



ROBERTA CHINSKY MATUSON

Thư hút & giữ chân **Nhân Tài**



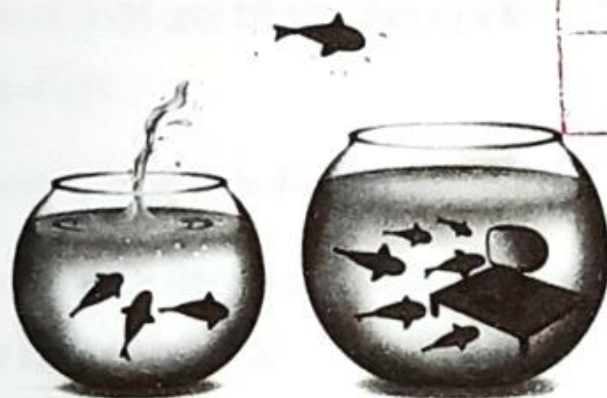
NHÀ XUẤT BẢN THANH HÓA

ROBERTA CHINSKY MATUSON

Người dịch: Nguyễn Tư Thắng

THU HÚT & GIỮ CHÂN NHÂN TÀI

*Tạo môi trường làm việc hấp dẫn
cho người tài năng*



NHÀ XUẤT BẢN THANH HOÁ

MỤC LỤC

Lời giới thiệu	Thu hút và giữ chân nhân tài	7
Chương 1	Hấp lực nơi làm việc	11
Chương 2	Quĩ nhân tài đang thay đổi - Còn bạn thì sao?	22
Chương 3	Những quy tắc thu hút nhân tài	45
Chương 4	Tạo ra một nơi làm việc mà nhân viên là những người truyền bá thông điệp	63
Chương 5	Tạo một thương hiệu tuyển dụng đầy hấp lực	82
Chương 6	Lãnh đạo là một khối nam châm thu hút tài năng	113
Chương 7	Tạo ra một qui trình phỏng vấn hấp dẫn	130
Chương 8	Chọn lựa để thành công	147
Chương 9	Các vấn đề liên quan đến việc giữ chân nhân tài	169
Chương 10	Những dấu hiệu cảnh báo bạn có thể đang đánh mất dần hấp lực	186
Chương 11	Lý do thực sự khiến nhân viên nghỉ việc và bạn có thể làm gì để giữ chân họ	200

Chương 12	Nguyên tắc chiếc bánh rán	211
Chương 13	Những qui tắc thúc đẩy nhân viên hăng hái tham gia công tác	222
Chương 14	Tại sao mức biến động nhân sự thấp không là điều đáng để ta tự mãn	242
Chương 15	Cho thôi việc nhân viên bám víu vào công ty	256

Thu hút và giữ chân nhân tài



Cuốn sách này viết về cách thu hút và giữ chân những người giỏi giang nhất - những tài năng hàng đầu - thay vì tuyển dụng số đông. Tại sao vậy? Vì bạn không cần tuyển nhiều người khi bạn đã có được số nhân tài đủ đáp ứng yêu cầu của công ty.

Vậy thì tài năng hàng đầu là gì? Trong cuốn sách này, tôi định nghĩa tài năng hàng đầu là những người thực sự xuất chúng, những người mà bạn muốn họ trở thành tấm gương cho mọi nhân viên noi theo. Họ là những người hàng đầu trong lĩnh vực chuyên môn (nếu không nói là hàng đầu trong công ty của bạn), và họ kỳ vọng chủ nhân của mình cũng thuộc lớp hàng đầu trong cuộc chơi đó. Họ là những người không ngừng thúc đẩy doanh nghiệp đi lên.

Chắc bạn may mắn đã từng làm việc với một số những người tài năng. Họ là những người nhận

làm phần việc lớn nhất mà không cần ai yêu cầu, là những người vực dậy những nhân viên yếu kém, và là những người mà bạn luôn có thể tin cậy khi công việc phải gấp rút hoàn tất để kịp đúng hạn. Họ là những người thường xuyên tìm cách cải tiến công việc, trong khi không ngừng đạt được thành quả. Chính họ là lý do để giải thích tại sao công ty bạn vẫn còn có mặt trên thương trường, cho dù hoàn cảnh kinh tế khó khăn đi nữa, và họ là lý do để giải thích tại sao bạn làm ăn phát đạt trong khi những công ty khác cùng ngành chật vật lắm mới trả nổi lương cho nhân viên.

Với cuốn sách này, tôi sẽ hướng dẫn bạn một qui trình mà tôi từng thực hiện cho nhiều khách hàng, nhỏ cũng như lớn. Tôi chia sẻ cách thực hành tốt nhất từ khách hàng và các quản trị viên, với hy vọng là bạn sẽ tập hợp áp dụng vào công ty để có thể đạt được những thành tựu tương tự. Tôi sẽ cung cấp kết quả nghiên cứu mà bạn có thể dùng tới để kết nối nhân viên của bạn với công ty. Ngoài ra, tôi sẽ chấm dứt mỗi chương với một lời khuyên quan trọng để bạn suy nghĩ, cái mà tôi gọi là “qui tắc thu hút nhân tài.”

Bạn nên nhớ rằng, đi cùng với nền kinh tế ngày càng cải thiện thì việc tuyển dụng là nhu cầu ngày càng tăng cao, có nghĩa là người làm công có nhiều sự chọn lựa hơn khi quyết định làm cho công ty nào. Đồng thời, một lực lượng lao động đang bắt đầu già đi có nghĩa là nhiều người sẽ thay đổi nhịp sống,

muốn sống chậm lại hoặc về hưu. Những ai trong số các bạn ra tay hành động ngay ngày hôm nay, coi việc tuyển dụng và giữ chân nhân tài như là một ưu tiên hàng đầu sẽ có được lợi thế rõ ràng, vì bạn muốn xây dựng cho mình hình ảnh như là một người chủ khiến nhiều người cho rằng họ gặp may nếu được nhận vào làm việc. Hấp lực của bạn sẽ trở nên mỗi ganh tỵ cho những người bỏ lỡ cơ hội và những ai vẫn còn đang điều hành công ty với chiêu bài là quyền ưu tiên chọn mua cổ phiếu dành cho nhân viên giỏi giang có thể mua được sự trung thành.

Trong cương vị chủ doanh nghiệp, tổng giám đốc, hay quản trị viên cấp cao, bạn hoàn toàn có thể tạo ra một nơi làm việc đầy hấp lực, tuyển dụng và giữ chân những tài năng hàng đầu và đẩy lui sự xoàng xĩnh; bạn hoàn toàn có thể tạo ra một nếp văn hóa biết coi trọng sự xuất sắc.

Chúng ta sẽ thảo luận về hình ảnh của công ty và khai thác những gì bạn có thể làm để thu hút tài năng hàng đầu và khách hàng tiềm năng - cũng như làm cách nào bạn có thể xây dựng một rào cản vô hình quanh công ty bạn nhằm ngăn ngừa những công ty khác lôi kéo họ rời bỏ công ty mình.

Trong cương vị lãnh đạo, bạn cần làm cho đội ngũ quản lý này có trách nhiệm trong việc ghi nhận thành tích và khen thưởng kịp thời những nhân viên xuất chúng. Và bạn phải làm cho công tác này trở thành một phần quan trọng trong nhiệm vụ của mỗi

phòng, ban để họ sát cánh với bạn trong việc hiện thực hóa công tác chiêu dụ và giữ chân nhân tài.

Càng bắt tay thực hiện sớm chừng nào, bạn sẽ càng có thể gặt hái được nhiều đền đáp từ công tác này chừng nấy. Nào, chúng ta hãy bắt đầu.



Hấp lực nơi làm việc

Tôi còn nhớ như in lúc gặp gỡ người chủ tôi hằng mơ ước. Đó là một ngày đẹp trời giữa mùa xuân trong lúc cuộc đời tôi lại đang ảm đạm. Tôi vừa trải qua một mối quan hệ xấu trong công việc tại cơ quan cũ mà tôi cho là sẽ chẳng bao giờ vượt qua được. Nhưng tôi biết rằng không có chọn lựa nào khác ngoài việc mình phải kiên trì, vì tôi chẳng có ai khác ngoài mình để nương cậy. Tôi khoác một bộ mặt tươi tỉnh, tự tin, và chuẩn bị tinh thần để mạnh dạn bước vào cuộc phỏng vấn quan trọng trong đời.

Khi vừa bước vào phòng tôi biết là chúng tôi được số mệnh dành cho nhau. Tiếng Pháp gọi đó là *je ne sais quoi*, mà theo từ điển Merriam-Webster thì định nghĩa là “một điều gì khó mô tả hay diễn đạt đầy đủ”. Tôi gọi đó là hấp lực - khoảnh khắc của sự hấp dẫn không thể cưỡng lại được.

Cuộc trao đổi (nên nhớ là tôi không dùng từ

phòng vấn) nhắc tôi nhớ tới vũ điệu valse, nơi mà mọi bước di chuyển đều nhịp nhàng, ăn khớp với nhau. Một lời ngỏ ý tuyển dụng được đưa ra và tôi vui mừng chấp nhận. Sau này ông chủ tâm sự với tôi rằng ban tuyển dụng trước đó đã mời một ứng viên khác của vòng chung vấn đến để phỏng vấn thêm vì họ không thể nhớ gì về cô ta sau khi đã gặp gỡ tôi.

Đây là sức mạnh của hấp lực - một lực hút xảy ra giữa 2 chúng tôi. Thật thú vị khi ghi nhận rằng tôi chấp nhận công việc này cho dù khoản lương họ đề nghị thấp hơn nhiều so với mặt bằng thị trường. Nhưng không thành vấn đề. Với tôi quan trọng là niềm đam mê và sự nhiệt tình của từng người tôi gặp trong buổi phỏng vấn.

Bạn có thể thu hút được tài năng hàng đầu mà không cần có hấp lực hay không? Chắc chắn là được. Nhưng với giá phải trả, và liệu những nhân tài này có gắn bó với công ty không?

Cảm giác tôi mô tả khi lần đầu tiên bước qua cánh cổng công ty tương lai, giống như cảm giác những ứng viên của bạn sẽ có nếu bạn chủ ý tạo ra một nếp văn hóa cho công ty. Khi bạn đọc xong cuốn sách này, hãy ghi nhớ là mọi công ty đều có khả năng tạo ra một môi trường trong đó nhân viên đều hạnh phúc và khách hàng ưa thích làm ăn với mình.

Hấp lực của thương hiệu

Biết thu hút tài năng sẽ mang lại nhiều lợi thế. Đầu tiên là bạn sẽ có nhiều chọn lựa khi nhìn vào đội ngũ ứng viên. Điều này đặc biệt quan trọng trong những thị trường tuyển dụng, chẳng hạn như công nghệ thông tin.

Hãy nhìn về các công ty như Google và Apple. Bạn có nghĩ là họ gặp khó khăn trong việc tìm kiếm tài năng cho phát triển và tăng trưởng không? Họ có cầu cạnh bạn bè và những người trong gia đình giới thiệu cho những tên tuổi biết rành về C++ hoặc Java không? Có lẽ là không.

Tìm trên mạng thì bạn sẽ thấy hàng tá các tựa viết về cách tìm một công việc tại Google hoặc Apple. Đó là vì có vô số ứng viên muốn xin việc làm ở các công ty có thương hiệu như họ. Có thể không dễ chịu chút nào khi biết rằng một số công ty hoàn toàn không gặp khó khăn gì trong việc tìm ứng viên cho những chỗ khuyết trong khi lại có những công ty khác mòn mỏi tìm kiếm.