

# QUẢN LÝ THỰC HIỆN

## CHƯƠNG 1 .

# TUYỂN DỤNG HAY LÀ CHẾT?



## 1. Máu mới của tổ chức

Tại sao tuyển dụng lại đặc biệt quan trọng trong ngành bảo hiểm nhân thọ? Tôi từng thấy một trưởng nhóm viết ngay trên bàn làm việc của mình một câu rất mạnh: **“Tuyển dụng hay là chết?”** Anh em nhà Kinder cũng từng nhấn mạnh rằng tuyển dụng là công việc bắt buộc phải hoàn thành mỗi năm. Với nhiều ngành nghề khác, tuyển dụng có thể diễn ra theo nhu cầu, khi thiếu người mới tuyển. Nhưng trong ngành bảo hiểm, đặc biệt là hệ thống đại lý, tuyển dụng gần như là một quá trình liên tục.

Trong nhiều lớp học và hội thảo, tôi từng đặt câu hỏi: “Tại sao phải tuyển dụng liên tục?”. Một trưởng ban trả lời: “Phải thay máu liên tục.” Một giám đốc kinh doanh nói thêm: “Quan trọng nhất là phải có máu mới.” Tôi thấy hình ảnh ấy rất hay. Trong cơ thể con người, các tế bào máu cũ liên tục lão hóa và được thay thế bằng những tế bào mới. Một cơ thể khỏe mạnh có khả năng tự sản sinh đủ lượng máu cần thiết. Nhưng khi cơ thể mất máu quá nhanh, người ta buộc phải truyền thêm máu từ bên ngoài. Và khi truyền máu, điều quan trọng không chỉ là có máu, mà còn phải đúng nhóm máu và là nguồn máu khỏe mạnh.

Một công ty hay một ban, nhóm bảo hiểm cũng tương tự. Một tổ chức khỏe mạnh phải có khả năng liên tục tạo ra lực lượng mới từ bên trong. Nếu tốc độ tư vấn viên rời đi nhanh hơn tốc độ người mới gia nhập, lực lượng sẽ ngày càng teo lại. Nếu chỉ khi “mất máu” nghiêm trọng mới cuống cuống đi tuyển người, chúng ta luôn ở trong trạng thái chữa cháy. Nguy hiểm hơn, vì quá cần người, chúng ta rất dễ rơi vào tình trạng tuyển bằng mọi giá, giống như truyền máu mà không kiểm tra nhóm máu.

Một sếp cũ của tôi từng nói về ba mục tiêu rất rõ của tuyển dụng: **Recruit to Grow, tuyển để tăng trưởng; Recruit to Replace, tuyển để thay thế; Recruit to Renew, tuyển để tạo sinh khí mới.** Tôi đặc biệt thích chữ *renew*. Tuyển dụng không chỉ nhằm bù lại số người đã rời đi. Người mới mang theo năng lượng mới, mối quan hệ mới, cách nhìn mới và đôi khi cả một thị trường mới. Một đội ngũ lâu ngày không có người mới rất dễ rơi vào trạng thái quen thuộc, an toàn, rồi dần mất đi khí thế.

LIMRA từng nói rằng tuyển dụng là một quá trình liên tục; ngừng tuyển dụng cũng đồng nghĩa với việc hoạt động kinh doanh bắt đầu đi đến chỗ suy giảm. Tôi đã chứng kiến không ít tổ chức chỉ cần vài tháng tuyển dụng chững lại là doanh số lao dốc ngay sau đó. Có công ty từng rơi vào khủng hoảng khi lượng tuyển dụng giảm đột ngột một nửa. Không chỉ doanh số giảm, tinh thần toàn đội ngũ cũng hoảng loạn vì mọi người bắt đầu nhìn thấy tương lai của tổ chức đang co lại. Phải mất nhiều

năm sau, tình hình mới ổn định, nhưng quy mô tuyển dụng cũng không bao giờ quay lại mức cũ.

Vì vậy, câu hỏi không phải là “**Có cần tuyển dụng không?**” mà là “**Làm thế nào để tuyển dụng trở thành một hoạt động liên tục, chủ động và có hệ thống?**” Đó là lúc tôi nhớ đến một dụng cụ rất bình dị ở quê: **cái Đó**.

## 2. Nguyên lý “cái Đó”

Cái Đó, còn được gọi là cái Đơm hay cái Lờ ở một số vùng, là một dụng cụ đánh bắt cá, tôm ở những dòng nước nhỏ và không quá sâu. Đó thường được đan bằng tre, có hình ống, một đầu hoặc hai đầu có hom. Người dân dùng đất hoặc vật liệu khác chặn dòng nước để nước chảy vào một khe hẹp, rồi đặt Đó ở đó. Cá, tôm theo dòng nước bơi vào trong nhưng rất khó quay ngược ra ngoài.



Người biết đặt Đó không chỉ mang một cái ra sông rồi ngồi chờ. Họ đặt rất nhiều cái ở nhiều vị trí khác nhau. Miệng Đó phải đủ rộng để cá dễ chui vào, nhưng bên trong có hom để cá lớn không thoát ra. Người ta còn bỏ vài hạt thóc làm mồi, chọn đúng vị trí có dòng chảy, thậm chí nắn dòng nước để cá đi theo hướng mình muốn.

Điểm thú vị nhất nằm ở chỗ người đặt Đó **không chạy theo từng con cá**. Họ tạo ra một hệ thống để cá tự đi vào. Từ đó, tôi liên tưởng đến tuyển dụng. Nếu mỗi ngày chúng ta chỉ chạy đi tìm từng ứng viên, mời từng người, thuyết phục từng người, toàn bộ kết quả sẽ phụ thuộc vào sức lực cá nhân. Nhưng nếu chúng ta xây được nhiều “cái Đó”, tức nhiều nguồn giới thiệu, nhiều điểm tiếp cận và nhiều kênh tuyển dụng, ứng viên sẽ bắt đầu tự tìm đến mình.

Tôi thường nói rằng tuyển dụng cũng là một bài toán giữa **lead và lag**, giữa hoạt động đầu vào và kết quả đầu ra. Người ngư dân không thể bắt con cá nào phải bơi vào Đó. Nhưng anh ta có thể kiểm soát việc đã đặt Đó chưa, đặt ở đâu, đặt bao nhiêu cái, có đúng cách không và có thường xuyên đi thăm Đó không. Tương tự, người quản lý không thể ra lệnh cho một ứng viên phải gia nhập. Nhưng ta có thể kiểm soát số người giới thiệu, số cuộc tiếp cận, số cuộc hẹn, số hội thảo cơ hội nghề nghiệp và chất lượng của quy trình tuyển dụng.

LIMRA gọi tuyển dụng là **“trò chơi của những con số lớn”**. Nếu làm đúng và làm đủ các hoạt động đầu vào, kết

quả tuyển dụng sẽ đến. Khi hôm nay chưa tuyển được ai, thay vì chỉ than rằng “tuyển dụng bây giờ khó quá”, hãy quay lại kiểm tra: đã xin giới thiệu chưa? Đã xin đúng người chưa? Đã xin đủ nhiều chưa? Có đủ COI chưa?

Nguyên lý cái Đó vì vậy rất đơn giản: **đừng chạy theo cá, hãy xây nơi để cá tự đi vào. Đừng chỉ đi tìm ứng viên, hãy xây hệ thống để ứng viên liên tục xuất hiện trước mặt mình.**

### 3. Đừng tuyển tất cả mọi người

Một triết lý khác của cái Đó nằm ở chính thiết kế của nó. Miệng phải rộng để cá dễ vào, nhưng bên trong phải có cơ chế sàng lọc. Tuyển dụng cũng vậy. Tâm thế của người quản lý phải đủ mở để nhìn thấy cơ hội ở nhiều nhóm ứng viên khác nhau, nhưng điều đó không có nghĩa là gặp ai cũng tuyển.

Tôi từng đi qua cầu Sài Gòn cùng một đồng nghiệp. Anh chỉ vào những căn biệt thự và hỏi tôi giá bao nhiêu. Tôi đáp: “Không biết, chưa thấy ai chào hàng mình.” Nói xong tôi mới chợt hiểu: có lẽ tôi không nằm trong nhóm khách hàng tiềm năng mà họ đang nhắm tới. Người bán bất động sản không thể gặp ai cũng giới thiệu biệt thự cao cấp. Họ phải chọn đúng phân khúc, đúng khách

hàng, đúng giờ hàng. Nếu gặp ai cũng chào, họ có thể rất bận nhưng hiệu quả lại thấp.

Tuyển dụng bảo hiểm cũng vậy. Chúng ta thường nói rằng “ai cũng có thể làm bảo hiểm”, rồi dễ dàng biến câu ấy thành “gặp ai cũng tuyển”. Hai điều này không giống nhau. Một người có thể có tiềm năng ở một thời điểm nào đó, nhưng chưa chắc phù hợp ngay lúc này.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, một ứng viên tiềm năng trước hết cần có **thời gian**. Nếu một người không thể dành được vài giờ mỗi tuần cho công việc tư vấn, rất khó để họ bắt đầu. Thứ hai, họ cần có **nhu cầu**. Nhu cầu không chỉ là tiền. Có người muốn giao lưu, học hỏi, phát triển bản thân, xây dựng quan hệ hay được công nhận. Người tuyển dụng giỏi phải nhận diện và gọi tên được nhu cầu đó. Thứ ba, họ cần có **khả năng tham gia quy trình khởi nghiệp**, từ học, thi đến hoàn thành những yêu cầu cơ bản để được hành nghề.

Trong tuyển dụng, tôi vẫn thích một nguyên tắc rất đơn giản: **miệng Đó có thể rộng, nhưng không phải con cá nào cũng phải giữ lại**. Tạo nguồn ứng viên phải rộng, lựa chọn phải kỹ.



#### 4. Ai mới thực sự là người chúng ta cần?

Xác định thị trường mục tiêu là bước rất quan trọng. Người đặt Đó không đặt ở bất kỳ chỗ nào. Họ chọn nơi có dòng chảy, gần bờ, dễ tiếp cận và có khả năng có cá. Trong tuyển dụng cũng vậy, chúng ta cần trả lời ba câu hỏi: thị trường đó có tiềm năng không? Có ứng viên tiềm năng không? Và mình có thể tiếp cận được không?

Thị trường tuyển dụng còn có một đặc điểm quan trọng: **thị trường tuyển dụng sau này rất dễ trở thành thị trường kinh doanh của đội ngũ**. Nếu bạn tuyển một nhóm người trong cùng một cộng đồng, nghề nghiệp hoặc khu vực, mạng lưới kinh doanh của họ cũng thường hình thành quanh cộng đồng đó. Vì thế, quyết định tuyển ai hôm nay có thể góp phần định hình văn hóa nhóm và thị trường kinh doanh nhiều năm sau.

Khi đã có nhiều nguồn ứng viên, câu hỏi “ai mới thực sự phù hợp?” càng trở nên quan trọng. LIMRA khuyến nghị xây dựng **hồ sơ ứng viên lý tưởng** dựa trên hình mẫu những tư vấn viên thành công đang có. Có thể nhìn lại họ khi mới vào nghề: tuổi bao nhiêu, nghề nghiệp trước đó là gì, trình độ thế nào, tình trạng gia đình ra sao, mức thu nhập trước khi gia nhập như thế nào.

Nếu chưa có đủ dữ liệu từ những tư vấn viên thành công, có thể tham khảo mô hình LACK gồm bốn nhóm yếu tố: **Level, trình độ; Attributes, phẩm chất; Condition,**

**điều kiện; Knowledge, kiến thức và kỹ năng.** Trong đó, phẩm chất thường khó đánh giá nhất. Thầy tôi từng đưa ra một cách kiểm tra rất đời thường: **“Bạn có sẵn sàng giới thiệu người này cho gia đình mình không?”** Nếu câu trả lời là không, có lẽ bạn cũng không nên vội tuyển người đó vào một nghề đòi hỏi niềm tin rất cao như bảo hiểm. LIMRA cũng đặt một câu hỏi gần giống: **DIL, Do I Like? Tôi có thích người này không?**

Có thời kỳ chúng tôi còn đưa ra danh sách những trường hợp không nên tuyển, chẳng hạn người có lịch sử vi phạm kỷ luật, những người liên tục bị chấm dứt hợp đồng vì không đạt tiêu chuẩn hoặc những trường hợp “thất nghiệp bền vững”. Mục đích không phải để đóng cửa với ai, mà để nhắc người tuyển dụng rằng thời gian quản lý là hữu hạn. Tuyển sai người không chỉ mất thời gian tuyển, mà còn mất rất nhiều thời gian đào tạo, kèm cặp và xử lý những vấn đề sau đó.

Tuyển dụng vì vậy không nên là cuộc săn tìm thật nhiều người. Đó phải là quá trình **tạo nguồn rộng nhưng chọn người phù hợp.**



## 5. Người giới thiệu là một tài sản

Tôi có hai người hàng xóm cùng biết đặt Đó. Một người chỉ thi thoảng thiếu mỗi nhậu mới vác một cái Đó đi đặt. Vì chỉ có một cái nên nhiều hôm chẳng bắt được gì, cuối cùng lại phải nhậu với mấy trái khế xanh. Người kia sống bằng nghề đánh cá. Mỗi lần đi, ông chở theo cả xuống với hàng chục cái Đó. Sáng nào ông cũng chèo xuống đi thăm và mang cá ra chợ bán. Mưa hay nắng, ông hiếm khi thiếu cá.

Tuyển dụng cũng vậy. Nếu bạn chỉ dựa vào chính mình để tìm ứng viên, bạn giống người chỉ có một cái Đó. Có hôm có cá, có hôm không. Khi bạn bán hàng, chăm sóc khách hàng hay quản lý đội ngũ, tuyển dụng lập tức dừng lại.

Tôi từng hỏi một chị quản lý: “Chị có bao giờ từ chối ứng viên không?”. Chị cười: “Năn nỉ họ đi học còn không kịp, lấy đâu ra mà từ chối?”. Câu trả lời nghe vui nhưng rất thật. Khi nguồn ứng viên quá ít, chúng ta mất quyền lựa chọn. Ai đồng ý là tuyển. Khi có nhiều người giới thiệu, tình thế thay đổi. Ta có nhiều ứng viên hơn và bắt đầu có quyền chọn đúng người.

LIMRA định nghĩa người giới thiệu là người trong công việc hoặc đời sống thường xuyên tiếp xúc với những người có thể phù hợp với nhu cầu tuyển dụng của chúng

ta. Người đó có thể nằm trong P100, là khách hàng, đối tác, nhà cung cấp hoặc bất kỳ ai có mạng lưới phù hợp.

Muốn có nhiều ứng viên, phải có nhiều người giới thiệu. LIMRA đưa ra năm bước khá rõ: lập danh sách người có thể giới thiệu, gọi xin hẹn, chuẩn bị lời thoại, gặp và xin giới thiệu, sau đó phát triển những người tốt nhất thành COI.

Tôi đặc biệt thích cách thầy mình xử lý lời thoại. Thầy không muốn người tuyển dụng ở thế “xin”. Thay vì nói “Anh chị giới thiệu giúp em người nào muốn làm bảo hiểm”, thầy biến câu chuyện thành việc **chia sẻ một cơ hội**. Sau khi hoàn thành công việc với khách hàng, thầy mới nói rằng công ty đang có cơ hội công việc với một số điều kiện cụ thể và hỏi khách hàng có biết ai phù hợp không. Tâm thế thay đổi hoàn toàn: từ người đi xin thành người đang trao một cơ hội.

Người giới thiệu vì vậy không phải nguồn phụ. Nếu được xây dựng đúng, họ là **tài sản tuyển dụng**.



## 6. COI, khi một người có thể mở ra cả một thị trường

COI, *Center of Influence*, trung tâm ảnh hưởng, không chỉ là người từng giới thiệu một ứng viên. Đó là người **giới thiệu đều đặn và thường xuyên**. Theo LIMRA, một COI tốt thường là người thích bạn, tin bạn và sẵn sàng giới thiệu ứng viên một cách cởi mở.

Tôi lại nhớ người hàng xóm chuyên đánh cá. Ban đầu, chỉ có mình anh chèo xuồng đi đặt Đó. Sau này vào mùa nông nhàn, anh thuê thêm vài thanh niên. Rồi dần dần, mỗi ngày có hàng chục người tới lấy Đó, người đi xe, người chèo xuồng tỏa ra nhiều nơi. Nhờ vậy, quy mô đánh bắt của anh không còn bị giới hạn bởi số giờ trong một ngày.

Một COI cũng là một “cánh tay nối dài” như vậy. Nhưng để người ta sẵn sàng giới thiệu đều đặn, chỉ quen biết là chưa đủ. Họ phải có **khả năng**, có **động lực** và có **niềm tin** rằng người được họ giới thiệu sẽ được đối xử tốt và có cơ hội thành công.

Một chị trưởng nhóm từng nói với tôi: “Em không dám tuyển nữa, vì những người em tuyển không thành công.” Nghe rất xót xa. Nếu COI giới thiệu cho chúng ta một người mà rồi người ấy thất bại, COI cũng cảm thấy uy tín của mình bị ảnh hưởng. Nếu chuyện đó lặp lại vài lần, họ sẽ ngừng giới thiệu. Vì vậy, phát triển COI không thể tách rời hệ thống phát triển tư vấn viên phía sau.

COI cũng cần được hướng dẫn. Họ cần biết chân dung ứng viên phù hợp, hiểu những dấu hiệu cho thấy một người đang có nhu cầu thay đổi công việc và biết cách mở câu chuyện. Chúng ta cần đặt kỳ vọng hợp lý, chẳng hạn một, hai tháng giới thiệu một ứng viên. Và quan trọng nhất là phải duy trì quan hệ thường xuyên. Không thể gặp một lần, xin một danh sách rồi biến mất.

Theo mô hình hành vi của BJ Fogg, một hành vi chỉ xảy ra khi có đủ động lực, khả năng và sự nhắc nhở. Tôi thấy điều ấy đúng với COI. Nếu họ thích bạn nhưng không biết cách giới thiệu, hành vi không xảy ra. Nếu biết cách nhưng không có động lực, cũng không xảy ra. Nếu cả hai đều có nhưng sáu tháng không ai nhắc, họ sẽ quên.

Một COI tốt vì vậy có thể mở ra cả một cộng đồng, cả một nghề nghiệp hoặc cả một khu vực tuyển dụng mới. Nhưng COI không tự nhiên xuất hiện. **Họ phải được phát triển.**

## 7. Tuyển dụng không thể giao khoán

Khi thị trường tuyển dụng khó hơn, rất dễ xuất hiện tâm lý: thôi thì thuê người khác làm giúp. Trên mạng hiện có nhiều dịch vụ “trợ lý tuyển dụng”, cam kết cung cấp ứng viên. Tôi không phản đối các dịch vụ hỗ trợ, nhưng cần hiểu giới hạn của chúng.

Tôi thường ví một dịch vụ tuyển dụng bên ngoài giống như cửa hàng bán giày đóng sẵn. Bạn phải thử nhiều đôi để tìm đôi vừa chân. Trong khi đó, hệ thống tuyển dụng của chính mình giống như một người thợ “đo ni đóng giày”. Người thợ hiểu chân bạn, biết một bên lớn một bên nhỏ và có thể làm ra đôi giày phù hợp hơn.

Một hệ thống hỗ trợ tuyển dụng tốt có thể giúp chúng ta **tìm ứng viên**, nhưng không thể thay người quản lý thực hiện trách nhiệm tuyển dụng. Chính người quản lý hiểu văn hóa đội ngũ, hiểu thị trường, biết mình cần người như thế nào và quan trọng hơn, chính người quản lý sẽ là người phát triển ứng viên sau khi họ bước vào.

Tôi cho rằng đây là điểm nhiều nhà quản lý dễ nhầm. Họ muốn tuyển dụng nhưng lại không muốn trực tiếp tham gia vào việc tạo nguồn, phỏng vấn, lựa chọn và phát triển ứng viên. Nếu vậy, người mới bước vào đội ngũ giống như một người được “giao hàng” đến, nhưng không có mối liên hệ đủ mạnh với người sẽ dẫn dắt mình.

Hệ thống có thể hỗ trợ người quản lý, nhưng **không thể thay người quản lý**. Tuyển dụng là một trong những trách nhiệm lãnh đạo cốt lõi, bởi người bạn tuyển hôm nay có thể trở thành tư vấn viên chủ lực, trưởng nhóm hoặc giám đốc trong tương lai.

## 8. Từ một nhà tuyển dụng đến một hệ thống tuyển dụng

Trong ngành bảo hiểm, khi nói về xây dựng hệ thống, người ta thường kể câu chuyện Pablo và Pruno. Hai chàng trai được thuê xách nước từ suối về làng. Pruno chọn cách xách những thùng lớn hơn và đi nhiều chuyến hơn để kiếm thêm tiền. Pablo lại nghĩ khác: anh muốn xây đường ống để nước tự chảy về làng.

Pablo vẫn tiếp tục xách nước từ thứ Hai đến thứ Sáu để có thu nhập, nhưng cuối tuần lại dành thời gian xây hệ thống dẫn nước. Anh bị chế giễu, nhưng ba năm sau, đường ống hoàn thành. Từ đó nước chảy về làng liên tục mà anh không phải xách từng xô nữa. Trong khi Pruno ngày càng kiệt sức vì toàn bộ thu nhập vẫn phụ thuộc vào sức lao động cá nhân.

Tôi rất thích ba bài học trong câu chuyện này. Một là phải dám nghĩ ra ngoài cách làm hiện tại. Hai là **lấy ngắn nuôi dài**, vẫn duy trì hoạt động hiện có trong khi từng bước xây hệ thống. Ba là phải biết mượn sức của hệ thống thay vì chỉ dùng sức mình.

Tuân Tử từng viết đại ý rằng người biết mượn sức ngựa xe có thể đi nghìn dặm, người biết mượn thuyền bè có thể vượt sông lớn. Tuyển dụng cũng vậy. Nếu kết quả mỗi tháng chỉ phụ thuộc vào việc hôm đó người quản lý

có đủ thời gian gọi điện, gặp người và xin giới thiệu hay không, đó chưa phải hệ thống.

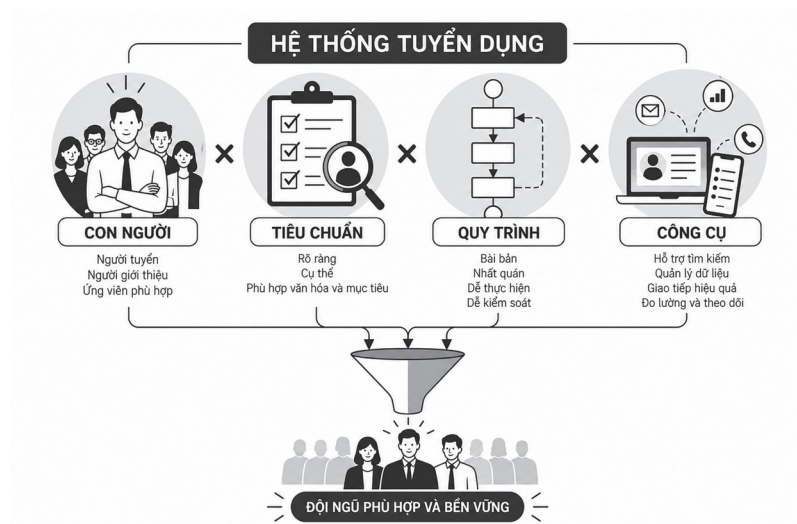
Tôi thường hỏi trong các hội thảo: nếu Highland Coffee không hoạt động như một hệ thống thì khác gì một quán cà phê ven đường? Nếu 7-Eleven không có tiêu chuẩn, quy trình và công cụ thống nhất thì khác gì một tiệm tạp hóa bình thường? Một chuỗi có thể có hàng trăm điểm bán nhưng khách hàng vẫn nhận được trải nghiệm tương đối nhất quán vì các phần tử trong hệ thống cùng vận hành theo những chuẩn chung.

Một tổ chức tuyển dụng cũng vậy. Có nhiều nhà tuyển dụng chưa phải là có hệ thống. Nếu mỗi người tự làm theo cách riêng, chúng ta chỉ có một “nắm cát rời rạc”. Hệ thống chỉ xuất hiện khi những người đó được kết nối bằng tiêu chuẩn, quy trình và công cụ chung.

## 9. Hệ thống tuyển dụng = Con người × Tiêu chuẩn × Quy trình × Công cụ

Từ nhiều năm làm việc và tổ chức các hội thảo xây dựng hệ thống, chúng tôi đơn giản hóa hệ thống tuyển dụng bằng một công thức:

**Hệ thống tuyển dụng = Con người × Tiêu chuẩn × Quy trình × Công cụ.**



Trong bản gốc, công thức được viết dưới dạng tập hợp các nhà tuyển dụng nhân với tiêu chuẩn, quy trình và công cụ. Ý nghĩa rất đơn giản: **phải có người thực hiện, những người ấy phải tuân cùng một chuẩn, đi theo một quy trình kiểm soát và sử dụng cùng bộ công cụ.**

Yếu tố đầu tiên là **con người**. Không thể có hệ thống tuyển dụng nếu không có đủ nhà tuyển dụng. Tôi ưu tiên phát triển cấp quản lý từ bên trong thay vì liên tục “mua” quản lý từ đối thủ. Theo kinh nghiệm nhiều năm của chúng tôi, những người trưởng thành từ nội lực thường có cơ hội thành công cao và bền hơn.

Yếu tố thứ hai là **tiêu chuẩn**. Taiichi Ohno có câu rất nổi tiếng: “Không có tiêu chuẩn thì không có cải tiến.” Tôi từng biết một quản lý có tháng mở lớp tuyển được hàng

trăm người, nhưng mười tháng sau đó hầu như không tuyển thêm. Dù vậy, chị vẫn được ghi nhận như một “người hùng tuyển dụng”. Một quản lý khác chỉ tuyển vừa đủ để giữ MOC rồi dừng. Nếu không có tiêu chuẩn rõ ràng, bất kỳ lý do nào cũng có thể trở thành lý do hợp lý để không tuyển.

Chúng tôi thường nhấn mạnh: **tuyển đều quan trọng hơn tuyển thật nhiều**. Một nhóm chưa đủ mười tư vấn viên có thể đạt tiêu chuẩn hai người mỗi tháng. Nhưng cũng không nên tuyển quá nhiều nếu người quản lý không còn thời gian chăm sóc tư vấn viên mới trong 90 ngày đầu. Các nhóm có thể có mục tiêu khác nhau, nhưng nguyên tắc là tháng nào cũng phải có tuyển dụng.

Yếu tố thứ ba là **quy trình**, và yếu tố thứ tư là **công cụ**. Đây là hai thứ giúp hoạt động tuyển dụng không còn phụ thuộc vào trí nhớ, cảm hứng hay sự hờ hờ của quản lý. Khi cả hệ thống có lịch xem xét, biểu mẫu, kế hoạch và nhịp theo dõi thống nhất, việc tuyển dụng trở thành một phần của vận hành, chứ không phải chiến dịch lúc nhớ lúc quên.

Điều quan trọng là công thức này mang dấu nhân. Một yếu tố bằng không thì toàn bộ hệ thống có thể gần như bằng không. Có công cụ nhưng không có người dùng thì vô nghĩa. Có người mà không có chuẩn thì mỗi người đi một hướng. Có chuẩn mà không kiểm soát bằng quy trình thì chuẩn chỉ nằm trên giấy.

## 10. Năm bước kiểm soát hoạt động tuyển dụng

Để hệ thống không dừng lại ở lý thuyết, trong các hội thảo quản lý chúng tôi thống nhất một quy trình kiểm soát tuyển dụng gồm năm bước.

**Bước 1 là chuẩn bị kế hoạch cho tháng tới.** Thường vào tuần thứ ba của tháng, chúng tôi tổ chức một cuộc họp tuyển dụng ngắn theo công thức 3Rs: **Review, nhìn lại mục tiêu; Record, phân tích kết quả và hoạt động; Report, đặt mục tiêu và thống nhất kế hoạch tháng sau.** Trong phần cuối, từng nhóm xác định mục tiêu bằng Rec01, thống nhất các hoạt động hỗ trợ bằng MAP và lập kế hoạch tuyển dụng cá nhân bằng Rec03.

Tôi thường yêu cầu kết thúc cuộc họp bằng một buổi gọi điện ngay cho các ứng viên tiềm năng. Lý do rất đơn giản: nếu chỉ lập kế hoạch rồi về, mọi người rất dễ trì hoãn. Goethe từng nói: “Mọi thứ đều khó khăn trước khi trở nên dễ dàng.” Bắt đầu ngay giúp phá được sức ì ban đầu.

**Bước 2 là thống nhất kế hoạch.** Trong khoảng ngày 25 đến 30, từng nhà tuyển dụng làm việc 1:1 với quản lý cấp trên để chốt lại mục tiêu và kế hoạch. Đây là bước biến cam kết chung thành trách nhiệm cá nhân.

**Bước 3 là triển khai.** Trong cuộc họp khởi động từ ngày 1 đến ngày 3 của tháng mới, tổ chức ghi nhận nhóm tuyển tốt của tháng trước, công bố cam kết mới, triển

khai kế hoạch hỗ trợ tuyển dụng và chương trình thi đua nếu có. Ngay trong tuần đầu, giám đốc kinh doanh tiếp tục xem xét Rec01, số lượng ứng viên tham gia COP, phân công các hoạt động hỗ trợ và tổ chức gọi điện mời ứng viên.

**Bước 4 là đánh giá tiến độ hàng tuần.** Kế hoạch tuyển dụng phải được xem xét đều đặn chứ không chờ cuối tháng mới nhìn lại. Rec03 và các phiên PEP giúp người quản lý biết nhà tuyển dụng đang ở đâu, vấn đề nằm ở khâu tìm nguồn, gọi điện, hẹn gặp hay chuyển đổi.

**Bước 5 là điều chỉnh hoạt động.** Sau đánh giá phải có hành động. Có thể cần thay đổi lịch COP, lịch lớp khởi nghiệp, cách hỗ trợ tuyển dụng hoặc kế hoạch tuần bằng MWW. Quy trình sau đó lại quay về bước đầu và lặp lại.

Bộ công cụ đi cùng hệ thống gồm Rec01 để giám sát kế hoạch tuyển dụng của các nhóm, MAP cho kế hoạch hoạt động tháng, Rec03 cho kế hoạch tuyển dụng tháng và MWW cho kế hoạch làm việc tuần. Các biểu mẫu chi tiết có thể đặt ở phần phụ lục để người đọc sử dụng trực tiếp.

Có học viên từng hỏi tôi: “Thầy ơi, có nhiều biểu mẫu quá không?”. Tôi trả lời rằng thực ra chỉ Rec01 và Rec03 là công cụ chuyên cho tuyển dụng; MAP và MWW còn dùng cho toàn bộ hoạt động kinh doanh. Một người khác hỏi vì lịch thi ở địa phương khác với lịch tôi đề xuất thì

sao. Tôi nói: **ngày tháng có thể thay đổi, nhưng nguyên tắc của quy trình nên được giữ.**

Điểm mạnh nhất của hệ thống không nằm ở tờ biểu mẫu. Nó nằm ở việc tạo ra **nhịp trách nhiệm**, một cadence of accountability. Các cuộc họp định kỳ, việc xem xét kế hoạch, gọi điện cùng nhau và điều chỉnh hàng tuần khiến tuyển dụng trở thành thói quen của tổ chức.

Cuối cùng, công cụ chỉ có giá trị khi được sử dụng. Nếu thành thạo công cụ và thực hiện đều đặn các hoạt động thúc đẩy tuyển dụng, dù bạn là một nhà tuyển dụng cá nhân, trưởng nhóm, giám đốc tổng đại lý hay giám đốc vùng, khả năng đạt mục tiêu tuyển dụng sẽ cao hơn rất nhiều.



## CHƯƠNG 2.

# 48 GIỜ QUYẾT ĐỊNH



Sáng kiến triệu đô  
dành cho tư vấn viên mới