

MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ MỤC TIÊU ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP SỐ

I. Tổng quan

Trong công cuộc hội nhập của nền kinh tế Công nghệ 4.0, các doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước nhiều cơ hội và thách thức trong cuộc đua chuyển đổi số.

Tại Việt Nam, các mô hình chuyển đổi số cũng đang tạo ra những dịch vụ có ích cho người dân và tận dụng một cách hiệu quả nguồn lực nhân rỗi của xã hội. Tuy nhiên, họ cũng tạo ra những mâu thuẫn, thay đổi cơ bản với mô hình kinh doanh truyền thống. Thế mạnh công nghệ mới đang giúp cho nhiều doanh nghiệp giành lợi thế trên các lĩnh vực công nghiệp truyền thống. Xu thế này tạo ra những thay đổi quan trọng trong chuỗi giá trị các ngành công nghiệp cũng như chuỗi cung ứng toàn cầu. Trong bối cảnh của nền kinh tế số hiện nay, đòi hỏi các tổ chức, doanh nghiệp và mô hình truyền thống phải có sự thay đổi mạnh mẽ để tiếp tục tồn tại và phát triển.

Với dân số 96 triệu người và là nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất nhì khu vực, dân số trẻ năng động và có khả năng tiếp cận công nghệ cao nhanh chóng, các chuyên gia đánh giá Việt Nam có tiềm năng rất lớn trong việc chuyển đổi số. Đây là những cơ hội mạnh mẽ để các doanh nghiệp Việt Nam tạo ra sự đột phá trên thị trường nhờ vào chuyển đổi số.

Như vậy, việc đặt mục tiêu và quản trị mục tiêu trong các tổ chức doanh nghiệp như thế nào?

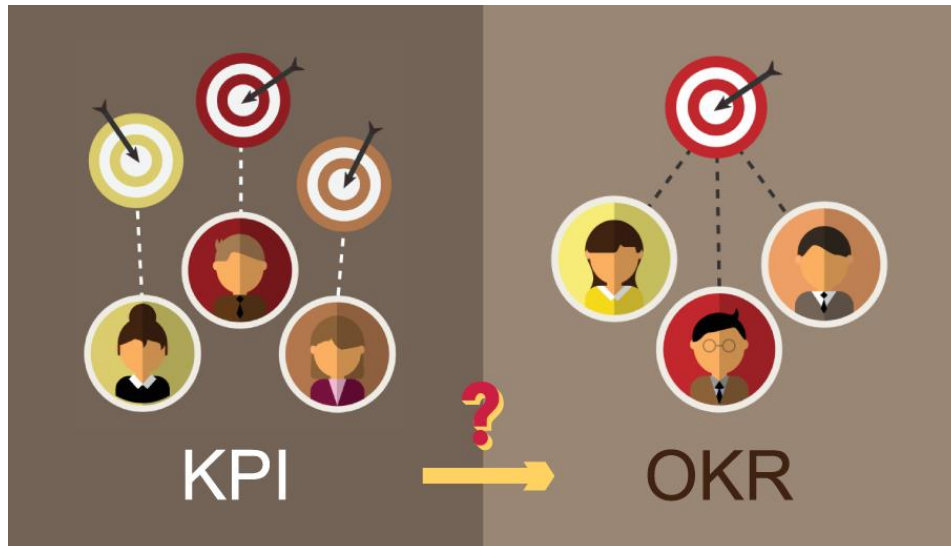
Làm sao để giúp nhân viên thấy được mục tiêu và động lực khi mỗi sáng thức dậy chăm chỉ đi làm để làm gì?

Xây dựng một tổ chức mà mọi người gắn kết lẫn nhau, cùng hướng tới một mục tiêu chung để doanh nghiệp phát triển là một việc không dễ dàng. Theo báo cáo của Gallup, 95% nhân viên khi đến công ty không biết mục tiêu của mình là gì, 50% nhân viên bị mất động lực trong khi làm việc và luôn luôn sẵn sàng rời đi. Đây quả thực là một con số đáng giật mình. Khi người lãnh đạo doanh nghiệp không thể giúp nhân viên trả lời được câu hỏi mục tiêu của công ty đang là gì, và họ sẽ đóng góp như thế nào cho mục tiêu đó, doanh nghiệp đã đánh mất phần lớn cơ hội để

khai thác và phát triển tiềm năng đội ngũ nhân sự của mình. Điều đó đồng nghĩa với việc khó duy trì sự tăng trưởng của công ty một cách bền vững.

Trong suốt hành trình tăng trưởng của doanh nghiệp mà tôi đã từng tham gia tư vấn quản lý nhân sự, tôi đã luôn nghiên cứu các mô hình quản trị mục tiêu khác nhau và đang áp dụng từng bước cho chính mình, để học được rằng doanh nghiệp muốn tăng trưởng thực sự cần một phương pháp quản trị thực chiến toàn diện. Trong bài viết này, tác giả mong muốn chia sẻ những phương pháp đó, và cách quản trị mục tiêu trong suốt quá trình phát triển của doanh nghiệp mà hiện nay chúng tôi đang từng bước thực hiện .

Như chúng ta biết Từ nhiều năm nay, hầu hết các công ty, doanh nghiệp đều sử dụng mô hình KPI để kiểm soát mục tiêu công việc. Tuy nhiên, khi công ty ngày càng phát triển, các chỉ số theo dõi KPI chỉ dừng lại ở mức độ thỏa mãn. Bởi lẽ KPI là chỉ số để kiểm soát công việc nhưng không có tính chất truyền cảm hứng hoặc tăng sự tập trung. Do đó, nhiều nhà lãnh đạo đã bắt đầu chuyển sang sử dụng mô hình quản trị được áp dụng thành công ở một số công ty lớn trên thế giới (Google, Intel, Amazon,...) - phương pháp Mục tiêu và kết quả then chốt (OKR).



II. Sự khác nhau giữa KPI và OKR

- OKR (viết tắt bởi Objective & Key Result) có nhưng nét tương đồng với KPI nhưng OKR mang lại nhiều lợi ích mà các quy trình kiểm soát truyền thống không có được. Cấu trúc của mô hình OKR bao gồm O - Objective (Mục tiêu) và KR - Key results (Các kết quả then chốt để đạt được mục tiêu đó).

Theo triết lý quản trị OKR, quản trị không phải là giao việc một chiều từ trên xuống, mà là sự tương tác hai chiều giữa nhà lãnh đạo và nhân viên, cả hai cùng xây dựng một mục tiêu và cam kết đạt mục tiêu đó thông qua các kết quả then chốt cụ thể. Trong doanh nghiệp, việc nhân sự biết khả năng của mình tới đâu, biết mình có thể làm được gì và làm được đến đâu, còn có thể phát triển nữa hay không là điều rất quan trọng. Thông qua việc đặt mục tiêu, nhà quản trị có thể khai thác tiềm năng đội ngũ nhân sự của mình, đồng thời giúp nhân viên làm việc có mục tiêu, có động lực để phát triển.

Các doanh nghiệp sử dụng OKR đề lên các loại mục tiêu năm, mục tiêu quý, các mục tiêu này luôn đảm bảo tính chất truyền cảm hứng cho những người thực hiện. Sau đó, họ sẽ kiểm soát và đo lường từng bước nhằm đạt được kết quả then chốt. Khi hoàn thành các kết quả then chốt, thì tổ chức cũng đang tiến dần đến mục tiêu ban đầu được đề ra.

- KPI (Key Performance Indicator) là chỉ số đánh giá tình trạng thực hiện công việc; là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân.

Các tổ chức, doanh nghiệp thường sử dụng KPI ở nhiều cấp độ khác nhau để đánh giá mức độ thành công của họ đối với một mục tiêu đề ra từ trước. KPI ở level cao sẽ tập trung vào các chỉ số, mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp. Ngược lại, KPI ở level thấp được sử dụng cho các hệ thống quy trình, cá nhân, phòng ban, nhằm đánh giá hiệu suất những công việc, tiến trình đơn lẻ.

Theo các mô tả ở trên thì KPI và OKR có khá nhiều điểm khác biệt. KPI là một phương pháp đo lường, còn OKR thì không phải vậy.

KPI là một con số rõ ràng, tuy nhiên con số đó lại không giải thích câu hỏi tại sao và làm cách nào đạt được con số đó.

Ví dụ: một nhân viên được giao KPI 200 triệu doanh thu/ tháng, tuy nhiên tại sao mục tiêu lại là con số 200 triệu, con số đó đóng góp gì cho mục tiêu lớn của công ty, và bằng cách nào đạt được 200 triệu, thì KPI không giải thích được. Ở khía cạnh này, OKR lại làm rất tốt, và muốn mục tiêu thành hiện thực thì nhân viên cần phải hiểu được mục tiêu đó.

Trong hệ thống OKR, việc đánh giá các kết quả then chốt sẽ giúp đánh giá việc đạt được các mục tiêu có tính truyền cảm hứng. Do những đặc thù như vậy nên việc chuyển đổi giữa các hệ thống sẽ phức tạp hơn, không chỉ đơn giản là copy từ KPI.

Nếu những công ty đang sử dụng mô hình KPI và muốn chuyển sang áp dụng OKR, thì thường ban đầu họ sẽ chỉ xem xét KPI như là một mục tiêu. Việc hoàn toàn chuyển đổi giữa 2 mô hình cần có một thời gian để chuẩn bị.

III. OKR, KPI và những điểm khác nhau trong phương pháp quản trị

OKR – là mô hình quản trị gắn với câu chuyện thành công như người khổng lồ Google đang áp dụng. Theo triết lý quản trị OKR, quản trị không phải là giao việc một chiều từ trên xuống, mà là sự tương tác hai chiều giữa nhà lãnh đạo và nhân viên, cả hai cùng xây dựng một mục tiêu và cam kết đạt mục tiêu đó thông qua các kết quả then chốt cụ thể. Trong doanh nghiệp, việc nhân sự biết khả năng của mình tới đâu, biết mình có thể làm được đến đâu, còn có thể phát triển nữa hay không là điều rất quan trọng. Thông qua việc đặt mục tiêu, nhà quản trị có thể khai thác tiềm năng đội ngũ nhân sự của mình, đồng thời giúp nhân viên làm việc có mục tiêu, có động lực để phát triển.

Có ba giá trị quan trọng nhất trong quản lý mục tiêu bởi OKR:

- ✓ *Tính minh bạch và toàn diện*: Bất kỳ ai trong công ty cũng biết mục tiêu của mình và mục tiêu của tổ chức. Quan trọng hơn cả, ai cũng có thể biết được mục tiêu của người khác. Phương pháp này tạo ra một sự minh bạch tuyệt đối trong công ty.

- ✓ *Tính kết nối*: Mọi hoạt động của từng cá nhân và bộ phận đều phải liên kết với mục tiêu mà công ty đang hướng đến. Mỗi cá nhân cần thấy và hiểu được sự gắn kết sứ mệnh dài hạn của công ty với từng việc thực thi hàng ngày.

- ✓ *Tính cam kết và tính chủ động (ownership)*: Tiềm năng phát triển của mỗi cá nhân đều rất lớn, nếu mục tiêu chỉ một chiều từ cấp trên giao xuống thì nhân sự sẽ khó thể phát triển đúng với năng lực của mình, hoặc họ sẽ mất đi sự chủ động. Theo OKR, một mục tiêu đặt ra cần có sự thống nhất của nhân viên và lãnh đạo, cả 2 cùng xây dựng mục tiêu bằng một cách cụ thể. Trong đó **O** là đích đến và **KR** là đường đi, nhân viên cam kết với mục tiêu và chủ động đạt những kết quả then chốt.

OKR là phương pháp quản trị mục tiêu được áp dụng thành công ở nhiều công ty và tổng công ty lớn như Google chẳng hạn và họ đã truyền cảm hứng cho các nhà quản trị trên toàn thế giới. Tuy nhiên, các doanh nghiệp Việt khi sử dụng phương pháp này không hề đơn giản.

- Về khía cạnh con người, không phải công ty nào cũng có được những người giỏi nhất như các công ty danh tiếng. Kỷ luật, văn hóa làm việc và sự cam kết, nhân sự của chúng ta còn đang cách những công ty hàng đầu thế giới một khoảng cách rất xa.

- Về phương pháp, áp dụng OKR không dễ dàng, bởi sự khó khăn từ cách thức đặt mục tiêu tới thực hiện mục tiêu. Để làm đúng “nguyên tắc OKR” là rất khó. Thế nào là **O** (Objective) phải aspirational (truyền cảm hứng), còn KR thì measurable (phải đo lường được)? KR của người này thường lại là O của người khác? Nhưng doanh nghiệp không thể thử sai và để thất bại, doanh nghiệp không thể chờ vài tháng hoặc vài quý để học được cách áp dụng OKR đúng đắn. Do đó, hầu hết doanh nghiệp phải áp dụng cả OKR lẫn KPI đồng thời.

Như vậy, OKR là chưa đủ, ngay cả những doanh nghiệp áp dụng thành công OKR nhất thì KPI vẫn luôn là thứ bắt buộc đi song hành.

Có thể thấy, mặc dù các CEO của doanh nghiệp đều hiểu việc xây dựng hệ thống mục tiêu cho công ty và mọi bộ phận là điều quan trọng, nhưng cách thức xây dựng như thế nào thì thực sự khó. Về khía cạnh này, hiếm có doanh nghiệp nào tự tin nói rằng mình làm đúng. Để đặt mục tiêu đúng, trước hết hãy hiểu đúng thế nào là quản trị mục tiêu hiệu quả.

IV. Đặt mục tiêu thế nào cho hiệu quả?

Doanh nghiệp áp dụng quản trị mục tiêu hiệu quả là khi:

- ✓ Khát vọng của tổ chức có thể truyền tải được xuống mọi cấp qua hệ thống mục tiêu.
- ✓ Mục tiêu đó giúp quản trị sự trưởng thành của tổ chức và từng cá nhân. Nếu việc đặt mục tiêu không giúp từng cá nhân phát triển hết khả năng của họ, nhân viên vẫn chỉ chờ sếp chỉ dẫn một cách bị động thì việc quản trị mục tiêu thất bại.
- ✓ Mục tiêu đặt có sự cam kết của cả tổ chức, nếu không mục tiêu đặt ra là vô ích.

- ✓ Một hệ thống quản trị mục tiêu hiệu quả cần đảm bảo các tiêu chí sau:
- ✓ Là một hệ thống quản trị mục tiêu nhất quán, sử dụng một cách thống nhất từ công ty tới bộ phận.
- ✓ Mục tiêu có tính kế thừa, nếu không việc đặt mục tiêu vô ích. Ví dụ: Mục tiêu của tháng sau cần kế thừa kết quả từ mục tiêu tháng trước, đạt mục tiêu các tháng là điều kiện cần để đạt mục tiêu quý, mục tiêu quý là điều kiện để đạt mục tiêu năm.
- ✓ Mục tiêu có tính liên kết. Cụ thể, cần sự liên kết giữa Company target – Department target – Team target và Personal goal. Để bộ phận đạt mục tiêu, thì từng team và từng cá nhân cần đạt mục tiêu của riêng mình.
- ✓ Mục tiêu được chuẩn hóa cách đo lường một cách chính xác. Ví dụ: Mỗi bộ phận cần xác định những chỉ số/ kết quả then chốt để đo lường nỗ lực của bộ phận, và cần duy trì việc đo lường đó một cách nhất quán.
- ✓ Mục tiêu có sự cam kết của cả tổ chức. Mỗi mục tiêu đặt ra cần có người làm chủ mục tiêu đó.
- ✓ Ưu tiên thực thi hơn việc lập kế hoạch. Kế hoạch có thể thay đổi nhưng việc thực thi phải luôn thực hiện. Tùy đặc thù công việc của từng bộ phận, người lãnh đạo lựa chọn quản trị theo OKR hay KPI.

Gắn kết sứ mệnh dài hạn của công ty với việc thực thi hàng ngày đối với nhân viên. Các doanh nghiệp cần có một giải pháp quản trị mục tiêu toàn diện và mạnh mẽ, giúp CEO xây dựng một tổ chức mà mọi thành viên gắn kết lẫn nhau, cùng hướng tới một mục tiêu chung để doanh nghiệp phát triển. Trong khá nhiều hệ thống phần mềm đang được sử dụng thịnh hành hiện nay ở Việt Nam thì hệ thống quản trị mục tiêu của Base có thể giúp các doanh nghiệp vận hành và đưa ra phương pháp quản trị phù hợp đối với các doanh nghiệp.

Hệ thống quản lý mục tiêu ở đây đó là: các mục tiêu được chia thành 4 cấp:

- ✓ Mục tiêu công ty (Company target)
- ✓ Mục tiêu bộ phận (Department target)
- ✓ Mục tiêu nhóm (Team target)

- ✓ Mục tiêu cá nhân (Personal goal).

Mỗi mục tiêu đều có cả 2 loại đó là OKR và KPI.

V. Thiết lập cơ cấu tổ chức của mục tiêu cho doanh nghiệp

Mục tiêu được thiết lập trên cơ sở đó là: chỉ số đo lường mục tiêu (metrics) và chu kỳ mục tiêu (cycle)

Các đối tượng được yêu cầu cho việc thiết lập mục tiêu đó là departments, teams, và metrics.

- **Department** (bộ phận): Là các bộ phận/ phòng ban trong công ty như Sale, Marketing, Product...
- **Teams**: Là các nhóm trực thuộc phòng ban, ví dụ như team PHP thuộc bộ phận Product, team content thuộc bộ phận marketing,...
- **Metrics**: Là các chỉ số dùng để đo lường kết quả công việc của cá nhân/ team/ bộ phận. Ví dụ về các metrics như: Doanh thu (đối với bộ phận Sales), số lượng khách hàng (đối với bộ phận CS), số lượng sản phẩm hoàn thiện (đối với bộ phận Product)...
- **Cycle**: Mục tiêu sẽ được đặt theo cycle. Cycle là một chu kỳ thời gian mà trong khoảng thời gian đó, mục tiêu đặt ra cần được hoàn thành và được đo lường. Mỗi mục tiêu cần được gắn vào các chu kỳ để đánh giá và theo dõi. Base Goal hiện tại đang có 2 loại chu kỳ là chu kỳ tháng và chu kỳ quý, trong đó các chu kỳ tháng sẽ liên kết với chu kỳ quý.

- **Thiết lập mục tiêu cá nhân, nhóm, bộ phận và công ty**

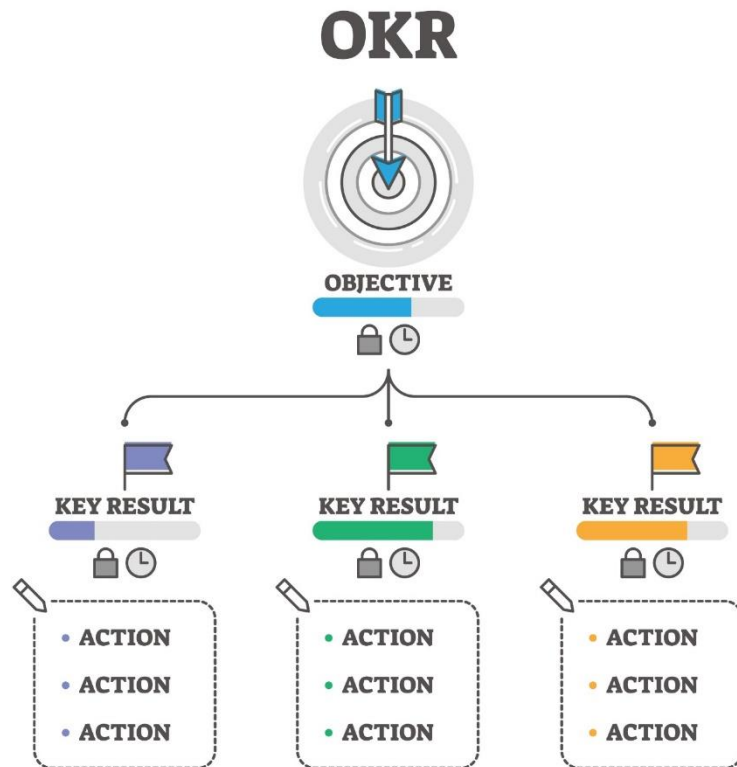
Sau khi thiết lập cơ cấu tổ chức và các metrics, doanh nghiệp có thể xây dựng được các mục tiêu cho cá nhân, với đầy đủ 4 loại thông tin sau: Mục tiêu thuộc cycle nào, mục tiêu thuộc team nào, loại mục tiêu là gì (OKR hay KPI) và mục tiêu được tạo cho ai

Có hai loại mục tiêu:

V.1. Mục tiêu dạng OKR

Các mục tiêu dạng OKR sẽ không đo lường bằng chỉ số, mà đo lường bằng Key result. Mỗi OKR cần thiết lập các Key result tương ứng (có thể thiết lập trọng số cho các key result nếu cần thiết), khi nhân viên hoàn thành 100% key result thì mục tiêu sẽ tự động hoàn thành. (Việc hoàn thành mục tiêu phụ thuộc vào việc hoàn

thành các key result, nhân sự sẽ checkin tiến độ mục tiêu bằng cách cập nhật % hoàn thành cho các key result. Cách tính: % hoàn thành mục tiêu = trung bình % hoàn thành của các key result bên trong nó.)



Sơ đồ minh họa mô hình OKR trong doanh nghiệp

Trong mô hình OKR, mục tiêu phòng ban và cá nhân được kết nối với mục tiêu cấp cao của công ty thông qua kết quả đo lường. Hay nói cách khác, mục tiêu của mỗi cấp độ sẽ được dựa trên Objective và Key result của cấp độ cao hơn.

- ✓ OKR cấp độ công ty luôn được chú trọng nhất.
- ✓ OKR cấp độ bộ phận và phòng ban sẽ là ưu tiên của phòng ban đó (thay vì phòng ban chỉ thực hiện hàng loạt các OKR cá nhân)
- ✓ OKR cấp độ cá nhân thể hiện công việc mà cá nhân đó sẽ tập trung hoàn thành. Từ đó, ban quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp có hai cách tiếp cận để phân tầng mục tiêu

- **Cấu trúc OKR:** OKR được xây dựng xoay quanh hai câu hỏi khác nhau.

- ✓ Mục tiêu (Objective): Tôi muốn đi đâu?
- ✓ Kết quả then chốt (Key Result): Tôi đến đó bằng cách nào?

Objective là mục tiêu của công ty, của phòng ban hoặc cá nhân. Trong khi đó, Key Result là những bước đo lường cần thiết để đạt được mục tiêu. Hệ thống này được duy trì từ bộ máy cấp cao trong tổ chức đến từng cá nhân, tạo ra mối liên kết giữa các tầng mục tiêu tác động lên nhau và giúp mọi người có chung một chỉ hướng.

- **Nguyên lý hoạt động OKR**

Điểm khác biệt của OKR so với các nguyên tắc quản lý mục tiêu khác là dựa trên hệ thống niềm tin sau:

- ✓ Tính tham vọng: Objective luôn được thiết lập cao hơn ngưỡng năng lực
- ✓ Tính đo lường được: Key Result được gắn với các mốc có thể đo lường được.
- ✓ Tính minh bạch: Tất cả thành viên từ CEO đến thực tập sinh đều có thể theo dõi OKR của tổ chức.
- ✓ Tính hiệu suất: OKR không được dùng để đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên

Phương thức tiếp cận độc đáo này được phát triển bởi Andy Grove tại tập đoàn Intel, rồi John Doer tiếp tục kế thừa và phổ biến phương pháp này tại Google. Ngày nay, OKR đã được sử dụng tại hàng ngàn tổ chức trên thế giới và ở Việt Nam các tập đoàn lớn đã áp dụng phương pháp quản lý mục tiêu 2 trong 1 này

- **Lợi ích của OKR**

OKR sẽ hỗ trợ cho hoạt động quản trị doanh nghiệp thông qua 6 lợi ích chính.

- ***Giúp doanh nghiệp liên kết nội bộ chặt chẽ:*** OKR kết nối hiệu suất làm việc của cá nhân và phòng ban với mục tiêu chung của công ty. Từ đó đội ngũ quản trị có thể đảm bảo mọi người đang có chung một định hướng.

- ***Tập trung vào những vấn đề thiết yếu:*** Mô hình OKR sẽ đưa ra 3-5 mục tiêu cho mỗi cấp độ trong tổ chức, giúp công ty và nhân viên ưu tiên vào những mục tiêu hệ trọng của công ty.

- ***Tăng tính minh bạch:*** OKR sẽ xây dựng văn hoá minh bạch cho công ty, nên các nhân viên đều có thể nắm được công việc và kế hoạch của mỗi cá nhân và phòng ban.

- **Trao quyền tới nhân viên:** Khi đã nắm rõ hoạt động trong công ty, ban lãnh đạo có thể đưa ra những quyết định chuẩn xác, đồng thời tạo cơ hội cho nhân viên theo dõi kết quả công việc.

- **Đo lường được tiến độ hoàn thiện mục tiêu:** Qua các chỉ số, OKR sẽ phản ánh được các cá nhân, phòng ban và toàn thể công ty đang hoàn thiện được bao nhiêu % mục tiêu.

- **Đạt kết quả vượt bậc:** OKR cho phép người quản lý lãnh đạo phát huy tối đa khả năng trong công việc, giúp công ty có thể đạt những kết quả ấn tượng.

Trong mô hình OKR, mục tiêu phòng ban và cá nhân được kết nối với mục tiêu cấp cao của công ty thông qua kết quả đo lường. Hay nói cách khác, mục tiêu của mỗi cấp độ sẽ được dựa trên Objective và Key result của cấp độ cao hơn.

- **Cách xây dựng OKR**

Để xây dựng Objective và Key result, chúng ta cần để ý một số điều sau:

- ✓ *Đối với Objective:*

- Mỗi cấp độ trong tổ chức (công ty, phòng ban và cá nhân) nên có 3 - 5 mục tiêu.

- Objective cần có đích đến rõ ràng (Ví dụ: mở rộng kinh doanh ra thị trường Trung Quốc) thay vì để mập mờ (Ví dụ: hướng tới mở rộng kinh doanh ra thị trường quốc tế).

- Objective thường được thiết lập vượt quá khả năng đạt được, và phải tạo cảm giác thách thức, khó khăn. Ví dụ, Google cho rằng đạt được 70% mục tiêu đã có thể coi là thành công; còn hoàn thành 100% mục tiêu thì coi là hoàn thành xuất sắc công việc.

- ✓ *Đối với Key Result:* Có 3 kết quả then chốt cho mỗi mục tiêu.

- Key Result cần phải đo đếm được (Ví dụ như: "Liên hệ với 10 nhà báo" thay vì "Phát triển quan hệ truyền thông với các nhà báo")

- Key Result tổng hợp các bước nhỏ để thực hiện mục tiêu, vậy nên đạt được kết quả then chốt có giá trị hơn là đạt được mục tiêu.

- Key Result cần miêu tả cụ thể sản phẩm đầu ra thay vì hành động đơn thuần (Ví dụ như: “Nộp báo cáo phễu chuyển đổi” thay vì “Phân tích hiệu suất của phễu chuyển đổi”).

Trong đó OKR cấp độ công ty luôn được chú trọng nhất. OKR cấp độ bộ phận và phòng ban sẽ là ưu tiên của phòng ban đó (thay vì phòng ban chỉ thực hiện hàng loạt các OKR cá nhân). OKR cấp độ cá nhân thể hiện công việc mà cá nhân đó sẽ tập trung hoàn thành. Từ đó, ban quản lý lãnh đạo có hai cách tiếp cận để phân tầng mục tiêu:

- **Khởi đầu với OKR?**

Nếu đây là lần đầu tiên doanh nghiệp thiết lập một hệ thống mục tiêu, quá trình chuẩn bị có thể kéo dài khoảng 6 tuần trước khi bắt đầu một quý mới hoặc năm mới.

Lộ trình có thể như sau:

- ✓ Tháng thứ nhất: Brainstorm về mục tiêu công ty. Xác định hệ thống tổ chức quản lý OKR

- ✓ Tháng thứ hai: Phổ biến với các trưởng phòng ban, bộ phận để phác thảo mục tiêu phòng ban bộ phận. Phổ biến OKR tới toàn doanh nghiệp. Trưởng phòng ban bộ phận làm việc với các thành viên để phác thảo mục tiêu cá nhân.

- ✓ Tháng thứ ba: Kết nối, phân tầng và trình bày về hệ thống OKR

- ✓ Tháng thứ tư: Theo dõi và quản lý OKR cá nhân

V.2. Mục tiêu dạng KPI

KPI (Key Performance Indicator) là chỉ số đánh giá thực hiện công việc, phản ánh mức độ hoàn thành mục tiêu của cá nhân, bộ phận hoặc toàn doanh nghiệp. Chỉ số KPI được thể hiện qua các số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng,... khác nhau phù hợp với đặc thù nghiệp vụ của từng đối tượng.

KPI là phương pháp được ưa chuộng với nhiều doanh nghiệp hiện nay. Có thể nói, KPI là cách chính xác nhất để lượng hóa các chỉ tiêu đo lường và đánh giá nhân viên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, cần hiểu rõ về tính chất, đặc thù của KPI thì mới có thể xây dựng và áp thành công. Trong doanh nghiệp, KPI thường được xây dựng ở nhiều cấp độ khác nhau để vừa làm mục tiêu, vừa làm thước đo tiến độ và kết quả công việc.

KPI ở level cao sẽ tập trung vào các mục tiêu chiến lược chung như: Tăng 120% tổng doanh thu trong tháng 10, Hoàn thành 35 dự án cấp tỉnh trong quý IV,... Ngược lại, KPI ở level thấp được sử dụng cho các hệ thống quy trình, cá nhân, phòng ban, nhằm đánh giá hiệu suất những công việc đơn lẻ. Ví dụ: Tìm kiếm được 150 khách hàng tiềm năng/tháng, Tuyển dụng được 2 nhân viên mới/tuần,...

Các lợi ích khi áp dụng KPI trong doanh nghiệp:

✓ ***Với lãnh đạo và các cấp quản lý***

- Theo dõi được hiệu suất làm việc của nhân viên trực quan, minh bạch, chính xác cũng như đề ra chế độ lương thưởng, kỷ luật phù hợp
- Nâng cao hiệu quả quy trình nghiệm thu thực hiện công việc
- Đảm bảo những mục tiêu, tầm nhìn có thể được hoàn thành đúng như kỳ vọng

✓ ***Với nhân viên:***

- Hiểu được mức độ hoàn thành công việc so với mục tiêu đề ra
- Tạo động lực làm việc, hướng tới thực hiện mục tiêu
- Phát hiện ra các khiếm khuyết nếu chậm tiến độ thực hiện nhiệm vụ để cải thiện kịp thời

IV. Cách xây dựng và áp dụng KPI trong doanh nghiệp



Bước 1: Xác định bộ phận/người xây dựng KPI

Có 2 phương pháp chính

✓ *Phương pháp 1:* Các bộ phận/phòng ban chức năng tự xây dựng hệ thống KPI cho các vị trí trong bộ phận/phòng ban mình; trong đó đội ngũ quản trị nhân lực đóng vai trò hỗ trợ, chỉ dẫn về mặt phương pháp để đảm bảo KPI tuân thủ đúng các nguyên tắc trên. Theo phương pháp này, người xây dựng KPI thường là Trưởng bộ phận/phòng/ban – người hiểu rõ và tổng quan nhất về các nhiệm vụ, yêu cầu của các vị trí chức danh trong bộ phận. Bộ phận/Phòng/Ban càng lớn thì càng chia nhỏ việc xây dựng KPI cho các cấp dưới.

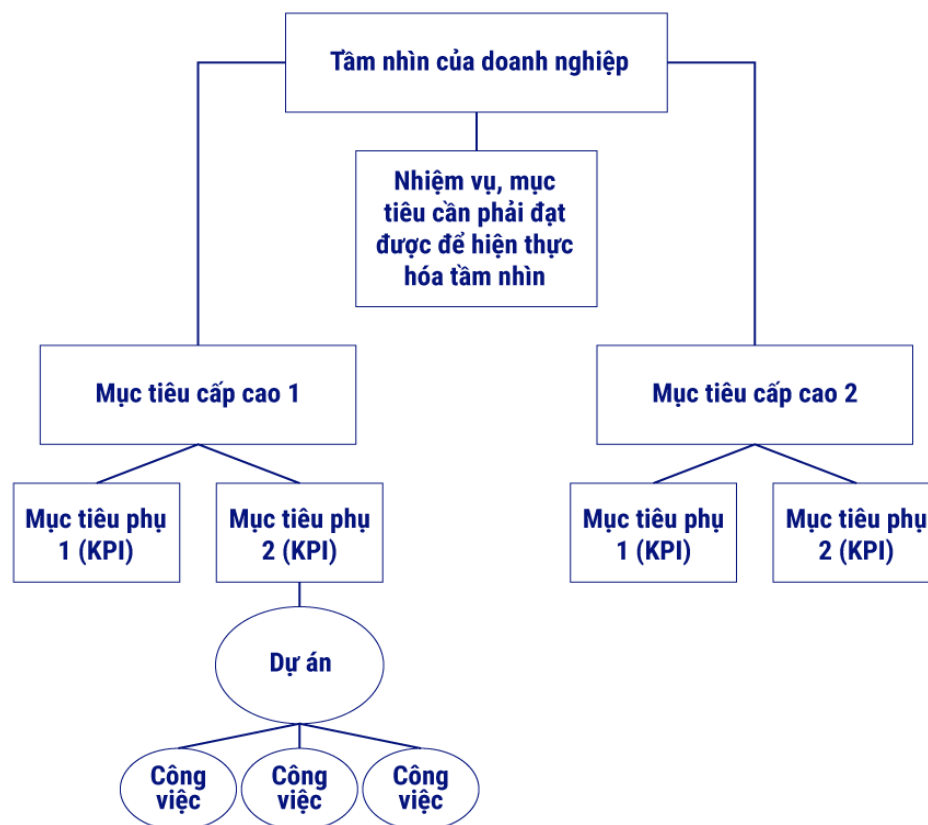
Ưu điểm: các chỉ số KPI sẽ có tính khả thi cao và mang thể hiện được rõ nét chức năng, nhiệm vụ của bộ phận. Nhược điểm: nếu phòng ban tự đặt mục tiêu thì thường sẽ có tình trạng thiếu khách quan, đặt mục tiêu quá thấp. Lời khuyên là nếu sử dụng phương pháp này thì cần có sự kiểm định, đánh giá của đội ngũ nhân sự và đội ngũ quản lý cấp cao.

✓ *Phương pháp 2:* Bộ phận nhân sự, đội ngũ quản lý cấp cao sẽ đưa ra bộ KPI cho phòng/ban/bộ phận. Khác với phương pháp trên, phương pháp này đảm bảo

được tính khách quan, khoa học về phương pháp. Tuy nhiên, các chỉ số KPI đưa ra có thể không thực tế, không thể hiện được đúng chức năng, nhiệm vụ của bộ phận/phòng/ban. Để khắc phục vấn đề này, hệ thống KPI sau khi được xây dựng cần có sự thẩm định, đánh giá của bộ phận chức năng.

Bước 2: Xác định các chỉ số KPI

Yếu tố quan trọng nhất khi xây dựng các chỉ số KPI là việc phải đảm bảo chúng được gắn bó chặt chẽ với những mục tiêu cụ thể của phòng ban, doanh nghiệp. Việc này có thể được minh họa qua mô hình dưới đây:



Sau khi đã thống nhất được KPI với phần mục tiêu của phòng ban, doanh nghiệp, bước tiếp theo, chúng ta cần ứng dụng những tiêu chí SMART để đánh giá từng chỉ số thực hiện công việc:

- S** – Specific: Mục tiêu cụ thể
- M** – Measurable: Mục tiêu đo lường được
- A** – Attainable: Mục tiêu có thể đạt được
- R** – Relevant: Mục tiêu thực tế

T – Timebound: Mục tiêu có thời hạn cụ thể

Nếu các chỉ số KPI xây dựng không đạt được tiêu chí SMART, nó không chỉ gây ảnh hưởng xấu đến việc đánh giá nói riêng mà còn gây hậu quả tiêu cực cho hệ thống quản trị tổ chức nói chung đó là:

- ✓ Nếu mục tiêu không đạt được tiêu chí cụ thể (Specific) thì người lao động không biết mình phải làm gì và làm như thế nào để đạt được hiệu quả công việc như mong muốn.

- ✓ Các chỉ số không đo lường được (Measurable) thì kết quả thực hiện công việc sẽ không có ý nghĩa

- ✓ Các chỉ số KPI nếu không thể đạt được (Achievable) hay không thực tế (Realistic) thì mục tiêu xây dựng quá xa vời, nhân viên không thể đạt được dù đã cố gắng hết mình. Điều này ảnh hưởng đến tâm lý, gây mệt mỏi, chán nản và thiếu động lực làm việc.

- ✓ Các chỉ số KPI không có hạn định cụ thể (Time-bound) khiến người lao động không biết công việc này phải làm trong thời gian bao lâu hay khi nào phải hoàn thành; gây ra tình trạng khó kiểm soát chính việc họ đang làm.

Ngoài ra, lưu ý rằng các chỉ số hiệu suất được chọn làm KPIs sẽ khác nhau tùy thuộc vào loại hình kinh doanh, hoạt động cụ thể của nhân viên và KPIs chung của phòng ban. Ví dụ: KPIs có thể được sử dụng để đo các khu vực như: đơn vị bán hàng, lợi nhuận trên mỗi mặt hàng, chất lượng sản phẩm, dịch vụ khách hàng, thời gian cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ, khách hàng giới thiệu, doanh thu nhân viên,...

Bước 3: Đánh giá mức độ hoàn thành KPI

Sau khi đã xây dựng KPI thành công cho các phòng ban và vị trí công việc trong doanh nghiệp, đã đến lúc áp dụng nó vào trong việc quản trị, cả nhân sự và năng suất.

Bởi các KPI đã được xác định dựa trên tiêu chí có thể đo lường, nên chắc chắn đã có phương pháp đánh giá cụ thể cho từng mục KPI. Nhìn chung, mọi đầu công việc, KPI đều có thể phân chia về 3 nhóm chính như sau:

Nhóm A: tốn nhiều thời gian để thực hiện, ảnh hưởng nhiều đến mục tiêu chung.

Nhóm B: tốn ít thời gian để thực hiện, ảnh hưởng nhiều đến mục tiêu chung HOẶC/VÀ tốn nhiều thời gian để thực hiện, ảnh hưởng ít đến mục tiêu chung.

Nhóm C: tốn ít thời gian, ảnh hưởng ít.

Mỗi nhóm KPI này sẽ có trọng số khác nhau, tùy thuộc vào mức độ quan trọng của chúng, chẳng hạn như: A: 50%; B: 30% và C: 20%

Để đánh giá mức độ hoàn thành của một nhân viên nào đó chúng ta có bộ 3 KPI bao gồm cả A, B và C; trong đó KPI C có 2 KPI con, thì ta có thể sử dụng bản công thức như dưới đây:

STT	KPI	Trọng số	Mục tiêu	Kết quả thực tế	Hiệu suất	Hiệu suất quy đổi
1	A	50%	≥ 100	90	90%	45%
2	B	30%	1	1	100%	30%
3	C	20%			83,5%	16,7%
3.1	C.1	10%	≥ 3	2	67%	6,7%
3.2	C.2	10%	≤ 0	0	100%	10%
Tổng điểm đánh giá KPI						91,7%

Bước 4: Liên hệ giữa đánh giá KPI và lương thưởng

Với mỗi mức độ hoàn thành KPI, người xây dựng hệ thống KPI sẽ xác định một mức lương thưởng nhất định.

Chính sách này có thể được quy định từ trước bởi các cấp lãnh đạo trong doanh nghiệp, của quản lý cấp cao nhất trong phòng ban, người xây dựng hệ thống KPI hoặc do chính các nhân viên tự thống nhất với nhau.

Bước 5: Điều chỉnh và tối ưu KPI

KPIs có thể được theo dõi và điều chỉnh theo thời gian.

Ban đầu, hãy xem xét các KPI vừa được lập để đảm bảo rằng các số liệu là phù hợp. Có thể mất vài tháng đầu để mọi thứ đạt đến mức tối ưu nhưng một khi đã có được KPI cuối cùng, hãy duy trì nó trong ít nhất một năm.

Các mục tiêu này sẽ đo lường được bằng các chỉ số. chẳng hạn như KPI doanh thu, KPI sản phẩm,... Để hoàn thành KPI, các giá trị kết quả mà nhân sự cập nhật phải lớn hơn hoặc bằng giá trị KPI được thiết lập ban đầu. Nhân sự cần cập nhật kết quả hàng tháng thành KPI cụ thể từng tuần hay từng tháng, quý,..

✓ *Quản lý mục tiêu cá nhân, nhóm và bộ phận*

Các cấp lãnh đạo có thể thấy tổng quan các mục tiêu đang liên kết với nhau thế nào trong một chu kỳ thời gian cụ thể, thông qua các giao diện mục tiêu tổng quan, mục tiêu theo thành viên, hoặc mục tiêu theo sơ đồ cây (liên kết giữa các bộ phận)

✓ *Báo cáo mục tiêu*

Cần có hệ thống đo lường kiểm soát các số liệu trong cycle như: % hoàn thành của toàn công ty, hiệu suất theo từng team, từng thành viên...

Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng sẽ cần một hệ thống quản trị mục tiêu nhất quán để giúp nhân viên trả lời câu hỏi “hôm nay bạn đến công ty để làm gì”.

Kết luận

Đối với các doanh nghiệp KPI, OKR đã trở thành một thuật ngữ quen thuộc trong quản trị. Không thể phủ nhận rằng mô hình này giúp doanh nghiệp xây dựng được hệ thống mục tiêu khoa học, thống nhất hơn cũng như triển khai chúng minh bạch, hiệu quả hơn trong toàn thể nhân sự. Hy vọng rằng bài viết là một tấm bản đồ hữu ích giúp doanh nghiệp Việt nhanh chóng tiếp cận và hiện thực hóa mô hình Quản trị mục tiêu và kết quả then chốt của riêng doanh nghiệp mình.