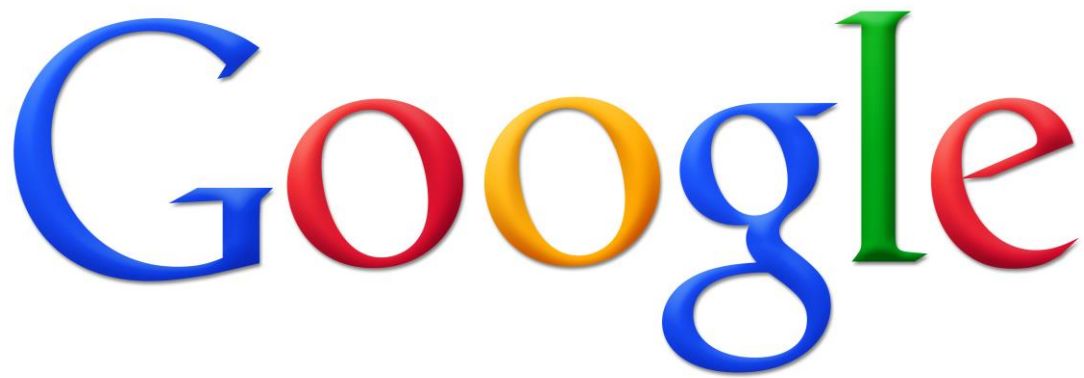


Tất tần tật về bí quyết điều
hành của các nhà quản lý

The Google logo is displayed in its characteristic multi-colored font: 'G' is blue, the first 'o' is red, the second 'o' is yellow, 'g' is blue, 'l' is green, and 'e' is red.

Văn Hóa Doanh Nghiệp

Google không coi việc nhân viên uống cafe tán dóc là việc làm lãng phí và giảm hiệu suất lao động...Google không chỉ nổi tiếng ở sự phát triển và cải tiến không ngừng mà còn xuất sắc trong việc quản trị nhân lực. Hãy cùng khám phá xem bí quyết đó là gì...



Ở Google, tất cả nhân viên đều có thể gửi mail cho ban quản trị

Thành công của Google có được là đến từ sự đổi mới không ngừng và thực hành quản lý xuất sắc.

Tháng 3 là tháng tốt lành với Google. Giá trị vốn hóa của tập đoàn này trên thị trường chứng khoán đạt 260 tỉ usd, gần gấp đôi giá trị tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của Việt Nam năm 2012.

Kể từ khi phát hành ra công chúng lần đầu năm 2004, giá trị văn hóa của Google đã tăng hơn 9 lần. Thành công của Google có được là từ sự đổi mới không ngừng và thực hành quản lý xuất sắc.

Google không phải là doanh nghiệp quá khổng lồ. Nhân viên của Hãng chỉ khoảng 50.000 người (tính cả 20.000 lao động của Motorola Mobility mới mua lại). Xét về quy mô, Google nhỏ hơn nhiều so với Apple (72.800 nhân viên) hay Microsoft (94.000 nhân viên).

Tuy nhiên, việc ban lãnh đạo Google đầu tư và chăm sóc nguồn lực này đáng để các doanh nghiệp khác lưu tâm. Laszlo Bock, Phó Chủ tịch phụ trách

mảng hoạt động nhân viên của Google, chia sẻ Hãng luôn cố gắng tạo ra những điểm sinh hoạt chung mà mọi người đều có thể dễ dàng kết nối với nhau.

Tự do đưa ra ý tưởng

Google Cafe là nơi nhân viên được khuyến khích gặp gỡ, trao đổi chuyện trò và chia sẻ quan điểm của mình về công việc cũng như cuộc sống. Không như một số doanh nghiệp khác, Google không coi việc nhân viên uống cà phê tán dóc là một việc làm gây lãng phí và giảm hiệu suất lao động. Ngược lại, họ coi việc nhân viên có thể chia sẻ với nhau là một điểm quan trọng nếu không nói là mấu chốt trong hoạch định.

Ở Google, tất cả nhân viên đều có thể gửi mail cho ban quản trị. Một cuộc họp được tổ chức vào thứ Sáu hằng tuần mang tên Ơn Chúa, Thứ Sáu rồi (TGIF - Thank God It's Friday) là một trong những sự kiện được mong chờ nhất. Trong cuộc họp này, người đứng đầu hệ thống sẽ trao đổi với tất cả nhân viên về các vấn đề xảy ra trong tuần tại Công ty và tất nhiên nhân viên được khuyến khích trao đổi ý kiến về bất cứ vấn đề gì họ quan tâm.

Tập trung vào nhân viên thay vì lãnh đạo

Tại Google, người ta cũng tích cực phát triển các công cụ như Moderator, quản lý các cuộc họp hay trao đổi công nghệ. Thông qua Moderator, một nhân viên bất kỳ có thể đưa ra câu hỏi trước khi tổ chức một sự kiện nào đó và bỏ phiếu chọn câu hỏi mà theo họ là thú vị và sắc sảo nhất. Như vậy khi sự kiện diễn ra, nội dung của nó đã được đóng góp và xây dựng bởi mọi người. Moderator là một phần của dự án 20%, trong đó kỹ sư của Google được phép dành 20% thời gian làm việc của mình để tham gia vào các dự án họ thấy thú vị. Đây chính là mấu chốt phát triển sản phẩm, dịch vụ mới một cách thành công: ai cũng muốn làm và sẵn lòng làm việc chăm chỉ vì điều mà họ ham thích. Thực tế đã chứng minh ý tưởng này là một thành công lớn, khi các dự án hàng đầu của Google như Gmail, Google Earth hay Orkut chính là thành quả sáng tạo của dự án 20%.



Nhân viên của Google

Ở cấp cao hơn, như cấp độ nhóm, Google tổ chức một hoạt động gọi là “hackathons”. Hoạt động này kéo dài 24 giờ liên tục và chỉ tập trung vào một vấn đề mà cả nhóm quan tâm.

Google thường xuyên phỏng vấn nhân viên quản lý và dựa trên các thông tin này để đánh giá năng lực của họ. Nhà quản lý tốt nhất sẽ trở thành hình mẫu cho các nhà quản lý khác và đồng thời là người dạy kỹ năng quản lý trong năm tiếp theo. Các nhà quản lý nhận được nhiều phần thưởng nhất sẽ phải tham gia các khóa huấn luyện tăng cường năng lực và 75% số này được nhân viên đánh giá có tiến bộ hơn. 80% nhà lãnh đạo “dở” cũng cho thấy tiến bộ rõ rệt khi tham gia dự án khác. Thay vì tập trung vào nhà lãnh đạo, Google tập trung vào nhân viên và việc thay đổi cục diện này giúp nhân viên tự tin làm tốt hơn công việc của mình.

Công ty của nhân viên

Brock cho biết trong cuộc điều tra ở quy mô toàn công ty mang tên Googlegeist, nhân viên được trưng cầu ý kiến trên hàng trăm vấn đề. Sau đó Công ty tuyển một đội ngũ tình nguyện viên để tham gia giải quyết các vấn đề nan giải nhất.

"Tôi cho rằng văn hóa công ty chính là cái nhìn sâu sắc về tình trạng của con người (tại nơi làm việc). Mọi người tìm kiếm ý nghĩa trong công việc của họ. Họ cũng muốn biết những gì đang xảy ra quanh mình. Họ muốn tham gia thay đổi môi trường đó", Bock nhận xét.

Làm sao để biết nhân viên được tự do sáng tạo và tư duy, nhưng họ tập trung vào mục tiêu lớn của mình và của Google, chứ không lãng phí thời gian và la cà ngoài công việc? Để trả lời câu hỏi này, Google cho biết họ không quản lý nhân viên theo thời gian mà theo chất lượng đầu ra của công việc. Mỗi nhân viên tự ý thức họ có mục tiêu gì trong công việc và làm gì để đạt mục tiêu này. Mỗi quý, Google đánh giá xem Hãng đạt mục tiêu quý chưa và các thành viên công ty cũng vậy. Ngoài ra, không thể bỏ qua chi tiết: Google là một điểm hội tụ của nhân tài, nơi những người thông minh nhất, giỏi giang nhất nộp đơn, không phải chỉ để làm việc mà còn để được tự do sáng tạo và được ghi nhận.

Kinh Nghiệm Xử Lý Vấn Đề

Google luôn được xem là chuẩn mực về văn hóa của một công ty nên như thế nào trên toàn thế giới. Nhiều công ty tìm kiếm gợi ý từ mô hình quản trị của Google để có thể gắn kết nhân viên, tạo ra môi trường làm việc vui vẻ để mọi người đều hứng khởi khi đi làm mỗi ngày.

Song, bài học quan trọng nhất Google có thể chia sẻ cho tất cả các doanh nghiệp chính là: làm cách nào để tiếp cận và giải quyết các vấn đề của công ty.

Trong một bài viết trên Harvard Business Review, Greg Satell - chuyên gia về chiến lược kỹ thuật số và sáng tạo đã chỉ ra một ví dụ điển hình trong văn hóa giải quyết vấn đề của Google.

Năm 2002, đồng sáng lập Google - Larry Page bước vào nhà bếp của công ty và treo lên bản in các báo cáo kết quả từ công cụ AdWord của công ty. Ở vị trí trên cùng, Larry Page đã viết "Những quảng cáo này thật vớ vẩn".

"Tại hầu hết các công ty, sẽ thật bất nhã khi công khai những thất bại của một bộ phận nào đó trước toàn thể công ty. Thực tế, hành động bất thường này của Larry Page chứng tỏ sự tự tin, định vị rõ vấn đề khó khăn mà Page biết rõ những kỹ sư tài năng của công ty rất muốn giải quyết".

Hành động này của Page đã có hiệu quả, chỉ trong vài ngày, các kỹ sư của Google đã cải thiện AdWords, biến công cụ này dẫn đầu trong lĩnh vực quảng cáo tìm kiếm đến tận hôm nay.

Theo Satell, chìa khóa thành công của Google chính là tập trung vào vấn đề, không phải những con người đang cải thiện vấn đề đó. Cụ thể, Statell có 4 lý giải khác nhau về hiệu quả của cách tiếp cận này.

1. Mọi người đều muốn làm tốt công việc

Nhân viên không có ý định sẽ phá hỏng mọi thứ trong công ty, vì vậy việc quát tháo khiến trách họ sẽ không mang lại hiệu quả gì. Thay vào đó, Page đã tập trung toàn bộ đội ngũ quảng cáo lại, nhắc nhở tập thể và quan trọng hơn là nhấn mạnh vấn đề cả đội ngũ đang phải đối mặt.

Page hiểu rằng nhân viên của Google cũng là con người nên họ rất cần động lực để tìm kiếm giải pháp, thay vì bị chỉ trích nặng nề.

2. Thu hút ý kiến số đông

Bằng cách treo những tài liệu báo cáo kết quả ở bếp ăn chung, Page cho thấy đây là vấn đề chung của toàn công ty, không đơn thuần tập trung vào một phòng ban cụ thể.

Khi gắn mọi người vào vấn đề, vài nhân viên không thuộc phòng quảng cáo có thể sẽ cung cấp được cho đội ngũ phụ trách những ý tưởng, gợi ý đắt giá để tìm ra giải pháp. Đây chính là hiệu quả thứ hai của cách tiếp cận này.

3. Mọi người làm tốt nhất công việc họ thích

Ở góc độ này, Satell chỉ ra rằng Page gợi ý ra một vấn đề và để mở cơ hội cùng giải quyết cho bất cứ ai có hứng thú muốn thử sức. Điều này giúp Page tìm ra và thu hút những cá nhân có một đam mê cụ thể liên quan đến vấn đề mà Google đang gặp phải. Khi những cá nhân này tập trung lại với nhau, kết quả sẽ được cải thiện tốt hơn.

4. Lãnh đạo xuất sắc phải có khả năng định hướng

Điều quan trọng đối với một nhân viên là có kỹ năng và tài năng, nhưng những điều này sẽ không mang đến kết quả nếu họ không được dẫn dắt bởi một vị lãnh đạo nhiệt huyết đủ sức truyền cảm hứng cho toàn đội ngũ.

Điểm then chốt bên cạnh việc tạo ra văn hóa hứng khởi để nhân viên làm việc năng suất cao, hiệu quả tốt chính là định hướng mục tiêu cho đội ngũ. Khi Page đính tài liệu báo cáo lên phòng ăn chung cũng là lúc Page chỉ ra mục đích lớn nhất của toàn công ty thời điểm đó.

8 Nguyên Tắc Khi Điều Hành

Bộ phận nhân sự của “gã khổng lồ” Google đã áp dụng phương pháp quản trị từ cuốn sách The Google Way của tác giả Bernard Girard trong việc phân tích quản trị và phát triển định hướng “8 thói quen của các nhà quản lý hiệu quả”.

Ý tưởng trên được Google sử dụng để nâng cao kỹ năng của các nhà quản lý. Những thói quen này cũng chính là các “sách lược nằm lòng của các nhà quản lý” ở mọi công ty, tổ chức.

Dưới đây là 8 thói quen hữu dụng mà các nhà quản lý cần lưu tâm:

1. Trở thành người “thuyền trưởng” tài ba

Bằng cách đưa ra nhiều phản hồi cụ thể mang tính đóng góp. Khéo léo cân bằng yếu tố tích cực và tiêu cực trong từng lời nhận xét.

Tổ chức nhiều cuộc gặp gỡ giữa các bên, trình bày giải pháp phù hợp với điểm mạnh của từng nhân viên

2. Phần quyền cho nhóm thay vì quản lý nhỏ lẻ

Cân bằng giữa việc trao quyền tự do xử lý công việc cho các nhân viên và luôn sẵn sàng đưa ra các hướng dẫn công việc cụ thể ngay lập tức

Luôn đưa ra các thử thách mới giúp nhân viên quen với nhịp độ xử lý các vấn đề quan trọng.

3. Vui mừng trước thành công của nhân viên

Hiểu rõ mọi nhân viên không chỉ trong công việc.

Tạo cho các nhân viên mới cảm giác thân thiện, được chào đón và giúp đỡ họ trong quá trình tiếp nhận công việc.

4. Thể hiện hiệu quả trong công việc và có định hướng mục tiêu rõ ràng

Tập trung vào mục tiêu mà nhà quản lý mong muốn nhóm đạt được và trả lời câu hỏi làm thế nào các nhân có thể thực hiện được hiệu quả.

Giúp nhóm tập trung ưu tiên vào công việc và đưa ra quyết định khắc phục các trở ngại nảy sinh.

5. Trở thành vị sếp "gần dân"

Lắng nghe và sẵn lòng chia sẻ về mọi vấn đề là một trong những cách tiếp cận nhân viên hiệu quả.

Khích lệ các cuộc đối thoại cởi mở và lắng nghe các câu hỏi và lo lắng của nhân viên.

6. Giúp nhân viên phát triển con đường sự nghiệp

7. Có tầm nhìn và chiến lược rõ ràng cho nhóm

Kể cả trong trường hợp xấu nhất, nhà quản lý phải là "người giữ lửa" cho nhóm để tập trung vào mục tiêu và chiến lược đã đề ra

Luôn gắn liền sứ mệnh, mục tiêu vào hành động của nhóm.

8. Không ngừng trau dồi kỹ năng công nghệ

Chung tay làm việc với nhóm trong trường hợp cần thiết

Hiểu biết cận kỹ những thách thức sẽ gặp phải của công việc.

- ST -