

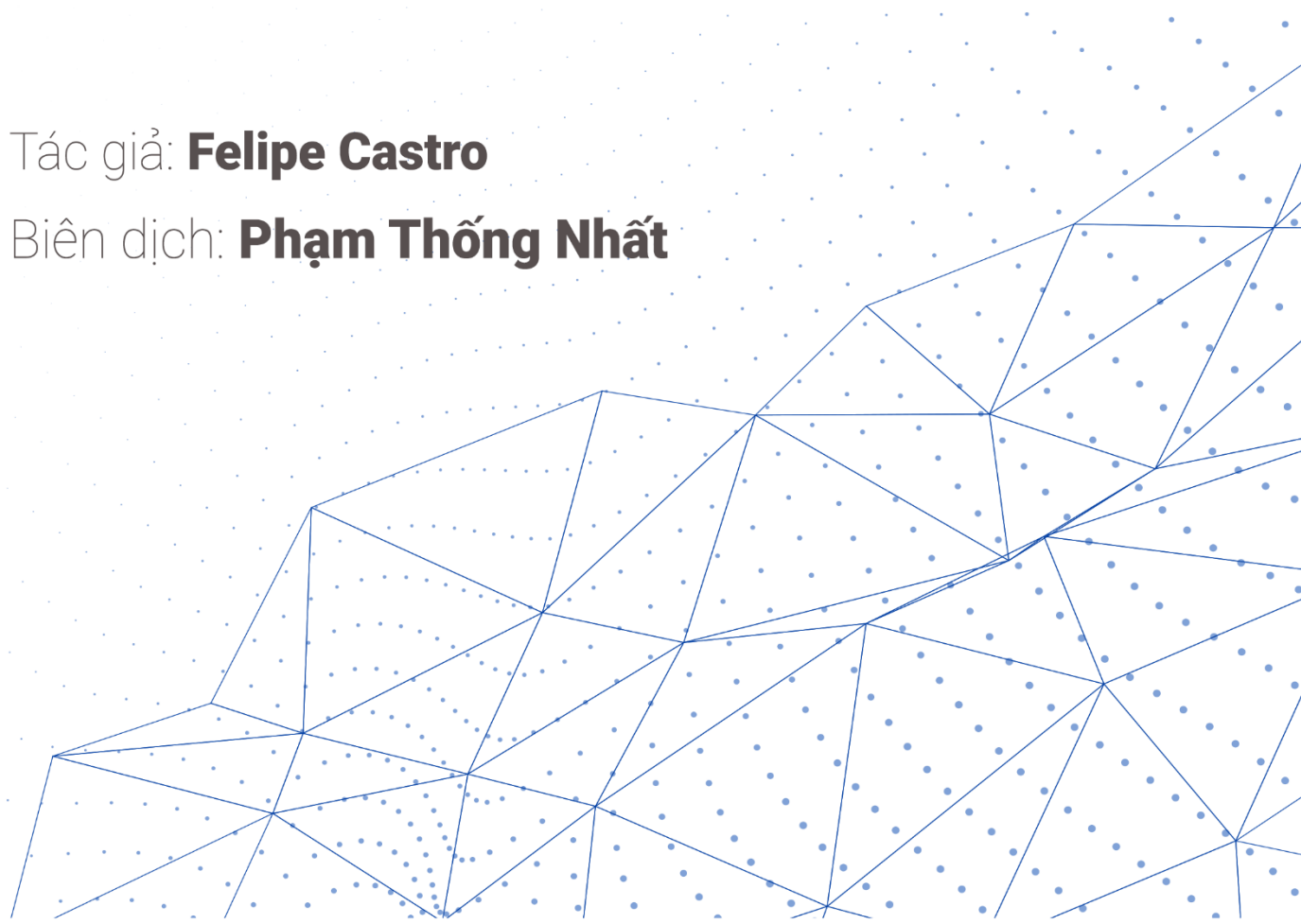
tài liệu hướng dẫn

OKR

cho CEO *mới bắt đầu*

Tác giả: **Felipe Castro**

Biên dịch: **Phạm Thống Nhất**



Hướng dẫn OKR cho CEO mới bắt đầu

Mục tiêu và Kết quả then chốt

Tại sao tôi lại viết hướng dẫn này?

Đã có một vài hướng dẫn về OKR trên Internet. Nhưng họ thiếu một nền tảng vững chắc giúp bạn đặt những viên gạch đầu tiên cho tới khi áp dụng thành công OKR.

Mặc dù tên của hướng dẫn này là dành cho CEO mới bắt đầu, nhưng theo kinh nghiệm của tôi, thì kể cả bạn đã có kinh nghiệm lâu năm cũng sẽ thấy được giá trị của nó.

Lời khuyên của tôi là bạn nên đọc hướng dẫn này một cách tuần tự từ đầu tới cuối. Điều này giúp bạn hiểu cách các yếu tố trong hệ thống OKR liên kết chặt chẽ với nhau và lý do các công ty lớn như Google, Walmart, LG, Samsung, Panasonic và Amazon... lại áp dụng OKR thành công đến vậy.

Tác giả: Felipe

Biên dịch: Phạm Thống Nhất



Nội dung

OKR là gì?

Lợi ích của việc ứng dụng OKR?

OKR chiến lược và chiến thuật: Các nhiệm vụ lồng nhau

OKR không xếp tầng

Tiêu chí thành công và loại kết quả then chốt

OKR của bạn nên tham vọng như thế nào?

Liên kết OKR

Theo dõi kết quả với Check-in hàng tuần

Một chu kỳ OKR điển hình

Tại sao bạn nên tách OKR và lương thưởng?

Các sai lầm OKR thường gặp

Điều gì tiếp theo?

OKR là gì?

OKR – Objective & Key Result (Mục tiêu và Kết quả then chốt) là một hệ thống quản trị theo Mục tiêu, được Google và nhiều công ty khác sử dụng, để điều hành doanh nghiệp.

Sự khác biệt lớn nhất của OKR so với phương pháp đặt mục tiêu truyền thống là gì?

- Tạo sự **liên kết** trong tổ chức là một trong những lợi ích chính của OKR .
- OKR liên kết tất cả thành viên trong doanh nghiệp: Cùng đi về một hướng (với các ưu tiên trọng điểm) và theo cùng một nhịp hành động (đều rậm rạp).

Khái niệm ban đầu của OKR đến từ Intel, sau đó lan sang các công ty khác. Google bắt đầu sử dụng OKR vào năm 1999, đó là năm đầu tiên. OKR đã hỗ trợ sự tăng trưởng đột phá của Google từ 40 nhân viên lên hơn 60.000 như hiện nay.

Ngoài Google, các công ty khác sử dụng OKR, bao gồm: Amazon, LG, Samsung và Facebook...

Một số người hiểu nhầm rằng hệ thống OKR chỉ dành cho các công ty công nghệ. Trên thực tế, ngay cả: Walmart, Target và ING Bank cũng đang sử dụng OKR. Thậm chí, các cơ quan nhà nước và tổ chức phi lợi nhuận cũng sử dụng OKR, ví dụ như: Hải quân Mỹ và quỹ từ thiện Bill & Melinda Gates...

Hiểu các thành phần của OKR

John Doerr (tác giả của OKR) là một trong những nhà đầu tư mạo hiểm thành công nhất mọi thời đại. Ông bắt đầu sự nghiệp của mình tại Intel và tiếp tục đầu tư vào các công ty khác như Google và Amazon.

John Doerr đã đưa hệ thống OKR vào Google bằng một công thức để đặt mục tiêu:

Tôi sẽ _____ được đo bằng _____.

Công thức của Doerr là cách tốt nhất để giải thích cấu trúc của OKR:

Tôi sẽ (Mục tiêu) được đo bằng (bộ Kết quả then chốt).

Vì vậy, đúng như tên gọi, OKR có 2 thành phần là Mục tiêu và Kết quả then chốt:

- **Mục tiêu** là những mô tả định tính đáng nhớ về những gì bạn muốn đạt được. Mục tiêu nên ngắn gọn, truyền cảm hứng và hấp dẫn.
- **Kết quả then chốt** là một bộ các số liệu đo lường sự tiến bộ của bạn đối với Mục tiêu đã đặt ra.

Ghi chú:

- Với mỗi một mục tiêu (O), bạn chỉ nên có từ 2 đến 5 Kết quả then chốt (KR), nếu nhiều hơn thì không ai nhớ được.
- Tất cả các kết quả then chốt phải được định lượng bằng con số.

Như Marissa Mayer, cựu Phó chủ tịch của Google, đã nói:

“ Nếu không có số, nó không phải là Kết quả Then chốt. ”

Ví dụ 1

Đầu tiên, chúng ta cần đặt một Mục tiêu (O). Ví dụ: **“Tạo ra một trải nghiệm khách hàng tuyệt vời”**.

Mục tiêu này nghe có vẻ hay, nhưng làm thế nào bạn đo lường được mức độ trải nghiệm của khách hàng tuyệt vời ra sao?

Đây chính là lý do chúng ta cần thêm Kết quả then chốt (KR) để đo lường. Ví dụ “Điểm NPS” (Net Promoter Score) và “Tỷ lệ mua lại” sẽ là hai sự lựa chọn tốt. Khách hàng có cảm thấy hài lòng đến mức họ sẽ tiếp tục mua sản phẩm/dịch vụ của bạn và giới thiệu cho người khác không?

Mục tiêu:

Tạo ra trải nghiệm khách hàng tuyệt vời.

Kết quả then chốt:

- Cải thiện Điểm NPS từ 55% đến 68%.
- Tăng tỷ lệ mua lại từ 62% lên 75%.

Bạn có thể tiếp tục suy nghĩ...

Nếu chỉ đo Điểm NPS và Tỷ lệ mua lại – có thể một kế hở sẽ được mở ra.

Bởi vì, OKR này khuyến khích nhân viên làm cho khách hàng hài lòng bằng mọi giá (bất chấp chi phí phát sinh). Do đó, bạn có thể bổ sung thêm một Kết quả then chốt khác để kiểm soát như “Chi phí mua lại của khách hàng”. Thông điệp lúc này sẽ trở thành: “Chúng ta muốn làm cho khách hàng hài lòng trong khi chi phí được kiểm soát.”

OKR đầy đủ sẽ là:

Mục tiêu:

Tạo ra trải nghiệm khách hàng tuyệt vời.

Kết quả then chốt:

- Cải thiện Điểm NPS từ A đến B.
- Tăng tỷ lệ mua lại từ X lên Y.
- Duy trì chi phí mua lại của khách hàng ở mức Z.

Ví dụ 2

Bây giờ, hãy xem thêm OKR của một công ty muốn tăng lượng khách hàng từ kênh marketing online.

Mục tiêu:

Thúc đẩy mạnh mẽ khả năng chuyển đổi khách hàng từ website.

Kết quả then chốt:

- Tăng tỷ lệ chuyển đổi từ 2% lên 5%.
- Cải thiện số lượt truy cập trung bình từ A đến B.
- Tăng thời gian ở lại web từ E lên F.

Một lần nữa, Mục tiêu được đo lường – bởi một bộ Kết quả then chốt – giúp tạo ra một OKR lành mạnh và bền vững.

Thông điệp của OKR này là: “Chúng ta muốn tăng tỷ lệ chuyển đổi và lượt truy cập website hàng tuần, nhưng đó phải là những lượt truy cập chất lượng, chứ không phải do các chiêu trò tiếp thị.”

“Kết quả then chốt” rất quan trọng. Chúng xác định rõ ràng thông điệp mà bạn muốn truyền tải về Mục tiêu.

Điểm độc đáo về OKR là gì?

Cho đến nay, không có một cách ứng dụng duy nhất nào để sử dụng OKR. Mỗi công ty hoặc đội nhóm có thể điều chỉnh và sử dụng nó linh hoạt, nhằm tạo ra các phiên bản OKR khác nhau, phù hợp với đặc thù riêng của tổ chức.

Nhưng có một số khái niệm cốt lõi:

OKR là Mục tiêu nhanh nhẹn

Thay vì thiết lập mục tiêu cố định hàng năm, OKR có một cách tiếp cận nhanh hơn. Bằng cách sử dụng chu kỳ mục tiêu ngắn hơn (thường là hàng Quý, thậm chí hàng Tháng). Chu kỳ ngắn hơn giúp các công ty có thể thích nghi và **phản ứng nhanh** với sự thay đổi của thị trường.

Sự đơn giản

OKR là một công thức đơn giản và định nghĩa OKR cũng rất dễ hiểu. Lợi ích này giúp cán bộ nhân viên của doanh nghiệp nhanh chóng tiếp cận và ứng dụng OKR dễ dàng hơn các phương pháp truyền thống.

OKR cần Minh bạch

Mục đích chính của OKR là tạo sự liên kết trong toàn tổ chức (liên kết từ mục tiêu cấp công ty – xuống đội nhóm – cho đến tận mỗi cá nhân).

Để liên kết được như vậy, OKR phải là công cụ minh bạch cho tất cả các cấp trong công ty – mọi người đều có quyền được biết và xem OKR của người khác.

Công cụ: Bạn có thể sử dụng một file google-sheet hoặc phần mềm myOKR.online để các thành viên cùng truy cập nhằm phát huy tối đa lợi ích liên kết của OKR.

Tần suất OKR

“Chiến lược” và “Chiến thuật” trong kinh doanh có nhịp độ khác nhau. Chiến thuật có xu hướng thay đổi nhanh hơn nhiều so với Chiến lược. Để giải quyết điều này, OKR áp dụng các nhịp điệu khác nhau cho các cấp độ:

- Nhiệm chiến lược dài hạn: Áp dụng với OKR cấp công ty (thường là hàng năm).
- Nhiệm chiến thuật ngắn hạn: Áp dụng với OKR cấp phòng/ban và đội nhóm: (thường là hàng quý).
- Nhiệm hoạt động: Áp dụng cho việc theo dõi tiến trình thực hiện OKR (thường là hàng tuần).

Thiết lập mục tiêu OKR hai chiều

“Phương pháp phân bổ (xếp tầng) mục tiêu từ trên xuống (truyền thống) mất quá nhiều thời gian và không tạo thêm giá trị.”

(Theo Laszlo Bock, cựu Phó Giám đốc Điều hành của Google).

Đó là lý do tại sao OKR không phân bổ mục tiêu từ trên xuống. OKR sử dụng cách tiếp cận đồng thời từ dưới lên và từ trên xuống: Công ty đặt ra OKR chiến lược và mỗi phòng/ban dựa vào đó để phác thảo các OKR chiến thuật của mình.

OKR chiến thuật của một phòng/ban nên phù hợp với OKR chiến lược của công ty và phù hợp với OKR của các phòng/ban khác.

Trong một công ty điển hình, khoảng 60% OKR được đặt từ dưới lên. Cách làm này cải thiện **sự tham gia** và giúp cán bộ nhân viên hiểu hơn về chiến lược của công ty. Nó cũng làm cho quá trình thiết lập mục tiêu trở nên đơn giản và nhanh hơn vì bạn sẽ không mất quá nhiều thời gian để phân bổ mục tiêu lên lên xuống xuống.

Công cụ: Bạn có thể sử dụng một file google-sheet hoặc phần mềm myOKR.online để các thành viên cùng truy cập nhằm phát huy tối đa lợi ích liên kết của OKR.

OKR là Mục tiêu kéo giãn

Triết lý đằng sau OKR là nếu công ty luôn đạt được 100% mục tiêu thì chúng quá dễ dàng.

Thay vào đó,

OKR nhắm đến những mục tiêu táo bạo, đầy tham vọng. Bên cạnh các mục tiêu khả thi, OKR tin tưởng vào việc cho phép các đội nhóm đặt ra mục tiêu đầy thách thức. Các mục tiêu khiến đội nhóm – phải suy nghĩ lại về cách họ làm việc – để đạt được mức hiệu suất cao hơn.

Các mục tiêu đầy tham vọng – rất quan trọng – đến nỗi Google cho biết:

“Đặt ra mục tiêu thách thức đến mức mà chúng tôi biết rằng – chúng tôi chưa thể đạt được. Sau đó, bằng nỗ lực để đáp ứng, chúng tôi sẽ tiến xa hơn mức chúng tôi mong đợi.”

Các mục tiêu đầy tham vọng của OKR được gọi là các mục tiêu kéo giãn.

Khuyến nghị của Google là trung bình các đội nhóm chỉ cần hoàn thành được 60-70% mục tiêu kéo giãn. Nếu % hoàn thành cao hơn, tức là mục tiêu của bạn chưa đủ thách thức.

Lưu ý: mục tiêu kéo giãn không áp dụng cho tất cả các OKR, vì một số mục tiêu chỉ cần đặt ở mức độ cải thiện. Bạn cần xác định rõ “mục tiêu nào cần kéo giãn” và “mục tiêu nào chỉ cần cải thiện”?

Tách tiền lương ra khỏi OKR

Tách tiền lương ra khỏi OKR là rất quan trọng, nếu bạn muốn các phòng/ban và cá nhân đặt ra mục tiêu kéo giãn đầy tham vọng.

Nhân viên của bạn cần biết rằng họ sẽ “không bị mất tiền” nếu đặt ra các mục tiêu kéo giãn. Sẽ chẳng ai dám đặt ra mục tiêu đầy tham vọng, khi họ biết rằng, nếu không hoàn thành mục tiêu họ sẽ bị giảm/trừ tiền lương.

Andy Grove, cựu CEO của Intel, đã viết trong cuốn sách của mình:

“OKR chỉ nên là yếu tố đầu vào để xác định mức độ hiệu quả của một cá nhân.”

OKR là một công cụ quản lý, không phải là một công cụ để đánh giá nhân viên.

Mẹo viết OKR chuẩn chỉ

Đối với Mục tiêu (O):

- Trước hết, Mục tiêu cần đơn giản, ngắn gọn và dễ ghi nhớ. Nếu bạn phải dừng lại để thở trong khi đọc Mục tiêu của mình, bạn đang làm sai cách.
- Thứ hai, Mục tiêu không nên nhàm chán. Bạn có thể sử dụng tiếng lóng, trò đùa nội bộ và thậm chí “hài hước” – bất cứ điều gì phù hợp với văn hóa của công ty.

Đối với Kết quả then chốt (KR):

- Tạo một danh sách số liệu kết quả riêng biệt để đo lường mục tiêu.
- Sau đó, chọn một vài trong số chúng. Thông thường từ 2 đến 5 kết quả then chốt cho mỗi mục tiêu.

Lợi ích của việc ứng dụng OKR là gì?

Các lợi ích chính của OKR là:

Nhanh nhẹn

Chu kỳ Mục tiêu OKR ngắn hơn – giúp doanh nghiệp – điều chỉnh và thích nghi nhanh hơn với sự thay đổi của thị trường. Khả năng thích ứng nhanh sẽ tạo ra sự đổi mới và giảm lãng phí cho doanh nghiệp.

Liên kết và hợp tác

Mục tiêu OKR giúp cải thiện tinh thần hợp tác trong doanh nghiệp. Và thúc đẩy thi đua các sáng kiến cải thiện hiệu suất.

Tiết kiệm thời gian để thiết lập mục tiêu

Sự đơn giản của OKR giúp quá trình thiết lập mục tiêu nhanh hơn và dễ dàng hơn, giảm đáng kể thời gian và tài nguyên dành cho việc đặt mục tiêu.

Giao tiếp rõ ràng

Tính minh bạch và đơn giản cho phép cá nhân và đội nhóm hiểu được các mục tiêu và sự ưu tiên của tổ chức. Cũng như hiểu rõ mỗi cá nhân và đội nhóm đóng góp vào mục tiêu chung của công ty như thế nào.

Cam kết của nhân viên

Phương pháp thiết lập mục tiêu hai chiều của OKR giúp tăng sự tham gia và mức độ cam kết của nhân viên với mục tiêu chung của công ty.

Tự chủ và trách nhiệm

Các cá nhân và đội nhóm nhận được một hướng đi rõ ràng và được quyền lựa chọn cách làm để đạt được mục tiêu OKR của mình. Điều này giúp họ tự chủ hơn và có trách nhiệm hơn với các mục tiêu.

Tập trung và kỷ luật

Nguyên tắc của OKR là tập trung “làm điều quan trọng”. Số lượng mục tiêu giảm tạo ra sự ưu tiên trọng điểm trong toàn tổ chức. Vì vậy, tính kỷ luật được hình thành trong mọi sáng kiến và nỗ lực.

Mục tiêu táo bạo hơn

Tách OKR ra khỏi tiền lương và sử dụng các mục tiêu kéo giãn, cho phép cá nhân và đội nhóm đặt các mục tiêu táo bạo hơn, thách thức hơn. Điều này mở ra các cơ hội đột phá cho doanh nghiệp.

Chiến lược và Chiến thuật OKR

Một số người cho rằng OKR chỉ hoạt động theo chu kỳ hàng quý, đó là mô hình mà Google đã sử dụng cho đến năm 2011. Sau khi giữ lại vai trò CEO tại Google, Larry Page đã quyết định áp dụng cả OKR hàng năm và hàng quý.

Tôi chỉ có thể suy đoán về điều gì đã thúc đẩy quyết định này của Larry Page, nhưng hầu hết các công ty cuối cùng phát hiện ra rằng việc sử dụng OKR ngắn hạn (hàng quý) có thể khiến các nhóm bỏ lỡ bức tranh lớn và chỉ tập trung vào những gì họ có thể hoàn thành trong vòng 3 tháng.

Vì vậy, OKR tách rời chiến lược và chiến thuật bằng cách áp dụng mô hình lồng nhau, như tôi đã đề cập trong phần OKR là gì?

Một mô hình đã được kiểm chứng trong việc áp dụng OKR thành công là:

- OKR chiến lược hàng năm cho công ty (và đôi khi cho các đơn vị kinh doanh lớn trong công ty).
- OKR chiến thuật hàng quý cho các đội (phòng/ban).
- Rà soát và đánh giá hàng tháng/tuần để theo dõi kết quả.

Một số tổ chức cũng thiết lập OKR hàng quý cho cấp công ty, nhằm định hướng rõ hơn cho OKR chiến thuật của các phòng/ban.

Chọn nhịp OKR riêng cho công ty của bạn

Điều quan trọng, cần lưu ý, là các tổ chức có thể tùy chỉnh nhịp OKR theo nhu cầu của mình. Ví dụ:

- Sử dụng chu kỳ OKR chiến lược cấp công ty là 1 năm, trong khi các đội nhóm thiết lập OKR cứ sau 3 tháng (quý).
- Một số công ty quốc tế, tôi tìm hiểu trên mạng, đang áp dụng các nhịp ngắn hơn – *nghĩa là thiết lập mục tiêu OKR hàng tháng cho mỗi cá nhân hoặc đội nhóm*. Tuy nhiên, thực trạng nhóm công ty này đang sử dụng OKR giống như một danh sách việc cần làm (to-do-list) chứ không phải mục tiêu.

Theo nguyên tắc chung:

- ➔ Nhịp thiết lập càng ngắn, thì thời gian dành cho việc đặt mục tiêu càng nhiều.
- ➔ Còn nhịp thiết lập càng dài, thì sự cứng nhắc và rủi ro không bắt kịp sự thay đổi càng cao.

Vì vậy, nếu bạn áp dụng chu kỳ thiết lập mục tiêu ngắn (ví dụ: hàng tháng, hàng tuần), bạn phải đảm bảo rằng bạn có một quy trình hợp lý để phát triển OKR, không thì bạn sẽ mất quá nhiều thời gian để đặt mục tiêu.

Mặt khác, nếu thị trường của bạn thay đổi nhanh, thì chu kỳ OKR quá dài sẽ không hữu ích với bạn.

Nếu bạn đang bắt đầu sử dụng OKR, tôi khuyên bạn nên sử dụng nhịp chiến thuật hàng quý với đánh giá hàng tháng. Điều đó sẽ giúp bạn từng bước tìm hiểu và điều chỉnh hệ thống OKR phù hợp với doanh nghiệp.

Nhịp OKR riêng biệt cho mỗi đội nhóm?

Một số công ty triển khai OKR lâu năm, có nhịp điệu riêng biệt cho các phòng/ban khác nhau. Ví dụ: đặt OKR hàng tháng cho nhóm bán hàng, trong khi, sử dụng OKR hàng quý cho các nhóm kỹ thuật và sản phẩm.

Tôi khuyên bạn nên bắt đầu với cùng một nhịp cho tất cả đội nhóm vì nó làm giảm sự phức tạp.

Cách tiếp cận tốt nhất là có một buổi giới thiệu OKR, bắt đầu với một mô hình đơn giản và phát triển nó khi bạn đã học hỏi được nhiều hơn về OKR.

Lưu ý: OKR không phân bổ mục tiêu Top-Down

Phương pháp phân bổ mục tiêu truyền thống (Top – Down: Từ trên xuống):

- Bắt đầu từ mục tiêu cấp công ty và sau đó phân bổ cho các đội nhóm (phòng/ban).
- Tiếp đến là phân bổ mục tiêu xuống cho từng nhân viên.

Đây là cách làm phổ biến. Và nó có thiếu sót.

Đặc điểm của một thác nước (từ trên xuống) là gì?

Đó là dòng chảy từ trên xuống, một chiều, không thể đảo ngược.

Do đó, nhân viên không có cơ hội phản hồi với các mục tiêu cấp cao. Dòng chảy 1 chiều và tốc độ phản hồi chậm, hạn chế năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp (yếu tố cần thiết trong bối cảnh kinh doanh 4.0 hiện nay).

Phương pháp phân bổ mục tiêu từ trên xuống là tàn dư của nền kinh tế chỉ huy & kiểm soát. Một phong cách lãnh đạo (cổ điển) được nhiều doanh nghiệp yêu thích, đơn giản bởi vì nó dễ làm!

Trong đó,

Các quyết định chỉ đơn giản là chảy từ trên xuống. (Bản chất là: Ra lệnh và Tuân thủ).

Phương pháp này có tốt không?

CÓ.

Đây là một bước cải tiến lớn so với các phương pháp quản trị trước đây. Đối với các doanh nghiệp chưa triển khai hoặc mới triển khai mô hình “Quản trị doanh nghiệp theo mục tiêu”, tôi khuyến nghị bạn sử dụng phương pháp này trong giai đoạn đầu.

Bởi vì, năng lực quản trị của doanh nghiệp Việt – nhà mình – chậm hơn thế giới mấy chục năm. Bối cảnh của họ tiến bộ hơn chúng ta.

Tuy nhiên, sau khi triển khai 1 – 2 năm, bạn cần dừng ngay việc sử dụng phương pháp top-down này để chuyển sang phương pháp mới phù hợp hơn với xu hướng nền kinh tế 4.0 hiện nay.

Bạn cần hiểu rằng, ngoài việc hạn chế khả năng đổi mới sáng tạo, phương pháp phân bổ mục tiêu từ trên xuống chiếm quá nhiều thời gian. Như James Harvey đã viết :

“ Cách phân bổ mục tiêu từ trên xuống thường mất nhiều thời gian để đạt được sự liên kết. Cấp dưới thường phụ thuộc (chờ đợi) vào các mục tiêu của cấp trên – trước khi họ có thể bắt đầu – xây dựng mục tiêu của riêng mình. ”

Tại một số doanh nghiệp lớn (nhiều cấp) quá trình thiết lập mục tiêu mất đến 2, thậm chí 3 tháng. Đây không chỉ là một sự lãng phí tài nguyên khổng lồ, mà nó còn khiến nhân viên không có mục tiêu rõ ràng trong một quý.

Liệu có cách nào tốt hơn không?

OKR – Thiết lập mục tiêu hai chiều

Laszlo Bock, cựu Phó Giám đốc điều hành nhân sự của Google đã viết trong cuốn sách Quy tắc làm việc:

“ Có mục tiêu giúp cải thiện hiệu suất. Tuy nhiên, dành hàng giờ phân bổ mục tiêu công ty xuống từng cấp mất quá nhiều thời gian. Chúng tôi có một cách tiếp cận dựa trên thị trường, theo đó tất cả các mục tiêu của chúng tôi đều hội tụ cùng lúc, bởi vì các OKR chiến lược được chia sẻ và các OKR của mỗi nhân viên, mọi người đều có thể nhìn thấy. ”

Đó là lý do tại sao Quy tắc OKR đầu tiên là:

OKR không phân bổ.

OKR căn chỉnh.

Mục tiêu OKR phải được thiết lập song song cùng lúc, trong đó, các phòng/ban xác định OKR được liên kết với mục tiêu chung của công ty.

Cách tạo OKR chiến thuật

Khi tạo OKR chiến thuật, mỗi phòng/ban phải trả lời hai câu hỏi:

- ➔ Làm thế nào chúng ta đóng góp vào OKR chiến lược cấp công ty?
- ➔ Kết quả then chốt nào trong OKR cấp công ty mà chúng ta có thể tác động?

Các phòng/ban có thể thiết lập các OKR riêng, nhưng hầu hết các OKR sẽ đóng góp vào OKR chiến lược.

Có một nguyên tắc nhỏ là khoảng 60% OKR phải được xác định bởi nhóm, từ dưới lên, có nghĩa là các nhà quản lý cũng có tiếng nói về OKR của họ.

Theo kinh nghiệm của tôi, nếu bạn có một môi trường lành mạnh thì việc theo dõi tỷ lệ này rất khó. Thông thường, nhóm phát triển một bản nháp cho OKR và sau đó có một cuộc trò chuyện với ban lãnh đạo cấp cao để thống nhất.

Công cụ: Bạn có thể sử dụng một file google-sheet hoặc phần mềm myOKR.online để các thành viên cùng truy cập nhằm phát huy tối đa lợi ích liên kết của OKR.

Tiêu chuẩn thành công và các loại Kết quả then chốt

Thành công là gì?

Mỗi doanh nghiệp, mỗi đội nhóm và mỗi cá nhân đều cần một định nghĩa rõ ràng về thành công. Nếu không định nghĩa rõ ràng, chúng ta sẽ không biết được mình đã thành công hay là chưa?

Thành công có ý nghĩa hoàn toàn khác nhau với những người khác nhau. Nếu tôi hỏi các thành viên trong đội nhóm của bạn thành công là gì? Chắc chắn tôi sẽ nhận được các câu trả lời khác nhau từ họ.

Khi ứng dụng chính xác. OKR giúp đội nhóm và doanh nghiệp định nghĩa rõ ràng thành công là gì? Sau đó đặt ra những tiêu chí có thể đo lường được để đi tới thành công.

OKR không chỉ đảm bảo rằng các tiêu chí tồn tại mà còn được *chia sẻ*, minh bạch và truyền thông tới các đội nhóm khác và thậm chí là các đối tác bên ngoài.

Trong OKR, thành công chính là Mục tiêu (O) và tiêu chí để đo lường thành công chính là Kết quả then chốt (KR).

Đừng biến OKR thành danh sách công việc

Hãy tưởng tượng một chú chuột bạch (thí nghiệm) chạy trong chiếc lồng của nó, lúc nào cũng chạy, chạy không ngừng nghỉ trên chiếc vòng nhưng thực ra chẳng đi đến đâu cả. Đó có phải là điều bạn đang cảm thấy về công ty và đội nhóm của mình? Quá nhiều việc, quá nhiều nỗ lực, nhưng chẳng đi đến đâu?

Ai sẽ là người định nghĩa thành công cho công ty của bạn? Những người làm việc thâu đêm suốt sáng, hay những người đem lại kết quả thực sự? Bạn muốn sở hữu một đội nhóm toàn những chú chuột bạch – với rất nhiều nỗ lực nhưng không đi tới đâu – hay những người tạo ra kết quả?

Khi thiết lập OKR, hãy đánh giá:

- ➔ Bạn có đo lường được nỗ lực và kết quả?
- ➔ OKR của bạn có tập trung vào mục tiêu hay ý nghĩa để đạt được nó?

Có hai loại Kết quả then chốt cơ bản:

1. Kết quả then chốt dựa trên hoạt động

Loại KR này đo lường việc hoàn thành các nhiệm vụ, hoạt động hoặc các mốc quan trọng của dự án.

Ví dụ Kết quả then chốt dựa trên hoạt động:

- ➔ Ra mắt phiên bản beta của sản phẩm.
- ➔ Khởi chạy một tab kiếm tiền.
- ➔ Tạo một chương trình đào tạo mới.
- ➔ Phát triển một chiến dịch thu thập thông tin khách hàng niềm năng mới.

Kết quả then chốt dựa trên hoạt động thường bắt đầu bằng các động từ như *khởi chạy, tạo, phát triển, phân phối, xây dựng, thực hiện, triển khai, xác định, phát hành, kiểm thử, chuẩn bị và lập kế hoạch.*

2. Kết quả then chốt dựa trên giá trị

Loại KR này đo lường việc cung cấp giá trị cho doanh nghiệp hoặc khách hàng. Kết quả then chốt dựa trên giá trị đo lường kết quả của các hoạt động thành công.

Ví dụ Kết quả then chốt dựa trên giá trị:

- Cải thiện NPS từ X đến Y.
- Tăng tỷ lệ mua lại từ X lên Y.
- Duy trì chi phí mua lại của khách hàng dưới Y.
- Giảm tỷ lệ hủy đơn từ X% xuống Y%.
- Tăng điểm NPS từ X lên Y.
- Cải thiện số lượt truy cập trung bình hàng tuần cho mỗi người dùng hoạt động từ X đến Y.
- Tăng lưu lượng truy cập không phải trả tiền từ X lên Y.
- Cải thiện sự tham gia (người dùng hoàn thành hồ sơ đầy đủ) từ X lên Y.

Cấu trúc điển hình của Kết quả then chốt dựa trên giá trị là:

Tăng/Giảm ABC từ X đến Y.

Trong đó X là đường cơ sở (nơi chúng ta bắt đầu) và Y là mục tiêu (điều chúng ta muốn đạt được).

Tại sao sử dụng công thức viết “từ X đến Y” tốt hơn? Hãy so sánh hai phương án dưới đây:

- A)** Tăng NSP thêm 20%.
- B)** Tăng NPS từ 40 lên 48.

Tùy chọn A có thể mông lung bởi rất khó để nói về mức độ tham vọng của mục tiêu là bao nhiêu. Chúng ta đang nói về việc tăng NPS từ 5% lên 6% hay 40% lên 48%?

Các tùy trọng khác của Kết quả then chốt dựa trên giá trị có thể là:

- Duy trì số liệu ABC trong X (khi chúng ta muốn duy trì một số liệu).
- Đạt Y trên số liệu ABC (khi chúng ta đang làm một cái gì đó mới).

Dưới đây là danh sách các ví dụ về Kết quả then chốt dựa trên hoạt động và Kết quả then chốt dựa trên giá trị.

Kết quả then chốt dựa trên hoạt động	Kết quả then chốt dựa trên giá trị
Tạo một chương trình thúc đẩy hành động	<ul style="list-style-type: none"> → Cải thiện sự tham gia của nhân viên từ X đến Y
Phát triển 3 landing page mới	<ul style="list-style-type: none"> → Tạo Y MQL (Thông tin khách hàng giá trị) → Tăng tỷ lệ chuyển đổi từ X lên Y. → Giảm CAC (chi phí mua lại của khách hàng) từ X xuống Y.
Khởi chạy sản phẩm mới	<ul style="list-style-type: none"> → Tiếp cận Y người dùng hoạt động hàng ngày ở phiên bản miễn phí. → Đạt Y% tỷ lệ chuyển đổi từ người dùng miễn phí thành trả phí. → Đạt NPS Y%.

OKR nên dựa trên giá trị

Như đã nói ở trên, *khi ứng dụng chính xác*, OKR giúp bạn định nghĩa các tiêu chí thành công cho doanh nghiệp và đội nhóm. Để làm điều đó, OKR không thể dựa trên các hoạt động vì ba lý do chính:

- 1. Chúng ta muốn một văn hóa tập trung vào kết quả, không phải nhiệm vụ.**
- 2. Nếu bạn hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao nhưng lại không đạt được kết quả, đó không phải thành công.**

Thành công là cải thiện điều gì đó: khách hàng hài lòng hơn, doanh số cao hơn, chi phí giảm đi. Nếu đã hoàn thành mọi việc, mà chẳng đi tới đâu, liệu đó có được gọi là thành công? Không!

Vì vậy, kể cả trong quản lý dự án, thực tế là việc hoàn thành dự án đúng thời hạn, đúng phạm vi và ngân sách là chưa đủ. Dự án phải tạo ra kết quả giá trị, điều đó có nghĩa rằng các mục tiêu và kết quả của dự án phải đạt được đầu tiên.

3. Kế hoạch hành động của bạn chỉ là một loạt các giả thuyết

Phương pháp Khởi nghiệp tinh gọn dạy chúng ta rằng một ý tưởng kinh doanh chỉ là một giả định chưa được kiểm chứng.

Tương tự, trong thực tế, chúng ta không thể biết chắc rằng kế hoạch hành động của mình có cải thiện kết quả hay sẽ tạo giá trị cho tổ chức hay không? Kế hoạch hành động chỉ là một giả thuyết, do đó bạn không thể gán OKR của mình vào một ván cược không chắc ăn.

Khi thiết lập OKR, hãy tập trung vào điểm đến, không phải cách đến.

Hãy phân biệt rõ 3 thuật ngữ: **Mục tiêu, Kết quả then chốt và sáng kiến**

Khi tập trung vào Giá trị, chúng ta cần tách biệt rạch ròi OKR với các hoạt động và nhiệm vụ trong kế hoạch để đạt được OKR đó. Cụ thể là ba thành phần dưới đây:

- ➔ **Mục tiêu (O):** Chúng ta muốn đạt được điều gì.
- ➔ **Kết quả then chốt (KR):** Chúng ta sẽ đo lường điều đó như thế nào?
- ➔ **Sáng kiến:** Chúng ta sẽ làm gì để đạt được OKR: dự án, nhiệm vụ hay hoạt động.

Điều quan trọng là phải theo dõi hiệu quả của các sáng kiến. Nếu không, chúng ta sẽ không đạt được OKR. Các sáng kiến giống như các ván cược và cần phải thay đổi nếu những con số không được cải thiện.

Thực hiện các sáng kiến thôi là chưa đủ. Chúng ta cần phải thực hiện nó thành công.

Không ai làm việc trên các sáng kiến như một sở thích. Đằng sau mỗi sáng kiến là mong muốn cải thiện một số liệu. Vì vậy, thay vì theo dõi việc triển khai dự án, chúng ta nên đo lường các chỉ số thúc đẩy nó ngay từ đầu.

Di chuyển từ OKR dựa trên hoạt động sang OKR dựa trên giá trị

Khi bắt đầu ứng dụng OKR, các tổ chức thường mắc kẹt với danh sách các Kết quả then chốt dựa trên hoạt động.

Để chuyển đổi các KR dựa trên hoạt động này thành KR giá trị, hãy nghĩ về kết quả khi nhiệm vụ này thành công. Điều gì sẽ là kết quả mong muốn?

Nếu chúng ta thành công với (*sáng kiến này*), chúng ta sẽ đạt được:

(Kết quả then chốt #1)

(Kết quả then chốt #2)

(Kết quả then chốt #3)

...

Ví dụ:

Nếu chúng ta thành công với *chiến dịch mới*, chúng ta sẽ

Tăng NPS từ 29 lên 31%

Giảm tỷ lệ từ chối từ 3.2 xuống 2.7%

Mức độ tham vọng của OKR nên như thế nào?

“ Chúng tôi đặt ra những mục tiêu kéo giãn đến mức mà chúng tôi biết rằng sẽ chưa thể đạt được. Bởi vì nó giúp chúng tôi nỗ lực để tạo ra những kết quả vượt mong đợi. ”

Mục tiêu tham vọng còn được gọi là mục tiêu kéo giãn. Nhưng chính xác thì mục tiêu kéo giãn là gì?

Sự kéo giãn

Hãy cùng xem xét một vài đặc tính của kéo giãn:

- Khi kéo giãn, giống như một sợi dây cao su, bạn có thể cảm thấy không thoải mái, thậm chí là đau đớn một chút. Kéo giãn giúp bạn vượt ra khỏi vùng thoải mái của mình.
- Kéo giãn có thể không thoải mái khi làm nó, nhưng quả ngọt bạn sẽ được thưởng thức về sau.

→ Ý tưởng chủ đạo của việc kéo giãn là cố gắng đạt tới một vị trí mới nơi bạn không nghĩ mình có thể tới được. Bạn cần tiếp tục cố gắng để kéo chân mình tới đó mặc dù biết rằng mình không thể.

→ Sau một giai đoạn kéo giãn thường xuyên, bạn bắt đầu tiến xa hơn những lần trước đó. Bạn vẫn có thể chưa đạt được điều mình muốn, nhưng bạn đã tiến xa hơn mình trước đó;

→ Mặc dù mục đích của kéo giãn là để cảm thấy không thoải mái, tuy nhiên bạn cũng đừng nên quá căng thẳng. Đừng cố quá để thành quá cố. Hãy tận dụng thời gian của mình.

Áp dụng điều này vào việc thiết lập mục tiêu như thế nào?

Khi nghĩ về sự so sánh này, bạn có thể nói rằng mục tiêu kéo giãn giúp bạn:

- Thoát khỏi vùng thoải mái;
- Đạt được những điều chưa bao giờ có trước đây;
- No pain, no gain;

Mục tiêu kéo giãn giúp đội nhóm của bạn phải suy nghĩ lại cách họ làm việc, đặt những câu hỏi khó khiến họ mở rộng khả năng tư duy. Mục tiêu kéo giãn khiến đội nhóm tự hỏi họ có thể đi bao xa.

Trên thực tế, trong một nghiên cứu tổng hợp 35 năm nghiên cứu thực nghiệm, những người tiên phong về lý thuyết thiết lập mục tiêu Edwin Locke và Gary Latham đã tìm thấy bằng chứng khoa học cho thấy rằng “mục tiêu cao nhất hoặc khó nhất tạo ra mức độ nỗ lực và hiệu suất cao nhất”.

Như Larry Page đã viết về cách Google vận hành, khiến mọi người nghĩ lớn và đặt mục tiêu khó chính là chìa khóa:

“ [Đội nhóm] có xu hướng cho rằng mọi thứ đều không thể, hơn là tìm hiểu những gì thực sự có thể. Đó là lý do tại sao chúng tôi dồn rất nhiều tâm huyết để thuê những người có tư tưởng độc lập tại Google, và thiết lập mục tiêu lớn. ”

Hoàn thành 70% hay hoàn thành 100% mới là tốt?

Trong video trình bày về OKR của Google:

Mục tiêu nên tham vọng đến nỗi bạn sẽ cảm thấy khó chịu một chút.

Điểm “ngọt ngào” của % hoàn thành OKR là từ 60% – 70%; nếu ai đó liên tục hoàn thành 100%, thì mục tiêu của họ chưa đủ tham vọng. Hãy thay đổi nó ngay lập tức.

Câu hỏi đặt ra là: “Hoàn thành 70% là kết quả được chấp nhận, thì phải chăng 70% chính là mức 100% mới?”

Sự khác biệt nằm ở việc đặt “mục tiêu kéo giãn” hay “mục tiêu cải thiện”. Nếu là mục tiêu cải thiện thì hoàn thành 100% là tốt. Còn nếu là mục tiêu kéo giãn thì hoàn thành 70% được coi là tốt tại Google.

Mục tiêu kéo giãn	Mục tiêu cải thiện
<ul style="list-style-type: none">→ Mục tiêu kéo giãn.→ Trên cả ngưỡng có thể đạt được.→ Thành công nghĩa là đạt được 60 – 70%.	<ul style="list-style-type: none">→ Mục tiêu thách thức nhưng có thể đạt được.→ Thành công nghĩa là đạt được 100%.

Tạo sự Liên kết

Thiết lập OKR một cách cô lập, mà không nói với người khác, là một sai lầm phổ biến. Điều này thường khiến đội nhóm khó đạt được OKR, bởi vì:

- OKR của cá nhân và đội nhóm có thể sẽ chẳng liên quan gì đến OKR công ty.
- Chẳng có sự ưu tiên trọng điểm nào trong tổ chức, mỗi cá nhân và đội nhóm đi một hướng khác nhau.

Để tránh sai lầm này, OKR sử dụng ba cơ chế liên kết khác nhau: Minh bạch, Chia sẻ, và liên kết 360 độ.

OKR cần Minh bạch

OKR được truyền đạt cho tất cả các cấp trong công ty. Tất cả mọi người đều phải biết. Nếu bạn có một Kết quả then chốt tối mật, nó có thể được giữ kín, nhưng phần lớn OKR của bạn nên được công khai.

Tính minh bạch làm tăng sự liên kết vì nếu một bộ phận của doanh nghiệp không được liên kết với các bộ phận khác, nó sẽ không phát huy được hiệu quả.

OKR được chia sẻ

OKR được chia sẻ là một trong những công cụ quyền năng nhất trong việc tạo liên kết giữa các đội nhóm và cá nhân. Trong một OKR được chia sẻ, hai hay nhiều đội nhóm cùng thực hiện một OKR, nhưng mỗi đội nhóm sẽ có các sáng kiến khác nhau.

Ví dụ, tưởng tượng rằng một nhóm phát triển sản phẩm muốn tung ra một sản phẩm mới và cần nhóm marketing mở chiến dịch truyền thông ra thị trường, còn nhóm bán hàng sẽ tư vấn chốt sale.

Mục tiêu (O):

Tung sản phẩm Acme thành công ra thị trường.

Kết quả then chốt (KR):

- Đạt 500,000 người dùng hoạt động hàng ngày ở phiên bản miễn phí;
- Đạt 5% tỷ lệ chuyển đổi từ người dùng miễn phí sang trả phí;
- Đạt một điểm NPS là 35%;
- Ít hơn 5 lỗi được báo cáo;
- Đạt ít nhất 40% lợi nhuận chia sẻ với đối tác nội dung.

Thay vì có 3 mục tiêu khác nhau, thì OKR này được chia sẻ với các nhóm. Mỗi nhóm có các sáng kiến khác nhau, nhưng họ đều chia sẻ một OKR – cùng một định nghĩa về thành công.

Trong thời gian triển khai OKR này, cả ba bộ phận sẽ gặp nhau thường xuyên để theo dõi tiến độ.

Liên kết 360 độ

Một trong những vấn đề của phương pháp phân bổ mục tiêu (xếp tầng) là nó tập trung vào liên kết dọc – từ trên xuống - điều này khiến cho quy trình từng bước rất rườm rà và mất thời gian.

OKR tập trung vào việc liên kết 360 độ - thiết lập mục tiêu cùng lúc từ trên xuống, từ trái sang phải, từ mọi phía. Loại bỏ sự rườm rà, quy trình nhanh gọn.

Các nhóm có thể giải quyết sự phụ thuộc lẫn nhau bằng các cuộc hội thoại để tạo sự liên kết 360 độ. Nếu một nhóm cần sự tham gia hoặc hỗ trợ từ nhóm kia, họ có thể thảo luận và thiết lập OKR chung.

Công cụ: Bạn có thể sử dụng một file google-sheet hoặc phần mềm myOKR.online để các thành viên cùng truy cập nhằm phát huy tối đa lợi ích liên kết của OKR.

Theo dõi Kết quả với Check-in hàng tuần

Đừng để OKR trở thành một đồng giấy lộn nằm chết dí trong ngăn kéo. Hãy khiến OKR trở thành một phần trong lịch làm việc hàng ngày của các đội nhóm bằng cách sử dụng Hội thoại Check-in hàng tuần.

Hội thoại Check-in là một cuộc họp ngắn để theo dõi kết quả. Ý tưởng ở đây không phải tăng thêm nhiều cuộc họp mà là khiến cho các cuộc họp hiệu quả hơn và thậm chí hợp nhất hoặc loại bỏ một số cuộc họp không đáng có.

Hội thoại Check-in cần phải ngắn, chỉ nên diễn ra trong 1 giờ đồng hồ hoặc ít hơn. Tôi đã và đang làm việc với vô số nhóm điều hành, và tất cả họ đều kiểm soát các cuộc họp của mình trong vòng từ 45 – 60 phút. Phòng/ban check-in sẽ thường nhanh hơn, một số nhóm thậm chí chỉ mất 15 - 30 phút.

Hội thoại Check-in có lẽ là một công cụ mạnh mẽ nhất giúp OKR trở thành một phần văn hóa của công ty.

Điều quan trọng là phải có một tư duy đúng trong quá trình Check-in:

➔ **Cải thiện OKR khác với Giải quyết vấn đề:** Một số đội nhóm có các cuộc họp định kỳ, nhưng họ thường bắt đầu với hàng tá các vấn đề được liệt kê, họ tập trung vào vấn đề thay vì cải thiện OKR. Hội thoại Check-in làm ngược lại với việc đó: bắt đầu với OKR trước.

➔ **Tập trung vào cải thiện kết quả không phải ngụy biện và đổ lỗi:** Hội thoại Check-in sẽ tập trung vào trả lời câu hỏi làm cách nào chúng ta cải thiện OKR của mình chứ không phải liệt kê một loạt các lý do thất bại sau đó giải thích và đổ lỗi này nọ.

Hãy quên “Chấm điểm” đi

Một cách đánh giá mức độ hoàn thành OKR phổ biến (đến từ Google) là *chấm điểm*, tức là, bạn chấm điểm thực hiện cho mỗi Kết quả then chốt vào cuối quý, theo thang điểm từ 0 – 1 (điểm).

Kinh nghiệm của tôi cho thấy cách chấm điểm này có một số vấn đề sau:

- ➔ Bằng cách thiết lập OKR ở đầu mỗi quý và đến tận cuối quý mới chấm điểm, bạn đang đặt mục tiêu cho thất bại. *Nếu không đo lường đều đặn, con số sẽ không cải thiện.*
- ➔ Hầu hết đội nhóm thấy mông lung như một trò đùa khi chấm điểm. Ví dụ như 0.5 (điểm). Mọi người không hiểu 0.5 điểm là như thế nào?
- ➔ Để chấm điểm, bạn phải định nghĩa từng điểm số. Ví dụ: 0.3 điểm là gì? 0.5 điểm là gì?... Điều này sẽ tăng độ phức tạp từ 3x lên 5x. Đối với mỗi Kết quả then chốt, bạn sẽ phải định nghĩa từ ba đến năm cấp độ điểm, đây là một quy trình phức tạp, khó ứng dụng.

Đó là lý do tại sao lời khuyên của tôi là: hãy quên chấm điểm đi. Thay vào đó hãy sử dụng Kết quả then chốt dựa trên giá trị và hãy đo lường % hoàn thành chúng. Cách này khiến cho đội nhóm của bạn cảm thấy dễ hiểu và tiết kiệm thời gian thiết lập OKR hơn

Cấu trúc của hội thoại Check-in

Sau khi thử nghiệm rất nhiều cách tiếp cận khác nhau qua hàng loạt các cuộc họp Check-in, tôi khám phá ra mô hình tốt nhất cho Check-in bao gồm 4 yếu tố, được mô tả theo ma trận 2x2 phía dưới:

Tiến độ OKR	Mức độ tự tin
Điều gì được thay đổi ở Kết quả then chốt sau lần Check-in gần nhất?	Với thông tin chúng ta có hôm nay, mức độ tự tin để đạt được mỗi Kết quả then chốt như thế nào?
Trở ngại	Sáng kiến
Điều gì đang kìm hãm đội nhóm chậm lại?	Chúng ta sẽ làm gì để cải thiện kết quả?

Trong quá trình Check-in, đội nhóm trải qua mỗi thành phần cho mỗi Kết quả then chốt:

Phiên họp1: Tiến độ OKR

Cuộc họp Check-in bắt đầu với dữ liệu (được cập nhật trước cuộc họp). % thực hiện Kết quả then chốt là bao nhiêu rồi? Điều gì đã thay đổi từ lần Check-in gần nhất?







Phiên họp 2: Mức độ tự tin

Nếu tiến độ OKR là khía cạnh định lượng của Check-in, thì mức độ tin cậy mang lại khía cạnh định tính. Những gì không có trong dữ liệu?

Ví dụ, có một sáng kiến quan trọng nào đó bị trễ hoặc khách hàng chủ chốt sắp hủy không?

Để đặt mức độ tin cậy, đội nhóm cần phải trả lời câu hỏi sau: *Xem xét thông tin chúng ta có ngày hôm nay, chúng ta tự tin đến mức nào để đạt được từng KR?*

Một vài công ty sử dụng việc chấm điểm từ 1 đến 10 để định lượng mức độ tự tin, nhưng theo kinh nghiệm của tôi, điều đó cũng đem lại sự mơng lung như việc chấm điểm Kết quả then chốt vậy. Thay vào đó, bạn có thể áp dụng ba mức, tương ứng với ba màu (Xanh lá cây, Vàng, Đỏ) hoặc cảm xúc (Hạnh phúc, Lo lắng, Buồn).

Mức độ tự tin		Mô tả
		Chúng ta sẽ đạt được nó.
		Có một số rủi ro khiến chúng ta không đạt được nó, nhưng chúng ta tin rằng mình sẽ làm được.
		Chúng ta không tin rằng mình có thể đạt được nó trừ khi có một cách tiếp cận mới.

Hai mẹo về mức độ tự tin:

- ➔ Điều quan trọng nằm ở lúc thảo luận: tất cả thành viên trong đội nhóm nên có ý kiến riêng của mình. Các mức độ tự tin là một kỹ thuật liên kết tuyệt vời cho phép bạn đánh giá sự tham gia của từng thành viên trong nhóm một cách nhanh chóng.
- ➔ Màu đỏ (hay “buồn”) không có nghĩa là đội nhóm của bạn nên từ bỏ. Điều đó có nghĩa đội nhóm cần *tìm ra cách tiếp cận mới hơn*.

Phiên họp 3: Xác định Trở ngại

Điều gì đang khiến đội nhóm chậm lại? Có yếu tố tác động bên ngoài nào không? Nếu nó được giải quyết thì kết quả có được cải thiện không?

Ví dụ, đội nhóm có cần thêm công cụ tốt hơn không? Hay một sáng kiến từ nhóm khác bị trễ?

Phiên họp 4: Phát triển Sáng kiến

Chúng ta sẽ làm gì để cải thiện kết quả?

Nhớ rằng đứng yên sẽ chẳng dẫn bạn đi tới đâu, cũng như họp Check-in chỉ để đo lường con số. Bạn cần làm điều gì đó khác để cải thiện Kết quả then chốt. Donald G. Reinertsen từng viết:

“ Nếu chỉ đo lường con số mà giải quyết được vấn đề, thì chỉ cần mua một cái cân là bạn đã giảm được cân rồi. ”

Một chu kỳ OKR điển hình

Một chu kỳ OKR thông thường sẽ là:

1. Vào thời điểm bắt đầu năm mới, công ty sẽ xác định một tập hợp các OKR chiến lược cấp cao – tốt nhất là với đầu vào từ OKR của các đội nhóm.

Một điều cực kỳ quan trọng bạn cần lưu ý đó là các OKR chiến lược cấp cao không nên chỉ được thiết lập bởi ban lãnh đạo, mà cần phải có thông tin đầu vào từ các nhóm.

Bởi vì tất cả thành viên trong doanh nghiệp đều đang nỗ lực hàng ngày vì sự thành công của công ty, vì vậy nên quá trình thiết lập OKR cần được khai thác ý tưởng từ tất cả các góc ngách của tổ chức – chứ không phải của mỗi ban lãnh đạo.

2. Nhóm điều hành sau đó xác nhận OKR của công ty, thu thập phản hồi từ đội nhóm.

3. Các nhóm phát triển OKR chiến thuật của họ bằng cách sử dụng phương pháp hai chiều được mô tả ở trên.

4. Các nhóm đối chiếu để đảm bảo liên kết.

5. Các nhóm họp Check-in hàng tuần để theo dõi kết quả và sáng kiến.

6. Đối với các công ty thiết lập OKR theo quý, thông thường nên đánh giá giữa quý.

7. Vào cuối chu kỳ, đội nhóm rút ra bài học kinh nghiệm và bắt đầu lại từ đầu.

Cách đơn giản nhất để rút kinh nghiệm đó là định dạng bắt đầu – dừng lại – tiếp tục. Trong mô hình này, mỗi thành viên trong nhóm được yêu cầu xác định những điều cụ thể mà nhóm nên: Bắt đầu thực hiện/ Dừng thực hiện/ Tiếp tục thực hiện.

Những OKR chưa đạt được ở chu kỳ trước cần đánh giá lại xem có nên tiếp tục ở quý tiếp theo hay loại bỏ chúng.

Một số công ty xem Mục tiêu như là “tầm nhìn” để theo đuổi, vì vậy Mục tiêu có thể sẽ trải dài từ quý này sang quý khác. Ví dụ, một Mục tiêu như “Làm cho khách hàng sướng rên” là một mục tiêu có thể sử dụng qua nhiều quý, điều bạn cần làm là tạo ra các Kết quả then chốt ở mỗi chu kỳ chiến thuật.

Ngay cả một số Kết quả then chốt cũng có thể giống nhau theo thời gian, chỉ cần thay đổi con số. Các số liệu như Doanh thu và NPS có xu hướng có mặt ở hầu hết các quý của tất cả các công ty mà tôi đã thấy. Nhưng con số cụ thể mà mỗi nhóm thiết lập sẽ thay đổi theo thời gian.

Tại sao nên tách OKR ra khỏi tiền lương?

OKR là một công cụ quản lý, không phải công cụ đánh giá nhân viên. Điều đó có nghĩa là tách OKR ra khỏi tiền lương.

Andy Grove của Intel đã viết:

“ [OKR] không phải là một tài liệu pháp lý để đánh giá hiệu suất, mà chỉ nên là một đầu vào được sử dụng để đánh giá mức độ hiệu suất của một cá nhân. ”

Rick Klau đã viết:

“ OKR không đồng nghĩa với việc đánh giá nhân viên. OKR nói về các mục tiêu của công ty và cách mỗi nhân viên đóng góp vào mục tiêu đó. Đánh giá hiệu suất – hoàn toàn là đánh giá cách một nhân viên làm việc trong một khoảng thời gian nhất định – nên độc lập với OKR của họ. ”

Câu chuyện về hai phần thưởng

Trong một công ty nọ, có hai nhân viên cùng một nhóm đó là: Đông và Mai.

→ Đông rất thông minh, tập trung hoàn toàn vào việc tạo ra kết quả. Nhưng tất cả việc anh làm là để kiếm được nhiều tiền hơn.

→ Mai cũng rất thông minh và tập trung, nhưng cô ấy lại được tạo động lực bởi những thành tựu mình đạt được. Cô tin rằng nếu mình làm tốt công việc, thì tiền sớm muộn gì cũng đổ về thôi.

Công ty đã sử dụng một công thức đơn giản, để kết nối các mục tiêu với tiền lương của nhân viên:

Tiền lương = (% hoàn thành mục tiêu) * (mức lương)

Công thức này có nghĩa là độ lớn của tiền lương tỷ lệ thuận với % hoàn thành mục tiêu của nhân viên.

Và sau đó, những điều sau đã xảy ra:

→ Đông đặt ra mức mục tiêu dễ dàng và hoàn thành 110%.

→ Mai đặt ra mức mục tiêu rất thách thức nên chỉ đạt được 80% (mặc dù giá trị đem lại lớn hơn Đông).

Vậy, ai xứng đáng được mức lương cao hơn? Lẽ ra phải là Mai. Nhưng với cách tính lương này thì Đông lại là người nhận được mức lương cao hơn.

Câu chuyện này là một ví dụ về mặt trái của việc trả lương theo % hoàn thành mục tiêu.

Chúng ta đều là Đông và Mai

Tất cả mọi người đều có một chút Đông và Mai trong mình. Hệ thống tiền lương của bạn nên dành cho người dám dẫn thân để tạo ra nhiều giá trị hơn cho công ty.

Nếu bạn muốn tạo ra một văn hóa trong đó đặt mục tiêu kéo giãn là tiêu chuẩn, bạn nên suy nghĩ về việc từ bỏ mô hình trả lương theo % hoàn thành mục tiêu này.

Vậy phương án thay thế là gì?

Có nhiều phương pháp đang được áp dụng tại các doanh nghiệp ứng dụng OKR thành công. Một trong số đó là: Đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên không chỉ xem xét theo % hoàn thành mục tiêu, mà còn cả bản thân mục tiêu nhân viên đặt ra có thách thức không? Độ khó và mức độ tạo ra giá trị.

“Nhưng điều này quá chủ quan”

Một trong những phàn nàn phổ biến về mô hình này là nó “chủ quan” trong khi phương pháp trả lương theo % rất dễ định lượng và khách quan.

Mọi người nghĩ đơn giản là nó khách quan vì nó là một công thức toán học, trong khi:

→ Độ khó của mục tiêu lại là do kỹ năng đàm phán với cấp trên. Thậm chí, đôi khi là do sự thiên vị.

→ Ngoài ra, thực hiện mục tiêu còn phụ thuộc vào việc phân bổ nguồn lực. Có người nhận được nhiều nguồn lực, nhiều sự hỗ trợ, có người lại nhận được ít hơn...

→ % hoàn thành mục tiêu của một cá nhân cũng nhờ sự góp sức lớn của các đồng nghiệp, hay của một phòng/ban cũng nhờ sự hỗ trợ của phòng ban khác.

Tóm lại, công thức tính lương theo % hoàn thành mục tiêu cũng không khách quan như bạn nghĩ đâu.

Một câu hỏi phổ biến nữa, là với nhóm bán hàng thì sao?

Với đội ngũ bán hàng bạn có thể sử dụng chính sách % hoa hồng theo doanh thu/doanh số (lưu ý: đây không phải là tiền lương theo % hoàn thành OKR).

Các sai lầm OKR thường gặp

Trong quá trình triển khai OKR cho doanh nghiệp SME dưới đây là 7 sai lầm tôi thấy hầu hết doanh nghiệp thường gặp phải, bao gồm:

- ➔ Sai lầm 01: Thiết lập kết quả then chốt không thể đo lường. Không đo lường được thì làm sao đánh giá hiệu quả?
- ➔ Sai lầm 02: Quá nhiều OKR hoặc kết quả then chốt: OKR không phải danh sách đồ cần mua khi đi siêu thị. Nó là đại diện của các ưu tiên hàng đầu của bạn.
- ➔ Sai lầm 03: Coi các nhiệm vụ là kết quả then chốt: Một kết quả then chốt không phải những gì bạn làm. Nó là kết quả thành công của những gì bạn đã làm.
- ➔ Sai lầm 04: Thiết lập mục OKR từ trên xuống: Tức từ sếp bổ đầu xuống cấp dưới. Tại một số doanh nghiệp lớn (nhiều cấp) quá trình thiết lập mục tiêu mất đến 2, thậm chí 3 tháng. Đây không chỉ là một sự lãng phí tài nguyên khổng lồ, mà nó còn khiến nhân viên không có mục tiêu rõ ràng trong một quý.
- ➔ Sai lầm 05: "Thiết lập xong Cô lập": đừng coi OKR của bạn là kế hoạch cho năm mới. OKR cần phải là một phần văn hóa của tổ chức bạn và phải được theo dõi đều đặn.
- ➔ Sai lầm 06: Đưa OKR vào việc đánh giá lương thưởng. OKR không phải là một công cụ đánh giá nhân viên. OKR là một công cụ quản lý.
- ➔ Sai lầm 07: Cố gắng sao chép một công ty nào đó một cách mù quáng. Thực tế không có một cách duy nhất để áp dụng OKR. Ngay cả trong các nhóm khác nhau của Google cũng sử

dụng OKR theo nhiều cách khác nhau. Hiểu các nguyên tắc liên quan và điều chỉnh triển khai sao cho phù hợp với doanh nghiệp của bạn.

Làm gì tiếp theo?

Chúc mừng bạn đã đọc hết ebook Hướng dẫn OKR cho người mới bắt đầu. Hy vọng những kiến thức trên sẽ giúp bạn có được cái nhìn mới hơn cũng như định hướng phát triển vượt trội cho doanh nghiệp của mình. Dưới đây là một số điều bạn có thể làm:

→ **Gửi cho tôi những bình luận và câu hỏi của bạn**

Thật tuyệt khi được trao đổi với bạn. Hãy gửi email cho tôi tới địa chỉ nhat.leadership@gmail.com.

→ **Nếu bạn muốn tôi hướng triển khai OKR cho công ty của bạn**

Hãy đăng ký tại đây: [Click để truy cập](#).

→ **Trường hợp bạn đã ứng dụng OKR, có thể bạn sẽ cần đến phần mềm myOKR.online**

Hãy để lại thông tin tại đây: [Click để truy cập](#).

Cuối cùng,

Chúc bạn ứng dụng thành công hệ thống OKR để điều hành doanh nghiệp dễ dàng và hiệu quả hơn!

Phạm Thống Nhất

Chuyên gia Tư vấn Chiến lược cho Doanh nghiệp SME