

TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Tổng quan về tuyển chọn nhân viên

Tuyển dụng nhân viên được hiểu như một quá trình bao gồm các giai đoạn: tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí. Các giai đoạn quá trình trên có sự liên hệ chặt chẽ với nhau. Xác định nhu cầu và thu hút nguồn nhân sự là thực hiện quá trình tuyển mộ nhân viên. Tuyển chọn là giai đoạn quyết định đến chất lượng của công tác tuyển dụng.

Với phương châm dùng người “đúng người, đúng việc, đúng lúc” nên tuyển chọn nhân viên giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong tiến trình quản trị nguồn nhân lực. Bởi những người không đủ năng lực cần thiết để thực hiện công việc sẽ ảnh hưởng xấu đến chất lượng công việc đến hiệu quả của quản trị, thậm chí là nguồn gốc của sự mất đoàn kết gây chia rẽ trong nội bộ.

Sai lầm trong tuyển chọn buộc phải sa thải có thể gây ra những hậu quả xấu như sau:

- Gây ra những tổn kém cho công ty (tổn kém chi phí tuyển dụng lẫn chi phí sa thải)
- Tạo ra tâm lý bất an cho những nhân viên khác.
- Có thể đưa công ty đến những rắc rối liên quan đến pháp luật.

Tuyển chọn nhân viên là một quá trình không đơn giản. Không những nghiệp vụ này đòi hỏi phải có nghiệp vụ chuyên môn một cách khoa học mà nó còn tùy thuộc vào chính sách tuyển dụng của mỗi công ty.

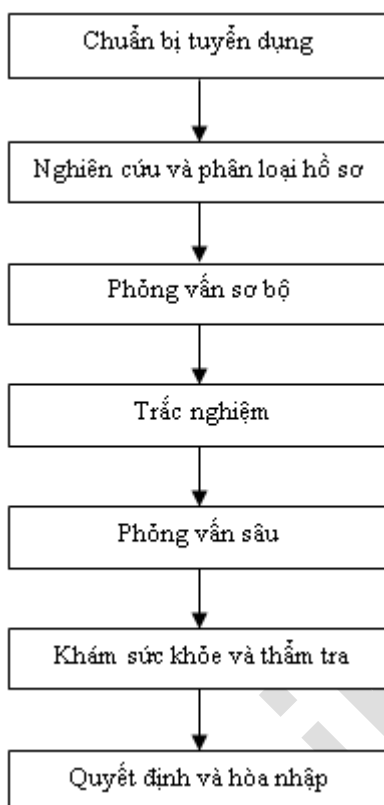
Trong tuyển chọn thì những yêu cầu về phẩm chất và kỹ năng của ứng viên là những yếu tố mà nhà tuyển dụng luôn quan tâm. Vấn đề là nhà tuyển dụng quan tâm đến yếu tố nào nơi người sắp được tuyển. Công việc là đa dạng nên những yêu cầu về tiêu chuẩn của ứng viên cũng rất đa dạng.

Như vậy tuyển chọn nhân viên là quá trình lựa chọn những người phù hợp với tính chất và yêu cầu của từng công việc.

Những người bị loại không phải là những người xấu không sử dụng được mà chẳng qua là họ không hoặc ít thích hợp với công việc mà chúng ta cần.

Quá trình tuyển chọn là một quy trình bao gồm nhiều bước, mà mỗi bước được coi như một rào chắn nhằm loại bỏ những ứng viên không đạt tiêu chuẩn đi vào các bước tiếp theo. Số lượng các bước trong quá trình tuyển chọn không phải cố định mà tùy thuộc vào mức độ phức tạp của công việc hay tầm quan trọng của chức danh công việc cần tuyển. Để được nhận vào làm thì các ứng viên phải vượt qua tất cả các bước trong quá trình tuyển chọn công việc đó đề ra.

Mỗi công ty người ta có thể áp dụng quy trình tuyển chọn khác nhau. Nhưng nhìn chung tuyển chọn nhân viên thường trải qua các bước sau đây:



2. Giai đoạn chuẩn bị, nghiên cứu và phân loại hồ sơ nhân viên

2.1 Giai đoạn chuẩn bị

Ngoài những chuẩn bị có tính cách vật chất như tiền bạc, phòng ốc, các mẫu trắc nghiệm các công ty cần có những chuẩn bị sau:

- Các văn bản, quy định về tuyển dụng (để tránh những rắc rối có liên quan đến pháp luật).
- Cần có bản mô tả công việc.
- Xác định tiêu chuẩn nhân viên cần tuyển.
- Xác định số lượng, thành phần hội đồng tuyển dụng.
- Quyền hạn trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng.
- Thực hiện thông báo tuyển dụng.

Thông báo tuyển dụng được xem là có hiệu quả thường bao gồm các thông tin sau:

- Giới thiệu một cách ngắn gọn mang tính quảng cáo về công ty.
- Cho biết công việc cần tuyển (những trách nhiệm chính của công việc).
- Các tiêu chuẩn cần có ở ứng viên.
- Quyền lợi mà ứng viên được hưởng nếu được tuyển.
- Hồ sơ cần có ... và địa chỉ để liên hệ.

Thông báo tuyển dụng nên có hạn cuối cùng cho việc nộp hồ sơ. Thông báo tuyển dụng được coi như một hình thức giao tiếp đại chúng của công ty vì vậy cần tạo ra quan tâm với mọi người bằng hình thức đẹp tiêu đề có ấn tượng và cần tuân thủ các quy định của luật pháp về quảng cáo tuyển dụng. Mỗi quốc gia có những quy định khác nhau, nhưng nhìn

chung luật pháp đều nghiêm cấm việc bôi nhọ và phân biệt về giới tính, tuổi tác, tôn giáo và chủng tộc.

Trong thực tế những chi phí cho thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng rất tốn kém, vì vậy các công ty thường rất cân nhắc khi thực hiện giải pháp này. Quảng cáo tuyển dụng thường chỉ sử dụng cho các vị trí khó tuyển như:

- Vị trí cao trong doanh nghiệp
- Vị trí yêu cầu trình độ, kinh nghiệm ở mức cao
- Vị trí “hút” trên thị trường

Đối tượng tiếp cận mà quảng cáo tuyển dụng hướng đến có thể là: ứng viên đang tìm việc hay ứng viên đã thành đạt. Và tất nhiên, khi đối tượng tiếp cận của quảng cáo tuyển dụng khác nhau sẽ ảnh hưởng đến cách thức quảng cáo khác nhau. Khi thực hiện quảng cáo tuyển dụng cần chú ý:

- Nên sử dụng các phương tiện khác trước khi quảng cáo, chủ động nguồn ứng viên.
- Tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng mà chọn phương tiện quảng cáo phù hợp.
- Xác định kích thước, tần số xuất hiện và số lần quảng cáo trong năm.
- Vị trí quảng cáo trên phương tiện báo chí.
- Thời điểm xuất hiện mẫu quảng cáo.
- Thu nhận hồ sơ xin việc.

Hồ sơ xin việc ở Việt nam hiện nay thường bao gồm:

- Đơn xin việc.
- Bản sơ yếu lý lịch.
- Phiếu khám sức khỏe tổng quát.
- Các văn bằng chứng chỉ (nếu có).
- Giấy chứng nhận thành tích kỷ lục có liên quan đến công việc.

Công ty có thể lựa chọn cách thiết lập mối tiếp xúc đầu tiên của mình với ứng viên. Các cách tiếp xúc đầu tiên có thể:

- Tự giới thiệu (hay còn gọi là trực tiếp trình diện)
- Gọi điện thoại
- Gửi sơ yếu lý lịch

Việc lựa chọn tiếp xúc ban đầu như thế nào tùy thuộc loại công việc, khả năng số ứng viên tham dự. Công ty cần phải tính đến những ảnh hưởng của sự lựa chọn đó. Chẳng hạn nếu số lượng ứng viên cho công việc đông lựa chọn hình thức gọi điện thoại chắc chắn sẽ làm cho điện thoại bị nghẽn mạch.

Các công việc này thường được thực hiện trong giai đoạn tuyển mộ nhân viên.

2.2 Nghiên cứu và phân loại hồ sơ

Mục đích của sơ tuyển là nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản nhất của công việc. Khâu này sẽ đặc biệt quan trọng một khi có một số lượng lớn các ứng viên dự tuyển.

Chúng ta cũng hiểu rằng nếu số lượng ứng viên bằng hoặc ít hơn số số chức danh cần tuyển thì sẽ không thể có sự tuyển chọn. Để có thể thực hiện tuyển chọn cần phải có nhiều ứng viên. Muốn vậy doanh nghiệp cần có một ngân hàng các ứng viên. Nhưng số lượng ứng viên quá lớn so với yêu cầu sẽ tốn kém thời gian và tài chính và như vậy sẽ không đem lại hiệu quả cao trong tuyển dụng. Công ty nên xác định một tỷ số cần cho tuyển chọn ứng viên. Tỷ số có thể là 1/3 hay 1/5, tùy thuộc vào: cấp bậc của chức danh (lãnh đạo hay nghiệp vụ), tầm quan trọng chiến lược của chức danh. Ở bước này Hội đồng tuyển dụng sẽ xem xét, nghiên cứu và phân loại hồ sơ. Các hồ sơ sẽ được xem xét nhiều khía cạnh như: các văn bằng, tính hợp lệ của văn bằng, tính rõ ràng của lý lịch, chữ viết, văn phong và các khía cạnh liên quan khác.

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.

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 đến 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 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 giúp cho các ứng viên không bị phân biệt đối xử về giới tính, chủng tộc, tôn giáo và các yếu tố khác).

Một đơn xin việc thường bao gồm các nội dung sau đây:

- Thông tin về cá nhân: Họ tên, ngày tháng năm sinh, sở thích, tình trạng hôn nhân, quê quán, địa chỉ và số điện thoại.
- Mục tiêu nghề nghiệp: Nêu rõ định hướng nghề nghiệp ngắn hạn và dài hạn của bạn trong tương lai, sự phấn đấu thế nào trong công việc và nếu được tuyển dụng bạn phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả làm việc.
- Tiểu sử về quá trình học vấn và đào tạo: Nêu rõ quá trình học tập của bạn bao gồm các ngành nghề, thời gian, trường đào tạo, bằng cấp đạt được, năm kết thúc.
- Kinh nghiệm làm việc: Nêu rõ thời gian công tác, tên công ty, địa chỉ liên hệ, chức vụ đã nắm giữ... (Nếu từ 2 công ty trở lên thì nêu công ty gần nhất trước và các công ty cũ sau – nghĩa là ngược thời gian)
- Các kỹ năng: Nêu rõ các kỹ năng bạn có. Ví dụ như: khả năng đánh máy, trình độ ngoại ngữ, khả năng giao tiếp, năng khiếu nghệ thuật ...

Các nhà tuyển dụng khuyên những điều cần tránh khi viết đơn xin việc:

- Không phóng đại quá sự thật về khả năng và kinh nghiệm nhằm tạo ấn tượng.
- Không nói xấu về công ty cũ hoặc lãnh đạo cũ (vì điều này làm cho người phỏng vấn không có ấn tượng tốt về bạn).

- Không nên kể lể dài dòng mà nên tập trung vào các vấn đề phù hợp với những gì mà nhà tuyển dụng mong đợi cho chức danh cần tuyển.

Đơn xin việc cần được trình bày khúc chiết, rõ ràng, sạch sẽ, không tẩy xóa không sai lỗi chính tả, dùng từ ngữ thích hợp. Điều đó sẽ gây cảm tình và nhận xét tốt nơi nhà tuyển dụng về tính cẩn thận, sự nghiêm túc của bạn.

Khi xem xét lý lịch, đơn xin việc hãy tìm những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để tìm hiểu kỹ hơn. Những điểm cần xem xét là:

- Lịch sử làm việc không rõ ràng: nghĩa là không có thông tin tham khảo về cơ quan và thời gian làm việc trước đây. Một bản lý lịch tốt là bản nêu rõ lịch sử làm việc theo thứ tự thời gian có nêu rõ ngày tháng năm bắt đầu/ ngày kết thúc.
- Các khoảng trống lớn trong công việc: Trong giai đoạn nào đó ứng viên có thời gian không làm việc kéo dài cho thấy ứng viên có vấn đề. Vấn đề đôi khi cũng đơn giản, họ nghỉ để sinh con hay chăm sóc mẹ già. Nhưng cũng có thể họ đã gặp những rắc rối nào đó mà không muốn khai trong lý lịch.
- Thay đổi nơi làm việc liên tục: Thay đổi nhiều nơi làm việc trong thời gian ngắn (mà ta quen gọi là làm việc theo kiểu “nhảy cóc”), có thể đặt ra nhiều câu hỏi cần tìm hiểu. Có thể nghi ngờ về lòng trung thành của ứng viên.
- Thay đổi liên tục định hướng nghề nghiệp: Điều này cho thấy ứng viên là người 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 kiếm việc và đối với nhân công bị mất việc trong một ngành đang suy yếu.
- Bản lý lịch cầu thả: Các bản lý lịch có nhiều lỗi chính tả, lỗi đánh máy hay tẩy xóa lung tung cho thấy ứng viên là người thiếu quan tâm đến chi tiết do đó có thể sẽ làm việc không hiệu quả.
- Hồ sơ không có đơn xin việc đính kèm: Trong hồ sơ xin việc nhất thiết phải có đơn xin việc đính kèm. Đơn xin việc trong đó ứng viên cần giới thiệu ngắn gọn về mình, vị trí mà ứng viên muốn dự tuyển nguyện vọng và một số điểm nổi bật liên quan đến công việc ứng tuyển. (Ở một số công ty người ta còn phân tích chữ viết, văn phong của người dự tuyển thông qua đơn xin việc).
- Hình ảnh giống hệt: Đó là bản lý lịch gần như hoàn toàn trùng khớp với mẫu quảng cáo của công ty sẽ khiến ta nghĩ rằng đã tìm ra được ứng viên lý tưởng cho công việc. Có thể ứng viên đang tìm cách đánh lừa nhà tuyển dụng.

Nghiên cứu lý lịch và đơn xin việc so sánh với bản Tiêu chuẩn công việc để đảm bảo ứng viên đáp ứng các yêu cầu tối thiểu. Nghĩa là giúp ta loại bỏ các ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

Hồ sơ sẽ được phân chia làm 3 loại:

- Hồ sơ loại bỏ ngay (Không đáp ứng được các tiêu chuẩn quan trọng, không rõ về các thông tin).
- Hồ sơ còn nghi ngờ.
- Hồ sơ tạm chấp nhận.

Sau khi phân loại các hồ sơ còn nghi ngờ và hồ sơ tạm chấp nhận sẽ được mời để tham dự giai đoạn kế tiếp.

3. Phỏng vấn sơ bộ và thi trắc nghiệm

3.1 Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn là quá trình trao đổi thông tin hai chiều giữa ứng viên và người phỏng vấn với mục đích là tìm ứng viên phù hợp với vị trí cần tuyển.

Phỏng vấn sơ bộ là lần tiếp xúc chính thức đầu tiên của ứng viên với công ty, vì vậy tâm trạng của ứng viên thường rất lo lắng. Do đó ngay ở lần tiếp xúc này công ty cần đảm bảo tạo ra một bầu không khí thoải mái, thân thiện nhằm tạo sự an tâm, tự tin và sự cảm tình nơi ứng viên. Ngay cả khi họ không được tiếp nhận thì hình ảnh của công ty cũng cần phải tạo ra ấn tượng tốt đẹp với họ. Hãy lựa chọn văn phòng nơi tiếp ứng viên lịch sự, yên tĩnh nhưng cũng không quá nghiêm trang (vì có thể tạo sự căng thẳng lo sợ nơi ứng viên).

Phỏng vấn viên phải là những người vui vẻ tinh tình cởi mở, luôn thể hiện sự thiện chí, có sự hiểu biết tổng quát về công ty, có khả năng giao tiếp tốt.

Mục đích của phỏng vấn sơ bộ:

- Yêu cầu ứng viên điền những dữ liệu còn thiếu vào hồ sơ xin việc
- Cung cấp một số thông tin cơ bản về công ty cho ứng viên
- Cung cấp các thông tin liên quan đến công việc, điều kiện làm việc để ứng viên tự đánh giá khả năng, hoàn cảnh của mình nhằm xác định thêm quyết tâm xin việc hay tự rút lui nếu thấy không phù hợp.
- Tìm hiểu những thông tin cơ bản về ứng viên để đánh giá những tiềm năng của ứng viên
- Gặp gỡ trực tiếp, nhằm đánh giá hình dáng tướng mạo ứng viên.
- Phỏng vấn trực diện là một cơ hội cho công ty và ứng viên tìm hiểu một chút về nhau. Đối với phỏng vấn viên thì phỏng vấn như là một quá trình dự đoán. Các dự đoán mà họ quan tâm đó là:
 - Tiềm năng của ứng viên: tri thức và kỹ năng của họ ở mức độ nào (nghĩa là cái mà người đó có?) và thái độ của họ (tức là họ là người như thế nào?)
 - Điều mà người đó sẽ làm (hay nói khác đi là phải đoán trước hiệu quả mà người đó có thể đạt được).
 - Có khả năng cộng tác với những người khác trong doanh nghiệp hay không?

Tất nhiên ở mỗi vị trí công việc khác nhau những yêu cầu với các mức độ khác nhau. Nên những phỏng vấn có kinh nghiệm luôn xác định rõ mức mong muốn đòi hỏi với ứng viên cho những công việc khác nhau. Kiến thức và kinh nghiệm của người phỏng vấn sẽ quyết định đến chất lượng dự đoán về ứng viên.

Sự thành công của ứng viên phụ thuộc nhiều vào những ấn tượng ban đầu. Để tạo ra những ấn tượng đem lại sự cảm tình cho phỏng vấn viên, ứng viên nên có thái độ thân thiện cởi mở, và tôn trọng. Ứng viên nên ăn mặc thích hợp cho cuộc phỏng vấn và hãy nhớ phải đến đúng giờ. Cố gắng tìm hiểu nhiều về công ty, về vị trí mà mình ứng tuyển. Sự quan tâm của bạn về những vấn đề của công ty, nhất là những vấn đề hướng đến sự phát triển cho công ty luôn tạo ra những tình cảm cho phỏng vấn viên. Như vậy rõ ràng rằng sự quan tâm đến lợi ích của cá nhân là cần thiết song một sự quá mức sẽ là ách cảm dành cho bạn. Vì vậy bạn nên tìm hiểu trước về mức lương trả cho công việc bạn ứng tuyển trước khi quyết định có tham gia phỏng vấn hay không. Trong phỏng vấn bạn không nên quá thụ động, chỉ trả lời mà

không đưa ra những câu hỏi hay thể hiện những quan điểm của mình. Những câu hỏi thể hiện sự quan tâm đến sự phát triển của công ty sẽ giúp bạn lấy điểm ở các phỏng vấn viên.

3.2 Thi trắc nghiệm

Các nguyên tắc cơ bản của một hệ thống tuyển chọn tốt là:

- Độ tin cậy: Sự nhất quán về tiêu chuẩn đánh giá giữa những thời điểm và người đánh giá khác nhau. (Để cho ra kết quả ít có sự lệch lạc nhất có thể được).
- Giá trị xác thực (Mức độ phù hợp): Mức độ mà các điểm từ việc kiểm tra hay phỏng vấn tương ứng với kết quả thực hiện công việc thực tế. Nghĩa là đánh giá thật sự cái ta cần đánh giá - Chính xác của sự tiên đoán.

Giá trị xác thực (hay là Mức độ phù hợp) còn được hiểu 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 tiếng Anh, nhưng điểm số 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 trong tuyển chọn mà các doanh nghiệp 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 làm việc tương đối chính xác.

Phương pháp trắc nghiệm ra đời vào cuối thế kỷ 19 và được áp dụng rộng rãi vào nhiều lĩnh vực khác nhau với quan niệm: “Bất cứ cái gì cũng có thể định lượng và đo lường được”. Trong thế chiến thứ 2 trắc nghiệm được sử dụng chủ yếu trong quân đội với mục đích tìm ra các chỉ huy, nhưng không được thành công lắm. Sau thế chiến thứ 2, vào khoảng năm 1950 phương pháp trắc nghiệm đã được sửa đổi lại và mau chóng trở thành một trong những phương pháp quan trọng nhất trong tuyển chọn nhân sự.

Mục đích của trắc nghiệm:

- Tiên đoán về khả năng của ứng viên.
- Khám phá những khả năng đặc biệt của ứng viên, mà đôi khi ứng viên cũng không hề hay biết nhằm huấn luyện phát triển các tài năng đó.
- Giúp tìm hiểu những đặc tính về cá tính của ứng viên để quản lý, tổ chức và bố trí công việc phù hợp.

Các yêu cầu của bài trắc nghiệm:

Thực chất là các bài kiểm tra trắc nghiệm phải đáp ứng được 2 nguyên tắc cơ bản của hệ thống tuyển chọn tốt. Một cách cụ thể hơn đó là:

- Yêu cầu về tính tin cậy: Bài kiểm tra gọi là có độ tin cậy khi người thực hiện có xu hướng đạt được cùng một số điểm khi thực hiện lại một bài kiểm tra, trắc nghiệm tương đương.
- Yêu cầu về Giá trị xác thực: Có 2 cách thể hiện

- Giá trị tiêu chuẩn: thể hiện ở cơ sở có thể chứng minh rằng kết quả “điểm số” của bài trắc nghiệm liên hệ chặt chẽ đến khả năng thực hiện công việc.
- Giá trị nội dung: Các bài kiểm tra có giá trị nội dung là các bài kiểm tra thực chất là một đoạn, một phần công việc hay kỹ năng thực hành công việc cần thiết. Ví dụ: bài kiểm tra đánh máy áp dụng để tuyển nhân viên đánh máy.

Tuy nhiên, nhiều người cho rằng mặc dù trắc nghiệm đã được áp dụng hơn 100 năm nay, nhưng cho đến nay vẫn chưa có loại trắc nghiệm nào hay phương pháp trắc nghiệm nào đạt ở mức hoàn hảo. Vì vậy, trắc nghiệm chỉ có giá trị tương đối mà thôi.

Các loại trắc nghiệm trong tuyển chọn nhân viên:

- Trắc nghiệm kiến thức tổng quát của ứng viên
- Trắc nghiệm tâm lý ứng viên
- Trắc nghiệm độ thông minh của ứng viên
- Trắc nghiệm cá tính
- Trắc nghiệm năng lực chuyên môn
- Trắc nghiệm năng khiếu

Ngoài ra còn có những trắc nghiệm khác như: trắc nghiệm cơ bắp, mức độ chú ý, trắc nghiệm sự khéo léo...

a. Trắc nghiệm kiến thức tổng quát

Mục đích của trắc nghiệm này là tìm hiểu xem trình độ hiểu biết tổng quát của ứng viên đạt ở mức độ nào. Trắc nghiệm này kiểm tra kiến thức ứng viên trên nhiều lĩnh vực như: toán học, văn học, lịch sử, triết học, địa lý, nghệ thuật, thể dục thể thao ... Trắc nghiệm này thường được dùng để tuyển chọn các ứng viên vào cấp quản trị hay các vị trí đòi hỏi có sự hiểu biết rộng.

b. Trắc nghiệm tâm lý ứng viên

Đây là loại trắc nghiệm quan trọng nhằm xác định những đặc tính về tâm lý của ứng viên như: khuynh hướng tình cảm, ý chí, nghị lực, tính trung thực, sự dối trá, tính bạo động, sự yếu đuối, tính hay tranh chấp, lòng khoan dung, tính độ lượng ... Điều này đặc biệt quan trọng trong công tác tuyển chọn, bố trí, chuyển chuyển. (Thuyên chuyển gồm có: thuyên chuyển sản xuất, thuyên chuyển nhằm giảm sự đơn điệu trong công việc, thuyên chuyển do nhân viên không thích ứng được với môi trường tâm lý hiện tại và thuyên chuyển do hậu quả của những sai lầm trong bố trí).

Những đặc điểm tâm lý của cá nhân có khi bị thay đổi khi chịu ảnh hưởng của môi trường tập thể. Vì vậy, để đạt độ chính xác cần thiết, sau khi tổ chức trắc nghiệm cá nhân ta có thể sắp xếp những người có đặc tính tâm lý tương tự vào một nhóm và tổ chức kỳ trắc nghiệm lần thứ hai gọi là trắc nghiệm nhóm. Tất nhiên, kết quả chỉ được coi là đáng tin cậy khi mà kết quả của trắc nghiệm cá nhân không sai lệch nhiều so với kết quả trắc nghiệm nhóm.

Trắc nghiệm tâm lý có thể thực hiện bằng các phương pháp sau:

- Phương pháp bút vấn trắc nghiệm: người ta đưa ra những câu hỏi mâu thuẫn nhau hoặc có liên hệ với nhau và trong một giờ yêu cầu ứng viên phải trả lời hết các câu hỏi. Các câu hỏi xoay quanh các vấn đề về tâm lý với những liên hệ kiểm chứng lẫn nhau giúp các trắc nghiệm viên có điều kiện đánh giá mức độ trung thực của câu trả lời.
- Phương pháp khẩu vấn trắc nghiệm: thực chất đây cũng là một hình thức phỏng vấn, với những câu hỏi như ở bút vấn. Phương pháp này cho phép ta có thể đánh giá được phần nào tính cách của ứng viên một cách trực tiếp. Tuy nhiên điều này sẽ khó khăn hơn và phụ thuộc vào đánh giá chủ quan của người đánh giá.
- Phương pháp đánh giá qua hình vẽ, màu sắc và các dụng cụ có liên hệ: người ta đưa ra các hình vẽ và yêu cầu ứng viên cảm nhận, đánh giá và dựa vào đó trắc nghiệm viên sẽ đánh giá. Sở thích hay sự yêu thích màu sắc của mỗi người cũng có thể phản ánh khuynh hướng tình cảm của mỗi cá nhân. Ngày nay người ta còn dùng các thiết bị hiện đại như máy chống nói dối hoặc máy tính với các phần mềm chuyên đánh giá tâm lý để đánh giá con người. Tuy nhiên cần phải hiểu rằng đánh giá về con người dù có hiện đại đến đâu cũng không thể bảo đảm sự chính xác hoàn toàn. Bởi vậy ông bà ta có câu: “Dò sông dò bể dễ dò, nào ai lấy thước mà đo lòng người”.

c. Trắc nghiệm về mức độ thông minh của ứng viên

Đây là loại trắc nghiệm thường được sử dụng trong tuyển chọn nhân viên và trong các chương trình giáo dục, đào tạo.

Mục đích của loại trắc nghiệm này là tìm hiểu khả năng suy luận óc phán đoán trình độ khái quát vấn đề của ứng viên đạt ở mức độ nào. Loại trắc nghiệm này chủ yếu được thực hiện với trẻ em, thanh thiếu niên.

Định nghĩa về sự thông minh cũng có nhiều ý kiến khác nhau. Thông minh được hiểu là năng lực nhận thức, thấu hiểu, và khả năng thích ứng với hoàn cảnh mới của một sinh vật.

Để đánh giá sự thông minh của con người, người ta xây dựng các bài trắc nghiệm liên quan đến các lĩnh vực khác nhau như toán học, logic học, hình vẽ... cho các nhóm tuổi khác nhau. Dựa vào kết quả đạt được của mỗi cá nhân người ta đối chiếu với bảng kết quả về chỉ số trí tuệ để biết mức độ thông minh của họ ở mức độ nào.

Chỉ số trí tuệ IQ (Intelligence Questions) được phân loại như sau:

IQ từ 90 – 110 là bình thường

IQ từ 110 – 120 là thông minh

IQ từ 120 _ 130 là rất thông minh

IQ từ 130 – 140 là thần đồng, lỗi lạc

IQ từ 80 – 90 kém

IQ từ 70 – 80 ngu

IQ từ 60 – 70 si

IQ từ 50 – 60 đần

IQ từ 40 – 50 độn

Các trắc nghiệm trí thông minh thường bị phê bình và cho đến nay vẫn còn nhiều ý kiến phản bác vì nhiều lý do mà đây là hai lập luận thường được nêu ra nhất:

Vì như vậy là chấp nhận trên nguyên tắc những khác biệt cá nhân: người ta không bình đẳng về trí thông minh.

Vì trí thông minh được đo lường bởi các bảng trắc nghiệm chỉ là loại trí thông minh được định nghĩa bởi các trắc nghiệm đó. Còn rất nhiều khía cạnh của trí thông minh mà các bảng trắc nghiệm không đo lường được hoặc không thể nào đo lường chính xác

Thực vậy, theo tình trạng hiện nay của tri thức, còn rất nhiều khó khăn để phân biệt phần nào là thuộc về di truyền, phần nào thuộc về môi trường; chưa thể xác định được những bất bình đẳng do cơ sở sinh học hay phụ thuộc vào những ảnh hưởng của môi trường văn hóa. Nghĩa là khó xác định được cá nhân đó thông minh là do bản thân họ hay được sống trong môi trường văn hóa cao.

Đúng là trí thông minh được đo lường bởi các bảng trắc nghiệm vẫn chưa thể bao hàm tất cả các khía cạnh của trí tuệ, còn chưa đánh giá đúng mức sự quan trọng của những yếu tố tâm lý và xã hội.

Tuy vậy, các bảng trắc nghiệm vẫn là một công cụ đắc lực, khách quan để thẩm định trí tuệ của cá nhân.

Sau đây ta có một số ví dụ về loại trắc nghiệm này:

Ví dụ 1: Hãy điền vào các ô trống những số mà cộng lại theo hàng ngang hay hàng dọc đều bằng tổng số ghi bên cạnh mỗi hình. Chú ý không dùng số lớn hơn 9. (Thời gian cho ví dụ này là 3’):

21 34 34

A **B** **C**

9		
		3
	9	

9			
		7	
	7		

9			
		7	
			8
	8		

Ví dụ 2: Trong loạt các số sau, số kế tiếp sẽ là số sẽ là số nào? (Thời gian cho ví dụ này là 3’):

18, 12, 15, 10, 12, 8...

21, 20, 18, 15, 11...

18, 24, 21, 27, 24, 30...

66, 63, 57, 45...

2, 9, 6, 7, 18, 5...

65, 68, 72, 77, 83...

Ví dụ 3: Số nào thiếu trong dãy số sau: (Thời gian cho ví dụ này là 3’):

60 30 . 14 12

7 8 . 13 17

5 7 . 15 23 36

Khi đánh giá trí tuệ của con người các nhà khoa học cho rằng phải chú ý đến cả 3 yếu tố: đó là độ nhanh, sâu và rộng.

Thông minh có thể là một cơ sở quan trọng giúp cho sự phát triển của cá nhân, nhưng chưa thể là sự quyết định cho sự thành công. Dawid Wechsler – người triển khai trắc nghiệm IQ viết: “Không thể có một trí tuệ thăng hoa nếu không được chuyên cần rèn luyện để nâng cấp giá trị của thông minh. Sự lười biếng và thói chủ quan là hai thứ sâu một gặm nhấm trí tuệ, khiến cho người tài hoa lúc đầu nhanh chóng trở nên người dần độn về sau”.

Hoa La Canh – Nhà toán học Trung Hoa viết: “Giá trị của một trí tuệ được coi là đích thực thông minh khi và chỉ khi sự thông thái của chủ thể được gắn liền với thái độ chăm chỉ tích cực, làm việc tích cực”.

Cho đến cuối thế kỷ 20, các nhà khoa học chỉ quan tâm tới bộ não và tâm trí, còn sức mạnh của con tim thì họ không quan tâm. Nhưng nhận thức học không cho ta biết tại sao đứa trẻ thông minh nhất chưa chắc đã trở thành người thành công nhất. Các nhà xã hội học và các nhà giáo dục thống kê cho thấy những người thành đạt trong cuộc sống hình như lại chưa bao giờ suýt xắc khi ngồi trên ghế nhà trường. Phải chăng khi còn ngồi trên ghế nhà trường họ đã biết lùi xuống hàng thứ hai để tỏa sáng khi ra ngoài đời. Vậy yếu tố nào đã có thể quyết định đến sự thành công của mỗi cá nhân Phải chăng có những yếu tố tinh thần khác quyết định đến sự thành công của con người?

Thuật ngữ trí thông minh cảm xúc EQ (motional intelligence) do Peter Salovey – Đại học Yale và John Mayer – Đại học New Hampshire, Mỹ đưa ra năm 1990 nhằm mô tả những phẩm chất như hiểu cảm xúc bản thân, đồng cảm với cảm xúc của người khác và điều chỉnh cảm xúc để cải thiện cuộc sống. Ý tưởng cơ bản EQ là con tim quan trọng hơn khối óc. Trong thực tế cho thấy, sự láu cá cũng phản ánh khía cạnh của sự thông minh nhưng không thể đem lại sự thiện cảm để giúp đến sự thành công. Ở đây cần phải khẳng định rằng chỉ số cảm xúc EQ hoàn toàn không đối nghịch mà bổ sung cho chỉ số thông minh IQ. Nói cách khác, cảm xúc và lý trí là 2 mặt của một vấn đề, chúng gắn kết chặt chẽ với nhau: trí thông minh không chỉ đo bằng IQ mà còn (và chủ yếu) bằng EQ. Hiện người ta cho rằng IQ quyết định 20% sự thành công, còn lại là các yếu tố khác, từ đẳng cấp xã hội cho đến sự may mắn.

d. Trắc nghiệm cá tính

Mục đích của trắc nghiệm này là tìm hiểu những đặc điểm về cá tính của ứng viên như: tính nóng nảy hay điềm tĩnh, trung thực hay giả dối, năng động hay thụ động...

Theo các nhà khoa học cá tính của con người phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Bẩm sinh
- Môi trường sống (như khung cảnh gia đình, học đường, xã hội, bạn bè, thầy cô giáo...) đây là yếu tố quan trọng quyết định ảnh hưởng đến việc hình thành tính cách của cá nhân.

Nghiên cứu đầu tiên chỉ ra 17.953 đặc tính mô tả tính cách, song điều này làm cho việc nghiên cứu tính cách trở nên quá ư phức tạp vì có quá nhiều đặc tính phải quan tâm. Sau đó, các nghiên cứu cố gắng nhóm và rút gọn bằng cách chỉ ra 16 đặc tính chủ yếu của tính cách như sau:

- Kín đáo - Cởi mở
- Kém thông minh hơn - Thông minh hơn
- Bị chi phối bởi cảm giác - Ôn định
- Dễ phục tùng - Thống trị
- Nghiêm trọng - Vui vẻ, cởi mở
- Thực dụng - Tận tâm
- Rụt rè, nhút nhát - Mạo hiểm
- Cứng rắn - Nhạy cảm
- Thật thà - Đa nghi, mập mờ
- Thực tế - Mơ mộng
- Thẳng thắn - Khôn ngoan, sắc sảo
- Tự tin - Tri giác, trực giác
- Bảo thủ - Thực nghiệm
- Phụ thuộc vào nhóm - Độc lập, tự chủ
- Không biết kiểm soát - Biết kiểm soát
- Thoải mái - Căng thẳng

Trên cơ sở các đặc tính của hệ thần kinh ta có:

	Không ổn định	Ổn định
Hướng ngoại	Căng thẳng, dễ bị kích động, không ổn định, nóng hậu, xã hội, phụ thuộc	Điềm đạm, bình tĩnh, tự tin, tin cậy, thích ứng, nồng hậu, xã hội, phụ thuộc
Hướng nội	Căng thẳng, dễ bị kích động, không ổn định, lạnh nhạt, nhút nhát, bẽn lẽn	Điềm đạm, bình tĩnh, tự tin, tin cậy, thích ứng, lạnh nhạt, nhút nhát, bẽn lẽn

e. Trắc nghiệm năng lực chuyên môn

Trắc nghiệm này người ta có thể yêu cầu ứng viên thực hành ngay một phần trong công việc mà họ sẽ đảm nhận sau này nếu được tuyển. Hoặc cũng có thể những khả năng cần có cho công việc như: tài hùng biện đối với luật sư hay chính khách, trí nhớ tốt với những người trực tổng đài ...

Năng lực chuyên môn là rất cần thiết nhưng chưa đủ. Các công ty của Mỹ cho rằng cần cả những kỹ năng đằng sau kiến thức chuyên môn để có thể trở thành người làm việc có hiệu quả.

Đằng sau kiến thức chuyên môn:

- Các kỹ năng cơ bản: đọc, viết, tính toán.
- Kỹ năng truyền đạt: nói, nghe, trình bày.
- Kỹ năng thích ứng: giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo.
- Những kỹ năng phát triển: sự tự trọng, động viên, đề ra mục tiêu, và hoạch định sự nghiệp.
- Kỹ năng hiệu quả nhóm: quan hệ đồng nghiệp, làm việc theo đội, đàm phán
- Kỹ năng ảnh hưởng: hiểu biết về văn hóa tổ chức, chia sẻ vai trò lãnh đạo.

f. Trắc nghiệm năng khiếu

Trắc nghiệm loại này giúp ta phát hiện được những ứng viên có những năng khiếu đặc biệt. Năng khiếu là những khả năng vượt trội mang tính bẩm sinh.

Đặc tính của người vượt trội:

- Chìm đắm trong tư duy
- Chấp nhận, chịu đựng được những lỗi lầm
- Yêu thích công việc của mình
- Có mục tiêu rõ ràng
- Thích thú, thưởng ngoạn công việc của mình
- Cảm thấy thoải mái khi mình là thiểu số
- Là người khác biệt
- Không hoàn hảo
- Cảm giác về sứ mạng, và
- Dũng cảm trong sáng tạo.