

Kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng

TS. Lê Quân

ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

Các hình thức tuyển chọn

- ❖ Trắc nghiệm:
 - ❖ Trắc nghiệm hành vi
 - ❖ Trắc nghiệm tư duy □ cảm xúc
 - ❖ Trắc nghiệm tình huống
- ❖ Phỏng vấn:
 - ❖ Phỏng vấn theo mẫu
 - ❖ Phỏng vấn không theo mẫu
 - ❖ Phỏng vấn hội đồng
 - ❖ Phỏng vấn căng thẳng
- ❖ Kiểm tra:
 - ❖ Nhận thức
 - ❖ Chuyên môn □ kĩ năng
 - ❖ Sức khỏe
- ❖ Thẩm tra
 - ❖ Thẩm tra cá nhân
 - ❖ Thẩm tra đơn vị làm việc cũ
 - ❖ Thẩm tra xã hội



□ Có thể làm □ và □ Sẽ làm □

“Có thể làm”

- Kiến thức
- Kỹ năng
- Khả năng

Thành tích

“Sẽ làm”

- Phẩm chất
- Động cơ

Figure 5.12

Phương pháp phỏng vấn

- **Phỏng vấn tự do**
Các câu hỏi không định trước và không có đáp án trước
- **Phỏng vấn theo kịch bản**
 - Các câu hỏi phỏng vấn được xác định trước và có các barem điểm cho các câu trả lời.
- **Phỏng vấn theo tình huống**
 - Đưa ra các tình huống, sự cố và vấn đề để ứng viên giải quyết.
- **Phỏng vấn nhóm:**
 - Phỏng vấn nhóm nhỏ
 - Group discussion

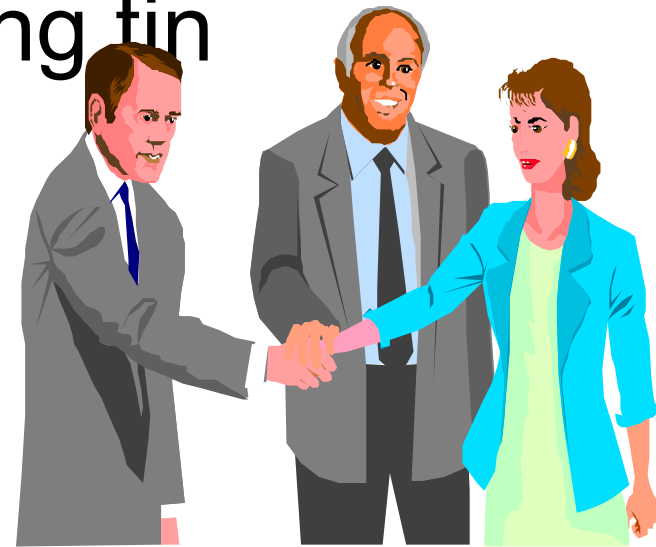
Mục tiêu của nhà tuyển dụng

- Tìm kiếm được ứng viên đáp ứng được các tiêu chuẩn của vị trí cần tuyển
- Đánh giá đúng được năng lực của ứng viên
- Tránh các sai lầm trong tuyển dụng vì mỗi sai lầm đều phải trả chi phí lớn
- Thể hiện vai trò của mình trong quyết định tuyển ai, mình là người quan trọng
- Được lắng nghe, được tôn trọng
- ...

Quy trình phỏng vấn (GASP)



- Đón tiếp
- Thu thập thông tin
- Cung cấp thông tin
- Quyết định



Trước khi phỏng vấn

- Ai tham gia phỏng vấn?
- Tài liệu phỏng vấn: danh sách ứng viên, hồ sơ ứng viên, kết quả thi các vòng trước, mô tả công việc cần tuyển, tiêu chuẩn, các kịch bản phỏng vấn, các công cụ chấm điểm
- Chuẩn bị địa điểm: đón tiếp, phòng chờ, phòng phỏng vấn, các trang thiết bị phục vụ phỏng vấn

Tại liÖu cho c, c thnh vi^n húi ®ång tuyÖn dông

1. **BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC CHO CÁC CHỨC DANH CẦN TUYỂN DỤNG**
2. **PHIẾU SƠ TUYỂN HỒ SƠ HỢP CÁCH CỦA ỨNG VIÊN**
3. **THÔNG TIN CHUNG VỀ ỨNG VIÊN (ĐƠN XIN VIỆC)**
4. **NỘI DUNG TRẮC NGHIỆM / PHÒNG VẤN SẼ TIẾN HÀNH**
5. **PHIẾU ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN**

PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ CÁC THÀNH VIÊN TRONG TRẮC NGHIỆM / PHÒNG VẤN

1. **TẤT CẢ CÁC THÀNH VIÊN ĐỀU CHO ĐIỂM ỨNG VIÊN TRONG MỖI NỘI DUNG PHÒNG VẤN HOẶC TRẮC NGHIỆM - (QUYỀN BÌNH ĐẲNG)**
2. **GIÁM ĐỐC NHÂN SỰ : CHỊU TRÁCH NHIỆM VỀ THỰC THI KẾ HOẠCH TUYỂN DỤNG - CÁC VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN NGHIỆP VỤ NHÂN SỰ**
3. **GIÁM ĐỐC PHÁT TRIỂN : CÁC VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC KD**
4. **TRƯỞNG BỘ PHẬN TIẾP NHẬN : CÁC KHÓA CẠNH □ VẤN ĐỀ VỀ KỸ THUẬT □ CHUYÊN MÔN NGHIỆP VỤ**
5. **TRƯỞNG BỘ PHẬN LIÊN QUAN : CÁC VẤN ĐỀ NGOẠI BIÊN**
6. **THƯ KÍ TỔNG HỢP ĐIỂM □ GIẢI THÍCH CÁC THỦ TỤC**

Trước khi phỏng vấn

- Địa điểm phỏng vấn: bất kỳ nơi nào, miễn là nghiêm túc. Lưu ý về chỉ dẫn địa điểm, trông giữ xe
- Đặt lịch: hẹn giờ chính xác. Ứng viên bao giờ cũng có thói quen đến sớm một ít phút
- Đón tiếp: phòng đón tiếp – đăng ký – làm quen – giới thiệu về doanh nghiệp
- Yêu cầu bổ sung hồ sơ nếu thấy cần thiết

Trước khi phỏng vấn

- Xác định mẫu người như thế nào sẽ thành công tại công ty bạn
- Đây là yếu tố thành công của công ty bạn
- Đây là những yếu tố đảm bảo nhân viên sẽ thành công tại công ty bạn

Trước khi phỏng vấn

- Giới thiệu người phỏng vấn, cách thức tổ triển khai phỏng vấn, cách thức và phương pháp phỏng vấn
- Giải thích các công việc liên quan đến các chức danh cần tuyển dụng
- Thống nhất tiêu chí đánh giá

Đánh giá ở ứng viên điều gì?

- Suy nghĩ
- Hành động
- Thói quen
- Tính cách
- Số phận

Một số tiêu thức cụ thể

- Tiêu thức 1: Trình độ học vấn
- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ
- Trình độ ngoại ngữ□
- Tiêu thức 2: Kinh nghiệm nghề nghiệp
- Thâm niên công tác
- Những công việc và chức vụ đã đảm nhận
- Những thành công đã đạt được
- Những rủi ro, thất bại đã gánh chịu□
- Tiêu thức 3: Kỹ năng ứng xử
- Trả lời những vấn đề liên quan đến kiến thức chuyên môn
- Trả lời những vấn đề về kiến thức xã hội
- Tiêu thức 4: Động cơ thúc đẩy
- Vì sao họ từ bỏ công việc cũ?
- Vì sao họ đến với ta?
- Họ mong đợi điều gì ở công việc mới, nơi làm việc mới?
- Tiêu thức 5: Nhận thức khác
- Trách nhiệm cá nhân
- Hiểu biết về doanh nghiệp: vị trí, chức năng nhiệm vụ, tương lai phát triển,□
- □

Buổi phỏng vấn lý tưởng

- Kéo dài khoảng 1H-1H30 phút
- Người phỏng vấn thông báo chương trình phỏng vấn cho ứng viên
- Ứng viên giới thiệu sơ qua về CV của anh ta (5-10 phút)
- Người phỏng vấn hỏi các câu hỏi xoay quanh CV của ứng viên
- Người phỏng vấn mô tả vị trí cần tuyển
- Người phỏng vấn đặt một số câu hỏi
- Người phỏng vấn đề nghị nếu ứng viên có câu hỏi
- Ứng viên hỏi về chức danh cần tuyển
- Kết thúc – cảm ơn

Hình thức và ấn tượng ban đầu

- Trang phục
- Đồ dùng cá nhân
- Tóc
- Răng
- Đôi tay
- Giọng nói, phát âm
- Tư thế ngồi
- Ngôn từ
- Ánh mắt, cách nhìn
- Nụ cười

Ấn tượng thu được sau năm phút đầu tiên

- Ấn tượng ban đầu rất quan trọng: ấn tượng tốt hay ấn tượng thiếu thiện cảm
- Đánh giá về mặt hình thức – tuy nhiên tránh đánh giá về mặt nội dung. Do đó cần chuẩn bị chu đáo các câu hỏi và kịch bản phỏng vấn để tránh bị ấn tượng chi phối cách tiếp cận và cách hỏi
- Ấn tượng ban đầu sẽ tốt với những người tạo cảm giác sạch sẽ, cách ăn mặc hợp với người phỏng vấn, cử chỉ đĩnh đạc, thái độ chào hỏi tự tin, lễ phép...
- Ứng viên đầu thường có ấn tượng tốt, tuy nhiên những ứng viên cuối thường dễ nhớ nhất trong đầu người phỏng vấn

Khi phỏng vấn

- Làm rõ bối cảnh, hành động và kết quả đạt được của ứng viên
- Hiểu quá khứ, đoán tương lai
- Tự hỏi: Ứng viên có làm được không? Ứng viên có muốn làm không?
- Tránh đánh giá, hứa hẹn
- Xem ghi chú và đánh giá ngay

Khi phỏng vấn

- Xem lý lịch của ứng viên
- Tạo không khí thân mật
- Hỏi và ghi chú
- Tạo điều kiện cho ứng viên hỏi lại

Một số lỗi cần tránh

- Ứng viên: trình bày dài, kể lể về cuộc sống, các câu trả lời sai chủ đề và sai hướng...
- Hội đồng: các câu hỏi phân tán, đề cập đến nhiều vấn đề trong khi nhiều vấn đề chưa kết luận được
- Hội đồng nói nhiều hơn ứng viên, ứng viên cố tình lái hội đồng theo hướng có lợi cho ứng viên...

Kết thúc phỏng vấn

- Kết thúc: nếu muốn tuyển dụng có thể hỏi: thời gian có thể làm việc, phương tiện đi lại, lương mong muốn?
- Nếu không muốn tuyển dụng hãy cảm ơn ứng viên tham gia phỏng vấn
- Nói ứng viên công ty sẽ liên lạc lại

Đánh giá

- Tốt: nằm trong top 10% những người sẽ được tuyển dụng. Ngang bằng những nhân viên tốt nhất công ty đang có
- Khá: Tương đương với những người chúng ta tuyển dụng, là mức chuẩn để vào làm việc
- Trung bình: kém hơn mức chuẩn, sẽ gặp khó khăn khi vào làm việc
- Yếu: kém hơn những người chúng ta tuyển nhiều, không thể tuyển dụng được

Chiến thuật phỏng vấn

- Thẳng thắn và thân mật
- Giải quyết vấn đề
- Hành vi – thái độ
- Căng thẳng

Kịch bản 1: Duy nhất ứng viên nói

- Hội đồng đặt một câu hỏi rất tổng thể hoặc chung chung, sau đó để cho ứng viên trình bày
- Loại phỏng vấn này có tác dụng đánh giá tính chủ động, khả năng giao tiếp, lôi cuốn người khác, khả năng làm chủ tình thế... Rất thích hợp để tuyển dụng những vị trí công việc cần tính độc lập cao
- Hai mục tiêu của người phỏng vấn: tìm hiểu càng nhiều thông tin về ứng viên càng tốt vì người phỏng vấn rất thiếu thông tin, tạo sức ép để ứng viên thể hiện hết năng lực của mình
- Ứng viên phải có năng lực làm rõ các nội dung cần trả lời và cấu trúc câu trả lời của mình
- Lưu ý: nhiều nhà phỏng vấn không có kỹ năng và nhút nhát có thể bị rơi vào kịch bản này - mục tiêu không rõ ràng

Kịch bản 2: phỏng vấn yên lặng

- Nhà phỏng vấn giữ im lặng nhằm gây sức ép tâm lý cho ứng viên. Trong trường hợp này, ứng viên nói càng nhiều càng thể hiện hết bản thân và các sai lầm
- Đánh giá năng lực trò chơi của ứng viên: giữ im lặng hay tiếp tục nói, phá vỡ thế bế tắc...

Kịch bản 3: Phỏng vấn hỏi/đáp tự do

- Kịch bản này phổ biến nhất và có hiệu quả cao
- Đánh giá khả năng của ứng viên trên các phương diện
- Sai lầm lớn nhất là người phỏng vấn hỏi để hỏi và tranh luận để tranh luận. Cần phải chủ động đặt ra các câu hỏi và biết dừng chuyển sang câu hỏi khác khi thấy đủ thông tin

Kịch bản 4: Phỏng vấn theo kịch bản cứng

- Ứng viên được cấp một bản kịch bản phỏng vấn với trật tự và thời gian chi tiết
- Phỏng vấn này đòi hỏi ứng viên phải hết sức chú ý đến thời gian trả lời các câu hỏi.
- Kịch bản này cho phép đẩy nhanh nhịp của buổi phỏng vấn và đòi hỏi ứng viên thể hiện hết tố chất sử lý tình huống.

Kịch bản 5: Phỏng vấn kiểm tra kỹ thuật

- Với các chức danh kế toán, kỹ sư...
- Loại phỏng vấn này chú trọng đến chuyên môn và nghiệp vụ của ứng viên
- Người phỏng vấn đưa ra các tình huống nghiệp vụ và yêu cầu trả lời
- Lưu ý: với sinh viên mới ra trường, hoặc với các ứng viên đã trải qua kinh nghiệm quản lý thì loại phỏng vấn này sẽ mất thời gian và ít hiệu quả

Kịch bản 6: Phỏng vấn căng thẳng

- Ứng viên bị phản đối, các kết quả không được thừa nhận, các quyết định bị phê phán
- Người phỏng vấn cố tình đi sâu vào những vấn đề có thể thuộc về cá nhân, hoặc những vấn đề nhạy cảm
- Cách đặt câu hỏi thiếu thiện cảm, hoặc đi liền với thái độ không phù hợp
- Mục tiêu: tìm hiểu sự kiên nhẫn của ứng viên, tìm kiếm sự phản ứng, đánh giá năng lực xử lý tình huống, đánh giá quan điểm, đánh giá cá tính của ứng viên

Kịch bản 7: Phỏng vấn thái độ hành vi

- Loại phỏng vấn này khá phổ biến ở nước ta
- Quá khứ nói nhiều về tương lai. Ứng viên được hỏi nhiều về quá khứ: thái độ của bạn trong hoàn cảnh này hay hoàn cảnh khác? Bạn đã làm gì? Khi nào? Hãy kể... Hãy mô tả...
- Người phỏng vấn chú trọng đến cách thức mà ứng viên xử lý và trả lời.

Phỏng vấn qua điện thoại

- Phỏng vấn qua điện thoại cho phép đánh giá một số năng lực của ứng viên như năng lực kỹ thuật, năng lực ngôn ngữ, tuổi tác, hiểu biết kinh tế xã hội...
- Phỏng vấn qua điện thoại thường được dùng để sơ tuyển, nó có thể được dùng để đặt lịch phỏng vấn với những ứng viên đang công tác có vướng bận về thời gian
- Ví dụ: Xin chào, tôi tên là X, thuộc phòng nhân sự công ty Y. Chúng tôi đã nhận được hồ sơ xin việc của bạn, chúng tôi xin cảm ơn. Để làm rõ hơn một số thông tin, không biết tôi có thể hỏi bạn một số câu hỏi nhỏ?

Người phỏng vấn thiếu năng lực

- Luôn bị chi phối bởi điện thoại
- Luôn bị cắt ngang bởi nhân viên vì những sự việc của công ty
- Không có CV của ứng viên, không đọc trước CV của ứng viên
- Bắt đầu nói và chỉ dừng lại sau 30 phút
- Chỉ giới thiệu các mặt không hay của công việc
- Mất rất nhiều thời gian mô tả văn hoá và những con người thành đạt trong công ty
- Chỉ đặt ra các câu hỏi đóng
- Không dám nhìn vào mắt ứng viên

Một số nhà phỏng vấn thường gặp

- Tư duy: Nghiên cứu sâu CV của ứng viên; Quyết định dựa trên những chứng cứ. Cố gắng tìm những điểm bất hợp lý trong CV của ứng viên; Cố gắng tìm hiểu những chi tiết tại những thời điểm quan trọng trong cuộc đời của ứng viên; Thường ghi chép và ít biểu lộ cảm xúc
- Người bạn: Quyết định dựa trên cảm nhận về ứng viên (feeling); Thể hiện cảm xúc cá nhân; Thường muốn ứng viên thoải mái, hai bên hợp tác để đi đến đích
- Leader: Cố gắng dùng lý lẽ và các bằng chứng để đưa ra một kết luận về một vấn đề nào đó. Có thể đặt ra tất cả các loại câu hỏi ít liên quan đến nhau. Nhà phỏng vấn leader thường quan tâm đến liệu các kinh nghiệm của ứng viên sẽ được sử dụng ra sao vào các tình huống cụ thể.

Ví dụ về tuyển dụng nhân viên bán hàng

- Phẩm chất cần có:
 - Làm việc tích cực, có áp lực kiếm tiền để sinh sống
 - Kỹ năng giao tiếp tốt
 - Kỹ năng thuyết phục người khác
 - Tinh thần chiến thắng
 - Tính kỷ luật và trung thực

Làm việc tích cực

- Quen lao động vất vả ngoài trời
- Sẵn sàng làm thêm để kiếm tiền

Làm việc tích cực

- Tốt:
 - Đã trải qua nhiều thời kỳ cực khổ
 - Chịu trách nhiệm kiếm tiền cho gia đình
 - Sẵn sàng làm việc thêm để kiếm thêm tiền
 - Chỉ có một mục tiêu duy nhất là kiếm tiền thoả mãn nhu cầu gia đình

Làm việc tích cực

- Khá:
 - Cũng trải qua công việc gian khổ
 - Lao động kiếm tiền là mục tiêu hàng đầu
 - Chấp nhận làm việc ngoài giờ
 - Có nghĩ đến học thêm nhưng là chuyện sau này

Làm việc tích cực

- Trung bình:
 - Có thể làm việc nặng trong một số tình huống
 - Có xu hướng giữ nhịp độ làm việc vừa phải
 - Có thể nghỉ xả hơi khi công việc đạt kết quả tốt
 - Muốn có việc làm để tiếp tục học thêm

Làm việc tích cực

- Yếu
 - Lười biếng, chỉ làm để kiếm thêm
 - Không có áp lực hay ý chí kiếm tiền
 - Có những ưu tiên khác, lựa chọn khác
 - Làm việc để có kinh nghiệm

Câu hỏi có thể

- Bạn có bao giờ rơi vào hoàn cảnh khó khăn phải làm việc vất vả không?
- Ai chịu trách nhiệm kiếm tiền trong gia đình bạn?
- Bạn muốn làm ở văn phòng hay ngoài trời?
- Bạn có kế hoạch học tập gì không?

Kỹ năng giao tiếp

- Khả năng sắp xếp và diễn đạt ý tưởng rõ ràng, chính xác

Kỹ năng giao tiếp

- Tốt:
 - Thành thạo trong trình bày ý tưởng
 - Biết sắp xếp và diễn đạt ý rõ ràng, ngắn gọn, đơn giản
 - Kết hợp tốt ngôn ngữ, điệu bộ, cách nói sinh động, dẫn chứng sát thực
 - Gây hứng thú và hoàn toàn thuyết phục người nghe

Kỹ năng giao tiếp

- **Khá:**
 - Biết cách trình bày ý tưởng
 - Có thể sắp xếp và diễn đạt đúng những gì muốn nói
 - Duy trì giao tiếp bằng mắt với tất cả những người phỏng vấn
 - Thuyết phục được người nghe

Kỹ năng giao tiếp

- Trung bình
 - Chỉ có thể trình bày ý tưởng đơn giản
 - Không phản ứng được nếu hỏi tường tận hơn hay phải trình bày các ý tưởng phức tạp?
 - Không thuyết phục được người nghe

Kỹ năng giao tiếp

- Kém:
 - Không biết cách trình bày
 - Nói lung tung và không suy nghĩ
 - Không hiểu ứng viên muốn nói gì
 - Làm người nghe chán

Câu hỏi có thể

- Bạn có thể kể một câu chuyện, phim, bản nhạc, trận bóng mà bạn thích
- Đề nghị ứng viên bình luận về một vấn đề hiện tại, một bức tranh
- Bạn có bao giờ trình bày trước nhóm, lớp... về một vấn đề gì chưa? Hãy kể lại?
- Bạn có bao giờ làm thơ, báo tường gì không? Hãy kể lại?

Kỹ năng thuyết phục

- Khả năng trình bày một vấn đề mang tính thuyết phục cao
- Nói rõ lợi ích và thúc đẩy người nghe làm theo ý mình

Kỹ năng thuyết phục

- Tốt:
 - Có kỹ năng thuyết phục tốt nhờ hiểu biết rõ về tình huống, vấn đề
 - Trình bày thuyết phục được ban giám khảo
 - Xử lý tình huống phản đối
 - Có nhiều thành công trong thuyết phục người khác

Kỹ năng thuyết phục

- Khá
 - Hiểu và biết chọn lọc những vấn đề chính để trình bày
 - Trình bày tự tin và thuyết phục
 - Biết xử lý phản đối
 - Có một số thành công trong thuyết phục

Kỹ năng thuyết phục

- Trung bình
 - Trình bày ý tưởng rõ nhưng chưa tập trung vào điểm chính
 - Không có nhiều cơ sở lý luận bảo vệ quan điểm mình
 - Có thể có khả năng thuyết phục tốt hơn nếu nắm vấn đề tốt hơn

Kỹ năng thuyết phục

- Kém
 - Không biết cách trình bày thuyết phục
 - Không thuyết phục được người khác
 - Không có khả năng học hỏi hay học hỏi rất chậm

Câu hỏi có thể

- Hãy kể về tình huống bạn thuyết phục người khác theo ý mình
- Bạn có bao giờ đề nghị bạn bè, cấp trên hoặc ai đó làm gì khác với cách bình thường chưa?
- Bạn đã từng bán sản phẩm hoặc dịch vụ nào chưa? Nếu tôi là khách hàng bạn sẽ chào hàng như thế nào?
- Giả sử bạn bán vật gì đó cho tôi (đồng hồ, bút,...), bạn sẽ trình bày như thế nào?
- Vì sao chúng tôi tuyển bạn?

Tinh thần chiến thắng

- Ứng viên có bản năng mạnh mẽ, luôn nỗ lực đứng đầu. Biết học hỏi từ thành công và thất bại để làm việc tốt hơn.

Tinh thần chiến thắng

- **Tốt**
 - Có khả năng nhìn nhận tình hình và những biến chuyển
 - Biết tìm cách làm tốt hơn, tự xây dựng mục tiêu và vượt qua khó khăn để đạt mục đích
 - Có khát vọng và kế hoạch trở thành người dẫn đầu

Tinh thần chiến thắng

- Khá
 - Không hài lòng với hiện tại, tìm cách làm tốt hơn nhờ sự hỗ trợ hay học hỏi từ người khác
 - Thường đạt chỉ tiêu và phần đầu dẫn đầu trong những điều kiện có thuận lợi

Tinh thần chiến thắng

- Trung bình
 - Giữ nhịp độ với nhóm
 - Không cố gắng dẫn đầu nhưng không để tụt lại sau
 - Chỉ nỗ lực cao khi có áp lực hoặc giám sát chặt chẽ

Tinh thần chiến thắng

- Yếu
 - Thiếu nhiệt tình làm việc
 - Không có thành tích nào đáng kể hoặc khát vọng cá nhân vươn lên thấp

Câu hỏi gợi ý

- Có khi nào bạn đặt mục tiêu cho mình? Bạn có gặp trở ngại nào và đã vượt qua trở ngại này ra sao? Kết quả cuối cùng ra sao?
- Thành công lớn nhất của bạn trong đời là gì? Bạn học được gì từ những thành công đó?
- Bạn có gặp những thất bại nào chưa? Nếu được làm lại bạn sẽ làm gì?
- Bạn có đối thủ nào trong công việc hiện tại? Bạn đã làm gì để chiến thắng họ?
- Bạn chơi thể thao gì? Hãy kể một lần thi đấu bạn tham gia? Cảm giác của bạn như thế nào khi thắng, thua?

Tính kỷ luật và trung thực

- Ứng viên có tính kỷ luật lao động cao
- Trung thực và đáng tin cậy
- Có thể tin tưởng và giao phó công việc cho họ
- Hỏi thêm một số thông tin trong các phần trình bày trước sẽ đánh giá được tính trung thực của ứng viên
- Liên lạc với công ty mà ứng viên đã làm để rà soát lại thông tin, nắm tính kỷ luật

Câu hỏi có thể

- Bạn có điểm yếu nào?
- Nếu được tuyển, bạn sẽ làm cho công ty bao lâu?
- Bạn có khi nào tham gia hoạt động từ thiện không?
- Bạn có đóng góp gì cho công ty trong việc phỏng vấn này để chúng tôi có thể làm tốt hơn?
- Bạn nghĩ gì về công ty chúng tôi? Theo bạn chúng tôi cần làm gì để hiệu quả hơn?

Các câu hỏi về thời niên thiếu, học tập và đào tạo

- Bạn có cho rằng bạn có một tuổi thơ hạn phúc hay khó khăn và tại sao?
- Ai là người ảnh hưởng đến bạn nhất trong gia đình, ví dụ.
- Tại sao bạn lại chọn ngành học này?
- Bạn có tiếc về sự lựa chọn này không?
- Bạn có tham gia các hoạt động ngoại khoá ngoài giờ học không?
- Bạn có kiếm được tiền trong quá trình học tập hay không?
- Bạn hay đọc báo gì khi còn đang đi học?
- Trường học đã cho bạn điều gì quan trọng nhất?

Các câu hỏi liên quan đến hiểu biết của ứng viên về doanh nghiệp

- Lý do nào mà bạn nộp đơn xin vào làm ở đây?
- Bạn nhận thấy điểm gì hấp dẫn nhất khi làm việc tại công ty của chúng tôi?
- Bạn biết gì về công ty của chúng tôi?
- Bạn mong đợi gì ở vị trí công việc mà bạn sẽ làm?
- Lý do tại sao bạn lại thích làm việc tại công ty của chúng tôi?
- Bạn dự định sẽ công tác tại công ty này trong bao lâu?

Các câu hỏi liên quan đến hiểu biết của ứng viên về doanh nghiệp

- Bạn thấy làm việc tại một doanh nghiệp nhỏ như của chúng tôi có lợi thế gì hơn so với làm việc tại các công ty lớn khác?
- Bạn thấy các điều kiện làm việc tại công ty của chúng tôi có tốt không?
- Bạn nghĩ rằng mình sẽ mang lại điều gì cho công ty này?

Câu hỏi liên quan đến vị trí công việc sẽ làm

- Bạn thấy vị trí này có những đặc thù gì?
- Bạn cho rằng vị trí này cần có những thay đổi gì nhằm đáp ứng các yêu cầu mới của thị trường?
- Bạn cho rằng để làm tốt vị trí này thì phải vượt qua những khó khăn gì?
- Bạn cho rằng người đảm nhiệm vị trí này sẽ có thể được cất nhắc để đảm nhiệm vị trí nào?

Câu hỏi liên quan đến vị trí công việc sẽ làm

- Theo bạn những phẩm chất nào là cần thiết để đảm nhiệm vị trí này?
- Bạn có biết vị trí của tôi trong công ty này không? Bạn có yêu cầu gì với tôi nếu bạn được tuyển dụng?
- Bạn có biết tại sao vị trí này hiện đang bị bỏ trống không?
- Bạn biết gì về văn hoá doanh nghiệp của chúng tôi?

Câu hỏi liên quan đến kinh nghiệm nghề nghiệp

- Phong cách quản trị của bạn là gì?
- Bạn đã lãnh đạo bao nhiêu người rồi và trình độ của họ ra sao?
- Bạn thích được làm việc với những loại người nào?
- Bạn thấy gặp khó khăn trong công việc với loại người nào?
- Bạn nghĩ gì về ông sếp cũ của bạn?
- Tại sao bạn lại muốn thay đổi công việc?

Câu hỏi liên quan đến kinh nghiệm nghề nghiệp

- Bạn thấy không hài lòng về điều gì nhất tại doanh nghiệp mà bạn đã làm?
- Bạn đã đóng góp những gì cho công ty đó?
- Những tình huống khó khăn nào mà bạn đã gặp phải, nêu ví dụ?
- Theo bạn để giải quyết tốt được vấn đề đó thì ta cần những phẩm chất gì?
- Bạn có các phẩm chất đó hay không?

Câu hỏi liên quan đến kinh nghiệm nghề nghiệp

- Bạn làm việc bao nhiêu giờ một tuần?
- Bạn có thể mô tả một ngày làm việc chuẩn của bạn không?
- Bạn thường tổ chức ngày làm việc của mình ra sao?
- Bạn có thể nói cho chúng tôi biết phương pháp làm việc của bạn được không?
- Điều gì bạn cho là thú vị nhất đối với công việc trước của bạn?
- Loại quyết định nào mà bạn cho là khó khăn nhất khi phải đưa ra?

Câu hỏi liên quan đến kinh nghiệm nghề nghiệp

- Bạn có thể cho biết một số thành công của bạn được không?
- Bạn có thấy hài lòng với các thành công mà bạn có không?
- Bạn mong muốn trở thành người như thế nào trong 5 năm tới?
- Bạn có luôn đạt được mục tiêu của mình không?
- Bạn thấy cần phải mất bao nhiêu thời gian để có thể thực sự hoà nhập và đóng góp cho công ty của chúng tôi?
- Bạn đã bao giờ phải đưa ra một quyết định không được lòng người không?
- Bạn có đặt ra cho mình các mục tiêu cá nhân không, nếu có thì có thể cho chúng tôi biết được không?

Câu hỏi liên quan đến thái độ trong công việc

- Bạn thích làm việc độc lập hay tập thể?
- Bạn có thể định nghĩa từ Hợp tác không?
- Bạn làm gì nếu bạn không đồng ý với ý kiến của lãnh đạo?
- Bạn phản ứng ra sao nếu nhận thấy lãnh đạo của bạn đối xử không tốt với một nhân viên khác?
- Bạn ghét nhất ở người khác điều gì?
- Bạn có khả năng làm việc dưới sức ép không?
- Điểm yếu của bạn là gì?
- Nếu bạn muốn được tăng lương, bạn sẽ đến gặp lãnh đạo và sẽ nói gì?

Câu hỏi liên quan đến thái độ trong công việc

- Trong trường hợp đó, bạn cho rằng sếp của bạn sẽ nói gì?
- Bạn có thể cho chúng tôi biết một dự án nào đó của bạn đã bị từ chối, bạn đã phản ứng ra sao?
- Bạn nhận thấy mình là người hành động hay tư duy?
- Bạn có thích mạo hiểm không?
- Bạn nhận thấy nhân viên của bạn hoặc đồng nghiệp của bạn nhận xét gì về bạn?
- Bạn có thích nhận lãnh trách nhiệm không?
- Theo bạn một buổi họp năng suất là gì?

Các câu hỏi khác

- Sở thích của bạn là gì?
- Bạn làm gì lúc rỗi rãi?
- Bạn có nhiều bạn không?
- Bạn có chơi thể thao không?
- Bạn có niềm say mê gì?

Các câu hỏi khó và căng thẳng

- Nếu tôi tham khảo lãnh đạo cũ của bạn, bạn cho rằng họ sẽ nói gì về bạn?
- Tại sao bạn lại bỏ việc cũ?
- Tại sao bạn lại bỏ công việc mà bạn đã làm từ rất lâu rồi?
- Tại sao bạn lại thất nghiệp lâu đến thế?
- Bạn có hướng nào khác cho công việc sắp tới không, bạn đã đi phỏng vấn xin việc nhiều chưa?
- Tại sao bạn lại thay đổi nhiều công ty đến thế?

Các câu hỏi khó và căng thẳng

- Bạn sẽ nói gì nếu họ nói rằng các kết quả mà bạn làm được rất tồi?
- Bạn có cho rằng mình còn quá trẻ để đảm nhiệm vị trí này không?
- Bạn có cho rằng đã hơi quá tuổi để đảm nhận vị trí này không?
- Bạn đã từng nếm thất bại trong công việc chưa?
- Tại sao bạn lại đưa ra mức lương thấp hơn nhiều so với độ tuổi của bạn?
- Bạn sẽ làm gì nếu bị sa thải trong hai năm tới?

Các câu hỏi khó và căng thẳng

- Tại sao bạn không đòi hỏi mức lương cao hơn?
- Bạn dự định sẽ công tác tại công ty của chúng tôi trong bao lâu?
- Bạn sẽ cảm nhận và phản ứng ra sao nếu phải làm việc với nhà lãnh đạo có phong cách hơi độc đoán?
- Bạn không thích công ty trước đây ở điều gì?
- Bạn thấy tôi là người như thế nào?
- Tôi không nghĩ là bạn đáp ứng được yêu cầu của vị trí công tác này?
- Bạn đã không thuyết phục tôi được rằng bạn đáp ứng được yêu cầu đề ra đối với vị trí?

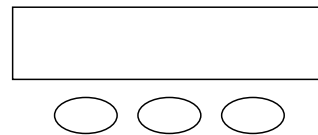
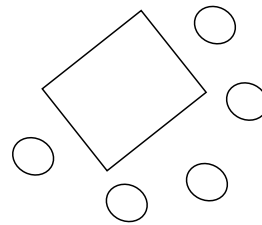
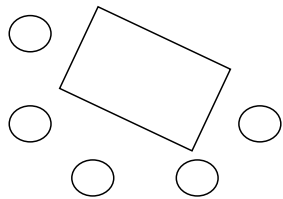
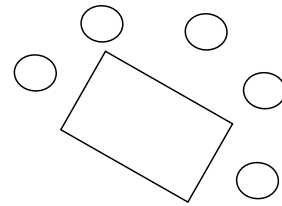
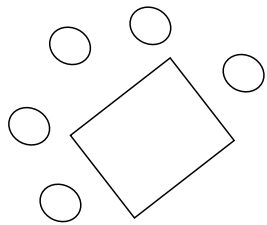
Thực hành

- Bài 1: Xây dựng các tiêu chuẩn tuyển dụng
- Bài 2: Xây dựng kịch bản và ngân hàng các câu hỏi phỏng vấn
- Bài 3: Thực hành phỏng vấn hội đồng
- Bài 4: Thực hành phỏng vấn nhóm

Groupe discussion

- Tuyển dụng nhà quản lý trẻ, thủ lĩnh trẻ
- Tiêu chuẩn chú trọng kỹ năng tư duy giải quyết vấn đề - sáng kiến - khả năng làm việc theo nhóm - khả năng giao tiếp - khả năng lãnh đạo nhóm...
- Ứng viên được lập thành nhóm, mỗi nhóm 5-7 người, được trao một tình huống kinh doanh thực tế để thảo luận và đưa ra giải pháp. Sau đó các nhóm sẽ trình bày kết quả trước tập thể và nhận phản biện của nhóm khác
- Hội đồng sẽ quan sát, chấm điểm chọn ra 10% ứng viên để tiếp tục phỏng vấn sâu.

Sơ đồ bố trí phòng thảo luận



Một số vấn đề

- Khó khăn quan sát và đánh giá đúng vì các ứng viên cố gắng thể hiện khi các thành viên ban giám khảo có mặt.
- Đôi khi không duy trì được trật tự và kịch bản của buổi phỏng vấn
- Có thể gây cảm giác thiếu công bằng với các ứng viên không được chọn – không tâm phục khẩu phục

Phỏng vấn nhóm

- Hai hoặc ba ứng viên cho một chức danh được mời vào cùng lúc
- Buổi phỏng vấn được tiến hành theo kịch bản cứng
- Các ứng viên có thể phản biện lại ý kiến của nhau
- Phỏng vấn chú trọng đến những phẩm chất cá nhân, hành vi, thái độ ứng xử...