

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN LÊ CHÂU YÊN
TÓM TẮT
ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

**ỨNG DỤNG OKRS NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH ĐỘI NGŨ FACEBOOK ADS TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN TRUYỀN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ
ONEMORE**

Đà Nẵng, 2026

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN LÊ CHÂU YÊN

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

ỨNG DỤNG OKRS NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH ĐỘI NGŨ FACEBOOK ADS TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN TRUYỀN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ
ONEMORE

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 834.01.01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: PGS.TS. HOÀNG VĂN HẢI

Đà Nẵng, 2026

TÓM TẮT

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề án

Trong bối cảnh Digital Marketing phát triển mạnh và thị trường liên tục biến động, công tác đánh giá thành tích ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng hiệu quả làm việc của đội ngũ. Tại Công ty Cổ phần Truyền thông và Công nghệ Onemore, đội ngũ Facebook Ads là bộ phận cốt lõi trực tiếp tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, giai đoạn 2023–2025 cho thấy doanh thu tăng nhưng chi phí quảng cáo tăng nhanh hơn, dẫn đến hiệu quả lợi nhuận suy giảm.

Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ hệ thống KPI hiện tại còn thiên về doanh thu và quy mô ngân sách, chưa phản ánh đầy đủ hiệu quả thực tế như khả năng tối ưu chi phí hay lợi nhuận. Đồng thời, cơ chế đánh giá này cũng khiến nhân sự có xu hướng tập trung vào mục tiêu ngắn hạn thay vì hiệu quả bền vững.

Trong bối cảnh đó việc hoàn thiện công tác đánh giá thành tích theo hướng linh hoạt, liên kết mục tiêu và định hướng hiệu quả trở nên cần thiết. Vì vậy, đề án *“Ứng dụng OKRs nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích đội ngũ Facebook Ads tại Công ty Cổ phần Truyền thông và Công nghệ Onemore”* được thực hiện nhằm đề xuất giải pháp phù hợp với đặc thù vận hành của doanh nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề án

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá thành tích, KPI và OKRs trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ và môi trường kinh doanh biến động.
- Phân tích thực trạng hệ thống KPI hiện tại của đội ngũ Facebook Ads tại Onemore, làm rõ các hạn chế.
- Xác định nhu cầu ứng dụng OKRs tại Onemore trên cơ sở đối chiếu giữa thực trạng hệ thống KPI hiện tại với các nguyên tắc vận hành OKRs.
- Đề xuất phương án ứng dụng OKRs cho đội Facebook Ads.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: công tác đánh giá thành tích của đội ngũ Facebook Ads tại Công ty Cổ phần Truyền thông và Công nghệ Onemore, trong đó tập trung

vào hệ thống KPI hiện tại và việc đề xuất áp dụng OKRs trong đánh giá thành tích.

- Phạm vi nghiên cứu: tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận về đánh giá thành tích và phương pháp OKRs; phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích của đội ngũ Facebook Ads thông qua hệ thống KPI hiện tại; từ đó xác định các hạn chế và đề xuất ứng dụng OKRs nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích tại đơn vị.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu
- Phương pháp thống kê mô tả và phân tích số liệu
- Phương pháp phân tích so sánh và phân tích khoảng cách
- Phương pháp khảo sát và thu thập ý kiến nội bộ
- Phương pháp tổng hợp và đề xuất nhằm xây dựng định hướng ứng dụng OKRs

5. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, nội dung đề án kết cấu thành 03 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về Đánh giá thành tích và Phương pháp OKRs

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích đội ngũ Facebook Ads tại Công ty Cổ phần Truyền thông và Công nghệ Onemore

Chương 3: Ứng dụng OKRs nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích đội ngũ Facebook Ads tại Công ty Cổ phần Truyền thông và Công nghệ Onemore

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH VÀ PHƯƠNG PHÁP OKRs

1.1. Tổng quan về đánh giá thành tích trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích là một tiến trình khoa học có hệ thống và định kỳ nhằm đo lường, phân tích và phản hồi về các hành vi cũng như kết quả thực hiện công việc của người lao động dựa theo những tiêu chuẩn và mục tiêu đã được xác định; nhằm phục vụ cho việc quản lý, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

1.1.2. Vai trò của đánh giá thành tích trong doanh nghiệp

- Là cơ sở để đo lường và kiểm soát kết quả thực hiện công việc của nhân viên; nền tảng để ra các quyết định nhân sự mang tính chiến lược
- Cải thiện hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của tổ chức
- Định hướng hành vi và thúc đẩy động lực làm việc
- Tạo kênh tương tác và phản hồi liên tục

1.1.3. Các yêu cầu đối với công tác đánh giá thành tích trong môi trường biến động nhanh

- Hệ thống đánh giá cần đảm bảo tính linh hoạt và khả năng điều chỉnh mục tiêu
- Tính liên tục, tức thời và rút ngắn chu kỳ phản hồi
- Hệ thống đánh giá cần đảm bảo liên kết giữa mục tiêu cá nhân - mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp
- Hệ thống đánh giá cần tăng cường tính minh bạch và phản ánh đúng hiệu quả thực chất thay vì chỉ đo lường đầu ra ngắn hạn
- Tách biệt giữa đánh giá phát triển và đánh giá trả lương

Khái quát năm tiêu chí cốt lõi để đánh giá mức độ phù hợp của một hệ thống đánh giá thành tích trong doanh nghiệp: Thứ nhất, tính liên kết mục tiêu. Thứ hai, tính linh hoạt. Thứ ba, tính phản hồi liên tục. Thứ tư, tính minh bạch và công bằng. Thứ năm, tác động hành vi.

1.1.4. Quy trình đánh giá thành tích trong doanh nghiệp

- Giai đoạn 1: Thiết lập mục tiêu và tiêu chuẩn thành tích

- Giai đoạn 2: Chọn lựa phương pháp đánh giá phù hợp
- Giai đoạn 3: Giám sát và hỗ trợ thực hiện
- Giai đoạn 4: Thực hiện đánh giá chính thức
- Giai đoạn 5: Thảo luận phản hồi và lập kế hoạch phát triển

1.2. Đánh giá thành tích theo các chỉ báo thành tích cốt yếu (KPI)

1.2.1. Khái niệm, cấu trúc và đặc điểm của KPI

1.2.1.1. Khái niệm KPI

KPI được hiểu như là các chỉ báo hiệu suất cốt yếu, sử dụng để đo lường mức độ hoàn thành mục tiêu của cá nhân, bộ phận hay tổ chức.

1.2.1.2. Cấu trúc KPI

- Chỉ tiêu kết quả then chốt (KRI)
- Chỉ tiêu thành tích (PI)
- Chỉ tiêu thành tích cốt yếu (KPI)

1.2.1.3. Đặc điểm của KPI

- 1- Không phải thang đo lường tài chính
- 2- Gắn với tần suất
- 3- Chấp nhận bởi quản trị cấp cao và các cấp quản lý nhóm
- 4- Tất cả thành viên hiểu được thang đo lường cũng như yêu cầu hành động
- 5- Có mối quan hệ ràng buộc giữa nhóm - cá nhân
- 6- Tạo ảnh hưởng rõ rệt đến những nhân tố quyết định thành công cốt yếu (Critical Success Factors-CSF) và các thành tố của BSC
- 7- Có ảnh hưởng tích cực tới những thang đo lường thành tích khác

1.2.2. Quy trình đánh giá thành tích theo KPI

- Bước 1 - Thiết lập các mục tiêu và chỉ báo đánh giá
- Bước 2 - Theo dõi và thực hiện
- Bước 3 - Đánh giá và phản hồi
- Bước 4 - Hành động và phát triển

1.2.3. Ưu điểm của KPI trong đánh giá thành tích

- KPI giúp lượng hóa kết quả thực hiện công việc rõ ràng và cụ thể

- KPI cung cấp cơ chế phản hồi - cảnh báo sớm, góp phần đẩy mạnh khả năng kiểm soát và giám sát hoạt động của tổ chức
- KPI giúp liên kết hoạt động cá nhân, bộ phận với mục tiêu tổ chức
- KPI có khả năng tạo động lực làm việc thông qua cơ chế đánh giá và khen thưởng, thúc đẩy văn hóa trách nhiệm và kỷ luật thực thi
- Tối ưu hóa phân bổ nguồn lực

1.2.4. Hạn chế của KPI trong đánh giá thành tích

- Sự nhầm lẫn giữa chỉ số kết quả (KRI) và chỉ báo dẫn dắt (KPI)
- KPI có thể dẫn đến hành vi tối ưu hóa cục bộ và xung đột lợi ích giữa các cá nhân hoặc bộ phận
- Sự thiếu linh hoạt và tính trễ của hệ thống
- KPI có thể không phản ánh đầy đủ hiệu quả thực chất của hoạt động, đặc biệt khi chỉ tập trung vào các chỉ tiêu dễ đo lường
- KPI có thể tạo áp lực và làm giảm động lực nội tại của nhân viên, tạo ra tâm lý an toàn hóa mục tiêu nếu gắn chặt với cơ chế thưởng phạt

1.3. Đánh giá thành tích theo phương pháp OKRs

1.3.1. Khái niệm, cấu trúc và đặc điểm của OKRs

1.3.1.1. Khái niệm OKRs

OKRs là một phương pháp thiết lập và quản trị mục tiêu nhằm liên kết giữa định hướng chiến lược và hoạt động thực thi thông qua hệ thống mục tiêu và các kết quả đo lường cụ thể.

1.3.1.2. Cấu trúc OKRs

- Mục tiêu (Objectives - O): Xác định "Cái gì" cần đạt được
- Kết quả then chốt (Key Results - KRs): Định lượng hóa việc đạt được Mục tiêu, trả lời câu hỏi "*Làm thế nào*" để biết mình đã thành công

1.3.1.3. Đặc điểm của OKRs

- OKRs đề cao trách nhiệm cá nhân dựa trên sự gắn kết mục tiêu
- Tính minh bạch tuyệt đối
- OKRs mang cơ chế thiết lập đa chiều

- Tính tham vọng và khát vọng
- OKRs không gắn trực tiếp với lương thưởng
- OKRs định hướng thúc đẩy thay vì kiểm soát hiệu suất

OKR chia thành hai loại: OKRs cam kết và OKRs khát vọng

OKRs cam kết	OKRs khát vọng
- Mục tiêu bắt buộc chạm mốc hoàn thành 100% - Mục tiêu cần tính thách thức nhưng thực tế để thực hiện - Điều phối nguồn lực, kế hoạch để đảm bảo hoàn thành đúng hạn	- Chấp nhận ngưỡng thành công ở mức 60% - 70% - Mục tiêu khó thực hiện, tính đột phá và thách thức cao nằm ngoài vùng an toàn hiện tại - Tập trung thúc đẩy sự tiến bộ vượt bậc và tìm kiếm những giới hạn mới

1.3.2. Quy trình vận hành, đánh giá thành tích theo OKRs

- Thiết lập (Planning)
- Check-in hằng tuần (Weekly Check-in)
- Giữa kỳ (Mid-term Review)
- Cuối kỳ (Final Grading & Reset)

1.3.2.1. Chu kỳ vận hành và thiết lập mục tiêu

- Thiết lập theo mô hình đa chiều
- Căn chỉnh: Các OKRs cá nhân và nhóm phải gắn chặt với OKRs tổ chức

1.3.2.2. Nhịp điệu Check-in (Weekly Check-in) và cơ chế đánh giá tiến độ (CFRs)

Cơ chế thảo luận phản hồi và cải tiến CFRs

Quy trình Check-in OKRs chi tiết

Bước	Giai đoạn	Nội dung
Bước 1	Trước Check-in	Kiểm tra bản Check-in nháp: - “Chưa” → huỷ check-in, chuyển sang buổi khác - “Có” → tiếp tục bước 2

Bước 2	Trong Check-in	- Cập nhật tiến độ - Kiểm tra công việc - Kiểm tra vấn đề - Trình bày các khó khăn, trở ngại - Đưa ra giải pháp - Đánh giá khả năng hoàn thành kết quả chính - Đánh giá khả năng hoàn thành mục tiêu
Bước 3	Kết thúc Check-in	Phản hồi và ghi nhận OKRs: - Feedback - Recognition
Bước 4	Sau Check-in	Người sở hữu OKRs bổ sung các việc cần làm cho tới lần Check-in tiếp theo vào file kế hoạch công việc

1.3.2.3. Phương pháp chấm điểm và tiêu chuẩn hoàn thành (Scoring)

1. Nhân viên tự đánh giá từng KR theo mức độ hoàn thành thực tế.
2. Trưởng nhóm xem xét và hiệu chỉnh cùng nhân viên
3. Điểm số của một Mục tiêu được tính bằng trung bình cộng của các Kết quả then chốt tương ứng.

Với OKR Cam kết, việc chấm điểm là đạt/không đạt và phải đạt điểm 1.0 (hoặc 100%). Với OKR tham vọng, có dải điểm. Thang điểm đánh giá OKRs:

Thang chấm điểm KR theo OKRs

Thang điểm (0.0-1.0)	Ý nghĩa	Hành động
0.7 - 1.0 (vùng xanh)	Thành công vượt mong đợi. Đối với các "Mục tiêu khát vọng", mức 0.7 được coi là ngưỡng hoàn thành lý tưởng.	Đi đúng hướng; những việc đang làm đang có hiệu quả.

0.4 - 0.6 (vùng vàng)	Có tiến bộ nhưng chưa đạt mục tiêu, chỉ đạt một phần.	Cần phải phân tích nguyên nhân/ điểm nghẽn và điều chỉnh.
0.0 - 0.3 (vùng đỏ)	Thất bại trong việc tạo ra kết quả thực chất.	Cần xem xét kỹ lưỡng những gì đang làm; học hỏi, không phạt.

1.3.2.4. Tổng kết và Tái thiết lập (Final Grading & Reset)

- Phân tích nguyên nhân
- Học tập và thích ứng

1.3.3. Các nguyên tắc quản trị và điều kiện tiên quyết để triển khai OKRs thành công

- Sự cam kết và đồng thuận từ đội ngũ lãnh đạo
- Nguyên tắc tách biệt giữa lương thưởng và kết quả OKRs
- Tính minh bạch toàn hệ thống
- Sự cam kết về thời gian và sự kiên trì
- Duy trì nhịp điệu kiểm soát qua các buổi Check-in hàng tuần
- Đánh giá và phản hồi
- Tính đồng bộ và tốc độ xoay vòng chu kỳ

1.3.4. Điểm khác biệt của phương pháp OKRs so với KPI và sự phù hợp trong ứng dụng phương pháp này ở những công ty công nghệ

1.3.4.1. Những khác biệt của phương pháp OKRs so với KPI

So sánh tóm tắt giữa KPI và OKRs

Tiêu chí	KPI (Key Performance Indicators)	OKRs (Objectives & Key Results)
Mục đích	Đo lường và kiểm soát hiệu suất, đo lường sự thành công	Định hướng chiến lược, tối ưu nguồn lực, truyền cảm hứng và thúc đẩy tăng trưởng

Số lượng	Không giới hạn số lượng KPI nhằm theo dõi đánh giá hoạt động	3 – tối đa 5 bộ OKRs cho mỗi chu kỳ, yêu cầu tập trung cao và không bao gồm tất cả công việc
Tính chất mục tiêu	Ổn định, duy trì	Thách thức, bứt phá
Chu kỳ	Tháng/ quý/ năm	Thường theo quý, linh hoạt
Liên kết	Chủ yếu top-down, thác đổ từ trên xuống	Kết hợp 3 chiều: top-down, bottom-up, chéo sang
Minh bạch	Thường giới hạn theo cấp	Minh bạch toàn tổ chức
Gắn lương thưởng	Thường gắn trực tiếp	Thường tách biệt

Khung giải pháp OKRs khắc phục các khoảng cách quản trị của hệ thống KPI hiện tại:

Liên hệ giữa hạn chế của KPI và cơ chế khắc phục của OKRs

Hạn chế điển hình của KPI trong Digital Marketing	Rủi ro quản trị	Cơ chế OKRs có thể khắc phục
Tập trung vào doanh thu, ngân sách	Tối ưu quy mô thay vì hiệu quả thực	Thiết lập Key Results gắn kết quả thực chất
Chỉ tiêu thiết lập theo hướng top-down	Nhân viên thiếu cam kết và chủ động	Kết hợp top-down và bottom-up khi xây dựng OKRs
Số lượng KPI nhiều, phân tán	Mất tập trung vào ưu tiên chiến lược	Giới hạn Objective và các Key Results trọng tâm
Đánh giá theo chu kỳ dài (tháng/quý)	Phản ứng chậm với biến động	Triển khai check-in hàng tuần và cơ chế CFRs
Gắn chặt với lương thưởng	Tạo hành vi an toàn, đối phó để bảo vệ thu nhập	Tách OKRs khỏi lương thưởng giai đoạn đầu, khuyến khích thử nghiệm

Thiếu minh bạch giữa các bộ phận	Tối ưu cục bộ, hạn chế phối hợp	Công khai OKRs và tiến độ giữa các nhóm
----------------------------------	---------------------------------	---

1.3.4.2. Sự phù hợp ứng dụng OKRs cho các công ty công nghệ

- Doanh nghiệp công nghệ có đặc điểm thay đổi nhanh, môi trường linh hoạt và phụ thuộc mạnh vào dữ liệu nên phù hợp với OKRs.
- OKRs giúp thích ứng nhanh với biến động thị trường và thay đổi thuật toán của các nền tảng nhờ cơ chế thiết lập mục tiêu theo chu kỳ ngắn.
- OKRs cho phép điều chỉnh mục tiêu linh hoạt, hỗ trợ doanh nghiệp nhanh chóng tối ưu chiến thuật và phân bổ nguồn lực hiệu quả.
- OKRs giúp liên kết mục tiêu giữa cá nhân – bộ phận – tổ chức, hạn chế tình trạng tối ưu cục bộ và tăng sự phối hợp giữa các phòng.
- Công khai mục tiêu và theo dõi tiến độ thường xuyên giúp nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và khả năng đánh giá hiệu suất dựa trên dữ liệu.
- OKRs thúc đẩy văn hóa hiệu suất cao, khuyến khích đổi mới, thử nghiệm và học hỏi liên tục

1.3.5. Lợi ích của OKRs (các siêu năng lực cốt lõi của OKRs)

- Tập trung, cam kết với những ưu tiên hàng đầu (Focus)
- Phối hợp và kết nối để tạo nên một đội nhóm hiệu quả (Alignment)
- Sự cam kết (Commitment)
- Theo dõi liên tục (Tracking)
- Khả năng thách thức (Stretching)

1.4. Khung phân tích nghiên cứu của đề án

- 1 - Thiết lập nền tảng lý thuyết
- 2 - Khung phân tích chẩn đoán thực trạng (Chương 2)
- 3 - Mô hình giải pháp đề xuất (Chương 3)

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH ĐỘI NGŨ FACEBOOK ADS TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TRUYỀN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ ONEMORE

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Truyền thông và Công nghệ Onemore

2.1.1. Giới thiệu doanh nghiệp

Công ty Cổ phần Truyền thông và Công nghệ Onemore thành lập năm 2020, có trụ sở chính tại thành phố Đà Nẵng. Đơn vị đã từng bước chuyển từ cung cấp dịch vụ marketing truyền thống đến Digital Marketing tích hợp, định hướng lấy dữ liệu và hiệu suất làm trung tâm: mô hình quảng cáo số dựa trên hiệu suất - cơ chế AdSense for Search (AFS).

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

- Giai đoạn 1 (2020–2022): Khởi nghiệp và thử nghiệm
- Giai đoạn 2 (2022–2023): Chuyển dịch sang mô hình hiệu suất
- Giai đoạn 3 (2024–nay): Mở rộng quy mô và yêu cầu chuẩn hóa quản trị

2.1.3. Hình thức kinh doanh quảng cáo số AdSense for Search (AFS)

2.1.3.1. Khái quát về AdSense for Search (AFS)

Là một hình thức khai thác chênh lệch giá trị lưu lượng trên những nền tảng tìm kiếm/mạng xã hội, yêu cầu kết hợp cao độ giữa dữ liệu, thuật toán và năng lực thực thi của con người. AdSense for Search là hình thức hợp tác giữa doanh nghiệp sở hữu nền tảng nội dung và hệ thống quảng cáo tìm kiếm của Meta/ Google.

2.1.3.2. Cơ chế vận hành của AFS tại Onemore

- Khai thác lưu lượng
- Chuyển đổi, chia sẻ doanh thu
- Quản trị biên lợi nhuận

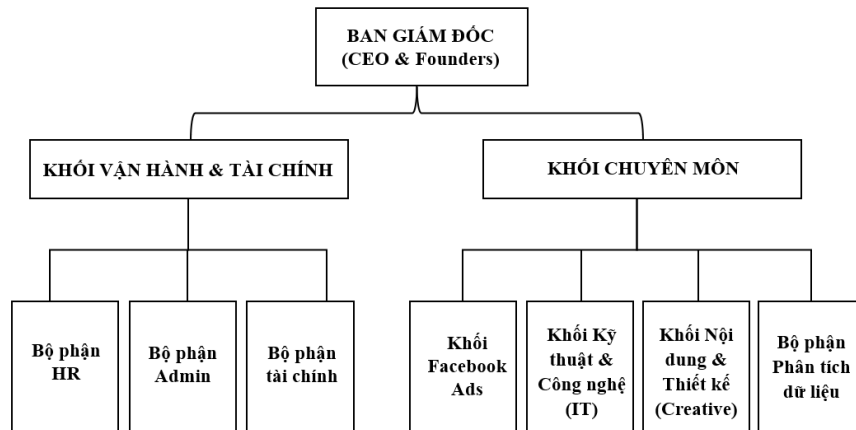
2.1.3.3. Đặc điểm đánh giá thành tích trong AFS

- Tính định lượng tuyệt đối và tức thì
- Trọng tâm là Biên lợi nhuận ròng
- Sự nhạy bén với biến động thuật toán
- Tính cộng hưởng cao độ giữa các bộ phận

- Sự đánh đổi giữa Quy mô (Scale) và Hiệu quả (Efficiency)

2.1.4. Cơ cấu tổ chức

2.1.4.1. Mô hình tổ chức



Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần Truyền thông và Công nghệ Onemore

2.1.4.2. Vai trò, chức năng các bộ phận

Cơ cấu tổ chức Onemore thiết lập theo mô hình trực tuyến - chức năng, tối ưu hóa tính chuyên môn trong lĩnh vực quảng cáo hiệu suất. Dưới góc độ quản trị thành tích, mỗi bộ phận đóng vai trò như một mắt xích trong chuỗi giá trị tạo lợi nhuận.

2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2023–2025

Giai đoạn 2023–2025 Onemore có sự tăng trưởng mạnh về doanh thu, từ 56,5 tỷ lên 89 tỷ đồng, cho thấy khả năng mở rộng quy mô hoạt động quảng cáo hiệu quả. Tuy nhiên chi phí quảng cáo tăng nhanh hơn doanh thu phản ánh hiệu quả sử dụng ngân sách quảng cáo đang suy giảm → doanh nghiệp đang tăng trưởng về quy mô nhưng hiệu quả hoạt động chưa tương xứng.

2.2. Thực trạng đội ngũ chuyên môn Facebook Ads tại Onemore

2.2.1. Quy mô và cơ cấu nhân sự đội Facebook Ads

Đội Facebook Ads của Onemore chiếm khoảng 65,7% tổng nhân sự công ty cho thấy đây là bộ phận cốt lõi tạo doanh thu và quyết định hiệu quả vận hành. Cơ cấu tinh gọn giúp công ty tăng tính linh hoạt và phản ứng nhanh nhưng cũng tạo áp lực lớn trong công tác kiểm soát hiệu suất và quản trị ngân sách quảng cáo.

Tỷ lệ nhân sự Creative còn thấp. Mô hình nhóm nhỏ hiện tại được đánh giá phù hợp để triển khai OKRs nhờ khả năng minh bạch mục tiêu, tăng tính liên kết và thúc đẩy phối hợp giữa các nhóm trong doanh nghiệp.

2.2.2. Vai trò của đội Facebook Ads trong tạo doanh thu và năng lực cạnh tranh

Đội Facebook Ads giữ vai trò trung tâm trong hoạt động tạo doanh thu và quyết định hiệu quả sinh lợi của Onemore. Đội Facebook Ads được xem là “tài sản năng lực cốt lõi” của doanh nghiệp.

2.2.3. Đặc thù công việc và yêu cầu đối với hệ thống đánh giá thành tích đội Facebook Ads

2.2.3.1. Đặc thù công việc

- Biến động thuật toán và Rủi ro tài khoản
- Vận hành dựa trên các chỉ số hiệu suất cốt lõi (ROAS, CPA, CPC, CTR)
- Áp lực quản trị ngân sách và rủi ro tài chính cao
- Yêu cầu thử nghiệm liên tục và chấp nhận thất bại
- Chu kỳ ra quyết định ngắn và yêu cầu học hỏi liên tục

2.2.3.2. Yêu cầu đối với hệ thống đánh giá thành tích

- Tính linh hoạt và phản ứng nhanh
- Sự cân bằng giữa quy mô và biên lợi nhuận
- Khuyến khích tư duy thử nghiệm, chấp nhận thất bại
- Tính minh bạch và liên kết đa chức năng
- Chuyển đổi vai trò quản lý

2.3. Thực trạng công tác đánh giá thành tích đội ngũ Facebook Ads tại Onemore

2.3.1. Hệ thống đánh giá thành tích hiện tại

Hệ thống KPI đánh giá thành tích đội ngũ Facebook Ads tại Onemore

STT	Nhóm KPI	Chỉ tiêu đánh giá	Phương pháp đo lường	Mục tiêu	Trọng số (%)
I.	Kết quả kinh doanh				40
1	Doanh thu	Doanh thu chiến dịch	Tổng doanh thu tạo ra	≥ 20.000 USD/ tháng	25

2	Quy mô vận hành	Ngân sách Ads (Spend)	Tổng chi phí quảng cáo quản lý	Theo kế hoạch phân bổ	15
II.	Hiệu suất quảng cáo				25
3	Hiệu suất chi phí	CPA	Tổng chi phí / số chuyển đổi	$\leq$ target chiến dịch	15
4	Tối ưu chi phí	CPC	Chi phí trung bình / click	Giảm theo kỳ	5
5	Chất lượng quảng cáo	CTR	Tỷ lệ nhấp quảng cáo	$\geq$ benchmark ngành	5
III.	Hoạt động vận hành				20
6	Tốc độ triển khai	Thời gian setup campaign	Thời gian từ brief $\rightarrow$ chạy ads	$\leq 24h$	10
7	Tối ưu chiến dịch	Tần suất tối ưu	Số lần tối ưu / tuần	≥ 2 lần/tuần	5
8	Thử nghiệm	A/B Testing	Số test/tháng	≥ 4 test/tháng	5
IV.	Dữ liệu & kiểm soát				10
9	Báo cáo	Độ chính xác dữ liệu	Sai số báo cáo	$\leq 2\%$	5
10	Báo cáo	Đúng hạn	% báo cáo đúng deadline	100%	5
V.	Hỗ trợ & tuân thủ				5
11	Hợp tác	Phối hợp liên phòng ban	Đánh giá nội bộ	$\geq 4/5$	2.5

12	Tuân thủ	Ngân sách	Sai lệch ngân sách	$\leq \pm 5\%$	2.5
----	----------	-----------	--------------------	----------------	-----

Công thức đánh giá: **Điểm KPI cuối cùng** = Σ (**Điểm KPI** × **Trọng số**). KPI được chia thành 3 nhóm chính:

- KPI kết quả: doanh thu, ngân sách quảng cáo (chiếm tỷ trọng lớn).
- KPI quá trình: thời gian setup, tần suất tối ưu, A/B testing.
- KPI hiệu quả: CPA, CPC, CTR.

Nhưng hệ thống hiện nay tập trung nhiều vào quy mô hoạt động và mức độ thực hiện công việc hơn là hiệu quả kinh doanh thực chất. Ngoài ra hệ thống KPI chủ yếu đánh giá ở cấp độ cá nhân chưa tạo được liên kết mục tiêu giữa nhóm và tổ chức.

2.3.2. Quy trình thiết lập mục tiêu và đánh giá thành tích

Quy trình thiết lập mục tiêu và đánh giá thành tích tại Onemore hiện mang tính top-down, chủ yếu được giao từ Ban Giám đốc xuống mà thiếu sự tham gia phản hồi từ đội ngũ thực thi => khiến KPI trở thành áp lực bắt buộc hơn là mục tiêu cam kết.

Nhân sự chủ yếu tập trung hoàn thành KPI cá nhân nên thiếu sự liên kết với mục tiêu chung của doanh nghiệp => tình trạng tăng doanh thu nhưng chi phí quảng cáo tăng mạnh hơn làm giảm hiệu quả lợi nhuận.

Quy trình đánh giá hiện thực hiện theo chu kỳ tháng nên có độ trễ lớn, không kịp phát hiện và xử lý các chiến dịch kém hiệu quả.

Hệ thống hiện thiếu các buổi check-in định kỳ và cơ chế phản hồi nhanh dựa trên dữ liệu => khó điều chỉnh mục tiêu và tối ưu nguồn lực kịp thời.

Cơ chế thưởng phạt gắn chặt với KPI doanh thu và quy mô ngân sách dễ dẫn đến hành vi chạy theo tăng trưởng quy mô thay vì hiệu quả lợi nhuận thực chất.

→ Hệ thống đánh giá hiện tại chưa đáp ứng được yêu cầu linh hoạt của mô hình AFS và cần được cải thiện bằng một cơ chế quản trị mục tiêu phù hợp hơn.

2.3.3. Kết quả khảo sát thực trạng đánh giá thành tích

2.3.3.1. Phương pháp và mục tiêu khảo sát

Sử dụng kết hợp định tính và định lượng. Với nhóm quản lý, dùng phương pháp phỏng vấn sâu. Với đội Facebook Ads, khảo sát định lượng được triển khai thông qua bảng hỏi Google Forms với thang đo Likert 5 mức độ.

Cấu trúc thang đo bao gồm 19 biến quan sát được chuẩn hóa nhằm đo lường chính xác nhận thức và hành vi của đội ngũ Ads qua 4 nhóm nhân tố cốt lõi:

- (1) Mức độ rõ ràng của mục tiêu;
- (2) Mức độ liên kết mục tiêu chiến lược;
- (3) Tính công bằng và tương thích đặc thù công việc;
- (4) Động lực cùng xu hướng hành vi làm việc của nhân sự.

Mục tiêu khảo sát: Mức độ rõ ràng của mục tiêu và KPI; Tính công bằng và phù hợp của hệ thống đánh giá; Mức độ liên kết giữa mục tiêu cá nhân, bộ phận và mục tiêu chiến lược của công ty; Tác động của hệ thống đánh giá đến động lực làm việc của nhân sự.

2.3.3.2. Đánh giá của nhà quản lý

Bảng tổng hợp các nhận định trọng yếu từ phỏng vấn sâu cấp quản lý

Nhóm đối tượng	Số lượng	Nhận định/Điểm nhấn chính	Trích dẫn/Từ khóa tiêu biểu
Ban Giám đốc	02	Thiếu công cụ quản trị chiến lược và cảnh báo rủi ro tài chính	"Chỉ báo muộn", "Chỉ thấy lỗi khi mọi thứ đã rồi"
Team Leader	04	Xung đột mục tiêu nội bộ và khó khăn trong điều phối nguồn lực	"Cạnh tranh không lành mạnh giữa các nhóm"
Chuyên viên (Phỏng vấn nhanh)	02	Áp lực thưởng phạt làm triệt tiêu sự sáng tạo	"Làm cho an toàn để đạt KPI", "Sợ mất thưởng nên không dám thử nghiệm"

Các bất cập của hệ thống hiện nay không chỉ nằm ở KPI mà còn xuất phát từ cách thiết kế và vận hành hệ thống đánh giá: thiếu chỉ số định hướng hiệu quả, thiếu phản hồi thời gian thực, cơ chế thưởng phạt chưa hợp lý và chưa thúc đẩy văn hóa hợp tác.

2.3.3.3. Phản hồi và thái độ của đội ngũ thực thi (đội ngũ Facebook Ads)

Bảng kết quả đánh giá trung bình các nhóm nhân tố về hệ thống KPI hiện tại

Nhóm nhân tố	Điểm Mean (1-5)	Nhân xét sơ bộ
Nhóm 1: Mức độ rõ ràng	4.02	Nhân viên hiểu rõ các chỉ số nhưng mang tính thụ động
Nhóm 2: Mức độ liên kết	3.15	Sự liên kết giữa cá nhân và mục tiêu công ty còn lỏng lẻo
Nhóm 3: Tính phù hợp	2.56	Hệ thống chưa phản ánh đúng đặc thù biến động của Ads
Nhóm 4: Động lực và Hành vi	4.15	Áp lực ngắn hạn chiếm ưu thế, ảnh hưởng đến quyết định

- Kết quả khảo sát cho thấy nhân viên hiểu khá rõ các chỉ tiêu KPI được giao nhưng điều này chủ yếu phản ánh mức độ tiếp nhận thông tin.
- Mức độ liên kết giữa mục tiêu cá nhân, nhóm và tổ chức chỉ ở mức trung bình.
- Mức độ phù hợp của KPI với đặc thù công việc Facebook Ads khá thấp phản ánh sự chưa tương thích giữa hệ thống đánh giá và thực tiễn vận hành.
- KPI lại ảnh hưởng mạnh đến hành vi làm việc của nhân sự => hệ thống đang tạo áp lực lớn và có thể khiến nhân viên ưu tiên mục tiêu ngắn hạn

Các điểm nghẽn chính của hệ thống KPI tại Onemore gồm:

- Chưa phù hợp với đặc thù công việc Facebook Ads do tập trung vào kết quả cuối cùng hơn là quá trình tối ưu.
- Chưa đảm bảo tính công bằng trong đánh giá khi nỗ lực tối ưu chưa được ghi nhận đầy đủ.
- Mức độ liên kết giữa mục tiêu cá nhân, nhóm và tổ chức còn yếu.

- KPI ảnh hưởng mạnh đến hành vi nhân sự nhưng theo hướng tiêu cực, thúc đẩy mục tiêu ngắn hạn thay vì hiệu quả bền vững.

Từ đó cho thấy hệ thống KPI hiện tại tồn tại ba lệch pha chính:

- Lệch pha giữa đo lường và bản chất công việc.
- Lệch pha giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức.
- Lệch pha giữa động lực ngắn hạn và hiệu quả dài hạn.

2.4. Đánh giá hệ thống KPI hiện tại dưới góc độ tiếp cận OKRs

Bảng đối chiếu thực trạng đánh giá thành tích của Onemore qua các nguyên tắc OKRs

Nguyên tắc OKRs	Nội dung tiếp cận OKRs	Thực trạng tại đội ngũ Facebook Ads Onemore (KPI)	Nhận xét
Mức độ liên kết mục tiêu	Kết hợp Top-down và Bottom-up	- Cơ chế phân bổ từ trên xuống Top-down	- Chưa phản ánh đầy đủ định hướng chiến lược - Mang tính áp đặt
Tính tập trung	Tập trung 3–5 mục tiêu chính	Nhiều chỉ tiêu phân tán	KPI quá nhiều → thiếu tập trung vào các yếu tố cốt lõi
Sự minh bạch	OKRs công khai toàn bộ trong tổ chức	Các Team Ads làm việc độc lập	- Không có sự học hỏi và hỗ trợ liên phòng ban - Xung đột nội bộ
Tính linh hoạt và nhịp điệu phản hồi (CFRs)	Check-in hàng tuần, điều chỉnh linh hoạt	Họp/ báo cáo tổng kết khi hết tháng	- Phản ứng chậm với biến động thị trường - Thiếu sự ghi nhận và phản hồi
Cơ chế thưởng	Tách biệt lương thưởng giai đoạn đầu	Cơ chế thưởng phạt tài chính theo mức độ hoàn thành KPI	KPI phạt fail → an toàn hóa, hành vi đối phó

Khả năng mở rộng quy mô	Dễ mở rộng nhờ hệ thống mục tiêu đồng bộ	Khó kiểm soát khi số lượng nhân sự tăng	KPI không còn phù hợp khi Onemore tăng lên ~40 nhân sự
Định hướng dài hạn	Kết hợp mục tiêu ngắn + dài hạn	Thiên về mục tiêu ngắn hạn (tháng)	Làm giảm đổi mới

2.5. Đánh giá chung và nhu cầu ứng dụng OKRs

2.5.1. Những kết quả đạt được

- Xây dựng được bộ khung chỉ số đo lường (KPI) có cấu trúc định lượng rõ ràng
- Tạo được động lực tăng trưởng doanh thu
- Thiết lập được văn hóa làm việc dựa trên kết quả và tính kỷ luật trong thực thi

2.5.2. Những hạn chế, tồn tại và các điểm nghẽn trong đánh giá thành tích

- Mục tiêu cá nhân chưa gắn chặt với mục tiêu chiến lược
- Thiên về chỉ tiêu ngắn hạn, thiếu định hướng đột phá
- Khó mở rộng quy mô đội ngũ khi công ty tăng trưởng
- Quy trình phản hồi (CFRs) mang tính hình thức, thiếu cơ chế thúc đẩy minh bạch và cam kết mục tiêu

2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế

2.5.3.1. Nguyên nhân khách quan

- Sự biến động khó lường của thuật toán và chính sách nền tảng
- Áp lực tăng trưởng trong môi trường cạnh tranh
- Sự thay đổi hành vi người dùng

2.5.3.2. Nguyên nhân chủ quan

- Sai lầm trong tư duy thiết lập chỉ tiêu
- Hệ thống quản trị không kịp thích ứng với quy mô
- Năng lực phân tích và phản ứng chậm
- Sự tách biệt giữa mục tiêu và lương thưởng

2.5.3.3. Khoảng cách giữa năng lực hiện tại và yêu cầu của OKRs

Nhìn chung, hạn chế cốt lõi của hệ thống hiện tại không nằm ở việc thiếu công cụ đo lường mà nằm ở cách thức thiết kế, vận hành hệ thống đánh giá thành tích chưa phù hợp đặc thù hoạt động quảng cáo số. Hệ thống KPI hiện chưa đảm bảo phản ánh đúng hiệu quả công việc, chưa tạo được liên kết giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu chiến lược đồng thời chưa định hướng hành vi theo hiệu quả bền vững.

Do vậy yêu cầu đặt ra là cần hoàn thiện công tác đánh giá thành tích theo hướng linh hoạt hơn, tăng liên kết mục tiêu và tập trung vào những kết quả then chốt. Trong bối cảnh đó, phương pháp OKRs được xem là một hướng tiếp cận phù hợp, làm cơ sở cho việc đề xuất giải pháp ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3: ỨNG DỤNG OKRs NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH ĐỘI NGŨ FACEBOOK ADS TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TRUYỀN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ ONEMORE

3.1. Định hướng phát triển của Công ty Onemore giai đoạn 2026–2028 và yêu cầu đối với công tác đánh giá thành tích

3.1.1. Định hướng phát triển

Giai đoạn 2026–2028, Onemore định hướng chuyển từ tăng trưởng theo quy mô sang tăng trưởng theo hiệu quả và giá trị bền vững. Trọng tâm chiến lược: tối ưu biên lợi nhuận, nâng cao hiệu quả khai thác lưu lượng và kiểm soát chi phí quảng cáo.

Đội Facebook Ads tiếp tục giữ vai trò cốt lõi, nhưng yêu cầu chuyển từ “mở rộng ngân sách” sang “tối ưu giá trị trên từng đồng chi phí”. Công ty hướng đến chuẩn hóa vận hành dựa trên dữ liệu và tăng khả năng phản ứng nhanh với biến động nền tảng. Nhân sự Ads cần nâng cao năng lực phân tích, tối ưu thời gian thực và phối hợp liên phòng ban.

3.1.2. Yêu cầu đặt ra đối với đánh giá thành tích đội ngũ Facebook Ads

- Thứ nhất, chuyển từ đo lường quy mô sang đo lường hiệu quả thực chất.
- Thứ hai, phản ánh được quá trình tối ưu trong môi trường Real-time.
- Thứ ba, đảm bảo liên kết mục tiêu đa cấp.
- Thứ tư, hỗ trợ cơ chế phản hồi liên tục và điều chỉnh linh hoạt.
- Cuối cùng là định hướng hành vi và khuyến khích thử nghiệm.

3.2. Cơ sở đề xuất ứng dụng OKRs tại Onemore

3.2.1. Sự phù hợp trong đánh giá thành tích của OKRs với đặc thù đội Facebook Ads

- OKRs có khả năng thiết lập và điều chỉnh mục tiêu linh hoạt theo chu kỳ ngắn
- Cơ chế liên kết mục tiêu giúp tăng sự gắn kết
- OKRs chuyển trọng tâm đánh giá từ quy mô sang hiệu quả
- Thúc đẩy động lực làm việc, khuyến khích thử nghiệm và cải tiến

3.2.2. Mục tiêu và quan điểm ứng dụng OKRs tại Onemore

3.2.2.1. Mục tiêu ứng dụng OKRs

- Tăng cường sự liên kết giữa mục tiêu chiến lược và mục tiêu cá nhân
- Chuyển trọng tâm đánh giá từ quy mô sang hiệu quả
- Nâng cao chất lượng đánh giá thông qua việc bổ sung các chỉ tiêu phản ánh tiến bộ và cải thiện hiệu suất
- Tạo động lực làm việc thông qua việc thiết lập các mục tiêu có tính thách thức hợp lý đồng thời ghi nhận kịp thời các nỗ lực cải tiến và đổi mới

3.2.2.2. Quan điểm ứng dụng

- OKRs được sử dụng như một công cụ hỗ trợ và hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích, không thay thế hoàn toàn KPI trong giai đoạn đầu
- Việc ứng dụng OKRs cần đảm bảo tính đơn giản và tập trung
- Hệ thống OKRs cần được vận hành trên nguyên tắc minh bạch và có sự tham gia của nhân sự
- Việc đánh giá thành tích dựa trên OKRs cần tách biệt tương đối với cơ chế thưởng phạt cứng nhắc trong giai đoạn đầu

3.2.3. Liên kết vấn đề quản trị và cơ chế ứng dụng OKRs

Bảng kết nối vấn đề thực trạng và giải pháp ứng dụng

Vấn đề phát hiện	Cơ chế OKRs xử lý	Định hướng đề xuất
KPI thiên về doanh thu và quy mô, chưa phản ánh hiệu quả	Key Results tập trung vào kết quả then chốt	Thiết kế OKRs gắn với ROAS, Net Margin, tỷ lệ chiến dịch có lãi
Mục tiêu thiết lập theo cơ chế top-down	OKRs kết hợp top-down và bottom-up	Xây dựng quy trình thiết lập OKRs có sự tham gia của Team Leader và Ads
Quá nhiều KPI cá nhân, phân tán nguồn lực	OKRs giới hạn số lượng mục tiêu (3–5 mục tiêu)	Thiết kế bộ OKRs tinh gọn cho công ty, bộ phận và cá nhân

Đánh giá theo chu kỳ dài, thiếu phản hồi kịp thời	OKRs vận hành theo chu kỳ ngắn + check-in định kỳ	Thiết lập cơ chế check-in tuần và đánh giá theo chu kỳ tháng
KPI gắn chặt với thưởng phạt, làm méo hành vi	OKRs tách khỏi lương thưởng (giai đoạn đầu)	Đề xuất cơ chế đánh giá OKRs độc lập với KPI tài chính
Thiếu liên kết và minh bạch giữa các nhóm	OKRs công khai và có cơ chế cân chỉnh	Xây dựng ma trận cân chỉnh mục tiêu giữa các team

3.3. Ứng dụng OKRs trong đánh giá thành tích đội ngũ Facebook Ads tại Onemore

3.3.1. Nguyên tắc ứng dụng OKRs

- Nguyên tắc liên kết chiến lược cần được đặt lên hàng đầu
- Nguyên tắc tập trung và ưu tiên được áp dụng
- Các Key Results phải đảm bảo tính đo lường được và gắn trực tiếp với kết quả
- KRs cần mang tính thách thức nhưng khả thi
- Nguyên tắc minh bạch và cam kết đóng vai trò nền tảng.

3.3.2. Lộ trình triển khai OKRs tại Công ty Onemore

- 1- Ban Giám đốc xác định mục tiêu chiến lược và cam kết triển khai OKRs
- 2- Tổ chức workshop đào tạo OKRs cho Team Leader và đội Ads
- 3- Xây dựng OKRs cấp công ty → bộ phận Ads → cá nhân
- 4- Thiết lập quy trình vận hành OKRs: check-in hàng tuần, review hàng tháng
- 5- Xây dựng dashboard theo dõi OKRs (ROAS, CPA, Net Margin, test rate...)
- 6- Đánh giá, điều chỉnh và chuẩn hóa hệ thống (pilot 1–2 quý trước khi mở rộng)

3.3.3. Xây dựng OKRs mẫu cho đội ngũ Facebook Ads (minh họa Quý 2/2026)

3.3.3.1. OKRs cấp Công ty

Objective (O): Tăng trưởng hiệu quả hoạt động quảng cáo theo hướng tối ưu lợi nhuận và kiểm soát chi phí.

KR1: Tăng lợi nhuận gộp từ hoạt động quảng cáo tối thiểu 15% so với Quý 1/2026

KR2: Giảm tỷ lệ Ads Spend/Revenue từ 85% xuống $\leq 70\%$

KR3: Đạt tối thiểu 65% chiến dịch có ROAS $\geq$ mức mục tiêu

KR4: 100% nhóm Ads sử dụng dashboard real-time để theo dõi hiệu quả chiến dịch

3.3.3.2. OKRs cấp Bộ phận Facebook Ads

Objective (O): Nâng cao hiệu quả vận hành và chất lượng tối ưu chiến dịch Facebook Ads.

KR1: Giảm CPA trung bình toàn bộ phận $\geq 12\%$

KR2: Tăng ROAS trung bình từ 1.2 $\rightarrow \geq 1.6$

KR3: Tăng tỷ lệ chiến dịch có lãi (ROAS > 1) từ X% $\rightarrow \geq 70\%$

KR4: 100% chiến dịch trọng điểm có báo cáo tối ưu hàng tuần kèm quyết định điều chỉnh

3.3.3.3. OKRs mẫu cho vị trí Chuyên viên Facebook Ads

Bảng mẫu OKRs cho vị trí Chuyên viên Facebook Ads

Thành phần	Nội dung chi tiết	Trọng số đánh giá
Objective 1	Tối ưu hiệu quả tài chính của các chiến dịch phụ trách	70%
Key Result 1.1	Đạt chỉ tiêu lợi nhuận ròng thực tế của cá nhân ≥ 100 triệu VNĐ/tháng (được đối soát độc lập bởi bộ phận Data Analytics).	
Key Result 1.2	Duy trì chỉ số tỷ suất sinh lợi quảng cáo (ROAS) trung bình toàn bộ chiến dịch đạt mức ≥ 1.8 trong suốt chu kỳ quý.	
Key Result 1.3	Giảm thiểu chi phí chuyển đổi trung bình (CPA) của nhóm	

	chiến dịch chính $\geq 10\%$ so với mức trần của tháng trước.	
Objective 2	Nâng cao năng lực tối ưu và thích ứng với biến động nền tảng	30%
Key Result 2.1	Giảm tỷ lệ chiến dịch bị gián đoạn do lỗi kỹ thuật/nội dung xuống $< 5\%$	
Key Result 2.2	100% tuần có cập nhật tiến độ OKRs kèm dữ liệu đối soát và đề xuất tối ưu	

3.3.4. Thiết lập ma trận căn chỉnh mục tiêu

Ma trận căn chỉnh mục tiêu cho thấy hệ thống OKRs được thiết kế theo cấu trúc liên kết dọc rõ ràng. Bên cạnh liên kết dọc, ma trận còn thể hiện cơ chế phân bổ trách nhiệm và chu kỳ theo dõi cụ thể ở từng cấp. Đặc biệt việc thiết lập chu kỳ theo dõi ngắn (tuần) ở cấp bộ phận và cá nhân là điểm khác biệt quan trọng so với hệ thống KPI hiện tại.

3.3.5. Cơ chế đánh giá thành tích theo OKRs

3.3.5.1. Hệ thống chấm điểm OKRs

- **0.7 – 1.0** (Xanh lá): Hoàn thành mục tiêu xuất sắc
- **0.4 – 0.6** (Vàng): Có tiến bộ đáng kể nhưng chưa đạt kỳ vọng
- **0 – 0.3** (Đỏ): Thất bại trong việc tạo ra tiến triển

3.3.5.2. Quy trình đánh giá thành tích tổng thể

- Điểm số OKRs (60% trọng số)
- Đánh giá năng lực và thái độ thông qua CFRs (30% trọng số)
- Phản hồi 360 độ (10% trọng số)

3.3.5.3. Tách biệt giữa Đánh giá thành tích và Lương thưởng

- Lương cứng và Thưởng vận hành: Vẫn dựa trên các chỉ số sức khỏe và KPI duy trì ổn định
- Thưởng hiệu quả và Thăng tiến: Dựa trên kết quả OKRs

3.3.5.4. Chu kỳ đánh giá thành tích

- Sơ kết tháng
- Tổng kết quý

3.3.6. Quy trình đánh giá thành tích dựa trên OKRs cho đội Facebook Ads

3.3.6.1. Giai đoạn thiết lập và căn chỉnh

- Xác lập mục tiêu chiến lược (Top-down)
- Đề xuất mục tiêu từ dưới lên (Bottom-up)
- Hội thảo căn chỉnh
- Công bố minh bạch

3.3.6.2. Giai đoạn theo dõi và phản hồi (Check-in & CFRs)

- Check-in hàng tuần (Monday Check-in)

Vận hành mô hình CFRs (Trụ cột của sự thay đổi)

3.3.6.3. Giai đoạn tổng kết và điều chỉnh (Reflect & Reset)

- Tự chấm điểm: Cá nhân tự xem xét, đánh giá kết quả trên thang điểm 0.0 - 1.0.

Họp đánh giá quý:

- Phân tích nguyên nhân
- Ghi nhận thành tích
- Rút kinh nghiệm chiến lược
- Reset

3.3.7. Chu kỳ thực hiện quy trình đánh giá thành tích theo OKRs

Bảng mốc thời gian thực hiện quy trình triển khai OKRs tại Công ty

Thời gian thực hiện	Nội dung thực hiện OKRs
Bước 1 – 2 : Từ 4 đến 6 tuần trước khi bắt đầu một quý	Thảo luận OKRs cho quý 1 và cả năm

Bước 3: 2 tuần trước khi bắt đầu một quý	Trao đổi về OKRs cấp công ty cho cả năm và quý 1
Bước 4 – 5: Bắt đầu một quý	Trao đổi với nhóm về OKRs cho quý 1
Bước 4 - 5: 1 tuần sau khi bắt đầu một quý	Chia sẻ với nhân viên OKRs cho quý 1
Bước 6: Trong suốt một quý	Nhân viên theo dõi và trao đổi thường xuyên
Bước 7: Gần kết thúc một quý	Nhân viên đánh giá và chấm điểm OKRs cho quý 1

3.4. Các giải pháp hỗ trợ nhằm duy trì hệ thống OKRs

3.4.1. Giải pháp về văn hóa doanh nghiệp và đào tạo

- Xây dựng văn hóa minh bạch và an toàn tâm lý
- Cơ chế tách biệt giữa OKRs và lương thưởng cứng nhắc
- Chương trình đào tạo "OKR Champion"
- Huấn luyện năng lực Khai vấn (Coaching) cho Team Leader

3.4.2. Giải pháp về hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ theo dõi OKR

- Triển khai phần mềm quản lý OKRs chuyên dụng
- Hệ thống cảnh báo tự động
- Xây dựng Dashboard quản trị hiệu suất tích hợp (Real-time Dashboard)

3.4.3. Quản trị rủi ro trong triển khai OKRs tại Onemore

- (1) Rủi ro hiểu sai bản chất OKRs thành KPI
- (2) Rủi ro bị biến tướng thành công cụ kiểm soát
- (3) Rủi ro không tách biệt OKRs và lương thưởng
- (4) Rủi ro quá tải mục tiêu và mất tập trung
- (5) Rủi ro thiếu kỷ luật trong vận hành (không duy trì check-in)

KẾT LUẬN

Đề án hướng đến mục tiêu giúp Onemore chuyển đổi từ tư duy quản trị dựa trên “đạt chỉ tiêu” sang tư duy “tối ưu giá trị”, trong đó hiệu quả dài hạn, khả năng thích ứng và sự liên kết chiến lược trở thành trọng tâm của hệ thống đánh giá thành tích. Đồng thời, việc ứng dụng OKRs cũng góp phần xây dựng môi trường làm việc minh bạch hơn, khuyến khích học hỏi, thử nghiệm và nâng cao năng lực phối hợp giữa các nhóm chức năng trong doanh nghiệp.

Đề án đã đạt được mục tiêu nhận diện các hạn chế của hệ thống KPI hiện tại tại Onemore và đề xuất ứng dụng OKRs nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích đội ngũ Facebook Ads. Kết quả nghiên cứu cho thấy OKRs phù hợp với đặc thù vận hành quảng cáo số nhờ khả năng liên kết mục tiêu, phản hồi linh hoạt và định hướng hiệu quả bền vững. Tuy còn giới hạn về phạm vi triển khai thực nghiệm, đề án vẫn mang ý nghĩa tham khảo cho Onemore và các doanh nghiệp Digital Marketing có đặc điểm tương tự.

Đà Nẵng, ngày 25 tháng 06 năm 2026

Tác giả

Nguyễn Lê Châu Yên