

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Wickman-Viitala, T. (2023) OKR-mallista tukea työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Teoksessa Tuominen, P. & Tarnanen, P. (toim.) Smart work : rakennetaan yhdessä menestystä ja työhyvinvointia. Tampereen ammattikorkeakoulu, s. 60-65.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-86-1>

OKR-mallista tukea työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

OKR on tavoitejohtamisen malli, jonka avulla strategian toteuttamisesta pyritään tekemään innostavaa toimintaa. OKR tulee sanoista Objectives and Key Results eli suomeksi tavoitteet ja avaintulokset. OKR-mallia ovat menestyksekkäästi käyttäneet useat suuryritykset, kuten Google, joka on todennut, että se pääsi kymmenkertaisiin tavoitteisiin verrattuna siihen, mihin se olisi päässyt ilman OKR-mallia. Intel puolestaan on kertonut, että sen strategia onnistui nimenomaan OKR-mallin vuoksi (Hämäläinen, Sora 2020). OKR-mallin alkulähteiltä löytyy MBO eli Management by Objectives, jota jo 1950-luvulla kehittänyt Peter Drucker. OKR-mallin avulla strategian tavoitteista johdetut avaintulokset auttavat työntekijöitä keskittymään oleelliseen.

Johdatusta OKR-mallin käyttöön pilotoitiin Smart Work -hankkeessa isännöintialan yrityksessä, ja se otettiin siellä mielenkiinnolla vastaan. Tärkeää mallin käyttöönotossa on, että se ymmärretään kaikilla organisaatiotasolla oikein. Tämän artikkelin lähteenä olleen kirjan kirjoittajat, Hämäläinen ja Sora, varoittavatkin, että OKR-mallia ei saa ymmärtää ns. mittaristona. Lisäksi organisaatiossa saattaa ensin vallita ajatus ”Mitä uutta tässä olisi – ainahan meillä on näitä tavoitteita ollut.” Kolmas vaaranpaikka on heidän mukaansa käyttää OKR-mallia projektinhallintaan. Myöskään kirjoittajat eivät takaa, että OKR-mallilla selätettäisiin kaikki organisaation ongelmat!

OKR-mallin hyödyt

Hämäläinen ja Sora (2020) listaavat seitsemän kilpailuetua, jotka parantavat organisaation toimintaa. Ensiksikin OKR-malli luo organisaatioon selkeyttä ja fokusta (1). Se samansuuntaistaa organisaation toimintaa (2) ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen (3). Tämä toteutuu, koska kaikki organisaation tasot näkevät toistensa tavoitteet ja voivat yhdenmukaistaa omat tavoitteensa tukemaan kokonaiskuvaa. Jos tavoitteiden saavuttaminen ei etene tai hidastuu, tiimi kutsutaan koolle keskustelemaan, mikä hidastaa, mitä osaamista tai resursseja puuttuu, mitä mahdollisesti on arvioitu väärin. Tärkeää on avoin keskustelu tiimien sisällä ja niiden välillä.

OKR-malli lisää läpinäkyvyyttä ja vastuunkantoa (4) ja auttaa saavuttamaan tulokset nopeammin (5). Tavoitteiden etenemistä seurataan julkisesti, mutta tarkoitus ei ole etsiä syyllisiä, miksi ei ole tehty, vaan kysyä, mikä estää menemästä kohti tavoitetta. Koska asioihin reagoidaan nopeasti, jopa viikko- tai kuukausitasolla, tavoitteet saavutetaan nopeammin. Resurssit keskitetään aina siihen, mitä juuri sinä aikana halutaan saada tehdyksi.

Lopuksi OKR-malli antaa johdolle ajantasaisen tilannekuvan (6) ja vahvistaa henkilöstön motivaatiota (7). Tavoitteita päivitetään joka viikko, ja johto tietää, missä mennään. Toisaalta työntekijöillä on työrauha keskittyä tekemään sitä, mistä on sovittu, ja he tietävät, että juuri sitä työpanosta myös seurataan. Johdon aito kiinnostus tavoitteiden etenemisestä motivoi ja sitouttaa työntekijää. Ihmisillehän on tärkeää työn merkityksellisyys eli sen ymmärtäminen, miksi työtä tehdään. Strategia konkretisoituu avaintuloksissa, ja työntekijä ymmärtää kokonaisuuden ja sen, miten oma työ vaikuttaa muihin ja auttaa muiden työtä.

OKR-tavoitteet ja avaintulokset konkreettisiksi

Yrityksen visio ja missio määrittävät organisaation päämäärät, jotka ovat OKR-mallin perusta. Ideana on yksikertaisesti asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Tavoitteita on usein paljon, ja tärkeää onkin rajata niiden määrä ja priorisoida, mikä on tärkeintä saavuttaa ensin. Tavoitteet eivät kuvaa, miten asia tehdään vaan, miltä haluttu lopputulos tai lopputilanne näyttää. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä, ymmärrettäviä ja innostavia, jotta ihmiset sitoutuvat ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi ja heittäytyvät työn imuun. Hämäläinen ja Sora ehdottavat testaamaan ensin tavoitteiden ymmärtämistä henkilöstöllä. Jos henkilöstö pystyy luontevasti kertomaan ne omin sanoin, tavoitteiden sanoittamisessa on todennäköisesti onnistuttu.

Tavoitteiden elinkaari on todennäköisimmin ainakin yhden kvartaalin, todennäköisesti useamman pituinen, ja niitä voi Hämäläisen ja Soran mukaan olla korkeintaan viisi. Ne asetetaan pääasiassa tiimitasolle, mutta niistä ei palkita taloudellisesti eikä epäonnistumisesta rangaista.

Jokaiselle viidelle tavoitteelle asetetaan avaintulos, joka auttaa organisaatiota mittaamaan tavoitteen edistymistä. Avaintulos on konkreettinen ja numeerinen, eli sen tulee olla mitattavissa ja saavutettavissa. Avainmittarit auttavat organisaatiota pysymään keskittyneenä tavoitteiden saavuttamiseen ja seuraamaan niiden edistymistä. Avaintulos on yhden kvartaalin mittainen ja lyhyempikin, mutta kirjan kirjoittajat ovat todenneet, että kuukausi on yleensä liian lyhyt aika saada tuloksia aikaan. Avaintuloksia voi olla korkeintaan viisi yhtä tavoitetta kohden. Avaintuloskin voi toki olla innostava, mutta vielä tärkeämpää on sen ymmärrettävyys. Kaikkien työntekijöiden tulee ymmärtää avaintulos samalla tavalla, sillä se ohjaa organisaation jokapäiväistä toimintaa.

Avaintulosten laatimisessa voi käyttää apuna SMART-kriteeristöä. Hämäläinen ja Sora ovat kääntäneet sen OKR-mallille sopivaksi:

S = Spesifi, eli kohdistuu tarkkaan alueeseen tai kohteeseen

M = Mitattava, eli numeerisesti määritelty

A = Asetettu seurattavaksi eli vastuutettu jollekin tiimille tai henkilölle

R = Realistisen optimistinen, riittävän 'kurottava'

T = Toteutusjaksolla mahdollista saattaa loppuun

SEURAAVASSA ESIMERKKEJÄ TAVOITTEISTA JA AVAINTULOKSISTA:

(Hämäläinen & Sora 2020)

Tavoitteet:

1. Yhtiömme kasvaa kvartaalin aikana, mutta on kannattavampi kuin ennen.

Avaintulos: Hanki viisi uutta asiakasta toisen kvartaalin loppuun mennessä.

2. Valloitamme Amerikan markkinat.

Vaatii monta pienempää projektia – avaintulokset:

- US-verkkosivuston julkaiseminen.
 - Avaintulokset: 20 % sisällöt kerätty ja toimitettu kääntäjälle
 - 50 % kieliversio luotu ja valmiina sisällöntuotantoon
 - 70 % sisältö, metatiedot, kuvat paikoillaan
 - 90 % sivusto oikoluettu ja testattu
 - 100 % sivusto julkaistu
- Tuotekatalogin päivittäminen US-markkinoita varten.
- Uuden toimiston avaaminen Amerikkaan.

3. Olemme loistava työpaikka.

Avaintulos: Työntekijöiden tyytyväisyyskyselyn tulos vähintään 8.4.

- Olemme käsitelleet 20 työntekijöiden kehitysideaa.
- 20 % henkilöstöstä liittynyt liikuntaohjelmaan.
- 100 % henkilöstön työvälineistä/laitteista sallii etätyömahdollisuuden.

4. Luomme kokonaan uuden tuotteen pk-yrityksille.

Avaintulos: Paranna latausaikaa yhdellä sekunnilla heinäkuun loppuun mennessä.

5. Asiakkaamme rakastavat meitä.

OKR-malli edellyttää säännöllistä seuranta ja arviointia, jotta organisaatio voi seurata tavoitteiden edistymistä ja tehdä tarvittavia muutoksia. Tarvitaan jokin tapa, jolla avaintulosten etenemistä voidaan pystyä seuraamaan yhdellä silmäyksellä. Tätä varten voi käyttää ns. liikennevalomallia, johon määritellään punaisen, keltaisen ja vihreän raja-arvot. Avaintulokset kannattaa mitata viikon välein säännöllisesti. Yritys voi valita muitakin sopivia tapoja seurantaan, mutta pääasia on säännöllisyys, avoimuus ja johdonmukaisuus lukujen päivittämisessä.

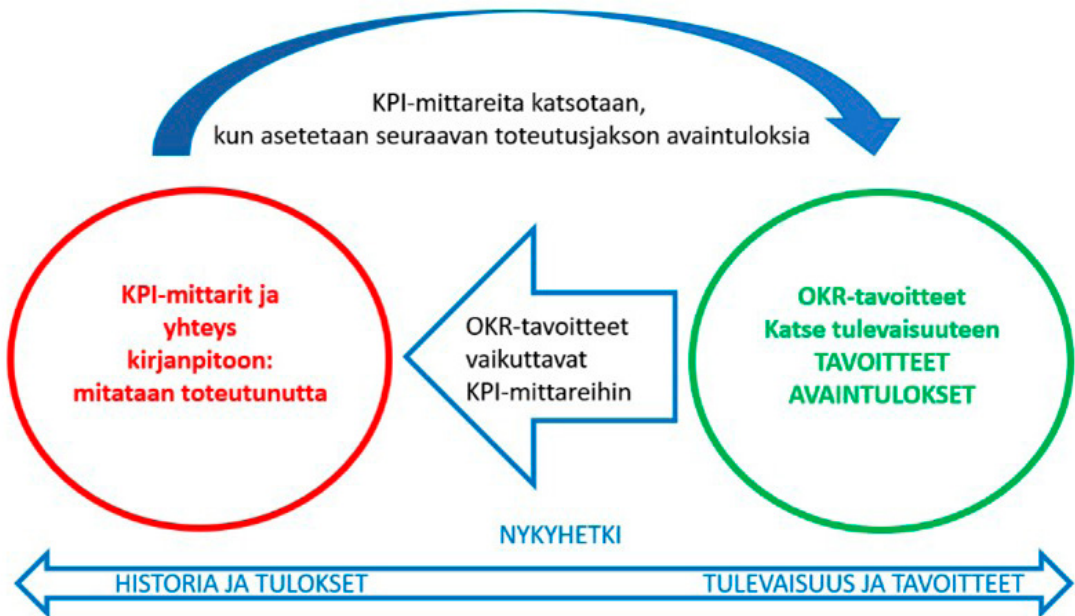
Arjessa tarvitaan vielä yksityiskohtaisempi tehtäväluettelo, jolla toteutetaan OKR-mallin valittuja avaintuloksia. Avaintulos voisi olla esimerkiksi hankkia 100 seuraajaa uudelle blogille. Tästä on johdettu tehtävälistalle seuraavanlainen tehtävä: Kirjoita yksi blogiartikkeli. Tämä voidaan pilkkoa pienempiin tehtäviin:

- Mieti aihe ja hyväksytä se.
- Kirjoita ensimmäinen luonnos.
- Kerää palautetta kolmelta.
- Tee korjausehdotukset.
- Toimita blogiartikkeli julkaisijalle.
- Toimita henkilöesittely ja kuva.
- Jaa valmis teksti somekanavissa.

Riskit OKR-mallin jalkauttamisessa

Organisaation tulee järjestää koko henkilöstölle OKR-mallin koulutus. Vaikka kyse on yksinkertaisesta mallista, pitää varmistua, että kaikki ymmärtävät OKR-sanaston samalla tavalla. Tarvitaan johdon sitoutumista ja avointa viestintää niin siitä, miten OKR-mallin käyttöönotto etenee kuin mitä kaikkien yksiköiden tavoitteet ja avaintulokset ovat, jotta henkilöstö voi niihin sitoutua. Tiimejä ei kannata yrittää pakottaa tavoitteisiin ja avaintuloksiin, vaan yhteisesti sovittaa koko organisaation tavoitteet ja avaintulokset kaikkien hyväksyttäväksi. Tärkeää on erityisesti avaintulosten säännöllinen seuranta ja seurantatilanteista tiedottaminen, ja tähän täytyy olla varattuna resurssia ja aikaa. Johtamisjärjestelmän tulee siis tukea OKR-mallia. Täytyy muistaa, että tavoitteiden tulee olla saavutettavissa määritellyssä ajanjaksossa, muuten henkilöstö turhautuu, kun se ei saa onnistumisen kokemuksia.

On pidettävä huoli, että OKR-toimintatapaa ei sekoiteta ns. KPI- (Key Performance Indicator) -mittareihin, ja onkin tärkeää käyttää aikaa niiden erojen hahmottamiseen. Kuviossa 1 tätä eroa yritetään selventää osoittamalla, että KPI:t katsovat menneeseen aikaan: KPI-mittaristo kertoo kirjanpidon talouslukuun ja muilla mittareilla, miten meni. Ne ovat pohjana, kun luodaan OKR-mallin tavoitteita ja avaintuloksia: mitä ja miten pitäisi parantaa, että tulevaisuudessa tavoiteltava tilanne ja talouslukujen tai muiden vastaavien arvot näyttävät halutuilta? KPI:t kertovat, miltä tilanne näyttää nyt, kun taas OKR:t kertovat, mitä kohden mennään seuraavaksi. Näin KPI:t ja OKR:t tukevat toisiaan.



Kuvio 1. KPI:n ja OKR:n eroavaisuuksia. (Mukaiillen Hämäläinen & Sora 2020, 57)

OKR-järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön dialogissa henkilöstön kanssa. On oltava selvillä, kuinka paljon muutostyölle voidaan antaa aikaa arjen kiireissä ja mikä on henkilöstön työkuorma. Tavoitteet asetetaan sitten sen mukaisesti. Mietitään myös, pitääkö jostakin luopua, jotta muutos voidaan saada aikaiseksi. Yrityksen hyvää työhyvinvointia ja työilmapiiriä ei kannata uhrata, vaan on varattava riittävästi aikaa ja resursseja muutokselle. Toisaalta taas, jos niissä on parantamisen varaa, OKR-malli saattaa parantaa työilmapiiriä, koska dialogi lisääntyy ja avoin viestintä parantaa kaikkien ymmärrystä toisten työtehtävistä ja kokonaisuudesta.

Kiinnostuitko OKR-mallista?

Yritysten viikko- tai kuukausipalavereissa on totuttu kuulemaan esityksiä myyntitavoitteista ja muista seurantaluvuista. Smart Work -hankkeessa havaittiin, että vaikka tavoitteet ja mittarit ovat kaikille tutut käsitteet, voi niiden ymmärtämisessä ja niiden kehittymisen seurannassa silti tapahtua ajattelun muutos parempaan. Olisiko parempi antaa enemmän aikaa sille, että koko organisaatiossa ymmärretään asetetut tavoitteet ja mittarit samalla tavalla eikä vain keskittyä esittämään, mitä ne arvot ovat? Isännöintialan yrityksissä havahduttiin siihen, että tarvitaan dialogia ja aikaa.

Halutessasi tietää enemmän OKR-mallista, tutustu teokseen *Strategia arkeen OKR-mallilla*. Se on käytännönläheinen opas mallin käyttöönottoon. Kirjan kirjoittajilla on pitkä kokemus OKR-mallin viemisestä käytäntöön eri organisaatioissa. Teoksessa on myös runsaasti kirja- ja

nettilähteitä. Lisää tietoa <https://okr-kirja.fi/>. Sivustolla voi myös liittyä Suomen OKR-yhteisöön, ja liittyä postituslistalle. LinkedInissä <https://www.linkedin.com/groups/9239511/>.

Lähde

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla. Helsinki: Kauppakamari.