

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Thị Phương Liên** - Phát triển tín dụng xanh tại Việt Nam: thực trạng và một số định hướng giải pháp. **Mã số: 170.1FiBa.11**
- Developing Green Credit in Vietnam: Current Situation and Recommendations* 3
- 2. Võ Văn Dứt** - Vai trò của đổi mới công nghệ và xuất khẩu đối với đổi mới sản phẩm của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. **Mã số: 170.1BAdm.11**
- Roles of Technological Innovation and Export on Product Innovation of Small and Medium Enterprises in Vietnam* 13
- 3. Vũ Thị Thúy Hằng và Nguyễn Thị Phương Anh** - Ảnh hưởng của kỳ vọng về hiệu suất và kỳ vọng về nỗ lực đến ý định sử dụng thương mại di động của người tiêu dùng tại Hà Nội. **Mã số: 170.1TrEm.11**
- Effects of Performance Expectancy and Effort Expectancy on the Mobile Commerce Intention of Hanoi Consumers* 23

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 4. Nguyễn Thị Bích Loan và Nguyễn Ngọc Hưng** - Tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. **Mã số: 170.2BAdm.21**
- Impact of Leadership on Performance Results Employees' Work At Vietnam Small and Medium Enterprises* 40
- 5. Trần Thị Thanh Nga** - Các yếu tố ảnh hưởng tới ý định sử dụng dịch vụ ngân hàng số đối với khách hàng cá nhân: trường hợp tại Việt Nam. **Mã số: 170.2FiBa.21**
- The Factors Affecting Individual Customers' Intention to Use Digital Banking Services: A Case in Vietnam* 56

- 6. Tạ Huy Hùng** - Nghiên cứu nhận thức nhà quản trị về phương pháp mục tiêu và kết quả then chốt (OKRS) trong đánh giá thành tích tại các doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: 170.2BAdm.21**  
*Research on Manager's Perception of The Okrs in Performance Appraisal in Vietnam Enterprises* 68
- 7. Nguyễn Hữu Khôi** - Tác động của giá trị cảm nhận đến mua hàng lặp lại và sự sẵn sàng chi trả. **Mã số: 170.2BMkt.22**  
*The Impact of Perceived Value on Repurchase Intention and Willingness to Pay* 82
- 8. Lê Xuân Cù** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển thương mại điện tử tại Việt Nam: góc nhìn từ mô hình TOE, tinh thần khởi nghiệp và định hướng chuyển đổi số. **Mã số: 170.2TrE.,21**  
*Research on Factors Influencing E-Commerce Development in Vietnam: The Standpoint of TOE Framework, Entrepreneurial Orientation and Digital Transformation Orientation* 92

## **Ý KIẾN TRAO ĐỔI**

---

- 9. Cao Quốc Việt, Nguyễn Thị Bích Châm, Trịnh Thị Cẩm Nhung và Ngô Đình Thi** - Mối quan hệ giữa sự đổi mới sáng tạo và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp qua phân tích đồng trích dẫn và từ khóa. **Mã số: 170.3OMIs.31**  
*The Relationship Between Innovation and Corporate Social Responsibility Through Co-Citation and Co-Word Analysis* 103

# NGHIÊN CỨU NHẬN THỨC NHÀ QUẢN TRỊ VỀ PHƯƠNG PHÁP MỤC TIÊU VÀ KẾT QUẢ THEN CHỐT (OKRS) TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

**Tạ Huy Hùng**

Dự án Liên kết Đào tạo quốc tế - Học viện Tài chính

Email: [hung.aoftoulon@gmail.com](mailto:hung.aoftoulon@gmail.com)

Ngày nhận: 21/06/2022

Ngày nhận lại: 31/08/2022

Ngày duyệt đăng: 05/09/2022

**Đ**ánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong hệ thống quản trị thành tích của doanh nghiệp tạo tiền đề để thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực nhằm tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững trong doanh nghiệp. Với sự thành công của nhiều tập đoàn lớn trên thế giới, phương pháp OKRs trong đánh giá thành tích là một phương pháp mới, hiện đại được nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam quan tâm và triển khai áp dụng với kỳ vọng mang lại sự tăng trưởng vượt trội cho doanh nghiệp dựa trên sự nỗ lực và thành quả vượt trội của các nhân viên. Tuy nhiên, các doanh nghiệp còn gặp nhiều khó khăn khi xây dựng và triển khai OKRs trong đánh giá thành tích do đó do những nhà quản trị trong doanh nghiệp còn hiểu chưa đúng, chưa đầy đủ về phương pháp này.

Trong nghiên cứu này, tác giả tiến hành nghiên cứu định tính kết hợp nghiên cứu định lượng nhằm phân tích thực trạng nhận thức của nhà quản trị về phương pháp OKRs gồm việc chỉ rõ bản chất chỉ số OKRs, những đặc tính của chỉ số OKRs, những khó khăn, vướng mắc khi doanh nghiệp triển khai OKRs. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất các giải pháp nhằm hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua những khó khăn khi triển khai phương pháp OKRs trong đánh giá thành tích nhằm đạt được những mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra.

**Từ khóa:** Đánh giá thành tích, OKRs, nhận thức nhà quản trị.

**JEL Classifications:** M54

## 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh của sự toàn cầu hóa, dưới áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt và đòi hỏi ngày càng cao từ phía khách hàng, đặc biệt, sự ảnh hưởng của đại dịch Covid 19 khiến nhiều quốc gia, khu vực, vùng lãnh thổ áp dụng chính sách hạn chế di chuyển, tiếp xúc để giảm thiểu sự lây lan và tác động của virus corona trong gần 2 năm từ 2019-2021. Những yếu tố trên có tác động lớn tới các doanh nghiệp sau thời kỳ đại dịch gây ra những khó khăn về tài chính, về sự đứt gãy của chuỗi cung ứng trong hoạt động sản xuất, kinh doanh và đặt ra những đòi hỏi mới về phương thức làm việc của nhân viên sau đại dịch để đảm bảo an toàn, sức khỏe và hiệu quả công việc. Trong những năm gần đây, hoạt động quản trị nguồn

nhân lực được khẳng định có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Delery & Roumpi, 2017). Nguồn nhân lực của doanh nghiệp được xem xét như nguồn lực quan trọng để doanh nghiệp xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh môi trường kinh doanh có nhiều thay đổi và rủi ro ngày càng cao (Barney, 1991), (Lado & Wilson, 1994); (Hùng, 2018). Tuy nhiên, nguồn nhân lực của doanh nghiệp chỉ thực sự được xem là nguồn lực mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp khi nguồn nhân lực có thể đáp ứng được các yêu cầu mang lại giá trị khi nguồn lực có tính khan hiếm, tính khó có thể bắt chước và khó có thể thay thế. Để nguồn nhân lực có thể mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững, các doanh nghiệp cần chú trọng tới

việc xây dựng hệ thống quản trị nhân lực phù hợp, hiệu quả để thực hiện được mục tiêu đã thiết lập. Các hoạt động quản trị nhân lực khi được thiết kế phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp có tính hỗ trợ, tác động lẫn nhau nhằm phát huy được tối đa năng lực tiềm ẩn của người lao động để qua đó doanh nghiệp cải thiện năng suất, hiệu quả làm việc và đạt được mục tiêu đặt ra. Trong các hoạt động quản trị nhân lực, công tác đánh giá thành tích là một trong những nội dung quan trọng làm căn cứ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác như đãi ngộ nhân lực, bố trí và sử dụng nhân lực... Do đó, đánh giá thành tích cần được nhìn nhận chính xác về vai trò và cần được doanh nghiệp đầu tư bài bản để xây dựng hệ thống đánh giá đáp ứng được những yêu cầu của hệ thống quản trị nhân lực và phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong thực tiễn, do nhiều nguyên nhân cả chủ quan và khách quan khiến cho hệ thống đánh giá thành tích trong các doanh nghiệp hiện nay còn nhiều tồn tại, bất cập như phương pháp đánh giá chưa phù hợp, tiêu chuẩn đánh giá thành tích chưa rõ ràng, khó có khả năng định lượng... dẫn tới kết quả đánh giá thành tích chưa chính xác và không mang lại nhiều đóng góp trong việc phát triển nhân lực tại doanh nghiệp.

Dưới góc độ khoa học, Murphy and Cleveland (1991), Fletcher and Psychology (2001), Levy and Williams (2004), Buckingham and Goodall (2015) khẳng định vai trò quan trọng của đánh giá thành tích ở cả cấp độ doanh nghiệp và người lao động. Bên cạnh việc khẳng định vai trò quan trọng của hệ thống đánh giá thành tích, những nghiên cứu của các nhà khoa học không chỉ tập trung làm rõ mối quan hệ giữa hệ thống đánh giá thành tích với kết quả doanh nghiệp, chủ đề về những công cụ mới, phương pháp mới trong đánh giá thành tích cũng là chủ đề được các nhà nghiên cứu quan tâm. Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp và tác động mạnh mẽ của công nghệ tới sự phát triển của doanh nghiệp, quá trình chuyển đổi số trong doanh nghiệp diễn ra nhanh chóng. Những yếu tố trên khiến các doanh nghiệp chú trọng nghiên cứu và tìm hiểu những phương pháp mới trong đánh giá thành tích

với mong muốn áp dụng những phương pháp mới mang lại hiệu quả hơn trong công tác quản trị nhân lực cũng như thúc đẩy kết quả của doanh nghiệp trong bối cảnh môi trường kinh doanh có nhiều thay đổi. Trong những năm qua, bên cạnh việc nghiên cứu và triển khai KPIs trong đánh giá thành tích nhận được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, phương pháp Mục tiêu và kết quả then chốt (Objective and Key Results- OKRs) trong đánh giá thành tích cũng nhận được sự quan tâm của nhiều học giả như Sull and Sull (2018), Helmold and Terry (2021). Cùng với đó, nhiều doanh nghiệp, tập đoàn trong nước như FPT Telecom, Ngân hàng Quân đội (MB Bank) ... cũng học tập từ sự thành công của việc triển khai OKRs trong đánh giá thành tích của các tập đoàn lớn trên thế giới như Google, Intel, Amazon và các tập đoàn ở thung lũng Silicon để nghiên cứu và triển khai áp dụng OKRs. Việc áp dụng OKRs trong đánh giá thành tích đạt được những thành công nhất định theo nghiên cứu của Sull and Sull (2018). Mặc dù đã có nhiều thành công trong việc áp dụng OKRs trong đánh giá thành tích tại các doanh nghiệp, tập đoàn lớn trên thế giới, tuy nhiên, khi triển khai vào doanh nghiệp ở Việt Nam với nhiều đặc thù riêng biệt như những sự hạn chế trình độ nguồn nhân lực, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa và cách thức làm việc của người lao động trong doanh nghiệp, nhận thức của nhà quản trị về việc triển khai các phương pháp mới trong hệ thống quản trị... khiến cho việc áp dụng OKRs trong doanh nghiệp còn nhiều vướng mắc. Trong đó, một trong những nguyên nhân khiến cho việc triển khai OKRs gặp nhiều vướng mắc là do nhận thức của nhà quản trị chưa đầy đủ, chính xác về bản chất của phương pháp OKRs, về mục tiêu, mong muốn, về những khó khăn khi triển khai OKRs trong doanh nghiệp... Do vậy, nghiên cứu này tập trung làm rõ thực trạng nhận thức của nhà quản trị về những nội dung trên khi doanh nghiệp triển khai OKRs trong hệ thống đánh giá thành tích để có những giải pháp giúp nhà quản trị nhận thức chính xác hơn để triển khai hiệu quả hơn phương pháp OKRs trong đánh giá thành tích.

## 2. Cơ sở lý luận

### 2.1. Khái niệm chỉ số OKRs trong đánh giá thành tích với doanh nghiệp

Trong nghiên cứu của Niven and Lamorte (2016), các tác giả cho rằng OKRs đại diện cho Objective and Key Results (các mục tiêu và các kết quả then chốt) là phương pháp tư duy phân biện và kỷ luật liên tục để đảm bảo các nhân viên cùng nhau thực hiện công việc, tập trung sự nỗ lực để hoàn thành công việc có thể đo lường được để thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp. Trong khái niệm này, các tác giả nhấn mạnh: (i) đây là công cụ, phương pháp tư duy phân biện trong việc thiết lập và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp; (ii) tính kỷ luật liên tục thông qua sự cam kết hoàn thành các mục tiêu đã được thiết lập; (iii) sự kết hợp trong công việc giữa các nhân viên trong quá trình làm việc thông qua sự nỗ lực của từng nhân viên được thể hiện thông qua những kết quả quan trọng và có thể đo lường được hướng tới thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Đặc biệt, với việc triển khai OKRs, các doanh nghiệp hướng tới là những mục tiêu thúc đẩy sự tăng trưởng vượt trội trong giai đoạn ngắn.

Tiếp nối định nghĩa trên, theo nghiên cứu của Helmold and Terry (2021), chỉ số OKRs là công cụ trong hệ thống quản trị thành tích được sử dụng để thiết lập những mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp, thiết lập cơ chế trao đổi thông tin và giám sát việc thực hiện những mục tiêu quan trọng trong doanh nghiệp để tất cả nhân viên trong doanh nghiệp tập trung thực hiện công việc theo định hướng, mục tiêu được thiết lập nhằm giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu và thực hiện được chiến lược của doanh nghiệp. Với tiếp cận này, các tác giả nhấn mạnh tới quy trình toàn diện trong tổ chức từ khi sử dụng OKRs để thiết lập mục tiêu, quá trình thực hiện mục tiêu thông qua sự trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong doanh nghiệp cũng như quá trình giám sát, theo dõi quá trình hoàn thành mục tiêu trong doanh nghiệp.

### 2.2. Nội dung OKRs trong đánh giá thành tích

Thứ nhất, các mục tiêu theo OKRs trong doanh nghiệp. Theo Niven and Lamorte (2016), mục tiêu là những tuyên bố ngắn gọn được phác thảo một

cách rõ ràng và định tính, được thiết lập từ chiến lược của doanh nghiệp và nhằm thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Thông thường, tiếp cận xây dựng mục tiêu từ cá nhân tới tổ chức được xây dựng theo nguyên tắc SMART, tuy nhiên, nghiên cứu của Sull and Sull (2018) chỉ ra các mục tiêu cần được xây dựng theo nguyên tắc FAST khi doanh nghiệp xây dựng và triển khai OKRs trong đánh giá thành tích. Trong đó, các doanh nghiệp khi xây dựng các mục tiêu để triển khai đánh giá thành tích theo OKRs cần đảm bảo các mục tiêu đó gắn với:

a, Quá trình thảo luận thường xuyên (Frequently discussion) để trao đổi và xem xét tiến trình thực hiện mục tiêu, quá trình phân bổ nguồn lực khi thực hiện mục tiêu, các mục tiêu ưu tiên trong quá trình thực hiện và những thông tin phản hồi từ người thực hiện với quản lý trong quá trình thực hiện mục tiêu.

b, Tính thách thức, tham vọng của các mục tiêu (Ambitious): nhà quản trị các cấp khuyến khích cấp dưới của mình thiết lập những mục tiêu có tính chất thách thức và tham vọng để tạo sự bứt phá về kết quả khi thực hiện mục tiêu. Tuy nhiên, những mục tiêu này không có nghĩa là không thể đạt được.

c, Tính chi tiết, cụ thể (Specific): các mục tiêu cần cụ thể hóa thành các thang đo để có thể đo lường quá trình thực hiện, hoàn thành mục tiêu cũng như các mốc thời gian quan trọng cho từng giai đoạn thực hiện để có thể thúc đẩy sự nỗ lực của nhân viên gắn với từng giai đoạn thời gian khi thực hiện mục tiêu.

d, Tính minh bạch (Transparent): các mục tiêu cần được công bố rõ ràng, dễ theo dõi giữa các bộ phận và cá nhân khác trong suốt quá trình thực hiện.

Thứ hai, các kết quả then chốt trong doanh nghiệp. Theo Niven and Lamorte (2016), các kết quả then chốt là một tuyên bố định lượng để đo lường mức độ hoàn thành của các mục tiêu được thiết lập. Nghiên cứu của Doerr (2018) cho rằng các kết quả then chốt sẽ đánh dấu và giám sát cách thức doanh nghiệp thực hiện những mục tiêu đã đạt ra. Kết quả quan trọng cần thể hiện được một cách rõ ràng và được khống chế về mặt thời gian cụ thể, những kết quả này cần có tính công kích những cũng cần đảm bảo được tính hiện thực cụ thể. Bên cạnh đó, những kết quả then chốt này cũng cần được xác

lập thời gian cụ thể để kiểm tra, đo lường mức độ hoàn thành những mục tiêu, cụ thể, doanh nghiệp có thể lựa chọn chu kỳ quý để tiến hành đo lường việc hoàn thành những kết quả cốt yếu.

### **2.3. Đặc điểm chỉ số OKRs trong doanh nghiệp**

*Thứ nhất*, tính ưu tiên khi thiết lập OKRs. Nghiên cứu của Doerr (2018) khẳng định trong bối cảnh nguồn lực của doanh nghiệp là hữu hạn, doanh nghiệp muốn đạt được năng suất cao cần tập trung vào những mục tiêu quan trọng và hiểu rõ được điều gì là quan trọng trong giai đoạn nhất định với doanh nghiệp.

*Thứ hai*, tính không phân tầng trong thiết lập mục tiêu. Tiếp cận quản lý theo mục tiêu trong đánh giá thành tích, hệ thống thiết lập mục tiêu thường được thiết lập từ trên xuống, từ mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp tới mục tiêu của bộ phận và mục tiêu của từng cá nhân đảm nhận các chức danh trong bộ phận. Với tiếp cận từ trên xuống thường tạo ra sự gò bó và nhân viên cảm thấy bị ép buộc khi phải thực hiện những mục tiêu mà mình không được tham gia thiết lập. Tiếp cận doanh nghiệp khi sử dụng OKRs trong quản trị thành tích được xác định theo 3 hướng: thiết lập mục tiêu từ trên xuống (làm rõ những mục tiêu của doanh nghiệp gắn với tầm nhìn, sứ mạng, chiến lược của doanh nghiệp). Sau khi mục tiêu được thiết lập rõ ràng cho toàn doanh nghiệp, các bộ phận, phòng, ban, đơn vị có thời gian suy ngẫm và tự thiết lập mục tiêu cho bộ phận, đơn vị của mình với nguyên tắc cần có sự gắn kết nhất định với mục tiêu của tổ chức, tương tự như vậy, khi các bộ phận, phòng ban của doanh nghiệp cùng xây dựng và chia sẻ mục tiêu của đơn vị mình, thông qua quá trình trao đổi, check-in với nhà quản trị cấp cao để thống nhất xác lập mục tiêu của các đơn vị (mục tiêu được thiết lập và trao đổi ngang hàng). Các cá nhân khi nhận thấy mục tiêu của đơn vị một cách rõ ràng, nhân viên tự thiết lập mục tiêu cho cá nhân mình theo công việc đang đảm nhận và có sự trao đổi thống nhất với cấp trên. Một điểm đặc biệt, mục tiêu của phòng ban không bị phân bổ một cách cơ học xuống dưới trở thành mục tiêu cho từng cá nhân nhân viên. Nhân viên khi biết mục tiêu của phòng, ban, đơn vị hoàn toàn có thể tự thiết lập những mục tiêu tham vọng và thách thức vượt bên cạnh những

mục tiêu cam kết, chính sự thiết lập linh hoạt, không phân tầng, khuyến khích sự sáng tạo và thách thức trong thiết lập mục tiêu và sự minh bạch trong công bố mục tiêu ở toàn doanh nghiệp, các bộ phận và từng cá nhân để tất cả cùng có thể được biết và cùng theo dõi quá trình hoàn thành mục tiêu là đặc điểm quan trọng của OKRs.

*Thứ ba*, tính đều đặn theo chu kỳ: thông thường thiết lập và triển khai OKRs trong doanh nghiệp được diễn ra theo từng quý. Nếu như đánh giá thành tích với các công cụ khác có thể diễn ra với nhiều chu kỳ khác nhau như đánh giá hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm. Khi doanh nghiệp triển khai OKRs, theo Niven and Lamorte (2016), các doanh nghiệp sau khi xây dựng mục tiêu, các mục tiêu đó được cụ thể hóa thành những kết quả then chốt và được đánh giá theo chu kỳ quý để xác định mức độ hoàn thành và có thể điều chỉnh những kết quả then chốt trong quý tiếp theo. Các tác giả lập luận rằng khi tốc độ thay đổi trong và ngoài doanh nghiệp diễn ra nhanh, các thông tin mới cần được thu thập và phân tích để đưa ra những phản ứng và kế hoạch thích ứng. Như vậy, hàng quý, khi doanh nghiệp đánh giá mức độ hoàn thành các kết quả then chốt để triển khai điều chỉnh (nếu cần) đảm bảo được sự linh hoạt khi phản ứng với môi trường kinh doanh.

*Thứ tư*, tính tham vọng. Tính tham vọng của các mục tiêu được thiết lập là một trong những đặc điểm quan trọng mà doanh nghiệp kỳ vọng khi triển khai OKRs trong đánh giá thành tích. Với đặc điểm không gắn chặt với lương, thưởng và những đãi ngộ tài chính, OKRs cho phép các cá nhân và doanh nghiệp đặt ra những mục tiêu tham vọng để tạo hưng phấn, kích thích sự sáng tạo tối đa của nhân viên khi triển khai những mục tiêu tham vọng đó. Nghiên cứu của John Doerr (2018) đề cập tới nhóm mục tiêu mở rộng khi xây dựng và thực thi OKRs, những mục tiêu mở rộng đó phản ánh bức tranh lớn hơn về sự phát triển của doanh nghiệp với những rủi ro lớn hơn. Điều đặc biệt, những mục tiêu này có thể xuất phát từ bất kỳ phòng ban hay cá nhân nào và để thực hiện mục tiêu tham vọng này cần huy động nguồn lực của cả doanh nghiệp trong triển khai các công việc để đạt được những mục tiêu tham vọng đó.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Với mục tiêu đánh giá thực trạng nhận thức của nhà quản trị về triển khai OKRs trong đánh giá thành tích, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa phương pháp định lượng và phương pháp nghiên cứu định tính. Trong đó, phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn bán cấu trúc, nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua công cụ bảng hỏi khảo sát. Quy trình nghiên cứu được thực hiện qua giai đoạn thiết kế bảng hỏi khảo sát và bảng hỏi phỏng vấn; (ii) triển khai khảo sát sơ bộ; (iii) phỏng vấn chuyên gia và (iv) triển khai khảo sát trên diện rộng và (v) phân tích dữ liệu.

#### 3.1. Phương pháp nghiên cứu định lượng

##### *Thứ nhất, thiết kế bảng hỏi*

Trong nghiên cứu này, tác giả xây dựng bảng hỏi gồm 2 phần. Trong đó, phần 1 gồm thông tin về doanh nghiệp tham gia khảo sát và thông tin về cá nhân trong doanh nghiệp tham gia khảo sát. Tác giả làm rõ các thông tin về số lượng nhân viên, lĩnh vực hoạt động, số năm hoạt động, trình độ của người lao động, số năm kinh nghiệm của người lao động...

Phần thứ hai, nhóm câu hỏi về nhận thức của nhà quản trị về việc triển khai OKRs trong đánh giá thành tích gồm các nội dung: (i) nhận thức của nhà quản trị về phương pháp đánh giá thành tích với OKRs; (ii) nhận thức về vai trò của OKRs với doanh nghiệp; (iii) nhận thức về những khó khăn, thách thức khi triển khai OKRs trong doanh nghiệp. Tác giả xây dựng các biến quan sát cho từng nội dung dựa trên nghiên cứu của tác giả Niven and Lamorte (2016), Doerr (2018) và (Đạt, 2020). Các câu hỏi được thiết kế theo thang đo Likert 5 cấp độ (trong đó: cấp độ 1: rất không đồng ý và cấp độ 5: rất đồng ý).

##### *Thứ hai, khảo sát sơ bộ*

Sau khi chỉnh sửa phiếu khảo sát từ ý kiến của chuyên gia, tác giả tiến hành khảo sát sơ bộ với 35 nhà quản lý tại 11 doanh nghiệp tại Hà Nội theo nguyên tắc các doanh nghiệp đã triển khai OKRs trong đánh giá thành tích từ 6 tháng tới 1 năm. Các đối tượng tham gia khảo sát sơ bộ đánh giá mức độ rõ ràng, chính xác trong các thuật ngữ được sử dụng trong bảng hỏi, tính phù hợp với mục tiêu khảo sát.

Dữ liệu khảo sát sơ bộ cũng được sử dụng để phân tích sơ bộ kết quả khảo sát nhằm đánh giá độ tin cậy, tính chính xác của thang đo.

##### *Thứ ba, khảo sát chính thức*

Với mục tiêu đánh giá thực trạng nhận thức của nhà quản trị về OKRs trong đánh giá thành tích, tác giả tìm kiếm các doanh nghiệp tham gia khảo sát qua Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa thành phố Hà Nội, Hiệp hội nhân sự (HRA). Sau khi tìm hiểu và lựa chọn các doanh nghiệp đã triển khai OKRs trong đánh giá thành tích, tác giả đã gửi lời mời tham gia khảo sát tới 120 doanh nghiệp và 255 nhà quản trị trong 120 doanh nghiệp đó. Thực tế, số doanh nghiệp đã tham gia khảo sát là 86 doanh nghiệp đạt 71,67%. Cùng với đó, tác giả đã thu hồi được 212 phiếu khảo sát từ các nhà quản trị cấp trung, cấp cao, chủ doanh nghiệp (với số phiếu phát gửi tới 252, do đó, tỉ lệ đạt 83,13%). Các doanh nghiệp tham gia khảo sát ở 3 thành phố gồm Hà Nội, Đà Nẵng và Hồ Chí Minh, đây là những địa phương có số lượng doanh nghiệp lớn đại diện miền Bắc, miền Trung và miền Nam. Về công cụ, tác giả kết hợp giữa gửi các phiếu khảo sát được in ấn và đường link khảo sát qua công cụ google drive. Trong thời gian khảo sát chính thức được thực hiện trong 6 tháng từ tháng 12/2021 tới 6/2022.

#### 3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

Trong nghiên cứu này, nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm mục tiêu: (i) hoàn thiện phiếu khảo sát từ chuyên gia là những giảng viên, nhà nghiên cứu trong trường đại học, viện nghiên cứu và (ii) tiếp nhận các ý kiến từ phía những nhà quản trị, giám đốc doanh nghiệp về làm rõ thêm kết quả nghiên cứu từ nghiên cứu định lượng.

##### *Thứ nhất, phỏng vấn sâu với chuyên gia để hoàn thiện phiếu khảo sát*

Sau khi thiết kế thang đo, để đảm bảo yêu cầu tính khoa học, tác giả đã gửi phiếu khảo sát cho 5 chuyên gia là những giảng viên giảng dạy và nghiên cứu về quản trị nhân lực, đặc biệt có kinh nghiệm ít nhất 05 năm trong giảng dạy về đánh giá thành tích. Với góp ý từ các chuyên gia, tác giả điều chỉnh lại các thuật ngữ trong các biến quan sát ở phiếu khảo sát. Tiếp đó, tác giả lấy ý kiến góp ý của 10 chuyên

gia trong Hiệp hội nhân sự (HRA) để hoàn thiện thêm phiếu khảo sát trước khi triển khai thu thập và phân tích dữ liệu trên diện rộng.

*Thứ hai, phỏng vấn sâu với chuyên gia để phân tích và làm rõ kết quả khảo sát từ nghiên cứu định lượng*

Sau khi tác giả tiến hành khảo sát trên diện rộng và phân tích dữ liệu để có được kết quả từ phân tích định lượng, tác giả tiến hành phỏng vấn chuyên gia với nhà quản trị cấp trung, cấp cao và các chủ doanh nghiệp đã triển khai OKRs trong đánh giá thành tích.

Tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc, trong đó, các câu hỏi phỏng vấn được tác giả xây dựng nhằm làm những kết quả, nguyên nhân của kết quả về nhận thức, mức độ am hiểu chỉ số OKRs với các nhà quản trị trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tác giả cũng đặt ra các câu hỏi gợi mở để các nhà quản trị có thể chia sẻ thông tin nhiều hơn về mục tiêu khi triển khai OKRs, những khó khăn, thách thức khi triển khai OKRs trong doanh nghiệp.

Quá trình phỏng vấn được thực hiện với 10 Giám đốc và trưởng phòng nhân sự của các doanh nghiệp đã triển khai áp dụng OKRs trong doanh nghiệp (06) và 04 nhà quản trị trong doanh nghiệp đang triển khai được hệ thống đánh giá theo OKRs.

**3.3. Phân tích dữ liệu**

Phân tích dữ liệu định lượng: với mục tiêu đánh giá độ tin cậy và tính chính xác của thang đo được sử dụng trong nghiên cứu, tác giả phân tích chỉ số Cronbach Alpha và chỉ số KMO theo nghiên cứu của Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham

(1998) và Thọ (2012). Sau khi kiểm định độ tin cậy và chính xác của thang đo, tác giả tiến hành phân tích thống kê nhằm có dữ liệu sơ cấp để phân tích về kết quả nghiên cứu. Tác giả sử dụng phần mềm SPSS 18 nhằm đánh giá sơ bộ mức độ tin cậy và độ chính xác của thang đo được sử dụng trong nghiên cứu và Excel để phân tích mô tả trong nghiên cứu.

Phân tích dữ liệu định tính: các dữ liệu định tính được tập hợp từ quá trình phỏng vấn với chuyên gia. Các dữ liệu được thu thập từ quá trình khảo sát được mã hóa, phân lớp dữ liệu theo các chủ đề. Do đối tượng khảo sát khá nhỏ cùng với nội dung khảo sát chuyên sâu trên phạm vi hẹp, tác giả không sử dụng các phần mềm chuyên sâu để phân tích dữ liệu sơ cấp từ phỏng vấn.

**4. Kết quả nghiên cứu**

**4.1. Kết quả thống kê về mẫu nghiên cứu**

Sau quá trình thu thập dữ liệu, làm sạch dữ liệu, đặc điểm mẫu nghiên cứu được tác giả đề cập tại bảng 1 và bảng 2:

Kết quả khảo sát từ các doanh nghiệp đã và đang triển khai OKRs trong đánh giá thành tích nhân viên phản ánh đa phần các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ (chiếm tới 69,77%), các doanh nghiệp có quy mô nhân sự tương đối lớn từ 100 nhân sự trở nên chiếm tới 77,91%. Điều này tương đối phù hợp do OKRs là một trong số những công cụ quản trị thành tích mới trong doanh nghiệp. Để nghiên cứu và triển khai được công cụ mới này đòi hỏi các doanh nghiệp cần có sự đầu tư nguồn lực tài chính nhất định và có dư địa tăng trưởng lớn trong

**Bảng 1:** Đặc điểm doanh nghiệp đã khảo sát (mẫu 86)

Tiêu chí	Phân loại	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Lĩnh vực hoạt động	Sản xuất	11	12,79
	Thương mại - dịch vụ	60	69,77
	Đa ngành	15	17,44
Quy mô nhân sự và doanh thu trước thuế (DTTT)	Dưới 100 lao động, DTTT dưới 50 tỷ VNĐ	19	22,09
	Từ 100 - 500 lao động, DTTT từ 50 - 100 tỷ VNĐ	29	33,72
	Trên 500 lao động, DTTT trên 100 tỷ VNĐ	38	44,19
Số năm hoạt động	Dưới 5 năm	10	11,63
	Từ 5 tới 10 năm	25	29,07
	Trên 10 năm	51	59,3

(Nguồn: tổng hợp của tác giả (2022))



**Bảng 2:** Đặc điểm cá nhân đối tượng nhà quản trị đã khảo sát (mẫu 212)

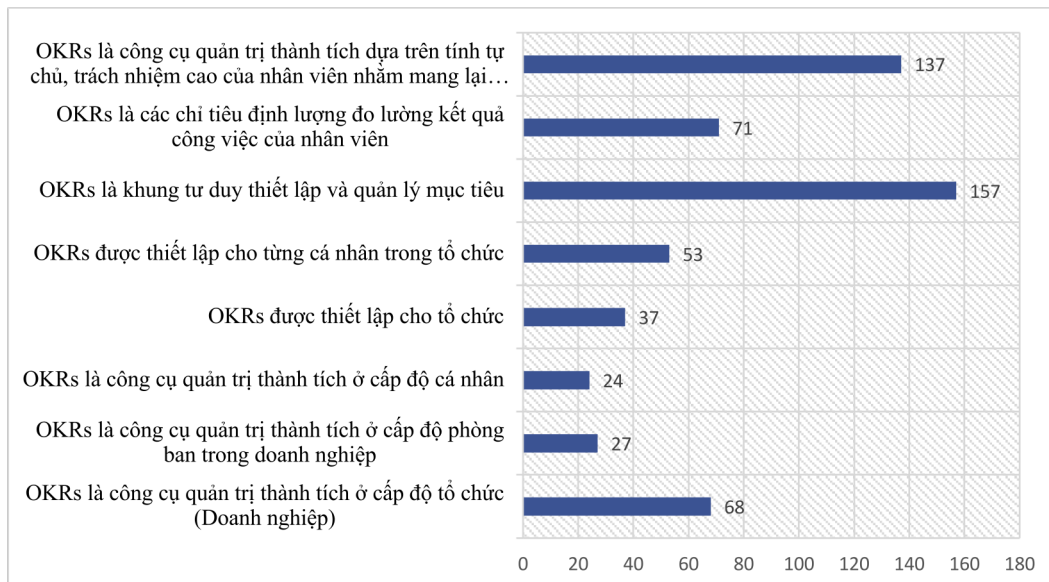
Tiêu chí	Phân loại	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nam	123	63,82
	Nữ	89	36,18
Độ tuổi	22-30 tuổi	5	2,36
	31-40 tuổi	47	22,17
	41-50 tuổi	76	35,85
	Trên 50 tuổi	84	39,62
Kinh nghiệm làm việc tại doanh nghiệp được khảo sát	Dưới 5 năm	32	15,09
	Từ 5 tới 10 năm	47	26,89
	Trên 10 năm	123	58,02
Trình độ	Đào tạo nghề, trung cấp	12	5,71
	Cao đẳng,	56	26,67
	Đại học	118	56,19
	Trên đại học	26	12,38

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2022))

lĩnh vực, ngành nghề mà doanh nghiệp đang hoạt động. Điều này xuất phát từ những bài học thực tiễn tại những doanh nghiệp lớn trên thế giới khi triển khai OKRs như Google, Intel, Intuit... đây đều là những doanh nghiệp quy mô lớn trong lĩnh vực sản xuất, công nghệ thông tin và dịch vụ khách hàng.

Về đặc điểm của đối tượng tham gia khảo sát, điểm tương đối đặc trưng của đối tượng tham gia khảo sát có thể thấy các đối tượng tham gia trả lời khảo sát trong những doanh nghiệp triển khai OKRs

phản ánh họ đều là người có kinh nghiệm làm việc và có thâm niên gắn bó với doanh nghiệp, đa phần gần 60% đối tượng có trên 10 năm kinh nghiệm làm việc tại doanh nghiệp được khảo sát. Như vậy, có thể thấy rằng để triển khai OKRs đòi hỏi những nhà quản trị cần có sự am hiểu sâu sắc về doanh nghiệp. Đây cũng được xem như yếu tố quan trọng để xây dựng và triển khai được hệ thống đánh giá thành tích bằng công cụ OKRs.



(Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2022))

**Hình 1:** Kết quả lựa chọn nhận thức của nhà quản trị về chỉ số OKRs

**4.2. Thực trạng triển khai OKRs trong doanh nghiệp**

**4.2.1 Thực trạng nhận thức của nhà quản trị về OKRs trong doanh nghiệp**

Kết quả nhận thức về bản chất chỉ số OKRs của nhà quản trị trong doanh nghiệp được thể hiện qua Hình 1.

Kết quả khảo sát phản ánh các nhà quản trị trong doanh nghiệp bao gồm cả các nhà quản trị cấp cao, chủ doanh nghiệp và những nhà quản trị nhân lực đã có những nhận thức tương đối đúng về bản chất công cụ OKRs, có tới 157 lượt lựa chọn từ đối tượng được khảo sát cho rằng OKRs là khung tư duy nhằm thiết lập và quản lý mục tiêu trong doanh nghiệp. Khi đề cập tới hệ thống quản trị thành tích với công cụ OKRs các nhà quản trị cho rằng đây là công cụ quản trị thành tích dựa trên tính tự chủ với yêu cầu trách nhiệm cao của nhân viên, khác với những công cụ quản trị thành tích khác nhằm xếp hạng nhân viên, đo lường nhân viên với những mục tiêu được thiết lập cứng nhắc, từ trên xuống, OKRs được các nhà quản trị kỳ vọng mang lại môi trường làm việc tốt hơn cho nhân viên trong doanh nghiệp.

Tiến hành phỏng vấn sâu với 10 nhà quản trị gồm 5 nhà quản trị cấp cao trong Ban điều hành doanh nghiệp và 05 trưởng bộ phận nhân sự những người chịu trách nhiệm trực tiếp trong xây dựng và triển khai dự án OKRs trong doanh nghiệp, các nhà

quản trị hy vọng công cụ OKRs có thể làm thay đổi quan điểm về đánh giá thành tích với nhân viên từ góc nhìn của người lao động tránh tình trạng đánh giá trở thành định kiến về việc tìm kiếm những sai sót để nhìn vào những kết quả chưa đạt được của người lao động trong doanh nghiệp. Đối với các giám đốc, trưởng bộ phận nhân sự, những người chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng và triển khai dự án đánh giá thành tích nhân sự với OKRs, nhận thức được chính xác về kỳ vọng với OKRs khi triển khai trong doanh nghiệp từ những nhà quản trị là yếu tố nền tảng, cơ sở để khi triển khai các hoạt động truyền thông dự án mang lại hiệu quả và giảm thiểu áp lực trong quá trình đánh giá thành tích theo phương pháp truyền thống.

**4.2.2. Thực trạng vai trò của chỉ số OKRs trong hệ thống quản trị thành tích**

Kết quả khảo sát thang đo nhận thức của nhà quản trị về vai trò của chỉ số OKRs trong đánh giá thành tích được thể hiện trong Bảng 3, theo nghiên cứu của Hair, Black, Babin, Anderson và Tatham (1998) tất cả các biến quan sát được sử dụng trong nghiên cứu đều đáp ứng yêu cầu với chỉ số hệ số tải đều lớn hơn 0,6 và tổng phương sai trích đạt giá trị 62,171; chỉ số Cronbach's Alpha đạt 0,932; chỉ số KMO đạt 0,939, các biến quan sát đều có giá trị tương quan biến tổng đều lớn 0.5.

**Bảng 3:** Kết quả khảo sát nhận thức về vai trò của OKRs trong quản trị thành tích

STT	Biến quan sát	Thống kê mô tả		Phân tích nhân tố	
		Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải	Hệ số tương quan biến - tổng
1	OKRs để cải thiện năng suất và hiệu quả công việc của doanh nghiệp	3,502	1,238	0.752	0.694
2	OKRs được xây dựng để doanh nghiệp đạt được mục tiêu thách thức	3,579	1,190	0.835	0.789
3	OKRs tạo sự minh bạch, rõ ràng về mục tiêu và trách nhiệm của từng cá nhân trong thực thi chiến lược của DN	3,837	1,040	0.816	0.770
4	OKRs tạo nền tảng cho sự phát triển vượt trội của doanh nghiệp	3,897	0,997	0.768	0.709
5	OKRs để truyền tải và tạo động lực nhân viên tham gia thực thi chiến lược của doanh nghiệp	3,597	1,055	0.839	0.785
6	OKRs để nâng cao năng suất làm việc của nhân viên	3,547	1,028	0.836	0.782
7	OKRs để tạo ra tính hứng thú trong công việc cho nhân viên	3,783	1,039	0.806	0.748
8	OKRs thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên	3,954	0,942	0.766	0.703
9	OKRs tạo ra sự linh hoạt trong thực hiện công việc của nhân viên	3,543	1,072	0.800	0.743
10	OKRs tạo ra sự gắn kết giữa các nhân viên trong doanh nghiệp	3,764	1,086	0.647	0.582

Nguồn: tổng hợp của tác giả (2022)

Điều đáng chú ý từ kết quả nghiên cứu được thể hiện qua phân tích mô tả, giá trị trung bình của các thang đo đều đạt trên 3,5 phản ánh mức độ đồng ý với các nhận định về vai trò của OKRs trong hệ thống đánh giá thành tích tại doanh nghiệp. Kết quả phản ánh triển khai OKRs trong đánh giá thành tích có vai trò quan trọng ở cấp doanh nghiệp (OKRs tạo nền tảng cho sự phát triển vượt trội của doanh nghiệp đạt giá trị cao nhất với giá trị trung bình đạt 3,897) trên cơ sở thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên (giá trị trung bình đạt 3,954 - giá trị trung bình cao nhất trong các vai trò của OKRs). Khác với một số phương pháp đánh giá như đánh giá theo KPIs hoặc phương pháp thang điểm thường chỉ gắn chỉ số sáng tạo với một thang đo mức hoàn thành cụ thể hoặc được tính điểm thưởng khi đánh giá thành tích, OKRs khuyến khích tối đa sự sáng tạo của nhân viên trong việc thiết lập mục tiêu, cách thức để triển khai mục tiêu nhằm tạo sự phát triển đột phá của doanh nghiệp, đây cũng là cách thức các doanh nghiệp lớn trên thế giới trong lĩnh vực công nghệ như Google tạo ra sự phát triển thần kỳ trong những thập niên vừa qua. Bên cạnh sự sáng tạo được khuyến khích, vai trò OKRs còn được thể hiện thông qua việc tạo ra sự gắn kết giữa các nhân viên trong doanh nghiệp để cùng tập trung thực hiện những mục tiêu quan trọng trong từng thời điểm (giá trị trung bình đạt 3,764, độ lệch chuẩn 1, 086), vai trò này cũng được đánh giá cao và là sự phát triển, cải tiến hơn rất nhiều phương pháp đánh giá thành tích trước đây khi các phương pháp cũ thường có sự

liên kết trong quá trình giao mục tiêu nhưng đến khi thực hiện thường không đề cao sự phối hợp và liên kết giữa các thành viên. Doanh nghiệp triển khai OKRs không chỉ có sự liên kết khi giao mục tiêu, tính minh bạch trong việc thực hiện các mục tiêu của OKRs cũng là đặc điểm tạo ra được sự giám sát và tạo được sự gắn kết giữa các đơn vị trong thực hiện mục tiêu.

*4.2.3. Thực trạng về đặc điểm của chỉ số OKRs trong hệ thống quản trị thành tích*

Đặc điểm của chỉ số OKRs trong đánh giá thành tích phản ánh những điểm đặc trưng của phương pháp đánh giá thành tích thông qua chỉ số OKRs, thang đo đặc điểm OKRs trong quản trị thành tích được phản ánh thông qua 5 biến quan sát tại bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố phản ánh đây là thang đo tốt với Eigen- value đạt giá trị 77,616; chỉ số Cronbach’s Alpha đạt 0,928; chỉ số KMO đạt 0,866, tác giả giữ lại cả 5 thang đo phản ánh đặc điểm của OKR trong quản trị thành tích, hệ số tải các biến quan sát đều đạt giá trị > 0,8 và hệ số tương quan biến tổng tất cả các biến quan sát đều đạt giá trị > 0,7.

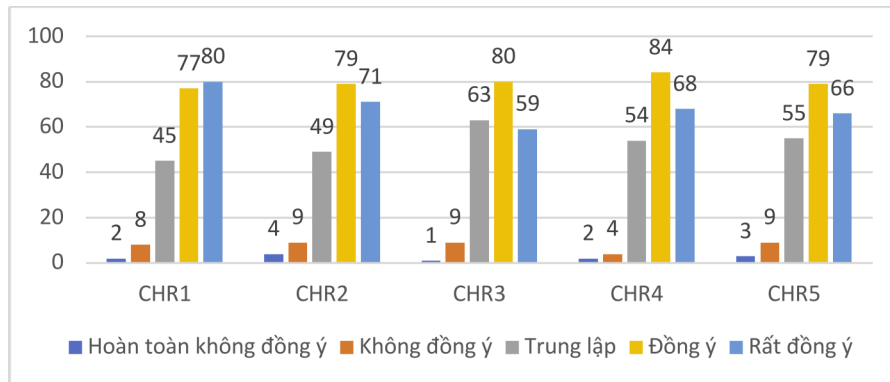
Bên cạnh kiểm định thang đo về đặc điểm của chỉ số OKRs trong quản trị thành tích tại doanh nghiệp, nhận thức về đặc điểm còn được phản ánh qua Hình 2.

Trong số các đặc điểm của OKRs, kết quả khảo sát phản ánh các nhà quản trị đã nhận ra và thể hiện mức độ đồng ý cao với những đặc điểm của chỉ số OKRs. Trong đó, đặc điểm tính ưu tiên (lựa chọn ít

**Bảng 4:** Kết quả khảo sát nhận thức về đặc điểm của OKRs trong quản trị thành tích

STT	Biến quan sát	Mã hóa	Thống kê mô tả		Phân tích nhân tố	
			Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải	Hệ số tương quan biến - tổng
1	Tính ưu tiên (lựa chọn ít mục tiêu và quan trọng nhất)	CHR1	4,061	0,908	0,906	0,847
2	Tính không phân tầng (OKRs có sự trao đổi trên - dưới, dưới - trên và chéo giữa các bộ phận)	CHR2	3,962	0,953	0,902	0,840
3	Tính minh bạch (được công bố toàn công ty, dễ dàng theo dõi chéo)	CHR3	3,882	0,881	0,890	0,823
4	Tính đều đặn theo chu kỳ	CHR4	4,001	0,859	0,859	0,761
5	Tính tham vọng lớn khi xây dựng và triển khai OKRs	CHR5	3,924	0,930	0,846	0,780

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2022))



(Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2022))

**Hình 2:** Kết quả khảo sát nhận thức về đặc điểm của OKRs trong đánh giá thành tích tại doanh nghiệp

mục tiêu và quan trọng nhất) đạt giá trị trung bình cao nhất ở mức 4,001 với độ lệch chuẩn là 0,908. Điều này phản ánh các nhà quản trị hiểu tương đối rõ về bản chất đặc điểm của OKRs - công cụ định hướng xác lập những mục tiêu quan trọng nhất trong từng giai đoạn để định hướng hành động của nhân viên vào những công việc quan trọng, được ưu tiên để mang lại những kết quả then chốt. Cùng với đó, các đặc tính của OKRs đều có giá trị trung bình tương đối đều nhau và đều ở trong khoảng nhận được sự đồng ý cao về những đặc điểm này. Trong số những đặc điểm của OKRs được đề cập tới trong nhận thức của nhà quản trị có đặc điểm về tính minh bạch (được công bố trong toàn doanh nghiệp và dễ dàng theo dõi chéo) kết quả khảo sát phản ánh nhà quản trị đồng ý với đặc điểm này nhưng giá trị trung bình thấp nhất trong số các đặc điểm được khảo sát và đặc điểm này cũng nhận được nhiều ý kiến trái chiều về đặc điểm tính minh bạch trong triển khai OKRs khi đánh giá thành tích. Cùng với đó, kết quả khảo sát với các chủ doanh nghiệp khi triển khai OKRs phản ánh thực tế không phải chủ doanh nghiệp, nhà quản trị nào cũng muốn chia sẻ mục tiêu của bản thân với nội bộ phòng, ban, đơn vị và với đồng nghiệp. Thực tế này xuất phát từ nhiều nguyên nhân cả chủ quan và khách quan, tuy nhiên, đặc điểm này của OKRs theo Helmold và cộng sự (2021), Lamorte và cộng sự (2016) và John Doerr (2018) là nền tảng quan trọng để triển khai được OKRs trong doanh nghiệp.

**4.2.4. Thực trạng về nhận định những khó khăn khi doanh nghiệp triển khai OKRs trong đánh giá thành tích**

Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính chính xác của thang đo với biến nghiên cứu những khó khăn khi triển khai OKRs trong doanh nghiệp. Trong số 11 biến quan sát được tác giả xây dựng, sau khi khảo sát và phân tích dữ liệu, tác giả giữ 10 biến quan sát đo các biến quan sát này đều đáp ứng yêu cầu. Biến quan sát *OKRs làm quy trình quản lý thêm phức tạp* có hệ số tải chỉ đạt 0,458 thấp hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng đạt 0,404 thấp hơn 0,5 và không đạt được yêu cầu thống kê với biến quan sát này. Sau khi loại bỏ biến quan sát trên, Chỉ số Cronbach's Alpha là 0.936 (với chỉ số Cronbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0.8 đến 1) phản ánh đây là một thang đo tốt. Chỉ số KMO (Kaser-Meyer - Olkin) là 0.927 và phương sai trích đạt 63,16% phản ánh đây là thang đo tốt được sử dụng trong phân tích tiếp theo.

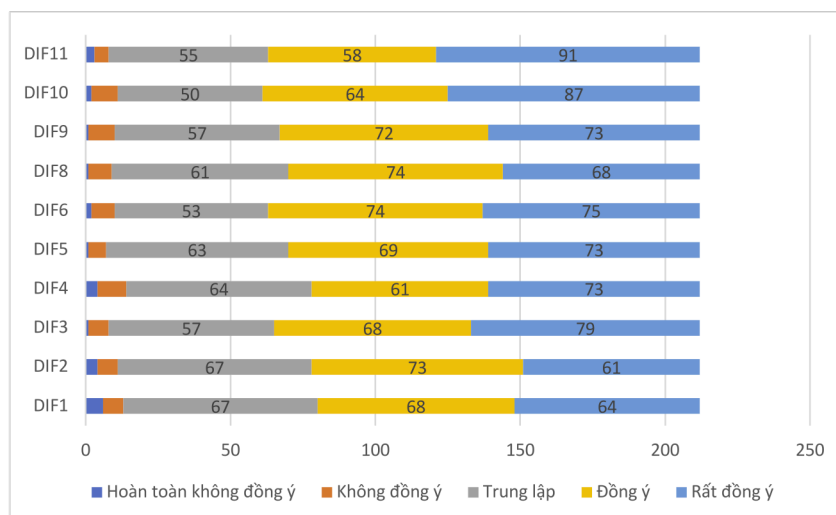
Quá trình đánh giá những khó khăn trong triển khai chỉ số OKRs trong đánh giá thành tích tại doanh nghiệp được chia thành 3 nhóm chính:

*Thứ nhất*, những khó khăn từ phía ban lãnh đạo, nhà quản trị và ban dự án khi xây dựng và triển khai OKRs trong đánh giá thành tích. Ban lãnh đạo luôn đóng vai trò quan trọng khi doanh nghiệp triển khai áp dụng những phương pháp đánh giá mới trong doanh nghiệp. Khi lãnh đạo sẵn sàng tiếp nhận những phương pháp mới và cho đó là một phần tất

**Bảng 5:** Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính chính xác của thang đo nhận định của nhà quản trị về những khó khăn khi doanh nghiệp triển khai OKRs

STT	Biến quan sát	Mã hóa	Thống kê mô tả		Phân tích nhân tố	
			Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải	Hệ số tương quan biến - tổng
1	Người lao động không hiểu bản chất OKRs	DIF1	3,839	0,991	0,735	0,673
2	Người lao động không chấp nhận thay đổi	DIF2	3,849	0,941	0,790	0,735
3	Người lao động chưa thấy được lợi ích (tài chính, phi tài chính) khi triển khai OKRs	DIF3	4,023	0,905	0,771	0,718
4	OKRs quá phức tạp trong xây dựng, thực thi và đánh giá với người lao động	DIF4	3,891	0,998	0,778	0,729
5	Thiếu quy trình hướng dẫn triển khai và thực thi OKRs	DIF5	3,976	0,894	0,878	0,837
6	Ban lãnh đạo chưa đủ quyết tâm khi triển khai OKRs	DIF6	4,001	0,918	0,880	0,838
7	OKRs làm quy trình quản lý thêm phức tạp	DIF7	3,693	1,055	0,458	0,402
8	Ban dự án thiếu chuyên môn khi triển khai OKRs	DIF8	3,943	0,895	0,856	0,816
9	Thiếu sự hướng dẫn khi xây dựng và triển khai từ Ban lãnh đạo và bộ phận phụ trách dự án OKRs	DIF9	3,976	0,910	0,896	0,858
10	Ban lãnh đạo chưa nhận thức rõ những khó khăn khi triển khai OKR	DIF10	4,061	0,949	0,797	0,744
11	Thiếu cơ chế giải đáp thắc mắc khi triển khai	DIF11	4,081	0,953	0,810	0,759

(Nguồn: tổng hợp của tác giả (2022))



(Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2022))

**Hình 3:** Kết quả khảo sát đánh giá về những khó khăn khi áp dụng chỉ số OKRs trong đánh giá thành tích tại doanh nghiệp

yếu cho sự phát triển của doanh nghiệp và quyết tâm thực hiện những phương pháp mới trong doanh nghiệp, khi đó, những phương pháp mới như OKRs mới có cơ hội được triển khai thành công. Kết quả khảo sát phản ánh hai khó khăn lớn nhất xuất phát từ Ban lãnh đạo khi doanh nghiệp triển khai OKRs là sự thiếu quyết tâm của Ban lãnh đạo khi áp dụng phương pháp đánh giá mới với giá trị trung bình ở mức 4,001 và độ lệch chuẩn 0,918. Cùng với nguyên nhân đó, sự chưa nhận thức đầy đủ nhất khó khăn khi triển khai OKRs cũng được đề cập tới trong số những khó khăn lớn từ phía Ban lãnh đạo doanh nghiệp

*Thứ hai*, những khó khăn trong việc tiếp nhận và thay đổi để áp dụng OKRs trong đánh giá thành tích với người lao động. Người lao động là đối tượng thực thi công việc cũng là đối tượng của phương pháp đánh giá với OKRs, thông qua các chỉ số OKRs họ được xác lập mức độ hoàn thành công việc và thành tích của cá nhân. Khó khăn với người lao động gồm có việc người lao động không hiểu được hết bản chất của chỉ số OKRs và khó khăn trong việc người lao động không chấp nhận sự thay đổi khi áp dụng phương pháp mới trong triển khai đánh giá thành tích mà chưa thấy được những quyền lợi tài chính đi kèm. Trong số các khó khăn từ phía người lao động, khó khăn người lao động chưa thấy được lợi ích (tài chính, phi tài chính) khi triển khai OKRs là khó khăn lớn nhất với giá trị trung bình đạt 4,023 và độ lệch chuẩn đạt 0,905.

*Thứ ba*, những khó khăn về bản chất của chính chỉ số OKRs. OKRs là phương pháp đánh giá thành tích dựa trên nguyên tắc quản trị theo mục tiêu và kích thích động lực từ bên trong người lao động khi triển khai công việc. Khi triển khai OKRs cũng như những phương pháp đánh giá công việc mới, đòi hỏi cần điều chỉnh rất nhiều yếu tố theo cách tiếp cận hệ thống như phương pháp thiết lập lại mục tiêu với các cấp độ (doanh nghiệp) và cá nhân, cách thức giám sát đánh giá mức độ hoàn thành những mục tiêu chủ chốt ở các cấp độ và triển khai quy trình trao đổi liên tục CFRs gồm Trao đổi (Conversations), Phản hồi (Feedback) và Công nhận (Recognition) để đảm bảo sự minh bạch, tính giải trình, sự trao quyền trong

đánh giá kết quả cốt yếu tại tất cả các cấp trong doanh nghiệp khi triển khai. Kết quả khảo sát phản ánh sự thiếu cơ chế giải đáp thắc mắc khi triển khai được đánh giá mở mức độ cao (giá trị đạt 4,081 và độ lệch chuẩn đạt 0,953), yếu tố thiếu quy trình hướng dẫn triển khai và thực thi OKRs đạt giá trị 3,976 và độ lệch chuẩn đạt 0,998 là hai yếu tố trở ngại được các nhà quản trị chỉ ra trong số các khó khăn trong doanh nghiệp khi triển khai OKRs.

#### **4. Một số giải pháp với doanh nghiệp**

*Thứ nhất*, đánh giá thành tích là hoạt động quan trọng trong quản trị nhân lực làm nền tảng cho các hoạt động quản trị nhân lực khác trong doanh nghiệp, do đó, hệ thống quản trị thành tích cần được liên tục cập nhật và cải tiến, các nhà quản trị trong doanh nghiệp cần nhìn nhận đúng bản chất và đặc điểm của từng phương pháp đánh giá trong hệ thống quản trị thành tích để có thể đưa ra những quyết định đúng đắn và phù hợp trong từng hoàn cảnh và giai đoạn nhất định nhằm triển khai phương pháp đánh giá thành tích mới cho phù hợp. Phương pháp OKRs trong đánh giá thành tích là một phương pháp mới mặc dù được xây dựng và phát triển dựa trên nền tảng của nguyên tắc quản trị theo mục tiêu. Tuy nhiên, việc triển khai áp dụng trên phạm vi rộng tại các quốc gia và trong các lĩnh vực khác nhau còn tạo ra nhiều tranh cãi. Doanh nghiệp khi nghiên cứu và triển khai OKRs trong hệ thống đánh giá thành tích cần hiểu sâu sắc, đầy đủ bản chất chỉ số OKRs, đặc biệt, cần có sự phân tích kỹ lưỡng các yếu tố đặc điểm nguồn nhân lực, đặc điểm ngành nghề, quy mô nhân sự, quy mô hoạt động sản xuất, kinh doanh... để có được phân tích và đánh giá tổng quan khi chuyển đổi hệ thống đánh giá với phương pháp đánh giá cũ sang phương pháp đánh giá thành tích theo OKRs để tận dụng được những ưu điểm dựa trên đặc điểm của OKRs và giảm thiểu những hạn chế, rủi ro khi áp dụng OKRs.

*Thứ hai*, chú trọng công tác truyền thông với người lao động khi triển khai OKRs trong doanh nghiệp. Người lao động đóng vai trò ngày càng quan trọng với sự phát triển của doanh nghiệp, do đó, nhìn nhận, đánh giá đúng thành tích của người lao động là nhiệm vụ cấp thiết để giữ chân nhân tài

trong doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp lựa chọn chuyển đổi từ phương pháp đánh giá hiện tại sang triển khai OKRs trong đánh giá thành tích, doanh nghiệp cần triển khai đào tạo với đội ngũ nhân sự quản lý để họ hiểu đúng bản chất, đặc điểm, vai trò của OKRs để cùng với bộ phận phụ trách nhân sự có các hoạt động truyền thông thông suốt tới bộ phận triển khai thử nghiệm OKRs cũng như toàn bộ người lao động trong doanh nghiệp. Bản chất người lao động tại các doanh nghiệp hiện nay còn khá thụ động trong tiếp cận các phương pháp quản trị mới, khi đó, tâm lý ngại thay đổi, phản kháng sự thay đổi diễn ra tạo ra rào cản khi doanh nghiệp triển khai đổi mới hệ thống đánh giá với OKRs. Phương pháp OKRs trong đánh giá thành tích với đặt điểm tạo ra động lực bên trong kích thích người lao động làm việc sáng tạo hơn, tập trung hơn vào những mục tiêu quan trọng tạo ra sự phát triển vượt trội cho doanh nghiệp khi triển khai thành công. Do đó, nhà quản trị, đặc biệt, trưởng bộ phận quản trị nhân sự, Ban dự án xây dựng và triển khai OKRs cần đặc biệt chú trọng tới công tác truyền thông để giúp nhân viên trong doanh nghiệp hiểu đầy đủ, chính xác và tạo được sự hưng phấn, kích thích với người lao động trong doanh nghiệp giúp họ vượt qua rào cản về việc ngại thay đổi khi triển khai phương pháp mới trong quản trị thành tích.

**Thứ ba**, một trong những thách thức có ảnh hưởng trực tiếp tới việc triển khai OKRs trong hệ thống đánh giá thành tích là bản chất OKRs thiếu hoặc rất ít có sự kết nối với các công cụ đãi ngộ tài chính, chủ yếu thiên về ghi nhận những đóng góp và sự nỗ lực vượt trội của người lao động để tạo ra những thành tích vượt trội thúc đẩy sự phát triển, tăng trưởng vượt trội của doanh nghiệp. Điều này tạo ra một số cản trở với những nhân sự có cách tiếp cận theo truyền thống, kết quả của họ cần được tưởng thưởng và gắn với các công cụ đãi ngộ tài chính (lương, thưởng...). Do đó, khi triển khai trong doanh nghiệp, nhà quản trị cần có sự kết hợp giữa OKRs trong đánh giá thành tích với những công cụ đánh giá thành tích khác như KPIs để khắc phục được những hạn chế về bản chất của chỉ số OKRs. Bên cạnh việc triển khai đánh giá và điều chỉnh một

số chỉ tiêu trong hệ thống đánh giá KPIs, giai đoạn đầu, doanh nghiệp có thể nghiên cứu để đưa vào 1-2 mục tiêu quan trọng nhất với nhân viên và đo lường mức độ hoàn thành OKRs thành các mức gồm: (i) 0.7 - 1.0: Biểu thị bằng màu xanh lá - hoàn thành OKRs; (ii) 0.4 - 0.6: Biểu thị bằng màu vàng - có tiến bộ công việc nhưng không hoàn thành OKRs và (iii) 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. Như vậy, doanh nghiệp vừa có thể dần chuyển đổi từ phương pháp đánh giá hiện tại sang định hướng sử dụng OKRs vừa có thể thông qua mức độ hoàn thành OKRs để thấy được sự nỗ lực, cố gắng trong công việc của nhân viên chứ không chỉ là kết quả công việc thông thường. Bên cạnh đó, doanh nghiệp khi sử dụng kết hợp trong thời gian chuyển đổi từ phương pháp hiện tại sang phương pháp mới vẫn gắn kết với hệ thống đãi ngộ đang triển khai để tránh tâm lý sốc và phản kháng mạnh của nhân viên khi có sự điều chỉnh đồng thời cả hệ thống đánh giá thành tích và cả hệ thống đãi ngộ nhân sự.

**Thứ tư**, nghiên cứu về OKRs trong đánh giá thành tích trong những thực hành tốt nhất và trong phạm vi khảo sát của tác giả, nhà quản trị cần xác lập được những yêu cầu phù hợp của doanh nghiệp về định hướng và tiềm năng phát triển của ngành nghề trong lĩnh vực doanh nghiệp đang hoạt động, mục tiêu doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp để dự báo sự phù hợp của doanh nghiệp khi triển khai OKRs trong hệ thống quản trị thành tích của doanh nghiệp (cả cấp độ doanh nghiệp và cấp độ cá nhân). Trên cơ sở dự báo được mức độ phù hợp, tương thích để nhà quản trị đưa ra những giai đoạn xây dựng và triển khai OKRs cho phù hợp với doanh nghiệp.

**Thứ năm**, ban lãnh đạo doanh nghiệp, đặc biệt các chủ doanh nghiệp cần có bộ phận nhân sự hoặc các đơn vị tư vấn đã triển khai thành công OKRs và có thấy được những kết quả vượt bậc của doanh nghiệp thành công để nghiên cứu trước khi quyết định có triển khai OKRs trong hệ thống đánh giá thành tích hay không. Khi Ban lãnh đạo đồng nhất và quyết tâm trong triển khai OKRs cần tránh tâm lý

bỏ cuộc giữa chừng do sự phản ứng thái quá của nhân viên mà cần có sự kiên trì và quyết liệt với định hướng, mục tiêu chuyển đổi hệ thống đánh giá. Đây chính là tiền đề và yếu tố quan trọng có ảnh hưởng lớn tới quá trình chuyển đổi và áp dụng OKRs trong hệ thống đánh giá thành tích, đồng thời cũng quyết định tới sự thành công hay thất bại khi triển khai các phương pháp mới trong hệ thống quản trị của toàn doanh nghiệp. ♦

**Tài liệu tham khảo:**

1. Barney, J. J. J. o. m. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *17*(1), 99-120.
2. Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Havard Business Review*, *93*(4), 40-50.
3. Đạt, M. X. (2020). *OKRs – Hiểu đúng, Làm đúng*. Hà Nội: NXB Công Thương.
4. Delery, J. E., & Roumpi, D. J. H. R. M. J. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? , *27*(1), 1-21.
5. Doerr, J. (2018). *Measure what matters: OKRs: The simple idea that drives 10x growth*: Penguin UK.
6. Fletcher, C. J. J. o. O., & Psychology, o. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *74*(4), 473-487.
7. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (1998). *Multivariate data analysis*. In: NJ: Prentice hall: Upper Saddle River.
8. Helmold, M., & Terry, B. (2021). Performance Management Cycle, KPI, and OKR. In *Operations and Supply Management 4.0* (pp. 145-154): Springer.
9. Hùng, T. H. (2018). Nhận thức của nhà quản trị về chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*, *34*, 66-75.
10. Lado, A. A., & Wilson, M. C. J. A. o. m. r. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based per-

spective. *19*(4), 699-727.

11. Levy, P. E., & Williams, J. R. J. J. o. m. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *30*(6), 881-905.
12. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*: Allyn & Bacon.
13. Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*: John Wiley & Sons.
14. Sull, D., & Sull, C. J. M. S. M. R. (2018). With goals, FAST beats SMART. *59*(4), 1-11.
15. Thọ, N. Đ. (2012). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. Thiết kế và thực hiện*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động xã hội.

**Summary**

Objective and key results (OKRs) is one of the interesting method in performance appraisal which have been implementing successfully in some well-know cooperation in the world like Google, Intel, etc. Research on OKRs is attractive topic for researchers and practitioner in recently years. In this research, with the combined method including the qualitative method and quantitative method, author indicates the current situation of manager's perception about OKRs in performance appraisal. This research also indicates the challenges when the company implements OKRs method. Based on the general evaluation, authors propose some valuable solution for manager's perception about the fundamental of OKRs method and also contributes to the theory of performance management.