
Ứng dụng OKR tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần CNG Việt Nam

Nguyễn Thị Kim Ngân
Trường Đại học Mở - Địa chất
Hoàng Trung Quân
Công ty cổ phần CNG Việt Nam

Người lao động là yếu tố đầu vào quan trọng nhất của doanh nghiệp, chất lượng đội ngũ người lao động quyết định sự phát triển hay thụt lùi của doanh nghiệp. Vì vậy, công tác tạo động lực cho người lao động rất quan trọng, góp thúc đẩy người lao động nâng cao trình độ nghiệp vụ và cống hiến cho doanh nghiệp nhiều hơn. Mô hình OKR (Objectives and Key Results) là một mô hình quản trị doanh nghiệp theo Mục tiêu và Kết quả, do vậy nó khá phù hợp trong việc đánh giá sự đóng góp của người lao động vào kết quả của doanh nghiệp. Bài báo đề xuất ứng dụng OKR để đánh giá sự đóng góp của người lao động tại công ty Cổ phần CNG Việt Nam, nhằm góp phần thúc đẩy tạo động lực cho người lao động làm việc hăng say, sáng tạo hơn giúp cho công ty Cổ phần CNG phát triển bền vững và trường tồn.

1. Mở đầu

Trong nền kinh tế thị trường bất kỳ một tổ chức nào muốn tồn tại và phát triển thì ngoài việc phải có một hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, thì còn phải phát huy một cách tối đa nguồn lực con người. Bởi vì con người chính là yếu tố quan trọng nhất đem lại thành công cho doanh nghiệp. Và để sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người thì một trong những biện pháp hữu hiệu là tạo động lực cho người lao động. Nếu công tác tạo động lực được thực hiện tốt sẽ có tác dụng khuyến khích nhân viên tích cực làm việc, người lao động sẽ cố gắng học tập, nâng cao trình độ, đóng góp một cách tối đa cho doanh nghiệp. Khi đó doanh nghiệp không những đạt kết quả trong sản xuất kinh doanh như mong muốn mà còn có một đội ngũ lao động có chuyên môn, trình độ và gắn bó với doanh nghiệp.

Công ty cổ phần CNG Việt Nam (CNG Vietnam) được thành lập vào ngày 28/05/2007, do các cổ đông là Công ty Cổ phần Kinh doanh Khí hóa lỏng Miền Nam (PVGas South), Tổng công ty cổ phần dung dịch khoan và hóa phẩm dầu khí (DMC), Công ty cổ phần phân phối khí thấp áp (PV Gas D) trong tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam và một số các công ty khác của Việt Nam như Habu Bank, IEV Energy (Malaysia), Sơn Anh...chuyên sản xuất, vận chuyển, phân phối khí nén thiên nhiên (CNG - Compressed Natural Gas). Với tính chất đặc thù ngành, người lao động trong ngành dầu khí luôn phải làm việc trong môi trường với điều kiện hết sức khó khăn, sức ép công việc rất lớn do đó, người lao động rất dễ rơi vào trạng thái căng thẳng, chán nản mất đi động lực làm việc. Chính vì vậy, công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ

phần CNG nói riêng càng trở nên quan trọng và cấp thiết hơn bao giờ hết. Việc đánh giá năng lực thực hiện nhiệm vụ của người lao động cũng như khả năng đóng góp của họ, từ đó làm cơ sở để đưa ra các chính sách khen thưởng, động viên khuyến khích người lao động đối với công ty cổ phần CNG Việt Nam là rất quan trọng. Chính vì vậy, việc ứng dụng mô hình OKR để đánh giá sự đóng góp cũng như năng lực người lao động tại công ty Cổ phần CNG Việt Nam, nhằm góp phần thúc đẩy tạo động lực cho người lao động làm việc hăng say, sáng tạo hơn giúp cho công ty Cổ phần CNG phát triển bền vững và trường tồn có tính lý luận và thực tiễn cao.

2. Khái quát về OKR (Objectives and Key Results)

Trong quản trị doanh nghiệp, có rất nhiều mô hình, học thuyết hay công cụ được nghiên cứu và đưa ra để ứng dụng. Mục đích của chúng là giúp các nhà quản trị có thể xây dựng và phát triển doanh nghiệp theo đúng mục tiêu ban đầu, phát triển doanh nghiệp một cách bền vững. Tùy theo quy mô và cơ cấu tổ chức của mỗi doanh nghiệp, sẽ áp dụng một mô hình quản trị khác nhau. Một trong những mô hình được nhiều doanh nghiệp ứng dụng đó là OKR.

2.1. Khái niệm

OKR là viết tắt cho cụm từ tiếng anh Objectives and Key Results (Mục tiêu và Kết quả then chốt), là công cụ được triển khai nhằm hỗ trợ việc quản lý mục tiêu, đảm bảo việc hợp tác giữa các cá nhân trong doanh nghiệp 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 doanh nghiệp phát

triển.

Đây là một phương pháp quản trị doanh nghiệp, và hoạt động theo đúng như tên gọi của nó. Khi ứng dụng OKRs, doanh nghiệp sẽ thực hiện việc tính toán để tạo ra những kết quả then chốt (Key Results) nhằm hiện thực hóa mục tiêu (Objectives) trong thời hạn nhất định, thông thường sẽ tính theo quý hoặc năm.

2.2. Cấu trúc của mô hình OKR

Cấu trúc của mô hình xoay quanh hai yếu tố: Mục tiêu (Objectives) và Kết quả then chốt (Key Result). Với mỗi yếu tố, sẽ có câu hỏi tương ứng

- Mục tiêu: Nơi cần đến là gì?
- Kết quả then chốt: Đi đến nơi đấy bằng cách nào?

Hình 1. Cấu trúc của mô hình OKR trong doanh nghiệp



Có thể hiểu, mục tiêu (Objective) sẽ được đặt ra cho từng phòng ban hoặc cá nhân. Còn kết quả then chốt (Key Result) sẽ là những bước đo lường cần thiết để đạt được mục tiêu đã đề ra. Hệ thống này sẽ được áp dụng xuyên suốt bộ máy tổ chức trong doanh nghiệp, từ ban lãnh đạo xuống các phòng ban cho đến từng cá nhân. Từ đó tạo ra một mối liên kết giữa các tầng lớp trong tổ chức, chúng sẽ tác động lên nhau giúp mọi người có chung một chí hướng.

2.3. Lợi ích của OKR

- Liên kết nội bộ doanh nghiệp chặt chẽ: Quản trị OKR được áp dụng xuyên suốt bộ máy tổ chức trong doanh nghiệp, từ cấp độ cá nhân cho đến các phòng ban đều sẽ có OKR. Từ đó giúp kết nối hiệu suất làm việc của tất cả với mục tiêu chung của doanh nghiệp. Nhờ vậy ban lãnh đạo có thể đảm bảo được mọi người đang có chung một định hướng.

- Tập trung vào những vấn đề thiết yếu: Với mỗi cấp độ trong doanh nghiệp thì OKR sẽ đưa ra từ 3 — 5 mục tiêu chính, giúp toàn bộ nhân viên nắm rõ được nhiệm vụ và kế hoạch của từng cá nhân và cả phòng ban.

- Tăng tính minh bạch: Như đã đề cập ở trên, OKR đảm bảo rằng tất cả nhân viên không phân biệt vị trí, cấp bậc đều nắm rõ và theo dõi được OKR của cả doanh nghiệp. Mọi nhân viên đều nắm rõ được công việc, kế hoạch của mỗi cá nhân và cả phòng ban, từ đó xây dựng được văn hóa minh bạch cho toàn doanh nghiệp.

- Nhân viên được trao quyền: Khi mọi mục tiêu và kế hoạch trở nên minh bạch, giúp ban lãnh đạo nắm rõ được hoạt động trong công ty và đưa ra những quyết định chính xác. Về phía nhân viên, họ được tạo cơ hội để theo dõi kết quả công việc của cá nhân và cả phòng ban, tổ chức.

- Đo lường được tiến độ hoàn thành mục tiêu: Tiêu chí đầu tiên của kết quả then chốt chính là khả năng đo lường được. Vậy nên thông qua công cụ OKRs, tiến độ hoàn thành mục tiêu của cá nhân, phòng ban hay toàn thể công ty sẽ được phản ánh chính xác, đầy đủ thông qua các chỉ số.

- Tạo ra những kết quả vượt bậc: Khi ứng dụng OKRs, mục tiêu được đặt ra sẽ cao hơn so với ngưỡng năng lực. Nhờ vậy mà từng cá nhân, phòng ban có thể phát huy tối đa khả năng trong công việc, góp phần cho toàn thể doanh nghiệp đạt được những kết quả vượt bậc.

3. Ứng dụng OKR tạo động lực cho người lao động tại công ty Cổ phần CNG Việt Nam

Với tính chất đặc thù ngành, người lao động trong ngành Dầu khí luôn phải làm việc trong môi trường với điều kiện hết sức khó khăn, sức ép công việc rất lớn do đó, người lao động rất dễ rơi vào trạng thái căng thẳng, chán nản mất đi động lực làm việc. Do vậy, vấn đề tạo động lực đã được công ty CNG Việt Nam đặc biệt chú trọng, trong những năm vừa qua công ty đã áp dụng khá nhiều công cụ nhằm tạo động lực cho người lao động đặc biệt là những công cụ phi vật chất. Tuy nhiên, để có thể nâng cao hơn nữa tính hiệu quả của các công cụ đó cần phải có những công cụ kết hợp hiện đại và thỏa mãn hơn nữa nhu cầu đòi hỏi sự công bằng trong công tác đánh giá khả năng đóng góp cũng như năng lực thực hiện công việc của người lao động, công ty CNG Việt Nam có thể ứng dụng mô hình OKRs kết hợp với KPIs hiện tại của công ty theo qui trình đề xuất như sau:

Bước 1: Xây dựng mục tiêu năm cho toàn công ty

Chú ý trong bước này cần căn cứ vào chiến lược của công ty và kế hoạch hàng năm của công ty nhằm đảm bảo tính thống nhất. Thay vì thiết lập mục tiêu cố định hàng năm, OKR có một cách tiếp cận nhanh hơn. Bằng cách sử dụng chu kỳ mục tiêu ngắn hơn (thường là hàng Quý, thậm chí hàng Tháng). Chu kỳ ngắn hơn giúp công ty có thể thích nghi và phản ứng nhanh với sự thay đổi của thị trường. Lưu ý nên chọn từ 3-5 mục tiêu cho quý và 2-3 mục tiêu cho tháng.

Khi thiết lập mục tiêu, nó cần có đích đến rõ ràng, tránh khái quát hay mập mờ, ảnh hưởng đến kết quả của toàn công ty.

Mục tiêu cần được thiết lập vượt ngưỡng năng lực, tạo ra những khó khăn thử thách nhất định. Từ đó tạo ra động lực thúc đẩy từng cá nhân trong doanh nghiệp phát huy tối đa khả năng.

Bước 2: Các phòng tự xây dựng mục tiêu cho phòng mình

Căn cứ vào mục tiêu của toàn công ty, dựa vào chức năng nhiệm vụ của từng phòng để xây dựng mục tiêu cho phòng mình một cách phù hợp. Ví dụ Phòng Marketing xây dựng mục tiêu cho phòng như sau:

Bảng 1. Mục tiêu của phòng Marketing (theo qui)

Phòng Marketing	
Mục tiêu	Chỉnh sửa chiến lược để mở rộng thị trường
	Thỏa mãn khách hàng tại khu vực 1
	Tăng thị phần tại khu vực 2

Bước 3: Các cá nhân tự xây dựng mục tiêu cho mình

Tùy theo vị trí cấp bậc của từng cá nhân mà tự xây dựng mục tiêu cho chính mình, về nguyên tắc xây dựng mục tiêu cá nhân cũng tương tự như mục tiêu của phòng, ban. Tuy nhiên, mục tiêu cá nhân có tính cụ thể hơn và nó được dựa vào 2 tiêu chí cơ bản đó là mục tiêu của phòng, ban và vị trí của từng cá nhân. Ví dụ: Mục tiêu cá nhân của Trưởng phòng Marketing của công ty đó là: (1) Cải thiện hiệu suất tiếp thị; (2) Tối ưu hóa kênh tiếp thị để có khách hàng tiềm năng; ...

Bước 4: Chốt các kết quả then chốt

Sau khi chốt các mục tiêu của các cấp, tiến hành thiết lập kết quả then chốt, chúng cần đo lường được bằng chỉ số cụ thể. Mọi kết quả then chốt đều phải được định lượng để đo lường, tuy nhiên không phải hoạt động nào cũng có thể định lượng được, do vậy với những hoạt động như vậy sử dụng đơn vị nhị phân để đo lường, 1- Hoàn thành; 0- không hoàn thành. Các kết quả then chốt cần chỉ rõ được kết quả đầu ra thay vì hành động đơn thuần.

Bước 5: Kiểm tra liên kết chéo của OKR trong toàn bộ công ty

Đây chính là bước mà lãnh đạo phòng ban và Ban giám đốc cần nắm được tổng thể góc nhìn của các cá nhân người lao động (nhân viên), xem xét liệu có ảnh hưởng đến OKR của cả phòng ban hoặc công ty không. Sau khi thống nhất về OKR cho 1 quý hoặc 1 năm, cần trình bày OKR trong buổi họp toàn thể công ty tiếp theo, thống nhất hướng đi trong giai đoạn sắp tới. Trong bước này nên kết hợp việc theo dõi quản lý OKR phòng ban, cá nhân để từ đó có thể điều chỉnh OKRs khi cần thiết.

Bước 6: Công khai toàn bộ OKRs

Khi toàn bộ các cấp trong toàn công ty đã hoàn thành xong bộ OKRs cho mỗi người, bước tiếp theo là công khai OKRs đến tất cả mọi người. Công khai toàn bộ OKRs đến tất cả thành viên trong công ty bằng trang Web của công ty và có thể in bộ OKRs ra những tờ giấy và dán ở nơi làm việc.

Bước 7: Đánh giá bằng OKRs

Đây là bước cuối cùng và cũng là ý nghĩa của việc sử dụng mô hình OKRs. OKRs sẽ được đánh giá trên

thang điểm 0,0 đến 1,0. Trong đó, 0 điểm tượng trưng cho không phần nào của mục tiêu được hoàn thành, mức 0,6 — 0,7 là đang đi đúng hướng để hoàn thành mục tiêu, 1 là điểm cao nhất tức là đã hoàn thành mục tiêu. Thang điểm này sẽ được dùng để đo lường cho từng kết quả then chốt (Key Result), điểm trung bình của các kết quả then chốt sẽ là điểm đánh giá tổng thể của mục tiêu (Objective).

Bảng 2. Đánh giá OKR cho phòng Marketing

Phòng Marketing		
Mục tiêu	OKR qui	Điểm
Kết quả	Tăng thị phần tại khu vực 2	0,667
	Mở được 5 cửa hàng giới thiệu sản phẩm	0,3
	Tăng tần suất sử dụng của khách hàng lên 2 lần	0,7
	Thị phần tăng 5%	1

Từ việc đánh giá OKRs của phòng, các cá nhân trong phòng sẽ đánh giá mức độ đóng góp của mình trong đó (sử dụng OKRs cá nhân để đánh giá). Kết quả đánh giá này sẽ kết hợp với KPIs của công ty làm cơ sở cho việc xếp loại đánh giá nhân viên theo quý hoặc năm.

4. Kết luận

Có thể thấy rằng việc ứng dụng mô hình OKRs sẽ giúp cho công ty cổ phần CNG Việt Nam hoàn thiện được các tiêu chí đánh giá công việc của nhân viên. Tránh được các lỗi thường gặp trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên như: Tiêu chuẩn không rõ ràng, đánh giá cảm tính dựa trên đặc điểm nổi bật của cá nhân, hoặc theo xu hướng trung bình chủ nghĩa; ngoài ra còn giúp cho người lao động tin vào phương pháp và kết quả đánh giá khách quan và công bằng, khiến họ yên tâm nỗ lực làm việc và phấn đấu vươn lên. Mặt khác, còn tạo thuận lợi cho công ty cổ phần CNG Việt Nam có thể tiến hành đánh giá và cập nhật kết quả đánh giá từng tháng, quý, năm một cách khoa học, khách quan và công bằng, làm cơ sở trong phân loại xếp hạng trong thi đua cá nhân và tập thể để phục vụ khen thưởng tạo đòn bẩy kích thích làm việc và cơ sở đáng tin cậy để quản trị nhân lực của công ty cổ phần CNG Việt Nam./.

Tài liệu tham khảo

Felipe Castro; Phạm Thống Nhất (biên dịch); Ứng dụng OKR trong quản trị; <https://bit.ly/okrs-felipecastro>

<http://asco.vn/tin-tuc/okr-la-gi-moi-dieu-ban-can-biet-de-lam-quen-voi-quan-tri-theo-muc-tieu-va-ket-qua-then-chot.html>

Hoàng Trung Quân (2020); Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại công ty Cổ phần CNG Việt Nam, Luận văn thạc sỹ.

Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), Giáo trình quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.