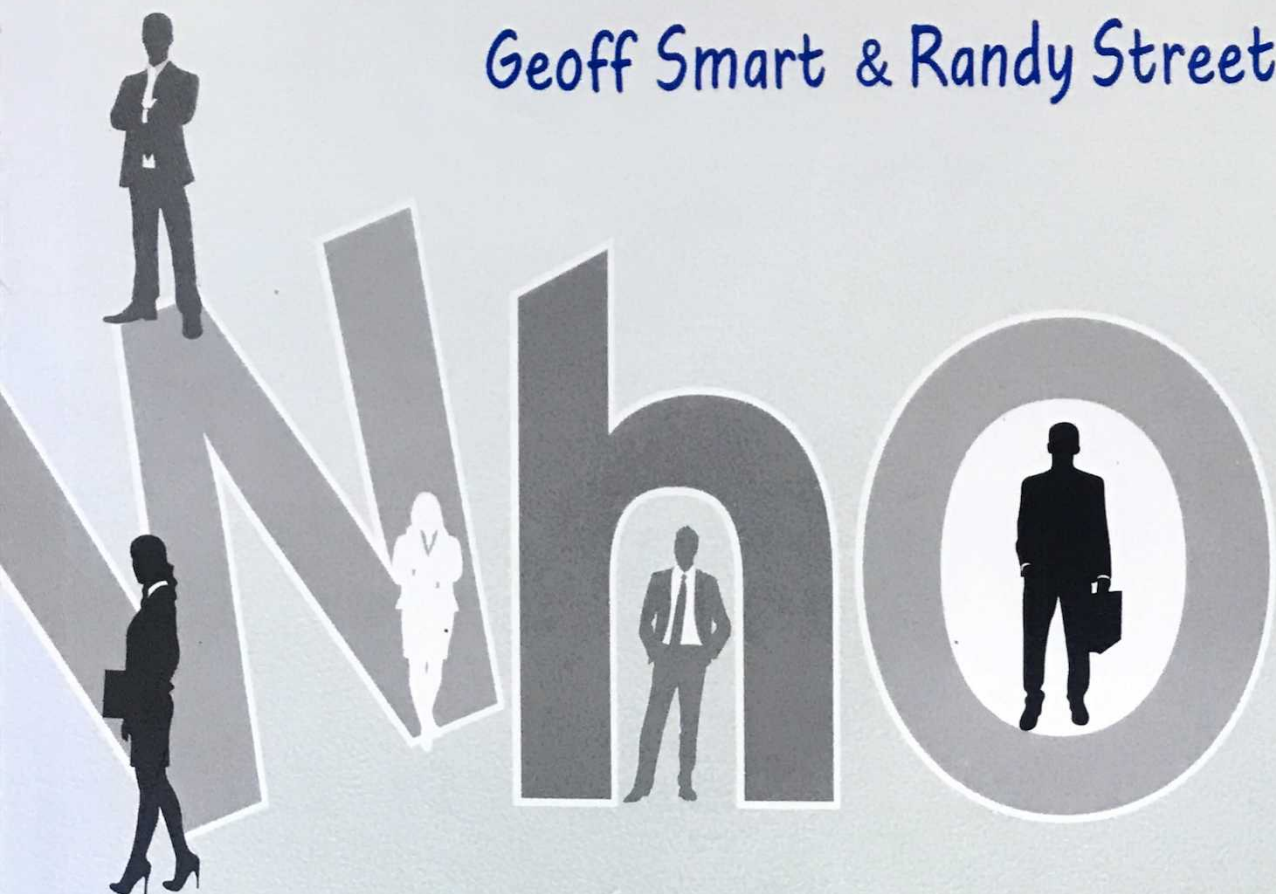


Geoff Smart & Randy Street



Chọn đúng người

Thu hút nhân tài ứng với từng vị trí



NHÀ XUẤT BẢN
THANH HÓA

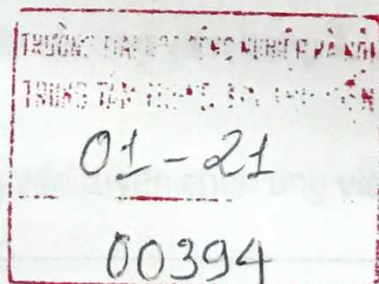
Geoff Smart & Randy Street

Người dịch: TRUNG SƠN



CHỌN ĐÚNG NGƯỜI

*Thu hút nhân tài
ứng với từng vị trí*



NHÀ XUẤT BẢN THANH HOÁ

Mục lục

LỜI GIỚI THIỆU	5
1. CHỌN ĐÚNG NGƯỜI - VẤN ĐỀ SỐ 1 CỦA BẠN.....	11
2. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC BẰNG THẺ ĐIỂM.....	29
3. NGUỒN LỰC:	
Tạo dòng chảy các ứng viên hạng A.....	63
4. CHỌN LỰA:	
4 cuộc phỏng vấn tuyển chọn ứng viên hạng A	83
5. THUYẾT PHỤC:	
5 phương pháp hàng đầu để đạt đến thoả thuận.....	141
6. CƠ HỘI LỚN NHẤT CỦA BẠN	165

LỜI GIỚI THIỆU

Những quyết định quan trọng nhất mà các doanh nhân đưa ra không phải là quyết định về việc gì, mà là quyết định chọn người nào.

Jim Collins, tác giả cuốn sách best-seller
Good To Great

Người nào (who) là vấn đề số một của bạn, chứ không phải là việc gì (what).

Việc gì dùng để chỉ các chiến lược bạn chọn, những sản phẩm và dịch vụ bạn bán, những qui trình bạn sử dụng. Bạn có thể dành cả khoảng thời gian dài để săn đuổi giải pháp cho quá nhiều vấn đề đang gây khó khăn cho công việc kinh doanh của mình. Đó là điều mà hầu hết các nhà quản lý thực hiện. Thật không may, việc chỉ tập trung vào điều gì có nghĩa bạn sẽ tiếp tục cảm thấy stress, kiếm được ít tiền hơn so với những gì bạn hằng mơ ước, và thiếu thời gian để thực hiện điều bạn mong muốn.

Vậy bây giờ bạn nên quyết định tập trung vào người nào.

Người nào là chỉ những con người bạn đặt vào vị trí để đưa ra quyết định. Người nào điều hành lực lượng bán hàng của bạn?

Người nào lắp ráp sản phẩm của bạn? Người nào phụ trách văn phòng? *Người nào* là nơi điều kỳ diệu bắt đầu hay nơi những vấn đề bắt đầu.

Hãy hỏi Nate Thompson, CEO của Spectra Logic. Công ty của Thompson hiện đang phát triển mạnh mẽ, nhưng trong những năm đầu tiên, ông phải giẫm chân tại chỗ bởi những con người kém cỏi mình đã tuyển dụng, khiến ông thậm chí không thể có được một kỳ nghỉ.

Không phải Thompson không phỏng vấn kỹ lưỡng. Ông đã chăm chú xem xét từng bản lý lịch. Ông dành nhiều giờ với mỗi ứng viên để cố cảm nhận sự đồng cảm. Ông nghĩ tất cả những người mình đã chọn dường như thật xuất sắc. Tuy nhiên, cuối cùng nhiều người tỏ ra không thích hợp một cách cơ bản đối với vị trí được tuyển. Một người đặc biệt đáng sợ đã thụt két hơn 90.000USD tiền hoa hồng.

Thompson kể với chúng tôi “Trên những tờ khai hoa hồng, viên phó giám đốc kinh doanh sửa những con số 1 mà kế toán viên đã ghi vào thành những con số 4! Điều này làm tăng số tiền hoa hồng của anh ta lên gấp bốn lần những gì được đề nghị”.

Nỗi đau mất tiền rất lớn, nhưng cá nhân Thompson còn phải chịu đựng nhiều hơn nữa. Những nhân viên ông đã tuyển không phù hợp, và những vấn đề họ tạo ra khiến ông không thể rời khỏi văn phòng. Khi rời văn phòng, Thompson lại phải dành gần hết thời gian của mình để xử lý khủng hoảng ở nơi làm việc.

“Tôi thích trượt tuyết. Nhớ lại những ngày trước đây, tôi lái xe đưa gia đình mình đến Vail, Colorado. Nhưng khi chúng tôi đến đó, tôi vẫn phải quay cuồng với công việc. Tôi không thể lên núi cùng với gia đình. Tôi phải nghe điện thoại và xử lý e-mail, thực hiện công việc của những người mình đã tuyển nhầm. Tôi nhìn thấy vợ con mình tròn xoe mắt và đi trượt tuyết mà không có tôi”.

Nghe có vẻ quen thuộc phải không? Cuối cùng thì những người thiếu năng lực đã ảnh hưởng đến mọi khía cạnh cả về cuộc sống nghề nghiệp lẫn cá nhân của chúng ta.

Ở ghSMART, công việc của chúng tôi là giúp đỡ các công ty đưa ra quyết định chọn người. Sứ mệnh của chúng tôi là sử dụng kiến thức chuyên môn của mình về hành vi con người để giúp các CEO và các nhà đầu tư xây dựng những công ty có giá trị. Geoff Smart là CEO và đã thành lập công ty vào năm 1995. Randy Street là một đối tác trong công ty và đứng đầu bộ phận kinh doanh *ghSMART Executive Learning*. Khách hàng của chúng tôi bao gồm hơn 1.000 công ty lớn và nhỏ, từ các chủ ngân hàng ở phố Wall cho đến những lãnh đạo nhiệt tình của các tổ chức phi lợi nhuận. Công việc đã đưa chúng tôi từ Vancouver đến Sydney và từ Milan đến Đài Loan khi chúng tôi giúp những khách hàng này thực hiện hơn 12 ngàn quyết định chọn người bằng cách sử dụng phương pháp mà chúng tôi sẽ trình bày với bạn trong quyển sách này. Chúng tôi đã huấn luyện cho 13.000 nhà quản lý khác cách thực thi phương pháp. Chúng tôi xây dựng phương pháp bằng cách đào sâu vào phần tuyển dụng trong triết lý quản trị tài năng Topgrading® mà chúng tôi đã đi tiên phong với Brad Smart, cha của Geoff, từ hơn một thập niên trước. Chúng tôi đã dành nhiều năm để xem xét vấn đề này từng ngày; tuy nhiên, nội dung quyển sách bao hàm nhiều hơn kinh nghiệm của tất cả chúng tôi cộng lại.

Để kiểm tra nhận xét của mình và để có được những nhận xét mới, chúng tôi đã cộng tác với tiến sĩ Steven N. Kaplan và nhóm phù thủy tài chính của ông nhằm thực hiện nghiên cứu thống kê lớn nhất từ trước đến nay, giúp hiểu được mẫu ứng viên nào là những người thực thi thành công và mẫu ứng viên nào thì không. Kaplan và đội ngũ của ông đã dành 2 năm để sàng lọc dữ liệu mà chúng tôi thu thập về từ 300 CEO nhằm phát hiện một số hiểu biết sâu sắc đáng kinh ngạc.

Quan trọng nhất, chúng tôi đã nói chuyện và lắng nghe nhiều nhà lãnh đạo tài năng nhất thế giới dạy chúng tôi những bí mật trong việc tuyển dụng thành công của họ.

Hơn 20 doanh nhân tỉ phú, phần lớn tự thành đạt, đã đóng góp hiểu biết sâu sắc và kinh nghiệm của họ vào quyển sách này; một tập hợp chưa từng có. Họ là những người ở tuyến đầu của một

số dự án kinh doanh thú vị và điển hình nhất trong thời đại chúng ta - những người có quyết định tuyển dụng đôi khi làm khuấy động các thị trường.

Chúng tôi cũng đã nói chuyện với hơn 30 CEO của các công ty trị giá hàng tỉ đô la để nắm bắt quan điểm của họ, và chúng tôi đã phỏng vấn hàng chục CEO thành công khác, nhà quản lý, nhà đầu tư, những người đứng đầu tổ chức phi lợi nhuận và các chuyên gia về quản lý.

Nói chung, chúng tôi đã tiến hành hơn 1.300 giờ phỏng vấn và rất nhiều giờ khác để phân tích dự án này. Chúng tôi chưa từng biết có bất kỳ nghiên cứu nào tương đương với dự án của chúng tôi về chiều sâu, độ rộng và kinh nghiệm thực tiễn như thế. Trọng tâm chính của chúng tôi là những nhà quản lý chứ không phải bộ phận nhân sự, vì việc đưa ra quyết định *chọn ai* là nguyên tắc cơ bản để thành công trong sự nghiệp. Như Joe Mansueto, người sáng lập MorningStar đã nói "Sự thành công của bạn ở vai trò một nhà quản lý đơn giản là kết quả của việc bạn chọn người làm việc cho mình như thế nào".

Từ nghiên cứu đồ sộ này, chúng tôi đã nhận ra có bốn điều thường gây thất bại trong quá trình tuyển dụng. Bất kể đó là người được thuê để phụ trách công việc của một điện thoại viên hay một CEO cho tổ chức dịch vụ tài chính 50 tỉ USD. Việc chọn sai *người* thường xảy ra khi người quản lý:

- Yêu cầu công việc không rõ ràng
- Có một nguồn cung cấp ứng viên yếu kém
- Không tin tưởng năng lực chọn người thích hợp từ một nhóm ứng viên khả năng có vẻ ngang nhau
- Bỏ sót những ứng viên thực sự muốn gia nhập nhóm làm việc.

Những sai lầm *chọn người* như thế trả giá *rất đắt*. Theo nghiên cứu chúng tôi đã thực hiện với các khách hàng của mình, sai lầm trung bình trong việc tuyển dụng gây tổn kém về chi phí cứng và



tổn thất năng suất gấp 15 lần lương cơ bản của một nhân viên. Hãy nghĩ: việc thuê nhầm một nhân viên với mức lương 100.000USD có thể gây tổn thất cho công ty 1.5 triệu USD hay nhiều hơn. Nếu doanh nghiệp của bạn gặp mười sai lầm như vậy mỗi năm, thì nó đang đổ xuống cống 15 triệu USD hàng năm. Nate Thompson ước tính việc tuyển dụng sai những năm đầu đã khiến Spectra Logic tổn thất đến 100 triệu USD.

Những sai lầm chọn người như thế cũng rất phổ biến. Peter Drucker và các chuyên gia quản lý khác từ lâu đã ước tính tỉ lệ tuyển dụng thành công nhà quản lý là một con số ảm đạm: 50%. Hãy suy nghĩ về tổn thất thời gian và năng lượng mà con số đó đưa ra, không chỉ cho bạn mà còn cho cả tổ chức.

Điều hầu hết các nhà quản lý không biết là sai lầm *chọn người* có thể ngăn ngừa được.

Mục đích của cuốn sách này là cung cấp giải pháp cho vấn đề số một của bạn - giúp bạn đưa ra quyết định *chọn người* đúng đắn hơn.

Các CEO, những nhà quản lý trung cấp và các quản đốc dây chuyền đã hưởng lợi từ giải pháp này nói với chúng tôi rằng nó là phương pháp đơn giản nhất, thực tế nhất, và hiệu quả nhất từ trước tới nay. Nate Thompson, người đã áp dụng phương pháp này hiện đang có một đội ngũ nhân viên luôn mang về chiến thắng, giúp ông có thời gian nghỉ ngơi bên gia đình.

Hãy quyết định để có những quyết định *chọn đúng người* tốt hơn, và bạn sẽ vui hưởng sự nghiệp của mình nhiều hơn, làm ra nhiều tiền hơn, đặc biệt có thêm thời gian cho những mối quan hệ ý nghĩa nhất.

CHỌN ĐÚNG NGƯỜI

Geoff Smart - Randy Street



NHÀ XUẤT BẢN THANH HÓA

248 Trần Phú, Ba Đình, TP. Thanh Hóa

ĐT : (037)3723.797 - 3852.281 - 3853.548

Fax : (037) 3853.548



Chịu trách nhiệm xuất bản : ThS. HOÀNG VĂN TÚ

Chịu trách nhiệm nội dung : NGUYỄN HỮU NGÔN

Biên tập : Bùi Thị Ngọc Diệp

Biên tập Văn Lang : Hải Yến

Trình bày : Minh Trinh

Vẽ bìa : Kim Lan

Sửa bản in : Hải Yến



CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN HÓA VĂN LANG

40 - 42 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

ĐT : 38.242157 - 38.233022 - Fax : 38.235079



In 1.000 cuốn khổ 13.5x21 cm tại Xưởng in Cty CP Văn hóa Văn Lang
06 Nguyễn Trung Trực, P.5, Q. Bình Thạnh, Tp.HCM.

Xác nhận ĐKXB số : 2335-2015/CXBIPH/04-68/ThaH, ngày 18/08/2015.

QĐXB số : 391/QĐ - NXBThaH, ngày 01/09/2015.

ISBN : 978-604-74-1901-2.

In xong và nộp lưu chiểu quý 1 năm 2016.