CUỘC CHIẾN
CHIÊU MỘ NHÂN TÀI

Làm thế nào Lực lượng Đặc nhiệm và các tổ chức lớn trên thế giới chiến thắng cuộc chiến chiêu mộ nhân tài?

MIKE SARRAILLE

& GEORGE RANDLE

Cùng với Tiến sĩ Triết học JOSH COTTON

copyright © 2020 MIKE SARRAILLE & GEORGE RANDLE
All rights reserved.
THE TALENT WAR
How Special Operations and Great Organizations Win on Talent
ISBN 978-1-5445-1557-1 *Hardcover*
978-1-5445-1556-4 *Paperback*
978-1-5445-1558-8 *Audiobook*
978-1-5445-1555-7 *Ebook*

Quan điểm được thể hiện trong ấn phẩm này là của tác giả và không thực sự phản ánh chính sách cũng như quan điểm chính thức của Bộ Quốc phòng hoặc Chính phủ Hoa Kỳ. Việc Bộ Quốc phòng cho phép phát hành công khai ấn phẩm không đồng nghĩa với sự đồng thuận, ủng hộ của Bộ Quốc Phòng cũng như tính xác thực của tài liệu.

Cuốn sách này dành tặng cho gia đình, bạn bè, các cố vấn quân sự và cố vấn kinh doanh của chúng tôi. Họ là những người đã ở bên cạnh hỗ trợ chúng tôi suốt những năm tháng cuộc đời và trên mọi chặng đường sự nghiệp.

Quan trọng hơn, cuốn sách dành cho những quân nhân, những người đã và đang phục vụ trong quân ngũ, những người đã hy sinh để bảo vệ đất nước và quyền tự do Hoa Kỳ. Các bạn là tấm gương sáng cho toàn thể người dân Mỹ. Và thế giới kinh doanh có thể học hỏi nhiều điều từ các bạn!

Chúng tôi cũng sẽ không quên những cống hiến vô giá của các bạn.

Và sẽ không làm các bạn thất vọng.

MỤC LỤC

Lời tác giả 6

Lời nói đầu từ ***Jocko Willink*** 8

Giới thiệu 13

PHẦN 1. CUỘC CHIẾN CHIÊU MỘ NHÂN TÀI 23

CHƯƠNG 1: TƯ DUY TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI 24

CHƯƠNG 2: ĐÂU LÀ SAI LẦM TRONG PHƯƠNG THỨC TUYỂN DỤNG TRUYỀN THỐNG? 34

CHƯƠNG 3: ĐIỀU GÌ KHIẾN ĐỘI ĐẶC NHIỆM TRỞ NÊN ĐẶC BIỆT 53

PHẦN 2. CHUẨN BỊ CHO CUỘC CHIẾN 68

CHƯƠNG 4: TUYỂN CHỌN TÍNH CÁCH, ĐÀO TẠO KỸ NĂNG 69

CHƯƠNG 5: CHÍN ĐẶC ĐIỂM TÍNH CÁCH NỀN TẢNG CỦA MỘT ỨNG VIÊN TÀI NĂNG 85

CHƯƠNG 6: THẤU HIỂU BẢN THÂN - LẬP KẾ HOẠCH THU HÚT NHÂN TÀI 104

CHƯƠNG 7 - THẤU HIỂU ĐỐI TƯỢNG MỤC TIÊU: THU HÚT NHÂN TÀI HÀNG ĐẦU 122

CHƯƠNG 8 - XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ TUYỂN DỤNG: NHÂN SỰ ƯU TÚ CHỌN ỨNG VIÊN ƯU TÚ 139

PHẦN 3: CUỘC CHIẾN THỰC SỰ BÙNG NỔ 148

CHƯƠNG 9: HÀNH TRÌNH TUYỂN DỤNG - TRẬN CHIẾN QUYẾT ĐỊNH 148

CHƯƠNG 10: ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC THÀNH CÔNG, BẠN KHÔNG THỂ CHỈ TUYỂN DỤNG HAY SA THẢI THEO CÁCH CỦA BẠN 176

Đúc kết 187

Lời cảm ơn 189

Lời tác giả

"Cuộc chiến chiêu mộ nhân tài" trong thế giới ngày nay thật khắc nghiệt. Không có một công thức cụ thể nào cho chiến thắng. Và cũng không có một thỏa thuận hoàn hảo nào cho cuộc chiến vô tận này. Nhưng với một vài nguyên tắc và chiến lược trọng tâm, bạn có thể giành phần thắng trong "cuộc chiến" này và dẫn dắt tổ chức tới những hào quang.

Hai chúng tôi đều đã dành cả cuộc đời của mình cho việc tuyển chọn nhân tài và quản lý những nhân tài đó. Chúng tôi từng cảm thấy tự ti và có những sai lầm đáng xấu hổ. Chúng tôi biết rằng, hầu hết các vị lãnh đạo doanh nghiệp hay chỉ huy quân đội đều có chung những quan điểm, tâm tư và cả những "vết sẹo". Cuốn sách này được đúc kết sau hàng trăm "cuộc chiến" của cả hai chúng tôi. Sau những chiến thắng, và cả những lần thua cuộc.

Trong số 800 Giám đốc điều hành (CEO) được khảo sát vào năm 2019, phần lớn chia sẻ rằng việc thu hút và giữ chân những lao động chất lượng là mối quan tâm hàng đầu của họ.[1] Và nếu bạn đặt câu hỏi tương tự cho những vị lãnh đạo quân sự cấp cao của Đội Đặc nhiệm, họ cũng sẽ có cùng câu trả lời. Tất cả đều hướng đến hai từ "Nhân tài".

Sự nhiệt thành, những nỗ lực và cam kết của một công ty trong cuộc chiến chiêu mộ nhân tài là nhân tố quyết định sự thành công. Cách duy nhất để giành chiến thắng, chính là trải nghiệm, sai lầm, đổi mới liên tục, tùy biến và cải thiện không ngừng trong quá trình tuyển dụng cũng như quản trị nhân tài. Không có trạng thái kết thúc và cũng không có "dấu chấm hết" cho cuộc chiến này. Tất cả những gì chúng ta cần là cam kết một cách kiên định tham gia vào cuộc chiến từng ngày. Bởi nó, quyết định sự sống còn của một doanh nghiệp.

Lực lượng Tác chiến Đặc biệt Hoa Kỳ (SOF - Special Operations Forces) đã trở thành hình mẫu đẳng cấp thế giới về việc tuyển chọn và quản lý nhân tài. Không có gì ngạc nhiên khi giới kinh doanh trên toàn thế giới dành nhiều thời gian để tìm hiểu về Lực lượng Đặc nhiệm - nơi có những "chiến binh" không bị khuất phục trước kẻ mạnh và luôn tìm cách để giành được chiến thắng. SOF đã trở thành một trong những tổ chức hoạt động hiệu quả, sáng tạo và thích ứng tốt nhất thế giới. Họ đã trở thành "thỏi nam châm" hút những ứng viên tài năng một

[1] Hội đồng Hội nghị, "Năm 2019, các CEO quan tâm nhất đến nhân tài và sự suy thoái", ngày 17 tháng 1 năm 2019, https://www.conference-board.org/pdf_free/ press/ Press%20Release% 20 -% 20C Suite % 20Challenge% 202019.pdf.

cách hiệu quả. Mặc dù vậy, họ cũng phải thừa nhận rằng họ vẫn mắc rất nhiều sai lầm. Điều khiến SOF trở nên khác biệt là cải tiến không ngừng trong quá trình đánh giá và lựa chọn binh lính. Họ tuyệt đối không chấp nhận những cá nhân kém cỏi trong hàng ngũ của họ.

Chúng tôi viết cuốn sách này với một niềm tin mãnh liệt rằng, giới kinh doanh sẽ có thể học được cách SOF đánh giá và lựa chọn nhân tài. Chúng tôi cũng hy vọng rằng các doanh nghiệp và những nhà lãnh đạo nhân sự có thể ứng dụng một số quy tắc, công thức mà SOF đã sử dụng để tăng cường hoạt động tuyển dụng. Nếu chúng tôi có thể ngăn bạn khỏi những sai lầm tương tự như chúng tôi đã từng, bằng việc trau dồi tư duy nhân tài cộng với việc rà soát, đánh giá lại các phương pháp tuyển dụng của bạn, thì chúng tôi sẽ coi cuốn sách này là một thành công lớn.

Cuối cùng, chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng chúng tôi đã thực hiện mọi biện pháp để bảo vệ an ninh cho những người lính Đặc nhiệm dũng cảm của chúng tôi.

Cuốn sách này đã được xem xét và phê duyệt việc phát hành trong sự hợp tác của Defense Office of Prepublication and Security Review (doPsr). Vì lý do này, bạn sẽ nhận thấy rằng chúng tôi không đi sâu vào chi tiết cụ thể về chiến thuật, quy trình, hoặc bất kỳ dữ liệu nhạy cảm nào khác. Thay vào đó, chúng tôi tập trung vào chiến lược cấp cao thúc đẩy tư duy SOF trong tuyển dụng nhân tài. Chúng tôi tin rằng điều này không làm giảm giá trị cuốn sách theo bất kỳ cách nào. Bởi chính những chiến lược chứ không phải chiến thuật mang tính cá nhân đã thực sự đưa Đội Đặc nhiệm trở thành một trong những vườn ươm nhân tài vĩ đại nhất thế giới. Trong cuốn sách này, chúng tôi cũng chia sẻ thêm những câu chuyện cá nhân, trong đó không thể thiếu những trải nghiệm đáng xấu hổ của chính chúng tôi. Và thêm một lưu ý khác rằng chúng tôi đã thay đổi một số tên riêng và thông tin chi tiết vì những lý do bảo mật.

Lời nói đầu từ ***Jocko Willink***

Lãnh đạo là nhân tố quan trọng nhất quyết định sự thành bại trên chiến trường hay thương trường. Họ là người nắm trong tay sự "sống còn" của một doanh nghiệp. Lãnh đạo là người nêu gương, là người thống nhất mọi cuộc tranh luận và đưa ra quyết định cuối cùng. Lãnh đạo cũng là người quan tâm, chăm sóc nhân viên và chịu trách nhiệm đảm bảo mọi nhiệm vụ, sứ mệnh được hoàn thành.

Tuy nhiên, một trong những vai trò quan trọng nhất của người lãnh đạo thường bị coi nhẹ - đó là trách nhiệm xây dựng đội nhóm làm việc từ những ngày đầu. Chúng ta thường chỉ nghĩ lãnh đạo là người chịu trách nhiệm đào tạo và quản lý nhân viên, nhưng để đi tới giai đoạn đó họ còn cần phải tuyển dụng, chọn lọc, cân nhắc và tìm ra người phù hợp cho tổ chức của mình.

Trong hàng ngàn những nguyên tắc lãnh đạo mà tôi tìm hiểu, tôi ấn tượng với cách mô tả trách nhiệm của người lãnh đạo trong cuốn sách About Face, của Đại tá David Hackworth. Đại tá là một người lính đáng kính, ngài đã từng tham gia chiến trường trong Chiến tranh Triều Tiên, và rất nhiều lần được vinh danh vì lòng dũng cảm. Khi Đại tá tiếp quản Tiểu đoàn 4 Trung đoàn 39 Bộ binh (4/39) tại Việt Nam, ông đã phải từ bỏ công việc của mình. Tiểu đoàn 4/39 tại Việt Nam, trước đó được biết đến với tên gọi "Hardluck" – nổi tiếng với sự thiếu kỷ luật và những trận đấu thất bại. Đại tá Hackworth được lựa chọn để tiếp quản và cải thiện tình trạng của Tiểu đoàn. Đó cũng chính xác là những gì ông ấy đã làm. Ông đã biến "Hardluck" thành "Hardcore", hiểu nôm na là biến rủi ro thành điểm mạnh.

Thế nhưng ông đã không làm điều đó một mình. Ông dũng cảm đồng hành cùng các binh sĩ khác lên máy bay. Ông tập hợp mọi sự giúp đỡ từ những vị lãnh đạo mà ông biết, để thay đổi Tiểu đoàn của mình. Hackworth đã lựa chọn kỹ lưỡng các sĩ quan hoạt động trong tiểu đoàn. Họ là những chiến binh đã từng tham gia phục vụ cùng ông tại Lực lượng Tiger của Sư đoàn 1/327. Thượng Sĩ Nhất của ông, một nhà lãnh đạo xuất sắc, người đã hoạt động cùng với Hackworth với tư cách là Thượng sĩ nhất cao cấp tại Sư đoàn 1/101. Hackworth đã đưa ông lên tàu phục vụ với tư cách là Binh nhì cấp cao của tiểu đoàn 4/39. Hackworth tuyển dụng Đại úy Dennis Foley để chỉ huy Đại đội Dagger. Cả hai đều đã từng phục vụ trong Lực lượng Tiger 1/327. Ông cũng tuyển chọn và đưa James Mukoyama, người mà ông quen biết từ thời còn điều hành một Tiểu đoàn huấn luyện tại Fort Lewis làm đại đội trưởng của Tiểu đoàn 4/39. Tất cả họ có những phẩm chất và kiến thức sâu rộng khiến ông tôn trọng và nể phục.

Những người đàn ông này đã thành lập một đội quân nòng cốt, điều mà đã tạo nên sự thay đổi của Tiểu đoàn 4/39, từ "Hardluck" thành "Hardcore". Rõ ràng, không chỉ riêng Đại tá Hackworth làm nên thành công. Dù không thể phủ nhận ông là một nhà lãnh đạo tuyệt vời, nhưng những thành công mà ông có xuất phát từ một lực lượng mạnh mẽ. Đó là những nhà lãnh đạo mà Đại tá Hackworth đã tuyển dụng và đào tạo. Chắc hẳn, Hackworth biết rằng trách nhiệm của người lãnh đạo là xây dựng một đội quân chiến thắng.

Trong cộng đồng Lực lượng Đặc nhiệm, tuyển dụng nhân tài là quá trình đã và đang được phát triển trong hơn nửa thế kỷ nay. Nó vẫn còn được tôi luyện và sẽ không bao giờ dừng lại. Bởi sứ mệnh của họ là đảm bảo chiến thắng không rơi vào tay kẻ địch. Trong cuộc chiến chiêu mộ nhân tài, không có chiến thắng hoàn mỹ, chỉ có câu chuyện về lòng quyết tâm chiến đấu để giành chiến thắng. Ngay khi bạn ngừng chiến đấu, ngay khi bạn nghĩ rằng mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp, là khi bạn bắt đầu chạm đến… sự thua cuộc.

Tôi là người hưởng lợi tuyệt đối từ quá trình chiêu mộ, sàng lọc và tuyển chọn nhân tài tại Đội Đặc nhiệm. Trong lần triển khai cuối cùng của tôi trong các đội SEAL[2], tôi là chỉ huy đơn vị Đặc nhiệm, dẫn đầu hai chiến binh trong trận Chiến tranh chống khủng bố toàn cầu. Vào thời điểm đó, vào mùa hè năm 2006, Ramadi là tâm điểm của cuộc nổi dậy. Cả thành phố nằm dưới sự kiểm soát của quân nổi dậy. Mỗi ngày, đều có lính Mỹ và lính thủy đánh bộ bị thương và thiệt mạng.

Tôi lao vào chiến trường với 36 nhà điều hành từ Hải quân SEAL đột kích chống khủng bố của Hải quân Hoa Kỳ (SEAL). Người ta có thể nghĩ về tất cả các SEAL là những cá nhân đã trưởng thành, đã thực chiến và có kinh nghiệm cao. Nhưng điều đó hoàn toàn không đúng. Khoảng một phần ba trong số các chiến binh SEAL của tôi không có kinh nghiệm chiến đấu. Nhưng tất cả họ đều đã thể hiện tốt hơn những gì tôi có thể tưởng tượng và mong đợi. Mặc dù tôi hiểu một số những thành tích, kỹ năng họ có được là qua sự đào tạo, hướng dẫn của đội ngũ, nhưng tính cách con người của họ quan trọng hơn nhiều so với bất kỳ khóa đào tạo nào. Hãy nhìn nhận thực tế, nếu không phải vì tính cách, ý chí, lòng dũng cảm, sự tự tin mà những người đàn ông này sở hữu, họ có thể đã không tình nguyện tham gia đội SEAL và không thể vượt qua quá trình đánh giá và lựa chọn để trở thành SEAL thực sự.

Nhưng họ đã làm - và điều đó thể hiện rõ ràng trong hành động của họ. Những người đàn ông như Marc Lee, người đã không sợ hãi bước vào làn lửa của kẻ

[2] SEAL: Là tên gọi cũ của Liên đoàn Phát triển Chiến Tranh Đặc biệt Hải quân Hoa Kỳ/Nhóm Triển khai Chiến tranh Đặc biệt Hải quân Hoa Kỳ. Trước năm 1987, SEAL được biết đến là đội đột kích chống khủng bố của Hải quân Hoa Kỳ.

thù để bảo vệ đồng đội của mình. Những người đàn ông như Michael Monsoor, người đã hy sinh thân mình, bóp nổ một quả lựu đạn để cứu đồng đội. Và những người đàn ông như Ryan Job, người đã dũng cảm chiến đấu đến hơi thở cuối cùng trong sự đau đớn của vết thương từ tay súng bắn tỉa của kẻ thù. Những người đàn ông trẻ tuổi này - những anh hùng này - đã hy sinh mạng sống của họ cho đất nước, cho đồng đội và cho gia đình của họ.

Những người đàn ông này đến từ đâu? Đúng vậy, họ đã được đào tạo để sử dụng thành thạo súng máy, được đào tạo để tuần tra, được đào tạo để phá hủy các tòa nhà. Và hơn thế, khóa đào tạo đã tạo nên mối liên kết giữa các SEAL. Đó là điều không thể phủ nhận.

Nhưng sự đánh giá, tuyển chọn và chỉ dẫn – hay bất cứ khóa đào tạo nào khác, cũng không thể phát huy những phẩm chất, tính cách ở nơi mà nó không hề tồn tại. Giống như bạn kiên trì chăm sóc cho một chú gà trống và bắt nó phải đẻ trứng vậy. Mặc dù, chúng ta có thể rèn luyện ý chí của một người, tăng khả năng xử lý trong những tình huống căng thẳng và truyền động lực cho họ rằng họ mạnh mẽ và tuyệt vời hơn những gì họ biết. Nhưng chúng ta cũng nên hiểu rằng, ngay từ đầu, họ đã sở hữu sẵn những hạt giống mạnh mẽ và tài năng.

Nếu một cá nhân không có những phẩm chất nội tại cần thiết, họ sẽ không được tuyển chọn. Đó là mục đích của những khóa tuyển chọn Lực lượng Đặc nhiệm cơ bản. Không phải để đào tạo hay dạy học, mà là để tìm ra những nhân tố có đặc điểm tính cách tối thiểu cần thiết, để phát triển họ thành những chiến binh trong đội chiến thắng.

Những đặc điểm này có thể có ở rất nhiều người. Từ học sinh tốt nghiệp Ivy League đến học sinh bỏ học từ cấp trung học. Từ những đứa trẻ được nuôi dưỡng trong khu ổ chuột đến những đứa trẻ được nuôi dưỡng trong các trang trại. Từ vận động viên chuyên nghiệp đến thành viên của câu lạc bộ cờ vua. Sơ yếu lý lịch của một người không phải lúc nào cũng tiết lộ hết tính cách, ý chí và tài năng thực sự ẩn trong họ. Quá trình tuyển chọn của Đội Đặc nhiệm diễn ra, nó đặt con người ta vào tình huống căng thẳng cực độ, không thể quay đầu hay lẩn trốn – và đó là lúc những phẩm chất thực sự được bộc lộ.

Chính quá trình này đã tạo nên sự khác biệt của Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ, biến họ trở thành tổ chức đẳng cấp thế giới mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng xem là hình mẫu để noi theo. Tập trung vào tài năng thực sự sâu trong mỗi người là gốc rễ của mọi hoạt động Đội Đặc nhiệm triển khai. Khi bạn coi nhân tài là nền tảng quan trọng của tổ chức, cho dù trên chiến trường hay thương trường, bạn cũng sẽ luôn có lợi thế cạnh tranh.

Tất nhiên, tuyển dụng nhân tài không phải là điều kiện đủ để giành chiến thắng. Một doanh nghiệp hay một đội nhóm cần phải nuôi dưỡng văn hóa lãnh đạo vững chắc và cải thiện chất lượng nhân sự liên tục. Mọi người – đặc biệt là những nhân tố đã qua chọn lọc và có năng lực cao, sẽ không bao giờ chấp nhận làm việc với một vị lãnh đạo kém cỏi. Hoặc họ sẽ cố gắng gây ảnh hưởng và thay đổi nó hoặc họ sẽ rời đi.

Chúng tôi đã thấy điều này trong các đội SEAL và trong thế giới doanh nghiệp. Một lãnh đạo kém cỏi sẽ không bao giờ giữ chân được những người tài. Họ sẽ rời đi nếu không được khuyến khích, trao quyền và tạo cơ hội phát triển. Vấn đề không chỉ nằm ở trình độ học vấn hay kỹ năng nghề nghiệp, nó còn nằm ở tinh thần trách nhiệm của họ. Những người giỏi nhất luôn muốn trở lên tốt hơn nữa – các tổ chức thành công nhận ra điều đó và cung cấp cho họ những cơ hội để họ bứt phá.

Phát triển một quy trình tuyển dụng đẳng cấp thế giới không phải là nhiệm vụ dễ dàng, nhưng nó là chìa khóa để mở ra cánh cửa thành công. Trong cuốn sách *Cuộc Chiến Chiêu Mộ Nhân Tài*, Mike và George đã đưa ra các chiến lược giúp Đội Đặc nhiệm trở nên thành công trong việc xác định và tuyển dụng nhân tài. Đồng thời hướng dẫn bạn cách áp dụng những nguyên tắc tương tự này cho doanh nghiệp của mình.

Mike và tôi đã cùng nhau phục vụ quân ngũ trong SEALs. Tôi đã làm việc chuyên nghiệp với cả anh ấy và George. Hai người họ đã dành phần lớn cuộc đời mình để cải thiện quy trình đánh giá và lựa chọn nhân tài. Trong cuốn sách này, họ sẽ chia sẻ những bài học quý giá nhất mà họ có được trong suốt hành trình ở SEALs. Với những bài học này, bạn có thể cải thiện quy trình tuyển dụng của mình và tiến gần hơn một bước tới chiến thắng.

Từ đường phố Ramadi đến hàng trăm công ty mà tôi đã từng làm việc, tôi hiểu được rằng lãnh đạo là nhân tố quan trọng nhất trong mỗi cuộc chiến. Lãnh đạo không chỉ đơn thuần là đưa ra quyết định và thống nhất đội nhóm xoay quanh một kế hoạch chung, một mục tiêu chung. Phần cốt lõi của việc lãnh đạo là bước thường bị bỏ qua hoặc xem nhẹ **- bước *thành lập* một đội nhóm**. Nếu không có đội nhóm, lãnh đạo chẳng có nghĩa lý gì và tất nhiên anh ta chẳng thể hoàn thành được sứ mệnh của mình. Nhưng không có con người thì không thể có đội ngũ. Thông điệp mà tôi muốn nói đến là gốc rễ của mọi chiến thắng luôn nằm ở một thứ: con người.



Những kỵ binh đầu tiên của Đội Đặc nhiệm số 5

Nguồn: Dịch vụ Phân phối Thông tin Hình ảnh Quốc phòng/ Maj.Melody Faulkenberry

Giới thiệu

Sĩ quan Lực lượng Đặc nhiệm Lục quân Hoa Kỳ Perry Blackburn ngồi trong chiếc trực thăng hạng nặng mH-47 Chinook lạnh lẽo và thiếu ánh sáng. Anh ấy đã được giao nhiệm vụ trọng tâm mang tầm chiến lược đối với quốc gia của chúng tôi. Hiện anh ấy đang bay giữa chừng từ Uzbekistan đến Afghanistan. Perry Blackburn sắp bước vào trải nghiệm chiến đấu đầu tiên của mình. Tâm trí của anh giống như một cuộc chạy đua, có sự hồ hởi, máu chiến, có sự điềm tĩnh và không tránh khỏi những lo âu, hồi hộp.

Những lúc thế này, Perry nhớ về gia đình, nhớ về người vợ của mình, đặc biệt là những lời cuối cùng vợ anh nói trước khi anh rời đi: “Hãy làm chủ và dẫn dắt bản thân thật tốt".

Chỉ vài tuần trước đó, máy bay đã bay vào Trung tâm Thương mại Thế giới và Lầu Năm Góc, đưa Hoa Kỳ vào cuộc chiến đầu tiên sau hơn một thập kỷ. Cuộc chiến chống khủng bố toàn cầu sẽ trở thành trận chiến đấu quan trọng nhất mà quân đội Hoa Kỳ từng trải qua kể từ cuộc Chiến tranh Việt Nam gần 30 năm về trước. Perry và quân đội của anh - Nhóm Lực lượng Đặc nhiệm Thứ Năm (5th sfG) với biệt danh “Quân đoàn La Mã” sẽ là một trong số những chiếc đồn bốt đầu tiên của Hoa Kỳ. Những người đàn ông dũng cảm, tất cả đều đơn độc, không quen thuộc với địa hình và con người ở Afghanistan. Nhưng sự hiện diện của họ là một thông điệp mạnh mẽ tác động đến toàn thế giới sau khi thảm kịch lớn nhất Hoa Kỳ xảy ra.

Máy bay trực thăng chở 12 binh sĩ tinh tuệ nhất mà Bộ Chỉ huy Chiến dịch Đặc biệt Hoa Kỳ (USSOCOM) điều phối. Ba mươi ngày với những suất ăn sẵn được chuẩn bị khá tẻ nhạt nhưng đầy đủ chất dinh dưỡng cùng với mọi loại đạn dược họ có thể sử dụng trong chiến đấu. Thiếu tá Perry Blackburn và mười hai người lính đặc nhiệm của ông đã trải qua 96 giờ cuối cùng ở Uzbekistan để chuẩn bị cho cuộc tấn công vào Afghanistan nhằm mở ra cuộc chiến với Al-Qaeda và Taliban. Họ đã phải trì hoãn kế hoạch do thời tiết khắc nghiệt, nhưng tinh thần chiến đấu mạnh mẽ và lòng yêu nước đã thôi thúc họ tiếp tục bước đi. Mặc dù chuyến bay chắc hẳn sẽ có nhiều thử thách, nhưng họ đã cố gắng cân bằng tải trọng của trực thăng và quyết định cất cánh.

Hầu hết các phi công thậm chí sẽ không thực hiện chuyến bay trong điều kiện thời tiết đó, nhưng phi hành đoàn bay mH-47 thì khác. Họ là một phần của Trung đoàn Hàng không Đội Đặc nhiệm số 160, được gọi là “Kẻ Săn Đêm” hoặc Tf-160. Họ là một trong những phi công lành nghề nhất trên thế giới. Nếu ai đó có thể đưa Perry và nhóm của anh ấy đến điểm rơi một cách an toàn, thì đó chỉ có thể là những “Kẻ Săn Đêm”.

Tuy nhiên, Perry vẫn theo dõi sát sao tiến trình của chiếc trực thăng, lập phương án dự phòng nếu gặp nạn trên núi. Khi tâm trí quay cuồng với chiến lược và chiến thuật, anh ấy nhìn những người đồng đội xung quanh mình. Tất cả họ đều đang ngủ ngon lành bất chấp những nguy hiểm rình rập trên chuyến bay và những thách thức tàn khốc đang đợi chờ ở trận chiến phía trước. Perry tự hỏi, và đây cũng không phải lần đầu tiên anh thắc mắc, *Chúng tôi đã điều hành như thế nào để tìm được những người đàn ông này?* Những người đàn ông trong Đội Đặc nhiệm của Lục quân Hoa Kỳ (được biết đến với tên gọi Mũ Nồi Xanh) đã sẵn sàng bước vào môi trường quân đội hà khắc được gọi là VUCA (volatility: khắc nghiệt, uncertaintly: biến động, complexity: phức tạp và ambiguity: mơ hồ). Những người đàn ông này đã được chọn lọc khắt khe và được đánh giá cao về khả năng chịu đựng cũng như sức bền để vượt qua những thử thách căng go nhất mà Hoa Kỳ phải đối mặt. Mỗi người trong số họ đều là những nhân tố phi thường, những người hoạt động với kỹ năng và sự chuyên nghiệp đạt mức cao nhất. Họ là những người tốt nhất trong số những người tốt nhất, và Perry tin tưởng bất cứ ai trong số họ bằng cả mạng sống của mình. Cũng như họ đang đặt cả mạng sống của mình vào mệnh lệnh của anh.

“Chúng tôi đã vượt qua những ngọn núi. Bắt đầu xuống dốc”, phi công thông báo qua tai nghe của Perry.

Chiến tranh chỉ mới bắt đầu. Perry và đồng đội của anh được xem là những người tiên phong cho cuộc chiến. Nhiệm vụ của họ là xuyên thủng hàng phòng ngự của kẻ địch và mở đường cho các lực lượng đặc nhiệm khác. Đồng thời gửi đi thông điệp rõ ràng và quyết liệt đến thế giới trong giai đoạn này. Qua màn hình tivi, thế giới sẽ được chứng kiến nhóm nhỏ những người đàn ông này đang phải đối mặt với một nhiệm vụ dường như bất khả thi. Nhưng Perry đã gạt bỏ đi suy nghĩ về tính nghiêm trọng ở nhiệm vụ của họ và chỉ tập trung vào điều cơ bản: *Chỉ cần dẫn dắt. Dẫn dắt người của tôi, dẫn dắt họ thật tốt, và đội của chúng tôi sẽ vượt qua mọi thử thách theo cách của chúng tôi.*

Ngày qua ngày, Perry theo dõi quá trình những đồng đội của mình thích nghi và vượt qua mọi chướng ngại vật cản đường họ. Họ đã không tắm trong nhiều tuần. Họ phải ứng biến với chiến thuật mới – cụ thể là liên minh với các thống lĩnh trong vùng để xây dựng một lực lượng hùng mạnh chiến đấu với Afghanistan. Bởi vì họ là đồn bốt tiên phong, nên cơ sở hạ tầng không có đủ. Và họ cũng là người khởi xướng duy nhất ở khu vực Khost, với các lực lượng Hoa Kỳ gần nhất nằm cách đó vài giờ. Mười hai lính Mũ Nồi Xanh này, trong tương lai gần, sẽ được viện trợ thêm nhiều lực lượng đặc nhiệm hơn sau khi Perry xây dựng một liên minh với những thống lĩnh được chỉ định từ trước và thành lập một đội quân

900 người Afghanistan đồng minh để sát cánh chiến đấu cùng quân đội Hoa Kỳ. Nhưng hiện tại, Perry và đồng đội của mình đang thực sự ở trong tình thế cô độc, khi mà một sai lầm nhỏ cũng có thể khiến cho cả đội của anh bị tiêu diệt.

Họ cũng phải đối mặt với những thách thức khác. Họ không có bản đồ của khu vực, vì vậy họ phải trưng dụng và dựa vào các bản đồ cũ của Nga để triển khai quân và vũ khí. Đôi khi, địa hình gồ ghề không thể tiếp cận bằng phương tiện, đòi hỏi họ phải sử dụng ngựa và la. Sau này khiến họ có biệt danh là "Kỵ Binh" (Horse Soldiers)" —một biệt danh mà họ vẫn cảm thấy tự hào cho đến ngày nay.

Bất chấp những khó khăn và nhiệm vụ dường như bất khả thi, binh đoàn đã *chiến thắng*. Họ đã thành lập liên minh và bảo vệ căn cứ khỏi sự nguy hiểm của kẻ thù. Nước Mỹ giành phần thắng, nhờ những nỗ lực và hành động quyết đoán của quân đoàn vài chục người có chuyên môn cao và lòng dũng cảm. Lợi thế cạnh tranh lớn nhất của cộng đồng Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ luôn là con người của họ. Đội quân bao gồm những nhân tố đặc biệt tài năng nhất thế giới, giỏi dẫn dắt và làm việc nhóm. Họ dường như có thể làm bất cứ điều gì.

Đạn xuyên qua không trung khi Mũ Nồi Xanh và đội quân Taliban khai hỏa. Bụi bẩn và những mảnh đá vụn rơi như trút nước xung quanh đồng đội của Perry. Mặc dù bị áp đảo về mặt số lượng, nhưng họ vẫn rất kỷ luật và dường như trở nên mạnh mẽ hơn. Trong khi lực lượng nổi dậy Taliban trở nên hỗn loạn, đội quân Perry vẫn kiên trì và tỉnh táo, tuân thủ đúng mọi chiến thuật. Chậm mà chắc, họ đã dành chiến thắng trong cuộc đọ súng.

Bỗng nhiên, một tiếng "rắc" lớn và một chia sáng chiếu xuyên chói mắt, Perry bị đẩy xô về phía trước, súng tuột khỏi tay. Cảm giác như thể có ai đó đã dùng gậy bóng chày để đập mạnh vào đầu anh ấy từ đằng sau.

Tất cả mọi vật dụng bằng kim loại trong khu vực bỗng rung chuyển. Perry lồm cồm bò dậy, râu tóc chổng ngược. Suy nghĩ đầu tiên của anh là một loại súng cối nào đó của kẻ địch, nhưng khi một tiếng sấm nổ đùng trên bầu trời, anh nhận ra đó là một cú sét đánh. Anh hoàn toàn không tin vào mắt mình. Trong tất cả những trường hợp rủi ro mà anh dự tính cho trận chiến, thì việc bị sét đánh không nằm trong danh sách. Ngay cả người đứng đầu của Taliban, họ cũng đang phải ra sức chiến đấu…. với MẸ THIÊN NHIÊN.

Perry kiểm tra lại chiếc đài radio, bởi nó có thể là vật thu hút tia sét đánh vào người anh. Thế nhưng, chiếc đài chẳng có một chút động tĩnh nào. Chẳng kịp suy nghĩ thì bầu trời đã tối sầm lại, nó mở ra một trận đại hồng thủy khốc liệt. Chỉ trong giây lát, thung lũng đã bị biến thành một vùng lũ lụt. Mặt đất dường như sụp đổ dưới chân của những người lính. Trong khi những đồng đội của

Perry có thể bơi, thì một số binh sĩ Afghanistan đồng minh của họ lại không thể. Họ bị trượt chân trên bờ kè dốc, một số ít bị cuốn trôi.

Ôi Chúa ơi, liệu đây có phải là khoảnh khắc đặt dấu chấm hết cho cuộc đời tôi? Perry nghĩ. Không phải trên chiến trường tàn khốc, mà là trước thảm họa của thiên nhiên?

Perry hít thở một hơi thật sâu, tự trấn an bản thân và ngay lập tức thay đổi tư duy. Anh nhận ra rằng, ngay lúc này, họ không còn thực hiện nhiệm vụ chiến đấu nữa. Họ đang ở chế độ sinh tồn. May thay, quân địch dừng việc bắn do có nhiều tổn hại về mặt nhân lực. Đồng thời, chúng cũng tìm chỗ nấp khỏi trận mưa như trút đầy kinh hãi. Nhóm của Perry đã thiết lập an ninh và cử một nhóm binh sĩ hỗ trợ những người đàn ông đang mắc kẹt trên con kênh. Một số binh sĩ bị cuốn trôi xa tận đầu nguồn, một số bị va đập tả tơi giữa những tảng đá lớn lởm chởm. Thật may vì đội quân của Perry đã cứu được những người khác và hạn chế được nhiều thương tích nhất có thể.

Ngay cả khi phải đối mặt những địa hình mới lạ đầy hiểm trở - một kẻ thù bí hiểm khó xác định, cộng thêm những cơn giận dữ của mẹ thiên nhiên, những binh sĩ của Perry vẫn vươn lên, chớp nắm thời cơ và sẵn sàng chiến thắng bằng mọi giá. Vượt qua mọi thách thức, họ đã giành chiến thắng. Đó là minh chứng mạnh mẽ nhất cho một đội giỏi thích ứng với năng suất hoạt động ở mức cao. Họ là những nhân tố do Đội Đặc nhiệm lựa chọn, đào tạo và phát triển để giải quyết các vấn đề an ninh quốc gia Hoa Kỳ.

Mặc dù Perry là một thủ lĩnh dẫn dắt đội ngũ tuyệt vời, nhưng cũng không thể phủ nhận rằng đồng đội của anh là những binh sĩ trung thành, quyết tâm thực hiện theo mệnh lệnh hết lần này tới lần khác và đảm bảo chiến thắng. Perry có những người giỏi nhất – đó là lợi thế cạnh tranh lớn nhất mà anh có khi đứng trước lực lượng Al-Qaeda áp đảo, đầy nguy hiểm.

CHÌA KHÓA DẪN TỚI THÀNH CÔNG: CON NGƯỜI

Những binh sĩ trong binh đoàn bị áp đảo về mặt số lượng, họ không có nhiều thời gian để lên kế hoạch, và hầu như không có cơ sở hạ tầng trong những ngày đầu của Cuộc chiến chống khủng bố toàn cầu ở Afghanistan. Vậy làm cách nào để họ có thể thành công khi mà rất nhiều lực lượng quân sự khác đã thất bại?

Đó là con người - những cá nhân tài năng như Perry và đồng đội của anh ấy. Mặc dù binh đoàn của anh có ít người hơn so với quân địch, nhưng chất lượng lại cao hơn rất nhiều.

Lãnh đạo là nhân tố quan trọng nhất trên chiến trường. Một trong những công việc quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo là xây dựng một đội với những người

phù hợp. Chiến tranh thắng hay thua là do con người. Đội Đặc nhiệm (SOF) từ lâu đã nhận ra nguyên tắc cơ bản này – và nó khác biệt so với mọi tổ chức khác trên thế giới.

Cộng đồng SOF của Hoa Kỳ được cho là một trong những tổ chức giỏi thích nghi, làm việc năng suất và hiệu quả nhất trên hành tinh hiện nay. Bởi vì nó ưu tiên một thứ trên hết: *tài năng*. Họ đã đầu tư rất nhiều tiền, và dành hết công suất vào việc đánh giá, tuyển chọn (giống như quá trình tuyển dụng của mọi doanh nghiệp trên thế giới) cũng như chú trọng tới sự phát triển của binh lính trong suốt sự nghiệp của họ. Trên chiến trường, sự khác biệt giữa thành công và thất bại có thể hiểu là sự khác biệt giữa sự sống và cái chết. Bằng việc đặt cược cả tiền bạc và tính mạng, bạn cần phải đặt niềm tin vào những người lính sau lưng bạn. Đội Đặc nhiệm đã phát triển một trong những quy trình đánh giá và chọn lọc hiệu quả nhất để tìm ra những chiến binh thực thụ.

Giới kinh doanh có thể học hỏi nhiều từ cách mà Đội Đặc nhiệm tuyển dụng và phát triển các cá nhân tài năng. Trong kinh doanh, cũng như trong quân đội, lợi thế cạnh tranh duy nhất mà bạn có thể hy vọng đạt được và duy trì được là con người. *Không gì* quan trọng với sự thành công của công ty hơn yếu tố con người. Không phải sản phẩm của bạn. Không phải dịch vụ của bạn. *Mà đó là người của bạn*.

Blockbuster đã từng là một gã khổng lồ trong thế giới phim ảnh với hơn 9.000 địa điểm kinh doanh trên toàn cầu. Tuy nhiên, họ đã không thể thích ứng với sự gia tăng của hình thức Video theo yêu cầu (Video on demand), Dịch Vụ Mua, Bán Hàng Qua Bưu Điện, và các Kiot tự động như Redbox. Blockbuster thậm chí còn có cơ hội mua Netflix với giá 50 triệu USD, nhưng CEO John Antioco và ban điều hành Blockbuster đã từ chối và cười nhạo Netflix vì tin rằng họ đã quá ổn và không cần phải đổi mới. Kết quả là, từ một công ty hầu như nắm phần lớn thị phần cho thuê DVD trở thành một công ty lạc hậu, Blockbuster buộc phải đệ đơn xin phá sản vào năm 2010, kéo theo sự đóng cửa của hàng loạt cửa hàng và khiến hàng ngàn người mất việc. Còn Netflix đang nằm trong danh sách Fortune 500.

Enron cũng là một ví dụ điển hình. Họ đã được Forbes vinh danh là "Công ty sáng tạo nhất nước Mỹ" trong 6 năm liên tiếp.[3] Những dịch vụ họ cung cấp đáp ứng được nhu cầu của đại đa số người Mỹ và họ dường như phát triển mạnh mẽ. Tuy nhiên, sau đó, Enron bị "lung lay" bởi vụ bê bối do vi phạm đạo đức của các nhà lãnh đạo. Cuối cùng, nó đã dẫn đến sự phá sản của Enron Corporation.

[3] Bethany McLean and Peter Elkind, "The Guiltiest Guys in the Room", cnn Money, ngày 5 tháng 7 năm 2006, https://money.cnn.com/2006/05/29/news/enron_guiltyest/.

Cả Blockbuster và Enron đều tin rằng các dịch vụ và sản phẩm của họ đã quá đủ để họ giữ vững vị thế. Tuy nhiên, con người, tạo ra những lựa chọn để thúc đẩy, hoặc phá hủy. Blockbuster đã không thể thích nghi nhanh chóng với thị trường ngay cả khi có cơ hội. Enron đã có những sai lầm xuất phát từ những người đứng đầu khi đã có những quyết định không đúng đắn và phi đạo đức. Vấn đề cơ bản của họ đều là thiếu nhân tài.

Bất cứ những vị lãnh đạo giỏi nào cũng sẽ nói với bạn rằng con người là nhân tố quan trọng nhất trong mỗi doanh nghiệp. Sản phẩm và dịch vụ đi sau. Nếu bạn muốn thành công lâu dài và bền vững, bạn cần tuyển chọn và đầu tư vào đúng người. "Ai" hầu như luôn quan trọng hơn "Cái gì". Không phải thứ bạn bán sẽ quyết định số phận của tổ chức bạn, mà đó là những nhân viên của bạn. Con người làm ra các sản phẩm. Con người cung cấp dịch vụ. Con người đổi mới và thích nghi. Con người giải quyết các vấn đề. Nhưng mặc dù biết - hoặc chí ít là nói ra - rằng con người là yếu tố quan trọng, đại đa số các công ty đều không thu hút và lựa chọn được nhân tài chất lượng.

Cho dù bạn có nhận ra điều đó hay không, bạn cũng đang đứng giữa cuộc chiến giành lấy những tài năng xuất sắc nhất. Đây là cuộc chiến quan trọng nhất mà bạn sẽ phải chiến đấu trong hành trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp của mình. Và nếu bạn muốn giành chiến thắng, bạn cần phải cam kết lựa chọn và phát triển những tài năng đặc biệt.

BẠN CÓ GẶP VẤN ĐỀ TRONG TUYỂN DỤNG NGƯỜI TÀI?

Những công ty, cũng giống như những binh đoàn trên chiến trường, không thể nỗ lực làm hết sức rồi sau đó nhận lại một kết quả không khả quan. Nếu công ty của bạn đang hoạt động kém hơn mong đợi, có thể bạn đang gặp vấn đề về con người, về nhân sự và sắp phải đối mặt với những thất bại lớn hơn.

Dưới đây là 6 dấu hiệu cho thấy bạn đang gặp vấn đề về tuyển dụng nhân tài:

1. **Doanh số** bán hàng đi xuống hoặc đình trệ, có nghĩa là doanh thu đang bị ảnh hưởng.
2. **Năng suất lao động** kém, dẫn đến phát sinh các chi phí hoạt động và lãng phí nguồn nhân lực
3. **Lợi nhuận**, là kết quả của dấu hiệu 1 và 2, không tăng đủ nhanh. Tệ hơn nữa, chúng đang giảm dần.
4. **Sự hài lòng của khách hàng** đang giảm mạnh và dẫn đến tình trạng mất khách hàng và thị phần.

5. **Sự gắn bó / sự hài lòng của nhân viên** đang giảm sút vì không có ai làm việc theo nhóm. Kết quả là, tiêu cực ngày càng tăng, và nền văn hóa đang trở nên độc hại.
6. **Sự đổi mới** đang thiếu hoặc thậm chí không xuất hiện trong một thời gian dài liên tiếp. Cá nhân và tổ chức, không có tư duy phát triển.

Khi những doanh nghiệp truyền thống tiếp cận phương thức tuyển dụng nhân tài, nếu giao việc tuyển dụng cho một nhà quản trị nhân sự không lành nghề, nó sẽ dẫn đến việc thất bại trong khâu tuyển dụng và mở ra những thất bại khác. Nhiều công ty, doanh nghiệp quan niệm rằng chỉ cần một thứ gì đó hoạt động hiệu quả, tức là mọi thứ đã đủ tốt. Nhưng không. Nếu như thiếu đi những tư duy nhân tài, công ty bạn sẽ thất bại sớm. Chúng tôi đã làm việc với hàng ngàn công ty và đã chứng kiến sự sụp đổ của họ trước khi đưa ra kết luận này.

Tuy nhiên, nếu bạn tìm được đúng người, với một tư duy đúng và thúc đẩy văn hóa lãnh đạo, thì kết quả sẽ khởi sắc. Tìm được đúng người đồng nghĩa với việc lợi nhuận lớn hơn, khách hàng hài lòng hơn và cơ hội tốt hơn để đổi mới và tăng trưởng. Mặc dù điều đó không có nghĩa là bạn sẽ không gặp phải vấn đề, nhưng với nguồn nhân lực tài giỏi, phù hợp, những vấn đề đó sẽ được giải quyết.

Về cơ bản, bạn cần có một chiến lược thu hút nhân tài bài bản, khôn ngoan và một kế hoạch hành động đúng đắn. Điều đó sẽ mang lại những đợt tuyển dụng chất lượng.

Nếu bạn vẫn đang áp dụng chiến lược tuyển dụng cũ và không đem lại hiệu quả, vậy thì đã tới lúc bạn cần thử ngay một phương pháp mới. May mắn thay, những chiến lược của Đội Đặc nhiệm và tư duy tuyển dụng nhân tài của họ thì không khó để áp dụng cho doanh nghiệp. Bạn sẽ giành lại được lợi thế và chiến thắng trong cuộc chiến tranh giành nhân tài.

MỘT CÁCH TIẾP CẬN TỐT HƠN ĐỂ TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI

Nếu gộp lại, hai chúng tôi có hơn 4 thập kỷ kinh nghiệm về đánh giá, tuyển chọn và giữ chân nhân tài. Chúng tôi đều phục vụ trong quân ngũ và làm việc trong các doanh nghiệp lớn trên thế giới, trải nghiệm đó khiến chúng tôi tự tin nói rằng nó vừa giá trị và vừa đủ sự độc đáo để định hướng cho các doanh nghiệp. Mike là một sĩ quan SEAL của Hải quân Hoa Kỳ. Anh tham gia vào việc đánh giá và lựa chọn các sĩ quan SEAL và hiện là giám đốc của ef Overwatch llc, một công ty tư vấn tuyển dụng nhân tài và tìm kiếm những nhà điều hành có chuyên môn trong việc phân bổ Lực lượng đặc nhiệm đồng thời đào tạo những chỉ huy quân đội trong khu vực tư nhân (Private Sector). George là một sĩ quan Quân đội Hoa Kỳ. Anh đã dành hai thập kỷ để hoạt động trong lĩnh vực thu hút nhân tài ở cấp điều hành trong nhiều ngành công nghiệp.

Chúng tôi đã ở cùng nhau trong những hầm chiến hào – chúng tôi được chứng kiến những khoảnh khắc tuyệt vời và tồi tệ nhất – ở cả hai nửa cầu. Chúng tôi có những nguyên tắc cơ bản đã được kiểm nghiệm theo thời gian và trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ chia sẻ những nguyên tắc đó với bạn.

Với nhiều năm kinh nghiệm, chúng tôi nhận ra rằng rất nhiều tổ chức thực sự không giỏi, thậm chí là rất tệ trong việc tuyển dụng nhân tài. Vấn đề chúng tôi nhìn thấy không phải là những nguyên nhân riêng lẻ, mà hầu hết đều có những nguyên do chung được phân cấp có hệ thống. Ở cấp độ cơ bản nhất, phần lớn các công ty không có tư duy cần tuyển dụng nhân tài và tư duy đó đang trì hoãn họ. Mặc dù chúng ta sẽ gặp rất nhiều nhà lãnh đạo nói rằng họ biết mình cần tuyển dụng người giỏi và con người luôn là yếu tố quan trọng, tuy nhiên, rất ít người thực sự coi vấn đề nhân tài là điều quan trọng trước nhất. Nếu bạn đang tự hỏi liệu công ty của bạn có tư duy tuyển nhân tài hay không, hãy âm thầm nhìn vào năng suất và hiệu quả làm việc tổng thể của công ty bạn!

Một trong những vấn đề lớn nhất mà chúng tôi tìm ra, chính là các công ty không biết họ thực sự đang tìm kiếm điều gì ở một ứng viên. Thay vào đó, họ mặc định đưa ra quyết định tuyển dụng dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ và sơ yếu lý lịch của ai đó trông ấn tượng như thế nào. Chúng tôi không thể đếm được số lần những công ty đi ngược lại đề xuất của chúng tôi và thuê ai đó chỉ đơn giản là vì họ đã có kinh nghiệm trong ngành. Và sau cùng, vẫn là những công ty ấy, họ quay lại sau vài tháng và nói rằng: Bạn đã đúng. Lẽ ra, chúng tôi nên tuyển dụng đúng người hơn - người có tất cả các điểm nổi bật và có những thành tích cao. (Chúng tôi muốn mọi người nói với chúng tôi rằng chúng tôi đúng, chúng tôi muốn họ thuê đúng người ngay từ đầu. Và hãy tin tưởng chúng tôi, chúng tôi đi lên từ những thất bại và trải nghiệm, nên phần nào đã hiểu sâu sắc vấn đề của các doanh nghiệp).

Ngay cả khi các công ty biết rằng họ cần gì ở những ứng viên lý tưởng, họ cũng thường không biết cách thu hút hoặc không chú tâm tìm kiếm những ứng viên đáp ứng tiêu chí của họ. Và bởi vậy, khi họ vô tình tìm được những ứng viên tốt, họ cũng không biết cách phải thu hút, giữ chân hoặc giúp họ phát huy hết tài năng của mình.

Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ chỉ cho bạn các nguyên tắc tuyển dụng hiệu quả được Đội Đặc nhiệm sử dụng để xây dựng các binh đoàn đẳng cấp thế giới. Dựa trên những nguyên tắc này, chúng tôi sẽ chỉ cho bạn cách xác định điều bạn muốn ở ứng viên tài năng. Cách thu hút và chọn đúng người cũng như cách giữ chân và phát huy điểm mạnh của ứng viên.

TỔ CHỨC VÀ CẤU TRÚC

Chúng tôi chia cuốn sách thành ba phần. Phần đầu tiên, "Cuộc chiến chiêu mộ nhân tài", đặt nền móng cho cuốn sách với một cái nhìn tổng quan hơn. Phần một gồm những nội dung: giải thích khái niệm nhân tài; tại sao tư duy tuyển dụng nhân tài lại quan trọng. Đồng thời thảo luận về quan điểm tuyển dụng nhân tài của các doanh nghiệp từ nhỏ đến lớn. Từ đó, chia sẻ cách Đội Đặc nhiệm đã đi ngược lại những quan niệm và thành công ra sao.

Trong phần thứ hai, “Chuẩn bị cho Cuộc chiến”, chúng tôi phác thảo các chiến lược sẽ giúp bạn thành công trong quá trình tuyển dụng. Chúng tôi bắt đầu bằng cách xem xét những chiến lược trọng tâm sẽ thúc đẩy việc đánh giá và lựa chọn của bạn: tuyển dụng tính cách và đào tạo kỹ năng. Sau đó, chúng tôi sẽ liệt kê 9 đặc điểm tính cách của một ứng viên tài năng, đồng thời giải thích tại sao việc đánh giá và phân tích những đặc điểm bạn thực sự cần ở ứng viên lại vô cùng quan trọng. Kế tiếp, chúng tôi sẽ cùng bạn thảo luận về việc làm thế nào để thu hút đúng nhân tài cũng như chỉ cho bạn cách để xây dựng một phòng ban tuyển dụng có năng lực.

Phần thứ ba. “Cuộc chiến bắt đầu”, để cập đến cách tuyển chọn và giữ chân nhân tài. Chúng tôi đi sâu vào cuộc chiến tuyển dụng, đặt trọng tâm vào khâu phỏng vấn và sau đó chỉ rõ tầm quan trọng của việc đào tạo liên tục và trở thành cố vấn tin cậy cho nhân viên để giúp họ phát triển, cả về chuyên môn lẫn tính cách.

Khi viết cuốn sách này, chúng tôi đã phỏng vấn hơn 12 chuyên gia tuyển dụng tài năng. Họ là những nhà lãnh đạo quân sự, nhà tâm lý học, giám đốc nhân sự và chủ tịch hội đồng quản trị. Những chiến lược khôn ngoan của họ sẽ được chia sẻ trong suốt cuốn sách. Chúng tôi cũng may mắn được góp nhặt những trí tuệ tinh hoa từ Tiến sĩ Josh Cotton – cố vấn quản lý cấp cao với bằng Tiến sĩ về tâm lý học tổ chức công nghiệp. Trước đây, ông đã làm việc với lính Hải quân và nhóm Mũ Nồi Xanh với nhiệm vụ phát triển năng lực của họ, và giờ đây ông đang làm việc với các doanh nghiệp để giúp họ xác định và đánh giá những viên ngọc thô theo những cách tương tự. Tiến sĩ Cotton đã cung cấp cho chúng tôi góc nhìn mới lạ từ một nhà tâm lý học. Những đóng góp của ông ấy là vô giá đối với cuốn sách này.

Cho dù bạn là một giám đốc nhân sự, giám đốc điều hành, nhà quản trị nhân sự, quản lý cấp trung hay bất kỳ ai tham gia vào việc tuyển dụng, bạn và công ty của bạn đều có thể nhận được nhiều lợi ích từ cuốn sách này. Bạn càng bắt đầu suy nghĩ về việc tuyển dụng nhân sự tài năng theo một phương thức khác, bạn càng sớm tiến gần hơn với chiến thắng trong cuộc chiến chiêu mộ nhân tài.

Vậy nên, hãy bắt đầu ngay bây giờ!

PHẦN 1. CUỘC CHIẾN CHIÊU MỘ NHÂN TÀI



Các ứng viên Lực lượng Đặc nhiệm được chỉ định vào Trung tâm Chiến tranh Đặc biệt John F. Kennedy và Trường học của Quân đội Hoa Kỳ đang cố gắng đẩy một chiếc xe Jeep quân đội qua con đường lầy lội. Họ đang làm nhiệm vụ trong quá trình tuyển chọn và đánh giá của Đội Đặc nhiệm tại Trại Mackall, Bắc Carolina. Các ứng viên tham dự kỳ đánh giá và lựa chọn kéo dài 3 tuần. Họ sẽ được đánh giá dựa trên các tiêu chí về khả năng làm việc cá nhân và làm việc theo nhóm của họ.

Nguồn: Dịch vụ Phân phối Thông tin Hình ảnh Quốc phòng/ K. Kassens

CHƯƠNG 1: TƯ DUY TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI

"Bạn không thể nhìn thấy nhân tài", một huấn luyện viên SEAL của Hải quân đã nói với Tiến sĩ Josh Cotton. "Vấn đề cốt lõi không nằm ở việc ứng viên là người mạnh nhất, nhanh nhất hay cao lớn nhất. Bạn *phải tin tưởng vào quá trình* này. Quá trình này sẽ tiết lộ ai có tiềm năng trở thành SEAL".

Tiến sĩ Cotton đã làm việc với cộng đồng hải quân SEAL nhằm giúp họ cải thiện quy trình đánh giá và tuyển chọn. Khi kết thúc khóa đào tạo, ông đã hỏi tất cả những người chỉ huy, người hướng dẫn: "Các anh trông đợi gì ở những nhân tố mới?" Sau đó, ông đã nhận được rất nhiều câu trả lời thú vị: "những người không bỏ cuộc"; "những người có kỹ năng làm việc nhóm tốt có thể thăng tiến và dẫn đầu"; "sức bật tinh thần hay nói cách khác là khả năng phục hồi sau những biến cố"; "những người có thể giữ bình tĩnh dưới áp lực"; "những người có kỹ năng giải quyết vấn đề". Ngay từ đầu, tất cả mọi người đều đã hiểu câu hỏi theo nghĩa đen, nhưng đó là những câu trả lời hay. Bởi vì bạn vốn dĩ không thể "nhìn thấy" tài năng khi nó không nằm ở ngoại hình của ai đó và cũng không hề có trên sơ yếu lý lịch của họ.

Điều này khiến tôi liên tưởng đến câu chuyện của Mike, một câu chuyện đáng xấu hổ của anh khi còn là một ứng viên đang tham gia khóa đào tạo cơ bản về Phá hủy dưới nước BUD/s (Basic Underwater Demolition) được huấn luyện bởi Đội Đặc nhiệm.

BUD/s, giống như các khóa đào tạo khác của các cộng đồng SOF, nó không chỉ là đào tạo. Nó là một quá trình đánh giá và lựa chọn chuyên sâu kéo dài 06 tháng với tỷ lệ 80% đến 85% học sinh bỏ học trước khi khóa học kết thúc. BUD/s và các khóa học SOF khác đều đặc biệt ở chỗ các sĩ quan và tân binh đều phải cùng nhau trải qua các thử thách cùng với nhau. Quá trình đào tạo sẽ đánh giá kỹ năng lãnh đạo, theo sát định hướng và quan trọng nhất là kỹ năng làm việc nhóm. Ở bất kể cấp bậc nào, tất cả các học viên đều được đặt hy vọng sẽ trở thành nhân tố dẫn đầu và bám trụ trong suốt các giai đoạn đào tạo khác nhau.

Mike là lính thủy quân lục chiến Recon (một trong những lực lượng của Đội Đặc nhiệm - Thủy quân lục chiến, sau này trở thành một phần chính thức của Đội Đặc nhiệm vào năm 2006) và trinh sát bắn tỉa.

Vào tháng 5 năm 2003, anh được giải ngũ với tư cách là một Trung sĩ, được đưa vào làm sĩ quan hải quân và được huy động qua BUD/s. Dù mới được ủy nhiệm, anh vẫn là một Trung sĩ Thủy quân lục chiến với phong cách lãnh đạo thô bạo. Có một số sĩ quan trong lớp BUD/s của anh ấy, đặc biệt là có một số người ở cấp bậc cao hơn, nhưng điều đó không phải vấn đề. Tất cả đều học với tư cách một

học viên dưới sự hướng dẫn và chỉ huy của một người thầy với phong cách lãnh đạo có phần hung hăng.

Những thủy quân lục chiến đã dạy Mike bài học về việc lãnh đạo đội nhóm. Và anh, Mike – một cách ngốc nghếch và đầy kiêu ngạo đã tin rằng bài học lãnh đạo này sẽ giúp anh có khả năng xác định ứng viên nào tuyệt vời và ứng viên nào không xứng đáng. Sáu tháng của anh ấy trong BUD/s là một trải nghiệm khắc nghiệp để hiểu được đúng bài học về lòng khiêm tốn cũng như nhận thức được sai lầm của mình trong việc đánh giá ứng viên.

Trong lớp học này, Mike đã mắc phải sai lầm kinh điển mà mọi lãnh đạo doanh nghiệp hoặc giám đốc nhân sự mắc phải khi họ ném sơ yếu lý lịch vào thùng rác vì ứng viên không có trình độ học vấn hoặc kinh nghiệm trong ngành cần thiết. Giống như hầu hết các nhà quản lý tuyển dụng ngày nay, anh đánh giá một cuốn sách qua bìa của nó. Và cuốn sách đó là Ryan Job.

Ryan trông không giống một thủy thủ đoàn. Không ai biết anh ấy đã vượt qua các tiêu chuẩn thể chất ban đầu như thế nào để vào được BUD/s. Mike nhìn Ryan, và anh ta đưa ra phán đoán nhanh chóng rằng, anh chàng này sẽ không thành công đâu. Mike không phải là người duy nhất nghĩ như vậy. Những người còn lại trong lớp và các huấn luyện viên của SEAL đều cho rằng Ryan không phù hợp với hình mẫu của một SEAL.

Vì mọi người đều mong Ryan sẽ từ bỏ, nên các huấn luyện viên quyết định đẩy nhanh quá trình này. Tất nhiên, họ ném mọi thử thách khó khăn vào Ryan, trong phạm vi đạo đức và luật pháp. Đáng nói, nếu không có những thử thách đó, thì BUD/s vốn dĩ đã là một trong những bài huấn luyện thể chất và tinh thần khắc nghiệt mà một người có thể chịu đựng. Do vậy, mọi thứ còn khó khăn hơn với Ryan. Các huấn luyện viên bắt anh phải chạy nhiều dặm hơn, chống đẩy nhiều lần hơn. Họ bắt anh phải chịu lạnh, chịu ướt và bám cát lâu hơn những học viên còn lại.

Kết thúc Tuần lễ Địa ngục, sau khoảng 02 tháng kể từ khi khóa đạo tạo bắt đầu, lớp học đã giảm từ 250 học viên xuống còn 35 học viên. Mỗi lần chuông tuyển dụng reo 3 lần, nó đồng nghĩa với việc có người phải rời đi hoặc có người bỏ cuộc. Chỉ còn lại 35 chàng trai, và Mike là một trong số họ. Anh cảm thấy tự hào và đầy kiêu ngạo khi mình thực sự là một phần của một tổ chức tuyệt vời. Khi nhìn vào hàng "những con thú dũng mãnh" đang đứng bên cạnh mình, anh đã rất ngạc nhiên. Một vài ứng viên đứng bên trái anh ta, không ai khác ngoài Ryan Job, người đang mỉm cười.

Vậy là Ryan đã trở thành một chiến binh SEAL. Cả Mike và Ryan đều được chọn vào Team 3, và họ được huy động đến Ramadi, Iraq để chiến đấu trong

trận Ramadi năm 2006. Đó là một trong những trận chiến ác liệt nhất của Chiến tranh khủng bố toàn cầu. Ryan đã thể hiện xuất sắc như một xạ thủ súng lục tự động cừ khôi trong suốt những ngày chiến đấu ác liệt tại Ramadi. Sau nhiều ngày tháng gian khổ trên chiến trường, Ryan đã bị thương nặng trong một trận chiến lớn ở phía Nam trung tâm Ramadi, khu vực tranh chấp do lực lượng Al-Qaeda nắm giữ. Anh bị bắn ngay vào mặt bởi một tay súng bắn tỉa trong khi đang hạ hỏa lực súng máy để yểm trợ cho một đội lính đặc công.

Nhiều ngày sau khi Ryan bị thương, các bác sĩ chẩn đoán rằng anh sẽ không bao giờ hồi phục lại thị lực, khứu giác và cả vị giác. Những tưởng nỗi đau này sẽ khiến anh lùi bước, nhưng không. Sau tất cả những đau đớn, Ryan đã vực dậy đầy mạnh mẽ và điều đó đã được chứng minh rõ ràng trong những ngày anh ở ở BUD/s. Ryan không từ bỏ công việc của mình, anh cảm thấy có lỗi và tự trách chính bản thân. Bất chấp tất cả những khó khăn, anh ấy đã hoàn thành chương trình cử nhân kinh doanh của mình với điểm trung bình 4.0. Anh đã hoàn thành việc leo lên đỉnh núi Rainier 14.411 feet, và anh thậm chí còn bắn chết một con nai sừng xám. Thật khó có thể tin rằng một người khiếm thị, mất đi vị giác và khứu giác lại có thể làm được những điều trên.

Ryan đã phải trải qua vô số cuộc phẫu thuật và các đợt phục hồi chức năng trong những ngày tháng sau đó ở Ramadi. Năm 2009, anh nhận được tin vợ mang bầu đứa con đầu tiên, niềm hạnh phúc chưa được bao lâu thì Ryan qua đời trong cuộc phẫu thuật thứ 22. Mọi người gọi anh là "Cái chết cuối cùng của Trận chiến Ramadi". Anh là người lính đặc nhiệm thứ 3 thiệt mạng trong binh đoàn SEAL. Đồng đội Marc Lee là binh sĩ đầu tiên hi sinh, sau đó tới Michael Monsoor - người đã được trao Huân chương Danh dự vì đã nhảy lên một quả lựu đạn để cứu hai người lính đặc nhiệm, một trong số đó là Mike Sarraille.

Mike thực sự cảm thấy xấu hổ và có lỗi khi bản thân đã từng nghi ngờ vào khả năng của Ryan. Anh đã luôn chờ đợi thời điểm thích hợp để gửi một lời xin lỗi chân thành đến Ryan. Thật may là anh đã làm được điều đó khi cả hai cùng ở Ramadi. Sau khi Mike xin lỗi, Ryan đã mỉm cười và nói: "Không sao. Em đã quen với sự nghi ngờ từ mọi người trong suốt cuộc đời".

BUD/s thu hút những thanh niên trai tráng có tiềm năng nhất trên toàn quốc, tất cả đều có chỉ số IQ cao, thể lực tốt và động lực mạnh mẽ được chứng tỏ bản thân. Nhiều lớp học có những sinh viên tốt nghiệp từ Ivy League cũng như các vận động viên ncAA và Olympic. Một số lớp học khác có sự tham gia của các nhân viên ngân hàng hay thậm chí là những bạn thiếu niên học đến trung học chưa từng chơi một môn thể thao nào trong đời. Từ lâu, những người chỉ huy đã từ bỏ việc dự đoán ai sẽ thành công và ai sẽ thất bại vì tần suất họ đoán sai đã quá nhiều. Một vận động viên ưu tú có thể chạy xa hơn và nhanh hơn tất cả

những người khác, không đồng nghĩa với việc khả năng tốt nghiệp của họ cao hơn. Các quy trình đánh giá và tuyển chọn của Đội Đặc nhiệm đã phá hủy mọi quan niệm cũ về tuyển chọn nhân tài.

Sức mạnh của việc sở hữu nhân tài là điều không thể phủ nhận. Nhưng cụm từ "nhân tài" đôi khi không giống như những gì bạn nghĩ. Ryan dường như được chắc chắn rằng sẽ không thể là một phần của SEAL. Và trong giới kinh doanh, có thể hồ sơ lý lịch của anh sẽ bị vứt ngay vào một xó. Thế nhưng, thật may mắn, khi cộng đồng Đội Đặc nhiệm với tư duy khác biệt về khái niệm "nhân tài" đã tạo ra những chương trình đánh giá và lựa chọn thông minh. Các huấn luyện viên cũng tin tưởng vào quy trình đánh giá và tuyển chọn, họ không loại Ryan khỏi khóa đào tạo chỉ vì những niềm tin vô căn cứ. Họ cho anh ta cơ hội chứng minh anh có những phẩm chất để thành công.

Đã có bao nhiêu phiên bản Ryan bị bỏ qua trong các đợt tuyển chọn, chỉ bởi họ "trông không giống như những gì bạn nghĩ"? Tài năng sẽ không là và không nên nằm trong một khuôn mẫu cố định. Chúng ta không thể nhìn thấy tài năng của một người qua ngoại hình hay CV. Bạn cần một phương pháp tuyển dụng thực tế như BUD/s. Để tạo ra một quy trình như vậy, trước tiên bạn phải đánh giá lại định nghĩa của mình về nhân tài.

NHÂN TÀI LÀ AI?

Ở cấp độ cơ bản nhất, nhân tài tương đương với những ứng viên có tiềm năng — những người có nhiều khả năng trở thành những nhân tố đem lại hiệu suất cao trong công việc. Đó là những người giống như Ryan Job, là những cá nhân không bao giờ bỏ cuộc, có thể chịu được áp lực cao và sẽ cố gắng vươn lên khi người khác nói rằng điều đó là không thể. Những nhân tài biến những giấc mơ trở thành hiện thực. Và nhân tài chắc chắn sẽ giành chiến thắng.

Nhân tài hiện hữu với nhiều kiểu khác nhau. Ở các cấp độ khác nhau. Những nhân tố có tiềm năng lớn được đòi hỏi về sức mạnh và kỹ năng khác nhau. Một nhân viên bán hàng tài năng sẽ khác với một kỹ sư phần mềm tài ba, khác với một giám đốc tiếp thị tài giỏi. Và ngay cả khi ở cùng một vị trí, cũng không có một phiên bản "ứng cử viên hoàn hảo" cụ thể. Nếu bạn muốn có nhân tài, bạn phải thoát khỏi những định kiến về ứng viên phù hợp trông như thế nào.

Đối với nhiều công ty, yếu tố hàng đầu thúc đẩy quyết định tuyển dụng là kinh nghiệm trong ngành và kỹ năng cứng của ứng viên. Mặc dù đây có vẻ là một chiến lược đúng đắn, nhưng đó chính xác là cách bạn đang loại bỏ nhầm những ứng viên tài năng. Như chúng ta sẽ thảo luận thêm trong chương 4, "Tuyển chọn tính cách; Đào tạo kỹ năng". Cách tốt nhất để xác định một ứng viên có tiềm năng lớn là nhìn sâu hơn vào tính cách của họ.

Nếu bạn dành thời gian nghiên cứu về những đặc điểm tính cách khiến cho một người lính trong Đội Đặc nhiệm có thể hoạt động hiệu quả một cách đầy phi thường đến vậy, bạn sẽ nhận ra rằng có những đặc điểm tính cách giống nhau ở nhiều người. Chúng là nhóm tính cách thường có ở những người thành công, dù ở trong bất kỳ ngành nghề nào.

Những các nhân tài năng, bất kể đang làm việc trong lĩnh vực nào, cũng đều có chung một số đặc điểm tính các. Dựa trên các nghiên cứu và các cuộc phỏng vấn sâu, chúng tôi đã xác định được 9 loại hình tính cách thường có ở những cá nhân tài năng:

- **Sự quyết tâm** – luôn không ngừng phấn đấu để đạt được thành tích và không ngừng cải thiện bản thân
- **Khả năng phục hồi** - khả năng khôi phục lại tinh thần cũng như thể chất một cách mạnh mẽ và tích cực sau nhiều biến cố, thử thách xảy ra
- **Khả năng thích ứng** — khả năng điều chỉnh linh hoạt theo tình huống, ham học những điều mới, thích sáng tạo và không ngại thử các phương pháp mới
- **Sự khiêm tốn** — tự tin vào khả năng của bản thân nhưng cũng hiểu rằng luôn cần cải thiện và học hỏi từ mọi người
- **Chính trực** — tuân thủ không chỉ những gì được coi là hợp pháp mà còn cả những gì bản thân cho là đúng
- **Trí tuệ hiệu quả** — khả năng áp dụng kiến thức vào các tình huống trong thực tế
- **Khả năng làm việc nhóm** — khả năng hoạt động như một phần của nhóm, đặt sự thành công của toàn bộ lên trên nhu cầu của bản thân
- **Sự tò mò** — mong muốn khám phá những điều chưa biết và đặt câu hỏi về thực trạng để theo đuổi các giải pháp tốt hơn, hiệu quả hơn
- **Sức mạnh cảm xúc** — thái độ tích cực, sự đồng cảm cao và khả năng kiểm soát cảm xúc của một người, đặc biệt là trong những tình huống hỗn loạn và căng thẳng

Những đặc điểm này được xem là kim chỉ nam trong việc xác định khái quát chân dung nhân tài của Lực lượng Đặc nhiệm. Nó cũng góp phần giải thích tại sao nhiều cựu chiến binh lại đạt được nhiều thành tựu đáng kinh ngạc trong thế giới kinh doanh sau khi thực hiện nghĩa vụ quân sự. Ví dụ: Johnson & Johnson (Alex Gorsky), FedEx (Fred Smith), SOFi (Anthony Noto), Bridgewater (David

McCormick) và 7-Eleven (Joe DePinto. Chín đặc tính này là nền tảng để thành công, dù ở bất kể ngành nào.

Trong quá trình tuyển dụng, bạn cần tìm kiếm nhân tài - những ứng viên có tiềm năng - những nhân tố sở hữu những đặc điểm và tư duy cần thiết để trở thành những chiến binh tốt trong lĩnh vực mà bạn mong muốn. Tuy nhiên, có điều bạn cần lưu ý: một ứng viên có tiềm năng cao không đảm bảo sẽ làm việc với hiệu suất cao. Ví dụ, trong BUD / s, Honor Man, người được xem là có tiềm năng lớn, là một học viên có thể lực thuộc top đầu lớp, nhưng thật bất ngờ khi anh chỉ là một SEAL trung bình sau khi kết thúc khóa đào tạo.

Hãy nhớ rằng, chỉ cho đến khi ai đó bước lên chiến trường, bạn mới thực sự biết họ mạnh mẽ hay yếu đuối như thế nào. Tương tự như vậy, chỉ cho đến khi một ứng viên bắt đầu làm việc trong vai trò của họ, bạn mới có thể thực sự đánh giá.

Mặc dù chúng ta thống nhất với nhau sẽ không có gì đảm bảo cho đến khi ứng viên bắt tay làm việc, nhưng nếu phải chọn giữa một ứng viên tiềm năng cao và một ứng viên tiềm năng thấp, rõ ràng là bạn sẽ chọn ứng viên tiềm năng cao. Bạn thuê càng nhiều những nhân tố có tiềm năng cao, bạn càng có thể nhanh chóng phát triển họ thành những nhà lãnh đạo tài ba. Bước đầu tiên để tuyển dụng thêm nhiều ứng viên tiềm năng cao là thiết lập tư duy tuyển dụng nhân tài.

BẠN CÓ TƯ DUY TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI KHÔNG? PHÉP THỬ CƠ BẢN

Sức mạnh của mạng lưới cựu nhân viên là một phép thử cơ bản để đánh giá xem bạn có tư duy tuyển dụng nhân tài hay không. Nếu công ty của bạn được biết đến bởi việc sở hữu nhiều nhân tài, nó sẽ phản ánh trong cách làm việc của các cựu nhân viên và cách mà họ nói về công ty của bạn.

Khi một công ty có văn hóa tuyển dụng nhân tài, thì số lượng nhân viên tài năng càng nhiều. Điều đó có nghĩa là các cựu nhân viên/ thực tập sinh của công ty rất được săn đón. Ví dụ, West Point, Học viện Quân sự Hoa Kỳ, được biết đến là nơi sản sinh ra những nhà lãnh đạo, vì vậy, một sinh viên tốt nghiệp West Point có thể có nhiều cơ hội làm việc hơn.

Một trong những tấm gương điển hình cho một doanh nghiệp có văn hóa tuyển dụng nhân tài chính là McKinsey. Thống kê cho thấy, đây là nơi có tỷ lệ cựu nhân viên trở thành những nhà lãnh đạo thành công cao, trong nhiều lĩnh vực. Bởi vậy, McKinsey có thể được xem là "Rite of Passage" (một nơi quan trọng đánh dấu cột mốc thay đổi của một người), nó mở ra nhiều cảnh cửa cơ hội cho nhân viên.

Cách các cựu nhân viên của bạn đánh giá về công ty của bạn cũng là một minh chứng rõ ràng để nhận thấy bạn có tư duy tuyển dụng nhân tài hay không. Dấu hiệu chắc chắn nhất là cựu nhân viên của bạn luôn công nhận một cách đầy tự hào rằng họ đã từng là thành viên của tổ chức của bạn. Ngay cả khi họ đã rời đi. Ví dụ, một khi bạn là Thủy quân lục chiến, bạn sẽ là Thủy quân lục chiến suốt đời. Khi bạn làm việc tại một tổ chức tầm cỡ thế giới, nơi đánh giá cao sức mạnh tiềm ẩn của con người, tư duy đó sẽ trở thành một phần trong cơ thể của bạn, là DNA của bạn. Nếu tổ chức của bạn trở thành niềm tự hào, thậm chí là bản sắc của một ai đó, thì đó là lời khen ngợi tuyệt vời nhất cho bạn. Đó cũng chính là minh chứng mạnh mẽ cho thấy bạn có tư duy tuyển dụng nhân tài - một biểu hiện tốt cho một nhà lãnh đạo tài năng. Và một dấu hiệu tốt cho một doanh nghiệp thành công

TẦM QUAN TRỌNG CỦA TƯ DUY TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI

Don Robertson, Giám đốc Nhân sự của North-Western Mutual, chia sẻ: "Mọi thứ đều dựa vào những nhân tố tài năng. Ai sở hữu nhân tài, người đó sẽ chiến thắng mọi cuộc chiến".

Những nhân tố tài năng giúp công ty hoạt động một cách hiệu quả. Nếu bạn chọn đúng những ứng viên tài năng, điều đó đồng nghĩa với việc bạn có những "công cụ mạnh nhất" để tạo nên một công ty tốt nhất - với văn hóa tuyệt vời nhất, những ý tưởng thông thái nhất, những sản phẩm tốt nhất và những lãnh đạo

tài ba nhất. Không có gì quan trọng với một tổ chức hơn là những nhân tố tài năng của tổ chức đó. Cách duy nhất để giành chiến thắng trong cuộc chiến giành lấy thành công là có những nhân tố tài năng phù hợp ở những vị trí cần thiết.

Tư duy tuyển dụng nhân tài là thiết lập một niềm tin sâu sắc rằng con người là trung tâm, là lợi thế cạnh tranh quan trọng duy nhất mà công ty của bạn cần phải có. Và khi một doanh nghiệp có tư duy tuyển chọn những nhân tố tài năng, việc đánh giá, phát triển và giữ chân nhân tài là chiến lược cần được ưu tiên hàng đầu.

Vốn con người của bạn được tổng hòa từ những kiến thức, năng lực, khả năng lãnh đạo và những thuộc tính khác được hình thành một cách tự nhiên từ những tài năng của nhân viên bạn. Sự kết hợp đó sẽ tạo nên chiến thắng.

Nhiều người cho rằng vốn con người là tài sản vô hình. Bạn sẽ không thể tìm thấy nó trên bảng cân đối kế toán hoặc báo cáo lãi lỗ, nhưng nó có tác động nhiều đến công ty và lợi luận kinh doanh hơn bất cứ yếu tố nào khác. Trái ngược với những quan niệm phổ biến, vốn con người có thể đo lường được. Phải là một nhà lãnh đạo kinh doanh lão luyện, người đã chinh chiến nhiều năm trong các cuộc chiến tuyển dụng nhân tài mới thấy được điều đó. Công ty của bạn có thành công và vượt xa đối thủ cạnh tranh không? Nó phụ thuộc vào việc bạn có sở hữu nhiều nhân tài hay không. Và có phải công ty của bạn đang trên bờ vực của sự thất bại? Đó có thể là bởi bạn đang thiếu tư duy tuyển dụng nhân tài.

Sau 5 năm nghiên cứu và tìm hiểu hàng trăm công ty, các chuyên gia tư vấn Ed Michaels, Helen Handfield Jones và Beth Axelrod của McKinsey & Company đã xác định tư duy tuyển dụng nhân tài là điểm khởi đầu và là yếu tố quan trọng nhất để thu hút nhân tài thành công. "Xây dựng đội ngũ nhân tài tốt hơn không đồng nghĩa với việc xây dựng một bộ phận nhân sự tốt hơn. Vấn đề không nằm ở việc đào tạo tốt hơn. Vấn đề không phải là kéo dài những cuộc họp thường niên. Nó cũng không phải nằm ở việc đưa ra nhiều lựa chọn cổ phiếu. Vấn đề nằm ở *tư duy tuyển dụng nhân tài* của những người lãnh đạo và các quản lý các cấp.[4]

Điểm khác biệt của chúng tôi với các tác giả này là chúng tôi tin tưởng rằng tư duy tuyển dụng nhân tài không chỉ đơn thuần dừng lại ở việc tuyển dụng người tài mà còn bao gồm sự phát triển và đầu tư liên tục vào tài năng đó trong quá trình họ làm việc tại công ty.

[4] Ed Michaels, Helen Handfield-Jones và Beth Axelrod, Cuộc chiến giành nhân tài (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 21–22. Cuốn sách này là một nguồn tài liệu tuyệt vời. Thật không may, các tác giả đã đánh dấu Enron là một trong những công ty kiểu mẫu về chiêu mộ và quản lý nhân tài.

Nếu bạn phải rút ra một điều từ cuốn sách này, thì nó nên là tầm quan trọng của tư duy tuyển dụng nhân tài. Tuyển dụng nhân tài chỉ hiệu quả khi có một tư duy tuyển dụng nhân tài trong tổ chức. Cách duy nhất để bạn sở hữu những nhân tố tài năng là khi tất cả những nhà lãnh đạo - ở tất cả các cấp - đều có niềm tin rằng quản lý nguồn nhân lực cũng quan trọng như quản lý nguồn tài chính của công ty. Như Greg Case, giám đốc điều hành của AON, chia sẻ: "Phân bổ nguồn lực cũng quan trọng như phân bổ tài chính". Bằng việc phân bổ nguồn lực một cách có chiến lược, bạn sẽ có nhân tố phù hợp để quản lý việc phân bổ tài chính và mọi khía cạnh khác của doanh nghiệp bạn.

Hầu hết các nhà lãnh đạo sẽ dễ dàng đồng ý rằng tài năng là điều rất quan trọng. Nhưng chỉ đồng ý thôi thì chưa đủ. Họ phải thực sự tin vào nó và hành động. Một tư duy tuyển dụng nhân tài đúng, không chỉ chung chung rằng con người là quan trọng. Đó là một niềm tin sâu sắc nằm ở cốt lõi của một tổ chức. Nó tạo ra thế giới quan của tổ chức. Nó được phản ánh trong các hoạt động của một tổ chức và được hệ thống hóa trong các chính sách của tổ chức đó.

Trong một tổ chức có tư duy tuyển chọn nhân tài, các nhà lãnh đạo không chỉ đơn giản nói rằng con người là quan trọng. Họ thể hiện điều đó qua hành động của mình hàng ngày. Họ dành thời gian và năng lượng để tạo ra một chiến lược tuyển dụng nhân tài. Họ thành lập các nguồn lực cần thiết để thực hiện chiến lược. Họ thiết kế quy trình tuyển dụng để chọn những người có tiềm năng cao - những người có các đặc điểm tính cách cần thiết để trở thành người đem lại hiệu suất cao trong công việc: tư duy cầu tiến, khả năng phục hồi, khả năng thích ứng, sự khiêm tốn, sự chính trực, trí tuệ, khả năng làm việc nhóm, tính tò mò và sức mạnh cảm xúc.

Trong bất kỳ tổ chức nào, cho dù đó là quân đội, doanh nghiệp tư nhân hay tổ chức thể thao chuyên nghiệp, tài năng sẽ tạo ra sự khác biệt. Để đưa những người tài năng vào tổ chức của bạn, bạn phải có một tư duy tuyển dụng những ứng viên tài năng. Thiếu tư duy tuyển dụng nhân tài là vấn đề phổ biến nhất mà chúng ta thấy ở các công ty. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu điều này và những sai lầm trong việc thu hút nhân tài khác mà các công ty mắc phải.

BÀI HỌC CHÍNH

• Nhân tài là người sở hữu các đặc điểm tính cách, tư duy cần thiết và có tiềm năng trở thành một người làm việc với hiệu suất cao.

• Tư duy tuyển dụng nhân tài là niềm tin sâu sắc rằng vốn con người là tài sản quan trọng nhất của công ty. Đó là lợi thế cạnh tranh duy nhất mà công ty có thể hy vọng đạt được và duy trì.

• Nếu bạn có tư duy tuyển dụng nhân tài, bạn cần lưu ý rằng tài năng là ưu tiên hàng đầu. Khi bạn giành chiến thắng trong cuộc chiến giành nhân tài, bạn sẽ chiến thắng trong mọi cuộc chiến khác.



Các ứng viên SEAL được chỉ định tham gia khóa huấn luyện Cơ bản về Phá hủy dưới nước(BUD/s) trong Tuần lễ Địa ngục nổi tiếng. Đồng tác giả Mike Sarraille đứng ở phía trước bên phải của thuyền viên VI.

Nguồn: Mike Sarraille

CHƯƠNG 2: ĐÂU LÀ SAI LẦM TRONG PHƯƠNG THỨC TUYỂN DỤNG TRUYỀN THỐNG?

George cảm thấy như thể sự nghiệp của anh đã trúng số. Thông qua một nhóm tuyển dụng kỳ cựu có chọn lọc cao, anh ấy vừa được đề nghị một vị trí làm việc tại một trong những nhà bán lẻ lớn nhất thế giới. Theo đại diện của công ty, họ đang tìm kiếm những nhà lãnh đạo có định hướng, những người biết cách cố vấn, lãnh đạo và có tầm nhìn. Nó có vẻ là một sự phù hợp hoàn hảo cho George. Thêm vào đó là một mức lương tốt, quyền chọn cổ phiếu và cơ hội phát triển đa dạng. Đây là công việc dân sự đầu tiên của George sau gần một thập kỷ phục vụ tại ngũ và nó sẽ giúp anh có thể đi bất cứ đâu và làm bất cứ điều gì.

George đã nhận việc. Ngày đi làm đầu tiên của anh ấy bắt đầu với những buổi định hướng, đào tạo nhập môn cho người mới. Trái ngược với những gì anh tưởng tượng, buổi đầu tiên gây cho anh một cú sốc lớn. Bởi không có gì liên quan đến tài năng hay khả năng lãnh đạo. Công việc không phải là những thứ họ đã nói với anh. Họ không muốn một nhà lãnh đạo. Họ cần ai đó bất kỳ để lấp đầy các vị trí trống càng nhanh các tốt theo chỉ đạo của cấp trên. Họ đang tìm kiếm các bánh răng trong một cỗ máy, chứ không phải tìm kiếm nhân tố tài năng nào. Theo đó, nhóm tuyển dụng của họ được đánh giá dựa trên hiệu quả về tốc độ lấp đầy các vị trí còn trống và chi phí cho mỗi lần tuyển dụng.

Có thể rất thô thiển khi nói vị trí của George là một "sự phù hợp dở hơi", nhưng nó lại đúng với tình cảnh của George bấy giờ. Tuy nhiên, George đã sớm chứng tỏ mình là một nhân tố tiềm năng và có tài năng thực sự. Bởi công việc mới không như mong đợi, nên anh đã ứng tuyển vào các vị trí khác trong công ty. Mặc dù vượt qua tất cả các chỉ tiêu kinh doanh và được xếp hạng trong 5% nhân viên có hiệu quả công việc hàng đầu, công ty vẫn từ chối chuyển anh qua bộ phận khác. George đang thành công trong vai trò lãnh đạo, vị trí mà những người khác phải vật lộn, vì vậy công ty muốn giữ anh ấy ở lại.

George đã làm ở đó 20 tháng trước khi anh ấy nghỉ việc. Anh không phải là người duy nhất từ bỏ công việc trong khoảng thời gian đó, một số đồng nghiệp khác cũng vậy. Đáng chú ý, mặc dù George và những đồng nghiệp tài năng đã cải thiện và phát triển tốt những nhiệm vụ mà họ phụ trách trong công ty, nhưng

ngay sau khi họ rời đi, mọi thứ lại trở lại nguyên trạng. Tỷ lệ nhân viên bỏ việc tăng lên và tất cả các KPIs[5] quan trọng đều không đạt được.

George đã học được rất nhiều bài học quý giá từ nhà bán lẻ big-box. Đó chủ yếu là bài học về những điều *nên* và *không nên* làm. Một trải nghiệm mắt thấy tai nghe về sự thất bại của hình thức tuyển dụng nhân tài truyền thống.

Những sai lầm mà tổ chức này mắc phải cũng giống như những sai lầm mà chúng tôi thấy ở nhiều công ty khác:

- Thiếu tư duy tuyển dụng nhân tài
- Không thực sự hiểu cách phân bổ nhân sự sao cho hợp lý để thúc đẩy tài năng của họ
- Luôn có quan niệm "Lấp đầy chỗ trống"
- Tuyển dụng trong trạng thái "sợ rủi ro"
- Sự sắp xếp vị trí nhân sự cẩu thả

Bất kỳ sai lầm nào trong số những sai lầm trên đều có thể gây ra những tổn hại cho tổ chức. Nhưng sai lầm có ảnh hưởng nghiêm trọng nhất chính là Thiếu tư duy tuyển dụng nhân tài.

CON NGƯỜI LÀ TÀI SẢN QUAN TRỌNG NHẤT CỦA TỔ CHỨC

Kẻ thù của thành công chính là một tư duy sai lầm về tuyển dụng nhân tài. Việc thiếu tư duy nhân tài sẽ gây áp lực rất lớn đến hiệu suất làm việc, văn hóa và những nhân viên tài năng của công ty trong tương lai. Khi bạn nhìn thấy một vài dấu hiệu về vấn đề trong việc tuyển dụng nhân tài - ví dụ như sự sụt giảm về doanh thu, năng suất lao động, lợi nhuận, mức độ hài lòng của khách hàng hay tần suất tương tác của nhân viên - chúng là những dấu hiệu nhỏ của một vấn đề lớn.

Nếu bạn muốn bằng chứng cho thấy hầu hết các công ty đều thiếu tư duy tuyển dụng nhân tài, thì hãy nhìn vào thực tế rằng hầu hết các Giám đốc nhân sự (CHROs) luôn được trả lương thấp nhất trong số các giám đốc điều hành. Đôi khi chỉ bằng ⅓ so với các đồng nghiệp cùng cấp của mình. Thế nhưng, ít ai hiểu được rằng các CHROs luôn có những vai trò quan trọng nhất định, nếu không muốn nói là quan trọng nhất, sau CEO trong một công ty. Họ là những người đảm bảo công ty tuyển dụng đúng người.

[5] KPI: trong tiếng Anh gọi là "Key Performance Indicator" là chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động của một bộ phận trong một công ty hoặc sự vận hành của cả công ty.

Hầu hết các công ty đều tập trung vào khía cạnh kinh doanh trước tiên - bán hàng, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, v.v. - và sau đó nếu có thời gian, họ sẽ cân nhắc ở khía cạnh con người, cụ thể là thu nhận tài năng và phát triển tài năng. Nhưng nếu bạn muốn bộ phận kinh doanh thành công, thì con người phải đến trước, bởi vì mọi thứ trong kinh doanh đều dựa vào con người. Tracy Keogh, Giám đốc nhân sự tại Hewlett-Packard, cho biết: "Ai có đội ngũ kinh doanh xuất sắc nhất sẽ giành chiến thắng. Bất kể ngành của bạn là gì, mọi thứ đều phụ thuộc vào những nhân tố tài năng".

Xây dựng tiềm lực để tuyển dụng những người tài là một lợi thế cạnh tranh tuyệt vời - Patty McCord, Giám đốc phát triển tài năng của Netflix trong mười bốn năm.[6]

Con người là tài sản quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo giỏi đều hiểu điều này. Sự thật là khi bạn có những nhân tố tài năng cho mọi vị trí của tổ chức, tổ chức của bạn sẽ hoạt động năng suất hơn nhiều. Mặc dù vậy, nhưng vẫn có rất ít doanh nghiệp chú trọng việc tìm kiếm nhân tài và quản lý nhân tài một cách đúng đắn.

Khi một công ty có vấn đề về nhân sự, mọi người thường có xu hướng đổ lỗi cho bộ phận nhân sự. Điều này không hẳn sai tuy nhiên đó có thể không phải lỗi của họ - hoặc không chỉ là lỗi của họ. Nếu một công ty gặp vấn đề trong việc tuyển dụng nhân tài, nguyên nhân thường là bởi phòng nhân sự không được trao quyền để tập trung làm điều đó - nó thuộc vấn đề về xây dựng cấu trúc phòng ban và nguồn nhân lực. Đó là vấn đề của người lãnh đạo.

Ở hầu hết các công ty, các CEO nói rằng họ luôn luôn mong muốn sở hữu nhân tài, nhưng thực tế, họ lại không dành thời gian suy nghĩ, xây dựng chiến lược cho việc thu nhận và phát triển nhân tài. Họ bỏ qua việc quan trọng này và gán trách nhiệm lên người khác. Sau đó, họ không phân bổ các nguồn lực cần thiết để xây dựng một hệ thống nhân tài thành công.

Tư duy nhân tài bắt đầu từ cấp cao nhất của một tổ chức, sau đó mới đi xuống các cấp độ khác. Là một CEO, bạn không thể ủy thác trách nhiệm thu nhận nhân tài của mình cho một nhân viên khác. Một người quản lý ở bộ phận nhân sự có thể xây dựng một tư duy tuyển dụng nhân tài, nhưng để thay toàn cục tổ chức, thì những người lãnh đạo bắt buộc phải tham gia.

Bạn nghĩ là bạn đã có một tư duy tuyển dụng nhân tài? Nếu bạn chỉ nói tài năng quan trọng nhưng không thể hiện nó bằng hành động, thì điều đó đồng nghĩa với việc bạn không thực sự có tư duy tuyển dụng người tài. Nếu bạn nói rằng bạn

[6] Patty McCord, *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility* (Silicon Guild, 2018), 74.

muốn có những người giỏi hơn, nhưng bạn không phân bổ thời gian, tiền bạc, công sức để tuyển dụng và phát triển, nó cũng đồng nghĩa với việc bạn không thực sự có tư duy tuyển dụng người tài. Nếu bạn nói muốn có những ngôi sao tài năng, nhưng lại chọn những diễn viên bình thường để nhanh chóng hoàn thành một vai diễn, thì bạn đang không có tư duy tuyển dụng nhân tài và cũng chưa sẵn sàng để đi tới thành công.

Vì vậy, bây giờ chúng tôi sẽ hỏi bạn một lần nữa, bạn có thực sự có tư duy tuyển dụng những nhân tố tài năng cho tổ chức của bạn không? Bởi nếu bạn không, thì bước đầu tiên là bạn phải nhận ra được tầm quan trọng của vấn đề. Và hãy tin tưởng chúng tôi - bạn muốn cải thiện nó. Sự tồn tại và thành công của công ty bạn phụ thuộc vào nó. Không quan trọng bạn là Fortune 500 hay một công ty khởi nghiệp mới, những nhân tài mới là yếu tố quyết định thành công hay thất bại, dù doanh nghiệp lớn hay nhỏ.

CHI PHÍ TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI

Một trong những nguyên nhân khiến quy trình tuyển dụng nhân tài bị chững lại là bởi: Ngân sách. Nhiều công ty chia sẻ rằng việc xây dựng một hệ thống quản lý và thu nhận những nhân viên tài năng thực sự quá tốn kém. Tuy nhiên, ngân sách lại chỉ là một phần nhỏ, vấn đề quan trọng hơn chính là thời gian và tâm huyết để xây dựng một đội ngũ nhân tài. Trong chương này, chúng tôi sẽ chỉ cho bạn cách tiết kiệm tiền về lâu dài mà vẫn đem lại cho bạn những nhân tài.

Lực lượng đặc nhiệm Hoa Kỳ từ lâu đã hiểu rằng con người là tất cả. Những người lính Đặc nhiệm trải qua ba giai đoạn chính: đánh giá và lựa chọn, huấn luyện, và chiến đấu. Bảng sau đây sẽ chỉ ra ba giai đoạn mềm đó có liên quan mật thiết như thế nào trong thế giới kinh doanh:

Đội Đặc nhiệm	Doanh nghiệp
Đánh giá và tuyển chọn	Đánh giá và tuyển dụng
Đào tạo	Quản trị và đào tạo nhằm phát triển các kỹ năng cần thiết
Chiến đấu	Bán hàng, tiếp thị, sản xuất, v.v.

Theo cách hiểu thông thường, hai hàng đầu tiên của bảng này là các hạng mục không tạo ra doanh thu. Do đó, nhiều tổ chức có quan điểm chi tiêu càng ít càng tốt cho những lĩnh vực này. Họ coi đó là chi phí quản lý dự án chứ không hẳn là hoạt động quan trọng. Từ lâu, SOF đã đầu tư rất nhiều vào việc đánh giá / tuyển chọn và đào tạo bởi vì hai giai đoạn này là yếu tố quyết định chiến thắng hay

thất bại trong trận đấu. Về cơ bản, đầu tư vào quá trình đánh giá / lựa chọn và đào tạo là đầu tư vào các chiến binh chiến đấu hiệu quả. Bạn không thể giành chiến thắng trong một cuộc chiến nếu bạn không đánh giá, lựa chọn và huấn luyện binh lính của mình một cách hợp lý. Nếu không đầu tư trong hai giai đoạn đầu, mọi người sẽ bị tổn thương, thất bại, hoặc tệ hơn là chết.

Chiêu mộ nhân tài và quản trị nhân tài là những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu giúp tạo ra doanh thu lớn nhất. Vì chúng tác động đến mọi hoạt động tạo ra doanh thu khác.

Hầu hết các công ty hoạt động trên nguyên tắc "Doanh thu là tất cả". Mọi người đều quan tâm đến doanh thu, và việc tuyển chọn nhân tài thường được xem như một hoạt động không tạo ra doanh thu - mà lại tiêu tốn một khoản phí. Thế nhưng, hiếm ai hiểu được, việc thu nhận nhân tài và phát triển họ sẽ giúp bạn đảm bảo được chiến thắng trong bán hàng, tiếp thị, sản xuất và mọi bộ phận khác.

Việc thu nhận và quản trị nhân tài sẽ tốn kém tiền bạc, nhưng khoản chi phí này là khoản đầu tư vào tương lai của công ty bạn, không phải là sự lãng phí. Tom Lokar, cựu giám đốc Mitel, cho biết: "Bất kỳ khoản đầu tư nào vào những nhân tố tài năng, trong suy nghĩ của tôi, đều có giá trị vô hạn. Có những sức mạnh phi thường bạn không thể lường trước ở một con người. Bạn không thể có sức mạnh đó từ một thiết bị, từ cổ phiếu, hay trong một kế hoạch tiếp thị".

Ngày nay, con người quan trọng đối với doanh nghiệp hơn bao giờ hết. Với sự phát triển tự động hóa và công nghệ mới, đã có một sự thay đổi cơ bản về tài sản của các công ty. Khi bạn nhìn vào bảng P & L (Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh - Profit and Loss), thật khó để định lượng phần nào trong tài sản của một tổ chức là vốn con người.

"Ba mươi năm trước, 70% tài sản của một doanh nghiệp có lẽ là thiết bị — xe tải, tòa nhà, máy móc", Trung tá Lực lượng Đặc nhiệm Lục quân (ltc) Brian Decker, cựu Tư lệnh Đánh giá và Lựa chọn Lực lượng Đặc biệt (sfas) và Giám đốc hiện tại của Phát triển cầu thủ cho Indianapolis Colts, giải thích với chúng tôi. Ông cho biết thêm: "Ngày nay, 80% tài sản của bất kỳ công ty nào cũng rất có thể là chất xám của nhân viên công ty đó. Đó là vốn con người. Nếu bạn đang bỏ qua việc chiêu mộ và quản trị nhân tài, thì bạn đang bỏ qua tài sản lớn nhất của công ty và làm kìm hãm sự phát triển của công ty".

Song song với việc là tài sản lớn nhất, vốn con người có lẽ cùng là khoản chi phí lớn nhất của công ty (từ tiền lương, phúc lợi, thưởng, v.v.). Nếu doanh nghiệp của bạn chi quá nhiều tiền vào con người, bạn có muốn đảm bảo rằng số tiền đó được chi tiêu một cách khôn ngoan cho những nhân viên có hiệu suất làm việc

cao thay vì những nhân viên bình thường không? Nếu bạn định chi x đô la cho tiền lương mỗi năm, thì những người kiếm được những mức lương đó cũng có thể là những người có hiệu suất cao nổi bật.

Là lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất, tài sản lớn nhất và là ngân sách chi lớn nhất của bạn. Mặc dù vốn con người sẽ khá "thách thức" túi tiền của bạn, nhưng khoản đầu tư này sẽ đi kèm với tỷ suất hoàn vốn cao (ROI).

TỶ SUẤT HOÀN VỐN TRONG VIỆC CHIÊU MỘ NHÂN TÀI

Tuyển dụng nhân tài có thể mang lại tỷ suất hoàn vốn (roi), cả hữu hình và vô hình. Ví dụ: giả sử bạn phải tốn 10.000 đô la (chi cho bộ phận hành chính, kiểm tra đánh giá, kiểm tra lý lịch, v.v.) để thuê một nhân viên bán hàng tài năng. Trong năm đầu tiên, nhân viên bán hàng có doanh số bán hàng cao hơn 50% so với nhân viên bán hàng bình thường, tạo ra tỷ suất hoàn vốn hữu hình cho việc kinh doanh tổ chức. Tỷ suất hoàn vốn vô hình, là sự tác động và ảnh hưởng của nhân viên bán hàng tài năng tới những nhân viên bán hàng xung quanh anh ta. Điều này tạo ra sự cạnh tranh và nâng cao hiệu suất của toàn đội. Dẫn đến lợi nhuận tổng thể lớn hơn.

Đôi lúc, ROI sẽ không rõ ràng như vậy. Có thể bạn thuê một kỹ sư phần mềm tài năng, anh ta xây dựng một công cụ mới để cải thiện trải nghiệm khách hàng. Hoặc có thể bạn thuê một nhà lãnh đạo tài giỏi, người có thể tạo ra một văn hóa làm việc vui vẻ hơn, lành mạnh hơn. Bạn có thể không chỉ định được số tiền chính xác cho những tác động của những ứng viên tài năng đó, nhưng sự thật là họ đang giúp công ty của bạn đổi mới và tăng cạnh tranh — đó là điều quan trọng nhất. Nếu bạn không tin chúng tôi, chỉ cần nhìn vào Google. Theo tỷ lệ ngân sách nhân lực, Google chi tiêu *gấp đôi* so với các đối thủ cạnh tranh để tìm ra những người giỏi nhất.[7] Google đầu tư vào nhân tài vì đó là cách để họ chiến thắng trong cuộc chiến kinh doanh.

Đối với các doanh nghiệp, một trong những khoản tiêu hao tốn kém nhất có thể tránh được là tiêu hao nhân lực. Đầu tư vào việc thu nhận và quản lý nhân tài có thể làm giảm tỷ lệ hao hụt nhân lực của bạn. Theo một nghiên cứu của Trung tâm Tiến bộ Hoa Kỳ, chi phí trung bình để thay thế một nhân viên ở một vị trí tầm trung (kiếm được 30.000 đến 50.000 đô la một năm) là 20% tiền lương hàng năm của họ. Vì vậy, thay thế một người quản lý kiếm được 40.000 đô la một năm sẽ tốn 8.000 đô la. Đối với các vị trí điều hành cấp cao, chi phí có thể lên tới 213% lương hàng năm của cá nhân, có nghĩa là chi phí để thay thế một nhân

[7] Kim Pope, "*Is Your Talent Acquisition a Revenue Generator?*" WilsonHCG, ngày 18 tháng 7 năm 2018, https://www.wilsonhcg.com/blog/is-your-talent-acquisition-a- thu-sinh.

viên phụ trách với mức lương 300.000 đô la có thể lên tới 639.000 đô la.[8] Doanh nghiệp của bạn hẳn là đang "chảy máu" hàng triệu đô la.

Tiêu hao nhân lực còn làm phát sinh thêm một loại chi phí mà nhiều công ty thường bỏ qua, đó là năng suất lao động. Có thể sẽ phải mất vài tháng hoặc thậm chí nhiều năm để một nhân viên mới làm quen, và bắt đầu đóng góp cho công ty một cách có ý nghĩa. Ngay cả khi bạn có thể tìm kiếm một người mới nhanh chóng, với một chi phí ít ỏi và quá trình đào tạo được đẩy nhanh, nhóm của bạn cũng sẽ bị ảnh hưởng bởi sự tiêu hao đó. Như Joe DePinto, giám đốc điều hành của 7-Eleven, đã chỉ ra, "Bất cứ khi nào một người rời khỏi nhóm và một người mới vào, động lực làm việc của nhóm sẽ bắt đầu lại từ đầu". Mỗi khi cấu trúc của nhóm thay đổi, nhóm cần có thời gian để thiết lập một động lực mới và hoạt động hiệu quả nhất.

Đầu tư vào những nhân tố tài năng cũng sẽ giúp bạn tạo ra những nhân tài "cây nhà lá vườn". Đó là khi một nhà lãnh đạo rời khỏi ghế của họ, bạn không cần phải tốn thời gian đầu tư nhiều vào việc thu hút nhân tài bên ngoài, bởi vì bạn đã có những người đủ năng lực bên trong tổ chức của mình. Với một chiến lược tuyển dụng nhân tài phù hợp, phần lớn các cuộc thăng chức của bạn sẽ là đề cử nội bộ. Và bạn biết đấy, thuê nội bộ rẻ hơn và hiệu quả hơn đáng kể so với bên ngoài, vì bạn không phải chi tiền thu hút nhân tài, tốn công sức đánh giá lý lịch, tốn thời gian cho việc đào tạo hay nói cách khác là tốn chi phí tiêu hao.

Về lâu dài, việc tuyển dụng sai người sẽ khiến bạn tốn nhiều tiền hơn số tiền bạn tiết kiệm từ việc bỏ qua việc tuyển dụng nhân tài. Mặt khác, thuê đúng người sẽ mang lại lợi nhuận vượt trội. Vì vậy, dù tốn một khoản kha khá, nhưng nó hoàn toàn xứng đáng.

Nếu chi phí không phải là yếu tố cản trở bạn trong việc thu nhận và quản trị nhân tài, thì vấn đề có thể là một quan niệm sai lầm cơ bản trong việc hoạch định những gì bộ phận nhân sự cần phải làm.

NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO TRONG BỘ PHẬN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ PHẢI LÀ NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO CÓ TƯ DUY KINH DOANH

Trong cuốn sách mang tên Quyền lực của Patty, cô viết: "Giám đốc nhân sự của bạn *phải* là người kinh doanh".[9] Tracy Keogh, Giám đốc nhân sự tại HP, một trong những nhà lãnh đạo nhân sự tài năng của thế giới là ví dụ điển hình cho câu nói trong cuốn sách của McCord. Trước khi quyết định theo con đường

[8] Heather Boushey và Sarah Jane Glynn, "There Are Significant Business Costs to Replacing Employees" Trung tâm Tiến bộ Hoa Kỳ, ngày 16 tháng 11 năm 2012, https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/ CostofTurnover. pdf.

[9] Patty McCord, *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility* (Silicon Guild, 2018), 104.

Nhân sự, Tracy đã làm quản lý bệnh viện trong bảy năm, cố vấn quản lý nhân sự trong năm năm và là giám đốc cho một công ty tư vấn về công nghệ.

Tại công ty tư vấn về Công nghệ đó, khi trưởng bộ phận nhân sự nghỉ việc, vị giám đốc của công ty đã hỏi Tracy liệu cô có muốn điều hành bộ phận nhân sự hay không. Cô ấy đã nói không. Cô ấy nói với anh rằng bộ phận nhân sự đang gặp quá nhiều vấn đề và cô vạch ra một vài điều cần phải thay đổi. “Cô được đảm nhận vị trí này,” giám đốc nói với cô. Bởi ông cũng nhận ra rằng cách tiếp cận tập trung vào kinh doanh của Tracy chính là điều mà bộ phận nhân sự của họ cần.

Sau khi rời khỏi công việc bán hàng và tiếp thị một thời gian ngắn, Tracy trở lại làm việc, chuyển từ công ty này sang công ty khác cho đến khi cô trở thành người đứng đầu của công ty Hewlett-Packard.

Bởi chuyên môn ban đầu của Tracy không phải là quản trị nhân sự, nên cô đã mang đến những quan điểm lãnh đạo có tính chiến lược hết sức độc đáo. “Tôi đã làm việc trong tất cả các bộ phận của doanh nghiệp,” Tracy nói, “và đối với tôi, đòn bẩy quan trọng nhất của doanh nghiệp là con người. Nhưng hầu hết những người có chuyên môn về kinh doanh lại không cân nhắc việc làm tại phòng nhân sự. Mặc dù đây là trung tâm của mọi quyết định trong tổ chức.

Khi bạn đưa các nhà lãnh đạo có tư duy kinh doanh như Tracy vào làm việc tại bộ phận nhân sự, bạn có thể biến bộ máy quản lý nhân sự này thành phòng ban mang tính chiến lực của công ty. Những nhân viên thuộc phòng nhân sự với sự nhạy bén trong kinh doanh sẽ hiểu rõ các mục tiêu và thách thức của công ty. Đồng thời họ hiểu các đội nhóm và những cá nhân mà họ hỗ trợ.

Họ hiểu các chu kỳ bán hàng, tiến trình phát triển sản phẩm và các cột mốc quan trọng. Đồng thời nhiều người biết cách đánh giá các kỹ năng, kỹ thuật chuyên sâu cần thiết trong thời đại ngày nay. Với cái nhìn tổng thể hơn về doanh nghiệp, họ hiểu rõ hơn về những tài năng cần thiết để thúc đẩy doanh nghiệp đi đến thành công.

BỘ PHẬN NHÂN SỰ - CHI PHÍ, CHỨC NĂNG TUÂN THỦ HAY CHỨC NĂNG CHIẾN LƯỢC?

Ngay sau khi Tracy Keogh đảm nhận vai trò Giám đốc nhân sự tại Hewlett-Packard, một cuộc họp với các giám đốc điều hành cấp cao đã được tổ chức để thảo luận về chiến lược. Tại cuộc họp, một trong những giám đốc điều hành của HP đã nói với Tracy, "Tôi rất vui khi chào đón Giám đốc nhân sự trên bàn họp cấp cao".

Mặc dù lời chào hỏi của vị Giám đốc điều hành nghe có vẻ hài hước, nhưng đó lại là một lời mỉa mai tới bộ phận nhân sự. Vị giám đốc này cảm thấy thật nực cười khi để phòng nhân sự tham gia vào việc thiết lập chiến lược công ty. Nhưng Tracy đã cười và nhanh chóng đáp trả: "Chúng ta quan trọng như nhau". Từ đó, các giám đốc điều hành khác không bao giờ đặt câu hỏi về tầm quan trọng của Giám đốc nhân sự nữa.

Nguồn nhân lực là nền tảng cho sự thành công của công ty bạn như bất kỳ chức năng nào khác. Thế nhưng, rất ít nhà lãnh đạo doanh nghiệp thực sự biết cách sử dụng hợp lý bộ phận nhân sự của mình. Và vì vậy, hầu hết các bộ phận nhân sự đều không biết rõ hướng đi của mình.

Về mặt triết lý, tại các công ty, phòng nhân sự được coi là một phòng ban không tạo ra doanh thu, bộ phận Nhân sự được thiết lập để mang tính quản trị thay vì chiến lược. Thay vì làm việc để xây dựng và phát triển nhân tài trong tổ chức một cách có chiến lược, công việc duy nhất của họ là hoàn thành các nhiệm như trả lương, phúc lợi và bảo vệ công ty khỏi trách nhiệm pháp lý. Tracy đã chia sẻ cho chúng tôi một quy tắc ngón tay cái dễ dàng để xác định chức năng mà bộ phận nhân sự của bạn đang thực hiện: "Nếu báo cáo của bộ phận nhân sự liên quan đến thu chi, đó là nhiệm vụ về tài chính. Nếu báo cáo của bộ phận nhân sự liên quan đến những vấn đề thủ tục, giấy tờ, đó là nhiệm vụ về mặt pháp lý cần tuân thủ. Nếu báo cáo của bộ phận nhân sự gửi đến giám đốc điều hành, Đó có thể là nhiệm vụ về mặt chiến lược".

Nhiều công ty có sự mâu thuẫn cơ bản giữa lãnh đạo cấp trên và phòng nhân sự. Khi những lãnh đạo nói rằng họ cần những người giỏi, nhưng phòng nhân sự lại không thực sự được phân bổ cấu trúc rõ ràng để thực hiện việc tuyển dụng nhân tài. Thậm chí trên thực tế, những nhà quản trị nhân sự còn không biết rõ một ứng viên tài năng sẽ trông như thế nào. Không có một tiêu chuẩn vàng về nhân tài. Thay vào đó, tuyển dụng là một quá trình máy móc, nó giống như việc "đặt hàng" dựa trên các yêu cầu khách quan. Ban lãnh đạo cung cấp cho phòng nhân sự một danh sách những gì họ muốn, gồm số năm kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết và mức lương. Sau đó, nhân viên phòng nhân sự sẽ đi ra ngoài và hoàn thành "đơn đặt hàng".

Để việc tuyển dụng nhân tài trở lên hiệu quả, lãnh đạo doanh nghiệp và bộ phận nhân sự của bạn phải là đối tác chiến lược. Nhóm tìm kiếm và tuyển dụng nhân tài phải là "những sinh viên tốt nghiệp ngành kinh tế". Họ cần hiểu được những mục tiêu cơ bản của tổ chức và từ đó xây dựng lên bức tranh chân dung nhân tài để đạt được những mục tiêu đó. "Kể từ ngày đầu tiên trong sự nghiệp của tôi," Joe DePinto nói với chúng tôi, "Tôi luôn cố gắng kết nối nhiều hơn với Giám đốc nhân sự của mình và tôi vẫn đang tiếp tục làm điều đó. Joe nhận ra rằng, để

hoạt động một cách chiến lược, bộ phận nhân sự của bạn phải là một phần của quá trình lập kế hoạch cho cả việc tuyển chọn và quản trị nhân tài. Phòng nhân sự nên tham gia vào việc lập kế hoạch kế nhiệm và phân tích khoảng cách để đánh giá, lựa chọn và phát triển nhân tài một cách có chiến lược.

Cả bộ phận nhân sự và những lãnh đạo cấp cao chưa bao giờ nhìn thấy vấn đề trong việc kết nối. Bộ phận nhân sự cho rằng mình không được định hướng rõ ràng, còn cấp trên thì chưa bao giờ thấy bộ phận nhân sự hoạt động theo đúng những chức năng mà nó cần làm. Vì vậy, họ đều không hiểu chức năng của nó có thể giống như một tác động mang tính chiến lược.

Cả phòng nhân sự và lãnh đạo đều phải chịu trách nhiệm đưa phòng HR trở thành một phòng ban mang tính chiến lược. Về phía lãnh đạo, bạn cần trang bị cho bộ phận nhân sự của mình các nguồn lực cần thiết và làm việc với họ để đảm bảo rằng các chiến thuật thu hút nhân tài phù hợp với tư duy và định hướng của bạn. Về phía nhân sự, "Bạn phải trao đổi trình bày rõ những gì bạn cần để tăng sự kết nối của mình với ban lãnh đạo", Tracy nói. "Bạn cũng phải đưa các vấn đề kinh doanh mà ban lãnh đạo của bạn gặp phải và xây dựng các giải pháp cho mọi người. Đó không phải là công việc của họ; đó là công việc của phòng nhân sự".

Nếu bộ phận lãnh đạo và bộ phận nhân sự không thể kết nối, đó có thể là do lãnh đạo đang đánh giá và khuyến khích sai các chỉ số liên quan đến việc tuyển dụng.

TUYỂN DỤNG TRUYỀN THỐNG SO VỚI TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI

Trong tuyển dụng, có một sự khác biệt lớn giữa *recruiting (Tạm dịch: Tuyển dụng truyền thống) và talent acquisition (Tạm dịch: Tuyển dụng nhân tài).*

Với hình thức tuyển dụng truyền thống, việc tuyển dụng đơn thuần là cố gắng lấp đầy những vị trí còn thiếu nhanh nhất có thể. Và những người trong bộ phận tuyển dụng truyền thống thường có một tư duy rất ngắn hạn. Họ cũng không được xem như một phần quan trọng trong các kế hoạch phát triển doanh nghiệp, họ chỉ đơn thuần là nhận mệnh lệnh từ phía lãnh đạo.

Trái ngược với "*recruiting"*, "*Talent Acquisition" - tuyển dụng người tài* là một quá trình "dài hơi" hơn với một tầm nhìn chiến lược trước và sau khi tuyển dụng. Việc thu nhận những nhân tố tài năng giống như một vụ đầu tư dài hạn vào vốn con người của doanh nghiệp. Thay vì cố gắng lấp đầy những chiếc ghế trống, bạn tập trung vào trò chơi dài hạn và làm việc hết sức để tuyển dụng đúng người. Những nhà tuyển dụng của bạn là "những nhà tư vấn tài năng". Họ có có nền tảng về kinh tế và là chuyên gia trong thị trường thu hút nhân tài. Tuyển dụng nhân tài dường như trở thành một bộ môn thể thao đồng đội. Với đội ngũ phòng nhân sự và ban lãnh đạo, họ cùng nhau làm việc để đưa ra một kế hoạch

mang tính chiến lược. Một kế hoạch mang tính dài hạn về việc tuyển dụng nhằm mục đích hỗ trợ sự phát triển của công ty.

TƯ DUY: "LẤP ĐẦY CHỖ TRỐNG"

Tom Lokar nói: "Có lẽ sai lầm lớn nhất trong việc tuyển dụng là sự thiếu kiên nhẫn. Luôn có một áp lực phải hoàn thành công việc đó và nhanh chóng đưa được ai ngồi vào ghế trống".

Khi bạn coi trọng giới hạn thời gian hơn việc tuân theo các phương pháp tuyển dụng đúng, bạn đã thỏa hiệp với sai lầm.

Các công ty luôn nói rằng họ muốn có nhân tài, nhưng khi họ đo lường hiệu quả của quá trình tuyển dụng, không có chỉ số nào liên quan đến chất lượng tuyển dụng. Thay vào đó, bộ phận tuyển dụng được đánh giá dựa trên hiệu suất. Đó là tốc độ lấp đầy các vị trí trống và chi phí cho mỗi lần tuyển dụng. Giống như George được đánh giá khi làm việc tại các doanh nghiệp bán lẻ lớn. Vì theo truyền thống, Phòng nhân sự không được coi là một chức năng tạo ra doanh thu, nên các công ty muốn nó hoạt động năng suất nhất có thể. Ngay cả khi hiệu suất đó phải trả giá bởi những nhân công kém chất lượng.

Có đo lường, có kết quả. Nếu bạn đo lường dựa trên hiệu suất, bạn sẽ tạo ra một tâm lý mà chúng tôi gọi đó là "lấp đầy chỗ trống". Đó là khi mà việc quan trọng nhất cần làm chính là tìm nhanh một ứng viên và đặt họ vào vị trí còn trống. Chúng tôi không nói rằng hiệu suất là chỉ số không quan trọng. Vấn đề ở đây là hiệu suất sinh lời trong tương lai. Khi bạn tạo và thực hiện quy trình tuyển dụng kỹ lưỡng, biết chính xác những gì bạn đang tìm kiếm, giống như Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ, quy trình của bạn trở nên hiệu suất và hiệu quả hơn với mỗi đợt tuyển dụng.

Làm việc trong lĩnh vực chiêu mộ nhân tài, George đã nhiều lần đối mặt với yêu cầu "lấp đầy chỗ trống". Trong lần tuyển dụng lớn nhất của mình, ông đã tuyển dụng hơn 20.000 người. Đó chính xác là tình huống mà George gặp phải khi làm việc tại một công ty trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Khi An ninh mạng ngày càng trở thành một vấn đề nhức nhối của toàn xã hội, công ty đã quyết định thành lập một bộ phận mới có chức năng bảo mật thông tin doanh nghiệp. Bộ phận gồm 800 người. Họ đã chọn được người dẫn đầu và xây dựng kế hoạch tiếp cận thị trường hoàn chỉnh với các chiến lược và kế hoạch doanh thu. Thậm chí, họ còn làm việc với bộ phận nhân sự để tính toán lương thưởng và phúc lợi. Ban lãnh đạo cấp cao đã rất phấn khích khi nghĩ rằng họ đã có một ý kế hoạch hàng tỷ đô la được xây dựng cẩn thận, bài bản và được hoạch định chiến lược kỹ lưỡng.

Cuối cùng, khi George được mời tham gia vào quá trình lập kế hoạch, đó là giữa tháng 5 và họ đang dự kiến doanh thu quý 1 năm sau cho một bộ phận 800 người. George sau đó đã đặt một câu hỏi: "Vậy ai sẽ là người xây dựng bộ phận này?" Mặc dù ban lãnh đạo đã làm việc với phòng tổ chức nhân sự để thống nhất về lương và chế độ phúc lợi, nhưng họ lại bỏ qua việc quan trọng nhất là chiến lược tuyển dụng.

Ban lãnh đạo cấp cao nói với George rằng họ đang dự kiến khoảng 700 nhân viên bên ngoài và 100 nhân viên nội bộ. Chỉ trong bảy tháng, George đã được kỳ vọng là thuê được 700 trăm người làm việc cho họ và tạo ra doanh thu. Chưa từng có ai từng nghĩ đến những khó khăn hay rủi ro cho việc này. Họ chỉ đơn giản cho rằng việc đó dễ như họ đang đặt 700 cuốn sách từ Amazon. Vấn đề là đây là con người, không phải sản phẩm và con người - họ có quyền quyết định trong mọi việc họ làm.

Thời gian làm việc quá khốc liệt đến mức George phải đẩy khối lượng công việc lên mức tối đa cho 150 nhà tuyển dụng và "ném" họ vào cuộc chiến tuyển dụng đầy cam go. Ngay cả khi có thêm nhân lực, họ vẫn phải hoạt động với tốc độ Mach 2 trong suốt bảy tháng. Sau tất cả, con số họ phải chi cho đợt tuyển dụng là 1 triệu đô la. Điều này đồng nghĩa với việc 800 chiến binh này sẽ phải bắt đầu bằng việc kiếm được 1 triệu đô la trước khi nghĩ đến việc tích lũy lợi nhuận.

Mặc dù không có kế hoạch, không đủ thời gian và nguồn nhân lực, nhưng cuối cùng, bộ phận nhân sự đã làm được - họ tuyển dụng 700 nhân sự theo yêu cầu. Điều này nghe có vẻ như một câu chuyện về sự thành công. Tuy nhiên, câu chuyện chưa dừng lại ở đó. George và những đồng đội có thể đã tuyển đủ 700 người, nhưng họ đã không có đủ thời gian để đánh giá kỹ lưỡng chất lượng nhân sự. Nhóm được thuê đã không thể tạo ra doanh thu như dự đoán, và trong vòng 9 tháng, mức tiêu hao đã tăng lên 30%. Bên cạnh đó, George và 150 nhà tuyển dụng khác đã phải làm nhiều hơn những nhiệm vụ của mình khi các lỗ hổng bảo mật đã bắt đầu được phát hiện ở các bộ phận khác của công ty.

Giữa số lượng, chất lượng và tốc độ, bạn có thể trông đợi để đạt được hai trong ba mục tiêu. Bạn có thể có số lượng và chất lượng nhưng không phải tốc độ. Bạn có thể có chất lượng và tốc độ nhưng không phải số lượng, hoặc, điều mà hầu hết các công ty chọn: số lượng và tốc độ nhưng không phải chất lượng.

Hầu hết các bộ phận nhân sự không đo lường bất cứ điều gì để đánh giá tính hiệu quả của các chiến thuật tuyển dụng. Nếu bạn muốn tuyển dụng nhân tài, thì bạn nên khuyến khích bộ phận nhân sự tập trung vào chất lượng. Điều đó đòi hỏi một vòng phản hồi liên tục nhằm phân tích sự thành công hay thất bại của mỗi lần tuyển dụng và kết nối nó trở lại những gì đã xảy ra trong quá trình tuyển

dụng. Nếu không có vòng phản hồi này, không ai được khen thưởng hoặc chịu trách nhiệm về việc tuyển dụng.

KHI NHỮNG NHÀ TUYỂN DỤNG TRỞ THÀNH "NGƯỜI TIẾP NHẬN ĐƠN HÀNG" - CHUYỆN KHÔNG CỦA RIÊNG AI...

Sau khi George được tuyển vào một công ty công nghệ hàng đầu thế giới, anh đảm nhận vai trò quản lý khu vực châu Mỹ. Chỉ mới ngày đầu tiên đi làm, anh đã nhận ra mình gặp phải một vấn đề lớn. Anh có 33 nhà tuyển dụng trong bộ phận của mình, những người đóng vai trò "nhận đơn đặt hàng" từ 25 nhà quản lý nhân sự. Và trung bình, cứ 65 vị trí mở cho những nhà tuyển dụng, ứng với 40 tới 45 ứng viên cho mỗi vị trí. Bạn có thể làm toán — đây là một trò chơi về số lượng và tốc độ.

Nếu điều đó không đủ phức tạp, thì hãy đọc thêm điều này: những vị trí này năm rải rác trên nhiều đơn vị kinh doanh, liên quan đến nhiều quốc gia và luật việc làm đi kèm. Thêm vào đó, một nửa trong số 33 nhà tuyển dụng mới chỉ làm việc được chín tháng, và số còn lại là những người được tuyển dụng trong thời gian ngắn nhằm mục đích "lấp đầy chỗ trống". Việc tuyển dụng của họ không mang tính chiến lược. Nó chỉ đơn thuần là hoàn thành nhiệm vụ.

Nguyên nhân sâu xa dẫn đến tình trạng này là sự mập mờ, không rõ ràng của những vị lãnh đạo trong công ty. Đáng nói, hai năm trước đó, công ty đã mua lại một doanh nghiệp lớn làm trong lĩnh vực công nghệ để bổ sung thêm các sản phẩm khác. Trong giai đoạn tuyển chọn và lôi kéo nhân lực, người ta nhận ra rằng công ty chính đã có đủ nguồn nhân lực nội bộ để xử lý công việc, do đó, những nguồn lực đến từ doanh nghiệp bị mua lại, đã trở nên dư thừa.

Thêm vào đó, cả nhóm quản trị nhân sự và nhóm tuyển dụng nhân sự đều được ưu tiên sau khía cạnh chiến lược. Chất lượng đầu vào so với mong muốn tuyển dụng nhân tài tương lai của cả hai công ty là hoàn toàn không ăn khớp. Đây là kết quả của việc bỏ qua thực tế rằng hai công ty với hai môi trường khác nhau sẽ có những nhu cầu tuyển dụng nhân tài hoàn toàn khác nhau. Một công ty được mua lại chuyên về việc nghiên cứu và phát minh sản phẩm, một công ty 135.000 người, tập trung nhiều vào việc tư vấn và gặp mặt với khách hàng. Bởi vì nó dành phần lớn thời gian để tập trung vào khách hàng, nó yêu cầu một cách tiếp cận liên quan đến hành vi nhiều hơn so với yêu cầu của một công ty về sản phẩm.

Thế nhưng, phòng ban của George đã không được trang bị đầy đủ từ nhân lực, thời gian, tiền bạc để áp dụng đúng phương pháp thu hút những người tài cần thiết. Thay vào đó, việc của họ chỉ tập trung vào "lấp đầy các chỗ trống" nhanh nhất có thể. Hậu quả có thể nhìn thấy dễ dàng là tỷ lệ tiêu hao tăng lên, doanh số

bán hàng giảm, tỷ lệ khách hàng quay lại giảm và mâu thuẫn giữa các nhân viên tăng cao. Bởi vậy, các lãnh đạo lại đòi hỏi nhiều hơn. Và cứ thế, một vòng luẩn quẩn kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp.

Giải pháp, như Jocko Willink nói, "Đơn giản - nhưng không dễ dàng". Bằng cách tiếp cận chủ động và có mục đích, George đã xoay sở được tình hình nhưng nó quá phức tạp và tốn nhiều thời gian. Nó khiến anh ấy mất gần 18 tháng để thay đổi hướng tuyển dụng từ việc chú trọng vào tốc độ tuyển dụng sang việc tập trung đến chất lượng. Cụ thể ở đây là tuyển chọn những nhân tố tài năng nhất.

Điều này kéo theo nhiều hoạt động như tăng gấp bốn lần lượng nguồn tuyển dụng, tăng số lượng ứng viên tài năng, tăng ngân sách lao động, thay đổi quy trình và công cụ. Đồng thời thuê các chuyên gia tư vấn có nhiều năm kinh nghiệm (những người đã từng tham gia vào toàn bộ quá trình tuyển dụng, từ tìm nguồn cung ứng và thu hút nhân tài đến sàng lọc, phỏng vấn và đàm phán. Chậm mà chắc, các nhà tuyển dụng đã chuyển từ "người tiếp nhận đơn đặt hàng" sang đối tác chiến lược trong việc phát triển tài sản lớn nhất của công ty: con người.

TUYỂN DỤNG TRONG TRẠNG THÁI "SỢ RỦI RO"

Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ đã trở thành một mô hình đẳng cấp thế giới cho việc tuyển dụng dựa trên tài năng, đó là nền tảng của quá trình đánh giá và lựa chọn của họ. Ngược lại, nhiều công ty, thay vì thuê những ứng viên tiềm năng nhất, lại thuê những ứng viên mang đến cho họ cảm giác an toàn, ít sợ hãi nhất. Hình thức này được coi là kiểu tuyển dụng dựa trên nỗi sợ hãi, thường đến bởi 3 lời ngụy biện hoàn hảo sau:

1. Cờ đỏ quan trọng hơn Cờ xanh
2. Các nhà lãnh đạo không nên bị nhân viên "vượt mặt"
3. Có ai đó vẫn tốt hơn là không có ai

CỜ ĐỎ QUAN TRỌNG HƠN CỜ XANH

Trong các phương thức tuyển dụng truyền thống của các công ty, mục tiêu dường như đã chuyển từ "tuyển những người giỏi nhất" sang "tuyển những người quen thuộc và an toàn". Mọi người nghĩ đến rủi ro nhiều hơn là thành công. Họ mang nhiều nghi vấn và sợ hãi về việc tuyển phải một ứng viên tồi thay vì suy nghĩ tập trung nghĩ về một ứng viên tài năng.

Xét ở một góc độ nào đó, nỗi sợ hãi là điều có thể hiểu được. Tuy nhiên, nếu bạn thuê một nhân viên tài năng và đặt họ vào một công ty tồi, thì chí ít, họ có thể

làm gì đó để cải thiện tình hình. Nhưng nếu bạn thuê một nhân viên tồi vào một công ty tốt, họ có thể phá hủy toàn bộ hiệu suất làm việc, văn hóa, và nội bộ.

Bởi vậy, khi các đơn xin việc đổ về, thay vì tập trung tìm kiếm nhân tài, nhiều công ty lại cố gắng dành nhiều thời gian loại bỏ những hồ sơ xấu. Họ tin rằng, những gì còn lại sẽ là những lựa chọn tốt nhất. Về mặt lý thuyết, điều này nghe có vẻ hợp lý. Tuy nhiên, trên thực tế những ứng viên tài năng lại thường bị loại bỏ.

Khi các nhà tuyển dụng trở nên quá nhạy cảm với những điều tiêu cực, họ nhìn thấy những "lá cờ đỏ" ở khắp mọi nơi. Viết sai chính tả trong thư xin việc? Loại. GPA thấp hơn 3.5? Loại. Ứng viên có kinh nghiệm lãnh đạo 10 năm trong quân đội nhưng không có kinh nghiệm trong lĩnh vực của doanh nghiệp? Cũng loại ngay lập tức.

Nếu bạn tập trung vào việc đánh giá "Ứng có phẩm chất tài năng gì" thay vì "Ứng có gì trong đơn xin việc", thì bạn hẳn sẽ không bỏ qua những tài năng tốt nhất. Đặc biệt là khi, những dấu hiệu của một ứng viên tuyệt vời có thể bắt nguồn từ những dấu hiệu đỏ. Là một nhà tuyển dụng, bạn phải thật khôn ngoan và tỉnh táo. Những ứng viên có tiềm năng cao đều là những người đặc biệt. Họ khác biệt. Và sự khác biệt đó đôi khi bị hiểu lầm là những lá cờ đỏ. Nếu bạn không thực sự thông thái, bạn sẽ nhanh chóng ném hồ sơ tiềm năng đó vào thùng rác.

Tuyển dụng vì sợ rủi ro là sự bảo thủ trong yêu cầu tuyển dụng. Những tiêu chí mang tính đen - trắng rõ ràng sẽ giúp nhà tuyển dụng dễ dàng trả lời có hoặc không. Người này có x năm kinh nghiệm trong ngành không? Người này có bằng cấp không? Trên thực tế, những tiêu chí này gần như không quan trọng như bạn nghĩ. Brian Decker, cựu Tư lệnh Đánh giá và Lựa chọn Lực lượng Đặc nhiệm của Quân đội, nói với chúng tôi, "Khi tôi đến đảm nhiệm quyền chỉ huy, tôi nhận thấy những tiêu chí dễ dàng đo lường đều được coi trọng trong quá trình tuyển dụng trước đó. Tuy nhiên, nó không có nhiều giá trị như dự đoán".

Điều này cũng đúng trong kinh doanh. Chỉ vì bạn có thể đo lường điều gì đó không có nghĩa là điều đó quan trọng. Tương tự, chỉ vì bạn không thể đo lường điều gì đó, không có nghĩa là nó không quan trọng.

Câu hỏi duy nhất thực sự quan trọng là "Liệu người này có tiềm năng trở thành nhân viên top đầu không?"

Đừng hoàn toàn coi thường những lá cờ đỏ, nhưng cũng đừng quá ám ảnh về chúng. Trong chiến đấu, bạn tất nhiên không muốn bị bắn. Nhưng đồng thời, nếu bạn chỉ chăm chăm vào việc không để mình bị bắn, bạn sẽ không thể tấn công kẻ địch. Nếu bạn đưa ra hướng tuyển dụng dựa trên việc tránh những tình

huống xấu nhất, thì bạn sẽ không bao giờ đạt được những điều tốt nhất. Tập trung tìm cờ xanh hiệu quả hơn nhiều so với việc chăm chăm bỏ đi cờ đỏ.

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO KHÔNG NÊN BỊ "VƯỢT MẶT" BỞI NHÂN VIÊN CỦA MÌNH

Rất nhiều nhà quản lý với khả năng ở mức trung bình hoặc kém thường sợ tuyển một người nào đó giỏi hơn mình. Bởi lẽ, họ sợ rằng, một ngày nào đó, họ sẽ bị lôi ra khỏi khi chiếc ghế quản lý của mình.

Sẽ chẳng có một tiêu chuẩn tối đa nào cho tài năng, chỉ có mức tiêu chuẩn tối thiểu. Nếu bạn không tuyển dụng những người giỏi hơn nhân viên hiện tại của bạn, bạn sẽ không bao giờ nâng cao được tiêu chuẩn về tài năng trong tổ chức của mình. Hoặc ngược lại, nếu bạn không muốn phải đau đầu tìm kiếm những người giỏi hơn, hãy làm theo hai hướng này: Đầu tiên là chọn đội ngũ nhân sự một cách cẩn thận. Chúng ta sẽ thảo luận về điều này trong chương 8, "Xây dựng đội ngũ nhân sự của bạn".

Người chơi hạng A chọn những người chơi hạng A khác, trong khi người chơi hạng B và hạng C có nhiều khả năng sợ chọn người giỏi hơn họ. Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ luôn chỉ lựa chọn những người chơi thuộc top đầu. Họ tuyển chọn với phong thái khiêm nhường để bình tĩnh tìm ra những ứng viên có tiềm năng cao. Đó là những người có phẩm chất và tài năng tốt hơn họ.

Một giải pháp khác là tạo ra một bảng đánh giá định lượng về tiêu chuẩn tài năng, và yêu cầu ứng viên phải có các lợi thế vượt qua bảng tiêu chuẩn hiện tại. Một số công ty đánh giá các tiêu chí khác nhau của tài năng trên một thang điểm và sau đó đánh giá các ứng viên trên cùng một thang đó. Họ chỉ thuê những người đạt điểm cao hơn mức trung bình. Nếu ứng viên trung bình đạt điểm 6/10 về khả năng lãnh đạo, thì chỉ những ứng viên đạt điểm 7 trở lên mới được tuyển dụng.

Bởi tâm lý "lấp đầy chỗ trống" nên nhiều nhà quản lý chấp nhận thà lấp đầy một vị trí bằng việc tuyển những ứng viên bình thường còn hơn là đứng lên báo cáo là nhóm đang thiếu người.

Khi thiếu hụt một vị trí, nhóm của bạn hẳn sẽ rất chật vật. Mọi người đều phải làm thêm phần việc vốn dĩ không phải của mình. Và nếu ở những doanh nghiệp tinh gọn, nhóm của bạn có thể sẽ bị tụt lại phía sau so với những mục tiêu đã đề ra nếu như nhân viên không được tập trung vào đúng một việc trong phạm vi chuyên môn của họ. Đúng là bạn nên tìm kiếm một mảnh ghép mới càng nhanh càng tốt, nhưng bắt buộc đó phải là nhân tố có năng lực.

Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ hầu như không có nhiều chỉ huy như chúng ta nghĩ. Tuy nhiên, những đội nhóm nhỏ trong quân đội vẫn hoạt động nghiêm túc và hiệu quả. Tại sao lại vậy? Bởi Cộng đồng Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ từ chối hướng "lấp đầy chỗ trống" bằng việc tăng nhanh số lượng quân binh. Đó không phải là một hướng đi. Không có ai đôi khi còn tốt hơn có ai đó. Việc thiếu một vị trí có thể gây nên những vấn đề mang tính ngắn hạn, nhưng một nhân sự tồi có thể âm ỉ phá hủy toàn bộ hệ thống.

"NẾU NÓ CHƯA HỎNG, KHÔNG CẦN SỬA VỘI"

Rất nhiều doanh nghiệp hiện nay đang có quan điểm về tuyển dụng nhân tài, kiểu như: "Nếu nó chưa hỏng, không cần sửa vội". Thế nhưng, Thượng tướng William Boykin, cựu chỉ huy Đội Đặc nhiệm chuyên môn hóa đã nói: "Bạn sẽ không bao giờ tiến lên với thái độ đó. Tư duy của bạn đang chứng tỏ rằng bạn muốn duy trì hiện trạng. Và nếu bạn chấp nhận sự tụt hậu, thì có lẽ chương trình tuyển dụng nhân tài dường như đã thất bại ngay từ đầu.

Thực tế, nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp cảm thấy hài lòng với sự trung bình. Nếu việc đánh giá nhân viên dựa trên thang điểm từ 1 đến 5, thì con số lý tưởng với các nhà lãnh đạo chỉ hầu hết là 3. Miễn là một cá nhân làm việc tốt hơn những nhân viên kém nhất, thì họ được xếp vào nhóm nhân viên "tốt". Bạn có thể tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra nếu Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ áp dụng cách tiếp cận "đủ tốt là được" đối với nhân tài không? Nó gần như không mang lại hiệu quả. Thủ lĩnh IS Abu Bakr al-Baghdadi và thủ lĩnh Al-Qaeda Osama bin Laden sẽ vẫn còn sống, và Đại úy Phillips sẽ không bao giờ được giải cứu khỏi "địa ngục". Và về cơ bản, Đội Đặc nhiệm sẽ không còn phù hợp với hai chữ "đặc nhiệm".

Tốt thôi là chưa đủ. Sự tốt hơn mới mang đến trái ngọt. Sự tuyệt vời tạo nên lợi thế cạnh tranh. Và sự tuyệt vời đó mang lại chiến thắng.

Nguyên tắc Pareto nói rằng 80% tác động đến từ 20% nguyên nhân. Áp dụng trong tuyển dụng nhân tài, điều này có nghĩa là 80% kết quả tích cực của bạn đến từ 20% những ứng viên tài năng của bạn và 80% kết quả tiêu cực đến từ 20% ứng viên kém nhất của bạn. Vì vậy, lời khuyên cho bạn là biết hãy tập trung sự chú ý vào 20% những ứng viên tài năng.

Trong một số trường hợp, đây là lời khuyên đúng đắn, nhưng vấn đề là nguyên tắc này đã bị sai lệch khi được hiểu theo khía cạnh toán học. Rằng nhân viên của bạn phải là 20% những người có thành tích cao nhất (người chơi hạng A), 60% nhân viên trung bình ở giữa (người chơi hạng B) và 20 phần trăm có hiệu suất thấp ở phía dưới (người chơi hạng C). Trong một nhóm gồm 10 người chơi hạng A, tất nhiên cũng sẽ có những người đứng đầu và những người xếp cuối. Tuy

nhiên, họ vẫn là những người giỏi nhất. Tương tự như công ty của bạn, có thể bạn đánh giá có 60% nhân viên chỉ ở mức trung bình, nhưng nếu đem nó so với năng lực nhân viên trên thế giới, mức trung bình đó có thể thuộc top đầu.

Chấm dứt hợp đồng lao động với nhân viên có thể là một quyết định khó khăn và cần một quá trình dài. Nhưng sự thật là không có lý do gì để cố chấp thuê một người mà bạn biết rõ họ không mang lại nhiều giá trị cho công ty. Nói không với một ứng viên sẽ hiệu quả và ít tốn kém hơn nhiều so với việc để họ trở thành một nhân viên có thành tích kém và phải bị chấm dứt hợp đồng.

Trong quá trình tìm kiếm ứng viên, nếu tất cả những gì bạn thấy đều là những ứng viên bình thường, thì hãy cứ tiếp tục tìm kiếm. Đây là một cuộc chiến bất tận mà các công ty phải chuẩn bị sẵn sàng chiến đấu để giành chiến thắng.

Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ không chấp nhận những ứng viên kém cỏi, không mang lại giá trị. Đó là văn hóa của họ. Và chính điều đó đã tạo nên một tổ chức tinh nhuệ và hiệu quả như vậy. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn cách Lực lượng Hoa Kỳ thành công với việc tuyển chọn nhân tài. Điều mà nhiều công ty đang gặp khó khăn hoặc thất bại.

BÀI HỌC CHÍNH

- Thiếu tư duy tuyển dụng nhân tài là sai lầm số một mà các công ty mắc phải khi muốn xây dựng một tổ chức đẳng cấp thế giới. Có tư duy tuyển dụng nhân tài trong là bước đầu tiên để giành chiến thắng trong cuộc chiến giành nhân tài.
- Đội tuyển dụng của bạn *phải* là những người có tư duy kinh doanh, có hiểu biết sâu sắc về các mục tiêu và nhu cầu của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực phải luôn hoạt động và được xem như một tài sản và một đối tác chiến lược ở mọi cấp. Bởi nguồn nhân lực là bộ phận mang đến những ứng viên tài năng cho tổ chức nhằm tăng trưởng doanh thu.
- Trong tuyển dụng nhân tài, chất lượng là yếu tố hàng đầu. Hãy loại bỏ tư duy "lấp đầy chỗ trống".
- Tuyển dụng vì sợ rủi ro sẽ kìm hãm sự phát triển của công ty bạn. Các duy nhất để công ty phát triển là tập trung vào việc tuyển chọn những ứng viên tiềm năng.
- Đừng bao giờ, chấp nhận sự kém cỏi.



Học viên Trường Kiểm soát Quân sự được chỉ định tham gia vào Phi đội Huấn luyện Không quân Chiến trường 352. Họ bị phục kích tại điểm thả trong một cuộc tập trận huấn luyện chiến thuật (FTX) tại Camp Mackall, North Carolina. FTX là đỉnh cao của các chiến thuật được dạy trong năm đầu tiên của chương trình Bộ điều khiển chiến đấu của lực lượng không quân (CCT), bao gồm cách xử lý vũ khí, phân bổ vị trí hoạt động nhóm, hoạt động căn cứ tuần tra, chỉ huy quân đội và chiến thuật dưới hỏa lực trong một nhiệm vụ.

Nguồn: Dịch vụ Phân phối Thông tin Hình ảnh Quốc phòng/ Senior Airman Ryan Conroy

CHƯƠNG 3: ĐIỀU GÌ KHIẾN ĐỘI ĐẶC NHIỆM TRỞ NÊN ĐẶC BIỆT

Từ việc chỉ đạo Mũ Nồi Xanh tham gia cuộc xâm lược Afghanistan cho đến việc giải cứu Đại úy Phillips đến các cuộc đột kích vào thủ lĩnh Al-Qaeda Osama bin Laden và thủ lĩnh IS Abu Bakr al-Baghdadi — Lực lượng Đặc nhiệm Hoa Kỳ của chúng tôi đã chứng minh tính hiệu quả trong việc đào tạo của họ hết lần này đến lần khác.

Mọi người từ lâu đã bị thu hút bởi tính kỷ luật, sự cầu tiến và lòng dũng cảm của những binh sĩ này. Họ là những người luôn mang về chiến thắng dù cho phải đối mặt với bất cứ thách thức nào. Đặc biệt, thế giới kinh doanh từ lâu đã xem Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ như một hình mẫu lý tưởng để học hỏi: đổi mới, linh hoạt và hiệu quả.

Đáng nói, những gì doanh nghiệp làm sai, Đội Đặc nhiệm lại làm nó thật trọn vẹn và hiệu quả. Đó là lý do khiến các nhà lãnh đạo khao khát đi tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi: Điều gì khiến Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ trở nên đặc biệt?

Trên thực tế, thành công của Đội Đặc nhiệm không có gì là bí mật. Câu trả lời đơn giản như câu hỏi: *Đó là con người*. Đội Đặc nhiệm đã thành công bởi họ có những nhân tố tài năng, những cá nhân có tiềm năng cao - những người giống như Jonny Kim.

Khi Jonny Kim gia nhập Hải quân, anh là một cậu trai trẻ trầm tính, một người Mỹ gốc Hàn thuộc thế hệ đầu tiên đến từ khu vực Los Angeles. Thoạt nhìn, anh ấy có thể bị nhầm với bất kỳ thiếu niên bình thường nào, nhưng anh ấy nhanh chóng chứng tỏ tiềm năng của mình. Ngay sau khi tốt nghiệp trung học, Jonny Kim gia nhập Hải quân để thử sức trong môi trường của những lực lượng chiến đấu tinh nhuệ nhất trên thế giới: Navy SEALs – Nhóm triển khai chiến tranh đặc biệt hải quân Hoa Kỳ.

Vào tháng 6 năm 2003, lúc 4:45, Jonny bước lên boong lái danh giá, nơi mà những ứng viên của Đội Đặc nhiệm đã phải trải qua hàng giờ rèn luyện thể chất trong quá trình tuyển chọn và đánh giá. Khoảng 250 người giỏi nhất và sáng giá nhất đất nước. Từ sinh viên tốt nghiệp Ivy League, vận động viên NCAA (Quốc gia Hiệp hội trường đại học thể thao) đến Cựu chủ tịch ngân hàng đầu tư, tất cả đều đứng trong một hàng, háo hức chứng minh rằng họ có những tố chất tuyệt vời để trở thành binh sĩ của Đội Đặc nhiệm. Niềm tự hào của mỗi người đơn giản là được đứng trên boong đó sau tất cả những ngày tháng rèn luyện nghiêm ngặt, áp lực. Họ đã thể hiện những phẩm chất của mình, và bây giờ cuộc đánh giá và tuyển chọn thực sự sắp bắt đầu.

Mỗi năm, lực lượng nòng cốt gồm hàng chục huấn luyện viên bắt đầu các khóa học bằng cách rèn luyện thể chất cho các học viên. Mỗi huấn luyện viên sẽ dẫn

dắt nhóm học viên trải qua 1 giờ luyện tập căng thẳng. Thi thoảng, họ bất ngờ yêu cầu học viên chạy nhanh nhất có thể đến khu vực lướt sóng cách đó khoảng 150m. Thực hiện 100 cú "flutter kicks" (nằm đá chân). Chống đẩy liên tục trong 2 phút. 10 lần hít xà. Chạy nước rút. Và lặp lại. Mồ hôi và cát dính đầy trên cơ thể của những học viên. Lần nữa. Lần nữa. Một lần nữa. Và nó đã kết thúc buổi sáng đầu tiên của khóa huấn luyện.

Trong sáu tháng tiếp theo, các huấn luyện viên tiếp tục tăng cấp độ áp lực, đẩy các học viên đến giới hạn chịu đựng của tinh thần và thể chất. Họ tìm kiếm những người cầu tiến, luôn cố gắng không ngừng nghỉ, những người có tinh thần thép và khả năng phục hồi cao sau những chấn thương để đi đến cuối hành trình. Trong suốt "tuần lễ địa ngục", những học viên đã trải qua 5 ngày, 5 đêm căng thẳng, đau đớn và khắc nghiệt. Họ ngủ không quá 2-3 giờ đồng hồ. Khi những học viên bị dồn nén từ thách thức này qua thách thức khác, nhiêu người trong số họ đã từ bỏ. Kết thúc tuần địa ngục, trong số 250 ứng viên bắt đầu nhập học, chỉ còn lại 30 đến 40 học viên, với một số lớp chỉ có 10 hoàn thành khóa đào tạo.

Jonny là một trong số ít những người có đủ sự kiên trì, quyết tâm cao độ và khả năng phục hồi để vượt qua những thách thức và trở thành binh sĩ của Lực lượng đặc nhiệm. Jonny và Mike cùng nhau hoàn thành nhiệm vụ và tiếp tục phục vụ tại Đội 3 trong Trận chiến Ramadi (2006) và Trận chiến Thành phố Sadr (2008). Trong lần triển khai chiến đấu đầu tiên, khi hành quân cùng với các binh sĩ Iraq bên trong thành phố Ramadi do kẻ thù trấn giữ, Jonny đã anh dũng chạy ra đường để kéo một người Iraq bị thương đến nơi an toàn và hỗ trợ y tế cho người lính. Anh ấy đã được trao giải Silver Star vì lòng dũng cảm của mình. Trong lần triển khai thứ hai, Trận chiến tại Thành phố Sadr, anh đã nhận được Huân chương khen thưởng của Hải quân và Thủy quân lục chiến cùng vì lòng Dũng cảm.

Ngay sau lần triển khai thứ 2, Jonny được chọn vào chương trình ứng cử viên sĩ quan Hải quân và theo học tại Đại học San Diego. Anh tốt nghiệp với 3,98 GPA môn toán. Sau đó, anh chọn gia nhập Lực lượng Y tế Hải quân, lấy bằng Tiến sĩ Y khoa từ Trường Y Harvard. Nhiều năm sau, anh đăng ký trở thành phi hành gia của NASA. Trong số 18.000 người nộp đơn, anh ấy là 1 trong 12 người được chọn tham gia Nhóm phi hành gia NASA 22.

Khi chỉ mới 34 tuổi, Jonny Kim đã trở thành một hải quân, một bác sĩ và một phi hành gia tài giỏi. Jonny là một người tuyệt vời, đáng ngưỡng mộ và là một nhân tố đặc biệt giữa hàng triệu người trên thế giới. Thế nhưng, khi hoạt động trong Đội Đặc nhiệm, anh lại là một nhân tố bình thường như bao binh sĩ khác.

Những người lính, nói chung, đã là một hình mẫu duy nhất. Nhưng những người lính trong Đội Đặc nhiệm lại mang một tinh thần, một văn hóa của riêng họ. Họ sẵn sàng đảm nhận công việc mà không ai khác có thể làm, một phần vì ý thức trách nhiệm và một phần vì họ yêu thích những thử thách khó. Hết lần này đến lần khác, họ đối mặt với những điều tưởng chừng như không thể vượt qua nhưng cuối cùng, họ lại giành được chiến thắng. Họ luôn vượt qua những giới hạn về thể chất và tinh thần, vượt qua mọi khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ. Họ chỉ đơn giản là không chấp nhận từ bỏ. Bỏ cuộc không phải là một thành tố trong DNA của họ.

Khi nói đến chiến thắng, không ai làm điều đó tốt hơn hoặc đồng lòng hơn Lực lượng Đặc nhiệm Hoa Kỳ. Thành công của họ phụ thuộc vào con người của họ và một niềm tin bất diệt:

Nhân tài + Kỹ năng Lãnh đạo = Chiến thắng

Lực lượng Đặc nhiệm nhận ra rằng con người là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thành công. Và do đó, họ đã dành nhiều thời gian, năng lượng và nguồn lực vào việc trau dồi, mài dũa, đánh giá và lựa chọn nhân tài. Không có quy trình nào có thể so sánh với việc đánh giá và lựa chọn binh sĩ. Tư duy về việc tuyển chọn nhân tài của Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ có thể giúp tổ chức của bạn tuyển dụng và phát triển những nhân tố tài năng tốt hơn. Nó bắt đầu bằng việc hiểu được cơ bản tuyển chọn nhân tài đã thúc đẩy sự thành công của Đội Đặc nhiệm là như thế nào.

NGUỒN GỐC CỦA TƯ DUY TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI TẠI ĐỘI ĐẶC NHIỆM HOA KỲ

Quay trở về những ngày đầu tiên của chiến tranh, Lực lượng Đặc nhiệm Hoa Kỳ được thành lập nhằm nhiều mục đích trong giai đoạn Thế chiến thứ hai. Giống như Scouts and Raiders (tiền thân của SOF như marsoc và Rangers), đó là Lực lượng phục vụ Đặc nhiệm đầu tiên (có sự kết hợp của Mỹ và Canada). Đó là Đội đột kích dưới nước (tiền thân của Biệt kích Hải quân SEALs Hoa Kỳ), và là nhóm Hoạt động bí mật của Cơ quan Tình báo chiến lược (tiền thân của Lực lượng Đặc nhiệm Cia và Lục quân). Tất cả đã chứng minh năng lực vững vàng và linh hoạt của những binh lính đặc nhiệm Hoa Kỳ.

Năm 1962, Tổng thống John F. Kennedy dẫn đầu các nỗ lực nhằm phát triển năng lực của quân đội Hoa Kỳ và khả năng tiến hành các cuộc chiến tranh không theo quy ước (Unconventional warfare - UW) và chống nổi dậy. Tổng thống Kennedy không thể có tầm nhìn xa hơn trong việc ứng phó với sự thay đổi bản chất của chiến tranh và thích ứng với những thách thức trong tương lai mà Hoa Kỳ sẽ phải đối mặt. Công nghệ phát triển nhanh chóng và quân đội nhận ra

rằng các chiến thuật cũ như các cuộc tấn công bằng làn sóng binh lính với quy mô lớn và chiến tranh chiến hào đã trở nên lỗi thời khi đối mặt với các cuộc chiến chống du kích nhỏ hơn. Về phía Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ, họ đã phản ứng nhanh chóng với sự thay đổi của thế giới: một nhóm sáng kiến ý tưởng được thành lập nhằm mục đích đưa ra những chiến thuật độc đáo, táo bạo.

Cốt lõi của SOF là tư duy tuyển dụng những nhân tố tài năng: ý tưởng về một nhóm nhỏ các cá nhân tài năng có thể trở thành lực lượng chiến đấu mạnh mẽ, đánh bại các lực lượng lớn hơn của kẻ thù và tạo ra những tác động mang tính chiến lược thông qua các hoạt động quy mô nhỏ.

3 đặc điểm then chốt đã hình thành tư duy tuyển dụng nhân tài của Đội Đặc nhiệm và tạo ra những thành công vang dội:

- Không ai có kinh nghiệm chiến đấu trước đó, vì vậy "tài năng thô" là tiêu chí lựa chọn ban đầu. Lựa chọn hiệu quả nhất là dựa trên tư duy và tính cách.
- Lực lượng Đặc nhiệm là các đội nhóm. Các đội giành chiến thắng, không phải một cá nhân.
- Các nhóm đặc nhiệm làm việc trong môi trường áp lực lớn. Khi sự khắc nghiệt được đẩy lên cao, năng lực kém cỏi sẽ bị loại bỏ.

Hãy xem xét kỹ hơn từng đặc điểm này.

KHÔNG QUÁ XEM TRỌNG TIÊU CHÍ "KINH NGHIỆM"

"Những tài năng thô" không dễ để nhận diện. Mặt khác, kinh nghiệm lại dễ nhận biết và đánh giá hơn. Đây là lý do tại sao các doanh nghiệp trên thế giới thường có một thói quen xấu đó là quá xem trọng tiêu chí kinh nghiệm trong ngành.

Nếu cộng đồng Lực lượng đặc nhiệm lựa chọn những binh sĩ dựa trên tiêu chí người có kinh nghiệm trong ngành, thì chúng ta sẽ không bao giờ có Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ. Họ đã thực sự phát triển lực lượng nòng cốt dựa trên việc tuyển chọn những nhân tố tài năng hay nói cách khác là "những viên kim cương thô".

LÀM VIỆC ĐỒNG ĐỘI

Lực lượng Đặc nhiệm được phân bổ theo các đội. Họ được khuyến khích hoạt động trên tinh thần đồng đội. Dù thắng hay thua cũng với tư cách là một đội chứ không phải cá nhân.

Ngược lại, trong thế giới kinh doanh, cái tôi thường có thể thống trị và làm việc đội ngũ có thể ít được chú trọng hơn. Các nhà lãnh đạo thường khen thưởng cho những thành tích cá nhân. Vì vậy, các cá nhân thường chỉ quan tâm đến quyền

lợi của họ nhiều hơn và toàn bộ tổ chức. Tệ hơn, có những nhà lãnh đạo chỉ tuyển dụng và khen thưởng những nhân viên có năng lực bình thường. Bởi điều đó chỉ nhằm một mục đích là tăng giá trị của người đứng đầu khi so sánh.

Làm việc trên tinh thần đồng đội sẽ làm giảm đáng kể sức mạnh của cái tôi. Nó đòi hỏi các cá nhân phải ưu tiên quyền lợi của cả đội. Và một khi đồng đội ở bên phải hoặc bên trái của bạn có ảnh hưởng trực tiếp đến thành công của bạn, bạn sẽ không chấp nhận những cá nhân có năng lực kém cỏi. Một cá nhân có thể khiến cả đội sụp đổ, vì vậy, Đội Đặc nhiệm bắt buộc phải có tiêu chuẩn cao về tài năng.

Thế giới kinh doanh cũng nên học hỏi điều này. Doanh nghiệp nên khuyến khích hoạt động trên tinh thần đồng đội thay vì cá nhân. Điều này sẽ làm thay đổi toàn bộ văn hóa của một tổ chức, dẫn đến nhận thức rằng khi tổ chức làm tốt hơn, mỗi cá nhân đương nhiên cũng sẽ làm tốt hơn.

MÔI TRƯỜNG KHẮC NGHIỆT

Có lẽ hơn bất kỳ yếu tố nào khác, những thử thách khắc nghiệt của SOF khiến họ tuyển chọn được những ứng viên tài năng. Chiến tranh là một trong những hoạt động gian khổ và khắc nghiệt nhất trên thế giới. Một sai lầm nhỏ trên chiến trường không chỉ ảnh hưởng đến tính mạng của một cá nhân mà còn là sự sống còn của cả đồng đội, sự an nguy của cả đất nước. Khi một nhiệm vụ thất bại, nó có thể đồng nghĩa với việc những thành phố lớn bị phá hủy và những người dân vô tội phải thiệt mạng. Sự chuẩn xác trong mỗi cuộc chiến là yêu cầu bắt buộc. Áp lực và sự khắc nghiệt được đẩy lên cao đến mức đó. Và nó cũng tương tự như trên thương trường.

Trong kinh doanh, rủi ro có thể không phải là ranh giới mỏng manh giữa sự sống và cái chết, nhưng áp lực vẫn được đẩy lên cao. Đừng tự đánh lừa mình: kinh doanh *là* cuộc chiến không dùng vũ lực. Kết quả của việc tuyển dụng những ứng viên có năng lực kém là sự đi xuống của doanh nghiệp, nếu không muốn nói là phá sản. Đó không phải là "cái chết" theo nghĩa đen, mà là "cái chết" trên thương trường. Cái chết đó kéo theo những bất hạnh cho bạn và cho nhân viên của bạn - những người mà cuộc sống mưu sinh của họ phụ thuộc rất nhiều vào doanh nghiệp của bạn.

ÁP DỤNG TƯ DUY TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI CỦA SOF TRONG KINH DOANH

Theo định hướng tuyển dụng ban đầu, Lực lượng Đặc nhiệm không chú trọng đến tiêu chí kinh nghiệm trong ngành, họ ưu tiên yếu tố "tinh thần đồng đội" và "thử thách khắc nghiệt". Do đó, "tư duy" và "tính cách" là hai tiêu chí được đặt lên hàng đầu. Đó là lý do tại sao họ chú trọng đến việc đánh giá, lựa chọn, đào

tạo và liên tục phát triển quy trình sàng lọc của họ. Trên thực tế, rất ít công ty làm được điều đó.

Đội Đặc nhiệm là một chất xúc tác cần thiết để thay đổi bản chất của chiến tranh. Tương tự, kinh doanh cũng cần phải thích nghi do thế giới luôn không ngừng thay đổi. Các công việc ngày càng chú trọng đến yếu tố con người. Điều đó có nghĩa là việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân tài là điều quan trọng hơn bao giờ hết. Theo đó, các doanh nghiệp cần phải sửa đổi và tăng cường các phương pháp đánh giá và lựa chọn của mình. Điều này bắt đầu bằng cách áp dụng tư duy tuyển chọn tài năng của SOF. Bạn có thể bắt đầu làm như vậy bằng cách tuân thủ ba yếu tố để sở hữu nhân tài: tập trung vào những đặc điểm tính cách hơn kinh nghiệm trong ngành; tinh thần đồng đội và thử thách khắc nghiệt.

Trong thế giới kinh doanh, kinh nghiệm đóng một vai trò quan trọng. Chúng tôi không phủ nhận điều đó và cũng không cổ xúy cho bạn xem nhẹ yếu tố này. Tuy nhiên, bạn cần hiểu rằng, kinh nghiệm trong ngành không phải là chỉ số đáng tin cậy nhất để đánh giá nhân tài. Nếu bạn muốn tuyển chọn những ứng viên tài năng, bạn phải ít chú trọng hơn vào kinh nghiệm đã có và tập trung nhiều hơn vào tài năng cũng như những đặc điểm tính cách. Đừng hiểu lầm — nếu bạn tìm thấy một ứng viên có cả kinh nghiệm và những phẩm chất cần thiết, thì hãy tuyển họ ngay lập tức. Nhưng nếu bạn phải lựa chọn giữa kinh nghiệm hoặc tính cách, hãy chọn tính cách. Chúng tôi sẽ "giải nén" ý tưởng này trong chương tiếp theo, "Tuyển dụng tính cách; Đào tạo kỹ năng".

Ngày nay có quá nhiều người tự cho mình là trung tâm vũ trụ và họ chỉ tập trung vào việc cố gắng phát triển sự nghiệp của bản thân. Họ không làm việc cùng đồng đội như một tổ chức hoặc nhóm. Điều này về lâu dài sẽ kìm nén sự phát triển của công ty. Việc tuyển chọn những người có năng lực đòi hỏi sự ủng hộ của nhân viên ở tất cả các cấp của tổ chức, đặc biệt là những "người chơi hạng A". Trong cuộc chiến tranh giành nhân tài, điều tốt nhất bạn có thể làm là đưa những cầu thủ hạng A của mình tham gia vào quá trình tuyển dụng. Khi có cơ hội tuyển chọn những người sẽ làm việc cùng một nhóm với mình, họ sẽ có nhiều động lực hơn để tuyển chọn những nhân tài. Khái niệm này được đề cập sâu trong chương 8, "Xây dựng đội ngũ tuyển dụng của bạn".

Cuối cùng, bạn phải mạo hiểm. Nhiều công ty chấp nhận những năng lực bình thường vì họ không coi đó là một mối đe dọa thực sự. Thế nhưng, họ đã nhầm. Tuyển dụng kém chất lượng sẽ dẫn đến những "cái chết" trên thương trường.

Hãy tin tưởng chúng tôi khi chúng tôi nói rằng thương trường cũng giống như chiến trường. Lực lượng hùng hậu của Mỹ không phải là quân đội Mỹ. Mà là các doanh nghiệp. Mặc dù doanh nghiệp của bạn có thể chỉ là một phần nhỏ

trong nền kinh tế khổng lồ của Mỹ, thế nhưng, bạn biết đấy, mỗi nhóm nhỏ trong Lực lượng Đặc nhiệm cũng có thể tạo nên những chiến thắng phi thường. Mọi thứ đều quan trọng. Ở cấp độ vĩ mô, doanh nghiệp của bạn đang đóng góp mạnh mẽ vào tài sản của Hoa Kỳ. Ở cấp độ vi mô, nhân viên của bạn cũng đang phụ thuộc vào công ty của bạn. Tiền lương của họ, thức ăn và nơi ở của họ, có liên quan trực tiếp đến sự thành bại của doanh nghiệp. Trách nhiệm của doanh nghiệp bạn cao hơn những gì bạn nghĩ.

Bạn phải điều chỉnh lại tư duy của mình. Trách nhiệm doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng và bạn phải bắt đầu xem xét vấn đề tuyển dụng nhân tài một cách nghiêm túc như Đội Đặc nhiệm đã làm. Để đạt được điều đó, bạn nên bắt đầu hành động theo 5 TRIẾT LÝ - những tiêu chí góp phần hình thành nền tảng của tư duy tài năng của của Đội Đặc nhiệm.

NHỮNG TRIẾT LÝ GIÁ TRỊ CỦA LỰC LƯỢNG ĐẶC NHIỆM HOA KỲ

5 triết lý cơ bản của Đội Đặc nhiệm sẽ chỉ ra mọi thứ mà SOF đã tin tưởng và tuân theo: từ các hoạt động thường ngày đến việc lập ra các kế hoạch chiến lược mang tính dài hạn. Những triết lý này là nền tảng cốt lõi của giúp cho Đội Đặc nhiệm trở nên khác biệt và duy nhất. Chúng cũng hoàn toàn có sự ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh. Nếu bạn muốn giành chiến thắng, dù là trên chiến trường hay thương trường, thì đây là nơi bạn bắt đầu.

Triết lý trên chiến trường	**Triết lý trên thương trường**
Con người quan trọng hơn vũ khí.	Vốn con người là tài sản quan trọng nhất để bạn có thể cạnh tranh với bất cứ đối thủ nào trong ngành.
Chất lượng quan trọng hơn số lượng.	Vấn đề không phải là bạn tuyển bao nhiêu hay bạn lấp đầy được các vị trí trống. Vấn đề là tài năng.
Những binh sĩ của Đội Đặc nhiệm không thể được "chế tạo hàng loạt"	Những kỹ năng cứng có thể được dạy và bổ sung. Bởi vậy, không khó để "sản xuất hàng loạt" những ứng viên kiểu vậy. Thế nhưng, những nhân tài thì không. Tài năng là bẩm sinh và khó có thể hình thành ở nơi nó không tồn tại.

Đội ngũ Đặc nhiệm phải được xây dựng trước khi có những biến cố xảy ra.	Để tuyển dụng được nhân tài, nó đòi hỏi bạn phải tư duy kỹ lưỡng, lập kế hoạch rõ ràng. Và bạn cũng cần có thời gian để phát triển đội ngũ nhân tài của mình.
Những chiến binh đặc nhiệm luôn cần một hậu phương vững chắc	Đó là một nỗ lực của cả tổ chức. Tất cả các vị trí, phòng ban, đều rất quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp bạn.

CON NGƯỜI QUAN TRỌNG HƠN VŨ KHÍ

Lực lượng Đặc nhiệm được trang bị những thiết bị công nghệ tiên tiến bậc nhất - các thiết bị GPS hàng đầu, kính nhìn ban đêm của quân đội, áo giáp chống đạn hạng nhẹ, thiết bị thở dưới nước, Hệ thống Nhận thức Tình huống Tích hợp giúp nâng cao hiệu quả ra quyết định khi quản lý các tình huống có thể đe dọa đến tính mạng. Mặc dù những công cụ chiến đấu này rất quan trọng và đem lại lợi thế cực lớn cho quân đội. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất vẫn là lực lượng binh lính nòng cốt.

Tướng William Boykin nói: "Công nghệ chỉ là một chất xúc tác. Chiến thắng được tạo ra bởi con người".

Chúng ta thà có một binh sĩ dù chỉ được trang bị một chiếc mũ sắt nhưng luôn chiến đấu ngoan cường, không bỏ cuộc và trung thành với sứ mệnh còn hơn là một tên Joe với năng lực bình thường được trang bị một khẩu súng trường công suất cao nhất. Tương tự, trong thế giới kinh doanh, chúng ta thà điều hành một công ty với những nhân viên tài năng nhưng số lượng hạn chế còn hơn là làm việc với những người có năng lực bình thường nhưng được trang bị những công cụ hiện đại bậc nhất.

Thiết bị phần cứng (hay phần mềm) chỉ là một lợi thế cạnh cạnh cho đến khi đối thủ của bạn sở hữu hoặc đạt được những công cụ tương tự. Trong kinh doanh cũng vậy, sản phẩm và dịch vụ của bạn, dù quan trọng, nhưng tự nó không thể mang lại lợi thế cạnh tranh lâu dài. Ví dụ, các công ty taxi truyền thống dựa vào dịch vụ của họ làm lợi thế cạnh tranh và trở nên tự mãn, không bao giờ đổi mới để nâng cao dịch vụ của họ. Trong khi đó, những cá nhân tài năng trong các công ty khởi nghiệp theo mô hình "chia sẻ xe" như Uber và Lyft luôn đổi mới, nỗ lực vượt lên và từ từ thay thế các đối thủ cạnh tranh, giống như SOF luôn

thúc đẩy và phát triển để tạo ra lợi thế. Nhờ những cộng sự tài năng, những công ty với mô hình "chia sẻ xe" đó đã có thể tạo ra một dịch vụ cạnh tranh khác biệt và thành công.

Vốn con người, chứ không phải sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, là nguồn lực quan trọng nhất, là lợi thế cạnh tranh thực sự duy nhất của bạn. Vốn con người là nền tảng. Mọi thứ khác đều xây dựng dựa trên nó.

CHẤT LƯỢNG QUAN TRỌNG HƠN SỐ LƯỢNG

Trong những ngày đầu của Chiến tranh Iraq, một Đội Đặc nhiệm với quy mô nhỏ gồm những binh sĩ đến từ đơn vị hoạt động chuyên biệt, được lựa chọn là một phần của cuộc xâm nhập ban đầu vào miền Tây Iraq trước cuộc đột kích chính. Những người lính được đào tạo khắt khe này đã từng bước hoàn thành hiệu quả các mục tiêu chiến lược đề ra. Nó mở đường cho các cuộc không kích của liên quân và các hoạt động đánh lừa quân địch.

Lực lượng đặc nhiệm chỉ vỏn vẹn vài binh sĩ đã thâu tóm và trói chặt một đội quân địch - những kẻ theo kế hoạch sẽ được gửi đến phía Nam để tấn công Lục quân và Thủy quân của ta. Đây là minh chứng điển hình cho một tổ chức quy mô nhỏ nhưng năng lực vượt trội có thể tạo nên những chiến tích.

Chất lượng quan trọng hơn số lượng. Như Đại tá Charlie Beckwith, người sáng lập đơn vị Hoạt động Đặc biệt của Quân đội được tuyển chọn khắt khe và có tính chuyên môn hóa cao, đã nói: "Tôi thà xuống sông với 7 thanh niên trai tráng còn hơn là với 100 kẻ ngốc".

Suốt hàng ngàn năm lịch sử, chúng ta đã chứng kiến không ít những câu chuyện về các cá nhân anh dũng, những đội nhóm nhỏ tạo nên những chiến thắng vang dội, ở cả chiến trường và thương trường. Thế nhưng, xã hội của chúng ta ngày nay lại đang dành nhiều quan tâm đến cụm từ "quy mô", giống như nhiều người đang bị ám ảnh về số lượng người theo dõi trên các trang mạng xã hội. Thế nhưng, họ không nhận ra rằng, việc sa đà vào số lượng, quy mô thường sẽ làm giảm đi tiêu chuẩn kiến tạo. Chất lượng hầu như luôn thắng số lượng. 10 nhân viên bán hàng tài năng có thể bán chạy hơn một đội ngũ chưa đủ năng lực gồm 50 hoặc thậm chí nhiều hơn.

Bài học kinh doanh rút ra từ đây là việc tuyển dụng nhân sự phải dựa trên tài năng chứ không phải số lượng. Điều này lại quay trở lại câu chuyện "lấp đầy chỗ trống" mà chúng ta đã bàn luận trong chương trước. Hãy nhớ, nếu bạn có 10 vị trí cần được lấp đầy trong thời gian ngắn, thì thay vì lấp đầy cả 10 ghế bằng bất cứ ứng viên nào bạn tìm thấy, hãy tìm đủ 5 vị trí với những ứng viên tài năng. Và tất nhiên, vẫn tiếp tục tìm kiếm. Nếu bạn đang đếm số lượng, hãy dừng lại và bắt đầu đánh giá chất lượng!

ĐỘI ĐẶC NHIỆM KHÔNG THỂ ĐƯỢC "CHẾ TẠO HÀNG LOẠT"

Trong khoảng thời gian đỉnh điểm của Cuộc chiến chống khủng bố toàn cầu, Ban lãnh đạo Dân sự và Quân sự thông thường của Quốc gia đã yêu tăng thêm các binh sĩ phục vụ chiến đấu. Cộng đồng Đội Đặc nhiệm bấy giờ của Lục quân, cùng với Lực lượng Không quân, Thủy quân lục chiến và Hải quân, về cơ bản đã được thông báo rằng, "Chúng ta cần nhiều binh sĩ tinh nhuệ hơn. Hoặc là các bạn giải quyết vấn đề này, hoặc chúng tôi sẽ thay bạn xử lý. "

Bởi SOF không muốn những tiêu chuẩn tuyển chọn của họ bị giảm xuống chỉ bởi cuộc chiến đang cần người, vậy nên, họ quyết định đảm nhận nhiệm vụ này. Đầu tiên, họ nỗ lực đưa nhiều binh lính đến phục vụ cuộc chiến. Về mặt lý thuyết, miễn là bạn đưa nhiều người vào chiến trường, bạn sẽ có thêm nhiều binh sĩ đặc nhiệm hơn.

Song song với việc tăng quân số, tỷ lệ tiêu hao cũng tăng cao hơn. BUD / S, giống như Khóa học nâng cao trình độ cho Lực lượng Đặc nhiệm của Quân đội. Nó không đơn thuần là một khóa đào tạo; nó là một khóa học nhằm đánh giá, lựa chọn và sàng lọc. BUD/S *không tự nhiên tạo ra* những chiến binh đặc nhiệm; họ *phát hiện và phát triển* những chiến binh đó. Lực lượng Đặc nhiệm tuyển chọn những gì họ không thể dạy - đó là những đặc điểm tính cách quan trọng của một chiến binh: sự cầu tiến, khả năng phục hồi, khả năng thích ứng, tính khiêm tốn, sự chính trực, sự thông minh có hiệu quả, khả năng làm việc nhóm, tính tò mò và sức mạnh cảm xúc.

Đây là lý do tại sao những chiến binh trong Đội Đặc nhiệm không thể được "sản xuất hàng loạt". Bạn có thể cố gắng bắt ai đó theo học nhiều khóa học như khóa học về y khoa, Khóa học quân sự Tấn công phòng tuyến địch, Khóa học bắn tỉa, v.v. Nhưng nếu họ không có tư duy cũng như các tố chất cần thiết để trở thành một chiến binh, họ sẽ thất bại trong các tình huống áp lực cao.

Điều này cũng đúng trong thế giới kinh doanh. Mặc dù bạn có thể "lấp đầy chỗ trống" bất kể số lượng nào bạn muốn, nhưng bạn không thể làm điều đó với những nhân tài. Giám đốc nhân sự Tom Lokar chia sẻ: "Bạn không thể chỉ nhân bản những ứng viên tài năng và cứ thế đưa họ vào tổ chức của mình". Nhân tài thì hiếm tìm và không thể được nhân bản theo cách "sản xuất đại trà". Bạn không thể lựa chọn một cá nhân không có tính cầu tiến, khả năng phục hồi, khả năng thích ứng, sự khiêm tốn, tính chính trực, trí thông minh hiệu quả, khả năng làm việc nhóm, sự tò mò và sức mạnh cảm xúc và đào tạo họ trở thành một nhân tài. Dù người hướng dẫn giỏi đến đâu, dù đào tạo tốt đến đâu, bạn cũng không thể tạo ra nhân tài ở người không có những tố chất cần thiết.

ĐỘI ĐẶC NHIỆM KHÔNG THỂ ĐƯỢC THÀNH LẬP NGAY KHI NHỮNG BIẾN CỐ XẢY RA

Vào ngày 6 tháng 8 năm 2011, một máy bay trực thăng vận tải hạng nặng Ch-47d Chinook mang hiệu Extortion 17, bị Taliban bắn hạ trong các hoạt động chiến đấu. Đây là sự tổn thất sinh mạng lớn nhất trong Chiến tranh Afghanistan. 38 người chết, 31 người trong số họ là người Mỹ.

Những thiệt hại của Mỹ có thể kể đến như sự ra đi của 17 binh sĩ triển khai Chiến tranh Đặc biệt Hải quân Hoa Kỳ, 2 lính đặc nhiệm chiến đấu trên mặt đất của không quân, 1 chỉ huy không quân, 2 lính hải quân phụ trách xử lý vật liệu nổ (EOD), 2 lính hải quân đặc nhiệm hỗ trợ chiến tranh, 5 lính Hàng không Quân đội Hoa Kỳ và 1 chó nghiệp vụ. Hầu hết những binh sĩ này đều đến từ đội quân chuyên biệt và được tuyển chọn với yêu cầu cao. Đó là sự mất mát không gì bù đắp được đối với gia đình những người đã ngã xuống và là một đòn giáng mạnh vào Hoa Kỳ.

Đội Đặc nhiệm với yêu cầu tuyển chọn khắt khe và được đào tạo khắc nghiệt cuối cùng lại chịu ảnh hưởng nặng nề cả về vật chất lẫn tinh thần. Nếu một doanh nghiệp cũng mất đi một tỷ lệ lớn những nhân viên tài năng, chủ chốt, rất có thể lãnh đạo sẽ vội vàng lấp đầy các vị trí đó. Với tâm lý nóng vội và thiếu cẩn trọng, các tiêu chuẩn tuyển dụng chắc chắn sẽ bị hạ thấp và những hệ quả do mất nhân sự, về cơ bản vẫn ở đó.

Tuy nhiên, Cộng đồng Đặc nhiệm hiểu rằng những binh lính đặc nhiệm sẽ không thể được thành lập ngay khi những trường hợp khẩn cấp xảy ra. Thay vì chọn những binh lính từ các đội quân khác để lấp đầy chỗ trống, những chỉ huy đặc nhiệm này đã quyết định đi đúng quy trình đánh giá và tuyển chọn. Vẫn khắt khe và tiêu chuẩn cao.

Các thành viên còn lại của Đội Đặc nhiệm đã mạnh mẽ đứng lên và chịu trách nhiệm cho sự ra đi của những người đồng đội. Bằng cách này, họ có thể giúp quân đội có nhiều thời gian hơn để tuyển chọn những binh lính tài năng chứ không chỉ đơn thuần là những người bình thường. Bất chấp những thiệt hại về nhân lực, Đội Đặc nhiệm vẫn tiếp tục thực hiện các nhiệm vụ mang tính rủi ro lớn nhưng với tần suất giành chiến thắng cao. Dù vậy, những mất mát về con người sẽ không bao giờ chìm vào quên lãng.

Một trong những tình huống khẩn cấp quan trọng nhất mà SOF phải đối mặt chính là Tuyên bố chiến tranh. Mỗi khi một cuộc chiến bắt đầu, giống như bộ máy đồng hồ, Tổng thống và Bộ trưởng bộ Quốc phòng luôn muốn bổ sung thêm các binh sĩ đặc nhiệm, và những nhà lãnh đạo Đội Đặc nhiệm luôn từ chối điều này. Khi một trường hợp khẩn cấp như chiến tranh xảy ra, thời gian là có

hạn. Bạn không thể xây dựng một đội ngũ tài năng dưới áp lực về thời gian. Phải mất một thời gian dài để biến một người có tố chất trở thành một người thực chiến. Tuyển chọn nhân tài mới là tập 1, việc phát triển họ trở thành một chiến binh thực sự là nội dung của tập 2 trong bộ phim về cuộc chiến nhân tài.

Để quá trình tuyển dụng nhân tài thành công, bạn phải có một khâu chuẩn bị kỹ lưỡng và một kế hoạch bài bản. Đó là cả một hành trình kiên trì tìm kiếm, đào tạo và phát triển chứ không phải là điều mà bạn có thể tạo ra bất cứ khi nào bạn cần. Tuyển chọn nhân tài là việc phải được chủ động. Như Giám đốc nhân sự Don Robertson nói, "Việc tuyển dụng của bạn không thể mang lại hiệu quả. Bởi tuyển dụng kiểu "chống đối" sẽ dẫn đến những hành vi tồi tệ".

Một trong những trình trạng khẩn cấp được định nghĩa trong một doanh nghiệp đó là "tốc độ tăng trưởng nhanh". Đây là giai đoạn buộc các doanh nghiệp phải tuyển thêm nhân sự để tăng đà sản xuất kinh doanh. Các nhà lãnh đạo có thể hưng phấn và tự tin quá mức để ra quyết định tuyển dụng nhanh mà không đòi hỏi nhiều tiêu chí. Tuy nhiên, họ cần biết rằng, để duy trì và phát triển những thành tích hiện tại, họ càng cần phải tuyển thêm nhiều người giỏi. Nếu không, biểu đồ sẽ nhanh chóng đi xuống.

Các trường hợp khẩn cấp cần hành động nhanh chóng, dứt khoát. Nếu đối thủ cạnh tranh của bạn phát hành một sản phẩm hoặc dịch vụ mới đe dọa tới doanh số bán hàng của bạn, bạn sẽ không có nhiều thời gian để "lãng phí" vào việc tìm kiếm những người phù hợp nhằm phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ của riêng bạn. Bạn cần có những tài năng sẵn sàng khi tình huống khẩn cấp xảy ra. Đội Đặc nhiệm vẫn có thể tiếp tục hoạt động sau thảm kịch Extortion 17 vì họ có một nhóm nhỏ các nhà lãnh đạo tài năng để đứng lên và dẫn dắt tổ chức vượt qua cơn nguy cấp.

HẦU HẾT NHỮNG CHIẾN BINH ĐẶC NHIỆM ĐỀU CẦN MỘT HẬU PHƯƠNG VỮNG CHẮC

Đằng sau những chiến binh đặc nhiệm là sự hỗ trợ của những con người phi thường. Có người làm nhiệm vụ thu thập và phân tích thông tin để định hướng các nhiệm vụ. Có người xử lý hậu cần, như chuyển thiết bị từ Fort Bragg, North Carolina, đến Iraq và điều phối việc dự trữ từ đậu ăn cho đến đạn cho Band-Aids. Có người xử lý các công việc hành chính, đảm bảo rằng binh lính và tất cả các nhân viên hỗ trợ đều nhận được lương và phúc lợi đúng hạn để họ có thể tập trung vào nhiệm vụ trước mắt.

Những chiến binh đặc nhiệm vô cùng biết ơn và trân trọng sự hỗ trợ nơi hậu phương của họ. Bởi họ hiểu rằng, thành công sẽ không đến nếu không có những sự hi sinh âm thầm này. Trong những ngày đầu ở SOF, những binh lính được

yêu cầu làm tất cả mọi việc - từ việc vận chuyển hàng hóa, tình báo đến quản trị. Tuy nhiên, đó là một các tiếp cận không hiệu quả. Những binh sĩ tài năng chỉ hoạt động tốt trong một phạm vi nhất định. Họ sinh ra để chiến đấu, luyện tập và chiến đấu để thực hiện những sứ mệnh quan trọng. Bởi vậy, họ cần những hỗ trợ ngoài lề để tập trung vào một mục tiêu.

Những thành viên ở vị trí hậu phương cũng được tuyển chọn kỹ càng. Không chỉ bởi vì lý do an ninh, mà còn để khích lệ và thừa nhận những nhân tố tài năng. Họ là một phần quan trọng để tạo nên thành công của Đội Đặc nhiệm. Vì vậy, họ cũng phải sở hữu những phẩm chất của một ứng viên tài năng.

Trong một doanh nghiệp, bạn có thể đặt ưu tiên cho những vị trí quan trọng. Ví dụ như hầu hết các công ty sẽ ưu tiên vị trí bán hàng, tiếp thị, kỹ sư hoặc lập trình viên. Điều này hoàn toàn bình thường. Tuy nhiên, bạn cũng cần hiểu rằng, tài năng phải có mặt ở mọi vị trí trong tổ chức. Đó là một yêu cầu toàn diện. Suy nghĩ khác có thể đe dọa đến tổ chức của bạn.

Những thành quả của tổ chức là kết quả làm việc của mọi phòng ban, của mọi cá nhân gộp lại. Mỗi cá thể đều là một mảnh ghép không thể thiếu. Vì vậy, bạn cần nhân tài ở tất cả mọi bộ phận, cấp bậc. Khi nói đến việc thu nhận và phát triển tài năng, ít ai làm tốt hơn Lực lượng đặc nhiệm Hoa Kỳ, nhưng ngay cả họ cũng nhiều lần không làm tốt, thậm chí không sát sao. Một điều khiến họ trở nên đặc biệt trong con mắt của cả thế giới chính là họ cải thiện và phát triển nhân lực liên tục, hàng ngày, hàng giờ.

LUÔN LUÔN CẢI TIẾN

Không có một chương trình tuyển chọn hay đánh giá nào là hoàn hảo. Quy trình tuyển chọn và đánh giá tốt nhất là quy trình luôn vận động và phát triển dựa trên các vòng phản hồi liên tục.

Đừng bao giờ tự đánh lừa mình khi tin rằng có một quy trình tuyển dụng hoàn hảo. Không hề. Ngay cả với quy trình có tính chọn lọc cao như của SOF, vẫn có một sự "chênh lệch" nhất định giữa các binh lính. Đôi khi ai đó trở thành một binh lính không nên có. Lính Mũ Nồi Xanh và đội đột kích chống khủng bố của Hải quân Hoa Kỳ giống, giống như những nhân viên tồi trong khu vực tư nhân, đã vi phạm đạo đức, chia sẻ thông tin nhạy cảm và không tuân theo các tiêu chuẩn của cộng đồng. Cộng đồng Hoạt động Đặc biệt gọi đây là "tuyển chọn lỗi".

Bất cứ khi nào xảy ra lỗi trong tuyển chọn, tổ chức Lực lượng Đặc nhiệm sẽ xem xét kỹ lưỡng những gì đã xảy ra trong quá trình đánh giá. Ví dụ, sự khiêm tốn ban đầu không được xem một đặc điểm chính mà những người chỉ huy lựa chọn để sàng lọc. Sau khi một vài nhân tố gây ảnh hưởng tiêu cực đến quân đội

vì mục đích nâng cao danh tiếng cá nhân, quân đội đã đánh giá lại và xác định rằng sự khiêm tốn cần phải là yếu tố chính trong tất cả các quyết định lựa chọn.

Những người chỉ huy tại SOF rất coi trọng những lỗi sai trong quá trình tuyển chọn của họ. Như vậy, họ chủ động chứ không chỉ phản ứng trong việc cải tiến quy trình của mình. Họ điều tra tất cả các lỗi đánh giá và lựa chọn, nhưng họ không chờ đợi một sai sót nghiêm trọng hoặc một sai lầm nghiêm trọng xảy đến. Họ luôn tìm cách để cải thiện và phát triển liên tục.

Ngay cả trong các buổi đánh giá và lựa chọn tại SOF, những chỉ huy cũng luôn luôn đo lường kết quả sau mỗi đánh giá. Cụ thể, một học viên được đánh giá là tiềm năng cao đã từ bỏ giữa chừng. Anh ta được đánh giá là sẽ vượt qua Tuần lễ Địa Ngục khi cho thấy tính cầu tiến và khả năng phục hồi. Nhưng cuối cùng, anh ta đã rung chuông từ bỏ. Những chỉ huy lúc này sẽ làm nhiệm vụ xem xét kỹ lưỡng quá trình hoạt động của anh ta, cố gắng xác định lý do tại sao anh ta từ bỏ và đưa ra giải pháp ngăn chặn điều đó.

Các quy trình tuyển chọn của Lực lượng đặc nhiệm có thể được tinh chỉnh liên tục nhờ vào các vòng phản hồi liên tục. Sau các chương trình đánh giá và lựa chọn, thành tích của mỗi học viên sau tốt nghiệp sẽ được theo dõi và thường được chuyển lại cho chỉ huy hướng dẫn để xem xét. Họ đánh giá xem họ đã đi đúng ở đâu và trong trường hợp hiếm hoi, họ đã sai ở đâu, và họ sẽ điều chỉnh cho phù hợp.

Các vòng lặp phản hồi hiệu quả đang bị thiếu trong các bộ phận nhân sự truyền thống. Thay vì đo lường chất lượng làm việc của nhân viên mới, các công ty theo dõi tốc độ nhanh chóng và hiệu quả của việc tuyển dụng. Phản hồi duy nhất quay lại là sự tiêu hao và đôi khi dữ liệu còn không được đưa đến các nhà quản lý tuyển dụng và bộ phận thu nhận nhân tài để xem xét và thảo luận.

Nếu không có phản hồi, sẽ không có cách nào để đánh giá mức độ thành công của các chiến lược tuyển dụng. Theo Brian Decker: “Nếu bạn không nhìn lại để đánh giá tính hiệu quả trong cách tư duy, làm việc và phân bổ đội nhóm của bạn, thì liệu bạn có phát triển được không?”

Điều quan trọng là quy trình tuyển dụng của bạn phải liên tục được cải thiện và phát triển. Giám đốc nhân sự Tracy Keogh nói: “Bạn phải cải tiến lại bộ phận nhân sự. Những điều bạn đang làm cách đây 5 năm có lẽ không còn phù hợp với ngày hôm nay và chúng cần được cập nhật. Tại Hewlett-Packard, chúng tôi tái cấu trúc bộ phận nhân sự của mình vài năm một lần và chúng tôi cũng liên tục cải tiến tất cả các quy trình để đảm bảo rằng chúng vẫn phù hợp nhất với doanh nghiệp và có tác động như mong muốn".

Lực lượng Đặc nhiệm, từ những ngày đầu cho đến nay đã không ngừng phát triển và thay đổi các tiêu chí tuyển chọn. Trong quá khứ, những người lính Đặc nhiệm trên chiến tường chủ yếu là những chiến binh mạnh mẽ và cứng rắn. Còn với ngày nay, sức mạnh thôi chưa đủ, họ còn phải là những chiến binh ngoại giao giỏi.

Bạn sẽ nhìn thấy một Marsoc Raider khôn ngoan trong tòa nhà Bộ Ngoại giao ở Pakistan. Do nhiệm vụ thay đổi, các yêu cầu công việc cũng thay đổi. Các ứng viên không chỉ cần có thể lực tốt mà còn phải có trình độ học vấn và năng lực cao hơn. Các quy trình đánh giá và chọn lọc nhân tài đã phát triển tương quan với sự thay đổi nhiệm vụ. Tại SOF, quy trình này không thể được xây dựng trong một sớm một chiều và chúng vẫn đang được hoàn thiện. Brian nói: “Khi sự cải tiến được lặp lại liên tục, nó đồng nghĩa với việc chúng tôi đang đến gần hơn với sự hoàn hảo".

Cách SOF tuyển chọn binh sĩ là một quá trình bao gồm sự học hỏi, thất bại và sự không ngừng đổi mới và thích nghi. Trong phần 2, “Chuẩn bị cho Cuộc chiến”, chúng tôi sẽ chia sẻ cách bạn có thể tạo nền tảng cho một chương trình thu hút nhân tài thành công bằng cách áp dụng nhiều bài học mà SOF đã tích góp được.

BÀI HỌC CHÍNH

- Một cách cần thiết, Lực lượng Đặc nhiệm đã áp dụng một tư duy tuyển dụng nhân tài sâu sắc. Tinh thần đồng đội của SOF và môi trường chiến tranh khắc nghiệt càng củng cố tầm quan trọng của tài năng. Và vì các ứng viên không có nhiều kinh nghiệm chiến đấu trước đó, cộng đồng SOF đã buộc phải tìm ra những cách tốt hơn để xác định tài năng.
- Năm sự thật thúc đẩy quá trình tuyển dụng nhân tài áp dụng trên chiến trường và cả thương trường:

1. Con người quan trọng hơn vũ khí.
2. Chất lượng quan trọng hơn số lượng.
3. Những binh sĩ của Đội Đặc nhiệm là những cá thể riêng biệt, duy nhất và có năng lực tốt nhất.
4. Đội ngũ Đặc nhiệm không thể được thành lập ngay sau khi những biến cố xảy ra.
5. Những chiến binh đặc nhiệm luôn cần một hậu phương vững chắc

- Các quy trình đánh giá và lựa chọn SOF rất hiệu quả vì chúng không ngừng phát triển nhờ các vòng phản hồi mạnh mẽ.

PHẦN 2. CHUẨN BỊ CHO CUỘC CHIẾN



Lính thủy đánh bộ thực hiện bài tập hít xà trong Giai đoạn I của khóa học đánh giá và tuyển chọn do Bộ Chỉ huy Tác chiến Đặc biệt của Lực lượng Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ tổ chức tại Trại căn cứ Lejeune, Bắc Carolina. Hoàn thành bài kiểm tra thể lực với số điểm tối thiểu 225 điểm là một trong những điều kiện tiên quyết về thể chất, tinh thần và trí tuệ để trở thành Người điều hành kỹ năng quan trọng hoặc đặc nhiệm cho MARSOC.

Nguồn: Defense Visual Information Distribution Service / Lance Cpl. Steven Fox

CHƯƠNG 4: TUYỂN CHỌN TÍNH CÁCH, ĐÀO TẠO KỸ NĂNG

Cựu giám đốc điều hành của Porsche - Peter Schutz từng nói, "tuyển chọn tính cách, đào tạo kỹ năng". Ngày nay, chiến lược này càng quan trọng hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, đối với những nhà lãnh đạo doanh nghiệp và quản lý nhân sự thì điều này dường như vô nghĩa. Chiến lược "Tuyển chọn tính cách, đào tạo kỹ năng" đã "chết lâm sàng" trong môi trường kinh doanh ngày nay vì một lý do đơn giản: thay vì tuyển tính cách, tuyển kỹ năng sẽ khách quan và dễ dàng hơn. Bạn có thể đếm số năm kinh nghiệm của một người hoặc tính được số lượng ngôn ngữ lập trình mà một kỹ sư phần mềm có thể sử dụng thành thạo. Trong khi đó, tuyển tính cách lại chủ quan và khó nhằn hơn. Và hầu hết mọi người đều sẽ chọn hướng đi dễ dàng. Đó là bản tính của con người. Vì vậy, chỉ có những

nhà tuyển dụng nhạy bén và tận tâm mới có thể phát triển kỹ năng và tuyển dụng tính cách. Hãy để chúng tôi kể cho bạn nghe về một tình huống mà chúng tôi đã từng thấy rất nhiều trước đây: Daniel, nhà tuyển dụng cho một công ty sản xuất tầm trung đã phạm phải sai lầm khi tuyển dụng vì kinh nghiệm thay cho tính cách.

Daniel đang muốn tìm ứng viên cho vị trí lãnh đạo ở mảng sale (bán hàng), và ông ấy đã sử dụng dịch vụ của hai công ty nhân sự - EF Overwatch (công ty tuyển dụng của chúng tôi) và một đối thủ cạnh tranh.

Jeremy - đề xuất bởi một công ty nhân sự cạnh tranh

- Điểm tổng kết (GPA): 3.9 từ một trường đại học uy tín - trình độ học vấn cao
- 4 năm kinh nghiệm trong ngành với hai công ty khác nhau
- Quyết tâm, có năng lực nhưng hơi ngạo mạn

Chris - đề xuất bởi EF Overwatch

- Điểm tổng kết (GPA): 3.4 từ một trường đại học công lập - trình độ học vấn trên trung bình
- Phải đối mặt với những nghịch cảnh lớn trong cuộc đời (đến từ gia đình thuộc tầng lớp trung - hạ lưu và đã làm việc toàn thời gian khi còn đi học)
- Vừa rời quân đội sau khi trở thành sĩ quan bộ binh, nắm giữ nhiều nhiệm vụ khác nhau trong quân đội.
- Sở hữu mọi đặc điểm theo yêu cầu để trở thành một nhà lãnh đạo bán hàng thành công nhưng lại thiếu kinh nghiệm về ngành.

Nếu là bạn, bạn sẽ chọn ứng cử viên nào? Vì chương này nói về việc tuyển chọn tích cách và đào tạo kỹ năng nên có lẽ bạn biết khả năng cao, câu trả lời sẽ là Chris, không phải Jeremy. Nhưng hãy thành thật một chút: ở công ty của bạn, ứng viên nào có khả năng được chọn cao hơn? Hầu hết các công ty sẽ không ngần ngại chọn Jeremy. Điểm tổng kết của Chris chỉ ở mức trung bình so với Jeremy và anh ấy cũng không có kinh nghiệm liên quan đến ngành. Song, Chris là một trong số những người đã liên tục có những trải nghiệm. Dù bạn có đặt ra thử thách như thế nào thì anh ấy cũng sẽ tìm cách vượt qua nó. Anh ấy bền bỉ và có khả năng thích nghi tốt.

Mặc cho những điểm mạnh của Chris, anh vẫn bị nhiều công ty từ chối. Hầu hết thậm chí còn chưa từng gọi điện mời anh tham gia phỏng vấn. Họ bỏ qua luôn hồ sơ của anh vì nhận thấy anh chưa có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đó.

Nhưng khi Chris đã vào được đến vòng phỏng vấn, mọi người đều rất thích anh ấy. Điểm mạnh của Chris là khả năng giao tiếp, trình bày rõ ràng và một thái độ tuyệt vời. Không ai nghi ngờ về khả năng của Chris, nhưng họ vẫn coi anh là một nhân tố rủi ro thay vì một ứng viên tiềm năng. Đơn giản chỉ vì, anh không có nhiều kinh nghiệm và chưa tích lũy được nhiều mối quan hệ trong ngành.

Cuối cùng, Daniel chọn Jeremy - người có kinh nghiệm hơn. Hai tuần sau, ông ấy gọi cho Mike và George và bảo với họ rằng, "Chúng tôi đã mắc một sai lầm lớn". Ông ấy giải thích rằng Jeremy không hề khiêm tốn và thậm chí anh ta không chịu tiếp thu sự chỉ dẫn của người khác. Từ lãnh đạo, đồng nghiệp tới các thành viên cùng nhóm, không ai đánh giá cao kỹ năng làm việc nhóm của Jeremy. Theo cộng đồng Đặc nhiệm, Jeremy được đánh giá là người có "hiệu suất công việc cao, nhưng độ tin cậy thấp".

Chris có phẩm chất và Jeremy có kỹ năng. Với khả năng học hỏi của Chris, anh ấy có thể nắm bắt được những kỹ năng mang tính kỹ thuật cho vai trò của mình chỉ trong vài tháng, nếu không muốn nói là vài tuần. Ngược lại, sẽ gần như là bất khả thi để dạy Jeremy về khả năng làm việc nhóm và sự khiêm tốn cần thiết cho công việc. Ngay cả khi bạn dành ra nhiều năm để nỗ lực cho điều này. Daniel và đội ngũ của ông ấy không muốn sa thải Jeremy, vì như vậy, mọi người sẽ cảm thấy đây giống như một lần tuyển dụng thất bại (thực chất thì đúng là vậy) và thú hút sự chú ý không đáng có từ cấp trên của họ. Vì vậy, Jeremy vẫn ở lại trong vai trò đó một năm. Trong khoảng thời gian này, sự mệt mỏi trong đội ngũ của anh ấy tăng vọt trong khi doanh số lại xuống dốc. Jeremy mang đến nhiều tổn thất hơn là giá trị cho công ty. Về mặt đội ngũ và văn hóa, phòng ban của anh ấy đã thay đổi đến mức không thể nhận ra. Cuối cùng, công ty đã sa thải Jeremy, nhưng không rõ là họ phải mất bao lâu thì mới hoàn toàn khôi phục lại cả về doanh thu lẫn văn hóa sau lần tuyển dụng tồi tệ đó. Trong khi đó, Chris được mời đảm nhận vị trí tư vấn cao cấp ở một công ty tư vấn quản trị. Chưa đến một năm, anh ấy đã trở thành một nhà quản lý dự án thành công, tự xây dựng đội ngũ của riêng mình và đem về những kết quả nổi bật.

Daniel đã mắc phải một sai lầm đắt giá. Nhưng đó là lỗi sai giúp anh ấy học được nhiều điều. Xét thêm các yếu tố như chi phí tuyển dụng, đào tạo nhập môn và sa thải Jeremy, công ty của Daniel đã lãng phí hàng ngàn đô la. Đó là chưa nói đến chi phí cơ hội bị mất liên quan đến việc không chọn Chris, cũng như là phí tổn không thể đo lường hết được từ văn hóa độc hại do Jeremy tạo ra. Cho đến khi Daniel hoàn toàn loại bỏ Jeremy, công ty đã dành cả năm mà không có sự lãnh đạo cần thiết trong một phòng ban chủ chốt. Điều này có nghĩa là mười hai tháng vận hành dưới mức tiềm năng - mười hai tháng kết quả đầu ra giảm sút, mười hai tháng doanh thu giảm, mười hai tháng thụt lùi so với đối thủ.

Lỗi của Daniel cũng giống như lỗi sai hàng ngày của nhiều công ty khác: tuyển nhân sự dựa trên sơ yếu lý lịch, lựa chọn ứng viên vì kinh nghiệm, thay vì tính cách. Tính cách đóng vai trò quan trọng trong quyết định tuyển dụng hơn là kỹ năng hay kinh nghiệm vì bạn có thể đào tạo kỹ năng, trong khi bạn không thể đào tạo tính cách. Điều quan trọng này cần được nhắc lại lần nữa: Bạn có thể đào tạo kỹ năng nhưng không thể đào tạo tính cách. Nếu bạn chỉ được thay đổi một thứ trong quy trình thu hút nhân tài (talent acquisition) thì điều đó nên là tuyển chọn tính cách và đào tạo kỹ năng. Ngừng tuyển dụng dựa trên CV. Ngừng tuyển dụng dựa trên bằng đại học. Ngừng tuyển dụng dựa trên kinh nghiệm. Thay vào đó, hãy bắt đầu tuyển dụng tính cách. Hãy bắt đầu tuyển dụng nhân tài.

TUYỂN DỤNG THỨ BẠN KHÔNG THỂ DẠY

Herb Kelleher, một nhà lãnh đạo nổi tiếng, nhà đồng sáng lập của hãng hàng không Southwest Airlines, từng nói:

"Chúng tôi tìm kiếm một thái độ tuyệt vời. Nếu bạn không có thái độ tốt, chúng tôi sẽ không chọn bạn dù bạn có kỹ năng thế nào. Chúng tôi có thể thay đổi trình độ hay kỹ năng thông qua chương trình đào tạo. Nhưng chúng tôi không thay đổi được thái độ".[10]

Hướng tiếp cận của Kelleher rất hợp lý: tuyển chọn thứ bạn không thể dạy. Tuy nhiên, ngày nay, nhiều công ty làm điều ngược lại, tuyển dụng dựa trên kỹ năng và kinh nghiệm. Thử tưởng tượng nếu cộng đồng Đặc nhiệm tuyển dụng dựa trên kinh nghiệm, thì chúng tôi sẽ không có lính đặc nhiệm nào trong quân hàm của mình. Những người duy nhất có kinh nghiệm tác chiến trước đó thường là lính thuộc Lực lượng Tác chiến Đặc biệt Mỹ (SOF) từ nước ngoài. Và có lẽ chúng tôi không nghĩ rằng, mình không cần phải giải thích tại sao việc này là một ý tưởng tồi tệ. Ta cũng có thể nhìn nhận vấn đề theo một khía cạnh khác, rằng chính việc họ không thể tuyển dựa trên kinh nghiệm đã khiến cộng đồng Đặc nhiệm trở thành một tổ chức đẳng cấp thế giới và trở thành một hình mẫu cho sự hiệu quả, năng suất, sáng tạo và tinh gọn. Không ai tham gia vào Đội Đặc nhiệm mà đã có đầy đủ những kỹ năng cần thiết. Ví dụ, lính Raider của MARSOC (Bộ chỉ huy Lực lượng đặc biệt Thủy quân lục chiến Mỹ) phải xử lý và thực hiện phá dỡ an toàn. Họ phải sử dụng hệ thống vũ khí của mình để ngắm bắn sao cho chính xác và an toàn. Họ phải có khả năng nhảy dù từ máy bay. Không có ứng viên nào gia nhập MARSOC mà đã có đầy đủ những kỹ năng này

[10] Elisabeth Brier, "Herb Kelleher, Legendary Southwest Founder: From the Forbes Archives," Forbes, January 4, 2019, https://www.forbes.com/sites/elisabethbrier/2019/01/04/herb-kelleher-legendary-southwest-founder-fromthe-forbes-archives.

và họ cũng không cần phải như vậy, vì một phần nhiệm vụ của MARSOC là dạy họ những kỹ năng này. Thậm chí ngay cả khi đã thành công hoàn thành giai đoạn tuyển chọn và đánh giá, những người lính Đặc nhiệm vẫn chưa được tham gia vào chiến trường khi chưa trải qua huấn luyện cấp đơn vị. Trong khóa huấn luyện cấp đơn vị này, những nhà điều hành trẻ sẽ liên tục được chỉ dẫn và đào tạo bởi những người lính Đặc nhiệm cao cấp.

Chỉ huy hải quân Đội Đặc nhiệm SEAL Rich Dviney đã tham gia đánh giá, tuyển chọn cho đơn vị đặc nhiệm SEAL và nhanh chóng khám phá ra rằng họ cần ngừng chú ý tới kỹ năng. Thay vào đó, họ cần nhìn vào đặc điểm tính cách của ứng viên. Ông ấy giải thích, “Chúng ta có thể dạy một người cách bắn súng và nhắm mục tiêu hay cách nhảy dù khỏi máy bay. Đó là kỹ năng. Nhưng thứ chúng ta có thể không dạy được là khả năng chạy vào một căn phòng, quyết định trong một gang tấc rằng sẽ bắn ai và không bắn ai, sau đó thao tác việc đó một cách an toàn rồi tiếp tục di chuyển. Để làm được điều đó, bạn cần có những đặc điểm tính cách phù hợp, như sự nhận thức về tình huống [hay trí thông minh hiệu quả] và khả năng thích nghi.

Sự thật thứ hai về SOF: Đội Đặc nhiệm không thể được thiết lập hàng loạt. Tài năng không thể được dạy. Bạn có thể dạy ai đó nhảy dù một cách an toàn nhưng không thể dạy họ động lực và sự bền bỉ cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ trong Đội Đặc nhiệm hay ở bất kỳ ngành nghề nào khác.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường nói với chúng ta rằng họ cần những nhân sự có kinh nghiệm và kỹ năng về kỹ thuật để có thể giúp công ty cạnh tranh. Điều này là không đúng. Bạn có thể dạy một ứng viên những kỹ năng cần thiết và cung cấp cho họ kinh nghiệm. Nhưng bạn không thể cho họ những tố chất bẩm sinh để tạo nên tài năng. Như Don nói, “Tôi tìm kiếm ba yếu tố cơ bản khi tuyển chọn nhân sự: trí thông minh vì tôi không thể khiến bạn trở nên thông minh; năng lượng vì tôi không thể cho bạn năng lượng và tâm thế tích cực vì tôi không thể cho bạn một thế giới quan tích cực". Chương trình tìm kiếm tài năng thành công nhất được xây dựng dựa trên chiến lược tuyển thứ bạn không thể dạy. Điều đó có nghĩa là tuyển tính cách - những khía cạnh của con người mà không thể (hoặc đặc biệt khó và tốn thời gian) đào tạo.

Về mặt lý thuyết, nhiều tổ chức đồng ý với khái niệm này, nhưng về thực tiễn, họ vẫn phụ thuộc vào kỹ năng cứng, kinh nghiệm và sơ yếu lý lịch để đưa ra quyết định tuyển dụng. Ba phương pháp đánh giá ứng viên này đóng một vai trò nhất định trong quá trình tìm kiếm tài năng, nhưng vai trò của nó hơn nhiều so với những gì bạn nghĩ.

NHÂN CÁCH ≠ TÍNH CÁCH

Nhân cách và tính cách không giống nhau. Tính cách là những đặc điểm nội tâm sâu bên trong của một người, thúc đẩy quyển định và hành vi của người đó. Nhân cách là cách cá nhân đó thể hiện ra bên ngoài. Lòng quyết tâm, sự bền bỉ, khả năng thích ứng, sự khiêm tốn, tính trung thực, trí thông minh hiệu quả, khả năng làm việc nhóm, sự tò mò và sức mạnh cảm xúc đều là những đặc điểm tính cách. Nhân cách là cách một người thể hiện những đặc điểm đó ra ngoài: họ có thể ồn ào hoặc yên tĩnh, khó ưa hoặc hấp dẫn.

Nhân cách thường quyết định mức độ được yêu thích của một người và khả năng được yêu thích là một trong những tiêu chí hàng đầu được đánh giá trong quá trình tuyển dụng, đặc biệt trong phần phỏng vấn. Nhìn chung, chúng ta có khuynh hướng tuyển người mình thích - người mà ta có thể cùng uống bia trò chuyện. Đây là một cách tuyển vô cùng tệ vì nhiều lý do. Đầu tiên, cá nhân đó có thể dùng mánh lời khiến bạn thích họ, đặc biệt là trong vài tương tác hạn chế như trong một chương trình tuyển dụng. Thứ hai, tuyển người bạn thích là công thức để tạo lên một nơi làm việc mà ai cũng nhìn và hành xử giống nhau. Điều này dẫn đến lối tư duy tập thể.

Những người điều hành SOF đã dần dày dặn hơn trong việc phân biệt giữa khả năng được yêu thích và khả năng làm được việc. Sẽ không có gì lạ khi nghe một người điều hành SOF miêu tả về một người điều hành khác là kiểu người bạn muốn cùng uống bia nhưng sẽ không bao giờ muốn kề vai sát cánh trên chiến trường.

Sau tất cả, điều quan trọng là liệu một người có thể làm việc trong vai trò đó không, chứ không phải việc họ được yêu thích ra sao.

Một lưu ý quan trọng là: bạn không cần thích một ai đó nhưng bạn cần phải làm việc được với họ. Mike và các đồng đội ở SEAL không nhất thiết phải là bạn của nhau, nhưng họ đều là những người anh em và có thể tập hợp thành một đội để hoàn thành nhiệm vụ.

Hãy cố gắng loại bỏ những thiên kiến của bạn về khả năng được yêu thích của một cá nhân. Tuyển tính cách, không phải nhân cách.

KỸ NĂNG CỨNG CÓ THỂ DẠY ĐƯỢC

Kỹ năng cứng là những kỹ năng cụ thể và dễ dạy. Đây là những kỹ năng cần có để thực hiện những nhiệm vụ cơ bản của một công việc. Một số ví dụ về kỹ năng

cứng có thể kể đến như đánh máy, tin học văn phòng hay kế toán, marketing, lập trình.

Trong một hệ thống những gì bạn tìm kiếm ở một nhân sự, những kỹ năng này nằm ở gần cuối vì chúng có thể được dạy hoặc tích lũy từ kinh nghiệm. Kỹ năng cứng không quá quan trọng như những gì các công ty vẫn tưởng, đặc biệt là với vai trò quản lý. Trên thực tế, khi Google thực hiện khảo sát nhân viên nhằm xác định những đặc điểm của những nhà quản lý thành công nhất đã từng làm việc ở đây, khả năng về kỹ thuật đã xếp hạng gần cuối[11].

Rõ ràng, bạn sẽ không tuyển một người cho công việc lập trình nếu người đó còn không biết cách lập trình. Đối với mọi vị trí, có một tiêu chuẩn tối thiểu cho kỹ năng cứng mà tất cả mọi người cần đáp ứng được. Mẹo là sau khi có ai đó đáp ứng được tiêu chuẩn tối thiểu, bạn cần ngừng chú ý vào kỹ năng cứng, thay vào đó, hãy tìm kiếm những đặc điểm tính cách quan trọng và khó đào tạo.

Ví dụ, mỗi một Lính Mũ Nồi Xanh (Green Berets) cần phải thực hiện hít xà tối thiểu là sáu lần (đây là con số của năm 2020). Bất kỳ ai muốn trở thành Lính Mũ Nồi Xanh đều phải thực hiện ít nhất 6 cái hít xà. Nhưng hít xà hơn sáu lần cũng không đem lại cho bạn nhiều lợi thế hơn. (Nói như vậy bởi các ứng viên Lính Mũ Nồi Xanh đều có mục tiêu cá nhân trên sáu cái hít xà.) Như Trung Tá Brian Decker đã nói về chương trình đánh giá và tuyển chọn lực lượng Lục quân Hoa Kỳ, “Một khi bạn đã vượt qua ngưỡng tối thiểu thì những hoạt động thể chất không còn có giá trị nào nữa". Một vài người có thể thực hiện hai mươi cái hít xà nhưng nếu họ không có lòng quyết tâm và sự bền bỉ, họ sẽ không trở thành Lính Mũ Nồi Xanh được. Tương tự, người có tư duy đúng và thực hiện được tối thiểu sáu cái hít xà có thể trở thành một trong những Lính Mũ Nồi Xanh xuất sắc nhất. Có những người ở Đội Đặc nhiệm chỉ đạt được mức tối thiểu về kỹ năng cứng nhưng vẫn trở thành nhà điều hành xuất sắc vì tính cách của họ. SOF không tìm kiếm những vận động viên chạy marathon, lực sĩ, nhà vô địch đấm bốc hay vận động viên bơi lội Olympic nên sau khi tiêu chuẩn tối thiểu về thể lực được đáp ứng, không còn lý do gì để tiếp tục cân nhắc yếu tố thể lực trong quá trình chọn lọc. Nhưng điều này không có nghĩa là những nhà điều hành SOF sẽ không duy trì tiêu chuẩn thể lực cao nhất sau khi hoàn thành khóa đào tạo. Trình độ thể lực trong quân đội, cũng giống như trong cuộc sống, thường là những dấu hiệu thể hiện sự quyết tâm, kỷ luật và tiêu chuẩn cá nhân cao. Đại tá

[11] Michael Schneider, “Google Employees Weighed In on What Makes a Highly Effective Manager (Technical Expertise Came in Last),” Inc., June 20, 2017, https://www.inc.com/michael-schneider/google-did-an-internal-study-thatwill-forever-change-how-they-hire-and-promote-.html.

không quân đã về hưu, Tiến sĩ Carroll Greene, người đã nghiên cứu hiệu suất của lính Đặc nhiệm trong 25 năm qua đồng thời hỗ trợ phát triển chương trình tâm lý học hoạt động (Operational Psychology) cho USSOCOM, từng thừa nhận, "không thể phủ nhận rằng sức khỏe thể chất và khả năng xử lý căng thẳng, phán đoán tốt dưới áp lực có mối tương quan với nhau".

Bất kỳ yêu cầu tối thiểu nào của kỹ năng cứng cũng nên là những yêu cầu thực sự cần thiết để hoàn thành công việc. Tracy Keogh, giám đốc nhân sự, từng nói, "Tôi phải đảm bảo được rằng bất kể điều gì chúng ta sử dụng làm tiêu chí sàng lọc hồ sơ cũng phải có ý nghĩa và chúng ta phải liên tục phân tích lại xem nó còn phù hợp không". Đây không chỉ là một ý tưởng thông minh mà còn là một tiêu chuẩn được Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng (EEOC) sử dụng để đánh giá quy trình tuyển dụng của một công ty. Một ví dụ điển hình cho thấy công ty thất bại trong việc này là khi quản lý phòng ban yêu cầu George tìm kiếm ứng viên có 5 năm kinh nghiệm lập trình Python trong khi Python mới chỉ tồn tại được ba năm rưỡi. George đã nhanh chóng chỉnh sửa yêu cầu về kỹ năng cứng và hướng người quản lý tập trung vào công cuộc tìm kiếm nhân tài với khả năng học hỏi cao.

Cũng giống như kỹ năng cứng, các công ty thường tập trung quá nhiều vào kinh nghiệm làm việc.

KINH NGHIỆM NGHỀ NGHIỆP KHÔNG QUAN TRỌNG NHƯ BẠN NGHĨ

Tướng William Boykin có mặt ở Trường và Trung tâm Chiến tranh Đặc biệt John F. Kennedy (swcs, phát âm là "Swick") của quân đội Mỹ để sáng tạo ra chương trình X-Ray hay còn được gọi là 18X vào năm 2000. Ngôi trường đã điều động tất cả ứng cử viên từ các đơn vị quân đội vũ trang nhưng những đơn vị này không muốn những người lính xuất sắc của họ chuyển sang Đội Đặc nhiệm. Theo lời kể của Tướng Boykin, "Họ tìm đủ mọi lý do để ngăn cản chúng tôi và thậm chí khi chúng tôi đã tuyển được lính, chúng tôi vẫn gặp khó khăn khi đưa họ đến trường". Giải pháp của họ là 18X, một chương trình giúp các ứng viên dân sự chuẩn bị cho việc tham gia trực tiếp vào chương trình đánh giá, tuyển chọn và đào tạo của Đội Đặc nhiệm (SF). Thông qua chương trình này, các ứng viên dân sự sẽ được đưa đến Fort Benning để tham dự khóa Huấn luyện Đơn vị (One Station Unit Training - OSUT) của Trạm bộ binh, kết hợp với chương trình Huấn luyện Cơ bản của Quân đội và Huấn luyện Cá nhân Nâng cao của Bộ binh, tiếp theo đó là trường Không vận ("Nhảy dù"). Sau khi hoàn thành khóa học ở OSUT và trường Không vận, các ứng viên 18X sẽ gia nhập SWCS ở Fort Bragg để tham gia tuyển chọn và đánh giá của SF.

“Có rất nhiều quan ngại về chương trình này. Mọi người lo lắng rằng chúng tôi sẽ hạ thấp tiêu chuẩn. Để giải quyết những băn khoăn đó, chúng tôi thực sự đã đặt tiêu chuẩn cao hơn về trình độ giáo dục, trí tuệ và thể chất đối với những ứng viên 18X. Với những người mới bắt đầu, những ứng viên 18X phải có bằng cấp ba cũng như có điểm cao trong bài thi sát hạch Armed Services Vocational Aptitude Battery (asvab) - bài thi đánh giá năng lực quân đội được áp dụng bởi tất cả các cục. Về mặt thống kê, các ứng viên 18X đã chứng minh được mình là những người lính Đặc nhiệm xuất sắc, mặc dù không hề có kinh nghiệm quân sự trước đó. Theo lời của tướng Boykin, “ Họ có động lực, là người có trí thức và rất sáng sủa. Bạn không cần phải loại bỏ những thói quen xấu mà họ đã phát triển ở các nơi khác. Một khi họ rời Fort Benning và chuyển đến Fort Bragg, họ là của bạn. Bạn làm gì với họ sau đó là tùy vào bạn".

Mặc dù các ứng viên 18X của Lực lượng quân đội đặc biệt ban đầu được đánh giá với “sự lo ngại và nghi ngờ”, nhưng "Có lẽ tới 60% số quân hàm, có khi còn nhiều hơn, giờ đây đã thuộc về những ứng viên 18 X-Ray", Tướng Boykin nói. Lực lượng quân đội đặc biệt không phải là đơn vị duy nhất tuyển dụng trực tiếp từ ứng viên dân sự. Ngày nay, các Đội Đặc nhiệm Hải quân, Không quân, Thủy quân lục chiến đều kéo được một số lượng lớn ứng viên từ nơi mà họ gọi là “đường phố”, thay vì từ “các cấp bậc tại ngũ”.

Những ứng viên có kinh nghiệm từ trước (những người hiện đang phục vụ trong quân đội vũ trang), mặc dù khi gia nhập đã có những kỹ năng quân đội cơ bản nhưng cũng không có vẻ gì là dễ trúng tuyển hơn so với các ứng viên dân sự trong phần đánh giá và tuyển chọn của Đội Đặc nhiệm. Trong giai đoạn Tiến sĩ Josh Cotton làm việc với SEAL, nghiên cứu cho thấy rằng khả năng tốt nghiệp chương trình BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEAL) của các ứng viên dân sự cao hơn so với những người có kinh nghiệm quân sự trước đó.

Đội Đặc nhiệm khám phá ra rằng kinh nghiệm nghề nghiệp không nhất thiết phải là điều kiện cần để dự đoán tài năng. Chỉ vì một ai đó có kinh nghiệm không có nghĩa là họ sẽ là làm tốt và ngược lại: chỉ vì ai đó không có kinh nghiệm không có nghĩa là họ sẽ không làm tốt. Một ví dụ khác: Trung Tá Brian Decker từng để một nhóm sinh viên MBA và một nhóm sinh viên nhận học bổng đại học tham gia một tuần làm việc nhóm nhỏ được thiết kế theo chương trình đánh giá và tuyển chọn Lính Mũ Nồi Xanh. Sinh viên MBA được chọn dựa trên điểm GMAT và kinh nghiệm bậc cử nhân; trong khi đó, sinh viên đại học được chọn theo quy trình “ứng viên toàn diện” tập trung vào tính cách. Theo Brian, “Nhóm sinh viên đại học làm tốt hơn nhiều so với nhóm MBA. Họ không sợ thử nghiệm và có sự khiêm tốn để hỏi, “Bạn nghĩ sao?” trong khi sinh viên MBA lại quá ngoại giao, khiến họ không thể hoàn thành công việc. Thời gian để

họ hoàn thành một nhiệm vụ nhiều gấp ba lần so với các sinh viên đại học". Hầu hết mọi người đều nghĩ sinh viên MBA sẽ làm tốt hơn sinh viên đại học vì họ có nhiều kinh nghiệm hơn. Nhưng theo khám phá của Brian, tính cách lại quan trọng hơn.

Kinh nghiệm cho bạn biết người đó đã ở đâu nhưng tính cách sẽ nói cho bạn biết họ sẽ đi được đến đâu. Brian đã dành mười năm qua để nghiên cứu "những đặc điểm, quá trình học tập và phát triển và kinh nghiệm của những người xuất sắc trong nhiều lĩnh vực". Anh ấy đã khám phá ra một điều rằng nếu bạn "loại bỏ khía cạnh kiến thức của một lĩnh vực và nhìn vào đặc điểm [tính cách], họ có rất nhiều điểm tương đồng".

Chúng tôi không cổ súy cho việc bạn phải hoàn toàn loại bỏ yếu tố kinh nghiệm. Bạn sẽ không bao giờ có thể tuyển một đứa trẻ vừa ra trường cấp 3 vào vị trí giám đốc điều hành. Tất nhiên, kinh nghiệm và biểu hiện công việc trước đây vẫn đóng vai trò quan trọng đối với một vài vị trí nhất định. Nhưng bạn chắc chắn cần cân nhắc kỹ lưỡng về cách mình sẽ sử dụng kinh nghiệm trong quá trình tuyển dụng. Khi nhìn vào kinh nghiệm, chúng tôi thấy các công ty mắc phải ba lỗi sai phổ biến như sau:

1. Họ yêu cầu kinh nghiệm không quan trọng với hiệu suất công việc.
2. Họ yêu cầu kinh nghiệm rất cụ thể trong khi chỉ cần có kinh nghiệm chung cũng đã đủ tốt.
3. Họ ưu tiên kinh nghiệm nghề nghiệp hơn tính cách.

Cũng như khi bạn cho rằng những yêu cầu tối thiểu về kỹ năng cứng là quan trọng, bạn cũng muốn rằng những yêu cầu tối thiểu về kinh nghiệm phải là điều quan trọng. Với chương trình 18X, các nhà lãnh đạo của SOF tự hỏi "Liệu kinh nghiệm bộ binh có thực sự quan trọng?" và câu trả lời là không.

Đội Đặc nhiệm độc đáo đến mức nếu bạn là một phần của lực lượng quân đội vũ trang thì điều đó cho thấy bạn không phù hợp với Đội Đặc nhiệm. Vì kinh nghiệm thực hiện nhiệm vụ không phải yếu tố bắt buộc, nên nó không nên là yêu cầu tối thiểu.

Lỗi thứ hai là công ty tìm kiếm những kỹ năng nghề nghiệp quá cụ thể trong khi kinh nghiệm chung cũng đã có giá trị tương đương. Quay lại câu chuyện ở phần mở đầu của chương này. Việc Chris không có kinh nghiệm bán hàng trong lĩnh vực sản xuất có thực sự quan trọng? Không! Thứ công ty thực sự cần cho vị trí đó là một nhà lãnh đạo tốt và Chris đã có kinh nghiệm lãnh đạo và trên thực tế, còn nhiều hơn Jeremy.

Brain Decker chia sẻ, “Mọi người đều muốn một chuyên gia. Sẽ không đủ nếu bạn chỉ là một bác sĩ khoa tai. Bạn cần phải trở thành một bác sĩ chuyên khoa tai trái". Vấn đề không nằm ở cách những người lính Đặc nhiệm được huấn luyện. Chúng ta đều là generalist (người có kỹ năng tổng quát). Chúng ta có mức độ chuyên sâu nhất định, nhưng thứ khiến ta trở nên đặc biệt là khả năng làm việc ở các chức vụ đa dạng khác nhau. Mọi người đều là sản phẩm của giáo dục và trải nghiệm cuộc sống. Là những tổng quát viên, chúng ta rút ra bài học từ những trải nghiệm khác nhau để có được những góc nhìn về những vấn đề phức tạp".

Nếu bạn muốn tuyển được những nhân tài tốt nhất, hãy nhìn vào những kinh nghiệm liên quan đến tính cách của họ. Họ có kinh nghiệm cho thấy sự quyết tâm, sự kiên trì hay khả năng thích ứng? Họ chứng minh được bản thân là một nhà lãnh đạo tốt hay cho thấy khả năng làm việc nhóm của mình?

Lỗi cuối cùng mà công ty thường mắc phải nhất là ưu tiên kinh nghiệm nghề nghiệp hơn tính cách. Khi công ty tuyển dụng theo cách này, họ thường tìm người ở một vị trí tương đương với vị trí họ đang tuyển - thực hiện vai trò tương tự nhưng ở công ty của họ thay vì ở công ty đối thủ. Phần lớn thời gian, nếu một ai đó thay đổi công ty làm việc, thì có nghĩa là họ muốn kiếm được nhiều tiền hơn hoặc muốn thăng tiến phù hợp với vai trò của họ. Nếu bạn khuyến khích việc nghỉ làm để ứng tuyển vào một vị trí tương đương thì thường bạn sẽ rơi vào tình huống (1) trả lương nhiều hơn đối thủ của bạn cho cùng một trình độ hoặc (2) tuyển phải nhân sự không tài năng. Đôi khi cũng có lý do chính đáng để một ứng viên tài năng chuyển việc như vậy mà không cần tăng lương - ví dụ như là vấn đề về văn hóa công ty hay chuyển nơi ở - nhưng thường thì nếu một ai đó sẵn lòng chuyển mà không có sự khác biệt lớn về lương thì họ không phải là nhân tài hàng đầu. Tất cả chúng ta đều có khuynh hướng nghĩ rằng nhóm của chúng ta — công ty của chúng ta — sẽ tốt hơn khi có họ, nhưng hãy thành thật và tự hỏi bản thân, "Tại sao người này lại từ bỏ mọi người và mọi thứ họ biết để làm cùng một công việc với một mức lương không chênh lệch là mấy? "

Kinh nghiệm nghề nghiệp đơn giản không phải là yếu tố dự đoán năng lực làm việc hiệu quả nhất. Trong công ty bạn, chắc chắn sẽ có những nhân viên trung bình mà có nhiều năm kinh nghiệm, đúng không? Điều gì khiến bạn nghĩ rằng các công ty khác sẽ có sự khác biệt? Đôi khi tuyển dụng dựa trên kinh nghiệm chỉ đơn giản là thừa hưởng những nhân viên trung bình hoặc có thói quen xấu từ đối thủ cạnh tranh như Jeremy ở câu chuyện mở đầu.

Một lý do khác nữa cho thấy kinh nghiệm không dự đoán được khả năng làm việc là không ai có thể làm việc tách biệt. Kết quả làm việc của một người ở công ty phụ thuộc vào môi trường và đội ngũ mà họ làm việc cùng. Don Robertson từng nói, “Thế giới này đầy rẫy những siêu sao ở một công ty nhưng

lại thất bại ở chỗ khác. Bạn có thể thấy điều này trong thể thao. Một vận động viên số một đội tuyển, thể hiện xuất sắc ở trường hoặc với đội nhóm trước đây của mình, được luân chuyển sang một đội mới và không còn thể hiện tốt như trước. Ngược lại, một ai đó từng rất bình thường lại có thể trở thành ngôi sao nhạc rock sau khi được điều động đến nhóm mới. Đơn giản là vì hoàn cảnh rất quan trọng và bạn không thể luôn biết được tình huống mà ứng viên đó bỏ lại phía sau.

Cuối cùng, nếu tất cả điều bạn có thể làm là tuyển dụng từ một vài nhóm nhân tài ít ỏi thì bạn sẽ không thể phát triển tổ chức của mình theo hướng đi mới. Đôi khi tất cả những thứ cần làm là một ai đó tiếp cận vấn đề từ một góc nhìn mới để giải quyết những thứ tưởng chừng như không thể giải quyết được. Brian Decker là ví dụ tuyệt vời cho việc này. Anh ấy đang làm việc ở NFL (Giải Bóng bầu dục Quốc gia) với vị trí Giám đốc Phát triển Cầu thủ của Indianapolis Colts. Anh ấy giúp tuyển chọn cầu thủ cho các vị trí trong đội và phát triển tối đa tiềm năng của họ. Anh ấy có xuất phát điểm bên ngoài cộng đồng NFL và đó là một trong những điểm mạnh lớn nhất của anh ấy, bởi anh ấy dám đặt nghi vấn cho những hiện trạng trong ngành và cải tiến theo cách mà chưa ai từng nghĩ tới. Anh ấy nói, “Không phải tôi được tuyển vì những gì mình biết. Tôi được tuyển vì những thứ mình không biết. Tôi đang ở trong ngành mà có rất nhiều người đã có kinh nghiệm tới 10 năm. Tôi không có kinh nghiệm như vậy; vì vậy, tôi nhìn mọi thứ theo một cách khác". Cuối cùng, đúng, bạn nên cân nhắc và đánh giá kinh nghiệm của ứng viên nhưng đừng quá ám ảnh với nó. Thứ họ biết và những gì họ đã trải qua đều đã là quá khứ. Tính cách của họ - thứ làm nên con người họ, thứ truyền năng lượng cho họ, cách họ phản ứng với căng thẳng - sẽ quyết định tương lai của họ. Tuyển dụng cho tương lai, không phải cho quá khứ.

LIỆU YẾU TỐ PHÙ HỢP VĂN HÓA CÓ QUAN TRỌNG?

Giám đốc nhân sự Don Robertson cho rằng, “Các doanh nghiệp thường vấp phải hai lỗi sai kinh điển. Một là tìm kiếm những ứng viên sở hữu nhóm kỹ năng cần thiết, hai là tìm kiếm những ứng viên phù hợp với văn hóa công ty, thay vì tìm một ai đó có những tố chất để thực hiện được vai trò đó". Nhiều công ty quá chú trọng vào yếu tố phù hợp văn hóa, nhưng Don chỉ ra, “Bạn cũng không thể bỏ qua yếu tố phù hợp văn hóa". Bạn phải dành thời gian định nghĩa đặc tính của tổ chức. Nếu không làm việc đó đúng cách, bạn sẽ không biết mình đang tìm kiếm điều gì trong những đợt tuyển dụng mới. Có lẽ sẽ có công ty đề cao tinh thần hợp tác, công ty theo chủ nghĩa cá nhân; có công ty thì thư thái hơn và có công ty lại khắc nghiệt hơn. Tuy nhiên, nếu bạn tuyển dụng dựa trên khả năng thích nghi, như những gì chúng tôi đề xuất, thì ứng viên mà bạn tuyển sắp tới chắc hẳn phải có khả năng thích nghi với văn hóa

của công ty bạn. Khi quyết định xem người nào sẽ phù hợp với văn hóa công ty, điều quan trọng nhất cần tập trung là "Người này có thể hiểu và tin tưởng vào tổ chức này không? Họ có thấy bản thân họ là một phần trong tổ chức không?" Nếu câu trả lời cho những câu hỏi này là có thì người này phù hợp với doanh nghiệp của bạn.

VAI TRÒ CỦA HỒ SƠ ỨNG TUYỂN

Hồ sơ ứng tuyển là những nguồn thông tin tuyệt vời, nhưng bạn phải đào sâu để tìm thấy chúng. Rất nhiều công ty sử dụng hồ sơ ứng tuyển như một công cụ sàng lọc hời hợt thay vì nhìn sâu hơn. Một chiến dịch quảng cáo của Indeed vào năm 2019 đã truyền tải thông điệp này vô cùng hiệu quả: "Bạn không tuyển dụng hồ sơ ứng tuyển; bạn tuyển dụng con người".

Đã quá thường xuyên việc các công ty đưa ra kết luận từ những hồ sơ ứng tuyển có vẻ rất logic nhưng lại không chính xác. Ví dụ, tuyển dụng dựa trên IQ là một hình thức tuyển dụng hiệu quả đã được kiểm chứng bởi khoa học. Nhưng trong hồ sơ tuyển dụng không cung cấp chỉ số IQ nên thay vào đó, các công ty thường nhìn vào GPA. Họ cho rằng GPA cao nghĩa là IQ cao và GPA thấp nghĩa là IQ thấp. Đó là một kết luận hợp lý, nhưng cũng như những gì bạn thấy trong hồ sơ ứng tuyển, điều bạn đang suy ra không phải lúc nào cũng giống với thực tế. Thứ GPA thực sự thể hiện là một ứng viên đã từng là học sinh tốt như thế nào, và bạn thì không phải đang tuyển học sinh. Nhà nghiên cứu của Đại học Boston, Eric Barker, đã phát hiện ra rằng hầu hết các thủ khoa chỉ đạt được thành công ở mức trung bình, không phải thành công lớn như trở thành tỷ phú. Barker lập luận rằng những đặc điểm làm nên một sinh viên tốt - như tuân thủ theo quy tắc - không trùng khớp với những đặc điểm mà các tỷ phú hay các nhà cải cách thường có.[12] Điểm GPA cao có thể cho thấy người đó thông minh, nhưng GPA thấp không có nghĩa là người đó không thông minh. Bạn hiểu được sự khác biệt này không

Thay vì nhìn vào bức tranh bề nổi, hãy nhìn vào những gì ứng viên đó đã thực sự đạt được. So với việc có X năm kinh nghiệm thì những ví dụ thực tế về thành

[12] Shana Lebowitz, "Why Valedictorians Rarely Become Rich and Famous—and the Average Millionaire's College gpa is 2.9," Entrepreneur, May 30, 2017, https://www.entrepreneur.com/article/295095.

quả công việc trong quá khứ sẽ là dấu hiệu rõ ràng hơn nhiều về khả năng làm việc của họ. Bạn sẽ muốn nhìn vào cách một ứng viên đóng góp cho thành công của công ty. Không chỉ đơn giản là làm việc; điều đó còn thể hiện việc người đó làm việc tốt đến đâu, giúp tổ chức hoàn thành sứ mệnh ra sao.

Bạn cũng phải nhìn vào câu chuyện đằng sau hồ sơ ứng tuyển. Theo Trung Tá Brian Decker, "Sự khác biệt lớn nhất giữa Đội Đặc nhiệm và khu vực tư nhân là các công ty thường thực hiện quy trình tuyển chọn dựa trên các tổ chức học thuật, hồ sơ và bằng chứng nhận. Chúng tôi không làm như vậy. Chúng tôi có xem xét những yếu tố này nhưng chúng tôi quan tâm đến những tố chất làm nên thành tích hơn. Hãy ngừng nhìn vào hồ sơ ứng tuyển; ngoài việc nhìn vào những thành quả mà một cá nhân đạt được, hãy cố gắng thấu hiểu quá trình họ đến được đây vì đó là phần cho bạn thấy được nhiều thứ".

Những "sự thật" trong hồ sơ ứng tuyển - trình độ học vấn, công ty từng làm, nhiệm vụ họ từng phụ trách - chỉ nói lên một phần của câu chuyện. Bạn không chỉ muốn biết những gì họ đã làm; bạn muốn biết cả về cách họ làm nó ra sao. Trong hầu hết các trường hợp, họ sẽ không thể hiện y hệt những điều mà họ từng làm ở công ty cũ. Vì vậy, hãy tìm cách khám phá những đặc điểm tính cách cơ bản đã giúp họ đạt được thành quả hiện tại. Đó là những yếu tố căn bản dự đoán khả năng làm việc, là bất biến và có thể chuyển đổi từ vai trò này sang vai trò khác.

Regina Hartley có một bài TED talk khá hấp dẫn, "Why the Best Hire Might Not Have the Perfect Resume," - "Tại sao những ứng viên tốt nhất không có hồ sơ ứng tuyển hoàn hảo"[13], nói về sự cần thiết của việc tìm hiểu câu chuyện đằng sau một bộ hồ sơ ứng tuyển. Theo cô ấy giải thích, một vài người có một cuộc sống không mấy khi phải đối mặt với các thách thức. Những người "ngậm thìa vàng" này - là những người có hồ sơ ứng tuyển hoàn hảo: học trường Ivy League, GPA 4.0, kinh nghiệm nghề nghiệp tốt. Trái ngược lại với họ là những người phải đối mặt với rất nhiều nghịch cảnh cuộc sống - những cá nhân "cá biệt"- họ thường có những bản hồ sơ không hoàn hảo: bằng cấp từ một ngôi trường nhỏ, GPA thấp hơn nhưng có lịch sử vượt qua hết chướng ngại vật này đến chướng ngại vật khác.

Nếu bạn đưa ra quyết định tuyển dụng dựa trên hồ sơ ứng tuyển, nhiều khả năng bạn sẽ chọn người "ngậm thìa vàng" hơn là người "cá biệt". Người "ngậm thìa

[13] Regina Hartley, "Why the Best Hire Might Not Have the Perfect Resume," ted, September 2015, https://www.ted.com/talks/regina_hartley_why_the_best_hire_might_not_have_the_perfect_resume.

vàng" có thể là những nhân viên tuyệt vời và người "cá biệt" cũng vậy. Người "cá biệt" thường là người bền bỉ và quyết tâm nhất. Họ đã đối mặt với nhiều khó khăn và vượt qua chúng. Thông qua nghịch cảnh, họ xây dựng cho bản thân một tâm thế không-bao-giờ-từ-bỏ và hoàn-thành-nhiệm-vụ-là-trên-hết. Họ đã phải chiến đấu và làm việc rất chăm chỉ và thường thì thành tựu như " trí nhớ cơ bắp" với họ. Cả người "ngậm thìa vàng" và "cá biệt" đều có thể là những người hoàn thành công việc xuất sắc nhưng cũng đã quá thường xuyên, người "cá biệt" thậm chí không bao giờ có cơ hội phỏng vấn. Tài năng không thể theo khuôn mẫu. Khi bạn có một hồ sơ ứng tuyển không hoàn hảo và trông có sự khác biệt thì bạn cần nghiên cứu nó sâu hơn. Một ứng viên có GPA thấp hơn vì họ phải làm việc khi học hoặc họ có một lịch sử công việc khá lạ vì họ phải làm bất kể thứ gì có thể nuôi sống bản thân. Người này phải có nhiều sự khiêm tốn, khả năng thích nghi, sự bền bỉ và lòng quyết tâm hơn những ứng viên có hồ sơ gần như là hoàn hảo. Hồ sơ "hoàn hảo" cũng phải được nghiên cứu. Điểm GPA cao ở trường Ivy League có thể cho thấy người này với lòng quyết tâm mạnh mẽ, sẵn sàng làm việc để thành công trong môi trường cạnh tranh. Hoặc nó có thể có nghĩa là người này đã quen với việc luôn thành công. Người có hồ sơ hoàn hảo sẽ có thể gục ngã ngay khi có áp lực.

Trong chương tới, chúng ta sẽ nhìn vào chín đặc điểm của nhân tài - những đặc tính cơ bản mà bạn không thể dạy: sự quyết tâm, sức bật, khả năng thích nghi, sự khiêm tốn, tính trung thực, trí thông minh hiệu quả, khả năng làm việc nhóm và sức mạnh cảm xúc.

BÀI HỌC CHÍNH

- Tuyển thứ bạn không thể dạy và đào tạo thứ bạn có thể. Điều đó có nghĩa là tuyển tính cách và đào tạo kỹ năng cứng.
- Tính cách không giống nhân cách. Bạn nên tuyển dụng dựa trên đặc điểm tính cách cốt lõi - yếu tố có thể dự đoán được khả năng làm việc thay vì dựa trên khả năng được yêu thích.
- Đặt tiêu chuẩn tối thiểu phù hợp cho kỹ năng cứng nhưng đừng quá ám ảnh với việc tìm ứng viên vượt qua tiêu chuẩn tối thiểu đó mà loại trừ mất yếu tố tính cách.
- Kinh nghiệm ngành nghề là yếu tố số một mà các công ty sử dụng trong quá trình tuyển dụng. Tuy nhiên, nó không dự đoán được liệu người đó sẽ thành công hay không. Hãy đưa cái nhìn vượt ra khỏi kinh nghiệm ngành nghề để thấy được những quy luật thành công.
- Hồ sơ ứng tuyển có thể kể chuyện. Nhìn sâu hơn, dưới những thông tin bề nổi, để hiểu tính cách của ứng viên.



Những người lính Mỹ hành quân xa, mang vác nặng trong chương trình Tuyển chọn và Đánh giá Hỗ trợ văn hóa (Cultural Support Assessment and Selection program). Chương trình hỗ trợ văn hóa của Bộ Tư lệnh Đặc nhiệm Quân đội Hoa Kỳ giúp tất cả các nữ binh sĩ sẵn sàng trong công tác hỗ trợ Đội Đặc nhiệm - lực lượng chiến đấu ở trong và xung quanh khu vực mục tiêu. Chương trình này được thực hiện bởi Trường và Trung tâm Chiến tranh Đặc biệt John F. Kennedy ở Fort Bragg, North Carolina, bao gồm bài đánh giá thể lực, tinh thần và trí tuệ kéo dài trong năm ngày nhằm xác định khả năng chịu đựng, áp dụng

logic, giao tiếp rõ ràng và giải quyết vấn đề trong môi trường khắc nghiệt của các ứng viên.

Nguồn: Defense Visual Information Distribution Service / Staff Sgt. Russell Klika

CHƯƠNG 5: CHÍN ĐẶC ĐIỂM TÍNH CÁCH NỀN TẢNG CỦA MỘT ỨNG VIÊN TÀI NĂNG

Dưới áp lực, khi thể chất và tinh thần chạm đến giới hạn, kỹ năng cứng cũng nhanh chóng xuống cấp. Thứ còn lại là tính cách. Cựu chỉ huy SEAL Rich Diviney từng nói, "Kỹ năng được thiết kế để áp dụng vào những tình huống và môi trường có thể dự đoán được. Nếu doanh nghiệp muốn xây dựng tổ chức và đội ngũ đối phó hiệu quả với sự phức tạp và khó lường, họ cần phải đi sâu hơn là chọn một ứng viên có thành tích bán hàng tốt nhất hay sinh viên trường Harvard, có thành tích đứng đầu lớp. Họ phải nhìn vào tính cách.

Mấu chốt nằm ở tính cách vì nó cho thấy khả năng tiếp thu của một người. Tướng William Boykin chỉ ra rằng tiềm năng quan trọng hơn khả năng hiện tại: "Bạn đang tìm kiếm điều gì - kỹ năng cứng hay tiềm năng? Trong lý tưởng là tìm kiếm cả hai, nhưng nếu bạn phải chọn và bạn có một cách công bằng để làm điều đó thì hãy đánh giá tiềm năng của họ. Năng lực học kỹ năng mới của họ thế nào? Năng lực nghĩ cho bản thân họ ra sao? Năng lực giải quyết vấn đề như thế nào?" Theo tướng Boykin, chính nhờ tập trung vào tiềm năng mà Đội Đặc nhiệm đã thành công hoàn thành nhiệm vụ trên chiến trường và ở những lĩnh vực khác nữa.

Tính cách của một cá nhân là tổ hợp của những đặc điểm đã ăn sâu trong con người họ. Theo định nghĩa của chúng tôi, chín đặc điểm tính cách của những ứng viên có tiềm năng lớn là:

- Quyết tâm
- Bền bỉ

- Khả năng thích nghi
- Khiêm tốn
- Trung thực
- Trí tuệ hiệu quả
- Khả năng làm việc nhóm
- Trí tò mò
- Sức mạnh cảm xúc

Những đặc điểm này là những dấu hiệu dự đoán khả năng làm việc của một người. Những đặc điểm này không thể dạy được; vì vậy, chúng nên là trọng tâm trong chương trình tuyển dụng của bạn.

ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT NHÀ ĐIỀU HÀNH

Trong lực lượng Đặc nhiệm, những đội khác nhau sẽ tìm kiếm những điều có phần khác nhau ở nhà điều hành lý tưởng của họ, nhưng vẫn luôn có nhiều điểm tương đồng và trùng nhau. Nhà tâm lý học quân sự, Tiến sĩ Carroll Greene chia sẻ, " Những đặc điểm mà tất cả tổ chức SOF tìm kiếm ở một ứng viên giống nhau đến 85%". Giống như việc tất cả bọn họ đều tìm kiếm những que kem, nhưng mỗi đội sẽ có hương vị yêu thích của riêng mình. Sau đây là những đặc điểm mà Lực lượng đặc biệt Quân đội, MARSOC và Biệt kích Hải quân SEALs xác định là quan trọng với khả năng làm việc.

Lực lượng đặc biệt Quân đội

- Trung thực
- Dũng cảm
- Kiên trì
- Trách nhiệm với bản thân
- Chuyên nghiệp
- Khả năng thích nghi
- Khả năng làm việc nhóm
- Năng lực

MARSOC

- Trung thực
- Trí tuệ hiệu quả
- Khả năng thể lực
- Khả năng thích nghi
- Khả năng phán đoán
- Quyết tâm
- Đáng tin cậy
- Khả năng làm việc nhóm
- Kỹ năng xã hội
- Khả năng chịu áp lực

Biệt kích Hải quân SEALs

- Cam đảm về thể lực
- Cam đảm về đạo đức
- Sự khiêm tốn
- Khả năng sáng tạo
- Khả năng làm việc nhóm
- Sức bật

QUYẾT TÂM

Quyết tâm là yếu tố cần thiết để đạt được thành tựu. Người có lòng quyết tâm cao muốn trở nên tốt nhất; họ có nhu cầu phát triển và thúc đẩy bản thân, sẵn sàng mạo hiểm và thường xuyên tìm kiếm những thành tựu mới.

Trung Tá Brian Decker đánh giá quyết tâm là đặc điểm nổi bật của những người lính Mũ Nồi Xanh . “Họ đều có những mong muốn lớn. Họ có tư duy cầu tiến và cảm thấy bản thân có thể làm bất kể điều gì nếu đặt tâm tư vào nó. Khao khát là nền tảng của thành công ở mọi cấp độ, và bạn không thể đào tạo được niềm khao khát". Sự khác biệt giữa một người lính Mũ Nồi Xanh liên tục mang lại kết

quả trên chiến trường và một người ở cùng một vị trí nhưng không đem lại kết quả tương tự nằm ở mức độ quyết tâm.

Những người có sự quyết tâm cao luôn mong chờ những mục tiêu và thách thức mới. Nếu một ai đó có sự quyết tâm thấp, khi kiếm được hợp đồng triệu đô, họ sẽ hài lòng với bản thân trong nhiều tháng. Còn với người có ý chí quyết tâm cao thì điều đó chỉ kéo dài vài giờ hoặc vài ngày trước khi họ lại bắt đầu hỏi, "Được rồi, tiếp theo sẽ là gì đây?"

Những cá nhân có ý chí quyết tâm cao không bao giờ thỏa mãn. Họ liên tục khát khao đạt được thành tựu. Ý chí quyết tâm cao thường có mối tương quan với mức lương lớn hơn, nhưng ý chí quyết tâm không phải về tiền; nó là về sự phát triển. Những ai có ý chí quyết tâm cao thường thúc đẩy bản thân để tìm kiếm kết quả chứ không phải sự ca tụng. Họ chỉ đơn giản là muốn bản thân tốt hơn họ của ngày hôm qua. Khi chúng tôi hỏi một người lính hải quân SEAL có lòng quyết tâm cao rằng "Bạn sẽ so sánh mình với ai?", người lính đó bối rối nhìn chúng tôi và nói, "Không ai cả. Tôi chỉ biết mình có thể trở nên tốt hơn".

Ý chí quyết tâm cao là dấu hiệu rõ ràng cho thấy khả năng làm được việc của một cá nhân trong tương lai vì những người này tự tạo động lực cho mình và sẽ chỉ tiếp tục cải thiện bản thân. Giám đốc điều hành MicroSOFt Satya Nadella gọi những người này là "học tuốt" và cho rằng bạn sẽ thu về những kết quả tốt hơn nếu tuyển người "học tuốt" thay vì "biết tuốt".

Một vài người có thể cho rằng những người có ý chí sẽ có cái tôi thúc đẩy họ và chúng tôi sẽ không tranh cãi về điều này. Những nhà điều hành SOF xuất sắc nhất cũng có cái tôi, nhưng họ không đánh đổi thành công của tổ chức hay toàn bộ đội ngũ của họ. Như Rich Diviney từng nói, "Những cá nhân vượt qua chương trình BUD/s (Basic Underwater Demolition/SEAL) [và những khóa tuyển chọn và đánh giá Đội Đặc nhiệm khác] làm được điều này vì họ muốn trở nên tốt nhất. Đó là sự ái kỷ ở mức độ nhỏ. Bạn cần một chút sự ái kỷ nhưng bạn không thể vượt qua một giới hạn nhất định". Đó là sự cân bằng - một khái niệm Leif Babin và Jocko Willink viết trong cuốn sách của họ The Dichotomy of Leadership (Tạm dịch: Sự trái ngược của lãnh đạo). Vì lý do này, ý chí quyết tâm cao nên đi cùng sự khiêm tốn và khả năng làm việc nhóm.

SỨC BẬT

Một người có sức bật lớn sẽ nhanh chóng hồi phục sau những căng thẳng, có khả năng thích nghi lớn và không dễ bị nhụt chí. Họ không chấp nhận việc từ bỏ và luôn tập trung vào việc hoàn thành mục tiêu. Về cơ bản, sức bật là cách ta đối phó với nghịch cảnh và kiên trì khi đối mặt với thách thức. Họ chấp nhận thất

bại là một phần của quá trình. Họ không chấp nhận nó một cách bị động mà tận dụng lỗi sai và bài học mà nó đem lại như nền tảng để phát triển.

Hãy tưởng tượng một người mất đi hợp động triệu đô. Với người có sức bật kém, thất bại này có thể khiến họ mất định hướng, khiến họ trì trệ vài tháng hoặc thậm chí cả đời. Người có sức bật lớn sẽ nhanh chóng phục hồi và bắt đầu làm việc để thu về một hợp đồng triệu đô khác.Thách thức và thất bại là không thể tránh khỏi; chúng là một phần của cuộc sống. Cách ta xử lý những thử thách đó mới thực sự quan trọng. Người có thể gục ngã trăm lần mà vẫn đứng dậy chính xác là kiểu nhân tài bạn muốn có ở công ty. Quá trình tuyển chọn và đánh giá của Đội Đặc nhiệm được cố tình thiết kế để hạ gục người khác hết lần này đến lần khác, để xem cách họ phản ứng với thất bại ra sao.

Đội Đặc nhiệm luôn chứa đựng nhiều câu chuyện về sức bền bỉ. Ví dụ, vào năm 2007, trong trong một cuộc đột kích trực tiếp ở tỉnh Al Anbar, Iraq, để bắt giữ thủ lĩnh cấp cao của Al-Qaeda, Navy SEAL Mike Day đã thâm nhập vào một căn phòng đang bị chiếm giữ bởi 4 tên khủng bố. Chúng ngay lập tức nổ súng. Anh ấy đã giết hai tên trước khi bị hạ gục bởi lựu đạn của kẻ thù. Anh ấy bị bắn tổng cộng hai mươi bảy lần. Mười một lần được ngăn bởi bộ áo giáp chống đạn nhưng mười sáu lần còn lại xé nát cơ thể anh ấy. Khi anh ấy tỉnh dậy, hai kẻ khủng bố còn lại đang bắn những binh lính còn lại trong trung đội SEAL ở ngoài tòa nhà. Mặc dù bị thương nghiêm trọng, anh ấy vẫn rút súng và giết hai kẻ khủng bố còn lại và bằng một cách nào đó vẫn có thể đi đến CASEVAC (Sơ tán thương vong) mà không cần hỗ trợ. Mặc dù bị thương nghiêm trọng và còn một năm nữa là đủ điều kiện nghỉ hưu, Mike đã trở lại nghĩa vụ bốn tháng sau khi bị thương. Anh tiếp quản phòng đào tạo nâng cao cho SEALs, cam kết tiếp tục đem lại giá trị cho cộng đồng SOF bằng cách đào tạo thế hệ tương lai thành các nhà điều hành đặc biệt cho những thách thức đang chờ đợi họ ở phía trước. Đây chỉ là một trong hàng ngàn câu chuyện thể hiện sự kiên cường trong cộng động Đội Đặc nhiệm Hoa Kỳ.

Thế giới kinh doanh cũng đầy ắp câu chuyện về những nhà lãnh đạo, đã từng chạm đáy, mất hết tất cả để rồi bật dậy và vượt qua những thành công trước đó của họ, như Bernie Marcus và Arthur Blank, nhà đồng sáng lập của Home Depot. Vào cuối những năm 1970, họ là một phần của hội quản lý cấp cao cho Handy Dan, chuỗi dịch vụ sửa nhà. Sau khi công ty mẹ của Handy Dan được thu mua, Marcus và Blank đều bị sa thải. Đó là một đòn giáng nghiệt ngã với họ nhưng họ không bỏ cuộc. Họ đứng dậy trở lại và từ đó, Home Depot ra đời. Bạn không thể dạy được sự kiên cường đó, nhưng chắc chắn bạn muốn thứ đó ở công ty của bạn. Như giám đốc điều hành Joe DePinto nói, “tôi muốn nhìn người khác bước lên trên cao, thất bại nhanh chóng, mau chóng trở lại và cải thiện". Sự

kiên cường xuất hiện hết lần này đến lần khác khi chúng tôi nói chuyện với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và quân đội. Brian Decker cho rằng sự kiên cường là đặc điểm quan trọng đối với lính Mũ Nồi Xanh :

Họ kiên cường - họ nỗ lực rồi thất bại và coi điều đó như một phần của quá trình phát triển. Tất cả sự phát triển đều xảy ra ở điểm giới hạn trong khả năng của ta - khi hệ thống của ta đang cố gắng thích nghi với thách thức của những tình huống khó khăn. Họ học được giá trị của sự cố gắng và kiên trì khi đối mặt với nghịch cảnh. Họ thoải mái với việc không thoải mái.

Sự kiên cường cũng là thước đo khả năng đối phó với thử thách khi theo đuổi mục tiêu dài hạn. BUD/s được thiết kế có mục đích như là một chuỗi những chướng ngại vật với độ khó tăng dần vì SEALs phải có sự bền bỉ. Trên chiến trường, bạn sẽ không muốn trong đội của mình có một người "đô con" nhất nhưng lại bỏ cuộc ngay khi xuất hiện dấu hiệu khó khăn đầu tiên; bạn sẽ cảm thấy một đứa trẻ gầy còm, chỉ có 160 pound nhưng không bỏ cuộc là lựa chọn tốt hơn. Ngoại hình của bạn, lớn hay nhỏ không quan trọng; điều quan trọng là việc bạn từ chối bỏ cuộc hay chấp nhận hoàn cảnh. Đó chính là thành công - khi bạn vượt qua hết thử thách này đến thử thách khác.

Một khía cạnh quan trọng của sự kiên cường là kỷ luật. Người có tính kỷ luật cao là người quan tâm đến quá trình và làm những việc cần thiết mỗi ngày để đưa họ tới gần hơn với mục tiêu dài hạn của họ. Jocko Willink, lính hải quân SEAL, đồng tác giả của cuốn sách bán chạy nhất New York Times - Extreme Ownership (Tạm dịch: Sự sở hữu cực đoan), đã ghi nhận sự thành công của mình là nhờ vào tính kỷ luật bền vững. Jocko thức dậy vào lúc 4:30 mỗi sáng và bắt đầu một ngày với luyện tập thể lực trước khi đi làm. Jocko trở thành biểu tượng trên mạng xã hội vì nhiều lý do, nhưng những bài đăng hàng ngày về chiếc đồng hồ Timex lúc 4:30 của anh ấy trên Instagram đóng một vai trò lớn trong việc thu hút hơn 1 triệu người theo dõi. Tính kỷ luật của anh ấy đã truyền cảm hứng cho hàng nghìn người và anh ấy đang được Timex tài trợ. Một trong những câu nói yêu thích của Jocko là “Kỷ luật bằng tự do".

Chương trình huấn luyện dưới nước BUD/s có lẽ là khóa đào tạo quân sự có tính thách thức thể lực nhất thế giới. Nhưng sự kiên cường, chứ không phải khả năng thể chất, mới đánh giá được thành công của một học viên. Nhiều vận động viên Olympic và NCAA đã tham gia BUD/s và thất bại vì họ quen với việc luôn thắng và trở thành người giỏi nhất. Khi họ tới BUD/s, nhiều người trong số họ không thể đối mặt với cảm xúc khi họ không thắng. Họ không có sự kiên cường - khả năng tinh thần để xử lý căng thẳng, thử thách và thất bại.

Cựu thủ lĩnh SEAL Jason Tuschen, cựu Chỉ huy trưởng Nhóm Tác chiến Đặc biệt Hải quân ONE và Giám đốc điều hành hiện tại của Randori Inc., chia sẻ, “Anh chàng yêu thích của tôi ở BUD/s là một đứa trẻ có thể lực trung bình, người mà vào ngày thứ Hai có thể chạy chậm hơn một giây và vào thứ tư, sẽ lỡ mất hai giây. Nhưng bạn biết đấy, anh ấy đã cố gắng hết sức, và như vậy còn tốt hơn nhiều so với lính của Bộ phận I NCAA All-American - người vượt qua một cách hời hợt. Tôi muốn một đứa trẻ có thể lực trung bình và hoàn thành nhiệm vụ hơn vì tôi biết anh ấy sẽ phải luôn nỗ lực hết mình và làm mọi thứ có thể để vượt qua điểm yếu của mình".

Người có sức bật lớn sẽ nói, “Tôi biết ngày hôm nay sẽ khó hơn và đó là lý do vì sao tôi ở đây". Những người này có khả năng cao trở thành những người xuất sắc nhất.

KHẢ NĂNG THÍCH NGHI

Khả năng thích nghi là khả năng tự điều chỉnh hành vi và hành động theo yêu cầu của tình huống. Nếu bạn có người nào đó có ý chí quyết tâm cao và sức bật lớn nhưng không có khả năng thích nghi, họ sẽ không thể trở thành những nhân viên xuất sắc nhất. Có một câu nói là: “Định nghĩa của sự điên rồ là làm đi làm lại một việc giống nhau và mong đợi một kết quả khác".

Khả năng thích nghi là sự khác biệt giữa điên rồ và đổi mới. Khả năng thích nghi là một trong những đặc điểm Brian Decker thấy ở những lính Đặc nhiệm thành công nhất. Brian chia sẻ, “Nếu bạn nghĩ đến đặc tính của Đội Đặc nhiệm, điều khiến nó trở nên độc đáo là hầu hết những gì bạn được yêu cầu làm là thứ mà bạn chắc chắn chưa từng thấy trước đây. Bạn cần thích nghi từ kiến thức nền tảng và tích hợp tất cả những kỹ năng chuyên biệt này theo cách mới để hoàn thành nhiệm vụ của bạn. Đó là cách khiến con người chúng ta trở nên đặc biệt - khả năng thích nghi".

Thế giới kinh doanh đòi hỏi khả năng thích nghi vì chức năng công việc luôn biến đổi. Thế giới thay đổi ở tốc độ chóng mặt và bạn sẽ không bao giờ biết điều gì sẽ xảy ra tiếp theo. Bạn cần người có thể thích nghi với bất kỳ thay đổi nào xảy ra.

Công việc bạn muốn tuyển dụng cho ngày hôm nay sẽ khác trong ba, năm hay mười năm tới. Giám đốc nhân sự Don Robertson chia sẻ, ‘Khi bạn nghĩ về ứng viên của mình, bạn phải nghĩ về người không chỉ thực hiện vai trò hiện tại mà còn có năng lực và tư duy phát triển và thích nghi".

Cuối cùng, bạn sẽ không muốn có một cỗ máy - những con rô-bốt hoàn thành những nhiệm vụ riêng lẻ. Bạn muốn một người có thể thích nghi, tiến bộ và làm bất kỳ điều gì cần thiết.

KHIÊM TỐN

Mọi người thường hỏi chúng tôi, "Đặc điểm nào của các nhà lãnh đạo là quan trọng nhất?" Không còn nghi ngờ gì, với chúng tôi, đó là sự khiêm tốn. Quân đội Hoa Kỳ, một thể chế đã 244 năm tuổi được ghi nhận là đã đào tạo ra một vài những nhà lãnh đạo xuất sắc cho đất nước và thực tế là đã viết sách hướng dẫn phương thức lãnh đạo cho các nhà lãnh đạo ở mọi lĩnh vực, gần đây đã thêm "khiêm tốn" vào danh sách những phẩm chất trọng yếu của một nhà lãnh đạo tốt trong Ấn phẩm Học thuyết Quân đội (the Army Doctrine Publication (ADP) 6-22). Cụ thể là "Một nhà lãnh đạo với một sự khiêm tốn phù hợp sẽ là một người sẵn sàng học tập, duy trì nhận thức đúng đắn và lắng nghe nhận xét và quan điểm từ người khác[14].

Khiêm tốn sẽ xóa bỏ sự ngạo mạn. Những cá nhân có sự khiêm tốn phù hợp sẽ thừa nhận rằng họ không biết hết tất cả mọi câu trả lời và trí tuệ, kinh nghiệm của người dưới cùng những người xung quanh luôn vượt xa kiến thức và kinh nghiệm của bản thân họ. Họ chú ý đến quan điểm của người khác để đưa ra một quyết định sáng suốt hơn.

Mike thích đùa rằng anh ấy dị ứng với những người không khiêm tốn. Những người không khiêm tốn đơn giản là sẽ không làm tốt được ở Đội Đặc nhiệm hay ở bất kỳ đội nào vì họ luôn ưu tiên bản thân họ. Ngược lại, những cá nhân khiêm tốn sẽ nhận ra rằng họ chỉ là một thành viên trong một đội ngũ lớn hơn, quan trọng hơn, dù chức vụ của họ là gì. Từ đó, họ thường vị tha, đặt nhu cầu của tổ chức và của người khác lên trên bản thân.

Người có sự khiêm tốn cũng hiểu rằng, dù họ có tài năng ra sao cũng không đảm bảo được rằng họ luôn thành công. Khiêm tốn đem lại cho một người khả năng nhìn vào gương và gắt gao đánh giá bản thân mình. Nó ngăn cản họ trở nên chủ quan. Khiêm tốn có thể ngăn chặn điều mà các nhà lãnh đạo quân đội gọi là "bệnh chiến thắng". Trong suốt lịch sử chiến tranh, có rất nhiều ví dụ về những đơn vị quân đội đánh bại đối thủ của họ nhiều lần liên tiếp và dần trở nên tự mãn, chủ quan sau mỗi chiến thắng. Tự tin thái quá, họ tham gia chiến đấu lần nữa, chắc chắn rằng mình thắng, rồi chỉ để thua. Với thái độ khiêm tốn, một cá nhân sẽ hiểu rằng chỉ vì họ thành công một, hai hay thậm chí hàng tá lần liên tiếp cũng không có nghĩa họ nắm giữ chìa khóa thành công.

---

[14] Corie Weathers, "The Army Has Introduced a New Leadership Value. Here's Why It Matters," Military.com, December 27, 2019, https://www.military.com/daily-news/2019/12/27/army-has-introduced-new-leadership-value-heres-why-it-matters.html.

Lưu ý nhanh là khiêm tốn không đồng nghĩa với tự ti. Cái tôi và niềm kiêu hãnh đều có ích nếu chúng thúc đẩy mọi người làm những điều tuyệt vời. Phải có sự cân bằng giữa cái tôi và khiêm tốn. Khi cái tôi của một ai đó bắt đầu bảo họ rằng họ biết mọi thứ và họ không còn cần phải học hỏi từ ai, cán cân đang nghiêng về phía sự ngạo mạn, khiến họ trở thành mối nguy hiểm cho bản thân họ và tổ chức của họ. Tương tự, nếu ai đó luôn thỏa hiệp với người khác và không tin vào kiến thức của họ thì cán cân sẽ nghiêng về sự tự ti, không phải sự khiêm tốn thực sự.

Cựu Chỉ huy trưởng SEAL Jason Tuschen giải thích rằng bạn sẽ muốn tìm kiếm sự "khiêm tốn tự tin", tức là khi "một người nhận ra rằng họ mắc lỗi và có điểm yếu mà họ phải chật vật cải thiện nhưng họ tự tin rằng mình có thể làm được, có thể là nhờ vào làm việc nhóm hoặc sự can đảm và bền bỉ". Một trong những lợi ích của sự khiêm tốn tự tin, anh ấy chia sẻ, là "tự tin và khiêm tốn đủ để yêu cầu giúp đỡ khi họ biết họ đang gặp khó khăn".

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, những người khiêm tốn đạt được nhiều thứ hơn người không khiêm tốn bởi vì họ hiểu được rằng họ luôn còn nhiều thứ để học hỏi và họ sẵn lòng tìm đến sự giúp đỡ".

TRUNG THỰC

Một người trung thực sẽ hiểu đâu là hợp pháp, đâu là đúng đắn và điều chỉnh hành động và lời nói của họ sao cho phù hợp với cả hai điều này. Sự trung thực không phải là tùy ý. Hiệu suất làm việc cao nhưng không trung thực sẽ nguy hiểm và thậm chí sẽ phản tác dụng, như trong trường hợp của Enron và Wells Fargo. Trong quyển "Cuộc chiến tìm kiếm nhân tài", Enron được đưa ra là ví dụ về quy trình phát triển và thu hút nhân tài tốt. Vào cùng tháng quyển sách đó được xuất bản, tháng 10 năm 2001, vụ bê bối Enron được phơi bày. Bằng những cách thức phi đạo đức, công ty này đã giấu nhẹm món nợ hàng tỷ đô la. Một công ty có vẻ như có hiệu suất làm việc cao đã tuyên bố phá sản và không bao giờ hồi phục được, phá hỏng cuộc sống của hàng ngàn người và ảnh hưởng nặng nề đến ngành công nghiệp năng lượng và nền kinh tế Mỹ.

Vài năm sau, Wells Fargo bị dính đến một vụ bê bối lừa đảo gây sốc, liên quan đến việc tạo ra hàng triệu tài khoản tiết kiệm giả mà không có sự đồng thuận từ khách hàng. Sau khi vụ lừa đảo này được phơi bày, Wells Fargo không chỉ mất nhiều khách hàng và phá hủy danh tiếng của mình mà còn bị chính phủ Hoa Kỳ phạt $3 tỷ đô la - cái giá của sự không trung thực.

Ngược lại, quân đội Hoa Kỳ là một trong những tổ chức có đạo đức nhất của đất nước. Tiêu chuẩn cho sự trung thực được đặt ra cho quân đội cao hơn so với thế giới kinh doanh và với lực lượng Đặc nhiệm thì tiêu chuẩn này còn cao hơn nữa.

Một vài người nhìn binh lính SOF như những chàng cao bồi miền Tây - vì họ có thể làm bất kể điều gì mình muốn. Sự thật là các nhà điều hành SOF thậm chí còn bị giám sát nhiều hơn, cả trong chiến trường và ở nhà. Họ phải cảnh giác với hành động và lời nói của mình vì mọi thứ họ làm đều bị mổ xẻ và đánh giá. Khi một người lính Đặc nhiệm mắc một lỗi sai về đạo đức, nó sẽ trở thành tin tức trên trang nhất, phản ánh không tốt về toàn bộ tổ chức và thậm chí có thể có tác động chiến lược tiêu cực đến một quốc gia. Vì vậy, việc mỗi nhà điều hành SOF có đức tính trung thực là điều hoàn toàn quan trọng.

Trong Đội Đặc nhiệm, các ứng viên thường được xếp hạng theo ma trận tín nhiệm so với hiệu suất, một khái niệm được đưa ra bởi Simon Sinek:

Hiệu suất		
	Hiệu suất cao Tín nhiệm thấp	Hiệu suất cao Tín nhiệm cao
	Hiệu suất thấp Tín nhiệm thấp	Hiệu suất thấp Tín nhiệm cao
		Tín nhiệm

Một ứng viên có hiệu suất trung bình nhưng có sự tín nhiệm cao vẫn được ưu tiên hơn một ứng viên có hiệu suất cao nhưng có sự tín nhiệm thấp, vì người không được tín nhiệm có thể sẽ có ảnh hưởng độc hại, gây tổn thất cho đội ngũ và văn hóa công ty.

Vi phạm đạo đức vẫn xảy ra trong quân đội. Không có tổ chức nào hoàn hảo, vì chúng đều được dẫn dắt bởi con người và con người thì không hoàn hảo. Tuy

nhiên, quân đội xử lý việc vi phạm đạo đức rất nghiêm khắc. Những gì bạn củng cố theo tổ chức sẽ trở thành văn hóa. Bằng cách xác lập tiêu chuẩn đạo đức rõ ràng và hậu quả nghiêm trọng đối với những hành vi phá vỡ tiêu chuẩn đó, quân đội đã xây dựng nên văn hóa hành vi đạo đức. Với hầu hết các binh lính, thái độ trung thực này vẫn còn tồn tại ngay cả sau khi họ rời quân đội; nghiên cứu cũng cho thấy những tổ chức được dẫn dắt bởi cựu chiến binh có xu hướng giữ gìn đạo đức hơn các tổ chức tương đương.

Joe DePinto, giám đốc điều hành 7-Eleven và cựu học viên của West Point và sĩ quan quân đội, là ví dụ điển hình về cách trung thực ở cấp độ quân đội vẫn duy trì được trong thế giới kinh doanh. Anh ấy chia sẻ, “Có một kim chỉ nam chính xác và luôn tuân thủ theo giá trị và nguyên tắc mà bạn ủng hộ rất quan trọng".

Người có thể giẫm đạp lên người khác và vi phạm pháp luật để thành công sẽ không phải là người bạn muốn có ở công ty của mình. Người như vậy, nhìn chung, sẽ không vui vẻ khi phải làm việc cùng và còn có thể gây nhiều tốn kém nếu bạn tuyển họ. Họ có thể đem lại kết quả ngắn hạn nhưng hành vi và phong cách lãnh đạo độc hại của họ sẽ gây tổn thất, nếu không muốn nói là có thể phá hủy tổ chức về mặt lâu dài, như được thấy trong các trường hợp của Enron, WorldCom và Arthur Andersen LLP. Ngoài việc để lại một chi phí pháp lý khổng lồ, vi phạm đạo đức có thể cũng sẽ phá hỏng thương hiệu của bạn và lòng tin của khách hàng, thứ vốn đã có cái giá của nó. Hơn nữa, Tiến sĩ Josh Cotton trong nghiên cứu của mình đã phát hiện ra rằng mức độ trung thực của một tổ chức là một trong những thước đo dự đoán tốt nhất về tỷ lệ thôi việc — cụ thể là, nếu nhân viên của tổ chức nào không thể đồng ý với tuyên bố “Tôi có thể báo cáo các hành vi vi phạm đạo đức mà không sợ bị trả thù” thì sẽ có tỷ lệ thôi việc cao.

TRÍ TUỆ HIỆU QUẢ

Trí thông minh thuần túy là một đặc điểm quan trọng mà cả SOF và nhiều giám đốc nhân sự ưu tiên. Tracy Keogh nói, “Với chúng ta, sức mạnh trí tuệ luôn đứng đầu. Chúng ta muốn những người vô cùng thông minh,” và Don Robertson xếp hạng thông minh là một trong ba đặc điểm hàng đầu cho nhân tài mới của mình.

Trung Tá Brian Decker cũng chọn thông minh là một trong những dấu hiệu dự đoán thành công. Anh ấy cho rằng, “Những người lính Đặc nhiệm thông minh, theo thống kê, sẽ có hiểu hiện tốt hơn trong các chương trình đào tạo. Với một bài kiểm tra và cách đo lường tốt, chúng ta có thể xác định rõ hơn ranh giới [đối với IQ] ở đâu". Đây là một tiêu chuẩn vô cùng quan trọng: trí thông minh rất quan trọng, ở một mức độ nào đó. Cũng như việc có những yêu cầu tối thiểu về

thể chất trong Đội Đặc nhiệm, khía cạnh tinh thần cũng có những yêu cầu tối thiểu. Sau khi đáp ứng mức tối thiểu đó - "giới hạn" - mức độ thông minh tăng lên không có nghĩa là mức độ hiệu suất ngày càng tăng. Brian tiết lộ rằng trong Đội Đặc nhiệm của Quân đội, đối với những người nhập ngũ, họ sẽ đánh dấu các cá nhân có IQ 110 trở lên, tức là khoảng phân vị thứ 75, và để xem xét sĩ quan, họ sẽ đánh dấu những ai có IQ 115 trở lên, tức là khoảng phân vị thứ 85. Một ứng viên có chỉ số IQ 125 không nhất định sẽ thành công hơn một ứng viên có chỉ số IQ 110, vì vậy sau khi một nhóm ứng viên đạt tiêu chuẩn tối thiểu, IQ không còn được tính vào quá trình lựa chọn.

Điều quan trọng nữa là phải đảm bảo rằng chỉ số bạn đang sử dụng thực sự đo lường được trí thông minh. Ví dụ, GPA không phải là một chỉ số tốt về trí thông minh. Nhiều người có trí thông minh hiệu quả cao chỉ là học sinh trung bình. Điểm GPA đại học trung bình của hầu hết các triệu phú là 2.9 và hầu hết các nhà lãnh đạo có điểm GPA trung bình từ 2.9 đến 3.2[15].

Nếu bạn muốn tìm kiếm trí tuệ hiệu quả, đừng nhìn vào chỉ số IQ cao. Như MARSOC định nghĩa, trí thông minh hiệu quả là khả năng "giải quyết các vấn đề thực tế khi không có "giải pháp lý thuyết" và " học và áp dụng các kỹ năng mới cho những vấn đề bất thường bằng cách đưa ra các quyết định đúng đắn và kịp thời". Trí tuệ hiệu quả là khả năng áp dụng kiến thức vào các tình huống trong thế giới thực. Ai đó có thể có chỉ số IQ ở mức thiên tài, nhưng nếu họ không biết cách áp dụng kiến thức của mình một cách chủ động, thì điều đó sẽ vô ích, đặc biệt là trên chiến trường và trong kinh doanh - thời gian để quyết định và hành động là một mặt hàng xa xỉ mà bạn không thể chi trả được. Những người có trí thông minh hiệu quả cao có khả năng nhận thức tình huống cao. Họ có thể hành động hoặc không hành động sao cho thích hợp với tình huống không rõ ràng, và họ là những người giải quyết vấn đề xuất sắc.

Kinh nghiệm của Mike trong SEALs và Bộ chỉ huy đặc nhiệm liên hợp khiến trí tuệ hiệu quả trở nên cần thiết hơn. Đó là về khả năng giải quyết vấn đề một cách kịp thời, ngay cả khi thông tin chưa hoàn chỉnh. Nhiều lần, anh ấy và nhóm của mình chỉ có cái nhìn tổng quan từ 50% đến 70% về việc điều hành hoặc thông tin cần thiết để tiến hành hoạt động. Tất cả những binh lính SEAL mà anh ấy làm việc cùng đều có trí thông minh từ trung bình trở lên, bất kể cấp hiệu họ đeo trên cổ áo là gì. Trên thực tế, hầu hết những người bạn nhập ngũ của anh ấy đều có nhiều bằng thạc sĩ thậm chí trước khi anh ấy đi học ở trường sau đại học. Những người lính SEAL đó có trí thông minh vượt trội. Một số ít trong đó làm

[15] Shana Lebowitz, "Why Valedictorians Rarely Become Rich and Famous—and the Average Millionaire's College gpa Is 2.9," Entrepreneur, May 30, 2017, https://www.entrepreneur.com/article/295095

việc hiệu quả vì họ có khả năng nhận thức tình huống nhanh chóng và đưa ra những giải pháp đơn giản. Nhưng có rất nhiều người lính SEAL với thông minh vượt trội lại không thể áp dụng trí thông minh của mình một cách hiệu quả vì một trong hai lý do: (1) họ bị "tê liệt khi phân tích", thường do không có tất cả các dữ kiện, và (2) họ phức tạp hóa mọi thứ đến mức thất bại. Họ không thể tồn tại được lâu trong các đội SEAL.

Giải quyết vấn đề là khả năng tìm ra giải pháp cho những thử thách hóc búa, thường là dựa vào tư duy đổi mới. Giải quyết vấn đề yêu cầu các cá nhân áp dụng kiến thức của mình và thử nghiệm các phương pháp và chiến lược mới.

Tướng Boykin chỉ ra rằng khả năng giải quyết vấn đề là một đặc điểm quan trọng khiến các nhà điều hành trở nên độc đáo. "Những người có khả năng giải quyết vấn đề rất linh hoạt. Bất kể họ gặp phải điều gì, họ sẽ tìm ra cách giải quyết, " ông ấy chia sẻ. "Tuy nhiên, những người có thể giải quyết vấn đề vẫn còn đang rất khan hiếm trong nhiều ngành nghề. Ngay cả một số đơn vị quân đội khác của chúng tôi cũng không đánh giá cao người có khả năng giải quyết vấn đề, bởi vì họ hướng dẫn cho binh lính cách làm mọi thứ, từ việc hành quân đến tiến hành các hoạt động chiến thuật ".

Tướng Boykin đã cho chúng tôi một ví dụ cụ thể về khả năng giải quyết vấn đề. Trong cuộc săn lùng Manuel Noriega ở Panama năm 1989, Tướng Boykin và đơn vị của ông đã tiến hành tác chiến nhiều lần trong ngày, sử dụng công nghệ quét chậm. "Khi bạn đang đuổi theo ai đó, vài giây thôi cũng có thể quyết định xem liệu bạn có bắt được họ hay không. [Công nghệ quét chậm] lại không đủ tốt… Bài học mà chúng tôi học được từ Panama là chúng tôi phải có thông tin tình báo theo thời gian thực, ngay lập tức để có thể phản ứng và thông tin tình báo đó phải đến từ một nền tảng trên không. Các vệ tinh sẽ không làm được. "

Sau khi Noriega bị bắt, nghĩ về những bài học vừa rồi, một vài người lính đang xem báo cáo giao thông trên không trên TV và nghĩ, "Tại sao chúng ta không thể làm được điều tương tự? Câu trả lời đơn giản là vì đơn vị không có công nghệ phù hợp. Theo giải thích của tướng Boykin, "Quân đội đã bị mắc kẹt với những nền tảng lỗi thời, nhưng họ kiểu, "Cái quái gì vậy? Chúng ta sẽ đi mua những thứ chúng ta cần. "Và thế là các chàng trai cùng nhau lên kế hoạch về cách sử dụng những thứ này và họ đã đi tìm và mua chúng. Đây là công nghệ thương mại không có sẵn, không có gì đặc biệt ".

Vài năm sau đó, trong cuộc can thiệp của Mỹ vào Somalia năm 1993, đơn vị của Tướng Boykin đã gắn các cảm biến này lên máy bay trực thăng. Đó là chìa khóa để họ có thể tìm và bắt giữ lãnh chúa Somali và các trung úy cấp cao của chúng vì nó cung cấp cho họ bức tranh thời gian thực về những mục tiêu này. "Quân

đội không cung cấp cho chúng tôi những gì chúng tôi cần, nhưng các nhà điều hành của chúng tôi đã đi ra ngoài và tìm ra cách thực hiện nó".

Câu chuyện này là một ví dụ thích hợp không chỉ về việc giải quyết vấn đề mà còn là sự thật đầu tiên về SOF: con người quan trọng hơn máy móc. Cùng với những người phù hợp, bạn có thể khắc phục những khiếm khuyết của máy móc.

Trí thông minh rất quan trọng, nhưng điều quan trọng hơn là nó phải được kết hợp với sự khiêm tốn và ý chí. Thông minh mà không khiêm tốn sẽ mang lại cho bạn những người ngạo mạn, những người tin rằng họ là người thông minh nhất và không lắng nghe bất cứ ai. Thông minh không có ý chí sẽ cho bạn những người thông minh nhưng lười biếng, họ không bao giờ phát huy hết khả năng của mình.

KHẢ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

Không có gì đáng để hoàn thành mà lại có thể thực hiện được một mình. Sẽ không có Rambos trong quân đội. Trong phim, điều đó có thể trông rất ngầu, nhưng các cá nhân này sẽ sớm tử trận trên chiến trường hoặc tệ hơn là khiến người khác bị thương. Những thành công lớn nhất đòi hỏi chúng ta phải làm việc cùng nhau. Đội trưởng Phillips của Maersk Alabama đã không được cứu bởi một người duy nhất cũng như đội khúc côn cầu Olympic của Hoa Kỳ giành được huy chương vàng vào năm 1980 không phải chỉ nhờ vào một cầu thủ duy nhất. Cả hai nỗ lực trên đều đòi hỏi những đội ngũ gắn kết để có thể giành chiến thắng. Có lý do mà các nhóm SEAL được gọi là "đội". Bạn sẽ thường nghe SEALs tự gọi mình là "những người đồng đội". Trong tất cả các nhóm Đặc nhiệm, đội là một cách sống. Các ứng viên SOF được dạy ý niệm này ngay từ những ngày đầu tiên. Trong quá trình đánh giá, tuyển chọn và đào tạo của SOF, các ứng viên không được phép thực hiện bất kỳ nhiệm vụ nào hoặc đi bất kỳ nơi nào mà không có ít nhất một người đồng đội theo cùng, thường được gọi là "bạn chiến đấu" hoặc "bạn bơi".

Tất cả các đơn vị SOF đều được thành lập dựa trên tinh thần đồng đội mọi-người-vì-một-người. Khả năng làm việc nhóm là khả năng hợp tác của một cá nhân trong một tập thể và là một đặc điểm tính cách quan trọng.

Đội nhóm không phải là phép cộng; chúng là phép nhân. Nếu bạn có ba người làm việc như những cá thể, họ sẽ đem lại kết quả công việc của ba người. Mặt khác, nếu bạn có ba người hoạt động như một nhóm thống nhất, gắn kết với nhau, họ sẽ đem lại kết quả công việc của nhiều hơn ba người. Nếu bạn muốn tăng năng suất của công ty, bạn cần phải cải thiện sự gắn kết giữa các nhóm của mình.

Trong cuốn sách Powerful (Tạm dich: Quyền lực), Patty McCord nói, "công việc quan trọng nhất của người quản lý là thực sự tập trung vào việc xây dựng những đội ngũ tuyệt vời".[16]

Xây dựng một đội ngũ tuyệt vời đòi hỏi bạn phải tuyển dụng những người có khả năng làm việc nhóm, bởi vì có sự khác biệt giữa một nhóm người và một đội. Chỉ vì năm người báo cáo với cùng một người sếp không khiến năm người này trở thành một đội. Một đội chỉ được thành lập khi các thành viên có khả năng làm việc nhóm, có thể đặt các nhu cầu của tổ chức lên trên nhu cầu của bản thân họ và hoạt động như một khối gắn kết với một mục đích duy nhất: chiến thắng.

Như Brian Decker nói, "Khả năng thích nghi và hợp tác là hai thứ khiến chúng ta tách biệt với mọi loài động vật khác trên trái đất". Cá nhân chỉ có thể đạt được rất nhiều thứ. Còn đội ngũ lại có nhiều tiềm năng hơn gấp bội.

TRÍ TÒ MÒ

Trí tò mò — khám phá những điều chưa biết và đặt câu hỏi về hiện trạng để tìm ra những giải pháp tốt hơn, hiệu quả hơn — là chìa khóa của sự đổi mới. Nếu không có những cá nhân tò mò, sẽ không có gì được thay đổi hay cải thiện.

Trí tò mò là một phần của những gì tướng Boykin tìm kiếm trong các buổi tuyển chọn và đánh giá ứng viên SOF, chính xác là vì lý do đổi mới. Ông ấy nói, "Họ phải tò mò. Họ phải là kiểu người muốn khám phá. Việc này sẽ tạo tiền đề để họ tìm ra cách làm một thứ gì đó tốt hơn". Người không có sự tò mò sẽ chấp nhận thực tại, với thái độ "Đây là cách chúng ta luôn làm, vậy nó phải là cách đúng". Lính Đặc nhiệm sẽ run sợ với những câu nói kiểu "Đây là cách chúng tôi vẫn thường làm" hoặc "đây là truyền thống". Những câu nói này cho thấy khả năng đổi mới và thích nghi của bạn còn hạn chế và sẽ nhanh chóng làm bào mòn danh tiếng và uy tín của bạn trong cộng đồng SOF. Những người tò mò sẽ hiểu rằng luôn có một cách làm nào đó tốt hơn và họ khám phá, thử nghiệm cho đến khi tìm ra được câu trả lời.

Trí tò mò đặc biệt quan trọng vì nó thể hiện tiềm năng tương lai của một người. Chúng ta không biết chúng ta sẽ cần kỹ năng hay vai trò ra sao trong tương lai nhưng bạn có thể tin tưởng rằng những người có sự tò mò sẽ sẵn sàng học hỏi những thứ cần thiết với họ. Tracy Keogh nói, "Những con người mà tôi quý mến ở HP là những người liên tục tái tạo bản thân, những người luôn ở đây trong suốt ba mươi năm qua và vẫn có nhiệt huyết và tham vọng".

[16] Patty McCord, *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility*, (Silicon Guild, 2018),10

Giống như những cá nhân có ý chí quyết tâm lớn, những người tò mò sẽ tiếp tục phát triển. Patty McCord chỉ ra trong cuốn Powerful, "Giờ bạn phải tuyển cho đội ngũ mà bạn muốn có trong tương lai.[17]" Khi tuyển một ứng viên có trí tò mò, bạn đang tuyển không chỉ vì họ của ngày hôm nay mà còn vì họ của mai sau.

SỨC MẠNH CẢM XÚC

Trong quân đội Hoa Kỳ, khái niệm "Con người toàn diện" - "Whole Man" (chi tiết trong chương sau) là niềm tin rằng các cá nhân cần được đánh giá dựa trên toàn bộ con người họ - tinh thần, thể lực và cảm xúc. Một người mạnh mẽ về cảm xúc có một thái độ tích cực, lòng thấu cảm, và làm chủ được cảm xúc trong những tình huống căng thẳng.

Nhiều cá nhân mà chúng tôi phỏng vấn đều đánh giá thái độ tích cực là tiêu chí quan trọng với quyết định tuyển dụng của họ. Thái độ là thứ dễ lây lan.

Sự tích cực sẽ tạo ra sự tích cực, tiêu cực sẽ sản sinh ra thêm nhiều tiêu cực. Một cá nhân với thái độ tiêu cực có thể sẽ vẫn đem lại kết quả nhưng thường phải đánh đổi bằng văn hóa công ty. Thông thường thì kết quả của một người sẽ không xứng với những tổn thất mà cả đội ngũ phải gánh chịu sau đó.

Bất kể khi nào có sự tham gia của đội nhóm thì sự thấu cảm là một yếu tố bắt buộc phải có. Mọi người thường nghĩ lính Đặc nhiệm là "những chàng trai gan góc và vô cảm," nhưng thấu cảm chính là yếu tố làm nên thành công của họ. Theo giải thích của tướng Boykin, tình cảm gần gũi là điều cần thiết để một nhóm hoạt động tốt vì nó xây dựng lòng tin giữa các thành viên. "Nếu họ mất đồng đội, họ sẽ không ngại để mọi người thấy họ đang khóc, vì những chàng trai này có mối quan hệ vô cùng thân thiết với nhau. Tình đồng chí và sự gắn bó rất quan trọng đối với sự gắn kết và bầu không khí chung của cả đội. Đó là chìa khóa để họ hoạt động đúng theo trình độ của bản thân vì họ biết rằng những người đồng đội của mình luôn ở đó để hỗ trợ". Xây dựng mối quan hệ chân thật trong quân đội là khả năng cực kỳ quan trọng để giúp bạn thành công, và nó cũng có tầm quan trọng tương đương trong thế giới kinh doanh. Với những mối quan hệ bao dung, mọi người cảm thấy họ là một phần của đội và có động lực đóng góp hết khả năng của mình cho đội.

[17] Patty McCord, Powerful: *Building a Culture of Freedom and Responsibility*, (Silicon Guild, 2018), 72.

Trước khi bạn gọi binh lính SOF là “những bông tuyết đặc biệt”, hãy hiểu rằng nếu chỉ đơn giản là biết thấu cảm thì sẽ không đủ để hoạt động trong Đội Đặc nhiệm; bạn phải có khả năng điều chỉnh mức độ thấu cảm theo tình huống - “thấu cảm nên có công tắc,” theo giải thích của Rich Diviney. “Khả năng ra trận và tác chiến hiệu quả phụ thuộc vào khả năng kiềm chế cảm xúc của bạn ở thời điểm đó để hoàn thành nhiệm vụ. Sau đó, một khi nhiệm vụ được hoàn thành, bạn có thể “bật” lại sự thấu cảm để nhìn nhận quá trình đã xảy ra và ngẫm nghĩ về những gì bạn đã chứng kiến. Khi mọi người không thể quản lý sự thấu cảm của mình một cách hiệu quả, dù là thấu cảm ít hay nhiều, bạn sẽ bắt đầu thấy những dấu hiệu của PTSD (Rối loạn căng thẳng sau sang chấn) hoặc những hành vi phi đạo đức".

Rich cũng chỉ ra tầm quan trọng của sự nhạy cảm, “Tất cả những đội ngũ có hiệu suất làm việc cao đều cần có sự nhạy cảm. Hãy thể hiện rõ điểm mạnh và điểm yếu của mình. Nếu tôi tham gia chiến đấu cùng bạn, bạn phải biết tôi yếu ở đâu, mạnh ở đâu để biết rằng sẽ cần hỗ trợ ở đâu. Và tôi cũng làm điều tương tự như vậy với bạn".

Dấu hiệu cuối cùng của sức mạnh cảm xúc là khả năng điều chỉnh cảm xúc để tỉnh táo trong những tình huống căng thẳng. MARSOC gọi đây là khả năng chịu đựng căng thẳng và định nghĩa nó là “khả năng đối phó với các sự kiện không rõ ràng, nguy hiểm, áp lực cao và / hoặc gây bức bối mà vẫn kiểm soát được cảm xúc, hành động bình tĩnh và hiệu quả".

Một sự thật là con người không đưa ra quyết định đúng đắn khi họ ở trong một trạng thái cảm xúc nào đó. Những người có thể giữ bình tĩnh và kiên định khi đối mặt với thử thách và những điều họ chưa biết là ứng viên bạn muốn trong tổ chức của mình. Đây chính xác là lý do mà SOF xây dựng một môi trường căng thẳng, để mô phỏng tình huống chiến tranh trong các chương trình đánh giá và tuyển chọn. Khả năng chịu đựng căng thẳng quan trọng đến mức một số tổ chức thậm chí còn sử dụng máy đo nhịp tim để đánh giá phản ứng sinh lý của các cá nhân đối với căng thẳng.

Giống như tám đặc điểm còn lại, chỉ sức mạnh cảm xúc không thôi sẽ không đủ để đánh giá liệu một ứng viên có tiềm năng lớn hay không. Trong một thế giới hoàn hảo, bạn sẽ có thể tìm thấy những ứng viên có nền tảng vững chắc với cả chín đặc điểm này, nhưng ở thế giới thực thì điều này không tồn tại. Thay vào đó, bạn phải ưu tiên và cân nhắc các đặc điểm tùy theo tổ chức và vai trò của cá nhân đó.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ thảo luận về cách thực hiện điều đó bằng cách đánh giá những nhân tài hàng đầu. Chúng ta cũng sẽ thảo luận về cách xây dựng kế hoạch chiến lược để thu hút nhân tài thông qua việc lập kế hoạch lực lượng lao động.

BÀI HỌC CHÍNH

- Chúng ta xác định nhân tài - những cá nhân có tiềm năng lớn - là những người có ý chí quyết tâm, sức bật, khả năng thích nghi, sự khiêm tốn, trung thực, trí thông minh hiệu quả, khả năng làm việc nhóm, trí tò mò và sức mạnh cảm xúc.
- Ý chí quyết tâm là khao khát thành tựu với tư duy cầu tiến mạnh mẽ.
- Sức bật là khả năng kiên cường khi đối mặt với thách thức và chống lại nghịch cảnh.
- Khả năng thích nghi là khả năng điều chỉnh theo tình huống, học hỏi những điều mới và thử nghiệm những phương pháp mới.
- Sự khiêm tốn là sự tự tin của cá nhân đó với khả năng của họ, đồng thời hiểu được rằng họ không biết hết tất cả mọi thứ và luôn có nhiều thứ để cải thiện.
- Trung thực là tuân thủ không chỉ với những gì là hợp pháp mà còn với những gì đúng đắn.
- Trí tuệ hiệu quả là khả năng áp dụng kiến thức nền tảng vào tình huống thực tế và giải quyết vấn đề.
- Khả năng làm việc nhóm là khả năng hoạt động khi là thành viên của một đội ngũ, đặt nhu cầu của tổ chức lên trên nhu cầu cá nhân.
- Trí tò mò là khao khát khám phá thông tin mới, liên tục học hỏi thêm và cải thiện sản phẩm, phương pháp và quy trình.
- Sức mạnh cảm xúc là có một thái độ tích cực, khả năng thấu cảm cao và điều tiết cảm xúc dưới áp lực.



Ứng viên của Lực lượng đặc biệt được chỉ định đến Trường và Trung tâm Chiến tranh Đặc biệt John F. Kennedy để tham gia với vai trò trưởng làng trong giai đoạn cuối của huấn luyện thực tế, có tên là Robin Sage, ở trung tâm Bắc Carolina. Robin Sage là bài tập kết thúc và là phép thử cho những người lính muốn nỗ lực giành lấy danh hiệu Mũ Nồi Xanh trong hơn bốn mươi năm qua.

Nguồn: Defense Visual Information Distribution Service / K. Kassens

CHƯƠNG 6: THẤU HIỂU BẢN THÂN - LẬP KẾ HOẠCH THU HÚT NHÂN TÀI

Kiên trì. Khả năng làm việc nhóm. Khả năng thích nghi. Trách nhiệm cá nhân. Trung thực. Dũng cảm. Chuyên nghiệp. Có năng lực.

Đây là tám đặc điểm mà Lực lượng đặc biệt quân đội sử dụng làm tiêu chuẩn cho lính Mũ Nồi Xanh. Đánh giá các ứng viên dựa trên tất cả các đặc điểm này, kết hợp với chỉ số IQ (trong trường hợp này là ASVAB) và khả năng thể chất, là phương pháp mà quân đội gọi là khái niệm "Whole Man" - “Con người toàn diện”. Phương pháp này được thiết kế để đánh giá toàn bộ khía cạnh của một cá nhân — tinh thần, thể chất và cảm xúc. Mặc dù đã có một số phương pháp đánh

giá tồn tại từ trước, nhưng ngày nay, việc đánh giá ứng viên dựa trên khái niệm Con Người Toàn Diện mới trở thành thông lệ phổ biến trong các Hoạt động Đặc biệt.

Lực lượng đặc nhiệm của quân đội (Army Special Operations Forces (ARSOF)) xác định các đặc điểm cốt lõi này bằng cách nhìn vào bên trong tổ chức của họ. Với tư duy tuyển dụng nhân tài, một nhóm lính Mũ Nồi Xanh tinh anh đã tụ họp lại và hỏi, "Điều gì đã khiến những người thành công nhất của đội chúng ta thành công?"

Thông qua nhiều thảo luận và tranh luận, họ đã thống nhất được tám đặc điểm của ARSOF. Với nhiều nghiên cứu và thử nghiệm hơn, họ đã có thể phát triển được quy trình đánh giá để xác định chính xác những đặc điểm đó ở các ứng viên. Tuy nhiên, họ nhanh chóng phát hiện ra rằng việc cố gắng đánh giá tất cả tám đặc điểm cùng một lúc là không thực tế. Thêm vào đó, việc tìm kiếm những ứng viên đạt điểm cao ở mọi đặc điểm là điều bất khả thi.

Vì vậy, họ tập trung vào bốn đặc điểm mà họ cảm thấy là những yếu tố dự báo thành công chính xác nhất: kiên trì (hoặc sức bật), tinh thần đồng đội (khả năng làm việc nhóm), khả năng thích ứng và trách nhiệm cá nhân (hoặc trách nhiệm tuyệt đối).

Trong chương trước, chúng tôi đã vạch ra chín đặc điểm cốt lõi của tài năng — ý chí quyết tâm, sức bật, khả năng thích ứng, khiêm tốn, trung lực, trí thông minh hiệu quả, khả năng làm việc nhóm, trí tò mò và sức mạnh cảm xúc. Mỗi đơn vị Hoạt động Đặc biệt của quân đội sẽ tìm kiếm những tổ hợp khác nhau của những đặc điểm này (mặc dù từ ngữ họ dùng có thể khác nhau). Đối với mỗi đơn vị những đặc điểm quan trọng nhất sẽ có một chút khác biệt. SEAL tìm kiếm người có ý chí quyết tâm, khả năng làm việc nhóm và sức bật. Thủy quân lục chiến tìm kiếm khả năng hoạt động hiệu quả dưới áp lực (liên quan đến sức bật) cũng như khả năng đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề (liên quan đến trí thông minh hiệu quả).

Hãy coi nó giống như bàn phi tiêu. Các ứng cử viên của bạn sẽ phi tiêu trúng rất nhiều hồng tâm. Vì mỗi ứng viên sẽ chỉ tập trung vào một vài đặc điểm, bạn cần xác định những đặc điểm nào là quan trọng nhất cho từng chức năng và cấp độ trong công ty của mình. Tuy nhiên, các ứng viên ít nhất cũng phải phi tiêu trúng bảng. Từ lâu, cộng đồng Đội Đặc nhiệm đã tin vào ý tưởng “con người có thể làm nhiều việc nhưng không giỏi hoàn toàn trong lĩnh vực nào”. Những người sở hữu những phẩm chất của “Con Người Toàn Diện” không hoàn hảo, nhưng họ rất toàn diện.

Sau khi biết mình muốn gì ở nhân tài, bạn phải phân tích xem công ty mình đang thiếu gì. Bạn phải tham gia lập kế hoạch lực lượng lao động sao cho đều đặn và kỹ lưỡng, với trọng tâm là lập kế hoạch kế nhiệm để xác định những lỗ hổng về lãnh đạo và tài năng cần được lấp đầy. Tất cả bắt đầu với việc xác định sự vĩ đại bên trong tổ chức của bạn.

KHÁI NIỆM "CON NGƯỜI TOÀN DIỆN"[18]

Trong quân đội Hoa Kỳ, khái niệm "Con người toàn diện" được sử dụng để thiết kế quy trình sàng lọc nhân sự và nhắc nhở người đánh giá rằng các quyết định tuyển dụng và thăng chức cần phải dựa trên tất cả các khía cạnh con người, không chỉ một hoặc hai chỉ số, chẳng hạn như bằng cấp hay số năm kinh nghiệm. Khái niệm Con Người Toàn Diện đã thu hút được sự chú ý trên toàn quốc nhờ vào công trình nghiên cứu của giáo sư Harvard Dudley Sargent vào năm 1880 khi ông xây dựng một chương trình ủng hộ quan điểm rằng giáo dục công lập nên cung cấp giáo dục thể chất.

Trước công trình này, giáo dục Hoa Kỳ ít tập trung vào khía cạnh thể chất. Động lực của Sargent dựa trên một lý tưởng của Hy Lạp: mens sana in corpore sano, có nghĩa là "một trí óc khỏe mạnh trong một cơ thể khỏe mạnh". Giáo sư Sargent tin rằng để tạo ra những công dân năng suất, nền giáo dục cần tập trung vào sự phát triển tinh thần, tâm hồn và thể chất.

Sau đó, vào những năm 1960, quân đội bắt đầu sử dụng khái niệm "Con người toàn diện" cho việc lựa chọn các phi công và thủy thủ để thăng chức và tại một số điểm đầu vào, chẳng hạn như Học viện Hải quân Hoa Kỳ. Quân đội muốn đảm bảo rằng mọi người được đánh giá như con người, chứ không chỉ dựa vào thành tích hay trình độ học vấn.

Trong Thế chiến II, Cục Tình báo Chiến lược, tiền thân của các đơn vị Hoạt động Đặc biệt và CIA, là đơn vị quân đội đầu tiên chính thức đưa khái niệm "Con người toàn diện" vào quy trình lựa chọn ứng viên quân sự cho các vai trò chiến đấu. Mặc dù trí thông minh hiệu quả là một yêu cầu quan trọng, nhưng những người mà họ chọn cần phải toàn diện, vì họ sẽ bị bỏ lại sau chiến tuyến của kẻ thù và được kỳ vọng sẽ hòa nhập với cộng đồng địa phương ở Châu Phi, Châu Âu và Châu Á.

[18] US Special Operations Command, "Tip of the Spear," July 2005, https://www.socom.mil/TipOfTheSpear/July%202005%20Tip%20of%20the%20Spear.pdf

Trong khi quân đội Hoa Kỳ đã sử dụng khái niệm Con Người Toàn Diện từ đầu thế kỷ 20, vào năm 2005, Lực lượng Đặc nhiệm Quân đội Hoa Kỳ mới công bố ý định khởi động một nghiên cứu quy mô lớn nhằm nâng cao và chính thức sử dụng khái niệm Con người Toàn diện để mở rộng cách đánh giá các ứng viên và đảm bảo rằng họ đã đo lường các ứng viên trong tất cả các lĩnh vực sau: trí thông minh, khả năng đào tạo được, khả năng phán đoán, ảnh hưởng, thể lực và động lực. Họ đã mời các nhà tâm lý học, các cựu chiến binh và những cá nhân ưu tú nhất tham gia xác định những yếu tố mà họ cần tìm kiếm ở một ứng viên. Sản phẩm mà họ đánh giá là những nhà điều hành có thành tích cao tại các Nhóm Lực lượng Đặc nhiệm - đang hoạt động, tham gia chiến đấu hàng ngày với kẻ thù hoặc điều phối các sáng kiến cấp chiến lược với các tổ chức liên ngành khác. Ngày nay, khái niệm Con Người Toàn Diện vẫn đóng vai trò quan trọng, định hướng cách các Đội Đặc nhiệm lựa chọn và đánh giá các nhà điều hành của họ.

ĐỊNH NGHĨA SỰ VĨ ĐẠI TRONG TỔ CHỨC CỦA BẠN

Khi phải chịu trách nhiệm đánh giá và tuyển chọn một Đội SEAL chuyên biệt và có tính chọn lọc cao, cựu Tư lệnh Hải quân của SEAL Rich Diviney được giao nhiệm vụ xác định lý do tại sao một số cá nhân thành công, còn những người khác lại thất bại. “Những ứng viên có vẻ xuất sắc sẽ thất bại,” anh ấy giải thích, “và chúng tôi muốn biết lý do. Cuối cùng, chúng tôi phát hiện ra rằng mình đã xem xét và đánh giá sai yếu tố. Trên thực tế, những điều chúng tôi nghĩ rằng sẽ khiến một cá nhân trở thành ứng viên xuất sắc không phải là những chỉ số dự đoán được thành tích của họ trong tương lai".

Mọi tổ chức đều muốn có những con người tuyệt vời, nhưng nếu bạn không xác định được sự tuyệt vời trong tổ chức, bạn sẽ tìm kiếm những điều không phù hợp với mình. Theo lời khuyên của Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực, “Khi sử dụng bất kỳ phương pháp nào để tuyển dụng nhân viên mới, một trong những điều đầu tiên mà nhà tuyển dụng cần xác định là họ đang tìm kiếm điều gì ở các ứng viên.[19]” Nếu bạn không biết mình muốn tìm kiếm điều gì, đương nhiên là bạn sẽ chật vật để có thể tuyển dụng hiệu quả.

Một phần của vấn đề là các bộ phận nhân sự nhiều lần bị tách biệt với doanh nghiệp và do đó, hiếm khi biết được thành công trông như thế nào đối với từng bộ phận trong tổ chức. Thường xuyên, những định nghĩa của công ty hoặc theo

[19] “A Guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates,” Society for Human Resource Management, 2016, p. 4, https:// www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20 Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf.

từng bộ phận về tài năng - những đặc điểm của những ứng viên ưu tú, là không tồn tại. Một số công ty khác có thể có định nghĩa về điều này, nhưng chúng chỉ đơn giản là những từ ngữ trong tấm poster treo trên tường hoặc được đăng trên web, và không thực sự được sử dụng trong quá trình tuyển dụng.

Nếu chưa có ai định hình được sự thành công của một vai trò là như thế nào thì bạn chưa nên đăng tải thông tin về công việc đó. Bởi khi bạn bỏ qua bước quan trọng này, các tiêu chí sàng lọc sẽ dựa trên bản mô tả công việc và việc này có thể đi ngược lại với những gì bạn mong muốn ở những ứng viên tài năng. Ví dụ: nếu một công ty đang tuyển dụng nhân viên bán hàng, họ sẽ xây dựng các tiêu chí sàng lọc xoay quanh các kỹ năng chung về bán hàng — số năm kinh nghiệm, bằng cấp, v.v. — trái ngược với việc tập trung vào những đặc điểm khiến nhân viên bán hàng của họ trở nên thành công. Một số công ty cần nhân viên bán hàng nhanh nhẹn và có kỹ thuật. Số khác cần người thân thiện và kiên nhẫn. Nếu bạn không xác định những gì bạn thực sự muốn tìm kiếm, việc tuyển dụng của bạn sẽ không hiệu quả như mong đợi.

Chúng tôi đã cung cấp cho bạn định nghĩa cơ bản về tài năng và vạch ra một số đặc điểm quan trọng nhất, nhưng mỗi công ty là duy nhất và có những hình thái tổ chức riêng. Cũng giống như các chi nhánh khác nhau của Đội Đặc nhiệm sẽ chú trọng vào các đặc điểm tính cách khác nhau, mỗi công ty sẽ có định hình riêng về nhân tài của họ. Để xác định các đặc điểm cốt lõi quan trọng nhất đối với tổ chức, chúng tôi khuyên bạn nên sử dụng cùng một chiến lược mà các lực lượng PJ và CCT của Không quân Hoa Kỳ, Lực lượng Đặc nhiệm và Biệt động quân, MARSOC Raiders và Navy SEAL đã sử dụng để phát triển danh sách của riêng họ: nhìn vào bên trong và đánh giá những nhân sự xuất sắc nhất của mình.

Giám đốc nhân sự Tracy Keogh nói: “Bạn phải tìm ra công thức chiến thắng của riêng mình. Hãy xây dựng hồ sơ tài năng dựa trên những nhân viên xuất sắc nhất của bạn". Đây không chỉ là lời khuyên dành riêng cho Tracy. Trong vài năm qua tại HP, bộ phận của cô đã hoàn thành khoảng 35 nghìn bản đánh giá tài năng về những nhân viên hàng đầu của họ. Chỉ những tổ chức tốt nhất, có tư duy tiến bộ nhất mới dành thời gian làm những công việc cần thiết để thực sự hiểu được nhân tài hàng đầu của mình.

Việc này vô cùng quan trọng bởi vì, theo Trung tá Brian Decker nói, “Mục đích không phải lúc nào cũng là tìm được người giỏi nhất, mà là tìm được người phù hợp nhất. " Người tốt nhất có thể là người có lý lịch đẹp nhất, còn người phù hợp nhất sẽ là người có tính cách và tư duy giúp họ thành công trong vai trò của mình.

Bằng cách lập hồ sơ tài năng — mô tả chi tiết về diện mạo của nhân tài ở mọi cấp độ của tổ chức và cho từng vai trò / chức năng cụ thể, dựa trên đặc điểm tính cách — bạn có thể tìm ra người phù hợp nhất với tổ chức, chứ không chỉ người giỏi nhất. Bước đầu tiên để tạo ra những bản hồ sơ tài năng này là xác định những nhân viên ưu tú nhất ở công ty bạn.

XÁC ĐỊNH NHÂN SỰ ƯU TÚ NHẤT

Để tạo lập hồ sơ cho nhân tài, trước tiên, hãy xác định những nhân sự ưu tú nhất ở mỗi cấp độ. Đây là những người đã định vị tổ chức độc đáo của bạn — về công cụ, quy trình, con người của tổ chức — và họ đã và đang thành công với điều đó. Vì vậy họ nên là hình mẫu cho ứng viên tài năng của bạn.

Một cách dễ dàng để tìm ra những nhân viên có thành tích cao là thông qua các chỉ số hiệu suất. Những người liên tục đạt hoặc vượt mục tiêu của họ trong bất kỳ hệ thống quản lý hiệu suất cụ thể nào cũng đều có thể là những nhân sự hàng đầu của bạn.

Tuy nhiên, mục tiêu hoặc số liệu chỉ cung cấp một phần của bức tranh tổng thể. Bạn có thể có một nhân viên xuất sắc hoàn thành tất cả KPI nhưng lại là một người có khả năng làm việc nhóm tệ và góp phần tạo ra một văn hóa làm việc không ổn định. Nếu bạn không sử dụng khái niệm Con Người Toàn Diện, người này sẽ được thăng chức. Tuy nhiên, đó không phải là mẫu người bạn muốn dùng làm tiêu chuẩn cho ứng viên tài năng. Mặc dù họ có thể mang lại kết quả trong ngắn hạn, nhưng sự độc hại của họ có thể khiến công ty phải trả giá trong dài hạn. Ngược lại, một nhân sự có triển vọng có thể có các chỉ số ở mức trung bình vì họ vẫn đang trong quá trình học hỏi. Người này vẫn có thể là một hình mẫu tuyệt vời cho ứng viên tài năng ở vị trí tương tự vì họ có những đặc điểm tính cách cần thiết để thành công.

Thậm chí ngoài các chỉ số, bạn nên nhìn vào danh tiếng của những cá nhân đó. Ở SOF, danh tiếng là tất cả. Đây là chỉ số cho thấy những nhân sự có thành tích cao làm việc và đối xử với người khác như thế nào. Nhân viên có thành tích cao nhưng không được người xung quanh tín nhiệm — cộng đồng SOF gọi là "Hiệu suất cao, Tín nhiệm thấp " — không phải là đối tượng mà bạn muốn lấy làm hình mẫu. Bạn muốn những người có danh tiếng tốt — những người có hiệu suất cao, tín nhiệm cao.

Cuối cùng, mọi người trong tổ chức của bạn sẽ biết ai là nhân sự ưu tú. Hãy sử dụng hệ thống xếp hạng có sẵn của công ty, đồng thời, yêu cầu các nhà quản lý đề bạt những nhân sự giỏi nhất ở phòng ban của họ. Bạn nên sử dụng khảo sát 360, bao gồm cả hình thức bình duyệt. (Để hiệu quả hơn nữa, hãy thu thập nhận xét từ đồng nghiệp ở ngoài nơi làm việc của người được đánh giá.) Mọi chi

nhánh của SOF đều sử dụng hình thức bình duyệt ở một mức độ nào đó trong quá trình đánh giá và tuyển chọn bởi nó cho ta một cái nhìn cân bằng của người trong cuộc về một cá nhân. Mọi người luôn cư xử tốt với cấp trên của mình, nhưng tính cách thực sự của họ thường chỉ được bộc lộ khi tương tác với đồng nghiệp xung quanh. Ngoài ra, nếu quản lý của công ty bạn không có tư duy tài năng hoặc lo sợ bị lu mờ trước người khác thì quá trình bình duyệt có thể đem lại kết quả chính xác hơn đánh giá của người quản lý.

ĐÁNH GIÁ NHÂN TÀI CỦA BẠN

Để xây dựng hồ sơ tài năng, bạn cần thực hiện cả đánh giá chủ quan và đánh giá khách quan. Đối với hình thức đánh giá chủ quan như nhóm tập trung hay khảo sát, mọi người sẽ thảo luận và xác định những đặc điểm chủ chốt dựa trên ý kiến của những chuyên gia về lĩnh vực đó. Đối với đánh giá gián tiếp như một công cụ dạng văn bản, thường là trắc nghiệm tính cách và bản đánh giá hiệu suất làm việc sẽ được sử dụng để tìm ra các đặc điểm của một cá nhân.

Chúng tôi khuyên bạn nên xây dựng hồ sơ tài năng của mình dựa trên những nhân sự ưu tú nhất, nhưng cũng nên cân nhắc đánh giá cả những nhân sự có thành tích kém ở công ty. Chúng ta học được nhiều điều nhất từ những lần tuyển dụng tồi tệ, vì thất bại thường dạy chúng ta nhiều hơn là thành công. Cũng giống như những người có thành tích cao sẽ có những đặc điểm chung, những người có thành tích kém cũng có thể có những đặc điểm chung dự đoán hiệu suất làm việc thấp.

Hãy bắt đầu với việc đánh giá chủ quan trước. Đánh giá chủ quan nên là điểm khởi đầu vì chúng giúp bạn thu hẹp phạm vi đánh giá để sau đó bạn có thể xác nhận và định lượng hóa bằng các đánh giá khách quan. Những đặc điểm quan trọng của một nhân tài — như ý chí quyết tâm, sức bật và sự khiêm tốn — được thể hiện theo nhiều cách khác nhau. Chính điều này khiến cho việc đánh giá khách quan trở nên khó khăn hơn khi bạn muốn tìm ra những đặc điểm phù hợp nhất với công ty.

Tất nhiên, chúng tôi đặc biệt khuyên rằng hồ sơ tài năng của bạn nên có một sự liên kết chặt chẽ với những đặc điểm tính cách mà chúng tôi đã nêu trong chương trước. Mặc dù chúng tôi tin rằng những đặc điểm tính cách này là phổ biến ở hầu hết mọi ngành nghề, song mỗi công ty sẽ xác định những đặc điểm tính cách khác nhau với những mức độ quan trọng khác nhau.

Khi đánh giá những nhân sự hàng đầu của mình, bạn có thể tìm ra một đặc điểm quan trọng nào đó mà chúng tôi chưa đề cập đến - ví dụ như tư duy toán học đối với vị trí trong lĩnh vực tài chính hoặc tư duy chiến lược cho các nhà thiết kế

chương trình doanh nghiệp. Vì vậy, việc đánh giá những nhân sự xuất sắc của công ty để xây dựng hồ sơ tài năng là bước vô cùng quan trọng.

ĐÁNH GIÁ CHỦ QUAN

Sau khi xác định được những nhân sự ưu tú nhất, bước đầu tiên khi thực hiện đánh giá nên là chủ quan. Cũng giống như cách những người lính Mũ Nồi Xanh đã từng làm, hãy tập hợp một nhóm tập trung để trả lời câu hỏi, "Điều gì khiến những người thành công nhất lại trở nên thành công như vậy?"

Đánh giá chủ quan hiệu quả nhất khi bạn kết hợp nhận xét của những nhà lãnh đạo với nhận xét từ đồng nghiệp của họ. Như vậy, bạn sẽ có hai nhóm tập trung riêng biệt: một nhóm gồm những nhà quản lý vai trò đó và một nhóm gồm những nhân sự có thành tích cao trong vai trò đó.

Để chuẩn bị cho nhóm tập trung, người tham gia nên viết trước ra những suy nghĩ của mình. Việc này sẽ giúp hạn chế sự thiên vị, cho phép người tham gia hình thành quan điểm của cá nhân họ mà không có tác động từ người khác. Hãy coi việc này là một phần của "bài tập về nhà" và yêu cầu người tham gia nghĩ về những yếu tố khiến một người nào đó thành công trong vai trò được thảo luận - một nhân viên xuất sắc thì có điểm gì khác so với một nhân viên trung bình. Hãy khuyến khích họ nghĩ đến những yếu tố ngoài kỹ năng cứng. Đề nghị họ đưa ra những câu chuyện và ví dụ về thành công của nhân viên trong vai trò đó và sau đó xác định những đặc điểm tính cách cơ bản giúp đạt được những thành công đó.

Trong nhóm tập trung, hãy để mọi người chia sẻ suy nghĩ của họ. Nên có một trưởng nhóm để dẫn dắt cuộc thảo luận này (thường là đối tác nhân sự) để điều phối buổi thảo luận và đào sâu hơn khi cần thiết, yêu cầu người tham gia đưa ra ví dụ hoặc giải thích ý nghĩa của những từ mà họ chọn, đặc biệt khi thảo luận về những đặc điểm tính cách.

Khi bạn thu thập tất cả thông tin này, hãy tìm những điểm tương đồng và quy luật giữa những câu trả lời này. Mỗi nhân viên ưu tú sẽ có thể trông hơi khác nhau một chút, nhưng họ vẫn sẽ có chung một số đặc điểm, và đó là những đặc điểm mà bạn không thể bỏ qua. Bạn sẽ sử dụng những đặc điểm này làm yếu tố dự báo thành công cho quá trình tuyển dụng của công ty.

Khi bạn đã có một hồ sơ tài năng chủ quan vững chắc, bạn có thể chuyển sang đánh giá khách quan.

ĐÁNH GIÁ KHÁCH QUAN

Trong Đội Đặc nhiệm, có khá nhiều các phương pháp đánh giá khách quan khác nhau được sử dụng. Có các bài đánh giá thể chất, như chạy hoặc hít xà tính thời

gian, và cũng có các bài đánh giá năng lực, chẳng hạn như ASVAB, giống với SAT hoặc ACT và chủ yếu được sử dụng để xác định xem liệu ứng viên có đủ điều kiện với các ngành nghề hoặc chuyên môn khác nhau trong quân đội không. SOF cũng sử dụng nhiều bài kiểm tra trí tuệ mở hơn, chẳng hạn như Multidimensional Aptitude Battery II (MAB-II).

Đối với hầu hết các tổ chức, việc thiết kế một bài đánh giá của riêng họ là điều không thực tế hay khả quan về mặt tài chính. May mắn thay, có rất nhiều bài đánh giá khách quan hiện đã có sẵn để các doanh nghiệp có thể sử dụng. Đương nhiên, chất lượng của các bài đánh giá này là không giống nhau. Bạn có thể sẽ gặp khó khăn để tìm ra bài đánh giá phù hợp khi có quá nhiều bài đánh giá đang được tiếp thị trên thị trường.

Nhìn chung, có hai câu hỏi để giúp bạn tìm được một bài đánh giá khách quan hiệu quả:

- Nó có đo lường được như những gì đã nói không?
- Nó có đo lường những thứ phù hợp với nhu cầu của bạn không?

Miễn là bạn bắt đầu bằng cách đánh giá chủ quan thì bạn sẽ biết những đặc điểm nào cần được xác định và chứng thực bởi bản đánh giá khách quan. Do đó, bạn sẽ có thể dễ dàng biết được liệu bài kiểm tra bạn đang xem xét có đo lường được những thứ phù hợp với nhu cầu của mình không.

Tuy nhiên, sẽ khó hơn để bạn xác định xem liệu một bài đánh giá có đo lường được như những gì đã nói không. Đây là một lý do tuyệt vời khác mà bạn nên thực hiện đánh giá chủ quan trước. Nếu bạn đã xác định được 25 cá nhân sở hữu ý chí quyết tâm cao, thì khi họ thực hiện cùng một bài đánh giá khách quan, đa số họ sẽ đạt điểm cao trong phần tính cách ý chí quyết tâm. Nếu không, đánh giá đó không đo lường được những gì bạn muốn.

Tiếp theo, hãy nhìn vào nhóm dữ liệu mà bản đánh giá này sử dụng để so sánh. Trước khi đưa bản đánh giá này ra thị trường, người sáng tạo thường sẽ "thử nghiệm bài kiểm tra", nghĩa là họ để một nhóm đối tượng làm bài đánh giá này để đảm bảo rằng nó hoạt động bình thường. Kiểm tra xem nhóm dữ liệu này có bao nhiêu người tham gia và những kiểu người tham gia là ai. Nếu nhóm thử nghiệm nhỏ, việc đánh giá có thể không thực sự hiệu quả và nếu bạn muốn tìm một bản đánh giá có thể giúp xác định các nhà lãnh đạo tiềm năng, thì những bản đánh giá sử dụng đối tượng tham gia là người mới bắt đầu sẽ không phải là lựa chọn lý tưởng cho tổ chức của bạn.

Cũng nên chú ý đến các tuyên bố từ chối trách nhiệm được đính kèm trong các bài đánh giá. Nhiều bài đánh giá phổ biến nhất — như DISC, Myers-Briggs và StrengthsFinder — đều có phần tuyên bố từ chối trách nhiệm rằng chúng không có giá trị dự đoán và không nên được sử dụng để sàng lọc ứng viên. Điều này có nghĩa là chúng không được đảm bảo hay thậm chí không có mục đích sử dụng là tìm ra những ứng viên tiềm năng trong quá trình tuyển dụng. Mục tiêu của việc thực hiện đánh giá khách quan đối với những nhân sự hàng đầu của bạn là để xác định được chính xác xem bạn nên sử dụng bản đánh giá nào trong quá trình tuyển dụng để có thể dự đoán thành công của ứng viên trong công việc sau đó. Nếu đánh giá không mang tính dự đoán, nó sẽ không giúp bạn sàng lọc được các ứng viên phù hợp.

Bạn nên đặc biệt chú ý đến việc lựa chọn bài kiểm tra đánh giá như khi bạn lựa chọn ứng viên. Chỉ sử dụng các bài đánh giá có nói rõ rằng chúng có thể được sử dụng cho mục đích tuyển dụng. Dựa trên kinh nghiệm cá nhân của chúng tôi, Elite Performance Indicator - Chỉ số Hiệu suất Ưu tú (một bài đánh giá năng lực và tính cách do Tiến sĩ Josh Cotton thiết kế), Hogan Assessment - Đánh giá Hogan và Leadership Circle - Vòng tròn lãnh đạo là đáng để bạn cân nhắc. Những bài đánh giá này có thể cung cấp cho bạn những thông tin có giá trị, và đã được thử nghiệm khoa học. Nhưng hãy nhớ rằng bạn phải thực hiện đánh giá chủ quan trước để đảm bảo rằng bài đánh giá khách quan mà bạn đang xem xét là phù hợp với công ty của mình.

XÂY DỰNG HỒ SƠ NHÂN TÀ

Sau khi đã thu thập cả dữ liệu chủ quan và khách quan, bạn cần ưu tiên và cân nhắc xem mình cần tập trung vào đặc điểm nào giống như cách mà ARSOF đã ưu tiên bốn trong số tám đặc điểm của một Con người toàn diện.

Đặc điểm tính cách cần được ưu tiên sẽ thay đổi tùy theo vai trò và cấp độ công việc. Một nhân viên bán hàng hàng đầu sẽ khác với một kỹ sư hàng đầu và người này cũng sẽ khác với vị tổng giám đốc hàng đầu. Một người trong dây chuyền sản xuất có thể trở nên thành công nếu họ thường xuyên tìm đến sự hướng dẫn từ sếp của mình. Mặt khác, người trong bộ phận CNTT cũng có thể thành công hơn nếu họ có thể tự học hỏi và tự giải quyết vấn đề của riêng mình. Song, cả hai kiểu người này đều cần có tâm thế không bao giờ bỏ cuộc để kiên trì giải quyết những vấn đề mà những người khác đã bỏ cuộc. Nghiên cứu những nhân sự ưu tú nhất ở toàn bộ công ty bạn — từ dây chuyền sản xuất, bộ phận bán hàng cho đến cấp quản lý — và xây dựng hồ sơ tài năng theo từng vai trò cụ thể nếu có thể.

Hãy nhớ sự thật thứ năm của SOF: Hầu hết các Lực lượng Hoạt động Đặc biệt cần sự hỗ trợ đến từ bên ngoài SOF. Tất cả các bộ phận hỗ trợ kinh doanh và phòng ban đều đóng vai trò rất quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp. Bạn muốn có những nhân sự xuất sắc ở mọi cấp độ. Vậy thì việc xây dựng hồ sơ nhân tài cho mọi cấp độ sẽ giúp bạn có được một bức tranh rõ ràng về cách xác định những nhân tài triển vọng trong quá trình tuyển dụng. Để quá trình tuyển dụng của bạn đạt hiệu quả cao nhất, bạn cũng cần tham gia vào việc lập kế hoạch kế nhiệm để xác định xem công ty của mình cần gì về mặt nhân tài.

LẬP KẾ HOẠCH LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Mọi kế hoạch kinh doanh đều phải bao gồm cả kế hoạch nhân tài. Bạn sẽ không đến được nơi mình muốn nếu không đi cùng người phù hợp, và điều này cũng đúng trong bối cảnh kinh doanh và cuộc sống. Thiếu bước lập kế hoạch trong bất kỳ lĩnh vực nào cũng thường dẫn đến kết quả khôn lường hoặc không như ý muốn. Nếu bạn không lập kế hoạch cho nhân tài, hãy chuẩn bị để thất bại.

Theo giám đốc nhân sự Tom Lokar, “Rất nhiều giám đốc điều hành không hề thay đổi suy nghĩ về việc tuyển dụng. Tuyển dụng là một công việc đòi hỏi chiến thuật. Họ đang không nghĩ về nó một cách chiến lược. "

Sau khi xác định được những đặc điểm tính cách bạn muốn ở những ứng viên mới thì bạn phải xác định vị trí công việc của họ trong tổ chức của mình. Điều đó đòi hỏi bạn phải có kế hoạch lực lượng lao động. Các nhóm Đặc nhiệm và quân đội nói chung đã tạo ra các hệ thống và quy trình để liên tục đánh giá nguồn nhân lực, khoảng trống nhân sự và kế hoạch kế nhiệm, vì việc bảo vệ đất nước và khả năng của họ trong việc ứng phó với những tình huống khẩn cấp phụ thuộc vào khả năng duy trì lực lượng có năng lực và trình độ.

Đầu tiên, bạn cần xác định những điểm thất bại duy nhất (Single point of failure - SPOF) — những kỹ năng hoặc chức năng công việc mà không có phương án dự phòng nào. Một số công ty gọi đây là “những vai trò quan trọng”. Ví dụ: nếu bạn làm trong lĩnh vực công nghệ mà chỉ có một nhân viên biết một ngôn ngữ lập trình nhất định thì đó sẽ là điểm thất bại duy nhất. Nếu nhân viên quan trọng đó bị ốm, nghỉ phép hoặc nghỉ làm, ai sẽ đảm nhận vai trò đó? Bạn không bao giờ nên đặt công ty của mình vào vị trí mà ở đó sự biến mất của một người duy nhất sẽ tạo ra khoảng trống trong tổ chức.

Thứ hai, bởi vì thế giới kinh doanh là một môi trường hoặc-phát-triển-hoặc-chết, bạn cần phải kiểm tra xem tổ chức của mình hiện đang có những năng lực nào và những năng lực nào bạn sẽ cần trong tương lai. Trong quân đội, việc không hiểu và không lập kế hoạch cho tương lai của tổ chức là một lỗi sai được gọi là

“tư duy trận chiến cuối cùng”. Khi chiến tranh kết thúc, đã đến lúc bắt đầu lập kế hoạch cho những cuộc chiến có thể xảy ra trong tương lai và ngừng nghĩ rằng đây là cuộc chiến cuối cùng. Các cuộc chiến trong tương lai, cũng giống như tình hình của thị trường trong tương lai, sẽ hoàn toàn khác và, như vậy, cũng đòi hỏi các nhóm năng lực khác để có thể giành chiến thắng.

Trong kinh doanh, để loại bỏ “tư duy trận chiến cuối cùng”, bạn cần thực hiện phân tích lỗ hổng tư duy để xác định những gì bạn cần nhưng không có. Hãy tự hỏi bản thân, "Ngày hôm nay tôi có ai và họ có phải là người phù hợp để đưa tôi đến vị trí của ngày mai không?" Điều quan trọng là kế hoạch tài năng của bạn phải gắn kết chặt chẽ với chiến lược kinh doanh của bạn. Có thể kế hoạch là công ty sẽ lấy khách hàng làm trọng tâm hoặc để thích ứng với nền kinh tế kỹ thuật số trong tương lai. Bạn có nhân sự nào phù hợp với tương lai của công ty không? Nếu không, bạn cần đưa yếu tố đó vào hồ sơ nhân tài của mình. Thay vì tuyển dụng cho một vai trò của hiện tại, bạn cần dự đoán vai trò đó sẽ như thế nào trong tương lai — bạn sẽ cần gì trong hành trình tìm kiếm ứng viên tài năng cho hiện tại và tương lai?

Một bản kế hoạch lực lượng lao động tốt có thể giúp bạn ngăn chặn việc tuyển dụng hàng loạt, như đã xảy ra với George khi công ty của anh ấy thành lập một bộ phận hoàn toàn mới mà không có kế hoạch lực lượng lao động đúng đắn, như đã nêu chi tiết trong chương 2. Nếu bạn không lập kế hoạch trước và bạn đột nhiên cần phải tuyển năm trăm người khó-tìm trong vòng ba tháng thì tức là bạn đã mắc phải một sai lầm về chiến lược. Hãy nhớ chân lý thứ tư của SOF: Không thể thành lập một Lực lượng Đặc nhiệm có năng lực, sau khi xảy ra các tình huống khẩn cấp. Tuyển dụng hàng loạt là một kiểu trường hợp khẩn cấp, và bạn có thể sẽ buộc phải thỏa hiệp chất lượng - việc này đã vi phạm chân lý thứ hai của SOF: chất lượng hơn số lượng. Như Don Robertson nói, “Bạn phải có chủ đích rõ ràng và chủ động lập kế hoạch tuyển dụng, và bản kế hoạch này phải gắn liền với các kế hoạch nhân lực của bạn”.

LẬP KẾ HOẠCH KẾ NHIỆM

Một trong những phần quan trọng nhất của lập kế hoạch lực lượng lao động là lập kế hoạch kế nhiệm cho các nhà lãnh đạo chủ chốt của tổ chức. Lập kế hoạch kế nhiệm giúp bạn chuẩn bị cho những thay đổi không thể tránh khỏi trong các vị trí lãnh đạo, đồng thời thiết kế và xây dựng các chương trình cố vấn và phát triển để nuôi dưỡng và cung cấp cơ hội được thăng chức cho các nhà lãnh đạo tiềm năng trong tổ chức, thay vì phải tìm kiếm nhân sự từ bên ngoài.

Việc tìm kiếm nguồn nhân tài từ bên ngoài có giá trị của riêng nó, nhưng nó tốn kém, chứa đựng những rủi ro tiềm ẩn đối với văn hóa công ty và khiến bạn bỏ lỡ cơ hội khen thưởng nhân viên có thành tích cao. Khen thưởng những nhân viên có thành tích cao sẽ tạo ra thêm nhiều nhân viên có thành tích cao hơn nữa. Một phần của tư duy nhân tài là xây dựng một môi trường mà ở đó những nhân tài hàng đầu được tưởng thưởng với trách nhiệm và mức lương ngày càng cao.

Lập kế hoạch kế vị không phải là điều bạn có thể làm mỗi năm một lần. Tracy Keogh nói, ở Hewlett-Packard, họ "thảo luận về việc lập kế hoạch kế nhiệm trong mọi cuộc họp". Tổ chức của bạn là một thực thể sống động, luôn thay đổi, và vì vậy, kế hoạch kế nhiệm của bạn cũng phải thay đổi liên tục theo đó.

Trong quân đội, đặc biệt là Đội Đặc nhiệm, việc lập kế hoạch kế nhiệm đã ăn sâu vào trong tổ chức này, nó giống như trí nhớ cơ bắp. Đó là một trong những điều quân đội làm tốt hơn bất kỳ ai khác. Ở cấp độ vi mô, trong trận chiến, bạn không bao giờ biết khi nào một người lãnh đạo có thể bị thương, bị giết hoặc mất khả năng hoạt động. Nếu người lãnh đạo bị đưa ra ngoài, phải có một chỉ huy thứ hai có năng lực để đảm nhiệm vị trí lãnh đạo. Và nếu người đó cũng bị đưa ra ngoài, thì có thủ lĩnh thứ ba, thủ lĩnh thứ tư, v.v. Bạn có thể có một đơn vị hai trăm người, và sẽ có một kế hoạch kế vị cho tất cả hai trăm người đó. Ở SOF, mọi nhà điều hành trong mọi nhiệm vụ đều sẵn sàng dẫn dắt đội của mình nếu cần. Bạn có thể tự tin đảm bảo được điều như vậy trong công ty của mình không?

Lập kế hoạch kế nhiệm SOF bao gồm báo cáo thể chất hàng năm cũng như đánh giá định kỳ của các nhà lãnh đạo. Trong các buổi đánh giá, các nhà lãnh đạo cấp cao của cộng đồng sẽ đánh giá các thành viên thuộc các cấp bậc cụ thể với nhau. (Vì vậy, ví dụ, tất cả các chuyên ngành trong Đội Đặc nhiệm sẽ được so sánh với nhau, nhưng sẽ không được so sánh với các chuyên ngành trong lĩnh vực hậu cần hoặc xe tăng.) Sau đó, các thành viên được xếp hạng dựa trên hiệu suất làm việc. Những người có năng lực phù hợp sẽ được thăng chức, và những người có tiềm năng sẽ được cân nhắc để phát triển thêm. Với những buổi đánh giá hàng năm như thế này, cộng đồng SOF có thể phân bổ nguồn lực một cách hợp lý và giao đúng nhiệm vụ cho đúng người lãnh đạo, giúp thúc đẩy sự phát triển của cộng đồng.

Một số doanh nghiệp bỏ qua việc đánh giá và chọn nhân sự cho các vị trí lãnh đạo dựa trên số năm làm việc ở công ty thay vì khả năng của người đó. Đây là một chiến lược tồi. Tướng Boykin nói: "Nếu bạn đề xuất vị trí lãnh đạo như một

phần thưởng cho người đã gắn bó lâu dài với tổ chức, bạn sẽ không có được nhà lãnh đạo tốt nhất ”.

Tăng lương và thay đổi chức danh không tự nhiên khiến ai đó trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả. Nếu bạn muốn có một nhà lãnh đạo tốt nhất, bạn cần phát triển nhân sự tiềm năng và để phát triển một cách tốt nhất, bạn cần thường xuyên tham gia vào việc lập kế hoạch kế nhiệm để tìm ra những nhà lãnh đạo tương lai và những khoảng trống trong đội ngũ nhân tài của mình. Liên tục tham gia vào việc lập kế hoạch kế nhiệm, Lực lượng Đặc nhiệm đảm bảo được rằng sự phát triển nghề nghiệp được hoạch định nhằm giúp nâng cao vị thế của cá nhân nói riêng và tổ chức nói chung. Nhờ vào việc thường xuyên lên kế hoạch, họ có những nhà lãnh đạo chủ chốt ở mọi vị trí phù hợp, và những người khác sẵn sàng hỗ trợ khi cần thiết. Nếu có khoảng trống, tài năng mới sẽ được lựa chọn để lấp đầy chúng.

Nếu bạn không lập kế hoạch sử dụng lao động và kế nhiệm, bạn đang khẳng định rằng bạn có thể có điểm mù, không sao cả nếu bạn không biết điểm yếu hay khoảng trống trong tổ chức của mình. Có quá nhiều công ty không nghĩ về điều gì có thể xảy ra nếu một nhà lãnh đạo chủ chốt của họ được thăng chức hoặc nghỉ việc cho đến khi điều đó xảy ra. Họ có thể có ý tưởng chung chung về những ứng viên thay thế cho người đó, nhưng không hề có kế hoạch chi tiết, bằng văn bản. Nếu tổ chức của bạn không có một bản kế hoạch kế nhiệm rõ ràng cho tất cả các phòng ban chính thì việc một nhà lãnh đạo rời đi có thể gây bất lợi rất lớn. Thông qua việc lập kế hoạch kế nhiệm phù hợp, bạn có thể xây dựng chiến lược tuyển dụng để lấp đầy những khoảng trống và ngăn chặn tình trạng trống lãnh đạo và nhân tài. Lập kế hoạch kế nhiệm bao gồm việc đặt những câu hỏi như sau:

- Chất lượng nhân tài của chúng ta ra sao? Khoảng trống của chúng ta nằm ở đâu?
- Hiện tại chúng ta cần những nhân tài trụ cột nào, và chúng ta cần những kết cấu nhân sự như thế nào cho tương lai?
- Chúng ta đang thiếu vị trí lãnh đạo ở đâu? Chúng ta đang thiếu nhân sự dự phòng ở đâu?
- Chúng ta cần gì ở nguồn nhân lực trong năm tới? Năm năm tới? Mười năm tiếp theo?
- Chúng ta đang phát triển ở những lĩnh vực nào? Những phòng ban nào được thiết lập để mở rộng và khi nào?

- Chúng ta có thể đối mặt với sự hao mòn nhân sự ở đâu? Đâu là những nhân sự có nguy cơ nhảy việc cao?

Bằng cách trả lời những câu hỏi trên và hoàn thành phân tích khoảng cách (cả khoảng cách tài năng và khoảng cách lãnh đạo) ở tất cả các cấp độ của tổ chức, bạn có thể bắt đầu đưa ra các quyết định tuyển dụng thông minh hơn.

9 HỘP: CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH KẾ NHIỆM

9 Hộp là công cụ đánh giá lý tưởng cho việc lập kế hoạch kế nhiệm vì nó xác định các vị trí hiện tại và tiềm năng của nhân viên trong công ty.

Tiềm năng			
	Hiệu suất thấp Tiềm năng cao	Hiệu suất trung bình Tiềm năng cao	Hiệu suất cao Tiềm năng cao
	Hiệu suất thấp Tiềm năng trung bình	Hiệu suất trung bình Tiềm năng trung bình	Hiệu suất cao Tiềm năng trung bình
	Hiệu suất thấp Tiềm năng thấp	Hiệu suất trung bình Tiềm năng thấp	Hiệu suất cao Tiềm năng thấp
	Hiệu suất		

Mô hình 9 hộp là mô hình 3x3, gồm chín ô. Trục tung thường đo lường hiệu suất và trục hoành thường đo lường tiềm năng, mặc dù đôi khi chúng có thể

tráo đổi vị trí cho nhau. Do đó, hộp trên cùng bên phải cho thấy hiệu suất cao nhất và tiềm năng cao nhất. Những người nằm ở ô trên cùng bên phải của hộp sẵn sàng thăng tiến cho những vị trí cao hơn. Những người ở ô dưới cùng bên trái, trừ khi họ mới được tuyển dụng, cần được đào tạo thêm và phát triển khả năng lãnh đạo, và trong một số trường hợp, có thể phải sa thải người này.

Các nhà lãnh đạo nên hoàn thành mô hình này, thực hiện báo cáo ở những chỗ cần thiết. Nếu họ không có bất kỳ nhân sự nào cho góc trên cùng bên phải, điều đó cho thấy một khoảng trống đáng kể với vị trí lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo đó rời khỏi vị trí của họ vì bất kỳ lý do gì, sẽ không có ai thay thế vị trí đó.

Lý tưởng nhất là Giám đốc điều hành và tất cả các báo cáo trực tiếp cấp một của Giám đốc điều hành sẽ hoàn thành đánh giá 9 hộp hàng quý hoặc tối thiểu sáu tháng một lần. Những người trong khối 1 (khối trên cùng bên phải) đã sẵn sàng thăng tiến, những người trong khối 2 (khối trên cùng ở giữa) thường sẵn sàng cho vị trí cao hơn trong vòng sáu tháng và những người trong khối 3 (khối ở giữa bên phải) cần khoảng từ sáu đến mười tám tháng để chuẩn bị thăng tiến. Mô hình này cung cấp cho bạn một bức tranh rõ ràng không chỉ về ai là người phù hợp để kế vị mà còn về mức độ phát triển cá nhân mà mỗi người cần để thăng tiến.

Ngoài việc xác định khoảng trống lãnh đạo và những người cần phát triển, mô hình 9 hộp cũng giúp xác định những đối tượng có thể sẽ nhảy việc. Nếu bạn có nhiều nhân sự xuất sắc thuộc các khối 1, 2 và 3 và chỉ có một vài cơ hội tuyển dụng cho năm tới, thì bạn biết ai sẽ cảm thấy bất mãn và bắt đầu tìm việc ở nơi khác. Nắm được điều đó, bạn có thể chuẩn bị cho khả năng họ rời đi hoặc hành động để đảm bảo rằng họ sẽ ở lại.

Bạn nên hoàn thành đánh giá 9 hộp thường xuyên vì con người luôn thay đổi. Một nhân viên từng thể hiện tiềm năng lãnh đạo cao có thể sẽ không còn phù hợp nữa, và một nhân viên thể hiện tiềm năng lãnh đạo thấp hơn có thể phát triển và trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc. Bạn phải thường xuyên đánh giá nhân viên của mình để xác định ai đã sẵn sàng đảm nhiệm vị trí cao hơn và ai cần phát triển nhiều hơn.

XÂY DỰNG NGUỒN LỰC DỰ PHÒNG

Khi bạn đã xác định được khoảng trống trong các vị trí lãnh đạo và nhân tài trong tổ chức của mình, bạn có thể bắt đầu xây dựng nguồn lực dự phòng bằng cách tuyển dụng dựa trên hồ sơ nhân tài mà bạn đã xây dựng.

Dự phòng rất quan trọng. Trong Đội Đặc nhiệm, nguồn lực dự phòng được tích hợp ở mọi cấp độ. Đối với mỗi kỹ năng quan trọng, sẽ có nhiều cá nhân có thể thực hiện nó. Ngược lại, các doanh nghiệp hướng tới sự tinh gọn, thường tìm đến những cộng tác viên, những người có thể làm công việc mà không ai khác có thể làm được. Cách tiếp cận đó chỉ đơn giản là không áp dụng được với Đội Đặc nhiệm. Ví dụ, nếu trung sĩ thông tin liên lạc là một cộng tác viên mà sau đó mất năng lực làm việc, thì toàn bộ đơn vị sẽ bị cắt đứt liên lạc với phần còn lại của thế giới, không thể liên lạc với ai khi mạng sống của nhiều người đang gặp nguy hiểm. Đây là một tình huống không thể chấp nhận được, và do đó, nguồn lực dự phòng được tích hợp sẵn để ngăn chặn những tình huống như vậy.

Xây dựng nguồn lực dự phòng nên là một mục tiêu của quá trình tuyển dụng. Ngày nay mọi người nhảy việc với tần suất lớn hơn bao giờ hết. Một trong những nhà lãnh đạo quan trọng hoặc nhân viên bán hàng xuất sắc nhất của bạn có thể rời đi bất cứ lúc nào. Nếu bạn không có nguồn lực dự phòng cho các vị trí lãnh đạo và nhân tài thì hoạt động công ty có thể bị trì trệ vài tháng trong khi bạn vẫn đang cố lấp đầy khoảng trống.

Nhu cầu chuẩn bị nguồn lực dự phòng là một phần lý do tại sao chúng tôi chọn khả năng thích ứng là một trong những đặc điểm chính của một ứng viên. Khi bạn tuyển những người có khả năng thích ứng, họ có thể dễ dàng chuyển đổi từ vai trò này sang vai trò khác trong tổ chức để lấp đầy những khoảng trống, ngay cả khi việc đó đòi hỏi họ phải học những kỹ năng mới.

Bằng cách tuyển dụng nguồn lực dự phòng, bạn có thể chịu được sự ra đi và luân chuyển của nhân sự mà hiệu suất không bị giảm đáng kể.

Bằng cách đánh giá những nhân sự xuất sắc nhất và rà soát nhân lực trong tổ chức của mình, bạn có thể xác định thế nào là nhân tài và vị trí cần xây dựng nguồn lực dự phòng. Khi biết mình đang tìm kiếm điều gì ở những nhân viên mới, bạn có thể tạo ra một chiến lược để thu hút những người phù hợp, đây cũng là chủ đề mà chúng tôi sẽ đề cập trong chương tiếp theo.

BÀI HỌC CHÍNH

- Bạn không thể tuyển dụng nhân tài nếu bạn không biết nhân tài sẽ đóng vai trò như thế nào trong tổ chức của mình. Xây dựng hồ sơ nhân tài bằng cách đánh giá những nhân sự có thành tích tốt nhất ở mọi cấp độ trong tổ chức của bạn.
- Xác định những đặc điểm quan trọng nhất của những nhân sự có thành tích tốt nhất thông qua đánh giá chủ quan từ các nhóm tập trung. Củng cố

những phát hiện của bạn bằng các bài đánh giá khách quan (kiểm tra tính cách và năng lực).

- Cập nhật kế hoạch kế nhiệm của bạn thường xuyên, lý tưởng là ba tháng một lần hoặc tối thiểu sáu tháng một lần.
- Lập kế hoạch cho nhu cầu tuyển dụng của bạn. Nếu không lập kế hoạch, bạn đang chuẩn bị để thất bại!
- Xây dựng nguồn lực dự phòng cho các vị trí lãnh đạo và nhân tài để chuẩn bị cho bất kỳ sự ra đi đột ngột nào, sự thay đổi trong hệ thống cấp bậc hoặc sự phát triển của tổ chức.



Học sinh khóa Bộc phá Cơ bản Dưới nước / SEAL (BUD/S) tham gia lướt sóng tại Căn cứ Đổ bộ Hải quân Coronado. Lướt sóng là một trong nhiều diễn biến đòi hỏi cao về thể chất và tinh thần, là một phần của giai đoạn đầu tiên trong khóa huấn luyện SEAL.

Nguồn: Defense Visual Information Distribution Service / Kyle Gahlau

CHƯƠNG 7 - THẤU HIỂU ĐỐI TƯỢNG MỤC TIÊU: THU HÚT NHÂN TÀI HÀNG ĐẦU

Mike Sarraille lớn lên ở Atherton, California, một trong những thị trấn giàu có nhất ở Mỹ, nơi sinh sống của giới thượng lưu Thung lũng Silicon. Mặc dù khu vực này là nơi ủng hộ nhiệt tình quân đội chúng tôi, nhưng việc nhập ngũ là một con đường không điển hình lắm ở đây. Tuy nhiên, đó là những gì Mike đã chọn làm, giống như những cá nhân tài năng khác trên toàn quốc. Đặc biệt, quân đội và SOF là những "thỏi nam châm" hút nhân tài, và các doanh nghiệp có thể học hỏi được nhiều điều bằng cách nghiên cứu cách họ thu hút nhân tài.

Trong trường hợp của Mike, bước ngoặt là khi anh gặp một Trung sĩ Thủy quân lục chiến tên Ben. Ben là lính thủy đánh bộ trinh sát, lực lượng có khả năng hoạt động đặc biệt trên biển từ cuối những năm 1950 cho đến khi thành lập MARSOC (Raiders) vào năm 2006. Anh ấy thông minh, nói năng lưu loát, chu đáo, khỏe mạnh, khiêm tốn và tự tin. Mike ngay lập tức nghĩ, mình muốn giống như người đàn ông đó. Cuộc gặp gỡ đó cuối cùng đã khiến Mike quyết định gia nhập Thủy quân lục chiến.

Khi Mike tham gia trại huấn luyện Marine, anh ấy biết mình đã đến đúng chỗ. Những hướng dẫn viên đã làm anh nhớ đến Ben. Họ có tính kỷ luật đáng kinh ngạc trong mọi khía cạnh cuộc sống, điều mà Mike cảm thấy rất ngưỡng mộ. Họ là mẫu người mà Mike khao khát trở thành, và điều đó đã thúc đẩy anh ấy vượt qua quá trình này, khiến anh ấy càng muốn có danh hiệu Thủy quân lục chiến hơn nữa.

Mike đã hoàn thành tốt chương trình đào tạo về Thủy quân lục chiến và tiếp theo là học tại Trường Bộ binh. Một đội gồm mười lính thủy đánh bộ tham gia sàng lọc lớp học gồm 150 sinh viên bộ binh cho Khóa học Trinh sát Cơ bản Thủy quân lục chiến (BRC). Giờ đây giống như mười chàng Ben đang xuất hiện trước mặt Mike. Một lần nữa, Mike bị ấn tượng bởi ý nghĩ - "Đây là người mình muốn trở thành". Anh ấy xác định rõ ràng con đường mình muốn đi và giành được danh hiệu Recon Marine. Rồi Mike làm việc với trung đội Navy SEALs và một lần nữa có những cảm xúc tương tự. Sau đó, anh ấy rẽ sang một con đường khác, trở thành một lính SEAL.

Quân đội từ lâu đã hiểu rằng bạn cần phải nỗ lực hết mình trước những người đang tìm cách gia nhập tổ chức của bạn. Nếu bạn muốn thu hút những người giỏi nhất, bạn phải thể hiện rằng tổ chức của mình là nơi mà nhân tài có thể phát triển tốt. Một trong những cách tốt nhất để làm điều đó là thông qua nhân sự của bạn.

Trong những năm qua, chất lượng của các ứng viên SOF đã tăng lên theo cấp số nhân. Ngày nay, các ứng viên cho Đội Đặc nhiệm nhập ngũ, có bằng cử nhân và thạc sĩ nhiều hơn trước đây. Những cá nhân tài năng, như Evan Hafer (Lính Mũ Nồi Xanh và Giám đốc điều hành / Người sáng lập Công ty Cà phê Black Rifle) và Dan Crenshaw (lính SEAL và Thành viên Hạ Viện Hoa Kỳ, đại diện cho Texas) có thể chọn làm bất cứ điều gì, nhưng hết lần này đến lần khác, họ đã chọn theo đuổi mục tiêu tham gia vào Đội Đặc nhiệm. Tại sao? Vì Đội Đặc nhiệm hiểu nhân tài muốn gì và biết cách tiếp thị cho bản thân họ.

Nhân tài luôn ở ngoài đó. Việc tìm kiếm và nắm giữ những nhân tài đó tùy thuộc vào bạn. Nếu bạn chưa tích cực thu hút nhân tài, thì đã đến lúc bắt đầu.

NHỮNG NHÂN SỰ TÀI NĂNG TÌM KIẾM ĐIỀU GÌ?

Thu hút nhân tài đòi hỏi bạn phải biết người tài muốn gì. Nhiều công ty cho rằng câu trả lời là tiền và quyền. Họ đưa ra mức lương cạnh tranh và những tiện nghi tuyệt vời — máy pha cà phê espresso cao cấp, nhà bếp đầy ắp đồ, bàn bi-a, v.v. — nhưng họ vẫn bị "chảy máu" nhân tài. Mặt khác, chúng tôi đã chứng kiến vô số người từ chối mức lương cao hơn để ở lại với một công ty mà họ cảm thấy được thử thách và yêu thích những người mà họ đang làm việc cùng. Nếu bạn muốn mọi người cống hiến tài năng của họ cho công ty của mình, bạn phải cung cấp cho họ thứ gì đó có giá trị tương đương. Vì những người tài năng có ý chí quyết tâm cao, họ cũng quan tâm đến thành tích và thách thức ngang bằng với tiền bạc. Đừng tự đánh lừa mình — nếu lương thưởng và lợi ích của bạn không có tính cạnh tranh trong ngành, bạn sẽ bỏ lỡ nhân tài, nhưng việc thu hút những ứng viên hàng đầu còn vượt ra ngoài những thứ đó. Ngoài tiền bạc, những người tài năng còn tìm kiếm những nhà lãnh đạo và đồng nghiệp tài năng, tinh thần cộng đồng, thách thức, cơ hội phát triển nghề nghiệp và bản thân cũng như mục đích.

NHÀ LÃNH ĐẠO VÀ ĐỒNG NGHIỆP TÀI NĂNG

Nhân tài thu hút nhân tài. Bạn nghĩ tại sao Đội Đặc nhiệm và các công ty hàng đầu lại thu hút được nhiều nhân sự tài năng? Giám đốc nhân sự Tom Lokar chia sẻ: "Nhân tài muốn làm việc cho nhân tài. Nhân tài là một lời tiên tri tự hoàn thành: nhân tài tốt nhất tạo nên các tổ chức tốt nhất, nơi thu hút những nhân tài tốt nhất, và rồi thu hút thêm nhiều nhân tài hơn nữa. Thành công nối tiếp thành công. Bạn càng tuyển dụng và phát triển nhân tài, bạn càng dễ dàng thu hút được các ứng viên tài năng.

Nhân sự là chất keo gắn kết công ty. Nhiều người lính tham gia quân đội vì tinh thần yêu nước, nhưng trên chiến trường, lòng yêu nước không phải là động lực cho họ; đó là những người đồng đội. Khi chúng tôi hỏi một người lính SEAL về

suy nghĩ của anh ấy trong trận chiến, anh ấy nói, “Chúng tôi nghĩ về nhau. Chúng tôi chiến đấu vì nhau". Hơn bất kỳ yếu tố nào khác, những người mà chúng ta làm việc cùng sẽ quyết định mức độ hài lòng của chúng ta với công việc. Vì vậy tất nhiên, nhân tài sẽ bị thu hút bởi những nhân tài khác, đặc biệt là những nhà lãnh đạo tài năng.

Cuối cùng, nhân sự không rời bỏ công ty; họ rời bỏ sếp của mình. Rất khó để rời bỏ một người sếp tuyệt vời, ngay cả khi bạn nhận được một đề nghị công việc có mức lương hấp dẫn hơn. “Bạn muốn làm việc với và cho những người tốt,” Trung Tá Brian Decker nói. "Bạn muốn làm việc cho ai đó có tầm nhìn thuyết phục và có chiến lược để thực thi nó".

Ngược lại, nếu có một người sếp tồi thì rất khó để các ứng viên tài năng ở lại công ty, dù chế độ đãi ngộ tốt ra sao. Như Giám đốc nhân sự Don Robertson nói, “Những nhân sự xuất sắc không muốn làm việc cho nhân sự có thành tích trung bình". Một nhà lãnh đạo tồi có khả năng phá hoại văn hóa công ty và sau đó là đến khả năng thu hút và giữ chân nhân tài.

Những người tài có sẵn vô số lựa chọn cho mình, vì vậy họ sẽ không thỏa hiệp với những nhà lãnh đạo tồi.

TINH THẦN CỘNG ĐỒNG

Từ góc độ tâm lý, hầu hết mọi người tham gia các băng đảng hoặc các nhóm khủng bố vì cùng một lý do với những người tham gia Navy SEALs: họ muốn trở thành một phần của một đội. Hai mặt hoàn toàn đối ngược nhau, thiện và ác, nhưng cuối cùng mọi người trong cả hai tổ chức đều muốn điều giống nhau. Họ muốn có cảm giác thân thuộc và một nơi để thuộc về — cái mà Thủy quân lục chiến gọi là “esprit de Corps". Họ muốn trở thành một phần của tổ chức, một tổ chức sẽ làm bất cứ điều gì cho thành viên của nó.

Khi mọi người cảm thấy có tinh thần cộng đồng, họ sẽ trung thành hơn và đối với văn hóa nhảy việc ở các tập đoàn ngày nay, lòng trung thành quan trọng hơn bao giờ hết.

Để cảm thấy mình là một phần của cộng đồng, mọi người phải cảm thấy họ đem lại giá trị nào đó cho cộng đồng. Để thu hút nhân tài, bạn cần có một nền văn hóa, mà ở đó bạn ghi nhận rõ ràng thành tích của mọi người và khiến họ cảm thấy được trân trọng.

THÁCH THỨC

Hơn ba trăm người đã chết khi cố gắng leo lên đỉnh Everest. Tuy nhiên, mỗi năm vẫn có rất nhiều người đi leo núi ở đây. Trở thành lính SEAL hay lính Mũ Nồi Xanh đòi hỏi cơ thể bạn phải vượt qua mọi giới hạn về thể chất và tinh thần.

Các khóa đào tạo có tỷ lệ tiêu hao từ 80 đến 85 phần trăm và có thể khiến ngay cả những vận động viên ưu tú nhất gục ngã.

Ai tỉnh táo mà đi đăng ký trải nghiệm một năm như địa ngục với tỷ lệ tiêu hao 80 đến 85 phần trăm? Tuy nhiên, từ năm này qua năm khác, không thiếu những người đăng ký khóa học này để khám phá bản thân. Họ chờ đợi và tranh giành cơ hội để được chạy dưới nước nóng 52 độ và để cơ thể mình bị chà xát bởi cát. Khi chúng tôi hỏi một người lính SEAL về lý do đăng ký, anh ấy nói, "Đó là điều khó nhất mà tôi có thể nghĩ đến".

Đây là một phần lý do làm cho Đội Đặc nhiệm và những công ty hàng đầu thu hút được nhiều nhân tài tuyệt vời đến vậy. Họ đã nhắm vào động lực bẩm sinh của con người rằng, "Tôi có thể làm bất cứ điều gì". Không thiếu những người muốn làm điều phi thường, những người muốn hoàn thiện bản thân về thể chất, tinh thần, tình cảm và tâm hồn. Thu hút người tài có nghĩa là cung cấp cho họ một môi trường để họ có thể tận dụng hết tài năng của mình. Như Don Robertson nói, “Bạn sẽ không thu hút được nhân tài tốt nhất nếu bạn không tạo ra một môi trường đòi hỏi những nhân tài tốt nhất. "

Bạn cần xây dựng nhận thức rằng tổ chức của bạn sẽ đem đến cho nhân sự một thách thức — một cơ hội để họ thực hiện những công việc lớn nhất, khó nhất, thay đổi nhanh nhất— từ đó, sẽ giúp họ đạt được thành công trong mọi khía cạnh của cuộc sống. Sau đó, bạn đặt ra thách thức cho ứng viên tài năng: Họ có những yếu tố phù hợp với công ty của bạn không?

CƠ HỘI PHÁT TRIỂN

Hãy nhớ rằng những người tài năng có ý chí quyết tâm cao. Họ có tư duy cầu tiến và luôn phấn đấu nhiều hơn nữa.

Khi những người tài năng đang tìm kiếm một công việc mới, họ hiếm khi muốn chuyển sang một vị trí ngang hàng. Họ muốn tiến lên. Họ muốn có nhiều trách nhiệm hơn và tác động lớn hơn. Họ muốn hướng tới những mục tiêu lớn hơn và phát triển về mặt cá nhân và nghề nghiệp. Họ quan tâm đến việc thúc đẩy giới hạn với những gì họ có thể làm, vì vậy, nếu họ không nhìn thấy cơ hội phát triển rõ ràng tại tổ chức của bạn, họ sẽ sử dụng tài năng của mình ở chỗ khác.

Trân trọng nhân tài giúp bạn có được những nhân tài quý giá. Như chúng ta sẽ thảo luận trong chương 10, cung cấp cơ hội phát triển và tăng trưởng cho nhân tài của bạn là một trong những lựa chọn thông minh nhất mà bạn có thể thực hiện. Nó không chỉ làm giảm sự bào mòn nhân sự, giúp bạn tiết kiệm tiền, mà còn cho phép bạn xây dựng một nguồn nhân tài cho các vị trí lãnh đạo cấp trung đến cấp cao trong công ty của bạn, như chúng ta đã thảo luận trong chương 6, “Thấu hiểu bản thân”, ở phần nói về kế hoạch kế nhiệm.

MỤC ĐÍCH

Những người được truyền cảm hứng sẽ tìm kiếm các tổ chức truyền cảm hứng. Những người tài năng muốn biết rằng công việc của họ quan trọng — họ muốn một công việc có mục đích.

“Bạn muốn làm việc trong một vai trò mà bạn có thể đem lại giá trị,” Trung Tá Brian Decker nói. Bạn có thể kiếm được số tiền mà bạn muốn, nhưng nếu bạn không để lại tác động với cộng đồng của mình thì số tiền đó không còn quan trọng nữa. Bạn sẽ cảm thấy không hài lòng bởi một cuộc sống không có mục đích là một cuộc sống không viên mãn. Chất liệu lớn nhất cho cuộc sống của bạn là tác động của bạn đối với người khác.

Mọi người muốn tìm ra câu trả lời cho câu hỏi “tại sao” — mục đích của họ ở đây là gì. Trong quân đội, mục đích của một người rất dễ xác định: bảo vệ tổ quốc. Trong khu vực tư nhân, tầm quan trọng của một vai trò có thể ít rõ ràng hơn. Nó hoàn toàn dựa vào bạn, người xác định mục đích và cung cấp cho nhân viên tương lai của mình. Ví dụ: mục đích của một đội xây dựng có thể là xây nhà hay mục đích của một công nhân giàn khoan dầu có thể là đóng góp vào sự độc lập năng lượng của đất nước. Ngay cả khi mục đích đó không rõ ràng ngay lập tức thì nó vẫn tồn tại. Công ty của bạn phải đáp ứng nhu cầu nào đó trên thế giới hoặc trong cộng đồng địa phương, nếu không thì nó sẽ không tồn tại. Bạn phải xác định nhu cầu đó và truyền đạt nó cho những nhân viên tương lai của mình.

Không ai muốn cảm thấy thời gian và nỗ lực của mình là vô ích, vì vậy, đại diện cho công ty, bạn cần nói với các nhân viên tiềm năng về tác động của họ khi gia nhập tổ chức của bạn.

LƯƠNG BỔNG VÀ LỢI ÍCH

Dù bạn nghĩ thế nào thì sự thật là tiền không phải là tất cả, mặc dù nó đóng một vai trò quan trọng. Trong một cuộc khảo sát với mười sáu nghìn nhân viên trên toàn cầu, Tiến sĩ Josh Cotton phát hiện ra rằng những người được trả lương cao nhất không nhất thiết phải là những người hạnh phúc nhất hoặc gắn bó nhất với tổ chức.

Đặc biệt đối với những người tài giỏi, tiền bạc thường là mối quan tâm trước mắt nhưng không phải là yếu tố quan trọng nhất sau cùng. Những người lính Đặc nhiệm xử lý tài liệu tuyệt mật, thường xuyên phải liều mạng và có kỹ năng lãnh đạo cao, nhưng họ được trả lương thấp hơn nhiều so với các nhà quản lý cấp cao ở các tập đoàn. Tương tự, nhiều người tài năng chọn trở thành giáo viên hoặc y tá hoặc bất kỳ nghề nghiệp nào có mức lương thấp. Điểm chung mà

chúng tôi tìm thấy ở cả trong quân đội và doanh nghiệp là những người tài năng tìm thấy sự hài lòng trong thử thách và mục tiêu, hơn là tiền bạc.

Nhưng thành thật mà nói: lương thường có quan trọng. Để thu hút nhân tài, mức lương và phúc lợi phải hợp lý hoặc có tính cạnh tranh trên thị trường. Mức lương đó không cần phải cao nhất và đương nhiên không được thấp nhất. Bạn nên ước chừng một mức nào đó sao cho hợp lý.

THƯƠNG HIỆU THU HÚT NHÂN TÀI

Quân đội Hoa Kỳ, đặc biệt là Lực lượng Đặc nhiệm, có kỹ năng tiếp thị và xây dựng thương hiệu rất khéo léo. Việc xây dựng thương hiệu của họ thành công vì họ chú trọng đến tầm quan trọng của tài năng. Bạn có thể thấy điều đó thông qua các khẩu hiệu và phương châm của các lực lượng khác nhau trong những năm qua:

- Hiếm hoi, kiêu hãnh, Thủy quân lục chiến. (Thủy quân lục chiến) - The few, the proud, the Marines. (Marine Corps)
- Biệt kích dẫn đường. (Biệt động quân)
- Để những người khác có thể sống. (Lực lượng Không quân Pararescue)
- De oppresso liber (Để giải phóng những người bị áp bức). (Lực lượng đặc biệt của quân đội)
- Ngày duy nhất dễ dàng là ngày hôm qua.(Navy SEALs)

Quân đội thu hút được nhân tài bởi họ tập trung vào tiếp thị và kêu gọi những cá nhân tài năng. Mỗi khẩu hiệu hay phương châm trên đều hướng tới những điều mà nhân tài mong muốn: những người lãnh đạo và đồng nghiệp tài năng, ý thức cộng đồng, thách thức, cơ hội phát triển và mục đích sống.

Đặc biệt, Đội Đặc nhiệm là một thỏi nam châm thu hút nhân tài vì họ cung cấp mọi thứ mà những nhân sự xuất sắc muốn. Họ đem đến thách thức và cơ hội để trở thành một phần của một đội ngũ ưu tú. Họ chỉ cho ứng viên tài năng một mục đích quan trọng, và cung cấp chương trình đào tạo và hỗ trợ cần thiết để phát huy hết khả năng của họ.

Hầu hết các công ty dành rất nhiều tiền để tiếp thị sản phẩm hoặc dịch vụ của họ tới khách hàng, nhưng họ không dành đủ thời gian, năng lượng hoặc tiền bạc để tiếp thị tới những ứng viên phù hợp. Đây là một sai lầm lớn và tốn kém. Hãy nhớ rằng: lợi thế cạnh tranh lớn nhất của bạn không phải là sản phẩm hay dịch vụ của bạn; mà đó là nhân sự của bạn. Nếu bạn không sẵn sàng dành các nguồn lực để tiếp thị tổ chức tới những ứng viên tài năng, thì sao bạn có thể mong đợi rằng sẽ thu hút được những nhân tài hàng đầu?

Bạn có thể có một tổ chức tuyệt vời với những nhân sự xuất sắc, nhưng điều đó không quan trọng trừ khi mọi người biết đó là một tổ chức tuyệt vời. Khi tuyển dụng nhân tài, bạn bị giới hạn bởi nhóm ứng viên của mình. Để tăng chất lượng của đội ngũ nhân tài ban đầu, bạn phải xây dựng thương hiệu bản thân như một nơi để mọi người phát triển và thành công. Điều đó bắt đầu với việc định vị giá trị nhân viên.

ĐỊNH VỊ GIÁ TRỊ NHÂN VIÊN

Định vị giá trị nhân viên (employee value proposition (EVP)) gọi chung là những gì bạn, với tư cách là cấp trên, cung cấp cho nhân viên của mình. Về cơ bản, EVP là lý do tại sao một ai đó sẽ muốn làm việc cho công ty của bạn, thay vì chỗ khác.

Dưới đây là hai ví dụ về EVP và đoạn trích từ Navy SEAL Ethos và Ranger Creed, có vai trò giống như EVP:

PricewaterhouseCoopers (PwC): “Từ chương trình cố vấn nhằm trao quyền cho nhân sự đến chương trình huấn luyện tùy chỉnh, PwC cung cấp cho bạn sự hỗ trợ cần thiết để giúp bạn phát triển sự nghiệp. Bạn sẽ làm việc với những người từ nhiều phòng ban và ngành nghề khác nhau để giải quyết các vấn đề quan trọng. Bạn đã sẵn sàng để phát triển?”

Google: “Google không có duy nhất một kiểu nhân viên; vì vậy, chúng tôi luôn tìm kiếm những người có thể mang đến cho đội ngũ của mình những trải nghiệm cuộc sống và góc nhìn mới. Nếu bạn đang tìm một nơi trân trọng trí tò mò, đam mê và khao khát học hỏi của mình, nếu bạn đang tìm những đồng nghiệp, những người nghĩ lớn, sẵn sàng đón nhận thử thách mới với tư cách là một nhóm thì bạn phù hợp để trở thành nhân sự của Google".

Navy SEALs: “Trong thời kỳ chiến tranh hay hiểm nguy, có một kiểu chiến binh đặc biệt sẵn sàng đáp lại lời kêu gọi của Tổ quốc. Một người đàn ông bình thường với mong muốn thành công khác thường. Được trui rèn bởi nghịch cảnh, anh sát cánh cùng Lực lượng Đặc nhiệm tốt nhất của Mỹ để phục vụ đất nước, người dân và bảo vệ cách sống của họ. Tôi là người đàn ông đó ”.

Ranger Creed: “Nhận thức được rằng mình đã tình nguyện trở thành một Biệt động quân, hoàn toàn hiểu rõ những nguy hiểm của nghề nghiệp mà mình đã chọn, tôi sẽ luôn nỗ lực để giữ vững uy tín, danh dự và bản lĩnh cao của đội Biệt động. Tôi nhìn nhận sự thật rằng Biệt động quân là một Người lính ưu tú hơn cả, người đến tận cùng của trận chiến bằng đường bộ, đường biển hoặc đường hàng không. Tôi chấp nhận sự thật rằng với tư cách là một Biệt động quân, đất nước

của tôi mong đợi tôi tiến xa hơn, nhanh hơn và chiến đấu mạnh mẽ hơn bất kỳ người lính nào khác… Biệt động dẫn đường! ”

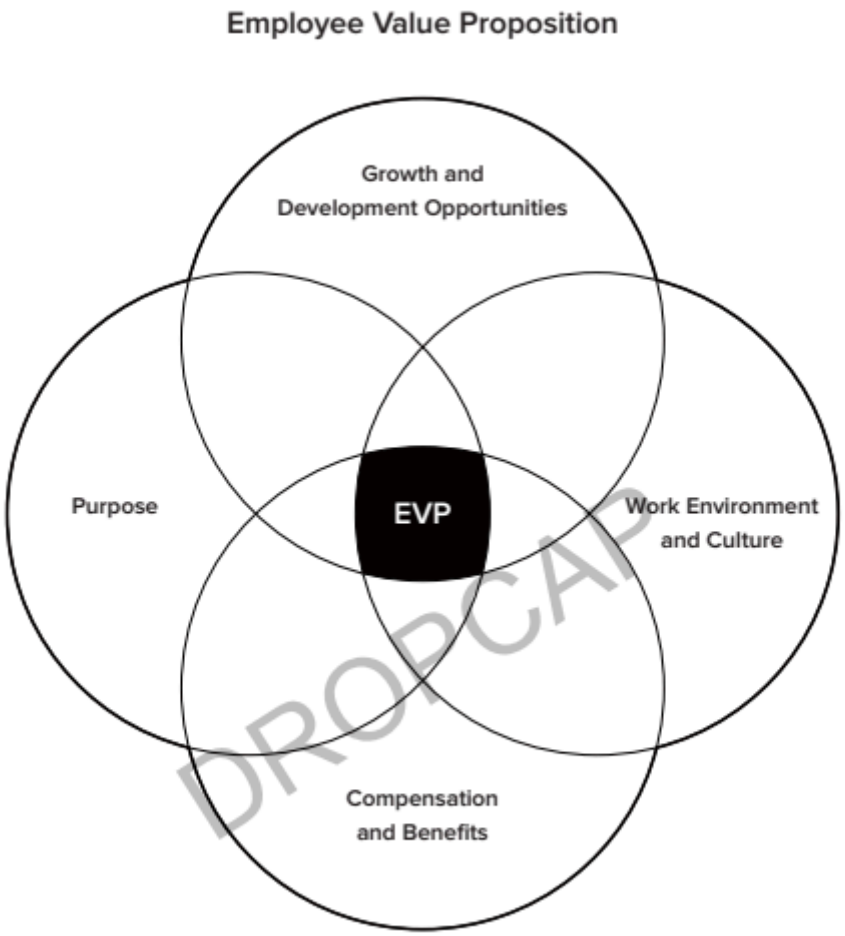
Hãy để ý rằng những tổ chức này đều đề cập đến ít nhất một điểm quan trọng mà những người tài năng tìm kiếm: các nhà lãnh đạo và đồng nghiệp tốt (“những đồng nghiệp, những người nghĩ lớn”), tinh thần cộng đồng (“sát cánh cùng Lực lượng Hoạt động Đặc biệt tốt nhất của Mỹ”), thử thách (“Bạn đã sẵn sàng để phát triển?”; “ tiến xa hơn, nhanh hơn và chiến đấu mạnh mẽ hơn bất kỳ người lính nào khác”), cơ hội phát triển (“sự hỗ trợ cần thiết để giúp bạn phát triển sự nghiệp”), và mục đích rõ ràng (“giải quyết các vấn đề quan trọng”; “phục vụ đất nước, người dân và bảo vệ cách sống của mình”).

EVP cung cấp cho người đọc cảm nhận của một nhân sự khi làm việc tại công ty của bạn. Một bản EVP tốt thường bao gồm bốn phần: cơ hội tăng trưởng và phát triển, môi trường / văn hóa làm việc, mục đích rõ ràng, và thù lao / các lợi ích khác. Khi sáng tạo một bản EVP, hãy nghĩ về những gì công ty của bạn cung cấp cho nhân viên trong từng lĩnh vực này. Lý tưởng nhất, những gì bạn cung cấp sẽ là những gì những nhân sự hàng đầu mong muốn. Nếu bạn vẽ ra một biểu đồ Venn về những gì bạn muốn và nhân tài của bạn muốn, phần ở giữa chính là cơ sở cho EVP của bạn.

Bản EVP của bạn phải cô đọng, chỉ trong một câu hoặc một đoạn văn. Nó không cần phải phức tạp. Nó có thể đơn giản như "Chúng tôi tuyển dụng những nhân tài tốt nhất và chúng tôi sẽ để họ trở thành những phiên bản tốt nhất của bản thân". Một số bản EVP tập trung vào giá trị của công ty, và một số khác tập trung vào lương thưởng và cơ hội phát triển. Điều quan trọng là bản EVP của bạn phải phù hợp với công ty và ứng viên mà bạn muốn thu hút.

Khi bạn đã có một bản EVP rõ ràng, nó sẽ được phổ biến toàn công ty của bạn như một bản tài liệu có sẵn để các nhân viên hiện tại cũng như các ứng viên tiềm năng có thể truy cập. Nó sẽ xuất hiện trên trang web của bạn (trang chính hoặc trang nghề nghiệp) và phải được đưa vào tất cả các tin tuyển dụng của bạn.

Đánh giá bản EVP của bạn vài năm một lần hoặc bất cứ khi nào bạn làm mới thương hiệu. Khi bạn xem lại bản EVP của mình, cũng hãy xem liệu nó có hiệu quả trong việc thu hút nhân tài mà bạn muốn hay không. Điều này có thể khó đo lường, nhưng nếu bạn liên tục thu hút không đúng người thì bản EVP của bạn có lẽ đang không hoạt động hiệu quả.



Điều quan trọng nhất cần nhớ với bản EVP của bạn là những giá trị bạn chọn nhấn mạnh cần phải phản ánh chính xác văn hóa mà các nhà lãnh đạo và nhân sự của bạn đang thúc đẩy, củng cố và khắc sâu mỗi ngày ở công ty. Mọi tổ chức đều rao giảng sứ mệnh và các giá trị cốt lõi, nhưng quá nhiều lần, chúng chỉ là những lời nói hoa mỹ nghe có vẻ hay nhưng lại chỉ tồn tại trên giấy tờ. Bản EVP của bạn không thể chỉ là lời nói. Nó phải là bộ quy tắc mà bạn sống tuân thủ theo, giống như cách mà lính Hải quân SEAL sống theo quy tắc của họ: "Trung thành với đất nước, tổ chức và đồng đội. Phục vụ với danh dự và sự chính trực, trong và ngoài chiến trường. Sẵn sàng dẫn đầu, sẵn sàng theo sau. Không bao giờ bỏ cuộc. Chịu trách nhiệm với hành động của mình và hành động của đồng đội".

Mặc dù đã nghỉ hưu nhưng Mike vẫn mang theo thẻ Quy tắc ứng xử tác chiến đặc biệt của Hải quân (SEAL) trong ví của mình, có in mã và dòng chữ "Mỗi ngày nỗ lực cho cây đinh ba". Những lời nói đó có ý nghĩa đặc biệt vì anh ấy sống tuân thủ theo đó. Dù đã nghỉ hưu hay chưa, Mike thực sự tin rằng anh đại diện cho cộng đồng SEAL mỗi ngày thông qua các hành động của mình. Anh ấy điều chỉnh cách ứng xử của mình và đại diện cho cộng đồng của mình, truyền

cảm hứng cho bao thế hệ trẻ chấp nhận thử thách và gia nhập SEALs hoặc quân đội. Nếu bạn muốn bản EVP của mình có ý nghĩa gì đó, bạn phải sống tuân thủ theo nó.

GLASSDOOR

Nếu một ứng viên muốn biết thêm về tổ chức của bạn, một trong những nơi đầu tiên họ sẽ tìm đến là Glassdoor. Dưới đây là một số mẹo để đảm bảo rằng Glassdoor của bạn đang thu hút các ứng viên tài năng, chứ không phải xua đuổi họ.

1. Khuyến khích nhân viên hàng đầu của bạn viết bài đánh giá. Nhân viên của bạn có đang khoe khoang về công ty không? Vấn đề số một với Glassdoor là thường chỉ có những nhân viên hay phàn nàn để lại nhận xét. Bạn cũng cần những nhân sự hàng đầu của mình bình luận, để cân bằng thông điệp. Các giám đốc điều hành luôn phàn nàn với chúng tôi về Glassdoor, nhưng rất ít người dành thời gian để tự viết một bài đánh giá. Hãy nhớ rằng: nếu bạn muốn thúc đẩy tư duy tài năng trong tổ chức của mình, thì nó phải xuất phát từ những vị trí bên trên. Nếu bạn muốn nhân viên của mình để lại đánh giá trên Glassdoor, thì hãy làm gương cho họ.

2. Giải quyết các nhận xét tiêu cực. Nhiều nhận xét tiêu cực mà bạn nhận được trên Glassdoor sẽ là vô căn cứ, do những người có kỳ vọng không thực tế để lại hoặc những người cảm thấy cay đắng vì họ đã không nhận được công việc đó. Nhưng một số ý kiến tiêu cực cũng có lý. Hãy nghiên cứu chúng, đặc biệt nếu bạn nhận thấy một vài điểm chung từ những nhận xét đó. Sử dụng các bài nhận xét như một cách để cải thiện tổ chức của bạn, sau đó thông báo trên Glassdoor về cách bạn đã giải quyết phản hồi.

3. Xây dựng trải nghiệm phỏng vấn tốt. Thông thường, các đánh giá tiêu cực trên Glassdoor không phải về làm việc tại tổ chức mà là về trải nghiệm ứng tuyển tại nơi đó. Ngay cả khi cuối cùng bạn không chọn một ứng viên nào, bạn cũng muốn họ có trải nghiệm tích cực khi phỏng vấn. Bạn không bao giờ muốn tự chặn đường lui. Trong chương 9, "Quy trình tuyển dụng", chúng ta sẽ thảo luận về các mẹo và chiến lược để xây dựng một quy trình phỏng vấn tốt.

SỬ DỤNG MẠNG XÃ HỘI ĐỂ THU HÚT NHÂN TÀI

Sử dụng hoặc không sử dụng mạng xã hội không còn là một lựa chọn. Bạn không cần phải thích mạng xã hội; bạn chỉ cần chấp nhận nó và tận dụng nó. Ngay cả Bộ Chỉ huy Hoạt động Đặc biệt của Hoa Kỳ (USSO-COM), vốn được

biết đến với tính bảo mật cao, cũng đã nhận ra sức mạnh của mạng xã hội và hiện có một trang Instagram (@ussocom) như một phần trong hoạt động tuyển dụng của họ.

Để thu hút thế hệ nhân tài mới, bạn phải sử dụng mạng xã hội, nhưng bạn cũng phải cân nhắc kỹ lưỡng về cách sử dụng nó vì nó có thể đem lại những tác động không tương xứng. Một người không vui có thể kích động một chiến dịch phẫn nộ trên Twitter. Nắm vững cách phân phối thông điệp của mình trên mạng xã hội là điều bắt buộc trong cuộc chiến nhân tài.

Với mạng xã hội, chìa khóa nằm ở việc xây dựng một câu chuyện cho công ty của bạn, và nên thể hiện được rằng bạn coi trọng nhân tài. Nếu bạn không xây dựng câu chuyện của mình, thì trong môi trường truyền thông xã hội ngày nay, người khác sẽ làm việc đó cho bạn và bạn có thể không thích câu chuyện mà họ kể về bạn.

Một trong những cách tốt nhất để truyền tải tư duy tài năng thông qua mạng xã hội là tập trung vào nhân viên của bạn. Ví dụ, trên tài khoản Instagram của USSOCOM, họ đăng hình ảnh của các nhân viên đặc nhiệm đang hoạt động, như Lực lượng Không quân Pararescue (PJs) giải cứu ai đó khỏi sườn núi trong quá trình huấn luyện hoặc Biệt động quân đang tiến hành các hoạt động chiến đấu ở Afghanistan. Những hình ảnh này cung cấp một góc nhìn của người trong cuộc về USSOCOM đồng thời làm nổi bật các hoạt động trong tổ chức.

Để cung cấp cái nhìn sâu sắc về tổ chức của bạn, hãy phỏng vấn những nhân sự hàng đầu của bạn và hỏi họ yêu thích điều gì khi làm việc ở công ty. Sau đó, đăng những điểm nổi bật từ bài phỏng vấn với một bức ảnh hoặc video. Khi đó, các ứng viên có thể thấy rằng tư duy tài năng của bạn không chỉ là lời nói mà là một phần thực sự của công ty bạn. Đồng thời, những nhân viên tham gia phỏng vấn sẽ cảm thấy được trân trọng và gắn bó hơn với tổ chức của bạn.

Hoạt động tiếp thị mạng xã hội hiệu quả phải thực hiện được hai điều:

(1) giới thiệu dịch vụ hoặc sản phẩm của bạn và (2) giới thiệu văn hóa của bạn và những con người đằng sau sản phẩm hoặc dịch vụ. Bằng cách này, bạn có thể tiếp thị công ty của mình ở hai cấp độ: với khách hàng và với ứng viên tiềm năng.

MẸO ĐỂ TỐI ĐA HÓA LINKEDIN VÀ CÁC TRANG MẠNG XÃ HỘI NGHỀ NGHIỆP KHÁC

1. Không nghi ngờ gì nữa, LinkedIn là nền tảng số một cho các nhà tuyển dụng tìm kiếm tài năng và để các chuyên gia kết nối, đặt câu hỏi và

nghiên cứu các ngành nghề khác nhau. Thông thường, nó sẽ cung cấp cho bạn thông tin liên quan đến ấn tượng ban đầu của một ứng viên mới về công ty của bạn. Dưới đây là ba mẹo để tối đa hóa LinkedIn và các trang tương tự.

2. Cung cấp cho nhân viên của bạn tài liệu mẫu để thêm vào hồ sơ cá nhân của họ trên các trang mạng xã hội nghề nghiệp. Nhân tài của bạn chính là thương hiệu của bạn và mỗi nhân viên đều là một đại diện cho công ty của bạn. Với hầu hết các công ty, nếu bạn nhìn vào hồ sơ của mười nhân viên khác nhau, sẽ có vẻ như công ty đang thực hiện mười công việc khác nhau. Bạn không thể — và không nên — quyết định việc nhân viên của mình viết gì trên hồ sơ của họ, nhưng nếu bạn cung cấp cho họ một bản mẫu chuyên nghiệp rõ ràng, thì hầu hết đều sẽ biết ơn với tài liệu đó và vui vẻ sử dụng nó, điều này có thể giúp bạn truyền tải một thông điệp nhất quán.
3. Khuyến khích các nhà lãnh đạo cấp cao của bạn hoạt động tích cực trên các trang mạng. Giám đốc điều hành cấp cao thường là những người có hồ sơ thưa thớt nhất trên LinkedIn và đó là một sai lầm. LinkedIn được thiết kế để kết nối mọi người, không phải công ty. Nếu một nhà lãnh đạo có một hồ sơ sơ sài, các ứng viên sẽ lướt qua và bỏ đi. Với một bộ hồ sơ đầy đủ - người lãnh đạo đại diện cho công ty, bạn có thể thu hút nhiều cá nhân có năng lực hơn.
4. Sử dụng tính năng đề xuất. Trên hồ sơ LinkedIn của mọi người, có một phần dành cho các đề xuất được cung cấp và các đề xuất đã nhận được. Rõ ràng, việc nhận được đề xuất khá là quan trọng, nhưng việc cung cấp đề xuất thậm chí còn có tác động mạnh mẽ hơn. Đưa ra đề xuất cho nhân viên trên một diễn đàn công khai như LinkedIn là một cách để công nhận và khen thưởng tài năng của họ. Nó có thể đưa sự nghiệp của họ lên một tầm cao mới đồng thời nhấn mạnh rằng họ được đánh giá cao. Đề xuất cũng là bằng chứng rõ ràng nhất cho thấy tư duy tài năng của bạn. Hãy tưởng tượng ai đó truy cập hồ sơ LinkedIn của một Giám đốc điều hành hoặc Giám đốc nhân sự và thấy rằng họ đã đưa ra hơn một tá đề xuất cho nhân viên của công ty. Đó là tổ chức mà các cá nhân tài năng muốn làm việc cùng.

ĐỪNG ĐỢI NHÂN TÀI TÌM ĐẾN BẠN

Có hai loại ứng viên nhân viên: chủ động và bị động. Ứng viên chủ động là người tìm kiếm bạn, nộp đơn thông qua tin tuyển dụng hoặc liên hệ trực tiếp với

tổ chức của bạn. Ứng viên thụ động là ứng viên mà bạn tìm thấy và tiếp cận, thường là thông qua các nhà tuyển dụng.

Hầu hết các công ty dựa vào các ứng viên chủ động, điều này làm hạn chế nguồn nhân tài. Mọi công ty nên tuyển dụng những ứng viên thụ động, và việc này càng quan trọng hơn nếu độ nhận diện thương hiệu của bạn còn hạn chế. Nếu bạn là một công ty nằm trong danh sách Fortune 500 như Google hoặc Coca-Cola thì khi đăng tin tuyển dụng, bạn có thể sẽ nhận được ít nhất năm mươi ứng viên chất lượng cao. Tuy nhiên, nếu bạn là một công ty nhỏ, không được biết đến mấy, bạn có thể không nhận được bất kỳ ứng viên nào.

Ngay cả với số lượng lớn người muốn trở thành lính của Lực lượng Đặc biệt, các nhà tuyển dụng của SOF vẫn tham dự các sự kiện của trường trung học và đại học để chủ động tìm kiếm các ứng viên tiềm năng cao và tuyển dụng họ vào Đội Đặc nhiệm. Một ví dụ khác, tại Forcepoint, công ty an ninh mạng, nơi George đảm nhiệm vai trò Giám đốc Thu hút Nhân tài Toàn cầu, mặc dù họ có thương hiệu sản phẩm mạnh và thu hút được những người nộp đơn chất lượng tốt, họ đã dành rất nhiều tâm sức vào chiến lược tuyển dụng các ứng viên thụ động. Khoảng 65% nguồn ứng viên của họ đến từ các ứng viên thụ động, cho phép họ tuyển dụng và duy trì tiêu chuẩn nhân tài cao hơn nhiều so với việc họ chỉ dựa vào các ứng viên chủ động.

Bạn phải tìm kiếm tài năng. Đừng tự mãn và chờ đợi họ đến với bạn. Để chủ động hơn nữa, hãy nhân cơ hội để tuyển dụng: luôn tìm kiếm những nhân tài xuất sắc, bất kể công ty bạn đang có các vị trí trống hay không

NHÂN CƠ HỘI ĐỂ TUYỂN DỤNG

Các công ty tích cực tham gia vào việc nhân cơ hội tuyển dụng được trang bị nhiều hơn để ứng phó với cả tình huống tăng trưởng và tình huống khẩn cấp. Hầu hết các công ty chỉ tuyển dụng khi họ còn vị trí trống, nhưng khi có nhu cầu tức thì, áp lực về thời gian sẽ làm giảm mức độ hiệu quả của bạn trong việc xác định và tuyển chọn nhân tài.

Nhân cơ hội tuyển dụng là hoạt động tuyển dụng nhân tài giỏi bất cứ khi nào có cơ hội, thay vì chờ đợi có vị trí trống. Một cá nhân tài năng sẽ đại diện một cơ hội cho công ty của bạn, và khi cơ hội gõ cửa, bạn sẽ mở cửa. Nếu bạn chỉ tuyển dụng để lấp đầy những vị trí còn trống, điều đó có nghĩa là bạn phớt lờ mọi tiếng gõ cửa; sau đó, khi cuối cùng các vị trí trống cần được lấp đầy, bạn mở cửa với hy vọng sẽ tìm thấy nhân tài ở phía bên kia cánh cửa.

Các công ty tốt nhất luôn tuyển dụng, ngay cả khi không có một vai trò cụ thể nào cần được lấp đầy. Trong cuốn Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại), Jim Collins so sánh một doanh nghiệp với chiếc xe buýt và thảo luận về tầm quan trọng của

việc đưa đúng người vào đúng chỗ. Khi bạn tìm thấy tài năng hàng đầu, bạn nên ưu tiên đưa họ lên xe buýt. Bạn có thể lo lắng về việc tìm cho họ một chỗ ngồi thích hợp sau đó. Ngay cả khi tất cả các ghế hiện đã được lấp đầy, tốt hơn hết là bạn vẫn nên có tài năng trên xe buýt, đứng ở lối đi. Chắc chắn sẽ có người xuống xe sớm, và bạn sẽ có sẵn nhân tài để lấp đầy chỗ ngồi.

Nhân cơ hội để tuyển dụng có nhiều hình thức khác nhau. Giả sử một cá nhân tài năng nộp đơn cho một vị trí trong công ty của bạn. Có thể họ không phù hợp với vai trò đó, nhưng họ sẽ làm tốt ở một phòng ban khác trong công ty. Nếu có cơ hội, bạn sẽ tìm thấy một vị trí cho người đó, ngay cả khi điều đó có nghĩa là phải lập ra một vai trò hoàn toàn mới.

Một kiểu tận dụng cơ hội để tuyển dụng khác là tận dụng những thay đổi trên thị trường của bạn. Ví dụ, giả sử một trong những công ty của bạn đang tiến hành mua lại hoặc sáp nhập. Những người trong công ty đó có thể cảm thấy không chắc chắn về tương lai của họ, và họ có thể bắt đầu chuẩn bị nhảy việc. Đó là thời điểm lý tưởng để bạn có cơ hội chọn lọc những nhân tài hàng đầu.

Để tận dụng cơ hội tuyển dụng hiệu quả nhất, mọi nhân viên trong công ty của bạn đều phải tích cực tham gia tuyển dụng. Mọi nhân viên nên tìm kiếm nhân tài. Đánh giá và tuyển chọn là một cuộc chiến không bao giờ kết thúc, và các tổ chức hiểu được điều này sẽ nổi bật hơn đối thủ cạnh tranh.

MỌI NGƯỜI ĐỀU CÓ TRÁCH NHIỆM THU HÚT NHÂN TÀI

Trong cộng đồng Đội Đặc nhiệm, mọi người đều chịu trách nhiệm thu hút và phát triển tài năng. Doanh nghiệp cũng nên làm như vậy. Giám đốc nhân sự và bộ phận nhân sự của bạn nên thúc đẩy việc tuyển dụng, nhưng sau cùng, mọi người đều có trách nhiệm thu hút nhân tài. Tất cả nhân sự đều đại diện cho thương hiệu và văn hóa công ty của bạn, cho cả mặt tốt và mặt xấu, và mọi người đều là "thợ săn" nhân tài.

Trong quân đội, các nhánh khác nhau đều nhắm đến cùng một nhân tài. Green Berets, Navy SEALs, Rangers, MARSOC, và Air Force PJs and Combat Controllers (CCTs), tất cả đều đang cạnh tranh để tìm kiếm những cá nhân tài năng - những người muốn trở thành nhà điều hành. Tại sao một người nào đó lại chọn trở thành MARSOC Raider thay vì Ranger, hoặc SEAL thay vì Air Force PJ? Thương hiệu đóng một vai trò quan trọng, nhưng yếu tố khác biệt quan trọng nhất chính là con người. Mike chọn gia nhập Thủy quân lục chiến vì Trung sĩ Ben thuộc Lực lượng Thủy quân Lục chiến Trinh sát. Sau đó, anh ấy đã chọn tham gia Navy SEALs vì những người lính SEALs mà anh ấy đã làm việc cùng. Những người lính Đặc nhiệm chính là những "áp phích quảng cáo" di động cho các chi nhánh của họ.

Nhân viên và cựu nhân viên của bạn chính là những “áp phích quảng cáo” tốt nhất — vũ khí lớn nhất của bạn trong việc thu hút nhân tài. Nhân sự là bằng chứng cho thấy EVP của bạn không chỉ là lời nói mà còn là thứ bạn sống tuân thủ theo. Mọi công ty đều nói rằng họ muốn có nhân tài và đưa ra những lời hứa cao cả với các ứng viên. Như Ben Horowitz, Giám đốc điều hành công nghệ nổi tiếng và nhà đầu tư mạo hiểm, đã nói trong cuốn sách “Con người bạn là những hành động của bạn, “Thứ thể hiện con người bạn không phải là những giá trị bạn liệt kê trên tường. Đó không phải là những gì bạn nói trong cuộc họp toàn công ty. Đó không phải là chiến dịch tiếp thị của bạn. Nó thậm chí không phải những gì bạn tin. Con người bạn là những gì bạn làm". Nhân sự của bạn là thước đo cho những gì bạn thực sự làm. Họ là những chuyên gia trong việc khắc họa cảm giác khi làm việc ở công ty của bạn.

Nếu bạn có những nhân viên và cựu nhân viên tài năng, những người tự hào về tổ chức và công việc của họ, những người sống và tuân thủ theo những giá trị cốt lõi của công ty bạn, thì khi một nhân viên tiềm năng trong tương lai gặp những người này, phản ứng đầu tiên của họ sẽ là “Tôi cần trở thành một phần của tổ chức đó". Mặt khác, nếu bạn có những nhân viên và cựu nhân viên có thành tích trung bình hoặc không hài lòng, những ứng viên tài năng sẽ nhận ra sự tiêu cực và tìm đến nơi khác. Nhân tài hiện tại của bạn đã có mặt trên thị trường, giống như sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Nếu bạn nói rằng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn là tốt nhất, thì nhân tài của bạn cũng phải phản ánh điều đó.

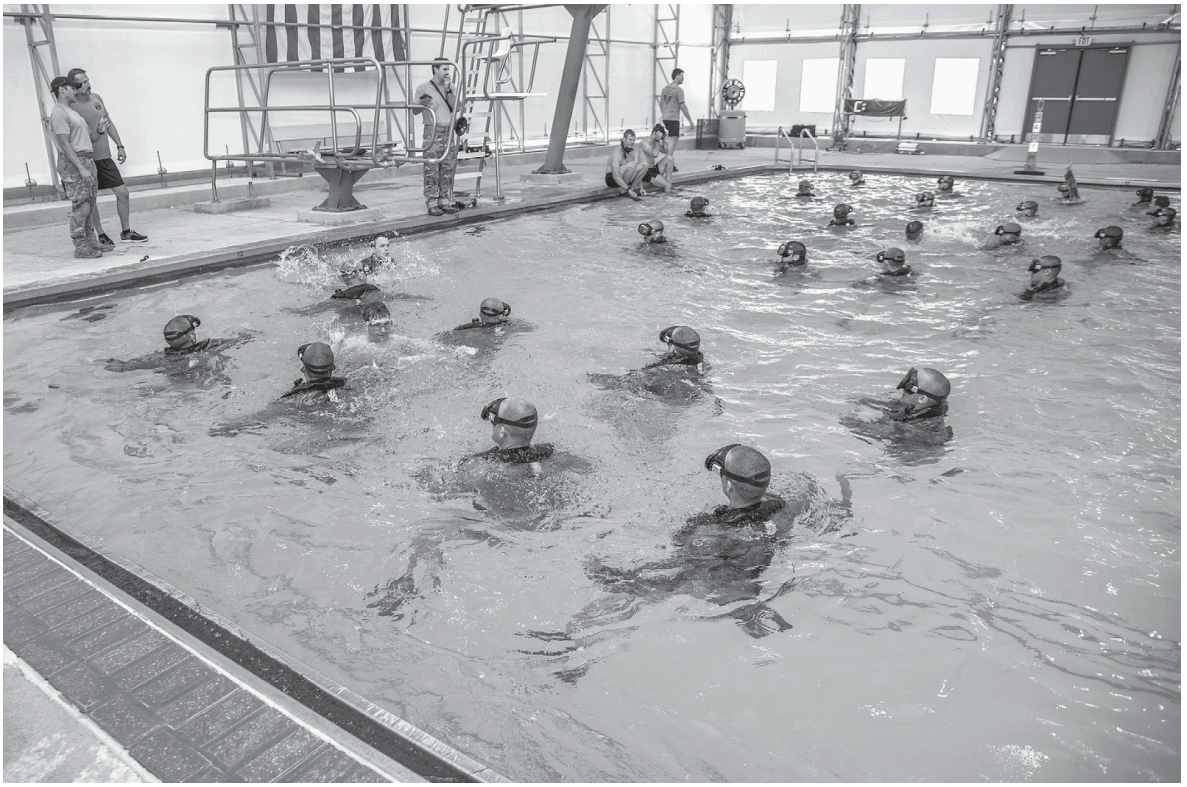
Bạn muốn nhân viên và cựu nhân viên của mình giống như Trung sĩ Nhân viên Ben. Bạn muốn những cá nhân tài năng nhìn vào và nói, "Đó là con người tôi muốn trở thành".

Ngoài việc tích cực đại diện cho công ty, nhân viên của bạn cũng có thể là những người tìm kiếm tài năng tuyệt vời. Cách quan trọng nhất để mọi người tìm được việc làm là thông qua sự giới thiệu của nhân viên ở tổ chức đó. Giới thiệu là cách tuyển dụng tiết kiệm chi phí và hiệu quả nhất. "Luôn luôn tuyển dụng" nên là phương châm.

Nếu bạn không tận dụng nhân viên và cựu nhân viên của mình để thu hút nhân tài, bạn đang lãng phí một nguồn lực quan trọng. Nhưng rõ ràng, người đưa ra đề xuất cũng rất quan trọng. Bạn nên để ý đến những đề xuất từ những người có thành tích cao nhất, bởi vì nhân sự xuất sắc sẽ chọn nhân sự xuất sắc khác, trong khi những nhân sự có kết quả trung bình sẽ chọn nhân sự có kết quả trung bình. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ thảo luận về tầm quan trọng của việc thu hút ứng viên ưu tú trong quá trình tuyển dụng.

BÀI HỌC CHÍNH

- Chìa khóa để thu hút nhân tài là tiếp thị bản thân như một thỏi nam châm thu hút nhân tài. Như Giám đốc nhân sự Don Robertson nói, “Nhân tài sẽ bị thu hút bởi những nơi coi trọng nhân tài".
- Để thể hiện rằng bạn coi trọng nhân tài, bạn phải cung cấp những thứ mà nhân tài mong muốn: mức lương cạnh tranh, các nhà lãnh đạo và đồng nghiệp tài năng, tinh thần cộng đồng, thách thức, cơ hội phát triển và mục đích.
- Chiến lược tiếp thị nhân tài của bạn nên bao gồm bản định vị giá trị nhân sự (EVP) và tương tác trên mạng xã hội để kể câu chuyện của bạn một cách hiệu quả.
- Nhân viên hiện tại và cựu nhân viên là cơ chế tuyển dụng tốt nhất của bạn.
- Mọi người đều có trách nhiệm thu nhận tài năng. Hãy nhớ rằng: lời giới thiệu của nhân viên là cách số một để mọi người tìm được việc làm.



Các ứng viên khóa học huấn luyện Nhảy dù cứu hộ/Sĩ quan cứu hộ chiến đấu (Pararescue Jumper / Combat Rescue Officer (PJ/CRO) thực hành kỹ năng dưới nước trong ngày huấn luyện tại Căn cứ Liên hợp San Antonio. Khóa học huấn luyện PJ/CRO là khóa học kéo dài chín tuần, được thực hiện bởi Phi đội Huấn luyện Phi đội Chiến trường (BA) thứ 350, Nhóm Huấn luyện BA, Cánh Huấn luyện thứ 37, AETC.

Nguồn: Defense Visual Information Distribution Service / Johnny Saldivar

CHƯƠNG 8 - XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ TUYỂN DỤNG: NHÂN SỰ ƯU TÚ CHỌN ỨNG VIÊN ƯU TÚ

Giống như mọi người lính SEAL khác, Mike muốn tham gia chiến đấu. Tham chiến để chống lại cái ác là mục đích sau cùng của mọi người lính Đặc nhiệm, giống như bán hàng là mục đích của mọi nhân viên bán hàng. Mike đã được điều đến Iraq ba lần, lần đầu tiên đến Baghdad và Ramadi vào năm 2005, sau đó là Trận chiến Ramadi năm 2006, tiếp đến là Trận chiến thành phố Sadr năm 2008. Anh ấy đã chứng tỏ bản thân ở các tiền tuyến, và khi kết thúc cuộc dàn quân thứ ba, anh ấy muốn tham gia một chuyến tham quan chỉ huy trung đội, dẫn dắt hai mươi người lính SEAL trở lại Iraq hoặc Afghanistan. Anh ấy có nhiều kinh nghiệm chiến đấu hơn hầu hết các đồng đội của mình. Nhưng khi Mike bày tỏ mong muốn trở thành chỉ huy trung đội, các lãnh đạo cấp cao đều không đồng ý.

Nói một cách nhẹ nhàng, Mike không hài lòng. Quyết định này làm tổn thương lòng tự trọng của anh ấy. Anh ấy biết mình có thể làm tốt hơn phần lớn các đồng đội của mình trên chiến trường với tư cách là chỉ huy lực lượng mặt đất và anh ấy đã chứng minh được điều đó qua các cuộc chiến đấu. Các kỹ năng của anh ấy với vai trò là một nhà lãnh đạo đã được kiểm tra, hoàn thiện và củng cố qua các Trận chiến ở Ramadi và Thành phố Sadr, hai trận chiến đầy thử thách trong Chiến tranh Iraq. Vị trí chỉ huy trung đội là bước tiếp theo mà rõ ràng là nên dành cho anh, nơi mà anh ta có thể phục vụ tốt nhất cho cộng đồng SEAL và đất nước của mình. Nhưng thay vào đó, các lãnh đạo cấp cao muốn anh ấy rút khỏi tiền tuyến và giao cho anh ấy vị trí "hậu trường", với tư cách là giám đốc của Khóa đào tạo sĩ quan sơ cấp SEAL (JOTC), một khóa học phát triển khả năng lãnh đạo kéo dài một tháng, nơi các sinh viên tốt nghiệp sĩ quan SEAL gần đây chuẩn bị để trở thành những nhà lãnh đạo chiến đấu.

Mệnh lệnh là mệnh lệnh, và Mike đã đảm nhận công việc này, thay thế Leif Babin, đồng tác giả của Extreme Ownership (Tạm dịch: Trách nhiệm tuyệt đối), người đã giữ chức vụ này từ năm 2006. Mike và Leif Babin là bạn thân và đồng đội của nhau, đã cùng nhau chiến đấu trong Trận chiến Ramadi, và Mike rất ngưỡng mộ Leif đã tạo ra những thay đổi lớn cho khóa đào tạo, cập nhật nó để phản ánh chính xác chiến trường hiện đại của Afghanistan và Iraq. Mặc dù Mike có thể dễ dàng nhận ra nỗ lực của Babin đã tác động đến toàn bộ tổ chức SEAL như thế nào, nhưng bản thân Mike lại không hào hứng với vai trò này

Một khi anh ấy đã được đẩy vào vị trí, mọi thứ bắt đầu thay đổi. Khi anh ấy truyền lại những bài học mình đã học, những chàng trai trẻ đang được đào tạo chăm chú lắng nghe từng từ anh ấy nói, khao khát được tìm hiểu thêm. Mỗi ngày, Mike càng cảm nhận rõ rệt về những tác động của mình. Anh thích cách các sĩ quan SEAL mới háo hức bước ra chiến trường để dẫn dắt người khác ra sao, và anh cảm thấy có trách nhiệm với họ. Công việc của anh ấy là chuẩn bị cho họ tốt nhất có thể. Nếu họ thất bại trên chiến trường, đó không phải là lỗi của họ; Đó là lỗi của anh ấy. Và nếu anh ấy thất bại, mạng sống của nhiều người sẽ gặp nguy hiểm.

Mặc dù Mike ngày càng tâm huyết với vai trò huấn luyện viên của mình, nhưng phải đến nhiều năm sau, sau khi nghỉ hưu, anh mới hiểu hết được mức độ ảnh hưởng của mình. Khi những chàng trai mà anh ấy dìu dắt tiến ra tiền tuyến và thăng tiến trong sự nghiệp của họ, anh ấy bắt đầu nhận được email cảm ơn về những bài học mà anh ấy đã truyền đạt và sự thông thái mà anh ấy đã chia sẻ. Khi những người này bước vào chiến trường, quá trình huấn luyện mà Mike cung cấp trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Một cá nhân chỉ có thể tự mình hoàn thành rất nhiều công việc, nhưng khi bạn giao một cá nhân tài năng chịu trách nhiệm tuyển chọn và đào tạo những cá nhân tài năng khác, ảnh hưởng của họ sẽ tăng lên theo cấp số nhân. Trách nhiệm lớn nhất của tất cả các nhà lãnh đạo là trở thành một huấn luyện viên, người cố vấn và phát triển các nhà lãnh đạo cấp dưới bên dưới họ. Tương lai của mọi tổ chức đều dựa vào tài năng mới. Các nhà lãnh đạo đích thực muốn tổ chức của họ phát triển với tốc độ nhanh hơn khi họ rời đi, và điều đó có nghĩa là lựa chọn và đào tạo những tài năng tốt nhất.

Khi bạn đưa ai đó ra khỏi tuyến đầu để giúp bạn thu hút nhân tài, có vẻ như bạn đang xếp họ vào những công việc "hậu trường" kém quan trọng hơn. Nhưng tài năng là yếu tố quan trọng nhất đối với thành công của một doanh nghiệp. Khi bạn kéo những nhân sự xuất sắc của mình ra khỏi nhiệm vụ bình thường của họ, bạn sẽ không đặt họ vào vị trí hậu trường; bạn đang đưa họ vào một chiến tuyến khác: chiến tuyến của cuộc chiến tài năng. Họ trở thành "người gác cổng" cho tổ chức của bạn, những người sẽ quyết định bạn chiến thắng hay thất bại. Ngoại trừ những nhân viên xuất sắc nhất, đặt bất kỳ ai vào vị trí này, nếu may mắn, thì nó chỉ là một lựa chọn ngu ngốc, còn tệ nhất, thì nó sẽ là quyết định chí mạng đối với tổ chức của bạn.

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ TUYỂN DỤNG

Xây dựng đội ngũ tuyển dụng là một trong những quyết định quan trọng nhất cần thực hiện trong cuộc chiến nhân tài, nhưng chúng tôi thấy các công ty lặp đi lặp lại bốn sai lầm tương tự như sau:

1. Để nhân viên có thành tích trung bình chịu trách nhiệm tuyển dụng
2. Đội ngũ tuyển dụng thiếu sự đa dạng
3. Không có chương trình đào tạo
4. Coi tuyển dụng là nhiệm vụ kém quan trọng

LỖI SAI #1: NHÂN VIÊN CÓ THÀNH TÍCH TRUNG BÌNH CHỊU TRÁCH NHIỆM TUYỂN DỤNG

Sai lầm tồi tệ nhất mà bạn có thể mắc phải với đội ngũ tuyển dụng của mình là thành lập đội với những nhân sự có thành tích trung bình hoặc bất kỳ ai tình cờ rảnh rỗi lúc đó. Suy nghĩ truyền thống thì cho rằng đây là những nguồn lực dư thừa mà ta nên tận dụng. Tuyển dụng là tiền tuyến của bạn trong cuộc chiến nhân tài. Bạn không muốn tận dụng những người "thừa", bạn muốn những người tốt nhất.

Có ba lý do bạn cần những nhân sự xuất sắc phụ trách việc tuyển dụng của mình: (1) tài năng bị thu hút bởi tài năng, (2) Cần có tài năng để nhận ra tài năng và (3) nhân sự xuất sắc nhất muốn những nhân sự xuất sắc khác

"Người đánh giá của bạn phải là người lính mà các ứng viên mong muốn trở thành," Brian Decker, cựu Tư lệnh Lực lượng Đặc biệt của Quân đội Hoa Kỳ nói về việc Đánh giá và Tuyển chọn, "Mỗi giám định viên là một tấm gương phản ánh trực tiếp về trung đoàn đó". Như đã thảo luận trong chương trước, tài năng bị thu hút bởi tài năng khác. Những người chịu trách nhiệm tuyển dụng là bộ mặt của công ty bạn. Bạn sẽ muốn họ tạo ấn tượng tốt với những ứng viên tiềm năng.

Brian tiếp tục chia sẻ, "Trung sĩ thiếu tá của tôi đã chọn ra những người lính tốt nhất để làm giám định viên. Thật khó để một trung đoàn có thể giỏi hơn những người làm nhiệm vụ tuyển chọn các ứng cử viên". Những nhân sự xuất sắc nhất là nhân tài hàng đầu của bạn— những người có tiềm năng cao đã trở thành những người có thành tích cao. Họ là những người đã chứng tỏ được bản thân trong thực tế công việc của họ. Những nhân viên hàng đầu của bạn biết chính xác những gì cần thiết để đạt được các tiêu chuẩn cao nhất, và họ sẽ có thể nhận ra những đặc điểm đó ở những người khác. Như Giám đốc Nhân sự Don Robertson đã nói, "Nhân tài có thể nhận ra và tuyển dụng những nhân tài khác".

Trong khóa học BUD/s hoặc Q, hướng dẫn viên thường tự hỏi mình, "Tôi có muốn dàn quân với học sinh này không?" Nếu câu trả lời là không, thì học sinh đó sẽ không trở thành lính SEAL hoặc lính Mũ Nồi Xanh . Trong một cuộc chiến, bạn không thể chấp nhận sự tầm thường. Nó cũng không nên có sự khác biệt nào đối với một công ty. Những nhân viên xuất sắc nhất hiểu điều này. Họ nhận ra rằng đồng đội của họ có tác động trực tiếp đến lợi nhuận của công ty và hiệu suất của chính họ. Họ sẽ không tuyển dụng nhân tài dưới tiêu chuẩn bởi vì họ không muốn làm việc với những người như vậy.

So với những nhân viên xuất sắc nhất, nhân viên có thành tích trung bình khó nhận ra tài năng thô hơn. Khi họ nhận ra nó, họ thường sợ hãi nó. Cái tôi của họ gây cản trở quyết định đúng đắn. Họ không muốn tự mình bỏ việc, vì vậy họ tránh tuyển bất kỳ ai giỏi hơn họ. Thay vào đó, họ thuê những người có thành tích trung bình khác.

Một trong những điều tuyệt vời nhất ở những nhân sự hàng đầu là khả năng kiểm soát lòng tự trọng của họ và tìm ra những ứng viên trẻ có tiềm năng sẽ trở nên giỏi hơn họ. Những nhân sự có thành tích cao không sợ những người có thành tích cao khác. Họ thích điều này vì nó giúp nâng cao hiệu suất của họ và tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh. Khi Mike còn là một quân nhân, anh ấy luôn muốn mọi người lính bên dưới có thể vượt mặt anh ấy, bởi đó là điều tốt nhất với một tổ chức, nâng cao tiêu chuẩn về hiệu suất và hiệu quả nói chung. Khi bạn có thể tuyển người giỏi hơn mình, điều đó có nghĩa là công ty của bạn đang phát triển và trở nên tốt hơn.

Việc có những nhân viên xuất sắc nhất trong phòng ban nhân sự và thu hút nhân tài cũng rất quan trọng vì những người này là cánh cổng đầu tiên để đưa nhân tài vào tổ chức. Chuyên gia tư vấn tài năng hàng đầu hiểu giá trị của tài năng, biết rõ cách đánh giá và hiểu cách điều chỉnh những đánh giá đó với văn hóa của công ty, cũng như tính cách và khoảng trống trong đội ngũ mà họ đang tuyển dụng. Các nhà tư vấn tài năng xuất sắc là nguồn khuếch đại nhân tài, đóng vai trò là người giám sát và người bảo vệ cho tất cả các nhu cầu nhân tài của công ty, vì vậy bạn cần những người xuất sắc nhất cho vai trò này.

LỖI SAI #2: ĐỘI NGŨ TUYỂN DỤNG THIẾU SỰ ĐA DẠNG

Đội ngũ tuyển dụng không được có những chức năng đồng điệu, nghĩa là nếu bạn đang tuyển dụng ứng viên cho vị trí bán hàng, đội ngũ tuyển dụng nên bao gồm các nhân viên bán hàng và những người từ các bộ phận khác. Tài năng là tài năng. Những nhân tài xuất sắc có thể nhận ra các đặc điểm tự nhiên của tài năng khác, bất kể là họ thuộc phòng ban nào. Chọn những nhân sự xuất sắc nhất

từ bất kỳ bộ phận nào — sản xuất, kỹ thuật, tài chính, luật, v.v. — và họ sẽ có thể xác định và tuyển dụng nhân tài.

Nếu đội ngũ tuyển dụng của bạn quá đồng điệu, bạn sẽ mất đi sự đa dạng trong suy nghĩ. Từ đó, đội ngũ sẽ có những suy nghĩ mặc định và tuyển chọn những người giống họ. Họ xem xét trường đại học mà ứng viên đã theo học và những công ty mà họ đã từng làm việc trước đó. Ngược lại, khi đội ngũ tuyển dụng của bạn đến từ các phòng ban khác nhau, tài năng sẽ trở thành trọng tâm, bởi vì tài năng là thứ mà tất cả các thành viên trong đội đều có.

Thêm vào đó, các phòng ban của bạn phải làm việc cùng nhau, vì vậy họ cũng nên tuyển dụng cùng nhau. Các nhóm tuyển dụng đồng điệu thì lại khuyến khích việc tạo ra silo tại nơi làm việc, nơi mỗi bộ phận hoạt động như một thực thể riêng của mình, mà không cần kết nối với nhóm lớn hơn. Một số công ty thành công nhất — chẳng hạn như Amazon — đặc biệt lựa chọn những nhân sự xuất sắc nhất từ các bộ phận khác nhau để thực hiện quá trình tuyển dụng, giúp loại bỏ thành kiến silo.

LỖI SAI #3: KHÔNG CÓ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Kỹ năng đánh giá và tuyển chọn nhân tài không phải là yếu tố bẩm sinh. Trong quân đội, có vô số thủ tục và quy trình để đặt ai đó vào vai trò hướng dẫn viên. Có khóa học và giáo viên hướng dẫn cho vị trí hướng dẫn viên. Đó là chương trình đào tạo.

Trong thế giới kinh doanh, George đã vô cùng thất vọng vì có sự thiếu hụt những chương trình đào tạo và quy trình thực thi liên quan đến việc thu hút nhân tài. Quá trình tuyển dụng thường rất khác nhau tùy vào người quản lý tuyển dụng, dẫn đến sự không nhất quán đối với nhân tài trong tổ chức. Người phỏng vấn thường hỏi những câu hỏi không liên quan hoặc tệ hơn là những câu hỏi có thể dẫn đến kiện tụng. Đôi khi, họ cho một ứng viên điểm cao nhất đơn giản vì họ thích hoặc biết ứng viên đó, hoặc họ tuyển nhầm một ứng viên có những điểm mạnh không phù hợp, chẳng hạn như một người hay chú ý đến tiểu tiết cho một vai trò đòi hỏi tư duy sáng tạo, tự do.

Nếu bạn muốn đội ngũ tuyển dụng của mình tuyển được những nhân tài tốt nhất, bạn cần phải giúp họ chuẩn bị để thành công. Điều đó có nghĩa là bạn phải đào tạo họ. Để một đội tuyển dụng chưa qua đào tạo phỏng vấn một ứng viên là bạn đang đặt tổ chức vào tình huống nguy hiểm. Nó sẽ không có kết thúc tốt đẹp. Đừng cho rằng mọi người đều biết cách phỏng vấn nhân tài. Ngay cả khi họ đã được đào tạo tại một tổ chức trước đó, không ai nên phỏng vấn cho đến khi đã tham gia khóa đào tạo phỏng vấn của bạn. Bạn cũng không thể tự cho rằng đội tuyển dụng của mình sẽ nắm được tư duy nhân tài bằng cách tự thẩm thấu. Đào

tạo là một cách hiệu quả hơn rất nhiều để bạn truyền đạt tư duy nhân tài. Nếu bạn huấn luyện đội tuyển dụng của mình cách phỏng vấn và đánh giá nhân tài một cách hiệu quả, họ sẽ có nhiều khả năng xác định được những ứng viên tài năng hơn.

Đây cũng là cơ hội để bạn đánh giá xem các thành viên trong nhóm tuyển dụng của bạn có đủ trưởng thành và năng lực để lựa chọn thế hệ nhân viên và lãnh đạo tiếp theo cho công ty hay không. Không phải tất cả lính SEALs hoặc lính Mũ Nồi Xanh ban đầu được giao nhiệm vụ đánh giá và tuyển chọn đều hoàn thành khóa đào tạo để trở thành hướng dẫn viên cho khóa học BUD/s hoặc khóa Q. Đó là một đặc ân và vinh dự khi trở thành "người gác cổng" cho cộng đồng của bạn, giống như chức danh người quản lý tuyển dụng.

Một phần của việc đào tạo là truyền đạt những gì công ty cần đối với thế hệ nhân sự mới. Nhóm tuyển dụng cần phải có cùng quan điểm với lãnh đạo cấp trên khi nói đến việc lập kế hoạch kế nhiệm và họ nên hợp tác với bộ phận nhân sự để đảm bảo rằng họ có chiến lược đồng bộ với chiến lược nhân tài tổng thể của tổ chức. Họ cũng cần có một cái nhìn tập trung vào tương lai của tổ chức. Don Robertson nói, "Người thực hiện việc tuyển chọn phải nhận thức được những thứ mà công ty sẽ phải đối mặt trong tương lai". Đội ngũ tuyển dụng cần nhận thức được điều này để họ có thể tuyển, không phải những gì công ty cần cho ngày hôm nay mà là những gì công ty sẽ cần sau ba, năm hoặc mười năm nữa.

Có một số công ty cung cấp chương trình đào tạo về phỏng vấn và tuyển dụng, nhưng nó thường là tùy chọn hoặc giới hạn ở những điều cơ bản. Trong quân đội, các giảng viên SOF liên tục tham khảo ý kiến của những người đồng cấp trở về từ tiền tuyến về hiệu quả của các chương trình đào tạo. Nếu những người lính đang gặp phải thứ gì đó trên chiến trường mà họ không được huấn luyện, thì quá trình huấn luyện phải thay đổi. Bạn cần xây dựng một vòng phản hồi tương tự trong công ty của bạn. Nếu đội tuyển dụng của bạn không tuyển dụng được nhân tài, bạn cần đánh giá lại quá trình đào tạo của mình.

LỖI SAI #4: TUYỂN DỤNG LÀ NHIỆM VỤ KÉM QUAN TRỌNG

Để tuyển được nhân tài, bạn cần một đội tuyển dụng chuyên tâm, nhưng phần lớn các công ty coi việc tuyển dụng như một công việc thứ yếu. Một nhân viên hành chính nhân sự được yêu cầu sàng lọc các ứng viên trên khối lượng công việc bình thường của họ. Một nhân viên bán hàng được yêu cầu phải dành một ngày để phỏng vấn các ứng viên. Người quản lý tuyển dụng phân chia sự chú ý của họ một hoặc hai lần một năm để tuyển một thành viên mới cho nhóm của mình.

Mọi người chỉ có thể thực hiện tốt nhất nhiệm vụ chính của mình. Mọi thứ khác sẽ chỉ nhận được nỗ lực nửa vời. Đó là bản chất của con người. Chức năng chính của nhân viên bán hàng là bán hàng. Họ tập trung vào một thứ và một điều duy nhất: bán được càng nhiều càng tốt và kéo về càng nhiều doanh thu càng tốt. Tiền lương và chỉ số đo lường hiệu suất của họ đều gắn liền với nhiệm vụ chính yếu đó, vì vậy họ sẽ ưu tiên nó hơn nhiệm vụ thứ yếu là tuyển dụng.

Trong Đội Đặc nhiệm, những hướng dẫn viên phụ trách việc đào tạo được đưa đi "khỏi chiến tuyến", nghĩa là họ được kéo ra khỏi tuyến đầu để có thể tập trung hoàn toàn vào việc đào tạo. Họ sẽ không tham gia chiến đấu và đào tạo con người cùng một lúc. Họ chỉ đang tham gia đào tạo con người. Nếu sự chú ý của họ bị chia cắt giữa chiến đấu và huấn luyện, họ sẽ không thể thực hiện cả hai chức năng theo tiêu chuẩn cần thiết. Một câu thần chú phổ biến trong cộng đồng Đội Đặc nhiệm là "Hai điều tồi tệ, và một điều tốt". Nếu bạn muốn nhóm tuyển dụng của mình hoạt động hiệu quả nhất, họ cần tập trung duy nhất vào việc thu hút nhân tài. Nó cần phải là công việc toàn thời gian của họ.

Điều này nghe có vẻ như một gợi ý bất khả thi. Có thể bạn đang nghĩ, “Chúng ta không thể lãng phí quá nhiều tài nguyên cho một nhiệm vụ không đem lại thêm doanh thu được!” Tuy nhiên, hãy nhớ rằng công việc tuyển dụng thực sự là nguồn tạo ra doanh thu lớn nhất của bạn trong dài hạn. Chính những nhân sự của bạn là người tạo ra doanh thu và quá trình tuyển dụng là thứ giúp bạn có được những người giỏi nhất, những người sẽ tạo ra nhiều doanh thu nhất.

Lý tưởng nhất là trong bộ phận nhân sự của bạn, bạn sẽ có ít nhất một nhà tuyển dụng tận tâm, người có chức năng duy nhất là tuyển dụng. Người này sẽ là người gác cổng đầu tiên. Công việc của họ là tuyển dụng những ứng viên thụ động và sàng lọc những ứng viên tích cực.

Tiếp theo, trong tình huống tối ưu, chúng tôi khuyên bạn nên tạo các vai trò chuyển đổi luân phiên sáu tháng/lần. Những vai trò này sẽ được thực hiện bởi những nhân sự xuất sắc nhất, từ nhiều bộ phận khác nhau, do người quản lý của mỗi bộ phận lựa chọn. Ví dụ, trưởng nhóm bán hàng sẽ chọn nhân viên bán hàng giỏi nhất để chuyển đổi chức năng chính của họ từ bán hàng sang thu hút nhân tài. Trong sáu tháng, nhân viên bán hàng này sẽ tập trung hoàn toàn vào việc tuyển dụng nhân tài cho tổ chức.

Đúng vậy, chúng tôi đang nói với bạn rằng hãy đưa nhân viên bán hàng giỏi nhất của bạn ra khỏi chiến tuyến và giao cho họ phụ trách tuyển dụng thế hệ nhân viên bán hàng tiếp theo cho tổ chức. Nó có thể gây tổn hại trong ngắn hạn, nhưng nó sẽ thúc đẩy bạn về lâu dài. Một người nào đó chỉ tuyển một hoặc hai người vài năm một lần sẽ không có đủ hành trang để trở thành một người đánh

giá và tuyển chọn nhân tài chuyên nghiệp. Ngược lại, một người hoàn toàn tận tâm với việc tuyển dụng trong sáu tháng lại được trang bị tốt hơn rất nhiều.

Nhóm nhân sự xuất sắc luân phiên nhau này sẽ xây dựng lên cánh cổng thứ hai và chuyên sâu nhất cho tổ chức. Bất kỳ ứng viên nào vượt qua được cửa ải này đều phải có các đặc điểm mà bạn đã xác định trong hồ sơ tài năng, như đã thảo luận trong chương 6, "Thấu hiểu bản thân".

Cánh cổng cuối cùng là người quản lý tuyển dụng và trong một số trường hợp là bất kỳ nhà lãnh đạo cấp cao phù hợp nào hoặc giám đốc điều hành. Ở cánh cổng này, chức năng tuyển dụng nên là thứ yếu, chứ không phải chính yếu. Các nhà lãnh đạo của bạn phải luôn tận tâm với nhiệm vụ chính của họ và không thể nghỉ sáu tháng để thu hút nhân tài và họ cũng không cần phải làm vậy, vì cánh cổng mà những nhân sự xuất sắc tạo ra đã đánh giá và tuyển chọn nhân tài một cách hiệu quả. Họ chỉ cần đưa ra con dấu chấp thuận của mình. Ba lớp người gác cổng mà chúng tôi đề xuất đại diện cho một tình huống lý tưởng. Tuy nhiên, cuối cùng, tuyển dụng là một công việc kinh doanh dựa trên nhu cầu. Quân đội có nhu cầu liên tục, điều này khuyến khích những hoạt động đưa những nhân sự hàng đầu ra khỏi chiến tuyến để đánh giá và tuyển chọn ứng viên tài năng. Các công ty lớn hơn cũng có thể có nhu cầu liên tục, nhưng các doanh nghiệp từ nhỏ đến trung bình thường không có. Hãy điều chỉnh các đề xuất này sao cho phù hợp với mức độ tuyển dụng của bạn. Nếu bạn chỉ cần thuê một số ít nhân viên mới trong một năm, thì việc tạo ra một chức năng chính cho việc tuyển dụng là không thực tế. Đơn giản là vì không có nhu cầu. Điều này không làm bạn giảm bớt việc đào tạo nhân viên của mình như những người quản lý tuyển dụng trong tương lai. Hãy nhớ — đó là tư duy mà bạn đang tạo ra!

Tuy nhiên, công ty của bạn càng lớn, thì việc thiết lập các chức năng tuyển dụng chính càng quan trọng. Khi các công ty phát triển, họ có xu hướng chuyển sang tâm lý ổn định, điều này làm giảm chất lượng tài năng và văn hóa của công ty họ. Nếu bạn đang ở trong giai đoạn phát triển lớn mạnh, bạn sẽ phải tự chuẩn bị nhận lấy thất bại nếu không áp dụng những nguyên tắc này. Bạn cần để những nhân sự xuất sắc nhất của mình phụ trách để đảm bảo bạn đang xây dựng cơ cấu nhân sự phù hợp, giúp hỗ trợ sự phát triển của tổ chức.

Đưa những nhân sự xuất sắc nhất của bạn ra khỏi chiến tuyến không phải là việc dễ dàng. Quân đội có cơ chế "cắm là chạy". Đối với bất kỳ vai trò nhất định nào, cần có nhiều cá nhân đủ trình độ để đảm nhận nó, bởi vì quân đội đã tạo ra các chương trình thu hút và phát triển nhân tài đẳng cấp thế giới. Điều này cho phép ban lãnh đạo luân chuyển nhân sự đến bất cứ nơi nào họ làm việc hiệu quả nhất, chẳng hạn như đưa một người nào đó ra khỏi chiến tuyến để đảm nhận vai trò đào tạo. Trong các tổ chức dân sự, công việc của con người thường được cơ cấu

theo cách mà chúng "không thể thay thế được". Như chúng ta đã thảo luận trong chương 6, "Thấu hiểu bản thân", lý tưởng nhất là bạn không nên đặt tổ chức của mình vào vị trí mà ở đó sự biến mất của một người duy nhất tạo ra khoảng trống trong tổ chức của bạn. Tuy nhiên, chúng tôi hiểu rằng các công ty không phải lúc nào cũng hoạt động trong những hoàn cảnh lý tưởng. Việc đưa nhân sự xuất sắc nhất của bạn ra khỏi chiến tuyến có thể đòi hỏi sự hy sinh. Ví dụ: những nhân viên bán hàng hàng đầu của bạn có thể có mối quan hệ độc đáo với khách hàng. Để luân chuyển họ, bạn phải tạo ra một quy trình chuyển đổi để chuyển những khách hàng đó sang cho những nhân viên bán hàng khác. Đúng vậy, có nhiều việc phải làm hơn, nhưng nó có tác động rất lớn đối với tổ chức của bạn.

Khi bạn đưa các nhân sự xuất sắc nhất của mình ra khỏi chiến tuyến, bạn đang vận hành với một tư duy chiến lược thay cho tư duy chiến thuật. Như Giám đốc điều hành Joe DePinto nói, "Bạn có cả tư duy ngắn hạn và dài hạn về tầm quan trọng của việc tìm kiếm những nhân tài tuyệt vời". Nhiều công ty ngày nay có quan điểm ngắn hạn; họ lo lắng về việc đáp ứng các chỉ số theo quý hoặc những gì các cổ đông nghĩ. Đây là tư duy chiến thuật. Các tổ chức lớn tiếp tục phát triển và trở nên lớn mạnh nhờ có tư duy chiến lược lâu dài.

KHUYẾN KHÍCH NHỮNG NHÂN SỰ XUẤT SẮC THAM GIA ĐỘI NGŨ TUYỂN DỤNG

Cho dù trong thế giới kinh doanh hay trên chiến trường, những nhân sự hàng đầu đều sẵn sàng đón nhận thách thức. Họ có thể không muốn đảm nhận vai trò tuyển dụng, vì vậy bạn phải đem lại cho họ những động lực để làm điều đó.

Đầu tiên và quan trọng nhất, bạn phải truyền đạt lý do tại sao việc tuyển dụng lại quan trọng như vậy. Trừ khi bạn đã có một tư duy nhân tài vững chắc tại công ty của mình, nếu không, những nhân sự hàng đầu của bạn có thể thấy việc chuyển sang tuyển dụng như là một sự sa thải, bởi vì họ không hiểu giá trị của việc thu hút nhân tài. Bạn phải truyền tải được giá trị đó. May mắn thay, hầu hết các nhân sự hàng đầu đều có tinh thần tập thể mạnh mẽ. Nếu họ tin rằng làm việc trong đội ngũ tuyển dụng là điều tốt nhất cho tổ chức, thì đó là những gì họ sẽ làm.

Bạn không thể chỉ dựa vào thiện chí vị tha. Bạn cũng phải bù đắp thỏa đáng cho họ về mặt tài chính. Trong mọi trường hợp, bạn không nên buộc nhân sự hàng đầu của mình bị cắt giảm lương để tham gia vào đội tuyển dụng. Họ sẽ được trả bằng (hoặc hơn) so với những gì họ đang kiếm được trong vai trò bình thường của họ.

Ngoài ra, việc làm việc trong nhóm tuyển dụng phải được coi là việc làm giúp cải thiện cả về mặt cá nhân và chuyên môn. Bạn phải thông báo với những nhân

sự hàng đầu của mình rằng việc tham gia đánh giá và tuyển chọn sẽ giúp họ tác động tới tổ chức theo cấp số nhân và nhận được phần thưởng rõ ràng về mặt phát triển nghề nghiệp. Đánh giá và tuyển chọn nhân tài là một kỹ năng không thể thiếu của các nhà lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo hiệu quả phải có khả năng chuyển đổi giữa mọi chức năng trong công ty, từ hoạt động, đào tạo đến tuyển dụng. Do đó, hoạt động trong nhóm tuyển dụng nên là một bước bắt buộc để thăng tiến trong tổ chức của bạn. Nó phải là một thứ gì đó mà nhân sự hàng đầu của bạn muốn làm vì họ biết đó là cách họ tiến lên một vị trí cao hơn.

Hãy đưa ra yêu cầu và đảm bảo rằng bạn có những nhân sự xuất sắc nhất trên tuyến đầu của cuộc chiến tài năng với bạn. Luôn luôn là vậy.

Khi bạn đã thành lập được một nhóm tuyển dụng, bước tiếp theo chính là quá trình tuyển dụng. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ trình bày chi tiết các chiến lược và phương pháp hay nhất để có một quy trình tuyển dụng hiệu quả.

BÀI HỌC CHÍNH

- Nhân sự xuất sắc tuyển nhân sự xuất sắc.
- Đội ngũ tuyển dụng của bạn không nên quá đồng điệu
- Bạn phải đào tạo đội ngũ tuyển dụng
- Tuyển dụng hiệu quả nhất khi đó là một chức năng chính, chứ không phải phụ.
- Để khuyến khích nhân sự xuất sắc nhất của bạn đảm nhận các công việc tuyển dụng, hãy liên hệ việc thu hút tài năng với công việc.

PHẦN 3: CUỘC CHIẾN THỰC SỰ BẮT ĐẦU

CHƯƠNG 9: HÀNH TRÌNH TUYỂN DỤNG: TRẬN CHIẾN QUYẾT ĐỊNH

Trong những chương trước, chúng ta đã đề cập đến các hoạt động chuẩn bị cho quá trình tuyển dụng. Khởi đầu với một tư duy tuyển dụng những ứng viên tài năng, một niềm tin sâu sắc vào sức mạnh của tài năng và một cam kết kiên định: tuyển dụng tính cách, đào tạo kỹ năng. Tiếp đó, bạn đánh giá và tuyển chọn những cá nhân có hiệu suất làm việc cao và tiến hành lên kế hoạch phát triển cũng như bổ nhiệm họ vào vị trí cao hơn. Đồng thời, trong giai đoạn này, bạn cũng cần lên phương án Hoạch định nguồn nhân lực. Kế tiếp, bạn có thể xây dựng chiến lược tiếp thị để thu hút nhân tài và tạo ra một đội ngũ tuyển dụng gồm những "người chơi hạng A" của mình. Cuối cùng, giờ đây, bạn đã sẵn sàng cho quá trình đánh giá và tuyển dụng thực tế.

Phương thức đánh giá và tuyển chọn của Lực lượng Đặc nhiệm được xem là khác biệt nhất thế giới bởi nó được kết hợp luôn với quá trình đào tạo. SOF đã chứng minh rằng cách tiếp cận này đem lại hiệu quả. Bởi nó tạo lên một đội ngũ những chiến binh tinh nhuệ và quả cảm nhất thế giới. Không một doanh nghiệp nào có thể sao chép hoàn hảo quy trình tuyển dụng của SOF, nhưng các bạn có thể áp dụng một số nguyên tắc cơ bản của quá trình này!

Những buổi Đánh giá và Tuyển chọn Lực lượng Đặc nhiệm (gọi tắt là SFAS - The Special Forces Assessment and Selection) cùng với Khóa học Kiểm tra Trình độ Lực lượng Đặc nhiệm (gọi tắt là: khóa học Q) là hai hoạt động nằm trong quy trình đánh giá, tuyển chọn và đào tạo những binh sĩ Mũ Nồi Xanh của Lục quân. Nó cung cấp một lộ trình tuyệt vời về các chiến lược đánh giá và tuyển chọn mà các doanh nghiệp có thể học theo. Vào mùa hè năm 2010, Brian Decker đảm nhận vai trò chỉ huy cho SFAS. Anh ấy đã phát triển SFAS và có những chia sẻ thú vị với chúng tôi.

SFAS được xây dựng với nhiều bài kiểm tra đánh giá giống như những chiếc cổng an ninh dẫn đến tòa nhà chính. Cứ mỗi tuần, một bài thi lại được mở ra. Các ứng viên được kiểm tra về trí thông minh, về tâm lý và về thể chất. Đó là ba điểm riêng biệt nhưng quan trọng đối với một cá nhân. Điều này tương tự như khái niệm về Con người Toàn diện: tinh thần, cảm xúc và thể chất. Luôn có một danh sách các bài kiểm tra với những yêu cầu tối thiểu mà mỗi ứng viên phải đáp ứng. Ví dụ: Nếu IQ của ứng viên dưới 105, họ sẽ không được chọn.

Khi một ứng cử viên vượt qua các yêu cầu tối thiểu, “chiếc cổng an ninh” đầu tiên sẽ đóng lại. Tất cả thông tin về phần thi được lưu trữ và các ứng viên sẽ bắt đầu bài thi tiếp theo vào tuần tới. Bài kiểm tra của tuần thứ hai được thiết kế nhằm mục đích trả lời câu hỏi, "Liệu chúng tôi có thể đào tạo bạn không?" Các huấn luyện viên đưa học viên đi đào tạo về điều hướng đường bộ để xem họ có thể áp dụng những gì họ học được hay không. Sau khi vượt qua bài kiểm tra đó, cánh cổng thứ hai cũng đóng lại như lần đầu tiên, và các ứng viên bắt đầu tuần thứ ba với nhiều điều mới mẻ hơn. Tại thời điểm này, lớp học ban đầu gồm 400 học viên giảm xuống chỉ còn 200 học viên.

Tuần thứ ba— “tuần làm việc nhóm”. Trong tâm chí của Brian, đây mới là thời điểm mà quá trình tuyển chọn bắt đầu. Trong tuần làm việc nhóm, các huấn luyện viên bắt đầu chú ý nhiều hơn đến các đặc điểm tính cách của các ứng viên. Họ dựa vào tám đặc điểm cốt lõi: sự kiên trì, tinh thần đồng đội, khả năng thích ứng, ý thức trách nhiệm cá nhân, tính chính trực, lòng dũng cảm, tính chuyên nghiệp và năng lực tiềm ẩn. Như đã đề cập trong chương 6, “Thấu hiểu bản thân”, việc khám phá nhiều đặc điểm tính cách cùng một lúc là không khả thi. Vì vậy, những người hướng dẫn SFAS chỉ tập trung vào bốn yếu tố: sự kiên trì, tinh thần đồng đội, khả năng thích ứng và ý thức trách nhiệm cá nhân.

Brian giải thích: “Các đặc điểm tính cách trên đã trở thành khung đánh giá năng lực chung để chúng tôi đo lường tất cả các dữ liệu. Bởi lẽ, việc tự đo lường một đặc điểm tính cách nào đó khi không có một cơ sở dữ liệu nào là điều hoàn toàn không khả thi. Nếu có thể xác định các hành vi được liên kết với một đặc điểm tính cách nào đó thì đó hẳn là một phép đo gần đúng tốt nhất”. Sau đó, SOF đã tạo ra một “hệ thống xếp hạng cố định về mặt hành vi” với điểm số từ một đến năm. Các huấn luyện viên đã được đào tạo về cách xếp hạng và trải qua quá trình đánh giá độc lập để đảm bảo tính công bằng và dữ liệu chất liệu.

Với hệ thống xếp hạng mới này, Brian và nhóm của anh ấy đã thiết kế lại mọi hoạt động trong tuần. Thay vì đánh giá theo tiêu chí hoàn thành thử thách, chúng tôi đánh giá cách các ứng viên phản ứng với các thử thách khác nhau. Brian nói: “Chúng tôi đánh giá cao thái độ và cách cư xử hơn là kết quả".

Những huấn luyện viên đã sử dụng các kịch bản được viết sẵn bao gồm: những thay đổi bất ngờ trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của các ứng viên. Đó là một *bài kiểm tra áp lực*. Nó được thiết kế nhằm mô phỏng môi trường khắc nghiệt và phức tạp mà các ứng viên sẽ cần phải đối mặt trong tương lai, giống như Mũ Nồi Xanh. Trong môi trường bạo lực đầy biến động, phức tạp và mơ hồ, những đặc điểm tính cách của các ứng viên dần được bộc lộ.

Với tư cách là Chỉ huy Đánh giá và Lựa chọn Lực lượng Đặc nhiệm của Quân đội Hoa Kỳ, Brian đã làm việc để tinh chỉnh các buổi kiểm tra SFAS nhằm mục đích đánh giá và lựa chọn các nhân tố tiềm năng, có khả năng cao trở thành một chiến binh tài giỏi. Và ngày hôm nay, anh ấy đang áp dụng những gì đã học được về cách đánh giá, lựa chọn và phát triển tài năng để hỗ trợ cho Giải Bóng bầu dục Quốc gia Mỹ (National Football League, hay viết tắt là NFL).

Anh ấy dạy các tuyển trạch viên tài ba cách chiêu mộ những nhân tố tài năng bằng cách sử dụng **mô hình tính cách** mà anh ấy dự đoán là sẽ đem lại thành công cho NFL. Brian cũng làm việc như một cố vấn, hợp tác cùng với các cầu thủ để giúp họ trưởng thành và phát triển hơn. Qua công việc này, anh ấy đã chứng minh rằng các nguyên tắc trong quy trình tuyển chọn "Mũ Nồi Xanh" cũng có tác dụng trong NFL. Hơn thế, chúng cũng có thể mang lại lợi ích cho tổ chức. Cụ thể, hai bài học rút ra từ SFAS là tầm quan trọng của các "cửa thử thách" trong quá trình tuyển dụng và sự cần thiết của những *bài kiểm tra mang tính áp lực cao*.

NHỮNG CHIẾC "CỬA THỬ THÁCH"

Ở mỗi giai đoạn của quá trình tuyển dụng, các ứng viên cần phải vượt qua những bài kiểm tra mà chúng tôi gọi vui đó là những chiếc "cửa thử thách". Quy tắc là khi cánh cửa thử thách thứ nhất đóng lại, nó sẽ không ảnh hưởng đến điểm số ở thử thách tiếp theo. Quá trình đánh giá sẽ luôn được vận động theo cách bắt đầu một cửa ải mới - một thử thách mới được nâng cấp và hoàn thiện hơn. Nó tập trung vào các tiêu chí quan trọng nhất của một ứng viên tài năng: sự quyết tâm, khả năng phục hồi, khả năng thích ứng, lòng khiêm tốn, tính chính trực, trí thông minh hiệu quả, khả năng làm việc nhóm, tính tò mò và sức mạnh cảm xúc.

(Hãy nhớ rằng: bạn có thể chỉ khám phá được một vài đặc điểm tính cách trong một khoảng thời gian nhất định. Tùy thuộc vào ngành nghề, văn hóa và vị trí tuyển dụng, bạn sẽ xác định được những đặc điểm nào là điểm quan trọng cần ưu tiên).

Cánh cửa đầu tiên nên đề cập rõ những yêu cầu tuyển chọn tối thiểu. Nó sẽ giúp bạn và ứng viên của bạn tiết kiệm thời gian và năng lượng. Sẽ rất khó cho bạn để sàng lọc nếu một ngày nhận được hàng trăm đơn xin việc online ứng tuyển vào một vị trí. Cách tốt nhất để đối phó với số lượng lớn các đơn ứng tuyển, là sử dụng "câu hỏi có tính phân loại trực tiếp" để lọc ra các ứng viên không đủ tiêu chuẩn. Đó có thể những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu về kỹ năng cứng, kinh nghiệm hoặc học vấn.

Việc sàng lọc ban đầu là cần thiết, nhưng hãy cẩn thận với những câu hỏi có tính phân loại trực tiếp của bạn. Tiêu chí sàng lọc của bạn *phải* phù hợp với vị trí

tuyển dụng. Brian Decker nói về thời gian của mình trong SFAS, "Tôi đã cố gắng hạn chế tỷ lệ tiêu hao hết mức có thể bằng cách ngăn chặn một số việc mà tôi không chắc chắn về khả năng thành công của nó". Những yêu cầu tối thiểu nên là những đặc điểm, phẩm chất cần thiết nhất và *đúng đắn nhất* cho sự thành công của vị trí tuyển dụng.

Khi các yêu cầu tối thiểu được đáp ứng, cánh cửa đóng lại. Các ứng viên sẽ thôi không nghĩ về thử thách đầu tiên, họ bắt đầu tập trung vào thử thách đánh giá *tính cách*. Có ba chiến lược chính mà bạn có thể sử dụng tại cửa ải này: phỏng vấn, quan sát ứng viên trong các hoạt động và tổ chức bài kiểm tra đánh giá khả năng kiểm soát. Để có kết quả tốt nhất, cánh cửa thứ hai này phải là một quá trình *đa chiều*, có nghĩa là ít nhất hai trong số các chiến lược này nên được sử dụng. Nó cũng cần có cả những đánh giá chủ quan và khách quan. Như Brian nói, đánh giá và lựa chọn là "sự kết hợp giữa nghệ thuật và khoa học".

Quy trình và kỹ thuật đánh giá ứng viên như thế nào sẽ phụ thuộc vào vị trí bạn tuyển dụng. Bạn sẽ không để một nhân viên mới ứng tuyển trải qua nhiều vòng phỏng vấn kéo dài cả ngày. Và bạn sẽ không đưa một bài kiểm tra về mã hóa máy tính cho đợt tuyển dụng Giám đốc kinh doanh. Mỗi vị trí đều có những yêu cầu riêng. Bạn nên điều chỉnh quy trình dựa trên tác động của vị trí tuyển dụng đối với tổ chức cũng như hồ sơ năng lực của vị trí tuyển dụng đó.

Bất kể vai trò nào, nếu bạn muốn ai đó bộc lộ tính cách thực sự, hãy “ném” họ vào môi trường áp lực. Tính cách thực sự sẽ được bộc lộ rõ ràng khi tình huống đạt đến giới hạn chịu đựng của họ.

TÍNH CÁCH THỰC SỰ ĐƯỢC BỘC LỘ Ở NHỮNG GIỚI HẠN

Mọi người đều có thể khoác lên mình vẻ ngoài ưa nhìn khi mọi thứ trở nên dễ dàng. Nhưng ai quan tâm đến việc họ hành động như thế nào khi họ chiến thắng hoặc thua cuộc? Điều gì sẽ xảy ra nếu mọi thứ không diễn ra theo cách họ mong đợi?

Dưới áp lực, những tính cách thực sự của một cá nhân sẽ dần được bộc lộ. Nghịch cảnh không chỉ hình thành nên tính cách, nó còn tiết lộ chúng. Những bản chất thực sự sẽ được thể hiện rõ khi khó khăn và thử thách xuất hiện. Trung tá Rich Diviney của Đội Đặc nhiệm Hải quân Hoa Kỳ chia sẻ rằng: “Khi bị “quẳng” vào môi trường khắc nghiệt, chúng ta bắt đầu trở lên lúng túng và mất định hướng. Bạn có thể sẽ quên dần những kỹ năng được học, và khi đó, những tố chất tự nhiên bắt đầu được bộc lộ và thay thế".

Có nhiều cách khác nhau để tạo thêm áp lực cho bài thi. Trong khóa học Q, các huấn luyện viên tìm cách tăng “tính mơ hồ” trong mỗi thử thách. Họ thử thách các ứng viên bằng những vấn đề không có giải pháp rõ ràng. Brian nói: “Nếu

cho ứng viên một vấn đề đã có sẵn các giải pháp thì nó không được coi là thử thách. Bạn sẽ không quan sát được nhiều điều ở ứng viên". Chỉ khi ứng viên loay hoay đánh giá vấn đề và "lật tung" mọi tài liệu để tìm kiếm giải pháp, bạn mới thực sự khám phá được điều gì đó ở sâu trong họ. Vì vậy, chúng tôi đã làm cho mọi thứ trở nên phức tạp. Chúng tôi đã khiến mọi thứ trở nên mơ hồ. Và thậm chí còn gây nhiều khó dễ cho ứng viên".

Tại BUD/s, các huấn luyện viên áp dụng những thử thách thiên về thể chất để thách thức giới hạn của mỗi ứng viên. Rich giải thích: "Quá trình này sẽ đi sâu khai thác toàn bộ năng lực của ứng viên, nó giúp các huấn luyện viên trả lời được câu hỏi: "Ứng viên đó có đủ tố chất, khả năng cần thiết để thành công hay không?" Cơ thể con người sở hữu sức bật vô cùng lớn. Lý trí có thể sẽ không đủ khả năng "kháng cự" như cơ thể. Bởi vậy, mặc dù BUD/s tổ chức nhiều thử thách thiên về thể chất, nhưng chúng có thể khai thác tối đa tính cách của từng ứng viên, cụ thể ở đây là sức bật và ý chí quyết tâm của họ. Như Brian nói, "Để ai đó đạt được thành tích cao, họ buộc phải có sự khao khát mãnh liệt từ đầu. Bạn không thể dạy họ điều đó, vì vậy, tốt hơn hết là bạn nên có một quy trình tuyển chọn với "một ngọn núi cao chắn ngang". Ngọn núi đó chính là một bài kiểm tra áp lực, như Mike đã từng trải nghiệm.

MIKE VÀ NHỮNG ÁP LỰC

Chính là nó, bài kiểm tra áp lực. Mike nghĩ vậy, khi anh nhìn chằm chằm vào sợi dây thừng. *Mình sẽ thất bại ở khóa học BUD/s này. Bởi sợ dây thừng quái dị kia...*

Hai tuần trước, Mike đã vượt qua Tuần lễ Địa Ngục. Các huấn luyện viên thậm chí đã dành nhiều lời khen ngợi cho anh, họ nói: "Anh là một trong những ứng viên nổi bật nhất lớp học này. Chúng tôi biết anh có thể đạt được những gì với tư cách một nhà lãnh đạo. Vì vậy, chúng tôi cần anh đứng sang một bên để chúng tôi có thể kiểm tra và đánh giá nhiều hơn những sĩ quan khác".

Vậy mà giờ đây, Mike đang phải vật lộn để leo lên một sợi dây cơ bản giống như anh đã leo kể từ ngày còn là Thủy quân lục chiến. Anh ấy đã leo dây trong *nhiều năm*, và thậm chí rất giỏi. Anh chưa bao giờ thất bại với việc đó, cho đến buổi tập ngày hôm nay.

Trong buổi tập luyện leo dây đầu tiên, Mike đã gặp nhiều khó khăn, anh có dấu hiệu mệt mỏi nghiêm trọng. Tưởng rằng các huấn luyện viên sẽ nhân nhượng và để anh nghỉ ngơi, nhưng không, đây chính là thời điểm lý tưởng để thách thức năng lực của Mike. Các huấn luyện viên cố gắng hét liên tục vào mặt Mike. Các học viên đã hoàn thành thử thách đứng yên một góc để quan sát đồng đội của mình. Mike bắt đầu lên dây một lần nữa. Anh có thể cảm nhận được mọi ánh

mắt đang đổ dồn về phía mình, không khí căng thẳng bao trùm. Mike cảm thấy vô cùng áp lực. Anh leo được mười feet và tuột xuống. Những huấn luyện viên liên tục la hét, và Mike lại bắt đầu lên dây. Một lần nữa. Và lại thêm một lần nữa.

Mike bực bội và bất lực. Anh cảm thấy mình thật vô dụng vì không thể lên dây. Mike cứ leo lên rồi ngã xuống. Anh đứng dậy và chuẩn bị bắt đầu lại với sợi dây, nhưng những huấn luyện viên đã ngăn anh lại và kéo anh sang một bên, khuất tầm nhìn của các ứng viên khác. "Không sao. Tất cả chúng ta đều phải trải qua những ngày như thế này," một trong những huấn luyện viên cho biết. "Chúng tôi muốn tạo ra nhiều áp lực để xem anh phản ứng như thế nào với nó, liệu anh sẽ bỏ cuộc hay không".

Những huấn luyện viên không thực sự quan tâm lắm tới việc Mike có leo được lên tới đỉnh của sợi dây hay không. Trưởng nhóm SEAL đã nghỉ hưu, ông Jason Tuschen nói, "Đó là một trong những điều hay ho đẹp nhất của khóa học BUD/s. Liệu những thách thức có tìm ra "gót chân Asin" của bạn? Cho dù đó là Tuần lễ Địa ngục hay bài kiểm tra đầu tiên hoặc những chướng ngại vật bất ngờ ập tới như buổi kiểm tra năng lực lặn dưới nước của tôi. Đối với tôi, đó là một trở ngại tinh thần phải vượt qua".

Sợi dây thừng không phải là điểm yếu lớn nhất của Mike trong suốt khóa đào tạo của SEAL, nhưng bỗng dưng một ngày, nó lại trở thành trở ngại tinh thần lớn nhất của anh ấy. Và việc vượt qua thử thách tinh thần ấy chính là mục đích chính của khóa học. Những hoạt động đào tạo của SEAL đúng là rất khó với chúng ta, nhưng với một số người, nó lại rất dễ dàng. Và với số ít người đó, họ cần được đào tạo và kiểm tra đặc biệt hơn. Vì vậy, ngay khi các huấn luyện viên nhìn thấy những vấn đề của ứng viên, họ đã tăng cường áp lực để xem liệu Mike có bỏ qua hay không, và trong trường hợp này, anh ấy đã không.

Mặc dù Mike có thể đã thất bại trong thử thách leo dây thừng, nhưng anh ấy đã vượt qua bài kiểm tra quan trọng hơn theo đánh giá của các vị huấn luyện viên - bài kiểm tra về sự quyết tâm và sức bật tinh thần. Rõ ràng, các công ty sẽ không đặt ứng viên vào một chương trình đào tạo sáu tháng chuyên sâu và đầy khắc nghiệt như BUD/S. Giống như Rich nói, "Bạn không thể mang đội kinh doanh của mình và "quẳng" họ vào "vùng lướt sóng" trong 30 phút. Bởi, thứ nhất, nó không đúng với pháp luật. Thứ hai, nó không phù hợp với môi trường doanh nghiệp. Mặc dù những chiến thuật chúng ta sử dụng có thể khác nhau, nhưng chiến lược thì chỉ có một. Bạn chỉ cần điều chỉnh áp lực cho phù hợp với tình hình.

CHUẨN BỊ BÀI KIỂM TRA CHO TỪNG TÌNH HUỐNG

Để bài thi áp lực có hiệu quả, tình huống thử thách đưa ra phải thực tế. Nếu bạn muốn biết ai đó sẽ thực thi công việc như thế nào khi ở vị trí quản lý phòng kinh doanh, hãy đưa ra các tình huống, bài kiểm tra liên quan đến vị trí đó.

Khi Brian lần đầu tiên chỉ huy SFAS, các điều kiện kiểm tra không phù hợp với công việc. Ông nói: "Một môi trường hỗn loạn và không ổn định như trên chiến trường là nơi mà SOF thực thi hiệu quả và phát triển mạnh mẽ, tuy nhiên, xét về khía cạnh đánh giá và đào tạo, nó còn cần nhiều hơn một môi trường như thế. Môi trường đó có thể xây dựng lên những khóa học để đào tạo bạn vào ban ngày nhưng lại bất ngờ kiểm tra bạn trong bóng tối". Bởi những tình huống đưa ra không phản ánh đúng môi trường hoạt động của Mũ Nồi Xanh, vậy nên họ đã chỉ xác định được những ứng viên có thành tích tốt trong Khóa Q.

Đây là một vấn đề phổ biến trong tuyển dụng. Tất cả chúng ta thường quyết định tuyển chọn một người khi họ có một sơ yếu lý lịch tốt và bài phỏng vấn hay. Nhưng nó không đồng nghĩa với việc họ sẽ làm tốt.

Môi trường công sở khác rất nhiều so với môi trường của Đội Đặc nhiệm, nên hiển nhiên, các bài kiểm tra áp lực của bạn sẽ khác. Bạn có thể tạo ra áp lực theo nhiều cách khác nhau. Bạn có thể đưa ra những hạn chế về mặt thời gian, hoặc bạn có thể đặt ứng viên vào một tình huống mà họ phải làm việc với những người xa lạ để giải quyết một vấn đề. Bạn có thể yêu cầu họ đánh giá công việc hoặc trình bày phương án nào đó trước số đông nhân viên. Hoặc thậm chí có thể đơn giản như việc một hội đồng phỏng vấn đưa ra những câu hỏi mang tính thách thức, dựa trên kịch bản có sẵn.

Điều quan trọng là bài kiểm tra phải phản ánh điều kiện làm việc thực tế càng nhiều càng tốt. Nếu một ứng viên làm việc trong một môi trường đòi hỏi tư duy và hành động nhanh tại chỗ, thì việc đưa ra thách thức hạn chế về thời gian là hợp lý. Tuy nhiên, nếu bạn đang tuyển dụng một vị trí sáng tạo và bạn đòi hỏi họ phải lập kế hoạch chi tiết, thì hạn chế về thời gian sẽ gây hại nhiều hơn là có lợi.

Trong Lực lượng Đặc nhiệm, những bài kiểm tra áp lực thường xảy ra đồng thời trong quá trình đào tạo. Trong kinh doanh, thời điểm tốt nhất để đưa ra những bài kiểm tra, chính là khi phỏng vấn.

NHỮNG CUỘC PHỎNG VẤN

Những cuộc phỏng vấn có lẽ là "đấu trường" quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Trong cuốn Powerful, Patty McCord đã nhấn mạnh tầm quan trọng của các cuộc phỏng vấn, vốn là ưu tiên hàng đầu tại Netflix: "Các cuộc phỏng vấn chiếm ưu thế hơn bất kỳ cuộc họp nào mà nhà quản lý tuyển dụng đã lên lịch và chúng là lý do duy nhất để những người tham dự là nhân viên điều hành

của chúng tôi có thể bỏ lỡ cuộc họp khác hoặc về sớm".[20] Hiệu quả từ quá trình phỏng vấn của bạn sẽ tác động trực tiếp đến chất lượng đợt tuyển dụng của bạn.

Quy trình và cách thức phỏng vấn sẽ khác nhau tùy theo vị trí tuyển dụng. Ví dụ: các vị trí cấp thấp hơn có thể yêu cầu một cuộc phỏng vấn, trong khi các vị trí lãnh đạo cấp cao hơn cần một vài cuộc phỏng vấn. Nhưng có một số quy tắc chung, như: không yêu cầu ứng viên trải qua nhiều cuộc phỏng vấn hơn mức bạn thực sự cần. Và nếu bạn đang yêu cầu một ứng viên tham gia nhiều cuộc phỏng vấn, hãy cân nhắc thay đổi loại phỏng vấn, bao gồm cả phỏng vấn một đối một (một người phỏng vấn và một ứng cử viên) và phỏng vấn hội đồng (hai đến bốn người phỏng vấn và một ứng viên).

Mặc dù quy trình có thể khác nhau, nhưng chiến lược đằng sau các cuộc phỏng vấn phải giống nhau. Để hiểu rõ hơn chiến lược, hãy tìm đến các "Hội đồng sát thủ" (hay: hội đồng kiểm tra) của Cộng đồng Đặc nhiệm. Thực tế, họ không thực sự đáng sợ như lời đồn. Dù họ khắc nghiệt thật đấy, nhưng vô cùng chuyên nghiệp. Một người điều hành ngồi ở một bên của bàn, và bên kia là một nhà tâm lý học cùng với khoảng năm đến tám binh sĩ cấp cao và các sĩ quan đại diện cho toàn thể cộng đồng.

Các nhà tâm lý học ban đầu sẽ đánh giá trước các ứng viên để tìm ra những nhân tố tiềm năng mang "cờ đỏ". Sau đó, hội đồng đánh giá cấp cao vào cuộc, họ gia tăng áp lực bằng cách thăm dò các "cờ đỏ" và đưa ra các kịch bản phức tạp. Họ đưa ra những câu hỏi khó và cố ý nhắm đến những điểm yếu để xem các ứng viên sẽ phản ứng ra sao.

Nếu bạn tiếp cận buổi phỏng vấn của công ty bạn như cách mà "Hội đồng sát thủ" của SOF đang thực hiện, bạn có thể thu nạp được nhiều thông tin giá trị. Cuối cùng, chúng ta có năm mẹo sau:

1. Khai thác sâu những gì bạn đang tìm kiếm với mỗi câu hỏi tương ứng.
2. Tạo một bộ câu hỏi cốt lõi để sử dụng với từng ứng viên.
3. Đặt câu hỏi dựa trên tình huống và hành vi.
4. Thêm thử thách.
5. Đẩy ứng viên ra ngoài vùng an toàn của họ.

HIỂU RÕ ĐIỀU BẠN ĐANG KIẾM TÌM

Bạn cần hiểu và khai thác sâu những gì bạn đang tìm kiếm với mỗi câu hỏi tương ứng. Don Robertson nói: "Khi tôi phỏng vấn ai đó, tôi hiểu rõ mình muốn

[20] Patty McCord, *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility* (Silicon Guild, 2018), 103

gì, và tôi bắt đầu đặt câu hỏi để khai thác được những kết quả mà tôi mong muốn ban đầu". Trong chương 6, "Thấu hiểu bản thân", chúng ta đã nói về việc xác định những đặc điểm tính cách của một ứng viên tiềm năng. Những đặc điểm khác nhau sẽ dẫn bạn đến những kết quả khác nhau. Các câu hỏi của bạn nên được thiết kế nhằm khai thác được những hành vi nhất định. Điều này giúp bạn có thể đo lường được đặc điểm tính cách của ứng viên so với tiêu chuẩn, chẳng hạn như sự quyết tâm, lòng khiêm tốn.

Brian đã phát hiện ra trong quá trình đánh giá và lựa chọn Mũ Nồi Xanh, bạn phải tập trung vào rất nhiều hành vi và đặc điểm tính cách cùng một lúc. Phỏng vấn thực sự rất khó. Nếu người phỏng vấn đặt quá nhiều câu hỏi và họ tiến hành đánh giá đồng thời trong đầu với từng câu trả lời. Điều này sẽ khiến họ bị choáng ngợp và sẽ không đánh giá chính xác được các ứng viên. Thay vào đó, hãy liên kết mỗi câu hỏi với một hành vi hoặc đặc điểm tính cách nhất định.

Ví dụ: Một câu hỏi được tạo ra nhằm mục đích khai thác khả năng thích ứng của ứng viên. Tuy nhiên, bạn lại muốn đo lường tính khiêm tốn của ứng viên, do vậy, bạn không thể sử dụng câu hỏi đó. Bạn nên tập trung vào những câu hỏi phù hợp.

Như đã đề cập trong chương trước, đội ngũ tuyển dụng của bạn cần được đào tạo về cách phỏng vấn. Nếu họ không được dạy thế nào là một câu trả lời hay, họ sẽ không thể đánh giá được câu trả lời đó. Do đó, các doanh nghiệp nên cung cấp cho đội ngũ phỏng vấn danh sách những câu trả lời hay và những câu trả lời tệ để họ biết cách đánh giá ứng viên. Tương tự, nếu không có hướng dẫn rõ ràng về cách đặt câu hỏi để khai thác đặc điểm tính cách ứng viên, thì theo tự nhiên, những người phỏng vấn sẽ đặt câu hỏi và cho điểm dựa trên cảm quan của họ. Bên cạnh đó, bạn cũng cần cân nhắc vị trí làm việc của người đang tuyển dụng. Nếu một câu hỏi nhằm khai thác khả năng làm việc nhóm của ứng viên, thì bản thân người hỏi nên là người có khả năng làm việc nhóm tốt.

Khi bạn biết mình đang tìm kiếm điều gì từ mỗi câu hỏi, bước tiếp theo là tạo một bộ câu hỏi cốt lõi đã được tiêu chuẩn hóa để phục vụ các cuộc phỏng vấn.

NHỮNG CÂU HỎI ĐƯỢC TIÊU CHUẨN HÓA

Quá trình đánh giá của SOF lặp đi lặp lại và được tiêu chuẩn hóa liên tục. Đúng vậy. Luôn có sự lặp lại và cải tiến rõ ràng, giống như những thay đổi của Brian đối với SFAS, nhưng nhìn chung, quy trình vẫn như cũ. Điều này rất quan trọng vì hai lý do. Đầu tiên, việc tiêu chuẩn hóa quy trình đòi hỏi những vòng phản hồi lặp đi lặp lại. Vì các quy trình tuyển chọn các ứng viên là như nhau, nên rất dễ để nhìn lại và xem xét hiệu quả của chúng. Thứ hai, nó đảm bảo một cách nhất quán chất lượng ứng viên.

Từ năm này qua năm khác, những người vượt qua đánh giá và tuyển chọn của SOF đều là những nhân vật có tầm cỡ. Như Tướng William Boykin nói, "Tôi đã tham gia khóa đánh giá và tuyển chọn vào đơn vị hoạt động đặc biệt cách đây 40 năm, và tôi biết rằng những chàng trai trẻ ngày nay cũng đang phải đi bộ trên địa hình gồ ghề ấy và phải đối mặt với những thách thức khắc nghiệt đã được tiêu chuẩn hóa. Mặc dù cách thức vận hành các khóa đào tạo có thể thay đổi theo thời gian do sự phát triển về mặt công nghệ và những vấn đề phát sinh, tuy nhiên, những tiêu chuẩn thì không.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc có sẵn một bộ câu hỏi phỏng vấn có mục đích và được tiêu chuẩn hóa là một trong những cách tốt nhất để làm cho quá trình sàng lọc của bạn hiệu quả hơn.[21] Giám đốc nhân sự Tom Lokar nói, "Nếu có một điều tôi muốn giới thiệu cho mọi người, đó là một số loại phỏng vấn có cấu trúc".

Nếu bạn không có bộ câu hỏi phỏng vấn được chuẩn hóa, thì không có cách nào để bạn so sánh chính xác khả năng của các ứng viên. Bạn muốn so sánh táo với táo, chứ không phải táo với cam. Ngoài ra, nếu bạn đang sử dụng các câu hỏi khác nhau cho từng ứng viên, có nghĩa là bạn đang không đối xử công bằng với tất cả mọi người và sẽ rất khó để xây dựng một vòng lặp phản hồi vững chắc. Giả sử bạn thuê năm người và chỉ ba người trong số họ đã trở thành những nhân viên có hiệu suất làm việc cao nhất. Lúc này, bạn muốn nhìn lại quá trình đánh giá của mình để tìm ra nguyên nhân tại sao có ba nhân viên tốt và hai nhân viên kém. Tuy nhiên, bạn sẽ không thể tìm thấy bất cứ manh mối liên quan nào, bởi, mỗi người đều trải qua một quy trình tuyển dụng khác nhau.

Vì lý do này, những câu hỏi phỏng vấn nên được thiết kế sao cho cùng một câu hỏi, có thể áp dụng cho nhiều ứng viên. Một bộ câu hỏi tiêu chuẩn với một danh sách các câu trả lời cả tốt, cả xấu sẽ là công cụ đắc lực tuyệt vời cho các buổi phỏng vấn của bạn. Tuy nhiên, bạn cũng cần lưu ý một điều: "Không phải tất cả các câu hỏi đều có thể ứng dụng cho mọi vị trí, ngành nghề, bạn cần phải linh hoạt và thay đổi nó dựa trên tình huống thực tế".

CÂU HỎI DỰA TRÊN TÌNH HUỐNG VÀ CÂU HỎI HÀNH VI

Tại "Hội đồng sát thủ", những cuộc phỏng vấn thường tập trung vào những câu hỏi dựa trên tình huống thực tế và những câu hỏi phỏng vấn hành vi. Hai dạng câu hỏi này đã được chứng minh là đem lại hiệu quả nhiều hơn so với các dạng câu hỏi khác. Câu hỏi dựa trên tình huống thực tế được hiểu là bạn sẽ hỏi ứng viên cách họ xử lý một tình huống: "Với tình huống này, bạn sẽ làm gì?" Còn câu hỏi phỏng vấn hành vi là câu hỏi về cách ứng viên xử lý trải nghiệm trong

[21] "Phỏng vấn hiệu quả," Society for Industrial and Organizational Psychology, truy cập ngày 3 tháng 1 năm 2020 https://www.siop.org/Business-Resources/ Employment Testing/Effective-Interviews.

quá khứ— “Hãy kể cho tôi nghe về lần bạn đã làm việc x". Đây được xem là những câu hỏi lý tưởng bởi chúng sẽ tiết lộ quá trình tư duy và hành vi của ứng viên. Mặc dù câu trả lời của ứng viên là quan trọng, nhưng cách họ tiếp cận câu hỏi cũng là điểm đáng chú ý.

Họ thành thật đến đâu trong câu trả lời? Họ tiếp cận vấn đề như thế nào? Hành trình ra quyết định của họ như thế nào? Trong giải pháp họ đưa ra, họ có liên quan đến người khác hay tự mình làm tất cả? Đối với các câu hỏi dựa trên tình huống, hãy nhớ rằng, bạn nên tái tạo lại môi trường công việc. Cung cấp cho họ một tình huống thực tế từ công ty của bạn và để họ cho bạn thấy cách họ sẽ xử lý nó.

Các câu hỏi dựa trên tình huống và câu hỏi hành vi là công cụ tuyệt vời phục vụ việc đánh giá các đặc điểm tính cách của một người, đặc biệt là khả năng phục hồi hay sức bật tinh thần. Tracy Keogh nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hỏi về kinh nghiệm của các ứng viên khi thất bại trong công việc để hiểu hơn về sức bật của họ.

“Tôi luôn yêu cầu mọi người kể cho tôi nghe về khoảng thời gian họ gặp thất bại và cách họ đối mặt với nó”, Tracy nói. Cô ấy cho rằng có ba loại câu trả lời cho câu hỏi này và mỗi câu trả lời đều tiết lộ những thông tin quan trọng. Đầu tiên, bạn sẽ bắt gặp những ứng viên không thể nghĩ ra bất cứ lần thất bại nào của họ. Họ loay hoay và bắt đầu kể những câu chuyện không có thật. Họ có vẻ là kiểu người không trung thực, chưa từng trải qua những trải nghiệm thú vị và dường như không chịu được bất cứ rủi ro nào. Nhóm người tiếp theo sẽ nói với bạn về thất bại, nhưng buồn cười là họ không học được gì từ nó và không vượt qua được. Nhóm cuối cùng sẽ kể bạn nghe về lần thất bại nào đó, những gì họ phải trải qua, cách họ vượt qua nó và những bài học mà họ rút ra từ nó. Và nhóm ba là nhóm những ứng viên chúng tôi quan tâm nhất".

Một cách khác để đánh giá khả năng phục hồi và các đặc điểm tính cách khác của ứng viên là yêu cầu họ thực hiện thử thách trong buổi phỏng vấn.

NHỮNG THỬ THÁCH

Lồng ghép những thách thức vào quá trình phỏng vấn là một hình thức khôn ngoan để quan sát thực tế cách làm của các ứng viên. Thử thách là những hoạt động gắn liền với công việc. Tom Lokar gọi những thách thức này là “những cánh cổng tiết lộ tương lai, nó cho phép bạn nhìn thấy ứng viên đang làm việc ở vị trí tuyển dụng. Và bạn sẽ đánh giá được những gì họ làm có mang lại lợi ích cho công ty hay không”.

Có rất nhiều kiểu thử thách. Bạn có thể yêu cầu ứng viên chuẩn bị một bài viết hoặc thuyết trình về một chủ đề mà họ không quen. Một trong những thách thức

“khó nhằn” nhất đối với nhân viên bán hàng là giao cho họ một đồ vật — như một chiếc bút — và yêu cầu họ bán cho bạn. Những thử thách này sẽ cung cấp cho bạn một cái nhìn tương tai về cách ứng viên sẽ đảm nhiệm vị trí này.

Một trong những loại thử thách hay nhất là nghiên cứu tình huống (case study). Đây là những tình huống hư cấu được dựng lên theo tiêu chuẩn, có mức độ phức tạp, tùy thuộc vào lượng thời gian bạn muốn dành cho ứng viên. Nếu ứng viên có 15 phút chuẩn bị, thì tình huống nên ngắn gọn. Nếu ứng viên được thông báo trước một tuần, thì bài nghiên cứu có thể sẽ dài vài trang, bao gồm các biểu đồ và dữ liệu, ý kiến từ các chuyên gia, v.v. và bạn sẽ yêu cầu ứng viên trình bày trong khoảng hai mươi phút vào buổi phỏng vấn cuối cùng.

Đội Đặc nhiệm sử dụng phương pháp nghiên cứu điển hình này để đánh giá và lựa chọn các sĩ quan Đặc nhiệm trong tương lai. Các sĩ quan tương lai được cung cấp một gói tin tức tình báo mạnh mẽ (chứa thông tin cần thiết cho việc lập kế hoạch nhiệm vụ và chuẩn bị để tiến hành một chiến dịch thực) và được yêu cầu lập kế hoạch cho một nhiệm vụ trong một khoảng thời gian ngắn, từ ba mươi phút đến hai giờ. Đây thường được gọi là diễn tập "sa bàn" trong quân đội.

Những nhà đánh giá đang cố gắng tìm hiểu cách các sĩ quan sử dụng thời gian của họ, cách họ khai thác thông tin từ gói thông tin cung cấp sẵn và cách họ thắc mắc cũng như nhận xét trong quá trình thực hiện. Những nhà đánh giá chủ yếu quan tâm đến quá trình tư duy của họ các sĩ quan, cách họ đối mặt với áp lực về thời gian và khả năng truyền đạt của họ đến mọi người. Điều tưởng chừng như quan trọng nhất nhưng lại không được các nhà đánh giá chú trọng chính là yêu cầu kế hoạch phải phù hợp về mặt chiến thuật hay nói cách khác là kỹ thuật. Bởi lẽ, khía cạnh kỹ thuật là điều có thể dạy được.

“ĐẨY” CÁC ỨNG VIÊN RA KHỎI VÙNG AN TOÀN

Mọi người thường có xu hướng cảm thấy ổn định và an toàn khi họ biết rõ câu trả lời cho một câu hỏi. Nhưng hãy nhớ rằng: khoảnh khắc căng thẳng và áp lực mới tiết lộ sự thật về tính cách của một người. Để tạo ra áp lực, hãy đặt những câu hỏi mà câu trả lời “đúng” cũng trở nên không rõ ràng.

Có một vài lý do chính đáng để giải thích cho việc đẩy các ứng viên ra ngoài vùng an toàn của họ. Nếu họ phải làm việc trong một môi trường yêu cầu sự điềm tĩnh và cẩn thận, dù là chiến tranh hay kinh doanh, thì bạn cần đảm bảo rằng họ là tuýp người không bị bối rối và lo lắng trước những vấn đề không rõ ràng hoặc trong những tình huống phức tạp. Những ứng viên giỏi, ít nhất sẽ chuẩn bị trước câu trả lời cho những câu hỏi phỏng vấn truyền thống. Tuy nhiên, bằng cách hỏi họ những câu hỏi chưa có lời giải, bạn khiến họ mất thăng bằng và buộc họ phải suy nghĩ điều gì đó khác với những gì họ đã chuẩn bị.

George sử dụng tốt kỹ thuật này khi phỏng vấn các ứng viên, đặc biệt là cho các vị trí cấp cao. Một số câu hỏi ưu tiên của anh ấy là: Bạn tự tin đến mức nào về khả năng lãnh đạo và khả năng đạt được thành tựu của mình trong vị trí này nếu bạn không thể thay đổi những thành viên trong nhóm? Bạn sẽ thuê ai cho vị trí này ngoài bạn, và tại sao? Những câu hỏi này cho phép George đánh giá cách một ứng viên phản ứng trong tình huống căng thẳng, cũng như đánh giá sự thành thực và tính chính trực của họ.

Một phương pháp khác là tìm hiểu kỹ điểm yếu của ứng viên. Mọi người thường không thích nói về những điểm yếu của họ, nhưng đó là một cách khôn ngoan để hiểu rõ hơn về tính cách của họ. Như chúng ta đã thảo luận trước đó, có thể bạn không muốn phân tích quá nhiều những điểm yếu, bởi hầu hết mọi người đều có chúng. Nhưng bạn cũng không nên bỏ qua, hãy khai thác một vài yếu tố, bạn sẽ nhận được lợi ích gấp đôi. Thứ nhất, bạn khám phá được điểm mạnh và những điểm yếu được xem là "có căn cứ". Thứ hai, bạn nhìn thấy được rõ ứng viên sẽ hành động ra sao dưới áp lực.

Bằng cách làm theo năm mẹo của chúng tôi, quy trình phỏng vấn của bạn sẽ diễn ra hiệu quả hơn. Và bên cạnh các cuộc phỏng vấn, một trong những các tốt nhất để đánh giá ứng viên chính là quan sát mọi hành vi của ứng viên.

CÂU HỎI PHỎNG VẤN 'ÍT" ĐƯỢC YÊU THÍCH NHẤT CỦA CHÚNG TÔI

"Tại sao chúng tôi nên tuyển dụng bạn?" Chúng tôi không thích câu hỏi này. Lý do thứ nhất, nó sẽ tạo ra những câu trả lời văn hoa và không thực sự thành thật, ứng viên sẽ nói những gì họ nghĩ rằng bạn muốn nghe. Thứ hai, ứng viên sẽ luôn hiểu sai câu hỏi, bởi vì không có ứng viên nào hiểu công ty của bạn như bạn. Việc của họ không phải là biết tại sao bạn nên thuê họ; đó là trách nhiệm của bạn.

Khi George đưa ra lời khuyên cho những người trong nhóm phỏng vấn, anh ấy nói, "Buổi phỏng vấn không phải là nơi để đánh giá xem ứng viên hiểu công ty đến đâu, nó là nơi các nhà tuyển dụng cần đánh giá xem các ứng viên hiểu thế nào về bản thân và họ có trình bày những thông tin đó một cách rõ ràng và thu hút hay không". Tất nhiên, ở vị trí phỏng vấn, chúng ta luôn muốn các ứng viên tìm hiểu về công ty trước khi tham dự phỏng vấn, bởi nó thể hiện sự quan tâm của ứng viên với vị trí tuyển dụng và công ty. Tuy nhiên, bạn không thể mong đợi các ứng viên hiểu rõ những gì bạn cần. Thay vào đó, bạn nên để họ tập trung vào bản thân. Bạn thu thập tất cả thông tin đó và đánh giá xem chúng có phù hợp với công ty của bạn hay không.

THEO DÕI HÀNH VI CỦA CÁC ỨNG VIÊN

Rất khó xác định các đặc điểm tính cách của một người như khả năng phục hồi, tính chính trực hay trí thông minh hiệu quả vì bạn không thể nhìn thấy những tính cách đó. Tuy nhiên, bạn có thể quan sát hành vi của ứng viên - những hành vi được thúc đẩy bởi tính cách và tư duy.

Trong quá trình thực hiện một hoạt động nào đó, những hành vi của ứng viên được thể hiện. Điều này cho phép bạn quan sát, đánh giá và phân tích các đặc điểm tính cách ẩn sâu bên trong họ. Nó cũng giúp bạn dự đoán được cách làm việc của họ khi được tuyển vào vị trí bạn cần. Khi quan sát hành vi của ứng viên, có hai chiến lược chính mà bạn có thể sử dụng: Nhập vai và Quan sát bí mật.

NHẬP VAI

Cahcs thông minh và khéo léo để đánh giá hành vi của ứng viên là đưa họ vào các thử thách nhập vai, khi đó họ phải thực hiện các tình huống khác nhau liên quan tới công việc. Các bài tập đóng vai là một phần cơ bản trong quy trình đánh giá, lựa chọn và huấn luyện của Lực lượng Đặc nhiệm. Nhà tâm lý học quân sự Carroll Greene đã tham gia vào việc đánh giá các binh lính trong Đội Đặc nhiệm, và ông giải thích, “Chúng tôi sẽ đặt các ứng cử viên vào tình thế tiến thoái lưỡng nan về mặt đạo đức và điều hành…”

Chúng ta có thể khai thác nhiều điều trong những hoạt động này. Và điểm số của ứng viên trong hoạt động này cũng là một dự báo đáng tin cậy về sự thành công và hiệu suất làm việc của ứng viên trong tương lai.

Trong quá trình đánh giá và tuyển chọn Lực lượng Đặc nhiệm, các ứng viên sẽ được đưa vào các tình huống thực tế mà một SEAL, một Mũ Nồi Xanh hoặc một Thủy quân lục chiến phải đối mặt thường xuyên. Để mô phỏng lại chiến trường ở Afghanistan, các huấn luyện viên có thể đóng vai một trưởng lão bộ tộc hoặc một giáo sĩ đang tỏ ra khó chịu và bực bội trước cuộc đột kích của Lực lượng Mỹ trong địa phận của ông. Nhiệm vụ của các ứng viên giờ đây là vừa phải ngăn chặn chiến tranh và vừa phải xây dựng mối quan hệ với trưởng tộc.

Các bài tập đóng vai được đánh giá là rất hiệu quả, bởi chúng giúp bạn quan sát mọi hành vi, cách ứng xử và thái độ của ứng viên trong một tình huống nhất định, chứ không đơn thuần là lời nói. Hoạt động đóng vai này như một cơ hội để các nhà tuyển dụng nhìn sâu hơn vào ứng viên và không bỏ sót các chi tiết quan trọng để đưa ra kết luận chính xác hơn.

Bí kíp để những bài tập đóng vai này đem lại hiệu quả là phát triển thêm các hoạt động. Ví dụ: giả sử bạn có một ứng viên ứng tuyển vào vị trí giám đốc chi nhánh của ngân hàng. Vậy các hoạt động bạn có thể thử thách ứng viên là gì? Đó không chỉ là việc ngồi bàn tính toán. Bạn nên đưa vào những bất ngờ như

một nhân viên đến xin nghỉ việc, một khách hàng đến phàn nàn về việc nâng cấp phần mềm, v.v. Những hoạt động này sẽ giúp bạn khám phá được nhiều điều thú vị từ ứng viên.

Nhập vai là một hoạt động thông minh để vừa tạo áp lực, vừa khai thác sâu hơn về ứng viên. Ngoài ra, bạn cũng có thể quan sát các hành vi của ứng viên khi họ trong tình trạng "mất cảnh giác". Đó được gọi là "quan sát bí mật".

ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG THÍCH NGHI: SOF VÀ SỰ THIẾU KẾ HOẠCH

Khi Tướng William Boykin lần đầu tiên tham gia vào quá trình đánh giá và lựa chọn một đơn vị đặc nhiệm, những ứng viên mà ông cho rằng sẽ thành công lại thường là những người không thể tốt nghiệp. Ông đã sớm phát hiện ra lý do. Ông nói với chúng tôi: "Chúng tôi đã không chuẩn bị kế hoạch nào. Có những người cần một kế hoạch để phát triển. Kế hoạch đó có thể là một cuốn sổ tay hướng dẫn về mọi thứ… Quan trọng nhất, bạn biết mình phải đáp ứng những tiêu chuẩn nào. Chà, điều gì sẽ xảy ra khi bạn không biết những tiêu chuẩn đó là gì?"

Trên thực tế, nhiều bộ phận trong quân đội được thành lập để chuẩn bị kế hoạch, nhưng Lực lượng Đặc nhiệm thì khác. Tướng Boykin nói: "Rất nhiều người trong số những binh sĩ [bao gồm Mũ Nồi Xanh và Biệt động quân] đã hoạt động trong một thời gian dài và có danh tiếng lớn. Nhưng đến giờ vẫn không ai nói cho họ biết tiêu chuẩn là gì. Những người đứng đầu chỉ nói với họ rằng hãy cố gắng hết sức có thể và nếu họ không đạt tiêu chuẩn, chúng tôi sẽ cho họ biết. Họ không thể phản đối điều đó. Và vì vậy, sau đó, bạn có những binh sĩ tài năng - những người có thể đối phó với sự thiếu tiêu chuẩn bởi vì họ đã tạo ra kế hoạch cá nhân cho chính họ trong môi trường suốt đời không có kế hoạch. "

Các huấn luyện viên cố tình không cung cấp kế hoạch vì đó là kiểu môi trường mà binh lính SOF luôn phải đối mặt. Tướng Boykin giải thích, "Nếu chúng tôi để bạn ra ngoài một mình, làm sao chúng tôi biết rằng bạn sẽ cố gắng hết sức khi bạn đã chứng minh cho chúng tôi ở đây rằng, nếu không rõ tiêu chuẩn hay kế hoạch, bạn không thể cống hiến hết sức mình? Chúng tôi muốn bạn cố gắng. Chúng tôi muốn bạn cống hiến tất cả những gì bạn có". Các huấn luyện viên không muốn những ứng viên chỉ phấn đấu để đạt được mục tiêu đã đặt ra. Họ muốn những ứng viên có thể vượt qua giới hạn của bản thân, những người sẽ làm hết sức mình, và không để lại chút hối tiếc nào.

General Boykin và những huấn luyện viên khác về cơ bản đang khai thác khả năng thích ứng từ những người có thể hoạt động trong mọi tình huống, ngay cả khi không có kế hoạch.

Để khai thác được khả năng thích ứng, họ đặt các ứng viên vào một môi trường mang tên VUCA (volatility: biến động, uncertainty: không chắc chắn, complexity: phức tạo, và ambiguity: mơ hồ) đó cũng là những đặc điểm chính của môi trường kinh doanh. Để tạo ra một môi trường VUCA, họ đã thiết kế rất nhiều hoạt động trong đào tạo.

"Không có kế hoạch cụ thể nào," Tướng Boykin giải thích. “Điều duy nhất họ biết là" Sáng mai chúng tôi sẽ đánh thức bạn lúc 5 giờ. Có một cái ba lô nặng đến mức này và có những thứ này ở trong ba lô đó. Chỉ thế thôi”. Chúng ta đang đi đâu? Chúng ta sẽ ra ngoài trong bao lâu? Có bao nhiêu nhiệm vụ? Bạn không biết bất kỳ điều gì trong số đó, không có gì. Nó buộc những ứng viên phải tự hình thành kế hoạch riêng cho mình, họ phải biết trước những câu trả lời.

General Boykin giải thích, “họ có thể phát triển nhờ nó, bởi vì họ có thể sử dụng kỹ năng sáng tạo của riêng mình để tìm ra nó, hoặc họ bỏ qua nó, vì nó không có ý nghĩa đối với họ và họ không thể thích ứng với nó. Chúng tôi đã chọn những người phát triển mạnh nhờ nó và đó là lý do tại sao chúng tôi có được những người giỏi nhất, có năng lực nhất”.

General Boykin giải thích, “Những ứng viên có thể phát triển nhờ vào hoạt động này, bởi vì họ có thể sử dụng kỹ năng sáng tạo của riêng mình để tìm ra đáp án, hoặc họ bỏ qua nó, vì nó không có ý nghĩa đối với họ và họ không thể thích ứng với nó. Chúng tôi đã chọn được ứng viên tiềm năng nhờ vào hình thức này và đó là lý do tại sao chúng tôi có được những người giỏi nhất, có năng lực nhất”.

Trong kinh doanh, bạn cần những người có thể thích nghi và làm việc trong môi trường VUCA. Một chiến lược tuyệt vời để xác định những cá nhân đó là loại bỏ một số kế hoạch, như quá trình đánh giá và lựa chọn SOF. Đưa ra những hướng dẫn hạn chế cho ứng viên và xem cách họ phản ứng, hoặc đưa cho họ một bản thuyết trình và hỏi, "Bạn nghĩ gì?" Hoặc đặt các câu hỏi dựa trên tình huống với thông tin không rõ ràng hoặc không liên quan và xem cách họ xử lý nó.

Chỉ đưa đặc điểm “khả năng thích ứng vào” chiến lược tuyển dụng của bạn cho những vị trí phù hợp. Nếu ứng viên ứng tuyển ở vị trí đòi hỏi tính lập kế hoạch cao, thì bạn không nên tuyển một người tài năng nhưng luôn làm việc không có kế hoạch. Ví dụ, Tướng Boykin giải thích rằng một số binh sĩ giỏi nhất từ đơn vị Lực lượng Đặc nhiệm của Quân đội được tuyển chọn khắt khe, đôi khi sẽ không làm tốt trong một đơn vị thông thường: “Một số người trong số này có thể không phải là siêu sao trong một đơn vị thông thường, bởi vì họ luôn cố gắng tìm ra một cách khác, một cách tốt hơn, nhưng có thể không phù hợp”. Nếu có những vị trí trong công ty của bạn không được khuyến khích để giải quyết vấn đề một

cách chủ động và khám phá ý tưởng, thì quá trình tuyển dụng nên phản ánh một môi trường có kế hoạch hơn.

QUAN SÁT "BÍ MẬT" CÁC ỨNG VIÊN

Đừng hiểu lầm! Chúng tôi không cổ xúy bạn vượt quá bất kỳ ranh giới đạo đức nào. Khi nói quan sát "bí mật", chúng tôi không có ý là bạn nên theo dõi bí mật các ứng viên của mình. Điều chúng tôi muốn nói đến là bạn nên chú ý đến cách họ cư xử khi họ nghĩ rằng "mình đang không được đánh giá" hay nói đúng hơn là họ "mất cảnh giác". Chúng ta thường tỏ ra nhã nhặn và cư xử đúng mực trong các cuộc phỏng vấn và các buổi đánh giá chính thức. Do đó, bằng việc chú ý thêm vào những hoạt động bình thường, bạn có thể sẽ nhìn thấy rõ hơn bản chất thực sự của ứng viên.

George đã trải qua kiểu quan sát bí mật này khi anh ấy tham gia phỏng vấn tại một công ty công nghệ lớn. Một nhân viên - người không tham gia phỏng vấn và cũng không thuộc bộ phận mà George đang ứng tuyển - được chỉ định đưa George đến nhà ăn và giới thiệu cho anh ấy các cơ sở vật chất, phòng ban trong tòa nhà. Mặc dù cô nhân viên có vẻ cư xử rất bình thường, nhưng trên thực tế, cô ấy đã đánh giá George suốt khoảng thời gian tiếp xúc với anh ấy. Cô ấy bắt đầu câu chuyện với Geogre bằng một câu hỏi nhỏ về nơi anh ấy lớn lên và gia đình của anh ấy. Sau cùng, cô hỏi về người chủ hiện tại của George, hỏi vai trò của anh ấy trong công ty, những việc anh ấy không thích làm cũng như phạm vi công việc của ông ấy.

Một cách khôn ngoan, cô ấy biết rằng có thể thu thập được nhiều thông tin về ứng viên chỉ từ một cuộc trò chuyện đơn giản. Bởi George đã làm trong lĩnh vực thu hút nhân tài, nên anh đã quen thuộc với kiểu quan sát bí mật này. Nhưng trên thực tế, hầu hết các ứng viên đều không quen với chiến thuật này. Đặc biệt là sau tình huống căng thẳng cao độ của một cuộc phỏng vấn, mọi người càng mất cảnh giác. Đó là khi bạn có thể thực sự quan sát các hành vi tự nhiên.

Chiến lược chính thứ ba và cuối cùng để đánh giá ứng viên là sử dụng các bài kiểm tra đánh giá.

THAM KHẢO Ý KIẾN TỪ BÊN NGOÀI

Hầu hết mọi người nghĩ rằng quá trình xác minh thông tin ứng viên (reference checking) giờ đây đã không còn cần thiết. Đây là một sai lầm. Quá trình này vẫn cần thiết và quan trọng - chỉ là mọi người đều không biết cách tận dụng nó một cách tối đa. Thông tin ứng viên là mọi dữ liệu về "danh tiếng" của họ. Tại Cộng đồng Đặc nhiệm, sẽ không dễ để thăng chức nếu bạn không có một hồ sơ cá nhân vững chắc.

Các tham chiếu bên ngoài có thể cung cấp cho bạn cái nhìn khác về ứng cử viên, nhưng có ba thách thức chính đối với các tham chiếu: (1) Chúng có xu hướng tích cực, chủ quan. (2) Chúng tốn nhiều thời gian. (3) Vấn đề về pháp lý có thể hạn chế thông tin được cung cấp.

Có nhiều trường hợp các ứng viên cung cấp thông tin các tham chiếu bên ngoài một cách "khôn lỏi", họ sẽ cung cấp thông tin những người sẽ nói tốt về họ. Để có được một bức tranh cân bằng hơn về một ứng viên, bạn cần phải tìm hiểu sâu hơn. Đặt những câu hỏi thách thức bên thứ ba để thảo luận nhiều hơn là nghe những điều tích cực. Ví dụ: "Nếu bạn phải chọn hai lĩnh vực mà người này có thể cải thiện, chúng sẽ là gì?" Nếu không ai trong số các tham chiếu của ứng viên sẵn sàng nói chuyện cởi mở và trung thực, thì bạn nên điều tra thêm.

Một trong những lý do chính khiến nhiều công ty bỏ qua việc xác thực thông tin là thời gian. Nếu bạn tuyển dụng 500 người trong một năm, thì hẳn sẽ có nhiều cuộc điện thoại kiểm tra đối chiếu. Do đó, bạn cần cân nhắc xem vị trí nào thì cần làm việc này. Đối với các vị trị không mấy quan trọng, bạn có thể bỏ qua phần này. Nhưng đối với các vị trí lãnh đạo, những vị trí gánh vác trách nhiệm lớn thì việc xác minh thông tin với bên thứ ba là điều qua trọng cần thiết. Bạn không cần phải tham kiểm tra mọi ứng cử viên, nhưng bạn phải kiểm tra với những ứng viên lọt vào vòng chung kết trước khi đưa ra quyết định. Việc này sẽ giúp bạn đảm bảo doanh nghiệp tuyển dụng được nhân viên tốt, tiết kiệm thời gian và tiền bạc về lâu dài.

Thách thức cuối cùng việc đối chiếu thông tin là các công ty hoặc cá nhân thuộc bên thứ ba không muốn bị kiện bởi những gì họ nói. Do đó, nhiều nhà tuyển dụng chỉ đơn thuần gọi điện xác nhận ứng viên có làm việc ở đó hay không mà thôi. Đó là điều tối thiểu họ phải làm và đó là câu trả lời an toàn nhất bên thứ ba có thể đưa ra.

Để vượt qua nỗi sợ hãi về vấn đề pháp lý này, hãy hỏi những câu hỏi như "Bạn đã bao giờ thấy ứng viên này phải đối mặt với thử thách chưa? Họ đã vượt qua nó như thế nào?" hoặc "Bạn có thể cho tôi biết về thời gian mà ứng viên này đạt được thành tựu gì đó đáng chú ý không?" Những câu hỏi như thế này cho phép bạn đánh giá tính cách của ứng viên, cũng như khả năng thích ứng, lòng quyết tâm và sự gan dạ mà không liên quan đến bất kỳ điều gì bất hợp pháp hoặc trái đạo đức.

NHỮNG BÀI KIỂM TRA ĐÁNH GIÁ

Khi được sử dụng đúng cách, các bài kiểm tra đánh giá yêu cầu một phương pháp sàng lọc ứng viên nhất quán, khách quan, được khoa học hỗ trợ. Chúng thường dễ triển khai với chi phí thấp những hiệu quả mang lại thì cao.

Năm 1917, Quân đội Hoa Kỳ là đơn vị tiên phong thực hiện kiểm tra trí thông minh (IQ) trong quá trình sàng lọc ứng viên ở giai đoạn Thế chiến thứ nhất. Đây là sự kiện tuyển dụng lớn nhất mà thế giới từng chứng kiến. Quân đội có rất ít thời gian để xác định khả năng của từng ứng viên vì cuộc chiến căng thẳng và đòi hỏi đầu vào ngay lập tức. Do đó, họ quyết định thực hiện bài kiểm tra IQ – phương pháp đang được sử dụng trong các trường học và một số doanh nghiệp. Phương pháp này đã đem lại hiệu quả và là bài học để thế giới có thể học hỏi. Trước Thế chiến I, hầu như không có công ty nào sàng lọc ứng viên bằng các bài kiểm tra đánh giá trí thông minh hoặc tính cách. Ngày nay, các công ty thường sử dụng các bài kiểm tra đánh giá trong quá trình tuyển dụng.

Một số bài kiểm tra phổ biến nhất được sử dụng ngày nay là Đánh giá Hogan (Hogan Assessments), chẳng hạn như Nền tảng lãnh đạo (Leader Basis) và So sánh ứng viên. Các bài kiểm tra này được thiết kế để hỗ trợ người tuyển dụng có thêm thông tin trước khi ra quyết định chính thức tuyển dụng. Bên cạnh đó, nó còn cung cấp thông tin về mức độ phù hợp của ứng viên với doanh nghiệp, các điểm mạnh, điểm yếu, những lo ngại tiềm ẩn và khả năng lãnh đạo bẩm sinh.

Lựa chọn hình thức đánh giá, tuyển chọn luôn là việc khiến nhiều nhà tuyển dụng đau đầu. Cách tốt nhất là bạn nên thực hiện nghiên cứu kỹ lưỡng hoặc tìm kiếm lời khuyên từ những chuyên gia, hoặc bạn có thể thuê một bên tuyển dụng thay bạn. Để quá trình tuyển dụng đạt hiệu quả cao, bạn phải cố gắng suy nghĩ thấu đáo về việc lựa chọn hình thức kiểm tra. Như chúng tôi đã thảo luận trong chương 6: “Thấu hiểu bản thân".

Với việc tuyển dụng những vị trí cấp thấp, những bài kiểm tra đánh giá có thể là một cách thức hiệu quả và tiết kiệm để sàng lọc những ứng viên ít tiềm năng nhất, tương tự như “chiếc cửa an ninh” đầu tiên với những yêu cầu tối thiểu. Phương thức này có thể hoạt động tốt, tuy nhiên bạn cũng cần lưu ý một điều: bạn có thể dễ dàng loại bỏ các ứng viên tiềm năng, chưa kể đến việc có nguy cơ chọn sai người ở chặng cuối cùng.

Đối với các vị trí cấp cao hơn, đặc biệt là các vị trí lãnh đạo, kết quả từ các bài kiểm tra đánh giá nên được xem là một nguồn thông tin bổ sung, chứu không phải là một công cụ sàng lọc chính. Nó tương tự như cách Đội Đặc nhiệm sử dụng nhiều loại thông tin, được gọi là "tình báo phân lớp", trong Chiến tranh toàn cầu chống khủng bố. Họ sử dụng nhiều dạng trí thông minh, chẳng hạn như trí thông minh tín hiệu (sigint), chủ yếu liên quan đến việc đánh chặn tín hiệu, trí thông minh hình ảnh (imint), thu thập thông tin từ vệ tinh và chụp cắt lớp trên không, và trí thông minh của con người (humint) từ những người dân địa

phương. HUMINT thường không đáng tin cậy. Nó thường phụ thuộc vào những thành kiến, văn hóa, quan điểm của con người và đôi khi có thể bị bóp méo bởi những dối trá. Tuy nhiên, nó là thông tin có giá trị khi được ứng dụng song hành với sigint hoặc imint, vì nó có thể chứng thực thông tin và đưa ra ngữ cảnh rộng hơn. Chỉ một nguồn thông tin thôi thì luôn luôn không đủ, nguồn thông tin đa dạng là điều cần thiết.

Bởi vậy, các bài kiểm tra đánh giá có thể cung cấp những thông tin có giá trị, nhưng chúng chỉ tiết lộ một phần của bức tranh. Hãy sử dụng chúng một cách khôn ngoan tùy theo hoàn cảnh. Với những vị trí cấp cao, những bài kiểm tra đánh giá này được sử dụng tốt nhất khi bạn muốn chứng minh và xác nhận lại những đánh giá chủ quan của bản thân về ứng tiên trong các buổi phỏng vấn và quan sát từ trước. Nó không phải là yếu tố quan trọng nhất quyết định lựa chọn của bạn.

Một công ty mà chúng tôi đã làm việc tại EF Overwatch đã sử dụng phương pháp đánh giá năng khiếu, động lực và tính cách để loại bỏ các ứng viên. Các cựu binh của chúng tôi, mặc dù có thành tích cao, nhưng đều đạt điểm rất thấp trong bài kiểm tra và do đó bị loại khỏi quá trình tuyển dụng. Tò mò, Mike đã tự mình làm bài kiểm tra. Điểm của anh ấy? Chỉ 57 phần trăm - điểm trượt.

Tại Ef Overwatch, chúng tôi đã làm việc với một công ty. Họ sử dụng phương pháp đánh giá về năng khiếu, về sức bật tinh thần và đặc điểm tính cách để tuyển chọn và sàng lọc các ứng viên. Các cựu binh của chúng tôi, mặc dù có thành tích cao, nhưng đều đạt điểm rất thấp trong bài kiểm tra và do đó, họ bị loại khỏi quá trình tuyển dụng. Tò mò, Mike đã tự mình làm bài kiểm tra. Điểm của anh ấy? Chỉ được 57%- điểm trượt.

Có thể bạn sẽ cảm thấy hơi thiên vị khi coi Mike là hình mẫu để quy chiếu. Nhưng người đàn ông đó là một hải quân được vinh danh nhiều lần. Mike đã luôn ở vị trí đầu bảng tại hầu hết các trường quân sự mà anh theo học. Anh là Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh Quốc gia về Poets & Quants năm 2017. Mike đã chứng minh thực lực của mình khi trở thành một vị lãnh đạo tài ba, mạnh mẽ trong những cuộc chiến khốc liệt trên thế giới. Anh ấy được đánh giá là một trong những chiến binh tài năng hàng đầu. Công ty tại Ef Overwatch đã tuyển dụng Mike vì những thành tích đáng ngưỡng mộ như vậy. Thế nhưng, dựa trên kết quả bài đánh giá, nếu Mike là một ứng viên thông thường, chắc chắn hồ sơ của anh đã bị ném vào sọt rác, giống như tất cả các chiến binh đến trước anh.

Như vậy, nếu bạn không cẩn thận và phụ thuộc quá nhiều vào các bài kiểm tra đánh giá, bạn có thể bỏ lỡ những nhân tố tài năng. Thậm chí, bạn có thể vô tình tuyển dụng những ứng viên kém cỏi, vì họ đã biết cách "chơi" các bài kiểm tra

trước đó. Hãy thận trọng với các bài đánh giá. Nếu chỉ một bài kiểm tra có thể cho bạn biết nên tuyển ai, thì hẳn sẽ có một cuộc khủng hoảng nhân tài. Nên nhớ, tài năng là duy nhất và thường không giống như những gì bạn mong đợi. Điều đó có nghĩa là các kết quả kiểm tra cũng có thể khác với những gì bạn tưởng tượng. Những bài kiểm tra đánh giá là con dao hai lưỡi. Không phủ nhận nó là một công cụ tuyệt vời để xác định những nhân tố tiềm năng và những đặc điểm tính cách cần thiết. Nó cũng là cách để bạn loại bỏ nhanh chóng những ứng viên không đảm bảo yêu cầu tối thiểu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu không cẩn thận, bạn có thể bỏ qua những ứng viên tiềm năng. Do đó, hãy tỉnh táo hơn khi sử dụng hình thức này, nó nên là công cụ giúp bạn hiểu rõ ứng viên, chứ không phải công cụ quyết định.

MỘT SỐ CẢNH BÁO

Nếu bạn tạo ra một quy trình đánh giá với nhiều hoạt động được chuẩn bị sẵn, bạn sẽ gặt hái được nhiều "trái ngọt". Để tăng thêm lợi thế cạnh tranh, đừng bỏ qua những cảnh báo sau:

- Cẩn thận với việc thuê ngoài.
- Đừng kiêu ngạo.
- Tránh chế độ gia đình trị.
- Giảm sự thiên vị.
- Đừng mong đợi sự hoàn hảo.

Việc xây dựng một chương trình tuyển chọn nhân tài tổng thể và hiệu quả có thể khiến bạn quá sức. Đôi khi bạn cần sự trợ giúp từ bên ngoài. Chúng tôi không nói rằng bạn phải tránh hoàn toàn việc thuê ngoài. Ở công ty tại ef Overwatch, chúng tôi đã đến với tư cách là một công ty tuyển dụng, cung cấp giải pháp tuyển dụng, vì vậy tất nhiên, chúng tôi tin rằng thuê ngoài có thể là một chiến lược vô cùng giá trị. Bạn hoàn toàn có thể thuê một bên thứ ba tìm kiếm nhân tài cho bạn. Nhưng đừng thuê toàn bộ *"quy trình tuyển dụng*" hay *"quy trình ra quyết định tuyển dụng"* ở họ. Bởi lẽ, khi bạn để phía công ty tuyển dụng tự đưa ra quy trình đánh giá và lựa chọn, nghĩa là bạn đang từ bỏ quyền kiểm soát với hoạt động quan trọng nhất của công ty. Một số bên tuyển dụng chỉ quan tâm đến việc tuyển dụng càng nhanh càng tốt để nhận lương. Vì vậy, nếu bạn định thuê ngoài, bạn phải có chiến lược, quy trình và cách thức tuyển chọn rõ ràng.

Để chọn một đối tác tốt, hãy tìm kiếm các tổ chức phù hợp với các nguyên tắc của cuốn sách này. Về cơ bản, bạn muốn sử dụng dịch vụ thuê ngoài để giúp bạn thực hiện các kỹ thuật, chứ không phải *chiến lược* thu hút nhân tài. Chiến lược phải xuất phát từ bạn.

ĐỪNG QUÁ KIÊU NGẠO

Sự kiêu ngạo có thể khiến bạn mất đi tài năng quý giá. Đó là những gì đã xảy ra khi George đến phỏng vấn - và sau đó anh đã từ chối - một trong những công ty công nghệ lớn nhất và có tiếng tăm nhất trên thế giới.

Sau khi George hoàn thành ba cuộc phỏng vấn qua điện thoại video đầu tiên, công ty đã đón anh đến trụ sở chính của họ để phỏng vấn trong một ngày. Ba cuộc phỏng vấn đầu tiên vào buổi sáng diễn ra rất tốt đẹp. Những người phỏng vấn đã thử thách trí tuệ của George thông qua nhiều hoạt động. Họ muốn biết anh ấy tư duy như thế nào, ứng xử ra sao và George hoàn toàn đánh giá cao điều đó. Anh coi đó như một dấu hiệu tốt cho thấy một tư duy tài tuyển dụng năng mạnh mẽ tại công ty. Bữa trưa cũng diễn ra tốt đẹp và cho đến thời điểm ấy, đó vẫn là trải nghiệm tốt nhất mà George từng có khi tham gia phỏng vấn. Anh ấy đã rất ấn tượng. Nhưng sau đó, anh ấy có cuộc phỏng vấn thứ bảy và cũng là cuối cùng của mình.

Được tiến xa đến vòng này, George hẳn đã chứng minh rõ tài năng và tố chất của mình. Tuy nhiên, lần phỏng vấn này, giọng điệu của nhà tuyển dụng có sự khác biệt rõ rệt và hợm hĩnh quá mức. Ông ta tỏ thái độ kiêu ngạo và đầy hống hách, hỏi George "Tại sao chúng tôi lại phải tuyển bạn?" Câu hỏi không phải là một sự dò hỏi hay thách thức để George bán mình. Nó rất đại khái và không mang lại nhiều giá trị. Đồng thời, nó cùng không phù hợp ở vòng này – sau tất cả những George đã thể hiện. Trước khi George ra sân bay để bay về nhà, điều phối viên nói với anh rằng anh đã làm rất tốt và họ mong đợi sẽ đưa ra lời đề nghị cho anh. Nhưng cuộc phỏng vấn cuối cùng đã để lại một cảm giác khó chịu và thất vọng cho George.

Là một người tài giỏi, anh ấy muốn làm việc cho những nhà lãnh đạo có lòng khiêm tốn, những người muốn liên tục cải thiện tổ chức và phát triển những cá nhân xung quanh họ. Khi hạ cánh xuống điểm dừng Phoenix, George đã gọi cho điều phối viên của công ty công nghệ để xin rút khỏi danh sách đánh giá cuối cùng. Anh ấy đã chia sẻ một vài lý do về hoàn cảnh gia đình để từ chối công ty, nhưng cuối cùng, lý do thực sự là anh ấy không muốn làm việc với hoặc với những người kiêu ngạo. Mọi người quan tâm đến lãnh đạo nhiều hơn là vị trí tuyển dụng. Đây là sức mạnh và trách nhiệm của nhà lãnh đạo - mọi người muốn làm việc cho những nhà lãnh đạo tuyệt vời.

Nếu bạn muốn có những nhân tố tài năng trong tổ chức của mình, bạn không nên kiêu ngạo. Bạn có thể nghĩ rằng bạn có quyền lựa chọn, nhưng những người tài họ cũng có rất nhiều lựa chọn. Họ sẽ không thông cảm cho sự kiêu ngạo hoặc thiếu tôn trọng, hoặc nếu họ làm vậy, điều đó sẽ chỉ tồn tại trong thời gian ngắn.

Họ chỉ đơn giản là sẽ mang tài năng của họ đến một nơi nào đó mà họ được tôn trọng và có những vị lãnh đạo tuyệt vời. Người phỏng vấn phải luôn tôn trọng và chuyên nghiệp. Đừng bao giờ quên rằng không chỉ bạn đang phỏng vấn ứng viên. Mà chính những ứng viên cũng đang đánh giá và chọn bạn.

TRÁNH CHẾ ĐỘ GIA ĐÌNH TRỊ

Chủ nghĩa gia đình trị tuyệt đối không tồn tại trong quy trình đánh giá và lựa chọn của Lực lượng Đặc nhiệm Hoa Kỳ. Bất kể bạn là cháu trai, con trai hay có quan hệ họ hàng với những quân binh trong Đội Đặc nhiệm, bạn vẫn phải trải qua quá trình đánh giá và lựa chọn để giành được vị trí trong tổ chức. Nhiều người là con trai của SEAL đã cố gắng theo chân cha của mình, nhưng nếu họ không vượt qua được những thử thách, thì họ cũng phải ngậm ngùi nói lời tạm biệt. Không có một ngoại lệ nào cho những thành viên gia đình.

Khi một cá nhân tham gia vào cộng đồng SOF, thì việc thăng tiến là điều không thể nếu họ không có danh tiếng tốt. Tuy nhiên, danh tiếng và chủ nghĩa gia đình trị là khác nhau. Danh tiếng dựa trên tính cách và hiệu suất làm việc của một cá nhân. Mặt khác, chủ nghĩa gia đình trị sẽ ưu tiên cho những người dựa trên các mối quan hệ cá nhân. Việc đưa ra quyết định tuyển dụng dựa trên chủ nghĩa gia đình trị cho thấy sự thiếu chuyên nghiệp trong quá trình tuyển dụng và sẽ không phù hợp với nhiều người trong tổ chức. Danh tiếng và sự tôn trọng phải được *giành lấy* chứ không phải *cho đi*. Trao cho ai đó một chức danh cấp cao không mang lại cho họ tính cách, kỹ năng hoặc sự tôn trọng cần thiết để thực hiện tốt vai trò đó.

Ngoài việc loại bỏ chế độ gia đình trị, bạn phải thực hiện các biện pháp để giảm thiểu sự thiên vị càng nhiều càng tốt.

GIẢM THIỂU SỰ THIÊN VỊ

Sự thiên vị là kẻ thù của sự công bằng. Brian Decker nói: “Tất cả chúng ta đều có bản tính thiên vị. “Trong bất kỳ quá trình tuyển chọn nào, nếu không tính đến sự thiên vị, bạn hẳn sẽ chọn người nào gần với hình ảnh của bạn nhất". Sự thiên vị là điều không thể tránh khỏi và nó sẽ phát sinh trong đánh giá và lựa chọn. Đó có thể là: Sự thiên vị nhóm, Hiệu ứng hào quang (halo effect), Thiên kiến xác nhận (confirmation bias), Thiên kiến “One-trick-pony” và Tư duy tập thể (groupthink).

Thiên vị nhóm là xu hướng dành sự ưu tiên cho những người mà chúng ta coi là một phần của nhóm của chúng ta. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, trong cá cược, mọi người thường sẽ đặt cược vào nhóm của họ, ngay cả khi không có lý do gì để làm như vậy. Nếu tỷ lệ cược bằng nhau hoặc thậm chí có phần nghiêng về nhóm đối lập, mọi người vẫn sẽ đặt cược vào nhóm của họ không vì lý do gì

khác ngoài thực tế là họ đang ở trong nhóm đó.[22] Về cơ bản, mọi người nghĩ, "Nếu tôi ở trong một nhóm, thì nhóm đó tốt hơn". Tất cả chúng ta đều là một phần của bất kỳ nhóm nào. Trong việc tuyển dụng, thiên vị nhóm có nghĩa là bạn có thể ưu tiên những người cùng giới tính, chủng tộc hoặc học cùng trường với bạn. Hoặc không thì có cùng bằng cấp, làm việc ở cùng công ty hoặc chỉ đơn giản là cùng ủng hộ một đội bóng.

Hiệu ứng hào quang (halo effect) là xu hướng cho phép một ấn tượng tích cực về một ai đó trong một lĩnh vực nhất định ảnh hưởng đến ý kiến của bạn trong lĩnh vực khác. Giả sử một ứng viên đã từng làm việc cho một công ty có uy tín. Do hiệu ứng hào quang, dấu hiệu tích cực duy nhất đó khiến bạn có nhiều khả năng suy nghĩ tích cực về người đó nói chung. Nó làm bạn "mờ mắt" trước những nhược điểm của ứng viên. Ví dụ về hiệu ứng hào quang trong phỏng vấn, nếu ai đó trả lời tốt một vài câu hỏi đầu tiên, bạn có thể nhanh chóng quyết định rằng họ là một ứng viên tiềm năng. Và sau đó, bạn sẽ chấm luôn điểm cao cho các câu trả lời còn lại của họ. Ngược lại, nếu ứng viên trả lời không tốt những câu đầu tiên, bạn nghiễm nhiên chấm điểm gay gắt hơn cho họ ở những câu tiếp theo.

Liên quan tới hiệu ứng hào quang là thiên kiến xác nhận (confirmation bias)—khuynh hướng cho rằng những gì mình biết là đúng và có xu hướng chỉ tìm kiếm, giải thích và ghi nhớ những thông tin liên quan để chứng minh cho quan điểm sẵn có của bản thân mà không xem xét những ý kiến trái chiều. Nếu bạn tin rằng ai đó sẽ là một nhân viên tuyệt vời bởi vì có lẽ người đó tốt nghiệp từ trường Ivy League, bạn sẽ chỉ chú ý đến những thông tin hỗ trợ niềm tin của bạn. Sự thiên vị xác nhận cũng có thể hoạt động theo hướng ngược lại: nếu bạn tin rằng một người sẽ là một nhân viên tồi, bạn sẽ chỉ thấy những thông tin tiêu cực củng cố niềm tin đó.

One-trick-pony là loại thiên vị có thành kiến tiêu cực về những người chỉ có một tài năng duy nhất trong một lĩnh vực. Chúng ta luôn có xu hướng quy chụp mọi thứ. Nếu ai cực kỳ giỏi hoặc chuyên sâu về một lĩnh vực, chúng ta sẽ mặc định rằng họ sẽ kém trong nhiều lĩnh vực khác. Ví dụ, bạn sẽ không tin rằng một cầu thủ bóng chày nổi tiếng cũng sẽ là một người chơi piano hoặc là một kế toán xuất sắc. Trong thực tế, những người đặc biệt hiểu biết hoặc thành thạo một việc và một việc duy nhất là rất hiếm. Bởi vậy, nếu ai đó tìm ra cách để giỏi một thứ, họ cũng có thể biết cách để giỏi những thức khác. Ví dụ, nhiều nhà hóa học là những đầu bếp tài ba vì họ hiểu cách các nguyên liệu kết hợp với nhau.

[22] H. Tajfel, "Khoa học thử nghiệm trong phân biệt đối xử giữa các nhóm," Scientific American 223, số. 2 (1970): 96–102; Henri Tajfel, M. G. Billig, R. P. Bundy, và Claude Flament, "Phân loại xã hội và hành vi giữa các nhóm," Tạp chí Tâm lý Xã hội Châu Âu 1, số. 2 (1971): 149–178.

One-trick-pony thường được đề cập khi nói đến trải nghiệm của ứng viên. Bởi vì chúng ta nghĩ rằng mọi người chỉ giỏi một thứ, nên chúng ta cũng có xu hướng nghĩ rằng ai đó sẽ gặp khó khăn trong việc chuyển đổi kinh nghiệm từ ngành này sang ngành khác. Đây là một phần lý do tại sao các cựu chiến binh Hoạt động đặc biệt không phải lúc nào cũng nhận được đánh giá công bằng. Mọi người đánh giá thấp khả năng phát triển của các binh sĩ trong một môi trường khác. Một người quản lý tuyển dụng dân sự từng nói với chúng tôi rằng, "một SEAL thà đục khoét mắt mình còn hơn là làm công việc bàn giấy". Chúng tôi đã đề cập đến chia sẻ của cô ấy với một binh sĩ, và anh ấy nói, "Cô ấy nghĩ chúng tôi làm việc ở đâu? Đúng, những binh sĩ dành nhiều thời gian trên chiến trường, nhưng chúng tôi cũng có công việc bàn giấy. Chúng tôi có các cuộc họp, thuyết trình PowerPoint và làm báo đánh giá hiệu suất làm việc, giống như ở bất kỳ công ty nào".

Tóm lại, thành kiến nhóm, hiệu ứng hào quang, thành kiến xác nhận và One-trick-pony khiến chúng ta tuyển dụng ai đó, theo một khuôn mẫu cố định và giới hạn. Đáng nói, khuôn mẫu đó là sự phản chiếu của chính chúng ta. Chúng ta bị thu hút bởi những người có vẻ ngoài và suy nghĩ giống mình.

Mặc dù, không thể phủ nhận rằng chúng ta sẽ cảm thấy mến ai đó khi họ có nhiều điểm tương đồng với chúng ta, nhưng đó không phải là lý do chính đáng để tuyển họ. Như Soichiro Honda đã nói, "Nếu bạn chỉ tuyển những người mà bạn cảm thấy có sự tương đồng, công ty sẽ không bao giờ có được những người giỏi hơn bạn. Luôn nhớ rằng bạn thường tìm thấy những người xuất sắc trong số những người bạn không đặc biệt thích".[23]

Tuyển dụng thành công khi nó được thể hiện ở nhiều hoạt động. Bằng việc tuyển dụng những người có nền tảng vững, tài năng đa dạng và tư duy sáng, bạn sẽ tăng khả năng đối với cho doanh nghiệp. Nếu mọi người đều nghĩ giống nhau, bạn sẽ giới hạn sự phát triển của doanh nghiệp. Tướng Patton nói, "Nếu tất cả mọi người đều suy nghĩ giống nhau, thì sẽ có người sẽ không suy nghĩ".

Một trong những cách tốt nhất để giảm sự thiên vị là đào tạo đội tuyển dụng của bạn về những thành kiến vô thức mà họ có thể gặp phải. Nếu họ nhận thức được dấu hiệu của sự thiên vị, họ sẽ có nhiều khả năng kiểm soát và ngăn chặn nó, dẫn đến những đánh giá chính xác hơn. Bên cạnh đó, bạn cũng cần lựa chọn cẩn thận nhóm tuyển dụng. Như đã thảo luận trong chương trước, bằng cách mời nhiều cá nhân từ các bộ phận và cấp độ khác nhau tham gia vào việc tuyển dụng, bạn có thể hạn chế sự thiên vị của một cá nhân. Tuy nhiên, điều này cũng có thể tạo ra một xu hướng thiên vị mới: tư tưởng nhóm, hay tâm lý bầy đàn. Khi ở trong một nhóm, chúng ta có xu hướng tìm kiếm sự hòa hợp bằng cách điều

[23] "The Philosophy of Mr. Honda," Honda, http://www.hondaresearch.com/ values.php.

chỉnh hành vi và suy nghĩ của mình cho phù hợp với nhóm. Để chống lại điều này, hãy giữ các đánh giá riêng trong suốt quá trình bằng cách sử dụng một quy định nào đó tương tự như một cuộc bỏ phiếu kín.

Nghiên cứu cho thấy rằng nếu ai đó viết ra suy nghĩ của họ trước khi nói chuyện với người khác, thì có nhiều khả năng đó là những gì họ thực sự nghĩ. Nếu họ nói chuyện với người khác trước, ý kiến của họ sẽ bị lệch. Mỗi thành viên trong nhóm tuyển dụng nên chấm điểm các ứng viên một cách độc lập và lưu giữ các ghi chú. Cho đến khi tất cả các bước hoàn tất, nhóm tuyển dụng không nên chia sẻ ghi chú hoặc nói chuyện với nhau về các ứng viên. Sau khi các quan sát độc lập hoàn thành, mọi người sẽ tập hợp lại để thảo luận lần cuối.

ĐỪNG MONG ĐỢI SỰ HOÀN HẢO

Hoàn hảo là một mục tiêu không thể đạt được. Không có ứng viên hoàn hảo, và không có quy trình tuyển dụng hoàn hảo.

Khi đánh giá ứng viên, đừng quá lo lắng về những điểm bất thường. Ví dụ: giả sử một ứng viên không thể hiện khả năng lãnh đạo tốt trong thử thách đóng vai, nhưng họ thể hiện tốt điều đó trong một bài tập làm việc nhóm, cũng như trong các cuộc phỏng vấn và trong bài kiểm tra đánh giá. Kết quả của họ được đánh giá là có khả năng lãnh đạo tốt. Thử thách đóng một vai có thể là một điểm bất thường. Nó có thể cần phải điều tra thêm, nhưng đừng để một sai sót nào loại bỏ một ứng viên tài năng.

Một phần của mục đích của đánh giá đa chiều là để đảm bảo rằng các điểm bất thường không được coi trọng quá mức trong quá trình lựa chọn. Đừng mong đợi một ứng viên hoàn hảo trong mọi thử thách của quá trình đánh giá. Thay vào đó, hãy tìm các kết quả - các đánh giá chung trong các thử thách khác nhau. Các kết quả khó làm giả và chúng có tính dự đoán cao về tương lai, vì vậy chúng là một "tấm bản đồ" tốt để dẫn bạn tới thành công.

Bạn không thể mong đợi sự hoàn hảo từ các ứng viên của mình, và bạn cũng không thể mong đợi sự hoàn hảo từ nhóm tuyển dụng của mình. Để tạo ra một nền văn hóa đổi mới và cải tiến liên tục, bạn phải chấp nhận thất bại. Tom Lokar nói: "Bạn sẽ không bao giờ loại bỏ tất cả các kết quả dương tính giả hoặc tất cả các âm tính giả. Cho dù đội tuyển dụng có kỹ năng đến đâu, đôi khi họ sẽ lỡ tuyển phải những ứng viên khiến bạn thất vọng. Không sao cả. Rút kinh nghiệm. Mục tiêu của bạn nên là sự tiến bộ, không phải sự hoàn hảo. Mỗi khi bạn học hỏi và cải thiện quy trình của mình, bạn đang xây dựng một lợi thế cạnh tranh lớn hơn.

Mặc dù bạn không nên mong đợi sự hoàn hảo, nhưng bạn vẫn nên cố gắng cải thiện. Bạn phải luôn làm việc để cải thiện quy trình xây dựng của mình và bạn làm điều đó thông qua một vòng phản hồi.

VÒNG PHẢN HỒI

Quá trình tuyển dụng không thực sự hoàn thiện cho đến khi nó có một vòng phản hồi để đánh giá hiệu quả của nó. Rất ít công ty nhìn lại cả quá trình để xác định xem họ có đưa ra quyết định tuyển dụng đúng hay không. Nhưng đây là chìa khóa để cải thiện quy trình tuyển dụng của bạn.

Để xây dựng một vòng phản hồi, hãy ghi chép lại quy trình tuyển dụng một cách kỹ lưỡng. Giữ tất cả các ghi chú và phiếu ghi điểm cho từng ứng viên. Yêu cầu phản hồi từ những nhân viên mới và người quản lý của họ. Đối chiếu dữ liệu đó với dữ liệu đánh giá của nhóm tuyển dụng và so sánh xem điều gì là đúng và điều gì không đúng. Tracy nói: “Điều quan trọng là phải xem ứng viên nào làm tốt và ứng viên nào không làm tốt, bởi vì điều đó giúp bạn cải thiện khả năng xác định tài năng”.

Mỗi người trong nhóm tuyển dụng cần phải tham gia vào vòng phản hồi này. Như Tracy nói, theo cách đó họ sẽ biết, "Ồ, lời thì thầm nhỏ trong tâm trí tôi về việc liệu người này có phù hợp hay không hay liệu họ có đang phóng đại khả năng của mình hay không, bây giờ tôi thấy tôi nên lắng nghe điều đó". Tracy tiếp tục, “Bạn phải tập tư duy cá nhân để có thể cải thiện tỷ lệ trúng đích của mình. Điều này giúp bạn trở thành một nhà tuyển dụng tốt hơn nhiều. Tất cả những gì bạn cần là nhìn lại và đánh giá những người bạn đã tuyển theo cách họ làm việc trong tổ chức". Ngoài việc theo dõi hiệu suất của nhân viên mới, cách tốt nhất để nhận được phản hồi về quá trình tuyển dụng của bạn là hỏi những người đã trải qua quá trình đó. Khi kết thúc đánh giá và lựa chọn, hãy làm một bản khảo sát ngắn cho tất cả các ứng viên, cả những người đã nhận được lời mời làm việc và những người không nhận được lời mời làm việc. Hỏi họ xem họ nghĩ gì về quy trình sàng lọc và cách tương tác của công ty.

Rõ ràng, một số ứng viên không được chọn có thể đưa ra phản hồi tiêu cực, nhưng những ứng viên khác có thể sẽ cung cấp thông tin có giá trị. Nếu bạn nhận được nhiều hồi tiêu cực từ các ứng viên không được chọn, quy trình tuyển dụng của bạn có thể đang gặp vấn đề. Tốt nhất, quá trình tuyển dụng của bạn nên là một trải nghiệm tích cực cho cả những người được chọn và những người không được chọn. Như Rich Diviney nói, “Cách bạn đối xử với những người có thể không có cơ hội làm việc cho bạn nói lên mức độ năng lực và tính chuyên nghiệp của một tổ chức. Nếu bạn có thể cư xử một cách tôn trọng với ai đó

không được chọn, điều đó cho thấy thái độ tử tế, sự quan tâm và trách nhiệm của bạn ở tất cả các cấp".

Lập luận lớn nhất mà chúng tôi nghe được từ các công ty về vòng lặp phản hồi là họ chỉ đơn giản là không có thời gian để thực hiện chúng. Brian Decker lập luận, "Bạn không có thời gian để không làm". Nếu không có vòng phản hồi, bạn sẽ mất nhiều thời gian hơn để tinh chỉnh quy trình của mình và làm cho nó hiệu quả nhất có thể.

Xây dựng một chương trình đánh giá và lựa chọn hiệu quả hơn có thể sẽ đưa bạn lên trước đối thủ. Nhưng cuộc chiến tranh giành tài năng không dừng lại ở đó. Trên thực tế, đó là nơi bắt đầu cuộc chiến dài hơi hơn. Như chúng ta sẽ thảo luận trong chương tiếp theo, bạn phải liên tục phát triển các ứng viên tài năng của mình để củng cố và phát triển doanh nghiệp.

BÀI HỌC CHÍNH

- Quá trình tuyển dụng có thể bao gồm phỏng vấn, quan sát và kiểm tra đánh giá. Để có hiệu quả nhất, hãy sử dụng quy trình đánh giá đa chiều, trong đó nhiều chiến lược đánh giá được sử dụng, bao gồm kết hợp các biện pháp chủ quan và khách quan.
- Bài kiểm tra áp lực rất quan trọng. Dưới áp lực và nghịch cảnh, tính cách thực sự sẽ được bộc lộ.
- Các câu hỏi phỏng vấn nên được tiêu chuẩn hóa và phù hợp với đặc điểm tính cách cụ thể, với các câu hỏi dựa trên tình huống và hành vi là tốt nhất. Để tăng thêm áp lực, hãy đưa ra cho ứng viên những thử thách, như nghiên cứu một trường hợp nào đó trong một lĩnh vực cụ thể và đẩy họ ra khỏi vùng an toàn của họ.
- Có lẽ cách tốt nhất để đánh giá hành vi là quan sát các hoạt động của ứng viên. Bạn có thể làm điều này bằng cách áp dụng phương thức đóng vai, làm bài tập nhóm, quan sát bí mật hoặc tất cả những điều này trong quá trình đánh giá.
- Quá trình tuyển dụng của bạn phản ánh hình ảnh công ty của bạn. Đừng kiêu ngạo và cố gắng tránh chế độ gia đình trị và sự thiên vị.
- Không có quy trình tuyển dụng nào là hoàn hảo, nhưng với vòng lặp phản hồi, bạn có thể liên tục tinh chỉnh quy trình tuyển dụng của mình thành một công cụ hiệu quả để thu hút nhân tài.

CHƯƠNG 10: ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC THÀNH CÔNG, BẠN KHÔNG THỂ CHỈ TUYỂN DỤNG HAY SA THẢI THEO CÁCH CỦA BẠN

Tuyển dụng nhân tài chỉ là một biến trong phương trình hai biến của thành công:

Tài năng + Khả năng lãnh đạo = Chiến thắng

Đây là điều Mike đã học được từ rất sớm trong sự nghiệp là một SEAL của mình. Sau BUD / S, Mike đăng ký vào Đơn vị Đặc nhiệm Charlie, Đội SEAL 3. Đây là trải nghiệm đầu tiên của anh ấy trong các đội SEAL, và đó là tám tháng tồi tệ nhất trong sự nghiệp hai mươi năm của anh ấy. Nhưng đồng thời, đó cũng là bài học tốt nhất mà anh ấy học được khi là một sĩ quan trẻ. Từ những ngày đầu tiên tại Đơn vị Đặc nhiệm Charlie, hai lãnh đạo cao cấp nhất trong đơn vị đã từ chối làm việc cùng nhau. Nhiệm vụ của họ là biến Đơn vị Đặc nhiệm Charlie thành một đơn vị hoạt động hiệu quả cao, linh hoạt, tính sát thương cao và đoàn kết để triển khai tới Iraq. Lẽ ra đây là một nhiệm vụ đơn giản, vì bốn mươi binh sĩ được giao cho Đơn vị Đặc nhiệm Charlie đều là những binh sĩ được đào tạo bài bản trong quân đội chúng tôi. Mỗi người đã hoàn thành khóa huấn luyện SEAL, và một số người đã có nhiều đợt triển khai chiến đấu.

Tuy nhiên, hai nhà lãnh đạo cấp cao đã không thể bỏ qua cái tôi của họ và làm việc cùng nhau trong quá trình huấn luyện. Đơn vị nhanh chóng bị chia rẽ, với hai phe nổi lên. Ngay cả Mike cuối cùng cũng chọn phe, bỏ qua mọi kiến thức từ các khóa huấn luyện lãnh đạo mà anh đã học được từ Thủy quân lục chiến. Đó là một môi trường độc hại, và nền văn hóa chia rẽ đã phá hủy sự gắn kết giữa những chiến binh. Quân đội đã gặp nhiều thất bại. Không ai chấp nhận lỗi sai, thay vào đó họ cố gắng tìm ra các dẫn chứng và đổ lỗi cho phe đối lập. Sức nặng của thất bại càng làm tăng thêm sự căm ghét giữa hai phe, thậm chí còn tạo ra sự chia rẽ nhiều hơn.

Hai tháng kể từ khi triển khai ở nước ngoài, sĩ quan chỉ huy Đội 3 của SEAL đã không thể ngồi im bỏ qua vấn đề này nữa. Ông giải vây (biệt ngữ quân sự cho "sa thải") hai thành viên cấp cao của Đơn vị Đặc nhiệm Charlie. Mike ngay lập tức được bổ nhiệm lại cho Đơn vị Đặc nhiệm Bravo (biệt danh là Bruiser), chỉ nằm cách một văn phòng. Đơn vị, do Jocko Willink chỉ huy, còn một tháng nữa là triển khai đến nơi tồi tệ nhất trên thế giới vào thời điểm đó — Ramadi, Iraq, vào năm 2006.

Mike đã tốt nghiệp với danh hiệu Honor Man (người có kết quả tốt nghiệp cao nhất) từ hầu hết các trường quân sự mà anh ấy đã theo học trong Thủy quân lục chiến và Hải quân. Anh đã tạo dựng được danh tiếng vững chắc trong cộng đồng Trinh sát Thủy quân lục chiến và trong suốt khóa huấn luyện ban đầu của SEAL. Anh ấy thậm chí còn là người chiến thắng "Fire in the Gut" ngay từ đầu, được các ứng viên khác chọn là người mà họ muốn đồng hành chiến đấu nhất. Mike có tất cả tiềm năng để trở thành một nhà lãnh đạo tuyệt vời, nhưng tiềm năng vẫn chưa được chuyển thành *sự thực thi*.

Ban chỉ huy yêu cầu Jocko nhận Mike làm trợ lý giám đốc của anh ta và xác định xem anh ta có thể cứu rỗi được hay không. Jocko đã hỏi xung quanh về Mike và biết rằng anh ấy có khả năng. Những người làm việc chặt chẽ với Mike đều nhận định anh ta là một nhà lãnh đạo nổi bật, chỉ duy nhất lần anh ta đã bị cuốn vào thất bại lãnh đạo gần đây của Đơn vị Đặc nhiệm Charlie.

Trong tám tháng tiếp theo, Jocko cam kết cố vấn và huấn luyện Mike. Anh ấy liên tục đưa ra các cơ hội và đặt ra các mục tiêu dài hạn để kiểm tra khả năng và tiềm năng lãnh đạo của Mike. Sau tháng thứ hai của Mike với Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser, Jocko thăng chức cho anh làm sĩ quan chỉ huy. Một tháng sau đó, Jocko để Mike vào Trung đội Delta với tư cách là trợ lý sĩ quan của họ, tham gia cùng họ trong những ngày tháng quan trọng nhất của Trận chiến Ramadi.

Dưới sự lãnh đạo tồi tệ, bị mắc kẹt trong một nền văn hóa độc hại, Mike đã quên mất những giá trị mình được học và đi bất chấp làm ngược lại những điều mà một vị lãnh đạo đúng nghĩa nên làm. Và dưới sự lãnh đạo thông minh, mạnh mẽ từ Jocko, Mike đã trở lại và khả năng lãnh đạo của anh ấy tăng lên nhanh chóng.

Cả Đơn vị Đặc nhiệm Charlie và Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser đều xuất thân từ cùng một nhóm tài năng ưu tú. Tất cả đều đã chứng tỏ mình xuất sắc trong quá trình huấn luyện của SEAL. Cả hai đơn vị đều sở hữu trình độ tài năng như nhau và có được cung cấp các công cụ hoạt động như nhau (kinh phí, thiết bị / dụng cụ và đào tạo). Xét về điều kiện thực tế là giống nhau, nhưng Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser lại xuất sắc vượt trội, và Đơn vị Đặc nhiệm Charlie sụp đổ dưới sức nặng của cuộc huấn luyện căng thẳng.

Một điểm khác biệt chính mà ai cũng nhìn ra: khả năng lãnh đạo. Đơn vị Đặc nhiệm Charlie so với Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser là thử nghiệm hoàn hảo về ảnh hưởng và tác động của sự lãnh đạo tốt và tồi đối với một tổ chức. Kết quả của cuộc kiểm tra rất rõ ràng: nếu không có lãnh đạo tốt thì không thể có chiến thắng.

TỪ NHÂN TỐ TIỀM NĂNG ĐẾN NGƯỜI THỰC THI GIỎI: SỨC MẠNH CỦA VIỆC PHÁT TRIỂN KHÔNG NGỪNG

Tiêu đề của chương này: "Để đạt được thành công, bạn không thể tuyển dụng hay sa thải theo cách của mình" - có vẻ mâu thuẫn, vì cuốn sách này nói về tầm quan trọng của việc tuyển dụng nhân tài. Thế nhưng, điều khiến SOF thực sự đặc biệt, là cam kết bền bỉ và không ngừng cho sự phát triển tài năng của mình.

Tuyển dụng nhân tài là điều quan trọng, nhưng phát triển họ cũng quan trọng không kém. Phát triển những nhân tố tài năng là chất xúc tác giúp chuyển đổi việc tuyển dụng từ nhân viên có năng lực cao thành nhân viên có hiệu suất làm việc cao.

Toàn bộ sách có thể - và đã được viết - về cách đào tạo nhân viên và cách phát triển các nhà lãnh đạo. (Một trong những điều hay nhất mà chúng tôi thấy trong cuốn *Trách nhiệm tuyệt đối: Cách mà Biệt kích Hải quân SEALs Hoa Kỳ đã lãnh đạo và giành chiến thắng bởi Jocko Willink và Leif Babin*). Chỉ với một chương dành riêng cho chủ đề này, chúng tôi hiểu sẽ không thể giải thích đầy đủ về cách xây dựng chương trình đào tạo và cách phát triển năng lực lãnh đạo hiệu quả. Thay vào đó, chúng tôi sẽ tập trung vào lý do tại sao và làm nổi bật sự cần thiết của việc đầu tư và phát triển con người trong tổ chức của bạn.

Bạn có thể có chương trình thu hút nhân tài hiệu quả nhất trên thế giới, nhưng nếu bạn không phát triển những nhân tố tài năng đúng cách, công ty của bạn rất có thể vẫn sẽ thất bại.

Giả sử, một công ty tuyển dụng thành công một ứng viên tài năng. Qua thời gian, họ đánh giá lại và nhận ra hiệu suất làm việc của ứng viên này không tốt như họ mong đợi, thậm chí là kém. Và rồi công ty quyết định sa thải người đó, tiếp tục tuyển dụng lại từ đầu. Điều này kéo theo một đống chi phí hao tổn. Có nhiều lý do khiến ai đó có thể không thành công như bạn mong đợi. Nguyên nhân có thể do ngay từ đầu bạn đã nhìn nhận sai người. Hoặc cùng có thể các nhân đó không được tạo cơ hội để phát triển. Đó không phải là lỗi của họ; đó là lỗi của bạn.

Có một số kiểu "tuyển dụng ăn sẵn" chúng tôi thấy ở nhiều doanh nghiệp. Họ tuyển được một nhân viên giỏi từ một bên tuyển dụng thứ ba, sau đó họ để nhân viên đó vào việc luôn. Tâm lý "cắm là chạy" đã quá phổ biến. Nhưng thực tế, khi bạn tuyển dụng một cá nhân tài năng, nhiệm vụ của bạn chỉ mới bắt đầu. Những "viên kim cương thô" có tiềm năng trở thành "những viên kim cương lấp lánh" hay không, đó là tùy thuộc vào bạn. Nó tùy thuộc vào cách bạn cung cấp cho họ những cơ hội và công cụ thể phát triển.

Từ cấp đầu vào đến C-suite (Cấp giám đốc điều hành), tất cả các thành viên trong tổ chức của bạn đều phải được phát triển liên tục và cố gắng không ngừng để nâng cao hiệu suất làm việc. Phát triển những nhân tố tài năng không phải là câu chuyện ngày một ngày hai. Nó là một quá trình. Một quá trình diễn ra liên tục. Không ngừng nghỉ.

Đây là một trong những chìa khóa thành công của SOF. Một số người cho rằng, sau khi một binh sĩ tốt nghiệp từ các trường đánh giá, lựa chọn và đào tạo, như BUD / s hoặc Q Course, tức là họ đã hoàn thành khóa đào tạo của mình. Điều này hoàn toàn sai lầm. Cho dù bạn dành sáu năm trong cộng đồng SOF hay ba mươi lăm, một điều chắc chắn: việc đào tạo không bao giờ dừng lại, bất kể bạn phục vụ ở cấp độ nào.

Mike đã dành 240 tháng trong quân đội trước khi nghỉ hưu. 195 người đã được đào tạo trong 45 tháng anh chiến đấu. Hơn 80% sự nghiệp của anh ấy được dành cho việc huấn luyện và 20% anh ấy đã dành cho chiến đấu. Từ ngày đầu tiên tham gia trại huấn luyện cho đến những ngày cuối cùng của sự nghiệp tại Đội SEAL, anh ấy được huấn luyện mỗi ngày từ các kịch bản huấn luyện công phu được dàn dựng với tinh thần bom tấn Hollywood, đến chiến trường lịch sử Gettysburg. Anh đã học hỏi và luyện tập không ngừng.

Mặc dù tất cả các ứng viên ở mọi vị trí đều phải tham gia đào tạo, nhưng bạn cũng nên chú ý hơn đến những nhân tố có tiềm năng lãnh đạo. Như General Boykin giải thích, “Cộng đồng SOF đã mất rất nhiều thời gian để xác định ai là nhà lãnh đạo tương lai, những người sẽ duy trì tổ chức và chúng tôi huấn luyện họ theo một cách khác".

Một phần của mục đích đào tạo là dạy cho các thành viên trong nhóm các kỹ năng cứng và mềm cần thiết để thực hiện vai trò của họ. Nhưng đào tạo cũng là cách bạn tạo ra các nhà lãnh đạo tương lai, giống như Jocko đã giúp xây dựng Mike thành một nhà lãnh đạo. Trong quá trình đào tạo của bạn, phát triển khả năng lãnh đạo nên được ưu tiên hàng đầu vì khả năng lãnh đạo quyết định sự thành công.

ĐÀO TẠO, CỐ VẤN, HUẤN LUYỆN VÀ LÀM GƯƠNG

Có bốn loại phát triển tài năng chính: đào tạo, cố vấn, huấn luyện và làm gương. Dưới đây là bảng phân tích ý nghĩa của từng thuật ngữ đó, với ý kiến đóng góp có giá trị từ Bill Gardner, Huấn luyện viên điều hành và Đối tác quản lý tại Noetic Out Results Consulting:

- Đào tạo là quá trình chuyển tiếp kiến thức và kỹ năng cần thiết để đạt được các kết quả được giao: “Đây là những gì bạn cần biết và những gì bạn cần làm để giải quyết vấn đề đó”.

- Cố vấn là cố vấn cho ai đó dựa trên kiến thức chuyên môn có được từ kinh nghiệm nghề nghiệp: “Đây là những gì tôi đã làm để giải quyết vấn đề đó khi tôi ở vị trí của bạn".
- Huấn luyện là đặt ra những câu hỏi tuyệt vời để học viên học cách giải quyết các vấn đề hiện tại và tương lai của họ: "Bạn sẽ giải quyết nó như thế nào?"
- Làm gương là đang thực hiện các giá trị của công ty: “Hãy làm như tôi nói và làm như tôi làm”.

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO QUYẾT ĐỊNH SỰ THÀNH CÔNG

Điều quan trọng nhất trong bất kỳ tổ chức nào là lãnh đạo. Yếu tố lãnh đạo luôn được đặt lên hàng đầu, bởi những vị lãnh đạo luôn tìm ra cách để hoàn thành công việc. — Joe DePinto, giám đốc điều hành của 7-Eleven

Về cơ bản, chừng nào quân đội còn tồn tại, thì quyền lãnh đạo đã được công nhận là nhân tố quyết định trên chiến trường. Alexander Đại đế nói, "Một đội quân cừu do sư tử dẫn đầu tốt hơn một đội quân sư tử do một con cừu dẫn đầu". Các nhà lãnh đạo của bạn có mức độ tác động phi thường — như Lực lượng Hoạt động Đặc nhiệm là Mũi nhọn của ngọn giáo cho quân đội, các nhà lãnh đạo của bạn là Mũi nhọn của ngọn giáo cho tổ chức của bạn. Một nhà lãnh đạo tài năng sẽ hướng tổ chức của bạn đến tương lai tươi sáng, trong khi một nhà lãnh đạo tồi có thể đầu độc nó.

Trong kinh doanh, bạn đạt được chiến thắng khi:

- **Doanh thu** tăng và bạn đang thống trị trong ngành
- **Hiệu suất làm việc** cao, do đó các phí tổn thất được kiểm soát và sử dụng hợp lý các nguồn lực
- **Lợi nhuận,** là kết quả của 1 và 2, đang tăng lên.
- **Sự hài lòng của khách hàng** tăng lên, dẫn đến thị phần chiếm hữu tăng
- **Sự hài lòng của nhân viên** tăng cao, và mọi người làm việc trên tinh thần đồng đội. Kết quả là, tỷ lệ giữ chân nhân viên cao, nền văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và thú vị.
- **Đổi mới** là một phần trong văn hóa của bạn và mọi người nhanh chóng thích ứng với các điều kiện thay đổi. Cá nhân và tổ chức, có một **tư duy phát triển.**

Theo chúng tôi, khả năng lãnh đạo là yếu tố quyết định quan trọng nhất để một doanh nghiệp đạt được thành công. Các nhà lãnh đạo là những người thúc đẩy sự thay đổi và biến mọi thứ thành hiện thực. Vì vậy, để biến những ứng viên

tiềm năng trở thành những người thực thi giỏi, điều quan trọng là phải xác định và phát triển các nhà lãnh đạo tương lai.

Các doanh nghiệp thành công nhất, khi có những vị lãnh đạo ở tất cả các cấp, từ C-suite đến dây chuyền lắp ráp. Tom Lokar nói, "Đó là một sự thật rõ ràng rằng, ở mọi cấp độ, lãnh đạo đều quan trọng". Như Bill Schaninger, trưởng nhóm thực hành nhân sự của McKinsey & Company, nói: "Một giám đốc và hội đồng quản trị không thể giỏi hơn nhóm của họ. Nó giống như trở thành một biên tập viên cho một loạt các nhà văn tồi". Để đạt được thành tích xuất sắc trong thực thi, bạn phải có các nhà lãnh đạo ở tất cả các cấp của tổ chức, đặc biệt là trong đội quân tiền tuyến (nhân viên cấp mới). Nếu thiếu lãnh đạo ở bất kỳ cấp nào, tổ chức sẽ không thể hoạt động hết năng suất của mình.

May mắn thay, khả năng lãnh đạo là thứ có thể được dạy và phát triển. "Các nhà lãnh đạo được tạo ra, chứ họ không được sinh ra," Vince Lombardi nói. "Họ được tạo ra bằng nỗ lực chăm chỉ, đó là cái giá mà tất cả chúng ta phải trả để đạt được bất kỳ mục tiêu nào xứng đáng".

Mặc dù các nhà lãnh đạo được tạo ra và không được sinh ra, nhưng Tướng Boykin chỉ ra, "Không phải ai cũng có thể lãnh đạo". Tài năng là điều kiện tiên quyết để trở thành nhà lãnh đạo. Chỉ những cá nhân có lòng quyết tâm, khả năng phục hồi, khả năng thích ứng, khiêm tốn, chính trực, thông minh hiệu quả, khả năng nhóm, sự tò mò và sức mạnh cảm xúc mới có thể được phát triển và hun đúc thành những nhà lãnh đạo.

Để phát triển các nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn cần bắt đầu với những nhân tố tài năng. Và để thu hút nhân tài, bạn cần những nhà lãnh đạo hiệu quả. Đó là một vòng tuần hoàn liên tục. Khi "tòa nhà này dựa trên tòa nhà kia", nó sẽ tạo nên một nền tảng lãnh đạo vững chắc.

XÂY DỰNG NỀN TẢNG LÃNH ĐẠO ĐẲNG CẤP THẾ GIỚI

Một công ty không có nền tảng lãnh đạo giống như một con tàu không có bánh lái. Có quá nhiều công ty vội vã tạo ra một hệ thống thu hút nhân tài đẳng cấp thế giới như thể nó sẽ là cứu cánh cho việc tăng hiệu suất làm việc của họ. Nhưng nếu không có nền tảng lãnh đạo vững chắc, sẽ không thể giữ chân được nhân tài. Nhân tài có quyền lựa chọn nơi làm việc và họ sẽ không chấp nhận lãnh đạo tồi.

Lãnh đạo tồi không chỉ gây tổn hại cho các nền văn hóa mà còn hao tổn nhiều tài sản của doanh nghiệp. Lãnh đạo tồi dẫn đến tình trạng nhân viên nghỉ việc và tệ hơn nữa là chi phí tiêu hao tăng lên. Chi phí thay thế một nhân viên làm công

ăn lương được ước tính là trung bình từ sáu đến chín tháng lương [24] và Gallup đã ước tính rằng những nhân viên nghỉ việc khiến một tổ chức phải trả khoảng 3.400 đô la cho mỗi 10.000 đô la tiền lương, hay 34 phần trăm, do đi trễ, bỏ lỡ ngày làm việc và giảm năng suất.[25]

Các tổ chức lớn, như cộng đồng Hoạt động đặc biệt, họ dành nhiều thời gian để tạo ra nền tảng lãnh đạo toàn cầu. Nền tảng lãnh đạo, tương tự như tư duy tài năng, là một nền văn hóa và niềm tin được xây dựng xuyên suốt một tổ chức. Nó cung cấp một ngôn ngữ chung và các nguyên tắc lãnh đạo chung để mọi người của tổ chức phát triển, lãnh đạo và giải quyết vấn đề. Về cơ bản, nền tảng lãnh đạo của bạn xác định ý nghĩa của việc trở thành một nhà lãnh đạo giỏi trong tổ chức của bạn. Nó cho các nhà lãnh đạo biết những tiêu chuẩn và giá trị mà họ mong đợi sẽ thể hiện. Do đó, nó cung cấp khuôn khổ mà từ đó tổ chức phấn đấu cho sự xuất sắc và phương tiện để mọi người đánh giá sự tiến bộ và cải tiến của họ với tư cách là nhà lãnh đạo, cả cá nhân và tập thể với tư cách là một tổ chức.

Quân đội từ lâu đã hiểu tầm quan trọng của nền tảng lãnh đạo. Với quá trình gia nhập lâu nhất so với bất kỳ tổ chức nào trên thế giới, quân đội xây dựng các nguyên tắc lãnh đạo, quy tắc ứng xử và các giá trị cốt lõi cần có của các binh lính phục vụ quân đội. Với hai đến ba tháng phát triển lãnh đạo 24/7 và đồng hóa văn hóa, tỷ lệ chấp nhận và thích nghi văn hóa của họ là đỉnh cao trong thế giới kinh doanh. Quá trình này tạo ra một nền tảng lãnh đạo mà mọi Binh sĩ, Thủy quân lục chiến, Không quân và Thủy thủ đều hiểu, đều chia sẻ và đều tin tưởng.

Loại nền tảng lãnh đạo này có thể và nên được áp dụng cho thế giới kinh doanh. Nhiều khi chúng tôi làm việc với các công ty, trước khi chúng tôi có thể khắc phục vấn đề tài năng của họ, chúng tôi phải giải quyết vấn đề về người lãnh đạo của họ. Nếu không, chúng tôi chỉ đơn giản là tạo ra một cánh cửa xoay vòng nhân tài, nơi những cá nhân tài năng được thuê vào công ty nhưng sau đó nhanh chóng rời đi do thiếu khả năng lãnh đạo.

Việc tạo ra một nền tảng lãnh đạo dẫn đến những kết quả rõ ràng. Vào năm 2014, một trong những người cố vấn trước đây của Mike, một cựu sĩ quan Quân đội và tốt nghiệp Trường Biệt động quân, đã đảm nhận vai trò chủ tịch và người đứng đầu của một công ty dịch vụ chăm sóc sức khỏe và một trong những hành động đầu tiên của anh ấy với tư cách là chủ tịch là xây dựng nền tảng lãnh đạo.

---

[24] Christina Merhar, “Employee Retention—The Real Cost of Losing an Employee,” PeopleKeep, February 4, 2016, https://www.peoplekeep.com/blog/bid/312123/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee.

[25] “Calculating the Cost of Employee Attrition and Disengagement,” LinkedIn Learning, https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/lil-workbook-calculating-cost-of-employee-attrition-and-disengagement.pdf.

Ông đã tạo ra một quy trình đào tạo nhập môn cho tất cả nhân viên, từ cấp mới đến giám đốc điều hành.

Quá trình tham gia kéo dài vài ngày tập trung xung quanh lý thuyết và nguyên tắc lãnh đạo được nêu trong Sổ tay hướng dẫn lĩnh vực lãnh đạo của Quân đội Hoa Kỳ, được gọi là FM 22-100. Thay vì thiết lập nền tảng lãnh đạo từ đầu, anh ấy đã lấy luôn kiến thức từ một trang hoặc một vài trang từ một trong những tổ chức được lãnh đạo tốt nhất trên thế giới trong lịch sử, Quân đội chúng tôi.

Với việc tham gia này, mọi thành viên của công ty đều xây dựng được các giá trị cốt lõi và nguyên tắc lãnh đạo mà họ mong đợi sẽ thể hiện trong các hành vi hàng ngày của họ. Ít nhiều, họ nói cùng một ngôn ngữ lãnh đạo, thúc đẩy sự phát triển không ngừng của cá nhân và tổ chức.

Công ty đã có sự tăng trưởng chưa từng có trong vài năm tới, thành công trong việc định vị mình là nhà cung cấp duy nhất trên toàn quốc cho các dịch vụ cụ thể của mình. Mặc dù công ty được hưởng lợi từ chiến lược mua lại tích cực, nhưng sức mạnh thực sự đến từ nền tảng lãnh đạo, điều này dẫn đến các nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn ở tất cả các cấp của tổ chức. Văn hóa lành mạnh của tổ chức và năng lực lãnh đạo đã khiến công ty trở thành nơi làm việc hàng đầu trong ngành. Người cố vấn của Mike đã nhận được Giải thưởng Doanh nhân của năm của Ernst & Young trong khu vực và ngành tương ứng của anh ấy, cùng năm đó công ty được một công ty cổ phần tư nhân mua lại với giá 1 tỷ đô la.

Các vấn đề về lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo đạt được kết quả, bất kể ngành nào. Họ là một yếu tố quan trọng quyết định thành công của một doanh nghiệp vì họ là những người chuyển đổi tiềm năng của nhân viên thành hiệu suất. Không có tài sản nào mạnh mẽ hơn khả năng lãnh đạo.

TỪ VÔ VỌNG ĐẾN TRÀN ĐẦY HY VỌNG: TỪ NGƯỜI CHƠI HẠNG B ĐẾN NGƯỜI CHƠI HẠNG A

Bài học lớn nhất mà bất kỳ nhà lãnh đạo quân sự hoặc doanh nghiệp nào có thể học được, đó là "Không có đội nhóm nào kém, chỉ có những vị lãnh đạo kém cỏi".[26] Ngay cả trong những tình huống xấu nhất, những vị lãnh đạo tài ba cũng có thể biến một đội nhóm tồi trở thành một đội hùng mạnh. Minh chứng rõ ràng nhất cho điều này chính là câu chuyện từ Đại tá Đại tá David Hackworth và sự thay đổi bất ngờ của Quân đội Hoa Kỳ, Tiểu đoàn 4, Sư đoàn 39 Bộ binh.

Trong Chiến tranh Việt Nam, Hackworth (khi đó là một đại tá quân nhân) đã được lệnh đảm nhiệm Tiểu đoàn 4 vốn nổi tiếng với nhiều tai tiếng. Một chỉ huy

[26] Jocko Willink and Leif Babin, Extreme Ownership: How Us Navy seals Lead and Win (New York: St. Martin's Press, 2017), 49.

lữ đoàn chia sẻ, "đây là tiểu đoàn tồi tệ nhất từng thấy trong sáu năm phục vụ".[27] Và chính Hackworth đã đưa một tiểu đoàn yếu đuối, kém cỏi với tỷ lệ thương vong cao và tưởng như không thể cải tiến được trở thành một đội quân hùng mạnh, một đối thủ đáng gờm và một đơn vị hoạt động hiệu quả nhất trong Chiến tranh Việt Nam.

"Toàn bộ căn cứ có mùi thối rữa", Hackworth đã viết trong nhật ký của mình - Steel My Soldiers 'Hearts. "Giấy vệ sinh văng khắp nơi, đạn súng máy bị chôn vùi trong bùn, và quân lính lang thang như thây ma. Vũ khí của họ đỏ rực vì gỉ sét. Đây là những người lính Mỹ luộm thuộm nhất mà tôi từng thấy. Những bộ quần áo nhếch nhác chưa được giặt. Những bộ râu chưa cạo. Đồng phục của họ rách rưới và bẩn thỉu. Những hạt hippie lủng lẳng bên cạnh thẻ quân nhân của họ và mũ bảo hiểm của họ thì bị vẽ bậy đủ thứ".[28]

Hackworth ngay lập tức lên kế hoạch thay đổi một đội quân kém cỏi và vô kỷ luật thành một tổ chức có năng lực. Mệnh lệnh đầu tiên của ông là yêu cầu tất cả các binh sĩ xây dựng lại các căn cứ để đảm bảo điều kiện chiến đấu tốt hơn. Ông cũng thực hiện các quy trình kỷ luật nghiêm ngặt theo từng giai đoạn, bổ sung thêm một yêu cầu mới tại một thời điểm, như cạo râu mỗi ngày, đội mũ bảo hiểm trong căn cứ hỏa lực và luôn ngụy trang khi hành quân. Ông cũng mang lại cách chào và đặt tên cho tiểu đoàn là "Hardcore Recondos" (một biệt danh sẽ gắn bó) để xây dựng quân đoàn tinh nhuệ.

Lúc đầu, nhiều binh sĩ ghét ông vì những yêu cầu khắt khe và "trên trời", nhưng kỷ luật bổ sung sớm tạo ra kết quả. Dưới sự lãnh đạo của Hackworth, con số thương vong của tiểu đoàn đã giảm và họ gây ra nhiều thiệt hại hơn cho kẻ thù.

Bên cạnh việc tạo ra kết quả, Hackworth còn nuôi dưỡng tình yêu bền chặt của mình bằng sự tận tâm sâu sắc dành cho những chiến binh của mình. Ông thường xuyên bất chấp hỏa lực của đối phương để cứu nguy thương binh, trực tiếp hành quân, tiếp tế hỏa lực và thậm chí tự mình tham gia chiến đấu khi cần thiết. Trong nhiệm kỳ của mình với tư cách là sĩ quan chỉ huy của Hardcore Recondos, Hackworth đã được trao tặng năm Ngôi sao Bạc và một Dấu hiệu Dịch vụ Xuất sắc. (Tổng cộng, trong toàn bộ sự nghiệp của mình, Hackworth đã nhận được mười Ngôi sao Bạc, hai Thánh giá Dịch vụ Xuất sắc và tám Trái tim Tím).

Hackworth là một minh chứng cho sức mạnh của một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng. Với khả năng lãnh đạo hiệu quả, bạn có thể nâng cấp tài năng của mình, biến người chơi hạng B thành người chơi hạng A.

---

[27] David H. Hackworth and Eilhys England, Steel My Soldiers' Hearts: The Hopeless to Hardcore Transformation of Us Army, 4th Battalion, 39th Infantry, Vietnam (New York: Touchstone, 2002), 8.
[28] Hackworth and England, Steel My Soldiers' Hearts, 9.

GIA TÀI CỦA MỘT VỊ LÃNH ĐẠO

Khi bạn trở thành một nhà lãnh đạo, tác động của bạn không còn giới hạn ở những gì bạn có thể hoàn thành một cách cá nhân; mọi người bạn dẫn dắt đều trở thành một phần mở rộng của bạn, tạo ra tác động theo cấp số nhân.

Khi hai chúng tôi nhìn lại sự nghiệp và quãng thời gian trong quân ngũ, chúng tôi cảm thấy may mắn khi được tham gia vào quá trình đào tạo năng lực và phát triển khả năng lãnh đạo đẳng cấp thế giới. Chúng tôi đã học được từ một số nhà lãnh đạo tuyệt vời của Hoa Kỳ. Mike sẽ không trở thành nhà lãnh đạo như ngày nay nếu không có các Sĩ quan chỉ huy Lực lượng lục quân như Jocko Willink và các thủ lĩnh và sĩ quan cấp cao của Lực lượng Đặc nhiệm, những người mà chúng tôi không thể nhắc đến tên vì mục đích an ninh.

Tương tự như vậy, George sẽ không trở thành một nhà lãnh đạo tài năng như vậy nếu không có những người cố vấn chủ chốt như Thiếu tướng Sidney Shachnow, Chuẩn tướng Rodney Johnson, và Trung tá David Bradley, cũng như Tracy Keogh, Don Robertson và Tom Lokar, những người có ảnh hưởng tích cực có thể thấy rõ trong cuốn sách này.

Lãnh đạo, cả tốt và xấu, tạo ra một phản ứng dây chuyền. Tất cả những người đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển và thành công của chúng tôi với tư cách là nhà lãnh đạo đều có những người cố vấn và ảnh hưởng của riêng họ. giống như Jocko chẳng hạn, ông được dẫn dắt bởi những thủ lĩnh có năng lực và được kính trọng cao trong các đội SEAL. Trong khi đó, hai thủ lĩnh cấp cao của Đơn vị Đặc nhiệm Charlie lại là "sản phẩm" của những vị lãnh đạo tồi trước đây. Những chỉ huy của chúng tôi đã truyền lại những bài học mà họ đã học được cho chúng tôi. Và giờ đây, chúng tôi cũng đang truyền lại những bài học đó cho những người khác.

Chọn đúng những người lãnh đạo, bạn sẽ liên tục tạo ra những thế hệ lãnh đạo xuất sắc trong tổ chức của mình. Bạn sẽ không cần phải tốn nhiều thời gian tìm kiếm những nhân tố tài năng bên ngoài. Bởi vì bạn đã có sẵn những nhà lãnh đạo mà bạn cần. General Boykin cho rằng việc đánh giá những nhân viên có tiềm năng trở thành lãnh đạo là một trong những hoạt động quan trọng để kiểm tra chất lượng phát triển đội ngũ nhân sự của công ty. "Nếu bạn đang cần tuyển dụng vị trí lãnh đạo và không thể tìm được ai đó trong nội bộ, thì bạn nên xem xét lại quá trình đào tạo nhân sự của mình," ông nói. Nếu Mũ Nồi Xanh cần một chỉ huy mới, họ sẽ không thuê một giám đốc thuộc Fortune 500 cho công việc này. Họ sẽ tiến cử những binh sĩ Mũ Nồi Xanh. Và nếu họ không có Mũ Nồi

Xanh đủ tiêu chuẩn, thì dường như có một lỗi sai nào đó xảy ra trong quá trình đào tạo.

Đối với các vị trí quản lý từ cấp trung đến cấp cao, mục tiêu nên là thăng tiến từ bên trong. (Trường hợp ngoại lệ hiếm hoi là khi tổ chức của bạn đang phát triển theo một hướng mới và bạn yêu cầu những kỹ năng độc đáo mà tổ chức hiện chưa có). Nền tảng lãnh đạo nòng cốt và quá trình phát triển những nhân tố tiềm năng trở thành lãnh đạo của bạn càng tốt, thì mức độ "bền trong, vững ngoài" của công ty bạn càng lớn.

Tuyển dụng nội bộ có bốn lợi ích chính: (1) Tiết kiệm chi phí. Chắc chắn rồi, bạn sẽ giảm trừ được nhiều quy trình tuyển chọn, đánh giá. (2) Hiệu suất làm việc cao hơn. Bởi vì các nhà lãnh đạo "cây nhà lá vườn" đã hiểu rõ nền tảng lãnh đạo và văn hóa của công ty bạn, vậy nên họ sẽ làm việc năng suất và hiệu quả hơn. (3) Chất lượng công việc tốt hơn, vì các nhà lãnh đạo phát triển tại gia hiểu công ty và nhu cầu của công ty rõ hơn rất nhiều so với những người mới. Ngoài ra, bạn đã tự đào tạo họ, vì vậy bạn biết rõ bạn đang đạt được chính xác những gì bạn muốn. (4) Tuyển dụng nội bộ được thực hiện thông qua quá trình xây dựng kế hoạch kế nhiệm của bạn. Bởi vậy, bạn hoàn toàn có thể kiểm soát được việc này. Đây cùng là một trong những đặc điểm quan trọng đã đưa SOF trở thành một tổ chức đẳng cấp thế giới.

Với những "gia sản" vô giá của những thế hệ lãnh đạo để lại, những vị lãnh đạo "cây nhà lá vườn" sẽ tiến xa nhanh hơn và đạt được nhiều thành tự hơn những gì họ tự mình làm.

MỘT TƯ DUY TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI ĐÚNG ĐẮN

Hãy nhớ rằng: bước quan trọng nhất để giành chiến thắng trong cuộc chiến chiêu mộ nhân tài là phát triển tư duy tuyển dụng nhân tài. Đó là niềm tin sâu sắc rằng vốn nhân lực là lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất mà công ty của bạn có thể có.

Nếu bạn thực sự tin rằng vốn nhân lực là lợi thế cạnh tranh lớn nhất của mình, bạn sẽ không dừng lại quá trình tuyển dụng. Bạn sẽ quyết tâm đầu tư và phát triển con người của mình, tạo ra một chuỗi xuất sắc không gián đoạn. Đó là điều mà các nhà lãnh đạo giỏi thường làm. Đó là cách các tổ chức tuyệt vời được hình thành.

Các cơ hội đào tạo và phát triển khả năng lãnh đạo mà bạn cung cấp cho nhân viên tiết lộ sự thật về tư duy tuyển dụng tài năng của bạn. Bạn có thể thu hút ứng viên bằng cách nói về lê suy nghĩ về tài năng, nhưng nếu bạn muốn họ ở lại, bạn cần cho nhân viên của mình thấy rằng bạn thực sự coi trọng tài năng bằng cách giúp họ phát triển tiềm năng của mình. Nó bắt đầu với bạn. Nếu bạn thể hiện khả

năng lãnh đạo gương mẫu, những người khác sẽ làm theo. Thực hành một tư duy tài năng. Cố vấn và huấn luyện các nhà lãnh đạo chủ chốt của bạn. Hãy dành thời gian và nỗ lực để phát triển con người của bạn thành một thứ gì đó tuyệt vời, và một tổ chức tuyệt vời sẽ xuất hiện.

BÀI HỌC CHÍNH

- Xây dựng tài năng là một quá trình gồm hai giai đoạn: thu nhận tài năng và phát triển tài năng.
- Nếu bạn thiếu đào tạo và phát triển khả năng lãnh đạo, tổ chức của bạn sẽ thất bại, ngay cả khi bạn có một quá trình thu nhận nhân tài tuyệt vời.
- Phát triển khả năng lãnh đạo là một quá trình không bao giờ kết thúc. Mọi người luôn có thể phát triển và tiến bộ, vì vậy bạn phải không ngừng đào tạo, huấn luyện và cố vấn cho họ.
- Những nhà lãnh đạo xuất sắc là tấm gương thông qua các hành động của họ đã truyền cảm hứng cho những người khác về sự vĩ đại.
- Tài năng + Lãnh đạo = Chiến thắng

ĐÚC KẾT

Đánh giá. Lựa chọn. Phát triển. Lãnh đạo.

Đây là công thức để chiến thắng trên thương trường và chiến trường. Ngày nay, yếu tố tài năng vượt lên trên cả lợi thế cạnh tranh. Joe DePinto, giám đốc điều hành của 7-Eleven cho biết: “Chúng ta đang sống trong một thế giới đầy biến động, phức tạp, mơ hồ và không có gì đảm bảo. Sau tất cả, chúng ta cần sự song hành của những nhân tài để vượt qua. Nếu trước đây bạn có thể vượt qua mà không cần sự hỗ trợ của những nhân tố tài năng. Thì giờ đây, may mắn sẽ không đến với bạn lần thứ hai. Không có nhân tài, bạn sẽ nhanh chóng thua cuộc".

Thế giới đang thay đổi với tốc độ chóng mặt. Mỗi năm, hàng nghìn doanh nghiệp đã phải đóng cửa vì không theo kịp xu hướng thị trường. Hoặc bạn thích nghi, hoặc bạn “chết”. Những giải pháp công nghệ mới đang nổi lên mạnh mẽ cùng với ngành tự động hóa. Và có thể ngay tại thời điểm này, một sản phẩm công nghệ mới ra đời cùng có khiến toàn bộ doanh nghiệp của bạn trở nên lỗi thời. Không thể dự đoán được vấn đề mà doanh nghiệp của bạn sẽ phải đối mặt trong 5, 10 và 20 năm nữa, chuyện gì cũng có thể xảy ra. Nếu bạn muốn công ty của mình tồn tại và phát triển, bạn cần tập trung phát triển nguồn lực quan trọng nhất: con người. Cách duy nhất để chuẩn bị cho những rủi ro hay thay đổi là “lấp đầy” những nhân tố tài năng cho công ty của bạn — những người có khả năng đối mặt với bất cứ điều gì và biết tìm cách vượt qua.

Tài năng là câu trả lời cho tất cả. Tài năng được tìm thấy ở mọi nơi. Nó là duy nhất, là vĩnh cửu. Tài năng luôn chiến thắng. Nó vượt lên trên mọi khó khăn, thử thách và mang về những thành quả. Nó luôn biết cách để giành được chiến thắng.

Cho dù công nghệ hay nơi làm việc có thay đổi như thế nào, thì tài năng vẫn là một hằng số. Bạn cần những người có khả năng phá vỡ các “bức tường thử thách” để hoàn thành nhiệm vụ. Họ có lòng dũng cảm để đứng dậy sau khi bị đánh gục. Họ có khả năng thích ứng để không ngừng phát triển, đổi mới và giải quyết vấn đề nhanh chóng. Họ có lòng khiêm tốn để trở thành một nhà lãnh đạo tài ba, cùng đồng đội thực hiện sứ mệnh của công ty trước khi nghĩ cho bản thân họ. Họ có trái tim ấm và sự liêm chính để biết nên và không nên làm gì. Và họ đủ thông thái và khôn ngoan để biết áp dụng kiến thức của mình xử lý những tình huống phù hợp.

Nếu bạn đã cam kết thực hiện hành trình này để phát triển quy trình tuyển dụng và phát triển nhân tài, xin chúc mừng bạn! Mặc dù điều này sẽ không thể mang

lại "trái ngọt" trong một sớm một chiều, nhưng chúng tôi tin rằng chúng tôi đã cung cấp đủ cho bạn những nguyên tắc quan trọng và các chiến lược khôn ngoan để giúp bạn thành công. Tuy nhiên, bạn có thể không phải làm điều này một mình. Nếu bạn cần thêm nguồn lực, cho dù là chuyên gia đánh giá đội ngũ phụ trách phòng nhân sự, cố vấn định hướng lộ trình phát triển hay các nguồn lực khác, chúng tôi luôn sẵn sàng trợ giúp bạn bằng tất cả kinh nghiệm, tài năng và tình yêu với ngành nhân sự. Liên hệ với chúng tôi tại www.thetalentwar.com hoặc www.efoverwatch.com.

Điều quan trọng nhất là thực hiện một cam kết kiên định để giành chiến thắng cuộc chiến này. Nếu bạn không biết cách tuyển dụng thông minh và hiệu quả cho các vị trí hiện tại, thì không ai chắc rằng bạn sẽ làm tốt điều đó cho những vị trí khác trong tương lai. Nếu bạn không mạnh dạn, nếu bạn không quyết liệt trong cuộc chiến chiêu mộ nhân tài, bạn sẽ thua. À không! Bạn sẽ thua đậm.

Mặt khác, nếu bạn thực sự nghiêm túc với việc chiêu mộ tài năng, bạn sẽ có được lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Như Giám đốc nhân sự Tom Lokar nói, "Tại sao tài năng lại quan trọng như vậy? Vì nó có thể thay đổi toàn bộ quỹ đạo kinh doanh". Lợi thế lúc đầu sẽ nhỏ, nhưng càng hoạt động với tư duy tài năng, lợi thế của bạn sẽ càng tăng lên nhanh chóng. Nó giống như quá trình tiết kiệm tiền của bạn. Bạn đầu tư mỗi lần một số tiền nhỏ, và theo thời gian, với lãi suất kép, số tiền đó cứ lớn dần lên, tăng theo cấp số nhân. Bằng cách đầu tư vào những nhân tố tài năng, bạn có thể biến đổi toàn bộ công ty của mình theo chiều hướng đi lên.

Cộng đồng Hoạt động đặc biệt là một trong những thỏi nam châm đắt giá thu hút nhân tài hiệu quả nhất thế giới. Trong cuốn sách này, chúng tôi đã hướng dẫn bạn các nguyên tắc về chiêu mộ, tuyển dụng và phát triển những nhân sự tài giỏi giúp bạn có thể áp dụng cho doanh nghiệp của mình.

Giờ đây, đã tới lúc biến lời nói thành hành động. Hãy xác định chân dung nhân tố tài năng mà bạn muốn tuyển chọn và phát triển. Đó là sự khởi đầu tuyệt vời để giúp bạn chiêu mộ được nhân tài. Và khi bạn giành chiến thắng trong cuộc chiến chiêu mộ nhân tài, bạn sẽ chiến thắng trong mọi cuộc chiến khác.

Bởi, nhân tài luôn giành chiến thắng.

LỜI CẢM ƠN

GEORGE

Đầu tiên, gửi đến vợ tôi, Christina, người hâm mộ lớn nhất và cũng là chỗ dựa vững chắc của tôi. Cô ấy là người đã truyền động lực để tôi cho ra đời cuốn sách này. Và cùng chính người vợ tuyệt vời này của tôi đã giúp tôi biên tập, chỉnh sửa cách diễn đạt và truyền tải. Thương mến và cảm ơn gia đình tôi - Kelsey, Mitchell, Russell, Alli, Michael, Noah và cháu trai sắp chào đời.

Gửi đến những vị lãnh đạo trong nhóm Tuyển dụng nhân tài của tôi bằng tất cả lòng biết ơn, trân trọng và ngưỡng mộ - Amy Rawlings, Jodie Sweeney, Karli Waldon, Suzie Jimenez và Miranda Haywood. Cảm ơn sự khích lệ, động viên và sự kiên nhẫn của các bạn trong quá trình biến những trải nghiệm Tuyển dụng nhân tài thành những câu từ ý nghĩa.

Gửi tới đội ngũ lãnh đạo nhân sự của tôi: Laurie O'Brien, một Giám đốc nhân sự tuyệt vời. Karen Clark, đối tác nhân sự tài năng và cũng là đồng nghiệp của tôi. Và Emilie McLaughlin, người thực sự hiểu sâu sắc bức tranh về tuyển dụng và phát triển nhân tài khi luôn nhấn mạnh rằng tài năng chỉ là bước khởi đầu của cuộc hành trình.

MIKE

Gửi người vợ xinh đẹp của tôi, Jordan; các con tôi, Camryn và Caden; cả gia đình tôi; và tất cả các anh chị em- những người mà tôi có vinh dự được phục vụ cùng — các bạn là lẽ sống của tôi.

Cuốn sách này được thực hiện nhờ sự đóng góp của các nhà lãnh đạo quân đội và doanh nghiệp, những người có chung niềm đam mê, có lẽ được mô tả tốt hơn như một nỗi ám ảnh lành mạnh, đối với việc lãnh đạo và xây dựng các tổ chức chiến thắng thông qua chiến lược thu nhận và phát triển nhân tài.

- Tiến sĩ Josh Cotton - Nhà tâm lý học tổ chức nhân sự và Chuyên viên chiêu mộ nhân tài cùng Honeywell.
- Trung tá Jocko Willink (USN, Ret.) (Hải quân Hoa Kỳ, đã nghỉ hưu) – Giám đốc điều hành / Người sáng lập của Echelon Front, tác giả nhiều cuốn sách bán chạy tại New York Times, SEAL đã nghỉ hưu.
- Leif Babin – Phó giám đốc điều hành / Người sáng lập Echelon Front, tác giả nhiều cuốn sách bán chạy tại New York Times, cựu SEAL.
- Joe DePinto - Giám đốc điều hành của 7-Eleven, tốt nghiệp trường West Point, cựu Sĩ quan Lục quân Hoa Kỳ.
- Trung tướng Jerry Boykin (USA, Ret.) (Lục quân Hoa Kỳ, đã nghỉ hưu) - Phó Chủ tịch điều hành Hội đồng Nghiên cứu Gia đình và cựu Tư lệnh Bộ Chỉ huy Lực lượng Đặc nhiệm Quân đội Hoa Kỳ (USASOC).
- Tracy Keogh – CHRO (Giám đốc Nhân sự) của Hewlett-Packard.
- Trung tá Brian Decker (USA, Ret.) (Lục quân Hoa Kỳ, đã nghỉ hưu) - Giám đốc Phát triển cầu thủ của Indianapolis Colts, cựu Tư lệnh Đánh giá và Lựa chọn Lực lượng đặc biệt Quân đội Hoa Kỳ (SFAS).
- Don Robertson — CHRO (Giám đốc Nhân sự) của Northwestern Mutual.
- Tom Lokar — cựu CHRO (Giám đốc Nhân sự) của Mitel.
- Bill Gardner — Huấn luyện viên Điều hành và Đối tác Quản lý tại công ty Tư vấn Kết quả Noetic.
- Tư lệnh Rich Diviney (USN, Ret.) (Hải quân Hoa Kỳ, đã nghỉ hưu) - cựu Tư lệnh Đánh giá và Lựa chọn Biệt đội tinh nhuệ SEAL, thành viên Hải quân SEAL đã nghỉ hưu.
- Đại tá Carroll Greene (USAF, Ret.) (Không quân Hoa Kỳ, đã nghỉ hưu) - nhà Tâm lý học Chỉ huy tiền nhiệm tại nhiều đơn vị USSOCOM (Bộ Tư lệnh tác chiến đặc biệt Hoa Kỳ).

- Thượng sĩ nhất Jason Tuschen (USN, Ret.) (Hải quân Hoa Kỳ, đã nghỉ hưu) - Đồng sáng lập / Giám đốc điều hành Tập đoàn Randori, cựu Thượng sĩ nhất cao cấp tại SEAL.
- Đô đốc Alex Krongard (USN, Ret.) (Hải quân Hoa Kỳ, đã nghỉ hưu) - Giám đốc điều hành DC Advisory, Đô đốc SEAL đã nghỉ hưu.
- Trung tá Perry Blackburn (USA, Ret.) (Lục quân Hoa Kỳ, đã nghỉ hưu) - Sĩ quan Lực lượng đặc biệt quân đội Hoa Kỳ đã nghỉ hưu.
- David Cochran — Phó chủ tịch điều hành Colliers International
- Nhóm EF Overwatch — Trey Holder, Mike Bajema, Noah Nuñez và Will Sharman
- Nhóm Echelon Front — JP Dinnell, David Berke, Jason Gardner, Steve Ward, Jamie Cochran, Jenn Tarantino, Lynn Ortega, Codey Gant, Kaui Mayural và Ben Duff
- Cùng rất nhiều các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo Đặc nhiệm từ lực lượng Kiểm soát Không lưu, lực lượng Tìm kiếm và Cứu trợ Chiến đấu Không quân, Lực lượng Đặc biệt Quân đội, Lực lượng Đặc nhiệm 160, Trung đoàn Biệt động 75, Bộ Tư lệnh Tác chiến Đặc biệt, MARSOC (Bộ chỉ huy Lực lượng Đặc biệt Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ), và các cộng đồng Hải quân SEAL, những người không thể đề cập tới vì lý do cá nhân và an toàn bảo mật.

Cuối cùng, chúng tôi muốn cảm ơn Kelsey Adams vì sự kiên nhẫn và cố vấn của cô ấy trong suốt quá trình này. Chúng tôi đã không thể viết cuốn sách này nếu không có sự trợ giúp của cô ấy và háo hức mong chờ được làm cuốn tiếp theo.

A DIFFERENT SOURCE OF EXCEPTIONAL LEADERS

www.efoverwatch.com

info@efoverwatch.com

Follow us at: www.thetalentwar.com