



CẨM NANG KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS ESSENTIALS

*Your Mentor & Guide
to Doing Business
Effectively*

CÁC
GIẢI PHÁP
KINH DOANH
HIỆU QUẢ VÀ
THỰC TIỄN
NHẤT

Tuyển Dụng & Đãi Ngộ Người Tài

HIRING & KEEPING THE BEST PEOPLE

First News®



VIETBOOKS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

**TUYỂN DỤNG VÀ
ĐÃI NGỘ NGƯỜI TÀI**

Hiring and Keeping
the Best People

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
TUYỂN DỤNG VÀ ĐÃI NGỘ NGƯỜI TÀI
Hiring and Keeping the Best People

Original work copyright © 2002 Harvard Business School
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

HIRING AND KEEPING THE BEST PEOPLE
- TUYỂN DỤNG VÀ ĐÃI NGỘ NGƯỜI TÀI

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS



**TUYỂN DỤNG VÀ
ĐÃI NGỘ NGƯỜI TÀI**

Hiring and Keeping the Best People

Biên dịch : Bích Nga

Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

<i>Lời giới thiệu</i>	7
1. QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG	11
Xác định yêu cầu công việc	12
Các trách nhiệm và nhiệm vụ chính	13
Tuyển chọn những ứng viên triển vọng	18
Những cuộc phỏng vấn có kết cấu và không có kết cấu	23
Đánh giá ứng viên	35
Ra quyết định và đề xuất công việc	40
Cải thiện quy trình tuyển dụng	43
2. NHỮNG VẤN ĐỀ TUYỂN DỤNG CƠ BẢN	46
Tuyển chọn trực tuyến	47
Khi nào nên dùng nhà tuyển dụng chuyên nghiệp	54
Phỏng vấn tình huống	58
Xác định mối quan tâm cá nhân liên quan đến công việc	60
Trắc nghiệm tâm lý	72
3. GIỮ CHÂN NHÂN TÀI	78
Tầm quan trọng của việc duy trì nhân viên	81
Sự thử thách của việc duy trì nhân viên	89
Những thách thức đặc biệt của một lực lượng lao động đa dạng	93
Những yếu tố giữ chân nhân viên	100
Những lý do khiến nhân viên ra đi	103
Hai thành công điển hình trong việc duy trì nhân viên	105
Bí quyết quản lý để duy trì nhân viên	108

4. DUY TRÌ NHÂN VIÊN THEO HƯỚNG THỊ TRƯỜNG	114
Không phải mọi nhân viên đều có giá trị như nhau	115
Các chiến lược duy trì nhân viên theo hướng thị trường	121
5. PHÁT TRIỂN NHỮNG NHÂN VIÊN TÀI NĂNG	132
Tình thế khó xử của việc phát triển nhân viên	134
Đào tạo kỹ năng	136
Phát triển nghề nghiệp	140
Giải quyết những người thực hiện hạng C	145
6. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC TUYỂN DỤNG VÀ DUY TRÌ NHÂN VIÊN	149
Văn hóa công ty	151
Cạn kiệt nhuệ khí làm việc	154
Cân bằng giữa công việc và cuộc sống	159
7. KHI TẤT CẢ NHỮNG BIỆN PHÁP KHÁC ĐỀU THẤT BẠI	174
Giữ những người có giá trị trong quỹ đạo của công ty	176
Tuyển lại nhân viên cũ	179
Phòng vấn trước khi nhân viên ra đi	182
PHỤ LỤC A: Mô tả công việc	184
PHỤ LỤC B: Các câu hỏi phỏng vấn đề xuất	186

Lời giới thiệu

— —

Tuyển dụng và giữ chân người tài là một trong những kỹ năng thiết yếu của người quản lý. Đây cũng chính là hai nền tảng vững chắc cho sự thịnh vượng và bền vững của một tổ chức. Thành công của hầu hết các công ty ngày nay phụ thuộc chủ yếu vào tài sản con người hơn là tài sản vật chất. Nhà cửa, thiết bị, cơ sở sản xuất và công nghệ đều có thể mua được, nhưng bí quyết và tài năng của con người để thực hiện công việc thì khó kiếm hơn nhiều, và không phải lúc nào cũng có thể mua được bằng tiền.

Quyết định tuyển dụng được xem là một trong những quyết định quan trọng nhất của nhà quản lý, và cuốn sách **“Tuyển dụng và đãi ngộ người tài”** này sẽ trình bày những vấn đề quan trọng về quá trình này. Không sắp xếp được đúng người đúng việc, công ty hay phòng ban không thể có kết quả làm việc tốt. Quyết định tuyển dụng tốt tạo nền tảng cho việc thực hiện công việc hiệu quả của nhân viên, của nhóm và của toàn bộ công ty. Trái lại, quyết định tuyển dụng tồi sẽ kéo năng lực làm việc xuống thấp và gây nhiều tổn kém để điều chỉnh. Bradford Smith – chuyên gia tư vấn đã từng giúp nhiều công ty lớn ra quyết định tuyển dụng – đã ước tính trong nghiên cứu của mình về 54 công ty Mỹ rằng chi phí trung bình do “tuyển nhầm” cấp quản lý cao gấp 24 lần mức lương cơ bản của cá nhân đó! Làm

sao điều đó lại có thể xảy ra? Smith chỉ ra tất cả những nguyên nhân thông thường: lương cho người được tuyển dụng nhằm và chi phí duy trì, chi phí tuyển dụng ban đầu, chi phí gián đoạn công việc, chi phí tuyển dụng và đào tạo người thay thế... Nhưng theo Smith, chi phí lớn nhất chính là cái giá phải trả cho sai lầm, thất bại, bỏ sót cơ hội kinh doanh do dùng lầm người ở vị trí quản lý trong nhiều năm. Như vậy, tổng chi phí trung bình cho một nhà quản lý tuyển sai có mức lương cơ bản 114.000 USD/năm sẽ khiến công ty tổn khoảng 2,7 triệu USD, không chỉ thể hiện ở những chi phí hữu hình mà còn cả những chi phí vô hình về lỗi lầm và tổn thất cơ hội.

Tổn thất do tuyển sai người hoặc sắp xếp vị trí công việc sai có thể đặc biệt nghiêm trọng khi những cá nhân này nắm vai trò quản lý. Những nhà quản lý hạng C sẽ tuyển những nhân viên hạng C, sẽ đưa ra chuẩn mực thấp, thậm chí còn khiến cho những người tài ra đi. Tình thế sẽ ngược lại khi những nhà quản lý và nhân viên giỏi được tuyển dụng. Vì vậy, các nhà quản lý phụ trách tuyển dụng phải có có nghĩa vụ to lớn đối với công ty và chính họ trong việc tập trung cao độ và cẩn trọng cho công tác tuyển dụng. David Ogilvy đã đúc kết tầm quan trọng của việc tuyển dụng cẩn thận khi viết: *“Nếu mỗi chúng ta đều tuyển những người kém hơn chúng ta, chúng ta sẽ trở thành công ty của những gã lùn. Còn nếu tuyển những người giỏi hơn, chúng ta sẽ trở thành công ty của những người khổng lồ”*.

Duy trì nhân viên là một khía cạnh khác trong việc quản lý nguồn nhân lực. Trong nền kinh tế thị trường, bạn không nên kỳ vọng nhiều vào sự gắn bó lâu dài với công ty của nhân viên. Sự thay đổi nhân viên trong một chừng mực thực sự có thể cải thiện tổ chức của bạn, truyền sinh lực và những ý tưởng mới cho nhân viên. Nhưng sự ra đi của những nhân viên tài năng sẽ gây nhiều tổn kém, làm gián đoạn công việc, và ảnh hưởng tiêu

cực đến khách hàng. Rõ ràng, việc tuyển dụng đúng người là bước quan trọng đầu tiên để giảm tốc độ thay thế nhân viên ngoài ý muốn. Nhưng cũng có nhiều điều khác bạn có thể làm để tạo ra một nơi làm việc mà người giỏi không muốn ra đi, và những điều đó sẽ được trình bày chi tiết trong cuốn sách này.

Quyển cẩm nang kinh doanh này sẽ giúp bạn cải thiện và phát triển những kỹ năng tuyển dụng và duy trì nhân viên, giúp bạn luôn có đủ nguồn lực cần thiết để triển khai và thực hiện những chiến lược, mục tiêu của công ty.

1

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

Thu hút người tài

Nội dung chính:

- *Xác định yêu cầu công việc*
- *Tuyển chọn những ứng viên nhiều hứa hẹn*
- *Phỏng vấn*
- *Đánh giá ứng viên*
- *Ra quyết định và đề xuất công việc*

Cũng như nhiều hoạt động khác, tuyển dụng là một quy trình kinh doanh - một tập hợp các hoạt động biến nguồn vào thành nguồn ra. Quy trình này gắn liền với các thông tin về yêu cầu và mô tả công việc, đơn xin việc của những ứng viên khác nhau, sự cân nhắc, chọn lọc giữa các ứng viên tài năng; và cuối cùng là quyết định ứng viên phù hợp để đưa vào bộ máy hoạt động của công ty. Chương này sẽ mô tả một quy trình tuyển dụng bao gồm năm bước. Thực hiện tốt những bước này không chỉ giúp cải thiện chất lượng tuyển dụng của bạn mà bản thân bạn cũng sẽ thấy tự tin rằng mình đang dùng đúng người.

XÁC ĐỊNH YÊU CẦU CÔNG VIỆC

Để việc tuyển dụng thành công, bạn cần nắm rõ mục đích của việc tuyển dụng này. Bạn cũng cần xác định những kỹ năng và cá tính nào phù hợp với yêu cầu của công việc và tổ chức.

Bạn cần tìm hiểu:

- Những trách nhiệm và nhiệm vụ chính liên quan đến công việc
- Những yêu cầu cơ bản cần thiết để thực hiện công việc (trình độ học vấn và kinh nghiệm)
- Những đặc điểm cá nhân cần phải có (ví dụ: người đó có cần phải có những kỹ năng tương tác cá nhân mạnh mẽ không? Có cần thật thông minh không?)

- Các đặc điểm chính trong văn hóa của tổ chức bạn (ví dụ: định hướng làm việc theo nhóm, mức độ tuân thủ, cơ chế thưởng)
- Phong cách quản lý của bạn (ví dụ: quyền thế, độc đoán, dân chủ) và những ngụ ý cho một mối quan hệ làm việc hiệu quả.

CÁC TRÁCH NHIỆM VÀ NHIỆM VỤ CHÍNH

Nếu bạn đang tuyển người cho một vị trí hiện có, hãy xem công việc của người hiện đang giữ vị trí đó và đánh giá bằng mô tả công việc của họ nếu có. Đồng thời bạn hãy xem việc tuyển dụng như một cơ hội để đánh giá lại những trách nhiệm và nhiệm vụ chính của công việc đó. Hãy chắc chắn là bạn có thể trả lời câu hỏi: “Nhân viên phải làm gì với công việc này?”

Trình độ học vấn và kinh nghiệm

Trình độ học vấn và kinh nghiệm là hai tiêu chí nền tảng quan trọng nhất khi đánh giá ứng viên. Về trình độ học vấn, bạn có thể xác định một loại bằng cấp hay trình độ nào đó. Hãy tự hỏi liệu một nền tảng học vấn chuyên ngành có thực sự cần thiết không. Liệu bạn có thể linh động trong lĩnh vực này, hoặc kinh nghiệm liên quan có thể thay thế cho một nền tảng học vấn nào đó không?

Các yêu cầu kinh nghiệm thường dựa trên sự phân tích kỹ lưỡng về các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của vị trí. Điều gì đáng quan tâm nhất:

- Kinh nghiệm ngành nghề?
- Kinh nghiệm chức năng?
- Kinh nghiệm làm việc ở công ty lớn hoặc nhỏ?

Kinh nghiệm ngành nghề và chức năng đặc biệt quan trọng đối với những vị trí đòi hỏi kiến thức về sản phẩm và đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, nếu một ứng viên có tiềm năng nhưng không đáp ứng được mọi yêu cầu, hãy xem xét liệu người đó có thể học hỏi những điều cần thiết hay không và việc học hỏi này mất bao lâu. Ví dụ: có nhiều bài trắc nghiệm khác nhau để đánh giá kỹ năng của một cá nhân về số liệu, sự nhạy bén, khả năng kỹ thuật... Ngoài ra, hãy xác định xem liệu công ty của bạn có chấp nhận một khoảng thời gian cần thiết cho việc tập sự không.

Các đặc điểm cá nhân

Các đặc điểm cá nhân có thể chỉ ra cách thức ứng viên tiếp cận công việc và quan hệ với đồng nghiệp. Hãy đánh giá các đặc điểm cá nhân sau đây tương ứng với các nhiệm vụ và trách nhiệm mà bạn đã liệt kê cho công việc:

- *Khả năng phân tích và sáng tạo.* Khả năng xử lý vấn đề và đặt ra cách tiếp cận mới để giải quyết chúng.
- *Phong cách ra quyết định.* Thể hiện tính cá nhân rất cao. Một số người làm việc cực kỳ có hệ thống, chủ yếu dựa vào khả năng phân tích và dữ kiện; số khác lại dựa vào trực giác. Có người ra quyết định nhanh chóng, trong khi những người khác lại cân nhắc xem xét vấn đề kỹ lưỡng. Có người dựa vào sự nhất trí của số đông, còn một số khác tự hành động theo lý trí của họ. Điều quan trọng là xác định liệu có một phong cách cụ thể cần thiết cho sự thành công của công việc đó hay không, và nếu có thì đó là gì.
- *Kỹ năng tương tác cá nhân.* Vì cách cư xử và kỹ năng tương tác cá nhân có quan hệ mật thiết với nhau, nên việc tìm hiểu các kỹ năng tương tác cá nhân của ứng viên là một phần quan trọng trong quy trình quyết định tuyển dụng. Để

xác định các kỹ năng tương tác cá nhân nào là phù hợp nhất với một vị trí đã có, hãy nghĩ đến các nhiệm vụ sẽ được thực hiện trong vị trí đó. Những đặc điểm nào dẫn đến kết quả thực hiện tốt, đặc biệt là theo quan điểm của cấp trên, đồng sự và những người báo cáo trực tiếp mà người đó sẽ tương tác? Ví dụ: một kiểm soát viên lý tưởng cần kiên nhẫn và nghiêm túc, thể hiện cách cư xử cẩn trọng, chi tiết. Đối với một giám đốc bán hàng, sự hướng ngoại và thân thiện có thể phù hợp hơn.

- *Động cơ.* Mục tiêu cá nhân, mối quan tâm, sinh lực, và sự tiến thủ trong công việc của một ứng viên thường thể hiện mức độ động cơ thúc đẩy của họ. Vì thế hãy tự hỏi: “Công việc này có phù hợp với nguyện vọng cá nhân của ứng viên hay không? Anh ta/cô ta có nhiệt tình và đầy sinh lực khi làm công việc này không?”

Triển khai bảng mô tả công việc

Sau khi đã hiểu được yêu cầu cho vị trí tuyển dụng, bạn hãy lập một bảng mô tả công việc. Đây là bảng mô tả sơ lược về công việc, các chức năng cần thiết, các mối quan hệ báo cáo, giờ giấc, và các phẩm chất cần phải có. Bảng mô tả này giúp bạn giải thích công việc cho cả ứng viên tiềm năng lẫn bất kỳ người tuyển dụng nào mà bạn dùng để xác định ứng viên. Một số công ty có riêng mẫu yêu cầu hay bảng mô tả công việc chuẩn để làm mẫu.

Một bảng mô tả công việc được viết rõ ràng và có định hướng theo kết quả có thể tạo sự khởi đầu tốt cho mối quan hệ với nhân viên, và có thể giúp mọi người hiểu được nhiệm vụ, văn hóa, nhu cầu, và mục tiêu của công ty. Nó cũng có thể tạo cơ sở kết thúc hợp lệ việc tuyển dụng nếu điều đó cần thiết. Bảng mô tả công việc nên bao gồm những điều sau:

16 HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

- Chức danh công việc, bộ phận làm việc và tên tổ chức
- Các trách nhiệm và nhiệm vụ của công việc
- Nhà quản lý phụ trách tuyển dụng và nhà quản lý báo cáo trực tiếp
- Tóm tắt nhiệm vụ, trách nhiệm và mục tiêu công việc
- Lương bổng, giờ giấc, và địa điểm làm việc
- Các đặc điểm học vấn và kinh nghiệm cần thiết
- Các đặc điểm cá nhân cần thiết

Nhiều mục trong sổ này sẽ phải được làm rõ với phòng quản lý nguồn nhân lực.

Việc triển khai bảng mô tả công việc có thể là một cơ hội để thiết kế lại công việc, thay vì chỉ điều chỉnh bảng mô tả mà bạn đã có. Ví dụ: người cuối cùng giữ vị trí đó có thể tập trung mạnh mẽ vào chiến lược, nhưng nếu bạn quyết định rằng hiện tại bạn cần một nhà quản lý thực tiễn hơn, thì hãy tạo lại một bảng mô tả công việc tương ứng. Khi bạn thực hành cận kề việc mô tả công việc, hãy quan sát những điều sau:

- Phân biệt giữa kiến thức, kỹ năng và khả năng. Một số công việc đòi hỏi bằng cấp cao. Một số đòi hỏi những kỹ năng đặc biệt, như biết cách lập trình bằng Java. Có những công việc khác lại đòi hỏi năng lực thể chất, như việc phối hợp tay và mắt, hoặc năng lực trí tuệ, như khả năng làm việc với những con số. Hãy xác định những gì bạn cần trong mỗi lĩnh vực.
- Hãy dành thời gian cần thiết để làm việc đó đúng cách. Đúng là bạn cần nhân viên mới để bắt đầu vào tuần tới, nhưng sự hao phí thời gian để loại bỏ một nhân viên không phù hợp còn nặng nề hơn sự phí tổn thời gian cho việc tìm đúng người.

- Hãy chắc chắn tuân thủ mọi quy định pháp lý. Yêu cầu công việc mà bạn đã xác định không được loại bỏ một cách bất công các trường hợp liên quan đến vấn đề dân tộc thiểu số, phụ nữ, người tàn tật...

Để tham khảo mẫu mô tả công việc, hãy xem Phụ lục A ở cuối cuốn sách này.

Thống nhất về các đặc điểm cá nhân

Nhiều quyết định tuyển dụng bắt đầu từ sai lầm vì công ty đã không làm rõ chính xác những gì mình muốn khi tuyển người mới. Ví dụ: những người khác cũng có vai trò tương tác với người mới tuyển (hoặc người có tiếng nói trong quyết định tuyển dụng) có thể đưa ra nhiều ý kiến riêng của họ về ứng viên hoàn hảo cho công việc.

Hãy xem ví dụ về một công ty muốn tuyển vị trí thiết kế sản phẩm nhưng đã không đạt được sự nhất trí về các yếu tố tuyển dụng chính. Giám đốc thiết kế muốn kéo được một người kinh nghiệm đến từ một trong các đối thủ cạnh tranh gay gắt nhất. Trưởng phòng tài chính lại muốn một người mới tốt nghiệp đại học (vì mức lương họ yêu cầu tương đối dễ chịu hơn). Giám đốc tiếp thị lại cần một người có kinh nghiệm tiếp thị trong các loại sản phẩm mà công ty hiện đang cung cấp. Trong khi đó, người giám sát trực tiếp của nhân viên dự kiến tuyển lại muốn tìm một người có "các kỹ năng con người."

Thật đáng tiếc cho ứng viên tội nghiệp nào bước vào tình huống này! Để tránh sự rối rắm này, hãy thử áp dụng quy trình sau:

- Hỏi mọi người xem ai sẽ tương tác với vị trí mới này để viết ra chính xác những gì họ sẽ xem là đặc điểm của một ứng viên lý tưởng.
- Họp và thảo luận cởi mở những điểm khác biệt về các mong muốn khác nhau này.
- Cùng nhau quyết định xem những yêu cầu gì sẽ được ưu tiên.
- Tạo một danh sách các yêu cầu mới mà mọi người đều đồng ý.
- Bám sát danh sách này khi đánh giá ứng viên.

TUYỂN CHỌN NHỮNG ỨNG VIÊN TRIỂN VỌNG

Tiếp cận được những ứng viên có năng lực là điều thiết yếu để thành công trong nỗ lực tuyển dụng của bạn. Điều này có nghĩa là bạn cần tạo ra một đội ngũ ứng viên có năng lực. Bạn có thể thực hiện việc đó bằng cách truyền bá từ “có năng lực” thông qua càng nhiều kênh càng tốt, vì từ này thực sự rất quan trọng. Một tập thể lớn các ứng viên tầm thường hầu như không thể giá trị bằng một tập thể nhỏ các ứng viên có năng lực. Việc dùng các kênh liên quan và phù hợp để truyền đạt thông tin về vị trí có thể giúp bạn đảm bảo tỷ lệ các ứng viên có năng lực trong đội ngũ của bạn càng cao càng tốt.

Các kênh điển hình bao gồm công ty tuyển dụng, quảng cáo trên báo chí, giới thiệu từ đồng nghiệp, các ấn bản thương mại, hiệp hội việc làm, tuyển tại trường và qua Internet. Ngoài ra, bạn có thể tăng cường nguồn cung cấp các ứng viên có năng lực thông qua các chương trình như thực tập và cộng tác với các trường cao đẳng, đại học cũng như các tổ chức cộng đồng.

Giới thiệu cá nhân từ các nhân viên hiện tại là một phương pháp được ưa chuộng khác để mở rộng đội ngũ nhân viên. Nhiều công ty khuyến khích điều này thông qua các “khoản thưởng” cho nhân viên nếu người họ giới thiệu được tuyển thực sự. Nói chung, cách này ít tốn kém hơn và thường đem lại kết quả tuyển dụng vừa ý hơn vì ít có khả năng nhân viên hiện tại lại tiến cử một ứng viên kém năng lực.

Các bí quyết tìm đúng người

- Xem xét các nhân viên hiện tại
- Mở rộng tầm nhìn ngoài xã hội để có được các quan điểm, kỹ năng và kinh nghiệm mới.
- Nhận biết mẫu người nào bạn đang tìm kiếm để đặt vào vị trí phù hợp.
- Hãy nhớ rằng khả năng thực hiện công việc trước đây của một người chính là hướng dẫn xác thực cho sự thực hiện trong tương lai.
- Hãy nhớ rằng học vấn phù hợp + kinh nghiệm phù hợp + cá tính có thể tương thích = người phù hợp.
- Nhận thức phạm bẫy “giống tôi”. Bẫy này xúi giục các nhà quản lý thiên vị những ứng viên có nền tảng học vấn tương tự, cùng độ tuổi, giới tính, chủng tộc, và người có cùng sở thích. Để tránh bẫy này, hãy tập trung vào các yêu cầu khách quan của công việc và các phẩm chất của ứng viên.

Sàng lọc hồ sơ xin việc

Số lượng ứng viên càng lớn càng đem lại cho bạn nhiều cơ hội chọn lựa, song điều này cũng có nghĩa là bạn sẽ phải sàng lọc nhiều hơn để tìm ra ứng viên tốt nhất. Và sự sàng lọc này bắt đầu bằng các hồ sơ xin việc.

Thư giới thiệu và hồ sơ xin việc là những lời giới thiệu đầu tiên của ứng viên dành cho bạn. Để được nhà tuyển dụng chú ý hơn, ứng viên sẽ liệt kê những phẩm chất mà bạn đang tìm kiếm. Khi bạn có một số lượng lớn hồ sơ xin việc để xem xét, hãy dùng quy trình tuyển chọn hai vòng để nhiệm vụ của bạn dễ quản lý hơn. Vòng đầu, hãy loại hồ sơ xin việc của các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản của công việc. Vòng thứ hai, hãy tìm những hồ sơ xin việc có:

- Dấu hiệu của sự thành đạt và kết quả - ví dụ: định hướng lợi nhuận, sự ổn định, hay sự thúc đẩy tiến bộ nghề nghiệp;
- Một mục tiêu nghề nghiệp phù hợp với công việc được đề xuất (hãy thận trọng ở điểm này, vì ứng viên thường biến đổi những mục tiêu nghề nghiệp của họ cho phù hợp với những mục tiêu của công việc mà họ đang ứng tuyển);
- Hình thức và kết cấu tổng thể thu hút.

Trong vòng này, cũng nên xem xét những điểm khác biệt tinh tế giữa các ứng viên đủ điều kiện - ví dụ: số năm kinh nghiệm và chất lượng kinh nghiệm, nền tảng kỹ thuật hay quản lý, chất lượng các công ty mà họ đã làm việc trước đây... Sau đó hãy triển khai một danh sách các ứng viên triển vọng nhất.

Khi xét duyệt hồ sơ xin việc, hãy đánh dấu để chỉ ra những điểm yếu như:

- Mô tả dài dòng về trình độ học vấn (có thể do ứng viên không có nhiều kinh nghiệm làm việc);

- Khoảng trống giữa các thời gian làm việc (ứng viên đã làm gì trong những khoảng thời gian trống này?);
- Hình thức công việc ngắn hạn, đặc biệt là sau khi ứng viên đã đi làm được nhiều năm;
- Không có tiến bộ nghề nghiệp hợp lý nào cả;
- Quá nhiều thông tin cá nhân (có thể do ứng viên không có nhiều kinh nghiệm làm việc);
- Chỉ mô tả về công việc và vị trí, không mô tả về kết quả hoặc thành tích.

Bí quyết sàng lọc hồ sơ xin việc

- Hãy bỏ ra một khoảng thời gian tối thiểu để loại bỏ những ứng viên ít phù hợp nhất và dành phần lớn thời gian của bạn để xem xét kỹ lưỡng các ứng viên phù hợp nhất.
- Chú ý đến những thành tích của ứng viên.
- Tránh so sánh các ứng viên với nhau. Thay vào đó, hãy so sánh từng ứng viên với mẫu ứng viên hoàn hảo và tìm kiếm những điểm tương hợp.
- Nếu bạn nhận được nhiều hồ sơ xin việc gửi đến, hoặc các hồ sơ ứng tuyển trên Internet, hãy xem xét phương án sử dụng phần mềm lọc hồ sơ để tự động xác định những ứng viên phù hợp.

Phỏng vấn

Mục đích chính của cuộc phỏng vấn tuyển dụng là: tạo cho người phỏng vấn lẫn ứng viên xin việc cơ hội thu thập được thông tin cần thiết để đưa ra quyết định tốt nhất có thể có. Vì thời gian dành cho một ứng viên là có giới hạn, nên một cuộc phỏng vấn được tổ chức tốt và có phương pháp sẽ giúp tận dụng được phần lớn thời gian đó, thu thập được thông tin đầy đủ và hiệu quả.

Khi bạn đang chọn ai đó cho một vị trí quan trọng, có thể bạn sẽ thực hiện ít nhất là hai công đoạn sau đây cho mọi phần mở đầu. Trong một số trường hợp, bạn thậm chí có thể thực hiện cả ba.

- 1. Sơ vấn qua điện thoại.** Điều này có thể do đích thân bạn, công ty tuyển dụng, phòng nhân sự, hoặc một ai khác trong phòng bạn thực hiện. Mục đích của cuộc sơ vấn này là xác nhận rằng ứng viên đáp ứng được những tiêu chuẩn nêu trong quảng cáo hay các thông báo tuyển dụng khác, và có thể chỉ diễn ra trong một khoảng thời gian ngắn vừa đủ để đạt được mục tiêu này. Đây là cơ hội tốt để có được ấn tượng ban đầu về ứng viên: Cô ấy có gọi lại cho bạn vào thời gian đã định không? Anh ấy giao tiếp có tốt không?
- 2. Phỏng vấn trực tiếp lần đầu.** Hãy cố thu hẹp phạm vi phỏng vấn chỉ còn bốn đến bảy ứng viên nổi trội. Cuộc phỏng vấn này có thể kéo dài từ 30 đến 60 phút. Đối với những vị trí không có yêu cầu cao, bạn có thể tìm hiểu mọi thứ bạn cần biết về ứng viên trong cuộc phỏng vấn này. Nếu không thì bạn sẽ phải xem xét lại ứng viên đó lần nữa.
- 3. Phỏng vấn trực tiếp lần hai.** Hãy lựa chọn cẩn thận những ứng viên được vào phỏng vấn lần hai. Vào lần này, những người khác liên quan đến quy trình tuyển dụng này có thể tham gia, ví dụ như người báo cáo trực tiếp, đồng sự tiềm năng, hoặc các nhà quản lý khác. Cuộc phỏng vấn này thường thể hiện rõ nhất “con người thật của ứng viên”.

NHỮNG CUỘC PHÒNG VẤN CÓ KẾT CẤU VÀ KHÔNG CÓ KẾT CẤU

Trong một cuộc phỏng vấn có kết cấu, bạn đặt cùng câu hỏi cho tất cả các ứng viên để so sánh câu trả lời. Những cuộc phỏng vấn có kết cấu được dùng để đảm bảo tính công bằng và khách quan, song chúng không thể gợi được nhiều thông tin từ các ứng viên. Những cuộc phỏng vấn không có kết cấu là những cuộc đàm thoại cá nhân mà không nhất thiết phải dùng tất cả những câu hỏi giống nhau với mọi ứng viên. Thay vào đó, bạn dùng những câu hỏi hứa hẹn sẽ khơi gợi được nhiều thông tin. Bằng cách này bạn có thể biết nhiều hơn về ứng viên, nhưng sẽ khó khăn hơn khi so sánh các câu trả lời của họ. Và bạn có thể bỏ lỡ những thông tin chính cần thiết để ra quyết định.

Kết hợp cả hai phương pháp này sẽ đem lại hiệu quả cao. Điều đó có nghĩa là người phỏng vấn có thể linh động khi đặt câu hỏi, nhưng hãy chắc chắn là tất cả những ứng viên đều trả lời một bộ câu hỏi cốt lõi nào đó. Bằng cách chuẩn bị trước những câu hỏi nòng cốt đó, bạn có thể đảm bảo cho chính bạn và cho nhóm ra quyết định rằng tất cả những điểm chính đều đã được bao gồm trong cuộc phỏng vấn, và rằng tất cả các ứng viên đều trả lời cùng một vấn đề. Trong khi đó, những câu hỏi linh hoạt cho từng ứng viên sẽ mở cánh cửa đến một lĩnh vực thông tin hữu ích mà cả bạn lẫn đồng nghiệp của bạn đều không thể dự đoán được.

Chuẩn bị

Có bao giờ bạn bước vào cuộc họp với một doanh nhân để thảo luận về một phần mềm trị giá 500 ngàn USD đến 1 triệu USD mà không chuẩn bị gì không? Hy vọng là không! Bạn hẳn phải suy nghĩ rất nhiều về những gì bạn mong đợi ở phần mềm

này và những đặc điểm bạn cần. Bạn có thể lập một danh sách các vấn đề thảo luận chính. Có khả năng là quyết định tuyển dụng của bạn cũng đòi hỏi một mức chi tiêu như thế. Vậy thì, bạn nên bước vào cuộc phỏng vấn nghề nghiệp với những lưu ý và chuẩn bị trước, hay bạn chỉ cần có mặt ở đó mà thôi?

Bạn sẽ thu thập được nhiều thông tin mà bạn cần để ra quyết định tuyển dụng đúng đắn nếu bạn bỏ thời gian và công sức chuẩn bị. Để chuẩn bị cho một cuộc phỏng vấn tuyển dụng, hãy xem lại bảng mô tả công việc rồi lập một danh sách các trách nhiệm và nhiệm vụ chính của công việc, trình độ học vấn liên quan và kinh nghiệm cần thiết, những đặc tính cá nhân cần phải có để thực hiện tốt công việc. Đối với mỗi lĩnh vực mà bạn cần khám phá ở ứng viên, hãy chuẩn bị trước vài câu hỏi. Hình 1-1, Mẫu Chuẩn bị Phỏng vấn, giúp bạn dễ dàng hơn trong việc tổ chức phỏng vấn và cung cấp cho bạn những lĩnh vực cần đưa vào cuộc phỏng vấn. Để tạo được sự nhất quán, những người phỏng vấn khác nên dùng cùng một biểu mẫu này nhưng hãy đặt câu hỏi của riêng họ.

Một cuộc phỏng vấn có ba giai đoạn: phần mở đầu, phần chính, và phần kết thúc. Chúng ta hãy đi vào chi tiết từng phần.

HÌNH 1-1

Mẫu Chuẩn bị Phỏng vấn

Vị trí tuyển dụng		
Các trách nhiệm và nhiệm vụ chính	Học vấn kinh nghiệm liên quan	
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	
4.	4.	
Cá tính cần thiết đối với công việc		
Các lĩnh vực chính cần khám phá	Câu hỏi	Ghi chú
<i>Học vấn</i>	1.	
	2.	
	3.	
<i>Kinh nghiệm</i>	1.	
	2.	
	3.	
<i>Thành tích công việc</i>	1.	
	2.	
	3.	
<i>Kỹ năng và kiến thức</i>	1.	
	2.	
	3.	
<i>Cá tính</i>	1.	
	2.	
	3.	
<i>Khen thưởng hay đánh giá trước đây</i>	1.	
	2.	
	3.	

Phân mở đầu

Phần này thường chiếm khoảng 10% thời gian bạn định dành cho cuộc phỏng vấn. Mục tiêu của bạn trong giai đoạn này là làm cho ứng viên cảm thấy thoải mái để bắt đầu. Bạn có thể thực hiện một số điều để tạo cảm giác thoải mái này. Hãy có mặt đúng giờ, thân thiện, giới thiệu bản thân và cho ứng viên biết đôi điều về bạn, giải thích cấu trúc buổi phỏng vấn:

“Tôi sẽ hỏi về kinh nghiệm của anh.”

“Tôi muốn tìm hiểu về anh với tư cách là một cá nhân.”

“Chúng tôi muốn tìm hiểu xem liệu có sự phù hợp giữa những mối quan tâm và khả năng của anh với nhu cầu của công ty chúng tôi hay không.”

“Tôi sẽ cung cấp cho anh thông tin về công ty của chúng tôi.”

“Tôi rất hân hạnh được tiếp nhận câu hỏi của anh vào cuối buổi phỏng vấn.”

Bạn cũng nên dùng giai đoạn phỏng vấn này để thiết lập mối quan hệ tốt với ứng viên. Hãy thừa nhận một số khó khăn và bất tiện khi phỏng vấn, chẳng hạn như phải gặp quá nhiều người mới hoặc mệt mỏi vào cuối ngày. Chút ít hài hước sẽ đem lại hiệu quả trong việc giải tỏa căng thẳng vốn ảnh hưởng không tốt đến cuộc giao tiếp. Hãy tìm thông tin trên hồ sơ xin việc giúp bạn xây dựng mối quan hệ, hoặc khen ngợi người được phỏng vấn một số lĩnh vực kinh nghiệm trước đây của họ. Hãy bày tỏ những điểm chung giữa bạn và ứng viên, chẳng hạn, như sống cùng thành phố, mới quen biết lẫn nhau, hay cùng chung mối quan tâm ngoài công việc.

Phân chính

Hãy lập kế hoạch sử dụng 80% thời gian bạn định dùng cho cuộc phỏng vấn trong giai đoạn này. Hãy dùng thời gian đó để thu thập thông tin mà bạn sẽ cần để đánh giá ứng viên và “mời chào” về công ty của bạn. Trong phần phỏng vấn này, bạn cần đánh giá khả năng, kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm của ứng viên rồi so sánh chúng với bảng mô tả công việc mà bạn đã lập ra. Hãy áp dụng hệ thống câu hỏi dựa trên hồ sơ xin việc. Hãy xác định các điểm tương đồng và các cách xử sự phù hợp với mẫu hồ sơ lý tưởng của bạn. Hãy yêu cầu cung cấp các mẫu công việc đã thực hiện và danh sách tham khảo để xem xét sau cuộc phỏng vấn. Các mẫu này (nếu không có tính bảo mật hay độc quyền sử dụng) có thể bao gồm ấn phẩm quảng cáo bán hàng, sản phẩm, khảo sát khách hàng, hay khóa đào tạo do ứng viên thiết kế. Những mẫu này có thể cho bạn biết nhiều điều về năng lực của ứng viên. Đôi khi thật khó làm cho ứng viên bộc lộ cụ thể về những thành quả đã liệt kê trong hồ sơ xin việc của họ. Nhưng đừng cho phép khó khăn chen vào giữa bạn và thông tin mà bạn yêu cầu. Hãy nhớ rằng một sai lầm trong quyết định tuyển dụng có thể gây tổn kém và khó giải quyết. Sự tổn kém đó lại càng trầm trọng nếu người này nộp đơn ứng tuyển cho một vị trí then chốt nắm giữ vai trò ra quyết định. Vì thế hãy trực tiếp yêu cầu cung cấp thông tin chi tiết và thăm dò các biện pháp thành công xác thực. Bảng 1-1 nêu một số ví dụ về những điều trình bày trong một hồ sơ xin việc điển hình và cách mà bạn có thể phản hồi để có nhiều chi tiết hơn.

BẢNG 1-1

Đáp lại những câu trình bày trong hồ sơ xin việc điển hình

Trình bày trong hồ sơ xin việc	Hỏi đáp khả dĩ
Tôi đã quản lý thành công việc phát triển một dây chuyền mới về sản phẩm nhà bếp cho người tiêu dùng.	Làm thế nào để đánh giá thành công đó: bằng doanh thu, thời gian đáp ứng thị trường, các biện pháp khác? Đặc biệt là anh đóng vai trò gì trong nỗ lực phát triển này?
Tôi đã làm việc hiệu quả với đội ngũ tiếp thị và bán hàng để tăng doanh số hàng năm của bộ phận lên 25% trong năm qua.	Những đóng góp thật sự của anh là gì? Doanh số bán hàng đã tăng như thế nào: bằng cách bán hàng hiệu quả hay bằng cách nâng giá lên đáng kể?
Tôi đã khởi xướng việc thiết kế lại các quy trình làm việc chính của phòng.	Đó là quy trình gì? Anh có ý gì khi dùng từ “khởi xướng”? Tại sao anh lại quyết định làm như vậy? Tại sao sáng kiến này lại quan trọng?

Bạn cũng nên đánh giá năng lực cá nhân của ứng viên trong giai đoạn này, như khả năng lãnh đạo, khả năng giải quyết vấn đề, khả năng giao tiếp, kỹ năng làm việc theo nhóm, và chí tiến thủ. Hãy dùng những câu hỏi dựa trên tình huống để xác định xem ứng viên thường có xu hướng xử lý tình huống như thế nào, chẳng hạn như:

- **Đối với vị trí trưởng phòng dịch vụ khách hàng:** “Giả sử công việc của phòng mà anh sẽ quản lý ở cương vị này mất nhiều hơn hai ngày so với đối thủ cạnh tranh để ra quyết định và thông báo với khách hàng. Anh sẽ làm gì để giải quyết vấn đề?”
- **Đối với vị trí trưởng phòng bán hàng:** “Giả sử một trong những nhân viên thuộc khu vực bán hàng của anh đã được khách hàng và nhân viên công ty quý mến, có tiềm năng lớn, nhưng lại không chịu nỗ lực sau hai năm làm việc. Anh sẽ xử lý tình huống này như thế nào?”

Câu trả lời cho những câu hỏi tình huống kiểu này sẽ giúp bạn có ý tưởng về cách ứng viên giải quyết vấn đề.

Ngoài ra, hãy hỏi ứng viên về cách họ xử lý những tình huống tương tự như vậy trước đây: “Hãy kể cho tôi về lần mà anh đã phải [sa thải một nhân viên/làm việc với một khách hàng quan trọng mà anh vừa mất thương vụ/lãnh đạo một nhóm cải thiện quy trình...].” Dù vậy, hãy thận trọng vì một số người đã áp dụng những câu trả lời khuôn mẫu và được chuẩn bị trước cho một số câu hỏi tình huống.

Duy trì sự kiểm soát trong cuộc phỏng vấn có ý nghĩa quan trọng. Chìa khóa cho việc biết đặt câu hỏi và lắng nghe. Bạn nên nghe 80% thời gian. Bạn cũng có thể duy trì kiểm soát bằng cách áp dụng một hệ thống câu hỏi lô-gíc. Nếu ứng viên lạc đề, hãy đặt lại câu hỏi cho họ.

Nhớ ghi chú trong quá trình phỏng vấn. Những ghi chú này sẽ giúp bạn nhớ lại các dữ kiện quan trọng về ứng viên. Nhưng hãy kín đáo khi làm chuyện đó, và hãy nói trước cho ứng viên biết là bạn sẽ ghi chú. Hãy nhớ rằng những ghi chú trong cuộc phỏng vấn của bạn có thể trở thành một phần trong hồ sơ tuyển dụng. Tránh viết ra bất kỳ điều gì có thể được diễn giải là mâu thuẫn với luật tuyển dụng theo cơ hội công bằng.

Phần kết thúc

Hãy dành 10% thời gian phỏng vấn của bạn để khái quát lại các vấn đề. Phần kết thúc là cơ hội để bạn:

- Cảm ơn ứng viên đã đến dự buổi phỏng vấn
- Giải thích cách thức và thời điểm ứng viên sẽ được thông báo về các cuộc phỏng vấn tiếp theo hoặc các quyết định, tùy theo chính sách của công ty bạn và mối quan tâm của bạn đối với ứng viên đó.

- Hỏi xem liệu ứng viên có muốn đặt câu hỏi nào không, đặc biệt là những câu hỏi có thể ảnh hưởng đến quyết định của người đó trong việc tham gia các bước tiếp theo của quy trình phỏng vấn. Nếu đã hết thời gian phỏng vấn, hãy mời ứng viên gọi lại cho bạn sau đó nếu có thắc mắc thêm.
- Hỏi xem liệu có điều gì chưa được trình bày hoặc không rõ ràng không.
- Giới thiệu về công ty của bạn. Nhớ tập trung vào những đặc điểm có khả năng lôi cuốn ứng viên nhất.
- Bắt tay và nhìn thẳng vào mắt ứng viên.
- Đưa ứng viên ra cửa hoặc tới nơi kế tiếp.

Một số ứng viên sẽ đặt câu hỏi về lương bổng hay phúc lợi của họ trong giai đoạn này. Ở một số công ty, phòng nhân sự sẽ giải quyết những câu hỏi này. Những công ty khác cho phép người phỏng vấn tiết lộ mức lương hoặc thang lương.

Khi ứng viên đã ra về, hãy lập tức viết ra bất kỳ ghi chú hay nhận định bổ sung nào khi chúng vẫn còn rõ rệt trong tâm thức bạn.

Tình huống nghiên cứu: Phòng vấn chi tiết để tìm ứng viên xuất sắc

Brad Smart là tiến sĩ chuyên ngành tâm lý công nghiệp, nổi tiếng với phương pháp phỏng vấn CIDS - chronological in - depth structure (phỏng vấn có kết cấu chuyên sâu theo trình tự thời gian) và thuật ngữ "topgrading" (tuyển chọn ứng viên xuất sắc). Đây là thuật ngữ mà ông dành cho quy trình tuyển chọn cấp điều hành dài dòng và gắt gao được áp dụng cho cả những nhà quản lý đương nhiệm lẫn các ứng viên. Như đã mô tả trong một bài phỏng vấn của

Fortune, mục tiêu của Smart là xác định các ứng viên hạng "A" – những người mà ông cho là các cá nhân hàng đầu trong lĩnh vực nghề nghiệp của họ. Theo ông, những người này là 10% cá nhân tài năng hàng đầu trong các lĩnh vực nghề nghiệp cụ thể.

Phương pháp phỏng vấn của Smart mạnh mẽ và sâu sắc hơn những gì thường diễn ra theo thông lệ. Ví dụ: ông hỏi mọi ứng viên nghiêm túc hàng trăm câu hỏi về cuộc sống và nghề nghiệp của người đó, quay trở lại thời đi học của họ. Ông hỏi về mọi công việc và mọi công ty mà ứng viên đã từng làm. Và để đảm bảo câu trả lời mà ông nhận được là trung thực, Smart cho họ biết trước là ông sẽ tiếp xúc với bất kỳ ai trong số những người quản lý của họ trong mười năm qua, cũng như nhiều cấp báo cáo trực tiếp của họ. Vì vậy khi ông hỏi họ: "Người quản lý trước đây của anh đã mô tả như thế nào về các ưu khuyết điểm và kết quả làm việc tổng thể của anh?" thì họ biết họ phải hoàn toàn trung thực.

Smart đã bị thôi thúc phát triển phương pháp chi tiết của mình bằng kinh nghiệm mà ông đã quan sát trong các cuộc phỏng vấn truyền thống. Như ông đã giải thích với *Fortune*:

Tôi đã từng sử dụng thời gian làm việc cho một công ty tư vấn quản lý nguồn nhân lực cách đây 28 năm. Một ngày nọ sếp yêu cầu tham gia một cuộc phỏng vấn việc làm để sàng lọc một ứng viên cho một khách hàng đang cần tuyển phó phòng tiếp thị. Tôi để ý thấy cuộc phỏng vấn đã dành một tiếng rưỡi đồng hồ cho những câu hỏi chung chung, không câu nào trong số đó thể hiện cách người này đã phát triển năng lực trong nghề nghiệp của mình như thế nào. Những

câu hỏi đều đại loại như: “Hãy nói cho tôi về bản thân anh” và “Anh giải quyết việc này như thế nào?” Ngay lập tức tôi nhận thấy những sai lầm trong quy trình này. Sáu nhà điều hành của khách hàng đã có quan điểm khác nhau về công việc cần tuyển này. Họ thực sự đã không phân tích nó. Tôi nhận thấy hầu hết các công ty đều tuyển người theo kiểu này. Vì thế tôi quyết định bắt tay vào vấn đề đó.

Smart ước tính là gần 50% các vị trí ở cấp quản lý được tuyển thông qua những phương pháp thiếu hệ thống và vô nguyên tắc này để cuối cùng mọi người đều thừa nhận là “tuyển nhầm”.

Đặt câu hỏi

Chúng ta đã nêu một số ví dụ về các câu hỏi phỏng vấn điển hình. Những câu hỏi được đặt cho ứng viên vừa là phương tiện kiểm soát cuộc phỏng vấn vừa khơi gợi thông tin bạn cần để đánh giá một cách hiệu quả nhân viên có triển vọng. Tuy nhiên, điều quan trọng là cần nhớ rằng có những câu hỏi đem lại hiệu quả cao, có những câu hỏi không mục đích và có những câu hỏi cực kỳ tồi tệ. Một câu hỏi hiệu quả thường có mục đích, gắn kết với tiêu chuẩn ra quyết định của bạn, khuyến khích giao tiếp, liên quan đến công việc, và không đe dọa ứng viên. Những câu hỏi hiệu quả phản ánh một cách tốt đẹp về bạn đồng thời chứng tỏ mối quan tâm và sự chuẩn bị của bạn.

Những câu hỏi này bao gồm:

- Các câu hỏi tự đánh giá đòi hỏi ứng viên phải suy nghĩ về năng lực và kỹ năng tương tác cá nhân của họ. Những câu hỏi này cho phép ứng viên, chứ không phải bạn, diễn giải dữ kiện. (Ví dụ: “Tại sao anh nghĩ là anh đã được chọn để lãnh đạo nhóm công tác này?”)

- Các câu hỏi về thành tích yêu cầu cung cấp bằng chứng về những khả năng đã được chứng minh của ứng viên. Chúng giúp bạn biết lý do và cách thức mà sự việc đã được thực hiện, đồng thời thể hiện mức độ tham gia của ứng viên trong những thành quả trước đây. (Ví dụ: “Hãy cho tôi biết đóng góp của anh cho nỗ lực của nhóm đó.”)
- Những câu hỏi khái quát buộc ứng viên suy nghĩ về một chủ đề lớn, chọn câu trả lời và tổ chức suy nghĩ của mình. (Ví dụ: “Hãy cho tôi biết về kinh nghiệm của anh với vai trò là giám đốc dự án cho nhóm sợi quang học đó.”)
- Những câu hỏi so sánh bộc lộ khả năng lập luận và phân tích của ứng viên. (Ví dụ: “Anh so sánh như thế nào về việc làm với nhóm sợi quang so với nhóm polymer?”)

Những câu hỏi tồi bao gồm:

- Những câu hỏi dẫn dắt ứng viên đến câu trả lời bạn muốn. (Ví dụ: “Có phải anh nói là anh có động lực cần thiết cho công việc này?” Liệu bạn có trông chờ sẽ có ai đó nói “không” với câu hỏi này không?)
- Những câu hỏi không liên quan làm lãng phí thời gian của mọi người. (Ví dụ: “Tôi thấy là anh tốt nghiệp Đại học Minnesota. Con gái tôi đang có ý định nộp đơn thi tuyển vào trường đó. Những chương trình tốt nhất của trường này là gì?”)

Phụ lục B ở cuối cuốn sách này sẽ có những câu hỏi phỏng vấn được đề xuất xoay quanh các vấn đề chính như kỹ năng, kinh nghiệm, và công việc gần đây nhất của ứng viên.

Những câu hỏi cần tránh

Bạn không nên hỏi những vấn đề tế nhị khiến người khác hiểu lầm là bạn có định kiến về chủng tộc, giới tính, màu da, tuổi tác, tình trạng hôn nhân, tôn giáo, tình trạng thiếu năng...

Thậm chí ở một số quốc gia như Mỹ, câu hỏi về những vấn đề này còn bị cấm. Vì vậy, khi đặt câu hỏi phỏng vấn, nên tập trung vào những yếu tố cốt lõi của công việc cần tuyển và môi trường, chính sách của công ty bạn. Nếu bạn thực hiện một chương trình tuyển dụng quốc tế, cần nghiên cứu luật lao động của nước mà bạn tuyển ứng viên, hoặc mời một chuyên gia tư vấn am hiểu về pháp lý và nhân sự để cố vấn cho bạn.

Bí quyết thực hiện phỏng vấn

- Hãy kiểm soát tình huống.
- Đừng để ấn tượng đầu tiên chi phối bạn. Hầu hết mọi người có khuynh hướng nhìn nhận một ứng viên trong vòng mười phút đầu tiên. Đây có thể là một sai lầm lớn. Bạn có thể bỏ lỡ một người giỏi thực sự.
- Hãy giúp ứng viên cảm thấy thoải mái. Họ sẽ nhập cuộc và trình bày tự nhiên hơn.
- Dành thời gian để lắng nghe nhiều hơn là nói. Những người phỏng vấn thường mắc sai lầm là nói hết nửa thời gian. Hãy để ứng viên nói hết 80%. Người đặt câu hỏi và lắng nghe là người kiểm soát cuộc phỏng vấn.
- Mọi câu hỏi đặt ra đều có mục đích, nếu không bạn sẽ lãng phí thời gian với người xin việc, và nếu người này được nhiều nơi săn đón thì anh ta sẽ ít nghĩ đến công ty của bạn.
- Ghi chú. Hãy để ứng viên cảm thấy thoải mái và được tôn trọng bằng cách cho họ biết mỗi khi bạn muốn ghi chép.
- Đừng giả định. Hãy để ý những kiểu cư xử lặp đi lặp lại để rút ra kết luận về ứng viên.

- Đùng ra dấu hiệu về câu trả lời đúng của ứng viên. Tác giả William Swan khuyên nên tránh những câu kiểu như: “Điều quan trọng là ai ở vào vị trí này cũng phải có khả năng làm việc theo nhóm dự án nhỏ... Hãy cho tôi biết kinh nghiệm và mối quan tâm của anh đối với công việc như thế này.” Khi hỏi câu hỏi này người xin việc sẽ biết chính xác là bạn muốn nghe gì.
- Có tính hệ thống. Nếu bạn đang phỏng vấn nhiều ứng viên, hãy nhớ hỏi từng người cùng một số vấn đề chung: chẳng hạn như học vấn và kinh nghiệm của họ, họ sẽ cống hiến gì cho vị trí này, mục tiêu nghề nghiệp lâu dài của họ... Những câu trả lời của họ sẽ giúp bạn so sánh các ứng viên dễ dàng hơn.

ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN

Sau khi đã phỏng vấn tất cả ứng viên, bạn và những người khác liên quan đến quyết định tuyển dụng phải đánh giá khách quan từng người. Một ma trận ra quyết định như được trình bày ở hình 1-2 có thể là công cụ hữu ích để so sánh các ứng viên. Hãy hoàn tất mẫu này sau khi bạn phỏng vấn mỗi ứng viên xin việc cho một vị trí cụ thể, ghi điểm vào từng lĩnh vực chính. Bằng cách tính tổng số điểm và xem lại các ghi chú từ những cuộc phỏng vấn, bạn sẽ giảm nguy cơ đánh giá thiếu khách quan.

Ma trận ra quyết định

[illegible]

Những sai lầm thông thường trong việc đánh giá

Cho dù bạn áp dụng cách thức đánh giá ứng viên một cách có phương pháp, kết cấu, thì xét cho cùng quy trình đánh giá vẫn là chủ quan. Bạn có thể vô hiệu hóa một phần tính chủ quan này bằng cách tránh:

- Bị ấn tượng quá mức trước sự trưởng thành hoặc kinh nghiệm, hay thờ ơ quá mức trước sự non trẻ và thiếu chín chắn;
- Hiểu nhầm thái độ hòa nhã, dè dặt hay điềm tĩnh là thiếu chí tiến thủ;
- Hiểu nhầm khả năng của một người tham gia vào “trò chơi phỏng vấn” hay khả năng diễn đạt dễ dàng của người đó là trí thông minh và năng lực;
- Cho phép thành kiến cá nhân ảnh hưởng đến sự đánh giá của bạn (ví dụ, bạn có thể đánh giá ai đó khắt khe vì người đó gọi bạn nhớ đến một người mà bạn không thích);
- Tìm người bạn thân hay hình ảnh của chính bạn trong mỗi ứng viên;
- Mặc định rằng người tốt nghiệp từ những trường sở nào đó hoặc nhân viên của các tổ chức nào đó đương nhiên có năng lực hơn;
- Đánh giá quá cao sự hiểu biết về các thuật ngữ chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh của bạn;
- Chỉ tập trung vào một hoặc hai điểm mạnh chính và không nhận thấy sự thiếu vắng những đặc điểm khác;
- Không đánh giá được động cơ tiến bộ.

Kiểm tra người tham khảo

Việc kiểm tra người tham khảo sẽ giúp bạn đánh giá lại những tuyên bố của ứng viên trong quá trình phỏng vấn và lấp đầy các khoảng trống thông tin. Người tham khảo cũng có thể cung cấp những quan điểm nhìn nhận từ bên ngoài có giá trị về ứng viên và sự phù hợp của người đó với vị trí tuyển dụng. Hãy tiếp xúc với người tham khảo khi bạn gần hoàn tất quy trình tuyển dụng và chuẩn bị ra quyết định. Nhưng hãy nhớ phải có được sự đồng ý của ứng viên để tránh ảnh hưởng đến nghề nghiệp hiện tại của người đó - chẳng hạn như để công ty của người xin việc không biết rằng anh ta hoặc cô ta đang có ý định xin việc ở nơi khác.

Khi kiểm tra người tham khảo bạn có hai mục đích. Đầu tiên là kiểm tra lại tính xác thực của những gì ứng viên đã nói về kinh nghiệm làm việc của mình: ở đâu, bao lâu, vị trí công việc cuối cùng, và các nhiệm vụ đặc biệt. Mục đích thứ hai là biết về những thành công và thất bại, thói quen nghề nghiệp, điểm mạnh và điểm yếu... của ứng viên.

Việc kiểm tra người tham khảo đặc biệt quan trọng vì nó giúp công ty tuyển dụng đảm bảo được rằng ứng viên đã trình bày trung thực về vị trí, kinh nghiệm làm việc và thành quả của mình. Những nhận xét của người tham khảo cũng có thể cung cấp một cách nhìn nhận khác về bản thân ứng viên. Đáng tiếc là nhiều công ty, đặc biệt là ở Mỹ, thận trọng không muốn nói nhiều về nhân viên hiện tại hay trước đây của họ vì sợ sẽ bị kiện về tội phỉ báng hay nói xấu nếu nhân viên đó không tìm được việc do những gì họ nói. Vì vậy có thể khó có được những nhận xét thẳng thắn từ một số người tham khảo.

Sau đây là một số bí quyết để kiểm tra người tham khảo:

- Dùng điện thoại để kiểm tra người tham khảo. Vì không có điều gì được viết ra, người tham khảo có nhiều khả năng sẽ cho bạn câu trả lời trung thực khi họ không sợ bị kiện vì nói điều tiêu cực. Đừng kiểm tra người tham khảo qua thư; bạn có thể sẽ chẳng nhận được nhiều thông tin.
- Dành thời gian để xây dựng mối quan hệ tốt với người tham khảo. Điều này sẽ làm người đó thoải mái hơn khi chia sẻ thông tin cùng bạn.
- Mô tả vắn tắt công việc mà ứng viên đang dự tuyển và hỏi xem liệu người đó có thực sự phù hợp với công việc này không.
- Hỏi về phong cách, tính cách, điểm mạnh và điểm yếu của ứng viên.
- Tránh hỏi những câu mơ hồ như: “Jack có làm tốt công việc quản lý phòng anh ta không?” Thay vào đó, hãy hỏi những câu cụ thể hơn như: “Jack giỏi nhất về cái gì?”; “Cấp dưới của anh ta thích anh ta nhất ở điểm gì?”; “Điều gì mà họ ít thích nhất?”; “Có công việc nào sẽ không phù hợp với Jack không?”; “Loại môi trường tổ chức mà Jack phù hợp nhất là gì?”.
- Hãy để người tham khảo giới thiệu người khác. Nếu một người tham khảo cho bạn một số thông tin, hãy hỏi: “Anh có biết ai có thể cho tôi biết về kinh nghiệm của Jack trong lĩnh vực này không?” Bạn càng nói chuyện với nhiều người thì bức tranh tổng thể bạn có được càng rõ ràng hơn.

Nhiều người cho rằng việc kiểm tra người tham khảo là một công việc khó chịu nên ít tập trung vào nhiệm vụ này. Tuy nhiên, lợi ích của việc này lại cao đến mức bạn phải dành mọi nỗ lực và kiên trì khai thác thông tin – cho dù người tham khảo có thể không sẵn lòng chia sẻ nó. Trong cuốn sách *Hiring Smart!*, tác giả Pierre Mornell gợi ý cách kiểm tra người tham khảo nhanh chóng và hợp lệ sau đây:

Gọi điện cho người tham khảo vào lúc mà bạn nghĩ sẽ là giờ ăn trưa của họ. Bạn cần qua một trợ lý hoặc thư thoại. Nếu đó là thư thoại, hãy để lại một lời nhắn đơn giản. Nếu đó là trợ lý, hãy đảm bảo là người đó hiểu được câu cuối cùng trong thông điệp của bạn. Bạn nói: "John (hoặc Jane) là ứng viên cho (vị trí) trong công ty tôi. Tên của anh đã được cung cấp làm người tham khảo. Xin vui lòng gọi lại cho tôi nếu đây là ứng viên nổi bật."

Kết quả, theo Mornell nói, vừa nhanh chóng vừa rõ ràng. "Nếu ứng viên nổi bật hoặc xuất sắc, tôi đảm bảo là tám trên mười người sẽ hồi đáp nhanh chóng và có thiện chí giúp đỡ." Trái lại, nếu có rất ít hoặc không có người tham khảo nào gọi lại cho bạn, thì sự im lặng của họ nói nhiều về ứng viên đó mà không cần dùng đến những lời chê bai và nói xấu.

RA QUYẾT ĐỊNH VÀ ĐỀ XUẤT CÔNG VIỆC

Hồ sơ xin việc, các cuộc phỏng vấn và kiểm tra người tham khảo đều là bằng chứng cho quy trình ra quyết định. Ở một thời điểm nào đó, bạn phải tự hỏi: "Chúng ta đã có đủ thông tin để ra một quyết định tốt chưa?" Nếu câu trả lời là "có" thì hãy chuyển sang việc quyết định tuyển dụng.

Hãy xếp loại ba ứng viên hàng đầu rồi đặt câu hỏi này cho từng trường hợp: "Chúng ta có muốn người này làm việc cho chúng ta không?". Hãy nhớ rằng mục tiêu của quy trình tuyển dụng không chỉ đơn giản là chọn người "có năng lực nhất" trong số các ứng viên, mà là tuyển một người có thể giúp tổ chức của bạn đáp ứng các mục tiêu. Một khi bạn đã trả lời khẳng định cho cả hai câu hỏi này, hãy đưa ra đề xuất công việc cho ứng viên có khả năng và phù hợp nhất để giúp công ty bạn đáp ứng các mục tiêu của mình. Nếu bạn chưa đủ thông tin để ra quyết định tốt, thì hãy xác định chắc chắn thông tin bổ sung nào mà bạn và đồng nghiệp của bạn cần, làm thế nào để có thông tin đó, và những điểm không chắc chắn nào bạn muốn giảm thiểu một

cách hợp lý. Để giảm những điểm không chắc chắn quan trọng, có thể bạn cần gọi ứng viên quay lại tham gia một buổi phỏng vấn khác hoặc kiểm tra người tham khảo nhiều hơn.

Đề xuất công việc

Hãy chắc chắn là bạn hiểu chính sách của tổ chức bạn về người thực hiện đề xuất công việc. Ở một số tổ chức, người giám sát trực tiếp hoặc cấp quản lý sẽ thực hiện đề xuất. Thông thường, đây là công việc của phòng quản lý nguồn nhân lực.

Đề xuất công việc thường được thực hiện qua hình thức gặp mặt trực tiếp hoặc qua điện thoại. Sau khi đề xuất bằng lời nói, bạn cũng nên gửi một văn bản xác nhận. Trong cả hai trường hợp, hãy thực hiện việc đề xuất với sự nhiệt tình và mang tính giao thiệp cá nhân, có thể là bằng cách chuyển tải một điều gì đó tích cực mà bạn nhớ lại từ cuộc phỏng vấn. Dù bạn đưa ra đề xuất công việc, hãy tiếp tục thu thập thông tin từ ứng viên về các mối quan tâm của người đó, thời gian quyết định và các tổ chức khác mà người đó có thể xem xét.

Thư đề xuất

Thư đề xuất là một văn bản chính thức, vì vậy hãy nhớ tìm những lời khuyên phù hợp trước khi gửi nó. Đừng để ứng viên hiểu rằng thư đề xuất này là một hợp đồng lao động. Hãy đưa các dữ kiện quan trọng vào thư đề xuất này, chẳng hạn như:

- Ngày bắt đầu làm việc
- Chức danh công việc
- Những trách nhiệm được mong đợi
- Chế độ lương bổng
- Tóm tắt về phúc lợi
- Thời hạn để trả lời đề xuất

Hai sai lầm trong tuyển dụng

Hãy đề phòng những sai lầm thông thường này khi bạn tuyển dụng nhân viên:

Cố gắng tìm kiếm những ứng viên "sáng giá nhất".

Đừng giả sử là công ty bạn phải tuyển một ứng viên nổi bật nhất, tốt nhất, và sáng giá nhất trên thị trường. Tại sao vậy?

- Việc dành được họ có thể gây tổn kém cho công ty bạn hơn khả năng có thể chịu được.
- Nền tảng học vấn và nghề nghiệp của họ có thể vượt quá những gì mà công việc thực sự đòi hỏi.
- Họ có thể quá tự tin về giá trị của mình đến nỗi sẽ không đem một thái độ và nhận thức tích cực cho công việc mới của họ tại công ty của bạn – và họ sẽ luôn để mất tim ở bên ngoài một "thỏa thuận tốt hơn, lớn hơn."

Tuyển dụng theo trí tưởng tượng riêng của bạn. Một sai lầm rất thông thường khác là tuyển người giống bạn. Nhiều nhà quản lý cho rằng họ có thể xây dựng một đội ngũ hay phòng ban vững mạnh bằng cách thu thập những người có cùng điểm mạnh và cá tính – những điều này được xét đoán theo quan điểm của chính các nhà quản lý. Nhưng hãy nhớ rằng: sự đa dạng về cá tính, phong cách làm việc và cách ra quyết định sẽ:

- Tạo sự phong phú về văn hóa của nhóm hoặc phòng ban,
- Tăng cơ hội phát sinh ý tưởng và giải pháp sáng tạo của nhóm,
- Để các thành viên bổ sung điểm mạnh và bù trừ các điểm yếu của nhau.

CẢI THIẾN QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

Cũng giống như các quy trình khác, tuyển dụng nên tập trung vào việc cải thiện liên tục. Sau mỗi lần tuyển dụng, bạn nên thực hiện công việc phân tích rút kinh nghiệm, trong đó những người tham gia đánh giá tính hiệu quả của từng bước trong quy trình, xác định các điểm yếu và tìm nguyên nhân căn bản, đồng thời nhận diện các cơ hội cải thiện. Những người liên quan đến việc tuyển dụng nên trả lời một cách trung thực những câu hỏi sau:

- Phương pháp xác định yêu cầu công việc đã phát huy hiệu quả như thế nào? Những người có vai trò phù hợp trong công ty có tham gia không? Có phải công ty quan tâm nhiều về cách mà công việc đã được thiết lập hơn là về cách nó nên được thiết lập?
- Sự kết hợp các phương pháp tuyển dụng hiện tại của công ty có đem lại các ứng viên nổi trội không? Nếu không thì nên làm gì để thu hút các ứng viên tài năng hơn?
- Phương pháp sàng lọc ứng viên có năng suất và hiệu quả không? Những cách tốt nhất trong lĩnh vực này là gì?
- Quy trình phỏng vấn có đem lại những thông tin cần thiết để ra quyết định tuyển dụng tốt không? Có phẩm chất phù hợp nào thông qua các cuộc gặp gỡ của người phỏng vấn và ứng viên được phỏng vấn không? Một số người phỏng vấn có cần được đào tạo thêm không?
- Quy trình đánh giá ứng viên có khách quan, khách khe, và phù hợp không? Có cách nào để thực hiện tốt hơn không?
- Khi thực hiện đề xuất công việc, đề xuất này có rõ ràng và thuyết phục không? Nếu đề xuất mất một lời chấp nhận đề xuất công việc, mọi người có tìm ra nguyên nhân tại sao đề xuất của mình bị từ chối không?

Khi nỗ lực để cải thiện quy trình tuyển dụng, chất lượng của người mà bạn tuyển cũng sẽ tăng lên.

TÓM TẮT

Chương này đã mô tả tuyển dụng như một quy trình gồm năm bước chính sau đây:

- **Xác định yêu cầu công việc.** Bạn phải biết rõ rằng bạn đang tuyển cho vị trí nào, và các kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ và đặc điểm cá nhân mà bạn và những người khác liên quan đến quy trình tuyển dụng này yêu cầu.
- **Tuyển chọn.** Bước này liên quan đến việc tung lưới chiến lược của bạn để tạo ra một đội ngũ các ứng viên đủ điều kiện. Sàng lọc hồ sơ là một phần của bước này.
- **Phỏng vấn.** Quy trình phỏng vấn nhằm mục đích cung cấp cho cả người phỏng vấn lẫn ứng viên tìm việc cơ hội có được thông tin mà họ cần để ra quyết định đúng đắn nhất. Những cuộc phỏng vấn tốt có một hệ thống câu hỏi nòng cốt được đặt cho tất cả các ứng viên, và chúng là cơ sở để so sánh và đánh giá sau này.
- **Đánh giá ứng viên.** Khi tất cả các ứng viên đã được phỏng vấn, người tham gia ra quyết định tuyển dụng phải thực hiện việc đánh giá khách quan từng ứng viên. Ở đây, một ma trận ra quyết định có thể giúp bạn tổ chức các ghi chú thực hiện trong buổi phỏng vấn và sự hồi tưởng lại của nhiều người.
- **Ra quyết định và đề xuất công việc.** Bước cuối cùng trong quy trình tuyển dụng là ra quyết định và đề xuất công việc. Hãy luôn nhắm đến các ứng viên có thể đóng góp nhiều nhất cho thành công của công ty bạn.

Cũng giống như bất cứ quy trình nào, tuyển dụng nên được cải thiện liên tục. Bạn và tổ chức của bạn có thể trở nên hiệu quả hơn trong tuyển dụng nếu bạn xử lý từng cuộc phỏng vấn này như một kinh nghiệm học hỏi. Hãy ngẫm nghĩ về những gì bạn làm tốt và những gì bạn làm chưa tốt. Sau đó hãy áp dụng những kinh nghiệm này vào lần tuyển dụng tiếp theo.

2

NHỮNG VẤN ĐỀ TUYỂN DỤNG CƠ BẢN

Những chi tiết nhà quản lý cần biết

Nội dung chính:

- *Tuyển chọn trực tuyến*
- *Quyết định khi nào cần đến nhà tuyển dụng chuyên nghiệp*
- *Sử dụng kỹ thuật phỏng vấn tình huống*
- *Xác định các mối quan tâm cá nhân liên quan đến công việc để đánh giá ứng viên*
- *Tầm quan trọng của văn hóa tổ chức trong việc bố trí nhân sự phù hợp với công việc*
- *Mặt phải và trái của hình thức trắc nghiệm tâm lý*

C hương trước đã trình bày một số bước chính trong quy trình tuyển dụng. Chương này sẽ tập trung chi tiết hơn về ba trong số các bước này: tuyển chọn, phỏng vấn, và đánh giá ứng viên. Để hiểu thêm về bước tuyển chọn, chúng ta sẽ nghiên cứu các cơ hội tuyển chọn được cung cấp qua mạng Internet và qua các công ty tìm kiếm nhân lực chuyên nghiệp. Tiếp đến chúng ta sẽ tìm hiểu việc ứng dụng kỹ thuật phỏng vấn “tình huống” trong quy trình phỏng vấn. Cuối cùng, là phần đào sâu vào quy trình đánh giá xem một ứng viên có năng lực sẽ phù hợp với công việc và môi trường làm việc như thế nào thông qua việc nghiên cứu “những mối quan tâm cá nhân liên quan đến công việc”, sự phù hợp với văn hóa vi mô, và trắc nghiệm tâm lý ứng viên.

TUYỂN CHỌN TRỰC TUYẾN

Internet đang dần biến đổi việc tuyển dụng của các tổ chức. Hiện nay, khoảng 90% công ty Mỹ sử dụng phương pháp tuyển chọn trực tuyến vì phương thức này vô cùng thuận tiện và nhanh chóng. Tuyển dụng trực tuyến giúp các công ty nhắm đến nhiều ứng viên đủ khả năng cho công việc, sàng lọc họ chỉ trong vài giây, và liên hệ với người nhiều tiềm năng nhất ngay lập tức. Phương pháp tuyển chọn này đang dần trở nên rất thịnh hành ở nhiều nước trên thế giới, không riêng gì nước Mỹ.

Web cho phép các nhà quản lý tiếp cận được một lượng lớn các ứng viên tiềm năng, đây là điều không thể có trong quá khứ. Nó cũng cho phép các công ty xác định các nỗ lực tuyển chọn và đặt chính họ cách xa các đối thủ cạnh tranh thông qua các bí quyết sáng tạo trên mạng. Nhưng những công ty dùng Internet chỉ đơn thuần như một hình thức bổ sung cho thông lệ tuyển chọn qua các phương tiện truyền thông như báo chí sẽ không khai thác được tất cả khả năng của môi trường mới này. Sau đây là một số bí quyết và một số điểm cần thận trọng:

1. Mở rộng đội ngũ ứng viên. Trong một thị trường lao động khó kiểm soát như hiện nay. Các công ty dùng Internet để tiếp cận được cả ứng viên “chủ động tìm việc” lẫn ứng viên “chờ thời cơ”. Ứng viên chủ động tìm việc là những người đăng hồ sơ xin việc của mình trên các thông báo việc làm trực tuyến. Các ứng viên chờ thời cơ – vốn là những nhân viên có năng lực đang có một việc làm vừa ý ở nơi khác (và chỉ chuyển công việc nếu họ nhận thấy chỗ làm mới thực sự tốt) – tạo thành một đội ngũ đông đảo và hấp dẫn hơn.

Để tiếp cận các ứng viên chờ thời cơ, một số chuyên gia đề nghị rằng nên chỉ định một hoặc nhiều nhân viên nguồn nhân lực chuyên phụ trách việc vào mạng và tìm kiếm thông qua những website các ứng viên thường truy cập. Ví dụ: Ở Mỹ, nếu một công ty cần tuyển lập trình viên Java, họ sẽ cân nhắc độ tuổi và sở thích của những lập trình viên này. Hầu hết đều trong độ tuổi 22 đến 29, thường xuyên lướt Web và vào một số trang có thông tin về Java, như JavaWorld.com, Java Developer’s Journal (www.javadevelopersjournal.com/Java), và Gamelan.com. Những người này cũng có thể vào CN@Pnet.com để lấy tin tức về công nghệ, CNet.com để lấy các bài điểm sách về công nghệ, iTunes.com để mua và tải nhạc, ESPN.com để xem thể thao,

và CNN.com để xem tin tức thời sự. Tất cả mọi website này đều nhận đặt quảng cáo và có thể dùng chúng để tuyển chọn các ứng viên không suy nghĩ nhiều đến việc rời bỏ công việc hiện tại của họ.

2. **Tập trung vào những nguồn tốt nhất.** Một bài học rút ra được khi theo đuổi việc tuyển dụng trực tuyến là nếu chỉ đăng các cơ hội việc làm lên website của công ty bạn hoặc các sàn giao dịch thương mại lớn, thì hầu như – hoặc hoàn toàn – không có khả năng tìm được ứng viên phù hợp nhanh chóng. Lý do là thông báo của bạn rất có khả năng bị lẫn trong đám đông. Một cách để tăng sự thành công là nhắm đến website nhỏ hơn – đặc biệt là tăng số website tập trung vào một loại ngành nghề đặc biệt ở những nơi cụ thể. Ví dụ: Careers.wsj.com là website hàng đầu ở Mỹ dành cho các nhà điều hành trung đến cao cấp.

Đối với nhân viên kỹ thuật, nhiều nhà tuyển dụng không biết đến sự tồn tại của Usenet – một hệ thống các nhóm thảo luận toàn cầu. Bảng tin của nó có thể cực kỳ cụ thể về địa điểm và chức năng công việc (ví dụ: fl.jobs.computers.programming chỉ liệt kê các cơ hội việc làm cho các lập trình viên máy tính ở Florida). Một người trung gian thậm chí cũng đảm bảo được là các mẫu tin đăng về công việc đáp ứng được tiêu chuẩn của website.

3. **Làm nổi bật chính mình.** Khi tài năng khan hiếm, nhà tuyển dụng phải điều chỉnh cách thức tiếp thị cho thích nghi với nỗ lực tuyển dụng của mình. Trong thực tế, họ phải tiếp cận nhiều ứng viên tiềm năng như những “khách hàng”. Và bước đầu tiên trong tiếp thị là sự khác biệt.

Các nhà tuyển dụng đang tiến đến việc sử dụng khéo léo Internet để làm cho họ khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Một số công ty đặt đường liên kết đến Datamasters.com

trên website của họ, khuyến khích những người xin việc tiềm năng ở các vùng khác so sánh chi phí sinh hoạt và ước tính chi phí di chuyển. Các công ty khác đưa các trình tạo hồ sơ xin việc lên website của họ. Chẳng hạn như Caterpillar đưa một mẫu hồ sơ để điền vào chỗ trống lên website của mình (www.cat.com), khuyến khích những người xin việc nộp hồ sơ ngay tại chỗ thay vì phải qua nhiều công đoạn phức tạp gồm viết, in và gửi một thư giới thiệu cùng hồ sơ xin việc theo kiểu truyền thống. Mẫu này cũng cho phép Caterpillar xác định thông tin họ muốn từ những người tìm việc bằng kỹ thuật chèn, ví dụ như một trường cho “các kỹ năng kỹ thuật, sản xuất, hay vi tính.” Một danh sách cập nhật thường xuyên về các vị trí có sẵn tại Caterpillar, được phân theo địa điểm, chức năng, và phòng ban, được liên kết tới trang xây dựng hồ sơ xin việc. Một công ty dám nghĩ dám làm – một hãng tiếp thị về công nghệ thông tin ở thành phố New York – đã cho cài đặt Webcam trong các văn phòng của mình để ứng viên tiềm năng có thể nhìn thấy không gian làm việc sáng tạo của công ty.

- 4. Dùng phần mềm tuyển dụng để tránh bị ngập trong dữ liệu.** Thiếu phương tiện sàng lọc hiệu quả, người phụ trách tuyển chọn có thể dễ dàng bị chôn vùi bởi đống hồ sơ lấy từ web hoặc được gửi e-mail trực tiếp đến cho họ. May mắn là nhiều công ty đã triển khai phần mềm tuyển dụng cho phép công ty tìm kiếm trên Web và tải những ứng viên có triển vọng liên quan vào cơ sở dữ liệu, nơi những hồ sơ này có thể được quản lý và đánh giá. Nhờ loại phần mềm này, những người tuyển chọn và nhân viên nguồn nhân lực có thể dành nhiều thời gian hơn cho việc đăng công việc, xem các hồ sơ trực tuyến, so sánh ứng viên với các vị trí cụ thể, hơn là cặm cụi với mớ dữ liệu chẳng liên quan gì.

Kiểm soát việc tuyển chọn trực tuyến theo quan điểm tuyển dụng của bạn

Mặc dù ngày nay có hàng triệu hồ sơ xin việc được đăng lên mạng, nhưng hãy nhớ rằng đây chỉ là một phần nhỏ trong tổng số người lao động. Vì thế, xét từ quan điểm của công ty tuyển dụng, nó có thể chỉ mang lại một phần nhỏ các cá nhân đủ khả năng khi họ tìm kiếm. Và đối với những cá nhân biết được công ty của bạn qua nguồn tin của họ, không phải ai cũng sốt sắng. Hãng nghiên cứu thị trường Odyssey ở San Francisco, ước tính rằng chỉ 12% trong số 102 triệu hộ gia đình ở Mỹ có người đã tìm việc trên mạng. Tuy nhiên, nhiều người “phù hợp” xét từ quan điểm tuyển dụng của bạn có thể đã đăng hồ sơ xin việc của họ lên mạng. Và khi có nhiều công ty và cá nhân lên mạng, tỷ lệ tuyển dụng trực tuyến sẽ trở nên hứa hẹn hơn.

Về chất lượng ứng viên, hãy nhớ rằng tuyển chọn trực tuyến là một cái lưới giăng rộng. Khác với các đăng tuyển trên các ấn phẩm thương mại, đăng tuyển trực tuyến có sẵn cho tất cả mọi người, bất kể khả năng của họ. Vì vậy, một tin đăng tuyển trên một trong những website việc làm lớn có thể có thể mang lại hơn một đồng hồ sơ khiến bạn mất hàng giờ sàng lọc. Thực tế này nhấn mạnh rằng nguồn cung cấp người giỏi tốt nhất thường là qua sự giới thiệu của các nhân viên hiện tại của bạn.

Bốn bước tuyển chọn

Peter Cappelli – giáo sư trường Wharton - đã đưa ra một phương pháp bốn bước để tuyển chọn trực tuyến:

Bước 1. Thu hút ứng viên. Nhiều ứng viên chọn các nhà tuyển dụng tiềm năng dựa trên hình ảnh của công ty. Do đó, Cappelli khuyên các công ty kết hợp nỗ lực tuyển chọn của mình với những chiến dịch tiếp thị khác của họ. Sau

đây là một số bí quyết để thực hiện việc kết hợp này và để tạo ra số lượng ứng viên lớn hơn:

- Xây dựng thương hiệu để mọi người nhận biết bằng cách dùng một “phong cách” nổi bật trong cả quảng cáo tuyển dụng và quảng cáo sản phẩm.
- Thiết kế trang web để sẵn đón các ứng viên tiềm năng: Trích dẫn các giải thưởng cho nơi làm việc mà bạn đã nhận được (ví dụ: “100 công ty tốt nhất để làm việc” của Fortunes) và các đường liên kết nổi bật gắn liền với thông tin về giá trị và bóng lộc của công ty bạn.
- Khuyến khích nhân viên gửi e-mail quảng cáo công việc cho những người bạn đủ khả năng của họ.

Bước 2. Phân loại ứng viên. Việc tuyển chọn trực tuyến có thể đem lại một số lượng lớn các hồ sơ xin việc. Khó khăn ở đây là việc phân loại nhanh chóng những hồ sơ này mà không bỏ mất các ứng viên tiêu chuẩn. Theo nghiên cứu của Cappelli, có một số giải pháp sau đây:

- Sàng lọc các ứng viên trên mạng bằng những câu hỏi đơn giản như “Bạn có sẵn sàng di chuyển không?” hoặc “Khi nào thì bạn có thể bắt đầu công việc?” Những câu hỏi như thế này có thể lọc ra những trường hợp rõ ràng là không phù hợp.
- Dùng các bài trắc nghiệm và trò chơi trực tuyến để khơi gợi thông tin về mối quan tâm, thái độ và năng lực của ứng viên.

Bước 3. Tiếp cận ứng viên. Điểm khác biệt của hình thức tuyển chọn trực tuyến so với các hình thức tuyển chọn khác là ở tốc độ nhanh chóng của nó. Những người tuyển chọn không chỉ phải thừa nhận nhịp điệu khác biệt này mà còn phải thích nghi với nó. Cappelli đưa ra một vài bí quyết để thực hiện điều này:

- Trực tiếp liên hệ với một ứng viên có triển vọng ngay lập tức.
- Để cho người tuyển chọn của bạn suy nghĩ và hành động như các nhà doanh nghiệp. Như vậy, việc chuyển công tác tuyển chọn trực tuyến ra khỏi tầm tay của các nhà quản lý nguồn nhân lực theo kiểu truyền thống - những người thường không quen với việc xúc tiến nhanh - có thể là một hành động thích hợp.
- Phân nhiều quyền hạn hơn cho các nhà quản lý ngang hàng trong việc tuyển dụng. Sự phân quyền này cho phép các bộ phận tìm kiếm ứng viên được trực tiếp vào các website việc làm và tìm ứng viên cho chính họ.

Bước 4. Kết thúc việc liên hệ. Khi bạn đã thực hiện việc tiếp cận, thì bây giờ việc kết nối Internet nên nhường chỗ cho các cuộc tiếp xúc trực tiếp theo kiểu cũ. Trong bước này, người thực hiện việc tuyển dụng cần tập trung vào cách thức truyền thống để tìm hiểu các nhân viên tiềm năng và cho họ làm quen với tổ chức. Nếu họ không làm điều này thì nhiều ứng viên sẽ lọt khỏi tay họ.

Những người tuyển chọn trong giai đoạn này nên xây dựng mối quan hệ cá nhân với ứng viên và thể hiện các ứng viên tốt nhất biết là họ được quan tâm sâu sắc như thế nào. Để đảm bảo điều này xảy ra, một chuyên gia được Cappelli trích dẫn đã cho rằng những người tuyển chọn chỉ bỏ ra mỗi ngày một giờ trên mạng, và phần thời gian còn lại của họ là để tiếp xúc cá nhân với các ứng viên đủ điều kiện. Những người khác đề nghị rằng một nhóm người tuyển chọn tập trung tìm kiếm các ứng viên đủ điều kiện và nhóm khác xử lý các công việc tương tác ngoài môi trường mạng.

Cảnh báo về pháp lý

Do tuyển chọn trên Internet là một vấn đề xuyên biên giới (thực chất bạn có thể chọn ứng viên từ bất kỳ nước nào), vì thế hãy cẩn thận khi nhắm đến những ứng viên ở một quốc gia mà bạn không hiểu rõ về luật lao động của nước ấy. Các quy định về chống phân biệt đối xử là một khó khăn lớn cho những người tuyển chọn trên mạng cũng như những người tuyển chọn theo cách truyền thống. Ngay cả dùng dịch vụ tuyển chọn trực tuyến của một nhà cung cấp độc lập cũng không giúp bạn thoát khỏi cạm bẫy đó. Chính vì vậy mà ở Mỹ – một nước có quy định khắt khe về vấn đề này - đã có những phiên tòa dành cho các công ty vi phạm quy định chống phân biệt đối xử xuất phát từ kỹ thuật sàng lọc của các nhà cung cấp dịch vụ của họ. Do đó, nếu bạn “lọc” những người xin việc trên mạng bằng các câu hỏi cụ thể, các bài trắc nghiệm tâm lý, hay kiểm tra sự tin cậy, bạn phải đảm bảo rằng những yếu tố sàng lọc này liên quan đến công việc – và bạn phải sẵn sàng để chứng minh nó!

KHI NÀO NÊN DÙNG NHÀ TUYỂN DỤNG CHUYÊN NGHIỆP

Sự tăng trưởng kinh tế nhanh chóng và thu nhập cao của nhân viên trong thập niên qua đã tạo ra một ngành công nghiệp mới là nghề môi giới giữa các công ty và người tìm việc. Những “nhà môi giới” này có nhiều tên gọi khác nhau như công ty dịch vụ việc làm, nhà tuyển dụng kỹ thuật, và công ty săn lùng ứng

viên (hay “công ty săn đầu người”). Một số công ty bao quát nhiều ngành nghề trong khi đó một số khác chỉ chuyên về những lĩnh vực cụ thể như kế toán, công nghệ thông tin, được... Hầu hết các công ty đều tính phí trên cơ sở tuyển dụng thành công – tức là họ chỉ nhận thanh toán nếu ứng viên đó được tuyển dụng. Mức phí thông thường khoảng 30% lương năm đầu của người mới được tuyển. Những công ty này được các tổ chức thuê trực tiếp để tuyển chọn một số ít các ứng viên có năng lực – đặc biệt là cho những vị trí quản lý cao cấp.

Nếu sử dụng hiệu quả, các công ty tuyển dụng này có thể tiết kiệm cho bạn thời gian và chi phí mà lẽ ra bạn phải bỏ ra để lấy hồ sơ và sàng lọc ban đầu những ứng viên có chất lượng. Và trong nhiều trường hợp họ làm việc này hiệu quả hơn bạn. Ví dụ, những công ty chuyên nghiệp thường có những mạng lưới rất chủ động các ứng viên chính cho những ngành nghề mà họ phục vụ. Nếu bạn cần một vị trí quan trọng – chẳng hạn như phó phòng phát triển kinh doanh – các công ty săn đầu người sẽ thông báo một cách nhanh chóng và bảo mật cho các ứng viên đủ khả năng mà những người này có thể chẳng bao giờ biết được vị trí của bạn. Họ cũng sẽ sàng lọc những người hồi đáp để chỉ giới thiệu những ứng viên có chất lượng cho việc đánh giá. Cuối cùng, họ có thể thực hiện một số khâu thỏa thuận mà nếu bạn làm thì có thể ảnh hưởng không tốt đến mối quan hệ giữa công ty và nhân viên. Tuy nhiên, bạn phải xác định là liệu dịch vụ của họ có xứng đáng với chi phí bỏ ra hay không.

Rõ ràng là bạn không phải dùng đến các dịch vụ chuyên nghiệp khi thông báo tuyển dụng của bạn quen thuộc với những ứng viên phù hợp bên ngoài hoặc khi bạn có kế hoạch tuyển dụng từ trong nội bộ. Claudio Fernandez-Araoz – một chuyên gia săn tìm ứng viên, đã trích dẫn một số trường hợp không cần đến những dịch vụ này trong bài báo của mình:

- Khi nhu cầu ứng viên ít và quen biết với cấp quản lý
- hi yêu cầu về vị trí cần tuyển và năng lực của các ứng viên thành công đều rõ ràng
- Khi việc tìm kiếm vị trí này liên quan nhiều đến kỹ thuật và đòi hỏi cao về chuyên môn cũng như kiến thức chuyên ngành (đây được xem là những năng lực “cứng”, và việc đánh giá chúng dễ dàng hơn là đánh giá các năng lực “mềm” như khả năng lãnh đạo và quản lý)
- Khi vị trí cần tuyển ở cấp thấp

Nhưng ông cũng đưa ra trường hợp cần đến hãng tuyển dụng ứng viên chuyên nghiệp. Đó là khi một công ty đang tuyển cho một vị trí rất cao có tác động lớn đến thành phần cốt cán của công ty. Ông nói: “Với vị trí điều hành thì ngay cả khi hãng săn ứng viên tìm được một người chỉ có lợi hơn 1% so với ứng viên được xem là giải pháp thay thế, điều đó cũng đáng giá lắm rồi. Ngoài ra, các hãng chuyên nghiệp thường tốt hơn các nhân viên nội bộ ở chỗ họ thực hiện việc tìm kiếm nhanh chóng và bảo mật vốn thường được đòi hỏi cho những vị trí cao.”

Sự trợ giúp bên ngoài cũng có ý nghĩa quan trọng khi sự đa dạng hóa hoặc liên doanh tạo ra các loại công việc mới mà các tổ chức tuyển dụng thực sự không hiểu, hoặc khi họ cần mang một người từ một ngành nghề khác có những kỹ năng mà nhà tuyển dụng còn thiếu. Fernandez-Araoz nêu trường hợp một công ty đầu tư đang phát triển ìạch quyết định tìm một giám đốc tiếp thị mới có kinh nghiệm về phát triển nhãn hiệu hàng tiêu dùng – một thứ khá xa lạ (vào thời điểm đó) với các chuyên gia tiếp thị đầu tư. Hãng tìm kiếm của công ty này đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực đó và nhanh chóng đưa ra một danh sách các ứng viên xuất sắc từ các ngành công nghiệp may mặc, ngũ cốc, ô tô. “Công ty này cuối cùng đã tuyển được một nhà điều

hành tiếp thị trong ngành ngũ cốc - người đã thực sự làm hồi sinh nhân hiệu của công ty”, Fernandez-Araoz viết.

Giao công việc tuyển dụng cho các công ty săn đầu người không có nghĩa là công ty cần tuyển dụng và các nhân viên điều hành của họ có thể rũ bỏ trách nhiệm. Họ vẫn phải tham gia vào. Lời khuyên của Fernandez-Araoz để có sự gắn kết với việc này là:

- **Chọn một chuyên gia tư vấn chứ không chỉ là một công ty.** Hãy thuê nhà tư vấn này như cách bạn tuyển một ứng viên cho công việc: thông qua các cuộc phỏng vấn với người chịu trách nhiệm tìm kiếm, và kiểm tra người tham khảo từ những khách hàng trước đây. Họ hài lòng với dịch vụ của nhà tư vấn đó như thế nào? Và vì không ai có thể làm toàn bộ công việc một mình, hãy cố tìm hiểu chắc chắn một điều gì đó về đội ngũ nhân viên hỗ trợ cho nhà tư vấn và sự ổn định của nhóm tư vấn. Nhóm đó có còn nguyên vẹn khi họ làm việc cho bạn hay không?
- **Nhận thức những mâu thuẫn quyền lợi có thể xảy ra.** Một công ty tìm kiếm nhân lực nhận thanh toán theo hoa hồng thường không nhận được tiền nếu ứng viên chiến thắng là một nhân viên hiện tại của bạn. Điều này có thể ảnh hưởng đến quyền lợi của hãng tìm kiếm nhân lực đó khiến họ loại trừ nhân viên của bạn ra khỏi số ứng viên, cho dù công việc của họ là tìm cho bạn ứng viên tốt nhất. Kế hoạch thanh toán theo phí cố định có thể loại trừ được hình thức mâu thuẫn này.
- **Làm việc theo nhóm.** Cuối cùng, Fernandez-Araoz đề nghị hình thức làm việc theo nhóm giữa nhà tuyển dụng và hãng tìm kiếm nhân lực. Ông nói: “Sự tham gia của bạn rất quan trọng, bắt đầu với việc xác định vấn đề, thông qua các giai đoạn làm việc tại công ty, và đi đến đề xuất chính thức. Dù các nhà tư vấn có thể làm gia tăng giá trị trong suốt quy

trình này, vẫn không ai hiểu rõ công việc và tổ chức hơn những người điều hành nó.”

PHỎNG VẤN TÌNH HUỐNG

Các hướng dẫn chung về việc thực hiện một cuộc phỏng vấn tuyển dụng đã được trình bày ở chương trước. Những hướng dẫn sau đây sẽ giúp bạn nhìn nhận đúng ứng viên xin việc. Việc có nhiều người phỏng vấn ứng viên và đặt câu hỏi từ quan điểm cá nhân của họ có thể tăng tính chính xác hơn. Một số công ty còn tiến xa hơn bằng cách dùng “phỏng vấn tình huống” để hiểu sâu hơn về ứng viên và cách tiếp cận vấn đề của người đó.

Phỏng vấn tình huống là phương pháp đưa ứng viên vào một tình huống và vấn đề kinh doanh tương tự với những điều gặp phải trong công việc. Ứng viên được mong đợi đưa ra một hoặc nhiều giải pháp lập luận tốt cho vấn đề đó. Ví dụ: trong tình huống được đặt ra để đánh giá một ứng viên cho vị trí trưởng phòng tiếp thị, người phỏng vấn có thể mô tả các đặc điểm chung của một ngành nghề và thị trường của nó rồi hỏi ứng viên xem anh ta hoặc cô ta sẽ dùng chiến lược gì để lập một dòng sản phẩm mới trên thị trường đó. Trình bày của ứng viên sẽ bộc lộ đôi điều về khả năng giải quyết sự mơ hồ, xác định các giải pháp khả thi, và tổ chức tư duy của ứng viên cho những vấn đề chiến lược.

Các hãng tư vấn quản lý – những công ty liên tục tuyển chọn các thành viên mới (tỷ lệ thay thế nhân sự trong ngành này khoảng 22%) đã dùng phương pháp phỏng vấn tình huống trong nhiều năm vì nhiều lý do hiển nhiên. Họ cần người có thể triển khai một quan điểm chiến lược. Các công ty hàng đầu khác đã áp dụng kỹ thuật này là Frito-Lay, Johnson & Johnson, Kraft, Microsoft, Staples, và Dell. Trong một bài báo của Harvard Management Update về đề tài này, một nhà quản lý

của Staples đã nói: “Phòng vấn tình huống cho phép chúng tôi trực tiếp thấy được cách ứng viên giải quyết một vấn đề chiến lược và cách truyền đạt các giải pháp khả thi... Phương pháp này cũng giúp chúng tôi xác định những người có tầm nhìn chiến lược.”

Theo Melissa Raffoni – tác giả của bài báo đó, phỏng vấn tình huống theo kiểu truyền thống thường tập trung vào việc kiểm tra khả năng giải quyết vấn đề. Những người phỏng vấn dùng phương pháp này có thể quan sát cách ứng viên tiếp cận một vấn đề, lô-gíc mà họ áp dụng, và phương án chọn lựa vấn đề của họ. Tuy nhiên, cô lưu ý rằng các nhà phỏng vấn cũng có thể kiểm tra các kỹ năng đặc biệt của công việc: chẳng hạn như bằng cách hỏi ứng viên cho vị trí quản lý thị trường về cách họ dự báo giá cả và doanh thu. Theo Raffoni, sức mạnh của phỏng vấn tình huống lớn gấp ba lần:

1. Tình huống càng gần với thực tế cuộc sống càng tốt. Đó là cơ hội để xem khả năng của một người làm việc như thế nào với những trường hợp được chuẩn bị rất ít hoặc không chuẩn bị. Điều này cho phép bạn đánh giá những người được phỏng vấn có câu trả lời tốt cho những câu hỏi ước lệ như “Anh muốn ở vị trí nào trong năm năm nữa?”

2. Phương pháp này cũng giúp ứng viên hiểu rõ hơn về công việc. Tôi đã có rất nhiều ứng viên kết thúc tình huống và nói: “Tôi đã không rõ lắm về công việc này trước cuộc phỏng vấn; tình huống này giúp tôi nhận thức tốt hơn về công việc cần làm.”

3. Phương pháp này kiểm tra nhiều kỹ năng. Phỏng vấn tình huống có thể kiểm tra những năng lực như tư duy chiến lược, khả năng phân tích và óc phán đoán, cùng với nhiều kỹ năng giao tiếp, bao gồm lắng nghe tích cực, đặt vấn đề và giải quyết vấn đề. Đặc biệt là đối với những vị trí không có một nền tảng

“phù hợp” hay ứng viên “điển hình” – tức là không có yêu cầu về bằng cấp hoặc kinh nghiệm cụ thể – thì việc phỏng vấn tình huống cho phép bạn đặt mọi người vào đúng vị trí.

Phương pháp phỏng vấn tình huống có một số hạn chế. Đối với người bắt đầu, nó đòi hỏi một lượng thời gian đáng kể mà có thể nhiều hơn mức độ công ty cho phép. Điều này ủng hộ việc chỉ áp dụng phỏng vấn tình huống cho các ứng viên cấp cao. Nó cũng ủng hộ các cá nhân về bản chất “nhanh chân hơn” những người khác vốn xử lý và hồi đáp thông tin theo nhiều cách khác nhau. Phương pháp này cũng không hữu ích trong việc kiểm tra động cơ, khả năng lãnh đạo, hay năng lực của một người khi làm việc với người khác. Vì những lý do này, Raffoni khuyên rằng nên phỏng vấn tình huống kết hợp với các phương pháp truyền thống.

XÁC ĐỊNH MỐI QUAN TÂM CÁ NHÂN LIÊN QUAN ĐẾN CÔNG VIỆC

Chương trước đã trình bày tầm quan trọng của việc xác định “các đặc điểm cá nhân” mà ứng viên cần có để đáp ứng các yêu cầu của một công việc cụ thể – những đặc điểm như có động lực, thông minh, và kỹ năng tương tác cá nhân. Những người quan tâm sâu sắc và nhiệt tình tới các hoạt động liên quan đến công việc, và thành thạo hơn trong việc thực hiện chúng, có nhiều khả năng sẽ thành công trong công việc. Vì vậy bây giờ chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn về vai trò quan trọng của các đặc điểm cá nhân.

Căn cứ vào các cuộc phỏng vấn với khoảng 650 chuyên gia thuộc nhiều lĩnh vực ngành nghề trong mười năm qua, các nhà tâm lý học Timothy Butler và James Waldroop đã phát triển một

khung khái niệm chỉ ra tám “mối quan tâm liên quan đến công việc trong cuộc sống” mà qua đó thể hiện đặc điểm cá nhân của con người:

1. Ứng dụng công nghệ
2. Phân tích định lượng
3. Phát triển lý thuyết và tư duy khái niệm
4. Sản xuất sáng tạo
5. Giáo dục và tư vấn
6. Quản lý con người và các mối quan hệ
7. Kiểm soát tổ chức
8. Ảnh hưởng thông qua ngôn ngữ và ý tưởng

Những mối quan tâm cốt lõi này được phân nhóm thành ba loại chính trong các bảng 2-1, 2-2 và 2-3: áp dụng chuyên môn, làm việc với con người, kiểm soát và ảnh hưởng. Vì những mối quan tâm này có thể rất hữu ích để đánh giá “sự phù hợp” giữa các ứng viên tìm việc và những vị trí mà họ muốn làm, chúng ta hãy xem xét lần lượt từng mối quan tâm.

Ứng dụng công nghệ

Những người có mối quan tâm về ứng dụng công nghệ thường bị hấp dẫn bởi cách các sự việc hoạt động như thế nào và tò mò muốn tìm cách sử dụng công nghệ tốt hơn để giải quyết các vấn đề kinh doanh. Butler và Waldroop viết: “Những người có mối quan tâm này thường thích làm những việc liên quan đến hoạch định và phân tích sản xuất, các hệ điều hành và tài thiết các quy trình kinh doanh.” Họ nêu ví dụ về một giám đốc tài chính có vai trò như một nhà tư vấn không chính thức về máy tính trong công ty mình vì anh yêu thích những thử thách trong loại công việc này hơn là công việc thông thường của anh.

Làm thế nào bạn phát hiện được người có sở thích này? Hãy xem ai tỏ ra hào hứng trước các kế hoạch được dự kiến cho một hệ thống máy tính mới hay một dự án tái thiết quy trình.

BẢNG 2 - 1

Loại 1: Áp dụng chuyên môn

Ứng dụng công nghệ

Ví dụ:

- Kỹ thuật
- Lập trình máy tính
- Sản xuất và hoạch định hệ thống
- Thiết kế quy trình và sản phẩm
- Phân tích quy trình
- Lập kế hoạch sản xuất
- Phân tích hệ thống
- Sản xuất/chế tạo máy móc
- Nghiên cứu

Phân tích định lượng

Ví dụ:

- Nghiên cứu thị trường
- Dự báo
- Phân tích dòng tiền mặt
- Xây dựng mô hình máy tính
- Lập lịch trình sản xuất
- Phân tích đầu tư
- Kế toán

Phát triển lý thuyết và tư duy khái niệm

Ví dụ:

- Phát triển lý thuyết kinh tế
- Phát triển mô hình kinh doanh
- Phân tích cạnh tranh
- Thiết lập chiến lược "toàn cảnh"
- Thiết kế quy trình
- Giảng dạy lý thuyết kinh doanh.

Sản xuất sáng tạo

Ví dụ:

- Thiết kế sản phẩm mới
- Tiếp thị và quảng cáo
- Phát triển các giải pháp và phương pháp cách tân
- Hoạch định sự kiện
- Thực hiện giao tế
- Giải trí
- Viết lách
- Minh họa

BẢNG 2 - 2

Loại 2: Làm việc với con người**Giáo dục và tư vấn***Ví dụ:*

- Huấn luyện
- Đào tạo
- Giảng dạy
- Giúp đỡ
- Khai thác con người
- Hỗ trợ
- Phản hồi và cố vấn

Quản lý con người và các mối quan hệ*Ví dụ:*

- Quản lý người khác thực hiện mục tiêu của công ty
- Chỉ thị
- Giám sát
- Dẫn dắt và truyền cảm hứng cho người khác
- Bán hàng
- Đàm phán
- Thúc đẩy

BẢNG 2 - 3

Loại 3: Kiểm soát và ảnh hưởng**Kiểm soát tổ chức***Ví dụ:*

- Kiểm soát nguồn lực để hiện thực hóa tầm nhìn doanh nghiệp
- Chỉ đạo chiến lược cho công ty, bộ phận kinh doanh, nhóm làm việc, hay phòng ban
- Có quyền ra quyết định cuối cùng
- Thực hiện thỏa thuận
- Có trách nhiệm cuối cùng đối với các giao dịch kinh doanh như trao đổi, bán hàng...

Ảnh hưởng thông qua ngôn ngữ và ý tưởng*Ví dụ:*

- Đàm phán
- Thực hiện thỏa thuận
- Giao tế đối ngoại
- Bán hàng
- Thuyết phục
- Thiết kế các chiến dịch quảng cáo
- Truyền đạt ý tưởng thông qua văn bản hoặc lời nói

Phân tích định lượng

Butler và Waldroop viết: “Một số người không chỉ giỏi xử lý các con số mà họ còn vượt trội về nó. Họ xem đây là cách tốt nhất, và đôi khi là duy nhất để vạch ra các giải pháp kinh doanh. Tương tự, họ xem những việc tính toán là “niềm vui”. Không phải tất cả những người này đều có công việc phản ánh mối quan tâm sâu sắc trong cuộc sống này.” Quả thực, nhiều người nhận ra họ đang làm những loại công việc khác vì lý do sai lầm: vì họ đã được cho biết việc theo đuổi niềm đam mê thực sự sẽ thu hẹp triển vọng nghề nghiệp của họ.

Để xác định những người có mối quan tâm đặc biệt này, hãy tìm các cá nhân thích thú với việc phân tích dòng tiền mặt, các phương pháp dự báo doanh thu và các hoạt động dựa trên số liệu khác. Nếu một nhà quản lý thị trường thích phân tích dữ liệu khách hàng hơn là thuyết phục khách hàng, có thể đó là người thích phân tích định lượng.

Phát triển lý thuyết và tư duy khái niệm

“Đối với một số người, không gì hứng thú hơn là suy nghĩ và bàn về các ý tưởng trừu tượng,” Butler và Waldroop cho biết. “Những người có mối quan tâm này hứng thú với việc xây dựng các mô hình kinh doanh giải thích sự cạnh tranh trong một ngành công nghiệp cụ thể hoặc việc phân tích vị trí cạnh tranh của tổ chức với một thị trường cụ thể.”

Để phát hiện một người thích lý thuyết và khái niệm, hãy tìm những người có thể dễ dàng theo đuổi một nghề nghiệp có tính chất học thuật, người đặt mua dài hạn các ấn bản học thuật, và người thích thảo luận về các khái niệm trừu tượng.

Sản xuất sáng tạo

Đây là những người giàu trí tưởng tượng, có cách suy nghĩ “vượt ra ngoài khuôn khổ”. Họ có phong cách thoải mái và quan tâm đến việc tư duy chiến lược. Butler và Waldroop viết: “Nhiều nhà doanh nghiệp, các chuyên viên nghiên cứu và phát triển, và các kỹ sư có mối quan tâm này trong cuộc sống. Nhiều người trong số họ quan tâm đến nghệ thuật... Và nhiều người có mối quan tâm này bị thu hút bởi những ngành công nghiệp sáng tạo như giải trí.”

Như tác giả nói, những cá nhân này rất dễ xác định. Ăn mặc khác thường là một biểu hiện. Ngoài ra, họ quan tâm đặc biệt đến những gì mới mẻ sáng tạo.

Giáo dục và tư vấn

Những cá nhân có sự đam mê này rất thích được giảng dạy. Trong kinh doanh, giảng dạy mang hình thức của huấn luyện và cố vấn. Nhiều người thích cảm giác hữu ích cho người khác, một số khác thực sự thỏa mãn từ thành công của người mà họ khuyên bảo. Để nhận biết mẫu người này quan sát cách họ tương tác với người báo cáo trực tiếp cho họ.

Quản lý con người và các mối quan hệ

Những cá nhân có mối quan tâm này thích giao thiệp và tiếp xúc hàng ngày với con người. Họ thấy thỏa mãn từ các mối quan hệ nơi làm việc, nhưng họ tập trung nhiều vào kết quả hơn những người có khuynh hướng giáo dục và tư vấn.

Đối với mối quan tâm này, hãy tìm những người thích thúc đẩy, tổ chức và chỉ dẫn người khác.

Kiểm soát tổ chức

Đây là những người thích chỉ huy, cho dù đó là trong lớp học hay phòng ban của doanh nghiệp. Họ hạnh phúc nhất khi có quyền ra quyết định trong vũ trụ nhỏ bé của họ. Làm thế nào để phát hiện ra họ? Theo Butler và Waldroop: “Những cá nhân này yêu cầu càng nhiều trách nhiệm càng tốt trong bất kỳ tình huống công việc nào... Người có mối quan tâm này muốn được trở thành giám đốc điều hành chứ không phải chỉ là chuyên viên điều hành.”

Ảnh hưởng thông qua ngôn ngữ và ý tưởng

Những người này thích kể chuyện, đàm phán và thuyết phục. Họ mãn nguyện nhất thông qua hoạt động viết, nói, hoặc cả hai, và thường bị hấp dẫn bởi những nghề nghiệp như giao tế, phóng viên, quảng cáo – nơi mà những sở thích này được nhìn nhận là các kỹ năng cơ bản và quan trọng.

Những người này có xu hướng tình nguyện viết đề cương dự án hay thuyết trình sản phẩm mới cho lực lượng bán hàng của công ty.

Vì con người có nhiều mối quan tâm, nên những loại quan tâm trong cuộc sống này có thể đồng thời hiện diện trong cùng một cá nhân. Chẳng hạn như một giám đốc tài chính thích dùng các kỹ năng định lượng đặc biệt của mình có thể là một “người của công chúng” hoàn hảo và muốn làm việc với nhân viên tiếp thị. Vì vậy đừng cố phân loại cá nhân quá hẹp.

Tuyển dụng chủ yếu dựa vào các mối quan tâm hiệu nghiệm hơn tuyển dụng vì các kỹ năng và giá trị bởi một số nguyên do:

- Một công việc làm thỏa mãn các mối quan tâm sâu sắc của một người sẽ thu hút sự chú ý của người đó cũng như truyền cảm hứng để họ thực hiện tốt công việc và đạt kết

quá. Ví dụ, Sarah không được đào tạo chính quy về sinh học hay khoa học môi trường, nhưng niềm đam mê chim chóc của cô đã giúp cô tự học và có kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Ban đầu được tuyển làm thực tập sinh cho một đơn vị trong một tổ chức môi trường lớn, cuối cùng cô đã leo lên chức Trưởng ban Điều cầm học.

- Một người có thể giỏi một công việc đặc biệt (tức là có các kỹ năng hoàn hảo), nhưng nếu công việc đó không để cá nhân bộc lộ những mối quan tâm cốt lõi của mình, người đó sẽ không hạnh phúc với công việc lâu dài. Ví dụ, Phil có bằng tiến sĩ hóa học và nhận một công việc trong bộ phận nghiên cứu và phát triển của một công ty hóa chất toàn cầu. Là một nhà khoa học giỏi, anh có những thành tích nổi bật trong công việc và thường xuyên được thăng tiến. Vì vậy khi Phil thôi việc để nhận vị trí quản lý ở một công ty khác, sếp của anh rất ngạc nhiên. Khi được hỏi tại sao anh lại lựa chọn như vậy, Phil trả lời: “Tôi không thực sự quan tâm đến khoa học.”
- Giúp một người đạt được hoặc tăng cường các kỹ năng để hơn là làm cho họ cảm thấy đam mê bất tận với công việc của mình.

Đĩ nhiên là các kỹ năng đóng vai trò quan trọng trong việc phân công đúng người đúng việc. Và người mới được tuyển phải có đủ chuyên môn, kinh nghiệm và năng lực phù hợp để thực hiện tốt công việc một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, sự “tương hợp mối quan tâm” hoàn hảo sẽ làm tăng khả năng nhân viên đó sẽ ở lại với công ty hơn là sự “tương hợp kỹ năng”.

Hãng hàng không Southwest Airlines là một ví dụ điển hình về một công ty thành công đã đặt thái độ và mối quan tâm lên hàng đầu trong chương trình tuyển dụng của mình. Southwest là công ty có lợi nhuận rất cao trong ngành công

nghiệp hàng không và có tỷ lệ thay thế nhân sự chỉ chiếm khoảng một nửa mức trung bình của ngành này. Southwest làm được điều này vì tiêu chí công ty là chỉ tuyển những người sẵn sàng tỏ ra thiện chí mà khách hàng mong muốn và đánh giá cao. Ngoại trừ những công việc đòi hỏi các kỹ năng chuyên môn, chuyên ngành như phi công, cơ khí, luật sư, lập trình... Southwest ít quan tâm đến các kỹ năng của ứng viên so với thái độ của người đó.

Phương pháp tuyển dụng của Southwest là một trong những nguyên tắc cơ bản của công ty được nhà sáng lập và nguyên giám đốc điều hành của công ty là Herb Kelleher đề ra. Theo Kelleher: “Nếu bạn không có một thái độ tốt, chúng tôi không cần bạn, cho dù bạn có thạo nghề cỡ nào đi nữa. Chúng tôi có thể thay đổi mức độ kỹ năng thông qua đào tạo, nhưng chúng tôi không thể thay đổi thái độ”. Đối với Southwest, một thái độ tốt nghĩa là có óc hài hước, có tinh thần đồng đội, và có mong muốn luôn làm cho khách hàng hài lòng.

Để xác định những mối quan tâm chính của một ứng viên, hãy thử đặt các câu hỏi sau trong quá trình phỏng vấn:

- Anh thích làm điều gì nhất trong những công việc của anh?
- Anh thích đọc loại sách báo nào? Hoặc, nếu anh đang cầm một tờ báo hay tạp chí, mục bài nào và loại quảng cáo nào bắt mắt anh nhất?
- Anh thường làm gì vào những lúc rảnh rỗi?
- Giai đoạn nào của một dự án thực sự lôi cuốn anh nhất?

Bạn cũng có thể chỉ cho ứng viên các bảng 2-1, 2-2, 2-3 và hỏi họ mối quan tâm nào trong số đó đặc biệt hấp dẫn đối với họ. Một khi bạn đã xác định được mối quan tâm của ứng viên nằm ở đâu, bạn có thể xác định liệu những mối quan tâm này có phù hợp với vị trí đang cần tuyển không.

Tuyển dụng cho văn hóa vi mô

Ngoài việc phân công đúng người đúng việc, sự “phù hợp” còn bao hàm cả khía cạnh văn hóa. Những công việc trong các tổ chức đều có bối cảnh văn hóa, và bạn cần biết chắc là người bạn định tuyển sẽ cùng cố, chứ không phải mâu thuẫn trầm trọng với những bối cảnh này.

Nhà tư vấn Dwight Gertz đã mô tả về cách một hệ thống của hàng bán bánh ở trung tâm thương mại trên toàn quốc đã vô tình gặp phải vấn đề này cách đây nhiều năm khi phòng nhân sự của họ khuyến khích những người rất tự chủ ứng tuyển vào các vị trí quản lý của hàng. “Chúng tôi muốn những người độc lập có khát vọng trở thành chủ doanh nghiệp riêng,” thông báo tuyển dụng đã viết như vậy. Tuy nhiên, khi những người này được tuyển và đưa vào chương trình đào tạo của công ty, họ nhanh chóng phát hiện ra là mọi thứ từ nguyên liệu nướng bánh, thời gian nướng, và với số lượng nào đều bị quy định chặt chẽ theo hướng dẫn hoạt động của công ty. Thực sự, công ty không cần các nhà doanh nghiệp; họ cần những người có thể tuân theo các quy trình đã được thử nghiệm qua thời gian để điều hành cửa hàng bánh ở trung tâm thương mại. Họ không có cũng như không khuyến khích văn hóa doanh nghiệp. Chẳng có gì ngạc nhiên là rất ít vị quản lý mới kéo dài công việc được hơn một năm. Có một sự bất tương xứng về văn hóa giữa công ty và người được tuyển dụng.

Các công ty dù lớn nhỏ đều có văn hóa vĩ mô và vi mô, và điều quan trọng là một ứng viên có thể làm việc hiệu quả trong từng môi trường đó. Văn hóa vĩ mô là cách thức làm việc, giá trị chung, cách con người quan hệ với nhau... của một tổ chức. Những tổ chức này cũng có văn hóa vi mô - văn hóa tiêu biểu cho các phòng ban hay chức năng công việc khác nhau. Ví dụ, đối với thế giới bên ngoài, một tổ chức cụ thể có thể có một nền

văn hóa vi mô rất trang trọng, với nhân viên trong những bộ trang phục trông rất nghiêm túc và tuân thủ các quy tắc làm việc nghiêm ngặt. Tuy nhiên trong cùng tổ chức đó có thể có nhiều môi trường văn hóa vi mô khác nhau: chẳng hạn như phòng thiết kế sản phẩm phần mềm có thể có những kỹ sư tóc tai bờm xờm, mặc quần jeans và đi giày thể thao, thường xuyên bông đùa với người khác. Con người và văn hóa của phòng nghiên cứu và phát triển có thể rất khác với những người làm tiếp thị và tài chính.

Bất cứ công ty nào cũng đều có các môi trường văn hóa vi mô. Chìa khóa để tuyển dụng đúng người là hiểu được những môi trường văn hóa vi mô này và chọn người phù hợp, yêu thích và bồi dưỡng cho môi trường đó. Vì vậy, nếu một ứng viên thực sự thích mặc trang phục chỉnh tề để đi làm hàng ngày và giao tiếp với đồng nghiệp khắt khe về chuyên môn, ứng viên ấy không phải là người phù hợp với nhóm phần mềm sôi nổi và nồng nhiệt

Nếu bạn thấy khó xác định văn hóa của bộ phận hay nhóm làm việc của bạn, bảng câu hỏi ở hình 2-1 sẽ giúp bạn. Kiến thức về văn hóa hiện hữu có thể giúp bạn tuyển nhân viên mới - người sẽ phù hợp và phát triển môi trường văn hóa đó.

Khảo sát văn hóa nơi làm việc

Bầu không khí làm việc hiện tại của bạn
Mức độ am hiểu hay liên quan của bạn trong chiến lược tổng thể và việc ra quyết định của nhóm bạn đang làm việc?
☐ Rất nhiều ☐ Hoàn toàn không
Trang phục đi làm của bạn như thế nào?
☐ Trang trọng ☐ Không trang trọng ☐ Cả hai
Bạn có thoải mái tụ họp để vui đùa, giải lao và giải tỏa căng thẳng không?
☐ Không bao giờ ☐ Thỉnh thoảng ☐ Nhiều lần
Ngoài công việc, các bạn có gặp gỡ nhau không?
☐ Không bao giờ ☐ Thỉnh thoảng ☐ Nhiều lần
Sự riêng tư và yên tĩnh của bạn đến mức độ nào?
☐ Không có ☐ Thỉnh thoảng ☐ Nhiều lần
Loại văn hóa chung nào mà bạn nghĩ là đặc điểm nổi bật của nhóm bạn đang làm việc? Đánh dấu những ô đồng ý.
☐ Dịch vụ khách hàng (nhấn mạnh việc tạo ra các giải pháp cho khách hàng nội bộ bên ngoài và gắn gũi với khách hàng bằng cách dự báo nhu cầu của họ và tạo ra giá trị cho họ)
☐ Cách tân (nhấn mạnh vào ý tưởng mới, các quy trình và sản phẩm, đón nhận mạo hiểm, nắm lấy cơ hội thay đổi..)
☐ Xuất sắc trong hoạt động (nhấn mạnh năng suất, tính hiệu quả, và hoạt động suôn sẻ)
☐ Tinh thần (nhấn mạnh việc tạo ra môi trường truyền cảm hứng cho nhân viên làm việc xuất sắc và sáng tạo, tăng tinh thần của con người, đem lại sinh lực và lòng nhiệt tình, phấn đấu cho một mục tiêu chung lớn hơn)
Văn hóa của nhóm có đủ hòa đồng để thích nghi với các loại người khác nhau, hay buộc bạn phải "chấp nhận hoặc ra đi"? (Hãy trung thực!)
Đặc biệt hơn, đặc điểm nào trong văn hóa mà một người phải tán thành để ăn khớp?
Những điều quan trọng khác về văn hóa của nhóm (giá trị, những quy tắc hiểu ngầm...):
Các ý tưởng để cải thiện văn hóa
Có khoảng trống đáng kể nào giữa bầu không khí mà bạn muốn làm việc với bầu không khí đặc trưng của nhóm hiện nay? Nếu có, chúng là gì?
Những biện pháp nào có thể cải thiện văn hóa làm việc của nhóm hoặc siết lại khoảng cách giữa những gì bạn muốn và những gì đang tồn tại?

TRẮC NGHIỆM TÂM LÝ

Việc sử dụng hình thức trắc nghiệm tâm lý để sàng lọc người xin việc đang ngày càng phổ biến. Trong một cuộc khảo sát của Hiệp hội Quản lý Hoa Kỳ năm 1998, 45% trong số 1.085 công ty thành viên đã báo cáo có thực hiện một hoặc nhiều bài trắc nghiệm cho những người xin việc, tăng so với tỷ lệ 35% của năm trước. Do ràng buộc bởi thời gian và chi phí, những bài trắc nghiệm này thường được dành cho các nhà quản lý tương lai hơn là các nhân viên cấp dưới - những người mà áp dụng phương pháp kiểm tra kỹ năng là cần thiết và chính xác hơn.

Công ty bạn có nên dùng phương pháp trắc nghiệm tâm lý hay không? Một mặt, các chuyên gia khuyên hãy nên thận trọng. Khác với các kỳ thi vào đại học, những bài trắc nghiệm trước khi tuyển dụng không phải là thước đo để loại bỏ ứng viên một cách tùy tiện. Chúng không thể đem lại giải pháp hiệu quả cho vấn đề thay thế nhân viên ở công ty bạn. Hơn thế nữa, nếu bạn dùng không đúng bài trắc nghiệm - hay thậm chí đặt một câu hỏi không phù hợp - bạn đang đặt công ty mình trước nguy cơ bị kiện tụng.

Nếu sử dụng đúng cách, các bài trắc nghiệm tâm lý có thể tiên đoán sự thành công trong công việc tốt hơn bất cứ phương pháp nào khác. Trong số các bài trắc nghiệm tâm lý, trắc nghiệm khả năng nhận thức là tốt nhất. Và các bài trắc nghiệm tính cách, trước đây đã từng bị xem là vô dụng, gần đây đã dành được sự ủng hộ của các nhà nghiên cứu học thuật. Trắc nghiệm có một số thuận lợi so với các hình thức chọn lựa khác, như không thành kiến. Một bài trắc nghiệm hỏi những câu hỏi giống nhau và áp dụng các tiêu chuẩn giống nhau cho tất cả mọi người, và do vậy có thể làm mẫu đối chiếu cho người phỏng vấn. Ví dụ: nhân viên tuyển dụng có thể có thành kiến với người nặng cân hoặc không được đào tạo "chính quy". Trọng lượng và

bằng cấp của một người không phải là công cụ dự báo tốt cho sự thành công. Nhưng mọi người ra quyết định đều có thành kiến - kể cả những thành kiến mà có thể họ không ý thức được. Trắc nghiệm giúp loại bỏ các thành kiến này. Các bài trắc nghiệm tâm lý cũng giúp nhận biết một nhân viên tương lai sẽ thích nghi như thế nào trong văn hóa của công ty.

Sau đây là một số bí quyết của các chuyên gia về cách thực hiện việc trắc nghiệm trước khi tuyển dụng cho tổ chức bạn:

1. Xác định nhu cầu tuyển dụng của bạn. American Golf Corporation - một công ty hàng đầu ở Santa Monica, California, có 1.000 nhà quản lý giám sát hơn 14.000 nhân viên ở 270 địa điểm trên cả nước. American Golf trong nhiều năm đã yêu cầu tất cả các nhà quản lý tương lai điền vào một bảng đánh giá cá nhân có sẵn trên thị trường gọi là Bản dự báo. "Nó thật là hữu ích," Tom Norton - giám đốc tuyển dụng, nói. "Những gì chúng tôi phải cẩn thận là sắp xếp tính cách hoặc phong cách làm việc của một ứng viên cho phù hợp với cấp trên mà họ sẽ làm việc. Nếu một người thực sự thích làm việc với con người và đòi hỏi giám sát nhiều, người đó có thể sẽ không làm việc tốt với một người sống thiên về nội tâm."

Phương pháp của American Golf minh họa một trong những yêu cầu (và thuận lợi) chính của trắc nghiệm tâm lý. Trước khi cung cấp các bài trắc nghiệm, công ty tuyển dụng nên hiểu yêu cầu cụ thể của công việc đang được bàn đến, các giá trị và cách cư xử xác định văn hóa nơi làm việc. Trong thực tế, một số người nghĩ rằng việc tự nghiên cứu mà một công ty phải chuẩn bị để sử dụng các bài trắc nghiệm trước khi tuyển dụng là phần giá trị nhất của quy trình.

2. Đừng chỉ phụ thuộc vào bài trắc nghiệm. Hãy nghĩ trắc nghiệm chỉ là một chân trong cái kiềng ba chân, và hồ sơ của

ứng viên cũng như các cuộc phỏng vấn thông thường là hai chân còn lại. Tại American Golf, phương pháp đánh giá tính cách “là một phần nhỏ trong nhiều, rất nhiều thứ chúng tôi tìm hiểu ở mỗi ứng viên”, Norton cho biết. “Nó có thể hợp lý hóa các ý kiến khác mà chúng tôi thu được từ những việc như phỏng vấn và tham khảo. Đôi khi nó có thể giúp chúng tôi nhìn vấn đề một cách sâu sắc hơn. Chúng tôi không bao giờ ra quyết định mà chỉ dựa vào kết quả trắc nghiệm.

3. Sử dụng nhiều hình thức trắc nghiệm. Một bài trắc nghiệm không phản ánh được tất cả. Để trắc nghiệm các đặc điểm tính cách, các chuyên gia khuyên dùng những công cụ như Mẫu Nghiên cứu Tính cách... Để kiểm tra mối quan tâm của ứng viên, hãy thử dùng mẫu Khảo sát Mối quan tâm Nghề nghiệp Jackson (Jackson Vocational Interest Survey). Để đánh giá khả năng nhận thức (thuật ngữ này đã thay thế IQ), có thể dùng một bài trắc nghiệm như Đánh giá Tư duy Hợp lý Watson-Glaser (Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal). Chẳng có gì ngạc nhiên khi các công ty và nhà tư vấn của họ yêu cầu ứng viên thực hiện một số bài trắc nghiệm khác nhau – chẳng hạn như trắc nghiệm về tính cách, mối quan tâm, tính liêm chính, và khả năng nhận thức. Một bài trắc nghiệm có nhiều chủ đề khác nhau sẽ tăng khả năng dự báo. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng chi phí trắc nghiệm sẽ tăng lên khi có nhiều bài trắc nghiệm được cung cấp. Nhưng căn cứ trên cái giá phải trả cho việc cùng làm hay phải sa thải một người tuyển dụng sai, thì số tiền bỏ ra để trắc nghiệm thêm này có thể là đáng giá – đặc biệt là đối với những vị trí quản lý cao cấp.

4. Trắc nghiệm tâm lý. Để diễn giải đúng kết quả của một bài trắc nghiệm cần có sự đào tạo chuyên nghiệp về thống kê, trắc nghiệm và đánh giá. Bạn thậm chí khó có thể có được những bài trắc nghiệm quan trọng vì chúng được

kiểm soát chặt chẽ nhằm ngăn chặn tình trạng sử dụng sai. Chẳng hạn như ở Mỹ, những bài trắc nghiệm như Jackson Personality Inventory, 16PF Personality Profile, và Guilford-Zimmerman Temperament Survey chỉ có sẵn cho các thành viên của những tổ chức như Hiệp hội Tâm lý Hoa Kỳ (APA). Mặc dù không đòi hỏi những người cấp bài trắc nghiệm và các nhà tư vấn trắc nghiệm phải có giấy phép, song APA trên thực tế hoạt động như một ủy ban cấp phép, và những nhà tâm lý bị phát hiện là đã áp dụng các bài trắc nghiệm không phù hợp có thể bị rút lại giấy chứng nhận.

Dịch vụ của một nhà tâm lý tư vấn thường có chi phí khoảng 1.500 đến 2.000 USD tính trên mỗi ứng viên cao cấp, và việc sàng lọc có phạm vi càng rộng thì chi phí càng cao. Sàng lọc giám đốc điều hành có thể còn cao hơn nữa.

5. Nhận biết cam bẫy. Những vụ kiện tụng về tuyển dụng buộc những người trắc nghiệm phải rất cẩn thận. Tuyển dụng là một vấn đề hết sức nhạy cảm, và luật pháp các nước thường có những quy định riêng về chính sách tuyển dụng. Do đó khi bạn sử dụng hình thức trắc nghiệm tâm lý, bạn cũng phải tính đến cả yếu tố pháp lý của quốc gia mà bạn đang định tuyển ứng viên. Chẳng hạn một số điều luật và quy định trong những năm gần đây của Mỹ – như quy định của Ủy ban Cơ hội Tuyển dụng Công bằng Hoa Kỳ, lệnh cấm dùng máy phát hiện nói dối của Quốc hội, Đạo luật Thiếu năng Hoa Kỳ... – hạn chế nhiều nội dung các bài trắc nghiệm trước khi tuyển dụng. Một nhân viên kỳ cựu trong một hãng trắc nghiệm cho biết công ty của anh ta bây giờ chỉ còn có thể sử dụng khoảng 10% số bài trắc nghiệm đã từng dùng, phần còn lại phải loại bỏ do vấn đề luật định. Chẳng hạn như hệ thống cửa hàng bán lẻ Target khi cho ứng viên làm bài trắc nghiệm, đã vô tình đưa vào một số

câu mà bây giờ bị xem là cấm kỵ về sức khỏe, thiên hướng giới tính và tôn giáo. Target đã bị kiện năm 1991 về tội phân biệt đối xử nhân viên và bị phạt 2 triệu USD.

Để bảo vệ công ty trước những vấn đề pháp lý, tất cả các câu hỏi trong bài trắc nghiệm trước khi tuyển dụng phải có tính phỏng đoán hợp lệ. Điều đó có nghĩa là người ra trắc nghiệm phải có khả năng chứng minh được bài trắc nghiệm đó có những biện pháp đánh giá chính xác cũng như dự đoán được cách xử sự trong từng công việc cụ thể đối với câu hỏi. Đây là nhiệm vụ không đơn giản, chính vì vậy mà những đơn vị phát triển bài trắc nghiệm phải bỏ ra hàng triệu đô la và một thời gian dài nghiên cứu trên diện rộng trước khi công bố bài trắc nghiệm. Và mọi công ty sử dụng chúng cần phải hợp lý hóa bài trắc nghiệm với dữ kiện từ từng ứng viên để tránh sự kiện tụng có thể xảy ra.

Các công ty cũng có thể xây dựng bài trắc nghiệm cho riêng mình miễn là nó có tính phỏng đoán hợp lệ. Ví dụ: Procter & Gamble đã thiết kế một bài trắc nghiệm đáp ứng các tiêu chuẩn hợp lệ để nhận biết năng lực tiềm tàng của một giám đốc nhân hiệu. Tuy nhiên, rất ít công ty có đủ khả năng tài chính và chuyên gia để đầu tư vào việc thiết lập các bài trắc nghiệm cho riêng họ. Thay vào đó, họ dựa vào các nhà tư vấn về trắc nghiệm.

TÓM TẮT

Chương này đã trình bày chi tiết một số kỹ thuật chuyên dụng có thể cải thiện quy trình tuyển dụng của bạn:

- Tuyển dụng trực tuyến là một phương pháp nhanh, ít tốn kém và có thể tăng lượng ứng viên của bạn. Phần mềm tuyển chọn có thể giúp bạn đơn giản hóa việc tuyển chọn và quản lý hồ sơ trên mạng.

- Các nhà tuyển dụng chuyên nghiệp có thể tiết kiệm thời gian cho bạn. Mặc dù bạn sẽ mất chi phí, nhưng nếu bạn tuyển được một người có năng lực thì chi phí đó rất xứng đáng. Các công ty tuyển dụng chuyên nghiệp có mạng lưới chủ động với các ứng viên quan trọng trong mọi lĩnh vực ngành nghề mà họ phục vụ và có thể thông báo nhanh chóng, bảo mật cho các ứng viên đủ điều kiện. Họ cũng sàng lọc những người hồi đáp để chỉ giới thiệu đánh giá những ứng viên có chất lượng.
- Chúng ta đã xem xét việc sử dụng phương pháp “phỏng vấn tình huống” – một cách hữu ích để đánh giá khả năng giải quyết vấn đề của ứng viên. Phương pháp này đưa một người xin việc vào một tình huống và vấn đề tương tự với những vấn đề gặp phải trong công việc. Nếu bạn dùng phương pháp này, hãy tìm hiểu cách ứng viên tiếp cận vấn đề, xác định các giải pháp thay thế, và tổ chức tư duy của họ.
- Đánh giá người xin việc trên cơ sở các mối quan tâm liên quan đến công việc trong cuộc sống là một phương pháp vĩ mô để ghép con người phù hợp vào công việc mà họ nổi trội. Trừ khi việc đào tạo chuyên môn kỹ thuật đặc biệt là điều kiện tiên quyết, nhiều công ty tuyển dụng dựa trên những mối quan tâm liên quan đến công việc hơn là dựa trên kỹ năng của ứng viên vốn có thể huấn luyện dễ dàng.
- Tuyển dụng phù hợp với văn hóa có thể cũng quan trọng như bất kỳ thông số đánh giá nào khác. Văn hóa xác định cách thực hiện công việc, giá trị chung và cách con người quan hệ với người khác trong tổ chức. Bạn cần tránh tình trạng cố nhét một vật hình vuông vào một lỗ hình tròn.
- Nhiều công ty đang dùng các bài trắc nghiệm tâm lý để biết nhiều hơn về những ứng viên lọt vào vòng tuyển chọn cuối cùng. Nhưng hãy thận trọng: chỉ sử dụng các bài trắc nghiệm và làm việc với các nhà tư vấn trắc nghiệm an toàn trước là chẵn về chống phân biệt đối xử và tuân theo luật định.

GIỮ CHÂN NGƯỜI TÀI

Các chiến lược duy trì chính yếu

Nội dung chính:

- *Tầm quan trọng của việc duy trì nhân viên*
- *Sự thử thách của việc duy trì nhân viên*
- *Những thách thức đặc biệt của những lực lượng lao động đa dạng*
- *Những yếu tố giữ chân nhân viên*
- *Những lý do khiến nhân viên ra đi*
- *Thành công điển hình của các công ty trong việc duy trì nhân viên*
- *Bí quyết quản lý để duy trì nhân viên*

Tuyển dụng và duy trì nhân viên là hai mặt của cùng một vấn đề. Chúng bổ sung cho nhau, và nếu cả hai đều được thực hiện tốt thì chúng sẽ đem đến nguồn tài sản mà mọi công ty đều khao khát: những con người tài năng và xuất sắc. Trong chương này chúng ta sẽ chuyển từ quy trình tuyển dụng sang các chiến lược giữ lại người giỏi mà bạn đã có.

Nếu công ty bạn đã tuyển dụng được những con người tài năng cho những vị trí bạn cần, bạn đang có một mối lợi đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh, vì rất ít công ty thực hiện được mục tiêu này. Nhưng thành công trong tuyển dụng của bạn sẽ tạo ra một thách thức khác: giữ chân những nhân viên này ở lại với công ty. Xét cho cùng, nếu tài sản con người của bạn nổi trội, các công ty khác sẽ chú ý và tìm cách săn đón họ với mức lương cao hơn, quyền hạn nhiều hơn, môi trường làm việc hấp dẫn hơn - có thể cũng là những thử thuyết phục mà bạn đã dùng để tuyển những người này! Bạn sẽ nhận thấy mình rơi vào thế phải phòng thủ, buộc bạn phải nhìn lại các thông lệ làm việc, phúc lợi và cơ chế lương bổng của chính bạn để xác định xem liệu những yếu tố này có vô tình làm suy yếu sự trung thành giữa công ty bạn và những con người ưu tú mà bạn đã tuyển được.

Duy trì người giỏi là một thử thách mà các công ty phải đối mặt. Hãy xem kinh nghiệm của nhiều công ty ở Mỹ từ năm 1992 đến năm 2000. Các công ty Mỹ đã cực kỳ phát đạt về mặt kinh tế trong thời kỳ này và hầu như ai cũng có việc làm. Nhiều

loại công việc - đặc biệt là những lĩnh vực cần kỹ năng cao như công nghệ thông tin, phát triển phần mềm, công nghiệp điện, kế toán, tài chính... - đòi hỏi phải được cung cấp người giỏi vượt trội, dẫn đến việc phát động một phong trào được gọi là “cuộc chiến nhân tài.” Nhiều công ty nhận ra rằng thiếu nhân tài là một hạn chế nghiêm trọng đối với sự phát triển trong tương lai nên đã rất cố gắng để giữ chân các nhân viên đáng giá nhất của họ. Ernst & Young đã tiến xa khi thành lập Văn phòng Duy trì Nhân viên có trách nhiệm báo cáo trực tiếp lên giám đốc điều hành. Những công ty khác lập các chương trình cân bằng giữa cuộc sống và công việc để làm dịu bớt sự căng thẳng khi về nhà. Chế độ ăn mặc thoải mái, chỗ chăm sóc con cái tại nơi làm việc và sân banh ngày càng xuất hiện nhiều. Sách báo về “cách giữ cho nhân viên của bạn được hạnh phúc và làm việc có năng suất” thắng lớn.

Cuộc chiến gay gắt để giành nhân tài ở Mỹ bắt đầu chấm dứt cùng với sự suy thoái kinh tế đã tấn công vào nước này cuối năm 2000. Lĩnh vực công nghệ cao bị tấn công đầu tiên. Ngay cả các chuyên gia công nghệ thông tin - những người trước đây có nhu cầu cao - cũng buộc phải nghỉ việc, con số đó lên đến hàng ngàn người. Tình trạng ngưng giảm sản xuất tiếp tục xảy ra ở các ngành công nghiệp khác khi sự suy thoái tràn qua nền kinh tế. Ngay cả Charles Schwab - nhà tiên phong trong lĩnh vực phát triển nhân viên và cân bằng giữa cuộc sống và công việc, cũng buộc phải giảm nhân viên. Từ cuối năm 2000 đến đầu năm 2002 tỷ lệ thất nghiệp trong toàn nước Mỹ tăng gần gấp đôi.

Nhưng sự suy thoái chỉ diễn ra trong một thời gian ngắn, và cuộc chiến nhân tài đã sôi động trở lại khi nền kinh tế cường thịnh. Và trong một số lĩnh vực của nền kinh tế thì cuộc chiến này thực sự chẳng bao giờ lắng xuống.

Vậy tình hình duy trì nhân viên trong công ty của bạn là gì? Có phải tất cả các nhân viên của bạn đều làm việc vui vẻ trong công ty? Đừng chủ quan về điều đó. Theo một cuộc nghiên cứu của Hudson Institute và Walker Information năm 1999 cho 2.000 nhân viên thì:

- 33% có nguy cơ rời bỏ công ty cao, tức là họ không tận tụy với công ty hiện tại của họ và không có kế hoạch ở lại trong hai năm tới;
- 39% không tận tụy với công ty nhưng hiện vẫn có kế hoạch tiếp tục ở lại làm việc trong hai năm tới;
- Chỉ 24% là trung thành thực sự - vừa tận tụy vừa có kế hoạch ở lại công ty làm việc tối thiểu là 2 năm nữa.

Vì vậy, nếu nhân viên của bạn cũng như những người được khảo sát thì có hơn một nửa đã sẵn sàng (hoặc đang chuẩn bị) ra đi!

Chương này trong giải thích tại sao việc duy trì nhân viên lại vô cùng quan trọng và thách thức đối với công ty của bạn như vậy. Nó giúp bạn có cái nhìn sâu hơn về những yếu tố khiến nhân viên ở lại cũng như những lý do làm họ ra đi. Hai công ty thành công đáng kể trong việc giữ chân nhân viên được nêu ví dụ điển hình là Southwest Airlines và SAS Institute.

TÂM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC DUY TRÌ NHÂN VIÊN

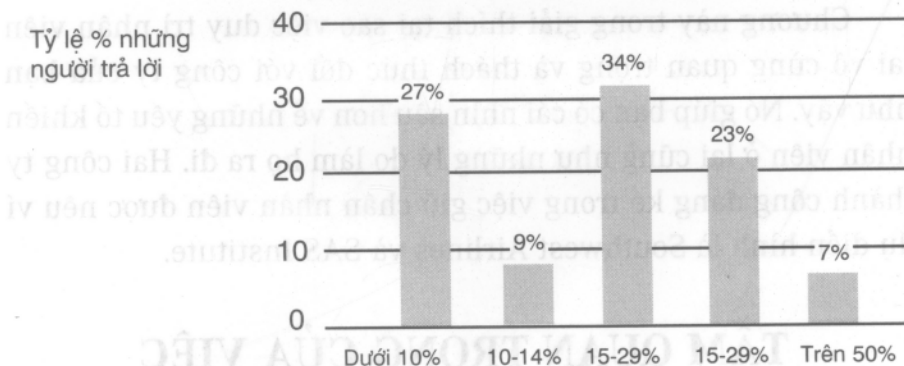
Duy trì nhân viên ngược với thay thế nhân viên (thay thế nhân viên là sự chia cắt tự nguyện và không tự nguyện giữa nhân viên với công ty của mình). Các biện pháp chung cho nhiều ngành công nghiệp và riêng cho công ty nhằm theo dõi tỷ lệ thay thế nhân viên cho thấy hầu hết các công ty được khảo

sát bởi Trung tâm Nghiên cứu Tổ chức có tỷ lệ thay thế dao động từ 15 đến 50%, mặc dù vẫn có một phần đáng kể có tỷ lệ thay thế thấp (xem hình 3-1).

Duy trì nhân viên không đơn giản chỉ là vấn đề làm cho họ “cảm thấy tốt”. Việc giữ chân nhân viên giỏi có ý nghĩa vì ba lý do mấu chốt quan trọng sau đây: 1) tầm quan trọng của nguồn vốn tri thức ngày càng tăng; 2) mối quan hệ nhân quả giữa sự chiếm hữu nhân viên và sự hài lòng của khách hàng; và 3) chi phí tốn kém cho việc thay thế nhân viên. Chúng ta hãy lần lượt xem từng nguyên nhân một.

HÌNH 3-1

Tình trạng thay thế nhân viên tệ đến mức nào?



Hầu hết các công ty được Trung tâm Nghiên cứu Tổ chức khảo sát có tỷ lệ thay thế hàng năm trong khoảng 15%-50%, dù vẫn có một phần đáng kể có tỷ lệ này dưới 10%. Tỷ lệ trung bình: 23%.

Tầm quan trọng của nguồn vốn tri thức

Trong Thời đại Công nghiệp, tài sản vật chất như máy móc, nhà máy và đất đai... quyết định khả năng cạnh tranh của một công ty. Trong “Kỷ nguyên Kiến thức” hiện nay, nguồn vốn tri thức là những gì xác định lợi thế cạnh tranh. Nguồn vốn tri thức là kiến thức và kỹ năng mà lực lượng lao động của một công ty có được. Các công ty thành công ngày nay chiến thắng với những ý tưởng mới, sự cách tân, các sản phẩm và dịch vụ xuất sắc – tất cả đều bắt nguồn từ kiến thức và kỹ năng của nhân viên. Những người sở hữu nguồn vốn tri thức có nhiều chuyên môn khác nhau, như các lập trình viên máy tính, các kỹ sư mạng, các nhà thiết kế kỹ thuật, các kế toán cao cấp, các nhà phân tích thị trường trực tiếp..., ngoài ra còn có:

- Các nhà quản lý cấp trung (họ biết cần liên hệ với ai để thực hiện công việc)
- Các nhà điều hành cấp cao (họ có nhiều năm hiểu biết về kinh doanh và kiến thức ngành nghề)
- Các chuyên gia phát triển kinh doanh/hoạch định chiến lược (họ biết cách phân tích cạnh tranh và các hình thức phân tích khác)
- Các chuyên gia nguồn nhân lực (họ hiểu về các vấn đề tuyển chọn, luật lao động, chế độ lương bổng và các mối quan hệ nhân viên quan trọng khác)
- Các nhà tư vấn pháp lý của công ty (họ hiểu về tài sản tri thức, bảo hiểm, và các lĩnh vực khác của luật doanh nghiệp)

Bất cứ khi nào nhân viên ra đi, công ty đều mất một phần kiến thức và các kỹ năng cần thiết mà vất vả lắm mới có được và thường tốn kém. Khi những nhân viên này chuyển sang làm

cho một đối thủ cạnh tranh thì tổn thất đó lại càng tồi tệ hơn. Không chỉ công ty bạn bị thiếu đi một phần kiến thức quan trọng mà đối thủ cạnh tranh của bạn còn đạt được nó trong khi chẳng cần phải đầu tư thời gian và tiền bạc cho việc đào tạo mà công ty bạn có thể đã làm.

Duy trì nhân viên và sự hài lòng của khách hàng

Mọi người đều hiểu rằng sự hài lòng của khách hàng là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định việc sống còn và phát triển của công ty. Đây là một lý do khác khiến việc duy trì nhân viên có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Đơn giản chỉ cần xác định: *Những nhân viên thỏa mãn với công việc và công ty thường có nhiều khả năng làm hài lòng khách hàng hơn.* Mặc dù điều này là quá rõ ràng, vẫn có những nghiên cứu hỗ trợ cho mối tương quan này.

Điều này đã được minh họa đầy đủ bởi Sears Roebuck - công ty mà vào đầu thập niên 1990 đã tổn thất nhanh chóng tiền bạc và khách hàng. Một nhóm quản lý mới do Arthur Martinez lãnh đạo đã được cử đến để ngăn chặn sự tổn thất này và đem lại sức sống cho nhà khổng lồ lâu năm trong lĩnh vực bán lẻ. Theo báo cáo của một bài báo trên tờ *Harvard Business Review*, một trong những sáng kiến được nhóm quản lý mới này thực hiện là một cuộc nghiên cứu về 800 cửa hàng của công ty và hàng ngàn nhân viên của hàng. Nghiên cứu này đã phát hiện được một số mối quan hệ quan trọng và nhận ra rằng:

- Thái độ và hành vi của các nhân viên tiêu cực đã tác động xấu đến các khách hàng của Sears;
- Tỷ lệ thay thế nhân viên cao làm giảm sự thỏa mãn của khách hàng và doanh thu của cửa hàng;

- Mức độ nhân viên cửa hàng hiểu về công việc của họ và các mục tiêu chiến lược của công ty có mối liên quan trực tiếp đến thái độ và hành vi của họ.

Nghiên cứu này kết luận rằng thái độ của nhân viên đối với công việc của họ và đối với Sears đều tồi tệ và chính những thái độ này đã dẫn đến cách cư xử không tốt của nhân viên, làm giảm đáng kể sự hài lòng của khách hàng và doanh thu bán hàng. Khi phát hiện điều này, nhóm quản lý của Sears đã triển khai một “mô hình ràng buộc lợi ích nhân viên-khách hàng” xác định mối quan hệ nhân quả giữa thái độ của nhân viên, sự nắm giữ công việc, và năng lực tài chính của cửa hàng mà họ làm việc. Họ thậm chí còn nghiên cứu tạo điều kiện dự báo tác động của thái độ, sự nắm giữ công việc và cách cư xử của nhân viên đối với doanh thu.

Nhiều nghiên cứu khác đã bổ sung cho nghiên cứu của Sears và kết luận rằng “sự gắn bó của nhân viên dự báo sự gắn bó của khách hàng. Khi nhân viên cảm thấy gắn bó với công ty, họ hầu như có thể chia sẻ những hình ảnh và cảm nhận tích cực của họ về công ty với khách hàng. Khi khách hàng thấy được thực tế tốt đẹp, họ đáp lại công ty thiện chí hơn.” Tương tự như vậy, một cuộc khảo sát William M. Mercer của các chuyên gia nguồn nhân lực cao cấp ở những công ty lớn báo cáo rằng “hơn một nửa đối tượng nghiên cứu nhìn nhận dịch vụ khách hàng kém là hậu quả của vấn đề thu hút và duy trì nhân viên.”

Nghiên cứu tình huống: Duy trì nhân viên và sự ràng buộc lợi ích – dịch vụ

Mô hình ràng buộc lợi ích nhân viên – khách hàng của Sears là bước nối tiếp của mô hình mà các giáo sư Trường Kinh doanh Harvard là James Heskett, Earl Sasser và một vài cộng sự đã triển khai trước đây. Được gọi là “sự ràng buộc lợi ích – dịch vụ” vì nó thừa nhận vai trò của sự thỏa mãn, lòng trung thành và sự duy trì nhân viên.

Bây đề xuất cơ bản tạo thành các mối quan hệ ràng buộc lợi ích – dịch vụ là:

1. Sự trung thành của khách hàng dẫn đến lợi nhuận và sự phát triển. Tăng 5% lòng trung thành của khách hàng có thể đẩy lợi nhuận lên 25 đến 85%.
2. Sự hài lòng của khách hàng dẫn đến sự trung thành của khách hàng. Xerox nhận thấy rằng những khách hàng “rất hài lòng” có khả năng mua lại thiết bị của công ty cao gấp sáu lần so với những khách hàng chỉ đơn thuần là “hài lòng.”
3. Giá trị tạo ra sự hài lòng của khách hàng. Nỗ lực của một công ty bảo hiểm để cung cấp giá trị tối đa bao gồm cả việc đầu tư vào đội ngũ cung cấp dịch vụ đặc biệt tại các địa điểm xảy ra thảm họa lớn. Công ty này là một trong những đơn vị có lãi nhất trong lĩnh vực ngành nghề này.
4. Năng suất của nhân viên tạo ra giá trị. Southwest Airlines luân chuyển hai phần ba số chuyến bay trong mười lăm phút hoặc ít hơn; các phi công bay trung bình hơn hai mươi giờ mỗi tháng so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Giá vé thấp song chất lượng dịch vụ vẫn cao.

5. Lòng trung thành của nhân viên tạo ra năng suất làm việc. Chi phí hàng năm của một nhà kinh doanh ô tô cho việc thay thế một nhân viên bán hàng tám năm kinh nghiệm bằng một người ít kinh nghiệm hơn là 432.000 USD một năm do tổn thất bán hàng.
6. Sự hài lòng của nhân viên dẫn đến lòng trung thành. Trong cuộc nghiên cứu một công ty, 30% các nhân viên không hài lòng có ý định nghỉ việc, so với chỉ 10% các nhân viên hài lòng. Ngoài ra, tỷ lệ thay thế nhân viên thấp có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng cao của khách hàng.
7. Chất lượng nội bộ công ty dẫn đến sự hài lòng của nhân viên. Các nhân viên dịch vụ hạnh phúc nhất khi họ được giao quyền để đem lại những điều tốt đẹp cho khách hàng và khi họ có trách nhiệm chuyên sâu vào công việc của họ.

Chi phí thay thế nhân viên

Chi phí tốn kém cho việc thay thế nhân viên là nguyên nhân thứ ba khiến việc duy trì nhân viên đóng vai trò quan trọng. Sự thay thế nhân viên liên quan đến ba loại chi phí, mỗi loại đều làm hao mòn kết quả doanh thu:

- Chi phí trực tiếp, bao gồm chi phí tuyển chọn, phỏng vấn và đào tạo người thay thế. (Trong một thị trường lao động gay gắt, những người thay thế thường đòi một mức lương cao hơn người xin nghỉ việc - chưa kể chi phí ký kết các khoản thưởng có thể có)
- Chi phí gián tiếp, như tác động đến lượng công việc, tinh thần làm việc và sự thỏa mãn của khách hàng. Liệu các

nhân viên khác có cân nhắc thôi việc? Liệu khách hàng có đi theo nhân viên đã nghỉ việc?

- Chi phí cơ hội, bao gồm sự tổn thất về kiến thức và công việc không được thực hiện trong khi các nhà quản lý và các nhân viên khác tập trung vào việc lấp đầy chỗ trống và nhanh chóng kiếm người thay thế.

Những điều này làm gia tăng cái gì? Các ước tính dao động rất rộng, một phần vì chi phí tổn thất và thay thế nhân viên tùy thuộc vào cá nhân và ngành công nghiệp đó. Nhưng hiếm khi chi phí đó thấp. Đối với nhân viên nói chung, Cục Lao động Mỹ ước tính chi phí thay thế nhân viên chiếm khoảng một phần ba lương người mới. Đối với cấp quản lý và chuyên gia, tỷ lệ này tăng đột biến. Nói chung, các ước tính nằm trong phạm vi gấp một đến hai lần lương hàng năm của người ra đi. Tuy nhiên, những con số này biến thiên rất nhiều, nhiều trong số đó liên quan đến tính hiệu quả của các nhân viên ra đi. Chi phí tổn thất một nhân viên hiệu quả cao hiển nhiên cao hơn nhiều so với chi phí mất một người có sức làm việc trung bình – cho dù lương và phúc lợi của hai người này có thể tương đương nhau.

Các loại nghề nghiệp như công nghệ thông tin, lập trình phần mềm, tư vấn quản lý, và kiểm toán thường có tỷ lệ thay thế nhân viên khoảng 20 đến 25%. Xem các mức lương trong những lĩnh vực này, có thể thấy tỷ lệ này phải dẫn đến một gánh nặng tài chính nặng nề cho các công ty bị ảnh hưởng.

Còn một mặt khác của vấn đề chi phí thay thế nhân viên. Việc thay thế những người thiếu năng lực có thể không tạo ra bất kỳ chi phí nào vì sự ra đi của nhân viên đó có thể thực sự loại bỏ một số chi phí vô hình. Ví dụ: hãy xem phí tổn khi có những người tầm thường và thiếu năng lực ở những vị trí then chốt, như được nêu trong phần giới thiệu của cuốn sách này. Đó là chi phí do các quyết định tồi mà những nhân viên đó đưa

ra? Bradford Smart đã ước tính phí tổn của một nhà quản lý cấp trung thiếu năng lực là khoảng 1,2 triệu USD mỗi năm. Mức phí này còn cao hơn khi xem xét trường hợp thiếu năng lực ở ban quản lý cao cấp. Và đâu là phí tổn cho tinh thần kém cỏi và sự rời bỏ công ty của nhân viên mà họ tạo ra? Hẳn ai cũng có thể phỏng đoán điều này.

SỰ THỬ THÁCH CỦA VIỆC DUY TRÌ NHÂN VIÊN

Thử thách của việc duy trì nhân viên thật phức tạp do nhiều yếu tố: tình trạng nhân khẩu, khía cạnh văn hóa, và những chuyển biến trong thế giới làm việc.

Tình trạng nhân khẩu

Ở một số nước, đặc biệt là ở Mỹ, những thay đổi về nhân khẩu khiến cho việc duy trì nhân viên đặc biệt khó khăn. Sau đây là một vài thông kê đáng chú ý từ khung cảnh nước Mỹ:

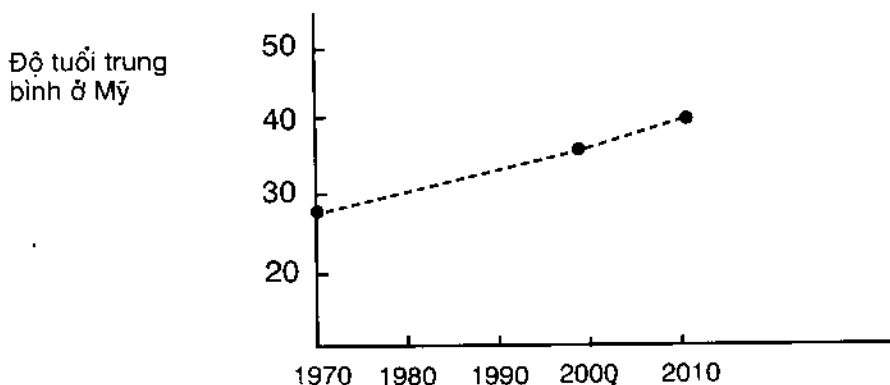
- Toàn bộ lực lượng lao động đang già đi. Hiện tại, độ tuổi trung bình của nhân viên là 35. Khoảng 3,75 triệu người lao động đã bước qua tuổi 55. Đến năm 2015, dân số Mỹ ở độ tuổi nắm giữ chức vụ quản lý quan trọng nằm trong khoảng 35-45 sẽ thấp hơn 15% so với năm 2000. (Xem hình 3-2.)
- Sự tăng trưởng kinh tế nhanh hơn sự tăng trưởng lực lượng lao động. Nền kinh tế Mỹ đang tăng 2,4% trong khi mức tăng trưởng về lực lượng lao động tụt lại đằng sau chỉ với 1,2%.
- Việc cung cấp các kỹ thuật viên và chuyên gia có tay nghề cao đang bị lấn áp bởi nhu cầu, đặc biệt là những lĩnh vực liên quan đến máy tính.

Sự phân nhánh của các xu hướng này thật rõ ràng: sự thiếu hụt các nhân viên lành nghề rất dễ nhận thấy, cũng như sự cạnh tranh leo thang giữa các công ty nhằm tuyển chọn và duy trì những người có sẵn.

Trên đây chỉ là những thống kê về nhân khẩu ở Mỹ và chúng sẽ khác nhau theo từng quốc gia. Bạn có để ý đến tình trạng nhân khẩu ở nước bạn không? Có thể bạn cho rằng điều đó không quan trọng, song thực tế nó ảnh hưởng không nhỏ đến thị trường lao động, và qua đó tác động đến việc duy trì nhân viên ở công ty bạn.

HÌNH 3-2

Lực lượng lao động đang già đi



Khía cạnh văn hóa

Mong muốn của con người về công việc cũng tác động mạnh mẽ đến việc duy trì họ. Ví dụ như ở một số nước, nhân viên thường mong muốn có thể làm việc lâu dài cho một công ty. Các nhân viên, đồng nghiệp và công ty xem nhau như một gia đình và dành cho nhau cùng sự cống hiến, tận tâm, hỗ trợ như một

người dành cho các thành viên trong gia đình họ. Trái lại, văn hóa của một số nước khác lại nhấn mạnh vào sự di chuyển nhanh và thay đổi liên tục kể cả sự “chuyển việc” nhanh chóng của người lao động để tìm một nơi kết hợp tốt hơn về công việc, lương bổng và các cơ hội trong tương lai. Luật lao động của một số nước – đặc biệt là Pháp, Đức và Ý – gây khó khăn cho việc sa thải hay giảm nhân viên tạm thời, trong khi công ty ở một số khu vực khác có thể tự do cho nhân viên nghỉ việc.

Hẳn bạn cũng có thể đoán được rằng mục tiêu duy trì nhân viên của công ty có thể gặp ít nhiều khó khăn tùy thuộc vào các yếu tố văn hóa định hình xu hướng tuyển dụng của ngành nghề hay khu vực đó.

Những chuyển biến trong thế giới làm việc

Sự thay đổi tình hình kinh tế và văn hóa cũng có thể dẫn đến sự dịch chuyển đột biến trong thế giới làm việc. Sau đây là một vài ví dụ:

- *Xu hướng làm nghề tự do.* Người làm nghề tự do, tức là những người lao động tự tuyển dụng mình để phục vụ cho nhiều khách hàng trên cơ sở hợp đồng tạm thời, hiện chiếm 15% lực lượng lao động Mỹ.
- *Hợp đồng giữa chủ doanh nghiệp và nhân viên bị tan vỡ.* Với làn sóng tái thiết và tái cơ cấu đánh vào nhiều bộ phận trong giới kinh doanh vào các thập niên 1970 và 1980 – và trở lại vào cuộc suy thoái kinh tế năm 2000-2002 – một số công ty đã giảm nhẹ tầm quan trọng của lực lượng lao động. Kết quả là các giả định trước đây về cơ chế chính sách của chủ doanh nghiệp và sự trung thành của nhân viên bị tan biến. Ngày nay, hầu hết người lao động đều cho rằng họ phải đảm trách nghề nghiệp và khả năng tự tìm việc cho

chính mình - ngay cả khi điều đó có nghĩa là phải chuyển từ hãng này sang hãng khác. Chỉ riêng ở Mỹ, hầu hết mọi người làm 8,6 công việc khác nhau trong độ tuổi 18 đến 32.

- *Nhu cầu mãnh liệt về các kỹ năng kỹ thuật.* Sự phát triển kinh tế trên toàn cầu, sự trỗi dậy của nền kinh tế Internet, và sự tiến bộ nhanh chóng trong công nghệ nói chung đã làm tăng nhu cầu về người có kỹ năng kỹ thuật cao. Với thị trường toàn cầu về lao động kỹ thuật, sự cạnh tranh sẽ rất lớn và đến từ nhiều hướng.
- *Sự phát triển tuyển dụng bằng Internet.* Như đã mô tả ở chương trước, Internet đã tạo điều kiện cho các nhân viên nhận biết và xin việc tại các công ty khác. Và không còn cảnh chỉ giới trẻ mới hiểu về vi tính để lướt web tìm cho mình một công việc hoàn hảo. Người lao động ở tất cả các độ tuổi và thành phần ngày càng cảm thấy thoải mái hơn khi dùng Internet để khám phá các cơ hội làm việc bên ngoài.
- *Nhu cầu cao hơn về sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc.* Không riêng gì Mỹ, ngày nay ở nhiều nước cảnh các gia đình có hai vợ chồng đều đi làm rất phổ biến, và nhiều người đã mệt mỏi với giờ giấc và hoạt động nơi làm việc vốn đặt nhu cầu của công ty lên trên bốn phận đối với bản thân và gia đình. Các cuộc họp cuối tuần. Các kỳ nghỉ bị gián đoạn bởi e-mail từ văn phòng. Quá nhiều đợt công tác xa nhà. Đoạn đường dài hàng ngày giữa nhà và nơi làm việc. Chính vì thế mà nhiều nhân viên, đặc biệt là những phụ nữ có con nhỏ, đã rời công ty để tìm một công việc khác dù lương thấp hơn nhưng gần nhà hoặc tìm các công ty khác có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tốt hơn.

Khi bạn đặt những xu hướng này với nhau, bạn thấy rõ ràng là các công ty có thể không còn trông đợi nhân viên đến với họ khi còn trẻ và ở đó vô hạn định. Thay vào đó, các công ty phải

khuyến khích một cách chủ động và sáng tạo những người giỏi ở lại – đặc biệt là ở các thị trường công nghệ cao.

NHỮNG THÁCH THỨC ĐẶC BIỆT CỦA MỘT LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG ĐA DẠNG

Việc duy trì nhân viên đặc biệt khó khăn khi lực lượng lao động quá đa dạng. Và đây là loại lực lượng lao động mà các nhà quản lý thuộc nhiều bộ phận trong giới kinh doanh ngày nay phải đối mặt. Từ tuổi tác và giới tính, đến tình trạng làm việc toàn thời gian và bán thời gian, đến sắc tộc, chủng tộc, định hướng giới tính, và năng lực thể chất – các công ty đều được hưởng lợi từ đó cũng như phải đấu tranh với những khác biệt giữa các nhân viên. Những chiến lược “một hình thức phù hợp cho tất cả” để giữ chân người giỏi không còn có tác dụng. Các công ty có thể cải thiện tốt nhất tỷ lệ duy trì nhân viên của mình bằng cách tạo ra các chiến lược sáng tạo, chuyên dụng cho từng yếu tố chính của lực lượng lao động.

Lực lượng lao động không thường trực

Các thành viên của “lực lượng lao động không thường trực” như những người làm bán thời gian, nhà thầu, các nhân viên tạm thời... đem lại một số lợi ích quan trọng cũng như những thách thức khó khăn cho các nhà quản lý và phòng nhân sự. Những thuận lợi chính bao gồm:

- Sự linh hoạt. Các công ty có thể điều chỉnh lịch làm việc của các nhân viên này để đáp ứng lượng công việc và nhu cầu hiện tại, bằng cách chỉ dùng họ khi cần thiết.
- Khả năng chi trả. Công ty tiết kiệm được tiền thuế thu nhập, phúc lợi y tế và các chi phí khác bằng cách dùng các

nhân viên tạm thời, các nhân viên bán thời gian, hay các cộng tác viên.

Những thách thức bao gồm:

- Tỷ lệ thay thế cao. Có khi lên tới 200 đến 300% - thể hiện khả năng không thể dự báo và sự bất ổn trong văn hóa công ty.
- Mức độ trung thành đối với công ty và sản phẩm của công ty thấp hơn.
- Nhu cầu ngày càng tăng về cùng những quyền lợi mà nhân viên thường trực được nhận - như công việc thỏa mãn và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp.

Vì lực lượng lao động không thường trực là một nguồn lực quý giá, nên nhiều công ty hiện đang phát triển các chương trình được thiết kế đặc biệt để giữ chân các nhân viên này. Ví dụ, một công ty cung cấp cho các thành viên của lực lượng lao động không thường trực khóa đào tạo kỹ năng để đổi lại sự cam kết làm việc trong sáu tháng.

Lực lượng lao động trẻ

Những người lao động trẻ - chủ yếu là ở độ tuổi đôi mươi - đem một luồng sinh khí, sự tươi trẻ và kỹ thuật tiên tiến đến cho lực lượng lao động của công ty. Xu hướng nhân khẩu, đặc biệt ở Mỹ, đã tạo ra sự thiếu hụt chưa từng thấy lực lượng lao động này - thường được gọi là “những người thuộc thế hệ X”. Những người lao động này đặt ra một số khó khăn:

- Những người lao động trẻ đặc biệt quan tâm đến việc định hướng nghề nghiệp và nhận những công việc giúp họ tiến đến các công việc tiếp theo.
- Nhiều người lao động trẻ thấy thoải mái với sự thay đổi nhanh chóng và cơ cấu quản lý bằng phẳng hơn là những

nhân viên lớn tuổi. Điều này tạo ra sự hiểu lầm và căng thẳng giữa hai thế hệ tại nơi làm việc, đặc biệt là khi người giám sát và người báo cáo trực tiếp thuộc các thế hệ khác nhau và có những nguyện vọng công việc khác nhau.

- Nhiều người lao động trẻ muốn công ty xác định nấc thang nghề nghiệp cho họ – một lối đi nghề nghiệp để xây dựng mức lương có thể giúp họ hỗ trợ gia đình trẻ.

Làm thế nào công ty của bạn có thể đáp ứng các nhu cầu của những người lao động trẻ và nhờ đó giữ được những người tốt nhất trong số họ? Bốn chiến lược sau đây có thể giúp bạn:

1. **Hiểu được nền tảng cơ bản của họ và điều chỉnh công việc cho phù hợp.** Giới trẻ đã biết về tình trạng “giảm biên chế” từ kinh nghiệm của cha mẹ họ. Họ chấp nhận sự thật là không có gì chắc chắn trong thế giới kinh doanh. Chính vì vậy, họ chính là người đầu tiên ủng hộ ý tưởng điều chỉnh hoặc thay đổi công việc. Đồng thời, họ thấy dễ chịu với các phương tiện tiết kiệm thời gian và giao tiếp tức thì (e-mail, nhắn tin, Internet) và do đó có xu hướng thực hiện nhiệm vụ nhanh chóng. Vì vậy các dự án khẩn cấp và có nhiều khía cạnh có thể có sức hấp dẫn mạnh mẽ đối với họ.
2. **Đưa sự phát triển nghề nghiệp vào đề xuất giá trị của bạn cho nhóm này.** Để thu hút người lao động trẻ, công ty bạn có thể chứng minh cam kết của mình trong việc hỗ trợ và dọn đường cho nghề nghiệp của họ (ví dụ, thông qua các nguồn lực quản lý nghề nghiệp công nghệ cao như Internet và sản phẩm tuyển dụng điện tử).
3. **Lãnh đạo thông qua học hỏi.** Những nhân viên ở độ tuổi đôi mươi dành ưu tiên cao cho việc học hỏi và phát triển các kỹ năng mới. Hãy giảng dạy và huấn luyện thường xuyên cũng như khuyến bảo và cung cấp các chương trình thực

tập. Hãy cho những người mới được tuyển cơ hội tìm hiểu về những người còn lại ở công ty bằng cách cho phép nhân viên trình bày về phòng ban và công việc của họ.

4. **Tìm kiếm sự phản hồi độc lập, liên tục từ tất cả các nhân viên.** Hãy tận dụng kiến thức hàng ngày của nhóm này bằng cách gọi sự phản hồi liên tục thông qua bất kỳ công cụ trực tuyến mới nào có sẵn ngày nay.

Lực lượng lao động cao tuổi

Những nhân viên trong độ tuổi 50 trở lên xứng đáng nhận được sự quan tâm đặc biệt vì hai lý do. Thứ nhất, đối với một số công ty họ đại diện cho một tỷ lệ đáng kể nhân viên. Thứ hai, những người lao động lớn tuổi có kiến thức rộng và giàu kinh nghiệm kinh doanh – vì thế họ là hiện thân của phần lớn nguồn vốn tri thức ở bất cứ công ty nào. Nhiều kỹ năng sống như sự tin cậy, sự kiên nhẫn, hay sự công bằng – những loại kỹ năng khó có được mà con người chỉ đạt được bằng cách vật lộn với trách nhiệm hàng ngày qua năm tháng. Nhưng những nhân viên này cũng đặt ra một vài khó khăn cho công ty:

- Họ ngày càng tiến gần hơn đến tuổi về hưu. Khi họ bắt đầu nghỉ hưu, toàn bộ nhà máy hoặc phòng ban có thể bị thiệt hại đáng kể.
- Ở những vùng đang bùng nổ kinh tế, nhiều người lao động lớn tuổi đang quyết tâm về hưu sớm, có nghề nghiệp thứ hai, hoặc nghề nghiệp tốt hơn ở một nơi khác.
- Những người khác có thể bị bệnh tật hay thương tổn hoặc không đủ sức đảm nhiệm công việc.

Để giữ người lớn tuổi ở lại và làm việc năng suất, hãy nhớ bốn bí quyết sau:

- **Hãy tìm hiểu nhu cầu của những nhân viên lớn tuổi.** Chỉ cần mở đầu một cuộc đối thoại theo cách này cũng có thể giúp bạn đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhóm tuổi này. Ví dụ: nhiều người lao động lớn tuổi có thể đánh giá bảo hiểm y tế lâu dài cao hơn việc tăng lương.
- **Hỗ trợ linh hoạt.** Cuộc sống dường như ngắn hơn ở tuổi 50 trở đi. Nhiều nhân viên ở tuổi này muốn làm việc bán thời gian hoặc chia sẻ công việc. Họ cũng muốn nghỉ phép, nghỉ không lương, và dành thời gian cho công việc cộng đồng. Hãy xem xét bất kỳ đề nghị nào trong số này, cũng như phương án “nghỉ việc từng giai đoạn” để các nhân viên giảm thời gian làm việc trong từng giai đoạn hơn là nghỉ hẳn một lần.
- **Làm cho công việc của họ lý thú hơn.** Trong công việc, nhiều người lao động lớn tuổi muốn được tự quyền quyết định, cảm thấy mình có ý nghĩa, và muốn có cơ hội tiếp tục học hỏi. Bạn có thể thiết lập lại cách thực hiện nhiệm vụ. Hãy để các nhân viên lớn tuổi tự làm việc và cung cấp bất kỳ sự huấn luyện nào họ cần để có được các kỹ năng mới - đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ.
- **Điều chỉnh thích nghi hệ thống lương bổng của bạn.** Hãy linh động trong việc trả lương của bạn. Chẳng hạn như nhân viên trẻ có thể thích nhận tiền mặt trong khi những người lớn tuổi có thể thích góp vào quỹ hưu của mình hơn.

Lực lượng lao động nữ

Ở Mỹ và nhiều xã hội phương Tây khác, sự kết thúc cuộc Chiến tranh Thế giới thứ II đã làm khởi phát phong trào phụ nữ đi làm ồ ạt chưa từng thấy. Hiện nay xu hướng đó đang đảo chiều theo một số cách gây hoang mang. Ví dụ, phụ nữ rời công ty ở Mỹ cao gấp hai tỷ lệ của đàn ông, thậm chí nhiều người

trong số họ còn đánh đổi công việc nơi công sở để chuyển ra kinh doanh riêng. Tại sao vậy? Nhiều phụ nữ đi làm cảm thấy nản chí bởi có nhiều rào cản ngăn chặn sự tiến bộ của họ. Những người khác muốn sự linh động nhiều hơn mức độ mà các chủ công ty của họ có thể cung cấp. Một số khác – giống như các đồng nghiệp nam của họ – đã phát triển khái niệm kinh doanh rằng họ thích theo đuổi những công việc mang tính độc lập là làm nhân viên trong một công ty vô danh. Tình trạng “rò rỉ chất xám” này mang lại phí tổn nặng nề.

Công ty của bạn có thể phản ứng trước vấn đề này như thế nào? Hãy thử bốn chiến lược sau đây:

1. **Phân tích tình hình hiện tại.** Hãy xác định có bao nhiêu phụ nữ giữ vị trí quản lý cấp cao trong công ty và bao nhiêu người đang chuẩn bị được thăng tiến. Sau đó hãy nói chuyện với những phụ nữ này, tìm hiểu những điều quan trọng đối với họ và sau đó tìm cách đáp ứng những nhu cầu.
2. **Loại bỏ những rào cản “vô hình” đối với thành công của phụ nữ.** Hãy tập trung quan sát môi trường công ty của bạn. Những rào cản cho thành công của phụ nữ có thể khó nhận thấy nhưng lại rất thực. Hãy xác định những phụ nữ có nhiều tiềm năng và cho họ cơ hội công bằng để thăng tiến trong nghề nghiệp: các vị trí ngang hàng, các cơ hội xây dựng kỹ năng, các nhiệm vụ dự án đặc biệt, sự lãnh đạo và bổ nhiệm vào nhóm có tầm nhìn cao.
3. **Hỗ trợ thông qua tổ chức.** Ví dụ, hãy để những người giám sát chịu trách nhiệm đáp ứng các mục tiêu công bằng về giới tính của công ty. Phân công một thanh tra viên xử lý các sự cố thiên vị. Hãy gửi một thông điệp từ cấp cao nhất biểu hiện sự chấp nhận trên diện rộng các phong cách lãnh đạo và lời cuốn nhân tài – nam cũng như nữ – tiến triển thông qua các cấp.

4. Công nhận phong cách quản lý của người phụ nữ đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh. Nhiều cuốn sách lâu đời về quản lý khuyên phụ nữ nên hành động như nam giới để thành công. Ngày nay, kết quả nghiên cứu lại phủ nhận phương pháp này. Đặc biệt, rất nhiều nhà doanh nghiệp nữ tỏ ra linh động hơn, hiểu biết hơn, và có phong cách quản lý cởi mở hơn – tất cả những điều đó có thể đem lại cho doanh nghiệp của họ lợi thế cạnh tranh quan trọng.

Có nhiều cách để giải quyết vấn đề giới tính nơi làm việc. Cho dù bạn chọn cách nào để làm điều đó đi nữa, thì sự giao tiếp, sáng tạo và phương pháp chủ động cũng sẽ giúp bạn.

Chủng tộc, sắc tộc, định hướng giới tính và những đặc điểm khác biệt khác

Loài người có một lịch sử lâu dài về việc đối xử bất công với người khác vì sự khác biệt – cho dù đó là khác biệt về chủng tộc, sắc tộc, định hướng giới tính, năng lực thể chất hay các đặc điểm khác. Nhiều người đã chịu sự phân biệt đối xử nơi làm việc – có khi giấu diếm, có khi công khai – nếu họ không ăn khớp với nền văn hóa “chủ đạo”. Loại đối xử bất công này đem lại tổn thất to lớn cho công ty.

Trong số những người “khác biệt” này, có rất nhiều nhân tài. Mọi nhân viên tài năng đều đáng để bạn quan tâm, và việc tìm cách giữ chân họ sẽ có ý nghĩa tốt cho công ty. Vậy thì công ty của bạn có thể hưởng lợi cũng như chịu đựng như thế nào với sự khác biệt đa dạng trong lực lượng lao động? Hãy quan sát bốn điểm nêu trên về phụ nữ. Cũng nên nhớ rằng các thành viên của những nhóm không chủ đạo này rất nhạy cảm trước những cử chỉ không chân thành nhằm thay đổi họ. Họ sẽ quan sát xem liệu công ty của bạn có “nói đi đôi với làm” hay không. Những lời hứa được nói ra nhưng không thực hiện sẽ không được bỏ qua. Đồng

thời việc thăng tiến các nhân viên không chủ đạo thiếu năng lực sẽ làm mọi người không hài lòng. Ngoài ra, nếu không thực sự có các cơ hội phát triển và tiến bộ, việc giả vờ và tuyên bố rằng có các cơ hội đó sẽ làm tổn thương công ty của bạn.

NHỮNG YẾU TỐ GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

Nhân viên ở lại với công ty vì nhiều lý do khác nhau, bao gồm sự an toàn trong công việc, văn hóa công ty thừa nhận tầm quan trọng của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, sự công nhận công việc được thực hiện tốt, giờ giấc linh động, hay ý thức sở hữu. Những lý do này có thể thay đổi nhiều ở từng nước khác nhau. Tuy nhiên, trong các nền văn hóa mà con người có thể tự do thay đổi công việc, sau đây là những động cơ chính khiến họ ở lại:

- **Niềm tự hào về công ty.** Nhân viên muốn làm việc trong một công ty quản lý tốt được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo tháo vát, tài ba – tức là các nhà quản lý cấp cao nhất phải có cái nhìn sáng suốt về tương lai của công ty, có thể nghĩ ra những chiến lược hùng mạnh để thành công, và có thể thúc đẩy người khác thực hiện tầm nhìn chiến lược đó.
- **Kính trọng cấp trên.** Mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên trực tiếp thậm chí còn quan trọng hơn. Nhân viên có nhiều khả năng ở lại nếu họ có một cấp trên mà họ kính trọng và người đó là nguồn động viên của họ.
- **Lương bổng hậu hĩnh.** Nhân viên cũng muốn làm cho các công ty có lương bổng khá. Đây không chỉ đơn thuần là mức lương và phúc lợi có tính cạnh tranh mà còn là những lợi ích vô hình ẩn dưới hình thức cơ hội học hỏi, thăng tiến, thành đạt.
- **Sự tương hợp.** Cơ hội làm việc với các đồng nghiệp hợp nhau và tôn trọng lẫn nhau là một yếu tố khác để nhân viên ở lại.

- **Công việc có ý nghĩa.** Công việc thú vị và vừa ý sẽ thu hút sự quan tâm sâu sắc của nhân viên và khiến nhân viên làm việc nhiệt tình và năng suất hơn.

Các phát hiện của McKinsey & Company trong “Khảo sát cuộc chiến nhân tài năm 2000” về các nhà quản lý trung và cao cấp nhìn chung ủng hộ những nhận định này. Cuộc khảo sát này đã hỏi các nhà quản lý việc các yếu tố khác nhau quan trọng như thế nào trong quyết định gia nhập và ở lại công ty của họ. Kết quả được trình bày trong hình 3-3. Các mục in đậm là những mục có mối quan hệ nhân quả mạnh mẽ với toàn bộ mức hài lòng được báo cáo. Các tác giả Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, và Beth Axelrod nêu một trường hợp trong số này và các phát hiện khác mà công ty có thể thu hút và giữ người tài nếu họ quan tâm đến những gì họ gọi là “đề xuất giá trị cho nhân viên”. Đề xuất giá trị cho nhân viên là đề xuất giá trị mà mọi công ty dù vô tình hay cố ý đều cung cấp cho khách hàng của họ: đó là một mức độ giá trị nhận biết được cho một chi phí đặc biệt. Các tác giả trên đề nghị rằng nếu các công ty muốn thành công hơn trong việc thu hút và giữ nhân tài, họ nên đánh giá và củng cố những đề xuất giá trị cho nhân viên.

Để tạo ra những đề xuất giá trị hấp dẫn cho nhân viên, một công ty phải cung cấp các yếu tố cốt lõi mà các nhà quản lý tìm kiếm - công việc hứng thú, quy mô công ty lớn, lương bổng hấp dẫn, và các cơ hội phát triển. Một chút sống động hơn, ăn mặc thoải mái, hay các kế hoạch về y tế tốt hơn sẽ không tạo sự khác biệt giữa đề xuất giá trị yếu và đề xuất giá trị mạnh. Nếu bạn muốn tăng cường đáng kể đề xuất giá trị cho nhân viên của công ty bạn, hãy sẵn sàng thay đổi những thứ nền tảng như chiến lược kinh doanh, cơ cấu tổ chức, văn hóa, và thậm chí phẩm chất của các nhà lãnh đạo.

Mặc dù dữ liệu mà Michaels và những người khác căn cứ vào đó tập trung vào các nhà quản lý và điều hành, nhưng rất có khả năng là các nhân viên khác cũng sẽ trả lời tương tự.

HÌNH 3-3

Những yếu tố giữ chân nhân viên ở cấp quản lý

Tỷ lệ % người trả lời đánh giá mục quan trọng trong quyết định của họ để gia nhập và ở lại công ty

Công việc hứng thú		Quy mô công ty lớn	
✓ Công việc thú vị, thách thức	59%	✓ Công ty được quản lý tốt	48%
✓ Công việc tôi thấy say mê	45%	✓ Môi quan hệ tốt với cấp trên	43%
Ý kiến của tôi có thể tác động đến quyết định	41%	✓ Tôi thích văn hóa và các giá trị của công ty	39%
Có sáng kiến và thành công riêng	40%	✓ Tôi tin tưởng ban quản lý cấp cao	38%
Có ảnh hưởng trong công ty	35%	Không bị trở ngại vì quan liêu	30%
Tự do và tự chủ	31%	✓ Vị sếp mà tôi ngưỡng mộ	26%
Tham gia các định hướng chiến lược	22%	Ngành công nghiệp hấp dẫn, lý thú	24%
Được khuyến khích đổi mới	22%	Ngành công nghiệp có triển vọng phát triển	22%
Phát triển		Sản phẩm tạo sự khác biệt	21%
✓ Cơ hội nâng cao nghề nghiệp	37%	Công ty là doanh nghiệp mạnh	21%
✓ Cam kết lâu dài dành cho tôi	35%	Nhân viên làm việc giỏi	19%
✓ Xây dựng kỹ năng để phát triển nghề nghiệp	35%	Danh tiếng của công ty	17%
✓ Các nhà quản lý cấp cao tận tâm với tôi	30%	Tình đồng nghiệp	13%
✓ Người thực hiện tốt được thăng tiến	28%	Đóng góp ngoài những điểm cốt yếu	9%
Phản hồi thường xuyên	17%	Nhân viên thuộc các thành phần đa dạng	8%
Được cố vấn hữu ích	16%	Ảnh hưởng tích cực lên xã hội	6%
Đào tạo liên tục	14%	Lương bổng và thưởng	
Phong cách sống		✓ Được thừa nhận và thưởng cho đóng góp cá nhân của tôi	39%
Có thể đáp ứng trách nhiệm đối với bản thân/gia đình của tôi	51%	✓ Cơ hội tạo ra sự phát đạt đáng kể	36%
Sống ở khu vực/thành phố thú vị	34%	✓ Trả lương theo năng lực	31%
Không gian làm việc hợp lý	11%	✓ Lương bổng hàng năm cao	26%
Linh động về giờ giấc và nơi làm việc	9%		

NHỮNG LÝ DO KHIẾN NHÂN VIÊN RA ĐI

Nhân viên rời khỏi công ty vì nhiều lý do khác nhau, nhưng chủ yếu là vì công ty không đáp ứng được một hoặc nhiều yếu tố như được trình bày ở trên. Ví dụ:

- **Sự thay đổi về cách lãnh đạo của công ty.** Hoặc là chất lượng ra quyết định của cấp lãnh đạo đi xuống, hoặc là những người lãnh đạo mới mà nhân viên chưa tin tưởng hay cảm thấy thoải mái với cách lãnh đạo của họ.
- **Mâu thuẫn với cấp trên trực tiếp.** Nhân viên cũng có thể ra đi khi mối quan hệ của họ với cấp trên trở nên căng thẳng hoặc khó giải quyết, và họ thấy không còn lựa chọn nào khác ngoài việc ra đi.
- **Những người bạn thân ra đi.** Một hoặc nhiều đồng nghiệp mà nhân viên đặc biệt quý mến và nể trọng rời công ty, do đó đã chia lìa mối quan hệ thân hữu rất có ý nghĩa với nhân viên đó.
- **Thay đổi trách nhiệm theo hướng không có lợi.** Trách nhiệm công việc của nhân viên thay đổi khiến công việc không còn thu hút mối quan tâm sâu sắc của người đó hoặc không đem lại ý nghĩa và sự khuyến khích.

Có lẽ điều đầu tiên cần nhớ khi nghĩ đến lý do khiến nhân viên ra đi là: Nhân viên thường ra đi vì nhiều lý do sai lầm, tức là họ ra đi mà không thực sự hiểu tại sao họ không thoải mái hoặc không tạo ra cơ hội nào để cải thiện tình hình có thể tồn tại trong công ty. Vì vậy họ nhảy từ công ty này sang công ty khác, mỗi lần như thế đều phạm phải một sai lầm giống nhau. Hãy xem ví dụ sau:

Một kỹ sư được đề bạt lên vị trí quản lý vì anh là người có thành tích cao và đã gắn bó với công ty một thời gian. Anh

không hề mong muốn và thích thú với vai trò một nhà quản lý, nhưng vì anh cũng chưa xác định được mối quan tâm sâu sắc nhất trong công việc của mình là gì, nên anh không nghĩ rằng vai trò công việc khiến anh không hài lòng. Thay vào đó, anh kết luận rằng anh không còn thích công ty nữa và bắt đầu tìm công việc khác.

Không may là khi anh tìm một việc khác bên ngoài công ty, đó cũng là một vị trí quản lý khác. Anh làm công việc đó được một thời gian rồi lại nhận thấy mình không hài lòng – lúc đó anh quyết định rằng công ty mới này cũng không phù hợp với anh.

Các nhà quản lý cấp trung dường như lặp lại sai lầm này nhiều hơn các nhóm nhân viên khác.

Nhà quản lý và cấp trên trực tiếp đóng vai trò quan trọng

Có thể bạn đã trả lương bổng và phúc lợi hậu hĩnh, có những chính sách thân thiện với nhân viên, và tất cả những thứ khác nhằm thuyết phục nhân viên trung thành và gắn bó với công ty, nhưng vẫn có một vài con sâu làm rầu nổi canh. Đặc biệt là những nhà quản lý yếu kém có thể vô hiệu hóa mọi chương trình duy trì nhân viên của bạn. Hai nhà nghiên cứu Marcus Buckingham và Curt Coffman đã nhận định:

Các nhà quản lý là quân bài chủ của công ty. Không phải những sáng kiến tập trung vào nhân viên là không quan trọng, nhưng chính người quản lý trực tiếp của bạn còn quan trọng hơn. Người đó xác định và chi phối môi trường làm việc của bạn... Nếu mối quan hệ của bạn với cấp trên

bị đổ vỡ, thì chẳng còn ưu đãi gì trong công ty có thể thuyết phục được bạn ở lại và làm việc. Thà làm việc cho một nhà quản lý giỏi trong một công ty thủ cựu còn hơn là làm cho một nhà quản lý tồi trong một công ty tân tiến.

Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones, và Ed Michaels của McKinsey & Company đã đi đến kết luận tương tự về những nhà quản lý yếu kém, mà họ mô tả là "những người thực hiện hạng C." "Việc để những người thực hiện hạng C giữ các vị trí lãnh đạo sẽ làm cản trở mọi người – một mối nguy rõ ràng cho bất kỳ công ty nào muốn tạo ra một môi trường văn hóa tập trung vào thành quả. Những người thực hiện hạng C này lại tuyển những người thực hiện hạng C khác, và sự hiện diện liên tục của họ làm nản chí những người xung quanh, khiến công ty trở thành nơi kém hấp dẫn đối với nhân tài, và đặt câu hỏi về khả năng đánh giá của những nhà lãnh đạo cấp cao."

Nhiều người cho rằng văn hóa công ty đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì nhân viên, nhưng văn hóa của phòng ban mới thực sự có ý nghĩa quan trọng đối với những người làm việc trong đó. Nếu cấp quản lý là người yếu kém năng lực, những nhân viên giỏi nhất sẽ dần ra đi.

HAI THÀNH CÔNG ĐIỂN HÌNH TRONG VIỆC DUY TRÌ NHÂN VIÊN

Hầu hết mọi người đều công nhận Southwest Airlines (SWA) là một công ty rất thành công. Trong một ngành công nghiệp luôn bị ảnh hưởng bởi những cuộc đình công, liên doanh tệ hại và thua lỗ triền miên, SWA có trụ sở đặt tại Texas vẫn

luôn tự hào vì nhiều năm liên tục có lãi – điều mà không phải hãng hàng không lớn nào cũng có thể làm được. Một thành công nữa ít được biết đến hơn là tỷ lệ thay thế nhân viên của SWA chỉ trên 4%, bằng một nửa con số của các đối thủ cạnh tranh. Các nhân viên của SWA rõ ràng yêu thích công việc của họ và mong muốn gắn bó với công ty, điều này giúp công ty cắt giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo. Và việc nhân viên có tinh thần làm việc cao đã ảnh hưởng tích cực đến khách hàng, khiến họ trở thành những khách hàng thân thiết và hài lòng.

Mối quan hệ mạnh mẽ của SWA với nhân viên của mình là chủ trương của Herb Kelleher – người đã xây dựng một nơi làm việc tập trung vào nhân viên dựa trên sự thân mật, tình bằng hữu, tinh thần đồng đội, và sự cống hiến để làm khách hàng hài lòng. Khi ông phân biệt sản phẩm của ông với chiến lược kinh doanh của mình (giá cả thấp, không nề hà, đúng giờ), ông đã phân biệt đề xuất giá trị của SWA cho các nhân viên của mình. Các công trình nghiên cứu về môi trường làm việc của SWA cho thấy công ty đã đáp ứng được những yếu tố giữ chân nhân viên – niềm tự hào về công ty, quan hệ tốt với cấp trên trực tiếp, lương bổng khá, tình đồng nghiệp thân hữu và công việc có ý nghĩa.

Cũng với tỷ lệ thay thế nhân viên chỉ trên 4%, SAS Institute là một công ty đã thành công trong việc giữ chân nhân viên. Mức thay thế nhân viên thấp của họ thậm chí còn thuyết phục hơn vì SAS hoạt động trong lĩnh vực phát triển phần mềm, nơi mà mức độ thay thế thường ở vào khoảng 20 đến 25%. Nếu ở những công ty khác, 8.000 nhân viên của SAS Institute có thể nghĩ đến chuyện nghỉ việc, chuyển sang hãng khác và có thể được trả lương cao hơn. Nhưng họ đã không làm như vậy.

Bí quyết duy trì nhân viên của SAS là tạo ra một môi trường làm việc mà ít ai muốn đánh đổi. Tạp chí Fast Company đã đăng

một câu chuyện đặc trưng về SAS cách đây vài năm, mô tả đây là “công ty sáng suốt” – một nơi yên bình và vì con người trong một thế giới áp lực cao. Môi trường làm việc của SAS có nhiều đặc điểm mà tất cả nhân viên đều đánh giá cao: tất cả đều có phòng làm việc riêng, chương trình và lịch làm việc linh hoạt giúp nhân viên kết hợp được các trách nhiệm công việc và gia đình, cơ sở y tế nơi làm việc, và ngày nghỉ bệnh không hạn chế. Các bậc cha mẹ có thể dùng cơ sở chăm sóc trẻ ban ngày nơi làm việc và thậm chí ăn trưa cùng con cái họ. Đáng chú ý nhất là việc trụ sở Cary, North Carolina của công ty đóng cửa văn phòng lúc 6 giờ chiều.

Mọi người có thể đặt nghi ngờ về quy mô của SAS vì trong ngành công nghiệp phần mềm cam go và đầy tính cạnh tranh như ngày nay, thật khó để duy trì và phát triển môi trường làm việc với những điều kiện hoàn hảo như thế. Nhưng thực tế công ty đã có được sự phát triển và lợi nhuận lâu dài. Việc chi tiêu nhiều cho các chương trình thân thiện với nhân viên đã không vượt khỏi lợi ích lâu dài vì nếu không làm như vậy thì có thể công ty sẽ phải bỏ ra hàng triệu đô la cho việc thay thế nhân viên. Công ty đã tính toán những gì mình tiết kiệm được nếu có tỷ lệ thay thế nhân viên thấp (so với đối thủ cạnh tranh) và dùng khoản tiền tiết kiệm đó để đầu tư vào môi trường làm việc tốt hơn cho mọi nhân viên. Mỗi năm, công ty tiết kiệm được khoảng 50 đến 70 triệu USD mỗi năm về chi phí thay thế nhân viên, và công ty có thể sẵn sàng bỏ ra sáu đến tám ngàn đôla cho mỗi nhân viên để cải thiện nơi làm việc. Bạn sẽ là người về đầu cuộc chơi nếu bạn hiểu rằng năng suất làm việc của nhóm cao hơn khi mọi người ở lại với nhau, kiến thức ở lại cùng công ty, và mối quan hệ giữa khách hàng với nhân viên được bền chặt.

BÍ QUYẾT QUẢN LÝ ĐỂ DUY TRÌ NHÂN VIÊN

Vậy các nhà quản lý có thể làm gì để giữ lại càng nhiều nhân viên giỏi càng tốt? Sau đây là một danh sách vắn tắt những điểm cơ bản. Nhiều điểm trong số này sẽ được trình bày chi tiết ở những phần sau của cuốn sách.

- 1. Để nhân viên có sự khởi đầu tốt.** Để nhân viên có sự khởi đầu tốt bắt đầu bằng việc tuyển người phù hợp với công việc của họ và đảm bảo rằng họ hiểu họ đang hòa nhập vào cái gì (cả về văn hóa của công ty lẫn các chi tiết trong bản mô tả công việc của họ). Một sự khởi đầu tốt cũng bắt đầu bằng việc định hướng cho nhân viên mới khiến họ cảm thấy mình được chào đón và là một phần của tập thể.
- 2. Xây dựng một môi trường làm việc tốt với các cấp lãnh đạo được nhân viên nể trọng.** Các nhà quản lý thường cho rằng chính sách và văn hoá của công ty quyết định môi trường làm việc. Trong một chừng mực nào đó thì điều này là đúng. Nhưng chính sách có thể bị phá vỡ. Trong nhiều trường hợp, bầu không khí của phòng ban hay bộ phận còn quan trọng đối với nhân viên hơn là văn hóa công ty tổng thể.

Những nhà lãnh đạo yếu kém sẽ ảnh hưởng đến môi trường làm việc. Có bao nhiêu người quản lý trong bộ phận của bạn làm người báo cáo trực tiếp khó chịu? Bao nhiêu người tính khí cáu kỉnh, la mắng cấp dưới công khai, đổ lỗi cho người khác về thất bại của chính họ, và chẳng bao giờ biết nói câu “Cám ơn, anh đã làm việc tốt”? Nếu các nhà quản lý hay cấp trên trực tiếp ở công ty bạn đều khó chịu như vậy thì có nguy cơ mọi nhân viên có năng lực sẽ ra đi.

Hãy mạnh dạn thay thế các nhà quản lý yếu kém còn hơn bạn phải liên tục thay thế nhân viên của mình.

3. **Chia sẻ thông tin.** Thông tin được cung cấp công khai – về kinh doanh, năng lực tài chính, chiến lược và kế hoạch – sẽ giúp các nhân viên hiểu rằng bạn tin tưởng họ, rằng họ là những cộng sự quan trọng, và bạn tôn trọng khả năng hiểu biết cũng như đóng góp của họ xét về mặt tổng thể.
4. **Giao cho nhân viên quyền tự chủ theo khả năng của họ.** Nhiều người thích làm việc với sự giám sát ở mức tối thiểu. Vì vậy, hãy để nhân viên được tự do quyết định những gì họ có thể. Điều đó sẽ giúp họ hài lòng, thoải mái hơn và giúp cho công việc của bạn với vai trò là một nhà quản lý dễ hơn. Hãy giao một nhóm nhận trách nhiệm khám phá thị trường mới hoặc giải quyết một vấn đề kinh doanh. Nếu khả thi thì hãy chia nhỏ bộ phận làm việc và để các thành viên tự làm việc.
5. **Thách thức nhân viên tư duy.** Hầu hết mọi người – đặc biệt là những người bạn muốn giữ lại nhất – thích được chinh phục những thử thách và cảm thấy bạn tin tưởng họ với những trách nhiệm lớn hơn họ mong đợi. Vì vậy hãy giao những nhân viên này những công việc buộc họ phải động não, tư duy – và hỗ trợ họ những gì cần thiết để thành công.
6. **Linh động.** Một cuộc khảo sát của Ceridian Employer Services (ở Minneapolis) xác nhận những gì mà các nhà quản lý đều đã biết: việc sắp xếp công việc linh động sẽ đem lại nhiều thành công trong việc duy trì nhân viên. Gần hai phần ba số người trả lời của Ceridian cảm thấy rằng các nhóm làm việc ảo, kế hoạch làm việc linh động, và hình thức liên lạc từ xa có hiệu quả trong việc giữ nhân viên. Chắc chắn là không phải mọi nhà quản lý đều có quyền sắp xếp mới toàn bộ công việc. Nhưng hầu như mọi người có thể cho phép sự linh động tại chỗ, chẳng hạn cho nhân viên thu

xếp lại công việc để chăm sóc con ốm, hoặc hẹn khám với bác sĩ. Các nhân viên luôn đánh giá cao sự linh động này.

7. Thiết kế công việc để khuyến khích duy trì nhân viên.

Không gì làm cản trở tâm hồn đối với một nhân viên thông minh hơn là một công việc lặp đi lặp lại, quá biệt lập, thiếu thách thức, hoặc không vừa ý. Vì thế nếu bạn thấy tình trạng thay thế nhân viên cao không thể chấp nhận trong một loại công việc quan trọng nào đó, hãy xem bạn đang yêu cầu những người làm công việc đó những gì hàng ngày. Bạn có thể khắc phục được vấn đề thay thế nhân viên này thông qua việc thiết kế lại công việc: làm cho những công việc lặp đi lặp lại được đa dạng hơn, thỉnh thoảng đưa các nhân viên hoạt động biệt lập vào các dự án theo nhóm, tăng thử thách... Nếu công việc liên quan đến một hoặc nhiều nhiệm vụ buồn tẻ, hãy xem xét để loại trừ hoặc thuê nguồn lực bên ngoài làm những nhiệm vụ đó.

8. Xác định sớm những nhân viên có thể rời bỏ công ty.

Môi trường làm việc tốt và công việc tốt là vấn đề thuộc về quan điểm cá nhân. Những gì thách thức đối với người này lại có thể là nỗi khiếp sợ đối với người khác. Do đó bạn sẽ không biết bạn đang hành động tốt đến mức nào trừ khi bạn đặt câu hỏi.

Là một nhà quản lý, bạn thường xuyên giao thiệp và chia sẻ quan điểm với những người báo cáo trực tiếp cho bạn. Hãy nghĩ đến việc “phát hiện những trường hợp rời bỏ công ty” từ những cuộc giao tiếp này. Điều đó giúp bạn xác định đúng lúc những người có thể rời bỏ công ty và có biện pháp đối phó hiệu quả. Hãy thực hiện một cuộc “phỏng vấn lưu lại công ty” bằng cách hỏi nhân viên xem họ cảm thấy như thế nào về nhiệm vụ được giao của họ, các chính sách của công ty, và môi trường làm việc. Hãy hỏi về các

mục tiêu cá nhân, liệu họ có thấy được hòa nhập hay bị loại trừ bởi môi trường văn hóa của công ty không, và những gì sẽ giữ họ ở lại với công ty.

Khi làm điều đó, hãy lấy phản hồi về kết quả thực hiện của bạn với tư cách là một nhà quản lý. Arrow Electronics dùng hệ thống “phản hồi 360 độ”, được kiểm soát bởi giám đốc điều hành để xác định liệu các nhà quản lý có thực sự cung cấp sự phản hồi và huấn luyện mà họ nên làm hay không.

- 9. Là nhà quản lý có định hướng duy trì nhân viên.** Đừng bao giờ quên rằng một phần trách nhiệm của bạn với vai trò nhà quản lý là đảm bảo bố trí đúng nhân viên vào bộ phận của bạn. Giữ những người làm việc tốt và xuất sắc là một phần của nhiệm vụ này. Vì vậy hãy nhìn vào cách mà bạn quản lý con người và cách bạn lập kế hoạch công việc. Bạn khuyến khích những người giỏi ở lại, hay chính bạn đã vô tình đẩy họ đi?

Bí quyết xác định những nhân viên có khả năng rời công ty

Có phải một số nhân viên của bạn đang cân nhắc việc ra đi không? B. Lynn Ware – nhà sáng lập hãng tư vấn duy trì nhân viên ITS, Inc., đã khuyên các công ty nên sớm phát hiện những dấu hiệu bất mãn và không trung thành, bao gồm:

- Thay đổi trong cách cư xử, như đi trễ về sớm;
- Phong độ làm việc sa sút;
- Những lời than phiền đột ngột từ một người vốn trước đây không hay than phiền;

- Tham khảo các công ty khác với sự mong muốn (ví dụ: “Tôi nghe nói người này nhận được 30.000 USD tiền thưởng từ công ty XYZ”);
- Thái độ rút lui (ví dụ, một nhân viên trước đây luôn tham gia các cuộc họp và tình nguyện trong các dự án, đột nhiên né tránh công việc hoặc chỉ làm việc với tính chất đối phó);
- Than vãn về tình trạng “cạn kiệt nhuệ khí làm việc”.

Nếu bạn thấy một trong những dấu hiệu cảnh báo này thì hãy hành động ngay. Hãy thu xếp gặp gỡ nhân viên càng sớm càng tốt. Hãy dùng những câu hỏi thăm dò để xác định căn nguyên vấn đề. Hãy chỉ ra rằng bạn đánh giá cao người đó với tư cách là một nhân viên, và hỏi xem hai bên (bạn và nhân viên) cần-những điều chỉnh như thế nào để có kết quả công việc tốt hơn.

TÓM TẮT

Chương này đã mô tả các vấn đề chính liên quan đến việc duy trì nhân viên và những cách nổi bật mà các nhà quản lý có thể tạo sự khác biệt. Cụ thể là:

- Việc duy trì nhân viên có ý nghĩa quan trọng vì mức độ thay thế nhân viên cao sẽ dẫn đến chi phí thay thế cao và rõ ràng liên quan đến mức độ hài lòng của khách hàng cũng như lòng trung thành của khách hàng thấp, gây tổn thất doanh thu.
- Việc duy trì nhân viên cực kỳ thách thức vào thời đại ngày nay do nhiều yếu tố, cụ thể là: lực lượng lao động đang già đi, sự mất cân bằng ngày càng tăng giữa cung và cầu về

những nhân viên có năng lực. Ngoài ra, người lao động ngày nay có những mong đợi khác về sự cân bằng trong công việc và cuộc sống.

- Nhân viên ở lại với công ty khi họ thấy nơi họ làm việc là niềm tự hào của bản thân và thể hiện sự thân hữu, khi họ nể trọng cấp trên trực tiếp, khi họ được hưởng lương bổng khá, và khi họ thấy công việc của họ có ý nghĩa.
- Nhân viên thấy sự việc tồi tệ hơn khi phong cách lãnh đạo thay đổi theo chiều hướng không có lợi, khi họ mâu thuẫn với cấp trên trực tiếp, khi người đồng nghiệp thân thiết của họ ra đi, và khi trách nhiệm của họ thay đổi theo cách mà họ không mong muốn.
- Các nhà quản lý có thể tạo sự khác biệt bằng cách theo chín điểm “quản lý để duy trì nhân viên” được nêu trong chương này.

4

DUY TRÌ NHÂN VIÊN THEO HƯỚNG THỊ TRƯỜNG

Cạnh tranh trong cuộc chiến tài năng

Nội dung chính:

- *Phân biệt các nhân viên theo giá trị kinh tế cho công ty*
- *Bảy chiến lược cải thiện việc duy trì nhân viên theo hướng thị trường*

Những công ty lớn thường có sự phân loại nhân viên theo mức độ năng lực thấp, trung bình và cao. Tuy nhiên, hầu hết các chương trình duy trì nhân viên của công ty - thông thường có chi phí thực hiện rất tốn kém - lại không phân biệt những người này. Đồng thời, mọi tổ chức lại phải chịu tác động của lực thị trường lao động mà họ kiểm soát được rất ít hoặc thậm chí không thể kiểm soát được. Nhiều loại công việc còn có cả “thị trường người mua” và “thị trường người bán”. Vì vậy, một công ty phải nỗ lực hết sức để xác định nhân viên nào - hoặc nhóm nhân viên nào - có giá trị cao nhất cho tổ chức, và sau đó tận dụng nguồn lực này theo cách đem lại hiệu quả duy trì nhân viên cao nhất trong thị trường lao động tự do.

KHÔNG PHẢI MỌI NHÂN VIÊN ĐỀU CÓ GIÁ TRỊ NHƯ NHAU

Những nhân viên thuộc bộ phận nguồn nhân lực phụ trách lĩnh vực tuyển dụng và duy trì nhân viên không phải là những người xa lạ với thị trường lao động, mà cũng như mọi thị trường khác, nó cũng chịu ảnh hưởng của luật cung cầu. Họ cũng hiểu được chi phí thay thế nhân viên tốn kém như thế nào. Tuy nhiên, những kinh nghiệm đó không phải lúc nào cũng chỉ đường cho họ trong các nỗ lực duy trì nhân viên. Về mặt này, họ nên học hỏi từ kinh nghiệm của các đồng nghiệp trong phòng tiếp thị.

Những người trong lĩnh vực tiếp thị biết rằng một số khách hàng – nói chung thường được xác định là một nhóm đối tượng khách hàng – có giá trị cho công ty hơn là những khách hàng khác. Xét từ góc độ tiếp thị, có nhiều phẩm chất khác nhau làm để xác định giá trị kinh tế của khách hàng, ví dụ:

- Họ mua nhiều sản phẩm công ty hơn
- Họ mua các sản phẩm có giá cao
- Họ là khách hàng lâu dài
- Họ không quan tâm đến việc tặng thưởng và khuyến mãi của công ty để duy trì mối quan hệ lâu dài

Chẳng hạn như nếu bạn làm việc cho một ngân hàng ở bộ phận tín dụng, bạn sẽ thấy ai trong số những khách hàng sau là có giá trị nhất:

Helen là một chuyên gia có thu nhập cao. Cô thường xuyên đi du lịch để mua sắm và hưởng thụ, và thường tiêu tốn tiền bạc vào những thứ như vé máy bay, khách sạn, ăn uống, thuê xe.... Helen cũng giữ hàng ngàn đô la tiền mặt dự phòng trong tài khoản của ngân hàng này, cho dù khoản tiền đó chỉ được hưởng lãi suất khoảng 2,5%. Cô đã là chủ thẻ của ngân hàng này trong 15 năm qua và không cần khoản tặng thưởng hay khuyến mãi đặc biệt nào mới chịu duy trì quan hệ với ngân hàng. Cả hai đứa con đang độ tuổi đi học của cô cũng có thể ở ngân hàng đó.

Herb là người có mức thu nhập khiêm tốn. Anh dùng thẻ để mua hàng trên mạng, mua sắm và thanh toán các bữa ăn ở nhà hàng. Mỗi khi Herb tích lũy được một số dư tài khoản, anh đều chuyển số dư đó sang bất cứ ngân hàng nào cung cấp ưu đãi trong kỳ hạn sáu tháng với mức lãi suất thấp. Khi kỳ hạn kết thúc, anh lại chuyển vào tài khoản của ngân hàng nào có chương trình khuyến mãi đặc biệt.

Xét từ góc độ tiếp thị, Helen là một khách hàng giá trị trong khi Herb có một giá trị kinh tế không khả quan. Những nhà tiếp thị khôn ngoan biết cách phân biệt những loại người này và nhắm đến đối tượng khách hàng mà Helen là đại diện, và một khi họ nắm giữ được những khách hàng có giá trị đó, họ chẳng hề do dự phải bỏ tiền bạc để giữ chân những khách hàng này. Theo quan điểm của họ, đó là đồng tiền đáng phải chi tiêu. Số tiền bỏ ra để cố có được và duy trì những khách hàng như Herb nói chung là lãng phí.

Chúng ta có thể dễ dàng thấy được những trường hợp tương tự như vậy ở một người môi giới chứng khoán, một tạp chí, một dịch vụ điện thoại di động, dịch vụ điện thoại đường dài, nhà cung cấp dịch vụ Internet, ngân hàng... Trong mỗi trường hợp, quy luật 80/20, trong đó 20% khách hàng tạo ra 80% lợi nhuận đều được áp dụng. Những nhà tiếp thị khôn ngoan biết cách xác định phân khúc đối tượng 20% sinh lợi đó và tập trung vào nỗ lực duy trì khách hàng của họ.

Có khả năng là bạn không thấy được một phương pháp tiếp cận theo hướng thị trường trong việc công ty bạn giải quyết vấn đề duy trì nhân viên như thế nào. Việc đánh giá năng lực thực hiện có thể giúp bạn xác định được những nhân viên nào đem lại giá trị cao nhất, tuy nhiên các nỗ lực duy trì nhân viên lại hiếm khi nhắm vào những người có năng lực cao này. Trên thực tế thì nhân viên được khen thưởng và thăng tiến nếu họ làm việc tốt, nhưng cơ chế lương thì hiếm khi có sự khác biệt rõ ràng với những người cùng làm loại công việc đó (được điều chỉnh theo số năm làm việc) cho dù năng suất làm việc của họ lại rất khác biệt.

Trong một bài báo đăng trên Harvard Business Review, Peter Cappelli đã lấy UPS làm ví dụ về cách một công ty thành công trong việc phân biệt hai nhóm nhân viên với mục đích cái

thiện việc duy trì nhóm có giá trị cao nhất cho công ty. Trong thực tế, công ty đã phân bổ lại tốc độ thay thế nhân viên từ nhóm nhân viên có giá trị cao và khó thay thế sang nhóm nhân viên dễ thay thế và đào tạo.

UPS nhận ra rằng các tài xế của công ty có một số kỹ năng quan trọng trong việc giao hàng. Họ biết đặc tính của đoạn đường và có mối quan hệ trực tiếp với khách hàng. Việc tìm kiếm, sàng lọc và huấn luyện một người lái xe để thay thế luôn là công việc tốn kém thời gian. Khi UPS tìm hiểu được lý do vì sao các tài xế ra đi, họ phát hiện rằng việc thay thế nhân viên nhiều như vậy là do công việc chất hàng hóa mệt mỏi và buồn tẻ vào lúc bắt đầu khởi hành. Vì vậy họ đã loại bỏ công việc chất hàng của tài xế và giao cho một nhóm công nhân mới. Tỷ lệ thay thế tài xế đã giảm đi đáng kể.

Dĩ nhiên, tỷ lệ thay thế nhân viên cho công việc chất hàng này trung bình lên đến 400% mỗi năm. Nhưng điều đó chẳng thành vấn đề. Với mức lương tính theo giờ cao và yêu cầu kỹ năng thấp, UPS khá dễ dàng tìm được người điền vào những vị trí này, thường là các sinh viên, người làm việc bán thời gian, hay những nhân viên mới đang trong thời gian học việc.

UPS trong ví dụ này ít tập trung vào việc duy trì nhân viên tổng thể hơn là việc duy trì những người đặc biệt đem lại nhiều giá trị cho công ty thông qua sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng của họ và những người mà nếu thay thế họ sẽ rất tốn kém. Công ty xác định nhóm nhân viên chính và tiến một bước chủ động trong việc giữ chân họ, cho dù điều đó làm cho việc duy trì những nhân viên ít giá trị hơn trở nên khó khăn.

Bây giờ hãy tự hỏi bản thân bạn:

- Những nhóm nhân viên có giá trị nhất trong công ty (phòng ban) của tôi là gì?

- Những nhóm nhân viên nào có ít giá trị nhất hoặc dễ thay thế và đào tạo nhất?
- Các nỗ lực duy trì nhân viên hiện tại của chúng ta được phân bổ như thế nào cho các nhóm khác nhau này?

Không công ty nào tự do kiểm soát được toàn bộ cách thức và mức độ mà họ có thể phân bổ các nỗ lực duy trì nhân viên. Mức chênh lệch đáng kể về lương bổng giữa các nhân viên có thể gây xích mích và oán giận giữa những người phải cùng làm việc với nhau. Tương tự như vậy, hợp đồng lao động và các quy định của nhà nước cũng can thiệp vào cách tiếp cận theo hướng thị trường. Chẳng hạn, các quy định về kế hoạch nghỉ hưu không cho phép sự chênh lệch về tỷ lệ phần trăm lương đóng góp vào quỹ hưu. Tuy nhiên, vẫn có những chiến lược để giữ chân người giỏi, hay ít ra là cũng giữ họ lâu hơn. Chúng ta hãy xem phần kế tiếp.

Bí quyết nhận biết những nhân viên và nhóm nhân viên có giá trị cao

Các nhà quản lý bỏ ra quá nhiều thời gian cho việc sa thải và giải quyết các rắc rối mà họ chẳng bao giờ dành nhiều thời gian và mối quan tâm để xác định xem nhân viên nào có giá trị cho hoạt động của họ. Vì vậy, trong phạm vi bộ phận của mình, bạn hãy lập một danh sách các cá nhân:

- Chứng tỏ khả năng lãnh đạo (dù chính thức hay không chính thức) đối với người khác,
- Luôn đạt được những kết quả xuất sắc,
- Đóng góp những ý tưởng mới thiết thực và có giá trị,

- Không cần giám sát nhiều hoặc hoàn toàn không cần giám sát mà vẫn hoàn thành tốt công việc,
- Tạo điều kiện thuận lợi cho người khác làm việc,
- Có kiến thức hay kỹ năng đặc biệt mà nếu thay thế thì phải tốn nhiều thời gian và chi phí,
- Có thể gây thiệt hại lớn cho công ty nếu họ bỏ sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

Các nhà quản lý thậm chí còn ít nghĩ đến những nhóm đối tượng nhân viên cần thiết nhất. Vì vậy, hãy nghĩ đến những đối tượng nhân viên trong công ty bạn có các đặc điểm sau:

- Cần thiết cho hoạt động nhưng lại không nhiều,
- Gây nhiều xáo trộn trong công việc nếu họ nghỉ việc,
- Gây tốn kém nhất cho việc tuyển dụng và đào tạo,
- Kiểm soát mối liên hệ của công ty với khách hàng,
- Có vai trò như những “đầu mối” chuyển giao thông tin quan trọng trong công ty.

Một khi bạn đã xác định được các cá nhân và nhóm nhân viên có giá trị cao nhất, hãy đảm bảo là họ nhận được sự quan tâm và nỗ lực duy trì lớn nhất.

CÁC CHIẾN LƯỢC DUY TRÌ NHÂN VIÊN THEO HƯỚNG THỊ TRƯỜNG

Cappelli đề xuất một số chiến lược duy trì thiết thực thừa nhận các nguồn lực trên thị trường lao động và sự khác biệt về giá trị giữa các nhóm nhân viên, đó là: kế hoạch lương bổng mới, thiết kế lại công việc, điều chỉnh công việc cho phù hợp, tăng cường các mối ràng buộc xã hội, và tuyển những người ít chuyển đổi công việc. Liên kết những người có khả năng nghỉ việc với các cơ hội nghề nghiệp trong nội bộ công ty cũng là một biện pháp duy trì khôn ngoan theo hướng thị trường.

Kế hoạch lương bổng mới

Vấn đề lương bổng là một trong những chiến lược duy trì nhân viên. Bạn không thể tuyển hay giữ chân những nhân viên mà bạn cần nếu họ cho rằng chính sách lương bổng dành cho họ là không công bằng hay không cạnh tranh. Thậm chí những người chú trọng vào công việc hoặc chuyên môn hơn là tiền bạc cũng xem lương bổng là dấu hiệu rằng công ty nhận thức được giá trị của những đóng góp và năng lực của họ. Nếu họ cảm thấy bị đánh giá thấp, họ sẽ ra đi.

Tuy nhiên, lương bổng cũng không phải là một động lực đáng tin cậy. Cách đây nhiều năm, Frederick Herzberg – một chuyên gia kỳ cựu trong lĩnh vực tạo động cơ làm việc – đã nhận ra rằng những động cơ mà các công ty dùng nhiều nhất để làm động lực thúc đẩy – kể cả tăng lương – chỉ cải thiện năng lực tạm thời trong điều kiện tốt nhất.

Hãy xem lại 2 ví dụ thành công điển hình trong việc giữ chân nhân viên ở chương trước để đánh giá lợi ích có giới hạn của lương bổng trong vai trò là một công cụ thúc đẩy và duy trì nhân viên. Southwest Airlines đứng gần cuối danh sách về mức

lương dành cho nhân viên mới vào làm trong ngành công nghiệp này. Tuy nhiên, các nhân viên của SWA vẫn có động lực cao để thực hiện chiến lược của hãng hàng không này, và tỷ lệ nghỉ việc chỉ chiếm một nửa so với toàn ngành công nghiệp hàng không. Trong khi đó, SAS Institute – công ty phần mềm, chỉ có mức độ thay thế nhân viên chiếm một phần tư so với tỷ lệ trong ngành công nghiệp đó mặc dù khung lương của họ không hề cao hơn các công ty cạnh tranh. Và khác với nhân viên ở hầu hết các công ty công nghệ cao khác, nhân viên SAS không có phương án cổ phần.

SWA và SAS không phải là những trường hợp cá biệt. Giá trị hạn chế của lương bổng với vai trò là một công cụ duy trì nhân viên được nhiều nghiên cứu khác công nhận. Điển hình là cuộc khảo sát của Hiệp hội Quản lý Hoa Kỳ/Ernst & Young năm 1999, đã xếp loại vấn đề lương bổng ở vị trí thấp trong bảng xếp hạng so với hầu hết các yếu tố duy trì nhân viên khác. Rõ ràng là các chiến lược khác có tác dụng duy trì lớn hơn.

Peter Cappelli đưa ra các lời khuyên để có chế độ lương bổng hợp lý và hiệu quả theo hướng thị trường:

- Trả tiền thưởng về “các kỹ năng nóng” cho những nhân viên có chuyên môn hiếm và cần thiết. Điều này giữ họ ở lại trong những thời kỳ quan trọng – chẳng hạn như những giai đoạn thiết kế sản phẩm mới. Ngừng thưởng khi các kỹ năng đó trở nên thông dụng hơn và ít quan trọng hơn cho công ty của bạn.
- Trả tiền thưởng ký kết theo giai đoạn – chẳng hạn như khoản thưởng đã ký kết cho giám đốc điều hành mới trong giai đoạn năm năm.

Bí quyết thực hiện chính sách lương bổng phù hợp

Lương bổng thực sự có ý nghĩa quan trọng. Trong việc duy trì nhân viên, đây là một trong những điều dễ thực hiện nhất – dễ hơn nhiều so với văn hóa tổ chức. Sau đây là một vài chiến lược để thực hiện chính sách lương bổng phù hợp:

Xác định những mức lương trong cùng lĩnh vực với bạn. Bạn có thể làm điều này bằng cách thuê một hãng tư vấn về lương bổng và phúc lợi – hoặc bằng cách áp dụng những phương án sau:

- Theo dõi các quảng cáo rao vặt trên Internet
- Nối mạng với những thành viên trong các tổ chức nguồn nhân lực
- Tham khảo ý kiến các tổ chức thương mại

Xem xét sự chênh lệch lương bổng trong nội bộ công ty. Hãy đảm bảo rằng mức lương cho từng công việc nói chung phải tương ứng với mức lương của những công việc tương tự trong tổ chức.

Đừng cho rằng bạn phải trả nhiều hơn đối thủ cạnh tranh. Chỉ cần đảm bảo rằng bạn có thể đáp ứng nhu cầu quan trọng nhất của nhân viên.

Thiết kế lại công việc

Thiết kế lại công việc là một chiến lược khác để duy trì nhân viên như trong ví dụ về UPS đã đề cập trên đây. Nếu bạn phát hiện được các yếu tố tạo ra sự hài lòng hay bất mãn trong một công việc cụ thể, bạn có thể tách toàn bộ những việc gây bất mãn và giao cho những cá nhân khác hiểu đúng giá trị công việc đó. Thuê nguồn lực bên ngoài làm những nhiệm vụ không mong muốn là một giải pháp khác. Chẳng hạn, các nhà môi giới chứng khoán lớn ở Wall Street không yêu cầu những người giao dịch và các nhân viên hành chính của họ phải làm sạch phòng làm việc và hút bụi thảm trước khi về nhà. Họ thuê một công ty vệ sinh bên ngoài làm chuyện đó. Công ty bạn cũng hãy làm như vậy.

Vì thế, nếu bạn có tốc độ thay thế nhân viên không thể chấp nhận được ở những công việc chính mà việc tuyển dụng vốn khó khăn và tốn kém, hãy phân tích kỹ từng công việc và hỏi:

- Khía cạnh nào trong công việc này làm cho nhân viên không hài lòng? (Hãy hỏi trực tiếp vài nhân viên)
- Nếu tách những nhiệm vụ khó chịu đó ra khỏi công việc này, chúng ta có cần bổ sung thêm việc khác để nó vẫn là công việc “trộn vện” không? Và việc khác đó sẽ là gì?
- Giả sử rằng có ai đó phải làm những nhiệm vụ khó chịu, có phương án thay thế nào để giải quyết những chuyện đó không?
- Điều nào gây tốn kém hơn cho công ty: thiết kế lại công việc (và các hệ quả của nó) hay giữ mức thay thế nhân viên hiện tại cho những công việc chính?

Các nhà tâm lý học Timothy Butler và James Waldroop - giám đốc các chương trình phát triển nghề nghiệp M.B.A. tại

Trường Kinh doanh Harvard, đã dùng thuật ngữ “gọt giũa công việc” (job sculpting) để mô tả hình thức thiết kế lại công việc của chính họ. Đề xuất của họ là thiết kế các công việc phù hợp với “những mối quan tâm sâu sắc trong cuộc sống” mà chúng ta đã đề cập ở những chương trước của cuốn sách này (ứng dụng công nghệ, phân tích định lượng, khuyến bảo và cố vấn...). Ví dụ, một kỹ sư tài năng có mối quan tâm sâu sắc trong cuộc sống là lĩnh vực tư vấn có thể được yêu cầu lập kế hoạch và quản lý định hướng cho các kỹ sư mới được tuyển dụng. Một người bán hàng quan tâm đến việc phân tích định lượng có thể được giao nhiệm vụ mới là làm việc với các nhân viên phân tích nghiên cứu thị trường của công ty. Tuy nhiên, việc gọt giũa công việc chỉ hiệu quả khi các nhà quản lý đặt câu hỏi và lắng nghe cẩn thận những gì nhân viên nói về những mối quan tâm thực sự của họ.

Điều chỉnh công việc phù hợp với nhu cầu

Hầu như mọi công ty đều luôn cố gắng phân chia đúng người đúng việc. Bảng mô tả công việc và thông lệ làm việc của họ nêu rõ các nhiệm vụ và năng lực thực hiện mong muốn, đồng thời chỉ rõ địa điểm, thời điểm và cách thức thực hiện công việc. Nhân viên được mong muốn thích nghi với những quy định về công việc-địa điểm-cách thức này mà trong thực tế có thể mang tính tùy hứng cao.

Việc phân bổ nhân sự phù hợp với công việc thường không đáp ứng được mối quan tâm chính yếu của từng nhân viên, đó là công việc phải phù hợp với hoàn cảnh sống và những dự định tương lai của người đó. Vì vậy khi xu hướng cung cầu trên thị trường lao động ủng hộ nhân viên, các công ty nên nghĩ đến những nhân viên hiện tại và tiềm năng như những “khách hàng” và nên nỗ lực nhận biết cũng như đáp ứng các nhu cầu

của họ. Việc điều chỉnh công việc cho phù hợp có thể là một phương pháp hữu hiệu để đạt được điều này.

Để đánh giá khả năng điều chỉnh công việc cho phù hợp, hãy xem xét khía cạnh sản phẩm và dịch vụ trong nền kinh tế. Trong bối cảnh này, các thị trường cạnh tranh đã buộc các công ty đưa ra một mức độ điều chỉnh nào đó cho sản phẩm của mình để phù hợp với nhu cầu khách hàng. Burger King để cho khách hàng “chọn con đường của mình”. Levi's cho phép khách mua sắm điều chỉnh bất kỳ loại quần jeans chuẩn nào của hãng hoặc tạo ra những chiếc quần độc đáo. Dell – nhân vật chính trong số những hãng tùy biến theo nhu cầu khách hàng - đã tấn công các đối thủ cạnh tranh bằng chiến lược “sản xuất theo đơn hàng” cho máy tính cá nhân. Chiến lược này đã chiếm lĩnh được thị trường người mua có sức cạnh tranh cao. Điều chỉnh phù hợp với nhu cầu khách hàng là một công cụ hữu ích trong bất cứ thị trường người mua nào, kể cả thị trường lao động. Để điều chỉnh một việc làm đáp ứng được cả nhu cầu của công ty và nhân viên, hãy nghĩ về các yếu tố công việc, địa điểm, và cách thức của nghề nghiệp đó. Yếu tố công việc có thể giải quyết thông qua việc thiết kế lại nghề nghiệp. Yếu tố địa điểm thực hiện công việc có thể liên quan đến một mức độ nào đó của phương pháp “làm việc từ xa” hoặc từ văn phòng vệ tinh. Yếu tố cách thức có thể được thay đổi và cải thiện bằng cách kiểm tra các quy trình làm việc cụ thể.

Tăng cường các mối ràng buộc xã hội

Lịch sử chiến tranh vốn đầy những câu chuyện xúc động về sự anh hùng và đức hy sinh của những người tham chiến. Các chiến binh đã xả thân mình dưới làn lửa đạn để cứu đồng đội của mình. Các bác sĩ quân y phải vượt qua khói lửa để đến với lính bị thương. Những chiến binh bị thương phải gửi trả về nhà

vẫn lên ra khỏi bệnh viện dã chiến và khắp khiêng trở lại tiền tuyến để hỗ trợ các đồng đội của mình.

Điều gì đã dẫn đến những hành động quên mình như vậy? Đó thường không phải vì “chính nghĩa”, cũng không phải vì “quân đội”. Động cơ thúc đẩy những vị anh hùng đó thường là mối ràng buộc với những người họ biết và những người mà họ cùng chia ngọt sẻ bùi. Quân đội đã mô tả sự ràng buộc đó là “tinh thần cố kết theo nhóm nhỏ”. Sự cố kết đó là nguồn lực mạnh mẽ và kích thích lòng trung thành của chúng ta đối với một tổ chức lớn hơn có nhóm nhỏ của chúng ta trong đó.

Tinh thần cố kết theo nhóm nhỏ, hay “các mối ràng buộc xã hội” như Peter Cappelli mô tả động lực này, là một chiến lược khác mà bạn có thể dùng để cải thiện việc duy trì những nhân viên có giá trị trong thị trường khan hiếm nhân tài. Ông viết: “Sự trung thành với công ty có thể biến mất, nhưng sự trung thành với đồng nghiệp thì không. Bằng cách khuyến khích phát triển mối ràng buộc xã hội giữa những nhân viên chủ lực, các công ty có thể giảm đáng kể tốc độ thay thế nhân viên.

Ông trích dẫn trường hợp thành công của Ingage Solutions (Phoenix), đã duy trì được tỷ lệ thay thế nhân viên hàng năm thấp (7%) trong số các kỹ sư phần mềm vốn nổi tiếng là thích chuyển đổi công ty bằng cách tạo ra các hội chơi gôn, câu lạc bộ đầu tư, và các đội bóng. Những nhóm này tạo ra một mạng lưới xã hội và ràng buộc cá nhân giữa các nhân viên đồng nghiệp. Ông cho biết: “Rời bỏ công ty tức là rời bỏ mạng lưới xã hội của bạn với các hoạt động do công ty tài trợ.”

Sắp xếp lại quy trình làm việc vào các quy trình theo nhóm cũng có thể tạo nên các mối ràng buộc xã hội. Volvo đã cố thực hiện điều này cách đây nhiều năm ở Thụy Điển qua việc loại bỏ phương pháp sản xuất theo chuyền lắp ráp truyền thống và chuyển giao trách nhiệm phần lớn việc lắp ráp cho các nhóm.

Nucor – một công ty có công nhân thép làm việc năng suất nhất trong ngành chức năng này, tương tự như vậy cũng tổ chức công nhân sản xuất thành từng nhóm gần gũi nhau.

Tuyển những người ít chuyển đổi công việc

Bí quyết cuối cùng của Cappelli để duy trì nhân viên trong thị trường lao động nóng bỏng là tuyển những người từ các phân khúc thị trường chỉ mới bắt đầu sôi động. Ông viết: “Khi tuyển dụng, các công ty thường tập trung vào việc thu hút những người thật tài năng nhưng sẽ gặp nhiều khó khăn để duy trì sau này. Bằng cách chuyển tâm nhìn của họ sang những người có thể làm việc nhưng không ở trong tình trạng có nhu cầu cao, các công ty có thể tạo cho mình một điểm tựa an toàn để tránh áp lực thị trường.” Vì vậy, trước khi bạn tuyển ai đó, hãy nghĩ thêm về kinh nghiệm làm việc, kỹ năng, học vấn và tài năng bẩm sinh mà bạn cho là một ứng viên thành công cần phải có. Bạn có thể phát hiện ra rằng người có ít những phẩm chất trên – và người ít thay đổi công việc hơn – vẫn có thể làm công việc đáng tin cậy. Lời khuyên này không chỉ hữu ích trong việc duy trì nhân viên mà còn nhấn mạnh mối quan hệ sống còn giữa việc tuyển dụng và duy trì nhân viên.

Việc hạ thấp yêu cầu về đội ngũ tài năng để điền vào một vị trí trống có thể đòi hỏi bạn phải đào tạo nhiều hơn khiến bạn thêm tốn kém, hoặc bạn có thể thiết kế lại công việc đôi chút. Nhưng trong từng trường hợp, hãy cân nhắc chi phí đào tạo hoặc thiết kế lại công việc so với chi phí có thể thấp hơn để thay thế nhân viên cho vị trí đó. Đó mới là tuyển dụng và duy trì khôn ngoan theo hướng thị trường.

Tạo một thị trường lao động ngay trong công ty bạn

Trong một thị trường luôn sẵn lòng tài năng, những cơ hội bên ngoài thường lôi kéo nhân viên rời bỏ công ty. Vì đa số mọi người đều là những người đi tìm cơ hội, hãy chắc chắn rằng bạn có năng khiếu nhận thức được những cơ hội tồn tại ngay trong công ty của chính bạn. Các công ty lớn luôn biết cách tạo ra cơ hội và điều kiện mà những người có khả năng rời bỏ công ty có thể nhận thấy được đó cũng là cơ hội và điều kiện mà họ đang tìm kiếm ở một phòng ban khác. Vì vậy hãy đảm bảo rằng các thông báo nội bộ phải luôn có sẵn, cập nhật thường xuyên và dễ dàng tiếp cận. Một cách để thực hiện điều này là sử dụng công cụ tìm kiếm việc làm nội bộ trên mạng. Sau đây là một số lời khuyên khi áp dụng cách này:

- Đảm bảo ngôn ngữ và phần trình bày truyền tải được thông điệp rằng “có thể tìm kiếm cơ hội mới ngay trong công ty”. Một lời nhắn nhủ cá nhân từ giám đốc điều hành trên trang này có thể mang lại hiệu quả. Hãy để mọi người biết rằng bạn muốn họ ở lại, dù tại vị trí họ đang giữ hay bất cứ vị trí nào trong công ty.
- Làm cho công cụ tiện sử dụng. Hãy thêm hình họa, liên kết đến các chương trình đồ họa, các tiện ích tự đánh giá, và những giai thoại về các nhân viên đã làm nên sự nghiệp khi chuyển vị trí công việc ngay trong công ty.
- Làm cho công cụ mang tính cá nhân. Chẳng hạn, hãy để những nhân viên tìm việc đăng ký một hoặc nhiều “đại lý tìm kiếm cá nhân” trên mạng, qua đó họ sẽ được tự động thông báo qua e-mail bất cứ khi nào có một vị trí mới mà họ quan tâm được đăng tải. Hãy cho phép những người mong muốn bảo mật được sử dụng địa chỉ e-mail cá nhân chứ không phải của công ty.

TÓM TẮT

Chương này đưa ra phương pháp tiếp cận “theo hướng thị trường” để giải quyết những thách thức trong việc duy trì nhân viên. Sau đây là một số điểm chính cần ghi nhớ:

- Không phải tất cả mọi nhân viên đều có giá trị ngang nhau trong một công ty.
- Với vai trò là nhà quản lý, bạn nên xác định các cá nhân và nhóm nhân viên có giá trị cao. Trước tiên nên tập trung nỗ lực duy trì nhân viên cho hai đối tượng này, vì tốc độ thay thế nhân viên cao ở những công việc ít giá trị và dễ tuyển dụng không thực sự quan trọng.
- Vấn đề lương bổng không thể thiếu được trong chiến lược duy trì nhân viên. Bên cạnh đó, bạn có thể dùng những chế độ lương bổng đặc biệt để giải quyết các vấn đề ngắn hạn.
- Thiết kế công việc, có thể giúp duy trì nhân viên. Bằng cách xác định các yếu tố tạo ra sự hài lòng hoặc bất mãn trong một công việc cụ thể, bạn có thể tách toàn bộ những yếu tố gây bất mãn và chuyển cho những đối tượng nhân viên ít quan trọng hơn.
- Việc điều chỉnh công việc theo nhu cầu, đặc biệt là cho những cá nhân và đối tượng nhân viên có giá trị trên thị trường, có thể là công cụ duy trì hữu hiệu trong một thị trường lao động nóng sốt.
- Các mối ràng buộc xã hội giữa các cá nhân nơi làm việc có thể trực tiếp tăng cường sự tận tâm của nhân viên đối với công ty của họ.
- Trong một số trường hợp bạn có thể cải thiện việc duy trì nhân viên bằng cách cân nhắc tuyển những người có ít nhu cầu hơn trên thị trường, mặc dù điều này có thể gây tốn kém chi phí đào tạo.

- Bằng cách liên kết những nhân viên tự do làm việc theo lối cá nhân với các cơ hội nghề nghiệp trong tổ chức lớn hơn, tốc độ thay thế nhân viên toàn công ty có thể giảm đáng kể.

5

PHÁT TRIỂN NHỮNG NHÂN VIÊN TÀI NĂNG

*Các chiến lược đào tạo
và phát triển nhân viên*

Nội dung chính:

- Tình thế khó xử của việc phát triển nhân viên
- Các phương pháp chính thức và không chính thức để đào tạo kỹ năng và phát triển nghề nghiệp
- Bí quyết giảm thiểu chi phí thông qua hình thức đào tạo trực tuyến
- Cách giải quyết đối với những người thực hiện hạng C?

Chúng ta đã thảo luận về các phương pháp tuyển dụng và nhiều chiến lược khác nhau để duy trì nhân viên. Nếu được thực hiện hiệu quả, những phương pháp và chiến lược này có thể đảm bảo nguồn tài sản con người mà công ty cần để theo đuổi mục tiêu một cách hiệu quả. Phát triển nhân viên là một cách khác để đưa những người có năng lực vào những vị trí đang cần tuyển. Đây là một phương án thay thế cho việc tuyển dụng người mới, nó chuẩn bị cho những nhân viên đã làm việc trong tổ chức bước vào vị trí trống khi có thời cơ.

Việc phát triển nhân viên đem lại một số lợi ích quan trọng cho công ty. Khi được quản lý đúng, nó sẽ:

- Tăng giá trị tài sản con người. Đây cũng là tài sản quan trọng nhất của các công ty khi số lượng ngành nghề ngày càng tăng lên;
- Đảm bảo rằng những người có năng lực sẽ sẵn sàng và có thể tiến lên giữ vị trí cần tuyển khi thời cơ xuất hiện;
- Tạo ra một đội ngũ nhân viên hiểu được công ty và ngành nghề hoạt động của công ty, và sẵn sàng nhận lấy vai trò lãnh đạo khi công ty lớn mạnh;
- Góp phần duy trì nhân viên một cách hiệu quả.

Điểm cuối cùng đòi hỏi sự chuẩn bị công phu. Nghiên cứu đã thực hiện khẳng định rằng việc phát triển kỹ năng và nghề nghiệp (hai khía cạnh trong vấn đề phát triển nhân viên) được xếp vị trí gần dẫn đầu trong danh sách những đặc điểm mà nhân viên yêu thích nơi làm việc. Trong một cuộc khảo sát trên

diện rộng năm 1999, Tổ chức Gallup đã kết luận rằng: “Các nhân viên Mỹ được công ty đào tạo cảm thấy thỏa mãn hơn với công việc của mình.” Và như chúng ta đã biết, các nhân viên hài lòng với công việc của mình hầu như bao giờ cũng muốn ở lại công ty.

TÌNH THẾ KHÓ XỬ CỦA VIỆC PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

Nhiều công ty xem việc phát triển nhân viên nằm trong kế hoạch đầu tư và phát triển của công ty. Nhân viên sẽ có nhiều kiến thức hơn và làm việc hiệu quả hơn, nhờ đó có thể làm cho khách hàng hài lòng hơn. Tuy nhiên, một số công ty lại nghi ngờ giá trị của việc phát triển nhân viên trong thời buổi chuyển đổi nơi làm việc liên tục như hiện nay. Họ hỏi: “Ai sẽ gặt hái lợi lộc của việc đào tạo và phát triển tốn kém này nếu chúng tôi buộc phải sa thải những người đó, hoặc nếu họ bỏ chúng tôi để đi làm việc ở nơi khác?” Thậm chí, họ còn chất vấn: “Liệu chúng tôi có nhọc công đào tạo cho công ty khác hưởng – có khi đó lại là đối thủ cạnh tranh trực tiếp của chúng tôi?”

Những câu hỏi này chính là tình huống khó xử trong việc đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Một mặt, việc đào tạo sẽ giúp nhân viên có giá trị hơn đối với công ty và bản thân họ cũng hài lòng hơn với công việc. Điều này đặc biệt đúng đối với nhân viên và kỹ sư làm trong ngành công nghệ – những người nhận ra rằng năng lực của họ bị bào mòn theo thời gian. Mặt khác, sau khi được đào tạo, giá trị nhân viên sẽ cao hơn, họ trở nên thu hút hơn với những người săn tìm nhân sự và thị trường lao động. Chẳng hạn, nhiều công ty môi giới lớn ở Mỹ từ lâu đã nổi tiếng là những nhà đào tạo vĩ đại cho những người bán lẻ cổ phiếu. Sau khi sàng lọc cẩn thận, họ tuyển những người có kiến thức kinh doanh, đưa đi đào tạo về đầu tư và bán hàng chuyên

sâu trong ba, bốn tháng rồi cấp giấy phép hành nghề, sau đó đẩy họ vào công việc hàng ngày ở các văn phòng chi nhánh trên toàn quốc. Trong khi đó, nhiều nhà buôn bán cổ phiếu nhỏ không đầu tư đào tạo nhiều hoặc thậm chí chẳng đầu tư gì cả. Thay vào đó, họ nằm chờ “những đại diện đã đăng ký” mới được đào tạo để nắm vững tình hình và xây dựng mạng lưới khách hàng, rồi cố thu phục những người này. Đây là cách có được người giỏi với giá rẻ.

Thực tế sẵn trộm nhân viên đã được đào tạo từ nơi khác đã ngăn cản các công ty đầu tư vào việc huấn luyện các kỹ năng có thể chuyển giao rộng rãi (trái với kỹ năng “chỉ dành riêng cho công ty”). Tuy nhiên, theo nghiên cứu của Phòng Thống kê Lao động Mỹ (BLS), vấn đề này thật ra lại không phải là trở ngại đáng kể đối với việc đầu tư đào tạo như nhiều người nghĩ. Hơn một nửa số công ty được khảo sát bởi BLS, trong đó có hơn ba phần tư là các tập đoàn lớn, đã không nao núng trước tình trạng không làm mà hưởng này và vẫn quan tâm chu đáo đến các chương trình đào tạo nhằm duy trì và tăng giá trị nhân viên của họ. Họ không hề phân biệt giữa kỹ năng có thể chuyển giao và không thể chuyển giao trong các chương trình đào tạo.

Trên thực tế, hầu hết các công ty nhận ra sự cần thiết phải trở thành một “tổ chức học hỏi”. Dĩ nhiên là các đối thủ cạnh tranh thường cố mời chài một cá nhân đã được đào tạo bằng chi phí của công ty, nhưng hầu hết mọi người sẽ gắn bó với những công ty đã cho họ cơ hội trau dồi kỹ năng và phát triển nghề nghiệp. Về lâu dài thì chính những hàng hót tay trên đó mới là kẻ thua cuộc thực sự vì họ chẳng đầu tư gì vào việc học hỏi liên tục cả.

ĐÀO TẠO KỸ NĂNG

Đào tạo kỹ năng là nền tảng của việc phát triển nhân viên với hai mục đích:

1. Giúp nhân viên có được kỹ năng phù hợp với công nghệ tiên tiến và các hoạt động kinh doanh của công ty
2. Giúp nhân viên làm chủ được các kỹ năng cần thiết để phát triển trong nội bộ công ty

Đào tạo kỹ năng đem lại lợi ích cho cả hai bên. Các công ty đào tạo kỹ năng một cách hiệu quả sẽ có lợi là nhân viên nhận thức tốt các tiêu chuẩn hiện hành, còn nhân viên thì lại có “năng lực nghề nghiệp” và trong một số trường hợp còn tiến lên cấp độ cao hơn.

Các phương pháp đào tạo chính thức và không chính thức

Đào tạo kỹ năng có thể ở dạng chính thức hoặc không chính thức. Đào tạo không chính thức nhìn chung được thực hiện thông qua hình thức đào tạo tại chỗ trong công việc. Đây là hình thức đào tạo ít tốn kém nhất vì nó không tách nhân viên ra khỏi quy trình sản xuất. Đào tạo tại chỗ cũng là phương pháp thông dụng nhất để phát triển kỹ năng làm việc tại các công ty Mỹ.

Nói chung, các hoạt động đào tạo tại chỗ ở Mỹ rất thiếu cơ cấu, không có người đào tạo được chỉ định cũng chẳng có tài liệu đào tạo. Trái lại, các công ty Nhật lại áp dụng một phương pháp đào tạo tại chỗ quy củ hơn nhiều vì họ xem đây là yếu tố then chốt trong hệ thống đào tạo nhằm phát triển nhân viên cho nghề nghiệp lâu dài. Clair Brown và Michael Reich đã mô tả:

Ở Nhật, việc đào tạo tại chỗ được lập kế hoạch, sắp xếp và lưu trữ cẩn thận như việc đào tạo tại lớp học do công ty cung

cấp. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp là một phần mong đợi trong công việc của mọi nhân viên. Mỗi nhân viên, từ người mới tuyển dụng cho đến nhà quản lý cao cấp, đều nghĩ mình là giáo viên của người dưới và là học viên của người trên. Việc đào tạo cho nhân viên thế chỗ của bạn cũng quan trọng như việc đào tạo để leo lên nấc thang nghề nghiệp.

Đào tạo chính thức, theo thông lệ của các công ty Mỹ, có quy củ hơn đào tạo tại chỗ hoặc đào tạo qua mạng. Hình thức đào tạo này có thể được sử dụng để nâng cao kỹ năng dành riêng cho công ty lẫn kỹ năng phổ quát (có thể chuyển giao). Tuy nhiên, đào tạo chính thức tốn kém hơn đào tạo tại chỗ vì nhân viên bị tách ra khỏi công việc của họ, phải dùng đến giảng viên, và phải phát triển cũng như cập nhật tài liệu.

Đào tạo chính thức ở nhiều công ty lớn được thực hiện thông qua các “trường đào tạo doanh nghiệp”, trong đó có khoảng 1.600 trường thuộc các công ty Mỹ. Jeanne Meister đã nghiên cứu các trường đào tạo doanh nghiệp này và chỉ ra hai lý do cho sự phổ biến đó:

- **Họ điều chỉnh việc đào tạo nhân viên theo chiến lược kinh doanh.** Bằng cách kiểm soát chương trình giảng dạy, công ty có thể tập trung đào tạo các kỹ năng chuyên biệt hỗ trợ cho chiến lược của họ. Điều này làm giảm khó khăn thiếu hụt kỹ năng ở các vị trí chính.
- **Họ đảm bảo nâng cấp kiến thức nội bộ liên tục.** Theo Meister, “Kiến thức nghiệp vụ cũng như thùng sữa, tất cả đều có tuổi thọ của nó. Nếu bạn không thay thế những điều bạn biết hai năm một lần, nghề nghiệp của bạn sẽ bị chua.”

Một số hãng thuê các trường đào tạo bên ngoài huấn luyện cho họ một phần hoặc toàn bộ các kỹ năng, đặc biệt là các trường kỹ thuật dạy nghề. Trong những lĩnh vực mà nhân viên các hãng này chiếm đa số, họ thường có tiếng nói quan trọng đối

với chương trình giảng dạy của các tổ chức này, và vì thế có thể định hình việc đào tạo cần thiết cho nhân viên.

Đào tạo kỹ năng không chỉ mài giũa các kỹ năng chính của nhân viên, mà còn có thể xây dựng mối quan hệ giữa công ty và nhân viên. Như vậy, bạn cần đánh giá công ty của bạn đáp ứng nhu cầu này ở mức độ nào:

- Công ty có chương trình đào tạo kỹ năng có hệ thống và trên diện rộng không?
- Nhân viên nhận thức chất lượng của việc đào tạo đó như thế nào?
- Việc đào tạo có tương xứng với yêu cầu và chiến lược của công ty hay không?
- Hiệp hội Phát triển và Đào tạo Hoa kỳ ước tính rằng các doanh nghiệp Mỹ bỏ ra 2% quỹ lương cho việc đào tạo nhân viên. Công ty của bạn đứng vị trí nào so với con số trung bình này?

Chi trả cho đào tạo

Việc đầu tư đào tạo nhân viên sẽ đem lại lợi ích tích cực. Một cuộc khảo sát ba nghìn doanh nghiệp có hai mươi nhân viên trở lên của Trung tâm Chất lượng Giáo dục Lực lượng Lao động Mỹ cho thấy các công ty có xây dựng chương trình đào tạo đã tăng được khả năng nhận thức trung bình của nhân viên với cùng mức độ kinh nghiệm, và tăng năng suất làm việc trung bình khoảng 8,6%. Trong các ngành công nghiệp dịch vụ, năng suất trung bình thậm chí còn tăng cao hơn. Và năng suất cao phản ánh giá trị của doanh nghiệp.

Điều này có nghĩa rằng đào tạo sẽ đem lại doanh thu khả quan cho công ty bạn? Không nhất thiết phải thế. Motorola – với

kinh nghiệm rộng lớn trong lĩnh vực đào tạo, đã cho rằng lợi nhuận thu về từ việc đầu tư vào đào tạo phụ thuộc nhiều vào sự tăng cường và hỗ trợ rộng rãi của ban quản lý. William Wiggernhorn mô tả rằng: “Trong số ít nhà máy mà lực lượng lao động đã hấp thu toàn bộ chương trình giảng dạy về các công cụ chất lượng và kỹ năng làm việc còn các nhà quản lý cấp cao tăng cường khâu đào tạo... chúng tôi thu về được 33 USD cho mỗi USD bỏ ra, kể cả chi phí lương trả cho họ khi họ đến lớp học.” Trái lại, các nhà máy của Motorola không cùng cố được việc đào tạo bằng các cuộc gặp gỡ theo dõi và không thực sự nhấn mạnh vào chất lượng đã bị lỗ tính theo số tiền họ đầu tư cho đào tạo.

Đào tạo trực tuyến

Sự phát triển trong lĩnh vực đào tạo trực tuyến đang gây tác động mạnh mẽ đối với các chương trình đào tạo chính thức của doanh nghiệp. Đào tạo trực tuyến, hay “đào tạo từ xa”, có những thuận lợi rõ ràng sau đây so với hình thức đào tạo trong lớp học:

- **Chi phí thấp.** Mặc dù chi phí cố định ban đầu để phát triển chương trình giảng dạy là cao (và liên tục phải bỏ chi phí để cập nhật các học phần), song đào tạo trực tuyến vẫn ít tốn kém hơn là đào tạo tại cơ sở.
- **Không mất chi phí di chuyển và thời gian sản xuất.** Gửi nhân viên đến các lớp đào tạo có thể cực kỳ tốn kém về các khoản đi lại và ăn ở. Nhiều người còn bức bối về những lớp học xa nhà kéo dài nhiều ngày. Và khi nhân viên phải đến lớp học thì dĩ nhiên họ phải ngưng mọi hoạt động sản xuất. Đào tạo trực tuyến có thể giảm tất cả những chi phí lẫn mặt hạn chế này.

- **Đáp ứng được bất kỳ mức độ nhu cầu nào.** Khóa đào tạo trực tuyến có thể sẵn sàng cung cấp cho bất kỳ số lượng nhân viên nào cần học với cùng một chi phí.
- **Luôn sẵn sàng đáp ứng.** Các buổi đào tạo trực tuyến có sẵn bất kỳ lúc nào và bất cứ nơi đâu nhân viên cần đến.

Cho dù có những thuận lợi như vậy, song các chuyên gia cảnh báo rằng đào tạo trực tuyến hiếm khi được xem là một giải pháp đào tạo hoàn chỉnh. Sự tiếp xúc và tương tác cá nhân trong lớp học hay trong hình thức đào tạo tại chỗ đóng vai trò thiết yếu đối với hiệu quả đào tạo. Vì vậy giải pháp tốt nhất có thể là sử dụng đào tạo trực tuyến kết hợp với các phương pháp đào tạo kỹ năng chính thức và không chính thức khác.

PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Phát triển nghề nghiệp là một thuật ngữ mô tả nhiều kinh nghiệm đào tạo, thực hành công việc, các mối quan hệ cố vấn giúp nhân viên tiến bộ trong nghề nghiệp của mình. Bất kỳ công ty nào có mục đích giữ chân những nhân viên có giá trị nhất và điền vào những vị trí trống do về hưu, rời bỏ công ty, thăng tiến từ trong công ty... đều phải thực hiện các chương trình phát triển nghề nghiệp. Điều này sẽ tạo ra một điểm tựa vững chãi cho những nhân viên mà một ngày nào đó sẽ dẫn dắt công ty với vai trò là các chuyên gia kỹ thuật, nhà quản lý và điều hành cao cấp. Trong thực tế, phát triển nghề nghiệp là một hình thức “tuyển dụng nội bộ”. Ngoài ra, danh tiếng về phát triển nghề nghiệp còn giúp công ty có sức hấp dẫn hơn để thu hút các ứng viên tiềm năng có suy nghĩ nghiêm túc về việc xây dựng sự nghiệp của họ.

Các nấc thang nghề nghiệp

Nhân viên nguồn nhân lực thường nhắc đến cụm từ các nấc thang nghề nghiệp khi họ nói về phát triển nghề nghiệp. Một nấc thang nghề nghiệp là một chuỗi lô-gíc các giai đoạn thăng tiến một nhân viên tài năng và tận tụy lên từng vị trí thử thách hơn và nhiều trách nhiệm hơn. Ví dụ, trong một công ty xuất bản, một nhân viên có khát vọng leo lên vị trí biên tập có thể được thăng tiến dần qua các vị trí khác nhau từ sản xuất hay tiếp thị cho đến trợ lý biên tập. Từng bước đó sẽ mở rộng các kỹ năng và tầm hiểu biết về công việc của người đó.

Nhìn chung, đào tạo chính thức là một yếu tố quan trọng đối với các cấp bậc khác nhau của nấc thang nghề nghiệp. Ví dụ, một người muốn làm biên tập viên có thể cần tham gia một khóa đào tạo ba ngày về xuất bản điện tử và một khóa học khác về các vấn đề pháp lý như hợp đồng và luật bản quyền. Một người làm công tác nghiên cứu và phát triển được chuẩn bị cho vị trí quản lý về phát triển sản phẩm sẽ được đào tạo về phân tích tài chính cơ bản, tiếp thị, và các chương trình huấn luyện cá nhân về kỹ năng giao tiếp hay lãnh đạo nhóm.

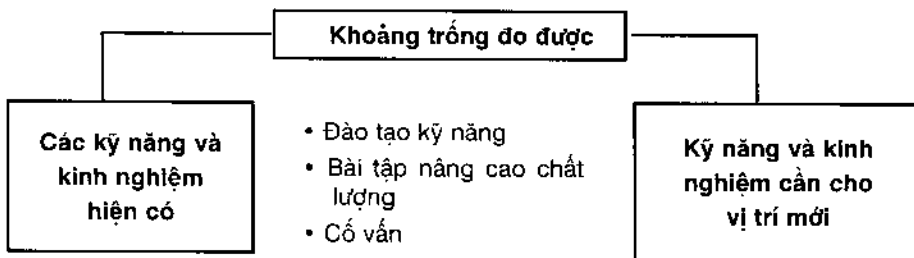
Một số công ty phân tích mức kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của nhân viên một cách hệ thống và đào tạo cho phù hợp với những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho bước tiếp theo để leo lên nấc thang nghề nghiệp. Khoảng cách giữa những gì mà một nhân viên có và những gì mà người đó cần phải có sẽ được giải quyết thông qua một kế hoạch kết hợp đào tạo chính thức, các nhiệm vụ cụ thể và sự cố vấn thường xuyên từ một người quản lý cấp trên được nể trọng, như được trình bày ở hình 5-1.

Xét từ quan điểm duy trì nhân viên, nấc thang nghề nghiệp là phương pháp hiệu quả nhất vì nó tránh được trạng thái “dậm chân tại chỗ”. Nhân viên nên cảm thấy mình đang học hỏi và

đương đầu với thử thách qua những trách nhiệm mới vừa sức với họ. Cần có nhiều sự sôi động trong công việc và không có chỗ cho cảm giác “dậm chân tại chỗ” trong nghề nghiệp. Cảm giác này sẽ tạo điều kiện cho nhân viên ra đi. Nếu một nhân viên đầy hứa hẹn bị ngăn cản đường tiến đến một tương lai có thể thấy trước, cấp trên của nhân viên đó nên giao một số nhiệm vụ cao hơn để lôi kéo sự quan tâm của họ và giúp họ có được bài học kinh nghiệm.

HÌNH 5-1

Lấp đầy khoảng trống về kỹ năng và kinh nghiệm



Bây giờ bạn hãy tự đặt những câu hỏi về các nấc thang nghề nghiệp trong phòng ban của bạn:

- Những nấc thang nghề nghiệp nào có sẵn cho những nhân viên có giá trị hiện nay?
- Họ có ý thức được những nấc thang đó và tận dụng chúng không?
- Bạn đã xác định và đề xuất những kỹ năng và kinh nghiệm mà bạn cần có để leo lên bậc kế tiếp chưa?
- Nhân viên nào (nếu có) hiện đang rơi vào trạng thái dậm chân tại chỗ? Có thể làm điều gì để giúp họ thoát khỏi tình trạng đó?

Với cương vị người quản lý, bạn có trách nhiệm đảm bảo rằng những nhân viên mà bạn đánh giá cao đang tiến dần trên con đường sự nghiệp. Thăng tiến là điều tốt cho họ và làm tăng khả năng họ ở lại với công ty. Sự tiến bộ của họ lại tốt cho bạn vì bạn sẽ dễ dàng tiến lên nếu bạn phát triển được một người kế vị có thể thay thế cho bạn.

Các nhà cố vấn

Chúng ta thường ngưỡng mộ những người tự nỗ lực mà thành đạt. Nhưng ít người thành đạt chỉ do những nỗ lực hoàn toàn của họ. Hầu hết những người thành đạt đều có một người cố vấn cho họ, đó có thể là người thân hoặc một người cấp trên nào đó, giúp họ biết cách áp dụng hầu hết những bài học trong cuộc sống và hướng dẫn họ phát triển nghề nghiệp. Jack Welch - cựu giám đốc điều hành của General Electric (GE) - thường nói rằng mẹ ông chính là người thầy và ông đã học hỏi nhiều từ bà trong cuộc sống.

Một nghiên cứu do giáo sư Linda Hill của Đại học Harvard thực hiện vào cuối thập niên 1980 kết luận rằng có ít nhất một nửa các nhà điều hành đã được cấp trên cố vấn trong suốt sự nghiệp của họ. Tỷ lệ này có thể tăng lên vì ngày càng nhiều người nộp đơn xin việc dò hỏi về cơ hội được cố vấn trong những tổ chức đang tuyển dụng họ.

Ba đặc điểm của nhà cố vấn hiệu quả:

- Thiết lập chuẩn mực cao;
- Luôn sẵn sàng với trách nhiệm;
- Biết bố trí các kinh nghiệm phát triển.

Những nhà cố vấn có các đặc điểm này giữ vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp. Họ tạo ra

sự khác biệt rõ ràng về việc duy trì nhân viên, có lẽ vì việc cố vấn giúp cho nhân viên biết rằng “Chúng tôi quan tâm đến các bạn và nghĩ rằng các bạn có ý nghĩa quan trọng.”

Các nhà cố vấn đem lại mối quan hệ tích cực giữa nhân viên và công ty. Sức mạnh của mối quan hệ đó rõ ràng được quyết định bởi tính hiệu quả của việc cố vấn và cường độ mối quan hệ cố vấn. Vì thế, bạn nên dành cho các nhà cố vấn sự quan tâm đặc biệt. Ngoài ba đặc điểm của Hill, bạn nên tìm ứng viên cố vấn:

- Có thể đồng cảm với một nhân viên đang đối mặt với khó khăn đặc biệt (chẳng hạn một nhà điều hành nữ cố vấn cho một nữ nhân viên trong một công ty có số lượng nam giới áp đảo);
- Có thái độ khuyến khích;
- Là tấm gương điển hình cho văn hóa công ty;
- Có quan hệ vững chắc với tổ chức. Điều cuối cùng bạn cần làm là phát triển mối quan hệ giữa một nhân viên có triển vọng và người có khả năng rời bỏ công ty. Không điều gì khiến nhân viên có cái nhìn thiếu thiện cảm về công ty hơn là khi chứng kiến cảnh người cố vấn đáng tin cậy của mình cũng dứt áo ra đi.

Một số công ty đảm bảo rằng mọi nhân viên đều có một người cố vấn cho mình. Có công ty còn dành sẵn cố vấn cho những người sẵn sàng và có khả năng vươn lên. Nếu công ty hay phòng ban của bạn không sử dụng cố vấn hiệu quả trong việc phát triển nghề nghiệp nhân viên, hãy cân nhắc thực hiện một chương trình cố vấn. Hãy bắt đầu bằng việc xác định người sẽ hưởng lợi nhiều nhất từ một chương trình như vậy. Sau đó, làm việc với ban lãnh đạo và bộ phận quản lý nguồn nhân lực để xác định những ai sẵn sàng và phù hợp nhất với vai trò cố vấn.

GIẢI QUYẾT NHỮNG NGƯỜI THỰC HIỆN HẠNG C

Hoạt động của một công ty đều có sự đóng góp của nhân viên; thế nhưng không phải nhân viên nào cũng có thể thăng tiến. Khả thi nhất là những người thực hiện hạng “A” – những người có đóng góp đặc biệt. Những người thực hiện hạng “B” làm việc cũng rất khá, trong khi những người thực hiện hạng “C” thì năng lực chỉ vừa đủ chấp nhận được, thậm chí là yếu kém. Sự đóng góp vào việc tăng trưởng lợi nhuận của các nhóm này rất khác nhau. Trung bình, các nhà quản lý hạng A giúp công ty tăng lợi nhuận đến 80%, trong khi những nhà quản lý hạng C ở cùng công ty đó lại chẳng đem lại hiệu quả nào. Điều này đặt ra một câu hỏi về việc nên tập trung đào tạo kỹ năng và phát triển nghề nghiệp ở đâu. Hiển nhiên, sự đầu tư quản lý tốt cho việc phát triển những người thực hiện hạng A và B có ý nghĩa hoàn hảo. Nhưng còn những người hạng C thì sao? Bạn nên đầu tư cải thiện hay chỉ đơn giản là cho họ thôi việc?

Một số công ty thường loại bớt các nhà quản lý hạng C trong khi các công ty khác cố gắng để ý đến họ. Nhưng hầu như chẳng công ty nào có động thái gì để giải quyết thực chất vấn đề. Chi phí cho sự thờ ơ này rất cao, cả về khía cạnh rời bỏ công ty của những nhân viên tốt lẫn việc thiếu tăng trưởng lợi nhuận. Trong một công trình nghiên cứu về khả năng quản lý, Beth Axelrod, Helen Handfield - Jones và Ed Michaels đã viết:

Hãy cho rằng mọi người thực hiện hạng C đều nắm giữ một vai trò nào đó và vì vậy đã cản trở sự tiến bộ và phát triển của những người tài trong tổ chức. Đồng thời, những người thực hiện hạng C thường không phải là những tấm gương, huấn luyện viên hay người cố vấn tốt cho những người khác. 80% câu trả lời trong khảo sát nói rằng làm việc với người

kém cỏi khiến họ bị cản trở trong việc học hỏi, không để họ thực hiện được những đóng góp lớn hơn cho tổ chức, và làm họ muốn rời bỏ công ty. Hãy tưởng tượng tác động chung lên tập thể những người tài và tinh thần làm việc của công ty nếu 20% số nhà quản lý là những người thực hiện kém cỏi và nếu mỗi người trong số họ lại quản lý mười nhân viên.

Vậy phải làm gì? Những tác giả này đề xuất phương án ba bước (nghiên cứu này chỉ tập trung vào những người giữ chức vụ quản lý):

- Xác định những người thực hiện hạng C.
- Thống nhất một kế hoạch hành động rõ ràng cho từng người thực hiện hạng C. Các tác giả viết: “Hiển nhiên là những nhà quản lý hạng C có thể cải thiện năng lực của mình đáng kể nếu được hướng dẫn và hỗ trợ nghề nghiệp.” Đây chính là lúc các phương pháp đào tạo kỹ năng đã được mô tả trong chương này phát huy hiệu quả cao nhất.
- Giao cho các nhà quản lý chịu trách nhiệm cải thiện hoặc loại bỏ những người thực hiện hạng C.

Bradford Smart - một nhà tư vấn và chuyên gia về nguồn nhân lực, cũng đã dùng phương pháp A, B, C để phân cấp nhân viên. Theo quan điểm của ông, nhân viên hạng C nên được hướng vào công việc - thường là ở cấp thấp hơn - nơi họ có khả năng trở thành người thực hiện hạng A. Nếu họ không thể cải thiện sau khi được huấn luyện ở vị trí mới, ông cảm thấy rằng tốt nhất là công ty nên để họ ra đi.

Tuy nhiên, đầu tư vào những người thực hiện hạng C có thể đáng giá. Cách duy nhất để biết chắc chắn là ước tính xem năng lực của công ty sẽ cải thiện như thế nào nếu bạn có thể nâng người hạng C lên mức cao nhất kế tiếp. Chi phí thực hiện việc này sẽ tương quan như thế nào với lợi ích? Liệu chi phí có ít hơn

lợi ích? Nếu chi phí vượt quá lợi ích, thì hoặc là nên chuyển nhân viên đó sang một công việc mà họ có thể làm tốt hơn, hoặc là yêu cầu họ rời khỏi công ty.

Bí quyết phát triển nghề nghiệp

- Cung cấp nấc thang nghề nghiệp cho tất cả những nhân viên mà bạn mong muốn giữ lại.
- Đối với những cá nhân có khả năng thăng tiến, hãy xác định khoảng trống giữa kỹ năng và kinh nghiệm mà họ hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm họ cần để bước vào vai trò mới. Sau đó hãy lấp đầy những khoảng trống đó bằng cách đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp.
- Không để người giỏi rơi vào tình trạng dậm chân tại chỗ.
- Đảm bảo những nhân viên cần tư vấn, hướng dẫn đều có một người cố vấn phù hợp.

TÓM TẮT

Chương này trình bày tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nghề nghiệp trong khía cạnh tuyển dụng và duy trì nhân viên. Mọi tổ chức cần thực hiện cả chương trình đào tạo lẫn phát triển nghề nghiệp nếu muốn tăng giá trị tài sản con người và giảm tỷ lệ nhân viên rời bỏ công ty. Nếu bạn làm việc trong một công ty lớn, việc phát triển và đào tạo có thể thuộc trách nhiệm của một nhóm chuyên biệt trong phòng nhân sự. Nhưng bạn cũng nên góp phần vào công việc đó. Mọi người ở cấp quản lý đều có trách nhiệm tăng cường nguồn vốn con người được phân cho họ. Vì thế hãy:

- Xem chi phí phát triển nhân viên như vốn đầu tư. Công việc này phải có một khoản ngân sách thực sự, và nên giảm những chi phí liên quan đến việc thay thế nhân viên có giá trị.
- Đảm bảo việc phát triển nghề nghiệp phải tương xứng với mục tiêu và chiến lược của công ty.
- Dùng hình thức đào tạo trực tuyến để bổ sung cho việc đào tạo và giảm chi phí đào tạo chính thức.
- Vạch ra các nấc thang nghề nghiệp để đưa những nhân viên tài năng và tận tụy lên cấp cao hơn về trách nhiệm và năng lực, bằng cách đào tạo chính thức, cố vấn và giao những nhiệm vụ đặc biệt như các cấp bậc trên nấc thang.
- Làm việc quyết đoán với những người thực hiện hạng C. Họ phải cải thiện năng lực của mình (có thể cung cấp chương trình đào tạo nếu cần thiết), chuyển sang những vị trí mà họ có thể thực hiện công việc tốt hơn, hoặc rời công ty.

6

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC TUYỂN DỤNG VÀ DUY TRÌ NHÂN VIÊN

Tập trung vào văn hóa công ty

Nội dung chính:

- Xem xét yếu tố văn hóa công ty trong việc giữ chân nhân viên
- Sự cạn kiệt nhuệ khí làm việc của nhân viên và cách giảm thiểu hoặc phòng tránh
- Sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc

Các cuộc thảo luận về tuyển dụng với những ứng viên tiềm năng hầu như luôn tập trung vào các đặc điểm cụ thể của công việc, mối quan hệ báo cáo công việc, các khả năng nghề nghiệp, chế độ lương bổng và phúc lợi. Dĩ nhiên yếu tố nào trong số này cũng đều quan trọng đối với người xin việc. Nhưng môi trường làm việc cũng đóng vai trò quan trọng không kém trong quyết định nhận việc hoặc quyết định gắn bó lâu dài với công ty của ứng viên.

Một số công ty nổi tiếng là có môi trường làm việc tốt. Tạp chí *Fortune* hàng năm đã đưa tên những công ty này trong danh sách "100 công ty tốt nhất để làm việc." Các công ty như Edward Jones, Container Store, SAS Institute, Plante & Moran, và Frank Russell thường xuyên đứng đầu trong danh sách. Tạp chí *Working Mother* cũng đưa ra danh sách 100 công ty lý tưởng nhất dành cho phụ nữ có con nhỏ. Danh tiếng của các công ty qua những danh sách này rõ ràng là gây được sức hấp dẫn đối với ứng viên xin việc và những nhân viên hiện tại.

Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu ba yếu tố nơi làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc tuyển dụng và duy trì nhân viên: văn hóa công ty, sự cạn kiệt nhuệ khí làm việc, và sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc.

VĂN HÓA CÔNG TY

Văn hóa đóng vai trò quan trọng vì đó là một trong những yếu tố quyết định sự thu hút của một công ty đối với ứng viên tiềm năng và nhân viên hiện tại. Chẳng hạn, nếu văn hóa công ty cực kỳ thoải mái, công ty có thể gặp khó khăn trong việc thu hút và duy trì những nhân viên có tính cách nghiêm nghị vì họ có thể cho rằng đó là nơi làm việc thiếu “nghiêm túc” và gây bất lợi cho nghề nghiệp lâu dài. Nếu văn hóa công ty quá nghiêm trang và quy củ, thì những người trẻ tuổi và sáng tạo có thể cảm thấy gò bó và muốn thoát khỏi nơi làm việc. Nếu văn hóa công ty không mặn mà với phụ nữ và người thiểu số, các cá nhân tài năng thuộc những thành phần này sẽ đi tìm việc làm ở nơi khác. Và sẽ chẳng có ai nhiệt tình làm việc cho một công ty có môi trường văn hóa đầy mâu thuẫn, đấu đá lẫn nhau, cấp quản lý hoạt động không ra gì hoặc hệ thống cấp bậc trong công ty quá phức tạp.

Văn hóa nơi làm việc của bạn được nhìn nhận như thế nào? Bước đầu tiên để cải thiện văn hóa công ty là hãy hỏi nhân viên hai câu hỏi sau:

1. Có khoảng cách đáng kể nào giữa môi trường bạn thích với môi trường bạn đang làm việc không? Nếu có thì chúng là gì vậy?
2. Những biện pháp nào sẽ giúp cải thiện văn hóa làm việc hoặc giúp kéo gần khoảng cách giữa những gì bạn muốn và những gì đang tồn tại?

Có nhiều cách để kéo gần khoảng cách giữa môi trường văn hóa hiện tại của công ty bạn với môi trường văn hóa mà bạn cần có để thu hút và giữ chân người giỏi. Sau đây là một vài tình huống ví dụ:

Tình huống 1: Những nhân viên trẻ trung và năng động trong phòng bạn muốn một bầu không khí thân thiện, vui vẻ và linh động hơn. Họ thấy môi trường văn hóa hiện tại là quá trang nghiêm và cứng nhắc. Trong trường hợp này, bạn có thể thực hiện những điều sau:

- *Nói lỏng nội quy về ăn mặc*
- *Cho phép kế hoạch làm việc linh hoạt để nhân viên tập trung nhiều thời gian cho những dự án áp lực cao và dành thời gian hợp lý hơn cho những việc khác*
- *Cho phép lắp đặt bàn đánh bóng bàn hoặc một phương tiện giải trí tương tự để nhân viên giải tỏa căng thẳng*
- *Thỉnh thoảng đưa nhóm của bạn đến sân chơi bóng chuyên nội bộ và có một bữa ăn trưa dã ngoại*
- *Khởi xướng thông lệ tổ chức tiệc khi kết thúc một dự án đầy thách thức*
- *Mang theo các băng video hài (nhưng nội dung không nên thái quá) và cho nhân viên xem trong phòng hội thảo trong giờ ăn trưa.*

Tình huống 2: Phòng của bạn có nhiều nhân viên mới lập gia đình. Họ không thích sự tách biệt hiện tại giữa cuộc sống tại nơi làm việc và cuộc sống gia đình riêng. Hãy xem xét những ý tưởng sau:

- *Thường xuyên tổ chức các chuyến dã ngoại dành cho gia đình, và thậm chí còn cho phép nhân viên mang theo thú cưng. (Ở Mỹ, nhiều người yêu quý vật nuôi như thành viên trong gia đình)*
- *Trong những cuộc trò chuyện thân mật, hãy hỏi thăm về gia đình của nhân viên và bày tỏ sự quan tâm chân thành đến những gì họ nói.*

- *Thỉnh thoảng cho phép nhân viên dắt con nhỏ hoặc người thân đến chỗ làm, tổ chức những buổi họp mặt đặc biệt như kỷ niệm ngày thành lập công ty, tất niên cuối năm, mừng Giáng sinh, năm mới, những chương trình tham quan dã ngoại...*
- *Tạo điều kiện để nhân viên làm việc ở nhà vào một thời điểm nào đó trong tuần, hoặc thu xếp thời gian linh hoạt để giảm bớt căng thẳng gia đình.*
- *Cho phép nhân viên về nhà sớm vào ngày sinh nhật hoặc lễ kỷ niệm ngày cưới, hoặc để họp phụ huynh hay tham gia những sự kiện quan trọng của con trẻ ở trường.*

Tình huống 3: Nhóm của bạn gồm những nhà nghiên cứu muốn có không gian riêng tư và yên tĩnh để tập trung suy nghĩ và viết lách theo yêu cầu công việc. Hãy thử những ý tưởng sau:

- *Nếu phòng bạn không có cửa đóng kín, hãy đầu tư trang bị các máy nhiễu âm để giảm bớt tiếng ồn.*
- *Cho phép nhân viên làm việc ở nhà trong những khoảng thời gian họ phải tập trung cao độ cho những dự án có cường độ đặc biệt.*
- *Giảm tần suất và thời gian họp hành đến mức tối thiểu.*

Nhưng đừng cho phép mọi người trở nên quá cô lập. Ngay cả khi họ phải làm việc yên tĩnh và một mình thì bạn vẫn có thể tạo một tinh thần làm việc theo nhóm bằng cách:

- *Định kỳ thưởng cho nhóm vé xem phim, xem các chương trình nghệ thuật, vé vào viện bảo tàng, hay vé tham gia các sự kiện văn hóa,...*
- *Khởi xướng nhóm thảo luận về sách báo, phim ảnh để mọi người có thể gặp nhau mỗi tháng một lần trong bữa ăn trưa.*

Rõ ràng việc cải thiện môi trường văn hóa nơi làm việc không phải quá khó khăn hay tốn kém. Tất cả những gì cần làm để phát triển một môi trường văn hóa phù hợp là sẵn sàng quan sát và lắng nghe, một chút sáng tạo, và cởi mở trước những ý tưởng mới. Nhưng hãy nhớ rằng các nhà quản lý phải là tấm gương điển hình cho văn hóa mà họ muốn cải thiện. Nhân viên sẽ nhìn vào những gì mà cấp lãnh đạo làm. Nếu cấp quản lý nói “Chúng ta có thể ăn mặc tự do” nhưng hàng ngày vẫn khoác com lê đi làm thì những ai khao khát leo lên chức quản lý sẽ tiếp tục mặc com lê. Nếu cấp quản lý bảo “Chúng ta hãy quan tâm đến nhân viên” nhưng lại chỉ tập trung kiểm soát chi phí và gạt bỏ những nhân viên kỳ cựu thì sẽ chẳng ai xem lời tuyên bố của họ là nghiêm túc. Có nghĩa là, chỉ khi hòa mình vào môi trường văn hóa của bạn và thực sự nỗ lực thay đổi để cải thiện, bạn mới có thể làm cho công ty của mình hấp dẫn hơn trong mắt của những người mà bạn muốn tuyển và tăng khả năng duy trì nhân viên của bạn.

CẠN KIẾT NHUỆ KHÍ LÀM VIỆC

Cạn kiệt nhuệ khí là tình trạng sút giảm tinh thần làm việc. Đôi khi tình trạng này do tự cá nhân gây ra, nhưng trong nhiều trường hợp đó là kết quả của văn hóa nơi làm việc. Tình trạng cạn kiệt nhuệ khí thường bộc lộ qua sự bất mãn về công việc, ít tận tụy đối với công ty, và có mục đích mạnh mẽ để “làm một cái gì đó khác đi.” Trong một số trường hợp, bạn có thể thấy những dấu hiệu cảnh báo sau:

- Giảm lòng tự trọng (khi có quá nhiều việc phải làm, một số người đổ lỗi cho chính họ)
- Suy sụp cảm giác về năng lực và sự thành đạt
- Tiếp cận tiêu cực với đồng nghiệp và khách hàng

Cạn kiệt nhuệ khí thường do làm việc lâu trong những tình huống công việc có nhiều đặc điểm tiêu cực như:

- Làm việc quá tải
- Yêu cầu mâu thuẫn (ví dụ: “suy nghĩ lớn và sáng tạo nhưng không được phạm sai lầm”)
- Mục tiêu không rõ ràng
- Nhiệm vụ buồn tẻ
- Mâu thuẫn cá nhân
- Quá ít phần thưởng thực tế (tiền thưởng, giờ nghỉ thêm...)
- Đóng góp của nhân viên ít được thừa nhận
- Không đạt được thành công rõ ràng

Rõ ràng cạn kiệt nhuệ khí không hẳn là do làm việc quá nhiều thời gian. Một người có thể làm việc rất nhiều nhưng vẫn cảm thấy đầy nhiệt huyết. Thực ra, hầu hết mọi người cạn kiệt nhuệ khí khi họ cảm thấy căng thẳng hơn là được hỗ trợ trong công việc.

Tình trạng cạn kiệt nhuệ khí có thể làm suy yếu nỗ lực duy trì nhân viên của công ty – và nếu tổ chức của bạn nổi tiếng là một nơi cạn kiệt nhuệ khí làm việc thì bạn sẽ gặp rắc rối trong việc tuyển người giỏi. Tệ hơn là hầu hết những nhân viên giàu nhiệt huyết của công ty – những người luôn tận tụy với công việc – dễ bị ảnh hưởng của tình trạng cạn kiệt nhuệ khí này.

Các cấp trên trực tiếp đôi khi cũng góp phần gây ra tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc mà không nhận thức được điều đó. Hầu hết những vị cấp trên này đều có xu hướng tự nhiên là giao tất cả những dự án quan trọng cho số ít những người có năng lực. “Tôi không thể tin tưởng nếu giao cho người khác làm việc này”, là lời biện hộ phổ biến nhất của những vị cấp trên này.

Và khi những nhân viên này hoàn thành xuất sắc các dự án đó, các vị cấp trên lại ngay lập tức giao cho họ công việc khác! Trong khi đó, những nhân viên cầu thả và lười biếng vẫn nhàn nhã, thong dong. Và liệu những con người vất vả kia có được thăng tiến vì thành tích xuất sắc của mình hay không? Không phải lúc nào điều đó cũng xảy ra. Nếu họ được thăng tiến thì chẳng còn ai ở lại để giải quyết những công việc quan trọng này.

Hãy cân nhắc khi sử dụng các chiến lược sau đây để giải quyết tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc: bố trí nhân sự sáng tạo, khống chế tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc, và thường xuyên “tuyển dụng lại” các nhân viên tài năng.

Bố trí nhân sự sáng tạo

Một cách để tránh làm cho nhân viên quá tải là lập kế hoạch bố trí nhân sự một cách chiến lược và lâu dài, đảm bảo đủ nhân sự phù hợp để làm việc, cụ thể là:

- *Bố trí cấp trên trực tiếp làm việc gần gũi với phòng quản lý nguồn nhân lực.* Còn cấp quản lý cao hơn xác định chiến lược bố trí nhân sự sao cho đáp ứng được nhu cầu của công ty và phòng ban. Việc bố trí nhân sự không hoàn toàn nằm trong tầm kiểm soát của các cấp trên trực tiếp – nhưng họ nên cố hết sức để làm rõ với bộ phận nguồn nhân lực rằng họ cần đáp ứng các mục tiêu đã giao.
- *Đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo tốt.* Nhân viên không được chuẩn bị thỏa đáng cho nhiệm vụ của mình sẽ có nhiều nguy cơ bị cạn kiệt nhuệ khí làm việc. Vì thế hãy cung cấp những chương trình đào tạo cho nhân viên nếu cần thiết.
- *Phân quyền ưu tiên cho công việc.* Nếu phòng của bạn thiếu nhân sự nhưng lại không thể bổ sung thêm người, bạn nên có chiến lược trong việc phân công nhiệm vụ cho nhân

viên. Hãy xem xét mọi nhiệm vụ theo quan điểm là liệu nó có gia tăng giá trị cho khách hàng không. Nếu nhiệm vụ đó không đủ giá trị thì hãy loại bỏ nó.

- *Hãy xem xét bố trí lại nhân viên trong nội bộ công ty.* Nếu bạn không thường xuyên đổi chậu cho cây thì rễ sẽ bị dồn nén và ngưng phát triển. Đối với nhân viên cũng vậy. Việc bố trí lại cho phép tổ chức của bạn linh hoạt hơn trong khi vẫn duy trì các nhân viên hàng đầu. Quan trọng không kém, điều này giúp nhân viên có cơ hội học hỏi thêm những kinh nghiệm và kỹ năng mới có thể quan trọng và cần thiết đối với họ.
- *Tạo ra sự đa dạng nơi làm việc.* Sự bố trí lại trong nội bộ có thể không cần thiết nếu bạn tìm được cách để biến đổi nhiệm vụ và trách nhiệm. Chẳng hạn như bạn có thể giao cho một người trong phòng bạn trách nhiệm chỉ đạo một dự án của nhóm trong sáu tháng tới trước khi luân phiên chuyển giao nhiệm vụ đó cho người khác. Một người khác có thể tạm thời đảm nhận trách nhiệm bảo dưỡng thiết bị tại khu vực làm việc của bạn. Chỉ cần chắc chắn rằng những nhiệm vụ bổ sung đó phù hợp với mục tiêu công việc của cá nhân và được thực hiện nghiêm túc.

Khi thảo luận về vấn đề bố trí lại công việc hoặc thay đổi trách nhiệm với nhân viên, hãy tôn trọng suy nghĩ và cảm giác của họ. Thay vì chuyển họ vòng quanh công ty như những quân cờ, hãy nghĩ về những gì có thể là cơ hội tốt nhất cho họ và nhấn mạnh bất kỳ lợi ích về phát triển nghề nghiệp nào do những cơ hội này mang lại. Ngoài ra, việc bố trí lại nên là phương án tùy chọn. Nếu xảy ra việc phân công lại nhiệm vụ, hãy định kỳ kiểm tra với những nhân viên được bố trí lại để xem công việc đang tiến triển như thế nào, và nghĩ ra các giải pháp khắc phục khó khăn nếu có.

Không chế tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc

Một cách khác để tránh tình trạng quá tải là các nhà quản lý nên chủ động giảm thiểu sự kiệt quệ vì công việc. Sau đây là một số điều có thể thực hiện:

- *Thường xuyên kiểm soát khối lượng công việc, đặc biệt là công việc của những nhân viên hàng đầu của bạn.* Một hãng kế toán lớn đã thực hiện điều này bằng cách rà soát lịch trình đi công tác. Những cá nhân bỏ ra quá nhiều thời gian di chuyển hoặc đón nhận quá nhiều dự án được xác định và cố vấn. Nếu bạn nhận thấy nhân viên của bạn rơi vào tình trạng này, hãy thường xuyên quan tâm đến việc thực hiện công việc của họ. Hành động này có thể giúp nhân viên cảm thấy được hỗ trợ. Sau đó hãy tiến một bước xa hơn – thay đổi điều gì đó trong kế hoạch làm việc của họ trước khi họ kiệt sức.
- *Bày tỏ sự trân trọng của bạn đối với những nhân viên có giá trị.* Điều này cũng có thể giúp lấn át những yếu tố tiêu cực khác.
- *Xem xét việc thiết kế lại công việc.* Nếu một nhân viên tài năng tỏ ra có triệu chứng cạn kiệt nhuệ khí làm việc, hãy xem lại bảng mô tả công việc của người đó. Các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc có thể vượt ra ngoài khả năng nhân viên, ngay cả khi đó là một người có năng lực. Trong trường hợp này, hãy bàn với phòng quản lý nguồn nhân lực và nhân viên của bạn về việc thiết kế lại công việc.

Trên hết, hãy là một người nhiệt tình quan sát và biết lắng nghe. Hãy đón nhận những lời kêu gọi giúp đỡ – như “Tôi chẳng biết làm thế nào để giữ vững tinh thần nữa cả”, “Tôi mệt mỏi quá rồi”, hay “Có vẻ như tôi lại phải làm việc vào cuối tuần.” Sau đấy hãy tìm cách cải thiện tình hình.

“Tuyển dụng lại” nhân tài của bạn

Đừng nghĩ rằng những nhân viên giỏi luôn muốn tiếp tục làm việc cho bạn. Nên nhớ rằng thương trường luôn tìm cách chiêu dụ những tài năng ấy khiến họ có nhiều động cơ để ra đi. Hãy giả sử là bạn cần “tuyển lại” những nhân viên này theo thời gian. Hãy xác định những nhân viên giàu năng lực nhất và:

- Nhắc nhở chính bạn rằng những nhân viên giàu năng lực này chính là đích nhắm của các đối thủ cạnh tranh.
- Bày tỏ cho những nhân viên này biết bạn đánh giá họ cao qua những lời cảm ơn thân mật và chân thành đối với kết quả làm việc của họ, qua những biểu hiện trân trọng nhỏ nhưng đầy ý nghĩa, hoặc bằng hình thức khen thưởng.

CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG

Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một trong những đề tài nóng bỏng nhất ở Mỹ trước cuộc suy thoái kinh tế năm 2000 - 2002. Và mặc dù bị sốc vì không có việc làm do khủng hoảng kinh tế, đây vẫn là một vấn đề dai dẳng. Lý do là vì sự cân bằng này là yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến sự hài lòng, trung thành và hoạt động năng suất của nhân viên. Điều này có nghĩa là nếu bạn đem lại một nơi làm việc mà nhân viên có thể cân bằng một cách hiệu quả yêu cầu công việc và cuộc sống riêng tư của họ thì việc duy trì nhân viên sẽ ít khó khăn hơn. Và nếu bạn phát huy được danh tiếng đó trên thị trường lao động thì công ty bạn sẽ trở nên hấp dẫn hơn trong mắt những ứng viên tài năng.

Một nghiên cứu do hãng Ford tài trợ đã tóm tắt điều mà các nhà nghiên cứu khác đã phát hiện về đến vấn đề này như sau:

Sự tách biệt giữa công việc và cuộc sống gia đình làm suy yếu cả mục tiêu của công ty lẫn mục tiêu của nhân viên, làm giảm sút hiệu quả công việc và ảnh hưởng không tốt đến cuộc sống gia đình.

Sự kết hợp giữa công việc và gia đình giúp nhân viên tự do suy nghĩ sáng tạo hơn về công việc và cung cấp cho công ty cơ hội chiến lược để có được nơi làm việc hợp lý hơn, năng suất hơn và sáng tạo hơn.

Nhiều giả thiết và niềm tin gây khó khăn cho sự kết hợp giữa công việc và gia đình cũng dẫn đến kết quả làm việc không hiệu quả, làm suy yếu khả năng đạt được mục tiêu kinh doanh chính của công ty.

Sắp xếp lại cách thức làm việc để hướng tới sự hoà hợp giữa công việc và gia đình có thể mang lại các kết quả khả quan và đôi bên cùng có lợi – một môi trường làm việc thuận lợi chú trọng đến các nhu cầu của nhân viên và đem lại những kết quả quan trọng.

Phần trích dẫn này thật rõ ràng: sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc không chỉ là vấn đề “cảm thấy thoải mái” hay là một đặc quyền gây tốn kém cho công ty bạn mà nó sẽ biến thành hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn.

Ở Mỹ, hai sự việc phát triển lâu dài đã khiến cho vấn đề cân bằng giữa cuộc sống và công việc trở nên nóng bỏng vào cuối thập niên 1990. Đầu tiên là do thói quen của người Mỹ: kéo dài thời gian làm việc trong năm, ngay cả khi họ đã trở nên phát đạt và năng suất hơn. Trong cuốn *The Overworked American (Người Mỹ làm việc quá sức)*, nhà kinh tế học Juliet Schor của Harvard đã cho thấy một người Mỹ điển hình bị buộc làm thêm giờ như thế nào. Theo tính toán của tác giả, trong những thập kỷ qua, mỗi năm số giờ làm việc trung bình của người Mỹ đã tăng thêm chín tiếng nữa. Số giờ tăng thêm này đã trực tiếp cắt bớt khoảng

thời gian mọi người thường dành cho gia đình và các sở thích cá nhân. Người Mỹ càng trở nên giàu có và làm việc có hiệu quả thì họ càng phải làm nhiều hơn. Vào những năm cuối thập kỷ 1990, một công nhân Mỹ trung bình phải làm nhiều hơn một công nhân châu Âu đến 320 tiếng mỗi năm.

Schor hoàn tất công trình nghiên cứu của bà trước khi máy tính xách tay và e-mail ồ ạt tràn vào cuộc sống của chúng ta. Vì vậy, bạn có thể cộng thêm vào kết quả tính toán của bà những giờ đồng hồ mà người ta dùng để làm việc tại nhà hay trả lời e-mail vào buổi tối, cuối tuần và trong kỳ nghỉ.

Kết quả của việc gia tăng giờ làm việc là con người cảm thấy bị vắt kiệt sức. Họ thấy mình ở trong một tình huống tuyệt vọng khiến họ phải trốn tránh công việc hoặc phải sao nhãng cuộc sống gia đình. Nhiều công ty đã làm cho tình hình này trở nên tồi tệ khi yêu cầu nhân viên làm ngoài giờ một cách quá đáng. Khi công việc lên cao trào, họ yêu cầu nhân viên làm thêm giờ để tránh phải tuyển thêm người mới.

Một yếu tố thứ hai đóng vai trò quan trọng trong việc cân bằng giữa cuộc sống và công việc là tỷ lệ phụ nữ đã lập gia đình vẫn đi làm ngày càng tăng. Ngày nay, trên 50% phụ nữ đã kết hôn đến công sở. Đây là một tin tốt lành nếu xét trên khía cạnh bình đẳng giới tính, nhưng việc cả hai vợ chồng đều đi làm cũng có nghĩa là sẽ có ít người chăm lo cho gia đình. Khi cả hai làm việc toàn thời gian và hàng ngày phải đi lại trên đoạn đường giữa nhà và công sở, thời gian cho gia đình và cuộc sống riêng tư lại càng eo hẹp. Các bữa ăn thì diễn ra trên đường đi, còn những hoạt động dành cho gia đình và xã hội thì hầu như bị lãng quên.

Ba nguyên tắc cơ bản

Sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc là một vấn đề quan trọng ngày nay vì nhiều người cho rằng họ đã phát ngấy những ngày làm việc dài lê thê, những kỳ nghỉ ngắn ngủi, những buổi tối xa nhà hay kỳ nghỉ cuối tuần nhưng vẫn phải nhận email công việc từ sếp. Nhiều công ty đã nhận thức được điều này và hưởng ứng các chương trình giúp nhân viên giữ được cân bằng giữa hai mặt trong cuộc sống của họ.

Mới nghe qua, bạn có thể nghĩ rằng mỗi sự nhượng bộ để có được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống sẽ gây tổn thất cho công ty. Nhưng như Stewart Friedman, Perry Christensen, và Jessica DeGroot giải thích trong một bài báo nổi tiếng, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống có thể tiếp cận từ quan điểm “hai bên cùng thắng” chứ không phải là một trò được mất ngang nhau:

Chúng ta có thể nhận thấy rằng ngày càng có nhiều nhà quản lý... làm việc theo phương châm là công việc và cuộc sống riêng tư không phải là những ưu tiên xung khắc với nhau mà ngược lại chúng bổ sung cho nhau. Về bản chất, họ đã tiếp thu một triết lý hai bên cùng có lợi. Và dường như là họ đúng: trong các trường hợp mà chúng ta nghiên cứu, phương pháp mới đã mang lại những kết quả rõ ràng cho cả tổ chức và cá nhân.

Những nhà nghiên cứu này đưa ra ba nguyên tắc đột phá trò chơi được mất ngang nhau:

- 1. Đảm bảo rằng các nhân viên hiểu rõ những ưu tiên công việc đồng thời khuyến khích họ hiểu rõ các ưu tiên cá nhân.** Công việc của công ty phải được hoàn tất và không nên lấy cớ vì cần có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống mà gạt nó sang một bên. Tương tự như vậy, công

việc cũng không thể là cái cớ để sao nhãng những vấn đề cá nhân quan trọng. Friedman, Christensen, và DeGroot khuyên các nhà quản lý nên rõ ràng về mục tiêu của công ty và mong muốn về năng lực thực hiện. Đồng thời, họ nên khuyến khích nhân viên hiểu rõ mục tiêu của họ với tư cách là thành viên trong gia đình và với tư cách cá nhân. Khi đó, lịch làm việc và các nhiệm vụ được giao có thể sắp xếp lại sao cho thỏa mãn cả hai bên. Các tác giả này viết: “Việc những nhà quản lý này xác định thành công trong kinh doanh theo kết quả là điều quan trọng. Đối với họ, kết quả có ý nghĩa hơn quy trình làm việc. Họ giao cho nhân viên các mục tiêu cụ thể đồng thời cũng cho quyền tự quyết để đạt được những mục tiêu đó.

2. Nhìn nhận và hỗ trợ nhân viên, xem họ là những “con người toàn diện” với những vai trò quan trọng ngoài công việc. Nhà quản lý chỉ có thể xử lý các mâu thuẫn giữa công việc và cuộc sống nếu họ hiểu và quan tâm đến đời sống riêng tư của nhân viên. Hãy bày tỏ mối quan tâm chân thành nhằm “tạo dựng mối quan hệ và sự tin tưởng, đem lại lợi ích cho tổ chức.”

3. Liên tục thử nghiệm xem công việc tiến triển như thế nào. Các nhà quản lý thông minh hiểu rằng phải định kỳ rà soát và điều chỉnh tiến độ công việc để đạt hiệu quả cao hơn. Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tạo cơ hội để thử nghiệm các quy trình này. Khi mô tả các nhà quản lý đã áp dụng thành công sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc, các tác giả cho rằng mâu thuẫn giữa công việc và những ưu tiên cho cuộc sống riêng tư có thể là nguyên nhân cho sự thiếu hiệu quả trong công việc.

Liệu văn phòng của bạn có một trạng thái tâm lý bảo thủ theo kiểu “đây là cách chúng tôi làm” không? Thật tệ hại cho

công ty nếu điều đó xảy ra vì nó can thiệp vào cách cải thiện quy trình. Trong một môi trường năng động, cách tốt nhất để làm việc là luôn luôn thay đổi. Sự linh hoạt là một trong những cách chúng ta thích nghi để thay đổi và sống còn.

Như vậy, theo Friedman, Christensen, và DeGroot, sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc không phải là một trò chơi được mất ngang nhau. Nếu được quản lý đúng, sự cân bằng này có thể làm cải thiện nhuệ khí, tăng năng suất, giúp bạn tuyển và giữ chân những nhân viên giỏi nhất.

Bí quyết cân bằng giữa cuộc sống và công việc

Từ gợi ý của “ba nguyên tắc cơ bản” đề cập trong chương này, sau đây là một số điều mà bạn có thể thực hiện để sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đem lại lợi ích cho cả hai bên:

- Giao cho nhân viên những mục tiêu cụ thể, đồng thời cho họ quyền tự quyết về cách thức đạt được mục tiêu đó. Hãy nói với nhân viên: “Anh phải tiến hành một cuộc điều tra khách hàng và hoàn tất báo cáo từ giờ cho đến giữa tháng ba. Tôi muốn anh triển khai kế hoạch hành động”.
- Hãy quan tâm đến kết quả hơn là cách thức, nơi chốn và thời gian thực hiện công việc.
- Hãy tìm hiểu khía cạnh riêng tư của nhân viên và đồng sự trong công ty. Họ có phải thực hiện trách nhiệm công dân nào không? Họ có phải nuôi con hay cha mẹ già không? Những sở thích hay niềm đam mê nghệ thuật nào khiến họ quan tâm? Họ có kỹ năng nào khác có thể hữu ích cho công ty không? Việc tìm hiểu những điều

này và bày tỏ sự quan tâm đến đời sống riêng tư của nhân viên có thể tác động tích cực đến đạo đức và động cơ của họ.

- Khuyến khích mọi người tìm ra các cách thức mới để hoàn thành công việc tốt hơn. Chẳng hạn, giám đốc kinh doanh và nhân viên phát triển sản phẩm có thể nhận thấy rằng đầu tư 5.000 USD để mua thiết bị phục vụ các cuộc hội thảo qua điện thoại có thể tiết kiệm cho công ty 15.000 USD mỗi năm chi phí đi công tác. Các quản đốc có thể thấy rằng các cuộc họp nhân viên vào 4 giờ chiều dường như không bao giờ kết thúc trước 6:30 khiến mọi người về trễ bữa cơm tối, và do đó có thể linh động chuyển cuộc họp vào sau bữa ăn trưa. Điều này giúp công việc được hoàn tất và mọi người được về nhà đúng giờ.

Làm việc từ xa

Nhiều công ty nhận thấy rằng hình thức làm việc từ xa là một biện pháp hiệu quả để tạo ra sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc. Đây là hình thức nhân viên làm việc ở những nơi khác thay vì ngồi tại công sở, được tăng cường nhờ các phương tiện liên lạc viễn thông và hệ thống mạng toàn cầu Internet. Hiệp hội Làm việc Từ xa Quốc tế (International Telework Association & Council - ITAC) định nghĩa làm việc từ xa là “dùng các phương tiện liên lạc viễn thông để làm việc dù bạn ở bất kỳ nơi đâu nhằm đáp ứng các nhu cầu của khách hàng: cho dù là bạn làm tại nhà, tại trung tâm làm việc từ xa, văn phòng vệ tinh, văn phòng của khách hàng, phòng chờ trong sân bay, phòng khách sạn, quán cà phê hay từ văn phòng của bạn với một đồng nghiệp ở dưới bạn 10 tầng trong cùng tòa nhà”. ITAC

ước tính năm 2001 có khoảng 20 triệu nhân viên Mỹ dùng một trong các hình thức làm việc từ xa.

Những người ủng hộ hình thức làm việc từ xa chỉ ra các khoản tiết kiệm chi phí và lợi nhuận đáng kể bao gồm việc cắt giảm chi phí bất động sản, tăng năng suất làm việc của nhân viên, tăng lòng trung thành và sự hài lòng trong công việc của nhân viên cũng như giảm số lượng nhân viên xin thôi việc. Còn bản thân những người làm việc từ xa báo cáo rằng hình thức này giúp họ giữ được cân bằng giữa công việc và các trách nhiệm riêng tư. Năm 2000, AT&T – một công ty đã áp dụng triệt để hình thức làm việc từ xa từ những năm đầu của thập kỷ 1990, đã tiến hành một cuộc điều tra ngẫu nhiên 1.238 nhà quản lý và đã phát hiện rằng:

- Nhân viên làm việc từ xa đầu tư nhiều thời gian hơn. Những người tham gia cuộc điều tra cho biết trung bình họ làm việc nhiều hơn một tiếng mỗi ngày, tương đương với 250 tiếng hay sáu tuần làm việc thêm giờ (không lương trong một năm).
- Làm việc từ xa cho năng suất cao hơn. Khoảng 77% nhân viên làm việc từ xa của AT&T cho rằng ở nhà họ làm được nhiều hơn ở công ty.
- Tăng lòng trung thành. Trong số những nhân viên cho biết là họ nhận được những lời mời làm việc hấp dẫn, 67% nói rằng môi trường làm việc từ xa là một yếu tố khiến họ quyết định từ chối những lời mời kia.
- Dễ dàng thu hút và giữ chân các nhân viên giỏi hơn, 66% các nhà quản lý của AT&T đã trả lời như vậy.
- Từ khi chuyển sang hình thức làm việc từ xa, 77% nhân viên làm việc từ xa hài lòng hơn với công việc của mình.
- Dễ dàng đạt được sự thăng bằng trong cuộc sống và công việc hơn. Khoảng 83% nhân viên làm việc từ xa của AT&T

cho biết họ hài lòng hơn với cuộc sống riêng tư và gia đình kể từ khi bắt đầu làm việc từ xa.

AT&T còn cho biết họ tiết kiệm được 25 triệu USD hàng năm về chi phí bất động sản thông qua các nhân viên làm việc từ xa toàn thời gian.

Trước khi bạn chủ trương và xúc tiến một chương trình làm việc từ xa, công ty hay phòng ban của bạn nên suy nghĩ một số câu hỏi sau:

- Những công việc nào phù hợp với hình thức làm việc từ xa?
- Có những vấn đề gì liên quan đến luật pháp, quy định, bảo hiểm và kỹ thuật? (ví dụ các nhà đầu tư chứng khoán không thể làm việc tại văn phòng riêng không được giám sát)
- Giám sát các nhân viên làm việc từ xa như thế nào để đảm bảo trách nhiệm?
- Liệu nhân viên có lo ngại rằng làm việc từ xa sẽ ảnh hưởng không tốt đến các cơ hội thăng tiến và các hình thức khen thưởng khác không?

Cho dù có nhiều lợi điểm, làm việc từ xa không thể phù hợp cho tất cả các tổ chức và cá nhân. Các chương trình như làm việc từ xa thích hợp nhất khi các công ty:

- Cam kết thực hiện các phương thức hoạt động mới
- Hoạt động trong lĩnh vực thông tin chứ không phải công nghiệp
- Năng động, không phân chia cấp bậc, có công nghệ hiện đại
- Không phải chạy theo yêu cầu
- Sẵn sàng đầu tư vào thiết bị và đào tạo.

Làm việc từ xa cũng yêu cầu có sự thích nghi từ phía các nhà quản lý và giám sát. Xét cho cùng, nếu các nhân viên không

nằm trong tầm kiểm soát của họ thì làm sao họ biết các nhân viên đó có đang làm việc hay đang xem phim, nghe nhạc,... Giải pháp hiệu quả nhất là các nhà quản lý nên chú trọng đến kết quả thay cho hoạt động. Điều này có nghĩa là đề ra các mục tiêu rõ ràng cho cá nhân mỗi người làm việc từ xa, đảm bảo rằng họ hiểu các mục tiêu đó và thiết lập một hệ thống giám sát tiến độ theo từng giai đoạn ngắn. Các nhà quản lý cũng phải tìm cách để đưa những người làm việc từ xa vào các nhóm lớn hơn, nếu không họ có thể bị cô lập và không liên lạc với ai.

Rõ ràng làm việc từ xa đem lại cho các nhà quản lý một số khó khăn, song ích lợi của phương pháp này trong việc duy trì nhân viên, có thể là không nhỏ.

Tinh thần sẵn sàng làm việc từ xa

Bạn có phải là một ứng viên sáng giá để làm việc từ xa không? Còn những cấp dưới của bạn, những người thường hay xin phép bạn được làm việc ở nhà vào ngày thứ Sáu thì sao? Trong mục tư vấn của AT&T về làm việc từ xa có một “phương pháp sàng lọc nhân viên” sẽ giúp đánh giá tinh thần sẵn sàng làm việc từ xa của nhân viên. Phương pháp tự động hóa này đánh giá sự sẵn sàng làm việc từ xa theo bốn phương diện:

1. Các điều kiện tiên quyết: Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, năng suất, chất lượng công việc...
2. Các kỹ năng: Khả năng lập kế hoạch và quản lý các dự án, đề ra mục tiêu và đạt mục tiêu...
3. Phong cách làm việc: Khả năng làm việc độc lập, không cần phải giám sát nhiều.

4. Thái độ: Tinh thần sẵn sàng thử nghiệm những cái mới, thái độ tích cực đối với hình thức làm việc từ xa...

Bài trắc nghiệm tự đánh giá này giúp các cá nhân xác định các thế mạnh của mình cũng như các chướng ngại vật họ cần vượt qua trước khi thử áp dụng hình thức làm việc từ xa.

Lịch làm việc linh hoạt

Sắp xếp lịch làm việc linh hoạt là một biện pháp khác để giúp nhân viên có được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Biện pháp này cho phép nhân viên thoát ra khỏi khuôn khổ làm việc từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều, 40 tiếng, 5 ngày mỗi tuần. Điều này tạo cơ hội cho mọi người vừa làm việc vừa chăm sóc con nhỏ hay người thân đau ốm...

Nhiều người ủng hộ lịch làm việc linh hoạt. Đây là điều mà công ty kế toán và tư vấn Deloitte & Touche xác nhận khi tiến hành điều tra nhân viên cả nam và nữ của công ty năm 1993. 80% nói họ muốn có sự linh hoạt hơn về nơi chốn, cách thức và thời gian làm việc. Năm sau đó, công ty đã đáp ứng với các chương trình linh hoạt trong công việc lẫn nghỉ phép để chăm sóc con. Đến năm 2000, khoảng 900 nhân viên của công ty đã đăng ký ít nhất một trong các chương trình này. Những chương trình này có giữ chân được các nhân viên giỏi không? Rõ ràng là có. Khoảng 80% những người đăng ký tham gia các chương trình của Deloitte & Touche cho biết nếu không có các chương trình này thì họ đã rời công ty. Nếu bạn tính chi phí thay thế cho 720 nhân viên của Deloitte & Touche bằng 1,5 lần mức lương hàng năm (giả sử mức lương của mỗi nhân viên là 75.000 đôla), thì khoản tiền tiết kiệm được cho công ty khoảng 81 triệu đôla.

Sau đây là một số cách sắp xếp thời gian biểu linh hoạt:

- **Linh hoạt trong giờ giấc.** Ví dụ, một nhân viên có thể làm từ 10 giờ đến 5 giờ có thể đưa con đến trường vào buổi sáng.
- **Linh hoạt theo mùa vụ.** Ví dụ, một nhân viên thuê làm việc 60 tiếng mỗi tuần từ tháng 1 đến tháng 4 để kịp thời hạn hoàn thành các giấy tờ thuế hay báo cáo tài chính, thời gian còn lại nhân viên đó có thể chỉ làm việc 30 tiếng mỗi tuần.
- **Thời gian biểu thu gọn.** Ví dụ, để thuận lợi cho việc trình diễn nghệ thuật vào cuối tuần của mình, một kỹ thuật viên vi tính làm việc 40 tiếng từ thứ Hai đến hết thứ Năm và dành ngày thứ Sáu để diễn tập. Điều này giúp anh ta vừa hoàn thành công việc vừa theo đuổi được sở thích riêng của mình.

Thời gian biểu làm việc linh hoạt được nhiều nhân viên ủng hộ. Quan trọng hơn, họ mở rộng được đội ngũ các nhân viên tiềm năng. Nếu bạn xác định và yêu cầu thời gian làm việc quá hẹp và chặt chẽ – như từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều, thứ Hai đến thứ Sáu – thì bạn đã tự động loại trừ những người có năng lực. Chẳng hạn như ở các bệnh viện, để tuyển và duy trì các y tá có bằng cấp, hầu hết các bệnh viện đều mở rộng đội ngũ tuyển dụng của họ thông qua một lịch làm việc linh hoạt. Điều này đã làm họ nổi trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Công ty bạn cũng có thể học hỏi cách thức như vậy.

Quan tâm đặc biệt đến nữ giới

Tầm quan trọng của sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc còn có ý nghĩa gấp hai lần nếu bạn đang gặp khó khăn trong việc tuyển dụng và duy trì những phụ nữ tài năng. Dù gì đi nữa thì phụ nữ vẫn phải mang gánh nặng nuôi dưỡng và chăm sóc con cái, giữ gìn nhà cửa trong ấm ngoài êm, do đó họ thường phải đứng trước sự lựa chọn. Hầu hết phụ nữ đều mong

muốn theo đuổi sự nghiệp một cách nghiêm túc mà vẫn chủ động trong việc nuôi dạy con cái họ. Lịch làm việc truyền thống và yêu cầu đi công tác khiến hai mục tiêu này bị mâu thuẫn với nhau.

Gần như không thể quản lý việc gia đình nếu cả hai vợ chồng đều đặt sự nghiệp lên hàng đầu. Thông thường, người phụ nữ phải dành ưu tiên cho gia đình trước rồi mới đến công việc. Đó là lý do tại sao lịch làm việc linh động, chương trình làm việc từ xa và những chương trình tương tự được phụ nữ đánh giá rất cao. Và do phụ nữ là đại diện cho một nửa nhân tài trên thế giới, nên hãy tạo điều kiện thuận lợi nhằm tuyển dụng và duy trì họ. Như vậy, nếu công ty bạn có chương trình cân bằng giữa cuộc sống và công việc, hãy tự hỏi mình:

- Tỷ lệ thôi việc ở những phụ nữ giữ vị trí chủ chốt là gì, và ở mức độ nào so với tỷ lệ thôi việc của các nam nhân viên cùng vị trí?
- Trong những cuộc phỏng vấn trước khi rời công ty, đâu là nguyên nhân chính khiến các nhân viên nữ thôi việc theo lời họ nói? Liệu họ có chuyển đến một công ty có chương trình cân bằng giữa cuộc sống và công việc không?
- Trong quá trình tuyển dụng cho những vị trí đó, tỷ lệ phụ nữ từ chối đề xuất công việc so với nam giới là bao nhiêu? Liệu sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc có phải là yếu tố khiến họ từ chối công việc?

Nếu những câu trả lời chỉ ra những khó khăn rõ ràng trong việc tuyển dụng và duy trì nhân viên nữ, hãy quyết định xem liệu các chương trình cân bằng giữa cuộc sống và công việc có khắc phục được những vấn đề này không. Sau đó hãy tính toán mối quan hệ giữa lợi ích và chi phí của các chương trình này.

TÓM TẮT

Chương này trình bày ba yếu tố ở nơi làm việc có thể ảnh hưởng đến khả năng thu hút, tuyển dụng và duy trì nhân viên giỏi của công ty:

- **Văn hóa công ty:** Văn hóa của công ty bạn phải có sức hấp dẫn đối với những loại người mà bạn muốn thu hút và duy trì. Tùy theo kiểu người mà bạn muốn tìm kiếm, bạn có thể thay đổi môi trường văn hóa trang trọng hoặc thân mật hơn, thoải mái hơn hoặc có nhịp điệu nhanh hơn. Môi trường văn hóa của công ty cũng nên hòa đồng và giải tỏa càng nhiều càng tốt những mâu thuẫn nội bộ vốn ảnh hưởng tiêu cực đến những người có thiên chí.
- **Sự cạn kiệt nhuệ khí của nhân viên:** Sự cạn kiệt nhuệ khí là một yếu tố quan trọng cần tránh nơi làm việc. Nó hạ thấp sự thỏa mãn về công việc, giảm lòng tận tụy đối với tổ chức, và dẫn đến tình trạng nhân viên rời bỏ công ty. Những người tài sẽ không háo hức làm việc cho những công ty nổi tiếng là cỗ máy vắt kiệt sức lao động. Hãy cảnh giác trước một vài dấu hiệu cảnh báo về tình trạng cạn kiệt tinh thần làm việc và những căn nguyên chính của tình trạng này được trình bày trong chương. Bạn có thể tránh hoặc giảm nhẹ sự cạn kiệt nhuệ khí thông qua việc bố trí nhân sự hợp lý, đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo và chuẩn bị thỏa đáng cho nhiệm vụ của họ, phân quyền ưu tiên cho công việc, tái bố trí nhân viên theo định kỳ, và tạo sự đa dạng trong công việc của nhân viên.
- **Sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc:** Đây là một yếu tố cốt lõi trong sự thỏa mãn, trung thành và năng suất làm việc của nhân viên. Hãy tìm cách giúp nhân viên quản lý thành công những trách nhiệm của họ ở gia đình và nơi làm

việc, bạn sẽ tránh được nhiều khó khăn trong việc duy trì nhân viên. Và nếu công ty bạn nổi tiếng về việc đem lại cho nhân viên những điều kiện để cân bằng giữa cuộc sống và công việc, bạn sẽ có nhiều lợi thế so với các công ty khác trong việc tuyển dụng người giỏi. Làm việc từ xa và kế hoạch làm việc linh hoạt là hai trong số những biện pháp hiệu quả nhất để đem lại sự cân bằng này. Hãy chú ý nhiều đến vấn đề này khi bạn thực hiện công tác tuyển dụng và duy trì nhân viên.

7

KHI TẤT CẢ NHỮNG BIỆN PHÁP KHÁC ĐỀU THẤT BẠI

*Giữ người tài ngay cả
sau khi họ ra đi*

Nội dung chính:

- Duy trì mối quan hệ với những nhân viên ra đi nằm trong quỹ đạo của công ty bạn
- Lợi ích của việc tuyển lại nhân viên cũ
- Phỏng vấn nhân viên trước khi ra đi để biết được căn nguyên chính khiến họ rời bỏ công ty

Một trong những thực tế của môi trường làm việc ngày nay là bạn sẽ chẳng bao giờ có thể giữ lại được toàn bộ nhân viên, đặc biệt là những người tài giỏi nhất vì họ vốn rất hay thay đổi công việc. Rồi cũng đến lúc những con người này từ giã công ty. Họ bị các công ty đối thủ “câu trộm”, hoặc có thể chỉ đơn giản là tìm thấy những cơ hội ở nơi khác mà công ty của bạn không đáp ứng được. Một số tổ chức còn tạo ra tỷ lệ thay thế nhân viên như một vấn đề chính sách. Ví dụ, CPA và các công ty luật có truyền thống “thăng tiến hoặc ra đi”, dẫn đến tỷ lệ thay thế nhân viên hàng năm là 20 đến 25%. Có lẽ chỉ một trong mười nhân viên là trở thành cộng sự, còn tất cả số còn lại phải ra đi. Quả thực, một hãng kế toán lớn đã thừa nhận rằng một nửa số chuyên gia của họ giữ chức từ một năm trở xuống ở công ty hoặc ra đi trong vòng một năm.

Cuối cùng, cuộc chiến giữ chân nhân viên giỏi lại là trò chơi thua thiệt. Hoặc là qua đời, hoặc là về hưu, hoặc là rời bỏ công ty, rồi cuộc thì mọi người ai cũng đều có lúc ra đi. Điều lớn nhất bạn có thể hy vọng là gây ảnh hưởng đến thời điểm và cá nhân người ra đi.

Chương này giải thích cách bạn có thể giảm thiểu thiệt hại gây ra do sự thay đổi nhân viên – và thậm chí còn được lợi từ việc đó – qua việc chú ý vào các mối quan hệ với nhân viên cũ và việc tuyển dụng lại họ. Chúng ta cũng tìm hiểu xem những

cuộc phỏng vấn trước khi nhân viên ra đi có thể đem lại những nhận thức sâu sắc như thế nào cho việc nâng cao sự thu hút tại nơi làm việc.

GIỮ NHỮNG NGƯỜI CÓ GIÁ TRỊ TRONG QUỸ ĐẠO CỦA CÔNG TY

Cũng như hầu hết các nhà quản lý khác, bạn sẽ chẳng bao giờ muốn mất đi một nhân viên đóng góp hiệu quả cho công ty bạn. Trước tiên là bạn bắt đầu cần nhả bản thân: “Tôi đã sai ở chỗ nào?” “Tôi có thể làm gì đó để ngăn người đó rời bỏ công ty?” Rồi tiếp đó là những suy nghĩ về hậu quả: “Điều này sẽ chẳng cải thiện được việc đánh giá năng lực của mình chút nào cả.” “Tại sao cô ấy lại ra đi đúng vào thời điểm dự án đang diễn ra nửa chừng? Chuyện này thực sự gây hậu quả tai hại cho công việc.” “Trước khi tìm ra người thay thế cô ấy, chúng ta làm thế nào để tiếp tục công việc?”

Cuối cùng, bạn nghĩ đến những gì bạn phải làm để lấp đầy chỗ trống đó cũng như những gì sẽ tiêu tốn thời gian và tiền bạc. Nào là bàn với phòng nhân sự về bảng mô tả công việc. Nào là đăng thông báo vị trí cần tuyển. Rồi thì phải đọc hàng tá hồ sơ xin việc – đa số đều là những hồ sơ không đạt chuẩn. Nào là thu xếp thời gian để phỏng vấn. Rồi thì bạn cũng có được nhân viên mới, và bạn thấy rằng thật may mắn nếu bạn có được một người cũng tốt như người đã ra đi.

Mất đi một cộng sự tốt là một vấn đề khó chịu và chẳng đem lại điều gì ngoài những ý nghĩ tiêu cực và công việc chất chồng. Nhưng đừng để những ý nghĩ tiêu cực đó ảnh hưởng đến buổi chia tay của bạn với nhân viên đó.

Hãy xem một ví dụ về Stephen – một chuyên gia tư vấn quản lý của công ty Tư vấn Chiến lược Toàn cầu. Cũng như

những gì thường xảy ra với các chuyên gia tư vấn, Stephen đã bị thuyết phục rời bỏ công việc hiện tại để sang một công ty khách hàng mà anh đã tư vấn về chiến lược tiếp thị trong bốn năm qua. Công ty đó đang tìm một chuyên gia cho vị trí phó chủ tịch phụ trách tiếp thị. Stephen là ứng viên phù hợp cho công việc này và đã được giám đốc điều hành mời ứng tuyển. Stephen biết rõ về công ty này cũng như các đối thủ cạnh tranh, ngành nghề và thông lệ kinh doanh tốt nhất của họ. Và công ty cũng biết rõ về Stephen. Các nhà điều hành và nhân viên tiếp thị trong công ty đã quan sát năng lực làm việc của anh trong nhiều năm qua và họ nể phục những gì đã chứng kiến. So với Stephen, các ứng viên khác cho vị trí phó chủ tịch này thật nhạt nhòa. Tất cả mọi người đều nhất trí rằng Stephen thật nhạy bén và phù hợp với vị trí này hơn cả.

Việc Stephen chuyển qua công ty khách hàng thoát tiên có vẻ như là một tổn thất lớn cho hãng tư vấn của anh. Nhưng có thực sự như vậy không? Bây giờ, với vai trò là phó chủ tịch tiếp thị của một công ty thường xuyên dùng tư vấn, Stephen là một khách hàng tiềm năng với khoản ngân sách khổng lồ và có thẩm quyền thuê tư vấn tiếp thị bên ngoài. Nếu sự nghiệp may mắn và suôn sẻ, Stephen còn có thể leo lên chức giám đốc điều hành, và trong trường hợp đó anh sẽ thuê các nhà tư vấn về chiến lược kinh doanh, sáp nhập và mua lại, tiếp thị, công nghệ thông tin, và các lĩnh vực khác. Và là một người kỳ cựu trong ngành tư vấn, anh sẽ ở vào vị trí giới thiệu các hãng khác nhau cho cả nhân viên thực tập lẫn những người có bằng M.B.A. cùng trường với anh - những người có thể tìm nghề tư vấn.

Vì thế, nếu công ty Tư vấn Chiến lược Toàn cầu giữ được mối quan hệ hợp lý với Stephen, sự ra đi của anh sẽ không hoàn toàn là tổn thất. Và nếu công ty mới không phù hợp với anh, biết đâu Stephen có thể quay trở lại với công ty cũ trong ba hoặc bốn

năm nữa – cùng với những kinh nghiệm điều hành quý giá mà nhiều nhà tư vấn còn thiếu.

Ví dụ trên đây không phải chỉ dành riêng cho lĩnh vực tư vấn hay kế toán. Các công ty hàng đầu trong nhiều ngành công nghiệp hiện đang có các chương trình nhằm:

- Duy trì quan hệ với các nhân viên cũ;
- Giữ thông tin cập nhật, thông tin liên hệ và các danh bạ được bảo vệ bằng mật khẩu của nhân viên cũ;
- Đăng thông tin tuyển dụng và các vị trí trống;
- Cho phép truy cập miễn phí vào các công trình nghiên cứu mới nhất của công ty;
- Tổ chức các sự kiện sôi động để hòa nhập những nhân viên cũ với các nhân viên hiện tại.

Điểm mấu chốt của toàn bộ chương trình này là giữ những nhân viên cũ trong quỹ đạo của công ty, ngay cả sau khi họ chẳng còn mối ràng buộc chính thức nào nữa. Điều đó tốt cho công ty của bạn. Nó cũng làm cho công ty trở nên hấp dẫn hơn với những ứng viên tiềm năng khi họ hiểu rằng gia nhập vào công ty sẽ giúp họ trở thành một phần trong một mạng lưới rộng lớn có nhiều bậc thầy về kinh doanh. Carl Stern – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG) đã nói: “Tôi muốn người của tôi cảm thấy rằng khi gia nhập vào BCG, họ đã gia nhập vào một gia đình thứ hai, và họ giữ gìn phần gia đình đó cho quãng đời còn lại của mình.”

Bạn đang làm gì để duy trì mối quan hệ hữu hiệu với những nhân viên cũ có giá trị của bạn? Cho dù bạn có một chương trình chính thức nào cho việc đó hoặc có những mối liên hệ ít trang trọng hơn, thì việc giữ quan hệ với những nhân viên tài

năng đã xa rời công ty có thể dẫn đến thương vụ mới, khả năng hiểu biết về thị trường cũng như cơ hội tuyển lại những người giỏi mà tạm thời phải ra đi. Tuy nhiên, hiệu quả của phương pháp này sẽ tùy thuộc vào cách bạn và công ty đối xử với những nhân viên ra đi đó như thế nào. Khi một nhân viên giỏi tuyên bố thôi việc, liệu anh ta có bị đối xử tệ hại? Anh ta có phải chịu thái độ lạnh lẽo? Liệu cấp trên của anh có liên tục đổ lỗi: “Làm sao anh có thể ra đi sau tất cả những gì chúng tôi đã đầu tư cho anh?” Tất cả những cách cư xử đó chỉ làm xấu đi mối quan hệ giữa hai bên. Thay vào đó, bạn nên:

- Chúc mừng nhân viên đó về sự chuyển đổi nghề nghiệp mới của họ;
- Yêu cầu phòng nhân sự giúp người ra đi giải quyết mọi vấn đề liên quan;
- Bày tỏ lòng biết ơn về những gì nhân viên đó đã đóng góp cho công ty;
- Thường xuyên liên hệ với nhân viên đó để xem họ đang làm việc như thế nào;
- Thông báo cho họ kịp thời những cơ hội nghề nghiệp trong phạm vi công ty.

TUYỂN LẠI NHÂN VIÊN CŨ

Hãy tìm hiểu những lý do thật sự về sự ra đi của những nhân viên cũ. Đừng vì những người có giá trị rời bỏ công ty mà bạn cho rằng họ ra đi chỉ vì tiền. Một số phụ nữ tạm nghỉ việc khi con họ còn nhỏ nhưng vẫn sẵn sàng quay lại làm việc vài năm sau đó. Trong thực tế, có nhiều người ra đi với tham vọng tìm được một chân trời mới có tương lai rực rỡ hơn, nhưng rồi sau đó họ lại thất vọng và tan tành ảo tưởng.

Những nhân viên cũ được tuyển dụng lại có thể là một tài sản quý giá cho công ty bạn. Trước hết, họ hiểu rõ công ty của bạn và cách thức thực hiện công việc ở đó. Điều này đem lại cho họ thuận lợi đáng kể so với những người tuyển từ bên ngoài – vốn cần một thời gian dài để nắm vững tình hình và làm việc hiệu quả. Thứ hai, những người được tuyển lại khi quay trở về công ty sẽ đem theo nhiều kinh nghiệm hơn và trong nhiều trường hợp họ còn có thêm nhiều kỹ năng mới. Cuối cùng, những người đã ra đi giờ quay trở lại sẽ gửi đến những nhân viên khác một thông điệp rõ ràng và mạnh mẽ rằng “cò đồng khác chẳng xanh hơn”.

Có một vài thống kê về số nhân viên tuyển dụng lại mà đôi khi còn được gọi là các “boomerang”. Chẳng hạn như năm 2000, hãng kế toán Ernst & Young công bố trên website của mình rằng có gần 25% con số tuyển dụng cho khách hàng của họ ở Bắc Mỹ là những nhân viên cũ đã làm việc trước đây. Trong suốt những năm sau đó – khi nhiều công ty đã chẳng tuyển ai cả - Ernst & Young đã nỗ lực đặc biệt để tuyển các nhân viên công nghệ thông tin giỏi đã từng rời bỏ công ty để làm cho những công ty thương mại điện tử giờ đây đã bị xóa sổ. Ernst & Young thậm chí còn thiết lập một văn phòng quan hệ với nhân viên cũ trên toàn quốc để quản lý khía cạnh quan trọng này trong việc kinh doanh nguồn nhân lực của mình.

Sau đây là một số điều bạn có thể làm để tăng số nhân viên tuyển dụng lại:

- **Giải quyết các vấn đề đã khiến họ ra đi ở nơi làm việc đầu tiên.** Phòng vấn trước khi nhân viên rời công ty và điều tra trực tiếp là những cách tốt nhất để xác định căn nguyên chính của việc họ ra đi. Nếu bạn phát hiện rằng chính người quản lý khu vực tối đã làm cho những nhân viên bán hàng giàu năng lực nhất của anh ta ra đi thì hãy thay thế

người quản lý đó, rồi sau đó mời những người giỏi đã từng rời bỏ công ty quay trở lại.

- **Duy trì giao tiếp cởi mở giữa công ty bạn và những người tốt nhất trong số các nhân viên đã ra đi.** Hãy dùng một số chiến thuật quan hệ với nhân viên cũ đã trình bày ở trên. Hãy định kỳ giao tiếp với họ, hỏi thăm xem công việc mới của họ như thế nào, và giúp họ cập nhật những vị trí đáng quan tâm hiện có ở công ty bạn.
- **Tạo điều kiện để việc tuyển dụng lại càng dễ dàng càng tốt.** Hiển nhiên sẽ có một số điều khó chịu nào đó trong việc quay trở lại công ty cũ. Hãy loại bỏ sự khó chịu đó qua những tuyên bố công khai như “Cánh cửa của chúng ta luôn rộng mở cho những nhân viên cũ tài năng.” Hãy tổ chức sự kiện nhân viên trở lại công ty như bạn đón chào sự trở lại của một khách hàng cũ. “Chúng tôi rất vui mừng là anh đã quay trở lại!”

Có lẽ việc tuyển dụng lại lừng danh nhất trong thời gian gần đây là việc hãng Máy tính Apple tuyển lại nhà sáng lập đã ra đi Steve Jobs. Khi Jobs quay lại vị trí này ông đã nhiều tuổi hơn, từng trải hơn và hẳn nhiên nhạy bén với thương trường hơn. Sự quay lại của ông đánh dấu sự khởi đầu cho một cuộc hồi sinh quan trọng của công ty.

Hiếm có khả năng người mà bạn tuyển dụng lại sẽ có sức tác động mạnh mẽ như Steve Jobs ở Apple, song bạn sẽ biết nhiều điều về người mà bạn tuyển lại, và sẽ thu được nhiều kết quả thành công hơn so với việc bạn tuyển một người hoàn toàn xa lạ.

PHỎNG VẤN TRƯỚC KHI NHÂN VIÊN RA ĐI

Hầu hết các phòng quản lý nguồn nhân lực đều thực hiện cuộc phỏng vấn trước khi ra đi với những nhân viên chuẩn bị rời công ty, dưới hình thức gặp mặt trực tiếp hoặc thông qua bảng câu hỏi. Mục đích của những cuộc phỏng vấn này là nhận ý kiến phản hồi về công ty, hoạt động của công ty, nguyên nhân chính của việc ra đi, năng lực và tác phong của các nhà quản lý trong công ty từ người mà giờ đây chẳng còn mấy lý do để che giấu quan điểm của mình.

Nếu công ty bạn không làm điều này, hoặc không thực hiện nghiêm túc theo cách có hệ thống, hãy quyết liệt yêu cầu một sự thay đổi. Ít ra thì một cuộc phỏng vấn trước khi nhân viên ra đi cũng nên làm sáng tỏ những vấn đề sau:

- Điều gì ban đầu thu hút bạn đến với công ty này?
- Bạn đã thỏa mãn với công việc ở đây như thế nào (theo thang điểm từ 1 đến 5)?
- Bạn đánh giá về chủ công ty hoặc cấp trên trực tiếp của bạn như thế nào (theo thang điểm từ 1 đến 5 cho nhiều lĩnh vực khác nhau: khả năng giao tiếp, năng lực lãnh đạo, sự công bằng, phát triển nhân viên...)?
- Tại sao bạn ra đi? (nếu sự ra đi này là tự nguyện)
- Bạn có cân nhắc đến việc ứng tuyển một vị trí khác ở công ty này trong tương lai hay không?
- Chúng tôi có thể làm gì để công ty trở thành một nơi làm việc tốt hơn?

Những câu trả lời thu được qua cuộc phỏng vấn trước khi nhân viên ra đi có thể giúp bạn xác định căn nguyên chính của

việc nhân viên rời bỏ công ty cũng như xây dựng một chiến lược vững mạnh để cải thiện việc duy trì nhân viên. Theo quan điểm đó, thông tin thu thập được từ các cuộc phỏng vấn này là một phần quan trọng trong việc cải thiện liên tục nơi làm việc. Có khả năng công ty bạn sẽ tìm được nguyên nhân cội rễ của tình trạng kết quả làm việc dưới mức tiêu chuẩn trong tổ chức - chẳng hạn như như trong sản xuất, trong khâu dịch vụ khách hàng... - với mục tiêu cải thiện chất lượng công việc. Những gì mà các nhân viên ra đi nói cho bạn nên được sử dụng theo cùng cách đó.

TÓM TẮT

Bằng cách thừa nhận rằng việc nhân viên ra đi là một điều không thể tránh khỏi, chương này trình bày ba cách để khai thác lợi ích từ những nhân viên rời khỏi công ty:

- Giữ liên lạc và có mối quan hệ tốt với những nhân viên cũ trong công ty. Việc này có thể giúp công ty bạn có được thương vụ mới, khả năng hiểu biết thị trường và trong một vài trường hợp là khả năng tuyển dụng lại nhân viên.
- Xem những nhân viên cũ có giá trị là những người có tiềm năng để tuyển dụng lại. Trong hầu hết trường hợp, nhân viên cũ khi quay trở lại công ty đều có thêm nhiều kinh nghiệm và kỹ năng mới - những điều đem lại hiệu quả cao cho công ty bạn.
- Hãy phỏng vấn nhân viên trước khi ra đi để thu thập thông tin càng nhiều càng tốt về những nguyên nhân chính khiến nhân viên ra đi.

PHỤ LỤC A*Mô tả công việc*

Bảng mô tả công việc trình bày các chức năng chính, các mối quan hệ báo cáo, thời gian làm việc và những khả năng cần thiết cho một công việc cụ thể. Nó cũng cho biết những gì người tìm việc đồng ý thực hiện và đổi lại họ được trả lương và phúc lợi. Ngoài việc tập trung vào cách một nhân viên nên dành thời gian làm việc như thế nào, một bảng mô tả công việc tốt cũng nên tập trung vào năng lực thực hiện và những kết quả mà công ty mong đợi. Như thế nào thì có thể xem là thành công? Làm thế nào để đánh giá điều đó? Công việc của nhân viên sẽ ảnh hưởng đến sứ mệnh và nhu cầu của công ty như thế nào? Cũng nên mô tả các phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc này.

Mẫu dưới đây trình bày những yếu tố cơ bản mà bạn nên đưa vào bảng mô tả công việc khi bạn tuyển dụng một vị trí mới.

Bảng mô tả công việc

Vị trí: Thư ký

Cấp bậc: 6

Kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết/ưu tiên: 2-3 năm kinh nghiệm làm thư ký (bắt buộc); kinh nghiệm xử lý văn bản và lập bảng tính (bắt buộc); ưu tiên biết dùng MS Word và MS Excel. Kỹ năng giao tiếp tốt và khả năng làm việc theo nhóm dự án (bắt buộc); tốc độ đánh máy 80 từ/phút (bắt buộc).

Trình độ học vấn: Tốt nghiệp trung học hoặc khóa đào tạo thư ký (bắt buộc), ưu tiên nếu có bằng cao đẳng hoặc đại học.

Nhiệm vụ công việc cần thiết:

- Đánh máy và sửa lỗi thư tín, biên bản, báo cáo
- Tổ chức lưu trữ và bảo quản hồ sơ của phòng
- Nhập dữ liệu vào các bảng tính
- Trả lời điện thoại và xếp lịch hẹn cho nhân viên kinh doanh

Các nhiệm vụ khác: Đóng góp vào mục tiêu của phòng bằng cách hoàn tất các nhiệm vụ liên quan khi được yêu cầu.

Mức lương: 20.000 – 25.000 USD/năm

*Đây là mức lương trung bình cho vị trí này ở Mỹ. Mức lương này chỉ có tính chất tham khảo. Có người còn tỏ ra nghi ngại không biết có nên tiết lộ mức lương trong bảng mô tả công việc hay không, và thực tế có nhiều công ty không muốn làm việc đó vì họ sợ ảnh hưởng không tốt đến các nhân viên khác trong công ty. Trong khi đó một số quốc gia như ở Mỹ, việc công khai mức lương cho thấy họ đưa ra mức ưu đãi công bằng cho cùng loại công việc.

PHỤ LỤC B

Các câu hỏi phỏng vấn đề xuất

Phụ lục này cung cấp một ngân hàng câu hỏi phỏng vấn mà bạn có thể sử dụng để thu thập thông tin cần thiết từ ứng viên xin việc. Hãy nhớ rằng bạn không thể ra quyết định tuyển dụng tốt nếu không có thông tin đầy đủ và hữu ích về ứng viên đó. Và dĩ nhiên quyết định tồi sẽ khiến cho công ty của bạn phải tốn kém. Những câu hỏi sau đây được sắp xếp theo từng loại.

GIỚI THIỆU

Điều gì lôi cuốn bạn đến với công ty chúng tôi (hoặc đến với vị trí này)?

Làm sao bạn biết được chúng tôi đang tuyển vị trí này?

TÌM HIỂU CÔNG VIỆC HIỆN TẠI HOẶC GẦN ĐÂY NHẤT CỦA ỨNG VIÊN

Bằng cách nào, bạn có được công việc hiện tại?

Trách nhiệm chính trong công việc hiện tại (gần đây nhất) của bạn là gì?

Mô tả một ngày làm việc tiêu biểu với vị trí hiện tại (gần đây nhất) của bạn.

Bạn thấy điều gì khiến bạn hài lòng nhất về công việc đó? Tại sao?

Bạn thấy điều gì khiến bạn bức bối nhất về công việc đó? Tại sao? Bạn làm thế nào để giải quyết những vướng mắc này?

Lĩnh vực nào thách thức nhất trong công việc của bạn?
Tại sao?

Bạn học được gì từ công việc đó? Điều đó đóng góp như thế nào vào sự phát triển nghề nghiệp của bạn?

Nếu chúng tôi hỏi người quản lý hiện tại của bạn về năng lực của bạn, ông ấy/cô ấy sẽ nói gì?

Những người báo cáo trực tiếp cho bạn nhận xét về bạn như thế nào? Các đồng nghiệp của bạn thì sao?

Cấp trên hiện tại hoặc gần đây nhất cho rằng đóng góp lớn nhất của bạn là gì?

KINH NGHIỆM LÀM VIỆC

Kinh nghiệm làm việc của bạn có ý nghĩa như thế nào đối với công việc này?

Hãy cho tôi biết một hoặc hai thành tích lớn nhất cũng như những thất vọng lớn nhất của bạn.

Thách thức lớn nhất mà bạn đã vượt qua là gì? Bạn đã khống chế nó như thế nào?

Thành tích sáng tạo nhất mà bạn đã từng có được nơi làm việc là gì?

Bạn có thể nói gì về bản thân mình đã đóng góp cho thành công của bạn?

Bạn có thể cho tôi biết sáng kiến mới nhất mà bạn đã thực hiện và gây ảnh hưởng tích cực cho công việc không?

Hãy cho tôi hai ví dụ về quyết định tốt và hai ví dụ về quyết định tồi mà bạn đã từng đưa ra trong sự nghiệp của mình.

Hãy kể cho tôi một lần mà năng lực thực hiện công việc của bạn đã không đáp ứng được mong đợi.

Bạn có thể thể hiện những phẩm chất gì cho vị trí này?

Hãy cho tôi một ví dụ về khả năng giám sát người khác của bạn.

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG

Bạn có xem mình là người tự lập khi khởi nghiệp không? Nếu có, hãy giải thích tại sao và cho ví dụ.

Điểm mạnh lớn nhất của bạn sẽ đem lại lợi ích cho công ty của chúng tôi là gì?

Bạn đã ảnh hưởng tích cực đến người khác như thế nào để thực hiện tốt công việc?

Mô tả một quyết định mà bạn đã thực hiện khi không có đủ thông tin cần thiết.

Hãy kể cho tôi một tình huống buộc bạn phải đưa ra quyết định nhanh chóng.

Bạn hỗ trợ như thế nào cho một quy trình hay chính sách mới mà bạn đã không nhất trí?

Bạn khích lệ cấp dưới bằng những cách nào? Đối với đồng nghiệp của bạn thì sao?

Hãy mô tả một tình huống mà bạn phải tìm kiếm thông tin, phân tích nó và ra quyết định.

Hãy mô tả một quyết định hết sức mạo hiểm mà bạn đã thực hiện gần đây. Bạn đã ra quyết định đó như thế nào?

ĐÁNH GIÁ PHONG CÁCH

Trong số những công việc mà bạn đã từng trải qua, bạn thích công việc nào nhất? Tại sao?

Bạn muốn được giám sát như thế nào trong những công việc trước đây?

Cấp trên trực tiếp trước đây đã đóng vai trò gì trong việc hỗ trợ công việc và nghề nghiệp của bạn?

Bạn thích làm việc cho loại tổ chức nào?

Bạn thích làm việc theo nhóm hay độc lập?

Hãy mô tả một kinh nghiệm làm việc theo nhóm mà bạn thấy bổ ích.

Những phẩm chất gì ở cấp trên trực tiếp của bạn được bạn đánh giá cao?

Bạn cảm thấy làm việc hiệu quả nhất trong loại môi trường làm việc nào?

Bạn cần chỉ đạo và phản hồi ở mức độ nào để thành công?

Điều gì thôi thúc bạn thay đổi trong công việc? Điều gì khiến bạn chán nản nhất khi thực hiện thay đổi?

Bạn đã giải quyết những thay đổi của tổ chức như thế nào?

Bạn sẽ mô tả bản thân với tư cách là một cấp trên trực tiếp như thế nào?

Cấp trên trực tiếp của bạn sẽ mô tả về bạn như thế nào?

Quyết định quản lý khó khăn nhất mà bạn đã từng phải thực hiện là gì?

Mẫu người nào bạn muốn cùng làm việc nhất?

Mẫu người nào bạn thấy khó làm việc cùng nhất? Tại sao?

Điều gì khiến bạn chán nản nhất nơi làm việc? Bạn đối phó với vấn đề đó như thế nào?

MỤC TIÊU VÀ HOÀI BẢO NGHỀ NGHIỆP

Những điều gì bạn không muốn làm ở công việc sắp tới?
Tại sao?

Tại sao bạn rời bỏ công việc hiện tại?

Công việc này phù hợp như thế nào với kế hoạch nghề nghiệp tổng thể của bạn?

Bạn nghĩ mình sẽ ở vị trí nào trong ba năm nữa?

Hoài bảo nghề nghiệp của bạn thay đổi theo thời gian như thế nào? Tại sao?

Điều gì bạn muốn đạt được nhất nếu bạn có được công việc này?

HỌC VẤN

Những lĩnh vực đặc biệt nào trong học vấn, kinh nghiệm và đào tạo của bạn sẽ giúp bạn thực hiện tốt công việc này?

Lĩnh vực nào mà bạn cần (hoặc muốn) đào tạo thêm nhiều nhất nếu bạn có công việc này?

Những lĩnh vực nào trong học vấn và đào tạo của bạn sẽ hữu ích cho công việc này?

Mục tiêu học tập của bạn là gì?

DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

Hãy tả cho tôi một lần mà bạn đã đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nhu cầu của khách hàng lúc đó là gì? Bạn đã hỗ trợ khách hàng như thế nào? Bạn đã thực hiện những hành động gì và kết quả ra sao?

TỰ CHỦ

Hãy kể lại một lần mà bạn đã giải quyết một tình huống cực kỳ căng thẳng hoặc một tình huống với khách hàng hay người đồng nghiệp lòng đầy thù địch. Bạn đã hành động như thế nào? Bạn đã nói gì trong tình huống đó? Bạn đã trả lời hay phản ứng lại như thế nào?

TƯ DUY HỢP LÝ

Hãy cho tôi biết một lần mà bạn đã phải đánh giá một tình huống để giải quyết vấn đề. Tình huống đó là gì? Bạn đã hành động như thế nào? Kết quả là gì? Làm thế nào bạn biết bạn đã thành công?

ĐỊNH HƯỚNG THEO KẾT QUẢ

Hãy tả một lần mà bạn đã thực hiện sáng kiến để cải thiện cách làm việc hoặc vận hành một điều gì đó (quy trình, hệ thống, nhóm làm việc). Điều gì đã dẫn đến tình huống đó? Bạn đã hành động như thế nào? Kết quả là gì? Làm thế nào bạn biết rằng giải pháp của bạn là một biện pháp cải thiện?

KẾT THÚC

Những khía cạnh nào trong năng lực của bạn liên quan đến công việc chúng ta đang thảo luận mà chúng tôi chưa đề cập? Bạn có câu hỏi gì về công ty của chúng tôi?

CẨM NANG NHÀ QUẢN LÝ

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

**TUYỂN DỤNG VÀ
ĐÀI NGỘ NGƯỜI TÀI**

Hiring and Keeping the Best People

Biên dịch : Bích Nga

Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Lê Văn Tân

Trình bày : First News

Sửa bản in : Hướng Dương

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại XN In Công ty cổ phần Văn Hóa Phương Nam (160/13 Đới Cung, Q.11, TP.HCM). Giấy đăng ký KHXB số 507-78/XB - QLXB do Cục xuất bản cấp ngày 8/4/2005 và giấy trích ngang số 95/TNKHXB - 2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.



CẨM NANG KINH DOANH HARVARD

BUSINESS ESSENTIALS

Tuyển Dụng & Đãi Ngộ Người Tài

HIRING & KEEPING THE BEST PEOPLE

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Tuyển dụng nhân viên xuất sắc và duy trì sự trung thành của họ là một thử thách lớn đối với mọi nhà quản lý. Với những lời khuyên thiết thực và hữu ích, cuốn sách sẽ giúp bạn làm tốt vai trò tuyển dụng và duy trì nhân viên cho tổ chức:

- Quy trình tuyển dụng hiệu quả để thu hút nhân viên tài năng
- Những khó khăn liên quan đến lực lượng nhân sự ở các tổ chức
- Các yếu tố giữ chân nhân viên
- Tuyển dụng lại những nhân viên cũ
- Đào tạo và phát triển các kỹ năng phù hợp với nhân viên



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO

Phát hành: NS **Trí Việt** 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH NIÊN GIÁM VIỆT NAM - VIETBOOKS

304/91 Hồ Văn Huê, Phường 9, Quận Phú Nhuận, Tp. HCM - Tel: (08) 8420899
Fax: (84.8) 8477477 - Email: vietbooks@hcm.vnn.vn - Website: www.vietbooks.com.vn

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
TUYỂN DỤNG & ĐẢI NGỘ NGƯỜI TÀI



8 935086 1805473

GIÁ: 38.000 ĐỒNG

1114 464