

A large, stylized white line-art icon of a person's head and shoulders. The person has short hair and is facing slightly to the left. The background features concentric circles in orange and pink.

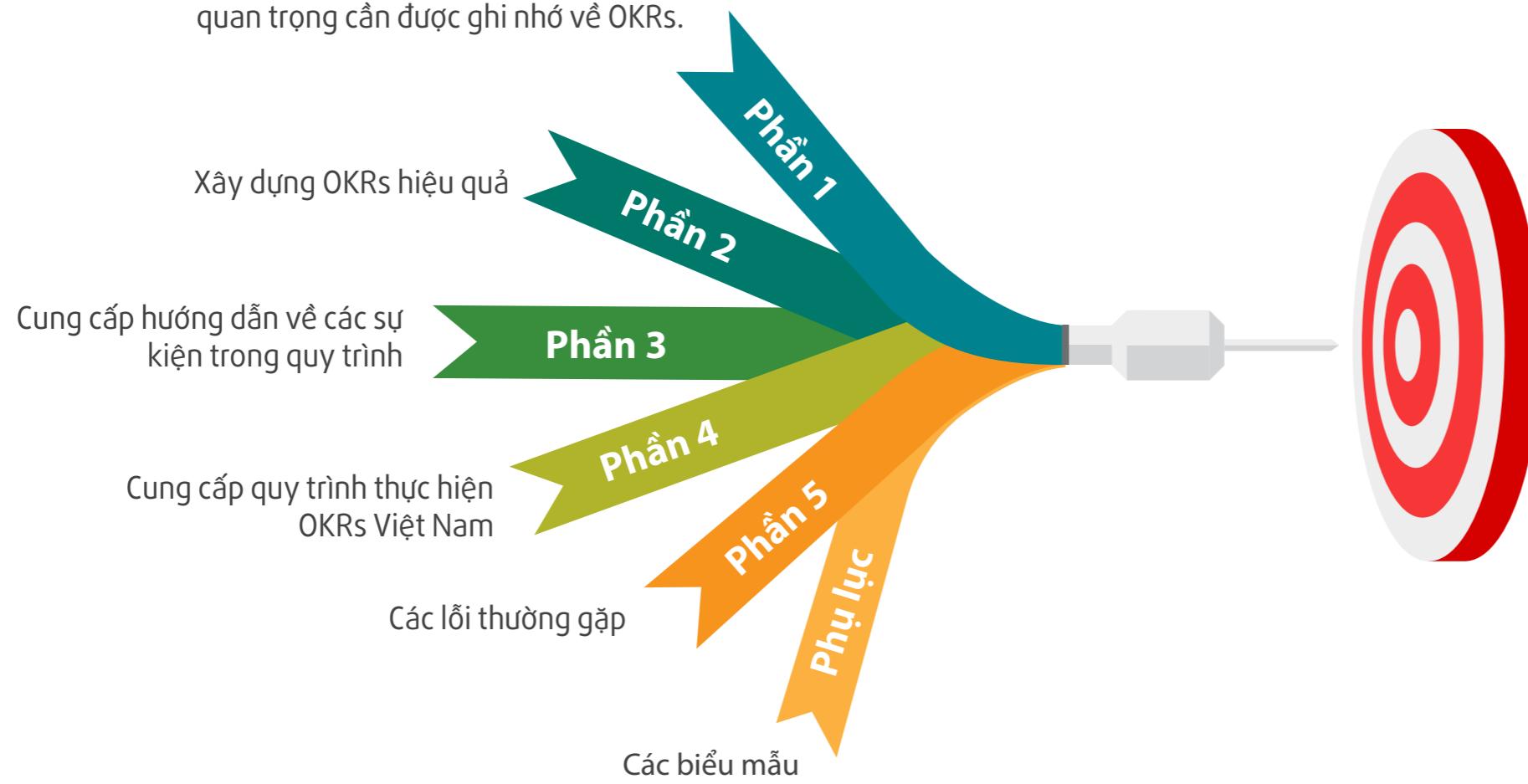
IKR

Handbook

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN TRIỂN KHAI OKRS

Tài liệu này trình bày hướng dẫn chi tiết việc thực hiện OKRs. Tài liệu bao gồm 5 phần chính, cụ thể:

Giới thiệu về OKRs để cung cấp thông tin tổng quan về công cụ này. Phần này sẽ trình bày định nghĩa về OKRs đang được sử dụng phổ biến, làm rõ các thành tố trong định nghĩa, đồng thời trình bày các đặc điểm quan trọng cần được ghi nhớ về OKRs.



Mục Lục

Tài Liệu Hướng Dẫn Triển Khai Okrs (Okrs Handbook)	1
PHẦN 1: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ OKRS	2
PHẦN 2: XÂY DỰNG OKRS HIỆU QUẢ	3
1. Mẫu Okrs	3
2. Xây Dựng Mục Tiêu (O)	4
3. Xây Dựng Kết Quả Then Chốt (Krs)	5
A. Các Đặc Điểm Của Kết Quả Then Chốt	5
B. Các Lưu Ý Khi Xây Dựng Kết Quả Then Chốt	6
C. Các Loại Kết Quả Then Chốt	7
4. Đánh Giá Trong Okrs	9
PHẦN 3: CÁC LƯU Ý DÀNH CHO CÁC SỰ KIỆN TRONG QUY TRÌNH	11
1. Okrs Training	11
2. Okrs Planning Workshop	12
3. Check-in Hàng Tuần	15
4. Check-in Giữa Quý	17
5. Review Cuối Quý	17
PHẦN 4: QUY TRÌNH TRIỂN KHAI OKRS	18
Bước 1: Chuẩn Bị	23
Bước 2: Thiết Lập Okrs Quý Của Toàn Công Ty	24
Bước 3: Thiết Lập Department Okrs Quý	25
Bước 4: Thiết Lập Division Okrs	25
Bước 5: Thiết Lập Team Okrs (Tùy Chọn)	26
Bước 6: Thiết Lập Individual Okrs Quý (Tùy Chọn)	27
Bước 7: Check-in Okrs Hàng Tuần	28
Bước 8: Rà Soát Okrs Giữa Quý	30
Bước 9: Review Okrs Cuối Quý	31
Bước 10: Lưu Trữ	32
PHẦN 5: CÁC LỖI THƯỜNG GẶP KHI TRIỂN KHAI OKRS	33

GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ OKRS

OKRs (Objective Key Results) không phải là một công cụ mới xuất hiện mà đã được tạo nên, áp dụng lần đầu tiên vào những năm 1970. Đây là công cụ được triển khai nhằm hỗ trợ việc quản lý mục tiêu, đảm bảo việc hợp tác giữa các cá nhân trong tổ chức được diễn ra xuyên suốt, tập trung vào các nỗ lực đóng góp của cá nhân, nhóm, tổ chức, đo lường các đóng góp ấy để giúp tổ chức phát triển. Cụ thể,

1

OKRs cho phép chúng ta “đào sâu” hơn về **ý nghĩa của các con số**. Việc kiểm tra kết quả của OKRs kĩ lưỡng giúp chúng ta đặt thêm nhiều câu hỏi cho các tình huống có thể xảy ra trong tương lai, hay dự đoán tương lai dựa trên các chỉ số thể hiện kết quả.

2

OKRs là một cam kết về thời gian và nỗ lực liên tục của toàn bộ các cá nhân trong tổ chức. Chúng ta sẽ tránh khỏi tình huống đặt các mục tiêu “vô thưởng vô phạt”, đặt ra không có cá nhân hay nhóm nào thực hiện, hoặc quá khả năng của nhóm/cá nhân. OKRs chỉ được thực hiện với hiệu quả cao khi các cá nhân trong tổ chức cam kết thực hiện OKRs. Cụ thể, OKRs được cập nhật thông tin thường xuyên trong từng quý, kết quả được kiểm tra cẩn thận, kĩ lưỡng và có sự điều chỉnh các chiến lược/mô hình đang thực hiện khi cần thiết.

3

Tất cả các nhân viên đều làm việc cùng nhau là một đặc điểm quan trọng của OKRs nhấn mạnh yếu tố hợp tác liên chức năng và giá trị của các nhóm trong việc tạo nên thành công của tổ chức. OKRs phải được tổ chức và sử dụng để tối ưu hóa sự hợp tác và gắn kết giữa các cá nhân trong tổ chức. Tất cả các cá nhân từ nhân viên đến quản lí đều có thể nắm vững các mục tiêu và các kết quả then chốt của tổ chức.



4

OKRs nhấn mạnh vào nỗ lực thông qua các kết quả định lượng. Thay vì việc xem xét hàng loạt các hạng mục công việc, nhiệm vụ cần được hoàn thành, OKRs chú trọng nhiều hơn đến những việc không-được-hoàn-thành cũng như những việc được-hoàn-thành để đo lường các đóng góp cho tổ chức.

OKRs = Objectives + Key Results

Mục tiêu (Objective): Một mục tiêu là một tuyên bố mang tính định tính được thiết kế để thúc đẩy tổ chức phát triển, tiến về phía trước. Một cách đơn giản hơn, mục tiêu trả lời cho câu hỏi: “Chúng ta muốn làm điều gì?”. Một mục tiêu được viết tốt là ngắn gọn, có tính khả thi, thực hiện được trong một quý, và truyền cảm hứng cho cả nhóm.

Ví dụ: Chúng ta cần xây dựng một khoá học online miễn phí để đào tạo kiến thức cơ bản về Agile trong quý tới. Vậy thì một mục tiêu chúng ta có thể đặt ra trong quý tới là: Ra mắt một khoá học online về Agile basic, miễn phí, thu hút người học tới Học viện Agile. Mục tiêu này được đưa ra ngắn gọn, mang tính định tính, có tính khả thi trong quý tới và khuyến khích sự sáng tạo của các cá nhân, nhóm để tạo nên một khoá học hấp dẫn.

Kết quả then chốt (Key result): là một tuyên bố mang tính định lượng để đo lường sự thành công của mục tiêu được đưa ra. Đơn giản hơn, kết quả then chốt sẽ trả lời câu hỏi: “Làm thế nào chúng ta biết được chúng ta đạt được mục tiêu đã đưa ra?”. Một mục tiêu đã đưa ra nên có khoảng từ 3 – 5 kết quả then chốt.

- Quay trở lại với ví dụ ở trên, chúng ta đề cập về một khoá học online, miễn phí và thu hút người học tới Học viện Agile. Trong nhận định trên không có yếu tố nào có thể chuyển thành các con số trong kết quả then chốt. Chính vì vậy, chúng ta cần nghiên cứu trong bối cảnh kinh doanh hiện tại của tổ chức để cụ thể hoá kết quả then chốt thành định lượng, có thể như sau:
 - 20 sinh viên đăng ký học khoá học trong tuần đầu tiên
 - 30% số sinh viên sau khi tham gia khoá học liên hệ lại để yêu cầu các khoá học/dịch vụ khác từ tổ chức.

PHẦN 2. XÂY DỰNG OKRS HIỆU QUẢ

Nguyên lý của OKRs đã trình bày ở phần 1 có thể trình bày một cách đơn giản: xác định rõ ràng điều mà chúng ta muốn làm, sau đó xác định rõ làm thế nào để chúng ta biết ta đạt được mục tiêu đã đề ra. Tuy nhiên, trên thực tế, để xác định, và thực hiện OKRs sẽ đòi hỏi nhiều cuộc thảo luận nghiêm túc về số lượng các công việc, ai sẽ chịu trách nhiệm thực hiện, các loại khác nhau của kết quả then chốt, kết nối OKRs của cá nhân với nhóm, OKRs của nhóm với mục tiêu chiến lược và tầm nhìn của tổ chức.

Ở phần trước, chúng ta đã thảo luận các đặc điểm của OKRs, để giúp ích cho việc xây dựng và thực hiện OKRs đạt hiệu quả, tài liệu này sẽ cung cấp một số gợi ý cho việc thực hiện.

1. Mẫu OKRs

Chúng tôi sẽ (mục tiêu) ... được đo bằng ... (các kết quả then chốt) ...

hoặc

Nếu chúng tôi thành công với ... (mục tiêu) ..., chúng tôi sẽ ...
(các kết quả then chốt) ...



2. XÂY DỰNG MỤC TIÊU (0)

Bắt đầu bằng động từ

Tránh sử dụng cấu trúc chỉ trạng thái.

Ví dụ: Tiếp tục đào tạo nhân viên, duy trì vốn thị trường, tiếp tục nghiên cứu thêm về phương pháp đào tạo. Chúng ta cần đề cập đến yếu tố thay đổi, có thể là thay đổi trong cách thức làm việc khi đặt mục tiêu, điều này sẽ khiến tổ chức phát triển thêm.

Làm rõ mục tiêu.

Thông thường, câu hỏi tốt nhất để làm rõ mục tiêu là: "Ý của bạn là gì với khái niệm A?". Ví dụ, nếu ai đó đề xuất mục tiêu là: "Tạo nên giá trị cho khách hàng", thì với vai trò là người tham gia thảo luận, phân tích, đánh giá mục tiêu, chúng ta hãy cố gắng làm sáng tỏ mục tiêu ấy. Giá trị ở đây là giá trị gì? Khách hàng ở đây là ai, có phải tất cả khách hàng không? Việc cụ thể hóa mục tiêu sẽ giúp chúng ta tập trung hơn khi thực hiện.

Sử dụng ngôn ngữ đơn giản, mang tính tích cực.

Sử dụng các hình ảnh ẩn dụ hoặc các sáo ngữ có thể khiến cho người tiếp nhận hiểu nhầm, không đúng mục tiêu mà chúng ta mong muốn. Sử dụng ngôn ngữ đơn giản, không đa nghĩa sẽ tránh được sự hiểu nhầm.Thêm vào đó, sử dụng ngôn ngữ tích cực sẽ khuyến khích sự sáng tạo, chính vì vậy khi xây dựng mục tiêu, chúng ta nên cẩn trọng trong việc lựa chọn ngôn từ, tập trung tiếp cận những vấn đề chúng ta muốn, tránh đề cập đến những vấn đề chúng ta không muốn làm. Ví dụ, chúng ta muốn cải thiện thói quen làm việc của các thành viên trong nhóm, khi xây dựng mục tiêu, ta có thể có hai lựa chọn. Chúng ta có thể nói: "Cắt giảm thời gian họp/làm việc quá giờ", hoặc chúng ta có thể nói: "Nghiên cứu nhiều hơn về cách thức xây dựng thói quen mới". Nếu lựa chọn phương án đầu, chúng ta chỉ cần điều chỉnh bằng cách cắt thay đổi sự việc sẵn có ở hiện tại, không cần mất công tìm hiểu thêm. Trong khi đó, việc lựa chọn phương án sau sẽ bắt buộc chúng ta phải nghiên cứu về các phương thức xây dựng thói quen, xác định những vấn đề liên quan đến xây dựng thói quen, và cuối cùng làm sao để thành công. Việc lựa chọn ngôn ngữ tích cực, hướng đến sự thay đổi sẽ khuyến khích không gian sáng tạo.

Đây là một nguyên lý đơn giản nhưng thường xuyên bị bỏ quên. Mục tiêu là một tuyên bố phác thảo mục tiêu định lượng đã được thiết kế để giúp tổ chức phát triển, do đó, bắt đầu bằng một động từ để chỉ ra hành động và định hướng. Ví dụ, khi chúng ta muốn đề cập tới chủ đề sự trung thành của khách hàng, chúng ta không nên đề cập một cách chung chung mà nên cung cấp hướng dẫn làm cách nào để đạt được điều đó. Tổ chức muốn tối ưu hóa sự trung thành, cải thiện sự trung thành? Mỗi vấn đề này đều rất khác nhau, và cần những chiến lược hành động khác nhau. Những động từ hành động sẽ đưa cho chúng ta các mục tiêu để thực hiện rõ ràng.

Mô tả mục tiêu

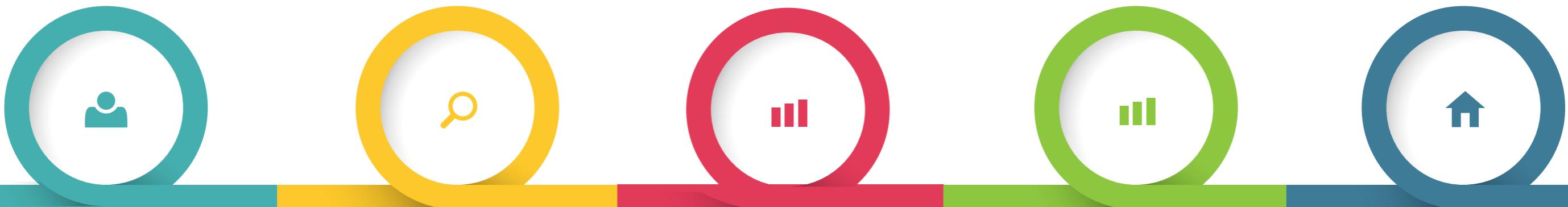
Mỗi mục tiêu đề ra cần có một vài dòng mô tả ngắn, xác định rõ ràng mục tiêu hướng đến điều gì. Thêm phần mô tả sẽ giải thích ngắn gọn tại sao mục tiêu lại quan trọng, tính liên kết của mục tiêu với mục tiêu lớn của tổ chức, và những hỗ trợ nội bộ, hay các yếu tố tạo nên thành công. Đơn giản hơn, phần mô tả mục tiêu là một ghi chú cho CEO của chúng ta xác định, tại sao mục tiêu này nên tồn tại.

Tóm tắt về mục tiêu (0)

Truyền cảm hứng – Thủ thách nhóm
Dễ nhớ - Đơn giản, ngắn, bắt đầu bằng động từ và dễ nhớ
Định tính – Không có các con số
Phù hợp với văn hóa của tổ chức – Có thể sử dụng các từ ngữ thông dụng trong nội bộ, hài hước.

3. XÂY DỰNG KẾT QUẢ THEN CHỐT (KRS)

a. Các đặc điểm của kết quả then chốt



Định lượng

Trong khi các mục tiêu luôn cần định tính để định hướng hành động thì các kết quả then chốt luôn cần định lượng để chúng ta có thể dễ dàng sử dụng các con số, qua đó xác định liệu rằng chúng ta có đạt được mục tiêu hay không.

Cụ thể

Làm rõ các khái niệm, và đảm bảo các thành viên trong nhóm đều hiểu nội dung của kết quả then chốt. Chúng ta nên có các buổi thảo luận, trao đổi để tránh những sự hiểu lầm, nghi ngờ không cần thiết. Chúng ta hiểu rõ chúng ta làm điều gì, ai làm, khi nào và ở đâu.

Làm rõ tính sở hữu

Ai là người tạo ra và chịu trách nhiệm cho kết quả này cần được xác định rõ.

Có thể kiểm tra được thường xuyên

Kết quả then chốt nên kiểm tra được hàng tuần. Nếu chúng ta xây dựng một kết quả then chốt mà không thể xác định được mức độ thành công hay thất bại cho đến ngày cuối cùng của quý thì chúng ta đã tự đánh mất cơ hội cải thiện chất lượng cũng như làm mất động lực của bản thân trong những buổi check-in hàng tuần.

Liên kết chiều ngang và chiều dọc

Đảm bảo kết quả then chốt của bạn phải được liên kết theo chiều ngang bằng cách trao đổi, thảo luận với các thành viên trong nhóm, và theo chiều dọc bằng cách chia sẻ và lấy ý kiến từ các nhóm mà chúng ta phụ thuộc, hoặc những nhóm phụ thuộc vào chúng ta.



b. Các lưu ý khi xây dựng Kết quả then chốt

THEN CHỐT, không phải TẤT CẢ.

Ví dụ, nếu quý này chúng ta đã tuyển thêm 10 nhân viên, và dự định sang quý sau cũng sẽ tuyển thêm 10 nhân viên nữa, thì đừng liệt kê việc tuyển thêm là kết quả then chốt. Đó chỉ đơn giản là một hoạt động bình thường trong kinh doanh, không phải kết quả then chốt vì hoạt động ấy không yêu cầu bắt cứ một tư duy đổi mới, cải tiến, hay trải dài trong hoạt động của nhóm.

Mô tả KẾT QUẢ, không phải CÔNG VIỆC.

Những việc có thể liệt kê và thực hiện trong một hay hai ngày thì nên đưa vào danh sách những việc cần làm. Ví dụ: Gửi email cho đối tác, Gặp đối tác mới, Hoàn thiện giấy tờ là nhiệm vụ công việc. Trong khi đó, Thêm 25 cơ hội có chất lượng để làm nền tảng là một kết quả then chốt, bởi nó yêu cầu việc giải quyết vấn đề để đạt được thành công.

Sử dụng ngôn ngữ đơn giản và mang tính tích cực

Lưu ý này đã được thảo luận khi tạo các Mục tiêu, và lưu ý này cũng đúng khi xây dựng Kết quả then chốt. Thay vì đặt kết quả: Giảm 10% nguyên nhân gây lỗi thì hãy cân nhắc đến thông điệp tích cực hơn Tăng hiệu quả chất lượng lên 90%.



C. Các loại Kết quả then chốt

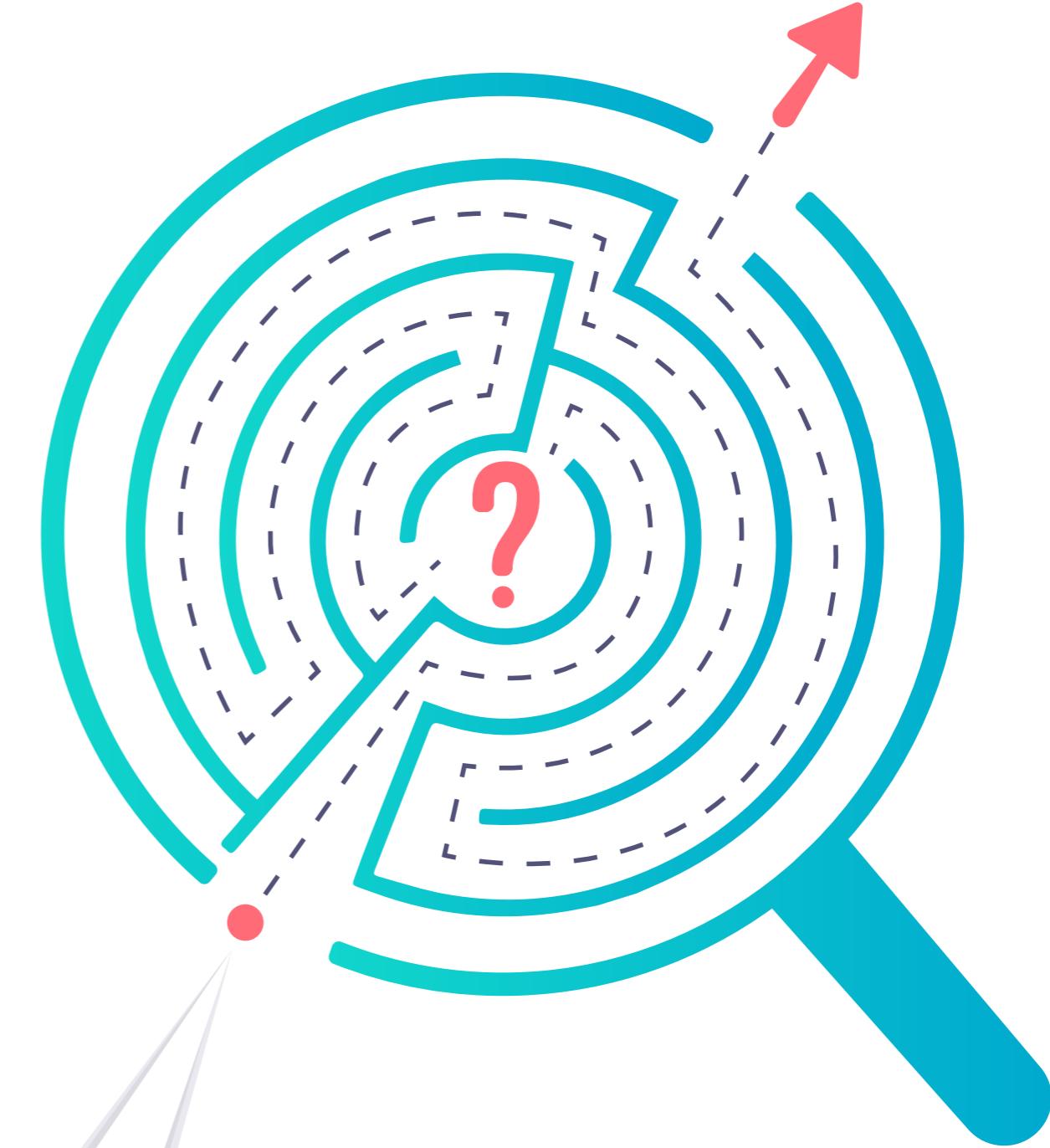
Tuỳ thuộc vào thực tế của tổ chức mà chúng ta có thể gặp nhiều hơn một loại kết quả then chốt. Ở mức độ cơ bản nhất, chúng ta có thể gặp hai loại: Kết quả then chốt dựa vào hoạt động (Activity-based key results) hoặc Kết quả then chốt dựa vào giá trị (Value-based key results)

Activity-based key results	Value-based key results
Đo lường sự hoàn thành của các nhiệm vụ và các hoạt động	Đo lường giá trị đối với tổ chức hoặc đối với khách hàng, hay kết quả của các hoạt động thành công
Thường bắt đầu với các động từ như: Tạo ra, hoàn thành, làm, xây dựng, chuẩn bị, lập kế hoạch, phát triển	Cấu trúc điển hình là: - Tăng/ Giảm số liệu ABC từ X đến Y (trong đó X là điểm mà chúng ta bắt đầu, và Y là điểm chúng ta mong muốn đạt được) - Duy trì số liệu ABC ở X - Đạt được Y ở số liệu ABC
Ví dụ, o Sản xuất phiên bản beta của sản phẩm o Tạo một chương trình đào tạo mới o Phát triển chiến dịch thế hệ mới	Ví dụ, o Tăng chi phí tiêu dùng từ 10 đến 20 o Tăng điểm quảng cáo từ 3 đến 5 o Cải thiện lượng truy cập của người dùng thường xuyên từ 200 lượt/ ngày đến 500 lượt/ ngày



Tuy nhiên, chúng ta nên xây dựng nhiều KR dựa trên giá trị. Như chúng ta đã thảo luận ở trên, OKR định nghĩa các tiêu chí thành công dựa cho một tổ chức, OKRs nên xác định được liệu rằng một các nhân hay một nhóm có thành công hay không. Để làm được điều đó, OKRs không nên chủ yếu là dựa trên hành động bởi:

- Chúng ta muốn nhận được một kết quả dựa trên văn hóa của tổ chức, không phải nhiệm vụ;
- Nếu chúng ta hoàn thành tất cả các nhiệm vụ, và không có điều gì được cải thiện thì đó không phải thành công. Thành công là cải thiện được điều gì đó: khách hàng hài lòng hơn, hàng bán được nhiều hơn, giá thành sản xuất giảm đi. Thành công không phải là kiểm tra một cái hộp. Thành công là khi có một sự ảnh hưởng;
- Các kế hoạch hành động chỉ là một chuỗi các mệnh đề cần kiểm chứng. Phương pháp Lean Startup dạy chúng ta rằng một ý tưởng chỉ là một mệnh đề chưa được định giá trị. Cũng bằng cách đó, trong thực tế, chúng ta không biết một kế hoạch hành động của chúng ta có cải thiện kết quả và thêm giá trị cho tổ chức hay không. Một kế hoạch hoạt động chỉ là một mệnh đề chưa kiểm chứng, vậy nên chúng ta không thể gắn OKRs với mệnh đề chưa được xác định giá trị được.



Tuy nhiên, cũng có một số hoạt động, một số team trong công ty có trách nhiệm làm những công việc mà khó để đưa ra nhiều KR dựa trên giá trị bởi nhiệm vụ cần hoàn thành ngay công việc hoặc giá trị không thể nhìn thấy rõ ràng ngay lập tức trong một quý (ví dụ như các công việc của back office). Bởi vậy, khi thiết lập các KR, chúng ta nên cân nhắc, thận trọng trong việc lựa chọn kiểu KR sao cho vừa phù hợp với mục tiêu tổ chức, vừa phù hợp với nhiệm vụ, chức năng của team.

4. ĐÁNH GIÁ TRONG OKRS

Chúng ta không chấm điểm Mục tiêu (O) mà chúng ta chấm điểm các Kết quả then chốt (KRs). Bởi vì mục tiêu được thiết kế để truyền cảm hứng cho nhóm tới sự phát triển và đổi mới. Trong khi đó, Kết quả then chốt mang ý nghĩa định lượng sẽ cho chúng ta biết chúng ta đạt được Mục tiêu hay không.

Ví dụ, chúng ta mới đặt một kết quả then chốt hết quý này, chúng ta sẽ Tăng thêm 20 khách hàng mới, tất cả các thành viên sẽ cần nỗ lực và cố gắng hết mình để tìm kiếm thêm khách hàng mới. Tuy nhiên, đến cuối quý, chúng ta chỉ tăng thêm được 12 khách hàng mới. Vậy kết quả đó là tuyệt vời, tốt hay là chỉ tạm ổn? Câu trả lời cho câu hỏi này phụ thuộc vào những kết quả của quý trước và những mong đợi của nhóm cho tương lai.

Nếu như ở quý trước, bạn chỉ có 1 khách hàng mới, thì tới quý này, 12 là con số tuyệt vời. Nhưng nếu quý trước đó bạn có 15 khách hàng mới thì 12 không phải là kết quả tuyệt. Để tạo nên những kết quả then chốt mang tính hiệu quả, cho phép chúng ta hiểu rõ hơn về việc kinh doanh, thì việc đầu tiên là bạn cần tiêu chuẩn hoá trung đợi của bạn, tạo nên một chuỗi mục tiêu chỉ rõ mức độ có thể chấp nhận, tốt. Việc chấm điểm OKRs chính là làm những việc như vậy.



A



Một kết quả cực kì tham vọng, gần như không thể đạt được. Đây là mốc để chúng ta bắt đầu suy nghĩ. Trong ví dụ trên của chúng ta, nếu như 20 khách hàng mới là con số chưa bao giờ công ty đạt được trong quá khứ thì đây chính là điểm tuyệt đối. Nếu công ty đạt được 22 khách hàng, chúng ta vẫn chỉ tính điểm tuyệt đối 1.0 và ghi thêm lưu ý để thảo luận thêm trong buổi Rà soát giữa kì các vấn đề: Tại sao chúng ta cho rằng 20 là mốc khó khăn để đạt được nhưng thực tế lại đạt được 22? Có phải các thành viên đã làm việc quá sức, thêm giờ? Hay do 2 khách hàng mới đến trong quý này là hệ quả từ việc chăm sóc, tư vấn từ các quý trước mang lại?

Mốc này thể hiện quá trình rất khó khăn, nhưng chúng ta có thể đạt được ở cuối tiến trình. Ở ví dụ trên, 15 sẽ là con số đại diện cho giá trị 0.7 (15 chia cho 20), đây là con số có thể đạt được căn cứ trên kết quả đã đạt được của công ty trong quá khứ.

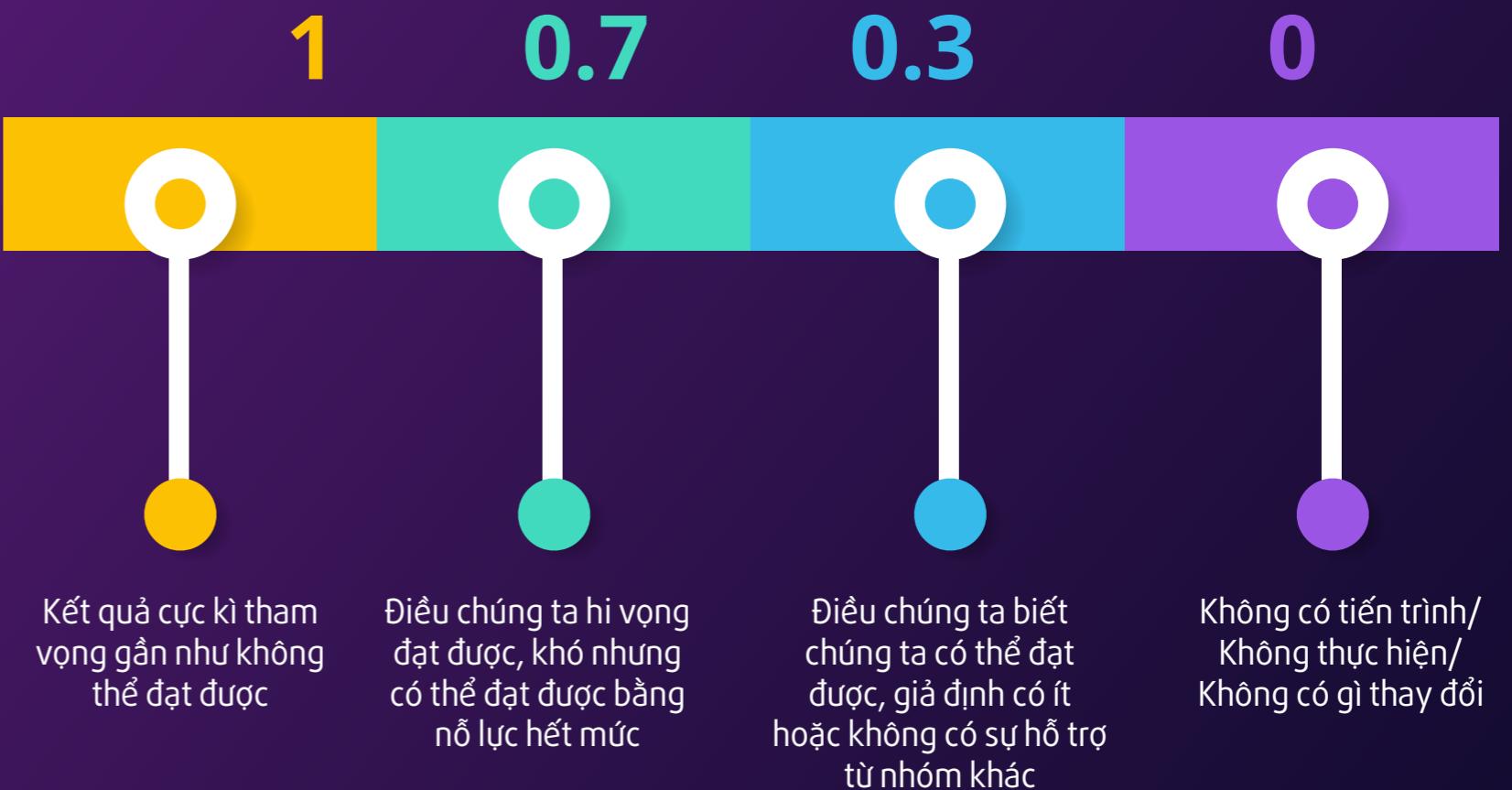


B

C

Chúng ta có thể xác định mốc này đại diện cho những gì chúng ta có thể đạt được với sự nỗ lực bình thường, không cần sự trợ giúp của các nhóm khác. 5 khách hàng mới là một kết quả chúng ta có thể đạt được với nỗ lực nhỏ nhất. Nếu như đến cuối quý, chúng ta chỉ có được 5 khách hàng thì cần phải đặt câu hỏi tại sao? Liệu rằng --> có phải chúng ta đã chia sẻ những mong đợi không thực tế không? Hay kết quả này có bị ảnh hưởng bởi những vấn đề không liên quan nào?

Gợi ý hệ thống chấm điểm sử dụng thang từ 0-1



Thông thường, chỉ sau một vài quý, tuỳ thuộc vào bối cảnh của tổ chức, các kết quả then chốt bắt đầu dần dần được điểm tới 0.6 hay 0.7. Nếu có bất kì kết quả then chốt nào có điểm cao hơn, có thể mục tiêu của chúng ta chưa đủ tham vọng, điều đó cũng có nghĩa là chúng ta chưa tận dụng được hết các ưu thế và tiềm năng của nhóm. Mặt khác, nếu các kết quả then chốt thường có điểm dưới 0.6 có nghĩa là mục tiêu quá tham vọng. Khi đó, chúng ta cần có một buổi họp nhóm, trao đổi nghiêm túc về các mục tiêu trước khi tất cả các cá nhân trở nên mất động lực làm việc.

PHẦN 3: CÁC LƯU Ý DÀNH CHO CÁC SỰ KIỆN TRONG QUY TRÌNH

1. OKRs training

Trước khi triển khai Workshop lập kế hoạch cho OKRs, hoạt động tập huấn (training) về OKRs cho toàn bộ nhân viên/đồng nghiệp – những người sẽ thực hiện OKRs là hoạt động quan trọng bậc nhất. Hoạt động này cần diễn ra trước tiên để đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong một team/công ty đều hiểu những điều cơ bản về OKRs. Có thể trước khi team/công ty triển khai OKRs, đã có một vài người đã tìm hiểu hoặc thậm chí từng thực hiện OKRs đâu đó, nhưng hoạt động training vẫn cần thiết để đảm bảo mức độ hiểu như nhau của tất cả các thành viên.



Chuẩn bị

Xây dựng một bản OKRs hoàn hảo là một thử thách rất lớn. Chính vì vậy, trước khi diễn ra hoạt động tập huấn OKRs, hãy để các thành viên trong team/công ty có thời gian tự tìm hiểu về OKRs. Người triển khai hoạt động tập huấn (Một cá nhân trong công ty/ lãnh đạo/ một chuyên gia bên ngoài) có thể soạn một tài liệu hướng dẫn nội bộ, hoặc chọn những tài liệu/cuốn sách cung cấp những nội dung căn bản về OKRs và gửi cho các thành viên trong team/công ty.

Người triển khai hoạt động cũng có thể gửi một phiếu khảo sát nhỏ (online/ giấy) để thu thập các câu hỏi của các thành viên về OKRs, mong đợi của họ về buổi tập huấn để từ đó việc chuẩn bị đạt được hiệu quả cao hơn.

Thời lượng tập huấn

Không nên vượt quá 2 giờ đồng hồ. Hãy làm một buổi tập huấn đơn giản, cung cấp đủ thông tin, không nên biến OKRs trở thành khái niệm phức tạp. OKRs chỉ nên được giải thích trong vòng vài phút, như vậy sẽ giúp các thành viên trong nhóm dễ dàng hơn khi bắt đầu.

2. OKRS PLANNING WORKSHOP

Lập kế hoạch luôn luôn là hoạt động quan trọng của mỗi công ty bất kể có thực hiện OKRs hay không. Hoạt động lập kế hoạch sẽ có ảnh hưởng lớn đến mức độ thành công của việc triển khai. Hoạt động này nên được thực hiện trực tiếp, không nên thực hiện online để đảm bảo tất cả các thành viên đều hiểu rõ từng OKRs để cập nhật điều gì.

Chuẩn bị:

- ✓ Nên có quản lý cấp cao của công ty cùng tham dự trong buổi lập kế hoạch OKRs để đảm bảo OKRs được xây dựng dựa trên nhiệm vụ, tầm nhìn, chiến lược của công ty, không nằm độc lập.
- ✓ Hãy tự trả lời câu hỏi: Tại sao lại là OKRs mà không phải một phương pháp khác? Và tại sao lại là bây giờ?
- ✓ Xác định rõ OKRs sẽ được thực hiện ở cấp độ team hay cấp độ quản lý công ty



Thời lượng



Khoảng 4.5 giờ, chia làm 2 phiên, giữa mỗi phiên giải lao 30 phút. Nếu phiên đầu tiên thảo luận tốt, thì có thể bỏ phiên thứ hai.



Nếu là họp cấp công ty, thành phần tham gia là Tổng Giám đốc, quản lý cấp cao; Nếu cuộc họp cấp phòng ban, thành phần tham gia là trưởng bộ phận và team leader; Nếu cuộc họp cấp division, thành phần tham gia là team leader và toàn bộ thành viên.

Cách thức thực hiện

Cách 1

Thu thập input từ các thành viên trong nhóm nhỏ/nhóm quản lý. Sau đó trong buổi workshop chỉ cần thực hiện hoạt động thảo luận và lựa chọn những OKRs sẽ thực hiện trong quý/năm.

Cách 2

Xây dựng OKRs cho nhóm trong chính buổi Workshop: Mỗi thành viên trước khi tham gia buổi workshop tự chuẩn bị sẵn 1-2 Mục tiêu trong đầu. Mỗi người viết từng mục tiêu ra note nhỏ và dán lên tường. Nhiệm vụ của người chủ toạ sẽ loại bỏ các Mục tiêu giống nhau và ghép các mục tiêu liên quan đến nhau khi thảo luận cùng cả nhóm.

Cách 3: Sử dụng Quy trình CRAFT

CREATE

Nhập 1-3 mục tiêu, mỗi mục tiêu đi kèm với 2-3 kết quả then chốt, có thang đánh giá điểm từ 0-1.0.

Refine

Gửi bản nháp OKRs tới các thành viên còn lại trong nhóm để review, có thể thông qua email. Sau đó, chúng ta tiến hành triển khai một workshop với mục đích kiểm tra lại những OKRs đã được viết, các nhóm nhỏ hơn sẽ giải thích về lựa chọn OKRs của họ, có thể tranh luận và đi đến kết luận cuối cùng về bộ OKRs sẽ sử dụng. Lưu ý, mỗi kết quả then chốt nên được thiết kế điểm số như đã được thảo luận ở phần trước đó.

Mẹo: Làm việc với nhóm lớn hơn, phát triển hệ thống điểm cho các kết quả then chốt. Việc thảo luận trong nhóm lớn hơn có thể dẫn đến việc các quan điểm có thể không được đồng ý bởi 100% thành viên trong nhóm. Điều ấy không có vấn đề gì lớn, bởi chính điều khác biệt ấy sẽ giúp cho việc thảo luận OKRs được kĩ càng hơn. Tuy nhiên, dù không phải 100% thành viên đồng ý, đến cuối cùng, bản OKRs vẫn cần được công khai, và cam kết dưới danh nghĩa của một nhóm sẽ hỗ trợ và cùng làm việc trên bản OKRs đã đưa ra.



Align

Xác định các yếu tố phụ thuộc. Xác định kết quả then chốt chung

Mẹo: OKRs ở cấp độ nhóm nên được xây dựng trong bối cảnh của một nhóm đa chức năng. Trao đổi với trưởng nhóm của nhóm khác có liên quan để thống nhất các yếu tố phụ thuộc, chia sẻ với họ nhóm bạn sẽ phụ thuộc và nhóm ấy để đạt được mục tiêu như thế nào để từ đó điều chỉnh sự phụ thuộc của OKRs. Hệ thống điểm sẽ giúp chúng ta xác định mức độ phụ thuộc của nhóm bạn với nhóm khác. Cụ thể,

- ✓ 0.3 là điểm tối thiểu mà nhóm của bạn có thể đạt được mà không có sự trợ giúp
- ✓ Khoảng từ 0.3 đến 0.7 sẽ chỉ ra sự phụ thuộc và bạn cần thảo luận với trưởng nhóm của nhóm khác để đồng ý về tính phụ thuộc và điều chỉnh mục tiêu để thể hiện sự tồn tại của sự hỗ trợ.

Nếu không muốn phải bận rộn với các con số, một cách khác chúng ta cũng có thể thực hiện trong giai đoạn này, gồm 4 bước như sau:

B1: Liệt kê các nhóm hay các cá nhân nên phối hợp cùng khi triển khai OKRs của bạn/nhóm bạn (giới hạn là 3-10), làm rõ Nhóm/cá nhân mà bạn/nhóm bạn phụ thuộc và Nhóm/cá nhân mà phụ thuộc vào bạn/nhóm bạn.

B2: Xác nhận danh sách trên với nhóm trưởng/ quản lí của bạn/nhóm

B3: Trình bày OKRs của bạn/nhóm với từng người trong danh sách ở B1. Xác nhận việc phối hợp thông qua trao đổi trực tiếp với từng người, không thực hiện qua email.

B4: Điều chỉnh lại OKRs của bạn dựa trên trao đổi, phản hồi ở B3.

Finalize

Thuyết trình OKRs tới cấp cao hơn để có sự đồng thuận

Mẹo: Mô tả sự liên kết của quá trình và kết quả trong buổi review với cấp cao hơn để đảm bảo họ hiểu các chỉ số, ý nghĩa của thang điểm đằng sau các mục tiêu mà chúng ta trình bày.

Transmit

Trao đổi về OKRs và làm chúng hiện hữu công khai. Có hai bước ở phần này, bước 1 là cập nhật OKRs vào hệ thống phần mềm quản trị để có thể kiểm tra kết quả trong suốt thời gian triển khai. Bước 2 là thông báo về bản cuối OKRs tới các cả nhóm và các cá nhân. Chúng ta khuyến khích việc trao đổi, có thể trao đổi 1:1 để khuyến khích các thành viên đặt câu hỏi, đồng thời cũng đảm bảo tính công bằng ở nơi làm việc.

Cách 4

Mẹo:

- ⚙️ Mỗi quý không nên quá 5 Mục tiêu
- ⚙️ Cả nhóm nên cùng xây dựng và thống nhất một bản kế hoạch thực hiện OKRs trong buổi Workshop để đảm bảo OKRs được xây dựng không bị bỏ rơi, phân rõ vai trò, nhiệm vụ của từng cá nhân.
- ⚙️ OKRs nên được viết thành văn bản và mỗi Mục tiêu, Kết quả then chốt nên đi kèm một định nghĩa ngắn gọn về hoàn thành để đảm bảo không ai quên ý của Mục tiêu/Kết quả then chốt ấy là gì
- ⚙️ OKRs nên được công khai để tất cả mọi người có thể thấy tiến độ và những KR đang thực hiện trong suốt cả quý.

Nội dung	Chi tiết
Giới thiệu	Xây dựng OKRs là một việc khó, yêu cầu sự tham gia nghiêm túc của toàn công ty, với các cuộc trao đổi nghiêm túc về các lựa chọn, định hướng cho công ty.
B1: Lựa chọn nhóm	Giữ nhóm nhỏ, 10 người hoặc ít hơn, và bắt buộc phải bao gồm Tổng Giám đốc, các quản lý cấp cao
B2: Lên lịch trình cuộc họp	4.5 giờ trao đổi, chia thành 2 session, nghỉ 30 phút giữa hai phiên. Nếu phiên đầu tiên thảo luận tốt, thì có thể bỏ phiên thứ hai
B3: Chuẩn bị cho cuộc họp	<ul style="list-style-type: none"> ⚙️ Vài ngày trước khi cuộc họp bắt đầu, yêu cầu tất cả nhân viên đưa ra các Mục tiêu mà họ nghĩ công ty nên tập trung trong quý này. Deadline là trong vòng 24 giờ. ⚙️ Một ai đó tổng hợp và viết những Mục tiêu tốt nhất, được nhắc đến nhiều nhất vào sticky note để thảo luận trong buổi họp ⚙️ Mỗi quản lý cấp cao nên có 1-2 Mục tiêu mang đến cuộc họp để đảm bảo sự bình đẳng với nhân viên
B4: Họp	<p>Tập trung vào mục đích của buổi họp là để xây dựng mục tiêu. Không dùng điện thoại và máy tính nhiều nhất có thể để khuyến khích sự tập trung và nhanh chóng của người tham gia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Đưa ra Mục tiêu: Dán tất cả các tờ sticky note lên bảng để tất cả bỏ phiếu. Time-box là 5 phút 2. Thảo luận từng Mục tiêu để lựa chọn ra Mục tiêu sẽ thực hiện trong quý 3. Với mỗi Mục tiêu, tất cả các thành viên sẽ liệt kê ra 3 Kết quả then chốt mà mình nghĩ dùng để đo lường Mục tiêu đó. Time-box là 10 phút cho mỗi mục tiêu, có thể ngắn hơn 4. Loại bỏ các Kết quả then chốt giống nhau, ghép những Kết quả then chốt bổ sung cho nhau, cuối cùng là chốt 3 KR cho mỗi O 5. Đồng thuận bằng cách giơ tay 6. Xây dựng định nghĩa hoàn thành cho các KR và Mức độ tự tin cho KR ấy. Time-box là 10 phút cho mỗi KR, có thể ngắn hơn 7. Tổng kết: 5 phút tổng kết OKRs. Mục tiêu đã truyền cảm hứng chưa? KR có tốt không? OKRs có quá khó không?

3. CHECK-IN HÀNG TUẦN

Chuẩn bị

Mỗi thành viên trong nhóm nên review lại công việc của nhóm và công việc của cá nhân đã thực hiện trong tuần trước buổi check-in

Time-box

Hoạt động check-in hàng tuần nên được diễn ra không quá 1 giờ.

Cấu trúc cho buổi check-in

nên bao gồm các hoạt động như bảng ma trận 2x2 dưới đây:

Tiến độ OKRs	Mức độ tự tin
Điều gì đã thay đổi trong Kết quả then chốt kể từ lần check-in trước	Chúng ta tự tin đạt được kết quả then chốt như thế nào? Mức độ này tăng lên hay giảm đi
Trở ngại	Cải tiến
Điều gì đang khiến cả nhóm chậm lại	Chúng ta dự định sẽ làm gì để cải tiến kết quả?

With this structure, we prioritize group tasks/KR first, then discuss group goals/vision to find solutions/next steps to reach the final goal of the group achieving OKRs for the quarter.

This matrix does not prioritize individual OKRs or personal tasks.





Hoặc chúng ta có thể sử dụng tiến trình như sau:



Bằng cách chia sẻ lịch trình của từng cá nhân, cả nhóm có thể xác định được ai đang đứng ở vị trí nào, tiến độ nào sau một tuần.

Mỗi cá nhân nên xác định những việc làm sẽ ưu tiên trong tuần tới để tiến đến gần hơn việc đạt được OKRs.

Bởi vì chúng ta xác định điểm số của mỗi KR ngay khi bắt đầu quý, hàng tuần, cả nhóm có thể xác định mức độ tự tin hiện tại của cả nhóm để đạt được OKRs. Mỗi cá nhân trong nhóm nên cảm thấy tự tin khi chia sẻ những vấn đề khó khăn, bởi điều quan trọng nhất là đặt câu hỏi “Tại sao?” Tại sao mức độ tự tin tăng lên? Tại sao lại giảm xuống?

Chúng ta dùng buổi check-in tuần để khuyến khích việc hoạt động tròn tru của cả nhóm. Liệu rằng cả nhóm có đang tích cực, chủ động thực hiện các công việc để đạt được mục tiêu không?

Cả nhóm sẽ xác định “health metric” bằng cách thảo luận bất cứ những thay đổi gần đây hoặc những vấn đề có liên quan đến OKRs, và những điều ấy có thể ảnh hưởng đến OKRs của cả nhóm như thế nào?

Có một mẹo nhỏ đối với phần xác định mức độ tự tin, đó là khi bắt đầu thiết lập các kết quả then chốt ở thời điểm bắt đầu quý, chúng ta có thể thiết kế mức độ tự tin ở điểm 0.5. 50% cơ hội dường như có thể chấp nhận được. Với bối cảnh đó, trong suốt quý, chúng ta có thể ngồi lại cùng cả nhóm và hỏi xem mức độ tự tin của chúng ta đang ở đâu? Với tất cả các dữ liệu, thông tin mà chúng ta có trong buổi check-in, chúng ta tự tin sẽ đạt được kết quả then chốt như thế nào? 8 trên 10 hay chỉ 2 trên 10? Cũng có một cách thức khác để đánh giá mức độ tự tin của nhóm, không dùng đến các con số để tránh sự nhầm lẫn, chúng ta có thể dùng bảng ba màu như sau:



Đối với việc xác định mức độ tự tin, bất cứ là vấn đề gì thì tất cả các thành viên nên cùng thảo luận chúng. Đây là một kĩ thuật liên kết để giúp chúng ta khuyến khích từng thành viên một cách nhanh chóng, đồng thời kiểm tra chỉ số sức khoẻ của OKRs của nhóm. Màu đỏ không có nghĩa là nhóm nên từ bỏ mà nên thay đổi cách thức tiếp cận.

Sau mỗi buổi check-in, mỗi thành viên trong nhóm nên hiểu rõ các công việc ưu tiên của đồng nghiệp mình trong tuần tới, và chuẩn bị cho bất cứ sự hợp tác cần thiết nào giữa các cá nhân để đảm bảo tiến độ OKRs.

4. Check-in giữa quý

Hoạt động rà soát giữa kì nên bao gồm các chủ đề đã được liệt kê trong các buổi Check-in hàng tuần, nhấn mạnh tình trạng triển khai hiện tại, sau đó thảo luận các hoạt động thực hiện trong nửa quý còn lại để đạt được OKRs.

5. Review cuối quý

Hoạt động review cuối quý cho phép chúng ta xác định vị trí của cả nhóm. Cả nhóm sẽ tiến hành chấm điểm các KR đã được hoàn thành, những KR bị bỏ qua/ chưa được hoàn thành, những điều dẫn đến thành công của cả nhóm, những điều dẫn đến thất bại của cả nhóm.



Mỗi thành viên trong nhóm nên review lại công việc của nhóm và công việc của cá nhân đã thực hiện trong tuần trước buổi check-in

- ✓ Mỗi thành viên nên tự đánh giá OKRs của cả nhóm hoặc thảo luận riêng với các đồng nghiệp. Mỗi người nên mang 1-2 câu hỏi đến buổi review cuối quý.
- ✓ CEO/ quản lý nhóm nên chuẩn bị một bài thuyết trình về kết quả của các KR và gửi bài thuyết trình này cho cả nhóm trước khi buổi review cuối quý diễn ra

Khoảng 2-3 tiếng

cho buổi Review cuối quý nên có những hạng mục sau đây:

- ✓ Thuyết trình về các kết quả đã hoàn thành
- ✓ Q&A
- ✓ Thảo luận chung: Hoạt động thảo luận chung này không nên hướng đến công kích cá nhân hay giải trình các vấn đề đã xảy ra. Hoạt động thảo luận chung nên hướng đến việc những điều chưa được hoàn thành, cách thức tiếp cận để có thể cải tiến trong quý tiếp theo.

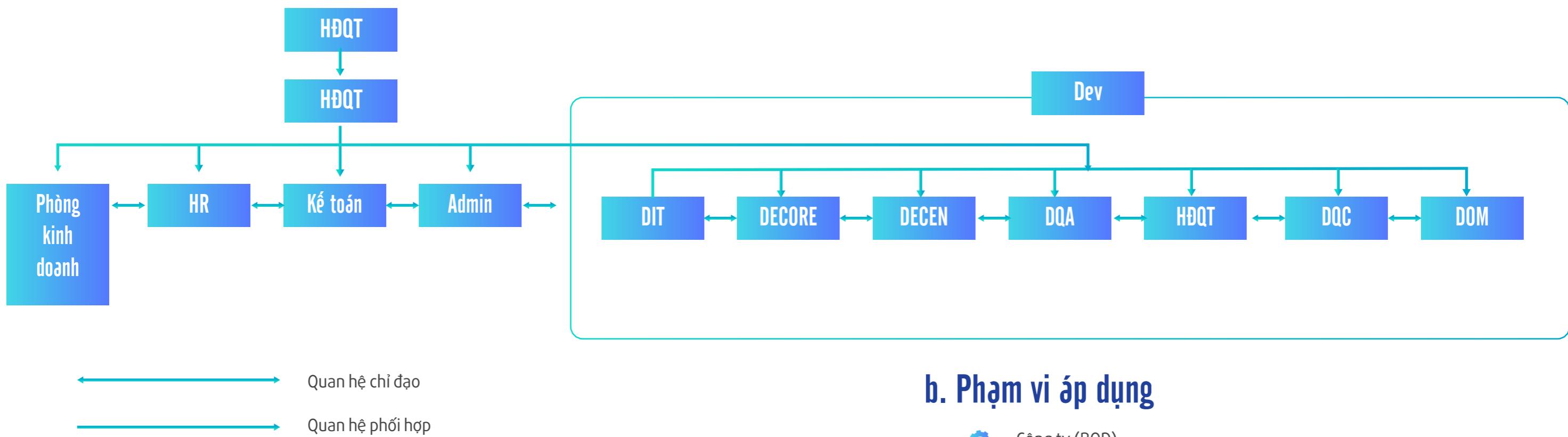
PHẦN 4: QUY TRÌNH TRIỂN KHAI OKRS

1. Mục đích

Quy trình triển khai OKRs cung cấp hướng dẫn chi tiết từng bước cụ thể trong hoạt động triển khai OKRs.

2. Cơ cấu tổ chức và phạm vi áp dụng

a. Cơ cấu tổ chức



b. Phạm vi áp dụng

- Công ty (BOD);
- Phòng ban/bộ phận bao gồm: Phòng kinh doanh, HR, Kế toán, Admin, Dev;
- Division: DIT, DECORE, DECEN, D4.0, DET, DQA, DQC, DOM;
- Team: các nhóm trực thuộc các division;
- Cá nhân (tuỳ thuộc vào đặc thù bộ phận)

3. Các vai trò



STT		Chi tiết
1	KR's Owner	<p>Người chịu trách nhiệm thực hiện, triển khai KR</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tham gia lập kế hoạch, và xây dựng OKRs của team ● Tham gia lập kế hoạch hành động bao gồm cam kết, các dự án liên quan, ưu tiên,... để đạt được KR, và hoàn thành Mục tiêu ● Đề xuất các giải pháp/cải tiến để thúc đẩy công việc chung, đạt được KR ● Hỗ trợ các thành viên khác trong team để đạt được OKRs của nhóm ● Báo cáo và check-in có chất lượng
2	OKRs Master	<p>Người chịu trách nhiệm về OKRs</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cấp Công ty: Tổng Giám đốc ● Cấp phòng ban/bộ phận: Trưởng bộ phận ● Cấp division: Trưởng nhóm ● Cấp team: Team leader ● Tuân thủ quy tắc, quy trình, không tuỳ tiện chỉnh sửa ● Học OKRs đến nơi đến chốn ● Tham gia vào hoạt động lập kế hoạch của các KR's Owner
3	OKRs Facilitator	<p>Người chịu trách nhiệm điều phối quá trình thực hiện OKRs</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Chịu trách nhiệm về quy trình OKRs và hiệu quả của quy trình đối với tổ chức ● Loại bỏ các trở ngại để OKRs phát huy tác dụng trong tổ chức ● Huấn luyện mọi người làm OKRs cho đúng, và tốt.
4	BOD	<p>Đội ngũ quản lý điều hành của công ty</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cam kết bằng chính sách và hành động đối với việc triển khai OKRs ● Theo dõi, hỗ trợ, dẫn dắt công ty trong việc triển khai OKRs nhằm đạt được Mục tiêu chiến lược do Hội đồng quản trị (HĐQT) đề ra

4. Thông số



OKRs cấp Công ty

Chỉ tiêu Năm/Quý được Hội đồng Quản trị (HĐQT) thông qua hoặc phác thảo, các sáng kiến từ cấp dưới;



OKRs cấp phòng ban/bộ phận

OKRs cấp Công ty



OKRs cấp division

OKRs cấp phòng ban/bộ phận



OKRs team

OKRs cấp division



OKRs cá nhân

OKRs cấp team

5. Định nghĩa

Company OKRs

- 🌀 Là hệ thống OKRs của công ty;
- 🌀 Được xây dựng bởi BOD, với sự dẫn dắt, chịu trách nhiệm chính là Tổng Giám đốc;
- 🌀 Nhằm đảm bảo việc thực hiện kế hoạch kinh doanh, chiến lược Năm/Quý do HĐQT giao phó.

Division OKRs

- 🌀 Là hệ thống OKRs của division;
- 🌀 Do Quản lý của division chịu trách nhiệm;
- 🌀 Được thống nhất và cam kết bởi tất cả các thành viên trong division;
- 🌀 Nhằm đảm bảo việc tuân thủ Department OKRs.

Individual OKRs

- 🌀 Là hệ thống OKRs của cá nhân;
- 🌀 Do cá nhân chịu trách nhiệm, cam kết thực hiện;
- 🌀 Nhằm đảm bảo việc tuân thủ Team OKRs.



Department OKRs

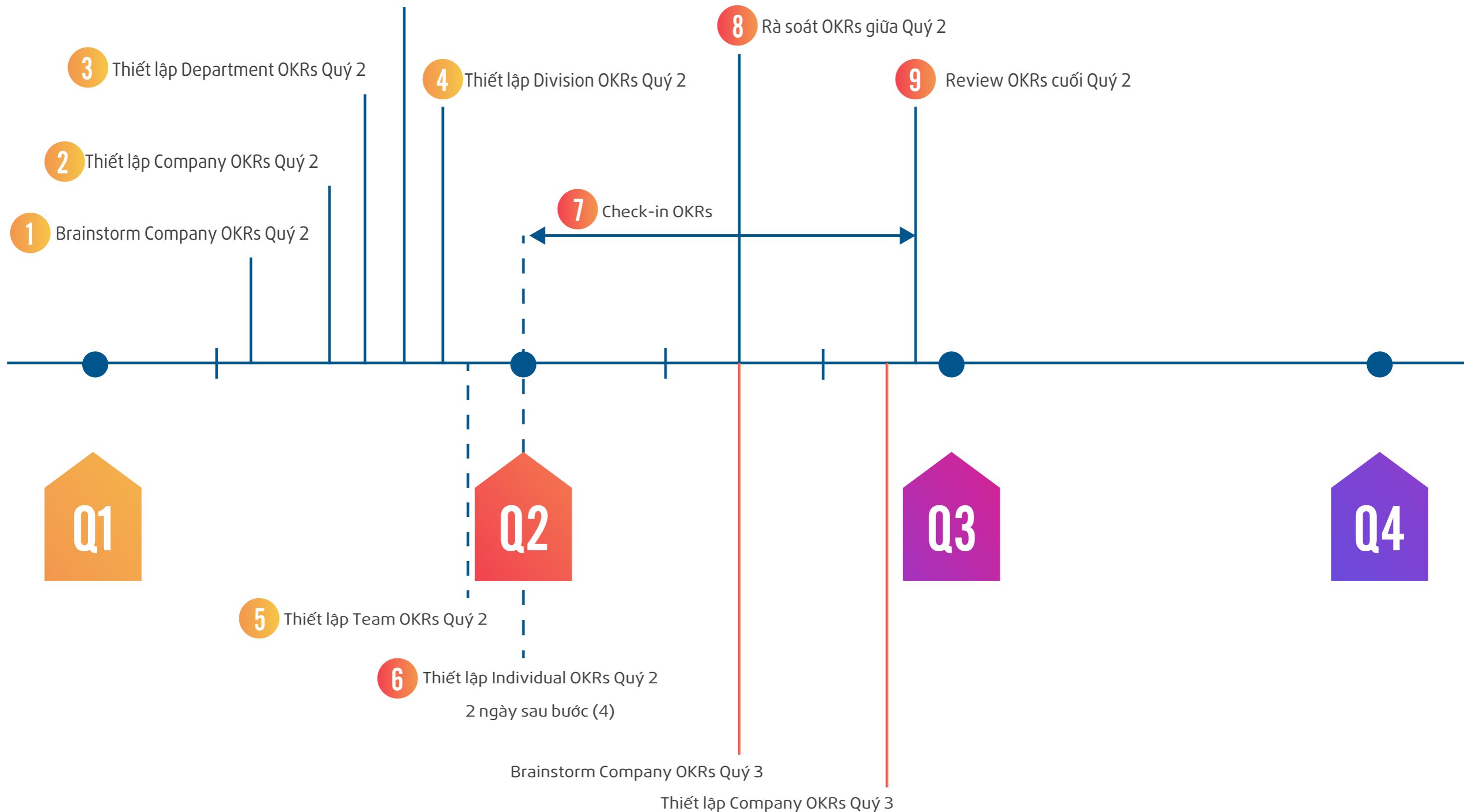
- 🌀 Là hệ thống OKRs của phòng ban/bộ phận;
- 🌀 Do Trưởng bộ phận/phòng ban chịu trách nhiệm;
- 🌀 Được thống nhất và cam kết bởi tất cả các thành viên trong bộ phận/phòng ban;
- 🌀 Nhằm đảm bảo việc tuân thủ Company OKRs.

Team OKRs

- 🌀 Là hệ thống OKRs của nhóm;
- 🌀 Do trưởng nhóm chịu trách nhiệm;
- 🌀 Được thống nhất và cam kết bởi tất cả các thành viên trong nhóm;
- 🌀 Nhằm đảm bảo việc tuân thủ Division OKRs.

6. Timeline

Công bố Company OKRs & Department OKRs Quý 2



7. CÁC BƯỚC THỰC HIỆN

BƯỚC 1: CHUẨN BỊ

Hoạt động này là để chuẩn bị cho giai đoạn thiết lập OKRs công ty và bộ phận. Hoạt động này được diễn ra hai chiều (cả top-down và bottom-up) để đảm bảo huy động trí tuệ tập thể, đồng thời cũng đảm bảo tính cam kết được thực thi.

**Lưu ý: Luôn luôn bắt đầu từ Tổng Giám đốc.
Bắt đầu OKRs từ các bộ phận, phòng ban
trước sẽ đánh mất tính đồng bộ (alignment)
của cả tổ chức.**

STT	Hoạt động	Sản phẩm	Người chịu trách nhiệm thực hiện	Thời gian bắt đầu	Thời gian thực hiện	Tài liệu hướng dẫn/ Biểu mẫu
1	Gửi kế hoạch Năm/Quý của từng phòng ban, division, nhóm cho nhân viên của phòng ban, division, và nhóm, lấy feedback và chỉnh sửa nếu cần thiết	Kế hoạch Năm/Quý của công ty được gửi	OKRs Master: Tổng giám đốc	45 ngày trước khi Quý bắt đầu		
2	Chuẩn bị logistics bao gồm gửi thư mời, add lịch calendar, book phòng, chuẩn bị văn phòng phẩm cho các phiên brainstorm OKRs công ty, phòng ban, division và team	Các phiên họp được book trên calendar, văn phòng phẩm và phòng họp được chuẩn bị	OKRs Facilitator	25 ngày trước khi Quý bắt đầu	2 tiếng	
3	Lập kế hoạch để đạt được OKRs Năm/Quý của từng phòng ban, division, nhóm và gửi OKRs Master lấy feedback và chỉnh sửa nếu cần thiết.	Kế hoạch Năm/Quý của bộ phận được gửi	Trưởng bộ phận, Quản lý division, Trưởng nhóm	20 ngày trước khi Quý bắt đầu	16 tiếng	
4	Gửi kế hoạch Năm/Quý của từng phòng ban, division, nhóm cho nhân viên của phòng ban, division, và nhóm, lấy feedback và chỉnh sửa nếu cần thiết	Kế hoạch Năm/Quý của bộ phận được gửi	Trưởng bộ phận, Quản lý division và Trưởng nhóm	14 ngày trước khi Quý bắt đầu	2 tiếng	

BƯỚC 2: THIẾT LẬP OKRS QUÝ CỦA TOÀN CÔNG TY

Hoạt động này là để thảo luận và thống nhất OKRs của toàn Công ty

STT	Hoạt động	Sản phẩm	Người chịu trách nhiệm thực hiện	Thời gian bắt đầu	Thời gian thực hiện	Tài liệu hướng dẫn/ Biểu mẫu
1	Tổ chức Workshop thảo luận Company OKRs Mục đích: Thiết lập O và KR công ty, đưa ra DoD cho từng KR. Thành phần tham gia: OKRs Master, BOD, OKRs Facilitator	Company OKRs Quý v1.0	OKRs Master: Tổng giám đốc	10 ngày trước khi Quý bắt đầu	8 tiếng	
2	Gửi Company OKRs Quý v1.0 cho toàn thể nhân viên qua email Mục đích: Để toàn bộ nhân viên biết được OKRs công ty v1.0, từ đó có thêm thông tin đầu vào cho hoạt động xây dựng OKRs phòng ban, division, và team	Company OKRs Quý v1.0 được gửi	OKRs Facilitator	Ngay sau khi hoàn thành Company OKRs Quý v1.0		
3	BOD meeting thảo luận OKRs Company dựa trên feedback các phòng ban, divison, và team	Company OKRs Quý v1.1	OKRs Master: Tổng giám đốc	5 ngày trước khi Quý bắt đầu	2 tiếng	01-BM/OKR /1/0
4	Workshop thảo luận Company OKRs Quý, Department OKRs Quý. Mục đích: Từng trưởng phòng ban, trình bày về OKRs của phòng ban/bộ phận/mình, các KR mà phòng ban/bộ phận/phụ trách trong Company OKRs để nhận feedback từ toàn công ty. OKRs Master (TGĐ) ra quyết định và chỉnh sửa trực tiếp Company OKRs, Department OKRs nếu cần thiết. OKRs Facilitator chịu trách nhiệm ghi chép, lưu trữ các điều chỉnh để theo dõi. Thành phần: Toàn công ty Lưu ý: Bước 3 và Bước 4 có thể cùng tổ chức trong 1 buổi chiều	Company OKRs Quý final	OKRs Master: Tổng giám đốc	5 ngày trước khi Quý bắt đầu	3 tiếng	01-BM/OKR /1/0
5	Công bố Company OKRs Quý final, Department OKRs Quý final	- Email công bố tới toàn nhân viên - Bản cứng Company OKRs Quý, Department OKRs Quý được dán lên	OKRs Facilitator	5 ngày trước khi Quý bắt đầu	15 phút	

BƯỚC 3: THIẾT LẬP DEPARTMENT OKRS QUÝ

Hoạt động này là để chuẩn bị cho giai đoạn thiết lập OKRs công ty và bộ phận. Hoạt động này được diễn ra hai chiều (cả top-down và bottom-up) để đảm bảo huy động trí tuệ tập thể, đồng thời cũng đảm bảo tính cam kết được thực thi.

Lưu ý: Hoạt động thiết lập Department OKRs bắt buộc phải có sự tham gia của thành viên cấp công ty (Tổng Giám đốc hoặc các thành viên khác trong BOD) để đảm bảo các bộ phận không hiểu sai, đặt OKRs không hỗ trợ cho sự tăng trưởng, thay đổi trong Company OKRs.

STT	Hoạt động	Sản phẩm	Người chịu trách nhiệm thực hiện	Thời gian bắt đầu	Thời gian thực hiện	Tài liệu hướng dẫn/ Biểu mẫu
1	<p>Tổ chức Workshop để thảo luận và thống nhất về Department OKRs Quý của từng phòng ban.</p> <p>Thành phần: OKRs Master, OKRs Facilitator, toàn bộ thành viên của bộ phận</p> <p>Lưu ý: OKRs Facilitator đảm bảo lịch workshop của các bộ phận diễn ra trước phiên BOD meeting tại bước 3.</p>	Department OKRs Quý	OKRs Master: Trưởng bộ phận	Ít nhất 7 ngày trước khi Quý mới bắt đầu	4 tiếng	01-BM/OKR/1/0

BƯỚC 4: THIẾT LẬP DIVISION OKRS

Hoạt động này là để thiết lập và thống nhất Division OKRs Quý của từng division. Division OKRs Quý được lập dựa trên Department OKRs Quý final.

Lưu ý: Hoạt động thiết lập Division OKRs bắt buộc phải có sự tham gia của thành viên cấp phòng ban/bộ phận (thành viên trong Dev phụ trách quản lý division) để đảm bảo các division không hiểu sai, đặt OKRs không hỗ trợ cho sự tăng trưởng, thay đổi trong Department OKRs.

STT	Hoạt động	Sản phẩm	Người chịu trách nhiệm thực hiện	Thời gian bắt đầu	Thời gian thực hiện	Tài liệu hướng dẫn/ Biểu mẫu
1	<p>Tổ chức Workshop để thảo luận và thống nhất về Division OKRs Quý của từng division.</p> <p>Thành phần: OKRs Master, toàn bộ thành viên của bộ phận</p> <p>Lưu ý: OKRs Facilitator không bắt buộc phải tham gia bước này. Sau khi thống nhất Division OKRs Quý, OKRs Master có trách nhiệm gửi lại văn bản cho OKRs Facilitator để theo dõi.</p>	Division OKRs Quý	OKRs Master: Quản lý division	4 ngày trước khi Quý mới bắt đầu	4 tiếng	01-BM/OKR/1/0

BƯỚC 5: THIẾT LẬP TEAM OKRS (TUỲ CHỌN)

Hoạt động này là để thiết lập và thống nhất Division OKRs Quý của từng division. Division OKRs Quý được lập dựa trên Department OKRs Quý final.

Lưu ý: Hoạt động thiết lập Division OKRs bắt buộc phải có sự tham gia của thành viên cấp phòng ban/bộ phận (thành viên trong Dev phụ trách quản lí division) để đảm bảo các division không hiểu sai, đặt OKRs không hỗ trợ cho sự tăng trưởng, thay đổi trong Department OKRs.

STT	Hoạt động	Sản phẩm	Người chịu trách nhiệm thực hiện	Thời gian bắt đầu	Thời gian thực hiện	Tài liệu hướng dẫn/ Biểu mẫu
1	<p>Tổ chức Workshop để thảo luận và thống nhất về Team OKRs Quý của từng team.</p> <p>Thành phần: OKRs Master, toàn bộ thành viên của nhóm</p> <p>Lưu ý: OKRs Facilitator không bắt buộc phải tham gia bước này. Sau khi thống nhất Team OKRs Quý, OKRs Master có trách nhiệm gửi lại văn bản cho OKRs Facilitator để theo dõi.</p>	Team OKRs Quý	OKRs Master: Trưởng nhóm	2 ngày trước khi Quý mới bắt đầu	4 tiếng	01-BM/OKR/1/0



BƯỚC 6: THIẾT LẬP INDIVIDUAL OKRS QUÝ (TUỲ CHỌN)

Hoạt động này là để từng cá nhân xác định Individual OKRs Quý, xây dựng dựa trên Team OKRs Quý.

STT	Hoạt động	Sản phẩm	Người chịu trách nhiệm thực hiện	Thời gian bắt đầu	Thời gian thực hiện	Tài liệu hướng dẫn/ Biểu mẫu
1	Tự xác định Individual OKRs Quý dựa trên Team OKRs Quý	Individual OKRs Quý v1.0	Thành viên từng bộ phận	1 ngày sau khi có Team OKRs Quý	Trong vòng 1 ngày	01-BM/OKR/1/0
2	Thảo luận với trưởng bộ phận/team leader để chốt Individual OKRs Quý	Individual OKRs Quý final	Thành viên từng bộ phận	1 ngày sau khi có Team OKRs Quý	Trong tuần đầu của Quý	01-BM/OKR/1/0



BƯỚC 7: CHECK-IN HÀNG TUẦN

Hoạt động check-in của bộ phận/công ty được thực hiện hàng tuần để cập nhật tình trạng hiện tại của bộ phận/công ty, giúp cả bộ phận/công ty hiểu được những hoạt động mà các thành viên đang thực hiện, những khó khăn có thể gặp phải, những kết quả ban đầu đạt được để từ đó có những thảo luận cụ thể nhằm giải quyết vấn đề.

Lưu ý: Timebox của hoạt động check-in hàng tuần cho từng phòng ban/bộ phận, division, team không quá 1 giờ.

Trong quá trình triển khai hoạt động check-in, nếu phát hiện vấn đề có thể giải quyết được ngay (bằng cách giao việc, hoặc phân bổ nguồn lực,...) thì giải quyết ngay trong phiên check-in. Nếu vấn đề cần nhiều bên liên quan cùng tham gia giải quyết, cần thảo luận làm rõ vấn đề, tìm cách cùng giải quyết, cần phải bàn bạc và thống nhất thì lập kế hoạch để làm, hoặc đặt một phiên khác, không làm kéo dài phiên check-in.

NỘI DUNG PHIÊN CHECK-IN BAO GỒM:

1. Review hoạt động của tuần trước đó
2. Cập nhật tình trạng/tiến độ các KR trên file
3. Thảo luận các vấn đề gây cản trở nhóm, mức độ tự tin hoàn thành KR
4. Cập nhật issue của bộ phận/công ty (nếu có)
5. Các hoạt động ưu tiên trong tuần tiếp theo để đạt được Mục tiêu



STT	Hoạt động	Sản phẩm	Người chịu trách nhiệm thực hiện	Thời gian bắt đầu	Thời gian thực hiện	Tài liệu hướng dẫn/ Biểu mẫu
1	KR Owner của từng bộ phận/phòng ban, division, team viết báo cáo tuần về KR chịu trách nhiệm	Báo cáo check-in	KR Owner của từng KRs bộ phận	Trong tuần do trưởng bộ phận/phòng ban/quản lý divison/trưởng nhóm quyết định, trước phiên check-in	30 phút	02-BM/OK R/1/0
2	Tổ chức check-in OKRs hàng tuần của từng bộ phận/phòng ban/division/team - Review hoạt động của tuần trước đó - Cập nhật tình trạng OKRs trên file Team OKRs/Division OKRs/Department OKRs và Company OKRs đối với KRs thuộc bộ phận - Thảo luận các vấn đề gây cản trở, cập nhật issue của bộ phận nếu có - Các hoạt động ưu tiên sẽ thực hiện trong tuần tiếp theo để đạt được mục tiêu	Biên bản Check-in OKRs	Trưởng bộ phận	Trong tuần do trưởng bộ phận quyết định	1 tiếng	02-BM/OK R/1/0
3	Tổ chức check-in OKRs công ty hàng tuần - Review hoạt động của tuần trước đó - Thảo luận các vấn đề gây cản trở, cập nhật issue của công ty nếu có - Các hoạt động ưu tiên sẽ thực hiện trong tuần tiếp theo để đạt được mục tiêu Lưu ý: Hoạt động check-in của từng bộ phận/phòng ban/division/team phải được đảm bảo thực hiện trước, cập nhật đầy đủ con số trước khi diễn ra check-in công ty OKRs Master có trách nhiệm điều hành phiên check-in của bộ phận/phòng ban/division/team và cập nhật tình trạng OKRs lên file của bộ phận. OKRs Facilitator không bắt buộc phải tham gia tất cả các phiên check-in nhưng phải đảm bảo việc các bộ phận/phòng ban/division/team cập nhật đầy đủ các con số đúng hạn.	Biên bản Check-in OKRs	OKRs Master	Trong tuần theo lịch họp của BOD	1 tiếng	02-BM/OK R/1/0
4	Cập nhật tiến độ OKRs toàn công ty từng tuần	Bản tiến độ OKRs gửi toàn công ty	OKRs Facilitator	Chậm nhất là 2 ngày sau phiên họp của BOD	1 tiếng	
5	Cập nhật tình trạng OKRs trên file theo dõi Company OKRs online và bản cứng Đảm bảo các bộ phận/phòng ban/division/team cập nhật tình trạng OKRs online và bản cứng		OKRs Facilitator	Chậm nhất là 2 ngày sau phiên họp của BOD	15 phút	

BƯỚC 8: RÀ SOÁT OKRS GIỮA QUÝ

Hoạt động này là để đánh giá khả năng hoàn thành OKRs quý thông qua tình trạng triển khai hiện tại và thảo luận các hoạt động thực hiện trong nửa quý còn lại để đạt được OKRs quý.

STT	Hoạt động	Sản phẩm	Người chịu trách nhiệm thực hiện	Thời gian bắt đầu	Thời gian thực hiện	Tài liệu hướng dẫn/ Biểu mẫu
1	Chuẩn bị logistics cho phiên Rà soát OKRs giữa quý và Retrospective OKRs giữa quý: add lịch calendar, book phòng, chuẩn bị văn phòng phẩm.		OKRs Facilitator		Tuần thứ 6 của quý	
2	<p>Tổ chức phiên Rà soát và Retrospective OKRs giữa quý của từng bộ phận/phòng ban/division/team</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cập nhật tình trạng OKRs nửa quý đầu và các KR của công ty do bộ phận phụ trách - Thảo luận sâu về cách thức triển khai hoặc thay đổi (nếu cần thiết) để đạt được OKRs cuối quý, cập nhật issue nếu có. <p>Thành phần: OKRs Master, toàn bộ nhân viên của bộ phận</p> <p>Lưu ý: Hoạt động rà soát của từng bộ phận/phòng ban/division/team phải được đảm bảo thực hiện trước, cập nhật đầy đủ con số, vấn đề trước khi diễn ra rà soát của công ty</p> <p>OKRs Master có trách nhiệm điều hành phiên rà soát của bộ phận/phòng ban/division/team và cập nhật tình trạng OKRs, issue lên file của bộ phận.</p> <p>OKRs Falicitator không bắt buộc phải tham gia tất cả các phiên rà soát nhưng phải đảm bảo việc các bộ phận/phòng ban/division/team cập nhật đầy đủ các con số, issue đúng hạn.</p>	Báo cáo OKRs giữa quý của bộ phận	Trưởng bộ phận	Tuần thứ 7 của quý	2 tiếng	03-BM/OK R/1/0
3	<p>Tổ chức phiên Rà soát OKRs giữa quý của công ty</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cập nhật tình trạng Company OKRs nửa quý đầu cho toàn bộ nhân viên - Thảo luận sâu về cách thức triển khai hoặc thay đổi (nếu cần thiết) để đạt được OKRs cuối quý, cập nhật issue nếu có. <p>Thành phần: OKRs Master, BOD, OKRs Facilitator</p> <p>Tổ chức phiên Retrospective Company OKRs giữa quý</p> <p>Thành phần: OKRs Master, BOD, OKRs Facilitator</p>	Báo cáo OKRs giữa quý công ty bao gồm: từng KR và tình hình triển khai OKRs của công ty	OKRs Master OKRs Facilitator làm báo cáo	Tuần thứ 7 của Quý	1 tiếng	04-BM/OK R/1/0
4	Cập nhật hoạt động rà soát OKRs của Công ty bao gồm các thay đổi (nếu có) và ưu tiên trong nửa quý còn lại để toàn thể nhân viên được biết.	Bản báo cáo OKRs gửi toàn công ty	OKRs Facilitator	Chậm nhất là 2 ngày sau phiên họp của BOD	1 tiếng	

BƯỚC 9. REVIEW OKRS CUỐI QUÝ

Hoạt động review cuối quý cho phép xác định vị trí của bộ phận/công ty. Bộ phận/Công ty tiến hành chấm điểm các KR đã được hoàn thành, những KR bị bỏ qua/ chưa được hoàn thành, những điều dẫn đến thành công và thất bại của bộ phận/công ty.

STT	Hoạt động	Sản phẩm	Người chịu trách nhiệm thực hiện	Thời gian bắt đầu	Thời gian thực hiện	Tài liệu hướng dẫn/ Biểu mẫu
1	Chuẩn bị logistics cho phiên Review OKRs cuối quý - Gửi invite phiên review OKRs cuối quý cho toàn bộ công ty, bao gồm: thời gian, địa điểm - Chuẩn bị báo cáo số liệu OKRs các cấp	Báo cáo số liệu Department OKRs và Company OKRs	OKRs Facilitator	Tuần cuối cùng của quý		
2	Tổ chức phiên Review OKRs cuối quý - Trình bày và thảo luận về các kết quả đã hoàn thành/chưa hoàn thành. - Thảo luận về cách thức vận hành, cộng tác và tìm kiếm cải tiến	Biên bản phiên Review OKRs cuối quý	OKRs Master: TGĐ OKRs Facilitator	Ngày cuối cùng của quý	2 tiếng	04-BM/OKR /1/0



BƯỚC 10. LƯU TRỮ

Mọi văn bản liên quan đến hoạt động OKRs của công ty phải được lưu trữ để truy xuất khi có yêu cầu.

- Quyền truy xuất hoàn toàn: BOD có quyền truy xuất hoàn toàn các dữ liệu của tất cả các phòng ban, bộ phận.

- Quyền truy xuất từng phần: Tất cả các nhân viên chỉ có quyền truy xuất biên bản check-in, review và retrospective của bộ phận của mình.

STT	Tên hồ sơ	Mã biểu mẫu	Người lập	Nơi lưu trữ	Thời hạn lưu giữ (năm)	Mức độ quan trọng
1	OKRs Quý	01-BM/OKR/1/0	OKRs Master, OKRs Facilitator, Trưởng các bộ phận		3 năm	Quan trọng
2	Biên bản check-in OKRs	02-BM/OKR/1/0	Trưởng bộ phận	Google Drive	1 năm	Cao
3	Biên bản review và retrospective OKRs giữa quý bộ phận	03-BM/OKR/1/0	Trưởng bộ phận		1 năm	Trung bình
4	Biên bản review và retrospective OKRs giữa quý công ty	04-BM/OKR/1/0	OKRs Facilitator		1 năm	Cao



PHẦN 5: CÁC LỖI THƯỜNG GẶP KHI TRIỂN KHAI OKRS

> 1

XÂY DỰNG QUÁ NHIỀU OKRS TRONG MỖI QUÝ

Google cần nhiều OKRs cho một công ty bởi vì họ đang nỗ lực xây dựng một công cụ tìm kiếm, đồng thời là một trình duyệt hỗ trợ, và cũng cố gắng để thay đổi xã hội. Hãy tưởng tượng họ sẽ ra sao nếu chỉ thiết lập một mục tiêu duy nhất “Làm thay đổi tất cả các sản phẩm của xã hội”. Hầu hết các công ty, đặc biệt là các doanh nghiệp start-up đều không giống như Google, việc xây dựng một OKRs cho phép công ty tập trung vào một mục tiêu duy nhất và điều đó thúc đẩy những nỗ lực trực tiếp.

2

XÂY DỰNG OKRS CHO MỘT TUẦN HOẶC MỘT THÁNG

Một doanh nghiệp start-up không nên sử dụng OKRs trước khi có được sản phẩm/thị trường phù hợp với doanh nghiệp, trừ phi mục tiêu đó là “tìm thị trường phù hợp”. Nếu doanh nghiệp của bạn không thể theo dõi tiến độ, tình trạng nhiều hơn một tuần thì điều đó có nghĩa là doanh nghiệp của bạn chưa sẵn sàng cho việc triển khai OKRs. Khi chúng ta đã định hình được sản phẩm/thị trường phù hợp, thì hãy cam kết thực hiện mục tiêu mỗi ba tháng một lần. Những công việc có thể được thực hiện trong một tuần, đó là các nhiệm vụ, không phải mục tiêu.

3

XÂY DỰNG MỤC TIÊU DỰA VÀO SỐ LIỆU

Đây là nguyên nhân gây sụp đổ hệ thống của nhiều lãnh đạo quản trị. Bạn yêu các con số, bạn yêu tiền, nhưng không phải tất cả mọi người. OKRs hợp nhất các nhóm, đa ngành, và điều đó có nghĩa là bao gồm cả những nhà thiết kế với nhiều ý tưởng mơ mộng sáng tạo, các kĩ sư, và dịch vụ chăm sóc khách hàng chu đáo. Mục tiêu cần phải truyền cảm hứng, một lời kêu gọi hành động khiến mọi người nhảy ra khỏi giường và sẵn sàng cho một ngày mới, một thử thách mới.

4

KẾT QUẢ THEN CHỐT LÀ TÁC VỤ, KHÔNG PHẢI LÀ KẾT QUẢ

Ví dụ về Kết quả then chốt có ở khắp mọi nơi, nhưng cũng không khó để nhìn thấy các Kết quả then chốt có định dạng kiểu: “Xem xét tài liệu đào tạo từ tài nguyên huấn luyện trực tuyến” – đây là một nhiệm vụ, và khi là một nhiệm vụ thì không nên hoàn thành trong những một quý. Kết quả then chốt KHÔNG phải là việc chúng ta làm, mà là điều gì đó đã xảy ra vì những điều chúng ta làm. Hãy lưu lại các nhiệm vụ cho danh sách các việc ưu tiên trong tuần.

5

KHÔNG ĐẶT MỨC ĐỘ TỰ TIN

Nhiều công ty mong đợi rằng chúng ta sẽ đạt được 70% Kết quả then chốt, nên họ tạo ra hai loại Kết quả then chốt, một trong số đó rất khó có thể thực hiện được. OKRs khuyến khích chúng ta bắn trúng Mục tiêu để chúng ta nhận thấy những gì chúng ta thực sự có khả năng.

Đặt Mức độ tự tin là 5 trên 10 có nghĩa là chúng ta có 50% cơ hội đạt được mục tiêu. Điều đó kéo dãn nỗ lực của chính chúng ta.

> 6

KHÔNG THEO DÕI SỰ THAY ĐỔI CỦA MỨC ĐỘ TỰ TIN

Không có gì đáng ngại hơn là đi vào tháng cuối cùng của quý và đột nhiên nhận ra rằng chúng ta quên mất sự chú ý dành cho OKRs. Đánh dấu sự thay đổi khi chúng ta có thêm thông tin mới, nhắc nhở đồng đội và đề nghị được giúp đỡ.

Việc theo dõi sự thay đổi của Mức độ tự tin với các cấp độ Màu xanh, màu vàng, màu đỏ còn cho chúng ta biết rõ chỉ số sức khoẻ của OKRs của cả nhóm. Chỉ số sức khoẻ này nên luôn được duy trì ở mức độ tối thiểu (0.3-0.5). Ví dụ, khi chúng ta muốn theo dõi Doanh thu, thì chúng ta phải đảm bảo các nhóm luôn “khoẻ mạnh”, bằng cách chọn một số ít các KR quan trọng, giữ cho nó luôn ở màu Xanh lá cây khi bạn triển khai OKRs. Hãy luôn để ý, màu Xanh lá cây là rất tốt, Màu vàng là cảnh báo hãy để mắt đến nó, nhưng Màu đỏ có nghĩa là một cái gì đó quan trọng với công ty đang bị rơi tự do. Ngay lập tức, việc phải làm là ưu tiên sửa chữa hoặc tìm con đường khác để đi đến việc cải thiện kết quả OKRs.

8

KHÓ KHĂN VÀO CUỐI TUẦN

Chúng ta đã rất khó khăn với bản thân và với những người khác trong suốt một tuần. Hãy để một ly bia hay một chút snack để ghi nhận những điều chúng ta đã làm. Nếu chúng ta không đạt được tất cả các Kết quả then chốt thì hãy tự hào về những Mục tiêu lớn đã hoàn thành.

9

BIẾN OKRS TRỞ THÀNH MỘT PHẦN CỦA ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC

Nếu chúng ta muốn mọi người đạt được Mục tiêu cao, chúng ta không thể trừng phạt họ vì không đạt được mục tiêu cao. Thay vào đó, chúng ta có thể sử dụng việc kiểm tra trạng thái hàng tuần của OKRs để tự viết đánh giá về những việc đã làm. Khi Mục tiêu là hướng đến các vì sao, chúng ta có thể chạm tới mặt trăng.

7

SỬ DỤNG PHIÊN CHECK-IN ĐỂ CẬP NHẬT TRẠNG THÁI, KHÔNG PHẢI LÀ CUỘC TRÒ CHUYỆN

Thảo luận những gì cần thảo luận. Các sự ưu tiên đã dành ra trong tuần có thực sự di chuyển các Kết quả then chốt không? Lộ trình của các dự án sắp tới có yêu cầu sự phối hợp không? Sức khoẻ tinh thần của nhóm như thế nào?

QUICK TIPS!

- ⚙ Chỉ đặt 1 hệ thống OKRs cho công ty để đảm bảo sự tập trung, trừ phi bạn kinh doanh đa ngành nghề
- ⚙ Giữ OKRs trong một quý
- ⚙ Đưa các số liệu ra ngoài Mục tiêu. Mục tiêu là truyền cảm hứng
- ⚙ Trong cuộc họp hàng tuần, hãy triển khai toàn công ty sau đó làm theo nhóm nhỏ, nếu cần thiết sẽ có thảo luận cá nhân, nhưng thảo luận 1:1.
- ⚙ Xây dựng OKRs Công ty, sau đó nhóm/vai trò, cuối cùng là cá nhân
- ⚙ OKRs không phải việc duy nhất chúng ta làm, mà là một việc chúng ta phải làm.
- ⚙ Buổi check-in nên là một hoạt động thảo luận về mức độ tự tin để nhận biết chỉ số sức khoẻ của OKRs, của team, và các ưu tiên
- ⚙ Khuyến khích cá nhân đề xuất OKRs trong công ty.
- ⚙ Đặt OKRs ở vị trí công khai
- ⚙ Và hãy ăn mừng vào cuối tuần để giữ tinh thần của cả nhóm luôn lạc quan!