

NHỮNG LƯU Ý KHI TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

Trong công tác tuyển dụng, "đúng người, đúng việc" là một nguyên tắc quan trọng hàng đầu bởi điều này ảnh hưởng rất lớn đến thành tích làm việc của nhân viên, để thực hiện nguyên tắc này, doanh nghiệp phải có một chiến lược nhân sự toàn diện, trong đó có một chương trình tuyển dụng lao động tốt. Để quá trình tuyển dụng nhân sự của bạn được diễn ra hiệu quả, cùng tham khảo các lưu ý mà eLib chia sẻ đến bạn ngay sau đây nhé!

1. Những điều cần tránh khi tuyển dụng nhân sự

Một trong những yếu tố quyết định sự thành công của một doanh nghiệp là quá trình tuyển dụng nhân sự. Tuy nhiên không hẳn là nhà tuyển dụng nào cũng có kinh nghiệm để đảm bảo rằng việc tuyển dụng không gặp bất kỳ sai lầm nào.

1.1 Tuyển dụng người quen biết

Trên thực tế cho thấy rất nhiều công ty tuyển dụng nhân viên dựa trên các mối quan hệ quen biết từ trước nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí. Họ cho rằng những người quen biết thường đáng tin cậy và dễ hợp tác trong làm việc. Tuy nhiên hãy nhớ một điều rằng tuyển dụng nhân sự là để chọn người tài, phù hợp với công việc về phục vụ cho công ty, doanh nghiệp chứ không phải chọn người quen thân. Đôi khi chính những người bạn đặt niềm tin lại khiến bạn gặp khó khăn hơn trong phân công công việc cũng như tranh chấp lợi ích đi kèm. Vì vậy, với tư cách là một nhà tuyển dụng khách quan, bạn hãy đặt lợi ích của công ty lên hàng đầu để tìm những ứng viên phù hợp nhất.

1.2 Tuyển người của đối thủ cạnh tranh

Trước hết, bạn cũng nên nhận định rằng tuyển được người phù hợp từ công ty của đối thủ cạnh tranh là một chiến lược khôn ngoan. Bởi họ đã có kinh nghiệm và kỹ năng nhất định với công việc. Tuy nhiên, không phải người nào cũng là nhân viên phù hợp với văn hóa công ty, đáp ứng những yêu cầu công việc riêng của công ty bạn. Để tránh sai lầm này, nhà tuyển dụng cần tìm hiểu kỹ năng lực thực sự của ứng viên, nhất là sự hiểu biết về lĩnh vực mà công ty đang theo đuổi. Điều này sẽ tránh cho công ty bạn tuyển dụng những nhân viên kém chất lượng và bị đào thải từ đối thủ cạnh tranh.

1.3 Không hiểu hết về công việc đang cần tuyển dụng

Đây là trường hợp phổ biến khi doanh nghiệp chỉ chăm chăm lấp đầy chỗ trống trong bộ máy tổ chức mà không thật sự hiểu biết về công việc đang cần tuyển dụng. Nhất là trong quá trình phỏng vấn, nếu nhà tuyển dụng không thể cung cấp những thông tin chính về vị trí công việc, chính sách công ty khi ứng viên đặt câu hỏi thì sẽ khiến ứng viên mất niềm tin vào chính công ty đó. Hãy thử nghĩ xem, liệu một ứng viên có sẵn sàng cống hiến sức lực và trí tuệ của mình cho một công ty mà không hiểu rõ công việc của mình, mà đại diện ở đây chính là nhà tuyển dụng. Vì vậy, để khắc phục tình trạng này, bạn cần phải xây dựng bản mô tả công việc, trong đó nêu rõ chức năng, nhiệm vụ, các công việc cụ thể cần thực hiện đối với từng vị trí cần tuyển dụng. Bảng mô tả càng chi tiết, cụ thể thì sẽ giúp bạn càng dễ dàng chọn ra ứng viên sáng giá và phù hợp với vị trí cần tuyển.

1.4 Không nghiên cứu hồ sơ ứng viên trước khi phỏng vấn

Hồ sơ xin việc chính là bản tóm tắt những kỹ năng, kinh nghiệm của ứng viên mà ở đó nhà tuyển dụng chỉ cần tìm hiểu cụ thể là có thể biết được hồ sơ nào phù hợp với vị trí tuyển dụng, hồ sơ nào không. Sẽ thật sai lầm nếu bạn cho rằng tất cả những gì ứng viên liệt kê trong hồ sơ đều là sự thật. Để tìm được những ứng viên sáng giá, bạn cần tìm hiểu về công việc, kinh nghiệm trước đây của họ thông qua công ty cũ, người quen biết.. để có những lời đánh giá sơ bộ về chuyên môn, trình độ, thái độ làm việc. Tất cả những thông tin này là vô giá và giúp bạn có thể đánh giá ứng viên một cách dễ dàng, nhanh chóng và chính xác nhất.

1.5 Quá xem trọng bằng cấp

Không thể phủ nhận rằng những ứng viên có trình độ chuyên môn, bằng cấp tốt có những nền tảng nhất định để đáp ứng công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ dựa vào tiêu chí này để xét tuyển thì công ty của bạn có thể sẽ bỏ qua những ứng viên thật sự có kinh nghiệm để hoàn thành tốt vị trí công việc cần tuyển. Bạn có biết xu hướng tuyển dụng hiện nay là coi trọng chất lượng, hiệu quả công việc chứ không phải là bằng cấp. Một số ứng viên có bề dày bằng cấp thường là những ứng viên thiếu kinh nghiệm thực tế vì họ phải dành phần lớn thời gian cho việc học hành hơn là xa chạm thực tế. Tuy nhiên, với một số lĩnh vực đòi hỏi chuyên môn cao thì bằng cấp đóng vai trò rất quan trọng, chứng tỏ ứng viên đủ trình độ để đảm nhiệm yêu cầu công việc. Vì vậy, giải pháp ở đây là trung hòa giữa kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm thực tế, từ đó tìm kiếm ứng viên phù hợp nhất với công việc cần tuyển.

1.6 Đi tìm ứng viên hoàn hảo

Có nhiều nhà tuyển dụng thường mất khá nhiều thời gian để đi tìm một nhân viên hoàn hảo, đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Tuy nhiên, điều này rất khó thực hiện, nếu không nói là bất khả thi. Bởi một người dù đã làm tốt công việc đến đâu đi chăng nữa thì cũng không tránh khỏi những lúc gặp phải sai lầm. Chính từ những trải nghiệm này mới khiến họ trở nên bản lĩnh và giàu kinh nghiệm trong xử lý và giải quyết công việc. Vì vậy, nếu tìm được một ứng viên có thể đáp ứng 70% yêu cầu đặt ra thì bạn nên cho họ cơ hội để bắt đầu thử việc. Đó cũng là thời gian để bạn kiểm tra và đánh giá chất lượng làm việc của nhân viên đó.

2. Những điểm cần lưu ý trong quá trình tuyển dụng

2.1 Tuyển dụng bởi nhân sự giỏi

Quá trình tuyển dụng sẽ được rút ngắn thời gian, công sức hơn khi doanh nghiệp để nhân sự giỏi trực tiếp tuyển dụng một vị trí nào đó. Để người tìm việc làm gặp những nhân sự giỏi sẽ khiến tầm quan trọng của buổi phỏng vấn được nâng cao hơn. Điều này thể hiện sự chuyên nghiệp đầu tiên của quá trình tuyển dụng. Nhân sự giỏi là những con người chuyên nghiệp, nắm rõ công ty, nắm rõ những yêu cầu của vị trí đang tuyển dụng. Họ là những chuẩn mực của giao tiếp thông minh. Ở bước này, nhân sự giỏi như những bộ lọc giúp lọc ra những ứng viên phù hợp nhất.

2.2 Đề ra tiêu chuẩn cao

Để tuyển được người tài, yêu cầu công việc không được quá đại khái. Nếu không ứng viên sẽ đánh giá thấp công việc và sự toàn tâm của họ cho công việc này sẽ xuống mức thấp nhất. Quá trình tuyển dụng hiệu quả là doanh nghiệp cần đề ra những tiêu chuẩn cao cho

công việc. Ứng viên tốt sẽ cảm thấy bản thân có năng lực nếu đáp ứng được những yêu cầu mà nhà tuyển dụng đưa ra.

Nhà tuyển dụng cần đặt ra cho ứng viên những câu hỏi giúp nêu bật được những điểm mạnh của họ. Quá trình tuyển dụng cần tránh hỏi những câu hỏi hời hợt, thiếu tính khách quan sẽ làm ứng viên có cái nhìn không tốt về công ty, công việc, người tuyển dụng. Nhà tuyển dụng cần hỏi những câu hỏi mở, giúp gia tăng cảm xúc của người tìm việc. Hãy yêu cầu họ đưa ra một lý do tại sao công ty phải tuyển dụng họ.

2.3 Nhấn mạnh ưu điểm của công việc

Quá trình tuyển dụng trải qua nhiều bước và đây là một trong những bước quan trọng. Nhấn mạnh ưu điểm của công việc không có nghĩa nhà tuyển dụng vẽ ra những thứ viển vông, hứa hẹn với ứng viên. Nhà tuyển dụng cần khẳng định những khả năng mà ứng viên sẽ đạt được nếu làm việc tốt. Bên cạnh đó cũng cần đưa ra những sự thật về công việc như áp lực cao, làm tăng ca,... để tránh việc ứng viên khiếu nại sau khi vào làm việc. Cho ứng viên tiếp xúc với những người quản lý giỏi, biết đánh giá mặt mạnh-yếu của ứng viên sẽ giúp ứng viên thoải mái hơn.

2.4 Để lại ấn tượng tích cực

Quá trình tuyển dụng này vô cùng quan trọng. Việc tạo sự thân thiện, cởi mở nhưng không dễ dãi trong suốt buổi phỏng vấn là cần thiết. Việc này giúp thể hiện tính chuyên nghiệp, nghiêm túc của công ty. Sau buổi phỏng vấn, cần cho ứng viên biết họ là một trong số những ứng viên được cân nhắc cho vị trí này. Đừng nói những thông tin lấp lửng khiến người tìm việc hiểu lầm, hoang mang sẽ khiến ứng viên từ chối luôn công việc nếu ứng viên đạt yêu cầu. Ngoài ra, quá trình tuyển dụng sẽ thất bại nếu nhà tuyển dụng quá nóng vội và mất kiên nhẫn.

3. Những điểm cần lưu ý cho buổi phỏng vấn thành công

Buổi phỏng vấn thành công đòi hỏi sự tương tác tốt từ phía ứng viên, và cả nhà tuyển dụng. Công việc của người phỏng vấn không chỉ đơn thuần là đặt câu hỏi, đưa ra nhận xét mà còn cần kỹ năng, và kinh nghiệm để chọn đúng ứng viên.

Để buổi phỏng vấn diễn ra thành công, thì các nhà tuyển dụng cần lưu ý tránh 5 điều dưới đây.

3.1 Bắt ứng viên phải chờ đợi quá lâu

Việc ứng viên phải chờ đợi phỏng vấn không phải là quá to tát. Nhưng điều này là không nên, và càng không hay hơn nữa khi thời gian chờ “dài cổ” lên tới cả tiếng. Vì điều này sẽ khiến cho ứng viên cảm thấy mệt mỏi, thậm chí bức dọc vì phải đợi quá lâu. Hơn nữa, nhiều ứng viên tiềm năng sẽ bất bình với cách làm việc “dây thun” này nên quyết định ra về.

Để tránh tình trạng này thì bạn nên cố gắng đến địa điểm đúng giờ theo như lịch phỏng vấn. Ngoài ra, bạn không nên hẹn nhiều người phỏng vấn cùng lúc, vì nội dung phỏng vấn mỗi người là tương đối khác nhau nên bạn cần “trừ hao” thời gian và sắp lịch hẹn có khoảng

cách hợp lý. Điều này giúp bạn tránh tình trạng phỏng vấn gấp gáp, cũng như có khoảng nghỉ ngơi giữa các cuộc trao đổi.

3.2 Không đọc hồ sơ ứng viên và chuẩn bị bảng câu hỏi

Sẽ thật là sai lầm khi nghĩ chỉ ứng viên mới cần sự chuẩn bị để có buổi phỏng vấn thành công. Nhà tuyển dụng nếu chỉ đến với “cái đầu rỗng” thì rất dễ hỏi những câu lan man, thiếu tính gợi mở, thậm chí là vô nghĩa.

Để tránh tình trạng đánh giá sai, hoặc nhận cái nhìn thiếu chuyên nghiệp từ ứng viên, thì bạn nên đọc kĩ hồ sơ của người sắp được phỏng vấn. Rà soát những điểm nghi vấn, đặt ra những câu hỏi thích hợp giúp ứng viên chứng tỏ được thực lực. Tốt nhất, bạn hãy luôn ghi mọi câu hỏi ra giấy, vì buổi phỏng vấn có rất nhiều ứng viên và không phải câu hỏi nào cũng có thể dùng được trong mọi trường hợp.

3.3 Nói quá nhiều, hoặc hỏi những câu thiếu tích cực

Nếu bạn tương tác với ứng viên không khéo, thì buổi phỏng vấn sẽ dễ trở thành một lớp học giáo huấn, hay cuộc tranh luận thiếu thiện chí. Bạn sẽ bắt đầu bằng những câu hỏi, nhưng thay vì chăm chú lắng nghe trả lời thì lại phản biện với ứng viên, và diễn giải liên hồi. Hoặc bạn vô tình đặt những câu hỏi quá nặng nề khiến ứng viên như cảm thấy bị hăm he, khiêu khích tinh thần.

Để tránh điều này thì bạn nên dành phần lớn thời gian để nghe ứng viên nói, và trình bày. Bạn cũng đừng quên giao tiếp bằng mắt hay gật đầu nhằm biểu hiện thái độ tập trung, tôn trọng ứng viên. Bạn chỉ nên lịch sự ngắt lời khi cảm thấy đã rõ phần trình bày. Thêm nữa, bạn nên hạn chế đặt những câu hỏi quá áp đặt theo kiểu “có-không”, “đúng-sai”, “thật-giả” vì điều này dễ khiến buổi phỏng vấn trở nên một chiều, thiếu cởi mở, thân thiện.

3.4 Đưa ra quyết định vội vàng, đầy cảm tính

Chúng ta thường bị “hấp dẫn” bởi những người có suy nghĩ, tính cách giống mình. Do vậy, nhà tuyển dụng thường dễ đưa ra quyết định đầy cảm tính. Và điều này sẽ mang tính chủ quan, không công bằng với những ứng viên khác. Doanh nghiệp cần một nhân viên phù hợp với công việc, chứ không cần một người chỉ hợp ý với riêng bạn. Thêm nữa, nếu bạn chỉ tuyển dụng những nhân viên “na ná” nhau, thì đội ngũ của bạn sẽ ít tính cạnh tranh, sự khác biệt, cũng như khả năng sáng tạo.

Để tránh tình trạng bị cảm xúc chi phối, thì bạn tuyệt đối không đánh giá mọi việc bằng mắt thường. Bạn chỉ nên đưa ra nhận định sau khi nghe kĩ phần trình bày, và khả năng đối đáp của ứng viên trước những câu hỏi trọng tâm về công việc. Ngoài ra, bạn đừng vội vàng đưa ra quyết định cuối cùng chỉ trong một khoảng thời gian ngắn. Hãy cho bản thân có thời gian suy xét về cuộc trao đổi, cũng như hỏi thêm đồng nghiệp cùng tham gia phỏng vấn với bạn từng trường hợp của các ứng viên.

3.5 Từ chối thẳng thừng, thiếu tế nhị

Việc đưa ra lời từ chối không phải là một chuyện đơn giản, và nếu bạn làm không khéo thì ứng viên sẽ có những nhận định sai về bạn, thậm chí là toàn công ty. Bạn sẽ phải làm việc

với rất nhiều ứng viên trong khoảng thời gian ngắn, nên dễ dẫn đến tình trạng căng thẳng, mệt mỏi. Từ đó, bạn có thể đưa ra những lời từ chối thiếu tế nhị, gây tổn thương người khác.

Do vậy, trước khi đưa ra lời từ chối thì bạn hãy dành sự tôn trọng cho ứng viên vì đã sắp xếp thời gian đến tham gia phỏng vấn. Tiếp nữa, bạn phải giải thích rằng tại sao họ không được chọn. Cuối cùng, hãy nhớ nói lời tạm biệt và hẹn gặp lại vào một dịp khác. Còn nếu tâm trạng bạn không thật sự tốt, thì hãy nhờ đồng nghiệp bên cạnh nói lời kết thay bạn.

4. 10 nghịch lý trong tuyển dụng nhân sự

Tuyển dụng nhân sự là thuật ngữ quen thuộc với tất cả các chuyên gia quản lý, đặc biệt là các chuyên gia quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, rất ít người hiểu được những nghịch lý phát sinh trong quá trình xúc tác giữa nhà tuyển dụng và ứng viên.

Nghịch lý thứ 1: Mỗi một ứng viên đều để lại dấu vết nào đó. Những hành vi dự đoán trước không khác biệt so với những hành vi đã biểu hiện trước đó.

Bạn không nên đi sâu vào trải nghiệm tâm lý của ứng viên, và cũng chẳng cần thiết phải kiểm tra ứng viên qua hệ thống máy phát hiện nói dối hay trở tài phỏng vấn thông qua công nghệ lập trình phi ngôn ngữ.

Chẳng cần phóng đại những khả năng trí tuệ của mình trong vai trò người phỏng vấn vì nếu ứng viên có nhiều hiểu biết hơn bạn, họ sẽ trên tầm bạn, còn ứng viên kém cơ bạn thì lại không chịu trách nhiệm về lời nói của mình và không biết là bạn muốn khai thác gì từ anh ta. Lúc này anh ta không còn nhận thức được những hành vi của mình nữa.

Bởi vậy, phương pháp thực tế để nhận biết được ứng viên là theo dõi quá trình công tác và lý lịch cá nhân của anh ta đồng thời dự báo những điều sẽ xảy ra sau đó. . Nên trực tiếp gặp những ông chủ cũ của ứng viên và đưa ra những câu hỏi cụ thể về nhân viên trước đây của họ như “Đạo đức của anh ta ra sao?”, “Anh ta có đảm đương tốt phần việc của mình hay không” “Anh ta có mắc sai lầm gì không? (nếu có thì đó là những sai lầm nào).

Khoảng thời gian làm việc của ứng viên mà chúng ta cần phân tích là từ 3-5 năm, và ta cũng cần nói chuyện với khoảng 3-5 ông chủ cũ của ứng viên. Lưu ý là tuyển dụng nhân viên vào những vị trí càng quan trọng thì cần phải phân tích càng sâu.

Nghịch lý thứ 2: Mỗi một ứng viên đều để thòi ra một chiếc "đuôi". Bạn có thể tìm ra được những phản ứng chân thực phi ngôn ngữ và nằm ngoài tầm kiểm soát của ứng viên.

Khi phỏng vấn, ta luôn muốn biết được rằng ứng viên có nói thật hay không. Về nguyên tắc thì ta quan tâm đến những câu trả lời trung thực cho những câu hỏi như : “Anh được trả bao nhiêu lương?” “Vì sao anh lại bỏ công việc cũ?”, “Anh mong muốn gì từ công việc mới?”

Càng ngày càng hiếm những ứng viên chân thật. Nói đúng ra, ứng viên là người “rao bán mình”. Và món hàng này (ứng viên) đang ngày càng trở nên đắt giá, hơn nữa hợp đồng lao động giữa ông chủ và người lao động được ký kết với thời hạn ít nhất là một năm.

Có nghĩa là nếu ứng viên có mức lương khoảng 2000 USD, anh ta đang bán cho bạn món hàng với giá 24.000 USD (bao gồm cả thuế, các khoản trợ cấp, lợi nhuận chưa thu được

v.v...) Điều quan trọng là tất cả khoản tiền từ hợp đồng, người bán - ứng viên sẽ được nhận hết (100% tiền hoa hồng), có nghĩa là anh ta rất quan tâm đến thành công. Thường thì sau một cuộc trò chuyện 20-40 phút, ứng viên đã có thể bỏ túi vài chục nghìn đôla.

- Khuynh hướng chung: càng ngày, mức lương trả cho nhân viên càng cao. Và khả năng bạn sẽ bị ứng viên “qua mặt” ngay trong buổi phỏng vấn với mục đích vụ lợi sẽ càng tăng lên.
- Lời khuyên: khi đưa ra quyết định, hãy chú ý nhiều tới điều mà ứng viên “không nói tới”. Hãy tránh rơi vào tình trạng quá cảm xúc hoặc bị ứng viên thôi miên. Hãy kiểm tra các bức thư giới thiệu hoặc những lời nhận xét về ứng viên, tổ chức phỏng vấn tập thể, phân tích những cuốn băng ghi hình buổi nói chuyện, những trắc nghiệm khách quan v.v... Hãy phân tích không chỉ những gì mà người dự tuyển thể hiện cho bạn thấy mà cả những gì anh ta chưa thể hiện ra.

Nghịch lý thứ 3: Nên chọn một ứng viên kém hơn nếu anh ta xoay sở được với công việc, bởi nếu tuyển dụng ứng viên giỏi hơn, anh ta sẽ cảm thấy nhàm chán nếu không có triển vọng thực tế để phát triển và sử dụng tiềm năng của mình.

Càng ngày càng có nhiều người làm việc không chỉ vì tiền mà còn với mục đích được phát triển nghề nghiệp. Những ứng viên tài năng nhất sẵn sàng làm không công chỉ để được học hỏi và ghi một “nốt son” trong hồ sơ của mình.

Bởi vậy, cần phải xem xét điều kiện nâng cao chuyên môn trong chức vụ đối với ứng viên. Gần đây, trong một buổi phỏng vấn, nữ ứng viên nọ đã kể cho tôi nghe như thế này: “Tôi đã làm việc ở đây, học hỏi được nhiều thứ và nhảy việc.

Tại nơi làm hiện nay, tôi cũng đã nắm bắt hết mọi vấn đề và lại muốn tiếp tục nhảy việc sang chỗ khác. Nghịch lý ở chỗ: khi nhân viên thành thạo công việc thì anh ta không còn hứng thú để làm tiếp nữa. Đối với những nhân viên có kinh nghiệm thì việc tăng lương có thể tạo nên “ràng buộc tài chính” như kiểu muốn dứt áo ra đi nhưng lại không nỡ vì mỗi ràng buộc về tiền bạc.

Tuy nhiên, họ ở lại làm việc trong tình trạng không còn say mê, hứng thú nữa.

- Khuynh hướng chung: Lực lượng lao động tay nghề cao đang càng ngày càng trở nên khan hiếm đắt giá. Chẳng có ông chủ nào cần đến những nhân viên thiếu chú tâm vào công việc của mình.

Một công việc giản đơn cần phải được tự động hóa, còn công việc phức tạp nên sử dụng dịch vụ bên ngoài (outsourcing). Nếu không biết cách “nuôi dưỡng” nhân viên giỏi trong nội bộ công ty, chẳng chóng thì chầy, họ sẽ trở thành con gà đẻ trứng vàng cho đối thủ của bạn.

Nghịch lý thứ 4: Khi tuyển dụng nhân viên, hãy biết lý do vì sao bạn sa thải họ. Mỗi người đều có những điểm yếu của mình. Hiểu được những điểm yếu này chính là sức mạnh của bạn.

Nhân viên không phải là nông nô, mà cũng chẳng phải vợ chồng hay người thân của bạn. Thực tế hiện nay là tất cả các nhân viên đều làm việc theo chế độ tạm thời, kể cả Chủ tịch công ty. Giờ đây, ngay cả ở Nhật Bản cũng chẳng còn tồn tại chế độ thuê mướn nhân công

suốt đời. Biết được những lý do sa thải trong khâu tuyển dụng sẽ cho phép kéo dài thêm thời gian làm việc của nhân viên trong công ty để bạn có thể nhận lại được những gì mình đã đầu tư vào nhân viên đó.

- **Khuynh hướng chung:** Con người càng ngày càng có xu hướng thay đổi vòng việc (hiện nay, khoảng thời gian mà người lao động làm việc tại một công ty là từ 1-3 năm, còn trong tương lai thì sao?)
- **Lời khuyên:** Tận dụng những gì bạn đầu tư vào nhân viên ngay từ đầu (năm đầu tiên làm việc của anh ta hoặc tốt hơn là theo quý hoặc tháng). Hãy coi việc lập kế hoạch tuyển dụng hay tiếp nhận chuyện nghỉ việc của nhân viên như một chuyện hiển nhiên chứ không phải do lỗi của nhà quản lý. Nên cố gắng tránh bị phụ thuộc quá nhiều vào nhân viên.

Nghịch lý thứ 5: Nhân viên mới luôn tốt hơn (trong 3 tháng đầu tiên). Nếu như ai đó rời khỏi công ty bạn thì có thể đó là cơ hội để tìm được một nhân viên đem lại hiệu quả cao hơn.

Đây là tiếp diễn lôgic của nghịch lý số 4. Vì nạn chảy máu chất xám trong doanh nghiệp là điều không thể tránh khỏi, tuy nhiên, việc kiểm soát quy trình này lại là một việc cần làm (dòng nước chảy còn hơn ao nước đọng).

Bởi vậy, bạn cần phải mạnh dạn thử nghiệm tuyển dụng các vị trí mới. Những người rời khỏi công ty bạn chẳng hề hấn gì và lại tiếp tục rơi vào tay đối thủ cạnh tranh. Nhiệm vụ của một công ty hiện đại là giữ lại được những nhân viên tốt nhất và tránh được những nhân viên kém. Cũng giống như một câu lạc bộ bóng đá, nếu tiền đạo mà không sút được bóng vào lưới thì sớm hay muộn anh ta cũng sẽ được bán lại cho câu lạc bộ khác và thế chỗ anh ta sẽ là một cầu thủ biết làm điều này.

- **Khuynh hướng chung:** Sự luân chuyển nhân sự trên thị trường lao động đang ngày càng diễn ra khốc liệt.
- **Lời khuyên:** hãy biết phân biệt ứng viên tốt và ứng viên kém để có quyết định tiếp nhận hay từ chối. Nhưng làm thế nào bây giờ? Hãy xác định hiệu quả làm việc của họ để có thể tìm ra cho mình lời giải tốt nhất.

Nghịch lý thứ 6: Nguyên tắc Nụ hôn đầu tiên. Nếu như bạn không cảm thấy “kết” với ứng viên ngay từ “cái nhìn đầu tiên”, rất có thể chẳng bao giờ bạn muốn “kết hôn” với họ.

Nên chuẩn bị kỹ lưỡng cho cuộc gặp lần đầu tiên với ứng viên: tóc tai chải gọn gàng, người xức một chút nước hoa, chuẩn bị nói về các vấn đề liên quan đến mức lương mình định đề nghị, lịch sử công ty hay thành tích của các nhân viên khác....

Bởi vì chẳng tồn tại một chuẩn mực nào về các nhà tuyển dụng nên ứng viên luôn cảm thấy khó khăn trước các quyết định của mình. Ngoài chuyện lương bổng, ứng viên còn quan tâm đến nhiều điều khác nữa: thuế má, các chế độ đãi ngộ lao động, phong cách quản lý, quy chế nội bộ bên trong công ty... Và để đưa ra quyết định trong điều kiện thông tin về nhà tuyển dụng chưa đầy đủ, ứng viên thường dựa vào linh cảm của mình (thích- không thích).

- **Khuynh hướng chung:** Việc khan hiếm lực lượng lao động trên thị trường đang càng ngày càng trở nên trầm trọng. Giờ đây, ứng viên chỉ đến phỏng vấn tại các công ty mà anh ta đã cảm thấy “kết” từ trước đó.

- Lời khuyên: Hãy học cách làm thế nào để những ứng viên tiềm năng mong muốn gặp bạn trước khi bạn đưa ra buổi hẹn cụ thể. Như vậy, sẽ không có ai từ chối bạn nữa và ứng viên sẽ nhìn bạn bằng ánh mắt có cảm tình.

Nghịch lý thứ 7: Quy tắc kim tự tháp. Đáy của kim tự tháp (cơ sở tìm kiếm) càng rộng thì kết quả càng cao.

Nếu như từ lâu bạn vẫn chưa thể “câu” được con cá (ứng viên) nào thì hãy thử quảng nhiều cần câu hơn (thậm chí là nên quảng lưới). Có nghĩa là nếu bạn muốn có được ứng viên tốt sau 1 tháng thì hãy mở rộng nguồn tuyển dụng của mình, với khoảng 3 đến 5 nguồn tuyển dụng.

Như vậy, bạn sẽ có được hàng trăm hồ sơ xin việc với khoảng 10 đến 20 buổi phỏng vấn. Số lượng cá câu được không phụ thuộc vào số lần thả câu mà tỷ lệ với số lượng cần câu và sự lựa chọn nơi bạn buông cần câu có đúng chỗ hay không.

- Khuyến hướng: tất cả các "ao cá" gần công ty bạn đều đã có người buông câu. Nên quảng cần câu ở xa hơn một chút: ngoại ô, các tỉnh thành khác, thậm chí là các quốc gia láng giềng. Tuyển nhân sự từ các quốc gia lân cận cũng sẽ giúp bạn có được những nhân viên giỏi với mức chi trả không đến nỗi quá đắt.
- Lời khuyên: hãy làm đa dạng thêm nguồn tuyển dụng của mình.

Nghịch lý thứ 8: Nguyên tắc “Nhà thông thái ngốc nghếch”. Chỉ những câu hỏi ngớ ngẩn mới buộc ứng viên trở nên thật sự chân thành.

Ứng viên sẽ luôn trong tình thế bị động nếu gặp phải một người phỏng vấn thông minh. Lúc đó, ứng viên sẽ nói rất ít và tuân theo những gì đã được viết trước trên giấy. Tuy nhiên, giai đoạn ban đầu rất quan trọng, bởi vậy bạn phải tìm cách để ứng viên phải bộc lộ bản thân ngay từ lúc này. .

Khi bắt đầu buổi nói chuyện, nên tỏ ra là một người thân thiện và hơi ngờ nghệch một chút, giả vờ đưa ra những câu hỏi trùng lặp, lắng nghe và không tỏ ra mỉa mai hay ám chỉ đến sự nghi ngờ. Các câu hỏi kiểu như “Vì sao anh bước vào đây bằng chân trái và giấu đi trình độ học vấn của mình?” tạo ra cho ứng viên cảm giác bị hỏi cung khiến anh ta hoặc muốn gọi luật sư hoặc im lặng không trả lời.

- Khuyến hướng chung: ứng viên đều đã đọc những cuốn sách thông minh dành cho những chuyên gia phỏng vấn thông minh.
- Khuyến cáo: hãy lắng nghe nhiều hơn nhưng vẫn luôn kiểm soát được quá trình phỏng vấn. Sự chân thành luôn nằm ở bên trong. Ứng viên sẽ trở nên chân thực vào giữa buổi phỏng vấn khoảng sau câu thứ 50-100 gì đó. Tuy nhiên, nên tránh để anh ta chủ động “diễn” theo những gì đã được chuẩn bị trước.

Nghịch lý thứ 9: Những ứng viên có vẻ ngoài tốt thường dễ lưu chuyển công việc. Những ứng viên có ngoại hình lý tưởng thường dễ tìm được công việc cũng như dễ dàng thay đổi nó.

Vào dễ dàng thì ra cũng dễ dàng. Hãy thử nhìn nhận sâu hơn, hãy áp dụng các cuộc thi chọn và nên tránh có cảm tình với ứng viên “từ cái nhìn đầu tiên”. Những ứng viên có ngoại hình

ưa nhìn luôn biết giá của mình, rất bướng bỉnh và thường biến cuộc sống của ông chủ thành địa ngục.

Nhất định phải tìm ra nguyên nhân (càng nhiều càng tốt) vì sao ứng viên ưa nhìn này lại chọn đúng công ty của bạn và điều gì sẽ giữ anh ta gắn bó với bạn. Cũng thật tủi thân nếu bạn chỉ là một bến dừng chân nhỏ trong sự nghiệp của ai đó và hát câu “chơi chán rồi vút đi”.

- **Khuynh hướng chung:** những ứng viên có ngoại hình ưa nhìn thường có xu hướng “bành trướng”, trong khi các ông chủ doanh nghiệp lại trở nên bị động hơn – họ sao nhãng công việc và giao phó hết cho các top manager.
- **Lời khuyên:** Hãy nghiên cứu kỹ hồ sơ lý lịch của ứng viên. Nếu trong vòng 5 năm, ứng viên đã từng đảm nhiệm chức tổng giám đốc tại 5 công ty khác nhau thì nghĩa là anh ta chỉ là một kẻ vô tích sự và bị sa thải sau mỗi kỳ báo cáo hàng năm.

Nghịch lý thứ 10: Các ứng viên chuyên nghiệp, giỏi nghề thay đổi chỗ làm thường không phải vì tiền. Những ai nhảy việc chỉ vì kế sinh nhai thường không đem lại kết quả, ích lợi gì cho doanh nghiệp.

Tiền là kết quả chứ không phải là nguyên nhân của một công việc tốt. Để trở thành tốt hơn những người khác trong một lĩnh vực nào đó, người ta cần phải quên đi chuyện tiền nong. Một bác sỹ chuyên nghiệp là người không thể cho phép mình điều trị sai và tiền bạc ở đây không có vai trò gì cả.

Một giáo viên chuyên nghiệp là người luôn giảng dạy tốt hoặc đảm đương công tác quản lý. Có lần kế toán trưởng của tôi đã nói với tôi rằng nếu anh ta nhận được 1000USD thay vì 600USD có lẽ anh ta đã không mắc sai lầm khi tính toán các khoản thuế. Có nghĩa là nếu trả cho một ca sỹ tồi nhiều hơn trong một buổi diễn thì anh ta sẽ trở thành nghệ sỹ hát opera chẳng?

Nếu muốn có được những nhân viên làm việc với hiệu quả tối đa thì các ông chủ doanh nghiệp nên tuyển những người nào thích trách nhiệm, công ty hay các nhiệm vụ đặt ra. Những ứng viên đặt chuyện lương thưởng lên trên hết trong công việc của mình thường bị ám ảnh tiền bạc và bởi vậy, ít nghĩ đến công việc. Và bất cứ lúc nào họ cũng có thể nhận được những lời đề nghị từ các công ty khác bên ngoài và sẵn sàng nhảy việc nếu có nơi trả lương cao hơn. Những người này rất nguy hiểm cho kinh doanh.

- **Khuynh hướng chung:** Tiền bạc ngày càng đóng vai trò đáng kể trong cuộc sống của chúng ta. Sự cầm cố làm tăng sự phụ thuộc của các ứng viên.
- **Lời khuyên:** Hãy tránh xa những ứng viên có động cơ tài chính. Hãy thảo luận vấn đề tiền nong vào giây phút cuối cùng. Những ứng viên chuyên nghiệp sẽ tạo ra những giá trị tương xứng với mức lương họ được hưởng và tạo ra lợi nhuận (thậm chí rất cao), trong khi các ứng viên tham lam thì không.