**TÀI LIỆU OKRs VÀ CFRs**

OKRs là một công cụ rất quan trọng giúp chúng ta định hướng và có 1 mục tiêu chung. CFRs là một công cụ song song với OKRs giúp chúng ta quản lý hiệu suất công việc, cũng như quản lý tiến trình hoạt động của OKRs.

Trong khi đọc tài liệu nếu có bất cứ thắc mắc gì, xin mọi người hãy liên hệ trong toàn thể team để trao đổi, nếu cần thiết sẽ sửa đổi để có 1 bản tài liệu hoàn hảo nhất.

**MỤC LỤC**

OKRs  ----------------------------------------------------------- 02

1. Tại sao chúng ta nên sử dụng OKRs?----------------- 03
2. OKRs là gì------------------------------------------------ 04
3. Triển Khai OKRs như thế nào? ----------------------- 06
4. OKRs được áp dụng ở đâu? --------------------------- 06
5. Ai nên sử dụng OKRs? --------------------------------- 06

CFRs ------------------------------------------------------------ 07

1. CFRs là gì? ----------------------------------------------- 08
2. Thực hiện CFRs như thế nào? ------------------------- 08
3. Kết hợp giữa OKRs và CFRs? -------------------------09

**OKRs**

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu các vấn đề sau đây:

1. Tại sao chúng ta nên sử dụng OKRs?
2. OKRs là gì?
3. Ai là người nên sử dụng OKRs?
4. Khi nào nên sử dụng OKRs?
5. OKRs được áp dụng ở đâu?
6. Làm thế nào để áp dụng OKRs?

1. **Tại sao chúng ta nên sử dụng OKRs(why)**

Sức mạnh của OKRs được thể hiện qua:

* **Tập trung** vào những ưu tiên hàng đầu.
* **Cam kết** với những ưu tiên hàng đầu.
* **Sắp xếp** các công việc.
* **Kết nối** con người và các nhóm.
* **Theo dõi** mục tiêu chung.
* **Tinh thần trách nhiệm** với mục tiêu chung.
* **Mở rộng** quy mô để bứt phá.

Tập trung vào những ưu tiên hàng đầu(Tập trung và cam kết):

a. Tất cả mọi người trong nhóm sẽ tập trung và làm việc theo một mục tiêu chung, mọi người có cái nhìn giống nhau và ước muốn đạt được nó. Việc này giúp cho tất cả thành viên đều có chung một con đường và nỗ lực cùng nhau hoàn thành mục tiêu đều ra.

b. Một hệ thống thiết lập mục tiêu hiệu quả bắt đầu bằng những bộ óc rất kỷ luật từ phái trên cao, những lãnh đạo chịu đầu tư thời gian và sức lực để chọn lựa ra những mục tiêu quan trọng

c. Khi thiết lập mục tiêu chúng ta nên tập trung vào những câu hỏi kiểu như:

* + Cái gì quan trọng nhất trong 3 tháng (hay 6 tháng, hay 12 tháng tới)?
  + Bạn muốn trở thành ai/người như thế nào trong 3 tháng, 6 tháng, 3 năm, 10 năm?
  + Tổ chức/Doanh nghiệp sẽ trở nên như thế nào trong 3 tháng, 6 tháng, 3 năm.. tới?
  + Đâu là những ưu tiên chính của chúng ta trong thời gian sắp tới?
  + Mọi người cần tập trung nỗ lực vào đâu?

Về vấn đề sắp xếp và kết nối công việc nhóm:

a. Minh bạch là chìa khóa trong việc thiết lập mục tiêu theo kiểu hiện đại. Khi thông tin được chia sẻ công khai, mọi người càng hỏi đáp nhanh hơn. Nhà quản lý là nhân tố thúc đẩy. Cá nhân càng dễ dàng kết nối các mục tiêu của lãnh đạo với mục tiêu của những người khác.

b. Trong khi sắp xếp công việc, chúng ta nên có sự trộn lẫn mục tiêu giữa ban lãnh đạo và các cấp dưới:

* + Từ trên xuống
  + Từ dưới lên.
  + Phối hợp chéo

c. Chúng ta nên đặt ra các câu hỏi để biết được rằng mục tiêu của chúng ta có kết nối mọi người lại với nhau hay chưa?

* + Chúng ta có đáp ứng được nhu cầu của mọi người trong việc phối hợp chưa?
  + Có nhóm nào bị căng thẳng quá hay không?
  + Nếu tất cả đều ổn, thì làm thế nào biến mục tiêu trở nên hiện thực hơn?
  + Làm thế nào chúng tôi có thể cho nhân viên biết cái gì là quan trọng nhất trong lúc vẫn làm cho họ kết nối chặt chẽ với nhau?. Và làm sao để bảo đảm tất
  + cả các mối quan tâm của nhân viên đều được lắng nghe

Về vấn đề theo dõi tinh thần và trách nhiệm:

a. OKRs cho phép mọi người nhìn thấy mục tiêu của người khác: truy cập thẳng vào mục tiêu của cấp trên và mục tiêu của công ty. Việc OKRs của mình/team được public ra cộng đồng sẽ có tỉ lệ thành công cao hơn(mọi người sẽ có tinh thần trách nhiệm cao hơn).

b. OKRs giúp các thành viên tham gia kết nối nhiều hơn. Khi mọi người biết mình đang đi đúng hướng, càng dễ có nhiều động lực và tinh thần làm việc cao hơn.

c. OKRs cũng giúp các thành viên trong nhóm kết nối, chia sẻ nhiều hơn về các công việc của mình.

d. Khi mọi người nhìn thấy sự tiến bộ của mình, động lực sẽ liên tục đến và từ đó họ sẽ tham gia nhiều hơn, làm việc chăm chỉ và cảm nhận được niềm đam mê với công việc của họ và team của họ.

e. Vậy chúng ta cần phải có một người chăm nom OKRs, đảm bảo OKRs sẽ được hoàn thành đúng thời hạn. Người này cũng có thể nhận ra xem OKRs có thực sự hoạt động tốt hay không? nếu không chúng ta cần xem xét và có sự điều chỉnh OKRs.

f. Điều chỉnh OKRs bất cứ lúc nào trong một chu kỳ.

* + Tiếp tục: nếu OKRs đang diễn biến bình thường thì chúng ta không nên thay đổi.(vùng xanh)
  + Cập nhật: Khi có một mục tiêu hay kết quả then chốt nằm trong diện cần được chú ý(màu vàng), nghĩa là cần được điều chỉnh để thích ứng lại với những thay đổi cho phù hợp với quy trình chung hoặc thay đổi từ bên ngoài. Cái gì cần thay đổi để đi đúng mục tiêu? Có cần thay đổi khung thời gian hay không? Có cần trì hoãn những việc khác để dành nguồn lực cho việc thay đổi này hay không?
  + Khởi động lại: có thể khởi động lại OKRs ở giữa chu kỳ bất cứ khi nào thấy cần thiết
  + Ngưng hoạt động OKRs: Khi một mục tiêu nằm trong khu vực đèn đỏ - tức là có nguy cơ cao
  + Nó đã nằm đó lâu hơn lợi ích mà mục tiêu đó đem lại, giải pháp tốt nhất là loại bỏ mục tiêu đó.

Quy mô mở rộng để bứt phá:

a. OKRs sẽ đẩy chúng ta ra khỏi vùng an toàn và đưa chúng ta đến biên giới giữa khả năng và mơ ước. OKRs bới ra năng lực mới và nuôi dưỡng thêm sáng tạo, làm thay đổi mô hình kinh doanh.

b. Ở những công ty startup non trẻ cũng như những công ty dẫn đầu thị trường, mục tiêu nhiều thách thức có thể làm cho văn hoá doanh nghiệp ở đó càng sắc bén.

1. **OKRs là gì?**

Nguyên tắc của OKR: Làm điều quan trọng. Nếu mọi việc đều là ưu tiên thì sẽ không có việc gì là quan trọng.

OKRs là hệ thống thiết lập mục tiêu: bao gồm 2 thành phần chính là:

1. **Objective:**

Những thứ chúng ta muốn đạt được.

Mục tiêu phải có ý nghĩa, rõ ràng, dễ hiểu và không mù mờ.

Mục tiêu theo hướng hành động được

Mục tiêu phải đem lại giá trị cho mình và tổ chức.

Mục tiêu tạo được cảm hứng để đạt được là càng tốt.

1. **Key result:**

Kết quả then chốt (KRs) là một bộ số liệu đo lường sự tiến bộ của mục tiêu

Kết quả then chốt là các cột mốc quan trọng cho biết ta có đạt mục tiêu hay không?

Kết quả then chốt sẽ đánh dấu và giám sát cách chúng ta đi đến những mục tiêu đó như thế nào?

+ KR phải rõ ràng và có thời gian

+ KR không có sự nghi ngờ, không mập mờ giữa trắng và đen.

+ KR có thể đạt được hoặc không đạt được.

Kết quả then chốt là như thế nào (Hows)?

+ Diễn tả những hành động cụ thể có thể đo đếm được, mà nếu đạt được sẽ giúp cho mục tiêu đến gần với mức hoàn thành.

+ Phải diễn tả bằng kết quả, chứ không phải bằng hoạt động. Nếu kết quả then chốt bao gồm những từ như “tham khảo", “quan tâm", “giúp", “phân tích" hay “tham gia", đó là hoạt động chứ không phải kết quả. Thay vào đó, hãy mô tả những tác động đến “người sử dụng sau cùng" của những hoạt động đó.

+ Phải bao gồm bằng chứng cho sự hoàn thành. Chứng cứ này phải tồn tại, đáng tin cậy và dễ dàng nhận thấy. Ví dụ, số đường dẫn đến các tài liệu, ghi chú và các báo  cáo về số liệu đã có.

Cách tính điểm của OKRs:

OKRs được tính điểm kỳ vọng từ 0 - 1.

Green = 0.7 - 1

Yellow = 0.4 - 0.6

Red     = 0.0 - 0.3

Có 2 loại OKRs:

**a. OKRs cam kết:** Mục tiêu cam kết bị dính chặt vào các hệ thống đo lường: ngày ra mắt sản phẩm, cam kết với khách hàng.

**b. OKRS mở rộng:** OKRs mở rộng phản ánh một bức tranh lớn hơn, có nhiều rủi ro hơn. Gấp 10 lần. Các googler thường thúc giục đặt ra những câu hỏi đầy thử thách:

* + Nguồn gốc của vấn đề là gì
  + Những hành động có tính rủi ro cao nào cần áp dụng
  + Cần phải dừng hành động nào?
  + Cần phải điều chuyển nguồn lực vào đâu hay đi tìm những đối tác mới?

**Những biến số của mục tiêu mở rộng:**

* Biên độ rủi ro càng lớn, doanh nghiệp càng có khả năng phát triển mạnh. Ví dụ tỷ lệ OKRs thất bại 40% dường như quá mạo hiểm - dễ làm nản chí cho dù lãnh đạo nói gì đi nữa.
* Làm sao nhóm làm việc của anh tạo ra được giá trị lớn nhất?
* Cái gì là thành tích tuyệt nhất từ trước đến nay?
* Larry Page nói: “Nếu anh đặt mục tiêu quá tham vọng và điên cuồng, rồi anh thất bại, anh vẫn đạt được một cái gì đó xuất sắc".

**Mở rộng mục tiêu có nguyên tắc:**

* Những mục tiêu mở rộng có thể bị tan nát nếu chúng ta không tin rằng có thể đạt được. Đây chính là nơi nghệ thuật thiết lập mục tiêu xuất hiện.
* Sử dụng KISS(Keep It Sort Simple)

**Chu kỳ của OKRs:Tối thiểu là tháng. OKRs theo quý, năm, 3 năm, 5 năm…**

1. **Triển khai OKRs như thế nào?**

Có 7 bước để triển khai OKRs:

Bước 1: Dự thảo OKR cấp công ty (mục tiêu quý) và gửi cho các phòng ban

Bước 2: Các phòng ban dự thảo OKR của đội nhóm và cá nhân dựa trên OKR cấp công ty.

Bước 3: Họp liên kết và căn chỉnh để chốt OKRs của Quý

Bước 4: Cấp phòng/ ban họp check-in hàng tuần để theo dõi kết quả thực hiện

Bước 5: Cấp công ty họp check-in hàng tháng để theo dõi kết quả thực hiện

Bước 6: Họp tổng kết vào cuối quý và thiết lập OKRr cho quý tiếp theo

Bước 7: Họp phản hồi 1-1 (Feedback) cấp trên và cấp dưới

1. **OKRs được áp dụng ở đâu?**

OKRs có thể áp dụng cho tất cả mọi người, nó hữu ích cho các đội nhóm từ quy mô nhỏ đến các công ty lớn. OKRs đã giúp các ông lớn trong ngành công nghệ như intel, google phát triển một cách mạnh mẽ từ khi mới chỉ là công ty start-up.

1. **Ai là người nên sử dụng OKRs?**

Tất cả mọi người đều có thể sử dụng OKRs nếu muốn.

**CFRs**

Vừa rồi chúng ta đã tìm hiểu về OKRs. Giờ đây chúng ta có CFRs là một công cụ song song với OKRs. Chúng ta sẽ tìm hiểu về các vấn đề sau:

1. WHAT - CFRs là gì?
2. WHY - OKRs kết hợp với CFRs mang lại sức mạnh thế nào?
3. HOW - Triển khai CFRs như thế nào?

1. **CFRs là gì?**

CFRs là một kỹ thuật quản lý công việc liên tục(Continuous Performance Management) bao gồm 3 thành phần:

* **Conversation**: những cuộc nói chuyện, nội dung có kết cấu phong phú, rõ ràng, có xác thực giữa quản lý và nhân viên, nhằm để nâng cao biểu hiện công việc.
* **Feedback**: Những trao đổi hai chiều giữa nhân viên để đánh giá tiến triển và dẫn đường cho cải tiến trong tương lai.Cần phản hồi để biết được nhân viên thực sự muốn gì. Ngày nay nhân viên muốn được trao quyền và gây cảm hứng.
* **Recognition**: Những diễn tả, hành động mang tính tán dương, tán thưởng, động viên cho những cá nhân xứng đáng đã đóng góp vào quy trình.

1. **Kết hợp giữa OKRs và CFRs mang lại sức mạnh như thế nào? (Why)**

**Check-in**: Là mô hình quản lý công việc thường xuyên và liên tục gọi. Nhẹ nhàng, mềm dẻo và trong suốt với cấu trúc đơn giản nhất và không cần giấy tờ chi hết, các chức năng của quy trình “check in" nhấn mạnh 3 vấn đề:

* Mục tiêu
* Kỳ vọng
* Cơ chế phản hồi thông tin thường xuyên và sự phát triển nghề nghiệp

**Lịch check-in do nhân viên chủ động sắp xếp.**

Sự kết hợp của OKRs và CFRs sẽ thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ hơn, cụ thể là:

* Kỷ luật tốt hơn
* Nhiệt tình hơn
* Minh bạch hơn
* Làm việc nhóm tốt hơn

**Chúng ta có thể coi Check-in cũng là một công việc giúp chúng ta thúc đẩy văn hóa tốt hơn. Check in giúp chúng ta rõ ràng hơn về suy nghĩ về mục tiêu chung mà chúng ta đang hướng đến, check in thường xuyên sẽ khiến cho mọi người gần nhau hơn, các hoạt động được công khai, và thúc đẩy việc hoạt động nhóm hiệu quả hơn, tạo động lực phát triển cho tất cả mọi người cùng đi lên.**

**3. Thực hiện CFRs như thế nào?**

**Conversation:**

**Cần có quy trình quản lý công việc liên tục để đưa ra những câu hỏi quan trọng:**

* + Có phải mục tiêu đưa ra khó đạt hơn anh nghĩ đúng không?
  + Mục tiêu này có chính xác ngay từ ban đầu chưa?
  + Anh có động cơ để đạt mục tiêu hay không?
  + Anh có nên giảm số lượng mục tiêu xuống còn hai hoặc ba để có thể đạt được trong cuối quý này hay không?

**5 chủ đề quan trọng trong những cuộc trao đổi giữa quản lý và nhân viên:**

* + Thiết lập mục tiêu và đánh giá: diễn ra khi nhân viên đã có OKRs cho chu kỳ kế tiếp. Cuộc trao đổi tập trung vào vấn đề làm sao để kết nối tốt nhất những mục tiêu và kết quả then chốt của nhân viên và những ưu tiên của doanh nghiệp.
  + Cập nhật tiến trình thực hiện OKRs: đây là cuộc trao đổi ngắn dựa trên các dữ liệu để giải quyết một số khó khăn mà nhân viên đang gặp trong quá trình triển khai OKRs( Xoanh quanh hai câu hỏi chính: Cái gì đang làm tốt? Cái gì làm không tốt?)
  + Chỉ dẫn cho nhau: giúp cho nhân viên đạt được những tiềm năng của họ và giúp cho người quản lý làm tốt công việc của mình hơn.
  + Phát triển nghề nghiệp: phát triển kỹ năng, nhận thấy cơ hội phát triển và mở rộng tầm nhìn của nhân viên về tương lai của họ tại doanh nghiệp.
  + Kiểm tra “nhẹ" biểu hiện công việc: đây là một cơ chế phản hồi nhằm thu thập thông tin và tổng kết những gì nhân viên đã đạt được kể từ cuộc trò chuyện lần trước.

**Feedback**:

Dựa trên quan sát ta có thể biết được người khác phản ứng thế nào về những gì ta truyền đạt. Lắng nghe hay không lắng nghe, ấn tượng hay không ấn tượng, thích hay ghét?...

**Dựa vào một số câu hỏi:**

* + Đây có phải là những thứ tôi/anh/chúng ta tập trung vào không?
  + Nếu tôi/anh/chúng ta hoàn thành những thứ này, có thể xem đó là thành công lớn chưa?
  + Anh có bất kỳ thông tin phản hồi nào về việc tôi có thể mở rộng thêm mục tiêu hay không?
  + Sử dụng đánh giá 360 độ.
  + Sử dụng góp ý ẩn danh..

Recognition:

* Tiến hành cơ chế công nhận theo hàng ngang
* Thiết lập những tiêu chuẩ n hết sức rõ ràng
* Chia sẻ những câu chuyện được công nhận
* Làm cho sự công nhận diễn ra thường xuyên
* Cột chặt sự công nhận vào các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp