



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ENNI ALA-MYÖNTÄJÄ

# **Systemaattista oppimista kehittämässä**

Case Kelan OKR-pilotti 2022

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2023

## TIIVISTELMÄ

Ala-Myöntäjä, Enni: Systemaattista oppimista kehittämässä – Case Kelan OKR-pilotti  
Opinnäytetyö, AMK  
Tutkinto-ohjelma Liiketalous  
Huhtikuu 2023  
Sivumäärä: 71

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia Kelan OKR-pilotin aikana tapahtunutta oppimisen systematisoitumista sekä sitä, miten tätä systematisoitumista voitaisiin tuoda näkyviin ja hyödyntää jatkossa Kelassa strategian tuomisessa osaksi arkea.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsiteltiin oppimista ilmiönä organisaatiossa, organisaation kymmentä tärkeintä oppimistaitoa sekä oppimisen ja osaamisen johtamista. Lisäksi käsiteltiin strategian merkitystä oppimisen ja osaamisen johtamisessa sekä OKR-tavoitejohtamista oppimisen ja osaamisen johtamisen tukena.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, jonka kutsulinkki lähetettiin pilottiin osallistuneiden yhdeksän yksikön henkilöstölle sähköpostilla. Tämän tutkimuksen aineiston muodosti kyselylomakkeessa ollut avoin kysymys. Siinä vastaajaa pyydettiin kirjoittamaan kolme merkityksellisintä asiaa, jotka hän koki pilotin aikana oppineensa. Rajauspyyntö oli asetettu siitä syystä, ettei vastauksista tulisi liian laajoja. Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Koska kyseessä olivat OKR-pilottiin osallistuneiden kokemukset, ei tutkimustulosta voi yleistää.

Tutkimustulokset osoittavat, että osa vastaajista oli kokenut oppineensa olennaisia OKR-mallin asioita pilotin aikana. Näitä olivat: yhteistyö, koko työyhteisön osallistuminen tai osallistaminen kehittämiseen, tavoitteet, kehittämiskohdeiden huomaaminen ja reflektointi, keskustelu, itseohjautuvuus sekä uusien näkökulmien oppiminen. Osa vastaajista oli myös kokenut haasteita pilotin aikana. Osa koki, ettei ollut oppinut mitään (uutta), hiljaista tietoa ei hyödynnetty riittävästi, ajankäyttö asetti haasteita sekä se, ettei kaikkia saatu osallistumaan tai osallistettua kehittämiseen vastaajien mielestä riittävästi. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen jatkossa onkin keskeistä sekä sen ymmärtäminen, että yksi OKR-mallin keskeinen periaate on jatkuva oppiminen. Muiden asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja johtajien (eli vastaajaryhmä kaksi) vastuksista tuli esille se, että OKR-mallin yhteys organisaation strategiaan oli selvästi tunnistettu ja tunnustettu.

Avainsanat: OKR-malli, oppimisen systematisoituminen, oppiva organisaatio, strategia

## Abstract

Ala-Myöntäjä, Enni: Developing systematic learning – Case OKR-pilot in Kela  
Bachelor's thesis  
Business Administration  
April 2023  
Number of pages: 71

The purpose of the thesis was to study how learning came more systematic during Kela's OKR-pilot and how this systematization of learning could be displayed and used to implement Kela's strategy in practice.

The theoretical part of the thesis discussed learning in organization, ten of the most important learning skills of the organization and competence management. In addition, this part of the thesis discussed the meaning of strategy in learning and competence management and the ways to use the OKR-model to support learning and competence management.

The empirical part of the thesis was carried out by using qualitative research method. The data was collected through an electronic questionnaire. The hyperlink to the questionnaire was sent to the personnel that participated in to the OKR-pilot. The data analyzed in this thesis consists of the responses to an open-ended question that asked the respondent to write three most meaningful things they had learned during the OKR-pilot. The learning outcomes were limited to three to control the length of the responses. The responses were analyzed by using data-based content analysis. Because the research investigated the learning experiences of the personnel during OKR-pilot, the research results cannot be generalized.

The results showed that a part of the respondents experienced that they had learned something essential about OKR-model during the pilot. These were co-operation, participation or inclusion in development, objectives, identification and reflection of development areas, discussion, self-direction and learning of new perspectives. Some respondents had also experienced challenges during the pilot. These respondents felt that they had not learned anything (new), the silent knowledge was not used enough, the schedule of the pilot was demanding and that participation and inclusion in development was insufficient. Make use of the silent knowledge is important in the future and understanding that one of the main principles of the OKR-model is continuous learning. The respondents who belong to group two had noticed the strong connection between the OKR-model and the strategy of the organization.

Keywords: OKR-model, systematic learning, learning organization, strategy

## ALKUSANAT

Kiitos Kelalle mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö tästä mielenkiintoisesta aiheesta. Kiitos opinnäytetyöni ohjaajille niin Kelassa kuin SAMK:ssakin. Ja ennen kaikkea, kiitos perheelleni siitä kaikesta avusta ja tuesta, jonka avulla on ollut mahdollista yhdistää opiskelu, päivätyö ja pikkulapsiarki. Ilman teitä kaikkia tämä ei olisi ollut onnistunut.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset .....	6
1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Tutkimuksen viitekehys .....	8
1.4 Keskeiset käsitteet .....	9
2 KANSANELÄKELAITOS, KELA JA OKR-MALLI .....	10
2.1 Kansaneläkelaitoksen esittely .....	10
2.2 OKR-malli ja sen historia .....	12
2.3 OKR-malli strategisen muutoksen välineenä ja mallin vahvuudet .....	15
2.4 Kelan strategia .....	17
2.5 OKR-pilotti Kelassa .....	18
2.6 OKR-mallin soveltaminen Kelassa .....	20
3 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	22
3.1 Tutkimuksen kohderyhmä .....	22
3.2 Tutkimusmetodi ja -aineisto.....	23
3.3 Tutkimusaineiston analyysimenetelmät.....	25
4 OPPIVA ORGANISAATIO .....	27
4.1 Oppiminen ilmiönä organisaatiossa ja asenneilmasto .....	27
4.2 Organisaation kymmenen tärkeintä oppimistaitoa .....	30
4.3 Oppimisen ja osaamisen johtaminen.....	36
4.4 Strategian merkitys oppimisen ja osaamisen johtamisessa.....	39
4.5 OKR-tavoitejohtaminen oppimisen ja osaamisen johtamisen tukena .	41
5 TULOKSET OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ OKR-PILOTISSA.....	45
5.1 Tulosten asenneilmasto.....	45
5.2 Pilotin aikana opitut asiat ja oppimisessa koetut haasteet.....	48
5.3 Oppimisen ja osaamisen johtaminen.....	56
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	59
7 POHDINTA .....	60
LÄHTEET .....	63
LIITE 1: SAATEKIRJE .....	67
LIITE 2 KYSELYLOMAKE .....	68

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

OKR-malli on tavoitejohtamisen malli, joka ei ole julkishallinnossa vielä kovin yleinen. Suomessa se on käytössä muun muassa Yleisradiossa. (Yle, 2021) OKR-mallin tavoitteena on tuoda strategia näkyväksi ja osaksi arjen toimintaa. Kelassa toteutettiin vuoden kestänyt OKR-pilotti vuonna 2022. OKR-mallin O (Objectives) kuvaa tavoitetta eli tekee halutun lopputuloksen näkyväksi. KR (Key Results) eli avaintulos kuvaa, miten haluttu päämäärä saavutetaan. Mallin hyödyt voidaan kiteyttää siten, että sillä on olennainen yhteys työn merkityksellisyyteen. (Hämäläinen & Sora 2020, 15–23.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia OKR-pilotin aikana tapahtunutta oppisen systematisoitumista ja sitä, miten tätä systematisoitumista voitaisiin tuoda näkyviin ja hyödyntää jatkossa Kelassa strategian tuomisessa osaksi arkea. Pilottiin osallistui 9 eri yksikköä eri puolilta Kelaa. Nämä yksiköt olivat: Johdon tukiyksikkö, Keskinen asiakaspalveluyksikkö, IT-johtoryhmä, Data Science-tiimi, Hyvinvoinnin ja osaamisen palvelut, Eteläinen asiakaspalveluyksikkö, Pohjoisesta vakuutuspiiristä Työkykyryhmät 1 ja 2, Eteläisestä vakuutuspiiristä toimeentuloturvaryhmä sekä Etuuksien ja palvelujen suunnitteluyksikön työkykyryhmä. Tässä työssä keskitytään nimenomaan Kelan OKR-pilotin aikana tapahtuneeseen oppimiseen ja rajataan oppimisen systematisoituminen nimenomaan pilottiin osallistuneisiin ja OKR-pilottiin. Tässä työssä keskitytään organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen, toimii teoriapohjana oppivan organisaation organisaatioteoriat sekä erityisesti Peter Sengen oppivien organisaatioiden oppimismuodoksi kehittämä systeemiajattelu.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku koostuu johdannosta, tutkimuksen tavoitteista ja rajauksesta, tutkimuksen rakenteesta ja tutkimuskysymyksistä, tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä sekä keskeisistä käsitteistä.

Toisessa luvussa esitellään tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio Kela ja sen strategia. Lisäksi siinä esitellään OKR-tavoitejohtamisenmalli ja käsitellään OKR-mallia strategioiden muutoksen välineenä. Toisen luvun lopussa esitellään Kelassa vuonna 2022 käynnissä ollut OKR-pilotti sekä se, miten OKR-mallia sovelletaan Kelassa.

Kolmas luku koostuu tutkimuksen kohderyhmän, tutkimusmetodin ja tutkimusaineiston sekä tutkimusaineiston analyysimenetelmien esittelystä. Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on laadullinen tutkimus ja analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällön analyysi. Tutkimuksen aineistona käytettiin Kelan OKR-pilotista tehdyn loppukyselylomakkeen avoimesta tutkimuskysymyksestä saatuja vastauksia.

Neljännessä luvussa käsiteltiin oppivaa organisaatiota. Luvussa käytiin läpi oppiminen ilmiönä organisaatiossa ja organisaation asenneilmasto, organisaation kymmenen tärkeintä oppimistaitoa, oppimisen ja osaamisen johtamista, strategista merkitystä oppimisen ja osaamisen johtamisessa sekä OKR-tavoitejohtamista oppimisen ja osaamisen johtamisen tukena.

Viidennessä luvussa esitellään OKR-pilotin tulokset osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Kuudennessa luvussa käydään läpi johtopäätökset, tuodaan esille opinnäytetyön luotettavuuden ja oikeellisuuden arviointi sekä jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuskysymykset muodostuivat OKR-pilotissa osaamisen kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta. Pilotin myötä haluttiin tietää mitä opittiin ja miten

oppimista voidaan systematisoida. Tämän seurauksena syntyivät seuraavat tutkimuskysymykset:

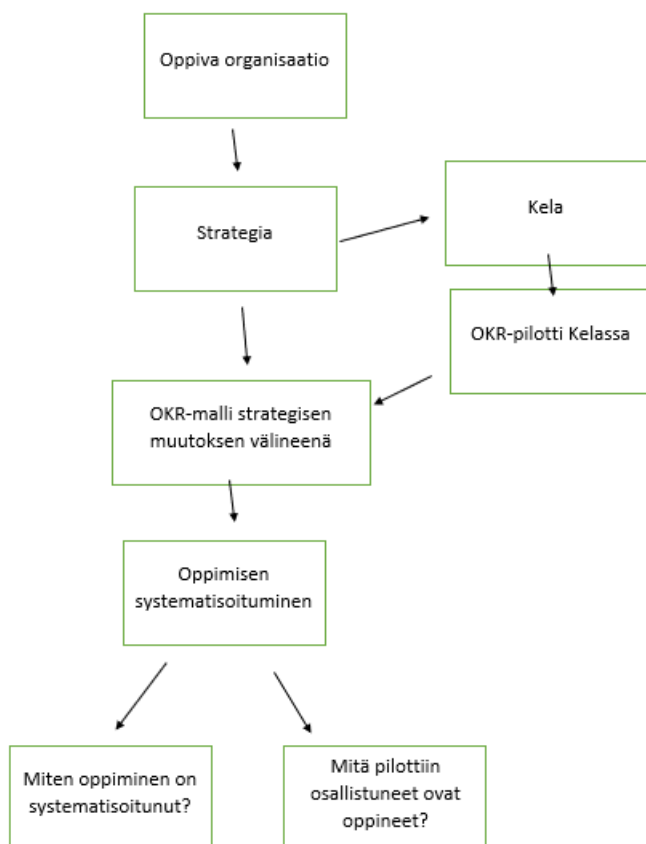
Miten oppiminen on systematisoitunut Kelan OKR-pilotin aikana pilottiin osallistuneiden kesken?

Mitä pilottiin osallistuneet ovat oppineet?

### 1.3 Tutkimuksen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyyksen tarkoituksena on kuvata tutkimuksessa esille tuotua teoriatietoa sekä käsitteitä. Teoreettisen viitekehyyksen avulla opinnäytetyö yhdistetään tutkimuksen teorian ja empirisen osioiden välillä. Lisäksi se tuo esiin oleellisen teorian ja käsitteet, jotka tässä toimeksiantajalle tehdyn tutkimuksen toteutuksessa on käytetty. (Kananen 2019, s. 97.)

Kuviossa 1. on näkyvissä tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



## 1.4 Keskeiset käsitteet

### **Kansaneläkelaitos, Kela**

Kelan verkkosivuilla todetaan: ”Kela hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat henkilöt. Kelan asiakkaita ovat myös työnantajaorganisaatiot, jotka hoitavat joitakin työntekijöittensä Kela-asioita.” (Kela, n.d.1)

### **OKR-malli**

Kuten Hämäläinen ym. (2022, s.17, 28–29, 39, 81) toteavat, että OKR-malli on tavoitejohtamisen malli, missä O (Objectives) kuvaa tavoitetta ja KR (Key Results) avaintulosta. Malli pilkkoo strategian tavoitteiksi ja konkreettiseksi tekemiseksi tiimitasolle asti. Tavoite (Objective) määrittää, mitä halutaan saavuttaa. Avaintulos (Key Result) kertoo, onko tavoite saavutettu. OKR-malli on muutoksen johtamisen työkalu eikä sillä siten johdeta organisaation kaikkea toimintaa. OKR-tavoitteiden lisäksi organisaatiolla on myös muita toimintaansa liittyviä tavoitteita. (Hämäläinen ym., 2022, s.17, 28–29, 39, 81.) Tässä opinäytetyössä käytetään myöhemmin myös monikkomuotoa OKR:t. Kuten Hämäläinen ym. (2022, s.14) toteavat, sillä viitataan konkreettisesti organisaation tavoitteisiin ja avaintuloksiin.

### **Oppimisen systematisoituminen**

Oppimisen systematisoituminen voidaan määritellä oppimisen ja systeemiajattelun yhdistymisenä. Koskinen (2021, s. 196.) määrittelee oppimisen tietojen, taitojen ja tapojen omaksumiseksi. Dynaaminen käsite, koska oppiminen tapahtuu ajan kuluessa. (Koskinen, 2021, s. 196.) Sydänmaanlakka (2001, s. 55) toteaa Sengeä (1994) mukaillen, että systeemiajattelussa nähdään kokonaisuuksien ja asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Eli yhden asian muuttuminen voi vaikuttaa moniin muihin asioihin. (Sydänmaanlakka, 2001 s. 55.)

### **Oppiva organisaatio**

Koskinen (2021, s. 197) määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, joka muuttaa omaa käyttäytymistään vastaamaan uusia tietoja ja käsityksiä. Sillä on kyky hankkia, luoda ja siirtää tietoa. (Koskinen, 2021, s. 197.)

## Strategia

Kuten Koskinen (2021, s. 199) toteaa, strategia on monitahoinen käsite. Se voidaan ymmärtää suunnan valitsemisena. Toisin sanoen päätöksenä siitä, missä ollaan mukana ja miten menestytään siinä. Sillä voidaan tarkoittaa myös suunnitelmaa, jonka avulla saavutetaan merkityksellinen päämäärä. (Koskinen, 2021, s. 199.)

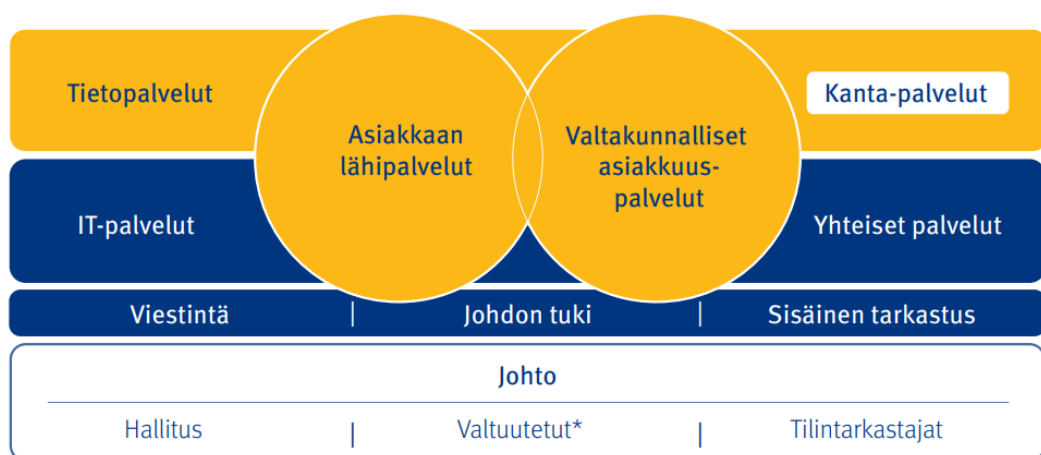
## 2 KANSANELÄKELAITOS, KELA JA OKR-MALLI

### 2.1 Kansaneläkelaitoksen esittely

Kansaneläkelaitos on perustettu vuonna 1937. Ensin se oli eläkelaitos huolehtien ainoastaan eläkkeiden maksamisesta. Myöhemmin toiminta laajeni ja Kela onkin muuttunut kaikille tarkoitetun perusturvan ja sosiaaliturvan takaajaksi hoitaen sosiaaliturvaa koko ihmisen elinkaaren ajan. (Kela, 2023a)

Kansaneläkelaitoksen eli Kelan organisaatio on kuvattu oheisessa kuviossa 2.

### Kelan strategiasta organisaatioksi 1.9.2021



\* Eduskunnan valitsemat

Kuvio 2. Kelan organisaatiokaavio (Kela, 2023b)

Kuten kuvioista 2 voidaan nähdä, Kela on linjaorganisaatio. Se muodostuu viidestä tulosityksiköstä: asiakkaan lähipalveluista, valtakunnallisista asiakkuuspalveluista, IT-palveluista, tietopalveluista, yhteisistä palveluista. Lisäksi toiminnallisia yksiköitä ovat johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö, jotka toimivat pääjohtajan alaisuudessa kuten sisäinen tarkastuskin. (Kela, 2023c)

Kelan etuuksien ratkaisutoiminnasta ja ehdotuksista etuuslainsäädännön kehittämiseksi vastaa valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö. Siihen kuuluu viisi vakuutuspiiriä: eteläinen, itäinen, keskinen, läntinen ja pohjoinen. Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluvat myös Kelan kansainvälisten asioiden ratkaisukeskus, Kela Ahvenanmaa, vammaisten tulkkauspalvelukeskus, työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus ja rajat ylittävän terveydenhuollon yhteyspiste. (Kela, 2023c)

Asiakkuuspalvelujen tulosityksilössä on kuusi asiakaspalveluyksikköä: eteläinen, itäinen, keskinen, läntinen ja pohjoinen. Ne vastaavat asiakaspalvelusta kaikissa palvelukanavissa sekä asiakkaiden neuvonnasta ja ohjauksesta. (Kela, 2023c)

IT-kehittämisen, ylläpito- ja tuotantopalvelujen tuottamisesta Kelalle sekä sopimusten mukaisille Kelan tulosityksiköiden ja toiminnallisten yksiköiden tekemien sopimusten mukaisille toimijoille vastaa IT-palvelujen tulosityksikkö. Tietovarantojen keräämisestä, jalostamisesta ja hyödyntämisen palveluista sekä tuotteista vastaa Tietopalvelujen tulosityksikkö. Lisäksi se kehittää edellä mainittuja Kelan sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. (Kela, 2023c)

Kelan henkilöstö-, hankinta-, käänös- ja talouspalveluita hoitaa Yhteisten palvelujen tulosityksikkö. Lisäksi tähän tulosityksikköön kuuluu Perintäkeskus, joka vastaa perintäasioiden hoitamisesta. (Kela, 2023c)

Johdon tukiyksikön tehtävänä on tukea Kelan johtoa johtamisen palveluin, jotta Kelan strategian toteuttaminen mahdollistuu. Johdon tukiyksikön lisäksi Sisäinen tarkastus ja Viestintäyksikkö toimivat pääjohtajan alaisena. Viestintäyksikkö vastaa asiakas-, media- ja työyhteisöviestinnästä. (Kela, 2023c)

Eduskunta valitsee 12 valtuutettua, jotka valvovat Kelan hallintoa ja toimintaa. Valtuutettujen toimikausi on vaalikauden pituinen eli neljä vuotta. Kymmenjäseninen hallitus johtaa ja kehittää Kelan toimintaa ja heidät valitsevat edellä mainitut valtuutetut. Kelan hallituksen toimikauden pituus on kolme vuotta. Kelan tilintarkastuksen tekevät Kelan tilintarkastuksen. Tarvittaessa he tekevät myös muita Kela hallintoon, omaisuuden hoitoon ja toimintaan liittyviä tarkastuksia. (Kela, n.d.3)

## 2.2 OKR-malli ja sen historia

### **OKR-mallin historia lyhyesti**

1950-luvulla Peter Drucker kehitti ensimmäisen version mallista MBO:n (Management by Objectives) eli tavoitteiden mukaisesta hallintamallista. Andy Gorve otti 1970-luvulla mallin käyttöön puolijohdevalmistajana Intellin työntekijänä. Hän yleni myöhemmin Intellin toimitusjohtajaksi. Samana vuonna John Doerr tuli Intelin palvelukseen ja opetteli siellä OKR-mallin käytön. Myöhemmin Doerr siirsi OKR-osaamisen Googlelle, siirtyessään varhaisessa vaiheessa Googlen neuvonantajaksi. Googlen perustajat Larry Page ja Sergey Brin ottivat mallin käyttöön. OKR-mallia ovat myöhemmin hyödyntäneet muutkin menestyneet yritykset, kuten Twitter ja Netflix. Suomessa OKR-malli on levinnyt johtamiskulttuurin ketterien kehitysmenetelmien ja Lean-ajattelun seurauksena. (Hämäläinen ym. 2022, s. 28.)

### **OKR-malli**

Kuten Hämäläinen ym. (2022, s. 17, 28–29, 39, 67, 81) toteavat, tavoitteet (Objectives) ja avaintulokset (Key Results) eli OKR on avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen perustuva tavoitejohtamisen malli. OKR-malli pilkkoo strategian tavoitteiksi ja konkreettiseksi tekemiseksi tiimitasolle asti. Tavoite määrittää, mitä halutaan saavuttaa. Avaintulos kertoo, onko tavoite saavutettu. OKR-malli on muutoksen johtamisen työkalu eikä sillä siten johdeta organisaation kaikkea toimintaa. OKR-tavoitteiden lisäksi organisaatiolla on myös muita toimintaansa liittyviä tavoitteita. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17, 28–29, 39, 67, 81.)

OKR-mallissa tavoite, avaintulos ja tehtävä eroavat toistaan kuten Hämäläinen ym. (2022, s. 28–39) toteavat. Tavoite kertoo, mitä organisaatiossa halutaan saavuttaa. OKR-tavoitteet ovat tiimin yhteisiä tavoitteita. Jotta tavoitteisiin on helpompaa sitoutua, on niiden oltava innostavia, kannustavia, ymmärrettäviä ja laadullisia. OKR-mallissa on linjattu, että tavoitteita voi olla kerrallaan enintään viisi. Tämä siitä syystä, että jos tavoitteita on liian monta, ei organisaatiossa keskitytä oikein mihinkään. Koska tavoitteita on maksimissaan viisi, seurattavat asiat vähenevät, selkeys lisääntyy ja asioita saadaan tehokkaammin valmiiksi. (Hämäläinen ym., 2022, s. 28–39.)

Hämäläinen ym. (2022, s. 39–42) huomauttavat, että jokaisella tavoitteella on 1–5 avaintulosta. Niiden avulla seurataan tavoitteen saavuttamista. Hyvä avaintulos on **SMART**: **S**pesifi eli kohdistuu tarkkaan kohteeseen tai alueeseen, **M**itattava ja konkreettinen, **A**setettu seurattavaksi eli avaintuloksella on aina omistaja. Avaintulos on myös **R**ealistisesti optimistinen eli sopivan haastava ja kurottava, mutta **T**oteutusjakson aikana saavutettavissa. (Hämäläinen ym., 2022, s. 39–42.)

Tavoitteet ja avaintulokset ovat Hämäläinen ym. (2022, s. 48–49) mukaan OKR-mallin keskeisimmät osat. Arjen tekemistä rytmittämään tarvitaan kuitenkin niitä pienempi yksikkö, tehtävä. Tehtävien on tarkoitus olla pieniä, mielellään kerrallaan suoritettavia asioita, jotka edistävät avaintulosta ja sen saavuttamista. Organisaatioarjen yhdeksi kipupisteeksi saattaakin muodostua näiden tehtävienhallinta. Seuraavien kuuden kohdan noudattaminen saattaa helpottaa tehtävien toteuttamista: 1) Tehtävä on kerralla tehtävissä oleva pieni asia. 2) Tehtävä on määritelty ja kirjoitettu selkeästi. Lisäksi sen tekemistä priorisoidaan. 3) Tehtävät kirjataan säännöllisesti näkyviin ja niitä päivitetään usein. 4) Tehtävälister tarkistetaan seuraavalle päivälle ja suunnitellaan viikoksi eteenpäin. 5) Tehtävien tärkeysjärjestys on selkeä eikä päivän tehtävälister ole liian pitkä. 6) Perjantai päiville valuu tehtäviä muilta viikonpäiviltä, joten sen tehtävälister kannattaa pitää tyhjänä. (Hämäläinen ym., 2022, s. s. 48–49.)

Hämäläinen ym. (2022, s. 68–69,) huomauttavat, että OKR-mallissa toiminnan suunnittelulla, toteutuksella ja seurannalla on johdonmukainen, toistuva rytmi. Tämä rytmi vaihtelee organisaation tarpeiden, koon ja totuttujen toimintamallien mukaan ja OKR-mallin onkin tarkoitus tulla luontevaksi osaksi yrityksen nykyisiä toimintatapoja ja käytänteitä eikä jäädä niistä erilliseksi. OKR-malli tuo mukanaan vuosi-, kvartaali-, kuukausi- ja viikkoseurannan. Pitkästä toteutusjaksosta puhuttaessa tarkoitetaan OKR-mallissa vuositavoitteita, jotka johdetaan strategiasta. Lyhyestä toteutusjaksosta puhuttaessa tarkoitetaan OKR-mallissa kvartaalitavoitteita tai tertiilisykliä eli neljän kuukauden sykliä. Lyhyen toteutusjakson suunnittelussa mietitään, mihin korkeintaan viiteen tavoitteeseen seuraavan kolmen kuukauden aikana on keskityttävä, jotta vuoden tavoitteet etenevät. (Hämäläinen ym. 2022, s. 68–69, 74.)

Hämäläinen ym. (2022, s. 109–110) painottavat, että retrot eli reflektointipalaverit ovat olennainen osa jokaisen toteutusjakson päättymistä. Ne ovat edellytys seuraavan vaiheen suunnittelulle. Retron keskeisin tarkoitus on oppiminen ja tätä kautta toiminnan kehittäminen. Niissä tavoitteena on saada ihmiset pohdimaan refleктоimaan omaa toimintaansa, keskustelemaan ja tekemään päätöksiä toiminnan kehittämisestä. Tarkastelun kohteena on, millä tavalla kuluneen ajanjakson tekeminen on toteuttanut strategisia tavoitteita. Jos ei ole, niin pohditaan miksi ei ja mitä olisi tehtävä, jotta seuraavalla toteutusjaksolla tavoitteet toteutuisivat paremmin. Tästä syystä retrot ovat keskeinen osa OKR-menetelmää ja liiketoiminnan kehittämistä. (Hämäläinen ym. 2022, s. 109–110.)

OKR-mallin konkreettiseen toteutukseen tarvitaan soihdunkantajia. He ovat OKR-asiantuntijoita. Soihdunkantajan nimitys tulee siitä, että asiantuntemuksen lisäksi tarvitaan innostuneisuutta. Soihdunkantaja sytyttää esimerkillään innostuksen liekin palamaan myös muihin, jotta muutokset onnistuvat ja OKR-malli toteutuu. (Hämäläinen ym., 2022. s. 144–145.) Hämäläinen ym. (2022. s. 144–145) ovatkin todenneet soihdunkantajan olevan toimeenpanevan tiimin tärkein jäsen.

### 2.3 OKR-malli strategisen muutoksen välineenä ja mallin vahvuudet

Kuten Hämäläinen ym. (2022, s. 167) toteavat strategioissa on yleisellä tasolla kyse siitä, että vallitsevaan tilanteeseen halutaan saada aikaan muutosta. OKR-malli tarjoaakin välineen muutoksen läpiviemiseen organisaatiossa. Jotta muutoksen läpivieminen onnistuisi, edellyttää se ihmisten johtamista ja odotusten hallintaa. Muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää myös hyvää viestintää eri muodoissa. (Hämäläinen ym., 2022, s. 167.) Yksi syy OKR-mallin käyttöönottoon on siitä saatava hyöty ja sen vahvuudet, joita esitellään seuraavassa.

#### **OKR-mallin vahvuudet**

Hämäläinen ym. (2022, s. 17–24) tuovat esiin OKR-mallin vahvuuksia, joita on heidän mukaansa seitsemän. 1) Se samansuuntaistaa organisaation eri osien toimintaa, koska tavoitteet johdetaan strategiasta ja niistä keskustellaan avoimesti tavoitteiden asettamisen yhteydessä. 2) OKR-malli mahdollistaa keskittymisen tärkeimpiin asioihin, sillä samanaikaisesti edistetään vähemmän asioita, jolloin keskeneräisyys vähenee. Tämä on mahdollista, koska kuluvalle kvartaalilla tehdään tärkeäksi määritellyt asiat ensin loppuun ja muiden asioiden tekeminen on mahdollista jättää odottamaan tulevia kvartaaleja, jolloin niihin keskitytään. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17–24.)

3) Jatkuvaan oppimiseen kannustaminen. OKR-mallissa tilanteen seuranta tehdään viikko-, kuukausi- ja kvartaalitasolla. Näin organisaation kannalta olennaista tietoa saadaan näkyväksi ja sen avulla voidaan tutkia mahdollisten projektien valmistumisen esteiden syitä. Onko osaamis- tai resurssipulaa? Onko yhdessä arvioitu joku asia väärin? Ja niin edelleen. Koska OKR-malli on kokonaisuuden kehittämisen työkalu, se parantaa jatkuvasti totuttuja toimintamalleja ja omaksuttuja huonoja tapoja. Eikä siten arvioi yksilöiden suoritusta. OKR-mallin retrospektiivit eli retrot eli menneiden ajanjaksojen tarkastelut, tuovat esiin organisaatiossa ja prosesseissa olevia puutteita, joita analysoidaan yhdessä tiimeissä. Yhdessä mietitään, mitä niille voidaan tehdä. Mallissa on myös kurottamistavoitteita, jotka mahdollistavat tavanomaista isompien tavoitteiden asettamisen. Kurottamistavoitteilla tarkoitetaan sellaisen tavoitteen

asettamista, josta saatetaan jäädä hieman vajaaksi. Tällaisten tavoitteiden asettaminen on tässä mallissa olennaista. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17–24.)

4) Läpinäkyvyys ja vastuunkanto, johon malli rohkaisee. Tavoitteet ja tehdyt priorisoinnit jaetaan avoimesti koko organisaatiolle ja niiden etenemistä seurataan julkisesti. Tämä johtaa vastuunkannon lisääntymiseen organisaatiossa. Lisäksi mallin tehtävänä on nostaa säännöllisesti rakentavan keskustelun aiheeksi eri toimintojen tavoitteet ja niiden etenemisen esteet. Näin asioihin on mahdollista reagoida ajoissa. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17–24.)

5) Tulosten nopeampi saavuttaminen, joka voidaan nähdä tämän mallin olennaisimpana kilpailuetuna. Tulosten nopeampi saavuttaminen on mahdollista kolmesta syystä. Yksi: tavoitteiden etenemistä seurataan joka viikko ja siten esille tullessiin asioihin voidaan reagoida ketterästi. Kaksi: keskeneräisen työn määrää pienennetään ja resurssit keskitetään asioihin, jotka halutaan saada valmiiksi. Kolme: Kurottamistavoitteet kannustavat itsensä ylittämiseen. Tässä mallissa on olennaista asettaa korkea tavoite ja jäädä siitä hieman vajaaksi kuin asettaa matala tavoite, jonka varmasti saavuttaa. On kuitenkin tärkeää huomata, että tämä edellyttää psykologisesti turvallista ympäristöä, joka sallii epäonnistumisen, epäonnistumisesta ei rangaista eikä niihin ole sidottu rahallisia kannustimia. Onkin huomattu, että isompia tavoitteita kohden pyrkimällä yksilöt uskaltavat kokeilla asioita, joita he eivät muutoin olisi uskaltaneet testata. Tämä on huomattu esim. Googlessa, jossa OKR-malli on käytössä. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17–24.)

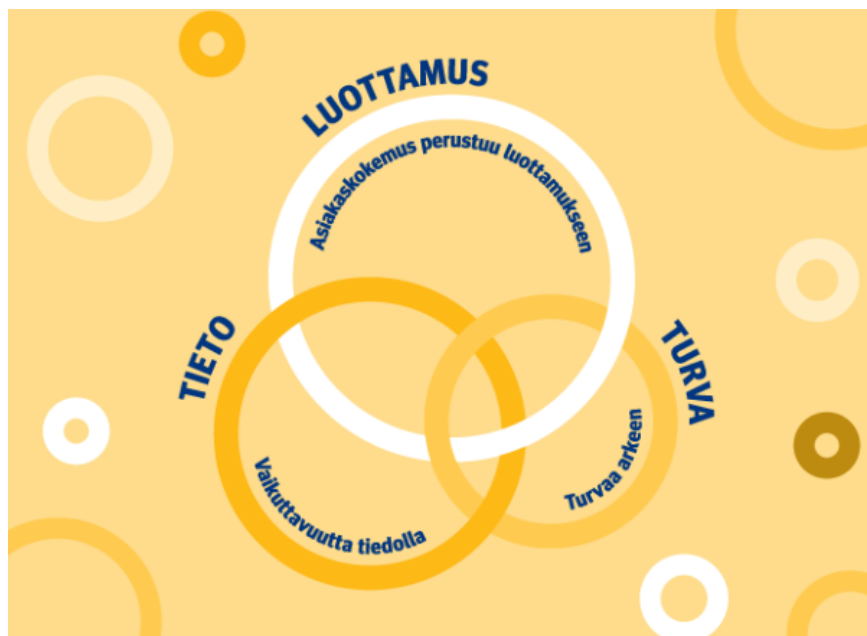
6) Ajantasainen tilannekuva, jossa organisaation johtoportaan on mahdollista tietää, onko strategia jalkautunut organisaation jokaiseen tiimiin. Koko organisaation on mahdollista keskittyä strategian kannalta olennaisiin asioihin, koska koko organisaatio tietää sen, mikä juuri nyt on tärkeää. Tämä mahdollistaa strategian ja OKR-mallin ulkopuoliset muutosprojektien hylkäämisen ja antaa työrauhaa organisaatioon. Myös johto sitoutuu, kun strategista suuntaa ei voidakaan vaihtaa jokaisen innostavan idean perässä. 7) Työn merkityksellisyys motivoi ihmisiä. Koska tiimi voi vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa, se lisää sitoutumista ja motivaatiota. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17–24.)



## 2.4 Kelan strategia

Kelan strategia muodostuu toiminta-ajatuksista: “Elämässä mukana – muutoksissa tukena. Turvaamme väestön toimeentuloa, edistämme terveyttä ja itsenäistä selviytymistä.” (Kela, 2022d.), visiosta: “Lähellä ihmistä. Hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä.” (Kela, 2022d.) ja arvoista: “Ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen, uudistuva” (Kela, 2022d). Näiden lisäksi Kela on määritellyt neljä kriittistä voimavaraa: kestävä talous, henkilöstökokemus, viestintä ja vastuullisuus. Nämä ovat edellytyksiä strategian onnistumiselle. (Kela, 2022d) Kuviossa 3 on esitelty Kelan strategialähtöistä kehittämistä, jossa näkyy miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa strategian toteutumisen kannalta.

Sydänmaanlakka (2001, s. 259) määrittelee vision seuraavasti: ”Visio kuvaa organisaation tahtotilaa tietyllä aikajänteellä.” Kuviossa 3 on nähtävissä Kelan kolme strategista tavoitetta, joiden avulla Kela lähestyy visiotaan. Nämä kolme strategista tavoitetta ovat: asiakaskokemus perustuu luottamukseen, vaikuttavuutta tiedolla ja turvaa arkeen. (Kela, 2022d)



Kuvio 3. Kelan kolme strategista tavoitetta: luottamus, tieto ja turva (Kela, 2022e)

Kuviossa 4. näkyy Kelan yhteisten tavoitteiden kokonaisuus vuonna 2022. Yhteiset strategiset tavoitteet ja avaintulokset ohjaavat Kelan toimintaa, sen kehittämistä ja suunnittelua. Tällä yhteisellä avaintuloskokonaisuudella tavoitellaan strategista muutosta ja avaintulosten saavuttaminen kertoo, miten strategisten tavoitteiden etenemisessä on onnistuttu. Kuviossa 4. on havaittavissa OKR:n vaikutus strategiseen avaintuloskokonaisuuteen. (Kela, 2022d)



Kuvio 4. Kelan yhteisten tavoitteiden kokonaisuus vuonna 2022. (Kela, 2022f)

## 2.5 OKR-pilotti Kelassa

Hämäläinen ym. (2022, s. 57–58) toteavat, että Kelassa oli herännyt ajatus siirtyä koko organisaation yhteisiin, jaettuihin tavoitteisiin pois tulosyksikkökohtaisista tavoitteista. Eli olisi hyvä siirtyä Balanced Scorecard eli tasapainotetun tuloskortin numeropainotteisesta ja paljon tavoitteita sisältävästä ajattelusta kokonaisvaltaisempaan malliin, jossa tavoitteet olisivat jaettuja ja yhteisiä. Kelan johtava analyytikko ja OKR-pilotin vetäjä Johanna Aarnio kertookin, että OKR-mallissa viehättivät sen kokonaisvaltaisuus ja asioiden priorisointiin ohjaavat käytännöt. OKR-malliin kuuluvat sekä laadulliset tavoitteet että määrälliset avaintulokset, jolloin se puhuttelee paremmin erilaisia ihmisiä. (Hämäläinen ym., 2022, s. 57–58.)

OKR-pilotti toteutettiin Kelassa vuoden 2022 aikana ja mukaan lähti 12 eri yksikköä ympäri Kelaa eli 800 toimihenkilöä ja 74 esihenkilöä. (Kela, 2022g) Näitä pilottiyksiköitä olivat Johdon tukiyksikkö, IT-johtoryhmä, Data Science-tiimi, Hyvinvoinnin ja osaamisen palvelut, Asiakkuudenhallintaryhmä, Media- ja Sidosryhmäviestinnän ryhmä, Eteläinen asiakaspalveluyksikkö, Pohjoisesta vakuutuspiiristä Työkykyryhmät 1 ja 2, Digitaalisten palvelujen IT-yksikkö, Eteläisestä vakuutuspiiristä vammaisetusryhmä ja toimeentuloturvaryhmä, Etuuksien ja palvelujen suunnitteluyksikön työkykyryhmä sekä Keskinen asiakaspalveluyksikkö (Kela, 2022h). Pilotin loppukyselyyn osallistui 9 eri yksikköä.

Kelan OKR-pilotti alkoi tammikuussa 2022 sisäisellä aloitustilaisuudella. Tämän lisäksi lanseerattiin Kelan intrassa toimiva keskustelupalsta ja virtuaalinen OKR-kahvila. Kelaan saatiin myös ulkopuolisia kouluttajia Tangible Growth -nimisestä yrityksestä, joka veti pilottivuoden aikana neljä eri aiheeseen liittyvää koulutuskokonaisuutta. Tämän lisäksi oli työpajoja, kirjoitettiin blogeja ja käytettiin HowSpace-oppimisalustaa. (Kela, 2022i)

### **OKR-malli Kelassa**

Syy OKR-mallin käyttöönotolle oli Kelan kokonaisuunnistumisen varmistaminen. Ensimmäistä kertaa vuonna 2021 Kelan johto laati tavoitteensa OKR-mallin mukaisesti. Vuonna 2022 OKR-mallia pilotoitiin Kelassa laajemmin OKR-pilotin avulla. OKR-mallin käytön on tarkoitus laajeta Kelassa vaiheittain, yksiköille sopivan aikataulun mukaan. (Kela, n.d.2)

Kelan yhteiset OKR-tavoitteet määritetään Kelan johtoryhmässä tilannekuvien ja ennakoituvuuden perusteella. Kukin tulosityksikkö, ryhmä ja tiimi asettaa omat tavoitteensa niin, että Kelan yhteiset avaintulokset saavutetaan. Kaikki tavoitteet ovat läpinäkyviä. Niistä keskustellaan organisaatiossa avoimesti. Tällä tavoin varmistetaan, että koko Kelan -yksiköiden, ryhmien ja tiimien tavoitteet ohjaavat tekemistä samaan suuntaan. (Kela, n.d.2)

Strateginen kehittäminen tapahtuu sopimalla strategisen kehittämisen tavoitteet toisin sanoen kehitysvaatimukset. Tämä sopiminen tapahtuu yhteisen

sopimisen prosessissa. Strateginen kehittämissryhmä hallinnoi kehitysportfolioa, joka muodostuu kehitysvaatimuksista. Kelan johtoryhmä vastaa kehitysvaatimusten priorisoinnista. Liiketoiminta-alueilla kehitysvaatimusten toteutusta edistetään kehittämismallin mukaisesti. Tulosityksiköt ja ryhmät edistävät omilla toimenpiteillään ja tavoitteillaan kehitysvaatimusten toteutumista, mikäli mahdollista. (Kela, n.d.2)

## 2.6 OKR-mallin soveltaminen Kelassa

OKR-tavoitteiden avulla ohjataan strategista muutosta. Jotta strateginen kehitysvaatimus tai ylemmän tason avaintulos voisi toteutua, on ryhmien ja tiimien asettava omat tavoitteensa niiden toteuttamista edesauttavalla tavalla. Tällä tavoin kaikki OKR-tavoitteet johtavat yhteen, Kelan strategian määrittelemään suuntaan. Onnistumisen edellytykset ja tavoitteiden yhdensuuntaisuus varmistetaan riittävällä vuorovaikutuksella tavoitteeseen liittyvien tahojen kanssa. OKR-tavoitteiden lisäksi tulosityksiköillä, ryhmillä ja tiimeillä on myös muita tavoitteita, jotka kertovat työn sujumisesta. Näitä ovat läpimenoaika tai vastausprosentti. (Kela, n.d.2)

OKR-prosessi alkaa siitä, että Kelan johto asettaa koko vuodelle yhteiset tavoitteet. Tavoitteita tarkastellaan neljän kuukauden eli tertiilin välein, joka vastaa Kelassa OKR-mallin mukaisia toteutusjaksoja. Uuden toteutusjakson alussa eri tasoilla tarkistetaan tilanne ja päätetään, jatketaanko entisiä tavoitteita vai asetetaanko uudet tavoitteet. Retro päättää toteutusjakson. Siinä pyydhdytään tarkastelemaan, miten nyt päättyvä toteutusjakso meni ja mitä siitä voidaan oppia tulevaisuutta varten. (Kela, n.d.2)

OKR-pilotin aikana tulosityksiköt kiinnittyivät suoraan Kela-tason tavoitteisiin, mutta jatkossa, kun mallia sovelletaan Kelassa lisää ja laajemmin, toteutuu seuraavassa kuvattu malli: Tulosityksiköissä tulosityksikön johto laatii ensin omat tavoitteeseensa. Tämän jälkeen tavoitteet laaditaan keskustasolla/yksikkötasolla ja lopulta ryhmätasolla/tiimitasolla. Näin ollen tavoitteiden ja avaintulosten laatiminen etenee todennäköisesti hierarkkisesti. Tavoiteasetanta etenee

liiketoiminta-alueetasolta tuotealueiden kautta yksittäisiin tuotteisiin ja tiimeihin. Tästä syystä Kelan strategiset tavoitteet konkretisoituvat joka tasolla. Tiimi tai ryhmä tutustuu ylemmän tason tavoitteisiin ja asettaa niiden perusteella omansa. Ne eivät siis saa tavoitteita kaikilta ylemmiltä tasoilta. Retroissa oppien kerääminen aloitetaan tiimitasolta, josta opit kulkeutuvat organisaatiossa johtoon asti. Retroissa toimitaan siis käänteisessä järjestyksessä verrattuna tavoitteiden asettamiseen. OKR-tavoitteista sopiminen ja retrot toteutetaan yleensä etä- tai läsnätyöpajana. Ne on kuitenkin mahdollista toteuttaa myös eriaikaisena työskentelynä. (Kela, n.d.2)

OKR-mallissa soihdunkantajilla on tärkeä rooli. He toimivat OKR-mallin käyttöönoton sekä tavoiteasetannan tukena. Soihdunkantaja on OKR-asiantuntija, joka innostaa, kouluttaa, kannattelee ja edistää muutosta. Hänen rooliinsa kuuluu yleensä mallin opiskelua, tiedon hankkimista, neuvomista ja toimintatapojen suunnittelua yhdessä esihenkilön kanssa. Soihdunkantaja voi lisäksi valmistella yhteisiä tilaisuuksia ja fasilitoida niitä tai tukea esihenkilöä tässä roolissa. Tiimin ulkopuolinen soihdunkantaja voi tällöin auttaa selkeyttämään ja kirkastamaan tavoitetta. Yhden soihdunkantajan on mahdollista toimia useamman tiimin apuna, riippuen siitä, paljonko soihdunkantajalla on aikaa käytettävissä tähän rooliin. Joissakin yksiköissä esihenkilö toimii myös soihdunkantajana. Soihdunkantajien tukena toimivat myös muut soihdunkantajat, keskustelupalsta sekä kaikille kelalaisille avoin OKR-kahvila. Vuonna 2022 roolisaan aloittaneet soihdunkantajat auttavat uusia yksiköitä oman työtilanteensa sallimissa rajoissa. (Kela, n.d.2)

OKR-pilotin aikana tehtiin havainto yksiköiden erilaisuudesta. Tästä syystä todettiin, ettei täysin sama toimintatapa sovi kaikille. OKR-mallin mukaisia käytäntöjä tuleekin soveltaa ja sovittaa yhteen jo vallitsevien käytäntöjen kanssa. Tarjolla olevia mallipohjia voi hyödyntää, soveltaa tai luoda uusia omaan käyttöön. Tavoitteiden sopiminen voi tapahtua käytettävissä oleva yhteinen aika ja monipaikkaisuus huomioiden joko läsnätyöpajassa, etätyöpajassa ennakoitehtävän pohjalta, kokonaan Howspaceissa tiimin työntekijöiden eriaikaisen työskentelyn pohjalta tai muulla sopivalla tavalla. Tavoitteiden etenemisen seuranta toteutusjakson aikana arvioidaan viikoittain tai joka toinen viikko.

Myös tämän arvioinnin voi toteuttaa yhteisen palaverin sijaan esimerkiksi tiimin Skype-keskusteluhuoneessa, Teams -kanavalla tai Howspaceissa. (Kela, n.d.2)

### **Oppien kerääminen ja jakaminen**

Tavoitteita, tiimin toimintaa ja osaamista arvioidaan OKR-mallissa säännöllisesti. Näistä saatuja oppeja kerätään viikkoseurannoissa ja retroissa. Pilotin aikana käytössä oli Confluence-pohja oppien keräämistä varten. Dokumentoinnin tarkoituksena on mahdollistaa se, että tavoitteet, eteneminen ja opit ovat avoimesti koko organisaation nähtävillä sekä tiimin käytössä retroissa sekä helposti välitettävissä eteenpäin. Vuorovaikutus ja yhteistyö yli yksikkörajojen mahdollistuu läpinäkyvyyden ja avoimen tiedon jakamisen avulla. (Kela, n.d.2)

## **3 TUTKIMUSMENETELMÄT**

### **3.1 Tutkimuksen kohderyhmä**

Tutkimuksen kohderyhmänä on Kelan yhdeksän yksikköä, jotka osallistuivat OKR-pilottiin Kelassa vuoden 2022 aikana. Nämä yhdeksän eri yksikköä olivat eri puolilta Kelaa: Johdon tukiyksikkö, Keskinen asiakaspalveluyksikkö, IT-johdoryhmä, Data Science-tiimi, Hyvinvoinnin ja osaamisen palvelut, Eteläinen asiakaspalveluyksikkö, Pohjoisesta vakuutuspiiristä Työkykyryhmät 1 ja 2, Eteläisestä vakuutuspiiristä toimeentuloturvaryhmä sekä Etuuksien ja palvelujen suunnitteluyksikön työkykyryhmä. Kuitenkin tietoturvasyistä kohderyhmä näkyy tutkimuksen aineistossa vain kahtena eri vastaajaryhmänä, joista käytetään tästä eteenpäin termejä vastaajaryhmä yksi ja vastaajaryhmä kaksi. Ensimmäiseen vastaajaryhmään kuuluvat palveluasiantuntijat ja ratkaisutyöntekijät ja toiseen ryhmään kuuluvat muut asiantuntijat, esihenkilöt sekä johtajat.

### 3.2 Tutkimusmetodi ja -aineisto

Tutkimusstrategia on Hirsjärvi ym. (2008, s. 128) määritelmän mukaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus. Tutkimusmetodi liittyy siihen suppeampana käsitteenä, joka kuvaa tietyssä tutkimuksen vaiheessa tehtyä tiettyä menetelmää, tapaa lähestyä aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2008, s. 128.) Tutkimusmenetelmien kaksi päälähestymistapaa ovat määrällinen eli kvantitatiivinen lähestymistapa ja laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa. Määrällisessä tutkimuksessa esitetään hypoteeseja tutkittavasta kohteesta, tutkijan ollessa kauempana kohteesta toimien ikään kuin ulkopuolisena havainnoitsijana. Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin, käyttäen esitystapana kaavioita ja taulukoita. Siinä teorian ja käytännön suhde on teorialähtöinen. Toisin sanoen pohjana toimii olemassa oleva teoria tai malli. (Kananen, 2019, s. 73–75; Hirsjärvi ym., s. 156–157.) Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kuvaamaan ilmiötä auttaen sen tulkitsemisessa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla uuden teorian tai käytännön luominen käytäntöä tutkimalla. Eli esitetään ratkaisu tai kuvaus tutkimusongelmaan, mutta ei ryhdytä käytännön työhön ongelman poistamiseksi. Mikäli ratkaisun toimivuutta testataan käytännössä, on sitten kyse jo kehittämis-, toiminta- tai konstruktivistisesta tutkimuksesta. (Kananen 2019, s. 73–75, 95.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 72) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtämään tutkivaa ilmiötä ja antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavat henkilöt, joilta tutkimusaineisto on kerätty omaavat kokemusta asiasta. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 72.) Myös tästä syystä laadullisen menetelmän valinta on perusteltu tässä tutkimuksessa, sillä tässä tutkitaan tiettyä joukkoa eli Kelan OKR-pilottiin osallistuneita ja heidän oppimistaan pilotin aikana.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli Questback, sähköinen kysely, johon lähetettiin kutsulinkki sähköpostilla edellä mainituille pilottiin osallistuneiden yhdeksän yksikön henkilöstölle sähköpostilla 24.11.2022. Kysely lähti siis 724 henkilölle. Kysely oli auki 9.12.2022 asti. Mikäli kyselyyn ei vastannut viikon kuluessa kutsulinkin saamisesta, sai muistutusviestin

sähköpostitse kyselystä. Toinen muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin vielä kaksi päivää ennen kyselyn päättymistä niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Sekä kyselyn että muistutusviestien lähettämisestä vastasi Kelan Johdon tukiyksikkö, sillä samalla kyselyllä kerättiin aineistoa useampaan paikkaan. Kyselyn avulla kerättiin aineistoa tämän opinnäytetyön lisäksi myös kahteen muuhun tutkimukseen: yhteen toiseen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön sekä pro graduun. Lisäksi Johdon tukiyksiköllä oli kyselyssä omia kysymyksiä.

Kysely laadittiin yhteistyössä Johdon tukiyksikön, tämän opinnäytetyön tekijän ja kahden muun tutkimuksen tekijän kanssa. Kelasta oli tullut pyyntö, että OKR-pilottiin liittyen tehdään vain yksi kysely, jolla aineistoa kerätään. Tähän oli syynä se, että Kelassa on määritelty, kuinka usein henkilöstölle voidaan erilaisia kyselyjä lähettää. Lisäksi haluttiin varmistaa se, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Näistä syistä yhden, yhteisen kyselyn, lähettäminen oli perusteltua. Kyselyn saate tehtiin Johdon tukiyksikön toimesta. Saatteesta on poistettu muiden tutkimusten ja tutkijoiden tiedot. Kyselyn saatekirje on nähtävissä liitteessä 1 ja kyselylomake liitteessä 2.

Kyselylomakkeessa oli 37 väittämää, joihin vastaajat vastasivat valitsemalla mielestään sopivimman vastausvaihtoehdon seuraavista: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä. Lisäksi kysymyslomakkeella oli yksi avoin kysymys: Mitkä ovat sinulle merkityksellisimmät asiat, jotka olet pilotin aikana oppinut? (maksimissaan 3 asiaa) Avoimeen kysymykseen oli siis mahdollisuus vastata omin sanoin ja rajauspyyntö vastaukselle (maksimissaan 3 asiaa) oli asetettu siitä syystä, ettei vastauksista tulisi liian laajoja. Hirsjärvi ym. (2008, s. 193) määrittelevät avoimen kysymyksen kysymykseksi, jossa esitetään vain kysymys ja sen jälkeen on tyhjä tila vastausta varten.

Kysely testattiin muutamalla kohderyhmään kuuluvalla Kelan työntekijällä. Lisäksi ennen kyselyn lähettämistä Kelan tutkijalta pyydettiin kommentit kyselyyn liittyen. Kyselylomakkeen loi Kelan Digitaalisen tiedonkeruun ryhmä.



Kyselyyn vastasi 251 henkilöä, joten vastausasteeksi tuli 31 %. Tämän opin- näytetyön aineistona on käytetty kyselylomakkeen avointa kysymystä, johon tuli 61 vastausta. Kaiken kaikkiaan koko kyselylomakkeeseen oli vastannut 251 vastaajaa, joten tähän avokysymykseen vastausprosentti oli noin 24 % kaikista vastaajista. Kuten aiemmin jo todettiin, tietosuojasyistä nämä vastauk- set eivät näy yksikkökohtaisesti vaan ne on jaettu kahteen eri vastaajaryh- mään: ensimmäinen sisältää palveluasiantuntijat ja ratkaisutyöntekijät ja toi- nen ryhmä muut asiantuntijat, esihenkilöt ja johtajat. Avoimeen kysymykseen vastauksia oli saatu 46 kpl ensimmäiseen vastaajaryhmään kuuluvalta (palve- luasiantuntijat ja ratkaisutyöntekijät) ja 15 kpl toiseen vastaajaryhmään kuulu- valta (muut asiantuntijat, esihenkilöt ja johtajat). Kyselylomaketta laadittaessa siihen annettiin mahdollisuus laittaa vain yksi avoin kysymys. Se sijaitsi lomak- keen lopussa ennen taustakysymyksiä. Kyselyyn vastanneista 251 henkilöstä 76% eli 190 jätti vastaamatta avoimeen kysymykseen.

### 3.3 Tutkimusaineiston analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tutkimus- aineiston analyysimenetelmänä. Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineis- tolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi. Ensin aineisto pelkis- tetään eli redusoidaan, sitten se ryhmitellään eli klusteroidaan ja tämän jälkeen sille luodaan teoreettiset käsitteet eli abstrahoidaan. (Miles & Huberman, 1994, viitattu lähteessä Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.89.)

Eskola (1975) määrittelee kyselyn seuraavasti: Se on menettelytapa, jossa ky- selylomakkeeseen vastaaja eli tiedonantaja täyttää sen joko valvotusti ryh- mässä tai yksin esim. kotonaan. (Eskola, 1975, viitattu lähteessä Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.62.) Tämän tutkimuksen aineistona toimi siis kyselylomak- keen avoimen kysymyksen vastaukset, joita oli 61 kpl. Kuten Hirsjärvi ym. (2008, s. 216) toteavat, empiirisessä tutkimuksessa aineiston analyysiin pää- seminen vaatii kolme esityön vaihetta: tietojen tarkistamisen, tietojen täyden- tämisen ja aineiston järjestämisen. Aineiston tarkistaminen tarkoittaa sitä, että selvitetään, sisältyykö aineistoon selviä virheellisyyksiä ja puuttuuko siitä

tietoja. (Hirsjärvi ym. 2008, s. 216–217.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysi aloitettiin laskemalla avointen kysymysten vastausten määrä sekä tutustumalla silmämääräisesti sen sisältöön. Vastausten määrän (61kpl) ja sisällön todettiin riittävän tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Tästä syystä päädyttiin siihen, että ei tarvittu (Hirsjärvi ym. 2008, s. 217) kuvailemaa aineiston tietojen täydentämistä. Näin ollen päästiin siirtymään aineiston järjestämisen vaiheeseen, jotta varsinainen aineiston analysointi on mahdollista.

Kuten Hirsjärvi ym. (2008, s. 219) toteavat on aineistoa mahdollista analysoida usealla tavalla. Karkeasti aineisto voidaan kuitenkin jäsentää kahdella eri tavalla: selittämällä tai ymmärtämällä. Tilastollisen analyysin ja päätelmien teossa käytetään selittämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Laadullisessa analyysissä ja siihen liittyvässä päätöksenteossa käytetään tavallisesti ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. (Hirsjärvi ym. 2008, s. 219.) Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen, koska tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eli OKR-pilotin aikana tapahtunutta oppimista.

Tässä opinnäytetyössä aineistona olleita avointen kysymysten vastauksia pyrittiin analysoimaan järjestelmällisesti, jotta pystyttiin luomaan selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta asiasta eli OKR-pilotin aikana tapahtuneesta oppimisesta. Tutkimusaineiston analyysi aloitettiin lukemalla läpi kaikki 61 avointa vastausta. Avoimeen kysymykseen vastauksia oli saatu 46 kpl ensimmäiseen vastaajaryhmään kuuluvilta (palveluasiantuntijat ja ratkaisutyöntekijät) ja 15 kpl toiseen vastaajaryhmään kuuluvilta (muut asiantuntijat, esihenkilöt ja johtajat). Vastaukset olivat jo valmiina Excel-taulukossa, jossa niitä alettiin työstää eteenpäin.

Aineistoa ensi kertoja läpi luettaessa, nousi sieltä esiin kolmen erityyppisiä vastauksia: myönteisiä, neutraaleja ja kielteisiä. Muun muassa Ojala ja Meklin (2021, s. 48) ovat todenneet, että asenne on oppimisen tärkein edellytys tai este. Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia OKR-pilotin aikana tapahtunutta oppimista, päätettiin ensin tutkia aineistossa olevia asenteita. Ovatko ne pääosin myönteisiä, neutraaleja vai kielteisiä? Aineiston analyysi

aloitettiin luokittelemalla vastaukset kolmeen luokkaan: myönteisiin, neutraaleihin ja kielteisiin. Lisäksi tutkittiin, mitä teemoja näiden sisältä löytyi.

Tämän jälkeen aineiston analyysiä jatkettiin lukemalla aineistoa uudelleen läpi. Nyt tarkoituksena oli löytää erilaisia, toistuvia teemoja aineistosta. Näitä teemoja löytyikin ja niitä luokiteltiin avoimen kysymyksen asettelusta: Mitkä ovat sinulle merkityksellisimmät asiat, jotka olet pilotin aikana oppinut? (maksimissaan 3 asiaa) johtuen seuraavasti: Aineistosta löytyi toistuvia teemoja, jotka vastaajat olivat kokeneet pilotin aikana merkityksellisimmiksi opeiksi. Lisäksi aineistosta löytyi teemoja, jotka vastaajat kokivat vaikeiksi tai hankaliksi pilotin aikana tai, joissa ei ollut tapahtunut oppimista.

Koska tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia OKR-pilotin aikana tapahtunutta oppisen systematisoitumista ja sitä, miten tätä systematisoitumista voitaisiin tuoda näkyviin ja hyödyntää jatkossa Kelassa strategian tuomisessa osaksi arkea, on perusteltua tutkia aineistoa myös osaamisen ja oppimisen johtamisen näkökulmista yhdistettynä strategiaan. Aineiston viimeisenä analyysin vaiheena aineistosta haettiin ja analysoitiin strategiaan liittyviä asioita. Tämä tapahtui lukemalla aineistoa jälleen uudelleen ja hakemalla aineistosta näitä teemoja.

## 4 OPPIVA ORGANISAATIO

### 4.1 Oppiminen ilmiönä organisaatiossa ja asenneilmasto

Tutkijat ovat määritelleet oppivaa organisaatiota ainakin seuraavasti: ”Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa organisaation jäsenet kyseenlaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaation ja omia toimintatapojaan.” (Argyris, 1993, s. 5.) Samoilla linjoilla on Garwin (1993, s. 80), jonka mukaan oppiva organisaatio kykenee luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa. Lisäksi se muuttaa

käyttäytymistään uuden tiedon ja käsitysten mukaiseksi. (Garwinin, 1993, s. 80.) Myös Pedler ym. (1997, s. 3) toteavat: ”Oppiva yritys on organisaatio, joka auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja joka tietoisesti uudistaa itseään ja ympäristöään.” Sydänmaanlakka (2001, s. 51) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”

Otala (2008, s. 79–80) toteaa koostavasti, että oppivan organisaation määritelmät muodostuvat sekä prosesseista että olosuhteista. Kyseisiä prosesseja tarvitaan organisaation osaamisen muodostumiseen ja tietyntyyppiset olosuhteet ovat välttämättömiä näiden prosessien onnistumiselle. Oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvat: selkeä tavoite, jotta kaikki organisaatiossa tietävät suunnan, yhteisesti sovitut yhteiset arvot ja yhteiset tavat toimia, asiakkaan toiminnan tuntemus, joka mahdollistaa ennakkoinnin asiakkaan tarpeista ja toiveista, toimintaympäristön muutosten seuranta ja siihen liittyvä reflektointi ja oppiminen, jatkuvan parantamisen kulttuuri, osaamisen vahvistaminen, kokeiluun ja kekseliäisyyteen kannustaminen epäonnistumisen uhasta huolimatta, kysymiseen ja kyseenalaistamiseen kannustaminen, monimuotoisten oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen, osaamisen jakamisen arvostaminen ja siitä palkitseminen. (Otala, 2008, s. 79–80.)

Aidosti vaikuttava oppiminen organisaatiossa tapahtuu siten, että yksilöiden (hiljaisen) osaamisen on siirryttävä ryhmien osaamiseksi ja sitä kautta osaksi organisaation kulttuurin, järjestelmien ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi (Viitala, 2005, s. 175–176). Crossan ym. (1999) ovat kehittäneet organisaation oppimisen mallin, jonka avulla he tuovat esiin yksiköiden ja ryhmän välistä oppimisen yhdistymistä organisaatiossa. Mallissa on neljä osaa: Ensimmäisen osan muodostaa jännite, joka vallitsee organisaatiossa olemassa olevan osaamisen ja uuden osaamisen käyttöönoton välillä. Toisessa mallin osassa todetaan, että oppiminen organisaatiossa tapahtuu niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin tasolla. Kolmannessa osassa huomioidaan se, että oppiminen on yhteydessä sosiaalisiin ja psykologisiin prosesseihin. Neljännessä osassa todetaan se, että ihmisillä olevat tietorakenteet ohjaavat

toimintaa ja toiminta puolestaan muokkaa tietorakenteita. (Crossan ym., 1999, viitattu lähteessä Viitala, 2005, s. 175–176.)

### **Asenneilmasto**

Huhtala (2015, s. 9) nostaa esiin mielenkiintoisen näkökulman kysymällä organisaatiossa vallitsevasta asenneilmastosta. Mikäli organisaatiossa on hyvä asenneilmasto, on sitä helppoa vahvistaa kannustamalla ja kehumalla ihmisiä. (Huhtala, 2015, s. 144.) Eagly ja Chaiken (2007) määrittelevät asenteen seuraavasti: ”Asenne on ihmisen psykologinen taipumus, jossa hän arvioi tiettyä kokonaisuutta ilmaisemalla tietyn määrän hyväksyntää tai ei-hyväksyntää.” (Eagly & Chaiken, 2007, viitattu lähteessä, Huhtala, 2015, s. 35.) Huhtala (2015, s. 36–37) korostaa, että asenne ilmenee henkilön käyttäytymisessä ja tulee usein esiin paineistetussa tilanteessa. Eheys, johdonmukaisuus ja moraalit kuuluvat työelämässä ihmisen asennemaailmaan. Ne tulevat esiin kaikissa valinnoissa, käytöksessä ja kaikessa toiminnassa. Asenne koostuu kolmesta komponentista, joita ovat: tunne, tieto ja toiminta. Ne ovat moniulotteisia. Tästä syystä kaikkiin näihin kolmeen komponenttiin pyritään vaikuttamaan, kun asennetta halutaan saada kokonaisvaltaisesti muuttumaan. Lisäksi on huomioitava, että asenteessa on kolme avainominaisuutta: kohde, kohteen arviointi ja arvioijan psykologinen taipumus. Tästä syystä yleensä myönteinen tieto yhdistettynä myönteisen kokemukseen johtaa parempaan suhtautumiseen. (Huhtala, 2015, s. 36–37.) Täten myös oppiminen tehostuu. Ojala ja Meklin (2021, s. 48) toteavatkin, että asenne on oppimisen tärkein este tai edellytys.

Huhtala (2015, s. 81) mainitsee myös, että organisaation kulttuuri määrittää, millainen asenne on hyväksytty, millainen ei. Onkin huomattava, että asenne syntyy aina vuorovaikutuksessa. Toisin sanoen se on ikään kuin hiljainen, sanaton sopimus organisaatiossa työskentelevien kesken ja ryhmän yhteinen asenne muodostuu yksittäisten ihmisten omista asenteista. (Huhtala, 2015, s. 81.)

## 4.2 Organisaation kymmenen tärkeintä oppimistaitoa

Sydänmaanlakka (2001, s. 54) toteaa Sengen (1990) määritelmän pohjalta oppivan organisaation kehittävän jatkuvasti kykyään oman tulevaisuuden luomiseen. Oppiva organisaation koostuu ihmisistä ja tiedostaessaan kykynsä luoda itse oman tulevaisuutensa, ihmiset pystyvät sitä myös muuttamaan. Näin ollen oppinen ei ole pelkkää mekaanista tiedon vastaanottamista vaan tiedon omaksumista ja kykyä soveltaa sitä. Sengen (1990) mukaan seuraavat viisi tekijää sekä taitoa ovat tärkeitä oppivalle organisaatiolle: systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio, ja tiimioppiminen. Marquardt (2011, s. 46–47) lisää listaan vielä dialogin. Sydänmaanlakka (2001) lisää näiden oppivalle organisaatiolle tärkeiden asioiden listaan vielä seuraavat: strategisen oppimisen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät, ja tiedon jakamisen. Näin koossa ovat tärkeimmät organisaation oppimista tukevat taidot. Nämä oppimistaidot ovat toimintatapoja, prosesseja ja arvoja organisaatiossa. Ne ovat vaikuttamassa siihen, miten organisaatio oppii. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 54–55.) Koska tässä tutkimuksessa oppivaa organisaatiota käsitellään OKR-viitekehyksen kautta, on näihin 10 edellä mainittuun otettu mukaan myös OKR-mallinnäkökulmaa.

### 1) Systeemiajattelu

Otala (2008, s. 274) nostaa esiin Peter Sengen, jota voidaan pitää oppivien organisaatioiden isänä ja systeemiajattelun lanseeraajana organisaatioiden oppimismuodoksi. Sengen (1990) mukaan systeemiajattelu korostuu kaikessa oppimisessa, ei vain organisatorisessa. (Senge, 1990, viitattu lähteessä Otala, 2008, s. 274.) Sydänmaanlakka (2001, s. 55) toteaaakin, että systeemiajattelussa nähdään kokonaisuuksien ja asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Tämä voidaan tulkita niin, että kaikki vaikuttaa kaikkeen ja yhden asian muuttaminen voi vaikuttaa moniin muihin asioihin. Tästä syystä meidän on syytä oppia hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 55.) Hämäläinen ym. (2022, s. 21) tuovat esiin, että OKR-mallissa yksi tapa oppia hahmottamaan näitä monimutkaisia kokonaisuuksia on keskustelu. OKR-mallin tehtävänä onkin nostaa säännöllisesti rakentavan keskustelun aiheeksi eri toimintojen tavoitteet ja niiden etenemisen esteet. Näin asioihin on

mahdollista reagoida ajoissa ja motivoitua organisaation kokonaisuuden kannalta vastuulliseen toimintaan. (Hämäläinen ym. 2022, s. 21.)

## **2) Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit**

Sydänmaanlakka (2001, s. 55) painottaa, että on tiedostettava sisäiset toimintaa ohjaavat mallit. Tämä siitä syystä, että nämä mallit ovat usein rutinoituneita ajattelu- ja toimintatapoja, jotka määräävät, miten näemme maailman ja miten toimimme kussakin tilanteessa. Nämä mallit voivat estää uudistumisen ja ne luovat organisaation ajattelu- ja toimintaviitekehyksen. Tästä syystä ne on ajoittain tehtävä näkyviksi ja testattava niiden soveltuvuus nykyiseen tilanteeseen. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 55.)

Kuten Hämäläinen ym. (2022, s. 135–137) mainitsevat myös OKR-mallissa ollaan kiinnostuneita näistä sisäisistä toimintaa ohjaavista malleista, yrityskulttuurista. Kulttuurin on kokoelma käyttäytymismalleja, rituaaleja ja tapoja. Ne perustuvat jaettuun normeihin, periaatteisiin ja uskomuksiin. Näitä ihmiset sitten toteuttavat tiedostaen tai -tiedostamattaan organisaation arjessa. Yksilöiden päätöksiä ja käyttäytymistä ohjaa jaettu ymmärrys siitä, mikä on ”oikein” tai ”hyvää.” Vanhoista tavoista ja ajattelumalleista poisoppiminen on kulttuurimuutoksen, esimerkiksi OKR-mallin käyttöön otonehdelytys. Tällöin on ajateltava organisaation asioita uudelleen. Esimerkiksi: kenellä on vastaukset kysymyksiin, ketkä tekevät päätökset ja niin edelleen. (Hämäläinen ym. 2022, s. 135–137.)

## **3) Strateginen oppiminen**

Sydänmaanlakka (2001, s. 55–56) määrittelee strategisen oppimisen koko organisaation kyvyksi tulkita ympäröivän maailman signaaleja ja tekemään sen perusteella tarvittaessa nopeitakin suunnanmuutoksia. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 55–56.) Hämäläinen ym. (2022, 17–24) tuovat esiin yhtenä OKR-mallin vahvuutena ajantasaisen tilannekuvan. Siinä organisaation johdon on mahdollista tietää, onko strategia jalkautunut organisaation jokaiseen tiimiin. OKR-mallissa koko organisaatio tietää sen, mikä juuri nyt on tärkeää. Näin kyseissä, OKR-mallia käyttävässä organisaatiossa on mahdollista keskittyä strategian kannalta olennaisiin asioihin. Tämä mahdollistaa strategian ja OKR-mallin

ulkopuoliset muutosprojektien hylkäämisen ja antaa työrauhaa organisaatioon. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17–24.)

Kesti (2010, s. 75–76) huomauttaa, että käytännön toimien ja parantavien toimenpiteiden käynnistyminen vaikeutuu liian byrokraattisessa ja hierarkkisessa organisaatorakenteessa. Toiminnan kehittämiseksi ei jää aikaa, kun ylimääräinen byrokratia lisää kiirettä. Sääntöjen ja määräysten noudattamisen ollessa tärkeämpää, oma kokemusperäinen maalaisjärkiajattelu vähenee. Oppiminen kuitenkin vaatii myös virheiden tekemistä. Ja jotta virheistä voisi oppia, on niitä pystyttävä käsittelemään rakentavasti. Kun virheiden tekemisen uhka vähenee, uusien asioiden tekeminen helpottuu ja näin tekemällä oppiminen tuottaa myönteisiä kokemuksia. Hiljainen tiedon lisääntyessä ideat pääsevät tietoiseen, työyhteisössä yhdessä tapahtuvaan käsittelyyn. (Kesti, 2010, s. 75–76.)

#### **4) Palautejärjestelmien käyttö**

Sydänmaanlakka (2001, s. 56) toteaa, että oikea-aikaisen palautteen saaminen voi estää ongelmien syntymistä tai ainakin nopeuttaa ongelmien ratkaisemista. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 56.) Hämäläinen ym. (2022, s. 227) muistuttavat, että OKR-mallissa palautteen antaminen ja saaminen eli reflektointi ja siitä oppiminen ovat keskeisiä. Useassa organisaatiossa jatkuvan palautteenannon ja reflektoinnin kulttuuri on yleensä melko luontainen, ilman OKR-malliakin. Keskustelun systemaattinen käyminen ja palautetta pyytäminen ja antaminen järjestelmällisesti on olennaisempaa. Tämä siitä syystä, että jatkuvan palautteen kulttuuri ei synny itsestään. Oppimista ei tapahdu, ellei sille varata aikaa. (Hämäläinen ym., 2022, s. 227.)

#### **5) Itsensä johtaminen**

Sydänmaanlakka (2001, s. 56) selittää itsensä johtamisella tarkoitettavan yksilön pystyvyyttä vaikuttamaan omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Organisaation hierarkiat puretaan, joten yksilöitä odotetaan kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Tärkeitä ominaisuuksia itsensä johtamisessa ovat oleelliseen keskittyminen, todellisuuden näkeminen selkeästi, työhön sitoutuminen, aloittekyky, vastuuntunto, omien kehityskohteiden tunnistaminen ja niiden jatkuva kehittäminen. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 56.) Senge (1990) käyttää itsenä



johtamisesta käsitettä henkilökohtainen mestaruus, jolla hän tarkoittaa organisaation jäsenten henkistä kasvua ja oppimista. Henkilöt, jotka ovat edenneet pitkälle mestaruudessa käyttävät kapasiteettiaan tehokkaasti saavuttaakseen tavoitteitaan. (Senge, 1990, viitattu lähteessä Viitala, 2005, s. 40–41.)

Hämäläinen ym. (2022, s. 147, 234) tuovat esiin, että OKR-mallissa itsensä johtamisesta käytetään käsitettä itseohjautuvuus. Koko OKR-malli on itseohjautuvuuden työkalu, sillä OKR-mallilla pyritään itseohjautuvuuteen eli kykyyn määritellä oman työnsä sisältö, ainakin osa työn tavoitteista ja tavoista päästä niihin. OKR-mallin yksi etu on se, että suorastaan pyytää ihmisiä tuomaan työn kehittämisen ja oman kehittymisensä esteitä esiin. Näin ne voidaan poistaa tai niitä voidaan ainakin lievittää. Tämä lisää organisaatiossa toimijoiden halua jatkuvaan itsensä kehittämiseen (mastery, mestaruuteen) ja ajaa työelämässä eteenpäin. Näin ollen OKR-malli auttaa poistamaan organisaatiosta sellaista turhautumista, joka syntyy siitä, ettei mikään etene eikä kehity. (Hämäläinen ym., 2022, s. 147, 234.)

## **6) Tiimioppiminen**

OKR-mallissa tiimioppiminen tulee erityisesti esiin retroissa. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17–24.) Sydänmaanlakka (2001, s. 56–57) toteaa tiimioppimisen mahdollistavan sellaisia oivalluksia, joita yksilöt yksin eivät olisi keksineet. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 56–57.) Myös asiantuntija tarvitsee tiimioppimista. Hakkarainen ja Paavola (2008, s. 60–72) tarkastelevat artikkelissaan asiantuntijuutta kolmesta eri näkökulmasta: tiedonhankinta-, osallistumis- ja tiedonluomisvertauskuvien kautta. Tiedonhankintavertauskuvassa asiantuntijuutta tarkastellaan yksilön mielensisäisenä mentaalisenä prosessina. Tässä näkökulmassa huomio kiinnittyy tietorakenteisiin, joita oppiminen ja asiantuntijuuden kehittyminen edellyttävät. Vain osa asiantuntijan toimintaa välittävistä tietorakenteista on kielellisessä muodossa. Osallistumisvertauskuvassa oppimisen liittyy yhteisön käytäntöjen, arvojen ja normien omaksuminen. Tämä tapahtuu oppipoika-mestari-oppimisen prosessien välityksellä, jolloin muodollinen koulutus tarjoaa vain asiantuntijuuden perusvalmiudet. Kaikki asiantuntijuuden taidot opitaan käytännön ongelmanratkaisussa yhdessä kokeneempien kanssa. Tiedonluomisvertauskuvassa huomio kiinnittyy yhteisöllisiin

prosesseihin, jotka ovat pitkäaikaisia tiettyjen kohteiden kehittämiseksi kuten esim. tutkimusaineistojen, kirjallisten suunnitelmien, prototyyppien ja niin edelleen. (Hakkarainen & Paavola, 2008, s.60–72.)

## **7) Dialogi**

Sydänmaanlakka (2001, s.57) määrittelee dialogin erilaisten kysymysten ja ongelmien pohdinnaksi, muiden ajatusten aidoksi kuuntelemiseksi ja omien ajatusten kyseenalaistamiseksi. Eli henkilöt tuovat esiin erilaisia näkemyksiä ja puolustavat niitä. Yhdessä niistä pyritään löytämään paras mahdollinen ratkaisu. Avoin organisaatiokulttuuri on ehto todellisen dialogin syntymiselle. Tällöin sallitaan asioiden kyseenalaistaminen ja erilaiset mielipiteet. (Sydänmaanlakka, 2001, s.57.)

Hämäläinen ym. (2022, s. 133, 212) määrittelevät dialogin keskusteluksi. Siinä työntekijää kuunnellaan ja hänen ideansa ja asiantuntemuksen voivat aidosti vaikuttaa myös johdon omiin tavoitteisiin. Usealle organisaatiolle on vierasta, että OKR-mallissa asioita tehdään yhdessä. Näin ollen johto, joka on sitoutunut, asettuu puhumaan asiantuntijoiden kanssa tasavertaisesti. OKR-mallin perusajatus on jatkuva keskustelu ja kokeilut. Niiden avulla kertyvän tiedon avulla löydetään parhaat tai toimivimmat ratkaisut organisaatiossa eteen tuleviin haasteisiin. (Hämäläinen ym., 2022, s. 133, 212.)

## **8) Yhteinen visio**

Sydänmaanlakan (2001, s. 57) mukaan yhteinen visio varmistaa sen, että organisaatio on menossa samaan suuntaan. Vision on sisällettävä tietynlainen tunnelataus, joka tulee jakaa koko organisaation kanssa. Vision on oltava yhteinen koko organisaatiolle. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 57.) Sumkin ja Tuomi (2012, s. 27) puolestaan ovat todenneet, että yhteinen osaaminen on ratkaisevaa organisaation menestyksen kannalta ja yhteisen osaamisen ja työn tekemisen kautta myös organisaation visio toteutuu. (Sumkin & Tuomi 2012, s. 27.) ”Visio määrittelee arkityön, kehittämisen painopisteiden ja osaamisen kehittämisen suunnan” (Sumkin & Tuomi 2012, s. 29).

Hämäläisen ym. (2022, s. 71–72) toteavat, että organisaation visiosta johdetut strategiset tavoitteet ovat OKR-suunnittelun kannalta erittäin tärkeitä. Mikäli strategiset tavoitteet ovat pielessä, itse muutosjohtaminen vie organisaatiota väärään suuntaan. Siksi nämä tavoitteet on suunniteltava huolellisesti. (Hämäläinen ym. 2022, s. 71–72.)

## **9) Tietojärjestelmien hyödyntäminen**

Sydänmaanlakka (2001, s.57) painottaa, että organisaation oppimiselle tärkeitä ovat tietojärjestelmät ja niiden käyttötaito. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 57.) Lisäksi Ojala (2008, s. 183) muistuttaa tietotekniikkaa käytettävän niin osaamisen hallinnassa, kehittämisessä, luomisessa, levittämisessä ja hankinnassa.

Myös OKR-mallissa on luontevaa hyödyntää myös erilaisia tietojärjestelmiä, jotta mallin hyödyt pääsevät oikeuksiinsa. OKR-tavoitteet ja avaintulokset on hyvä kerätä ja tallentaa paikkaan, josta kaikki organisaatiossa pääsevät niitä katsomaan. Tuonne paikkaan niitä on myös säännöllisesti päivitettävä. Kyseisen järjestämisen selkeys, helppous ja avoimuus ovat olennaista, koska kaikkien organisaatiossa olisi löydettävä tieto helposti. Näin sitä tulee oikeasti käytettyä viikoittain arjessa. (Hämäläinen ym., 2022, s. 152.)

## **10) Osaamisen ja tiedon jakaminen**

Michael Polanyi (1966) on tuonut hiljaisen tiedon käsitteen aikoinaan esille, ollen hiljaisen tiedon tutkimuksen uranuurtaja. Hän on todennut, että ihminen tietää aina enemmän kuin pystyy kertomaan. (Polanyi, 1966, viitattu lähteissä Toom, 2008, s. 34 ja Ojala, 2008, s. 52.) Tämän jälkeen hiljaisesta tiedosta on tullut osa ihmisen asiantuntijuuden ja oppimisen kognitiotieteellistä tutkimusta. (Hakkarainen, & Paavola, 2008, s. 59.) Toom (2008, s. 33–34) toteaa hiljaisen tiedon käsitteen olevan kompleksinen ja se onkin herättänyt runsaasti keskustelua eri tieteen aloilla. Liikemaailman kontekstissa se on määritelty pääasiallisesti yhteisölliseksi ja organisaation ominaisuudeksi. Se nähdään sosiaalisena omaisuutena, tietyssä organisaatiossa työskentelevien yhteisöllisenä ja jaettuna tietopohjana. (Nonaka & Takeuchi, 1995, viitattu lähteessä Toom, 2008, s. 33–34)

Kuten Sydänmaanlakka (2001, s. 57) toteaa, että vain jaettu tieto on valtaa. Tästä syystä osaamisen ja tiedon jakaminen on kriittistä. On huomioitava, että organisaatiossa on oltava huomattava määrä luottamuspääomaa, jotta tiedon on mahdollista virrata vapaasti. Tämä tarkoittaa, että tietoa todella jaetaan eikä sitä piilotella. Organisaation tehokkaan oppimisen edellytys on osaamisen ja tiedon jakaminen. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 57.)

Osaamisen ja tiedon jakaminen tulee OKR-mallissa erityisesti esiin retroissa, joissa, kuten Hämäläinen ym. (2022, s. 109–110) toteavat, keskeisintä on nimenomaan oman toiminnan reflektointi, koettujen asioiden jakaminen keskustelemalla, yhteinen oppiminen. (Hämäläinen ym. 2022, s. 109–110.)

#### 4.3 Oppimisen ja osaamisen johtaminen

Kuten Koskinen (2021, s. 36) toteaa, on oppimisen johtaminen käsitteenä melko uusi. Se on yksi keinoista menestyä yhä monimutkaistuvammassa maailmassa ihmisten laaja-alaisen osallistumisen avulla. Siinä hyödynnetään yhteisessä ajattelussa ja tekemisessä ihmisten erilaisuutta osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien näkökulmasta. (Koskinen, 2021, s. 36.)

Osaamisen johtaminen sen sijaan on Laineen (2017, s. 48) mukaan osaamisen johtaminen on henkilöstövoimavarojen kehittämisen eli HRD-alan yksi moniulotteisin käsite. Samaa mieltä on Viitala (2005, s. 7), joka toteaa osaamisen johtamisen ongelmana olleen sekavat käsitteet sekä ilmiön monitahoisuus ja -tasoisuus. Koska eri kirjat ja asiantuntijat ovat painottaneet osaamisen johtamiseen jotain tiettyä näkökulmaa, on kokonaisuus jäänyt hahmottumatta. (Viitala, 2005, s. 7.) Käytännön kannalta tärkeintä on hahmottaa, onko kyse osaamisen johtamisesta strategisena asiana vai esimiestyön käytännön näkökulmasta. Strategianäkökulmasta on kyse, kun pohditaan, miten osaaminen (, johon liittyvät myös käsitteet tieto, tietämys, kyvykkyys ja ydinosaaminen) ja kehittäminen ovat läsnä liiketoimintastrategioita kehitettäessä. Sen sijaan käytännön esimiestyön näkökulmasta kyse on esimiehen tavoista tukea ja johtaa tiiminsä (eli yksilöiden ja ryhmän) osaamisen kehittymistä tavalla, joka

parhaiten tukee perustehtävän aikaansaamista luoden samalla tulevaisuuden toimintaedellytyksiä. (Laine, 2017, s. 48.)

Viitala (2005, s. 14, s. 38) määrittelee osaamisen johtamisen systemaattiseksi johtamistyöksi. Sen tarkoituksena on yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämän osaamisen turvaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala, 2005, s. 14, s. 38.) Viitala (2005, s. 34, taulukko 1) on lähestynyt osaamisen johtamisen kysymyksiä ja käsitteitä kokoamalla taulukon 1., joka näkyy alla:

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen kysymyksiä ja käsitteitä. (Viitala, 2005.)

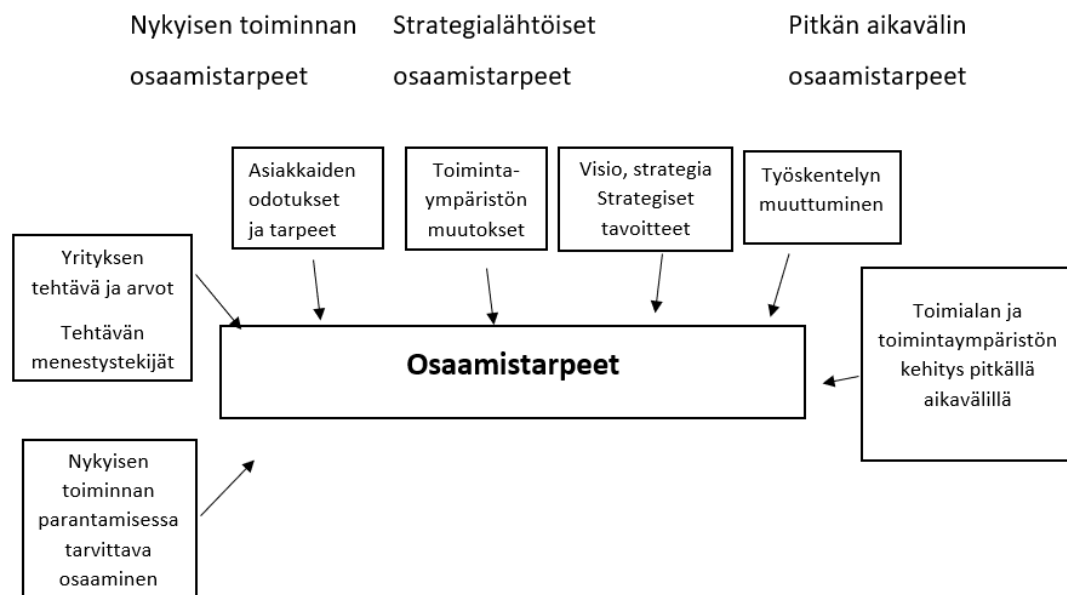
Kysymys, johon etsitään vastausta	Käytetyt käsitteet	Kirjoittajia, jotka ovat etsineet kysymykseen vastauksia ja määritelleet käsitteitä
Mitä pitäisi osata? Mikä osaaminen pitäisi olla erityisen vaalimisen kohteena?	Strateginen osaaminen Ydinkyvyykyys (core capability) Ydinpätevyys (core competence)	Peters & Waterman 1980 Prahald & Hamel 1990 Stalk, Evans & Schuman 1992 Leonard-Barton 1992 Long & Vickers-Koch 1995 Sanches & Heene 1997
Missä osaaminen on? Minkä varassa oppiminen tapahtuu? Mihin osaaminen sitoutuu?	Aineeton pääoma Tietämyspääoma Älyllinen pääoma Henkinen pääoma Inhimillinen pääoma	Stewart 1997 Edvinsson & Malone 1997 Svelby 1997 Ulrich 1998
Miten organisaation osaaminen karttuu? Miten organisaatio oppii?	Organisaation oppiminen	Argyris & Schön 1978 Woolner 1991 Crossan, White & Lane 1991 Garvin 1993 Nonaka & Takeuchi 1995
Minkälainen organisaatio tukee oppimista mahdollisimman hyvin?	Oppiva organisaatio	Senge 1990 Pedler, Burgoyne & Boydell 1991 McGil & Slocum 1993
Minkälaiden systemaattikoiden ja tietojärjestelmien avulla voitaisiin mahdollisimman hyvin tukea yrityksen osaamisen kehittämistä? Minkälainen arkkitehtuuri tukee osaamisen johtamista?	Tiedon johtaminen (knowledge management) Organisaation muisti (Organizational memory)	Walsh & Ungson 1991 Ruggles 1998 Zack 1999 Coates 1999
Millainen johtajuus tukee osaamisen kehittämistä ja uudistumista?	Oppimista tukeva johtajuus Uudistuva johtajuus Valmentava johtajuus	Senge 1990 Bass 1990 Ellinger & Bostrom 1999

Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan organisaation oppimiseen ja oppivaan organisaatioon. Kuten Ojala ja Meklin (2021, s. 7) ovat todenneet,

olennaisinta osaamisen johtamisessa on kehittää organisaatioita sellaisiksi, että niissä oppiminen tapahtuu mahdollisimman helposti eli ketterästi. Tämä edellyttää erilaisten osaamistarpeiden tunnistamista organisaatiosta eri näkökulmista käsin. (Ojala & Meklin 2021, s. 30.)

### Osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen

Ojala (2008, s. 106) määrittelee osaamistarpeet sellaiseksi osaamiseksi, jota organisaatio tarvitsee pärjätäkseen. Ne liittyvät sekä koko organisaatioon, että pienempiin osiin siellä, esimerkiksi yksikköön, osastoon, tiimiin tai yksilöön. Osaamistarpeita on mahdollista tarkastella lyhyemmällä ja pidemmällä ajan ajankaksolla. Lähtökohtana selvitystyölle organisaation menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, toimintatapojen ja työn muutokset ja strategiset tavoitteet. Kaikkia tapoja ei tarvitse osaamistarpeiden tunnistamiseen käyttää, vaan organisaation voi valita omaan tilanteeseensa ja tarpeeseensa parhaiten sopivan yhdistelmän. Mutta useampi näkökulma kuitenkin kannattaa huomioida, jotta osaamistarpeet tulevat huomioiduksi riittävän kattavasti. Osaamistarpeiden lähtökohtia on kuvattu kuviossa 5. (Ojala, 2008 s. 106–109.)



Kuvio 5. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat. (Ojala, 2008)  
(Ojala, 2008 s.106–109.)

#### 4.4 Strategian merkitys oppimisen ja osaamisen johtamisessa

Kamensky (2014, s. 18–19) toteaa, että strategia käsitteenä on laaja-alainen ja monitahoinen. Tästä syystä sen määrittely lyhyesti on haastavaa, joten ohessa kolme, osittain päällekkäistä, mutta kuitenkin toisiaan täydentävää määritelmää. 1) Muuttuvassa maailmassa strategia on yrityksen tietoinen valinta sen keskeisistä tavoitteista ja toiminnan suuntaviivoista. 2) Yritys hallitsee ympäristöä strategian avulla. 3) Strategia mahdollistaa yrityksen tietoisien ulkoisten ja sisäisten tekijöiden sekä niiden välisten vuorovaikutussuhteiden hallitsemisen. Tämä mahdollistaa kyvyn yritykselle asetettujen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteiden saavuttamiseen. (Kamensky 2014, s. 18–19)

Sumkin ja Tuomi (2012, s. 13–14) ovat todenneet, että osaamisen johtamisen juuret ovat Peter Sengen kehittämässä organisaation oppimisen teoriassa. Sen perusidea on, että organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla. Oppiminen organisaatiossa tapahtuu sen avulla, että organisaation tarvitsemaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. Näin ollen se edellyttää aktiivisia toimia ja perustuu strategiaan. (Sumkin & Tuomi 2012, s. 13–14.) Ojala huomauttaa (2008, s. 109) myös strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittäminen mahdollistaa organisaation yhteisen pohdinnan tulevaisuuden kannalta tärkeistä asioista sekä luomaan yhteistä visiota niistä. Parhaimmillaan tämä mahdollistaa strategian ymmärtämisen ja viemisen arjen työhön, kun osaamistarpeita pohditaan yhdessä keskustelemalla. Jotta strategia voi toteutua käytännön arjessa, on kaikkien organisaatiossa ymmärrettävä, mitkä ovat ne keinot, jolla yritys voi menestyä tulevaisuudessa ja mitä tämä vaatii kultakin sen jäseneltä. (Ojala, 2008 s. 109.)

Osaaminen, jota organisaation tulee kehittää, määritellään strategiaprosessin aikana, kuten Sumkin ja Tuomi (2012, s. 14) toteavat. Sumkin ja Tuomi (2012, s. 18–20) huomauttavat, että organisaation toiminnan perusedellytys on arjen mukana uudistuva ja elävä strategia. Olennaista strategiatyössä on selvittää, minkälaisella osaamisella visio saadaan toteutettua. Tärkeää on siis määriteltävä ydinosaaminen eli organisaation strateginen osaaminen, joka luo perustan koko organisaation osaamisen johtamiselle. Huomattavaa on, että

ydinosaaminen muodostuu ainoastaan yksilöiden osaamisen avulla. Haaste ydinosaamisen kehittämiseksi on osaamisen jakaminen koko organisaation hyödyksi. (Sumkin & Tuomi 2012, s. 18–20.)

Sumkin ja Tuomi (2012, s. 23) painottavat, että osaamisen johtaminen on myös johdon eli kaikkien esimiesten keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen. Usein organisaatioissa toteutetaan ns. perinteistä eli mekaanista osaamisen johtamisen mallia. Siinä strategia vahvistetaan ja sen jälkeen mietitään organisaatiossa olevaa osaamista ja tarpeita vision toteuttamiseksi. Osaamisen kartoittaminen jätetään henkilöstöhallinnon tehtäväksi, jolloin osaamisen johtaminen eriytyy koko organisaation johtamisesta. (Sumkin & Tuomi 2012, s. 23.)

Sumkin ja Tuomi (2012, s. 24–26) tuovat esiin, että osaamisen johtamisen näkyminen arkitoiminnassa eroaa eri organisaatioissa. Julkishallinnollisessa yhteisössä osaaminen johdetaan osittain strategiasta ja osaamisen johtaminen näkyy puheen tasolla, mutta ylettyy vain osittain arjen toimintaan. Jotta todellinen toiminnantaso pystytään erottamaan kuvitellusta, se vaatii tiedostamista ja tunnistamista. Tämä vaikuttaa siihen, jotta voidaan valita kehittämisen kanalta ko. organisaatiossa toimivin malli, on johdon valittava osaamisen johtamisen asema suhteessa strategiaan. Strategia ja osaamisen johtaminen eriytyvät ja vision suuntainen kehitys pysähtyy, mikäli huomiota ei kiinnitetä riittävästi todellisiin toiminnan tapoihin ja asetettaviin tavoitteisiin. (Sumkin & Tuomi 2012, s. 24–26.)

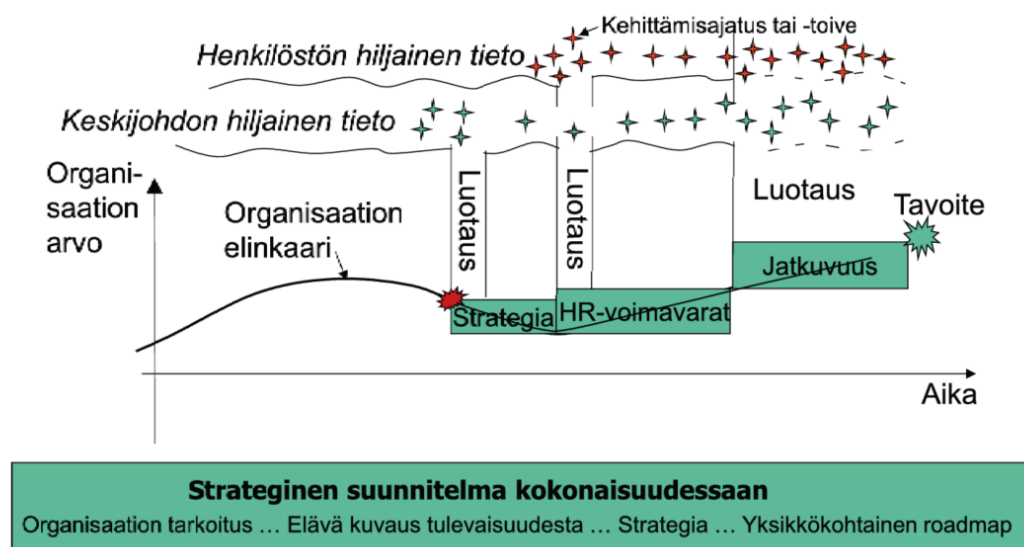
### **Osaamisen kehittämisen keinot ja tavoitteellinen osaamisen kehittäminen**

Kesti (2014, s. 62–65) on todennut, että organisaatiolla on valtava tietopääoma. Se odottaa hyödyntämistä, sillä jokaiselta työntekijältä löytyy näkemyksiä oman työn ja työyhteisön parantamiseen. Keskijohto on omakohtaisesti kokenut organisaatiossa esiintyvän turhan työn ja kiireen vaikutukset. Heidän on myös helppoa tunnistaa tiedonsiirron ja yhteistyön esteitä eri osastojen välillä. Lisäksi keskijohdolla on hiljaista tietoa organisaatiossa vallitsevista arvoista ja niiden sopusointuisuudesta tavoitellun strategian kanssa. Näin ollen heille on



kertynyt paljon tietotaitoa. Tämä hiljainen tieto mahdollistaa kohdentamaan henkilöstökehittämistä ja tekemään strategisia valintoja. Hyvää me-henkeä saadaan tunnistamalla työyhteisössä asioita, joiden avulla työn sujuvuutta strategian toteutumista voidaan parantaa. Onnistumisen elämyksiä syntyy, kun yhdessä kehittäminen tuo parannuksia tuottavia tuloksia. On kuitenkin huomattava, että organisaation kehittäminen ei ole projekti vaan itsenään ruokkiva prosessi. Prosessi, joka poikii uusia innovaatioita tuottamaan parempaa tuottavuutta ja asiakasratkaisuja. (Kesti, 2014 s. 62–65.)

Henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntäminen kehittämisessä on kuvattu alla näkyvässä kuviossa 6.



Kuvio 6. Henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntäminen kehittämisessä. (Kesti, 2014 s.63.)

#### 4.5 OKR-tavoitejohtaminen oppimisen ja osaamisen johtamisen tukena

Kuten jo todettua OKR-malli on tavoitejohtamisen malli. Siinä strategia pilkotaan tavoitteiksi ja konkreettiseksi tekemiseksi tiimitasolle asti. (Hämäläinen ym. 2022, s. 17, 28–29, 39, 81.) Hämäläinen ym. (2022, s.173–177) kuitenkin huomauttavat, että OKR-malli on jatkuvan parantamisen järjestelmä. Tämä tulee mallissa karkeasti ilmaistuna esiin seuraavasti: suunnitellaan, tehdään, tarkistetaan ja korjataan. Jotta tämä onnistuu se edellyttää avointa toiminnan reflektointia, virheiden tuomista näkyviin ja niistä oppimista. Virheitä ei siis saa

pelätä vaan ne on nähtävä rakentavina oppimiskokemuksina. Mallissa on olennaista hyväksyä se, että harjoitteleminen yhdessä sen käyttöä. Tämä koskee myös organisaation johtoa. (Hämäläinen ym., 2022, s. 173–177.)

Hämäläinen ym. (2022, s. 171) painottavat, että perustavaa laatua oleviin muutoksiin menee pitkä aika. Tästä syystä tuloksia nähdään hitaasti. Onkin perusteltua muistuttaa organisaation eri osia, että oppimiseen kuuluu ainakin vuosi. Tuloksiakin alkaa näkyä vasta useamman kvartaalin jälkeen OKR-käytönnotosta. Toisin sanoen on jatkettava jatkua. Sekä luottaa siihen, että ennen tulokset näkyvät sekä numeroissa että arjen tekemisessä. (Hämäläinen ym., 2022, s. 171.) Yhden tavan OKR-mallin oppimisen ja osaamisen seurantaan tiimitasolla organisaatiossa tarjoaa OKR-kypsyysmalli. Sitä on kuvattu seuraavassa.

### **OKR-kypsyysmalli ja sen eri tasot**

OKR-kypsyysmalli kuvaa tiimin kypsyystasoa OKR-ajattelun ja toiminnan suhteen. Mallissa on neljä tasoa, joista jokaisessa arvioidaan tiimin kypsyys OKR-tavoitteiden, tiimin tietojen ja taitojen sekä työskentelytapojen suhteen. OKR-kypsyysmalli on jaettu neljään eri tasoon: taso 1 ”potkulauta”, taso 2 ”polkupyörä”, taso 3 ”formula-auto” ja taso 4 ”raketti.” Näitä on kuvattu kuviossa 7.

Kuten tasojen nimetkin kertovat on taso 1 aloitustaso, josta sitten tiimin taitojen karttuessa siirrytään sitä sujuvampaan OKR-mallin käyttöön, mitä ylemmälle tasolle päästään. Koska kullakin tasolla arvioidaan tiimin kypsyyttä kolmen eri asian suhteen (OKR-tavoitteet, tiimin tiedot ja taidot sekä työskentelytavat), voi tiimi olla eri kypsyysvaiheessa kussakin näistä. (Kela, 2022j.)



Kuvio 7. OKR-kypsyysmalli ja sen eri tasot. (Oma kuva.)

### OKR-tavoitteiden näkyminen eri kypsyystasoilla

**”Potkulauta” -tasolla eli tasolla 1** tiimin tavoitteita ei ole muotoiltu OKR-mallilla ja ne on asetettu siitä syystä, että on ollut pakko. Tavoitteet ovat vuositasolla, eikä kolmannesvuosittaisia tavoitteita ole. (Kela, 2022j.)

**”Polkupyörä” -tasolla eli tasolla 2** tavoitteet on muotoiltu OKR-mallilla. Ne kuitenkin kuvaavat tekemistä, eivät tuloksia. Tiimi ei itseohjautuvasti aseta OKR:iä ja ne ovat organisaatiolähtöisiä asiakaslähtöisyyden sijaan. Lisäksi OKR:t eivät ole linjassa horisontaalisesti eivätkä vertikaalisesti ja ne ovat liian korkeatasoisia. Eli ne ovat tiimin vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa. OKR:t ovat liian korkealla tasolla, jotta niihin voisi vaikuttaa. OKR:iä myös on runsaasti. (Kela, 2022j.)

**Tasolla 3 eli ”Formula-auto” -tasolla** tavoitteet ovat OKR-mallin mukaisia kuvaten haluttuja tuloksia. Ne asetetaan kolmannesvuosittain ja ne ovat linjassa ylemmän tason tavoitteiden kanssa. Lisäksi OKR:t on asetettu oikean tasoisine ohjaamaan työtä ja niiden määrä on hallittu. (Kela, 2022j.)

**”Raketti” -tasolla eli tasolla 4** tavoitteet (O) ovat laadullisia, inspiroivia ja helposti muistettavia. Avaintulokset (KR) ovat mitattavia, tarkkoja ja kurottavia. OKR:t laaditaan kolmannesvuosittain ja niitä tarvittaessa tarkistetaan. OKR:t

ovat linjassa niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Myös tavoitteiden välisiä riippuvuuksia aktiivisesti seurataan ja hallitaan. (Kela, 2022j.)

### **OKR-tietojen ja taitojen näkyminen eri kypsyystasoilla**

**”Potkulauta” -tasolla eli tasolla 1** tiimin jäsenet keskittyvät siihen, mikä ei ole mahdollista sen sijaan, että suunniteltaisiin skenaarioita sille, mikä on mahdollista. Tiimille tavoitteet tulevat annettuina ja tiimin jäsenet eivät ole voineet vaikuttaa niihin. Kerran vuodessa, kehityskeskustelussa seurataan ja arvioidaan tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamisessa tiimin jäsenet ovat tehtäväkeskeisiä. (Kela, 2022j.)

**”Polkupyörä” -tasolla eli tasolla 2** alle puolet tiimin jäsenistä tietää, mitä OKR-lyhenne tarkoittaa. Aktiivisen tuen avulla tiimi osaa muodostaa OKR:iä. OKR:ien seuranta on satunnaista ja tapauskohtaisesti ne otetaan päätöksentekoon mukaan. Kun jakso vaihtuu, tarkastellaan vain OKR:ien toteutumista, eikä reflektoida oppimista, vuorovaikutusta tai toimintatapoja. (Kela, 2022j.)

**Tasolla 2 eli ”Formula-auto” -tasolla** tiimin jäsenistä noin puolella on kokemusta OKR:ien muotoilusta eikä tiimi tarvitse ulkoista fasilitoijaa hyvien OKR:ien muotoiluun. Päätöksenteossa käytetään ja seurataan aktiivisesti OKR:iä. Kun jakso vaihtuu, tarkastellaan OKR:ien toteutumista. Lisäksi jonkin verran reflektoidaan oppimista, vuorovaikutusta ja toimintatapoja. (Kela, 2022j.)

**”Raketti” -tasolla eli tasolla 4** miltei kaikki tiimin jäsenet osaavat itsenäisesti muotoilla hyvät OKR:t. Tiimi osaakin muotoilla hyvät OKR:t ja tarvittaessa pyytää aktiivisesti tukea. Päätökset pohjautuvat OKR:iin. Kun jakso vaihtuu, tarkastellaan OKR:ien toteutumista ja oppimista, vuorovaikutusta ja toimintatapoja reflektoidaan. (Kela, 2022j.)

### **OKR-työskentelytapojen näkyminen eri kypsyystasoilla**

**”Potkulauta” -tasolla eli tasolla 1** ei ole olemassa sellaisia vakiintuneita työtapoja, jotka tukisivat tiimiä tavoitteiden suunnittelussa ja seurannassa. Yleiskuvaa tiimin työstä ei ole tai se on vähäinen. Kukin tiimissä keskittyy vain omiin

työtehtäviinsä. Työkaluja, jotka tukisivat tavoitteiden asettamista ja seuranta, ei ole. (Kela, 2022j.)

**Tasolla 2 eli ”polkupyörä”** -tasolla ei seurata tiimin tapaamisissa OKR-tuloksia. Vaikka tavoitteiden asettaminen ja seuranta on merkitty tiimin kalenteriin ennalta, tiedot OKR:istä eivät ole ajan tasalla. Ne päivitetään tavoitteiden asettamista ja seuranta tukeviin työkaluihin vain pyynnöstä. Kuitenkin tavoitteiden asettamista ja seuranta tukevia työkaluja käytetään tukemaan tiimin työskentelyä. (Kela, 2022j.)

**”Formula-auto” -tasolla eli tasolla 3** seurataan tuloksia tiimipalavereissa joka viikko tai joka toinen viikko. Kun jakso vaihtuu, kutsutaan retroihin mukaan myös sidosryhmiä. Tavoitteiden asettamista ja seuranta tukevia työkaluja päivitetään aktiivisesti. Tuloksia jaetaan läpinäkyvästi ylemmälle tasolle. (Kela, 2022j.)

**Myös ”raketti” -tasolla eli tasolla 4** tuloksia seurataan tiimipalavereissa joka viikko tai joka toinen viikko. Esteitä ja riskejä, jotka liittyvät OKR:ien toteutumiseen, tunnistetaan ja korjataan aktiivisesti. Kun jakso vaihtuu, retrot ovat hyvin valmisteltuja. Myös sidosryhmät osallistuvat niihin aktiivisesti. Työkaluja, jotka tulevat tavoitteiden asettamista ja seuranta, päivitetään aktiivisesti. Tuloksia jaetaan läpinäkyvästi vertikaalisesti ja horisontaalisesti. (Kela, 2022j.)

## 5 TULOKSET OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ OKR-PILOTISSA

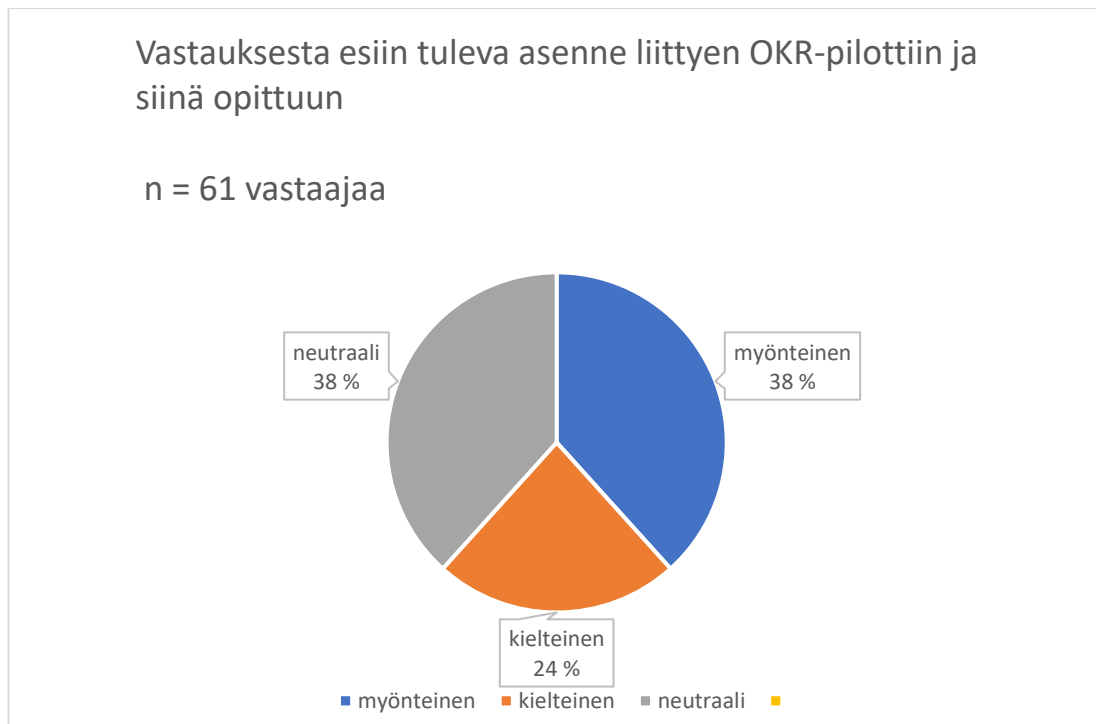
### 5.1 Tulosten asenneilmasto

Huhtala (2015, s. 36–37) on todennut, että kun myönteinen tieto yhdistyy myönteiseen kokemukseen, se johtaa parempaan suhtautumiseen erilaisiin asioihin. Myös oppiminen tapahtuu helpommin, kun asenne on myönteinen. Näin ovat todenneet myös Ojala ja Meklin (2021, s. 48). Asenne on oppimisen

tärkein edellytys tai este (Ojala & Meklin 2021, s. 48). Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia OKR-pilotin aikana tapahtunutta oppimista, tästä syystä tutkimusaineiston vastauksia päätettiin lähestyä ensin tästä näkökulmasta. Tutkimusaineiston vastauksissa olikin havaittavissa myönteisyyttä, neutraaliutta ja kielteisyyttä.

### **Myönteisyys, neutraalius ja kielteisyys vastauksissa**

Vastaukset jaettiin karkeasti kolmeen luokkaan: Oliko vastaus myönteinen, kielteinen vai neutraali. Sama vastaus saattoi kuulua useampaan edellä mainittuun kategoriaan (myönteinen, kielteinen tai neutraali) johtuen siitä, että vastaajien tehtävänä avovastauksessa oli ollut kertoa kolme merkityksellisintä asiaa, jotka he kokivat oppineensa OKR-pilotin aikana. Merkityksellisimpinä pidettyjen asioiden kertomisen määrä avovastauksessa oli siis rajattu maksimumissaan kolmeen asiaan per vastaaja. (Ks. tarvittaessa liite 2 kyselylomake). Näin ollen osa avovastauksen sisällöstä saattoi siis olla esimerkiksi myönteistä, osa neutraalia ja osa kielteistä tai jakautua näihin kolmeen luokkaan jollain muulla tavalla. Tai sitten vastaaja oli antanut vain yhden vastauksen tai kaksi, sen mukaan mitä hän koki merkityksellisimmäksi opiksi OKR-pilotin aikana. Mikäli vastaajan vastaus sisälsi siis useamman kerran saman kategorian vastauksen (myönteinen, kielteinen tai neutraali) on kukin vastaus laskettu erikseen. Esimerkiksi jos vastaaja oli kertonut kolme myönteistä asiaa pilotista / oppimastaan siinä, on tämä laskettu kolmeksi eri myönteiseksi vastaukseksi. Tämä siitä syystä, että vastaaja on tuonut esille kolme eri myönteistä asiaa oppimastaan. Kuviossa 8. on havaittavissa vastauksista esiin tullut asenne liittyen OKR-pilottiin ja siinä opittuun. Seuraavassa on eritelty vastauksissa esiin tullutta myönteistä, neutraalia ja kielteistä asennetta vastauksen sisällön perusteella.



Kuvio 8. Vastauksesta esiin tuleva asenne liittyen OKR-pilottiin.

### Myönteiset vastaukset

Myönteisiksi tulkittavia vastauksia oli 41 kpl eli 38% vastauksista, kuten kuvio 8:stä on havaittavissa. Myönteisistä vastauksista 6 oli tullut vastaajaryhmään 2 kuuluvilta eli muut asiantuntijat, esihenkilöt ja johtajat. Loput myönteisistä vastauksista eli 22 kpl olivat palveluasiantuntijoiden ja ratkaisutyöntekijöiden näkemyksiä asiasta. Vastaus tulkittiin myönteiseksi, mikäli siinä arvioitiin asiaa myönteisellä tavalla. Myönteiseksi tulkittu vastaus saattoi olla esimerkiksi seuraavanlainen: ”Tiimin yhteishenki on parantunut kun on tavoitteet mihin kukaan sitoutuu.” Kaiken kaikkiaan myönteisiksi tulkituissa vastauksissa tulivat esiin yhteisöllisyys, yhteistyö, dialogi, kehittäminen, reflektointi, itseohjautuvuus, tavoitteet, vaikuttamismahdollisuudet ja yhteys strategiaan. Näitä teemoja on käsitelty tarkemmin tulososion alaluvuissa 5.2. ja 5.3.

### Neutraalit vastaukset

Neutraaliksi tulkittuja kokemuksia löytyi 41 vastauksesta eli 38% kaikista vastauksista. Ne olivat pääosin (20 kpl) vastaajaryhmään 1 eli palveluasiantuntijoiden ja ratkaisutyöntekijöiden vastauksia. Loput 8 neutraaliksi tulkittua vastausta koostuivat muiden asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja johtajien

vastauksista (vastaajaryhmä 2). Vastaus tulkittiin neutraaliksi, mikäli siinä ei tullut esiin myönteisiä eikä kielteisiä seikkoja vaan sävy oli lähinnä toteava. Neutraaliksi tulkittu vastaus saattoi olla esimerkiksi seuraavanlainen: ”Kehittäminen ylipäänsä” Neutraaleiksi tulkituissa vastauksissa tulivat esiin yhteistyö, uudet näkökulmat, koko työyhteisön osallistuminen kehittämiseen, tavoitteen asetanta ja reflektointi. Myös näitä teemoja on käsitelty tarkemmin tulososion alaluvuissa 5.2. ja 5.3.

### **Kielteiset vastaukset**

Kielteisiksi vastauksiksi oli tulkittavissa 25 kpl 24% vastauksista, kuten kuvio 6 on havaittavissa. Suurin osa kielteisistä vastauksista eli 15 kpl oli vastaajaryhmä yhden vastauksia (palveluasiantuntijat ja ratkaisutyöntekijät). Kielteisistä vastauksista kolme oli vastaajaryhmä kahden (muut asiantuntijat, esihenkilöt ja johtajat) vastauksia. Vastaus tulkittiin kielteiseksi, mikäli siinä arviointiin asiaa kielteisellä tavalla. Kielteiseksi tulkittu vastaus saattoi olla esimerkiksi seuraavanlainen: ”On asioita mihin ei itse voi ollenkaan vaikuttaa. Palvelukanavaohjaukset tavoitteet ristiriidassa yksikön tavoitteiden kanssa. Vesittää koko OKR-ajattelun” Kielteisiksi tulkituissa vastauksissa tulivat esiin liiallinen kiire eli ajankäytön haasteet, koko työyhteisön liian vähäinen osallistuminen ja osallistaminen (kehittämiseen), lisääntynyt tehtävien määrä, OKR:n aloituksen ohjauksen riittämättömyys ja liian vähäinen hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Lisäksi kielteiseksi tulkittiin myös vastaukset, joissa todettiin, ettei oppinut mitään (uutta). Myös näitä teemoja on käsitelty tarkemmin tulososion alaluvuissa 5.2. ja 5.3.

## 5.2 Pilotin aikana opitut asiat ja oppimisessa koetut haasteet

### **Mitä opittu eniten OKR-pilotin aikana?**

Kuten todettua tämän tutkimuksen aineisto koostui kyselylomakkeen 61 avovastauksesta. Niistä osa sisälsi kolme eri näkökulmaa, koska kysymyksen asettelussa pyydettiin listaamaan korkeintaan kolme merkityksellisintä asiaa, jotka vastaaja koki OKR-pilotin aikana oppineensa. Sama vastaus saattoi siis kuulua useamman eri teeman alle, riippuen vastauksen sisällöstä. Vastaajat



olivat kokeneet oppineensa eniten seuraavan seitsemän teeman mukaisia asioita: yhteistyö, koko työyhteisön osallistuminen tai osallistaminen kehittämiseen, tavoitteet, kehittämiskohteiden huomaaminen ja reflektointi, keskustelu, itseohjautuvuus sekä uusien näkökulmien oppiminen. Kuviossa 9 on nähtävissä eri teemojen kappalemäärä aineistossa ja niiden jakautuminen vastaajittain.



Kuvio 9. Merkityksellisimmät asiat, jotka vastaajat kokeneet oppineensa OKR-pilotin aikana

**Yhteistyö** tuli esiin 16 vastauksessa. Niistä 14 kuului vastaajaryhmään yksi ja loput 2 vastaajaryhmään kaksi. Eräs vastaajaryhmään yksi kuulunut vastaaja tiivistä oppimansa seuraavasti: ”yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen parantunut” Tämä on ilahduttava huomio, sillä Kelan arvoja ovat: ”Ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen, uudistuva” (Kela, 2022d). On hienoa, jos OKR-pilotti on voinut olla mukana tukemassa arjen tekemistä organisaation arvojen suuntaan. Lisäksi yksi vastaajaryhmään yksi kuulunut totesi merkityksellisemmäksi asiaksi, joka hän oli oppinut OKR-pilotin aikana seuraavaa: ”Yhteistyön tärkeys tiimin kesken.” Lisäksi vastauksissa korostuivat seuraavan tyyppiset toteamukset ”Asiakasmuistion tekemisen tärkeys kollegoja ja ratkaisuasiantuntijoita varten.” Tämä on tulkittavissa yhteistyöksi, jolla vastaaja on ymmärtänyt sen, että työtä ei tehdä tyhjiössä vaan kaikki vaikuttaa kaikkeen. (Senge,

1990, viitattu lähteessä Ojala, 2008, s. 274.) Sydänmaanlakka (2001, s. 55) toteaaakin, että systeemiajattelussa ymmärretään, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Eli yhden asian muuttuminen voi vaikuttaa moniin muihin asioihin. Tästä syystä meidän on syytä oppia hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 55.) Sengen (1990) mukaan systeemiajattelu korostuu kaikessa oppimisessa, ei vain organisatorisessa. (Senge, 1990, viitattu lähteessä Ojala, 2008, s. 274.)

**Koko työyhteisön osallistuminen tai osallistaminen kehittämiseen** tuli esille niin ikään kuudessatoista vastauksessa. Vastaajista neljä kuului vastaajaryhmään kaksi ja loput vastaajaryhmään yksi. Kyseisen teeman vastauksissa oli selvästi havaittavissa eroja sen suhteen, oliko vastaus myönteinen, neutraali vai kielteinen. Kuudestatoista vastauksesta myönteisiä vastauksia oli seitsemän, neutraaleja viisi ja kielteiseksi tulkittavia oli neljä. Hyvä esimerkki myönteisestä vastauksesta oli seuraava: ”kollegoiden osallistaminen ja ajatus siitä, että pääsee itse suoraan vaikuttamaan omaan työnkuvaan ja tehtäviin tukee työhyvinvointia ja parantaa työmotivaatiota” Hämäläinen ym. (2022, s. 17–24) ovatkin todenneet OKR-mallin yhdeksi vahvuudeksi sen, että tiimi voi vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa. Tämä lisää sitoutumista ja motivaatiota. Lisäännytynyt motivaatio puolestaan lisää tunnetta työn merkityksellisyydestä. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17–24.)

Yksi neutraalin esimerkin vastaaja, teemassa koko työyhteisön osallistuminen tai osallistaminen kehittämiseen, oli tiivistänyt koko työyhteisön osallistumisen merkitystä seuraavasti:

”Tärkeimpiä oppeja OKR:ssä on, että isot laivat kääntyvät hitaasti ja vanhasta on vaikea oppia pois. Laivan kääntämisellä tarkoitan, että yksikön kaikkien palveluasiantuntijoiden (tai edes kaikkien esimiesten) opettaminen siihen, mikä on OKR, mitä mallin käyttöönotto tarkoittaa ja niin edelleen, on pitkä prosessi, joka on vuonna 2022 aloitettu. Mallin ymmärtäminen vie aikaa ja uskon, että sitä opiskellaan vielä monta vuotta, kunnes se on meillä kaikilla Kelassa ´verissä´. Vanhasta poisoppimisen vaikeus näkyy vaikkapa siinä, että pelkästään ryhmien keskustelukulttuurin

muuttaminen vie aikaa. Olemme tottuneet kuuntelemaan sujuvasti ja hyväksymään ylhäältä annetut tavoitteet, nyt kun okr-malli antaa mahdollisuuden itse suunnitella ja osallistua tavoitteiden asettamiseen, voi tämän tiedon sisäistäminen viedä aikaa: minä voin vaikuttaa."

Tässä onkin myös soihdunkantajilla merkittävä rooli OKR-mallin käytännön toteutumisessa, kuten Hämäläinen ym. (2022, s. 144–145) painottavat. He ovat OKR-asiantuntijoita ja innostajia sekä muutoksen mahdollistajia. Kuitenkin jokaisen organisaatiossa on ymmärrettävä oma vastuunsa kokonaisuudesta, mutta soihdunkantajat näyttävät tässä oivaa esimerkkiä ja tarjoavat tarvittaessa fasilitointiapuaan. (Hämäläinen ym., 2022, s. 144–145. Kela, n.d.2)

Kahdessatoista vastauksesta ilmeni **tavoitteet**. Näistä kuusi vastaajaa kuului vastaajaryhmään kaksi ja kuusi vastaajaryhmään yksi. Tämä ei sinänsä ole yllättävä tulos, sillä OKR-mallihan korostaa tavoitteiden asetantaa. Muutama vastaaja oli sisäistänyt asian melkein OKR-mallin mukaisesti. He olivat kirjoittaneet: "Tavoitteiden pitää olla kyllin pieniä ja konkreettisia, jotta syntyy ilo niiden saavuttamisesta." Ja toinen vastaaja: "tavoite ja avaintulokset oltava konkreettisia, mitattavia, ei liian laajoja kokonaisuuksia" Hämäläinen ym. (2022, s. 28–42, 48–49) muistuttavat OKR-mallissa tavoitteen kertovan sen, mitä organisaatiossa halutaan saavuttaa. Tavoitteiden on oltava innostavia, kannustavia, ymmärrettäviä ja laadullisia. Avaintulokset ovat määrällisiä ja konkreettisia. Tehtävät puolestaan ovat pieniä, kerrallaan suoritettavia asioita. (Hämäläinen ym. 2022, s. 28–42, 48–49.) Hämäläinen ym. (2022, s. 50–51) huomauttavat, että se, tulkitaanko tietty asia tavoitteeksi, avaintulokseksi vai tehtäväksi on täysin organisaatio- ja tilannesidonnaista. Niiden määrittelyyn vaikuttavat esimerkiksi käsillä olevan asian tuttuus ja vaaditun vaivannäön määrä. Lisäksi käsitteiden hallintaa saattaa sekoittaa se, että usein organisaatioissa on jo käytössä jokin tehtävien hallintaan tarkoitettu järjestelmä. Mikäli näin on, OKR-tehtäviä kannattaa jatkossakin käsitellä jo olemassa olevassa järjestelmässä. Kuitenkin olennaisinta OKR-mallin osalta on, että organisaation sisäisessä kielikäytössä on selkeää, mikä on tavoite, mikä avaintulos ja mikä tehtävä.

(Hämäläinen ym. 2022, s. 50–51.) Lisäksi on huomioitava tavoitteiden asettamisessa tiimien erilaiset kypsyystasot. (Kela, 2022j.)

Yhdessätoista vastauksessa käsiteltiin **kehittämiskohteiden huomaamista ja reflektointia**, joka liittyi sekä omaan oppimiseen että ryhmässä tapahtuviin asioihin. Vastaajista seitsemän kuului vastaajaryhmään 1 ja loput 4 vastaajaryhmään 2. Kehittämiskohteiden huomaamisesta ja niiden eteenpäin viemisestä totesi yksi vastaaja yhdeksi merkityksellisemmäksi OKR-pilotin aikana oppimukseen asiaksi seuraavaa: ”Talon monella eri tasolla työskentelee ammattilaisia joita tulisi hyödyntää yhä enemmän kehittämistyössä” Kesti (2014, s. 62–65) on todennut, että organisaatiolla on valtava tietopääoma. Se odotetaan hyödyntämistä, sillä jokaiselta työntekijältä löytyy näkemyksiä oman työn ja työyhteisön parantamiseen. Lisäksi hyvää me-henkeä saadaan tunnistamalla työyhteisössä asioita, joiden avulla työn sujuvuutta strategian toteuttamisesta voidaan parantaa. Yhdessä kehittäminen tuo parannuksia tuottavia tuloksia ja näin syntyy onnistumisen elämyksiä. Organisaation kehittäminen ei ole pelkkä projekti vaan itsenään ruokkiva prosessi. Prosessi, joka poikii uusia innovaatioita tuottamaan parempaa tuottavuutta ja asiakasratkaisuja. (Kesti, 2014 s. 62–65.)

Myös **reflektointi** tuli esiin vastauksista, kuten edellä mainittiin. Yksi vastaajista oli kokenut yhdeksi merkityksellisimmäksi oppimukseen asiaksi: ”dialogin ja reflektoinnin vahvistamisen merkitys arjessa” ja toinen: ”Oma panos tavoitteiden toteuttamiseksi on hyvin tärkeää.” Kyseiset vastaajat ovat oivaltaneet yhden OKR-mallin ydinasian, sillä Hämäläinen ym. (2022, s. 109–110) painottavat retrojen olevan keskeinen osa OKR-menetelmää. Tavoitteena niissä on saada ihmiset refleктоimaan omaa toimintaansa, keskustelemaan ja tekemään päätöksiä toiminnan kehittämisestä. Tämä on keskeistä, sillä tarkastelun kohteena on se, onko kuluneen ajanjakson tekeminen toteuttanut strategisia tavoitteita. Jos ei ole, niin pohditaan miksi ei ja mitä olisi tehtävä, jotta seuraavalla toteutusjaksolla tavoitteet toteutuisivat paremmin. Ollaan siis liiketoiminnan ytimessä. (Hämäläinen ym. 2022, s. 109–110.)

**Keskustelu** tuli esiin 10 vastauksessa. Niistä kaksi kuului vastaajaryhmään kaksi ja loput yhdeksän vastaajaryhmään yksi. Kyseiset vastaajat olivat tehneet muun muassa seuraavia havaintoja, joiden takia keskusteluteema oli noussut heille yhdeksi merkittävämmäksi OKR-pilotin aikana oppimukseen asiaksi: ”Yhteinen keskustelu on tärkeää” ”Kommunikointi ymmärrettävästi ja loogisesti tärkeää.” ”Keskustelu on lisääntynyt, yhteisen ymmärryksen varmistaminen helpottunut ja osallistuminen lisää sitoutumista.” Lisäksi yksi vastaaja oli hienosti ymmärtänyt OKR-mallissa keskustelun tärkeyden hänen todetessaan: ”Keskustelun kautta voimme jakaa hyviä ja huonoja käytänteitä” Hämäläinen ym. (2022, s. 17–24.) ovatkin todenneet, että OKR-mallin tehtävänä on nostaa säännöllisesti rakentavan keskustelun aiheeksi eri toimintojen tavoitteet ja niiden etenemisen esteet. Näin asioihin on mahdollista reagoida ajoissa. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17–24.)

**Itseohjautuvuus**, joka voidaan ymmärtää myös itsensä johtamisena, tuli esiin viidestä eri vastauksesta. Vastaajista kolme kuului vastaajaryhmään 1 ja loput vastaajaryhmään 2. Vastausten sisältö oli keskenään ristiriidassa, sillä vain yksi vastaaja kertoi vastatauksessaan merkityksellisimmäksi OKR-pilotin aikana oppimukseen asiakseen itseohjautuvuuden parantumisen. Peter Senge, jota voidaan pitää oppivien organisaatioiden isänä ja systeemiajattelun lanseeraajana organisaatioiden oppimismuodoksi (viitattu lähteessä Ojala, 2008, s. 274) puhuu itsensä johtamisesta henkilökohtaisena mestaruutena. Senge (1990) tarkoittaa tällä organisaation jäsenten henkistä kasvua ja oppimista. Näin ollen henkilöt, jotka ovat edenneet pitkälle mestaruudessa käyttävät kapasiteettiaan tehokkaasti saavuttaakseen tavoitteitaan. (Senge, 1990, viitattu lähteessä Viitala, 2005, s. 40–41.) On siis hyvä, että edes joku vastausaineistossa suoraan kokee ja tuo esille itseohjautuvuutensa parantuneen.

Muiden vastaajien vastaukset liittyen itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen eivät olleet niin myönteisiä kuin edellä mainituilla. Yksi vastaaja, joka kuului vastaajaryhmään kaksi (muut asiantuntijat, esihenkilöt ja johtajat) kirjoitti vastaukseensa: ”Itseohjautuvuutta halutaan, mutta ei kuitenkaan olla valmiita ottamaan siitä vastuuta.” Hämäläinen ym. (2022, s. 147.) painottavatkin, että vaikka OKR-malli onkin itseohjautuvuuden työkalu, erityisesti OKR-prosessin

alkuvaiheessa ja erilaisissa siirtymävaiheissa toimijat tarvitsevat tukea itseohjautuvuuden kasvuun. Erityisesti tukea tarvitsevat esihenkilöt ja tiiminvetäjät, jotta he voivat paremmin ohjata tiimiä itseohjautuvuuteen. (Hämäläinen ym., 2022, s. 147.)

Neljässä vastauksessa tuli esiin **uusien näkökulmien oppiminen**. Nämä kaikki vastaajat kuuluivat vastaajaryhmään yksi (palveluasiantuntijat ja ratkaisutyöntekijät). Yksi heistä oli tiivistänyt pilotin aikana merkityksellisimmäksi oppimukseen asiaksi seuraavan: ”Uusia näkökulmia tarkastella työtä ja tavoitteita siinä” Kyseissä vastauksessa ilmenee, että kyseinen vastaaja kokee oppineensa uusia näkökulmia. Haasteeksi saattaa kuitenkin muodostua se, millä OKR-mallin kypsyystasolla (taso 1 ”potkulauta”, taso 2 ”polkupyörä”, taso 3 ”formula-auto” ja taso 4 ”raketti.”) kyseisen vastaajan tiimi on. (Kela, 2022j.) Tämä voidaan ymmärtää niin, että pystyykö vastaajan tiimi yhdessä ottamaan uusia näkökulmia eli tietoja ja taitoja käyttöön. Ja laajemmin koko organisaation tasolla, kuten Crossan ym. (1999) kehittämässä organisaation oppimisen mallissa on todettu, ensimmäisessä osassa vallitsee jännite organisaatiossa olemassa olevan osaamisen ja uuden osaamisen käyttöönoton välillä. (Crossan ym., 1999, viitattu lähteessä Viitala, 2005, s. 175–176.)

### **Oppimisessa koetut haasteet OKR-pilotin aikana**

Avovastauksissa tuli esiin myös OKR-pilotin aikana koettuja haasteita. Vastaajat olivat kokeneet seuraavalaisia haasteita: ei kokenut oppineensa mitään (uutta), hiljaisen tiedon hyödyntämättömyys, ajankäyttö sekä se, ettei kaikkia saatu osallistumaan tai osallistettua kehittämiseen vastaajien mielestä riittävästi.

Yksi näistä oli se, että osa vastaajista **ei kokenut oppineensa mitään pilotin aikana**. Näin totesi kahdeksan eri vastaajaa. Nämä kaikki vastaajat kuuluivat vastaajaryhmään yksi eli palveluasiantuntijat ja ratkaisutyöntekijät. Yksi heistä kirjoitti: ”En koe oppineeni uutta, samoja asioita käydään läpi kuin on käyty aikaisemminkin muissa tilanteissa.” Hämäläinen ym. (2022, s. 52) huomauttavatkin, että OKR:t on helppo ymmärtää väärin sekä sekoittaa moneen muuhun asiaan. Tyypillistä on, että OKR:t ajatellaan usein virheellisesti mittaristona.

Tyypillistä on myös jäädä jumiin ajatukseen, että onhan näitä tavoitteita tehty. Mitä uutta tässä muka on? Kolmas väärinymmärrys on käyttää OKR-mallia projektinhallintaan tai koko organisaation yhteisenä tehtävälistana. Neljäs väärinymmärrys syntyy siitä, että ajatellaan OKR-mallin parantavan kaikki organisaation ongelmat. (Hämäläinen ym. 2022, s. 52.)

Hämäläinen ym. (2022, s. 190) toteavatkin, että **vision hämäryys** muutosprojektissa johtaa siihen, ettei ymmärretä muutoksen syytä. Mistä johtuu, että ei ymmärretä sitä, miksi juuri tämä muutos on tehtävä. Yksi vastaaja totesikin: ”OKR aloitus oli todella ympäröivää, jäi niin epäselväksi, mitä se konkreettisesti oikeasti tarkoittaa meidän arjessa ja se, että on koko ajan ”muutosvalmis” aiheuttaa kyllä enemmän stressiä.” Hämäläinen ym. (2022, s. 190) mukaan yhteinen suunta jää OKR-mallin käyttöönotossa puuttumaan, mikäli organisaatiolle ei viestitä riittävän usein ja alkuvaiheessa riittävästi syitä mallin käyttöönotolle ja sille, mitä OKR-mallin käyttöönotolla pyritään aikaan saamaan. Näin saattaa helposti käydä tilanteessa, jossa itse muutosjohtaminen unohdetaan ja mallia lähdetään vain innokkaasti soveltamaan käytäntöön. Kaikkein tärkeintä on tietää tarkasti sekä viestiä selkeästi, miksi OKR:t otetaan käyttöön. Mitä suurempi organisaatio ja mitä suurempi muutos ovat kyseessä, sitä enemmän viestinnän tärkeys korostuu. (Hämäläinen ym. 2022, s. 190–191.)

**Hiljainen tieto:** Yksi vastaaja, joka kuului vastaajaryhmään yksi, painottikin hiljaisen tiedon hyödyntämistä: ”Työtä on jo aiemmin tehty prosessin mukaisesti ja asiakaslähtöisesti. Pelkät kokeilut asioiden tekemisestä tietyllä kaavalla eivät yksiselitteisesti paranna asiakaskokemusta tai nopeuta työn tekoa. Asiakasymmärryksessä pitäisi luottaa enemmän pitkä linjan työntekijöihin ja heidän kokemukseensa siitä, miten asiakkaan asiaa hoidetaan parhaalla tavalla. Olisi hyvä jos projektin vetäjällä on/olisi pitkä kokemus ratkaisutyöstä käytännön tasolla.” Sydänmaanlakka (2001, s. 57) onkin osuvasti todennut vain jaetun tiedon olevan valtaa organisaatiossa. Näin ollen osaamisen ja tiedon jakaminen on kriittistä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tehokkaan oppimisen edellytys on osaamisen ja tiedon jakaminen. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 57.)

**Ajankäyttö** aiheutti osalle vastaajista haasteita. Näitä teemoja löytyi neljästä vastauksesta, joista 3 kuului vastaajaryhmään yksi ja yksi vastaajaryhmään kaksi. ”Tertiaalirytmit ovat aivan turhan tiuhaan, ei muutoksia voi oikeasti saada konkreettiseksi niin lyhyessä ajassa, varsinkin jos on vielä tarkoitus lisätä jakson jälkeen uusia asioita. Mielestäni me ennen OKR kyllä kävimme läpi mihin keskitytään ja mitä tehdään ja mielestäni olisi hyvä olla jotain siinä välissä tai tertiaalit hitaammalla sykillä.” Hämäläinen ym. (2022, s. 175) huomauttavat, että valintoja on pakko tehdä tilanteessa, jossa organisaation työntekijöillä on liian kiire valita tavoitteitaan nykyisten töiden ja projektien painaessa päälle. Kiire voi hellittää, kun valinnat on saatu tehtyä eikä kaikkiin pyyntöihin ole pakko vastata myöntävästi. Hukka pienenee ja näin asiat tulevat tehdyksi. Tässä jo riittävän tärkeä syy pysähtymiselle ja ajanottamiselle siihen, että perehtyy tarkemmin OKR-malliin. (Hämäläinen ym. 2022, s. 175.) Eräs vastaajaryhmään kaksi kuuluva vastaaja totesikin oivasti vastauksessaan: ”Priorisointia on tehtävä napakammin ja päätettävä myös, mitä ei tehdä, koska muuten asioita valuu tehtäväksi ns. tai tiimiläiset ottavat omia kehityshankkeita ns. sivusta.”

Haasteista muodostui myös siitä kokemuksesta, **ettei kaikkia saatu osallistumaan tai osallistettua kehittämiseen vastaajien mielestä riittävästi**. Tähän liittyen muun muassa yksi vastaaja kirjotti: ”vielä enemmän osallistettava muuta ryhmää, nyt ollut pääosin omistajien vastuulla” Kyseisessä vastauksessa tulee hyvin ilmi se, että OKR-työskentelytapojen suhteen saatetaan olla eri kypsyystasoilla. Esimerkiksi ”potkulauta” -tasolla eli tasolla 1 ei ole olemassa sellaisia vakiintuneita työtapoja, jotka tukisivat tiimiä tavoitteiden suunnittelussa ja seurannassa. Yleiskuvaa tiimin työstä ei ole tai se on vähäinen. Kukin tiimissä keskittyy vain omiin työtehtäviinsä. Työkaluja, jotka tukisivat tavoitteiden asettamista ja seurantaa, ei ole. (Kela, 2022j.)

### 5.3 Oppimisen ja osaamisen johtaminen

Kuten Hämäläinen ym. (2022, s. 17, 28–29, 39, 81) ovat todenneet, on OKR-malli tavoitejohtamisen malli. Se pilkkoo strategian tavoitteiksi ja



konkreettiseksi tekemiseksi tiimitasolle asti. (Hämäläinen ym., 2022, s. 17, 28–29, 39, 81.) Koska tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia OKR-pilotin aikana tapahtunutta oppisen systematisoitumista ja sitä, miten tätä systematisoitumista voitaisiin tuoda näkyviin ja hyödyntää jatkossa Kelassa strategian tuomisessa osaksi arkea, on perusteltua tutkia aineistoa myös osaamisen ja oppimisen johtamisen näkökulmista yhdistettynä strategiaan.

Strategia tuli esiin seitsemässä vastauksessa. Näistä viisi oli vastaajaryhmä kahden (eli muiden asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja johtajien) vastauksia ja kaksi vastaajaryhmän yhden (eli palveluasiantuntijat ja ratkaisutyöntekijät) vastauksia. Heistä toinen oli kokenut merkityksellisemmäksi pilotin aikana oppimukseen asiaksi seuraavan: ”Osallistuminen johdon tavoitteiden jalkauttamiseen arjessa”. Sen sijaan yksi vastaaja, joka kuului vastaajaryhmään kaksi, oli hieman hämmentynyt: ”Myös sekavuutta aiheuttaa edelleen se, että mikä on toimintasuunnitelman rooli ja OKR-tavoitteiden rooli? Tarvitaanko vielä molempia vai riittäisikö, että löydämme koko ryhmää ja erityisesti strategian toteuttamista tukevat koko vuoden teemat, joita sitten pilkomme pienempiin toteutettaviin kokonaisuuksiin. Tässä voisi vertaisoppiminen eri tulosyksiköiden ja ryhmien välillä olla paikallaan.” Sumkin ja Tuomi (2012, s. 23) ovatkin painottaneet osaamisen johtaminen olevan kaikkien esimiesten keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen. Johdon on valittava osaamisen johtamisen asema suhteessa strategiaan, jotta voidaan valita kehittämisen kannalta ko. organisaatiossa toimivin malli. Huomio tulee kiinnittää riittävästi todellisiin toiminnan tapoihin ja asetettaviin tavoitteisiin strategia ja osaamisen johtaminen eriytyvät. Näin myös vision suuntainen kehitys pysähtyy. (Sumkin & Tuomi 2012, s. 24–26.)

Merkityksellisimmiksi OKR-pilotin aikana oppimikseen asioiksi nosti eräs vastaajaryhmä kahteen kuuluva vastaaja oppimisen ja osaamisen johtamisen. Hän pohti vastauksessaan seuraavia kolmea asiaa: ”1) Miten voimme saavuttaa parempia tuloksia kuin ennen 2) Miten tavoitteita kannattaa viedä arkeen 3) Miten tiimin saa motivoitua mukaan viemään tavoitteita eteenpäin.” Sen sijaan toinen vastaaja, niin ikään vastaajaryhmä kahdesta, tarjosi ratkaisuksi OKR-mallin yhtä olennaisinta osaa, keskustelua. Hän koki

merkityksellisimmäksi OKR-pilotin aikana oppimukseen asiaksi seuraavan: ”Yhteinen keskustelu auttaa ymmärtämään strategiaa ja sitä, mitä tavoittelemme.”

Yhdessä vastauksessa oli hyvin reflektoitu omaa oppimista. Siinä todettiin seuraavaa: ”Tee suunnitelmia rauhassa ja perustellen, ei kiireellä. Asioiden tekeminen vain tilastointia varten ei motivoi eikä kehitä. Hyödynnä Kelan järjestelmistä saatavaa tietoa asiakkaista ja prosesseista. Älä ota käyttöön valmiiksi pureskeltua suunnitelmaa vaan haasta se kysymyksin ja keskustelemalla työkavereiden kanssa. Kysy itseltäsi miksi me tekisimme näin, ketä se hyödyttää ja miten voisimme tehdä asian vaikka toisin. Edelleen myös yritän voimakkaammin nähdä kelan palvelut ja prosessit asiakkaan elämäntilanteen näkökulmasta. Tärkeää on myös jatkotavoitteiden tukeminen aiempaa tekemistä, ettei poukkoilla erilaisten tavoitteiden välillä ja edellinen tekeminen unohtuu.” Kyseinen vastaus tuo esiin myös organisaation tietojärjestelmien ja vertaisoppimisen hyödyntämisen. Sydänmaanlakka (2001, s.57) painottaa, että organisaation oppimiselle tärkeitä ovat tietojärjestelmät ja niiden käyttötaito. Lisäksi tiimioppiminen mahdollistaa sellaisia oivalluksia, joita yksilöt yksin eivät olisi keksineet. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 56–57.)

Kaksi vastaajaa vastaajaryhmä kahdesta olivat selvästikin pilotin aikana ymmärtäneet OKR-pilotin ytimen. Heistä toinen muotoili kolmeksi merkityksellisimmät asiaksi, jotka hän oli pilotin aikana oppinut seuraavat: ”1. OKRillä on suurin vaikutus Kelan strategian onnistumiseen 2. OKR:t mittaavat muutosta ja niiden tavoitteet pitää olla kurkottavia 3. Olemme onnistuneet, jos mittareiden avulla näemme, että olemme menossa kohti kurkottavia tavoitteita” Ja toinen vastaaja tiivistä hienosti koko OKR-mallin: ”Systemaattisempi porukan yhteinen ajattelu- ja toimintatapa tavoitteiden suunnitteluun, laatimiseen, johtamiseen ja niiden toteutumisen seurantaan.”

Jotta OKR-malli tulisi paremmin ymmärretyksi ja se saataisiin paremmin jalautettua Kelassa, on Kelan intraan perustettu aihetta käsittelevä verkkokoulu. Verkkokoulu on luotu Kelan sisäisenä työnä OKR-pilotin jälkeen. Siellä

kerrotaan OKR:n perusteista sekä siitä, miksi OKR-malli on otettu käyttöön Kelassa ja miten sitä Kelassa sovelletaan. (Kela, n.d.2)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvedona siihen, olivatko avovastaukset tulkittavissa myönteisiksi, neutraaleiksi vai kielteisiksi, voidaan todeta, että suurin osa vastauksista oli myönteisiä tai neutraaleja. Kielteiseksi tulkittavia vastauksia oli vähiten. Tämän perusteella voidaan vetää varovainen johtopäätös siitä, että pilottiin avovastauksensa antaneista 61 osallistujasta valtaosaosalla eli 76% oli myönteisiksi tai neutraaleiksi tulkittavia oppimiskokemuksia Kelan OKR-pilotin aikana vuonna 2022.

Vastaajat olivat kokeneet oppineensa eniten seuraavan seitsemän teeman mukaisia asioita Kelan OKR-pilotin aikana: yhteistyö, koko työyhteisön osallistuminen tai osallistaminen kehittämiseen, tavoitteet, kehittämiskohteiden huomaaminen ja reflektointi, keskustelu, itseohjautuvuus sekä uusien näkökulmien oppiminen. Ei ole kovinkaan yllättävää, että edellä mainitut teemat saivat eniten mainintoja asioista, joita vastaajat kokivat oppineensa eniten OKR-pilotin aikana. Näiden kyseisten teemojen nouseminen ei ole siitä syystä yllättävää, sillä ne kaikki ovat OKR-mallin keskiössä. Voidaan siis todeta, että nämä teemat merkityksellisimmiksi oppimiskokemuksikseen antaneet vastaajat ovat oppineet jotain hyvin olennaista OKR-mallista. OKR-pilotti Kelassa on oppimiskokemuksena täyttänyt tehtävänsä ainakin tältä osin heidän kohdallaan.

OKR-pilotti oli aiheuttanut osalle avovastauksen antaneista myös haasteita. Vastauksissa nousi esille seuraavanlaisia teemoja: osa vastaajista ei kokenut oppineensa mitään (uutta), hiljaista tietoa ei hyödynnetty riittävästi, ajankäyttö asetti haasteita sekä se, ettei kaikkia saatu osallistumaan tai osallistettua kehittämiseen vastaajien mielestä riittävästi. Näiden vastausten osalta voidaan todeta, että on harmillista, että osa vastaajista ei kokenut oppineensa mitään

(uutta). Tämä voi osin selittyä sillä, että ennen kuin OKR-malliin pääsee sisälle, on sisäistettävä kyseisen mallin keskeiset käsitteet (esimerkiksi tavoite, avaintulos, tehtävä, retro) ja niiden keskinäiset suhteet ja merkitys. Toinen vaikuttava tekijä saattaa olla se, että OKR-malli on ollut käytössä alle vuoden, kun tämä tutkimus tehtiin. Tämä voi siis myös vaikuttaa tuloksiin, niin myönteisiin kuin kielteisiinkin. Jatkossa olisi kuitenkin hyvä, että myös tämä joukko osaa kysyä hyviä kysymyksiä sekä tuoda haasteensa esiin, sillä yksi OKR-mallin keskeinen periaate on jatkuva oppiminen.

Oppimisen ja osaamisen johtaminen ja strategiaan liittyvät vastaukset painotuivat vastaajaryhmä kahden eli muiden asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja johtajien vastauksiin. Niistä tuli esille se, että OKR-mallin yhteys organisaation strategiaan oli selvästi tunnistettu ja tunnustettu tämän pienen vastaajajoukon kesken. Niiden perusteella vaikutti myös siltä, että oppimisen systematisoiminen oli lähtenyt käyntiin ja asioiden keskinäiset vaikutussuhteet organisaatiossa ja sen oppimisessa oli tunnistettu. Nähtäväksi jää, leviääkö tämä OKR-mallin strateginen ymmärrys myös laajemmalle organisaation ruohonjuuritasolle.

## 7 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitä vastaajat olivat oppineet OKR-pilotin aikana. OKR-pilotin aikana osallistujat olivat kokeneet oppineensa seitsemän keskeisen teeman mukaisia asioita Kelan OKR-pilotin aikana, jotka aikaisemmin mainittiin. Kuitenkin tutkimustuloksen yleistettävyyttä koko OKR-pilotin vastaajajoukkoon heikentää se, että kaikki kyselyyn osallistuneet eivät vastanneet tämän tutkimuksen aineistona olleeseen avoimeen kysymykseen. Avoimeen kysymykseen vastasi vain 24% kyselyyn vastanneista eli vastauksia saatiin 61kpl. Kuitenkin kyseiset vastaukset olivat sisällöltään laadukkaita ja monipuolisia, joten pilotin aikana opittuja asioita päästiin tätä kautta tutki-  
maan.

Luotettavuus tässä tutkimuksessa on hyvä, sillä aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä vastaajien anonymiteetti säilyttäen. Myös aineiston käsittelyn ja analysoinnin näkökulmasta tämän tutkimuksen reliabiliteetti on onnistunut. Aineiston analysoinnin ja käsittelyn vaiheet on dokumentoitu näkyviin, jotta tutkimuksen ja siinä tehdyt eri päätöksenteon vaiheet tulisivat näkyviksi. Se on kuitenkin selvää, että koska kyse on laadullisesta tutkimuksesta, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkivaa ilmiötä (ks. Hirsjärvi ym. 2008, s. 219.) on tutkija joutunut tekemään aineistosta subjektiivisia valintoja. Nämä valinnat on kuitenkin pyritty tekemään tutkimusaineistoa kuunnellen sen ominaispiirteet huomioiden.

Jotta tutkimuksen validiteettia on mahdollista arvioida, on tutkimuksessa esitelty tutkimusorganisaatio ja tutkimuskohde, OKR-pilotti. Lisäksi tutkimuskysymykset on tuotu esille selvästi ja tutkimustuloksia on käsitelty niiden kautta. Tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään monipuolisia lähteitä, unohtamatta kohdeorganisaation omaa, tutkimuksen aiheeseen liittyvää materiaalia. Teoriaosassa on pyritty tuomaan tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, lähdekritiikkiä unohtamatta.

Uskon tästä tutkimuksesta olevan kohdeorganisaatiolle hyötyä sen ottaessa laajemmin OKR-mallia käyttöön organisaatiossaan. Tämä tutkimus tuo esiin keskeisiä teemoja, joita vastaajat ovat oppineet sekä niitä sudenkuoppia, joita he ovat kohdanneet OKR-pilottimatkinsa aikana.

Koska tämän tutkimuksen perusteella ei voida saavutettuja tutkimustuloksia yleistää koskemaan kaikkia OKR-pilottiin osallistuneita, olisi mielenkiintoista tehdä asiaan liittyvää laajempaa tutkimusta, jossa vastaajajoukko olisi suurempi. Kyseillä vastaajajoukolla voisi tutkia ja testata OKR-malliin ja kohdeorganisaatioon soveltuvaa tavoitejohtamiseen tarkoitettua sovellusta. Toisaalta tutkimusjoukko voisi olla vastaavasti pienempi kuin nyt tässä tutkimuksessa, mutta käyttää tutkimusmetodinä haastattelua ja tutkia, miten OKR-malli on oikeasti saatu vietyä osaksi arjen työtä OKR-pilotin jälkeen.

Tässä tutkimuksessa ei saatu näkyviin pilottiyksilöiden välisiä eroja, kuten tutkimussuunnitelmavaiheessa oli tarkoitus. Tämä johtui siitä, että tämän tutkimuksen avoimenkysymyksen vastaajajoukko syystä tai toisesta kutistui niin pieneksi (n=61), että tietosuojasyistä vastaajaryhmiä oli yhdisteltävä eikä eri pilottiyksiköistä siten saatu riittävästi vastaajia, jotta vastausten anonymiteetti olisi säilynyt. Kaiken kaikkiaan olen omaan työpanokseeni tämän tutkimuksen osalta tyytyväinen, sillä tein tämän kaiken pikkulapsiarjen ja vaativan päivätyön ohessa. Tämä opinnäyteprojekti oli tavoitteena OKR-termein hyvin kurottava ja kurotin miltei kattoon asti.

## LÄHTEET

Argyris, C. (1993.) Education for Leading-Learning. *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Issue 3, 5-17 [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90067-B](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90067-B)

Garvin, D. (1993) Building a learning organization. *Harvard Business Review*. Vol. 71 Issue 4, 78-91.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. (2008). Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J., & Kajanto, A. (toim.), *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta: Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja* (s. 59–82). Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2008). *Tutki ja kirjoita* (13. -14 osin uudistettu painos.). Tammi.

Huhtala, M. (2015). *Asennejohtaja: Arjen työkalut esimiehille*. Kauppakamari.

Hämäläinen, J., Sora, H., & Kivelä, H. (2020). *Strategia arkeen OKR-mallilla: Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon* (1. painos.). Kauppakamari.

Hämäläinen, J., Sora, H., & Kivelä, H. (2022). *Strategia arkeen OKR-mallilla: Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon* (4., uud. painos.). Kauppakamari.

Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* (4. tark. p.). Talentum.

Kananen, J. (2019). *Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kela. (22.2.2023a). Historia. Haettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/historia>

Kela. (2023b). Kelan organisaatiokaavio. Kelan strategiasta organisaatioksi 1.9.2021 [PDF-tiedosto]. Haettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/documents/20124/410396/kelan-strategiasta-organisaatioksi.pdf/b3ec00e3-0223-474c-92a7-572afeb8a46e?t=1665574570449>

Kela. (23.2.2023c). Tulosityksiköt. Haettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/tulosityksikot>

Kela. (9.11.2022d). Kelan strategia. Kelan Sinetti-intranet. Haettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/>

Kela. (2022e). Kelan kolme strategista tavoitetta. Kohti visiota kolmen strategisen tavoitteen avulla. 9.11.2022 [kuva] Kelan Sinetti-intranet. Haettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/>

Kela. (2022f). Kelan yhteisten tavoitteiden kokonaisuus vuonna 2022. Strateginen avaintuloskokonaisuus. 9.11.2022 [kuva] Kelan Sinetti-intranet. Haettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/>

Kela. (20.1.2022g). OKR-pilotti alkoi, osallistujat innostuneita. Kelan Sinetti-intranet. Haettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/>

Kela. (24.3.2022h). Pilottiyksiköt. OKR-työtila. [PowerPoint-diat]. Kelan Sinetti-intranet. Haettu 21.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/>

Kela. (6.5.2022i). OKR-matkamme. OKR-työtila. [PowerPoint-diat]. Kelan Sinetti-intranet. Haettu 21.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/>

Kela (2022j). OKR-kypsyysmalli, julkaisematon materiaali.



Kela. (n.d.1.). Tietoa Kelasta. Toiminta. Haettu 26.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi/toiminta>

Kela. (n.d.2). OKR Kelassa. OKR tutuksi -verkkokoulu. Kelan Sinetti-intranet. Haettu 21.2.2023 osoitteesta <https://www.kela.fi>

Kela (n.d.3). Kelan toimielimet. Valtuutetut. Hallitus. Tilintarkastajat. Haettu 26.12.2022 osoitteesta <https://www.kela.fi/hallinnointi>

Kesti, M. (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen / Marko Kesti. Talentum.

Kesti, M. (2014). Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutus kustannus Finva.

Koskinen, J. (2021). Oppimisen johtaja (CLO). Ajantieto Oy.

Laine, P., & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. (2017). Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Marquardt, M. J. (2011). Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro.

Otala, L., & Meklin, S. (2021). Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday Currency.

Sumkin, T., & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia* (1. p.). Sanoma Pro.

Sydänmaanlakka, P. (2001). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari.

Toom, A. (2008). Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hilaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J., & Kajanto, A. (toim.), *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta: Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja* (s. 33–58). Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä.

Yle. (11.2.2021) *Liikkuvaa hevosta on helpompi ohjastaa*. Haettu 31.3.2023 osoitteesta

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2021/02/11/liikkuvaa-hevosta-on-helpompi-ohjastaa>

## LIITE 1: SAATEKIRJE

Hei

Olet saanut tämän kyselyn, koska kuulut yksikköön, joka on ollut mukana Kelan OKR-pilotissa. Meille on tärkeää saada tietoa siitä, miten olet kokenut OKR-työskentelyn yksikössäsi.

Kyselyn tuloksista kolme kelalaista opinnäytetyöntekijää tekee opinnäytteensä. Enni Ala-Myöntäjä tekee opinnäytteen Satakunnan ammattikorkeakouluun. Opinnäytteessä hän tutkii, miten oppiminen on systematisoitunut Kelan OKR-pilotin aikana pilottiyksiköissä ja mitä pilottiin osallistuneet ovat oppineet.

Kyselyn tuloksia käytetään myös toiminnan kehittämiseen Kelassa. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Pyydämme vastaamaan kyselyyn 7.12.2022 mennessä.

Mikäli sinulla on kysyttävää, annamme mielellään lisätietoja.

Enni Ala-Myöntäjä, Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosyksikkö

## LIITE 2 KYSELYLOMAKE

## Kokemukseni OKR-mallin käyttöönotosta yksikössäni

### OKR-pilotin aikana

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen saaneeni riittävästi tietoa OKR-mallista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni johto on viestinyt, miksi OKR-mallin käyttöönotto on tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut työyhteisöni tavoitteiden valitsemiseen aiempaa enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän yksikössämme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän Kelan muiden yksiköiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän sidosryhmiemme kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut tavoitteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteemme ovat alkaneet muuttua useammin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme seuranneet säännöllisesti tavoitteidemme etenemistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme tehneet enemmän yhteistyötä tavoitteidemme saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Keskustelu siitä, mitä olemme oppineet, on ollut säännöllistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retrot ovat auttaneet seuraavan jakson tavoitteiden asettamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme yksikössämme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme Kelan muiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
yksiköiden kanssa.					
Olemme keskustelleet tuloksistamme enemmän sidosryhmien kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme oppineet tulostemme perusteella siitä, miten meidän kannattaa toimia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toimintamme suunnittelussa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme prosessien seurannassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme tukemassa päätöksentekoamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiotani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toiminnan kehittämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunteeni siitä, että työni on asiakkaiden näkökulmasta tärkeää, on vahvistunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunne työni merkityksellisyydestä on lisääntynyt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen pystynyt vaikuttamaan työhöni aiempaa enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunteeni siitä, että työnantajani luottaa asiantuntijuuteeni, on vahvistunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen Kelan strategian.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kelan strategia on tullut minulle tutummaksi kuin aiemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteuttamisessa selkeämmäksi kuin aiemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöltäni saama palaute oman työni merkityksestä Kelan strategisten tavoitteiden kannalta on ollut riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni tavoitteet toteuttavat paremmin Kelan strategisia tavoitteita kuin aiemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni tavoitteet kannustavat keskittymään strategian kannalta olennaisimpiin asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Toimimme mielestäni aiempaa joustavammin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoamiemme palvelujen laatu on mielestäni parantunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluamme ovat mielestäni asiakaslähtöisempää kuin aiemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme toimineet aiempaa tuottavammin (saamme enemmän aikaan tietyssä ajassa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme hyödyntäneet enemmän uusia ideoita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Mitkä ovat sinulle merkityksellisimmät asiat, jotka olet pilotin aikana oppinut? (maksimissaan 3 asiaa)

Taustakysymykset

8) Oletko osallistunut yksikkösi OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn?

- Kyllä
- En
- Osittain

**9) Toimitko saihdunkantajana?**

- Kyllä
- Ei

**10) Mihin yksikköön kuulut?**

- Johdon tukiyksikkö
- Keskinen asiakaspalveluyksikkö
- IT-jory
- Data Science-tiimi
- Yhteiset palvelut, Hyvinvoinnin ja osaamisen palvelut
- Eteläinen asiakaspalveluyksikkö
- Pohjoinen vakuutuspiiri, työ- ja toimintakykyryhmät 1 ja 2
- Eteläinen vakuutuspiiri, toimeentuloturvaryhmä
- Eteläinen vakuutuspiiri, vammaisetaustiimi
- Etuuksien ja palvelujen suunnitteluyksikön työkykyryhmä

**11) Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työyksikössäsi?**

- Alle vuoden
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- 21–30 vuotta
- Yli 30 vuotta

**12) Roolisi yksikössä?**

- Palveluasiantuntija
- Ratkaisuasiantuntija
- Muu asiantuntija
- Esihenkilö
- Johtaja