



# CẨM NANG OKRs

## 2022

LƯU HÀNH NỘI BỘ

PHÒNG HCNS: [hr@conando.vn](mailto:hr@conando.vn) 0236 6 556 968

Contact: **CONANDO CORP** 23 Trường Thi 1, Đà Nẵng



# MỤC LỤC

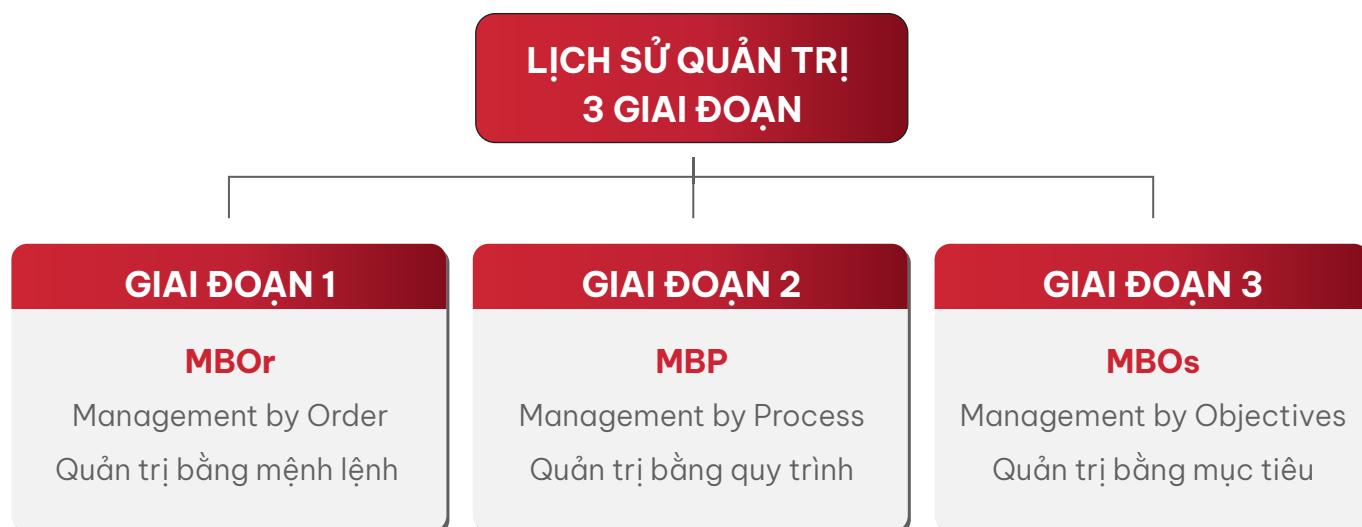
Số trang

<b>PHẦN 1:</b>	<b>OKRs là gì?</b>	<b>03</b>
1.1:	Lịch Sử OKRs	03
1.2:	OKRs là gì?	04
<b>PHẦN 2:</b>	<b>PHÂN LOẠI OKRs</b>	<b>08</b>
2.1:	Phân loại mục tiêu (Objective): Có hai loại là Mục tiêu cam kết và mục tiêu mở rộng (khát vọng).	08
2.2:	Phân loại kết quả chính	09
<b>PHẦN 3:</b>	<b>CÁCH VIẾT OKRS</b>	<b>11</b>
3.1:	Công thức OKRs	11
3.2:	OKRs tốt là như thế nào?	11
3.3:	KRs như thế nào là tốt?	13
3.4:	Lưu ý khi viết OKRs	14
3.5:	Các sai lầm nên tránh khi viết OKRs	15
3.6:	Các câu hỏi tinh chỉnh sau khi viết OKRs	15
<b>PHẦN 4:</b>	<b>LIÊN KẾT CHÉO</b>	<b>16</b>
<b>PHẦN 5:</b>	<b>TRÌNH TỰ THỰC HIỆN OKRs TRONG TỔ CHỨC</b>	<b>18</b>
<b>PHẦN 6:</b>	<b>PHÂN TÍCH CFRs (Conversation Feedback Recognition)</b>	<b>23</b>
6.1:	CFRs: Conversation Feedback Recognition	23

<b>PHẦN 7:</b>	<b>CHECK IN OKRs</b>	<b>25</b>
7.1:	Cách Tổ Chức Check In	25
7.2:	Quy Trình Tổ Chức Check In	25
7.3:	Các Lỗi Thường Gặp Khi Check In	27
<b>PHẦN 8:</b>	<b>CÁCH ĐÁNH GIÁ OKRs</b>	<b>28</b>
8.1:	Ý nghĩa của việc đánh giá OKRs	28
8.2:	Phương Pháp Đánh Giá OKRs	28
<b>PHẦN 9:</b>	<b>HƯỚNG DẪN TỔNG KẾT OKRs</b>	<b>30</b>
9.1:	Thời gian tổng kết	30
9.2:	Quy trình tổng kết OKRs	30
9.3:	Chú ý quan trọng	31
9.4:	Các Câu Hỏi Gợi Ý Đào Sâu	32
<b>PHẦN 10:</b>	<b>CHU KỲ OKRs ĐIỂN HÌNH</b>	<b>33</b>
<b>PHẦN 11:</b>	<b>OKRs VÀ KHEN THƯỞNG</b>	<b>34</b>
<b>PHẦN 12:</b>	<b>OKRs TRONG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP</b>	<b>35</b>
<b>PHẦN 13:</b>	<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	<b>36</b>

# PHẦN 1: OKRs LÀ GÌ?

## 1.1. Lịch Sử OKRs



**ANDY GROVE**  
CEO của Intel

Đã khái quát hệ thống MBO đơn giản hơn, bằng cách trả lời hai câu hỏi:

- 01** Tôi muốn đi đến đâu?
- 02** Làm thế nào tôi đưa bản thân mình tới đó?



**JOHN DOERR**

Một trong những nhà đầu tư ban đầu của Google và là thành viên Hội đồng quản trị hiện tại, đã tìm hiểu về OKRs từ Andy Grove khi còn ở Intel.

**Đầu năm 2000** Doerr đã giới thiệu OKRs cho lãnh đạo của Google, người đã nhìn thấy giá trị và bắt đầu thử nghiệm chúng trong những chu kỳ tiếp theo.

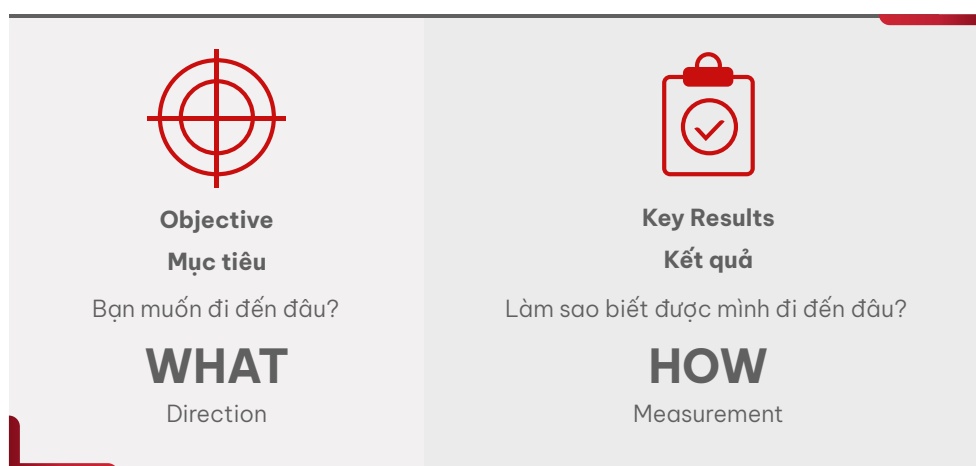
**Tại Việt Nam** OKRs mới chỉ được bắt đầu nghiên cứu từ những năm 2015. Tuy nhiên tại thời điểm hiện tại OKRs đang bắt đầu được quan tâm rộng rãi, có một số công ty lớn đã áp dụng OKRs như: FPT, SEONGON...

## 1.2. OKRs là gì?

### 1.2.1. Các thành phần của OKRs

**ĐỊNH NGHĨA OKRs**

“OKRs” là “Mục tiêu và Kết quả then chốt” là một phương pháp hợp tác thiết lập mục tiêu được sử dụng bởi nhóm và cá nhân để đặt ra các mục tiêu đầy khát vọng với kết quả có thể đo lường được.



## Khái niệm

Objective – Mục tiêu	Key Results – Kết quả then chốt
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mục tiêu là <b>WHAT</b>, nơi bạn muốn đến, là những mô tả <b>định tính</b> về những gì bạn muốn đạt được.</li> <li>Mục tiêu phải ngắn gọn, truyền cảm hứng và cho bạn cảm giác thôi thúc muốn hành động.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kết quả chính là <b>HOW</b>, đặt ra điểm chuẩn và cách bạn đo lường tiến độ đạt được Mục tiêu.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Định lượng, có các con số cụ thể</li> <li>Mỗi O có từ 3-5 KR, khi tất cả Kết quả chính đạt được, nghĩa là mục tiêu đạt được.</li> </ul> </li> </ul>

## Tính chất

Objective – Mục tiêu	Key Results – Kết quả then chốt
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quan trọng:</b> 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cụ thể:</b> kết quả chính phải cụ thể để tất cả mọi người đều có thể hiểu điều bạn muốn đạt được. Bởi vì những người khác sẽ quan tâm tới OKRs của bạn, hãy viết để không cần phải giải thích.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Định hướng hành động:</b> 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Có thời hạn:</b> 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 gần như không có quyền “thoải mái về thời gian”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Truyền cảm hứng:</b> 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quyết liệt nhưng thực tế:</b> 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Có thời hạn:</b> cần có thời hạn cụ thể khi phát biểu mục tiêu. Với OKRs, mục tiêu thường có thời gian 90 ngày để thực hiện.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Đo lường và chứng minh được:</b> Hãy nhớ rằng một kết quả chính bắt 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.</li> </ul>

## 1.2.2. Lợi ích chính của OKRs

### FOCUS Tập trung

- Để giới hạn mục tiêu cần tập trung, mỗi chu kỳ bạn bị giới hạn về số lượng (3-5 bộ OKRs/ chu kỳ; trong đó 1 O sở hữu 3-5KRs); OKRs buộc bạn phải đưa ra lựa chọn điều gì là quan trọng. Một chu kỳ OKRs nên bắt đầu bằng câu hỏi: “Điều gì là quan trọng nhất trong 3/6/12 tháng tới?”
- Bên cạnh đó, việc minh bạch các Mục tiêu, bao gồm Mục tiêu cấp cao (của CEO) sẽ giúp cho toàn bộ tổ chức hiểu rõ về những việc quan trọng hàng đầu mà công ty đang hướng tới. Điều đó truyền đi thông điệp rõ ràng và khiến cho mọi cá nhân đều có thể điều chỉnh Mục tiêu của mình, hướng về Mục tiêu của tổ chức.

### ALIGNMENT Sắp xếp liên kết

- Trong quá trình thực hiện OKRs, các nhà quản lý và nhân viên đều gắn các hoạt động hàng ngày của họ với tầm nhìn toàn công ty của tổ chức, các công việc đều trở nên có ý nghĩa, không có công việc nào dư thừa. Việc sử dụng OKRs được chia sẻ giúp cải thiện sự hợp tác giữa các nhóm khác nhau, giải quyết sự phụ thuộc lẫn nhau và thống nhất các vấn đề mang tính cạnh tranh.

### COMMITMENT Cam kết

- Sau khi tập trung và liên kết đến các OKRs, cam kết nghĩa là tất cả đều đồng ý thực hiện OKRs. Lịch trình và các nguồn lực sẽ được điều chỉnh để đảm bảo rằng OKRs sẽ đạt được. Việc theo dõi các cam kết này được thực hiện một cách minh bạch (Check-in hàng tuần) qua tool Workdo.
- Do OKRs của mỗi người đều liên quan đến người khác (cấp trên, cấp dưới, nhân viên của phòng ban liên quan khác), gần như bạn khó lòng đi chệch hướng. Bất cứ khi nào một ai đó gặp khó khăn, những người còn lại sẽ biết và công việc sẽ được kết nối, điều chỉnh nhằm giúp đỡ lẫn nhau.

### TRACKING

#### Theo dõi

- Theo dõi OKRs liên tục từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc là điều cần thiết để chúng ta không bị “trật đường ray”. Mặc dù OKRs không yêu cầu theo dõi hàng ngày, nhưng tốt nhất nếu được hãy kiểm tra thường xuyên hàng tuần.

### STRETCHING

#### Kéo dài

- OKRs thúc đẩy các tổ chức liên tục phấn đấu hơn nữa, để tạo ra kết quả nhiều hơn một chút so với những gì họ nghĩ là có thể.
- OKRs giúp xóa bỏ đi thực trạng trì trệ, sự sơ cứng của tổ chức. Ngay cả khi tổ chức có sự tăng trưởng đều đặn và muốn chuyển qua tốc độ bứt phá nhanh hơn, OKRs cũng có thể là lựa chọn phù hợp.

## 1.2.3. Nguyên tắc OKRs





## PHẦN 2: PHÂN LOẠI OKRs

### 2.1. Phân loại mục tiêu (Objective):

Có hai loại là Mục tiêu cam kết và Mục tiêu mở rộng (khát vọng).

#### 2.1.1

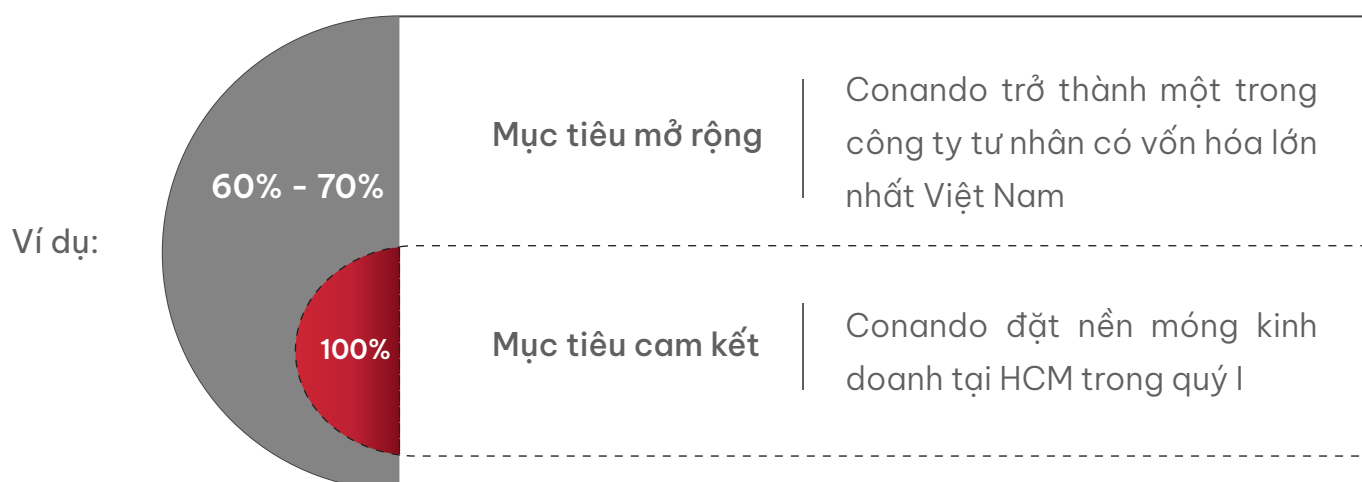
#### MỤC TIÊU CAM KẾT

- Là mục tiêu khi đặt ra luôn hướng tới đạt được 100%.
- Có tính thực tế cao, thường được xây dựng dựa trên kinh nghiệm, các kết quả trong lịch sử; mặc dù có thách thức nhưng vẫn thực tế để đạt được. Nếu không đạt được, nhóm của bạn sẽ gặp vấn đề lớn.

#### 2.1.2

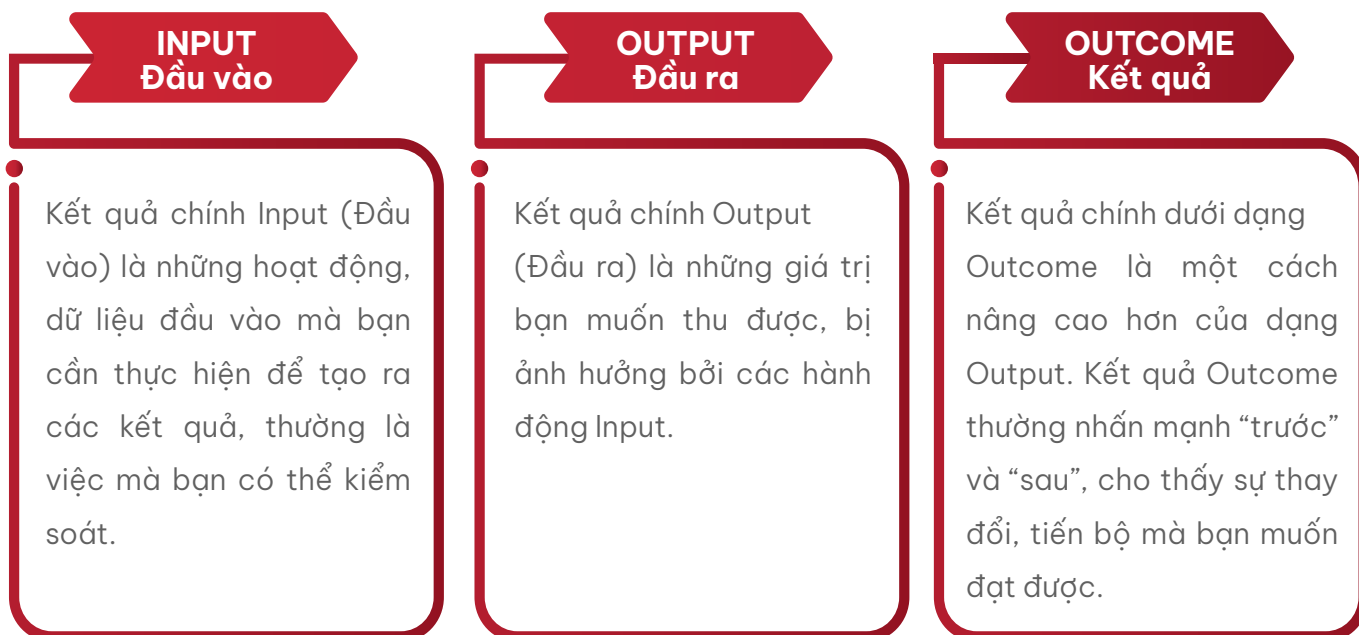
#### MỤC TIÊU MỞ RỘNG KHÁT VỌNG

- Mục tiêu thách thức, dựa trên cơ sở nguồn lực, tài chính hiện tại khó thực hiện được nhưng không phải không thể thực hiện.
- Nếu đạt được những OKRs mở rộng này, tổ chức sẽ đạt được những thành công lớn và những bước tiến vượt bậc. Thông thường, đạt được 60-70% kết quả của OKRs mở rộng đã có thể gọi là thành công. Việc bạn chỉ đạt được 70% mục tiêu khát vọng cũng giúp bạn vượt xa hơn khi bạn đạt 100% những mục tiêu cam kết.



## 2.2. Phân loại kết quả chính

### KHÁI NIỆM



### VÍ DỤ

Để tăng trưởng doanh số quý 1, hãy đi phát 10.000 tờ rơi

Để doanh số quý I kỷ lục, hãy có 5000 khách hàng mới

Để tăng trưởng doanh số quý 1, Doanh số từ khách hàng mới tăng 20% so với quý trước

## SỬ DỤNG KHI NÀO

<p>Khi bạn tin rằng nếu các hành động, giá trị đầu vào phù hợp với các giá trị đầu ra (Output) mong muốn sẽ xảy ra.</p> <p>Khi kết quả đầu ra (Output) là những thứ bạn không kiểm soát hoàn toàn được.</p> <p>Khi bạn muốn định hướng hành động một cách rõ ràng.</p>	<p>Nên ưu tiên sử dụng kết quả chính Output, bởi vì điều mà bạn cần đạt được là các giá trị chứ không phải hành động.</p> <p>Khi bạn chắc chắn mình có thể tạo ra giá trị đầu ra.</p> <p>Thường được sử dụng trong bộ OKRs các cấp quản lý.</p>	<p>Nên cố gắng viết ra kết quả chính Outcome trong mọi trường hợp, bởi lẽ đó là kết quả then chốt nhất để giúp bạn được mục tiêu.</p> <p>Hãy nhớ liên tục đặt ra những câu hỏi “So What” để viết được những kết quả chính Outcome.</p>
<p>Kết quả chính Input đạt được nhưng không mang lại giá trị đối với mục tiêu. (Ví dụ phát 10.000 tờ rơi nhưng không ai quan tâm, doanh số không tăng trưởng).</p>	<p>Sẽ có những Output dù rất mong muốn nhưng không thể kiểm soát được. (Ví dụ có 5.000 khách hàng mới nhưng vẫn không đạt được mục tiêu đạt doanh số kỷ lục)</p>	

**Lưu ý:** Mỗi OKRs cần thể hiện rõ ràng sự tiến bộ so với những gì bạn đang có hiện tại. Nếu kết quả chính chỉ mô tả những gì bạn đang làm và giống với mô tả công việc, thì đó không phải là OKRs.

Không có công thức chung hoàn hảo cho việc bạn nên sử dụng theo loại Kết quả chính nào, nhiều OKRs có sự kết hợp của nhiều loại Kết quả chính khác nhau. Tuy nhiên, bạn cần phải hiểu rõ trong từng trường hợp cụ thể thì nên sử dụng loại Kết quả chính nào để giúp nhóm của bạn hiểu chính xác những gì họ cần làm để thành công.

# PHẦN 3: CÁCH VIẾT OKRS

## 3.1. Công thức OKRs

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

**O :** Kết quả kinh doanh lên ngưỡng mới, làm nền tảng mục tiêu 2022

**KR1:** Tổng doanh thu đạt 3,12 tỷ

**KR1:** Doanh thu từ khách hàng mới đạt 1,4 tỷ

**KR1:** Số lượng khách hàng tư vấn là 200 (khi phân bố xuống thì cần bóc tách các kênh ra để các PM có thể tự chủ dần)

**KR1:** Doanh thu từ dịch vụ khác là 100tr

## 3.2 OKRs tốt là như thế nào?

1

### KẾT QUẢ, KHÔNG PHẢI NHIỆM VỤ

Kết quả chính là kết quả, không phải nhiệm vụ.

Các nhiệm vụ xuất hiện trên một danh sách việc cần làm và thường có thể được hoàn thành trong một ngày.

Kết quả chính phản ánh tiến trình có thể đo được mục tiêu và không thể hoàn thành trong một ngày.

KR không phải là nhiệm vụ.

2

### SMART

KRs cần được áp dụng nguyên lý SMART.

3

### TẬP TRUNG

Mỗi chu kỳ nên có 3-5 Mục tiêu, trong đó có 3-5 Kết quả chính cho mỗi mục tiêu.

4

**SỞ HỮU**

Mục tiêu của bạn phải bắt nguồn từ bạn, chủ sở hữu OKRs chứ không phải công ty hay 1 ai đó khác. Thay vì sao chép một nhiệm vụ của công ty hoặc các mục tiêu của sếp, bạn nên xem xét một mục tiêu nằm trong tầm kiểm soát của bạn hoặc tổ chức của bạn và diễn đạt nó theo đó.

5

**SẮP XẾP ĐỂ THÀNH CÔNG**

OKRs hiệu quả đo lường thành công. Trong khi soạn thảo OKRs phản ánh định nghĩa thành công của chủ sở hữu, OKRs nên được điều chỉnh dựa trên đầu vào từ một thành viên nhóm cao cấp hơn và bất kỳ nhóm phụ thuộc nào, để đảm bảo sự liên kết và thỏa thuận về những gì được coi là thành công. Việc xem xét các OKR cấp công ty mục đích để cung cấp ngữ cảnh và sau đó có thể điều chỉnh.

6

**CẬP NHẬT THƯỜNG XUYÊN**

Khi đặt OKRs cá nhân theo quý, hãy lưu ý tới tần suất cập nhật tiến độ trên từng kết quả chính.

Phân bổ KRs thành các bước nhỏ hơn để giúp tiến trình công việc được thực hiện dễ dàng.

7

**RÕ RÀNG**

Giao tiếp hiệu quả có thể là một trong những lợi ích chính của việc sử dụng OKRs.

Các OKRs hiệu quả được viết rõ ràng và chính xác và chỉ bao gồm các từ viết tắt tiêu chuẩn mà một học sinh trung học bình thường sẽ hiểu.

8

**TÍCH CỰC**

Tạo các số liệu mang tính chất tích cực. Nghĩa là: càng lớn càng tốt.

Các OKRs diễn đạt ý nghĩa mong muốn đạt được tiến bộ tích cực thay vì đưa ra các Kết quả mang tính tiêu cực.

9

**PHÂN LOẠI**

Kết quả then chốt hiệu quả bao gồm cách cách phân loại mục tiêu một cách rõ ràng mục tiêu và kiểm soát được các kỳ vọng.

10

**KHÁT VỌNG**

Theo nghiên cứu về khoa học mục tiêu, người lao động đạt được nhiều hơn khi đặt kỳ vọng cao. Đặt điểm kỳ vọng cao để phản ánh mức độ thành tích rất tham vọng mà vẫn cảm thấy có thể đạt được.

**3.3. KRs như thế nào là tốt?****KẾT QUẢ CHÍNH CẦN CÓ TÁC ĐỘNG LỚN TỚI MỤC TIÊU**

Kết quả chính là điều bạn cần đạt được để tiến tới mục tiêu. Một kết quả chính “không thực sự quan trọng” sẽ làm bạn mất tập trung. Bạn cần đặt ra câu hỏi khi viết bộ OKRs: “KR này có thực sự cần thiết không, nếu bỏ đi thì có ảnh hưởng đến mục tiêu không”.

**CHỈ NÊN CÓ TỪ 3 ĐẾN 5 KẾT QUẢ CHÍNH CHO MỖI MỤC TIÊU**

Giả sử bạn có 5 mục tiêu và mỗi mục tiêu bạn có 5 kết quả chính, bạn sẽ có tới 25 kết quả chính. Một chu kỳ OKRs điển hình sẽ có thời gian là 1 quý (3 tháng), như vậy trung bình mỗi tuần bạn phải hoàn thành 2 kết quả chính. Bạn có quá nhiều thứ phải làm.

Điều này giúp cho bạn tập trung hơn vào OKRs. Nếu bạn quá dàn trải công việc, bạn sẽ rơi vào tình trạng làm quá nhiều và không thực sự hoàn thành công việc nào cả. Làm nhiều không có nghĩa là tốt, hoàn thành mục tiêu mới là điều chúng ta đang hướng tới.

**KẾT QUẢ CHÍNH BẮT BUỘC PHẢI ĐO LƯỜNG ĐƯỢC VÀ CHỨNG MINH ĐƯỢC (ĐỊNH LƯỢNG)**

Nếu các Kết quả chính không có con số đi kèm (không đo lường được) hoặc mặc dù có con số nhưng vẫn không thể đo lường được.

Đồng nghĩa với việc Mục tiêu của bạn trở nên mơ hồ và không thể đánh giá được thế nào là mục tiêu đã hoàn thành.

**MỤC TIÊU VÀ KẾT QUẢ CHÍNH CẦN CÓ THỜI HẠN CỤ THỂ**

Khi viết OKRs bạn nên gắn với một mốc thời gian. Thời hạn cụ thể sẽ tạo ra sự thúc ép và tính cam kết. Nếu bạn không đưa mốc thời gian vào khi viết OKRs, mặc định thời hạn hoàn thành bộ OKRs đó sẽ là vào cuối chu kỳ.

### KẾT QUẢ THEN CHỐT SỐ LƯỢNG & CHẤT LƯỢNG:

Khi viết một bộ OKRs, các Kết quả chính của bạn phải bao gồm cả kết quả then chốt số lượng và chất lượng. Điều này giúp cho mục tiêu của bạn tránh được những rủi ro và những kết quả xấu khi chỉ chạy theo những con số.

### KẾT QUẢ CHÍNH HOÀN THÀNH, ĐỒNG NGHĨA VỚI MỤC TIÊU HOÀN THÀNH:

Sau khi đã viết được ra bộ OKRs, bạn cần tự kiểm tra lại bằng cách đặt ra các câu hỏi:

- Nếu tất cả kết quả chính đã hoàn thành thì mục tiêu của bạn đã đạt được chưa?
- Nếu bỏ đi một kết quả chính nào đó, mục tiêu có đạt được không?
- Còn thiếu kết quả chính nào không?

## 3.4. Lưu ý khi viết OKRs

Khi thiết lập OKRs cấp cao nhất (OKRs của giám đốc) bạn luôn phải đặt ra câu hỏi **“Điều gì là quan trọng trong quý tới?”** Và đưa ra được lý do tại sao mục tiêu đó lại quan trọng với tổ chức vào lúc này.

Nếu bạn là trưởng nhóm khi thiết lập bộ OKRs, hãy xem trong quý này nhóm của mình cần tập trung vào điều gì để hỗ trợ hoàn thành mục tiêu của tổ chức và xem xét sự liên kết với các bộ phận khác nếu cần sự hỗ trợ từ các nhóm khác.

Nếu bạn là nhân viên, khi thiết lập bộ OKRs cho mình hãy nhìn vào bộ OKRs của trưởng nhóm, bạn sẽ viết bộ OKRs của mình như thế nào để hỗ trợ trưởng nhóm của bạn hoàn thành được OKRs của họ.

### 3.4. Lưu ý khi viết OKRs

Viết quá nhiều Mục tiêu và Kết quả chính.

Mục tiêu viết quá bình thường, không tạo cảm giác hào hứng khi thực hiện.

Mục tiêu của cá nhân không phục vụ mục tiêu của công ty, mục tiêu của nhóm.

Viết các kết quả chính như một danh sách những việc cần làm.

Kết quả chính không chứa số, hoặc có chứa số nhưng không thể kiểm chứng được.

Kết quả chính không có sự liên quan đến Mục tiêu.

Kết quả chính chịu ảnh hưởng bởi người khác nhưng không có sự liên kết chéo.

### 3.6. Các câu hỏi tinh chỉnh sau khi viết OKRs

Khi các KRs đều đạt được, O đã đạt được chưa?

Có KR nào nếu bỏ đi vẫn không ảnh hưởng đến O hay không?

Liệu tôi có bỏ lỡ KR quan trọng nào không?

Có KR Input nào có rủi ro lớn không mang về giá trị không?

Có KR Output nào tôi không thể kiểm soát hay không?

Có KR Output nào có thể viết thành KR Outcome không?

Tôi đã có KR chất lượng và số lượng chưa?



## PHẦN 4: LIÊN KẾT CHÉO

Sau khi bạn xác định được OKR của cá nhân mình, theo từng OKRs bạn tiến hành đánh giá và làm rõ các vấn đề như sau:

1

OKRs hiện tại có nhóm/đơn vị nào tôi phụ thuộc không?

2

OKRs hiện tại có cá nhân nào tôi phụ thuộc không?

3

OKRs hiện tại có nhóm/đơn vị nào phụ thuộc vào tôi không?

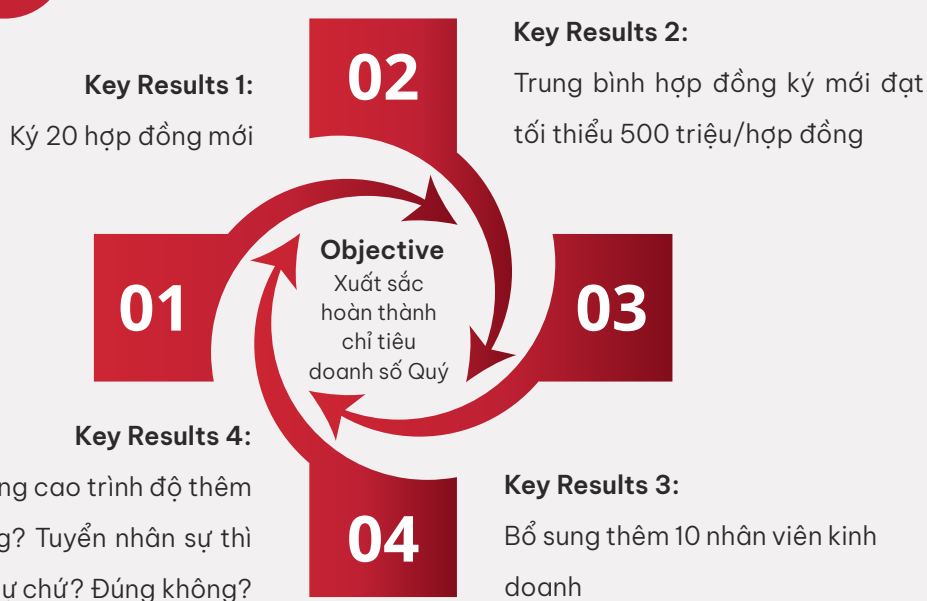
4

OKRs hiện tại có cá nhân nào phụ thuộc vào tôi không?

Bạn tiến hành xác nhận và trao đổi để công bố OKRs (**Nếu OKRs của bạn có liên quan đến người khác, bạn phải đảm bảo họ cũng thể hiện điều đó trong OKRs của bạn**) và thống nhất các quá trình phối hợp thực hiện.

**Ví dụ:** Giả sử bạn là trưởng nhóm Kinh Doanh, bạn nhận chỉ tiêu doanh số 10 tỷ cho cả quý. Để thực hiện được 10 tỷ này bạn cần bổ sung gấp đôi nhân sự kinh doanh cũng như tăng cường năng lực “chốt sales” của từng người.

Bạn sẽ viết OKRs như sau:



- **Sai rồi**, nếu bạn cho rằng việc bổ sung 10 nhân viên kinh doanh là việc của người khác, thì kết quả cuối cùng thất bại vẫn sẽ thuộc về bạn. Đó chính là **“OKRs thuộc về trách nhiệm cá nhân”**.
- Điều gì xảy ra nếu Kinh doanh không đạt doanh số đổ tại Nhân sự không tuyển được người, Nhân sự không tuyển được người thì đổ cho Tài chính không chi tiền tuyển dụng, Tài chính lại đổ tại cho Kinh doanh vì không đạt doanh số? Nếu doanh nghiệp bạn hoạt động theo cách đó thì thật đáng lo.
- **“Bổ sung thêm 10 nhân viên kinh doanh”** chính là nhiệm vụ của Kinh doanh. Và Kinh doanh sẽ đàm phán với Nhân sự để tuyển thêm 10 người này cho mình. Đó gọi là liên kết chéo.
- **Kết luận:** Khi Objective hoặc Key Results của mình liên quan đến người khác thì bạn cần đảm bảo điều đó được thể hiện trong Objective hoặc Key Results của người có liên quan. Nếu không làm được điều đó, người có liên quan sẽ không nhớ để làm việc mà bạn cần.
- Và nếu bạn luôn coi OKRs là trách nhiệm của bản thân, bạn sẽ không chỉ ngồi chờ người khác làm việc. Để tuyển được 10 người mới, bạn và nhân viên của mình cũng cần tham gia vào câu chuyện này bằng cách tìm quanh mình những người tiềm năng để mời ứng tuyển, bạn cũng đặt kế hoạch để hàng tuần họp với với bộ phận Nhân sự để cập nhật tình hình, tìm kiếm các giải pháp nhằm đạt được kết quả tuyển dụng (VD như thay đổi yêu cầu công việc, đưa ra mức lương hấp dẫn hơn..., những việc như vậy nếu bạn không chủ động thì sẽ không ai làm cho bạn.)
- Liên kết chéo là liên kết sức mạnh kết nối giữa các phòng ban với nhau, tạo ra sức mạnh tập thể để hướng đến mục tiêu thành công. **Hãy nhớ, nếu OKRs của bạn có liên quan đến người khác, bạn phải đảm bảo họ cũng thể hiện điều đó trong OKRs của bạn. Đây gọi là LIÊN KẾT CHÉO.**

# PHẦN 5: TRÌNH TỰ THỰC HIỆN OKRs TRONG TỔ CHỨC

## Bước 1: Thu thập ý tưởng về OKRs công ty từ toàn thể công ty.

- Có 2 lý do cho việc này:
  - Góc nhìn của nhân viên giống như góc nhìn của người lính ngoài mặt trận, có những điều “tưởng” không kịp thời thấy rõ.
  - Có những xung đột, quan điểm nội bộ trái chiều, người lãnh đạo cấp cao đôi khi cũng không thể tường tận. Vì vậy việc thu thập ý tưởng Objective (Mục tiêu) từ toàn thể công ty sẽ giúp cấp quản lý nhận ra được vấn đề và không bỏ sót điều gì quan trọng.

Ngoài ra, vì mỗi cá nhân – phòng ban – bộ phận đều có những công việc và mong muốn khác nhau, nên việc thu thập ý tưởng xây dựng OKRs sẽ giúp tất cả nhân viên có thể nêu ra ý kiến của mình, giúp môi trường làm việc trở nên cởi mở và hiệu quả hơn.

## Bước 2: Các quản lý họp bàn về các OKRs công ty và mức độ quan trọng.

Sau khi thu thập được toàn bộ thông tin, Objective mong muốn từ các cá nhân – phòng ban – bộ phận, cần tổng hợp và sàng lọc, loại bỏ những ý kiến không phù hợp để xây dựng Objective cấp công ty.

Ban giám đốc lúc này cần có buổi họp để bàn bạc và thống nhất đi tới quyết định. Đây là một bước rất quan trọng, nếu biết sử dụng thông tin có thể nắm bắt được tâm lý cán bộ nhân viên, đồng thời giúp lấy ra được những ý kiến đột phá phục vụ cho sự phát triển của công ty trong tương lai.

Các chủ đề doanh nghiệp thường xoay quanh: Tài Chính – Nhân Sự – Khách Hàng – Quy Trình Biểu Mẫu – Đào Tạo và Phát Triển

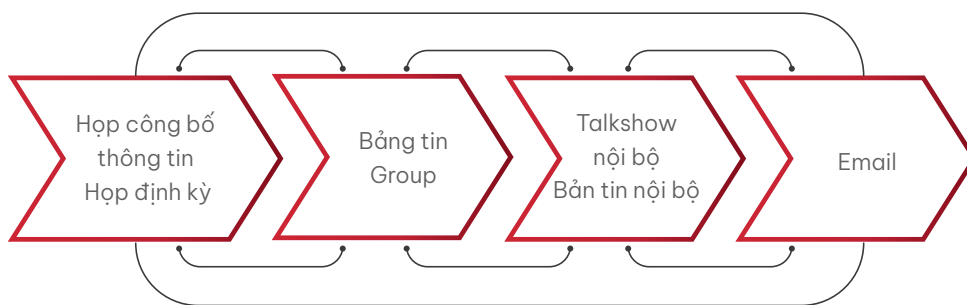
Sự cân nhắc từ ban giám đốc giúp đảm bảo các mục tiêu quan trọng của công ty vừa mang lại lợi ích cho nhân viên, vừa thỏa mãn định hướng phát triển dài hạn của công ty.

### Bước 3: Công ty công bố các OKRs cấp công ty.

Khi Ban giám đốc đã thống nhất về những Objective (mục tiêu) của công ty, điều đó giống như “kim chỉ nam”, định hướng hành động cho toàn thể lực lượng CBNV.

Với OKRs, luôn cần có sự minh bạch. Do đó, bước tiếp theo chính là Giám đốc công bố Objectives của mình tới toàn thể các phòng ban/ đơn vị/ bộ phận/ cá nhân.

**Việc công bố thông tin có thể thông qua các hình thức truyền thông:**



Họp thông báo toàn công ty không chỉ đảm bảo sự minh bạch của OKRs, mà còn đảm bảo mọi thành viên đều biết đến và hiểu được sự quan trọng của OKRs.

### Bước 4:

**Tất cả thành viên đồng thời suy nghĩ về OKRs của bản thân và nhóm, làm thế nào để đóng góp sức mình cho OKRs chung. (Chiều OKRs từ dưới lên)**

Ngay sau khi Objective được công bố, các cá nhân trong công ty cần phải xây dựng OKRs cho cá nhân, trên cơ sở OKRs công ty và phòng ban.

**OKRs của công ty chỉ có thể được hoàn thành khi OKRs của tất cả mọi nhân viên cùng chung sức thực hiện OKRs đó.**

Bởi vậy, mỗi thành viên trong công ty đều cần có các OKRs cá nhân, để đảm bảo những việc quan trọng của công ty được ưu tiên và hoàn thành trong thời gian cần thiết.

Khi này, mỗi người sẽ tự suy nghĩ và đặt ra những việc bản thân cần làm để có thể đóng góp vào OKRs của bộ phận và công ty.

Mọi thành viên đều phải suy nghĩ và cân nhắc về OKRs của bản thân, nhằm phục vụ cho OKRs của nhóm và của công ty.

**Bước 5:****Các nhóm họp và thống nhất đề xuất OKRs của nhóm dựa trên việc đưa nhóm tới hoàn thành OKRs công ty. (Chiều OKRs từ dưới lên)**

Sau khi OKRs cá nhân được xây dựng, các OKRs đó phải được đưa ra thảo luận, họp bàn, đánh giá mức độ hợp lý, sao cho khớp với OKR của đội nhóm/công ty.

Khi này, cả OKRs của người trưởng nhóm cũng sẽ được đưa ra cân nhắc và thảo luận. OKRs của trưởng nhóm dù thuộc trách nhiệm cá nhân trưởng nhóm, cũng sẽ được coi là OKRs chung của cả nhóm.

Các cuộc họp bàn trao đổi xây dựng sẽ được tổ chức trong nhóm để cùng thực hiện các OKRs của trưởng nhóm

Trong buổi họp nhóm, các OKRs cá nhân được đưa ra thảo luận để đảm bảo hướng tới OKRs của nhóm mình.

**Bước 6:****Các quản lý họp với cấp trên và thống nhất về OKRs của nhóm (Chiều OKRs từ dưới lên & Liên Kết Chéo)**

Khi OKRs cá nhân được thống nhất, đồng nghĩa với việc OKRs của các trưởng nhóm đã có. Các trưởng nhóm cần trình bày OKRs của mình với giám đốc

**Bước 6.1: Giám đốc họp và xây dựng OKRs của cấp trưởng nhóm**

Bước này nhằm thống nhất OKRs của cấp trưởng nhóm, cũng chính là OKRs của đội nhóm/phòng ban đó.

**Bước 6.2: Họp chéo toàn bộ trưởng nhóm**

Các trưởng nhóm sau khi có OKRs từ sự tư vấn của Giám đốc, sẽ họp với nhau để cùng trao đổi công bố OKRs nhằm tạo liên kết OKRs và thống nhất các quá trình phối hợp thực hiện.

**Bước 6.3: Hoàn thiện OKRs công ty (hay còn gọi là OKRs cá nhân của giám đốc)** Giám đốc họp với toàn bộ trưởng nhóm, kiểm tra sự liên kết chéo.

Dựa trên dữ liệu là OKRs của các trưởng nhóm (dưới quyền giám đốc), bản thân giám đốc sẽ bổ sung các KR để hoàn chỉnh OKRs của mình.

**Bước 7: Giám đốc và các trưởng nhóm công bố OKRs cho nhóm (Chiều OKRs trên xuống)**

Sau khi OKRs công ty đã có, các trưởng nhóm hoàn thiện OKRs của mình và bắt đầu công bố OKRs của công ty cũng như OKRs của trưởng nhóm cho thành viên nhóm. Các thành viên sẽ biết chính xác OKRs người trưởng nhóm của mình đã được điều chỉnh như thế nào và sẽ tiến hành điều chỉnh OKRs của họ.

**Bước 8: Trưởng nhóm họp 1-1 với từng thành viên**

Sau khi trao đổi chung trong nhóm, các trưởng nhóm cần họp riêng từng thành viên. Trong những buổi họp này, cả trưởng nhóm và cá nhân cùng đưa ra những nhận xét và cân nhắc về OKRs cá nhân của thành viên đó. Hai bên cùng thỏa thuận để đi tới mục tiêu OKRs hợp lý nhất, vừa đảm bảo OKRs nhóm, vừa phù hợp với khả năng của cá nhân đó.

**Bước 9: Trưởng nhóm họp cả nhóm và thống nhất OKRs từng cá nhân (Chiều OKRs trên xuống)**

Trong quá trình làm việc, mỗi nhóm và cá nhân chắc chắn sẽ có những sự phụ thuộc vào cá nhân hoặc các nhóm khác. Để hoàn thành được OKRs, mỗi nhóm và cá nhân cần tính toán trước ảnh hưởng từ sự phụ thuộc này và thương lượng ngay từ đầu, tất cả đều đưa vào OKRs.

Trưởng nhóm sẽ tổ chức cuộc họp chung cuối cùng trong nhóm của mình để chắc rằng tất cả nhìn thấy OKRs của nhau và không còn thắc mắc nào.

**Bước 10: Công bố, kết nối OKRs toàn công ty**

Từ các kết nối cá nhân trong phòng ban, các kết nối giữa các phòng ban, đưa lên cây tổng thể (Tree Map) OKRs của toàn công ty. Với Tree Map OKRs toàn công ty, mọi hoạt động của công ty đều minh bạch. Mọi thành viên trong công ty sẽ thấy được các OKRs ở các cấp độ khác nhau, hiểu được nhiệm vụ của bản thân cùng các bộ phận khác.

Sau cùng, khi đã có được OKRs hoàn chỉnh trên toàn “mặt trận”, công ty cần phải tổng kết và đưa vào thành một chuỗi chu kỳ OKRs để liên tục vận hành bộ máy doanh nghiệp (Đọc chi tiết tại Phần 14).

**Bước 11:****Lập kế hoạch chi tiết cho KRs mỗi người Thiết lập 1 file kế hoạch hành động và up lên folder**

Key Results là kết quả cuối cùng mà bạn cần đạt được, không phải là một hành động. Key Results là kết quả của một loạt các hành động cá nhân/tập thể cùng làm việc.

Vì vậy khi thiết lập OKRs, chủ sở hữu OKRs cần có Kế Hoạch Chi Tiết để thực hiện các hành động dẫn tới kết quả là giá trị đạt được của một Key Results.

**Bước 12:****Lập danh sách đầu việc vào To Do List để thực hiện các hành động dẫn tới kết quả là KRs.**

Kế Hoạch Chi Tiết thực hiện thường được thiết lập 1 tuần/1 tháng/1 quý... vì vậy để có danh sách đầu việc cần làm hằng ngày thì bạn tiến hành triển khai daily planner hay còn gọi là To Do List.

## PHẦN 6: PHÂN TÍCH CFRs (Conversation Feedback Recognition)

“

“**CFRs** sẽ là mối lửa cho OKRs và đẩy OKRs vào đúng quỹ đạo, đây là một cặp “song kiếm hợp bích” hoàn chỉnh cho vấn đề Đánh giá cái gì là quan trọng. CFRs cũng nắm bắt hầu hết những tư tưởng và sức mạnh trong phương pháp quản trị mục tiêu OKRs. CFRs truyền thêm cho OKRs tiếng nói của con người.” – John Doerr

”

### 6.1 CFRs: Conversation Feedback Recognition

Cũng giống như OKRs, CFRs cũng phải trong suốt minh bạch ở tất cả các cấp trong doanh nghiệp.

Nguyên lý cơ bản của CFRs là thông qua những cuộc trao đổi có ý nghĩa, phản hồi liên tục và ghi nhận kịp thời sẽ cải thiện văn hoá giao tiếp trong tổ chức và làm tăng hiệu suất công việc.

Thực tế, ai cũng mong muốn làm việc trong một môi trường cởi mở, minh bạch và thân thiện. Rõ ràng không ai muốn phải chịu những áp lực vô hình từ đồng nghiệp, môi trường xung quanh mình. Ai cũng cần có các mối quan hệ thực sự, tin tưởng giữa người quản lý và nhân viên, giữa nhân viên và nhân viên.

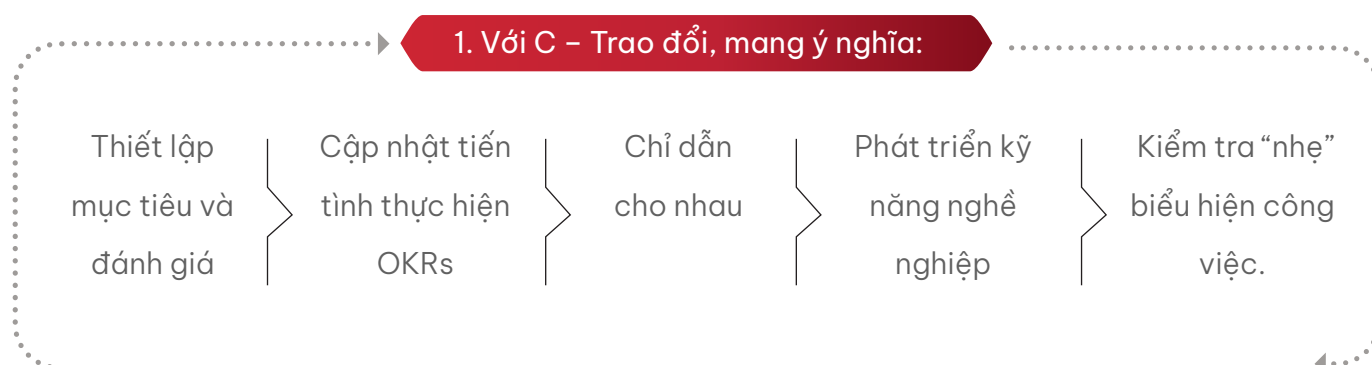
**Conversation:** trao đổi hai chiều giữa quản lý và thành viên về hiệu suất công việc

**Feedback:** hai chiều hoặc đa chiều giữa các thành viên để đánh giá tiến độ và tìm kiếm sự cải thiện trong tương lai

**Recognition:** ghi nhận thành quả của từng cá nhân



Trong CFRs (Conversations, Feedback, Recognition):



**2. Với F – Phản hồi, để phát hiện:**

- OKRs có đang thực hiện tốt hay không?
- Thông tin phản hồi tích cực và tiêu cực giúp cho OKRs đi đúng hướng

**3. Với R – Công nhận, đóng vai trò:**

- Là động lực để nhân viên dám “dấn thân”
- OKRs muốn mở rộng và thực sự thách thức mang lại bứt phá cho doanh nghiệp thì cần có những cơ chế công nhận phù hợp

OKRs và CFRs sẽ tương hỗ cho nhau trong quá trình xây dựng mục tiêu, đưa ra mọi vấn đề để cùng bàn bạc, nhằm tạo nên những sự minh bạch – kết nối trong tổ chức.

# PHẦN 7: CHECK IN OKRs

## 7.1 Cách Tổ Chức Check In

Tần suất check-in: 1-2 tuần/ lần mọi người tiến hành đăng ký phù hợp với nhóm, phòng ban và sự cấp thiết.

Thời lượng: tối đa 60 phút/ lần

Số lượng: tối thiểu 2 người trở lên

## 7.2 Quy Trình Tổ Chức Check In

### Bước 1: “Check-in nháp” – Chuẩn bị dữ liệu và trả lời trước câu hỏi

Để buổi Check-in diễn ra suôn sẻ và hiệu quả nhất, người làm OKRs cần chuẩn bị trước dữ liệu và trả lời các câu hỏi, việc này được gọi là “Check-in Nháp”. Việc chuẩn bị cần được hoàn thành trước khi buổi Check-in là diễn ra ít nhất 5 phút.

**Lưu ý:** Nếu người làm OKRs chưa thực hiện thủ tục Check-in nháp thì buổi Check in sẽ được lùi lại cho tới khi việc chuẩn bị được hoàn tất.

Nếu nhân viên chưa chuẩn bị “Check-in nháp”, cấp quản lý hoàn toàn có quyền hủy thực hiện check-in và yêu cầu nhân viên phải chuẩn bị đầy đủ trước buổi họp tiếp theo.

**Để chuẩn bị, người Check-in cần trả lời những câu hỏi sau:**

Kế hoạch và tiến độ công việc, bạn đã đạt được những gì so với buổi checkin trước?

Trở ngại nào đang diễn ra và sẽ đe dọa tới các KRs?

Liệt kê những điểm tốt và chưa tốt. Cái gì sẽ đạt được, cái gì sẽ không đạt được?

Cần làm gì để vượt qua trở ngại, kế hoạch cụ thể cho tới lần check-in tiếp theo là gì?

Mức độ tự tin hoàn thành tốt công việc quý 2 là gì? (Rất tốt – Tốt – Không ổn lắm)

Câu trả lời cần được ghi lại và có đi kèm số liệu cụ thể, chứng minh cho kết quả thu được.

## Bước 2: Vào buổi check-in, trao đổi 1:1 với trưởng nhóm về OKRs

Trao đổi 1:1 luôn mang lại hiệu quả tối ưu nhất trong việc ghi nhận và trao đổi thông tin liên quan đến mục tiêu chung của nhóm.

Trong buổi check-in, người làm OKRs và quản lý trực tiếp cần trao đổi các thông tin trong 5 câu hỏi đã được chuẩn bị trước ở bên trên về: **Theo dõi OKRs, Tự đánh giá, Mức độ tự tin, Trở ngại và Những sáng kiến.**

Cụ thể hơn, người được check-in cần nêu được những điều sau:

- Kế hoạch thực hiện các KRs để hoàn thành mục tiêu O đã đề ra
- Trao đổi giữa trưởng nhóm và nhân viên về các KRs và kế hoạch thực hiện như: Tính chính xác về các câu trả lời, kế hoạch thực hiện đề ra có khả thi hay không?

Ngoài ra, khi nhận được phản hồi, góp ý từ trưởng nhóm/quản lý trực tiếp, người làm OKRs cũng cần tiếp thu, cân nhắc và có phản biện nếu cần, làm sao để cho OKRs không xếp tầng. Những ý kiến đưa ra được lắng nghe và đánh giá từ cả 2 góc độ quản lý và nhân viên, từ đó mà đi tới cách giải quyết toàn vẹn nhất.

Trao đổi thẳng thắn và công bằng trong các buổi check-in sẽ khiến quá trình thực hiện OKRs được suôn sẻ hơn.

## Bước 3: Kết quả đạt được sau buổi check-in

Cuối buổi check-in, các kết quả, các vấn đề tồn tại, các trở ngại cần phải được ghi chép lại cẩn thận để tạo cơ sở so sánh cho các lần check-in tiếp theo.

Quan trọng nhất, người được check-in và quản lý phải thống nhất và đạt được những kết quả sau:

- **Định hướng triển khai kế hoạch thực hiện OKRs:** Với tình hình thực hiện OKRs như đã báo cáo, người được check-in phải định hướng triển khai tiếp ra sao? Kế hoạch như thế nào?
- **Thay đổi OKRs (nếu cần):** Trong trường hợp OKRs đặt ra quá khó, quá dễ hoặc trở nên không cần thiết nữa, OKRs sẽ được thay đổi cho hợp lý hơn.

- **Thực hiện CFRs giữa trưởng nhóm và nhân viên dựa trên OKRs:** Quá trình quản lý công việc liên tục được viết tắt là CFRs (Conversation – Feedback – Recognition). Trong thực hiện OKRs, để OKRs đạt được hiệu quả thì luôn cần thực hiện song hành CFRs.

Sau khi buổi đối thoại (Conversation) trong check-in hoàn thành, người quản lý cần có phản hồi (Feedback) cho nhân viên về nỗ lực làm việc của người đó. Nhân viên cũng có thể gửi Feedback tương ứng về quản lý của mình.

Trong trường hợp nhân viên có nỗ lực cao và xuất sắc, quản lý nên có sự ghi nhận đặc biệt (Recognition) tương ứng để khích lệ và công nhận thành quả của nhân viên.

OKRs và CFRs phải song hành với nhau để doanh nghiệp và mọi thành viên đều có thể phát triển hơn và đạt được mục tiêu tham vọng đã đề ra.

### 7.3 Các Lỗi Thường Gặp Khi Check In

#### 1. Tính đúng đủ của hệ thống dữ liệu, số liệu

Với tần suất check-in liên tục, khối lượng công việc lớn sẽ khó tránh khỏi tình trạng “ngập lụt” trong công việc. Do đó khá nhiều người chuẩn bị hệ thống dữ liệu số liệu chưa chính xác, bị thiếu.

Khi Check in bạn không thể báo cáo chung chung, bạn phải báo cáo số liệu rõ ràng nhất thông qua từng con số cụ thể: Tiến độ của từng Mục tiêu và Kết quả chính được cập nhập trong mỗi buổi check – in. Số đo của kết quả chính được quy đổi ra %, trung bình % của các Kết quả chính được lấy làm % của Mục tiêu.

#### 2. Không thẳng thắn trao đổi, tránh né vấn đề, đổ lỗi cho các yếu tố khách quan

Không có gì tệ hơn việc check-in mà một trong hai người ta cảm thấy như họ đang bị dồn dập bởi những câu hỏi hoặc lắng nghe một loạt các lời phàn nàn. Cả hai điều trên sẽ làm ảnh hưởng đến niềm tin và năng suất. Để làm cho cuộc check-in có sự phối hợp hiệu quả hơn, hãy thử bắt đầu cuộc trò chuyện bằng câu hỏi mở – nó sẽ giúp thúc đẩy sự suy nghĩ và thảo luận.

#### 3. Quên không sử dụng CFRs

Trong theo dõi kết quả OKRs, sự thất bại của OKRs luôn đi liền với sự quên không theo dõi kết quả và quên không thực hiện quản lý công việc liên tục – CFRs. Việc trao đổi, phản hồi, công nhận luôn cần được thực thi trong quá trình thực hiện OKRs.

## PHẦN 8: CÁCH ĐÁNH GIÁ OKRs

### 8.1 Ý nghĩa của việc đánh giá OKRs:

Việc chấm điểm, đánh giá OKRs thường xuyên cho phép từng nhân viên, phòng ban và cả công ty theo dõi được:

- **Tiến trình thực hiện mục tiêu OKRs:** Các KR đã thực hiện tới đâu, có đạt tiến độ đề ra hay không, liệu có thể hoàn thiện được trước khi OKRs hết hạn hay không...
- **Các thay đổi mục tiêu ưu tiên** trong trường hợp mục tiêu đó không còn phù hợp nữa (mục tiêu quá dễ, quá khó, hoặc không còn phù hợp để thực hiện ở thời điểm hiện tại).
- **Thay đổi, thêm bớt nguồn nhân lực** cho phù hợp tình hình thực tế để có thể cân đối giữa việc thực hiện các mục tiêu, hoàn thiện các kết quả chính đúng thời hạn.

Bên cạnh đó, mỗi phòng ban, nhóm và cá nhân đều có các bộ OKRs khác nhau.

Tuy tất cả đều hướng đến mục đích đóng góp cho OKRs của công ty, nhưng các nhóm và cá nhân vẫn thường có xu hướng hiểu khác nhau về cách đặt, đo lường và đánh giá OKRs.

Do đó, tiến trình thực hiện và kết quả của OKRs không được ghi nhận chính xác. Vì lý do này, một khung tính điểm và đánh giá được chuẩn hóa là rất cần thiết.

Việc đánh giá OKRs cung cấp một khung tính điểm chung giúp các phòng ban, các nhóm và đến từng cá nhân **hiểu rõ OKRs của mình đang đạt ở mức nào**. Đồng nhất một khung đánh giá sẽ giúp công ty nhìn nhận rõ hơn, dễ dàng hơn các kết quả đạt được khi bắt đầu triển khai OKRs.

### 8.2 Phương Pháp Đánh Giá OKRs:

Hiện tại, có 2 phương pháp đánh giá OKRs là **Đánh giá đạt/Không đạt** và **Đánh giá trên thang 0 - 1.0**.

**Tuy nhiên, hiện tại công ty đã xem xét và thực hiện đánh giá trên thang 0 - 1.0**

Theo đó:

**0.7 - 1.0**

biểu thị bằng màu xanh lá  
hoàn thành OKRs

**0.4 - 0.6**

biểu thị bằng màu vàng  
có tiến bộ công việc nhưng  
không hoàn thành OKRs

**0.0 - 0.3**

biểu thị bằng màu đỏ  
không có sự tiến bộ, cố gắng trong công  
việc hoặc mục tiêu không phù hợp thực tế

Điểm số đánh giá này được cập nhật theo số liệu từng tuần hoặc mỗi lượt check-in. Con số cuối cùng sẽ được tổng hợp vào cuối quý hoặc khi OKRs kết thúc. Điểm số đánh giá O sẽ dựa trên con số trung bình từ điểm số của các KR.

**Ví dụ:** OKRs của phòng tuyển dụng trên, chúng ta có thể đánh giá theo thang điểm 0 – 1.0 như sau:

– **Objective:** Tuyển 3 Nhân viên Content Chuẩn SEO có kinh nghiệm 1 năm trở lên trong tháng 4

=> mức độ hoàn thành là 0.9

Vì:

– **KR1:** Đăng tuyển trên 3 website tuyển dụng: CareerBuilder; ITViec; Vietnamworks => Kết quả đăng đủ 3 website => mức độ hoàn thành là 1.0

– **KR2:** Chạy quảng cáo vị trí tuyển dụng trên fanpage công ty và thông tin tiếp cận 7,000 người => Kết quả tiếp cận được 5000 người => mức độ hoàn thành là 0.71

– **KR3:** Chia sẻ tin tuyển dụng đến ít nhất 20 nhóm, diễn đàn công nghệ thông tin, lập trình viên => Kết quả chia sẻ lên 22/20 nhóm => mức độ hoàn thành là 1.0

Điểm đánh giá trung bình OKRs trên là 0,9. Một điểm số trong khoảng xanh lá và được coi là đã hoàn thành OKRs. Tuy nhiên, kết quả này không ở mức tốt vì đây là OKRs thuộc dạng OKRs cam kết.

### Một số chú ý bạn cần ghi nhớ khi đánh giá OKRs:

Bạn cần phải phân biệt rõ OKRs cam kết và OKRs mở rộng để đánh giá.

- **Với OKRs cam kết:** kết quả lý tưởng là 1.0.
- **Với OKRs mở rộng:** kết quả lý tưởng ở mức 0.7 trở lên.

Khi đánh giá OKRs theo thang điểm 0 – 1.0, việc tất cả các kết quả đều đạt mức hoàn hảo 1.0 nhiều khi cũng không phải là điều tốt.

Nếu tất cả đều hoàn thành 100%, có thể bạn đang để OKRs quá dễ dàng và nhân viên không cần phải nỗ lực nhiều vẫn hoàn thành được.

Trường hợp các chỉ số liên tục từ 0 – 0.3, điều đó có thể do nhân viên của bạn chưa đủ cố gắng hoặc mục tiêu không phù hợp thực tế, quá khó và cần điều chỉnh.

# PHẦN 9: HƯỚNG DẪN TỔNG KẾT OKRs

## 9.1 Thời gian tổng kết:

Chỉ nên tổng kết vào tuần đầu tiên của quý tiếp theo mà không phải tuần cuối cùng của quý này. Lý do là sẽ xuất hiện kiểu báo cáo “tôi đã đạt 70% OKRs rồi và chỉ cần tuần cuối là tôi sẽ đạt nốt 30% vào tuần cuối” sẽ khó làm.

## 9.2 Quy trình tổng kết OKRs:

Bước 1 - Người phụ trách OKRs tổng kết OKRs của mình, bao gồm những việc sau:

- **Đánh giá Objective** của bản thân theo các tiêu chí: Tốt (xanh), OK (vàng), Không tốt (đỏ)
- **Đánh giá kỹ từng Key Results** theo các tiêu chí và lý do đạt/không đạt các KRs này theo 2 góc nhìn: Khách quan (các yếu tố bên ngoài) và chủ quan (yếu tố từ bản thân)
- **Rút ra 3 - 5 kinh nghiệm** quan trọng từ quá trình triển OKRs quý trước

Bước 2 - Tổ chức cuộc họp tổng kết OKRs nhóm, trong cuộc họp này các thành viên sẽ trình bày tổng kết OKRs của mình theo yếu tố:

- Những gì tôi/chúng ta đã đạt được là...
- Các nguyên nhân đạt/không đạt là...
- 3 - 5 kinh nghiệm rút ra để làm tốt hơn OKRs trong quý sau của tôi/chúng ta là....

**Cách điều hành:** Các thành viên sẽ lần lượt phát biểu và trưởng nhóm phát biểu cuối cùng, sau đó tổng kết lại.

**Output Kết Quả:** Khi mà các thành viên đều nhất trí với những kết quả đạt được (cá nhân và quản lý đều đồng ý điểm số cuối cùng) và các kinh nghiệm rút ra được - thì cuộc họp sẽ kết thúc. Trưởng nhóm tổng hợp và gửi cho BOD và các trưởng nhóm khác

Bước 3 - Các trưởng nhóm và BOD họp với nhau để tổng kết OKRs quý, vẫn với các cấu trúc trên Bước 2

- Tổng kết các kinh nghiệm cho việc lập và triển khai OKRs của lần tiếp theo
- Công bố bản tổng kết chung về việc thực hiện OKRs trong quý rồi và các kinh nghiệm lập/triển khai OKRs quý tiếp theo tới toàn công ty.

### 9.3 Chú ý quan trọng:

Điểm số OKRs không phải là quan trọng, quá trình triển khai và sự nỗ lực của nhân sự mới là quan trọng. Đây không phải là trường học, nên điểm số không phải vấn đề. Không nên nhìn vào điểm số.

### 9.4 Các Câu Hỏi Gợi Ý Đào Sâu:

Các câu hỏi gợi ý để đào sâu chia làm 3 góc nhìn: chủ quan và khách quan và góc nhìn lập OKRs. Đây là gợi ý chứ không phải đóng khung trong nó. Đôi khi phải hỏi nhiều hơn danh sách này, đôi khi không cần hỏi hết.

#### 9.4.1 Chủ quan:





#### 9.4.2 Khách quan (cá nhân/nhóm mà mình phụ thuộc)

01

Các cá nhân/nhóm khác đã dành đủ thời gian mà anh cần để hỗ trợ anh hoàn thiện OKRs của mình chưa?

02

Họ có đủ kỹ năng/kinh nghiệm/kiến thức chuyên môn để hỗ trợ anh thực hiện OKRs ko?

03

Họ có thái độ hợp tác với anh không? Họ có làm việc nhóm tốt không?

04

Anh có hợp tác tốt với họ không? Anh có làm việc nhóm tốt không?

05

Chất lượng công việc của họ có tốt không?

#### 9.4.3 Góc nhìn về việc thiết lập OKRs

1. Objective và cá Key Results có liên quan chặt chẽ đến nhau ko? Có KR nào không cần thiết không? Có KR nào còn thiếu không?

2. OKRs này có còn là ưu tiên trong quý tới không?

3. Kế hoạch thực thi OKRs nên lập hàng tuần/hàng tháng/hàng quý thì hợp lý?

4. Anh có thấy RÕ RÀNG sự liên kết/ảnh hưởng OKRs của mình với các cá nhân/nhóm và với OKRs công ty không?

5. Có mục tiêu quan trọng nào bị bỏ sót không?

## PHẦN 10: CHU KỲ OKRs ĐIỂN HÌNH

4 đến 6 tuần trước khi bắt đầu một quý	<p><b>Thảo luận OKRs cho quý 1 và cả năm (mức độ công ty)</b></p> <p>Lãnh đạo cao cấp bắt đầu thảo luận OKRs công ty. Nếu chúng ta thiết lập OKRs cho quý 1, đây cũng là lúc đặt ra kế hoạch năm để hướng dẫn cho công ty.</p>
2 tuần trước khi bắt đầu một quý	<p><b>Trao đổi về OKRs cấp công ty cho cả năm và quý 1</b></p> <p>Thông qua lần cuối OKRs cấp công ty và trao đổi OKRs này với tất cả mọi người trong công ty.</p>
Bắt đầu một quý	<p><b>Trao đổi với nhóm về OKRs cho quý 1</b></p> <p>Dựa trên OKRs cấp công ty, các nhóm phát triển OKRs của nhóm và chia sẻ trong các buổi họp.</p>
1 tuần sau khi bắt đầu một quý	<p><b>Chia sẻ với nhân viên OKRs cho quý 1</b></p> <p>Một tuần sau khi OKRs nhóm được bàn bạc, nhân viên bắt đầu chia sẻ OKRs của riêng họ. Khâu này đòi hỏi thương lượng giữa quản lý và nhân viên, điển hình là các cuộc trao đổi “tay đôi”.</p>
Trong suốt một quý	<p><b>Nhân viên theo dõi và trao đổi thường xuyên</b></p> <p>Nhân viên đo lường và chia sẻ tiến độ công việc, trao đổi thường xuyên với quản lý. Theo định kỳ, nhân viên đánh giá họ sẽ hoàn thành đầy đủ OKRs như thế nào. Nếu không thể, họ phải chủ động hiệu chỉnh lại.</p>
Gần kết thúc một quý	<p><b>Nhân viên đánh giá và chấm điểm OKRs quý 1</b></p> <p>Khi sắp hết quý, nhân viên chấm điểm cho OKRs của mình, tự đánh giá và nhận định giữa công việc và OKRs như thế nào.</p>

## PHẦN 11: OKRs VÀ KHEN THƯỞNG

OKRs là một công cụ quản lý, không phải là một công cụ đánh giá nhân viên. Như vậy, nguyên tắc xây dựng OKRs là tách OKRs khỏi tính lương và khen thưởng.



**Andy Grove - CEO Intel**

“ OKRs không phải là một tài liệu pháp lý để dựa vào đó đánh giá hiệu suất, mà chỉ nên là một yếu tố đầu vào được sử dụng để xác định mức độ hiệu quả của một cá nhân. ”



**Rick Klau của Google đã viết**

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

## PHẦN 12: OKRs TRONG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

**01**

Kết nối OKRs cao nhất với sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của công ty.

**02**

Chuyển tải giá trị của văn hoá bằng từ ngữ, nhưng đa số là hành vi.

**03**

Đẩy mạnh việc thực hiện công việc xuất sắc bằng sự hợp tác và tính trách nhiệm.

**04**

Để phát triển văn hoá tạo động lực, cân bằng giữa OKRs “xúc tác” (hành động hỗ trợ công việc) với CFRs “**nuôi dưỡng**” (hành động hỗ trợ cá nhân với nhau).

**05**

Triển khai CFRs để xây dựng tích cực, nhiệt tình, mở rộng tư duy và cải thiện công việc hàng ngày.

**06**

Nhận diện rào cản văn hoá, đặc biệt là những vấn đề như tính trách nhiệm và lòng tin trước khi triển khai OKRs.

## PHẦN 13: TÀI LIỆU THAM KHẢO



Chúng tôi rất vui mừng khi được chào đón bạn trở thành một trong những thành viên tiếp theo tạo dựng sự nghiệp của mình tại Conando. Hy vọng những thông tin trên giúp các bạn hiểu hơn về chúng tôi. Nếu vẫn còn băn khoăn cần giải đáp liên hệ ngay với phòng Hành chính nhân sự. Hãy sẵn sàng để tạo cho mình hành trình mới tuyệt vời nhé!

THAM GIA KÊNH TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ CỦA CONANDO CORP TẠI ZALO NÀY: DO-ER TOGETHER

