



Lịch sử

OKRs ban đầu được phát triển bởi Andy Grove (Cố chủ tịch & CEO của Intel) dựa trên MBO (Management By Objectives - phương pháp quản trị theo mục tiêu do Peter Drucker khởi xướng vào năm 1954).

1999 - John Doerr - một nhân viên thân cận của Andy Grove, sau khi rời Intel đã tiếp tục phát triển OKRs. Là nhà đầu tư chính thức đầu tiên vào Google, John Doerr đã mang OKRs đến với Google và góp phần vào thành công vượt trội cho Google. Đến nay OKRs đang được rất nhiều tập đoàn và công ty lớn trên thế giới áp dụng như Amazone, Facebook, Intel, BMW.

OKRs cũng được quan tâm nhiều tại Việt Nam từ 2020 do sự tác động của sự thay đổi nhanh chóng môi trường kinh doanh, kinh tế - xã hội trong bối cảnh đại dịch Covid. Sự ra đời của cuốn sách "OKRs - Hiểu đúng, Làm đúng" - Mai Xuân Đạt, cuốn sách đầu tiên do tác giả người Việt Nam viết, cũng góp phần đưa cái nhìn đúng đắn hơn về OKRs tới cộng đồng doanh nghiệp.

Định nghĩa

"OKRs" là "Mục tiêu và Kết quả chính". Đây là một công cụ hợp tác thiết lập mục tiêu được sử dụng bởi nhóm và cá nhân để đạt ra các mục tiêu đầy thách thức, đầy tham vọng với kết quả có thể đo lường được. OKRs là cách bạn theo dõi tiến độ, tạo sự liên kết và khuyến khích sự tương tác xung quanh các mục tiêu có thể đo lường được.

Công thức

I will (Objective) as measured by (Key Results)
Tôi sẽ đạt được (Mục tiêu) được đo bằng (Các kết quả chính) này.

Trong đó:

Objective - Mục tiêu: Mục tiêu đơn giản là những gì cần đạt được, không hơn không kém. (WHAT)
Key Results - Kết quả chính: Là các điểm chuẩn, thước đo và cột mốc cho biết làm thế nào chúng ta đến được mục tiêu. (HOW)

Objective - Mục tiêu

Mục tiêu là WHAT, nơi bạn muốn đến, là những mô tả định tính về những gì bạn muốn đạt được. Mục tiêu phải ngắn gọn, truyền cảm hứng và cho bạn cảm giác thúc đẩy hành động (Action-oriented).

- **Quan trọng:** Mục tiêu phải là điều quan trọng đối với tổ chức trong chu kỳ đó mà khi đạt được sẽ giúp tổ chức có những tiến bộ vượt bậc.

- **Rõ ràng:** Mục tiêu của bạn cần rõ ràng, ngắn gọn và dễ hiểu để khi phát biểu nó lên ai cũng có thể hiểu được. Tất cả mọi người trong tổ chức đều hiểu rõ mục tiêu quan trọng trong thời gian này của mỗi người là gì.

- **Định hướng hành động:** Mục tiêu phải giúp chúng ta tiến bộ hơn và tiến về phía trước. Khi đọc mục tiêu lên chúng ta được thúc đẩy và muốn thực hiện mục tiêu một cách mạnh mẽ hàng ngày.

- **Truyền cảm hứng:** Mục tiêu của bạn khi phát biểu lên phải khiến bạn hào hứng và muốn thực hiện nó. Mục tiêu không nên chứa số, điều này sẽ tạo ra nhiều cảm hứng hơn khi thực hiện.

- **Có thời hạn:** cần có thời hạn cụ thể khi phát biểu mục tiêu. Với OKRs, mục tiêu thường có thời gian 90 ngày để thực hiện.

Key Result - Kết quả chính

Kết quả chính là HOW, đặt ra điểm chuẩn và cách bạn đo lường, cho bạn biết khi nào thì bạn đã đạt được mục tiêu. Nếu Mục tiêu là định tính/không chứa số, thì các kết quả chính cung cấp những con số định lượng để bạn có thể đo lường tiến trình hướng tới đạt mục tiêu như thế nào.

- **Cụ thể:** các con số cần có mặt trong kết quả chính, ngắn gọn về những gì bạn cần đạt được.

- **Có thời hạn:** Kết quả chính đặt trong một thời hạn cụ thể làm tăng sự tập trung và tạo ra áp lực hơn một chút. Hãy nhớ rằng, kết quả của bạn sẽ ảnh hưởng đến kết quả của người khác, bạn cần như không có quyền "thoái mái về thời gian".

- **Quyết liệt nhưng thực tế:** Nếu bạn đặt ra những kết quả chính quá thách thức mà không thực tế bạn sẽ không thể thực hiện được nó. Hệ quả là thay vì tạo ra động lực bạn sẽ gặp phải áp lực đối với những con số. Ngược lại, một kết quả chính có thể dễ dàng hoàn thành mà không sử dụng hết nguồn lực, sẽ không tạo ra sự tiến bộ nào.

- **Đo lường và chứng minh được:** Hãy nhớ rằng một kết quả chính bất buộc phải chứa con số. Nếu kết quả chính không đo lường, kiểm chứng một cách dễ dàng, bạn sẽ không thể biết mục tiêu của mình đã được hoàn thành hay chưa.

Lợi ích

Focus - Tập trung: OKRs dễ dàng huy động, tập trung toàn bộ nguồn lực và các mục tiêu quan trọng mà CEO muốn thực hiện.

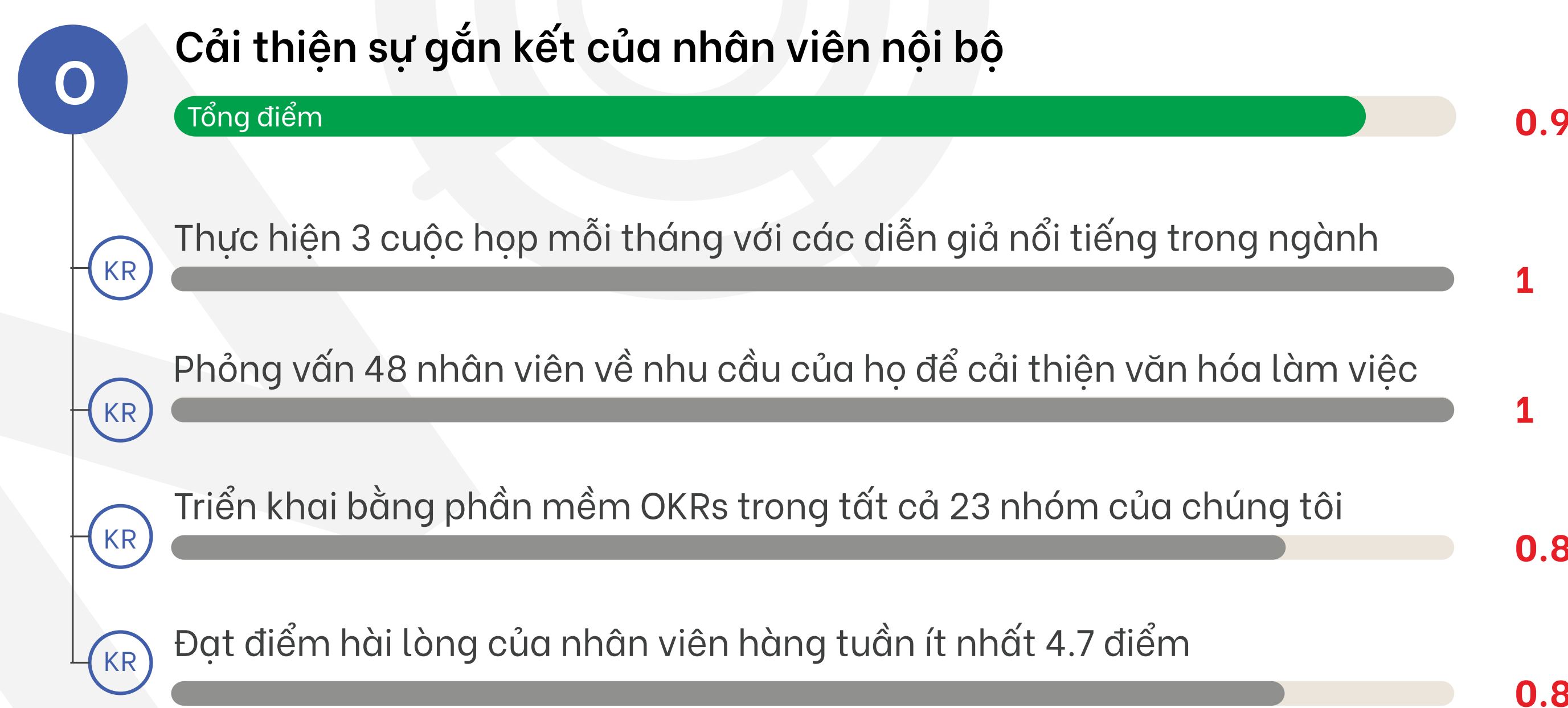
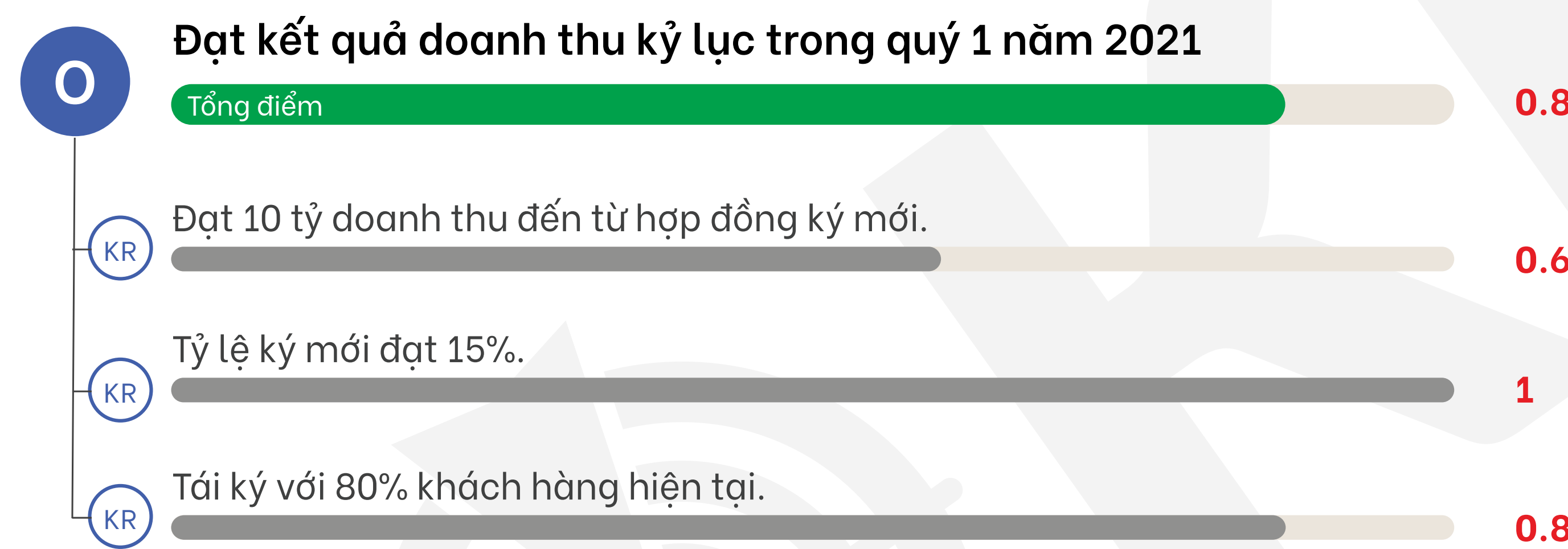
Alignment - Sắp xếp và Liên kết: OKRs giúp tạo ra sự liên kết trong tổ chức và sắp xếp tốt hơn nhờ tính minh bạch. Giảm xung đột, tăng tính hợp tác giữa các bộ phận.

Commitment - Cam kết: OKRs giúp tạo ra cam kết cá nhân thông qua việc cho phép các cá nhân tham gia quá trình thiết lập mục tiêu và chia sẻ tiến trình làm việc công khai.

Tracking - Theo dõi: Theo dõi tiến trình thường xuyên thông qua Check-in hàng tuần. Nắm rõ sự tiến triển và tránh việc trượt khỏi mục tiêu.

Stretching - Kéo dài (Kéo giãn): OKRs giúp doanh nghiệp mở rộng mục tiêu để đạt được những tiến bộ vượt bậc.

Objective & Key Results (OKRs)



Nguyên Tắc OKRs

- Giới hạn số mục tiêu:** Mỗi người sở hữu 3-5 bộ OKRs, được tập trung hoàn toàn, không xao nhãng, không việc phát sinh.
- Trong suốt và minh bạch:** Các mục tiêu của tổ chức được công khai, mọi người đều nhìn thấy các ưu tiên của người khác.
- Trách nhiệm cá nhân:** Mỗi bộ OKRs cần có chủ sở hữu, trách nhiệm thuộc về cá nhân. Mỗi người tự chủ và chủ động với mục tiêu của mình trên cơ sở hợp tác với đồng nghiệp
- Thiết lập mục tiêu 3 chiều:** hay vì nhận mục tiêu từ cấp trên, các thành viên tự viết mục tiêu của mình trên cơ sở đàm phán với cấp trên, cấp dưới và những người liên quan. Cấp trên lắng nghe, không áp đặt.
- Trao quyền:** Mỗi thành viên trong tổ chức rèn luyện và nâng cao ý thức tự suy nghĩ, ra quyết định và giải quyết vấn đề.
- Không sử dụng để đánh giá nhân viên:** OKRs là hệ thống ghi nhận, thúc đẩy hiệu suất theo thời gian thực, không dùng để đánh giá, xếp hạng nhân viên.
- Tách khỏi "bồi thường":** OKRs không sử dụng để đánh giá nhân viên. Các cuộc nói chuyện đánh giá (liên quan tới lương thưởng) cần cách xa các cuộc trò chuyện về OKRs.
- Tự duy thử nghiệm:** Tạo mục tiêu, thực hiện, rút ra kinh nghiệm, học hỏi, lặp lại, nhịp nhàng, (Đòi hỏi tự duy không sợ các thất bại).
- Có một nhịp đều đặn:** Sử dụng một chu kỳ đều đặn phù hợp với tổ chức để tạo ra các vòng lặp học hỏi, phát triển.
- Tính khát vọng:** OKRs cần phải có sự khát vọng. Mục tiêu sau lớn hơn mục tiêu trước, thúc đẩy các cá nhân tiến bộ.

Thực tiễn tốt nhất

- Mỗi một công ty, nhóm, cá nhân trong một chu kỳ hãy tập trung vào từ 3 đến 5 mục tiêu quan trọng và thách thức. Với mỗi mục tiêu chỉ nên có từ 3 đến 5 kết quả chính.

- OKRs nên được thiết lập theo chu kỳ hàng quý. Việc này cho phép các nhóm duy trì sự nhanh nhẹn và tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn cần phải hoàn thành.

- Trong một chu kỳ ít nhất 40% mục tiêu của công ty nên được tạo từ dưới lên.

- Sử dụng công cụ thực hiện OKRs để đảm bảo rằng tất cả OKRs trong doanh nghiệp đều được minh bạch, bất kỳ ai cũng có thể nhìn thấy OKRs của người khác.

- OKRs phải được theo dõi và đánh giá hàng tuần thông qua các buổi Check-in. Điều này giúp quản lý cần theo dõi tiến trình của từng mục tiêu và luôn chủ động khi mục tiêu gặp rủi ro.

- Để tăng động lực và khả năng hoàn thành Kết quả chính, chủ sở hữu của bộ OKRs cần xác định những kế hoạch và nhiệm vụ hàng tuần để thực hiện.

- OKRs cần được kết hợp với CFRs để quản lý hiệu suất liên tục, thúc đẩy văn hóa trao đổi tạo nên sự minh bạch và liên kết trong tổ chức.

6 bước để đưa OKRs vào doanh nghiệp

- Bước 1: Lãnh đạo cao nhất quyết tâm & chủ động học hỏi OKRs.
- Bước 2: Nhân viên hiểu rõ về OKRs, đồng lòng thực hiện.
- Bước 3: Cả tổ chức học tập OKRs nghiêm túc.
- Bước 4: Thiết lập bộ máy vận hành OKRs (OKRs Team).
- Bước 5: Lựa chọn một công cụ phù hợp.
- Bước 6: Rèn luyện sự tập trung, tính cam kết, kỷ luật ngay từ đầu.

Check-in

OKRs nên được theo dõi hàng tuần để đảm bảo sự tập trung với các mục tiêu và ngăn ngừa tình trạng "Đặt ra rồi để đấy". Thông qua các buổi check-in hàng tuần để liên tục đánh giá tiến độ, phát hiện những trở ngại và đưa ra giải pháp.

Các buổi check-in là cơ hội để người quản lý và nhân viên có thể trao đổi, phân hồi lẫn nhau và ghi nhận những nỗ lực tạo ra kết quả cao.

- Các câu hỏi trong buổi check-in:**
- Tiến độ công việc của bạn thay đổi thế nào?
 - Công việc nào đang và sẽ chậm tiến độ?
 - Trở ngại và khó khăn là gì?
 - Cần làm gì để vượt qua trở ngại?
 - Mức độ tự tin hoàn thành OKRs như thế nào?

CFRs: Conversations - Feedback - Recognition

Conversations (Trao đổi): Là những cuộc nói chuyện, trao đổi trực tiếp giữa quản lý và nhân viên, nhằm nâng cao biểu hiện, chất lượng công việc

Feedback (Phản hồi): Là những trao đổi hai chiều giữa nhân viên và quản lý, hoặc giữa nhân viên với nhau, để nhìn nhận các tiến triển, trở ngại và dẫn đường cho cải tiến trong tương lai.

Recognition (Ghi nhận): Là những sự đánh giá mang tính động viên, tán thưởng, cho những cá nhân đã có những đóng góp tích cực trong quá trình thực hiện công việc.

CFRs là "chất bôi trơn" cần thiết để vận hành hệ thống OKRs một cách trơn chu và đáng hướng. Thiếu đi CFRs, OKRs sẽ không thể phát huy hết sức mạnh và dẫn trở nên thiếu hiệu quả.

Các hiểu lầm phổ biến

"OKRs rất đơn giản"

Đúng là OKRs rất đơn giản, nhưng là đặt trong so sánh cùng với những phương pháp Quản trị khác. Dù sao OKRs cũng là một phương pháp quản trị, bạn cần nắm rõ hệ thống triển khai của OKRs. Sự vội vàng đưa OKRs vào thực hiện khi chưa thực sự thấu hiểu nó sẽ đem đến những kết quả tiêu cực và khiến chúng ta mất niềm tin vào OKRs.

"OKRs đòi hỏi sự cam kết, chủ động từ nhân viên"

Một tổ chức có sẵn văn hóa cam kết, chủ động sẽ có nhiều ưu thế khi bắt đầu áp dụng OKRs. Tuy nhiên không có nghĩa rằng OKRs đòi hỏi sự cam kết, chủ động có sẵn trong văn hóa. Với OKRs mỗi cá nhân không hoạt động độc lập, tất cả mọi người trong tổ chức phải được liên kết mục tiêu với nhau. Các bộ OKRs sẽ liên tục được theo dõi đánh giá hàng tuần, điều này sẽ giúp hình thành nên sự cam kết cá nhân.

"OKRs chỉ áp dụng được với các công ty công nghệ quy mô lớn như Google?"

Google đứng là đại diện điển hình nhất cho sức mạnh của OKRs, nhưng không có nghĩa rằng chỉ những công ty giống như Google mới áp dụng được OKRs. OKRs phù hợp với tất cả mọi loại hình tổ chức và tất cả quy mô doanh nghiệp, những tổ chức từ thiện, tổ chức phi chính phủ, Startup, ngân hàng... tất cả đều có thể áp dụng OKRs miễn là tổ chức đó có Mục tiêu.

"OKRs theo cách của Google là duy nhất"

OKRs không phải là một phương pháp luận và nó không có một công thức tuyệt đối đúng, mỗi tổ chức sẽ có cách áp dụng OKRs khác nhau. OKRs rất linh hoạt, tùy vào từng bối cảnh, hoàn cảnh của tổ chức mà bạn có thể áp dụng OKRs theo cách riêng phù hợp với mình. Miễn sao bạn vẫn đảm bảo được một số nguyên tắc và tính chất cần có của OKRs.

Các loại kết quả chính

Input - Đầu vào

Kết quả chính Input (Đầu vào) là những thứ mà bạn có thể kiểm soát.

Số lượng cửa hàng mở, khởi chạy lại website của công ty, giảm chi phí nguyên vật liệu một thành phần được sản xuất tất cả đều là Input (Đầu vào).

Một số nhà lãnh đạo tập trung vào Input (Đầu vào). Họ tin rằng nếu các giá trị đầu vào phù hợp được vận dụng, các Kết quả mong muốn sẽ được xây ra.

Output - Đầu ra

Output (Đầu ra) là kết quả của đầu vào (Input).

Tăng doanh thu bán hàng, đạt đến tiêu chuẩn hiệu suất hoặc thu hút một số lượng người tham dự hội nghị nhất định - đây là những Output (Đầu ra).

Một kết quả chính Output hiệu quả sẽ những các hành động vào bên trong và tạo ra những sự đo lường rõ ràng tiến trình đạt được mục tiêu.

Outcome - Kết quả

Kết quả chính Outcome (Kết quả) là một cách nâng cao hơn kết quả chính Output (Đầu ra). Kết quả chính Outcome thường nhấn mạnh "trước" và "sau" rõ ràng hơn là Input hoặc Output.

Kết quả chính Outcome thường phức tạp hơn Output. Việc tạo ra một kết quả chính Outcome tốt có thể đòi hỏi thêm thời gian để suy nghĩ tuy nhiên điều đó làm tăng cơ hội thành công của bạn với Mục tiêu.

Chu kỳ điển hình

- **4 đến 6 tuần trước quý:** Ban lãnh đạo cấp cao suy nghĩ về OKRs của công ty cho quý tiếp theo.

- **2 tuần trước quý:** Hoàn thiện OKRs của công ty và truyền đạt OKRs cấp cao tới toàn thể công ty.

- **Đầu quý:** Các nhóm họp và tạo OKRs của nhóm (OKRs trưởng nhóm).

- **1 tuần sau khi bắt đầu quý:** Thiết lập OKRs cho toàn bộ nhân viên.

- **Trong suốt quý:** Theo dõi tiến độ, kiểm tra và đánh giá việc thực hiện OKRs thông qua các buổi Check-in hàng tuần.

- **Gần cuối quý:** Mỗi người thực hiện tự đánh giá về những gì họ đã làm trong quý, chấm điểm và phân loại OKRs mình.

Chấm điểm phân loại OKRs

Chấm điểm phân loại OKRs vào cuối chu kỳ là việc thu thập dữ liệu và nhìn nhận lại những vấn đề với OKRs của mình, là cơ hội để suy nghĩ về những thành công và kinh nghiệm bạn đã nhận được. Điểm thấp khiến chúng ta nhìn sâu hơn vào các vấn đề dẫn tới thất bại, điểm cao cho chúng ta biết điều gì đã giúp chúng ta thành công. Một cách chấm điểm OKRs phổ biến được Google sử dụng đó là chấm theo thang điểm từ 0.0 đến 1.0. Điểm số của OKRs được tính bằng trung bình cộng điểm số của các Kết quả chính.

- 0.0 - 0.3: Tôi đã không đạt được sự tiến bộ thực sự.
- 0.4 - 0.6: Tôi đã đạt được sự tiến bộ nhưng vẫn chưa hoàn thành mục tiêu.
- 0.7 - 1.0: Tôi đã hoàn thành được mục tiêu.

Công cụ thực hiện OKRs (Phần mềm VNOKRs)

Vai trò của phần mềm VNOKRs:

- Tạo ra môi trường thuận lợi để thực thi OKRs giúp mọi người tập trung vào OKRs.
- Tạo ra quy tắc cứng với OKRs để mọi người cùng làm theo và hạn chế những lỗi sai cơ bản.
- Tạo ra Kỷ luật thông qua theo dõi tiến trình của OKRs cập nhật và chủ động thông báo cho những người liên quan.
- Tạo ra Văn hóa giao tiếp: Phần mềm tích hợp CFRs có thể tiêu chuẩn hóa các hoạt động trao đổi, phản hồi và ghi nhận thúc đẩy văn hóa trao đổi trong tổ chức.