

BRIAN TRACY

Biên dịch: Trương Hồng Dũng

Bí Quyết TUYỂN DỤNG & ĐÁI NGỘ NGƯỜI TÀI

*21 Bí quyết độc đáo để có được
những người tài giỏi nhất
trong tổ chức và công ty của bạn*



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH



Lời tựa của tác giả:

TUYỂN DỤNG VÀ ĐÃI NGỘ NGƯỜI TÀI - MỘT KỸ NĂNG RẤT QUAN TRỌNG CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ

Yếu tố quyết định đối với sự phát triển và thành công của một công ty chính là khả năng thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi. Bạn có thể dễ dàng huy động nguồn vốn, tài sản, cơ sở vật chất, đất đai, nhà xưởng, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu... Nhưng yếu tố quan trọng nhất có thể vận hành và biến tất cả những yếu tố trên thành lợi nhuận chính là con người, và hơn bao giờ hết, chúng ta hiện đang phải đối mặt với một vấn đề hết sức nghiêm trọng là thiếu nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Những nhà quản trị nhân lực trong thế kỷ 21 đang buộc phải thay đổi hoàn toàn cách tư duy cũ. Vì ngày nay số lượng nhân viên giỏi là rất ít ỏi, do đó họ phải suy nghĩ hoàn toàn khác so với trước đây - khi mà nguồn nhân lực còn dồi dào. Để có được sự thay đổi này, nhà quản trị nhân lực phải chú ý đến việc tuyển dụng cũng như giữ chân nhân viên giỏi và phải tập trung thực hiện tốt nhiệm vụ đó. Trong công tác quản lý, có thể nói đó là nhiệm vụ khó khăn và quan trọng nhất.

Trong suốt hơn 30 năm làm việc, tôi đã từng sáng lập, gây dựng, quản lý và làm việc cho hơn 22 công ty khác nhau. Tôi cũng đã làm việc với trên 500 tập đoàn và đào tạo hàng ngàn nhà quản lý và điều hành về kỹ năng tìm kiếm và giữ chân nhân viên giỏi.

Tôi nhận thấy rằng việc thu hút nhân viên giỏi và tạo sự gắn bó của họ với công ty là một kỹ năng hết sức quan trọng. Cũng giống như mọi kỹ năng khác trong kinh doanh, hầu hết mọi người đều có thể học hỏi kỹ năng này bằng cách luyện tập thường xuyên.

Rất nhiều nhà quản trị đã thành thực kỹ năng này đến mức họ liên tục tìm được nhân viên giỏi trong nhiều năm liền. Ngược lại, cũng có một số nhà quản lý chưa làm được điều đó. Hậu quả là họ ngập đầu trong những buổi phỏng vấn, tuyển dụng nhiều nhân viên theo phỏng đoán và cảm tính của mình, sau đó họ kinh ngạc khi nhận thấy 70% nhân viên mà họ tuyển vào làm việc không hiệu quả. Không chỉ đưa ra những quyết định yếu kém, họ lại còn quy trách nhiệm đó cho những nhân viên được tuyển, rằng đó là những nhân viên thiếu năng lực, thiếu kinh nghiệm... Điều đó càng làm cho họ không thể học hỏi được gì sau những sai lầm của mình.

Thật ra, nếu xảy ra tình trạng một nhân viên thiếu năng lực hoặc không thích hợp với vị trí cần tuyển dụng, thì trước tiên người làm việc không hiệu quả ở đây chính là nhà quản trị nhân lực chứ không phải là người nhân viên đó. Tuyển dụng thật sự là một kỹ năng sống còn của nhà quản lý. Nếu một người thường xuyên tuyển dụng những nhân viên không thể thực hiện tốt công việc của mình, nhà tuyển dụng đó nên được chuyển công tác trước khi gây ra những tổn thất nghiêm trọng cho công ty. Nhiều công ty gặp khó khăn và đi xuống chỉ vì sự yếu kém của một nhân viên nắm giữ một vị trí chủ chốt, và chính nhân viên này lại được bổ nhiệm và duy trì bởi một cấp trên cũng yếu kém!

21 ý tưởng tuyệt vời nhất sẽ được trình bày lần lượt trong quyển sách này, hy vọng chúng sẽ giúp bạn đạt được những tiến bộ vượt bậc trong công tác tuyển dụng và giữ chân nhân viên, góp phần tạo nên thành công cho công ty. Nếu áp dụng thường xuyên những nguyên tắc này, bạn sẽ trở thành một trong những nhà quản trị giỏi nhất, mang đến những đóng góp to lớn và là một tài sản vô giá của công ty.

- Brian Tracy

Lời giới thiệu

"Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài" là một cuốn sách hữu ích cho tất cả những nhà quản lý, trợ lý, doanh nhân, nhân viên điều hành... những người có công việc liên quan đến công tác tuyển dụng. Qua mỗi chương, bạn sẽ từng bước học được những bí quyết, những phương pháp và kỹ thuật mà bạn có thể áp dụng ngay để chiêu mộ nhân tài và nâng cao hiệu quả làm việc của họ sau khi tuyển dụng.

Nhiều người trở thành nhà quản lý một cách ngẫu nhiên. Khi họ làm việc tốt, có nhiều kinh nghiệm, được thăng tiến hay do yêu cầu công việc, họ cảm thấy mình có trách nhiệm với công việc của những người xung quanh. Khi đó, chính họ phải tìm kiếm, phỏng vấn, tuyển dụng và bổ nhiệm những người mà năng lực làm việc sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của người tuyển dụng. Thu nhập và cơ hội thăng tiến của người quản lý lúc đó lại phụ thuộc vào khả năng làm việc của những người mà họ đã tuyển.

Việc lựa chọn và giữ chân những nhân viên giỏi không phải là một việc có thể học được nhờ giáo trình và những khóa đào tạo. Công việc này đòi hỏi cả một nghệ thuật cùng với những kỹ năng cần thiết mà chúng ta chỉ có thể có được từ những trải nghiệm thực tế - dĩ nhiên là sau khi đã phạm phải không ít sai lầm. Chúng ta thường xem việc tìm người để lấp vào vị trí còn trống là một vấn đề phải giải quyết càng sớm càng tốt để chúng ta có thời gian tập trung vào công việc của mình. Thế nhưng, chính chúng ta đã quên một điều rằng lựa chọn đúng người cho vị trí đó mới là việc quan trọng nhất mà chúng ta cần phải làm.

Sau khi đã tìm được người, cho dù quyết định đó có đúng hay không thì nhiều nhà quản lý vẫn không nhận thức được một cách rõ ràng về những điều mình nên truyền đạt để tạo dựng và duy trì lòng trung thành, sự tận tâm cống hiến trong công việc của nhân viên. Kết quả là chính những lời nói hoặc hành động của họ đã làm giảm năng suất và hiệu quả làm việc của những nhân viên mới được tuyển dụng.

Nếu bạn là một trong số những nhà quản lý như thế thì đây thật sự là một

cuốn sách cần thiết cho bạn. Cuốn sách đưa ra những phương pháp có thể áp dụng một cách nhanh chóng và hiệu quả trong việc tuyển dụng những người tài giỏi cũng như những cách thức có thể khơi dậy ở họ sự nhiệt tình, năng nổ ngay từ lúc họ bắt đầu tiếp nhận công việc.

Đó không phải là những ý tưởng đột phá hay khó thực hiện, cũng không phải là những giả thuyết mơ hồ hay những phân tích phức tạp. Mà đó chỉ là những nguyên tắc rất đơn giản và dễ áp dụng. Bạn sẽ thấy hiệu quả ngay lập tức khi áp dụng vào thực tế.

Hầu hết các nhà quản lý đều không biết hoặc không áp dụng những nguyên tắc này, cho dù họ là những người có nhiều kinh nghiệm quản lý. Họ thực hiện công việc tuyển dụng và lựa chọn dựa vào trực giác và những biểu hiện bề ngoài của các ứng viên. Họ cảm thấy công việc đó hết sức nhàm chán và chỉ muốn kết thúc quá trình tuyển dụng càng nhanh càng tốt.

Khi đã tuyển được người, họ quản lý và động viên nhân viên bằng những phương pháp rất ngẫu hứng và thiếu bài bản. Thậm chí nhiều nhà quản lý còn cho rằng những quan hệ giao tiếp này chính là những yếu tố chi phối, làm mất thời gian quý báu của họ, vì thế họ chỉ thực hiện việc xã giao đó một cách qua loa, hời hợt và nhanh chóng quay trở lại với công việc của mình.

Sau khi đọc cuốn sách này, thái độ của bạn đối với công tác tuyển dụng và đãi ngộ những người tài giỏi sẽ hoàn toàn thay đổi. Bạn sẽ biết cách trở thành nhà quản lý xuất sắc trong một lĩnh vực rất quan trọng và nhiều cơ hội thăng tiến này. Chỉ sau một giờ đọc sách, bạn sẽ nắm được những nguyên tắc quan trọng nhất trong việc chiêu mộ và giữ chân nhân viên mà những nhà quản lý hàng đầu trong các công ty danh tiếng vẫn thường áp dụng.

Việc áp dụng những phương pháp nêu ra trong quyển sách này vào thực tế công việc sẽ làm tăng thêm giá trị những đóng góp của bạn cho công ty. Khi đó bạn sẽ cảm thấy hài lòng về bản thân và tự tin hơn, từ đó rèn luyện thêm khả năng sử dụng nguồn nhân lực để hoàn tất công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả. Chắc chắn, con đường thăng tiến của bạn sẽ ngày càng rộng mở!

- First News

1. HÃY CÂN NHẮC KỸ TRƯỚC KHI QUYẾT ĐỊNH TUYỂN DỤNG

Quá trình tuyển chọn chính là chiếc chìa khóa mang đến sự thành công cho bạn cũng như cho công ty bạn. Tương lai của bạn hoàn toàn phụ thuộc vào việc bạn chọn đúng người để cùng với bạn hiện thực hóa tương lai đó. Một lựa chọn sai lầm có thể làm suy giảm thành công của bạn, thậm chí dẫn đến một thất bại nặng nề làm cả công ty của bạn sụp đổ.

Nguyên tắc đầu tiên trong công tác quản lý là phải biết lựa chọn. Hơn 95% khả năng thành công của một doanh nghiệp phụ thuộc vào những người được tuyển chọn để làm việc cho doanh nghiệp. Nếu bạn chọn đúng người, mọi việc sẽ diễn ra hết sức suôn sẻ. Ngược lại, nếu bạn chọn sai người, mọi việc sẽ bất lợi và trì trệ.

Khi tiến hành tuyển chọn, bạn nên ghi nhớ rõ một điều là "dục tốc bất đạt". Nhiều vấn đề nghiêm trọng của công ty thường phát sinh từ việc tuyển dụng nhân viên quá vội vàng. Bởi khi nhân viên được tuyển bắt tay vào làm việc và tỏ ra không thích hợp, bạn phải bỏ ra khá nhiều thời gian và công sức để cân nhắc lại quyết định của mình đồng thời phải xử lý những khó khăn, rắc rối do việc chọn sai người gây ra.

Một trong những nguyên tắc tuyển dụng hiệu quả là "tuyển dụng kỹ lưỡng, sa thải nhanh chóng". Hãy dành thời gian cân nhắc kỹ lưỡng để có một quyết định tuyển dụng chính xác ngay từ đầu. Nhưng nếu bạn nhận ra rằng đó là một quyết định sai lầm thì hãy nhanh chóng chuyển nhân viên đó sang vị trí khác hay chấm dứt hợp đồng trước khi nhân viên đó gây ra những sai phạm nghiêm trọng khác.

Tôi đã từng tuyển một nhân viên vào thứ hai và cho anh ta thôi việc ngay vào thứ ba, khi tôi nhận ra rằng mình đã phạm sai lầm. Hãy nhớ rằng bất kỳ ứng viên nào cũng luôn thể hiện bản thân thật xuất sắc trong buổi phỏng vấn. Họ sẽ tuyên bố hay cam kết bất kể điều gì để được tuyển, nhưng ngay khi bạn giao việc cho họ, biểu hiện của họ có thể sẽ làm bạn thất vọng vì nó hoàn toàn

trái ngược với những điều họ đã tuyên bố trong buổi phỏng vấn.

Thời điểm tốt nhất để bạn cho một nhân viên thôi việc là khi ý nghĩ đó lần đầu tiên thoáng qua trong đầu bạn. Nếu biết mình đã đưa ra một lựa chọn sai lầm thì hãy dừng làm cho sai lầm ấy thêm nghiêm trọng nữa bằng cách sa thải ngay nhân viên không thích hợp đó. Hãy dũng cảm và sáng suốt thừa nhận sai lầm của mình và nhanh chóng khắc phục sai lầm để tiếp tục điều hành công ty với một đội ngũ nhân viên có năng lực và làm việc hiệu quả.

Tuyển dụng là một nghệ thuật, mà nghệ thuật thì không bao giờ có hai chữ "vội vàng". Nó luôn đòi hỏi ở bạn sự tập trung, sự cân nhắc thật thận trọng. Nếu muốn tuyển dụng hiệu quả, trước hết bạn phải dành nhiều thời gian cho việc đó. Tất cả các quyết định về nhân sự đều đòi hỏi bạn phải đầu tư suy nghĩ rất nhiều bởi hầu hết những quyết định tuyển dụng quá nhanh thường là những quyết định sai lầm.

Một nhà quản trị nhân sự nổi tiếng nhờ vào thành tích tuyển dụng nhiều nhân viên giỏi nhất cho công ty đã truyền cho tôi một quy tắc đơn giản khi tuyển dụng: khi quyết định chọn một ứng viên, ông luôn dành thời gian 30 ngày cân nhắc trước khi mời nhân viên đó về làm việc. Chính sự trì hoãn đó sẽ nâng cao giá trị và tính chính xác của quyết định mà ông sẽ đưa ra.

Có thể đó là một biện pháp không phù hợp với hoàn cảnh của bạn, gây trở ngại cho ứng viên và khó thực hiện trong một thị trường nhân lực đầy năng động nhưng ít ỏi người tài. Tuy nhiên, nguyên tắc cơ bản nhất của nó là dành nhiều thời gian cho việc suy nghĩ và cân nhắc vẫn luôn luôn đúng và có giá trị thiết thực. Tỷ lệ tuyển dụng thành công của bạn sẽ được nâng cao rất nhiều.

Là một nhà quản lý, bạn thường sẵn tìm thêm nhân viên để phát triển quy mô công việc, để lấp vào một vị trí còn trống, hoặc để xử lý một vấn đề cấp thiết nào đó. Cũng như khi thấy một đám cháy, phản xạ của bạn là túm lấy một xô nước hắt vào. Tuy nhiên, nếu bạn không cẩn thận chú ý, lỡ trong xô có chứa nhiên liệu thì kết quả thật tệ hại: bạn đã đổ thêm dầu vào lửa!

Hãy nghĩ lại xem bạn có từng tuyển vội vàng một nhân viên mà không suy nghĩ kỹ chưa, và kết quả của việc ấy là như thế nào? Một sai sót nhỏ sẽ

không là vấn đề nếu như bạn rút ra được bài học và tránh không phạm phải nữa. Dĩ nhiên là cũng có trường hợp bạn đã đưa ra một quyết định tuyển dụng vội vàng nhưng lại rất chính xác, và kết quả mọi việc đều tốt đẹp. Nhưng điều đó giống như một phép lạ, và như Peter Drucker đã từng nói "phép lạ không phải là không xảy ra, chỉ có điều là chúng ta không nên chỉ trông chờ vào phép lạ".

Một lựa chọn sai lầm có thể phải trả giá rất đắt. Các chuyên gia trong lĩnh vực tuyển dụng nhân sự ước tính rằng một lần tuyển dụng thất bại sẽ làm công ty tổn thất một khoản chi phí bằng khoảng 3 đến 6 lần thu nhập hàng năm của nhân viên đó. Chẳng hạn, nếu bạn tuyển một nhân viên với mức lương 50.000 đô-la/năm và nếu người đó không thích hợp, tổng chi phí mà công ty bạn phải bỏ ra tương đương 150.000 đô-la đến 300.000 đô-la.

Vậy khi tuyển sai người, bạn phải chịu những tổn thất gì? Trước hết, đó là thời gian bạn đã mất trong suốt quá trình phỏng vấn, tuyển dụng và huấn luyện nhân viên để họ làm quen với công việc. Bên cạnh đó, tất cả những người trong nội bộ hay bên ngoài công ty có liên quan đến quá trình tuyển dụng cũng mất không ít thời gian. Khi bạn tính đến giờ công của tất cả những người này, cộng với thiệt hại do công việc không hoàn thành trong suốt thời gian một nhân viên không thích hợp được tuyển chọn, đào tạo, bổ nhiệm, quản lý, giám sát... và cuối cùng là việc sa thải, kể cả những chi phí cho thôi việc, thì tổng chi phí trực tiếp và gián tiếp sẽ lên cao đến mức chóng mặt.

Kế đến, đó là số tiền bạn đã mất, những chi phí thực về tiền lương, lợi nhuận, chi phí đào tạo cho một nhân viên không thể làm tốt công việc. Ngoài ra, bạn còn mất khá nhiều tiền vào việc đăng thông báo tuyển dụng và chi trả cho các trung tâm giới thiệu việc làm. Công ty đã đầu tư tất cả số tiền này nhưng hoàn toàn không thu được lợi ích gì, thậm chí công việc còn bị bê trễ, tổn thất nặng nề. Thực tế, công ty đã hoàn toàn mất trắng số tiền đó.

Sau cùng, đó là những thiệt hại do sản xuất đình trệ khi bạn phải lo tìm người mới để thay thế cho nhân viên trước đó, người mà lẽ ra bạn không nên tuyển. Ngoài ra, hãy nghĩ đến khoảng thời gian, tâm trí và sức lực mà cá nhân bạn đã phải bỏ phí vào những hoạt động không những không đem lại lợi ích mà còn gây thiệt hại cho công ty.

Bên cạnh đó, cũng phải kể đến những tổn thất về thời gian và năng suất làm việc của nhiều nhân viên khác trong công ty khi họ tụ tập bàn tán về "nhân viên hụt" đó. Họ thêm thắt vào câu chuyện và phát tán những tin đồn không hay. Thông thường, các nhân viên khác hay tỏ ra hoang mang khi thấy một nhân viên được tuyển dụng và bị sa thải nhanh chóng, họ sẽ tự hỏi khi nào thì đến lượt mình. Kết quả là năng suất làm việc của họ cũng sẽ sụt giảm.

Những công ty thường xuyên thay đổi nhân viên luôn làm việc kém hiệu quả hơn những đối thủ biết cách tổ chức và quản lý tốt nhân viên. Nói chính xác hơn, sự biến động của đội ngũ nhân viên, vốn là hậu quả của việc tuyển dụng hay quản lý nguồn nhân lực yếu kém, có thể sẽ là một thảm họa đối với công ty. Các khoản chi phí tăng vọt, sự mất định hướng và kém hiệu quả trong công việc có thể đẩy công ty tới bờ vực phá sản.

Những công ty thành công và những nhà quản lý giỏi đều có những quy trình tuyển dụng rất hiệu quả. Điều này không chỉ tiết kiệm được nhiều thời gian và tiền bạc trong công tác quản lý nhân sự mà còn giúp công ty nâng cao uy tín và danh tiếng của mình, nhờ đó họ càng dễ dàng thu hút được nhiều ứng viên giỏi.

Với những lý do đã được phân tích như trên, bạn hãy suy nghĩ thật kỹ trước khi quyết định nhận một nhân viên vào làm. Đôi khi quyết định tuyển dụng sáng suốt nhất của bạn lại là một quyết định từ chối tuyển dụng!

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Lập ra một danh sách gồm 3 nhân viên mà bạn đã từng phạm phải sai lầm khi tuyển dụng, sau đó rút ra 3 bài học từ những sai lầm đó. Nhà sử học George Santayana đã từng nói: "Những người không nhớ đến quá khứ thì thế nào cũng sẽ gặp lại quá khứ". Vì vậy, càng suy nghĩ nhiều về những lỗi lầm của mình, bạn sẽ học được càng nhiều bài học kinh nghiệm đáng giá.

Lập danh sách những nhân viên giỏi nhất mà bạn đã từng tuyển dụng. Từ những lần tuyển dụng đó, bạn có rút ra được nguyên tắc chung nào không? Bạn có thể áp dụng nguyên tắc chung đó cho quyết định tuyển dụng mà bạn

sắp đưa ra hay không?

2. XEM XÉT YÊU CẦU CỦA VỊ TRÍ CẦN TUYỂN

Khả năng tư duy của bạn rất mạnh mẽ, và khả năng đó sẽ phát huy hết tác dụng khi bạn tập trung tất cả năng lực suy nghĩ vào một câu hỏi, một vấn đề trong một khoảng thời gian đủ lâu.

Trước khi bắt đầu tìm kiếm nhân viên mới, bạn hãy dành ra một lượng thời gian cần thiết để xem xét thật kỹ công việc cần tuyển. Hãy áp dụng quy tắc 10/90. Quy tắc này cho rằng 10% thời gian đầu tiên bạn dành ra để suy nghĩ và lên kế hoạch sẽ giúp bạn tiết kiệm 90% thời gian và công sức cần thiết để có một quyết định đúng và mang lại hiệu quả lâu dài. Đây thực sự là một quy tắc mang lại hiệu quả cao nhất, chỉ cần ở bạn một chút kiên nhẫn và tính kỷ luật là có thể áp dụng được.

Hãy suy nghĩ kỹ về tất cả những trách nhiệm, những kết quả mà công việc đó đòi hỏi. Bạn có thể căn cứ vào yếu tố nào để xác định rằng công việc đã được thực hiện tốt hay chưa tốt? Hãy nghĩ đến những kết quả có thể đo lường được, rõ ràng và cụ thể.

Hãy tưởng tượng tiền lương chính là khoản tiền mà bạn phải trả để mua một món hàng có tên là "kết quả" với chất lượng và số lượng nhất định. Làm thế nào bạn xác định và đánh giá được những kết quả đó? Làm sao bạn biết được bạn đã chi tiêu thỏa đáng? Bạn sẽ sử dụng tiêu chuẩn, hay thước đo nào để nhận định một nhân viên làm việc có hiệu quả hay không?

Sau khi suy nghĩ thật kỹ lưỡng, bạn hãy viết một bản mô tả công việc gồm đủ 3 phần. Phần thứ nhất là nội dung và yêu cầu kết quả công việc mà người đảm nhận vị trí đó phải đạt được. Thứ hai là những kỹ năng cần thiết để đạt được những kết quả trên. Cuối cùng và có thể là quan trọng nhất, là những phẩm chất yêu cầu đối với một nhân viên lý tưởng, bao gồm khả năng thích nghi với môi trường làm việc.

Để xác định rõ nội dung và yêu cầu công việc, bạn hãy bắt đầu bằng cách

suy nghĩ về những điều mà bạn muốn nhân viên phải thực hiện hàng ngày và sau đó viết cụ thể ra giấy về một ngày, một tuần làm việc điển hình của vị trí đó. Khi bạn liệt kê càng chi tiết, càng chính xác những điều bạn đòi hỏi thì bạn sẽ càng dễ tìm được ứng viên thích hợp nhất cho công việc đó.

Sau khi xác định được những yêu cầu của công việc, hãy xác định những kỹ năng cụ thể đòi hỏi ở các ứng viên để có thể đáp ứng những yêu cầu đã liệt kê. Bạn nên tuyển một ứng viên dựa trên kỹ năng của họ - những điều họ đã từng thực hiện thật tốt, chứ không phải dựa trên những điều mà ứng viên đó cam kết sẽ thực hiện được nếu trúng tuyển. Hiện tại, có một số công ty chỉ căn cứ vào tính cách, bản lĩnh và thái độ làm việc của ứng viên để tuyển dụng, rồi sau đó mới huấn luyện cho họ những kỹ năng mới cần thiết. Đó cũng là một phương pháp tuyển dụng hay, tuy nhiên bạn cũng nên yêu cầu ứng viên thể hiện một vài kỹ năng nào đó để bạn có thể chọn ra người giỏi nhất.

Sau cùng, bạn nên xác định rõ những tính cách và phẩm chất cá nhân mà một nhân viên lý tưởng cần có. Trên thực tế, bất kỳ công ty nào cũng luôn cần những người trung thực, tích cực, chăm chỉ, năng động, có khả năng tập trung cao và ham học hỏi. Vì vậy, hãy liệt kê những phẩm chất đó và sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên.

Hãy đưa ra những yêu cầu phù hợp với mức độ và khối lượng công việc của vị trí cần tuyển. Đừng nêu quá nhiều yêu cầu khiến một nhân viên khó lòng thực hiện hết để rồi bạn lại tốn biết bao công sức một cách vô ích để tìm kiếm một nhân viên "siêu phàm" có thể đáp ứng được những yêu cầu đó. Đôi khi, theo tiến trình phát triển của công ty, một công việc có thể sẽ trở nên phức tạp và đòi hỏi bạn phải cần ít nhất hai người với những kỹ năng và phẩm chất khác nhau cùng phối hợp thực hiện mới đạt được kết quả. Đó là một khả năng rất có thể xảy ra mà bạn cần phải chú ý ngay từ đầu để quyết định xem mình cần tuyển một người hay hai người.

Tổ chất quan trọng nhất của một nhà quản lý chính là khả năng tư duy và cân nhắc thận trọng. Những nhà quản lý và điều hành xuất sắc nhất luôn đắn đo, suy nghĩ rất nhiều trước khi đưa ra những quyết định liên quan đến vấn đề nhân sự; họ xem trọng vấn đề này hơn hẳn những nhà quản lý bình thường. Càng dành nhiều thời gian để suy xét về con người và công việc trước khi tiến hành tuyển dụng, bạn sẽ càng có cơ sở để đưa ra những quyết định

sáng suốt nhất.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Hãy suy nghĩ về một vị trí cụ thể mà bạn đang cần tuyển, hay một vị trí mà bạn chưa hài lòng về kết quả công việc. Hãy mô tả công việc đó bằng cách liệt kê ra những kết quả mà bạn muốn nhân viên đảm nhiệm vị trí đó phải đạt được.

Sau đó, liệt kê những kỹ năng cần thiết mà một ứng viên lý tưởng cần có để đáp ứng mọi yêu cầu của công việc.

Cuối cùng, xác định những phẩm chất cá nhân mà một ứng viên lý tưởng cần có khi đảm nhận công việc. Phải đảm bảo đó là một người thật phù hợp với bạn và với công ty.

3. LẬP BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Thật đáng tiếc khi có nhiều người đăng thông báo tuyển dụng hoặc tìm kiếm ứng viên mà không hề dành thời gian để mô tả chính xác về đối tượng họ cần. Bởi việc làm đó dù rất đơn giản nhưng lại rất quan trọng.

Nhiều điều bất ngờ, thú vị sẽ xuất hiện trong khi bạn viết ra một danh sách những phẩm chất yêu cầu ở một ứng viên lý tưởng. Thú vị vì đó là những ý tưởng bình thường nhưng trước đó bạn không hề nhận thức được. Bạn bất ngờ vì những chi tiết quan trọng nhất của công việc mà trước đây bạn không hề nghĩ đến đang hiển hiện rõ ràng trên trang giấy. Không chỉ có thế, những yêu cầu mà bạn viết ra còn là căn cứ đáng tin cậy giúp bạn đưa ra một quyết định tuyển dụng sáng suốt.

Khi cần tìm một nhân viên mới, việc đầu tiên tôi làm là lập ngay một danh sách gồm tất cả những điều kiện và yêu cầu mà tôi nghĩ ra về một người hoàn hảo cho vị trí cần tuyển. Sau đó tôi chuyển danh sách đến tất cả những người sẽ làm việc với nhân viên mới đó để cùng nhau xem xét và đánh giá lại danh sách này. Chỉ cần ngồi lại với nhau trong vài phút, chúng tôi đã lập ra một bản mô tả rất rõ ràng và dễ hiểu về nhân viên lý tưởng mà chúng tôi tìm kiếm. Tiếp đến, chúng tôi cùng nhau lập ra một bản mô tả chi tiết về công việc.

Bản mô tả công việc là một danh sách gồm tất cả những việc mà một nhân viên phải thực hiện hàng ngày. Hãy xem công việc của nhân viên như một quá trình sản xuất, khi đó mỗi công đoạn của quá trình sẽ là một tác vụ cần hoàn thành và đạt một hiệu quả nhất định. Điều này có nghĩa là bạn cần xác định những kết quả quan trọng nhất của công việc đó và viết ra giấy.

Và một điều không thể thiếu trong bản mô tả công việc là liệt kê tất cả mọi trách nhiệm và chức năng mà một cá nhân phải gánh vác để thực hiện tốt công việc, từ việc đến nơi làm việc mỗi buổi sáng, kiểm tra và trả lời e-mail, tất cả những công việc lặt vặt khác... đến đánh giá và báo cáo tiến độ công việc cho cấp trên. Đừng bỏ sót một chi tiết nhỏ nào vì điều đó có thể dẫn đến hậu quả là tuyển dụng sai người.

Chúng tôi đã từng tuyển một giám đốc kinh doanh có thành tích cực kỳ ấn tượng từ một công ty khác. Cô thực sự là một nhân tài mà các công ty đều săn đón. Mời được cô về làm việc là điều mà chúng tôi vui mừng khôn xiết. Tuy nhiên, chỉ trong vòng hai tuần, tác phong và thái độ làm việc của cô đã suy giảm hẳn. Càng ngày cô càng trở nên nóng nảy, căng thẳng và cuối cùng xin nghỉ việc. Nguyên nhân vì đâu?

Sau khi tìm hiểu, chúng tôi thấy rằng công ty trước của cô đã phát động một chiến dịch quảng cáo thật quy mô và tạo ra được một vị thế bền vững vì luôn dẫn đầu về doanh số, công việc của cô chỉ là tiếp tục phát huy thêm thế mạnh đó. Tuy nhiên, khi làm việc tại công ty chúng tôi, cô phải bắt đầu lại từ đầu, phải đảm nhận mọi trách nhiệm để tạo ra doanh số cao nhất, một điều cô không thể thực hiện do cô không dám mạo hiểm, sợ rủi ro, thất bại. Chúng tôi đã không nêu rõ yêu cầu này khi tuyển dụng, vì chúng tôi cho rằng cô ấy phải biết tính táo bạo, quả quyết là một yếu tố không thể thiếu của công việc này. Thật là một sai lầm quá lớn! Câu nói của Alexander MacKenzie quả không sai: "Những suy đoán sai lầm là nguyên nhân của hầu hết mọi thất bại".

Khi đã có trong tay bản mô tả chi tiết về ứng viên lý tưởng và một bản mô tả rõ ràng nội dung công việc mà ứng viên phải thực hiện, bạn hãy chọn ra những yếu tố cần được ưu tiên xem xét. Hãy đánh giá những yếu tố quan trọng đối với công việc bằng cách cho điểm theo thang điểm từ 1 (ít quan trọng) đến 10 (rất quan trọng).

Tốt nhất, hãy chia các yêu cầu thành 2 nhóm: "phải có" và "nên có". Một số phẩm chất cá nhân và yêu cầu công việc là cực kỳ quan trọng, quyết định đến hiệu quả của công việc. Một số khác cũng nên có nhưng không quá cần thiết. Ví dụ tôi luôn mong muốn ứng viên lý tưởng sống tương đối gần trụ sở công ty, nhưng đó chỉ là một chi tiết cộng thêm, không quá quan trọng. Đó là điều "nên có" chứ không phải là "phải có". Có những nhân viên rất giỏi lại sống xa công ty đến hàng giờ đi xe.

Ngoài ra, những kỹ năng và kinh nghiệm để đạt được những mục tiêu quan trọng nhất của công việc phải được xếp vào loại ưu tiên hàng đầu. Nếu thiếu những điều này, ứng viên sẽ bị loại ngay cho dù những kỹ năng khác của anh ta có giỏi đến mức nào đi nữa.

Khi xác định càng rõ những ưu tiên về tính cách của ứng viên và yêu cầu của công việc, bạn sẽ càng phỏng vấn đạt hiệu quả, dẫn đến quyết định tuyển dụng chính xác.

Bạn cũng nên nghĩ đến những nhân viên sẽ làm việc chung với nhân viên mới. Điều này rất quan trọng, vì nếu bạn không cân nhắc để chọn người phù hợp với nhân viên cũ thì điều đương nhiên là nhân viên mới sẽ khó hòa đồng cùng đồng nghiệp và khó thích nghi với môi trường làm việc mới. Vì vậy, nếu bỏ qua yếu tố này, có thể bạn sẽ phạm sai lầm trong quá trình tuyển dụng.

Hãy luôn xác định rõ phẩm chất cá nhân, thái độ mà bạn mong muốn ở người mà bạn tuyển dụng. Năng động, lạc quan, cởi mở là những tính cách quan trọng nhất. Lời khuyên chân thành tôi dành cho bạn là không nên tuyển những người bi quan, tiêu cực, cho dù về mặt kỹ năng, kiến thức chuyên môn họ có giỏi đến đâu bởi hầu hết họ chính là "ngòi nổ" gây ra mọi rắc rối ở công sở.

Cuối cùng, hãy xem lại tất cả mọi thông tin để viết ra một bản mô tả thật chi tiết và chuẩn xác về ứng viên lý tưởng. Hãy viết thật rõ và chính xác, tưởng tượng rằng bạn sẽ đăng bản mô tả này lên trang tuyển dụng của một tờ báo lớn mà mỗi chữ đều tốn hàng triệu đồng! Hãy liệt kê những yêu cầu quan trọng theo thứ tự ưu tiên. Điều quan trọng nhất luôn nằm ở hàng đầu tiên.

Với bản mô tả này, bạn đã chuẩn bị sẵn sàng cho quá trình tìm kiếm một nhân viên phù hợp nhất với công việc.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Liệt kê tất cả những kỹ năng, năng lực và phẩm chất mà bạn đòi hỏi ở các ứng viên. Bạn đừng lo gì cả, chắc chắn sẽ có rất nhiều ứng viên đáp ứng mọi yêu cầu của bạn. Công việc của bạn chỉ là chọn ra ứng viên phù hợp nhất trong số đó.

Xem lại danh sách và cho điểm những yêu cầu mà bạn đã liệt kê, sao cho tổng số điểm là 100. Chẳng hạn như có kinh nghiệm và đang rất thành công ở vị trí mà bạn đang tuyển có thể cho đến 50 điểm. Còn sống gần công ty có thể

chỉ cho 1 điểm.

Chọn ra 5 đến 10 yếu tố quan trọng nhất và mô tả công việc dựa vào những yếu tố đó. Hãy cùng với đồng nghiệp xem xét lại bản mô tả để chắc chắn rằng mọi người đều hiểu rõ và chấp nhận kiểu người mà bạn sẽ tìm.

4. TÌM KIẾM NHÂN TÀI TỪ KHẮP MỌI NGUỒN

Trong công tác quản lý, tuyển dụng là một công việc phải thực hiện hàng ngày. Nếu một công ty phải luôn tìm kiếm khách hàng thì nhà quản lý cũng phải không ngừng tìm kiếm nhân viên mới. Sự thiếu hụt nhân tài là một áp lực nặng nề buộc nhà quản lý phải ra sức tìm kiếm và tuyển dụng hiệu quả hơn nữa.

Trước đây, chúng ta chỉ tìm kiếm nhân sự khi có vị trí còn trống hay khi cần thêm người. Nhưng ở thời đại chúng ta, thời đại mà quá trình cạnh tranh diễn ra mạnh mẽ thì tuyển dụng cũng rơi vào vòng xoáy của sự cạnh tranh đó. Nó buộc bạn phải liên tục tìm kiếm nhiều nhân viên giỏi hơn nữa mới có thể mở rộng khả năng cạnh tranh của công ty bạn. Đó là một công việc quan trọng và không bao giờ kết thúc. Thành công của nó chính là yếu tố quyết định cho sự thành công của bạn trong vai trò là một nhà quản lý hay một doanh nhân.

Điểm cốt lõi của quá trình tuyển chọn là phải tìm được nhiều ứng viên phù hợp. Càng có nhiều ứng viên tốt, bạn càng có nhiều khả năng tìm được người giỏi nhất.

Bạn có thể tìm kiếm các ứng viên phù hợp từ nhiều nguồn khác nhau. Nơi đầu tiên bạn cần quan tâm là trong chính công ty, trong nhóm làm việc hay trong phòng ban của bạn. Hãy tìm kiếm người phù hợp trong nội bộ công ty trước khi tiến hành tìm kiếm ứng viên từ bên ngoài. Hãy phân phát bản mô tả công việc cho mọi người trong công ty và cho họ biết rằng bạn đang cần tìm người phù hợp với yêu cầu đó.

Trung bình một người bình thường quen biết khoảng 300 người. Khi đồng nghiệp của bạn biết rằng bạn đang cần người, họ sẽ thông báo và giới thiệu cho bạn một số ứng viên phù hợp.

Hiện nay, nhiều công ty đã dành ra một khoản tiền thưởng cho bất kỳ

nhân viên nào tìm được ứng viên thích hợp cho một vị trí nào đó. Nếu áp dụng biện pháp đó, chắc chắn bạn sẽ nắm trong tay một danh sách nhiều ứng viên giỏi.

Có những công ty tuyển dụng đến 90% nhân sự mới theo cách này. Họ sẽ thưởng ngay 500 đô-la cho người nào giới thiệu được một ứng viên được tuyển chọn vào công ty, thêm 500 đô-la nữa nếu người đó làm việc hơn 6 tháng, và 500 đô-la nữa sau 1 năm làm việc. Phương pháp này không chỉ cung cấp cho công ty một nguồn ứng viên tốt và ổn định mà còn tiết kiệm chi phí quảng cáo và môi giới.

Một nguồn ứng viên đáng kể khác là từ những mối quan hệ cá nhân của bạn. Hầu hết những người được tuyển đều thông qua sự giới thiệu và tiến cử của người khác. Có thể nói đây là một nguồn ứng viên "dễ dàng" mà bạn không nên bỏ qua. Vì vậy, sau khi viết bản mô tả công việc, hãy thông báo đến tất cả những người bạn biết - khách hàng, nhà cung cấp, bạn bè, thậm chí đến cả những người bạn ít tiếp xúc để nhờ họ giới thiệu cho bạn những ứng viên mà họ cảm thấy phù hợp với những yêu cầu của bạn.

Một nguồn lao động chất lượng cao khác nữa là những văn phòng tuyển dụng hay trung tâm giới thiệu việc làm. Tùy theo quy mô của công ty bạn, những văn phòng và trung tâm này có thể tiết kiệm cho bạn rất nhiều thời gian, tiền bạc cũng như công sức sàng lọc và tìm kiếm người phù hợp. Điều quan trọng nhất khi sử dụng những dịch vụ này là bạn phải có bản mô tả công việc thật chi tiết, đầy đủ và rõ ràng về đối tượng bạn cần. Điều đó sẽ định hướng cho họ tìm được người phù hợp nhất từ nguồn ứng viên của mình.

Đăng tin tuyển dụng trên báo cũng là một cách tốt. Lưu ý là bạn phải nêu thật chi tiết và cụ thể về công việc trong thông báo tuyển dụng và phải xem xét những ứng viên gửi hồ sơ đến để xem họ có đáp ứng những yêu cầu của bạn không. Thông thường, khoảng hơn 85% hồ sơ là không phù hợp và có thể bị loại ra ngay. Bạn có thể giao việc này cho thư ký hay trợ lý làm giúp bạn.

Cuối cùng, nguồn nhân lực quan trọng nhất và "nóng" nhất hiện nay là từ Internet. Chỉ vài năm trước, thị trường nhân lực trên Internet còn rất mỏng

manh nhưng hiện nay, hầu hết các nhà tuyển dụng đều tìm được người mình cần nhờ vào thị trường này. Những website cho phép bạn tìm được các ứng viên với chi phí thấp một cách nhanh chóng và hiệu quả. Hiện tại, các website tuyển dụng đang phát triển cả về chất lượng, quy mô và rất đáng tin cậy. Ngoài ra, trang web của công ty bạn có thể mở thêm một mục "tuyển dụng" để ứng viên có thể truy cập vào, điền thông tin và gửi đến bạn.

Trong thời đại công nghệ thông tin phát triển, các nhà tuyển dụng thường yêu cầu ứng viên chỉ gửi hồ sơ xin việc qua Internet. Quá trình này phần nào thể hiện kỹ năng sử dụng máy vi tính và Internet của ứng viên. Nó cũng cho phép các nhà quản lý bạn rộn xem được nhiều hồ sơ hơn và trả lời nhanh chóng hơn.

Một nguồn ứng viên tốt nhưng thường bị xem nhẹ là từ các trung tâm, tổ chức đào tạo. Những người có mặt tại các trung tâm đào tạo thường là những người đã lớn tuổi, đã có nhiều năm kinh nghiệm. Họ tham gia những khóa học này nhằm nâng cao kỹ năng cá nhân, giúp họ tìm được việc làm tốt hơn, thu nhập cao hơn. Khi họ tham gia những khóa học đó, họ đã thể hiện mình là người năng động và có kỷ luật. Đó là đức tính của người mà bạn đang tìm kiếm.

Hãy liên hệ với một số trường đào tạo và tiếp xúc với nhân viên quản lý, cho họ biết nhu cầu cần tuyển người của bạn. Gửi cho họ một bản mô tả công việc và một phong bì để hồi âm. Ngoài ra bạn có thể liên lạc qua e-mail hoặc điện thoại để nhờ họ giới thiệu ứng viên thích hợp để bạn phỏng vấn. Cách làm này đảm bảo sẽ mang lại hiệu quả rất cao.

Tìm kiếm một ứng viên phù hợp là một công việc đòi hỏi phải mất nhiều thời gian. Đôi khi bạn phải mất vài tháng mới tìm được người thích hợp cho một vị trí quan trọng. Không phải đợi đến lúc cần người rồi mới tuyển mà ngay từ bây giờ, bạn hãy tiến hành hoạt động này nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu nhân sự của công ty trong tương lai.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Hãy photo một số bản mô tả công việc và phát cho tất cả những người tham

dự trong buổi họp sắp tới. Nhờ họ đề cử một số ứng viên phù hợp với bản mô tả đó. Chắc chắn, bạn sẽ phải ngạc nhiên về những người mà họ tiến cử.

Đến một trung tâm đào tạo và tiếp xúc với người phụ trách tuyển dụng. Giới thiệu với họ về công ty bạn và nhờ họ giới thiệu cho bạn bất kỳ ai phù hợp với yêu cầu của bạn.

Thiết lập một quy chế khen thưởng cho những nhân viên tìm được người cho những vị trí còn trống. Khuyến khích mọi người trong công ty cùng tìm kiếm và giữ chân ngày càng nhiều nhân viên giỏi.

5. PHÒNG VẤN HIỆU QUẢ

Hầu hết những nhà quản lý đều không được đào tạo cơ bản về các kỹ năng phỏng vấn. Nhưng thực ra các kỹ năng phỏng vấn hiệu quả rất đơn giản, chỉ cần bạn chú ý học hỏi và chịu khó áp dụng thường xuyên.

Để buổi phỏng vấn hiệu quả, hãy chuẩn bị trước một số câu hỏi thích hợp dành cho ứng viên. Tốt nhất, bạn hãy ghi chú những câu hỏi ra giấy để xem lại trước khi tiếp xúc với ứng viên. Đó là những câu hỏi nhằm thu thập thông tin về kinh nghiệm, kỹ năng của ứng viên cũng như tìm hiểu về mục tiêu nghề nghiệp và nguyện vọng của họ về công việc. Ngoài ra, cần có một số câu hỏi để tìm hiểu sở thích, thói quen và thái độ của họ đối với công việc.

Bạn có thể áp dụng một số công cụ đánh giá hay các bài kiểm tra cá nhân để khẳng định mức độ thích hợp của ứng viên. Trong công ty tôi, chúng tôi thường áp dụng các bài kiểm tra khác nhau cho các ứng viên, chấm điểm và thông báo cho họ kết quả đánh giá. Sau đó chúng tôi cùng với ứng viên thảo luận một cách thẳng thắn và hợp tác để làm rõ hơn những đánh giá đó vì chúng có ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định tuyển dụng cuối cùng.

Khi tiến hành buổi phỏng vấn, việc đầu tiên bạn phải làm là tạo ra không khí thật thoải mái nhằm giúp ứng viên giảm bớt căng thẳng và giữ được bình tĩnh, tự tin. Hãy cho họ biết rằng đây chỉ là buổi phỏng vấn để tìm hiểu thêm thông tin và mục đích là xem xét liệu những gì bạn mang lại có phù hợp với nguyện vọng và đòi hỏi của họ hay không.

Hãy luôn ghi nhớ một nguyên tắc: "Không bán khi chưa quyết định mua". Nói cách khác, đừng cố thuyết phục ứng viên rằng công việc đó hấp dẫn đến mức nào, rằng công ty bạn tuyệt vời như thế nào... trước khi bạn kết luận rằng đó là người thích hợp nhất mà bạn muốn tuyển.

Để phỏng vấn hiệu quả, bạn phải biết đặt ra những câu hỏi hợp lý và kiên nhẫn lắng nghe câu trả lời, đồng thời phải biết tạo những khoảng lặng trong buổi phỏng vấn để giúp ứng viên bình tĩnh hơn. Nên thường xuyên đặt câu hỏi để hiểu thật rõ vấn đề.

Đừng bao giờ vội kết luận rằng bạn biết hay hiểu rõ điều ứng viên muốn nói trước khi bạn kiểm tra lại một cách chắc chắn. Sử dụng những câu hỏi mở với những từ ngữ như ai, cái gì, như thế nào, tại sao, khi nào, ở đâu để thu thập càng nhiều thông tin càng tốt. Ví dụ, bạn có thể hỏi:

1. Bạn đảm nhận công việc gì gần đây nhất? Và trước đó?
2. Cấp trên của bạn là ai và quan hệ của bạn với người đó như thế nào?
3. Tại sao bạn lại ứng cử vào công việc đó và nó đem lại lợi ích gì cho bạn?
4. Điều gì làm bạn hài lòng nhất trong công việc trước đây?
5. Kinh nghiệm nào trong công việc của bạn mà bạn cho là quan trọng nhất?

Hãy nhớ rằng người đặt câu hỏi là người giữ vai trò kiểm soát trong buổi phỏng vấn. Vì vậy, phải luôn đảm bảo bạn là người giữ vai trò đó.

Ứng viên trình bày càng nhiều, bạn càng có nhiều thông tin và cơ sở để quyết định đó có phải là người phù hợp nhất với công việc hay không. Bạn chỉ có thể đưa ra kết luận nếu bạn đặt nhiều câu hỏi và chú ý lắng nghe. Nhưng nếu bạn mãi nói về bản thân, về công việc hay công ty, bạn sẽ không có cơ sở nào để đưa ra kết luận chính xác.

Khi phỏng vấn, bạn có thể áp dụng "nguyên tắc SWAN" do Giám đốc điều hành tuyển dụng John Swan đưa ra. Theo nguyên tắc này, có 4 yếu tố quan trọng nhất mà bạn nên tìm kiếm ở các ứng viên: thông minh (Smart), siêng năng (Work hard), nhiều tham vọng (Ambitious) và có những phẩm chất tốt (Nice).

Ứng viên có thông minh, có khả năng tư duy cao hay không là điều rất quan trọng, quyết định đến hiệu quả làm việc của ứng viên. Theo nghiên cứu của Daniel Seligman, phóng viên của tạp chí Fortune trong nhiều năm và hiện đang công tác tại tạp chí Forbes, chỉ số IQ quyết định hơn 72% khả năng làm việc của một nhân viên. Có lẽ cách tốt nhất để đánh giá ứng viên là chú ý đến số lượng câu hỏi và cách đặt câu hỏi của ứng viên. Những người thông minh thường tò mò và liên tục hỏi về bạn và về công ty.

Nhân viên được chọn cũng phải là người siêng năng, sẵn sàng làm việc

ngoài giờ khi cần thiết. Bạn không cần phải tuyển một người thông minh, nhiều tham vọng, có những phẩm chất tốt nhưng lại quá lười biếng. Dù bạn thật sự không cần ứng viên phải làm thêm giờ, nhưng hãy cứ hỏi họ: "Nếu có một việc quan trọng cần phải làm gấp, bạn có sẵn lòng làm việc thêm giờ không?". Câu trả lời sẽ giúp bạn loại bớt một số ứng viên không phù hợp.

Một ứng viên nhiều tham vọng là một người muốn thăng tiến nhanh trong sự nghiệp và xem công việc đang dự tuyển là một cơ hội, là bước khởi đầu cho nhiều bước tiến cao hơn nếu họ thực hiện tốt công việc. Bạn có thể xác định tham vọng của ứng viên bằng cách lắng nghe xem họ có quan tâm đến tương lai của công ty, của công việc hay không, hoặc lắng nghe xem họ sẽ làm những gì để được tăng lương hoặc được thăng tiến... Để kiểm tra điều này, bạn có thể đặt câu hỏi: "Mục tiêu nghề nghiệp của bạn trong vòng 3 đến 5 năm tới là gì?".

Cuối cùng, luôn tìm người có phẩm chất tốt. Tính tình vui vẻ, hòa đồng cũng là một phẩm chất quan trọng mà bạn nên ưu tiên. Một người lạc quan thường thể hiện mình một cách thân thiện và cởi mở trong buổi phỏng vấn, đặc biệt là luôn trả lời bạn một cách tự nhiên, thoải mái. Hãy lưu ý đến những biểu hiện của ứng viên trong buổi phỏng vấn để có cái nhìn chính xác về họ.

Ngoài ra, bạn cũng cần quan tâm đến một số yếu tố khác, chẳng hạn như thành quả nghề nghiệp của ứng viên. Khi phỏng vấn, hãy lắng nghe những thành công trong công việc trước đó của ứng viên. Đó chính là dấu hiệu duy nhất để bạn có thể tin vào khả năng làm việc thành công của ứng viên trong tương lai. Hãy tìm hiểu kinh nghiệm cũng như thành tựu của ứng viên thật kỹ, thật chi tiết. Hãy đặt câu hỏi: "Chính xác là bạn đã làm gì và kết quả như thế nào?".

Kế đến, hãy chú ý đến cách đặt câu hỏi "thông minh" của ứng viên. Chắc các bạn đã rõ, tính cách đáng chú ý nhất của một người thông minh là tính tò mò. Nếu tò mò, ứng viên sẽ hỏi ngay một loạt câu hỏi về bạn, về công ty, về công việc, những cơ hội trong tương lai... Bạn có thể khơi gợi sự tò mò bằng cách đặt câu hỏi: "Bạn có muốn hỏi gì về công ty hoặc công việc không?".

Sau đó, bạn hãy chú ý đến khả năng sẵn sàng của ứng viên. Để kiểm tra điều này, bạn có thể hỏi một câu đơn giản: "Nếu chúng tôi quyết định giao

công việc này cho bạn, khi nào bạn có thể bắt đầu công việc?". Cho dù bạn có quyết định chọn họ hay không thì câu hỏi này cũng sẽ cho bạn nhiều thông tin về ứng viên.

Ứng viên thích hợp là người muốn bắt đầu công việc ngay khi có thể. Ứng viên không phù hợp là người đưa ra đủ mọi lý do để trì hoãn nhận việc, hoặc không muốn bỏ công việc họ đang làm. Có trường hợp ứng viên muốn được nghỉ ngơi một thời gian trước khi làm việc cho bạn.

Hãy nhớ rằng một quyết định nhanh chóng thường là một quyết định sai lầm. Vì vậy, hãy tiến hành phỏng vấn trong một thời gian đủ lâu để bạn có thời gian cân nhắc một cách thận trọng. Hãy hỏi những câu hỏi đã được chuẩn bị trước và lắng nghe câu trả lời. Có thể ghi lại những điều ứng viên nói. Tìm hiểu thật nhiều thông tin của ứng viên về những yếu tố bạn cho là quan trọng nhất trong bản mô tả công việc. Bạn có thể hỏi ứng viên xem họ có tin là mình sẽ làm tốt nhiệm vụ được giao không.

Chỉ khi nào bạn đã khẳng định chắc chắn rằng đó là người phù hợp nhất mà bạn muốn tuyển, bạn mới cung cấp cho họ nhiều thông tin chi tiết về công ty và về công việc.

Chỉ bán khi bạn đã quyết định mua!

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Hãy lập kế hoạch cho buổi phỏng vấn sắp tới. Viết ra một danh sách những câu hỏi dành cho ứng viên. Những câu hỏi đó phải tập trung vào những kỹ năng và phẩm chất quan trọng nhất để hoàn thành những nhiệm vụ chính của công việc. Đừng để rơi vào tình huống không biết hỏi gì tiếp theo.

Hỏi ứng viên về những thành tựu lớn nhất họ đã đạt được và những bài học họ rút ra từ đó. Sau đó hỏi về những sai lầm hay thất vọng lớn nhất của họ cũng như những bài học họ đúc kết được. Sau hai câu hỏi đó, bạn có thể tìm được người biết rút ra những kinh nghiệm quý giá từ quá khứ, giúp họ tiến bộ hơn và có khả năng làm việc tốt hơn trong công việc tương lai. Hãy hỏi những câu hỏi như thế vì câu trả lời sẽ là cơ sở để bạn cân nhắc cho sự lựa chọn của

mình.

6. TÌM NGƯỜI TRIỂN VỌNG NHẤT

Khi tuyển người, bạn cần phải chú ý đến khả năng làm việc lâu dài của ứng viên. Chắc chắn công ty bạn sẽ không cần một người thật giỏi nhưng chỉ có ý định làm việc trong một thời gian ngắn hay còn chần chừ với vị trí mà công ty bạn đang cần. Vì vậy, bạn cần phải có một biện pháp nào đó để nhận biết những con người này.

Cơ sở quan trọng nhất để bạn dự đoán khả năng làm việc lâu dài của ứng viên là sự "tự nguyện". Sau nhiều năm nghiên cứu, các chuyên gia về nguồn nhân lực đã khẳng định rằng những người muốn dành hết tâm huyết làm việc cho một công ty mà họ chọn hầu như về sau đều trở thành những nhà quản lý và điều hành giỏi nhất của công ty đó.

Ứng viên sẽ thể hiện rõ sự tự nguyện của mình khi họ trải qua nhiều buổi phỏng vấn với nhiều công ty khác nhau và kết luận rằng họ thật sự muốn làm cho bạn, cho công ty bạn hơn bất kỳ nơi nào khác. Nếu ứng viên đó đã đáp ứng đủ mọi yêu cầu của bạn thì điều này chính là một yếu tố khẳng định thêm với bạn rằng đây là ứng viên triển vọng nhất mà bạn cần tìm.

Để giúp ứng viên thể hiện rõ sự lựa chọn của mình, bạn hãy áp dụng một "chiến thuật" rất đơn giản nhưng cũng rất hiệu quả này. Đó là sau khi phỏng vấn ứng viên và quyết định đây là người mà bạn muốn tuyển, hãy cung cấp ngay cho ứng viên mọi thông tin hấp dẫn về công việc cũng như về công ty. Hãy cho ứng viên biết rõ mục tiêu cũng như các giá trị của công ty để ứng viên thấy rằng làm việc cho bạn là một quyết định rất đúng đắn. Đồng thời cố gắng giải đáp tất cả mọi thắc mắc của ứng viên.

Sau đó, hãy kết thúc buổi phỏng vấn. Đề nghị ứng viên suy nghĩ về công việc và trả lời bạn sau. Đừng vội kết thúc quá trình tuyển dụng.

Khi ứng viên quay lại công ty và trả lời với bạn rằng họ thật sự thích công việc và muốn làm việc cho bạn, hãy hỏi tại sao: "Tại sao bạn lại muốn làm việc ở đây? Tại sao không phải là một nơi khác?". Sau đó im lặng và chờ câu trả lời.

Cuối cùng, hỏi ứng viên rằng: "Cụ thể bạn nghĩ rằng bạn sẽ đóng góp gì cho công ty chúng tôi? Tại sao chúng tôi nên tuyển bạn?".

Ứng viên thích hợp nhất sẽ luôn trả lời một cách thuyết phục những câu hỏi đó. Nếu thích công việc bạn đang tuyển, chắc chắn ứng viên sẽ thể hiện một thái độ tích cực và hào hứng về cơ hội được làm việc đồng thời sẽ sẵn sàng bắt đầu công việc ngay. Đó là một thái độ mà bạn luôn cần ở một ứng viên triển vọng nhất.

Ngay cả khi thị trường lao động đang khan hiếm, bạn cũng nên thật kiên nhẫn và cẩn trọng giống như lúc bạn có rất nhiều ứng viên phù hợp để lựa chọn. Khi quyết định tuyển một nhân viên thì bạn cũng cần biết tại sao họ lại thích làm cho bạn. Câu trả lời chính là dấu hiệu cao nhất của lòng trung thành và sự tận tụy của ứng viên trong tương lai.

Ngược lại, bạn nên cẩn thận với những người ngần ngại hay không hào hứng làm việc cho bạn. Hãy cân nhắc lại những ứng viên tỏ ra mình "có giá" hay cho bạn biết có một công ty danh tiếng khác cũng đang muốn tuyển họ. Những người như vậy, nếu bạn cố lôi kéo về công ty, thường lại là những người không gắn bó lâu dài vì ngay từ đầu họ không "tự nguyện" làm việc cho bạn. Chỉ vì những điều kiện nào đó hấp dẫn mà họ mới đến công ty bạn.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Xem lại thái độ của bạn trong những lần tuyển dụng gần đây nhất và cả thái độ của chính bạn khi bạn xin vào làm trong công việc hiện tại. Chú ý đến những trường hợp mà quyết định tuyển dụng sáng suốt của bạn có yếu tố "tự nguyện" của ứng viên. Chú ý đến thái độ này của ứng viên trong các buổi phỏng vấn.

Ở buổi phỏng vấn ứng viên kế tiếp, bạn hãy hỏi ứng viên tại sao họ muốn làm việc ở công ty bạn. Với câu hỏi này, ứng viên càng hào hứng với công việc, hiệu quả làm việc của họ sẽ càng cao, bạn có thể nhận thấy điều đó ngay từ giây phút đầu tiên họ làm việc.

7. TÌM HIỂU NHỮNG THÀNH QUẢ TRONG QUÁ KHỨ CỦA ỨNG VIÊN

Những thành quả trong quá khứ có thể được xem là bằng chứng duy nhất để bạn đánh giá khả năng làm việc hiệu quả của ứng viên trong tương lai. Vì vậy, bạn phải bỏ thời gian nghiên cứu kỹ thông tin này.

Nếu muốn tuyển một người vừa mới tốt nghiệp, bạn nên tập trung vào những hoạt động họ đã làm khi còn đi học, trong dịp hè... để đánh giá họ là người như thế nào. Tìm hiểu những trải nghiệm của họ, dù đó không phải là kinh nghiệm làm việc, để tìm kiếm những phẩm chất tiềm ẩn giúp họ có thể đảm nhận thành công công việc mà bạn sẽ giao.

Còn những trường hợp khác, bạn nhất thiết phải xem xét kinh nghiệm làm việc trong quá khứ của ứng viên và phải nhớ là chỉ xem xét những thành quả thực tế mà họ đã đạt được.

Hãy tập trung chú ý vào điểm này. Những kinh nghiệm thành công trong quá khứ có thể sẽ được áp dụng vào công việc hiện tại. Điều này rất quan trọng trong việc tiên đoán khả năng thành công của ứng viên đối với vị trí bạn đang muốn tuyển dụng.

Thật ra khi tuyển một nhân viên có nghĩa là bạn "mua" năng lực làm việc hiệu quả của ứng viên nhằm góp phần vào sự thành công của công ty bạn. Vì vậy, việc ước lượng chính xác thành quả mà ứng viên có thể mang lại là điều quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng.

Hãy đặt những câu hỏi thật chi tiết về những kinh nghiệm cũng như thành công họ đã đạt được. Đặc biệt hãy tập trung vào những thành quả lớn nhất của công việc trước đó. Đánh giá kỹ những câu trả lời, yêu cầu ứng viên mô tả chi tiết và giải thích cụ thể những gì họ đã làm, kết quả đạt được và suy nghĩ của họ về những thành quả đó. Họ đã rút ra được điều gì từ việc đó? Cụ thể hơn, họ đã học được điều gì mà họ có thể áp dụng vào công việc trong hiện tại và tương lai?

Tiếp đến, hãy đặt câu hỏi: "Những kiến thức, kỹ năng hay kinh nghiệm nào có thể giúp anh/chị đảm nhận thành công trong công việc này?". Tưởng tượng bạn giống như một nhân viên điều tra, đang tìm kiếm mọi dấu hiệu để chứng minh rằng năng lực của ứng viên có thể đáp ứng được yêu cầu của bạn. Lắng nghe thật kỹ câu trả lời và đi sâu vào chi tiết bằng những câu hỏi như "Điều đó nghĩa là gì?" hay "Bạn hãy nêu một ví dụ".

Nhiều người hay phóng đại những thành công của mình. Họ tự nhận lấy những thành quả mà họ chỉ góp một phần nhỏ công sức trong đó. Vì vậy, bạn hãy yêu cầu ứng viên mô tả chi tiết trình tự công việc và những hoạt động của họ trong việc đạt được những kết quả mà họ đã nêu trong hồ sơ xin việc.

Trừ khi bạn làm việc cho một công ty lớn sẵn sàng đầu tư nhiều thời gian và kinh phí để đào tạo và huấn luyện nhân viên mới, bạn không nên tuyển một người mới ra trường hay chưa có kinh nghiệm vào một vị trí quan trọng trong công ty. Đó là một quyết định khá mạo hiểm. Tốt nhất bạn nên tìm những người đã có kinh nghiệm, hoặc càng nhiều kinh nghiệm càng tốt.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Xác định ứng viên lý tưởng bằng cách căn cứ vào những kinh nghiệm cụ thể họ đã trải qua và khả năng áp dụng chúng vào công việc sắp tới để có thể nhanh chóng đạt được những kết quả bạn mong muốn.

Lập một danh sách những câu hỏi nhằm xác định xem ứng viên có biết cách thực hiện yêu cầu của bạn không. Trong buổi phỏng vấn, hãy ghi chú lại những điểm quan trọng và đặt những câu hỏi sâu vào chi tiết để thu thập thêm thông tin. Trong giai đoạn này, bạn không nên vội vàng rút ra một kết luận nào về ứng viên.

8. KIỂM TRA THẬT KỸ HỒ SƠ XIN VIỆC

Chắc chắn nhà tuyển dụng sẽ phải trả giá rất đắt nếu không kiểm tra và thẩm định tính chính xác của hồ sơ xin việc một cách kỹ lưỡng. Thậm chí, một sơ sót nhỏ trong lúc kiểm tra cũng có thể khiến bạn mất hàng ngàn đô-la và hàng tháng trời phí công vô ích.

Trong khi tuyển dụng, bạn sẽ gặp những người săn việc chuyên nghiệp, những người có thể gọi là "thùng rỗng kêu to". Đường như họ có mặt ở khắp nơi, và bạn phải thật cẩn thận để phòng.

Những người này chỉ có một ưu điểm duy nhất là kỹ năng trả lời phỏng vấn cực kỳ tốt, cực kỳ thuyết phục. Ngoài kỹ năng này, họ chẳng còn kỹ năng ưu tú nào khác để đảm bảo có thể làm tốt một công việc. Họ có thể viện ra mọi lý do rất chính đáng để giải thích cho những kết quả công việc kém cỏi của mình. Họ thường rất thu hút và thân thiện, có óc hài hước. Mọi người rất thích họ, và đó cũng là lý do khiến bạn nghi ngờ khả năng đánh giá của mình khi họ không hoàn thành công việc mà bạn giao cho.

Họ nói chuyện rất thuyết phục khiến bạn không kiểm tra lại thông tin từ người giới thiệu. Họ thường tỏ ý rằng cấp trên trước đây đã ghen ghét và chèn ép họ. Biểu hiện của họ trong buổi phỏng vấn tuyệt vời đến nỗi bạn muốn tuyển họ ngay mà không hề mảy may nghi ngờ gì cả. Dù bạn thật sự hài lòng về ứng viên, thì cũng không nên bỏ qua một việc cần phải làm là liên lạc với người đã giới thiệu họ. Điều này có thể giúp bạn thoát khỏi một sai lầm nghiêm trọng.

Định nghĩa cơ bản của công việc quản lý là "hoàn thành công việc thông qua những người khác". Vì vậy, sự lựa chọn "những người khác" - những người trực tiếp tạo ra thành quả công việc - sẽ quyết định đến 95% thành công của bạn trong vai trò là một nhà quản lý. Lựa chọn sáng suốt là yếu tố then chốt để có thể xây dựng một đội ngũ nhân viên tài giỏi. Để làm được điều đó, trong quá trình tuyển dụng, bạn cần phải kiểm tra cẩn thận hồ sơ xin việc và tham khảo ý kiến của người giới thiệu để đảm bảo ứng viên có những khả năng đúng như họ miêu tả.

Khi đọc hồ sơ xin việc, bạn hãy chú ý đến tính đơn giản và trung thực của nó. Chú trọng đến những thành tựu và kết quả công việc hơn là những mô tả về các hoạt động và thời gian thực hiện chúng. Bạn nên tìm người có "khả năng chuyển thành công từ nơi này đến nơi khác", tức là hãy tìm những người đã từng thực hiện tốt công việc tương tự ở một công ty khác.

Đừng quá tin tưởng vào thư giới thiệu vì thông thường chúng không trung thực và không có giá trị. Đôi khi, người chủ cũ viết giấy giới thiệu chỉ là để nhằm tống khứ nhân viên đó đi một cách êm thấm và không gây thêm nhiều rắc rối cho công ty.

Tốt nhất, bạn hãy nói với ứng viên rằng công ty có quy định kiểm tra sự giới thiệu rất kỹ, và hỏi họ rằng: "Bạn có điều gì muốn nói trước khi tôi gọi cho công ty cũ của bạn không?". Chắc chắn câu trả lời sẽ tiết lộ rất nhiều thông tin bạn cần.

Việc kiểm tra người tham khảo cũng khá đơn giản. Bạn hãy liên lạc với những người tham khảo trong danh sách do ứng viên cung cấp hay trong thư giới thiệu. Bạn hãy tự giới thiệu mình và nhờ họ giúp đỡ. Giải thích rằng bạn đang phỏng vấn một ứng viên đã từng làm ở công ty họ. Bạn phải tạo được sự tin tưởng và đảm bảo rằng bạn sẽ không tiết lộ những thông tin bạn nhận được. Xem lại mọi thông tin mà ứng viên cung cấp về công việc cũ và nhờ người tham khảo kiểm chứng thông tin đó. Ngoài ra, bạn cũng có thể hỏi về những ưu điểm cũng như nhược điểm của ứng viên.

Ngày nay, nhiều công ty không muốn cung cấp cho bạn bất kỳ thông tin nào về nhân viên cũ của họ vì sợ bị kiện. Trong trường hợp đó, bạn hãy hỏi cách khác: "Nếu người đó quay trở lại nộp đơn xin việc, liệu anh chị có sẵn sàng tuyển họ không?". Với câu hỏi này, câu trả lời rất đơn giản chỉ là "có" hoặc "không", và người trả lời không có lý do gì phải sợ bị kiện cả.

Nếu câu trả lời là "có" thì đó là một dấu hiệu tốt, anh ta chính là một nhân viên lý tưởng mà bạn cần. Nếu câu trả lời là "không", bạn cần phải suy nghĩ thận trọng hơn về ứng viên này. Trong lần gặp gỡ tiếp theo, bạn có thể hỏi tại sao công ty cũ không muốn anh ta trở lại làm việc. Nghiên cứu kỹ câu trả lời cho đến khi bạn hiểu rõ lý do. Chọn được một quyết định đúng đắn trong trường hợp này sẽ rất khó khăn. Nhưng nói chung, câu trả lời "không" thường

là một lý do chính đáng để bạn loại ứng viên đó.

Khi liên lạc với người tham khảo, hãy ghi nhớ câu chào cuối cùng "Rất cảm ơn ông đã dành thời gian cho tôi. Trước khi kết thúc, liệu ông có thông tin gì về nhân viên này mà tôi nên biết không?". Thông thường, một nhận xét cuối cùng và không được chuẩn bị trước của người tham khảo sẽ giúp bạn rất nhiều trong việc tìm ra một kết luận đúng đắn.

Có lần tôi gọi điện cho người tham khảo của một nữ ứng viên tôi đang phỏng vấn. Tôi nhận được sự khen ngợi hết lời từ người sếp cũ của cô, rằng cô rất tốt, rất thân thiện và hòa đồng với đồng nghiệp,... Nhưng khi hỏi câu cuối cùng: "Còn có thông tin nào về cô ấy mà tôi nên biết không?", người đó im lặng một lúc và trả lời tôi rằng: "Ừ thì... cô ấy mang ảo mộng về công ty lớn. Hãy nhớ điều đó".

Sau này, khi đã trả giá đắt cho sai lầm của mình, tôi mới nhận ra ẩn ý của người tham khảo trong lời nhận xét "ảo mộng về công ty lớn" của người nhân viên này. Thực ra, cô ta là một dạng "thùng rỗng kêu to". Cô đã quen làm việc cho một công ty lớn, nơi mà kết quả công việc tệ hại của cô ta được khỏa lấp bởi những thành công và nhịp độ làm việc hối hả của một đội ngũ nhân viên đông đảo và tài giỏi. Thế nhưng, trong bộ máy nhỏ gọn của công ty tôi, cô ta hoàn toàn thất bại, cô không có khả năng hoàn thành cả những nghiệp vụ đơn giản nhất. Cô làm chúng tôi tổn thất hàng ngàn đô-la. Đó quả là một kinh nghiệm đắt giá.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Tiến hành quá trình tuyển dụng thật chậm rãi và cẩn thận. Dành nhiều thời gian để liên lạc trực tiếp với những người giới thiệu và cấp trên cũ của ứng viên. Hãy luôn ghi nhớ rằng một quyết định tuyển dụng nhanh chóng thường là một quyết định sai lầm. Lắng nghe thật kỹ những câu trả lời của ứng viên và đặt nghi vấn nếu có gì đó thiếu thuyết phục.

Hơn 54% hồ sơ xin việc cung cấp thông tin sai lệch, nhất là về trình độ học vấn và thành quả đạt được trong công việc. Vì vậy, hãy dành nhiều thời gian để xác minh mọi thông tin then chốt liên quan đến khả năng đảm nhận thành

công công việc của ứng viên. Không chỉ tìm hiểu thông tin qua cấp trên cũ của nhân viên, bạn còn có thể tiếp xúc với đồng nghiệp cũ của họ. Hãy đặt những câu hỏi mở và lắng nghe câu trả lời. Hãy hành động theo cách mà đại văn hào William Shakespeare đã từng nói: "Hãy từ từ trong vội vã".

9. ÁP DỤNG "NGUYÊN TẮC SỐ 3"

"Nguyên tắc số 3" là cách rất đơn giản và hiệu quả giúp bạn nâng cao khả năng tìm được nhiều người tài giỏi cho công ty. Theo nguyên tắc này, bạn cần tiến hành ít nhất 3 buổi phỏng vấn bất kể đó là vị trí nào và cấp thiết đến đâu. Chỉ cần một chút kiên nhẫn, bạn sẽ dễ dàng học được nguyên tắc này và tự động áp dụng nó trong suốt quá trình tuyển dụng.

"Nguyên tắc số 3" có thể được áp dụng theo nhiều cách khác nhau. Thứ nhất, bạn phải phỏng vấn ít nhất 3 ứng viên cho một vị trí. Bằng cách trao đổi trực tiếp với từng người, bạn sẽ có cái nhìn rõ hơn về những điều ứng viên có cũng như những điều bạn cần. Đừng bao giờ vội tuyển ngay người đầu tiên, hoặc là người duy nhất, mà bạn tiếp xúc.

Hãy ghi nhớ và áp dụng điều này, chắc chắn bạn sẽ không phải hối tiếc về sau.

Thứ hai, hãy phỏng vấn ứng viên có triển vọng nhất ít nhất 3 lần. Một ứng viên thật tuyệt vời trong lần phỏng vấn đầu tiên có thể sẽ rất bình thường ở vòng hai và đến vòng ba thì bạn có thể chắc rằng anh ta đã bị loại. Tập đoàn Hewlett-Packard từ trước đến nay vẫn luôn phỏng vấn ứng viên ít nhất 7 lần bởi ít nhất 4 nhà quản lý khác nhau. Một số công ty khác có thể đòi hỏi đến 25 lần tiếp xúc và phỏng vấn trước khi ra quyết định tuyển dụng. Họ biết rõ quyết định tuyển dụng có vai trò quan trọng với tương lai lâu dài của công ty. Vì vậy, bạn đừng bao giờ tuyển một người mà bạn chưa gặp họ ít nhất 3 lần.

Nếu bạn hài lòng với một ứng viên nào đó, hãy đề nghị anh ta quay lại để phỏng vấn vòng hai, vòng ba.

Thứ ba, hãy phỏng vấn ứng viên triển vọng nhất ở ít nhất 3 nơi khác nhau. Buổi phỏng vấn đầu tiên có thể là ở văn phòng bạn. Buổi phỏng vấn lần hai có thể ở đại sảnh hay một phòng khác. Lần thứ ba có thể diễn ra ở một quán cà phê gần công ty. Một ứng viên có thể tỏ ra rất tuyệt vời trong văn phòng, nhưng ở đại sảnh sẽ trở thành người rất bình thường và hoàn toàn không có gì nổi bật khi bạn mời anh ta đi ăn trưa hay uống cà phê. Một ứng

viên đang cố tỏ ra hoàn hảo sẽ lộ dần tính khí và nhân cách thật của mình khi bạn tiếp xúc với anh ta trong những hoàn cảnh khác nhau.

Trước đây tôi đã từng ứng tuyển vào vị trí trợ lý giám đốc ở một công ty lớn. Giữa buổi phỏng vấn, người phụ trách đề nghị tôi cùng đi đến trang trại của ông ta ở gần đó. Chỉ sau khi đến trang trại và dạo vài vòng, ông ta mới quyết định tuyển tôi. Đó là một kinh nghiệm mà tôi không bao giờ quên.

Một quyết định tuyển dụng vội vã hay chỉ dựa vào trực giác thường là một quyết định sai lầm. Hành động của con người dễ bị tác động bởi cảm xúc, trong khi để có được một quyết định tuyển dụng chính xác, chúng ta cần phải thật sáng suốt. Để làm điều đó, chỉ cần kéo dài quá trình tuyển dụng qua nhiều vòng phỏng vấn để bạn có thời gian cân nhắc thật kỹ.

Thứ tư, hãy phỏng vấn ứng viên cùng với ít nhất 3 nhà quản lý hay đồng nghiệp tương lai của ứng viên. Đừng chỉ dựa vào đánh giá chủ quan của cá nhân bạn khi tuyển người. Hãy để người khác cùng tham gia phỏng vấn và tìm hiểu quan điểm đánh giá của mọi người. Một ứng viên mà lúc đầu bạn rất thích có thể sẽ bộc lộ nhiều khiếm khuyết trầm trọng khi bạn tìm hiểu qua sự đánh giá của những người khác.

Ở công ty tôi, mọi người đều có cơ hội phỏng vấn ứng viên mới, và cùng nhau cho ý kiến trước khi quyết định tuyển hay không. Những thông tin ứng viên cung cấp cho một đồng nghiệp tương lai có thể hoàn toàn khác với những gì họ nói với sếp tương lai. Có lần các cộng sự của tôi phản đối gay gắt một người mà tôi nghĩ là rất có triển vọng. Và thực tế sau này đã chứng minh là họ đúng.

Việc để các đồng nghiệp tương lai tham gia vào quá trình phỏng vấn có tác dụng rất lớn. Vì nếu họ thích và đồng ý tuyển ứng viên, thì chắc chắn giữa họ và ứng viên sẽ có bước khởi đầu tốt hơn trong công việc. Hơn nữa, khi một nhân viên cảm thấy mình có đóng góp vào quá trình tuyển dụng, họ sẽ cảm thấy mình được tôn trọng, có quyền lực và qua đó sẽ gắn bó tận tâm hơn với công ty cũng như với nhân viên mới. Có thể nói, việc này không chỉ giúp bạn có được một quyết định tuyển dụng chính xác hơn mà còn góp phần khích lệ tinh thần làm việc cũng như lòng trung thành của nhân viên.

Khi tôi áp dụng quy trình tuyển dụng phải qua nhiều lần phỏng vấn như vậy, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc và được thay thế giảm xuống gần như bằng 0, mặc dù chúng tôi làm việc trên một thị trường nhân lực rất năng động với tỷ lệ thất nghiệp chưa đến 3%.

Ứng dụng cuối cùng của "nguyên tắc số 3" là bạn nên tìm và tiếp xúc thêm với ít nhất 3 người đã từng làm việc chung với ứng viên đó. Bạn không nên chỉ tiếp xúc những người trong danh sách tham khảo mà ứng viên giới thiệu, đó là những người có mối quan hệ tốt với ứng viên, mà nên tiếp xúc thêm với những người đã từng trực tiếp làm việc với ứng viên. Tham khảo ý kiến của họ xem liệu ứng viên có phù hợp với vị trí công việc đang tuyển hay không.

Chỉ đơn giản là thực hiện quá trình tuyển dụng chậm lại, bạn sẽ có được những lựa chọn sáng suốt hơn và tránh được nhiều sai lầm hơn. Khi áp dụng "nguyên tắc số 3" theo năm cách đã trình bày ở trên, bạn sẽ cải thiện đáng kể khả năng tuyển dụng và giữ chân người tài.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Tạo một danh sách những "nguyên tắc số 3" mà bạn sẽ áp dụng với từng ứng viên. Giải thích với những người sẽ tham gia quá trình tuyển dụng và yêu cầu họ áp dụng để tăng hiệu quả của các quyết định tuyển dụng.

Khi bạn gặp một ứng viên ứng ý, hãy kiên trì áp dụng "nguyên tắc số 3" trong suốt quá trình tuyển dụng. Sau đó bạn hãy phân tích và thảo luận với đồng nghiệp để đánh giá hiệu quả của nguyên tắc này. Các nhà quản lý và nhà điều hành đã công nhận rằng đây là một trong những cách thức tuyển dụng hiệu quả và có giá trị nhất.

10. TỈNH TÁO KHI RA QUYẾT ĐỊNH

Đưa ra quyết định sáng suốt là một yêu cầu thiết yếu trong công tác quản lý. Đó là cơ hội để bạn thể hiện khả năng xây dựng đội ngũ nhân viên tài giỏi cũng như phong cách quản lý của mình. Bạn phải thực hiện việc này một cách cẩn trọng và chuyên nghiệp.

Trước khi bạn ra quyết định tuyển dụng cuối cùng, hãy dành thời gian xem lại những thông tin bạn biết về ứng viên và liên hệ với môi trường công ty cả về tổ chức lẫn con người. Liệu ứng viên đó có phù hợp với môi trường và văn hóa công ty hay không; có hài lòng với cách hoạt động của công ty không? Việc xem xét những yếu tố này rất quan trọng vì nó có liên quan đến khả năng làm việc hiệu quả của nhân viên mới. Hơn nữa, đây cũng là điều mà bạn không thể bỏ qua để có được một quyết định sáng suốt.

Hãy tưởng tượng bạn đang lựa chọn một thành viên cho gia đình mình và khi đó, câu hỏi rất cần phải nghĩ đến là liệu cả gia đình bạn có cảm thấy thoải mái không khi mời người này đến nhà ăn tối? Đó là một cách hình dung rất hay, nó sẽ cho bạn một cái nhìn đúng hơn về khả năng thích nghi của nhân viên mới với bạn và với những đồng nghiệp khác.

Bạn có muốn con của bạn cộng tác hoặc làm việc cho người này không? Nếu không thì tại sao? Khi bạn suy nghĩ đến việc cho con của bạn làm việc dưới quyền nhân viên này, bạn sẽ có một cái nhìn toàn diện và rõ ràng hơn về việc anh ta có phù hợp lâu dài với công ty bạn hay không.

Bạn có thật sự thích nhân viên này không? Hãy trả lời theo cảm nhận chủ quan của bạn. Bạn chỉ nên tuyển người bạn thật sự ưa thích, vì xét cho cùng, bạn đang mời một người tham gia vào "ngôi nhà thứ hai" của bạn. Hãy nghĩ đến tương lai. Sau mười hay hai mươi năm nữa, liệu bạn có còn hợp tác làm việc tốt với anh ta không? Hãy luôn nhớ rằng những suy nghĩ về tương lai xa sẽ cải thiện tối đa hiệu quả của những quyết định trong tương lai gần.

Cuối cùng, hãy so sánh những đánh giá và suy nghĩ của bạn về nhân viên mới với đánh giá và suy nghĩ của những người sẽ cùng làm việc với nhân viên

mới. Sau đó, hãy dành thời gian để quyết định xem liệu đó có đúng là người bạn cần hay không.

Hãy tự hỏi: "Nếu bạn không tuyển nhân viên này thì có điều gì đáng tiếc không? Có cần phải tuyển người gấp không?".

Harvey Mackay⁽¹⁾ đã kể với tôi rằng có lần ông phải mất đến sáu tháng để tìm kiếm một nhân viên bán hàng. Trong khoảng thời gian đó, ông đã phỏng vấn liên tục 35 ứng viên, và có một số người được phỏng vấn rất nhiều lần. Thế nhưng, dù mất biết bao công sức nhưng cuối cùng ông quyết định không tuyển ai cả. Với kinh nghiệm tích lũy nhiều năm, ông biết rằng một quyết định tuyển dụng sai lầm sẽ gây ra nhiều tổn thất hơn là không tuyển ai cả.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Thời điểm để bạn ra một quyết định sáng suốt là giai đoạn cuối của quá trình phỏng vấn và trước khi bạn ra quyết định cuối cùng. Đây là lúc bạn phải bình tĩnh để suy nghĩ và cân nhắc một cách thận trọng. Hãy tin tưởng vào trực giác, vào khả năng lựa chọn của mình để có được một quyết định "thông minh" nhất.

Nếu bạn còn lưỡng lự trước một quyết định tuyển người thì có lẽ trực giác của bạn đang báo cho bạn biết rằng có điều gì đó không ổn. Vì vậy, hãy đừng ra quyết định vội mà hãy tiến hành tìm hiểu thêm thông tin. Trao đổi với nhiều người khác hoặc phỏng vấn ứng viên thêm lần nữa. Chỉ khi nào bạn hoàn toàn chắc chắn đó là người thích hợp, bạn mới tiến tới quyết định cuối cùng. Điều đó sẽ giúp bạn tránh được nhiều rắc rối về sau.

11. THỎA THUẬN MỨC LƯƠNG PHÙ HỢP

Tiền bạc là một vấn đề hết sức nhạy cảm. Kết quả của buổi thương lượng sẽ đặt nền tảng cho những thỏa thuận của bạn về mức lương cũng như những phúc lợi khác mà bạn sẽ đem lại cho ứng viên được chọn trong tương lai. Khi xử lý vấn đề này, bạn phải hết sức tập trung và thận trọng.

Để có thể thu hút người tài, bạn hãy luôn ghi nhớ nguyên tắc: "Không tính toán với người giỏi".

Mỗi một nhân viên giỏi có mặt trong công ty bạn đều góp phần làm cho giá trị lợi nhuận của bạn tăng lên. Khả năng sinh lợi của công ty phụ thuộc rất lớn vào khả năng thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, những người vốn đem lại nhiều lợi ích hơn những gì họ nhận được. Vì vậy, mức lương mà bạn đề nghị nên dựa trên cơ sở những giá trị đóng góp mà nhân viên đó có thể mang lại trong tương lai chứ không phụ thuộc vào tình hình chung của thị trường lao động hoặc lĩnh vực kinh doanh của bạn.

Thực tế là ngày nay bạn phải trả bất cứ giá nào để tuyển được một nhân viên thực sự tài giỏi, đôi khi đó là một cái giá rất cao so với các công ty khác. Cùng lúc bạn đảm nhận hai trách nhiệm: mua về cho công ty một "nguồn tài nguyên" với giá hợp lý nhất và đồng thời phải chịu trách nhiệm về chất lượng của tài nguyên mua về. Với những trách nhiệm nặng nề đó, bạn càng chuẩn bị cẩn thận trước khi thương lượng thì kết quả thỏa thuận sẽ càng hợp lý.

Trước tiên, bạn hãy tự tìm hiểu thêm thật nhiều thông tin để xem công việc đó được đánh giá như thế nào trên thị trường lao động. Hãy liên lạc với các trung tâm tuyển dụng và giới thiệu việc làm hoặc đọc các mẫu quảng cáo tuyển dụng để biết được mức lương trung bình trên thị trường lao động đối với một nhân viên có những kỹ năng như bạn đòi hỏi.

Tiếp đó, hãy suy nghĩ thật kỹ và xác định xem bạn có thể trả bao nhiêu cho một nhân viên ở vị trí đó. Tuy nhiên, luôn nhớ rằng giá thị trường luôn là

mức tối thiểu mà bạn phải trả cho nhân viên. Mặc dù tiền bạc đối với một số người không phải là động lực thúc đẩy chính nhưng nó vẫn luôn là một yếu tố quan tâm lớn khi tìm việc làm. Người ta sẽ không chấp nhận một mức lương thấp hơn mức họ có thể nhận được nếu làm ở một vị trí tương đương cho một công ty khác.

Nếu bạn cố tuyển một nhân viên đang làm việc cho một công ty khác, bạn sẽ phải trả lương cao hơn ít nhất 10% mức lương hiện tại của ứng viên. Mức chênh lệch đó có thể khiến người ta suy nghĩ đến việc chuyển sang công ty khác, đặc biệt là ứng viên trẻ và ít tận tụy với người chủ hiện tại.

Nếu bạn cảm thấy khó đưa ra một mức lương cụ thể, hãy hỏi ứng viên: "Với vị trí này, anh muốn mức lương khoảng bao nhiêu?" hay "Anh cảm thấy vị trí này xứng đáng được hưởng mức lương bao nhiêu?" và chú ý lắng nghe câu trả lời nhưng không tỏ ra đồng ý hay bác bỏ. Hãy hỏi thêm một câu nữa: "Tại sao anh lại đặt ra mức lương đó?".

Khi thương lượng về mức lương, hầu hết mọi ứng viên đều nghĩ đến hai mức khác nhau. Một là mức lương lý tưởng mà họ mong muốn có được, thường thì mức lương này cao hơn rất nhiều so với mức lương họ đã từng nhận được trước đây. Hai là mức lương thực tế họ hy vọng đạt được, và đem lại cho họ sự thỏa mãn. Nhiệm vụ của bạn là phải xác định được mức lương thực tế này.

Ngoài mức lương, những phúc lợi khác bạn đem lại cho họ trong quá trình làm việc cũng là yếu tố thu hút nhân viên. Một khoản bảo hiểm y tế hấp dẫn đôi khi lại có giá trị hơn so với mức lương cao. Thời gian làm việc tự do, có xe công ty đưa rước hay những kỳ nghỉ thoải mái có thể bù đắp cho một mức lương khởi điểm tương đối thấp. Hãy nhớ nhấn mạnh những điểm này khi thương lượng.

Nếu có thể, bạn hãy thương lượng mức lương khởi điểm thấp hơn mức ứng viên yêu cầu nhưng đồng ý tăng lương trong vòng ba tháng nếu ứng viên làm việc đạt hiệu quả cao. Ba tháng đầu tiên sẽ là thời gian thử việc. Sau ba tháng, hãy cùng ngồi lại và đánh giá kết quả công việc. Khi đó, giả sử như cả hai đều hài lòng, bạn sẽ thảo luận đến việc tăng lương.

Tuy nhiên, bạn không nên áp dụng một cách cứng nhắc tất cả những gợi ý trên cũng như tất cả những lời khuyên trong cuốn sách này bởi vì mỗi người và mỗi tình huống đều rất khác nhau và không thể đoán trước được. Đôi lúc bạn phải linh hoạt để phát huy hết hiệu quả của những gợi ý trên. Tôi đã từng tuyển một nhân viên với mức lương thấp hơn mức cô ta đề nghị và thỏa thuận sẽ xem xét lại sau ba tháng. Cô ấy bắt đầu công việc vào thứ Hai, và tôi tăng lương cho cô ấy ngay vào thứ Ba vì chỉ sau một ngày, cô đã thể hiện năng lực làm việc xuất sắc của mình. Và tôi không bao giờ hối tiếc vì quyết định đó.

Đừng ngần ngại trả lương hậu hĩnh cho những người tài giỏi. Hãy nhớ rằng bạn luôn nhận được những gì bạn đã bỏ ra, nhất là trên thị trường lao động đầy cạnh tranh và khan hiếm người tài như ngày nay.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Xem xét lại chế độ lương hiện tại trong công ty bạn để đảm bảo nó ngang bằng với giá của thị trường lao động. Với những nhân viên chủ chốt và tài giỏi, hãy xem xét tăng lương để đảm bảo họ không bị những công ty khác "lôi kéo". Đồng thời hãy cung cấp cho họ những phúc lợi khác, nhất là khi đối thủ của bạn đang lợi dụng điều đó để thu hút nhân viên của bạn.

Sẵn sàng chấp nhận trả lương nhiều hơn dự tính để tìm được một nhân viên giỏi đáp ứng những nhu cầu của công việc. Nhiệm vụ của bạn là phải đưa ra một mức lương phù hợp nhất, do đó hãy thường xuyên tìm hiểu để biết được mức giá chung của công việc trên thị trường lao động.

12. TẠO MỘT KHỞI ĐẦU THUẬN LỢI

Thời gian và sự quan tâm mà bạn dành cho một nhân viên mới vào những ngày đầu làm việc sẽ góp phần không nhỏ trong việc nâng cao năng suất và hiệu quả công việc trong nhiều tuần, thậm chí nhiều tháng tiếp theo. Đó là một phần thưởng đáng giá dành cho nhà quản lý biết quan tâm nhân viên mới.

Nhân viên giỏi ngày càng khan hiếm và có giá trị. Nguyên nhân bắt nguồn từ một phương pháp tuyển dụng và khởi đầu công việc theo kiểu xưa cũ là "một mất một còn" - loại ngay nhân viên ngay từ ngày đầu làm việc nếu họ không làm tốt. Thực ra, để nhanh chóng nắm bắt và thực hiện tốt công việc mới, nhân viên cần phải được hướng dẫn tận tình theo kiểu "cầm tay chỉ việc" ngay từ ngày đầu tiên. Cách bạn hướng dẫn một nhân viên mới sẽ ảnh hưởng đáng kể đến năng suất và hiệu quả công việc trong thời gian sau này.

Ngay ngày đầu tiên, bạn hãy dành thời gian giới thiệu cho nhân viên mới những giá trị, tầm nhìn, nhiệm vụ và mục tiêu của công ty. Bạn hãy giải thích thật rõ quá trình hoạt động của công ty để tạo ra sản phẩm hay dịch vụ uy tín như ngày nay. Bạn phải giúp nhân viên mới nhận thức được tầm quan trọng và giá trị của công việc mà họ đang đảm nhiệm cũng như vị trí của công việc đó trong các hoạt động của công ty. Giúp nhân viên mới ý thức được giá trị và vai trò của mình đối với toàn công ty.

Bạn phải chuẩn bị sẵn sàng và sắp xếp trước nơi làm việc cho nhân viên mới. Nếu có điều kiện, hãy in sẵn cả danh thiếp cho họ, tạo sự thoải mái cho họ ngay từ giây phút đầu tiên.

Giới thiệu nhân viên mới với tất cả đồng nghiệp vào ngày làm việc đầu tiên. Giúp họ làm quen với cách hoạt động của công ty. Thậm chí, nhiều công ty còn tổ chức cả một chương trình định hướng kéo dài 1-2 tuần để nhân viên hòa nhập với môi trường làm việc mới. Nếu bạn không có thời gian, tối thiểu cũng phải tranh thủ gặp họ trong ngày đầu tiên làm việc để họ cảm thấy được chào đón ở ngôi nhà mới. Quá trình hòa nhập sẽ diễn ra thuận lợi hơn nếu họ đã từng tiếp xúc với một vài nhân viên của công ty trong những buổi phỏng

vấn trước đó.

Hãy thiết lập một mối quan hệ cộng tác cho từng nhân viên mới. Nếu bạn không thể đích thân hỗ trợ, hãy cử một người phù hợp cùng làm việc với họ như một người bạn. Người này có thể hướng dẫn những điều mới mẻ và trả lời các câu hỏi của nhân viên mới.

Khi bạn tạo sự khởi đầu tốt cho một nhân viên, họ sẽ lạc quan hơn, tích cực hơn trong công việc và tận tụy hơn với công ty. Những ngày đầu tiên đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc tạo ra một thái độ làm việc đúng đắn và hiệu quả về sau.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Trong ngày làm việc đầu tiên của một nhân viên mới, bạn hãy hành động như một chủ nhà đang chào đón khách ghé thăm. Hãy bày tỏ cảm xúc rằng bạn rất vui khi có anh/chị ấy làm việc ở đây, rằng anh/chị ấy đã có một quyết định đúng đắn. Và cũng cho biết rằng bạn sẵn sàng giúp đỡ họ trong mọi việc.

Cử một nhân viên phù hợp chịu trách nhiệm hướng dẫn nhân viên mới. Vào buổi sáng của ngày làm việc đầu tiên, bạn hãy giới thiệu cho hai người làm quen, giải thích rằng họ sẽ làm việc chung và trả lời tất cả những câu hỏi họ đưa ra.

13. TẠO BƯỚC KHỞI ĐẦU MẠNH MẼ

Nếu sự lựa chọn của bạn là đúng, nhân viên mới sẽ trong tư thế sẵn sàng và hào hứng bắt đầu công việc mới. Thông thường, những nhân viên mới luôn mong chờ thực hiện một công việc đem lại hiệu quả để nhanh chóng thể hiện mình là người có ích và quan trọng. Hành động của bạn trong ngày đầu tiên sẽ ảnh hưởng đến thái độ làm việc của nhân viên mới trong tương lai.

Tốt nhất, bạn hãy giao cho họ thật nhiều công việc. Mọi người luôn thích được làm việc và đặc biệt là lúc họ đang trong tâm trạng sẵn sàng và hăng hái. Khối lượng công việc nhiều trong ngày đầu tiên sẽ khiến nhân viên mới hứng thú hơn vì cảm thấy công việc mang tính thử thách cao.

Khi giao việc, bạn hãy tạo thật nhiều cơ hội để tiếp nhận những phản hồi của nhân viên mới về công việc. Khi một người có cơ hội đặt câu hỏi và thảo luận về công việc, họ sẽ nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc mới. Đồng thời đó cũng là một biện pháp khích lệ tinh thần làm việc hiệu quả cao hơn so với một khởi đầu chậm rãi hay khi họ không có cơ hội nêu ý kiến phản hồi của mình.

Hãy chuẩn bị một khoảng thời gian cần thiết để hướng dẫn nhân viên mới cách thực hiện công việc. Cho dù nhân viên có giỏi và nỗ lực đến đâu thì họ cũng cần có sự chỉ đạo và hướng dẫn của nhà quản lý để có thể thực hiện tốt mọi công việc được giao. Chỉ đạo là một trách nhiệm trọng yếu trong công tác quản lý.

Hãy kịp thời biểu dương những ý tưởng, đề xuất hay thành tựu của nhân viên mới. Hãy ghi nhận mọi cố gắng cũng như những việc làm tốt của nhân viên mới, khen ngợi và động viên đúng lúc, nhất là trong thời gian đầu làm việc. Sự động viên và hỗ trợ của bạn không bao giờ là dư thừa hay vô nghĩa trong giai đoạn thử việc đầy khó khăn này.

Người ta đặc biệt nhạy cảm trong thời gian mới bắt đầu một công việc và luôn sẵn sàng tiếp nhận những tác động tích cực trong giai đoạn này. Hãy cố gắng tạo ra một môi trường làm việc thật hấp dẫn và hoàn hảo để nhân viên

mới cảm thấy thực sự hài lòng khi làm việc cho bạn.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Bạn hãy lập một danh sách những nhiệm vụ sẽ giao cho nhân viên mới và cùng nhau thảo luận về danh sách này vào buổi sáng đầu tiên làm việc. Đối xử với anh/chị ấy như một nhân viên quan trọng và làm việc hiệu quả ngay từ ngày đầu. Nhiệm vụ của bạn là tạo ra một khối lượng công việc khiến anh/chị ấy phải hoạt động hết công suất ngay từ ngày đầu tiên.

Cùng thực hiện mọi công việc với anh/chị ấy trong thời gian đầu tiên, hoặc cử một người khác làm việc đó. Nêu ra những nhận xét và đánh giá về công việc đúng lúc và thường xuyên. Hãy nhớ rằng nhân viên mới luôn có thể mắc sai lầm, cảm thấy không chắc chắn và không rõ ràng về công việc trong những ngày đầu tiên, thậm chí là nhiều tuần sau nữa. Hãy kiên nhẫn và hỗ trợ họ hết mình trong giai đoạn này.

14. NHANH CHÓNG GIẢI QUYẾT CÁC MÂU THUẤN

Chúng ta đang sống trong một thế giới năng động và thay đổi không ngừng. Mỗi người mỗi vẻ, mỗi cá tính mỗi khác nhau nên chắc chắn sẽ không tránh khỏi những hiểu lầm. Những mâu thuẫn cá nhân hay mâu thuẫn về cách làm việc luôn nảy sinh ngay cả trong nội bộ những người giỏi nhất và hòa đồng nhất. Thông thường những mâu thuẫn và hiểu lầm này không phải là lỗi của nhân viên.

Khi có bất kỳ vấn đề nào nảy sinh, hãy giải quyết ngay tức khắc. Nhiều vấn đề do ngoại cảnh tác động chỉ mang tính tạm thời và sẽ nhanh chóng trôi qua. Khi phát sinh mâu thuẫn, hãy gọi nhân viên vào văn phòng hay tìm gặp riêng càng sớm càng tốt. Dù đó là vấn đề gì cũng phải giải quyết ngay, không nên trì hoãn.

Hãy tìm kiếm những lời giải thích hợp lý cho mọi vấn đề. Cố gắng hạn chế mọi sự kết tội, đổ lỗi hay phán xét trước khi bạn có đủ thông tin cần thiết. Hãy bày tỏ thái độ thông cảm và động viên nhân viên. Thay vì buộc tội hay than phiền, bạn hãy đặt câu hỏi để tìm hiểu nguyên nhân và tình hình cụ thể của vấn đề và quan trọng là bạn phải kiên nhẫn lắng nghe.

Có rất nhiều vấn đề nảy sinh là do lỗi của công ty hay lỗi của cấp trên. Thật ra không ai muốn làm việc sai trái. Ai cũng muốn thực hiện thật tốt công việc của mình để được đồng nghiệp cũng như cấp trên tôn trọng và đánh giá cao.

Hai nguyên nhân chính thường gây ra mọi vấn đề ở công sở đều thuộc về lỗi của những người quản lý. Thứ nhất là thiếu sự hướng dẫn và thứ hai là thiếu sự đánh giá.

Nếu thiếu sự hướng dẫn cụ thể, rõ ràng về mục tiêu và thời hạn của công việc, nhân viên sẽ không rõ bạn muốn gì. Và hiển nhiên, bạn cũng sẽ không thể có được một kết quả xuất sắc và đúng hạn nếu không có những hướng

dẫn hay tiêu chuẩn đánh giá công việc cụ thể để nhân viên tuân theo. Đó là nguyên nhân chính gây ra những thiếu sót và kém hiệu quả trong công việc.

Khi không được hướng dẫn rõ ràng, một cá nhân có thể sẽ nỗ lực để thực hiện công việc nhưng có thể đó là một công việc không cần thiết, không được ưu tiên và được thực hiện không đúng cách. Ngay cả một nhân viên giỏi và tận tâm cũng sẽ làm việc kém hiệu quả nếu không biết rõ cấp trên muốn gì.

Khi một người thực hiện và hoàn thành được một công việc, nhất là những công việc quan trọng, họ luôn cảm thấy hài lòng và thỏa mãn với điều mình đã làm. Điều này còn có tác dụng nâng cao sự tự tin, lòng tự trọng cũng như khích lệ tinh thần làm việc hăng say hơn vì họ cảm thấy mình là người chiến thắng.

Trái ngược với cảm giác thành công là sự bối rối và không thỏa mãn khi thực hiện một nhiệm vụ không rõ ràng. Không những thế, cảm giác thất vọng sẽ càng tăng khi bị chê trách bởi chính cấp trên của mình, những người thực chất phải chịu trách nhiệm đầu tiên vì đã không hướng dẫn công việc một cách rõ ràng. Vì vậy, mục tiêu không rõ ràng chính là nguyên nhân lớn nhất làm mất đi tinh thần và động lực phấn đấu của nhân viên.

Sự hướng dẫn cụ thể về mục tiêu công việc chính là yếu tố quan trọng nhất kích thích nhân viên làm việc hiệu quả. Khi một người hoàn toàn hiểu rõ cấp trên muốn gì, cũng như hiểu rõ tiêu chuẩn đánh giá và thời hạn công việc.... họ sẽ trở nên tích cực và tự tin hơn. Họ sẽ làm việc tập trung hơn, tự kiểm soát chính mình và sẽ đạt được hiệu quả tốt hơn trong công việc. Những cảm giác này chủ yếu được hình thành từ sự tác động của cấp trên.

Thiếu sự đánh giá công việc là nguyên nhân lớn thứ hai gây ra sự chán nản và làm "triệt tiêu" mọi động lực phấn đấu của nhân viên. Hầu hết mọi nhân viên đều muốn biết họ đang thực hiện công việc như thế nào. Nếu họ đang phạm sai lầm thì họ cần người khác chỉ ra điều đó. Nếu họ đang thực hiện tốt công việc thì họ cũng muốn được ghi nhận và khẳng định điều đó. Là một nhà quản lý, bạn phải thường xuyên đưa ra những lời nhận xét, đánh giá công việc. Nhân viên của bạn không thể nỗ lực và tận tâm nếu họ không nhận được một nhận xét nào của cấp trên về công việc họ đang thực hiện.

Phần lớn những vấn đề phát sinh trong nội bộ công ty là do thiếu thông tin hoặc do truyền đạt thông tin không rõ ràng. Trong vai trò là một nhà quản lý, bạn phải luôn nhận lỗi khi nhân viên của mình không đạt được hiệu quả công việc mong muốn. Khi làm được điều này, bạn sẽ nhanh chóng giải quyết được những vấn đề về hiệu suất công việc.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Bạn hãy luôn xem mình là một chuyên gia giải quyết vấn đề, cho dù chức danh chính thức của bạn là gì. Xem công việc của bạn như một chuỗi những khó khăn không bao giờ dứt. Hãy học cách đón nhận và đương đầu với nó. Đó chính là cách bạn tự khẳng định mình vì nếu không có vấn đề khó khăn gì cho bạn giải quyết thì công việc của bạn đã có thể tự động hóa hay giao cho một nhân viên cấp dưới thực hiện, và vị trí của bạn trở nên không còn cần thiết nữa.

Khi gặp khó khăn, bạn hãy luôn tập trung chú ý đến giải pháp thay vì đào sâu vào vấn đề. Hãy tự hỏi: "Giải pháp là gì? Mình phải làm gì? Bước tiếp theo là gì?". Luôn nhìn về những triển vọng tương lai thay vì bận tâm đến những lỗi lầm trong quá khứ. Hãy nghĩ đến những việc có thể thực hiện để giải quyết vấn đề thay vì nghĩ xem ai sẽ phải chịu trách nhiệm. Đó là cách đơn giản để bạn giải quyết vấn đề và đạt đến thành công trong sự nghiệp.

15. PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ

Trong thực tế, những yêu cầu về công việc thường xuyên thay đổi. Do đó, bạn phải liên tục xác định lại những yếu tố này đối với từng nhân viên. Có năm bước cơ bản mà bạn nên áp dụng thường xuyên để cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên.

Thứ nhất, hãy tiếp xúc với từng nhân viên và dành thời gian giải thích thật rõ nhiệm vụ của từng người. Mô tả thật rõ ràng và cụ thể những mục tiêu bạn muốn nhân viên phải đạt được. Nếu đó là công việc quan trọng, hãy ghi lại những nội dung đã trao đổi để nhân viên có thể giữ lấy và đọc lại để hiểu rõ hơn.

Thứ hai, hãy thiết lập những tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc đạt được. Hãy đo lường mọi việc. Nếu có thể, hãy áp dụng thước đo tài chính đối với kết quả của từng nhiệm vụ. Bạn phải tìm cách đánh giá mọi khía cạnh khác nhau của hiệu quả công việc. Bạn hãy luôn ghi nhớ một nguyên tắc quan trọng: "Công việc gì có thể đo lường được thì có thể thực hiện được".

Thứ ba, không bao giờ tự cho rằng nhân viên đã hiểu rõ mọi vấn đề. Trong lúc giao việc, bạn hãy yêu cầu nhân viên trình bày lại những gì anh ta nắm bắt được. Không bao giờ giao việc cho một nhân viên mà không yêu cầu anh ta ghi lại những điều bạn nói.

Khi lặp lại những gì bạn vừa nói, nếu nhân viên chưa hiểu hoặc hiểu sai yêu cầu của bạn, bạn sẽ dễ dàng nhận ra và kịp thời giải thích trước khi quá muộn.

Thứ tư, hãy thường xuyên đánh giá công việc. Như Ken Blanchard⁽²⁾ đã nói: "Ý kiến phản hồi chính là bữa ăn sáng đầy năng lượng cho các nhà vô địch".

Mọi người cần được đánh giá thường xuyên để biết họ đang làm việc

đúng hay sai, tốt hay không tốt. Ý kiến đánh giá sẽ như một "liều thuốc" động viên và định hướng nhân viên làm việc hết khả năng của mình. Đặc biệt, những nhân viên mới luôn cần những ý kiến đánh giá nhiều hơn và thường xuyên hơn.

Thứ năm, bạn phải theo dõi những mục tiêu đặt ra. Mặc dù bạn đã giao việc cho nhân viên thực hiện, nhưng bạn vẫn là người phải chịu trách nhiệm về công việc đó. Nếu đó là một việc quan trọng, hãy luôn theo dõi và đánh giá quá trình thực hiện. Điều này không chỉ giúp cho nhân viên hiểu tính chất quan trọng của công việc mà còn cho phép bạn thường xuyên đánh giá cũng như kịp thời khắc phục những sai sót ngay từ lúc nó mới phát sinh. Bạn sẽ tiết kiệm được một khoản chi phí đáng kể vì những hậu quả có thể xảy ra sau này.

Thực ra, ai cũng muốn tận hưởng cảm giác thỏa mãn, thích thú khi công việc mà mình thực hiện đang tiến triển tốt. Và ai cũng muốn tận hưởng cảm giác thành công và cảm thấy mình có ích cho công ty. Đặc biệt, ai cũng muốn nhận được những ý kiến đánh giá và công nhận những thành tích mà họ đạt được. Đó là những nhu cầu cơ bản của nhân viên mà nhiệm vụ của bạn là phải làm sao để đáp ứng một cách kịp thời nhất.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Bạn hãy dành thời gian suy nghĩ và mô tả từng nhiệm vụ cụ thể cho từng nhân viên. Khi nắm rõ yêu cầu của bạn, nhân viên có thể thực hiện công việc tốt hơn và bạn không phải mất nhiều thời gian để theo dõi, giám sát.

Bạn luôn là người chịu trách nhiệm về kết quả công việc cho dù bạn có giao công việc đó cho nhân viên làm. Công việc càng quan trọng thì bạn càng phải theo dõi sát sao.

16. TIN VÀO NHỮNG ĐỘNG CƠ TỐT

Sự hiểu lầm, mâu thuẫn hay va chạm giữa con người với con người là điều không thể tránh khỏi trong cuộc sống, nhất là trong môi trường làm việc phức tạp gồm nhiều người khác nhau với những tính cách khác nhau. Cách bạn giải quyết những vấn đề này là một thước đo đánh giá kỹ năng quản lý của bạn cũng như khả năng ứng biến và bản lĩnh của một người lãnh đạo.

Cho dù có vấn đề gì xảy ra hay nguyên nhân của vấn đề có như thế nào thì bạn cũng hãy tin rằng nhân viên của bạn đã cố gắng làm hết khả năng của họ. Khi khó khăn, rắc rối xuất hiện trong công việc hay trong quan hệ của một nhân viên, hãy luôn tin rằng nhân viên của mình có động cơ tốt, họ hành động là có lý của họ. Hãy biết kiềm nén cảm xúc của mình. Đừng quá nóng giận, mất bình tĩnh và vội vàng đưa ra những đánh giá chủ quan.

Một trong những nguyên tắc sống của cá nhân tôi là không bao giờ cho phép mình tức giận vì không hài lòng với kết quả công việc hay thái độ của một nhân viên dưới quyền. Để hạn chế những tình huống căng thẳng về sau, bạn hãy tiến hành giải quyết vấn đề ngay từ khi nó mới phát sinh. Nhất định không ra về khi vẫn còn một rắc rối hay một khó khăn chưa giải quyết.

Khi vấn đề phát sinh, việc đầu tiên bạn cần làm là hẹn gặp và trao đổi riêng với từng nhân viên đang gặp khó khăn. Tuyệt đối không được phê bình hay sửa lỗi một nhân viên trước mặt người khác. Khi chỉ có hai người, hãy giải thích rằng bạn cảm thấy có sự bất ổn và bạn muốn cả hai trao đổi để tìm ra giải pháp cho chuyện đó. Không tra khảo và không buộc tội khi chưa nắm rõ vấn đề.

Thứ hai, hãy tập trung vào vấn đề hay mâu thuẫn cụ thể. Hãy nêu rõ những việc khiến bạn bận tâm. Bạn càng xác định cụ thể vấn đề thì những thông tin nhân viên cung cấp càng chính xác và hữu ích.

Thứ ba, khi tiếp xúc và trao đổi với từng nhân viên, hãy kiên nhẫn lắng nghe toàn bộ câu chuyện cũng như lắng nghe quan điểm của nhân viên. Cùng một vấn đề nhưng mỗi nhân viên có mỗi quan điểm khác nhau. Trong

nhiều trường hợp, lời giải thích hay nhận xét của nhân viên về vấn đề đã xảy ra có thể giúp bạn tìm ra cách giải quyết hiệu quả nhất.

Điều thứ tư, nếu nhân viên cũng có lỗi trong vấn đề đó, hãy cùng trao đổi để đi đến thỏa thuận về những thay đổi anh ta phải thực hiện. Một người sẽ không thể đạt được mục tiêu nếu không hiểu rõ ngay từ đầu. Vì vậy, bạn hãy chỉ ra cụ thể những việc phải làm để giải quyết tình huống, điều này không những giúp họ nhanh chóng nhận ra điều mình phải làm mà còn góp phần nâng cao uy tín của bạn trong mắt nhân viên vì bạn đã giúp họ tháo gỡ khó khăn.

Sau đó hãy theo dõi việc thực hiện những điều hai bên đã cùng trao đổi. Hãy cho ý kiến đánh giá và sẵn sàng giúp đỡ khi cần thiết. Đôi khi một nhân viên chuyên gây rắc rối có thể sẽ trở thành một nhân viên xuất sắc dưới sự hỗ trợ và dẫn dắt đúng đắn của nhà quản lý.

Cuối cùng, hãy luôn ghi chép chính xác những điều đã trao đổi. Nếu nghi ngờ đây chỉ là bề nổi của một vấn đề có thể gây chia rẽ trong nhân viên, hãy ghi lại chi tiết buổi trao đổi, thời gian và lý do cùng với giải pháp đã đạt được. Ghi chép đó sẽ giúp bạn tránh được nhiều rắc rối về sau.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Hãy sẵn sàng đón nhận những khó khăn và thử thách từ phía nhân viên như một điều tự nhiên và không thể thiếu trong công việc. Xác định ngay từ đầu rằng mỗi người đang cố hết sức làm tốt nhiệm vụ của mình và bất cứ chuyện gì cũng có thể giải quyết nếu bạn biết cách tiếp cận hợp lý.

Xác định một tình huống khó khăn đang tồn tại ở nơi làm việc. Tiếp xúc riêng từng người và cùng nhau tìm kiếm giải pháp. Nhiệm vụ của bạn là đóng vai trò trung gian để thỏa thuận một giải pháp hợp lý nhất, đồng thời duy trì sự hợp tác nhịp nhàng giữa mọi người với nhau để đảm bảo công việc đạt hiệu quả cao nhất.

17. ĐÁP ỨNG NHU CẦU CỦA NHÂN VIÊN

Tìm được một nhân viên giỏi đã rất khó, nhưng giữ chân nhân viên giỏi lại càng khó hơn. Trong vai trò là nhà quản lý, bạn phải có trách nhiệm tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng mà tại đó mọi người đều cảm thấy hài lòng, an toàn, thân thiện, được tôn trọng và đánh giá cao.

Để giữ được nhân viên giỏi, bạn phải hiểu và sẵn sàng đáp ứng mọi nhu cầu thiết yếu của họ cả về mặt tinh thần lẫn vật chất. Trong quá trình làm việc, mỗi người đều có ba nhu cầu chính về mặt tinh thần; đó là sự phụ thuộc, tự chủ và hỗ trợ lẫn nhau.

Nhu cầu về sự phụ thuộc là khao khát muốn trở thành thành viên chính thức và phục vụ lâu dài cho một công ty, tổ chức hay doanh nghiệp. Họ muốn thấy những việc họ làm đem lại một sự khác biệt lớn, đem lại một bước tiến triển mới cho công ty. Họ muốn có được cảm giác an toàn và thoải mái trong sự bảo vệ của một tổ chức hay một người đáng tin cậy. Họ muốn cộng tác và cống hiến hết mình cho một cấp trên mà họ có thể học hỏi, tin tưởng và kính trọng.

Bạn có thể dễ dàng đáp ứng nhu cầu này bằng cách thường xuyên nhắc nhở mọi người về nhiệm vụ và mục tiêu của công ty. Cho họ biết lý do công ty tồn tại đến ngày nay, những giá trị bạn tin tưởng và đại diện cũng như những thành công mà sản phẩm và dịch vụ của bạn đã mang lại cho khách hàng. Khi bạn thỏa mãn được nhu cầu này, nhân viên của bạn sẽ trung thành hơn và tận tâm hơn trong công việc.

Tuy vậy, mỗi người cũng muốn được độc lập, tự chủ. Đó là mong muốn tách ra khỏi đám đông, trở nên đặc biệt và quan trọng trong mắt người khác. Họ mong muốn năng lực và thành quả của họ được ghi nhận và tưởng thưởng. Khi bạn nói hay làm một việc khiến một người cảm thấy mình quan trọng và có giá trị hơn, bạn đã đáp ứng nhu cầu khẳng định bản thân của họ.

Nhu cầu tinh thần thứ ba là sự hỗ trợ lẫn nhau. Mỗi người đều muốn trở thành một thành viên trong nhóm để cùng cộng tác và làm việc hiệu quả hơn. Mỗi cá nhân chỉ cảm thấy hạnh phúc khi cùng làm việc nhịp nhàng và phối hợp hiệu quả với những người khác. Nhà quản lý giỏi không bao giờ bỏ qua điều này. Họ luôn tìm mọi cách để tạo ra cảm giác thoải mái cho nhân viên cũng như xây dựng một tinh thần làm việc hợp tác hiệu quả giữa các nhân viên. Đó là một trong những nhiệm vụ thiết yếu của nhà quản lý.

Để đáp ứng tất cả những nhu cầu đó, bạn phải học cách lắng nghe, và có những hành vi ứng xử phù hợp khi làm việc với từng cá nhân khác nhau. Bạn phải tìm hiểu nhu cầu riêng của mỗi người và tìm cách đáp ứng tốt nhất.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Hàng ngày, hãy dành một chút thời gian để nhắc mọi người về tầm quan trọng của những công việc mà mỗi cá nhân và bản thân bạn đang thực hiện. Có lẽ cách tốt nhất để đáp ứng nhu cầu phụ thuộc là kể những câu chuyện hay đọc những bức thư mà những khách hàng hài lòng gửi đến cho bạn. Hãy khích lệ mọi người bằng cách nói rằng họ chính là người đã mang lại sự hài lòng đó của khách hàng.

Tổ chức những buổi giao lưu hoặc đi dã ngoại thường xuyên để nhân viên có cơ hội gặp gỡ và tìm hiểu nhau nhiều hơn. Khi tiếp xúc với nhau nhiều hơn, các nhân viên sẽ gắn bó và hợp tác hiệu quả hơn, và họ cũng sẽ hài lòng hơn với công việc của mình.

18. CHIA SẺ TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ

Theo thống kê của các chuyên gia, ngày nay một nhân viên bình thường sử dụng chưa đến 50% khả năng của mình khi làm việc. Kết quả của nhiều cuộc nghiên cứu cho thấy hơn 55% nhân viên không muốn gắn bó lâu dài với công việc hiện tại. Họ thường xuyên làm việc theo kiểu "đối phó", đủ để không bị mất chức hay bị sa thải.

Để cải thiện thực trạng này, bạn - trong vai trò là nhà quản lý - phải cố gắng xây dựng một môi trường làm việc khiến mọi người thật sự yêu thích công việc và có động lực phát huy hết khả năng của mình. Chia sẻ trách nhiệm quản lý là một trong những biện pháp hiệu quả nhất mà bạn có thể áp dụng để đạt được điều đó.

Theo quan niệm cũ, nhân viên sẽ cảm thấy thỏa mãn khi họ có được việc làm. Họ chỉ việc có mặt tại công sở và thực hiện những gì người khác giao cho họ rồi ra về, kết thúc một ngày làm việc thật đơn giản. Tuy nhiên, ở thời đại ngày nay, quan niệm đó đã hoàn toàn thay đổi. Nhân viên ngày nay muốn đảm trách trọn vẹn công việc của họ. Thậm chí, "hiểu rõ công việc" còn là một yếu tố chính tạo ra sự thỏa mãn cho nhân viên, trên cả tiền lương và các chế độ ưu đãi khác.

Vì vậy, không có cách nào khác là phải cùng với họ trao đổi, tranh luận, giải quyết vấn đề, lên kế hoạch, chia sẻ thông tin, ý tưởng, kinh nghiệm làm việc... Đó là bí quyết để xây dựng một nhóm làm việc năng động và đạt hiệu suất cao.

Một khách hàng của tôi, chủ tịch của một công ty phân phối lớn, nói với tôi rằng công việc kinh doanh của công ty ông bị thua lỗ liên tục trong suốt hai năm và đang trên bờ vực phá sản. Sau đó, ông tham dự một khóa học của tôi và nhận ra tầm quan trọng của các buổi họp hàng tuần với nhân viên ở các cấp, các phòng ban. Trong công ty mình, ông đã không tổ chức các cuộc họp mặt thường xuyên trong nhiều năm, vì vậy ông quyết định thử.

Khi ông mời những nhân viên quản lý tham gia vào buổi họp hàng tuần

đầu tiên, mọi người đều nghi ngờ. Họ ngồi im lặng và ít tham gia ý kiến. Thế nhưng chỉ sau vài tuần, không khí buổi họp bắt đầu thay đổi hẳn. Những nhà quản lý trao đổi sôi nổi, liên tục đưa ra những đề xuất để tăng doanh số, giảm chi phí và tăng lợi nhuận. Chỉ trong vòng sáu tháng, tình hình công ty đã thay đổi hoàn toàn.

Sau đó, những nhân viên quản lý cũng bắt đầu tổ chức họp hàng tuần với nhân viên của mình. Chỉ trong một thời gian ngắn, tinh thần làm việc của nhân viên trong công ty chuyển từ trạng thái chán nản và thiếu tin tưởng sang trạng thái cởi mở và năng động. Thua lỗ biến thành lợi nhuận và công ty phát triển trở lại. Chính ông cũng không ngờ những buổi họp hàng tuần đó đã cứu công ty ông thoát khỏi cảnh phá sản.

Bạn nên tổ chức những buổi họp định kỳ với tất cả những nhân viên dưới quyền ít nhất một tuần một lần. Hãy khuyến khích mỗi người báo cáo về công việc họ đang thực hiện, đánh giá tiến độ chung về công việc đó, cũng như đưa ra những đề xuất hay yêu cầu cần được hỗ trợ. Mọi người cùng trao đổi và chia sẻ những khó khăn trong công việc. Người chủ trì phải ghi chú lại những quyết định đã được thông qua trong cuộc họp để triển khai thực hiện ngay khi có thể.

Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy những buổi họp định kỳ đã nhanh chóng tạo ra sự liên kết và hợp tác chặt chẽ giữa các thành viên. Mọi vấn đề về cá nhân hay công việc đều nhanh chóng được giải quyết. Mọi người tích cực chia sẻ kinh nghiệm cho nhau. Quan trọng nhất là họ hòa đồng với nhau và cảm thấy mình là một thành viên quan trọng của nhóm, của công ty.

Dù là vấn đề lớn hay nhỏ, khi bạn càng tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định thì họ càng hăng hái và tập trung khi triển khai thực hiện những quyết định đó để vươn tới mục tiêu chung. Chia sẻ trách nhiệm quản lý với nhân viên là một trong các biện pháp mà bạn có thể áp dụng để nhanh chóng xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Ngay từ bây giờ, bạn hãy triệu tập nhân viên tham gia cuộc họp tuần đầu

tiên. Yêu cầu mỗi người báo cáo tình hình công việc của mình, xem họ có cần hỗ trợ gì hay không...

Các tuần sau đó, hãy để các thành viên thay nhau điều khiển cuộc họp. Bạn chỉ tham gia cuộc họp như một thành viên bình thường. Bạn sẽ thấy mọi người như được "kích thích", tham gia nhiệt tình hơn vì được tạo điều kiện làm chủ công việc.

19. LÀM CHO NHÂN VIÊN CẢM THẤY MÌNH QUAN TRỌNG

Mọi nhân viên đều muốn mình là thành viên quan trọng và hữu ích trong nhóm, trong công ty. Đây là một nhu cầu cơ bản mà bạn phải tìm cách đáp ứng nhằm phát huy hết khả năng làm việc của nhân viên.

Để làm được điều này, mỗi nhà quản lý phải rèn luyện cho mình một phong cách ứng xử khéo léo và tế nhị nhưng lại khích lệ được tinh thần của nhân viên. Đó là một phong cách ứng xử gồm 4 yếu tố cơ bản: sự trân trọng, đánh giá cao, ngưỡng mộ, quan tâm.

Trân trọng: Bạn hãy luôn cảm ơn nhân viên của mình. Cho dù họ có làm việc gì, lớn hay nhỏ, chỉ cần bạn nói lời cảm ơn, họ sẽ cảm thấy mình được tôn trọng. Và đó chính là động lực để họ hăng hái làm việc nhiều hơn và hiệu quả hơn. Một cấp trên luôn tỏ thái độ trân trọng nhân viên sẽ là một nhà lãnh đạo giỏi trong bất kỳ tổ chức nào.

Đánh giá cao: Hãy thường xuyên công nhận và đánh giá cao những thành tích dù lớn hay nhỏ của nhân viên. Mỗi một nỗ lực, một đề xuất hay ý tưởng hay đều đáng được ca ngợi. Đặc biệt chú ý khen ngợi nhân viên khi họ hoàn thành công việc vượt mức yêu cầu. Hãy khen ngợi đúng lúc, cụ thể và thường xuyên. Khi một người được khen ngợi, cả tinh thần lẫn thể xác họ được kích thích và trở nên hưng phấn, lòng tự trọng được nâng cao khiến họ hài lòng hơn về bản thân cũng như công việc. Hơn nữa, bất kỳ điều gì được bạn khen ngợi đều khiến nhân viên cố gắng thực hiện nhiều hơn, tốt hơn nữa do họ luôn muốn nhận được sự tôn trọng và đánh giá cao từ cấp trên của mình.

Ngưỡng mộ: Đúng như Abraham Lincoln đã nói: "Mọi người đều thích được khen ngợi". Bạn hãy thường xuyên khen ngợi những phẩm chất tiêu biểu của nhân viên như tính kỷ luật, kiên trì, cũng như cách ăn mặc, cách chăm sóc bản thân. Không chỉ khen ngợi những thành công của họ trong công việc mà còn cả trong cuộc sống. Khi bạn bày tỏ sự ngưỡng mộ dành cho một người khác, nhất là trước mặt mọi người, bạn sẽ làm cho họ cảm thấy tự

tin hơn, hài lòng hơn với bản thân và công việc, khiến họ càng nhiệt tình cống hiến cho bạn và cho công ty.

BÍ QUYẾT TUYỂN DỤNG VÀ ĐÃI NGỘ NGƯỜI TÀI

Yếu tố cuối cùng và có lẽ quan trọng nhất chính là sự quan tâm. Quan tâm tức là thể hiện sự chú ý lắng nghe khi nhân viên muốn bày tỏ ý kiến với bạn. Khi lắng nghe, bạn hãy tỏ thái độ cởi mở, bình tĩnh, kiên nhẫn và không ngắt lời. Khi được bạn tôn trọng như vậy, họ sẽ tự tin bộc bạch hết những điều muốn nói. Đó cũng là một cách khích lệ sự nỗ lực cống hiến của nhân viên cho công ty.

Tuy nhiên, không phải lúc nào bạn cũng phải thực hiện tất cả những ý tưởng hay đề xuất nhân viên nêu ra. Bạn chỉ cần chăm chú lắng nghe, gật đầu mỉm cười và cảm ơn những thông tin của họ. Như vậy, dù cho sau đó bạn không thể thực hiện theo đề nghị của họ thì họ cũng tin tưởng là bạn đã hoàn toàn lắng nghe, hiểu rõ và cân nhắc cẩn thận những ý kiến ấy. Bấy nhiêu đó cũng đủ làm nhân viên cảm thấy thật sự thoải mái và gắn bó với bạn, với công ty vì họ đã có thể giải bày tất cả mọi suy nghĩ của mình với cấp trên.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Hãy thường xuyên tiếp xúc với tất cả nhân viên trong công sở và khen ngợi họ mỗi khi họ hoàn thành tốt công việc. Sự ghi nhận, khen ngợi và biết ơn của cấp trên sẽ tác động mạnh mẽ đến tinh thần làm việc của nhân viên.

Mỗi ngày, hãy khen ngợi ít nhất một nhân viên dưới quyền trước mặt những người khác. Hãy khen ngợi thật khéo và tế nhị. Không có gì làm một người cảm thấy hài lòng và thấy mình quan trọng bằng những lời ngợi khen trước mặt mọi người.

20. TẠO MỘT MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC LÝ TƯỞNG

Đối với thị trường lao động hiện nay, việc giữ được những nhân viên giỏi đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có ảnh hưởng đến sự sống còn của công ty. Chỉ riêng chi phí bỏ ra khi thay đổi nhân viên cũng có thể nhấn chìm cả một công ty.

Khi bạn đã tốn biết bao công sức và tiền bạc để tuyển dụng, đào tạo và phát triển được một đội ngũ nhân viên giỏi nhất, thì bạn cũng phải làm tất cả những gì có thể để ràng buộc họ với mình, như cách Shakespeare nói là "Dùng dây thép mà buộc họ lại với mình". Khi bạn đã có được họ, đừng bao giờ để mất họ, trừ phi đó là quyết định từ phía bạn. Muốn vậy, bạn phải tạo ra một môi trường làm việc tuyệt hảo, và cách tốt nhất để thực hiện điều đó theo W. Edwards Deming là "Xóa bỏ nỗi sợ hãi".

Nhiệm vụ của bạn là tạo ra một nơi làm việc đáng tin cậy, tại đó mọi người đều cảm thấy an toàn, thoải mái và đặc biệt là có cơ hội thể hiện mình là một người quan trọng và xuất sắc. Để nhân viên có được những cảm giác đó, bạn phải tránh chỉ trích, lên án hay phàn nàn bất cứ việc gì. Không đổ hết lỗi cho nhân viên khi công việc không tiến triển tốt hoặc có sai sót để họ không bị ám ảnh bởi nỗi sợ mắc sai lầm hay bị phản bác. Như vậy, bạn phải tạo ra một môi trường hoàn toàn không còn yếu tố nào kiềm hãm khả năng cũng như ý chí của nhân viên.

Bí quyết để tạo ra một môi trường làm việc đáng tin cậy là bạn hãy cho phép mọi người phạm sai lầm trong một chừng mực nào đó mà không hề chỉ trích hay hạ thấp năng lực của nhân viên. Khi một người cảm thấy mình được phép mạo hiểm, họ sẽ trở nên tự tin hơn. Kết quả là họ sẽ phát huy hết năng lực của mình để làm việc quyết đoán hơn, sáng tạo hơn theo mục tiêu chung của công ty.

Khi nhân viên thực hiện một công việc không đạt kết quả hay thậm chí mắc sai lầm - một điều rất thường xuyên xảy ra - thì thay vì chỉ trích, bạn hãy

tập trung tìm kiếm giải pháp khắc phục. Bạn phải giúp nhân viên xác định được bài học kinh nghiệm từ những sai lầm đó bởi những kinh nghiệm đáng giá sẽ giúp nhân viên dần hoàn thiện kỹ năng và kiến thức của mình. Cách đơn giản nhất là hãy phân tích cận kề vấn đề và hỏi: "Anh rút ra được gì sau sự việc vừa qua? Nếu tình huống đó lặp lại, anh sẽ làm như thế nào?".

Có một câu chuyện rất nổi tiếng về Thomas J. Watson Sr., người sáng lập Tập đoàn IBM. Một hôm ông gọi vị phó chủ tịch trẻ tuổi vào văn phòng để bàn công việc. Nhà quản lý trẻ đã chi 10 triệu đô-la cho một dự án nghiên cứu và đã hoàn toàn thất bại. Khi bước vào phòng của Watson, anh ta nộp ngay đơn xin từ chức và nói rằng: "Ông không cần phải sa thải tôi. Tôi sẽ tự ra đi. Tôi biết mình đã phạm sai lầm".

Watson trả lời: "Sa thải anh ư? Tại sao tôi lại sa thải anh? Tôi đã chi ra đến 10 triệu đô-la để mua cho anh bài học này. Nào, giờ chúng ta hãy bàn về nhiệm vụ tiếp theo của anh". Đó quả là phong cách của một nhà quản lý xuất sắc.

Cách duy nhất để một người học hỏi và trưởng thành

trong công việc là thử nghiệm và phạm sai lầm. Việc của bạn là phải đảm bảo cho nhân viên áp dụng những kinh nghiệm mà họ học được vào công việc để làm cho công ty ngày càng phát triển. Đó là cách tốt nhất biến công ty bạn trở thành một nơi làm việc tuyệt vời.

Cách thứ hai để tạo ra một môi trường làm việc tốt là sắp xếp công việc hợp lý nhằm đáp ứng được những nhu cầu quan trọng nhất của nhân viên, nhất là nhu cầu linh động về thời gian. Ngày nay, vấn đề này trở thành một trong những yếu tố hàng đầu để nhân viên cân nhắc khi chọn việc.

Hầu hết mọi nhân viên sau giờ làm việc đều trở về với gia đình của mình, nơi họ có trách nhiệm chăm sóc con cái hay cha mẹ già yếu. Khi một vấn đề cấp bách xảy ra trong gia đình, nhân viên phải được phép nghỉ việc để nhanh chóng giải quyết việc nhà. Và chính vào thời điểm này, sự hỗ trợ và cảm thông của cấp trên cũng như của công ty đôi khi còn quan trọng hơn bất kỳ yếu tố nào khác để tạo ra sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên đối với công ty.

Nhiều năm trước, khi bắt đầu làm cha, tôi mới nhận ra hầu hết nhân viên của mình cũng có gia đình và con cái. Trong số đó có một số người phải một mình nuôi con. Họ phải cố gắng hết sức để thu xếp ổn thỏa mọi việc ở công sở cũng như ở nhà, bao gồm việc chăm sóc con cái, họp phụ huynh, đưa con đi khám định kỳ và hàng trăm công việc thiết yếu khác. Điều này khiến những người làm cha làm mẹ liên tục bị stress.

Khi đó, tôi quyết định áp dụng một chính sách mới trong công ty với khẩu hiệu "Gia đình là trên hết". Tôi tập trung mọi người lại và thông báo: "Kể từ hôm nay, nếu bất kỳ ai có việc gia đình, nhất là về con cái, việc đó sẽ được ưu tiên lên hàng đầu".

Theo chính sách này, khi một nhân viên cần giải quyết việc gia đình, họ hoàn toàn được phép đến trễ, về sớm hay thậm chí nghỉ việc ngày hôm đó. Sẽ không có chuyện trừ lương hay làm việc tăng ca để bù lại khoảng thời gian đó.

Dần dần, chúng tôi mở rộng chính sách này ra và trả lương cho nhân viên ngay cả khi họ nghỉ việc để sinh con, phẫu thuật, nghỉ dưỡng sức, thậm chí để dự tang lễ hay giải quyết những việc gia đình mất nhiều ngày. Chính sách "Gia đình là trên hết" tiêu tốn của công ty hàng ngàn đô-la nhưng có thể được coi là chính sách nhân sự hiệu quả nhất mà công ty từng áp dụng. Không một nhân viên nào lợi dụng việc đó, tất cả đều hài lòng khi biết rằng họ có thể tự do và linh động trong công việc tùy theo nhu cầu của cá nhân và gia đình.

Nhân viên là tài sản quý báu nhất, quan trọng nhất của chúng tôi. Vì vậy, đời sống cá nhân và tình cảm của họ cũng rất quan trọng đối với chúng tôi. Để chứng minh sự đúng đắn của những nguyên tắc này, chúng tôi không ngần ngại bỏ ra công sức và tiền bạc để thực hiện những điều chúng tôi tuyên bố. Theo kết quả của việc áp dụng chính sách này cũng như các nguyên tắc khác được đề cập trong quyển sách, chúng tôi đã xây dựng được một đội ngũ nhân viên gồm những người năng động, làm việc hiệu quả, phối hợp nhịp nhàng, hài lòng về bản thân và đồng nghiệp, tự giác nỗ lực trong công việc mà không cần giám sát, thúc đẩy. Bạn cũng có thể làm được điều tương tự như vậy.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Hãy xem mình như một giáo viên, một người hướng dẫn, một nhà cố vấn của nhân viên. Giúp đỡ nhân viên tiến bộ bằng cách đưa họ vượt qua những khó khăn, khắc phục những sai sót và hỗ trợ họ rút ra những bài học có thể áp dụng vào công việc sau này.

Hãy luôn nhắc nhở bản thân nhìn vào mặt tốt, mặt tích cực của vấn đề. Luôn rút ra bài học từ những thất bại. Hãy luôn nghĩ rằng mỗi rắc rối xảy ra thật đúng lúc nhằm dạy cho ta những điều cần biết để đạt thành công to lớn hơn trong tương lai.

Áp dụng chính sách linh động về thời gian làm việc để tạo thuận lợi cho nhân viên cũng như môi trường làm việc thân thiện. Cho phép họ linh động về thời gian nhưng phải có trách nhiệm với công việc. Kết quả làm việc của họ sẽ đem đến cho bạn nhiều ngạc nhiên thú vị.

21. LUÔN QUAN TÂM ĐẾN NHÂN VIÊN

Đây được xem là nguyên tắc quan trọng nhất mang đến thành công cho nhà quản lý. Khi bạn quan tâm đến nhân viên, họ sẽ tập trung hơn vào công việc và nỗ lực thực hiện chúng thật tốt. Khi làm cho họ tự tin và thoải mái, bạn sẽ phát huy tối đa ở họ khả năng sáng tạo, năng động, tích cực, hợp tác. Nói tóm lại, nếu bạn thực sự quan tâm đến nhân viên của mình, họ sẽ đáp lại bằng sự tận tâm và cống hiến hết mình để đạt kết quả công việc cao nhất.

Bạn vẫn thường nghe câu nói "dưới tướng tài không có binh dở". Sự thật là tinh thần hăng hái không tự sinh ra trong nhóm làm việc hoặc trong công ty mà nó được lan tỏa từ chính người lãnh đạo. Bạn chính là người tạo ra tinh thần làm việc chung cho những người dưới quyền và cũng chính là người phát động, là nhân tố chủ chốt quyết định hiệu suất làm việc của cả công ty hay đội ngũ của bạn. Hơn bất kỳ ai khác, với tư cách là người lãnh đạo, bạn phải có trách nhiệm tuyển dụng và giữ chân những người tài giỏi, sau đó huấn luyện và đào tạo họ thành một đội ngũ nhân viên làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả cao.

Trong tình trạng thị trường lao động hiện nay, bạn phải đối xử với mỗi nhân viên như thể họ là một tình nguyện viên. Hãy tưởng tượng bạn đang điều hành một tổ chức phi lợi nhuận. Mọi người đến làm việc với bạn đều tự nguyện bỏ ra thời gian quý báu mà họ có thể dùng để làm việc khác. Dù công ty bạn không phải là một công ty phi lợi nhuận nhưng bạn vẫn cần xem nhân viên của mình giống như một tình nguyện viên. Vì với nhiều vị trí tuyển dụng đa dạng, hấp dẫn trên thị trường hiện nay, mỗi người có rất nhiều sự lựa chọn và có thể sẽ ra đi bất cứ lúc nào. Nhân viên càng giỏi, càng giá trị đối với công ty lại càng dễ dàng tìm được nơi khác tốt hơn và nhanh chóng rời bỏ công ty nếu họ cảm thấy không hài lòng trong công việc.

Khi bạn đối xử với mỗi nhân viên như một người tình nguyện và luôn đánh giá cao sự hợp tác làm việc của họ, thái độ của bạn với nhân viên sẽ tích

cực và thận trọng hơn. Bạn sẽ trở nên lịch sự hơn, hòa nhã hơn với mọi người. Bạn sẽ trở thành một điểm tựa, một người hỗ trợ, một nguồn động viên của họ. Bạn sẽ thân thiện hơn, thông cảm hơn với họ trong mọi vấn đề. Bạn sẽ không chỉ trích, chê trách hay giận dữ khi họ phạm sai lầm. Tóm lại, bạn hãy luôn ghi nhớ trong lòng rằng nhân viên của bạn làm việc hoàn toàn tự nguyện và họ có thể ra đi bất kỳ lúc nào nếu họ không hài lòng.

BÀI TẬP ÁP DỤNG THỰC TẾ

Hãy hình dung công ty của bạn sẽ ra sao nếu mất đi những nhân viên chủ chốt. Hãy nghĩ tới việc họ đang cân nhắc về lời đề nghị cho một vị trí tương tự ở một công ty đối thủ... Thường xuyên có những giả định như vậy giúp bạn duy trì sự quan tâm cần thiết dành cho nhân viên, đối đãi với họ như đối với những người cực kỳ quan trọng cho sự vận hành của công ty - mà thực tế đúng là như vậy.

Hàng ngày hàng giờ phải luôn suy nghĩ xem cần phải làm gì để cải thiện không khí làm việc của mọi người. Hãy làm tất cả những gì có thể để tạo ra môi trường làm việc tích cực, thoải mái cho nhân viên; đến mức tạo được tâm trạng hăng hái, háo hức cho mọi người khi mỗi sáng bước đến nơi làm việc và cảm giác luyến tiếc khi phải ra về vào cuối ngày.

Kết luận:

SỰ VẬN DỤNG TỔNG HỢP

Cùng với tiến trình phát triển của nền kinh tế và hoạt động kinh doanh, những kỹ năng và phẩm chất khác nhau đóng vai trò quyết định tới sự tồn tại và phát triển của tổ chức, doanh nghiệp. Trước đây, bạn phải tập trung và nỗ lực tối đa để thực hiện thật tốt công việc của mình. Bạn phải luôn là người dẫn đầu trong mọi cuộc đua để khiến mọi người cũng suy nghĩ và hành động như bạn. Những phẩm chất đó vẫn còn quan trọng và có giá trị, nhưng ngoài ra, bạn phải có những kỹ năng thiết yếu khác.

Trong thời đại ngày nay, kỹ năng quan trọng nhất mà nhà quản lý phải nâng cao là kỹ năng tuyển dụng và giữ vững một đội ngũ nhân viên giỏi. Đây là kỹ năng ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến quá trình thăng tiến và thành công trong sự nghiệp quản lý.

Sau đây là 21 nguyên tắc cơ bản mà bạn có thể áp dụng để đạt được mục tiêu của mình.

1. Hãy cân nhắc kỹ trước khi quyết định tuyển dụng - Hãy đầu tư nhiều thời gian tuyển chọn thật kỹ. Bạn phải luôn nhớ rằng ở cương vị một nhà quản lý, 95% thành công của bạn được quyết định bởi những người bạn chọn làm việc cho mình.

2. Xem xét yêu cầu của vị trí cần tuyển - Hãy đánh giá và có cái nhìn toàn diện về vị trí tuyển dụng. Xác định những mục tiêu mà ứng viên ở vị trí đó phải đạt được, những kỹ năng cần thiết và những phẩm chất mà một ứng viên lý tưởng phải có.

3. Lập bản mô tả công việc - Suy nghĩ và ghi ra giấy! Dành thời gian để lập bản mô tả một nhân viên lý tưởng mà bạn muốn tuyển vào một vị trí cụ thể. Liệt kê theo thứ tự ưu tiên những kỹ năng và phẩm chất mà bạn yêu cầu.

Thường xuyên xem lại và cập nhật bản mô tả này.

4. Tìm kiếm nhân tài từ khắp mọi nguồn - Hãy tìm kiếm ứng viên lý tưởng từ mọi nguồn thông tin: từ nhân viên, bạn bè, những mối quan hệ cá nhân, thông qua các trung tâm môi giới, giới thiệu việc làm hay quảng cáo trên báo, trên mạng Internet... Liên hệ với các trung tâm giáo dục và các trường đại học. Luôn để mắt tìm kiếm người bạn cần.

5. Phỏng vấn hiệu quả - Chuẩn bị thật chu đáo cho từng buổi phỏng vấn bằng cách liệt kê sẵn những câu hỏi quan trọng. Xem xét kỹ những thông tin về thành quả trong công việc trước đây, những tham vọng trong hiện tại và mục tiêu cụ thể trong tương lai của ứng viên.

6. Tìm người triển vọng nhất - Phỏng vấn, đặt câu hỏi và tinh táo nhận ra những ứng viên thực sự muốn làm việc cho công ty. Riêng một yếu tố này vẫn chưa đảm bảo chắc chắn bạn chọn đúng người, nhưng đó là dấu hiệu tốt nhất cho thấy ứng viên sẽ làm tốt công việc của mình.

7. Tìm hiểu những thành quả trong quá khứ của ứng viên - Những kinh nghiệm thành công trong quá khứ là trọng tâm của quá trình phỏng vấn. Bạn đang cần tuyển một người có thể mang đến những đóng góp cụ thể cho công ty, và điều duy nhất đảm bảo hiệu quả làm việc của ứng viên trong tương lai chính là những thành quả xác thực trong quá khứ.

8. Kiểm tra thật kỹ hồ sơ xin việc - Hãy luôn xác minh lại tất cả những chi tiết ứng viên cung cấp cho bạn về quá trình làm việc trước đó của họ. Không phải tất cả các hồ sơ xin việc đều hoàn toàn trung thực. Hãy dành thời gian kiểm tra và thẩm định thông tin thật kỹ để đảm bảo ứng viên có thể thực hiện tốt công việc sau này.

9. Áp dụng "nguyên tắc số 3" - Hãy tiến hành quá trình tuyển dụng chậm mà chắc. Tiếp xúc với ứng viên ít nhất ba lần trước khi ra quyết định chính thức. Phỏng vấn ứng viên ở ba nơi khác nhau. Phỏng vấn ứng viên cùng với ít nhất ba thành viên khác. Phỏng vấn ba người tham khảo của ứng viên. Bạn hãy đầu tư nhiều thời gian trong giai đoạn đầu để tránh mất thời gian và công sức về sau.

10. Tỉnh táo khi ra quyết định - Bạn có phải là một nhà quản lý xuất sắc hay không là hoàn toàn phụ thuộc vào kỹ năng ra quyết định chính xác ở giai đoạn này. Khi bạn đã thu thập đủ thông tin và xác minh thông tin từ người tham khảo, bạn nên lắng nghe trực giác và tin vào linh cảm cá nhân để có được quyết định sáng suốt nhất.

11. Thỏa thuận mức lương phù hợp - Dành thời gian trao đổi để cùng nhau đi đến mức lương phù hợp nhất. Đây là một giai đoạn cực kỳ quan trọng và nhạy cảm trong quá trình tuyển dụng, đặt nền tảng cho những thỏa thuận về thù lao sau này.

12. Tạo một khởi đầu thuận lợi - Những ngày đầu tiên đi làm sẽ đặt nền tảng cho suy nghĩ của nhân viên trong những ngày tháng sau này. Hãy dành thời gian chào đón và giới thiệu nhân viên mới để họ cảm thấy thoải mái bắt tay vào công việc.

13. Tạo bước khởi đầu mạnh mẽ - Chuẩn bị một kế hoạch công việc thật tốt cho nhân viên mới và giao cho họ thật nhiều việc ngay từ ngày đầu tiên. Con người luôn thích bận rộn, và mức độ công việc trong ngày đầu tiên sẽ quyết định mức độ công việc họ sẽ thực hiện trong tương lai.

14. Nhanh chóng giải quyết các mâu thuẫn - Nhanh chóng giải quyết những khó khăn, rắc rối cũng như xóa bỏ những hiểu lầm, mâu thuẫn. Cho dù chức danh chính thức của bạn là gì thì cũng hãy tự xem mình như một chuyên gia giải quyết vấn đề. Luôn tập trung chú ý đến tương lai và tìm kiếm giải pháp hơn là nhìn lại quá khứ và tìm người để buộc tội.

15. Phân công công việc hiệu quả - Nhà quản lý là người phải chịu hoàn toàn trách nhiệm về những kết quả công việc do người khác thực hiện. Dành thời gian để giao việc cụ thể, rõ ràng và giám sát tiến độ để đảm bảo công việc đạt hiệu quả cao nhất, đúng hạn và trong mức ngân sách cho phép.

16. Tin vào những động cơ tốt - Những mâu thuẫn phát sinh trong quá trình làm việc là điều không thể tránh khỏi. Tuy vậy, nhân viên vẫn luôn nỗ lực thực hiện tốt công việc của mình, và bạn phải cho họ thấy rằng bạn luôn tin tưởng vào điều đó.

17. Đáp ứng nhu cầu của nhân viên - Bạn cần chú ý hàng ngày đến không khí làm việc hướng đến sự gắn bó của nhân viên với công ty, cho họ cảm giác tự do thể hiện bản thân cũng như sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau. Đáp ứng những nhu cầu đó phải được xem là một mục tiêu mà công ty của bạn cần theo đuổi.

18. Chia sẻ trách nhiệm quản lý - Tổ chức các cuộc họp thường xuyên với các thành viên để cùng nhau trao đổi và chia sẻ ý tưởng, kinh nghiệm. Khuyến khích mọi người tích cực tham gia đóng góp ý kiến. Đó là một trong các biện pháp hiệu quả nhất để xây dựng một đội ngũ nhân viên giỏi.

19. Làm cho nhân viên cảm thấy mình quan trọng - Nhân viên càng hài lòng về bản thân, họ càng có động lực làm việc hăng say hơn. Hãy tận dụng mọi cơ hội để khích lệ, khen ngợi họ, giúp họ thật tự tin vào bản thân.

20. Tạo một môi trường làm việc lý tưởng - Đó là môi trường làm việc đáng tin cậy, khiến nhân viên cảm thấy an toàn và tự tin khi những sai sót không bị chỉ trích, đổ lỗi, mà là dịp để người quản lý chỉ dẫn kinh nghiệm nghề nghiệp, giúp họ dần hoàn thiện kỹ năng và kiến thức của mình. Hãy cho phép nhân viên linh động về thời gian cũng như cách thức hoàn thành công việc.

21. Luôn quan tâm đến nhân viên. Nhân viên của bạn là nguồn lực duy nhất trong công ty không thể thay thế được. Hãy xem họ như những người tình nguyện, tạo mọi điều kiện tốt nhất cho họ.

Cuộc sống chính là một quá trình học hỏi cách tập trung. Khi bạn tập trung vào điều gì thì cuộc sống của bạn sẽ phát triển theo hướng đó. Khi bạn bắt đầu chú ý và quan tâm nhiều đến việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên giỏi, bạn sẽ ngày càng có được nhiều nhân tài trong hàng ngũ của mình. Kỹ năng phỏng vấn và tuyển dụng của bạn sẽ ngày càng hoàn thiện. Khả năng quản lý và thúc đẩy nhân viên làm việc của bạn cũng trở nên xuất sắc. Bạn sẽ nhận ra mình ngày càng tiến bộ hơn và đóng góp nhiều hơn cho công ty.

Khi bạn ngày càng xuất sắc trong việc tìm kiếm nhân tài và đưa họ vào đội ngũ tuyệt vời của mình, bạn sẽ nhận ra tất cả kỹ năng quản lý tiềm ẩn của bản thân. Sẽ không có giới hạn cho những thành quả bạn đạt được, những đỉnh cao bạn vươn tới trong tương lai. Bạn sẽ trở thành một trong những nhà quản

lý xuất sắc của thế kỷ 21.

Chúc bạn may mắn và thành công!

Đôi nét về tác giả



Brian Tracy là một nhà hùng biện, diễn thuyết, tư vấn chuyên nghiệp và là Chủ tịch Tập đoàn quản lý nguồn nhân lực Brian Tracy International, có trụ sở tại Solana Beach, San Diego. Ông đại diện cho hình ảnh những con người biết vượt qua những khắc nghiệt của cuộc sống để đạt đến thành công đỉnh cao.

Để có thể đúc kết được những bài học kinh nghiệm cho mình và cho người khác, Brian đã phải trải qua vô vàn khó khăn. Vì mưu sinh, ông phải rời trường trung học khi chưa tốt nghiệp và bắt đầu bươn chải với những công việc lao động phổ thông trong nhiều năm liền. Ông rửa chén bát, bốc xếp gỗ, đào giếng khoan, làm công nhân trong nhà máy và phụ khuôn vác cỏ khô đến các nông trường và trang trại chăn nuôi gia súc. Vài năm sau, ông bước chân vào nghề bán hàng và dần thành danh trong giới kinh doanh. Ba mươi tuổi, ông mới bắt kịp nền học vấn đã phải bỏ dở trước kia khi theo học chương trình MBA tại một trường đại học lớn. Với kinh nghiệm nhiều năm trải nghiệm trong nghề, cộng với kiến thức từ quá trình học tập và ý thức nỗ lực phấn đấu không ngừng, ông đã thăng tiến qua nhiều vị trí khác nhau ở 22 công ty thuộc nhiều lĩnh vực. Năm 1981, ông bắt đầu nói chuyện và truyền đạt những nguyên tắc thành công của mình tại các cuộc hội thảo chuyên đề trong cả nước. Đến nay, các chương trình này đã được đưa vào giáo trình giảng dạy cho các doanh nghiệp khắp nước Mỹ và trên toàn thế giới, với 20 ngôn ngữ và tại 35 quốc gia. Ông còn là nhà tư vấn và giảng viên cho hơn 500 tập đoàn trên thế giới. Ông cũng là tác giả của nhiều cuốn sách bán chạy nhất

như The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success (100 quy luật bất biến để thành công trong kinh doanh), Eat That Frog! (Để hiệu quả trong công việc), Hire and Keep The Best People (Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài), Getting Rich Your Own Way, Create Your Own Future, Be a Sales Superstar, Advanced Selling Strategies, The 21 Success Secrets of Self-Made Millionaires,...

Brian cho rằng bất cứ cá nhân nào cũng có những năng lực tiềm ẩn to lớn chưa được khám phá. Do đó, ông tin tưởng mọi người đều có thể tiến xa hơn nữa và nhanh chóng tiếp cận mục tiêu của mình, chỉ cần họ biết học hỏi và rèn luyện những phương pháp, kỹ năng và chiến lược mà những người thành đạt đi trước đã từng áp dụng. Qua những buổi diễn thuyết, thảo luận, ông luôn tập trung vào việc xóa bỏ trạng thái thất vọng, bi quan và cảm giác kém tự tin ẩn sâu trong mọi người để hướng đến một tương lai tươi sáng với nhiều thành công rực rỡ.

Brian Tracy thường xem mình là một "độc giả chiết trung", nghĩa là không bị bó hẹp vào một tín ngưỡng, một dòng tư tưởng đặc biệt nào cả. Ông không nghĩ bản thân mình là một nhà nghiên cứu khoa học, mà chỉ là một người đi thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau sau đó tổng hợp đúc kết chúng lại thành những bí quyết, kinh nghiệm hữu ích dành cho thế hệ theo sau ông.

Brian hiện đang sống hạnh phúc cùng với vợ và 4 người con tại thành phố San Diego, California. Mỗi năm, ông tổ chức thuyết trình khoảng hơn 100 lần cho hơn 300 ngàn thính giả đồng thời tham gia hoạt động kinh doanh tại 17 nước. Ông được đánh giá là một trong những người tiên phong cho những thành tựu của thế giới.