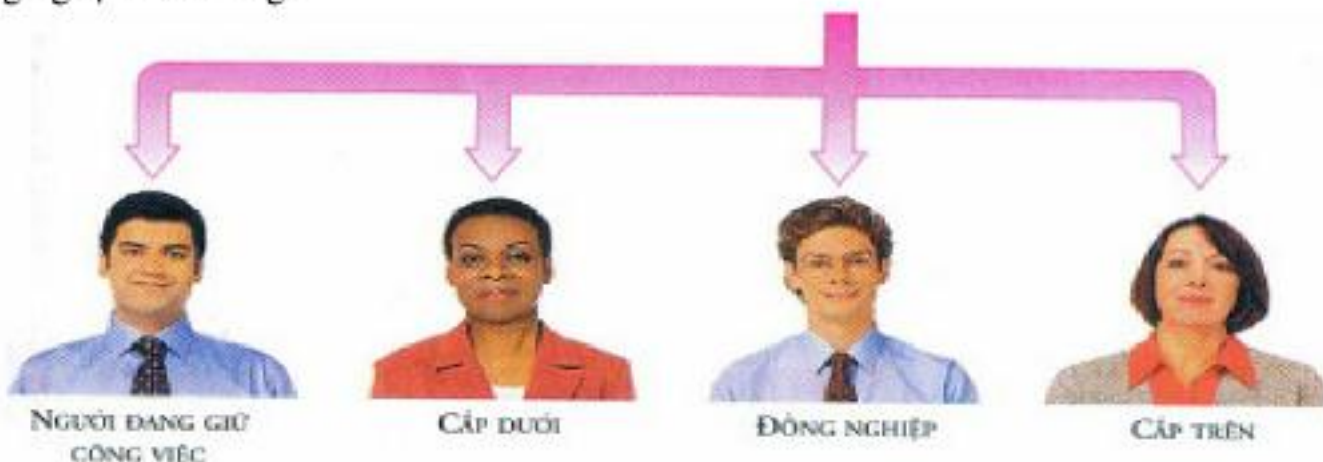
ĐÁNH GIÁ CÁC MỐI LIÊN HỆ TRONG CÔNG VIỆC

Người phỏng vấn cần phải đánh giá xem công việc mới sẽ liên quan đến vai trò của những nhân viên khác như thế nào. Nó có phù hợp với hệ thống cấp bậc trong công ty không và vai trò của công việc mới trong đội hình hiện tại của phòng ban này là gì? Nhân viên mới sẽ báo cáo cho ai và ai sẽ báo cáo cho nhân viên mới đó?

Luôn có sự linh hoạt trong hoạt động tổ chức của một công ty. Ví dụ, hãy cân nhắc xem có thể sử dụng nhân viên trẻ hơn để đảm trách việc sử dụng công nghệ mới không.

▼ THU THẬP THÔNG TIN

Hãy thảo luận các yêu cầu công việc với người đang làm công việc đó và những người đang làm việc trong cùng nhóm hay cùng phòng. Điều này có thể dẫn đến việc phân bổ lại trách nhiệm giữa các vị trí và việc đánh giá lại các kỹ năng cần thiết cho một nhân viên mới.



ĐÁNH GIÁ VAI TRÒ

Khi có một vị trí trống cần tuyển dụng, hãy xem đây là một cơ hội để bạn đánh giá lại vai trò của công việc đó trong công ty. Dành thời gian để xác định những thay đổi cụ thể có thể thực hiện được để nâng cao giá trị công việc. Hãy bắt đầu việc xác định xem có sự thay đổi định hướng nào trong các mục tiêu hoạt động của công ty không? Và công việc có cần thay đổi để thích ứng không? Hãy hỏi các phòng ban khác xem họ có mong đợi gì từ công việc đó và những mong đợi này có được đáp ứng không?

Hãy cân nhắc các giả định của bạn về những kiến thức và kỹ năng mà bạn nghĩ là công việc cần phải có. Bạn có thể áp dụng những kiến thức hay kỹ năng mới thông qua người mới được không? Hãy suy nghĩ về kỹ năng giao tiếp cần thiết để công việc thành công, mối quan hệ thân thiết với khách hàng và các phòng ban khác có cần thiết không.

5 Khi có một vị trí trống, hãy xem đó là một cơ hội để đánh giá lại sự cần thiết của công việc đó.

6 Hãy kiểm tra xem những kỹ năng cần thiết cho công việc đó có thay đổi không.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Không phải tất cả các vị trí trống đều cần phải tuyển dụng nhân viên.
- Những thay đổi trong kinh doanh xảy ra quá nhanh nên nhu cầu một công việc có thể chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn.
- Nguồn thông tin tốt nhất về một công việc có thể có được từ người nắm giữ công việc này trước đó.
- Khi có một vị trí cần tuyển, hãy xem đó là cơ hội để xác định lại trách nhiệm của công việc.
- Những công việc và nhiệm vụ chưa hoàn thành vào thời điểm này có thể được bổ sung vào bảng mô tả công việc.
- Có thể phân bổ lại công việc giữa những nhân viên hiện tại.
- Đôi khi hai người cùng thực hiện một công việc có thể hiệu quả hơn một người.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Thư viên Great Universal Technology do bà Thelma điều hành trong 30 năm. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, Thelma không hài lòng với công việc của mình nữa. Mặc dầu là một thư ký đánh máy giỏi nhưng bà không thể thích nghi với việc sử dụng máy vi tính và tốc độ làm việc ngày càng nhanh trong công ty. Bà quyết định đây là lúc thích hợp để xin nghỉ hưu.

Kevin, một nhân viên đầy tham vọng ở bộ phận bảo trì máy tính, nộp đơn xin vào vị trí của Thelma với lập luận là công ty cần một người biết quản lý thông tin bằng máy – chứ không phải một thư ký. Công ty cần phải truy cập Internet cũng như có được những thông tin từ trên kệ sách. Công ty cũng cần phải tập hợp thông tin từ các phòng ban để các nhân viên có thể tiếp cận được thông tin. Vì chủ tịch, rất ấn tượng bởi lập luận của Kevin, đã giao công việc đó cho anh.

▼ XÁC ĐỊNH LẠI VAI TRÒ

Ví dụ này xem xét vai trò của một thư thư bị ảnh hưởng bởi công nghệ thông tin như thế nào. Mặc dầu người nắm giữ công việc này trước đây thực hiện rất tốt, ứng cử viên mới với các kỹ năng mới được cập nhật có thể làm phạm vi công việc mở rộng và nâng cao hiệu quả để đem lại lợi ích cho công ty.

CÂN NHẮC CÁC ĐIỀU KIỆN

Khi có một vị trí công việc đang trống, hãy cân nhắc xem bạn có cần người đảm nhận công việc đó theo cách thức như cũ không. Nếu một phần nào đó của công việc trở nên không cần thiết, ví dụ như do sự thay đổi cơ cấu, hãy cân nhắc việc sử dụng lao động bán thời gian. Hãy phân nhiều người cùng thực hiện

nếu công việc đó cần nhiều kỹ năng khác nhau. Nếu công việc xảy ra vào những thời gian nhất định, hãy dùng lao động tự do hay nhân viên hợp đồng. Hãy nhìn vào khả năng tài chính của công ty để quyết định xem có nên thay thế một nhân viên lâu năm lương cao bằng hai nhân viên trẻ không hay ngược lại.

TẠO RA CÔNG VIỆC CHUNG

Những người làm chung một công việc nhưng vào những lúc khác nhau trong tuần cần phải họp giao ban thường xuyên. Phân chia khách hàng giữa 2 nhân viên cũng có thể tạo ra công việc chung.

7 Hãy áp dụng thời gian làm việc linh hoạt khi cần thiết.



CÂN NHẮC HÌNH THỨC MỚI CHO MỘT CÔNG VIỆC

HÌNH THỨC MỚI	LÝ DO ĐIỀU CHỈNH
NÂNG CẤP HAY GIẢM CẤP Nhân viên cấp cao phải trả lương cao nhưng có thể làm tăng hiệu quả công việc. Nhân viên trẻ có thể thực hiện những công việc thông thường hàng ngày.	<ul style="list-style-type: none">• Ngân sách eo hẹp đòi hỏi phải xem xét lại chi phí nhân viên, dẫn đến việc phải giảm số nhân viên trẻ hoặc lâu năm.• Sự thay đổi về trách nhiệm của một công việc thường đòi hỏi phải có nhân viên với trình độ khác.
CÔNG VIỆC BÁN THỜI GIAN Nhân viên chỉ làm việc một thời gian nhất định trong ngày, trong tuần hoặc theo thời gian đã thỏa thuận trước với người quản lý.	<ul style="list-style-type: none">• Người giữ công việc này ra đi vì thấy công việc tẻ nhạt, không đảm bảo cho sự ổn định khi làm việc toàn thời gian.• Một số công việc trở nên thừa, hay được phân bổ lại giữa các nhân viên.
CÔNG VIỆC CHUNG Hai nhân viên chia sẻ trách nhiệm hoàn thành công việc hay đạt được mục tiêu do người quản lý đề ra.	<ul style="list-style-type: none">• Nhưng nhân viên được đánh giá cao không thể tiếp tục làm việc toàn thời gian nhưng vẫn mong muốn ở lại với công ty.• Một người không thể có đủ tất cả các kỹ năng cần thiết để đảm trách công việc.
LAO ĐỘNG TỰ DO Một người lao động tự do hay lao động theo hợp đồng là một người tự làm chủ. Chi phí phát sinh từ đối tượng này là thấp nhất.	<ul style="list-style-type: none">• Khi tổ chức lại công ty, công việc có thể thay đổi hoặc trở nên không cần thiết trong tương lai.• Công việc chỉ cần thiết trong một thời gian nhất định do đó không phù hợp với nhân viên toàn thời gian.

XÁC ĐỊNH YÊU CẦU CÔNG VIỆC

Khi các yêu cầu công việc đã rõ ràng, thì trách nhiệm và nhiệm vụ của mỗi vị trí cần phải được liệt kê chi tiết trong bảng mô tả công việc. Trong phần yêu cầu, hãy nêu cụ thể về kỹ năng, kinh nghiệm và mẫu người phù hợp với vị trí đang cần tuyển.

XÁC ĐỊNH TRÁCH NHIỆM

Một bảng mô tả công việc chính xác giúp cung cấp những thông tin đầy đủ khi quảng cáo tuyển dụng, để lựa chọn đúng người và tránh được sự nhầm lẫn.

Cần phải có chức danh công việc cụ thể và hệ thống phân cấp trong bảng mô tả công việc. Khi liệt kê những trách nhiệm chính yếu, hãy trình bày chi tiết để người giữ công việc đó biết được người ta mong muốn gì ở mình. Hãy dùng những động từ thể hiện hành động như “liên hệ” hay “phát triển” để mô tả các công việc hàng ngày mà nhân viên đó sẽ thực hiện.

8 Khi viết bảng mô tả công việc, đừng quên liệt kê những công việc khó khăn.

9 Hãy kiểm tra mức lương của những vị trí tương tự ở các công ty khác.

▼ ĐÁNH GIÁ SỰ CHÍNH XÁC

Hãy yêu cầu người đang nắm giữ công việc đóng góp vào việc xác định lại công việc, khuyến khích họ trung thực về những khiếm khuyết nào còn tồn tại. Hãy thảo luận với họ về việc tái tổ chức công việc.



KIỂM TRA BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Một bảng mô tả công việc bao gồm các yếu tố sau:

- Chức danh công việc
- Hệ thống phân cấp công việc
- Trách nhiệm tổng thể đối với công việc, ví dụ như “duy trì uy tín của cửa hàng bằng cách trưng bày hàng hóa đẹp”
- Một danh sách những công việc và hành động chủ yếu, ví dụ như phục vụ khách hàng, từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều
- Những chi tiết về các điều khoản, bao gồm lương bổng và các điều kiện khác



▼ XÁC ĐỊNH CÁC YÊU CẦU

Khi xác định các kỹ năng mà bạn đang tìm kiếm ở ứng viên lý tưởng, hãy xem xét các yêu cầu cụ thể của công việc. Chia nhỏ công việc thành những phần khác nhau và lần lượt xem xét chúng.

NHỮNG CÂU HỎI TƯ BỎI

- ? Chức danh công việc có thể hiện chính xác mục đích của công việc không?
- ? Trong tâm của công việc gần đây có thay đổi không?
- ? Công việc có đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật cụ thể nào không?
- ? Mức lương của vị trí đó có thể là bao nhiêu?
- ? Các phúc lợi như là bảo hiểm y tế, hưu trí, ...?
- ? Số ngày nghỉ phép hưởng lương và không hưởng lương?
- ? Phần khó khăn nhất của công việc là gì?
- ? Công việc có đòi hỏi phải làm ngoài giờ thường xuyên không?
- ? Công việc có đòi hỏi phải đi công tác thường xuyên không?

XÁC ĐỊNH CÁC KỸ NĂNG

Khi đã thực hiện xong việc điều chỉnh bảng mô tả công việc, bạn có thể bắt đầu phân tích các kỹ năng, bằng cấp, kinh nghiệm và phẩm chất cần thiết của người đảm nhận công việc đó. Các yêu cầu công việc càng rõ ràng càng tốt. Nên nếu rõ những gì được mong muốn cũng như những yêu cầu tối thiểu để giúp bạn đánh giá các ứng viên. Phải thực tế động viên những gì bạn đang tìm kiếm và cũng phải có những chọn lựa khác nữa. Chi yêu cầu rằng “cần có kiến thức về thống kê” đôi khi vẫn chưa đủ. Bạn có thể thấy rằng tất cả các kỹ năng thống kê của mọi ứng viên vẫn còn thiếu. Chính vì vậy dù bạn có tuyển ai đi nữa thì bạn vẫn phải đào tạo thêm.

10

Chức danh công việc phải thật hấp dẫn. Điều này khuyến khích mọi người muốn được đảm nhận công việc đó.