



SUUNNITELMA OKR-MALLIN JALKAUTUKSEEN JA JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOON

Case Yritys X

Liiketoiminnan kehittäminen, YAMK

Kevät 2024

Stina-Riitta Niinimäki

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Stina-Riitta Niinimäki

Työn nimi Suunnitelma OKR-mallin jalkautukseen ja järjestelmän käyttöönottoon, case Yritys X

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Alati muuttuvassa yritysmaailmassa ja varsinkin hektisellä ICT-alalla on strategiatyön tekeminen jo haaste sinänsä. Strategian johdonmukaisuus ja sen menestyksenkäs johtaminen vaativat kuitenkin monenlaista osaamista ja niitä tukemaan on myös hyviä toimintamalleja sekä mittaristoja, joita siinä pystyy hyödyntämään.

Tutkimuksellinen kehittämistehtävä on tehty toimeksiantona ICT-alalla toimivalle Yritys X:lle, jossa strategiatyötä on aiemmin tehty pitkälti vain johtoryhmässä ja sen jalkauttaminen henkilöstölle on keskittynyt lähinnä muutaman kerran vuodessa pidettyihin infotilaisuuksiin. Yritys X:n strategiatyö onkin keskittynyt ylätasoon tavoitteisiin ja niiden johtaminen tiimeille tai työntekijöille asti ei ole ollut johdonmukaista.

Kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa suunnitelma OKR-mallin jalkautukseen ja sitä tukevan järjestelmän käyttöönottoon Case Yritys X:lle. Suunnitelman avulla toimeksiantajayritys pystyy helpommin seuraamaan asettamia tavoitteita ja niiden toteutumista suhteessa yrityksen strategiaan. OKR-mallin avulla tavoitteiden asettaminen ja läpinäkyvyyden lisääminen tuovat strategiaa lähemmäs henkilöstöä ja työntekijöiden sitoutuminen lisää tuottavaa kehittämistä ja innovaatioita.

OKR-mallin avulla organisaation strategia ja tavoitteet voidaan johtaa ensin ylhäältä alaspäin, jolloin talotason tavoitteiden pohjalta tiimit päättävät aina yhden kvartaalin tavoitteet kerrallaan. Niitä seurataan viikoittain ja aina kvartaalin lopussa reflektoidaan tavoitteiden toteutuminen ja mahdolliset jatkotoimenpiteet. Kun OKR-malli on ollut käytössä pidempään ja sen käyttö on jo tuttua, voidaan tavoitteita alkaa myös johtaa alhaalta ylöspäin, eli myös tiimit voivat ehdottaa talotason tavoitteita ja kehittää koko organisaation toimintaa.

Suunnitelman tavoitteena on kertoa, millaisin askelin muutosta lähdetään toteuttamaan ja miten uuden järjestelmän käyttöönotto kannattaa toteuttaa. Opinnäytetyössä paneudutaan strategiatyöhön ja strategian johtamiseen, OKR-mallin toimintaperiaatteisiin, osaamisen johtamiseen sekä muutosjohtamiseen ja viestinnän tärkeyteen käyttöönottoprojektissa. Suunnitelma on tehty Yritys X:n tarpeet huomioon ottaen, mutta sitä pystyy hyödyntämään myös muut organisaatiot jatkossa.

Avainsanat Objectives and key results, OKR, strategia, tavoitteet, kehittäminen

Sivut 64 sivua

Business development

Author Stina-Riitta Niinimäki

Subject Project plan for taking OKR into practice and doing organization wide system implementation, case Company X

Supervisor Kyllikki Valkealahti

Abstract

Year 2024

In an ever-changing business world, especially in the fast-paced ICT industry, crafting strategies is already a challenge. However, maintaining consistency in strategy and effectively leading it to success requires a diverse set of skills. Additionally, it necessitates good frameworks and metrics to support those strategies, which can be utilized to their full potential.

This development task has been commissioned for Company X, which operates in the ICT industry. Their strategy work has previously been primarily conducted within the executive team, and its dissemination to the employees has mainly been focused on occasional informational sessions held a few times a year. Company X's strategy work has thus far centered around high-level objectives, and the consistent management of these objectives down to teams or employees has been lacking.

The objective of the development task is to produce a plan for the implementation of the OKR (Objectives and Key Results) framework and the adoption of a supporting system for Case Company X. With this plan, the company will be able to track the objectives more easily they set and their realization in relation to the company's strategy. Through the OKR framework, goal setting and increased transparency bring the strategy closer to the personnel, fostering employee commitment and leading to more productive development and innovation.

The goal of the plan is to outline the steps by which the change will be implemented and how the adoption of the new system should be carried out. The thesis delves into strategic work and management, the principles of the OKR framework, competence management, as well as change management and the importance of communication in the adoption project.

The OKR framework enables the organization's strategy and objectives to be managed initially from the top-down, whereby team-level objectives are decided upon based on the overarching goals of the organization, one quarter at a time. These objectives are tracked weekly, and at the end of each quarter, the achievement of the objectives is reflected upon, and any necessary follow-up actions are taken. As the OKR framework becomes more established and its usage familiar, objectives can also be managed bottom-up, meaning that teams can propose overarching goals and contribute to the development of the organization.

Keywords OKR, Objectives and Key Results, strategy, development.

Pages 64 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistehtävän tarkoitus ja tutkimusongelmat	3
2.1	Toimeksiantajayritys ja toimiala	3
2.2	Kehittämisen metodologia	6
2.3	Tieteellinen tutkimus ja tutkimusmenetelmät	7
2.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	9
3	Yrityksen strategia ja sen johtaminen	10
	Strategia	14
	Johtaminen	14
	Osaaminen	15
	Vuorovaikutus	15
3.1	Strateginen johtaminen	16
3.2	Strategian nykytila Case Yritys X	18
3.3	Strategian johtaminen	19
	3.3.1 Strateginen viestintä	20
3.4	Tavoitteiden johtaminen	21
3.5	Osaamisen johtaminen	23
3.6	Työn merkityksellisyyden johtaminen	25
	3.6.1 Valmentava johtaminen	26
4	Objectives and Key Results eli OKR	27
4.1	Tavoitteet – Objectives	29
4.2	Avaintulokset – Key Results	32
4.3	Tehtävät - Initiatives	34
4.4	OKR-mallin hyödyt	35
4.5	OKR:ien suunnittelu	36
4.6	Seuranta ja retrot	39
5	KPI-mittarit ja OKR-malli	41
5.1	KPI-mittarit pähkinäkuoressa	43
5.2	OKR-mallin ja KPI-mittareiden hyödyt yhdessä	43
6	Kehittämistehtävän toteutus	46
6.1	OKR-mallin käyttöönotto	47
	6.1.1 Käyttöönoton edellytykset ja johdon sitoutuminen	48
	6.1.2 Muutosprojektiorganisaatio	48
	6.1.3 Ohjelmiston valinta	49

6.1.4	Pilotointi ja työpajat.....	49
6.1.5	Tiimien omien tavoitteiden määrittely.....	49
6.1.6	Ensimmäisen OKR-kvartaalin aloitus.....	50
6.2	Suunnitelma OKR-mallin käyttöönottoon Yritys X:ssä.....	50
6.3	Toimeksiantajan odotukset suunnitelmalle.....	53
6.4	Viestintä ja toiminta muutoksessa.....	53
6.5	Seurantajärjestelmän valinta.....	54
6.5.1	Leapsome.....	55
6.5.2	Weekdone.....	57
6.5.3	Jira (Atlassian).....	58
6.5.4	Muita vaihtoehtoja.....	60
6.6	Mahdolliset haasteet OKR-mallin käyttöönotossa.....	60
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	62
	Lähteet.....	65

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Malli Koneen strategiakuvasta vuodelta 2010.....	13
Kuva 2.	Menestyksen timantti.....	13
Kuva 3.	Strategisen johtamisen kehitysvaiheet.....	16
Kuva 4.	OKR-malli kehittyi organisaation mukana.....	38
Kuva 5.	OKR-mallin tavoitteiden seuranta.....	39
Kuva 6.	OKR-mallin ja KPI-mittareiden erot.....	42
Kuva 7.	OKR-mallin ja KPI-mittariston hyödyt.....	45
Kuva 8.	OKR-mallin käyttöönotto.....	47
Kuva 9.	OKR-mallin käyttöönotto Yritys X:ssä.....	52
Kuva 10.	Leapsome-ohjelmiston aloitussivusta, kuva 1/2.....	56

Kuva 11. Leapsome-ohjelmiston tavoitteet-välilehti, kuva 2/2	56
Kuva 12. Weekdone-ohjelmiston aloitussivu, kuva 1/2.....	57
Kuva 13. Weekdone viikoittainen edistymisen seuranta, kuva 2/2.....	58
Kuva 14. OKR for Jira moduuli kuva 1/2	59
Kuva 15. OKR for Jira moduulin HR-osio, kuva 2/2.....	59

Liitteet

Liite 1.	Aineistonhallintasuunnitelma
----------	------------------------------

1 Johdanto

Yrityksen strategian peruselementit ovat missio, visio, arvot ja erilaiset menestystekijät. Nykypäivän hektinen työelämä ja nopeatempoinen yrityskulttuuri ovat pitkälti läsnä monessa organisaatiossa. Kasvua ja menestystä haetaan monella tavalla, mutta yhtenä suurena menestystekijänä voidaan kuitenkin pitää onnistunutta strategiatyötä ja sen tuotoksia. Lisäksi jos strategia on osattu johtaa ja jalkauttaa oikein niin ollaan jo varsin hyvällä polulla. (Kamensky, 2015, s. 33–35)

Organisaation johdon on osattava toteuttaa strategiaa monella tasolla. Perinteinen tapa ei enää nykyään toimi niin hyvin, kun taas osallistaminen ja tiimien mukaan tuominen strategiatyöhön on koettu hedelmällisemmäksi tavaksi pitkällä tähtäimellä. Koko henkilöstön mukaan tuominen onkin motivoivaa ja se luo strategian kaikille näkyväksi. Johdon on kuitenkin osattava tehdä nopeita päätöksiä, linjassa strategiansa kanssa. (Kilpinen, 2022, s. 90–92)

Yrityksen strategia mielletään yleisesti ottaen liiketoiminnan ja menestymisen peruskallioksi ja se onkin tärkeässä osassa organisaatioiden toiminnassa. Strategia on organisaation toimintasuunnitelma nimenomaan pidemmälle aikavälille. Siihen kuuluu yleensä johdon määrittelemät tavoitteet ja prosessit, joiden pohjalta kaikkea organisaation tekemistä sitten ohjataan. Hyvin suunnitellun strategian avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja luomaan lisäarvoa asiakkailleen. Strategia luo myös pohjan tärkeiden päätösten tekemiselle ja mihin suuntaan yritystä tulevaisuudessa halutaan viedä. (Andersson, 2023, n.d.)

Yhtenä parhaana tavoitejohtamismallina ja tämän kehittämistyön pohjana toimii Objectives and Key Results eli OKR. OKR-malli onkin luotu tavoitteiden johtamista varten. Sen mukaan kaikki asetetut tavoitteet ovat läpinäkyviä, ja jokainen organisaation taso näkee toistensa tavoitteet ja voivat näin yhdenmukaistaa niitä tukeakseen organisaation ja toistensa toimintaa. Avainasemassa on avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu tavoitteiden asettamisesta, kun organisaation jokainen taso saa kerrottua näkemyksensä, tietoa kumuloituu ja osaamista tulee näkyväksi. Tämä helpottaa strategian hienosäätämistä tai muuttamista. Malli kannustaa organisaatiota jatkuvaan oppimiseen, koska etenemistä seurataan tietyllä aikajaksolla. Siihen kuuluvat säännölliset keskustelut prosessien puutteista ja toimintamallien parantamisesta. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.17–19)

OKR-mallin ovat luoneet tunnetuksi monet suuret teknologiayritykset, mm. Google, viestipalvelu X (entinen Twitter) ja Netflix. Se on viime vuosina vakiinnuttanut paikkansa myös Euroopassa ja Suomessa niin sanottuna ihmislähtöisenä johtamismallina. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.28)

Tämä tutkimuksellinen kehitystyö on toteutettu toimeksiantona Yritys X:lle ja sen tarkoituksena on tehdä kohdeorganisaatiolle käytännöllinen ja konkreettinen suunnitelma OKR-mallin käyttöönotosta ja siihen tarkoitukseen kehitetyn järjestelmän jalkautuksesta koko organisaation käyttöön. Tavoitteena on tuoda toimeksiantajaorganisaation strategia ja tavoitteet lähemmäksi päivittäistä tekemistä, ihan jokaisen työntekijän arkeen. Tavoitteena on myös projektien, kehityshankkeiden ja eri tiimien kehittämisen läpinäkyvyyden lisääminen ja yrityksen yhteisten tavoitteiden parempi seurattavuus. Tarkoituksena on myös saada talotason tavoitteita johdettua osaksi jokaisen tiimin tavoitteita, jotta yhteinen punainen lanka pysyisi läpi organisaation. Myös tavoitteiden seurantaan ja reflektointiin olisi tarkoitus panostaa OKR-mallin mukaisesti riittävällä tavalla, jotta selkeys tavoitteiden toteutumisen asteesta tulisi esille.

Tämän kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ovat OKR-mallin käyttöönotto ja strategisten tavoitteiden jalkautus, johtajuus, selkeät tavoitteet, avoimempi kommunikointi, yhdessä oppiminen, iteratiivinen lähestymistapa, kulttuurin muutos, seuranta ja arviointi. Nämä tekijät varmistavat OKR-mallin menestyksekkään käyttöönoton ketterästi ja siitä saatavat hyödyt liiketoiminnassa. Suunnitelma OKR-mallin käyttöönottoon on tehty kohdeorganisaatiota silmällä pitäen, mutta kuitenkin niin, että sitä voi jatkossa hyödyntää myös muut yritykset tai julkiset tahot.

2 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tutkimusongelmat

Nykyisin kohtaamme jatkuvaa muutosta, joka on ennen näkemättömän nopeaa ja pysähtymätöntä. Taloushistorioitsijat ovat määritelleet tämän ajan neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi, jota ajavat eteenpäin ohjelmistoteknologiat kuten robotiikka, data-analytiikka, tekoäly ja koneoppiminen. Tämän vallankumouksen kulmakivet ovat edelläkävijäyrityksiä kuten Google, Apple, Meta ja Amazon, jotka ovat keskeisessä roolissa teknologisten innovaatioiden ja kehityksen eturintamassa. Samanaikaisesti tämä kehitys muuttaa työn jakautumista uudelleen ihmisten, robottien ja algoritmien välillä, mikä vaikuttaa laajasti työmarkkinoihin ja yhteiskuntaan. (Kilpinen, 2022, s. 23–25)

2.1 Toimeksiantajayritys ja toimiala

Digitalisaation eri osa-alueet ovatkin nykypäivänä iso osa yritysten arkipäivää ja se haastaa niitä kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Näin on myös tämän kehitystyön toimeksiantajayrityksessä (myöhemmin myös Yritys X). Heillä on tehty viime vuosina järjestelmien automatisaatiota ja otettu käyttöön esimerkiksi ohjelmistorobotiikkaa hoitamaan toistuvia ja geneerisiä taustatoimintoja. Integraatiot eri järjestelmien välillä ovat myös mahdollistaneet työtehtävien tehostamisen ja sen, että ihmiset voivat keskittyä asiakaspalveluun tai muihin olennaisiin tehtäviin. Myös statistiikkaan on panostettu ottamalla käyttöön Business Intelligence työkaluja päätöksen teon ja esimerkiksi myynnin ennustamisen tueksi. Tämä on tuonut tiedolla johtamiseen helpotusta, sekä uusia ulottuvuuksia ja parantanut seurattavuutta. BI-työkalut helpottavat myös raportointia asiakkaille ja sisäisille sidosryhmille. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Toimeksiantajayritys on suomalainen ICT-palveluja tuottava organisaatio (myöhemmin myös yritys X), joka toimii 17 eri paikkakunnalla ja työllistää n. 450 alan osaajaa ympäri Suomen maan. Yritys X:n liikevaihto oli vuonna 2022 129M€. Yhtiön asiakkaita ovat lähinnä pk-yritykset ja julkishallinnon organisaatiot sekä Sote-alan toimijat Suomessa. Yritys X kattaa kaikki asiakkaan ICT-tarpeet aina IT-infrasta monimutkaisempiin ratkaisuihin hyvällä palveluasenteella. Se pyrkii kehittämään asiakkaidensa toimintaympäristöjä ja luomaan lisäarvoa omalla tietotaidollaan. Tällä hetkellä toimeksiantajayritys on yksi Suomen suurimmista julkishallinnon laitetoimittajista. Sen asiakkaita ovat mm. kunnat, kaupungit, sote-alueet ja korkeakoulut. Yritys X:n asiakkaiden mukaan he toimivat joustavasti ja asiakaskeskeisesti sekä ovat kehitysorientoituneita asiakkaan ongelmien edessä. (Yritys X, verkkosivut)

Yritys X toimii missionsa mukaan eli pyrkii tuottamaan iloa ja menestystä tietotekniikalla, sekä auttamaan asiakkaitaan pärjäämään kilpailijoitaan paremmin. Pk-yrityksillä on digitalisaation myötä enemmän paineita kehittää ja sopeutua uusiin vaatimuksiin, mikä vähentää niiden aikaa keskittyä perustietotekniikkaan. Yritys X onkin luotettava kumppani, joka pystyy auttamaan päivittäisten perusasioiden hallinnassa, kehitysprojekteissa ja uusien teknologiamahdollisuuksien kartoittamisessa. Myös pilvipalveluja hyödynnetään koko ajan enemmän ja paremmin, jolloin Yritys X pystyy auttamaan niiden käyttöönotossa, sekä tarvittaessa myös kouluttamaan asiakkaan henkilökuntaa. Toimeksiantajayritys pyrkii olemaan osaavin kaveri kaupungissa ja auttamaan organisaatioita muuttuvassa maailmassa. (Yritys X, verkkosivut)

Toimeksiantajayrityksellä on käytössä nykypäivän työskentelytapoja tukeva hybridimalli, jonka ansiosta tiimit ovat hyvin pitkälti voineet itse määrittää työnteon pelisäännöt, jotka tukevat heidän tekemistään parhaiten. Paikkaan sitoutumatonta tietotyötä tekevät henkilöt, voivat käytännössä tehdä työtään mistä tahansa, joka on myös mahdollista erilaisten sähköisten kommunikaatiosovellusten esimerkiksi Teamsin välityksellä. Yrityksessä halutaan panostaa joustavaan työskentelymalliin vaikkakin myös perinteisesti toimistolla voi tehdä töitä ja tavata kollegoja. Toimistotiloissa on joustavasti erilaisia työskentelytiloja normaaliin työskentelyyn, sekä palaverien pitämiseen, että vieraiden kanssa kokoustamiseen.

Yrityksessä halutaan panostaa työntekijöiden kehittymiseen, sekä etenemiseen urallaan ja siirtyminen muihin tehtäviin yrityksen sisällä on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi. Kehityskeskusteluissa vuosittain tehdään jokaiselle oma kehityssuunnitelma, jota seurataan 121-keskusteluissa oman esihenkilön kanssa. Johtamiskulttuuri yrityksessä on valmentava ja esihenkilötyöhön onkin panostettu mahdollistamalla joko sisäiset tai ulkoiset koulutukset sekä kurssit. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Yritys X:ssä on pohdittu sitä, että millaisia kehitystarpeita järjestelmien ja automaation avulla voitaisiin saavuttaa tulevaisuudessa, jotta manuaalisen työn määrä vähenisi. Useita kehityshankkeita on jo tehtykin ja uusia varmaan on myös jo suunnitteilla. Toiminnan tehostamisessa on kuitenkin omat prosessit menossa, joita tehdään jatkuvan parantamisen teemojen mukaisesti. Kehittämistehtävässä tutkitaan, auttaisiko OKR-malli strategian jalkauttamista organisaatioissa, jossa työskennellään hybridimallin mukaisesti, jolloin osa henkilöstöstä työskentelee aina etänä. Lisäksi selvitetään, voisiko OKR-malli auttaa työntekijöitä selkiyttämään oman työnsä tarkoitusta, merkityksellisyyttä ja sen tärkeyttä.

Kehittämistyön tarkoituksena on tehdä suunnitelma OKR-mallin käyttöönotolle ja sitä varten tehdyn järjestelmän jalkauttamiselle koko organisaation käyttöön. Itse toteutus tullaan näillä näkymin tekemään aikaisintaan keväällä 2025, joten varsinaista näyttöä järjestelmän käyttöönotosta ei saada riittävän ajoissa, tämän työn aikatauluun nähden. Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee yrityksessä vaativassa asiantuntijatehtävässä ja on pohtinut, että vaikka organisaatiossa on tehty strategiatyötä hyvin johdonmukaisesti ja vankalla pohjalla jo useamman vuoden ajan, on sen läpinäkyvyys ja seurattavuus melko huonolla tasolla. Kehittämisen projekteissa ei ole myöskään riittävää läpinäkyvyyttä ja tämä onkin johtanut päällekkäiseen tekemiseen eri tiimeissä. Myös esihenkilöiden työ ja tiimien johtaminen helpottuu, kun OKR-järjestelmän avulla tavoitteiden seuranta automatisoituu ja jokainen pystyy seuraamaan sitä mitä missäkin tapahtuu ja miten tavoitteet etenevät. Myös esihenkilöt ja eri tiimit voivat seurata toisten tiimien tavoitteita ja edistymistä, joka taas lisää läpinäkyvyyttä ja antaa perspektiiviä. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Kehittämistyössä pyritään selvittämään strategian nykytilaa yritys X:ssä ja miten OKR-mallin käyttöönotto helpottaisi taklaamaan nykyisiä haasteita strategian viestinnässä ja jalkauttamisessa. OKR-mallin käyttäminen auttaisi myös kirkastamaan henkilöstölle oman työn merkityksellisyyttä koko organisaatiossa. Kehittämistyössä tullaan myös pohtimaan yrityksessä tällä hetkellä käytössä olevien KPI-mittareiden verrattavuutta OKR-malliin, sekä tekemään analyysiä molempien hyödyistä ja haitoista. Tavoitteena on kartoittaa samalla myös KPI-mittareiden ja OKR-mallin rinnakkaiskäytön hyötyjä.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymykset ovat:

- Miten organisaation strategia ja yhteiset tavoitteet jalkautetaan koko henkilöstölle?
- Mitä toimintoja organisaatiossa voidaan kehittää OKR-mallin avulla?
- Miten OKR-järjestelmän käyttöönotto tulee vaikuttamaan tavoitteiden läpinäkyvyyteen ja tiimien sekä työntekijöiden omiin tavoitteisiin?

Työn teoriaosuudessa käydään myös läpi strategiaa eri näkökulmista sekä sukellaan strategian, tavoitteiden ja osaamisen johtamiseen kokonaisuudessaan. Teoriaosuudessa katselmoidaan OKR-mallin konteksteja ja niiden vaikutuksia strategian ja tavoitteiden johtamiseen. OKR-mallin teoriaosuus pohjautuu pitkälti Hämäläisen, Soran ja Kivelän kirjaan; Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Kehittämistyö sisältää myös kolmen eri OKR-järjestelmän vertailua, joka tulee hyödyttämään lopullisen valinnan tekemistä. Työn lopuksi käydään vielä läpi itse tutkimuksen pihvi eli suunnitelma OKR-mallin käyttöönottoon ja järjestelmän jalkautukseen Yritys X:lle.

Olennaista on, että OKR-mallin käyttöönotolle on aina jokin hyvä syy ja melkein aina se liittyy jotenkin liiketoiminnan parantamiseen ja läpinäkyvyyden lisäämiseen. Niin on myös tässä tapauksessa, jossa Yritys X hakee OKR-mallin käyttöönoton avulla positiivista muutosta strategian jalkauttamiseen, tavoitteiden selkeyden tuomaa kasvua sekä innovoinnin lisääntymistä. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s. 168)

2.2 Kehittämisen metodologia

Kehittämisen metodologia pyrkii vastaamaan erilaisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat kehittämistoimintaa. Näiden periaatteiden määrittelyllä pyritään tuomaan esiin tosiasioita kehittämistoiminnan todellisuudesta, sekä selvittämään sen keskeiset tavoitteet ja identiteetti. Määritelmien avulla luodaan perusta erilaisten kehittämismenetelmien ja niiden käyttötapojen ymmärtämiselle ja käytölle. Määrittelytyö on siis olennainen osa kehittämisen konseptia, joka mahdollistaa erilaisten kehittämismenetelmien soveltamisen ja hyödyntämisen. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 35)

Kehittämistä pidetään jonkun tietyn tavoitteen eteen tehtävänä projektina tai prosessina. Se voi edetä hyvinkin järjestelmällisesti ja sitä pystytään mittaamaan tavoitepohjaisesti eli onko tavoitteeseen päästy ennalta määritellyssä ajassa. Kehittämisen kohde voi vaihdella eri menettelytapojen mukaan paljonkin ja tästä syystä kehittämisen kenttä on jaettu kuuteen alalajiin. Nämä ovat toimintatavan kehittäminen, rajatut yksikkökohtaiset uudistukset, laaja-alaiset reformit, ulkoapäin määritelty tavoite tai toimijoiden itsensä päättämä tavoite, hankeperusteinen kehittäminen ja innovaatio tai diffuusio. Monet kehittämisprojektit pitävät usein sisällään monia yllä mainittuja alalajeja. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 14–16)

Yksi olennainen osa kehittämistyötä on erilaisten menetelmien tunteminen ja niiden käytön osaaminen. Menetelmäosaaminen koostuu monesta eri osa-alueesta ja hyvien kehittämiskohteiden tunnistaminen on myös iso osa tätä kokonaisuutta. Kehittämistyötä tekevän olisikin hyvä osata toimia järjestelmällisesti, tunnollisesti ja harkiten. Kritisoiava luokittelu sekä oman ajattelun ja hankitun tiedon analysointi ovat olennaisia osia monissa ongelmanratkaisuprosesseissa ja akateemisissa lähestymistavoissa eri tieteenaloilla ja kuuluu osaksi koko kehittämisprosessia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s. 11)

Kehittämistoimintaa voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta, esimerkiksi arkisesta näkymästä tai monimutkaisemmasta todellisuuskäsityksen perspektiivistä. Arkisemman kehittämiskohteen voidaan tulkita perustuvan usein faktoihin esimerkiksi silloin kun kehittämiskohde on jokin tietty toiminto. Tällöin todellisuuskäsittely koskee jotain tavoitetta tai

toimintaa, joka on täsmällinen ja suoraviivainen. Monimutkaisemmassa ajattelumallissa kehityskohteet ovat usein suurempia ja ongelmallisempia. Tällöin onkin hyvä ottaa huomioon erilaiset jännitteet ja esimerkiksi henkilöstön asenteiden muuttaminen. Nämä tutkimukselliset periaatteet ovat osana kehitystoimintaa, ja niitä tulisi soveltaa osana laajempaa kehittämisen kokonaisuutta. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 35–38)

Kehittämistyössä on useimmiten tiettyjä askelia siihen, miten työ etenee. Nämä askeleet onkin hyvä kuvata ainakin kehittämistyön tekijän ja toimeksiantajayrityksen näkökulmasta, jotta pystytään muodostamaan selkeä kokonaiskuva työn eri vaiheista. Käytännössä nuo eri askeleet voivat olla melko näkymättömiä tai niiden olemassaoloa ei voida tai tarvitse sen enempää korostaa. Tällä ei kuitenkaan ole vaikutusta lopputulokseen vaan voi olla vain hyvä asia, jos työn eteneminen ei mene alkuperäisen suunnitelman mukaan, vaan etenee niin sanotusti omalla painollaan. Kehittämistyön tavoitteena useimmiten on saada aikaan jokin uudistus tai käänne. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s. 23–24)

2.3 Tieteellinen tutkimus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus tullaan tekemään laadullisena, konstruktiivisena ja kehittäväenä tutkimuksena. **Kehittämistehtävän** tavoitteena on tuottaa suunnitelma OKR-mallin käyttöönotolle ja silloin olennaiseksi muodostuu juuri **konstruktiivinen tutkimus**. Sen avulla pyritään tekemään konkreettinen ja hyvin käytännönläheinen malli tai suunnitelma, jota toimeksiantaja voi hyödyntää tehdessään muutosta. Konstruktiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään olemassa olevaa tieteellistä aineistoa, jonka avulla muodostetaan teoriapohja ja sitä kautta uusi lähestymistapa jo olemassa olevaan asiaan. Sen avulla on myös yleensä tapana ratkoa käytännön kompastuskiviä uudella tavalla, ja ehkäpä myös laatikon ulkopuolelta ajateltuna, mutta kuitenkin teoriaan nojaten. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s. 66–67)

Työelämän tutkimukselle on ominaista ammatillisuus, mikä tarkoittaa, että tutkimus keskittyy aiheisiin, jotka luontevasti liittyvät tiettyyn ammattiin tai toimialaan. Tutkimuksen tarpeita ohjaavat käytännönläheisyys, työelämän näkökulma ja ajankohtaisuus. Tutkimuksen kohteina ovat siis työelämän käytännöt, jotka vaativat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai jopa uusien käytäntöjen luomista. (Vilka, 2021, s.18)

Metodologia on systemaattinen lähestymistapa tai menetelmä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Se kattaa periaatteet, käytännöt, säännöt ja prosessit, joita käytetään tietyn tieteenalan, tutkimuksen, tai toiminnan suorittamiseen tai tutkimiseen. Metodologiat voivat vaihdella suuresti riippuen siitä, mitä tarkoitusta varten niitä käytetään. Esimerkiksi

tieteellisessä tutkimuksessa metodologia voi viitata tutkimusmenetelmien ja -tekniikoiden kokonaisuuteen, joita käytetään tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen ja tulosten saavuttamiseen. Projektinhallinnassa metodologia voi olla joukko prosesseja, työkaluja ja käytäntöjä projektin suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Metodologia tarjoaa yleensä puitteet ja rakenteen, jonka avulla voidaan suorittaa tietty tehtävä tai toiminta tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Se auttaa organisoimaan työtä, vähentämään epävarmuutta ja varmistamaan toistettavuuden ja laadun. Metodologia voi olla hyvin yksityiskohtainen ja tiukasti määritelty, tai se voi olla joustava ja sopeutuva erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s. 66–67)

Konstruktiiivinen tutkimus on menetelmä, joka keskittyy suunnitteluun, käsitteelliseen mallintamiseen, mallien toteuttamiseen ja testaamiseen. Tämä lähestymistapa muistuttaa paljon innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua. Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu erityisesti konkreettisten tuotosten, kuten mittareiden, mallien tai suunnitelmien luomiseen ja kehittämiseen. Siinä pyritään aktiivisesti luomaan jotain uutta ja hyödyllistä, ja menetelmä korostaa käytännön toteutusta ja testausta sen varmistamiseksi, että luodut ratkaisut toimivat tarkoitetulla tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s. 37–38)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä tietyistä ilmiöistä, tilanteista tai tapauksista. Tutkimalla tapausta monipuolisesti eri näkökulmista pyritään selvittämään sen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja prosesseja. Lisäksi tapaustutkimuksella pyritään selvittämään syitä ja selittämään tapahtumien kulkuja tietyn tapauksen kontekstissa. Tämä auttaa ymmärtämään, miksi tiettyjä päätöksiä on tehty ja miten ne ovat vaikuttaneet tapauksen kulkuun.

Joissain tapauksissa tapaustutkimuksen avulla pyritään myös ennustamaan tulevia tapahtumia tai kehityskulkuja. Menneiden tapahtumien ja niiden seurauksien analysoimisen kautta voidaan tunnistaa mahdollisia tulevia trendejä tai riskejä. Lisäksi tapaustutkimuksessa jaetaan oppimiskokemuksia ja hyviä käytäntöjä muiden organisaatioiden tai tutkijoiden hyödynnettäväksi. Tämän avulla voidaan edistää tiedon leviämistä ja parhaiden käytäntöjen levittämistä laajemmalle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s. 37–38)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksityiskohtaisesti yksittäistä tapausta tai useampia tapauksia ja niiden kontekstia. Tavoitteena on yleensä selvittää, miten tiettyjä toimintatapoja, päätöksiä tai strategioita on toteutettu ja mitä niistä on opittu. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja, asiakirja-analyyseja ja havainnointia, ja sen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja kontekstuaalista tietoa

liiketoiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Tämä lähestymistapa mahdollistaa syvällisen ymmärryksen liiketoimintahaasteista ja -mahdollisuuksista sekä erilaisten kehittämistyön menetelmien soveltamisesta näihin tilanteisiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s. 37)

Tapaustutkimuksella voidaan myös testata olemassa olevia teorioita tai kehittää uusia teoreettisia näkökulmia. Analysoimalla tapaustietoja voidaan arvioida, miten hyvin teoreettiset mallit tai käsitteet vastaavat todellisuutta ja tarvittaessa tehdä niihin muutoksia tai täydennyksiä. **Tapaustutkimus** siis tarjoaa monipuolisen ja syvällisen lähestymistavan ymmärtää ja selittää liiketoimintaympäristön ilmiöitä sekä edistää tiedon kehittymistä ja jakamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s. 37)

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä OKR-mallin käyttöönotosta ja järjestelmän jalkautuksesta **suunnitelma** ja ohjeistus, jota seuraamalla homma menisi ketterästi maaliin, ilman suurempia ongelmia tai kookasta resurssipanostusta. Projektiryhmän arvioitu koko olisi 3–4 henkilöä, joista vain yksi henkilö eli projektin vetäjä tai niin sanottu soihdunkantaja tekisi projektiin liittyvää työtä täyspäiväisesti, kun taas muut olisivat mukana oman työn ohessa.

Tämän tutkimuksen pääasiallisina menetelminä käytetään konstruktivistista ja tapaustutkimusta ja tutkimuksen fokus on kehittämissä.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Monesti toimeksiantona toteutettavan kehittämistyön tekemisessä noudatetaan yritysmaailman ja tiedeyhteisön eettisiä sääntöjä. Työn tulisi hyödyttää toimeksiantajaa ja sen tulisi olla tehtynä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Yleisesti ottaen samat eettiset säännöt pätevät myös yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä kommunikoinnissa muutenkin. On myös hyvä muistaa, että kehittämistyön ja toimeksiantajaorganisaation oletukset eri teemoista voivat olla eriäväiset, jolloin se saattaa muodostaa ristiriitoja sekä haasteita tutkijan ja henkilöstön välille. Aluksi onkin hyvä pohtia, miksi kehittämistyötä tehdään ja mihin päivittäisiin ongelma-kohtiin se antaisi vastauksen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s.48–49)

Tutkimuksen tai kehittämistyön kannalta olennaista onkin ensin selvittää oikeudelliset kysymykset sekä tutkijan vastuut ja velvollisuudet. Kehittämistyön tulokset ovat myös useimmiten sekä julkaisijan, että toimeksiantajan omaisuutta tai vähintäänkin

toimeksiantajayrityksellä on niihin rajaton käyttöoikeus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s.49)

Tutkimusetiikka voidaan mieltää yhteisesti sovituiksi pelisäännöiksi, joita noudattavat kaikki tutkijan sidosryhmät niiden taustasta riippumatta. Sidoryhmät tai vaikkapa kollegat on nähtävä melko laajalla kirjolla. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla pääsee jo pitkälle. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään sen, että tutkija on käyttänyt tieteellisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja käynyt tutkimuseettistä keskustelua, huolimatta siitä, minkä alan toimija tutkija itse on. Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmien tulisi olla tiedeyhteisön hyväksymiä, jotta tutkimus voi olla luotettava. Tällöin parhaat lähteet ovat yleensä tieteellistä kirjoituksia, kirjoja tai vaikkapa ammattikirjallisuutta. (Vilka, 2021, s. 37)

On tärkeää, että toimeksiantajayrityksen eettiset säännöt ja toimintatavat ovat tutkijalle selkeitä. Tämän kehittämistyön aineisto on päätetty pitää julkisena, mutta toimeksiantaja pysyy anonyyminä, jotta prosessit ja materiaalit eivät olisi suoraan kilpailijoiden hyödynnettävissä. Tämä kehittämistyö on yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä sen luonne on yleismaallinen suunnitelma tai ohje ja sitä voi jatkossa käyttää myös muut organisaatiot suunnitellessaan OKR-mallin käyttöönottoa.

3 Yrityksen strategia ja sen johtaminen

”Strategia on sitä, että tähtää ennen kuin ampuu.” – Alikersantti Antero Rokka Elokuvasa Tuntematon sotilas.

Strategia on suunnitelmakokonaisuus, jonka avulla tunnistetaan yrityksen nykytila sekä toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutokset. Sen avulla organisaatio viestii koko organisaatorakenteen läpi, mihin suuntaan halutaan mennä, mitä asioita priorisoidaan ja millä keinoin tavoitteet saavutetaan. Strategian tulee olla mahdollisimman tarkka, perustua tutkimustyöhön ja olla kirjoitettu niin, ettei strategiassa ole tulkinnan varaa ja epäselvyyksiä. (Hiltunen, 2017, s. 4; Indeed, 2023, n.d.)

Yritysten johtoportaiden haasteena on läpi historian ollut se, että päätöksiä pitää tehdä vahvistamattoman tiedon varassa ja lähitulevaisuuteen näkemättä. 2020-luvulla on yhä vaikeampi ennustaa tulevaisuuden näkymää, sillä yritysten liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti. Liiketoimintamallit ovat monimuotoistuneet ja uudet toimijat saattavat kasvaa huomattavan nopeasti ja monilla toimialoilla yritysten elinkaaret ovat lyhentyneet merkittävästi. Perinteiset arvoketjut ovat murtumassa, ja arvoa syntyy ja otetaan eri lähteistä

kuin aiemmin. Tähän muutokseen ajavat useat nykyajan trendit, joista erityisesti kehittyvä teknologia, digitalisaatio ja somealustat ravistelevat voimakkaasti lähes kaikkia toimialoja. (Kilpinen, 2022, s.19)

Perinteiset strategiaopit ja -työkalut saattavat tuntua riittämättömiltä vastatessaan nopeasti muuttuviin trendeihin ja teknologian kehitykseen, jotka ravistelevat useita toimialoja. Yritysten johtajat joutuvat pohtimaan strategisen johtamisen merkitystä uudelleen ja sopeuttamaan lähestymistapojaan vastaamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Tällaisessa ympäristössä päätöksentekoon tarvitaan terävää strategista ajattelua, joka ymmärtää jatkuvasti muuttuvaa maailmaa ja pystyy tekemään päätöksiä nopeasti ja rohkeasti. Lisäksi tekstissä korostetaan, että strategian toimeenpano voi johtaa jopa yrityksen täydelliseen muodonmuutokseen. Yritykset saattavat joutua mukautumaan uusiin liiketoimintamalleihin ja muuttamaan toimintakulttuuriaan vastatakseen muutoksen tuomiin haasteisiin. (Kilpinen, 2022, s.19)

Yrityksen strategiatyön tekemistä määrittävät erityisesti sen toimintaympäristön ennustettavuus ja muokattavuus. Esimerkiksi säännelty ja hitaasti muuttuva toimintaympäristö mahdollistaa pitkän aikavälin suunnitelmien laatimisen ja niiden systemaattisen toteuttamisen. Tällaisissa olosuhteissa toimiva yritys voi sopeutua olemassa oleviin liiketoiminnan reunaehtoihin ja jopa ylläpitää niitä omalla toiminnallaan, koska se hyötyy niistä. Sen sijaan nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa ympäristössä toimivan yrityksen on sopeuduttava ja reagoitava joustavasti muutoksiin. Tällöin strategiatyö vaatii lyhyemmän aikajänteen ja nopeamman lähestymistavan, jossa korostuvat ketterät reagoinnit ja jatkuva sopeutuminen. Esimerkiksi kuluttajatrendien aallon harjalla toimiville yrityksille, kuten muotitaloille tai vähittäiskaupalle joustava tarjooman mukauttaminen kysynnän mukaan on elintärkeää. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016, s. 26–27)

Globaalissa taloudessa kilpailu ylittää yhä useammin maiden ja toimialojen rajat, ja uudet kilpailijat voivat tulla perinteisten toimijoiden ulkopuolelta. Teknologian kehitys, lainsäädännön muutokset ja kuluttajien vaatimusten vaihtelu edellyttävät yrityksiltä kykyä nopeisiin ja rohkeisiin toimiin tulevaisuuden kilpailukyvyn varmistamiseksi. Monille perinteisille toimijoille tämä voi olla haasteellista, sillä he haluavat usein säilyttää hyvin kannattavan perusliiketoimintansa samalla kun joutuvat kohtaamaan tarpeen uudistua ja innovoida. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016, s. 28–29)

Strategian selkeys ja ymmärrettävyys ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestyksessä. Strategian tavoitteena on suunnata toimintaa uudelleen ja sen on oltava helposti

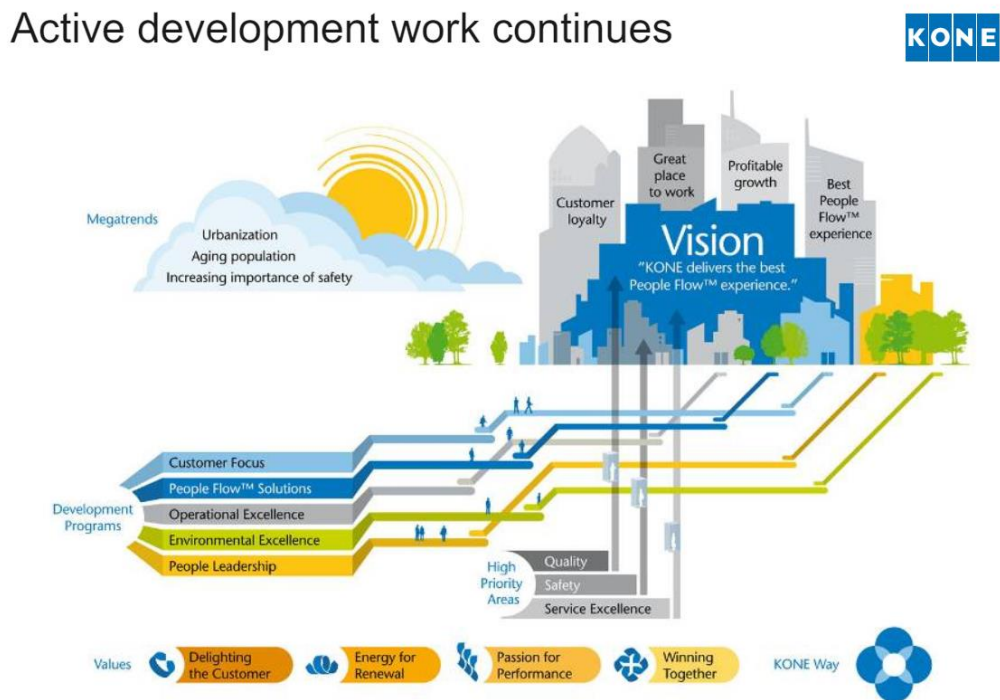
omaksuttavissa, jotta se voidaan tehokkaasti soveltaa käytäntöön. Törmäämme usein strategioihin, jotka ovat täynnä konsulttikieltä ja hallintojargonia, tehdäkseen strategiasta melkein käsittämättömän jopa niille, jotka osallistuivat sen valmisteluun. Tällainen monimutkaisuus tekee strategiasta käytännössä hyödyttömän, sillä sitä ei ymmärretä eikä sitä voida soveltaa. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 37–38)

Strategian suunnittelun viimeisessä vaiheessa on suositeltavaa ottaa mukaan henkilöitä, jotka eivät ole olleet osallisina sen valmistelussa. Heidän näkemyksensä auttavat varmistamaan, että strategia on ymmärrettävä laajemmallekin yleisölle. Myös ulkopuolisen viestinnän ammattilaisen apu voi olla hyödyllistä strategian sanallistamisessa. Selkeän kielen käyttö ja selkokieliset strategiadokumentit ovat tehokkaita keinoja varmistaa strategian ymmärrettävyys. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 37–38)

Strategian visualisointi on toinen keino tukea sen ymmärtämistä. Hyvänä esimerkkinä toimivasta strategian viestinnästä voidaan pitää hissifirma Koneen strategiakuva 2000-luvun lopulta. Strategiakuva julkaistiin monella eri kielellä ja se oli saatavilla Koneen tehtaissa sekä muissa toimipisteissä ympäri maailman. ”Ajatuksena oli, että kuvan avulla Koneella eri tehtävissä työskentelevät ihmiset pystyvät sijoittamaan itsensä kuvaan ja sen ansiosta keskustelemaan strategiasta”, kertoo Anne Korkiakoski, joka ensimmäisen strategiakuvan julkaisemisen aikaan johti Koneen viestintää ja markkinointia, kirjoittavat Marjamäki & Vuorio kirjassaan Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. He siteeraavat Anne Korkiakoskea myös näin ”Valmistelutyössä kuunneltiin fokusryhmiä ja tutustuttiin erilaisiin työolosuhteisiin. Yritettiin oppia ja kunnioittaa eri tehtäviä. Strategiasta tuli lopulta merkityksellinen tehtävästä tai kansalaisuudesta riippumatta koko organisaatiossa. Sitä kautta oli helppo nähdä, mihin oma työ tähtäsi ja mihin muiden työ kiinnittyi osana isompaa kokonaisuutta.” (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 37–38)

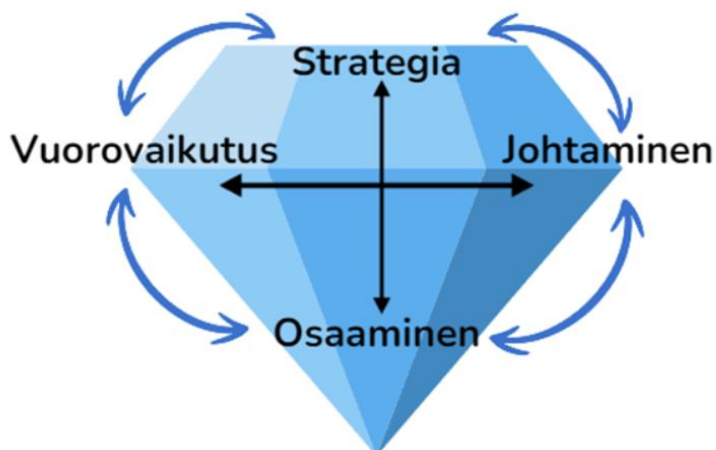
Kyseinen esimerkki havainnollistaa, että strategiaviestinnän tulisi olla aukotonta ja alituisen keskeytyksetöntä. Organisaatio osaa myös odottaa sille jatkoa, kun viestintä on päämäärätietoista ja aukotonta. Tällä varmistetaan organisaation strategian samansuuntaisuus ja se, että kaikilla on ymmärrys mihin suuntaan ollaan menossa ja miten se aiotaan saavuttaa. Hyviä vuorovaikutusmetodeja kannattaa hyödyntää myös strategian luomisessa. Alla Koneen strategiakuva, joka kertoo enemmän kuin tuhat sanaa aiheesta. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 37–38)

Kuva 1. Malli Koneen strategiakuvasta vuodelta 2010. (Kone s.14)



Mika Kamensky listaa hyviä lähestymisnäkökulmia strategiaan kirjassaan menestyksen timantti; strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Hänen mukaansa strategiaa ei voida määrittellä yksioikoisesti, vaan se tarjoaa monenlaisia katsontakantoja ja niitäkin voi vielä tarkastella useasta eri näkökulmasta. **Menestyksen timantti** koostuu timantin neljästä reunasta, jotka kuvaavat yritysten merkittävimpiä menestystekijöitä. Alla olevassa kuvassa Kamensky kuvaa ”menestyksen timantti” -mallia. (2015, s. 14)

Kuva 2. Menestyksen timantti. (Kamensky, 2015, s. 14)



Strategia

Kamensky kirjoittaa menestyksen timantti -kirjassaan siitä miten strategian merkitys on ehdoton vaikkakin monesti hyvin paradoksaalinen. Hänen mukaansa strategian määrittämisen vaivalloisuus johtuu kolmesta syystä. Nämä syyt ovat, strategiäkäsittelyn moninäkökulmaisuus, strategian tarkastelu ja tarkkailu usealta tasolta ja viitekehys eli sen toimintaympäristön, asiayhteyden ja tilanteen vaihtelevuus. (Kamensky, 2015, s. 15)

Monesti strategiaa lähestytään esimerkiksi juuri näistä olennaisimmista näkökulmista; ympäristölähtöisyys, suunnittelulähtöisyys, kilpailulähtöisyys, osaamislähtöisyys, päätöksenteko/toimintamallilähtöisyys, hyperkilpailulähtöisyys, vuorovaikutuslähtöisyys ja menestyslähtöisyys. Nämä eivät sulje toisiaan pois, vaikkakin on hyvä valita jokin tietty lähtökohta, johon painottaa organisaation strategiatyötä. (Kamensky, 2015, s. 16)

Johtaminen

Johtamisessa olisi aina syytä ottaa huomioon kolme komponenttia, talous, teknologia ja ihmiset. Näiden painotukset toki vaihtelevat yrityksen tai organisaation mukaan. Toimialasta riippumatta, yrityksillä ei ole niin sanotusti varaa olla hyödyntämättä teknologiaa johtamisessaan, sillä se on jo niin merkittävässä osassa kaikkea tekemistä. Puhumattakaan tekoälystä, joka on vasta alussa kehityskaartaan. Talouden johtamisen taas voidaan katsoa koostuvan viidestä kohdasta; määrästä, hinnasta, laadusta, kohdentumisesta sekä käyttöasteesta. Se mihin organisaatio sitten kykenee, ratkeaa näiden mainittujen kohtien käytön kautta. Ihmisten johtaminen on näistä yksi tärkeimpiä osa-alueita, vaikkakin organisaatiota ei voi johtaa pelkästään ihmisten kautta, vaan siihen tarvitaan myös talouden ja teknologioiden samanaikaista johtamista. Organisaation tavoite pitkällä aikavälillä on kasvaa ja lisätä tuottavuutta määrällisesti, sekä laadullisesti. Johtamisessa tarvitaan monella tapaa oikeudenmukaisuutta, demokratiaa ja tasa-arvoisuutta, sekä vähemmän hierarkiaa. Tämäkään malli ei toki toimi jokaisessa organisaatiossa, mutta se luo hyvät lähtökohdat.

”Johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia organisaation kanssa”, Kamensky tiivistää. (2015, s. 16–18)

Osaaminen

Lähtökohtaisesti osaamista ei tulisi johtaa vaan sitä tulisi hankkia, kehittää, uudistaa ja ylläpitää. Osaamisen tärkeyttä tulisikin aina korostaa organisaatioissa. Kamenskyn mukaan osaamisen kulmakiviksi voisi mieltää nämä asiat:

- Tiedot, taidot, näkemys, rohkeus ja halu
- Osaamisen taso ja muutos, kehittämisen keinot
- Vuorovaikutusosaaminen
- Ydinosaaminen
- Yksilö- ja joukkueosaaminen
- Tekninen, taloudellinen ja sosiaalinen osaaminen

(2015, s. 19)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on timantin neljästä reunasta sen uusin tulokas. Sen nopeaa muutosta ovat olleet siivittämässä murrokset ympäristössä, yrityksissä ja yksilöissä. Globalisaatiolla on myös ollut valtava vaikutus, kun tieto eri tapahtumista leviää hetkessä toiselle puolelle maapalloa. Kaupankäynti on laajempaa sekä rajoja rikkovaa ja taloudelliset suhdanteet muuttuvat reaaliajassa. Myös sosiaalinen media muokkaa ihmisten käyttäytymistä jatkuvasti.

Myös yritys kentässä vuorovaikutuksen roolin on huomattu muuttuvan ja sen rooli onkin hyvin keskeinen. Kun yritys tuntee asiakkaan tarpeet, on sen helpompi muokata omaa tarjoamaansa, jopa yhdessä asiakkaan kanssa. Yhtenä tapana vaikuttaa on myös kestävä kehitys ja yritysten halu vähentää omaa hiilijalanjälkeään. Tällä on myös vaikutusta yritysten ja kuluttajien ostokäyttäytymiseen, sillä ilmaston lämpenemisen myötä, on yhä useammalla aito halu auttaa ja osallistua talkoisiin maapallomme puolesta. Vuorovaikutussuhteiden perusta syntyykin kolmesta asiasta: ympäristö, yritys ja yksilö. Näiden kolmen lisäksi tärkeää on myös erilaiset verkostot ja verkostoituminen. Niiden avulla on helpompaa kehittää liiketoimintaa ja luoda uusia suhteita. (Kamensky, 2015, s. 19–20)

3.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on nykyään entistä enemmän vuorovaikutuksen johtamista. Strategisen johtamisen rooli yrityksen menestyksessä on merkittävä. Se toimii ikään kuin karttana, joka ohjaa yrityksen toimintaa kohti sen asettamia tavoitteita. Strategian avulla yritys kykenee hallitsemaan sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi markkinoiden muutokset, kilpailutilanne ja teknologian kehitys, kun taas sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja organisaatorakenne. Hyvin laadittu strategia huomioi nämä tekijät ja pyrkii luomaan johdonmukaisen suunnitelman, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen nykyisessä liiketoimintaympäristössä ja myös tulevaisuudessa. (Kamensky, 2015, s. 24)

Alla olevassa kuvassa on kuvattuna strategisen johtamisen kehitysvaiheet askel askeleelta.

Kuva 3. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet. (Kamensky, 2015, s. 24)



Hyvin johdetun strategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet. Kannattavuustavoitteet liittyvät yrityksen taloudelliseen menestykseen, jatkuvuustavoitteet varmistavat yrityksen pitkäaikaisen selviytymisen ja kehittymistavoitteet viittaavat siihen, miten yritys pyrkii parantamaan toimintaansa ja kasvattamaan kilpailukykyään. Organisaatiolle strategian johtaminen on siis keskeinen työkalu, jonka avulla se suuntaa toimintansa ja varmistaa menestyksensä kilpailluilla markkinoilla. (Kamensky, 2015, s. 24)

Strateginen johtaminen on organisaation prosessi, joka keskittyy suuren mittakaavan päätöksiin ja toimiin, joiden tavoitteena on saavuttaa organisaation pitkän aikavälin tavoitteet. Tämä johtamistyyli keskittyy strategian kehittämiseen, sen toteuttamiseen ja arviointiin, jotta organisaatio voi menestyä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. (Kamensky, 2015, s. 91–92)

Strateginen johtaminen eroaa operatiivisesta johtamisesta siinä, että se keskittyy enemmän organisaation pitkän aikavälin suunnitteluun ja suunnan määrittämiseen. Se ei niinkään käsittele päivittäisiä tehtäviä tai rutiineja, vaan pikemminkin pyrkii kehittämään strategioita, jotka ohjaavat organisaation resursseja kohti sen asettamia tavoitteita. (Kamensky, 2015, s. 91–92)

Strategisen johtamisen keskeiset osa-alueet sisältävät muun muassa markkina-analyysin, kilpailijoiden arvioinnin, organisaation vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien arvioinnin. Näiden tekijöiden perusteella strateginen johto kehittää strategian, joka ohjaa organisaation toimintaa ja resurssien käyttöä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kamensky, 2015, s. 91–92)

Strateginen johtaminen on jatkuvaa prosessia, joka vaatii kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja reagoida ulkoisiin tekijöihin. Se edellyttää myös kykyä nähdä pitkälle tulevaisuuteen ja tehdä päätöksiä, jotka tukevat organisaation menestystä pitkällä aikavälillä. Tämentyyppinen johtaminen on olennainen osa organisaation kilpailukyvyyn säilyttämistä ja kehittämistä globalisoituneessa ja nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Kamensky, 2015, s. 92–95)

Digitalisaation vaikutukset ovat laajat, ja ne pakottavat kaikki yritykset pohtimaan strategiaansa, johtamistaan ja liiketoimintansa muutosta sekä uusien kilpailijoiden mahdollista esiintuloa. Tämä muutoshaste koskee kaiken kokoisia yrityksiä, eikä vakiintunut menestys takaa automaattisesti menestystä digiajalla. Siksi luovuuden ja innovatiivisen

ajattelun rooli korostuu entisestään kaikissa organisaatioissa. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2021, s. 38–39)

Digitaalisen ajan menestyneimmät yritykset ovat usein saaneet alkunsa uusista, luovista ajatuksista – niiden menestyksen juuret piilevät jossain perustavanlaatuisessa oivalluksessa. Tämä oivallus voi olla esimerkiksi havainto siitä, että perinteiset toimintatavat eivät enää toimi tehokkaasti tai, että markkinoilla on tilausta jollekin aivan uudelle. Nämä oivallukset voivat vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestykseen ja tulevaisuuteen. Toisinaan ne voivat jopa synnyttää kokonaan uuden liiketoiminnan tai organisaation. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2021, s. 38–39)

3.2 Strategian nykytila Case Yritys X

Yritys X:n strategia julkaistaan yleensä alkuvuodesta. Tällä kertaa julkaistussa strategiassa esitellään organisaation strateginen suunta, sekä tiedossa olevat kehityshankkeet vuosille 2022–2026. Strategian keskiössä ovat liikevaihdon ja kannattavuuden nousujohtainen kehittyminen ja loistava asiakastyytyväisyys sekä parhaiden työntekijöiden rekrytoiminen ja sitouttaminen. Tämä mahdollistetaan hyvällä työntekijäkokemuksella. Yritys X:n strategiassa ei ole suoraan mainittu tavoitteita, joiden avulla strategiaa voitaisiin johdonmukaisesti toteuttaa jokapäiväisessä työssä. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Case yrityksen strategia on kuitenkin lähtökohtaisesti hyvällä mallilla ja sen tekemistä on toteutettu johtoryhmässä johdonmukaisesti. Strategian ja organisaation yhteisten tavoitteiden viestimisessä olisi kuitenkin parannettavan varaa ja varsinkin siinä, miten johdon kattotavoitteet voitaisiin implementoida koko henkilöstön tavoitteisiin. Strategia on tähän asti viestitty koko henkilöstölle vähintään kahdesti vuodessa niin sanotuissa Kick Start tai Kick Off tilaisuuksissa, useimmiten alkuvuodesta ja sitten H2 (vuoden toinen puolisko) alussa eli kesälomien jälkeen. Tämän lisäksi ei kuitenkaan ole tehty toimenpiteitä sen eteen, että nämä kattotavoitteet jotenkin näkyisivät myös tiimien ja työntekijöiden omissa tavoitteissa. Tämän vuoksi myöskään tavoitteiden seuranta ei ole riittävää tällä hetkellä. Käsittääkseni nämä tavoitteet kyllä kirjataan HR-järjestelmään, mutta niiden toteutumista ei välttämättä katselmoita sen tarkemmin. Tiimien kehittämisellä ei myöskään ole kovin laajaa läpinäkyvyyttä, mikä on johtanut kehittämisen siiloutumiseen ja auttamatta myös siihen, että eri työryhmissä kehitetään päällekkäisiä toimintoja. Tämä ei pidemmällä aikavälillä ole kovinkaan tuottavaa, eikä johdonmukaista. Yritys X:n tavoitteena on saavuttaa noin 150 miljoonan euron liikevaihto orgaanisesti vuoteen 2026 mennessä, olemalla paras

palvelukumppani pk-yrityksille ja julkishallinnon organisaatioille. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

3.3 Strategian johtaminen

Organisaation strategian johtaminen on olennainen osa yrityksen päämäärätietoista tekemistä. Menestyminen ja kilpailukyky vaativat usein johdonmukaista strategiatyötä ja toimivia prosesseja niiden taustalla. (Andersson, 2023, n.d.)

Strategioiden merkitys kiteytyy ihmisiin, sillä ne eivät itsessään tee mitään – ihmiset tekevät. Strategian takana vaikuttavat aina ihmiset, ja vasta ihmisten toiminnan kautta strategia muuttuu todellisuudeksi. Johtamisen keskeinen tavoite onkin innostaa ja sitouttaa ihmiset strategian tavoitteisiin niin, että se heijastuu heidän jokapäiväiseen toimintaansa. Tämä vaatii kytköksen luomista strategian ja jokaisen organisaatiossa työskentelevän ihmisen välille. (Kilpinen, 2022, s. 18–19)

Strategian jalkauttamisen sijaan, voitaisiin keskittyä sen inhimillistämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että strategisia päätöksiä tarkastellaan ihmisten näkökulmasta, ja strategiaa viestitään niin, että sillä on merkitystä ihmisten arjessa. Kun jokainen työntekijä ymmärtää, miten heidän toimintansa vaikuttaa organisaation kattotavoitteisiin, heidän oman työnsä merkitys ja omistautuminen sille kasvavat. Mitä syvemmin strategia herättää henkilökohtaisia merkityksiä ja koskettaa ihmisten tunteita, sitä todennäköisemmin se näkyy arkipäivän toiminnassa. Kun työntekijöiden vahvuudet ja unelmat ovat linjassa yrityksen strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, työn merkityksellisyys kasvaa. Tämä lisää tuottavuutta ja parantaa tuloksia, mikä heijastuu koko organisaation menestykseen. (Kilpinen, 2022, s. 18–19)

Yritys X:n strategiassa on todettu, että henkilöstön osaaminen on tärkeää. He tuottavat asiakkaille lisäarvoa, sekä paikallisella, että valtakunnallisella osaamisella. Olennaista on myös strategian ja arvojen toimeenpaneminen, yleinen osaamisen johtaminen ja parempi ymmärrys organisaation kyvykkyydestä. Keskustelu koskien suoriutumista, kehittymistä ja saavutuksia tulisi olla jatkuvaa ja sen tulisi tapahtua säännöllisesti esihenkilön ja alaisen välillä, ei ainoastaan kerran vuodessa kehityskeskustelussa. Seurataan sovittujen asioiden toteutumista 121-keskustelujen avulla. Tämä malli olisi hyvä tuoda myös tiimitasolle juuri yhteisten tavoitteiden puitteissa, jolloin samaa strategiaa ja tavoitteita noudatetaan kuin huomaamatta. Yritys X:n strategian johtamisen painopisteet ovat viime vuosina olleet melko näkymättömiä työntekijöille ja se onkin ollut pääasiassa johtoryhmän omalla tehtävälliställä.

Tässä olisikin hyvä kehittämiskohta, joka myös osittain korjautuisi OKR-mallin käyttöönoton myötä. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Monesti ajatellaan, että johdon tärkein tehtävä on luoda toimiva strategia, mutta se ei varsinaisesti pidä paikkaansa, sillä suurempi merkitys on sillä, miten strategia tuodaan osaksi henkilöstön päivittäistä työtä. Se saattaa vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta kuitenkin vain pieni osa yrityksistä onnistuu siinä. Tärkeintä kuitenkin on, että strategiaa toteutetaan.

Ruohonjuuritason työntekijät kaipaavat usein selkeämpää ymmärrystä siitä, mitä strategian toteuttaminen heidän työssään ja arjessaan konkreettisesti tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan. (Kilpinen, 2022, s. 92–93)

Yleisesti ottaen hyvin johdetulla strategialla on huomattavasti paremmat lähtökohdat onnistumiseen ja täten myös organisaatiolla on paremmat edellytykset menestymiseen. (Kamensky, 2015, s. 26)

3.3.1 Strateginen viestintä

Strateginen viestintä nähdään risteyksenä strategian ja viestinnän johtamisen välillä, missä sen tarkoituksena on edistää organisaation keskeisiä tavoitteita suunnitelmallisesti riittävän kommunikaation avulla. Strategiselle viestinnälle ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaikka se onkin noussut esiin aktiivisesti 2000-luvulla. Viestinnästä on tullut entistä tavoitteellisempaa ja sitä nähdään enemmän osana johtamista kuin pelkkänä tukitoimintona. Strateginen johtaminen onkin oleellinen osa nykypäivän johtamiskulttuuria ja sen rooli korostuu organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 36)

Johtajilla ja esihenkilöillä on keskeinen rooli strategian viestinnässä. Heidän odotetaan auttavan alaisiaan ymmärtämään strategian merkityksen omassa työssään ja tarjoavan heille työkaluja, joilla strategiaa voidaan käsitellä eri yhteyksissä. Kokonaisuudessaan strategian selkeyden ja ymmärrettävyyden takaaminen on välttämätöntä organisaation menestykselle, ja tämä edellyttää jatkuvaa panostusta strategisen viestinnän laatuun ja vuorovaikutukseen.

Strategisella viestinnällä on oikein johdettuna kolme erilaista tasoa. Strateginen taso, joka käsittää ylätasoa tehtäviä, kuten organisaation liiketoimintastrategiaa ja viestintästrategiaa sekä viestinnän ennakointia. Sitten on taktinen taso, joka sisältää viestinnän vuosikellon/vuosisuunnitelman ja viestintäsuunnitelman. Operatiivisella tasolla olisi vielä hyvä olla viestinnän toimenpiteet ja ajankohtaisviestintä. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 55)

Jo aiemmin hyvänä keinona mainittu strategiakuva voisi olla hyvä malli juuri strategian viestimiseen. Strategiakuvan avulla työntekijät pystyisivät sijoittamaan itsensä strategiaan ja keskustelemaan siitä, mikä edistää strategian sisäistämistä organisaatiossa. Strategian jatkuva viestintä ja vuorovaikutus ovat myös avainasemassa sen tehokkaassa toteuttamisessa. Organisaation on varmistettava, että kaikki pysyvät perillä strategian etenemisestä ja sen merkityksestä omassa työssään. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 37–38)

3.4 Tavoitteiden johtaminen

Esihenkilöltä odotetaan paljon eri sidosryhmiltä, kuten omalta organisaatiolta, asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja työntekijöiltä. Nämä odotukset voivat joskus olla ristiriitaisia keskenään. Monet esihenkilöt tekevät myös samoja töitä kuin muutkin omassa tiimissään. Esihenkilön työpäivät voivat usein olla kuin tilkkutäkki ja se vaatiikin jatkuvaa huomion suuntaamista erilaisiin tilanteisiin. Hallinnollisen työn ohella myös vuorovaikutus korostuu. Lisäksi toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden lisäksi esihenkilöllä on vastuu arjen työn sujuvuudesta. Hänen tehtävänsä on mahdollistaa työntekijöiden menestys ja hyvinvointi. (Työterveyslaitos, 2021, n.d.)

Toimintaympäristön muutokset ja niiden ennakointi edellyttävät jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä ja muutosten johtamista. Samaan aikaan esihenkilön omaan työhön voi kohdistua muutoksia ja epävarmuutta. Johto määrittää tietyt tavoitteet, joita esihenkilöt sitten koittavat muuntaa tiimin tavoitteisiin sopiviksi. Tavoitteiden johtamista voidaankin helpottaa esimerkiksi juuri OKR-mallin avulla. (Työterveyslaitos, 2021, n.d.)

Joissakin tilanteissa taas tarvitaan erityistä huomiota, kuten työyhteisökonfliktien, epäasiallisen kohtelun tai työkykyongelmien käsittelyyn ja ratkaisujen löytämiseen. Johtamistyössä voi kokea iloa yhteisistä onnistumisista ja saavutetuista tuloksista. Työ on merkityksellistä, ja esihenkilö saa monesti myös olla osana työntekijän sekä tiimin menestystä. (Työterveyslaitos, 2021, n.d.)

OKR-mallin mukaisten tavoitteiden johtaminen on myös erittäin tärkeää pitkällä tähtäimellä, sillä organisaatiossa pitää olla sekä autonomisuutta, että samansuuntaisuutta. Tämän avulla ihmiset saadaan ottamaan vastuuta asettamistaan tavoitteista ja se lisää kokemusta OKR:ien omistajuudesta. Jos organisaatio haluaa varmistua, että asetettavat tavoitteet ovat motivoivia ja realistisia, kannattaa työntekijät kutsua mukaan asettamisprosessiin. Osallistava prosessi lisää läpinäkyvyyttä ja vähentää muutosvastarintaa. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.138, 150)

Tavoitteiden johtaminen korostuu OKR-mallin käyttöönotossa, sillä mallissa tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja merkityksellisiä sekä mitattavissa, kun samalla ne linkittyvät organisaatiotason tavoitteisiin. On hyvä korostaa juuri työntekijöille tärkeitä ja motivoivia tavoitteita. Avoimuus ja läpinäkyvyys on kaiken alku ja juuri. Oikean järjestelmän avulla työntekijät pystyvät seuraamaan tavoitteiden etenemistä ja kun omien tavoitteiden etenemisen huomataan liittyvän organisaatiotason tavoitteisiin, lisää se omistajuutta ja vastuunkantoa. Palautteen saaminen ja antaminen säännöllisesti tarjoiltuna auttaa työntekijöitä ja johtoa oppimaan epäonnistumisista sekä johdattaa kehittymään ja parantamaan suoriutumistaan. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.35, 98–100)

Yritys X:n henkilöstöstrategiasta saadut tiedot ovat valitettavasti melko rajalliset, mutta hyvin vahvasti on ainakin painotettu sitä, että jokainen työntekijä on itse vastuussa osaamisensa kehittämisestä ja johtamisesta. Omalla aktiivisuudellaan ja halulla oppia uutta pystyy jatkuvasti parantamaan ammattitaitoaan. ICT-ala on muutenkin hyvin hektinen ja alati muuttuva genre, jonka puitteissa oman osaamisen kehittäminen on melkein päemmän sääntö kuin poikkeus, jos haluaa pysyä mukana alan ja teknologioiden uusimmissa käännteissä.

Tällä hetkellä Yritys X:n strategiset tavoitteet valuvat seuraavanlaisesti:

Hallitus ja hallituksen pj -> Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja -> Johtoryhmä

Johtoryhmä -> Yksiköiden vetäjät

Yksiköiden vetäjät -> Esihenkilöt

Esihenkilöt -> Tiimiläiset

Paperilla Yritys X:n nykytila näyttääkin jo ihan hyvältä, mutta käytännössä tavoitteilla ei ole koko yrityksen kattavaa läpinäkyvyyttä ja jokainen tiimi seuraakin omia tavoitteitaan, jokainen omalla tavallaan. Tähän kaivataan tosiaan muutosta ja selkeämpää toteutusta tulevaisuudessa. Yrityksen tavoitteista osana strategiaa toki pidetään etäkokouksia muutaman kerran vuodessa, mutta toteutumisen seurantaan ei ole kunnon työkaluja. Jotkut tietyt tavoitteet voisivat myös muodostua tiimitasolla, josta niitä voitaisiin johtaa lineaarisesti

tai jopa ylöspäin ja tällöin niillä olisi potentiaalia tulla koko organisaation kattaviksi tavoitteiksi tai kehityskohteiksi. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Osaamista mitataan niin, että jokaisen kanssa pidetään kehityskeskustelu. ICT-alalla myös yleisesti seurataan henkilöstön suorittamia sertifikaatteja, sillä nämä saattavat olla välttämättömyys, jotta yritys voi esimerkiksi voittaa julkisia hankintakilpailuja. Asiakastytyväisyyden mittaamisella pystytään myös kartoittamaan henkilöstön osaamista, esimerkiksi KPI- tai SLA-lukujen avulla. Esihenkilön vastuulla on ohjata tiimiä kohti tavoitteita, jotta strategia toteutuu, varmistaa osaaminen ja antaa sekä saada palautetta. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Miksi sitten kehityskeskusteluja pidetään – Jotta ymmärretään paremmin odotuksia omasta työstä ja työn merkityksestä osana strategiaa sekä ammatillisen kehittymisen suunnittelua. Myös tärkeää on palautteen saaminen omasta suoriutumisesta ja palautteen antaminen omalle esihenkilölle. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

3.5 Osaamisen johtaminen

”Osaamisen johtaminen on jatkuva prosessi, jolla ei ole alkua tai loppua.” - Tuntematon

Osaamisen johtaminen on nykypäivänä oleellinen osa yritysten strategiaa ja henkilöstöjohtamista. On jo tunnistettu fakta, että osaavat ihmiset ovat yrityksen tärkein resurssi, jota tulisi arvostaa ja vaalia. Nykyään työelämä on sen verran hektistä ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti, että myös työn vaatimukset muuttuvat ja se taas omalta osaltaan edellyttää jatkuvaa oman osaamisensa kehittämistä. (Sivonen, 2017, n.d.)

Koko ajan jatkuva teknologinen murros tuntuu vain kiihtyvän ja sillä tulee varmasti olemaan myös vaikutuksia työn tekemiseen niin ikään tulevana vuosikymmeninä. Tämän ansiosta meille syntyy myös täysin uusia ammatteja, esimerkiksi somevaikuttajat tai Wolt-kuskit. Muutosten myötä osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovatkin merkittävässä roolissa alati muuttuvassa työmarkkinassa. Oma osaamistaan pystyy parhaiten kehittämään juuri työtä tekemällä ja päivittäisiä pulmia ratkomalla. (Kukkonen, 2021, n.d.) Osaamisen kehittäminen on suunniteltua oman osaamisen jatkuvaa ajantasaistamista ja tulevaisuuteen varautumista. (Sivonen, 2017, n.d.)

Nykyään työelämässä oman osaamisen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja tavoitteellista, jota toivon mukaan pystytään myös seuraamaan esimerkiksi kvartaalitasolla. Kukkonen (2021)

kiteyttää nykypäivän osaamisen johtamisen näin: ” 2020-luvun osaamisen johtamisessa organisaation muutostarpeet osataan tunnistaa ja kvantifioida nykyistä paremmin.”

(Kukkonen, 2021, n.d.) Lause kuvaa erittäin hyvin varsinkin ICT-alalla tapahtuvaa muutosta. Paljon puhutaan juuri valmentavasta johtamisesta ja se osaltaan myös tukee tämän kaltaista osaamisen johtamista, jossa päävastuu on työntekijällä itsellään ja esihenkilö vain sparraa ja tukee tarvittaessa. Ennakoimalla osaamista, voidaan turvata henkilöstön osaamisen ja voimavarojen kehittäminen sekä samalla edellyttää varautuminen tulevaisuuden haasteisiin. Se myös osaltaan vahvistaa strategian toteutumista organisaatiossa. (Sivonen, 2017, n.d.)

Yritys X:n organisaatiokulttuuri on oppimista kannustava ja avoin, ja kouluttautumiseen kannustetaan mahdollisuuksien mukaan. Työntekijän sitoutumisen merkitys organisaatioon korostuu, koska tyytymätön, turhautunut ja stressaantunut työntekijä ei kykene antamaan parastaan työlleen eikä organisaatiolleen. Työntekijän on tunnettava itsensä merkitykselliseksi ja kuulluksi organisaatiossa, jotta hän voi sitoutua työhönsä ja organisaatioon tehokkaasti. Tässä prosessissa on keskeistä, että organisaation tavoitteet ovat selkeät ja työntekijän saavutettavissa. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Työntekijän sitouttaminen on olennainen osa myös työntekijäkokemusta, joka sisältää suorituskyvyn ohjauksen ja kehittämisen esimerkiksi kehitys- tai 121-keskustelujen avulla. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään varmistamaan, että työntekijät ymmärtävät organisaation tavoitteet ja pystyvät kehittämään omaa osaamistaan sekä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tämä edistää työntekijöiden sitoutumista ja samalla parantaa organisaation suorituskkyä ja tuloksia. (Sympa HR, 2023, n.d.)

ICT-alalla ja miksei muuallakin juuri tällä hetkellä olisi hyvä painottaa tietoturvaosaamista ja sen luomia mahdollisuuksia asiakasrajapinnassa. Jos osaamme jo nyt varautua mahdollisiin tulevaisuuden tietoturvauxkiin, niin olemme hyvässä asemassa, kun asiakkaamme kaipaavat referenssiä tai osaamista tässä kontekstissa. Alati muuttuvat verkkoympäristöjen haasteet ovat monelle yritykselle syy hankkia ammattilaisen apua. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Osaamisen kehittyminen työelämässä menee usein niin, että 70 % on kokemusta. Osaaminen lisääntyy työtä tekemällä; kehitysprojekteissa ja haastavissa työtehtävissä. 20 % kehitymisestä tulee vuorovaikutuksesta, kun tietoisuus kehittyy kanssakäymisen, palautteen ja itsereflektion kautta, tällöin työntekijä tulee tietoisemmaksi omasta osaamisestaan, kehitystarpeistaan ja onnistumisistaan. Viimeiset 10 % tulee perinteisen koulutuksen kautta. Tietojen ja taitojen oppiminen koulutus ja valmennustilaisuuksien kautta on lisä. Hyvänä

ohjeena onkin; tunnista itse koulutustarve tietyille osaamiselle tai taidolle ja varmista uuden tiedon hyödyntäminen työssä, tällöin myös koulutuksen tarve on helppo perustella esihenkilölle. (Sympa HR, 2023, n.d.)

Yritys X:n yhteiset tavoitteet tulisi linkittyä jokaisen työntekijän työhön ja työn tavoitteisiin, jotta se tukisi yrityksen yhteistä strategiaa. ”Jokainen työntekijä on kuitenkin vastuussa omasta urastaan ja oman osaamisensa kehittamisestä. Esihenkilön tehtävänä on ohjata ja tukea tiimiläisiään työsuorituksissa, kehittymisessä ja ammatillisissa uratoiveissa mm. kehityskeskusteluiden ja 121-keskustelujen avulla. Kehityskeskustelut käydään vuosittain esihenkilön ja tiimiläisten välillä. Kehityskeskustelussa paneudutaan mm. tiimiläisen työhön, osaamiseen, kehittymiseen, tavoitteisiin ja saavutuksiin.” Näin on kertonut Yritys X:n henkilöstöjohtaja 2023 strategiainfossa. Käytännössä siis osaamisen kehittäminen ja johtaminen on jokaisen työntekijän omalla vastuulla, vaikka sitä esihenkilötasolla tuetaan ja seurataan. Onko tämä nykypäivänä riittävä toimintatapa vai olisiko sitä syytä johtaa vielä paremmin ylätasolta. Vai olisiko osaamisen johtamista hyvä sitoa vielä paremmin osaksi yhteistä strategiaa, jolloin seurattavuus ja henkilöstön sitouttaminen olisi myös esihenkilöille helpompaa. Tämän pystyisi hyvin myös implementoimaan OKR-järjestelmän osaksi, kun tavoitteet linkittyvät vahvasti myös työntekijöiden omiin tavoitteisiin. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

3.6 Työn merkityksellisyyden johtaminen

Miten työn merkityksellisyyttä tulisi johtaa ja mikä saa työn tuntumaan merkitykselliseltä? Mieleeni tulee ainakin se, että työpanokseesi luotetaan ilman turhaa kyttäämistä ja saat työrauhan. Se voisi olla myös tietty työn vaativuuteen liittyvä palkkataso tai tulospalkkio, joka heijastuu suoraan osaamisesta ja sen kehittamisestä. Omalla aktiivisuudella usein tulee kuulluksi ja pystyy nostamaan itselle tärkeitä pointteja esihenkilölleen tai tiimilleen. Työn merkityksellisyyden johtamisella tarkoitetaan pääsääntöisesti sitä, että esihenkilö osaa nostaa työntekijälle tärkeitä pointteja ylös ja esimerkiksi se, että voidaan yhdessä miettiä mikä omassa työssä luo sen tunteen, että se on merkityksellistä. Esihenkilön tulisi myös säännöllisesti painottaa ja antaa palautetta hyvin tehdystä työstä. (Henkilökohtainen tiedonanto, Yritys X)

Mitä nykyajan työntekijä sitten haluaa työltään ja mitä odotuksia hänellä on työnantajaa kohtaan? Sympa HR:n tekemän kartoituksen mukaan nykyhetken työntekijät toivovat joustavuutta, esimerkiksi etätöiden mahdollistamista ja joustavaa työaikaa, joiden avulla työn ja arjen yhteen sovittaminen on helpompaa. Työntekijät myös arvostavat läpinäkyvyyttä ja

avoimuutta sekä työympäristöä, joka saa heidät motivoitumaan ja aktivoitumaan. Tällöin myös uuden oppiminen on helpompaa ja se tukee työn tekemistä. Nykypäivän työntekijät myös suosivat uusien teknologioiden käyttöä ja esimerkiksi mobiilisovelluksia tai helppokäyttöisiä softia. (Sympa HR, 2019, n.d.)

Työn merkityksellisyyttä myös lisää hyvä ja toimiva tiimi, jossa yhteiset toimintatavat on yhdessä määritetty. Hyvä esihenkilö tai tiiminvetäjä osaakin motivoida tiimiläisiään yhteisen työn ajattelumalliin, sen sijaan, että jokainen ajattelisi vain omia työtehtäviään. Yhteisöllisyys ja aidosti yhdessä tekeminen ruokkivat työn merkityksellisyyden tunnetta ja työhyvinvointia. Yhteisen työn mallissa on toimivaa kommunikointia, yksilöiden erilaisuutta arvostava voima, yhdessä oppiminen, tavoitteiden seuranta, hyvät palautekäytännöt sekä Leanin tai jatkuvan parantamisen mallit käytössä. Nämä seikat tukevat tiimin yhteistä tekemistä ja lisäävät työn merkityksellisyyttä. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas, 2021, s. 123)

Ihmiset mielellään työskentelevät organisaatiossa, jossa on omaksuttu ihmiskeskeiset toimintatavat ja joiden arvot jokainen työntekijä voi myös itse allekirjoittaa, sillä tukevathan ne myös omaa kehitystä ja kokonaisvaltaisempaa hyvinvointia. Tunnetaidot työelämässä ovat myös nousseet arvostukseen, jonka kautta taas voidaan parantaa tiimityöskentelyä ja kommunikaatiota läpi organisaation. Työnantajien tulisikin kannustaa työntekijöitään uteliaisuuteen ja aktiivisuuteen oman uransa ja osaamisensa kanssa, sekä ottaa työntekijät osallisiksi päätöksen tekoon ja mahdollisuuksien mukaan antaa keinoja vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Sympa HR, 2019, n.d.) Hyvässä ja avoimessa sekä keskusteleavassa ympäristössä työntekijä tuntee, että hän tulee kuulluksi ja hänen mielipidettään arvostetaan.

3.6.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus käsitetään, sekä vuorovaikutussuhteena, että prosessina, jossa korostetaan kyselemistä, kuuntelemista ja sparraamista neuvojen ja käskyjen sijaan. Tämän lähestymistavan avulla pyritään saavuttamaan uusia oivalluksia, vaihtoehtoja ja ideoita. Sobackia (2021) mukailen valmentava johtajuus on tietoisista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on kehittää johdettavien kykyä järkevään työn johtamiseen osana kokonaisuutta. Hän korostaa myös, että se on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa hyödyntämään omia resurssejaan tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Työterveyslaitos, 2021, n.d.)

Johtamista voidaan ajatella vaikkapa noutopöytänä, jossa on käytettävissä vaihteleva määrä erilaisia menetelmiä ja johtamismalleja. Valmentava johtaminen onkin tuon noutopöydän

uusin tähti, kun sitä on aiemmin pidetty pelkkänä lisukkeena. Ihmisten johtaminen onkin kokenut viime vuosina isoja muutoksia, ja ihmiset osaavat vaatia valmentavaa johtamista entistä useammin. Globalisaatio ja teknologian tuomat muutokset työelämässä muokkaavat esihenkilöiden tehtäväkenttää, joka painottuukin enemmän juuri yhdessä tekemiseen ja valmentavan johtamisen teemoihin. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 18)

Valmentavassa johtamisessa keskitytään positiivisella tavalla läsnä olemiseen ja työntekijän haastamiseen, jotta tämä voi saada uusia näkökulmia tekemiseen. Valmentava johtaminen ei merkitse vähäisempää vaan pikemminkin haastaa näkemään asioita uusista näkökulmista ja vaihtoehdoista. Näin ollen esihenkilön rooli valmentavassa johtamisessa muuntautuu vastausautomaatista vastuuta antavaksi havainnollistajaksi. (Työterveyslaitos, 2021, n.d.)

Kun halutaan johtaa tiimiä valmentavalla otteella, tulisi olla järjestelmällinen ja osata ajatella asioita myös isossa kuvassa. Niin kuin menestyvä urheilujoukkue, tarvitsee tiimikin hyvän ja osaavan valmentajan, jotta se pääsee kukoistamaan. Tiimi tarvitsee hyvän valmentajan lisäksi vielä myös tavoitteita ja niistä saatavia tuloksia, jolloin jokaisen tiimiläisen vahvuudet saadaan hyötykäyttöön. Tiimi tarvitsee myös yhteistyötä sekä vastuun ottamista yhteisistä asioista. Samoin kuin urheilujoukkueen tulee myös tiimin treenata tunnollisesti, jotta he pääsevät toivomiinsa tuloksiin. Harjoitus tekee mestarin. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas, 2021, s. 36, 47)

4 Objectives and Key Results eli OKR

OKR, eli Objectives & Key Results ei ole uusi keksintö, vaan sen juuret ulottuvat jo 1950-luvulle. Alkuperäinen malli oli nimeltään MBO (Management by Objectives), jonka kehitti ja tunnetuksi teki Peter Drucker. Andy Grove, Intelin kolmas työntekijä 1970-luvulla ja myöhemmin toimitusjohtaja, innostui MBO-mallista ja otti sen käyttöön myös Intelillä. Grove kehitti mallia edelleen, ja siitä muotoutui Objectives and Key Results eli OKR-malli. Vuonna 1974 Inteliin liittyi myös John Doerr, joka oppi OKR-mallin käytön yrityksessä. Myöhemmin Doerr sijoitti Googleen ja siirtyi neuvonantajaksi. Hän toi mukanaan OKR-osaamisen Googlelle, missä perustajat Larry Page ja Sergey Brin ottivat mallin käyttöön. Google arvioi, että OKR-malli edisti yrityksen kasvua moninkertaiseksi. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.28)

Muita Piilaaksossa menestyviä yrityksiä, kuten viestipalvelu X (ennen Twitter) ja Netflix, ovat myös ottaneet OKR-mallin käyttöön. Malli onkin saavuttanut suosiota eri puolilla maailmaa ja

levinnyt myös IT-alan ulkopuolelle. Suomessakin OKR-malli on alkanut vakiintua osaksi johtamiskulttuuria, erityisesti ketterien kehitysmenetelmien ja Lean-ajattelun rinnalla. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.28)

Objectives & Key Results, on strateginen malli organisaation tavoitteiden asettamiseen ja niiden toteuttamiseen. Sen tarina liittyykin läheisesti juuri Googleen, jossa malli tuli tunnetuksi osana yrityksen menestystä. Viime vuosina OKR-mallin käyttö on kasvanut merkittävästi ja se on noussut keskustelunaiheeksi monissa organisaatioissa. OKR on tavoitejohtamismalli, jonka avulla voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa. OKR-mallin tarkoituksena on yleisesti selkeyttää organisaation tavoitteita, sekä johdolle, että työntekijöille. Sen avulla pyritään saavuttamaan merkittävää kilpailuetua, ja siihen liitetään useita etuja. Malli yhdenmukaistaa organisaation eri osien toimintaa ja tekee tavoitteet läpinäkyviksi, mikä helpottaa vastuunkantamista. Tämä mahdollistaa eri organisaatiotasolle näkyvyyden toistensa tavoitteisiin ja auttaa suuntaamaan omat tavoitteet yhteisen kokonaiskuvan tukemiseksi. Kun johdon tavoitteet johdetaan suoraan strategiasta ja viestitään organisaatiolle, tiimit voivat luoda omat tavoitteensa niiden pohjalta. Avoin keskustelu tavoitteista varmistaa, että organisaation sisäinen tieto ja osaaminen hyödynnetään tehokkaasti. Säännölliset keskustelut tavoitteista auttavat varmistamaan, että organisaatio etenee oikeaan suuntaan ja kaikki osat toimivat yhteisten päämäärien mukaisesti. OKR-malli edistää organisaatiossa selkeyttä ja tehokkuutta. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.17–19)

Ihmisille on tärkeää kokea työnsä merkitykselliseksi, ja siksi on olennaista ymmärtää, miksi työtä tehdään. OKR-malli lisää läpinäkyvyyttä työn tekemiseen ja konkretisoi organisaation strategian käytännön toimiksi, mikä auttaa jokaista ymmärtämään, miten oma panos vaikuttaa koko organisaatioon. Mallin avulla tiimit nousevat esiin ja niiden suhde strategiaan tavoitteisiin tulee selväksi. Tiimien on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan, jotta he voivat ottaa vastuuta omasta panoksestaan. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.18–21)

OKR-malli perustuu kahteen pääkomponenttiin: tavoitteisiin (objectives) ja avaintuloksiin (key results). Tavoitteet määrittelevät suunnan ja päämäärän, kun taas avaintulokset seuraavat matkan etenemistä kohti näitä tavoitteita. Mallia ei kuitenkaan ole virallisesti standardoitu, joten erilaisia sovelluksia tai ohjelmia on runsaasti tarjolla verkossa. Tämä antaa, sekä etuja, että haasteita, sillä jokainen sovellus voi olla hieman erilainen ja monesti ne eroavat toisistaan ainakin visuaalisuudella sekä käytettävyydellä. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.27)

Onnistuneeseen OKR-mallin käyttöönottoon tarvitaan kaksi keskeistä asiaa. Ensinnäkin organisaatiolla täytyy olla selkeä ymmärrys siitä, mitä OKR-malli pitää sisällään ja miten se toimii. Toisekseen käyttöönoton järjestäjällä täytyy olla riittävästi rohkeutta soveltaa mallia organisaatioonsa sopivaksi – jopa tarvittaessa rikkoo perinteisiä sääntöjä. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.27)

OKR-malli tarjoaa erinomaisen välineen hallitukselle strategian toteutumisen seuraamiseen. Mallin avulla johtoryhmä voi varmistaa, että strategia on integroitu organisaation toimintaan jokaisen tiimin tasolla. Tarkastelemalla tiimien asettamia tavoitteita on helppo havaita, onko strategia ymmärretty ja viety käytännön tasolle. Koska tavoitteita päivitetään viikoittain, hallitus ja johto pysyvät jatkuvasti ajan tasalla strategian keskeisten tavoitteiden etenemisestä.

Kun koko organisaatio tietää, mikä on tällä hetkellä tärkeää strategian näkökulmasta, se voi keskittyä olennaisiin asioihin. Muut projektit tulevat joko hylättyä tai niistä täytyy keskustella ja perustella ennen niiden lisäämistä. Samalla, tämä sitoo myös johtoa, sillä suunnan muuttaminen jatkuvasti on estetty OKR-mallin kvartaalisyklin avulla. Työrauha auttaa työntekijöitä pysymään motivoituneina ja keskittymään olennaiseen. Jos tavoitteet ja prioriteetit vaihtelevat jatkuvasti, työntekijät menettävät motivaationsa, kun he eivät näe ponnistelujensa tuloksia. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.23)

4.1 Tavoitteet – Objectives

Organisaation tulisi valita kolmesta viiteen päätavoitetta, jotta fokus pysyy kirkkaana. Liian monet tavoitteet muuttuvat helposti vain listaksi asioita ja varsinainen tavoitteiden ydin jää pimentoon. Tavoitteet kannattaakin valita huolella, eikä niiden valinnassa kannata ottaa liian varman päälle vaan poimia mukaan muutama varma, joista tiedetään, että ne on helppo saavuttaa, kun taas osa tavoitteista voisi olla kunnianhimoisempia tai vaikeammin saavutettavissa. Tällaisella kombinaatiolla yrityksen strategiaan pohjautuvat tavoitteet tukevat innovointia ja laatikon ulkopuolelta ajattelua, joka taas useimmiten johtaa uusiin läpimurtoihin. (Vellore, 2022, s. 6)

Tavoite on muutosjohtamisen keskeinen käsite, sillä se antaa suunnan ja päämäärän muutokselle. Organisaatiolla on aina jonkinlaisia päämääriä, jotka ovat usein määritelty visioissa, missioissa ja strategioissa. Nämä päämäärät ohjaavat organisaation toimintaa, ja niihin vaikuttavat myös ympäristön olosuhteet ja niiden muutokset. OKR-mallissa yrityksen tavoitteet perustuvat näihin päämääriin. Kun yritys tietää, mihin suuntaan se haluaa edetä, se

valitsee OKR-tavoitteet tämän suunnan tukemiseksi. Koska organisaatio voi keskittyä vain rajalliseen määrään muutoksia kerrallaan, on tärkeää määrittää, mikä on ensisijainen tavoite matkalla kohti suurempaa visiota. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.29)

Tavoitteiden tulisi toimia suunnannäyttäjinä ja olla innostavia, jotta ne motivoivat ihmisiä toimintaan ja kannustavat heitä työskentelemään yhteisen tulevaisuuden eteen. Hyvän tavoitteen tulisi myös olla selkeä ja ymmärrettävä, jotta se integroituu organisaation kielenkäyttöön ja ohjaa toimintaa tehokkaasti. Tavoitteiden arviointiin voidaan käyttää kahta testiä: ensimmäinen on se, voivatko työntekijät helposti toistaa ne omilla sanoillaan, ja toinen on, että ymmärtävätkö he, miten heidän omat toimensa tukevat valittua tavoitetta. Näin hyvä tavoite on innostava ja selkeä, kertoen selvästi organisaation seuraavista askelmerkeistä. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.29)

Tavoitteen elinkaari riippuu siitä, kuinka kauan sen saavuttaminen kestää. Lyhyimmillään tavoite voi olla voimassa yhden vuosineljänneksen ajan, mutta useimmiten sen toteuttaminen vaatii useampia syklejä. Tavoitteet asetetaan yleensä strategian määrittelyn jälkeen ja vaihtuvat sitä mukaa kun ne on saavutettu eli haluttu muutos on tapahtunut. Joskus tavoitteet voidaan vaihtaa myös silloin, kun ne eivät enää ole strategian kannalta relevantteja. Yleensä tavoitteita vaihdetaan vasta seuraavan neljänneksen vaihtuessa, jotta organisaatio voi luottaa tavoitteidensa pysyvyyteen. Kun tavoite on toteutettu, sen vaikutus muuttuu osaksi normaalia toimintaa eikä se enää vaadi erityistä huomiota. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.30)

Esimerkiksi tavoitteena olla loistava työpaikka voi sisältää monenlaisia toimenpiteitä. Kun taas muutto uusiin tiloihin vaatii yhden ponnistuksen, samoin työterveyshuollon kilpailuttaminen. Sen sijaan henkilöstön aloitteiden käsittely voi vaatia uuden prosessin luomista ja integrointia osaksi normaalia toimintaa. Tämä saattaa viedä pidemmän ajan, minkä vuoksi sama tavoite voi olla voimassa useamman neljänneksen ajan. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.30)

Vaikka OKR-mallin periaatteiden mukaisesti organisaatiolla voi olla enintään viisi tavoitetta kerrallaan, tämän säännön rikkomista ei yleisesti suositella. Organisaatioiden yleisimpiä ongelmia on liiallinen työmäärä ja keskeneräisten projektien runsaus. Hajautunut huomio johtaa siihen, ettei mikään valmistu kokonaan. Jatkuva kontekstinvaihto ja monien projektien päällekkäinen hallinta aiheuttavat merkittävää hukkaa. Moniajo hidastaa työn valmistumista ja tekee työpäivistä epäjärjestelmällisiä. OKR-mallin mukaisesti organisaatio tekee valintoja, mikä vähentää keskeneräisten töiden määrää ja auttaa saamaan asioita valmiiksi.

Tavoitteiden rajaaminen myös vähentää seurattavien asioiden määrää ja lisää selkeyttä sekä vähentää häiriöitä. Vaikka OKR-mallissa suositellaan enintään viittä tavoitetta, ei ole pakko täyttää tätä kiintiötä. Jos mahdollista, kannattaa valita vain ne tavoitteet, jotka ovat olennaisia. On parempi huomata kesken kvartaalin, että tavoitteet on saavutettu ja niitä pitää lisätä, kuin huomata kvartaalin lopussa, että kaikki on kesken eikä mikään ole edennyt. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.30)

Monet johtamismallit ja -kulttuurit keskittyvät siihen, ovatko projektit aikataulussa ja ovatko tehtävät tehty ennalta määritellyllä tavalla. Tällöin suunnitteluvaiheessa määritellään tarkasti tehtävät ja niiden toteutumista seurataan tiukasti. OKR-malli poikkeaa tästä lähestymistavasta. Siinä tavoitteet määrittelevät halutun lopputuloksen, mutta antavat organisaatiolle vapauden valita, miten päämäärään päästään. Organisaatio sekä tiimit voivat itse miettiä konkreettiset askeleet päämäärään saavuttamiseksi. Tavoitteet eivät siis määrittele toimintatapaa, vaan kuvastavat haluttua lopputulosta. Tässä yhtenä olennaisena osana onkin tiimien itseohjautuvuus, jota tulisi korostaa myös johdon suunnalta. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.32)

Perinteisellä ajattelumallilla ajatellaan, että pysytäänkö aikataulussa ja mikä on tehtävien nykytila, kun taas OKR-ajattelumallissa seurataan avaintuloksia ja niiden etenemistä. Tavoitteiden on oltava sekä päämääräkeskeisiä, että olennaisesti kytketty ihmisten työhön. Tavoite, johon tiimit eivät voi osallistua tai jonka toteutumiseen he eivät voi vaikuttaa, on merkityksetön. Siksi jokainen tiimi asettaa omat tavoitteensa. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.32)

Johto määrittelee ylimmät tavoitteet, jonka jälkeen jokainen taso ja tiimi arvioi, miten heidän toimintansa vaikuttaa näihin tavoitteisiin. On normaalia, että kaikki tiimit eivät osallistu kaikkien tavoitteiden saavuttamiseen, ja tiimeillä voi olla myös omia kiireellisiä tavoitteita, jotka nostetaan tiimin omiksi tavoitteiksi. Jotta tiimi voi johtaa omat tavoitteensa johdon tavoitteista, näiden tavoitteiden, kuten koko organisaation tavoitteiden, täytyy olla julkisia. OKR-malli perustuu avoimuuteen, mikä tarkoittaa, että kaikki tavoitteet ja avaintulokset ovat julkisia organisaatiossa – kaikille. Tämä mahdollistaa sen, että kuka tahansa voi nähdä kenen tahansa tavoitteet ja ymmärtää, mitä kukin tekee ja mikä on hänelle tärkeää. Tämä helpottaa omien tavoitteiden sovittamista kollegoiden tavoitteisiin, ja se luo pohjan avulle ja haastamiselle, jotka edistävät kasvua ja kehitystä. Lisäksi on suositeltavaa, että myös johto julkaisee henkilökohtaiset tavoitteensa OKR-järjestelmässä. Usein johdon työ jää näkymättömäksi organisaatiossa, mikä voi vähentää luottamusta. OKR-mallin avulla johto voi

tehdä oman työnsä näkyväksi kaikille, mikä lisää organisaation luotettavuutta. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.33)

Tavoitteen tulisi olla motivoiva ja selkeä ja osoittaa haluttuun suuntaan. Tavoitteiden aikajänne on yleensä yhden tai useamman kvartaalin ja niitä ei tulisi olla enempää kuin viisi kappaletta kerrallaan. Niiden tulisi olla organisaation ja tiimin arjen kannalta merkityksellisiä ja keskittyä saavuttamaan tärkeitä päämääriä. Ne ovat avoimia ja läpinäkyviä ja niissä tulisi olla kunnianhimoa, joka mahdollistaa korkeampien tavoitteiden saavuttamisen. Taloudelliset palkinnot tai rangaistukset eivät kuulu OKR-mallin sisältöön. Myös negatiiviset tavoitteet tulisi ottaa vastaan avosylin ja niitäkin olisi syytä suunnitella avoimesti ja läpikotaisesti.

(Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.38)

4.2 Avaintulokset – Key Results

OKR-mallissa avaintulos on toinen keskeinen käsite, joka täydentää tavoitteiden määrittelyä. Siinä missä tavoitteet kertovat halutun suunnan, avaintuloksilla seurataan tavoitteen saavuttamista numeeristen mittareiden avulla. Avaintulos on siis konkreettinen ja numeerinen mittari. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.39)

Avaintulos on väline, jota käytetään eri tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseen. Tavoitteet tarjoavat suunnan, kun taas avaintulokset konkretisoivat tarvittavat toimenpiteet muutoksen saavuttamiseksi. Avaintulos määrittelee numeerisesti, mitkä asiat tulee muuttua, toteutua tai valmistua, jotta tavoitteeseen päästään. Se on siis numeerinen lopputulos muuttuneesta toiminnasta, eikä pelkkä toiminnan mittari. (Hämäläinen & Sora, 2020, s.35)

Avaintulosta määriteltäessä pohditaan, mikä asia täytyy konkreettisesti muuttua, toteutua tai valmistua, jotta haluttu päämäärä saavutetaan. Tiimi pohtii myös, miten tiedämme, että olemme onnistuneet näissä toimenpiteissä. Lopuksi avaintulokselle asetetaan numeerinen tavoite, johon pyritään. Vaikka avaintulos on numeerinen, se ei ole pelkkä mittari. Mittari kuvaa tilannetta, kun taas avaintulos on muuttuneen toiminnan lopputulos. Kun avaintulokset saavutetaan, ne vievät tavoitetta kohti toteutumistaan. Avaintulokset voidaan muotoilla innostavasti, mutta niiden ymmärrettävyys on vieläkin tärkeämpää. Koska avaintulosten tulisi ohjata organisaation jokapäiväistä toimintaa, on olennaista, että ne ymmärretään yksiselitteisesti kaikissa organisaation tasoissa. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.39)

Jokaiselle tavoitteelle halutaan yleensä asettaa kolmesta viiteen avaintulosta, jotka yhdessä johtavat tavoitteiden onnistuneeseen saavuttamiseen. Kolmesta viiteen avaintulosta on

suuntaa antava mittari, koska se tuo oikean määrän selkeyttä kyseisiin tavoitteisiin. Jos avaintuloksia on liian vähän, et ehkä mittaa menestystä tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti. Liian moni avaintulos taas laimentaa selkeyttä ja keskittymistä. Yleisesti ottaen avaintulosten tulisi olla määrällisiä, objektiivisesti mitattavia tuloksia, jotka kertovat tavoitteen saavuttamisen vaikutuksesta. Esimerkiksi, jos tavoitteena on "Voittaa asiakkaiden rakkaus ja luottamus", yksi avaintulos voisi olla: Kasvata NPS (Net Promoter Score eli suositteluindeksi) viidellä pisteellä. Tämä kuvaa selkeästi tavoitteen vaikutusta, ja NPS on objektiivisesti mitattavissa neljänneksen tai vuoden aikana asiakaskyselyjen ja muiden työkalujen avulla. (Vellore, 2022, n.d.)

Monesti ongelmana on se, että organisaatiot kehittävät avaintuloksia perustuen tuloksiin eikä vaikutuksiin. Tulostavoitteiset avaintulokset ovat tehtäväkeskeisiä ja pääasiassa kuvaavat tehtävät, jotka tehdään, eivät tavoiteltua vaikutusta. Vaikutustavoitteiset tavoitteet lähtevät liikkeelle lopusta, ei alusta. Jos aloitat tuloksesta, tiedät mitä olet tekemässä, mutta et tiedä määränpäättäsi. Jos aloitat lopputuloksesta tai vaikutuksesta, voit työskennellä taaksepäin määrittääksesi oikeat hankkeet ja keskeiset aloitteet. Tämä on näennäisen yksinkertainen muutos siinä, miten määrittelet tavoitteen menestymisen, on yksi OKR:ien keskeisistä hyödyistä – siirtää tiimisi huomion työstä, jota tehdään, työn vaikutukseen tiimin ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. (Vellore, 2022, n.d.)

Jo pidemmän aikaa käytössä ollut SMART-kriteeristö on mainio työkalu avaintulosten määrittelyssä. Kun SMART-kriteerit ohjataan OKR-mallin mukaisiksi, avaintulos on

- Spesifi eli hyvin tarkasti ja yksityiskohtaisesti määritelty
- Mitattava eli kvantitatiivisesti arvioitava ja numeerinen, joka mahdollistaa tavoitteen johdonmukaisen seurannan
- Asetettu seurattavaksi eli vastuutettu tietylle tiimille tai henkilölle
- Realistisesti optimistinen eli sopivan ulottuva mutta kuitenkin toteutettavissa
- Toteutusjakson mukainen eli mahdollista toteuttaa annetun aikajakson aikana

Avaintuloksen määrittelyssä on olennaista ymmärtää, että se ei ole yksittäinen suoritus, joka voidaan tehdä kerralla valmiiksi. Jos avaintulos on sellainen, että se voidaan saattaa päätökseen yhdellä istumalla, se on todennäköisesti liian vähäinen tai vaatimaton. Avaintuloksen ei myöskään pitäisi olla yksinkertainen kyllä tai ei -valinta, jossa joko asia toteutuu tai ei toteudu. Sen sijaan avaintuloksen tulisi kuvata tavoiteltavaa lopputulosta numeroin, joka edellyttää pitkäaikaista työskentelyä. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.39)

Avaintuloksen asettamaa numeron saavuttamista seurataan koko toteutusjakson ajan, ja se etenee vähitellen tehtävien toimenpiteiden myötä. Useita tehtäviä ja toimenpiteitä on suoritettava, jotta avaintulos saavutetaan. On kuitenkin poikkeuksia, joissa merkittävä avaintulos saattaa olla joko kyllä tai ei -muodossa, kuten "toimisto on muuttanut uusiin tiloihin" tai "uusi työterveyshuolto on kilpailutettu". Vaikka nämä näyttävät ensisilmäyksellä olevan joko/tai -tilanteita, ne ovat itse asiassa tavoitteen kannalta merkittäviä saavutuksia, jotka vaativat runsaasti resursseja ja aikaa. Tällaisissa tapauksissa voidaan kuitenkin tehdä avaintuloksesta numeerinen prosenttiluku, kuten "Toimiston muutto on toteutettu sataprosenttisesti". (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.39)

4.3 Tehtävät - Initiatives

OKR-mallin keskeiset osat ovat tavoitteet ja avaintulokset, mutta lisäksi tarvitaan päivittäistä työskentelyä rytmittämään vielä pienempi yksikkö, nimittäin tehtävät. Tehtävien hallinta on usein yksi organisaatioiden arjen haasteista, ja sillä on suora vaikutus avaintulosten saavuttamiseen. Tehtävien hallinnan parantamiseen on olemassa monia erilaisia koulukuntia ja oppimateriaaleja sekä saatavilla on myös lukuisia erilaisia järjestelmiä. Tehtävä onkin mikä tahansa toimi, joka vie eteenpäin avaintuloksen saavuttamista. Toisin kuin avaintulos, tehtävä voi olla yksittäinen suoritus. Tehtävän toteutumista voidaan yleisesti seurata yksinkertaisella kyllä/ei-kysymyksellä, eli onko tehtävä suoritettu vai ei. Usein tehtävän tulisi olla sellainen, että sen voi suorittaa kerralla. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.49)

Kuinka tehtävät kirjoitetaan ja ylläpidetään, riippuu täysin organisaatiosta, valitusta määritelmästä ja järjestelmästä. On kuitenkin kuusi periaatetta, jotka voivat helpottaa tehtävien toteuttamista:

1. Tehtävä on pieni ja yksiselitteinen.
2. Se kirjoitetaan selkeästi, määritellään huolellisesti ja priorisoidaan.
3. Tehtävät kirjataan ja päivitetään säännöllisesti.
4. Tehtävälisteru suunitellaan sekä viikoksi eteenpäin että tarkistetaan päivittäin.
5. Päivän tehtävälisteru ei ole liian pitkä, ja tehtävien tärkeysjärjestys on selkeä.
6. Perjantain tehtävälisteru pidetään mieluiten tyhjänä, jotta viikon päätteeksi ei kerry liikaa jäljellä olevia tehtäviä.

Tehtävä on työn pienin yksikkö. OKR-mallissa tehtävien tarkoitus on edistää valittujen avaintulosten saavuttamista, joiden avulla taas voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.48)

OKR-mallin tavoitteena on toteuttaa muutosta, jolloin uusia aihealueita voidaan pitää, organisaatiosta riippuen, joko tavoitteena, avaintuloksena tai tehtävänä. Jos organisaatiossa ollaan esimerkiksi ottamassa vaikkapa uudenlaista viestintätapaa käyttöön verkkosivuille ja aiemmin tuollaista viestintää ei ole ollut laisinkaan niin uutta tapaa voidaan varmasti pitää tavoitteena, jos taas aiemmin on jo viestitty verkkosivuilla aktiivisesti niin voisi uusi tapa olla vain ylipäättään yrityksen viestinnän kehittämiseen liittyvä tehtävä. Ylipäättään tavoite, avaintulos ja tehtävä linkittyvät vahvasti toisiinsa ja niitä spesifioivat tarkemmin aiheen koko, tehtävän laajuus ja niiden vaikutukset tavoiteltuun lopputulokseen. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.51–52)

4.4 OKR-mallin hyödyt

Nykypäivän organisaatioissa tapahtuu monesti samanaikaisesti useita muutosprojekteja, joista osa jää kesken ja hautautuu muiden projektien alle. Tämä on sekä tehotonta, että turhauttavaa. Vaikka projektien viimeistelyvaiheet voivat olla haastavia, niiden saattaminen päätökseen on motivoivaa ja vapauttaa energiaa uusien asioiden aloittamiseen. Vaikka keskeneräistä työtä voi olla paljon, voi olla vaikeaa perustella uuden johtamismallin, kuten OKR-mallin, käyttöönottoa jo valmiiksi kiireisessä tilanteessa. Kuitenkin juuri tällaisessa tilanteessa OKR-malli voi olla erityisen hyödyllinen. Malli auttaa osoittamaan, mikä on todella tärkeää. Lean-ajattelun oppeja soveltaen on huomattu, että tehokkuutta ei voida mitata käyttöasteen perusteella vaan pikemminkin asioiden läpimenoajalla. Tehokkuutta ei voi saavuttaa, jos projektit eivät valmistu ja tuota tuloksia, vaikka organisaatio olisikin jatkuvasti ylityöllistetty. Oleellisempaa kuin se, kuinka monta projektia on keskeneräisinä, on tarkastella, kuinka monta niistä saadaan valmiiksi. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.19)

OKR-malli perustuu läpinäkyvyyteen, sillä kaikki OKR-mallin tavoitteet ovat nähtävillä koko organisaatiossa, ja jokainen voi tarkastella kenen tahansa tavoitteita. Tämä on tärkeää, koska se auttaa yksilöitä näkemään oman työnsä vaikutuksen muiden työhön ja organisaation kokonaistavoitteisiin. Tiimit ja yksilöt johtavat omaa tekemistään siten, että se tukee muiden tiimien ja koko organisaation tavoitteita. Koska sekä tavoitteita että niiden etenemistä seurataan julkisesti, vastuunkanto organisaatiossa lisääntyy. Yksilöt, tiimit tai johtajat eivät voi enää piiloutua näkymättömyyden taakse ja ilmaantua vuoden päästä selitysten kanssa, miksi tavoitteita ei ole saavutettu suunnitelman mukaisesti. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.20)

OKR-malli vähentää keskeneräisen työn määrää ja osoittaa organisaatiolle, mihin keskittyä seuraavaksi. Se auttaa työntekijöitä priorisoimaan ja sanomaan ei nopeille muutoksille.

Asioita jätetään odottamaan tulevia kvartaaleja ja tärkeäksi määritellyt asiat tehdään loppuun ennen seuraavaa kvartaalia. Yksi organisaatioiden keskeisistä ongelmista on se, että työntekijät täyttävät avainhenkilöiden työpöytiä eri suunnista ilman selkeää kontrollia. OKR-malli helpottaa tätä ongelmaa, sillä vain tavoitteisiin kirjatut asiat ovat todella tärkeitä ja muut asiat saavat odottaa. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.19)

Vuosineljännes saattaa tuntua lyhyeltä ajalta suunnitellessa, mutta siinä ehtii tapahtua ja oppia paljon uutta. OKR-mallissa tilanteen etenemistä seurataan viikko-, kuukausi- ja kvartaalitasolla, mikä paljastaa tärkeää tietoa yrityksen kannalta olennaisista seikoista. Tällainen seuranta auttaa tunnistamaan, mikä hidastaa projektien etenemistä ja mitä resursseja tai osaamista puuttuu. OKR-syklissä retrospektiivit eli retrot tarkastelevat menneiden ajanjaksojen tapahtumia ja paljastavat organisaatiossa ja prosesseissa olevia puutteita. Malli ei arvioi yksilöiden suoritusta vaan parantaa totuttuja toimintamalleja ja huonoja tapoja. OKR-malli toimii kokonaisuuden kehittämisen työkaluna. Malli myös osoittaa, missä jokaisella on kehitettävää oman työn johtamisessa ja osaamisen kasvattamisessa. Kun tavoitteiden saavuttaminen tökkii, se kannustaa tiimiä keskustelemaan ongelmista ja etsimään yhdessä ratkaisuja. Lisäksi kurottamistavoitteiden avulla ihmisillä on mahdollisuus asettaa rohkeasti tavoitteita, joihin he eivät ehkä normaalisti tarttuisi. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.20)

4.5 OKR:ien suunnittelu

OKR-mallin vahvuus korostuu sen järjestelmällisen ja hallitun toteutuksen myötä. Pelkät inspiroivat ja kurottautuvat tavoitteet ja avaintulokset eivät vielä tuo muutosta, elleivät ne siirry käytäntöön ja vaikuta yrityksen päivittäiseen työhön. OKR-mallin tehokkuus riippuu suuresti suunnittelusta ja seurannasta. OKR-mallissa suunnittelulla, toteutuksella ja seurannalla on selkeä ja toistuva rytmi, joka sopeutuu organisaation tarpeisiin, kokoon ja vakiintuneisiin toimintamalleihin. Kun OKR-malli otetaan käyttöön, sen tarkoituksena on sulautua luontevasti osaksi organisaation jo olemassa olevia toimintatapoja ja käytänteitä. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.68)

Useimmissa organisaatioissa on jo omat menetelmänsä vuosisuunnittelun suorittamiseksi. Jokainen yritys on kehittänyt omat tapansa päättää, mitä tavoitellaan tulevana vuonna ja millä menetelmillä. Joissakin organisaatioissa on myös vakiintuneet tavat seurata vuositavoitteiden etenemistä kvartaaleittain tai kuukausittain. OKR-malli integroituu näiden suunnittelumenetelmien ja seurantamekanismien osaksi. Usein organisaatioilta puuttuu kuitenkin kvartaalitaso tavoitteiden suunnittelu ja niiden etenemisen seuranta viikoittain.

Nämä käytännöt joudutaan luomaan, kun OKR-mallin käyttöönotto aloitetaan. Jos kuitenkin organisaatiossa on jo olemassa kvartaalisuunnittelun ja viikkoseurannan mekanismit, niitä pystytään hyödyntämään myös OKR-mallin käyttöönotossa ja ylläpitämisessä. OKR-mallissa ei siis ole tarpeen pitää erillisiä palavereita tai suunnittelua, vaan malli integroituu osaksi organisaation strategiaa ja siitä johdettuja vuosi- ja kvartaalisuunnitelmia. Lisäksi on olemassa vuosi-, kvartaali-, kuukausi- ja viikkoseuranta. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.68)

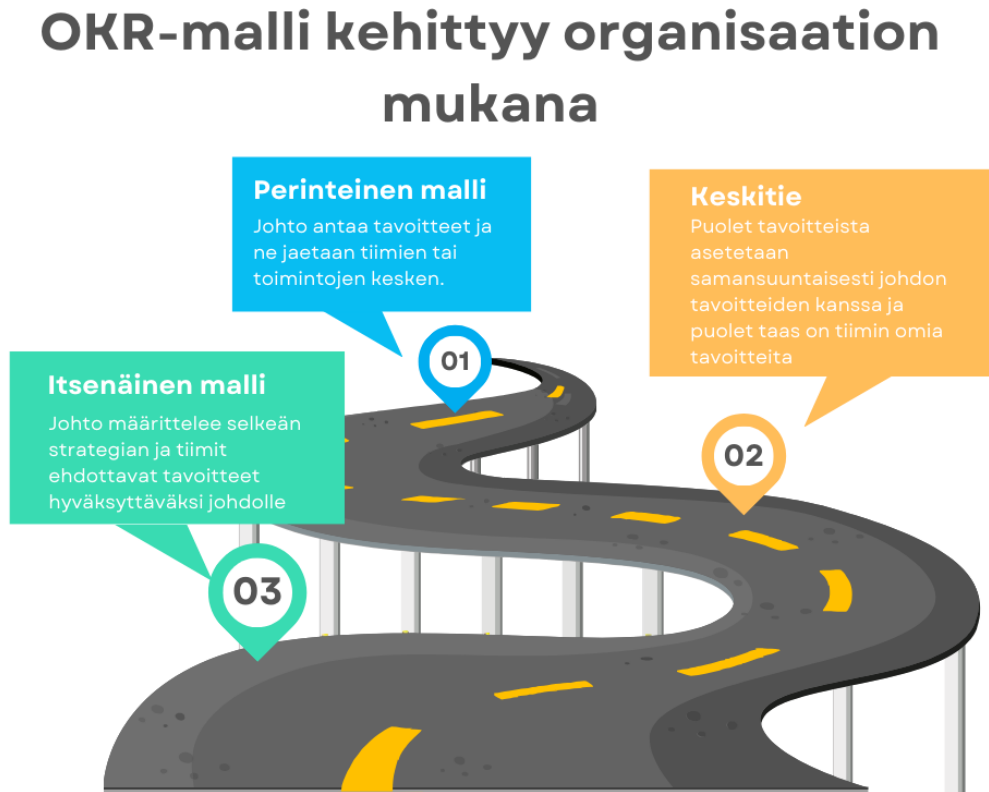
OKR-mallia otettaessa käyttöön saattaa olla tarpeellista johtaa tavoitteet nimenomaan ylhäältä ja johtaa ne koko organisaatiolle, perinteisesti ylhäältä alaspäin. Tämä malli ei kuitenkaan pidemmän päälle ole kestävä ja henkilöstöä motivoiva tapa. Tärkeää olisikin, varsinkin siinä kohtaa, kun OKR-malli on jo tullut tutuksi, että tiimit asettaisivat tavoitteensa itse, jolloin niihin sitoutuminen olisi paljon luontevampaa ja motivaatio syntyy siinä sivussa.

Tiimien tulisi johtaa omat tavoitteensa johdon kattotavoitteista ja mukauttaa ne itselleen sopiviksi, mutta kuitenkin pitää ne samansuuntaisena johdon tavoitteiden kanssa. Tiimit voivat myös johtaa osan tavoitteistaan toisilta tiimeiltä ja sovittaa ne omiin tavoitteisiinsa. Flow tiimien ja johdon välillä on myös mahdollista ja jopa toivottavaa. OKR:ien flow meneekin ideaalitalanteessa niin, että kun tiimit johtavat talotason tai johdon tavoitteita omiinsa, voivat he myös luoda ja ruokkia uusia ylöspäin johdettavia tavoitteita. Flow voikin siis mennä ylhäältä alas, sekä alhaalta ylös. Tätä kautta myös johto saa palautetta tavoitteistaan ja tekemisestään. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.98–100)

Miten OKR-mallin käyttö sitten kehittyy organisaatiossa ajan myötä. Hyvänä roadmap-mallina voidaan pitää sitä, että käyttöönoton alussa yleensä johto määrittää talotason tavoitteet, joita sitten johdetaan alaspäin tiimeille. Kun OKR-malli on ollut käytössä jo pidemmän aikaa, voidaan siirtyä siihen, että puolet tavoitteista samansuuntaistetaan talotason tavoitteiden kanssa ja puolet he määrittävät itse yrityksen strategiaan pohjautuen. Täysin itsenäinen malli taas sopii jo pidempään OKR-mallia käyttäneille organisaatioille, sillä siinä johto antaa strategiset suuntaviivat, jonka pohjalta tiimit sitten ehdottavat tavoitteita johdon hyväksyttäväksi. Tämä itsenäinen tapa vaatii toki sen, että yrityksen johto luottaa henkilöstöönsä ja heidän innovointimahdollisuuksiinsa täysin. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.101–102)

Alla kuva OKR-mallin roadmapista. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.102)

Kuva 4. OKR-malli kehittyä organisaation mukana. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.102)



Millaista esimerkkiä sitten voisi pitää **täydellisenä OKR:nä**. Tavoitteen täytyy olla kunnianhimoinen ja kurottaa riittävän korkealle, esimerkiksi ”rakenna maailman korkein rakennus”. Tämä oli tavoite, joka asetettiin Empire State Buildingille New Yorkissa. Empire State Building valmistuikin vaikuttavasti 12 päivää ennen aikataulua ja sen kustannukset olivat 20 miljoonaa dollaria alle budjetin. (Vellore, 2022, n.d.)

Toinen esimerkki täydellisestä OKR:stä on Golden Gate -silta. Tavoitteena on silloin ollut rakentaa maailman pisin riippusilta. Ja kuten Empire State Building, myös Golden Gate -silta valmistui etuajassa ja sen kustannukset olivat 1,3 miljoonaa dollaria budjetin alapuolella. Valitettavasti nämä esimerkit ovat kuitenkin poikkeuksia, sillä OKR:ien pitkän historian aikana huonosti suunniteltuja suuria projekteja löytyy ympäri maailmaa. Hyvä esimerkki tällaisesta voisi olla vaikkapa Quebec-silta Kanadassa. Quebecin siltaan oli budjetoitu 6 miljoonaa dollaria, mutta lopullinen hinta oli 23 miljoonaa dollaria. Sen rakentamiseen meni 30 vuotta ja se romahti kahdesti prosessin aikana. Toisena huonona esimerkkinä voidaan pitää ikonista Sydneyn oopperataloa. Sydneyn oopperatalon budjetti oli 7 miljoonaa dollaria, mutta

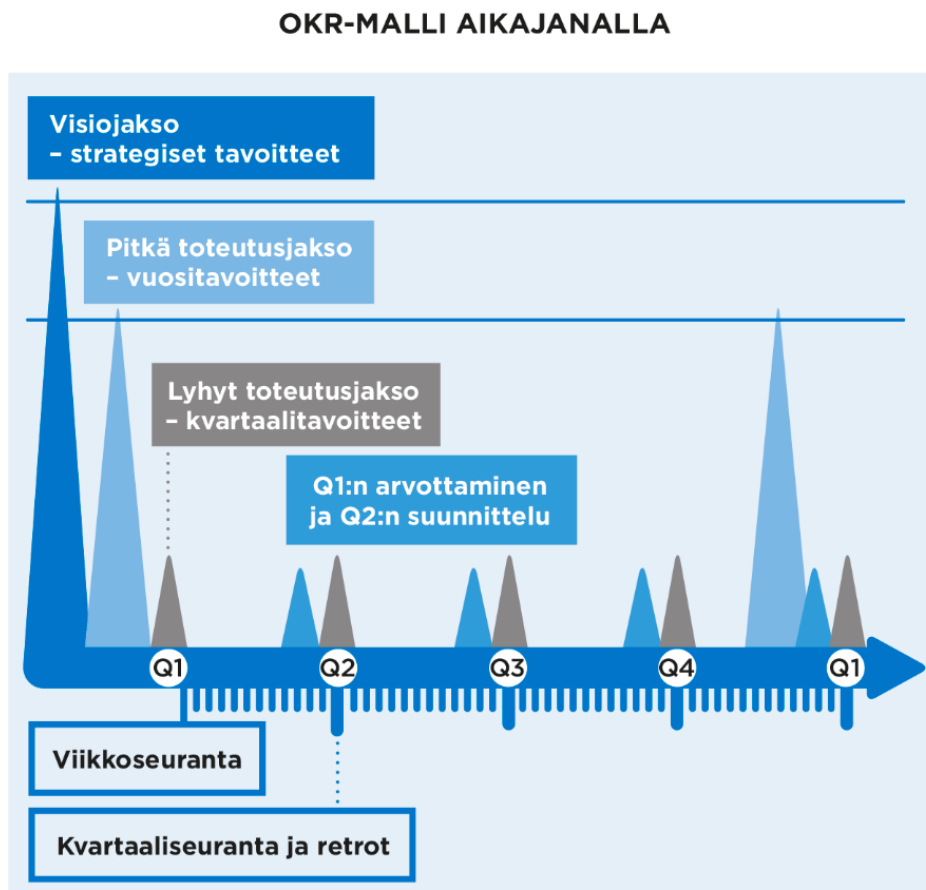
lopulliset kustannukset ylittivät 100 miljoonaa dollaria. Se myös valmistui 10 vuotta myöhässä. Tämän kaltaiset epäonnistumiset projekteissa kertovat huonosta suunnittelusta ja organisoinnin puuttumisesta. (Vellore, 2022, n.d.)

4.6 Seuranta ja retrot

OKR-mallin seuranta tehdään käytännössä kolmella tavalla, visiojaksolla seuraamalla strategisia tavoitteita, pitkän toteutusjakson aikana vuositavoitteita seuraten ja lyhyemmän aikavälin kvartaalitavoitteita seuraten. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.103)

Kuva alla, jotta lukija hahmottaa kokonaisuuden seurannasta helpommin. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.103)

Kuva 5. OKR-mallin tavoitteiden seuranta. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.103)



Seuranta tehdään siis operatiivisentason tiimeissä kerran viikossa, jotta jokainen tiimin jäsen pysyy mukana tavoitteiden etenemisestä ja siinä, miten ne myös edistävät jokapäiväistä työtä. Tällaista **viikoittaista seuranta** olisi hyvä tehdä vaikkapa

tiimipalaverissa, jossa on muitakin aiheita. Viikkopalaverissa käydään yhdessä läpi tavoitteita ja avaintuloksia, jotta tiedetään missä mennään, onko haasteita tai pitääkö jonkin asian priorisointia korostaa. Esihenkilön tai tiiminvetäjän on samalla hyvä nostaa positiivisia ja hyvin edenneitä tavoitteita jalustalle, jotta koko tiimi voi nauttia onnistumisista. Jos vastaan tulle monimutkaisia ongelmia tai solmukohtia, voi niiden ratkomiseen varata erillisen palaverin. Viikkopalaverien tulisikin olla lyhyen ytimekkäitä ja niin sanotusti pelkkää asiatykytystä, jotta työaika säästyy myös perustekemiseen. OKR-asioiden käsittely tulisi olla aina ensimmäisenä asialistalla, jotta sen tärkeyttä voidaan riittävästi korostaa. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.103–105)

Kvartaaliseurannassa valvotaan avaintulosten etenemistä, mutta myös niin sanottua luottavaisuusarvoa. Se kertoo kaikessa yksinkertaisuudessaan sen, miten kovin tiimin jäsenet luottavat avaintuloksen toteutumiseen seurantajakson aikana. **Luottavaisuusarvo** kertoo usein paremmin millä todennäköisyydellä avaintulos tullaan saavuttamaan. Myös huonosti etenevät tavoitteet on hyvä nostaa rohkeasti esille, sillä niiden etenemistä voidaan edistää paremmin, kun niiden tilanne on läpinäkyvä ja kun ne vaativat lisää huomiota. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s. 105–107)

Kvartaalin vaihteessa pitää muistaa kolme tärkeää vaihetta, joista ensimmäisenä katsotaan avaintulosten arvotus ja neljänneksen lopputulema. Tämän jälkeen kasataan opit ylös ja tutkitaan havaitut puutteet sekä vahvuudet toimintamalleissa. Ja lopuksi valmistellaan seuraavan neljänneksen tavoitteet ja avaintulokset. Tavoitteiden etenemistä seurataan eli arvioidaan koko neljänneksen ajan muutenkin, mutta kvartaalin lopussa ne arvioidaan. Jos tavoite on edennyt hyvin, saa se vihreän värin, jos se taas on edennyt kohtuullisesti tai osittain, saa se keltaisen värin ja jos taas tavoite ei ole edennyt riittävästi merkataan se punaiseksi. Tällä liikennevalomallilla merkintöjen tekeminen on selkeää ja johdonmukaista.

Kvartaalin vaihteessa tehdään analyysi tavoitteista, jolloin toteutuneiden tilalle suunnitellaan uudet tavoitteet ja kesken oleville taas laaditaan uudet avaintulokset. Johto myös käy yleensä läpi vuositavoitteiden toteutumisen etenemistä ja sitä, että ovatko ne vielä linjassa, vai onko jokin muuttunut matkalla. Johto myös pohtii tässä kohtaa, että täytyykö tavoitteita muuttaa jotenkin ja jos on tarvetta niin miten ja millä aikataululla. Joka tapauksessa kvartaalin vaihteessa on hyvä tehdä realistisia ja joskus kriittisiäkin arvioita, jotta mahdolliset uudistukset saadaan hyvissä ajoin toteutukseen. Nämä liittyvät myös olennaisesti retroihin, joita avataan seuraavassa kappaleessa. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s. 108–109)

Retrot eli reflektiotahtumat tai retrospektiivit kuuluvat osaksi kvartaalin päätöstä ja ne luovat monesti juuri pohjan ja edellytykset uuden kvartaalin suunnittelulle. Retrojen tarkoitus on reflektoida ja saada kaikki oppimaan ja kehittämään. Ne kannustavat kysymään oleellisia kysymyksiä, kuten esimerkiksi miten meillä meni, miksi ja miten siitä voidaan parantaa. Jokaisen omien toimien pohtiminen ja ymmärtäminen auttavat käymään keskustelua sekä miettimään keinoja toiminnan kehittämiseen. Retropalaveri onkin hyvä järjestää juuri ennen kvartaalin loppumista ja käydä yhdessä läpi menneen neljänneksen tapahtumia.

Joskus kiireen keskellä organisaatiossa saatetaan ajatella, ettei retrojen pitämiseksi ole nyt aikaa, mutta juuri silloin ne kannattaisi ehdottomasti pitää ja nostaa yhdeksi kohdaksi asialistalle juuri kiireen syy. Jos tiimeillä ei ole aikaa reflektoinnille niin myöskään kehitystä ja oppimista ei synny riittäväällä tasolla. Oppiminen on retrojen yksi isoimmista pointeista. Itse retrojen pitäminen on melko selkeää, mutta niiden säännöllisyydestä kannattaa organisaatiossa pitää huolta, sillä niillä on suuri arvo juuri yrityksen liiketoiminnalle. Hyvänä tapana voisikin olla se, että retrot aikataulutetaan jo vuoden tai kvartaalin alussa, jolloin jokainen tietää koska ne ovat ja niihin ehtii hyvin valmistautua etukäteen. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.109–112)

Retrojen pitäminen kannattaa ajoittaa niin sanotusti alhaalta ylöspäin eli operatiivisen tason tiimit pitävät ne ensin, sitten liiketoiminta-alueet tai vastaavat ja lopuksi johto, jotta johdolla on mahdollisimman paljon tietoa ja oppeja hyödynnettäväksi. Jos tiimejä on paljon, on myös mahdollista, että retrot pidetään samanaikaisesti ja johto pitää omansa vasta tämän jälkeen. Pääasia kuitenkin on, että koko organisaatiossa ymmärrys lisääntyy retrojen myötä. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.113–114)

Yritys X:ssä reflektoinnin tulokset, eli opitut asiat sekä tulokset olisi hyvä jakaa retrojen jälkeen esimerkiksi koko organisaation yhteisessä teams-palaverissa. Tällaisiin palavereihin on organisaatiossa jo totuttu ja ne voidaan nauhoittaa myös myöhempää käyttöä varten.

5 KPI-mittarit ja OKR-malli

Toimeksiantajayrityksellä on tällä hetkellä johtamisen tukena käytössä mm. **KPI-mittarit**, joten on olennaista tehdä vertailua KPI-mittareiden ja OKR-mallin välillä. Nämä menetelmät toki eroavat toisistaan ja voivat varmaan tietyllä tasolla myös täydentää toisiaan, mutta tässä kohtaa on kuitenkin hyvä tuoda esiin myös niiden eroja, jotta Yritys X:n johto voi hyödyntää

tätä suunnitelmaa toteuttaessaan. Jatkon kannalta on hyvä pohtia myös molempien mallien käyttöä rinnakkain, jolloin niiden hyvät puolet saataisiin hyötykäyttöön.

On melko olennaista hahmottaa OKR-mallin ja KPI-mittareiden erot, sillä niitä molempia tarvitaan. Kirjassa *Strategia arkeen* OKR-mallilla on kerrottu hyvänä esimerkkinä, että OKR:iä ja KPI voisi verrata autoon. Eli KPI-mittareita kuvaa juuri auton kojelaudassa olevat mittauslaitteet, joiden avulla kuski tietää milloin on aika tankata tai viedä auto huoltoon. Jos moottorivalo syttyy, on aika pysähtyä ja miettiä miten jatkon kannalta olisi paras toimia. Mittauslaitteet kertovat auton eri toiminnoista eli toimivatko ne niin kuin pitäisi vai onko jollain osa-alueella hikkaa. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s. 61)

OKR:t taas muodostavat auton navigaattorin, jonka avulla kuljettaja tietää minne hän on menossa ja mitä tulisi tehdä, jotta pääsee määränpäähensä. Tässäkin on toki se, että määränpää saattaa olla väärä ja sitä täytyykin muuttaa kesken matkan, jotta oikea suunta löytyy. Aina voi matkalla myös sattua jotain yllättävää, joka katkaisee tien ja täytyy löytää uusi reitti. Tärkeintä on kuitenkin se, että jos kojelaudan mittareissa kaikki näyttää normaalilta niin silloin kuskin pitää vain seurata navigaattorin suuntaviivoja. Navigaattori, joka tässä tapauksessa näyttölee OKR-mallia, ohjaa toimintamalleja ja resursseja, joiden avulla saadaan aikaan uusia innovaatioita tai uutta kehityssuuntaa. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s. 61–62)

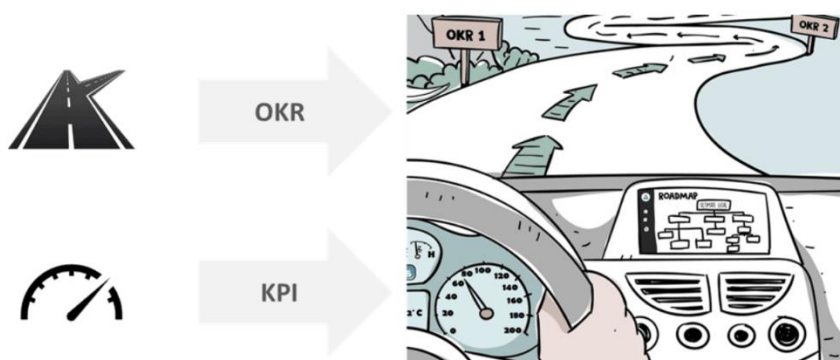
Alla oleva kuva kertoo juuri tuosta auto vertauskuvasta ja tavallaan miten eri asioihin OKR-malli sekä KPI-mittaristo keskittyvät.

Kuva 6. OKR-mallin ja KPI-mittareiden erot. (Fefo, 2024, n.d.)

OKR vs KPI

So, what is the difference between OKR's and KPI's?

- OKR's set out the direction of what needs to be achieved, e.g., the desired destination.
- KPI's provide indicators of how progress is tracking, e.g., the speedo.



5.1 KPI-mittarit pähkinäkuoressa

KPI eli Key Performance Indicators on johdon avuksi suunniteltu mittaristo, joka mittaa muun muassa tehokkuutta ja esimerkiksi käsittelyaikoja. Niiden avulla voidaan nähdä osa-alueet, joissa yritys tällä hetkellä menestyy, mutta myös osa-alueet, joissa on eniten kehitettävää eli KPI:n avulla voidaan mitata yrityksen suorituskykyä. Niillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja niiden tehokkuus riippuu suuresti siitä, miten niitä suunnitellaan, toteutetaan ja käytetään. ”Se mitä voidaan mitata, tulee myös tehdyksi, ja sitä mitä ei voida mitata, ei voi myöskään johtaa” siteeraa Bernard Marr kirjassaan. Tämä sanonta tiivistääkin kaiken oleellisen juuri mittaamiseen ja voidaan todeta, että ilman oikeanlaisia mittaustyökaluja ei ole johtaminenkaan hallittua. Yhtenä haasteena nykypäivänä on myös se, ettei johtajilla ole riittävää kykyä tunnistaa oikeanlaisia mittareita, vaan mitataan ja raportoidaan liian monia asioita, jolloin kokonaiskuva oleellisista toiminnoista hämärtyy. KPI mittareita voidaan tarkastella yrityksissä monista eri näkökulmista. Lähes kaikista toiminnoista voidaankin muodostaa mittareita, joilla mitataan erilaisia tunnuslukuja tai vaikkapa tuotannon tehokkuutta. (Marr, 2012, n.d.)

Marr listaa kirjassaan ainakin nämä eri osa-alueet, joissa KPI mittareista voisi olla hyötyä; Talous, asiakastyytyväisyys, markkinointi ja myynti, operatiivinen tehokkuus sekä toimitusketjut, henkilöstö ja yrityksen sosiaalinen vastuu. On tärkeää valita oikeat mittarit, käyttää niitä tasapuolisesti ja varmistaa, että niitä käytetään tukemaan organisaation strategisia tavoitteita. Lisäksi on tärkeää pitää mielessä, että KPI-mittareita tulisi käyttää apuvälineenä päätöksenteossa, eikä ainoana suorituskyvyn arvioinnin välineenä. (Marr, 2012, n.d.)

5.2 OKR-mallin ja KPI-mittareiden hyödyt yhdessä

OKR-mallissa asetetaan ensinnäkin aina selkeät tavoitteet, jotka ovat sopivan kunnianhimoiset ja helposti mitattavissa. Toisekseen joustavuus on erittäin tärkeää ja sen avulla muutoksia voidaan tehdä nopealla syklillä tarvittaessa. OKR:ien adaptiivisuus ja helppo muokattavuus ovat merkittävä etu KPI-mittareihin verrattuna. Kolmanneksi voidaan keskittyä laatuun, joka on monesti tärkeintä ja perustuu Lean-mallin oppeihin. Neljäntenä kohtana on tiimin sitoutuminen tavoitteisiin. Se perustuu avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja hyvään viestintään. Tiimin sitouttamisen tärkeimpinä kohtina voidaan pitää työntekijöiden omistautuneisuutta ja kasvavaa motivaatiota. Viidentenä on läpinäkyvyys, jolloin koko tiimi ja

organisaatio näkee asetetut tavoitteet ja odotukset mitä niihin kohdistuu. Tällöin myös tavoitteiden seuranta on helppoa ja informatiivista. (Anderson, 2023, n.d.)

OKR (Objectives and Key Results) ja KPI (Key Performance Indicator) ovat molemmat suorituskyvyn johtamisen työkaluja, mutta ne eroavat toisistaan tavoitteiden asettamisen, seurannan ja käyttötarkoituksen suhteen. OKR:ssä otetaan huomioon myös tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä prosessi, kun taas KPI mittaa pääasiassa tulosta. OKR toimii tavallaan siltana kunnianhimon ja todellisuuden välillä ja se auttaa rikkomaan rajoja sekä tutkimaan uusia alueita. Jos yrityksellä on inspiroiva tavoite, OKR:ien avulla se on saavutettavissa. KPI keskittyy pääasiassa tulokseen, jolloin mitataan onnistumista, tuotantoa, määrää tai laatua prosesseissa tai toiminnassa. Se mittaaakin jo käynnissä olevia prosesseja tai toimintoja. (Mehta, 2021, n.d.)

OKR:t ovat yrityksen suunnittelema lopullinen tavoite, kun taas KPI:t liittyvät usein projektiin ja niiden tavoitteena on projektin laajentaminen tai parantaminen. OKR:ien voidaan kuvailla olevan kuin GPS, joka ohjaa sinut määränpäähän. Ne ovat luonteeltaan väliaikaisia ja muuttuvat ajan mittaan. Saavutettuasi yhden virstanpylvään asetat seuraavan tavoitteen. KPI:t taas ovat usein tarkkoja, eivätkä muutu ajan mittaan. (Mehta, 2021, n.d.)

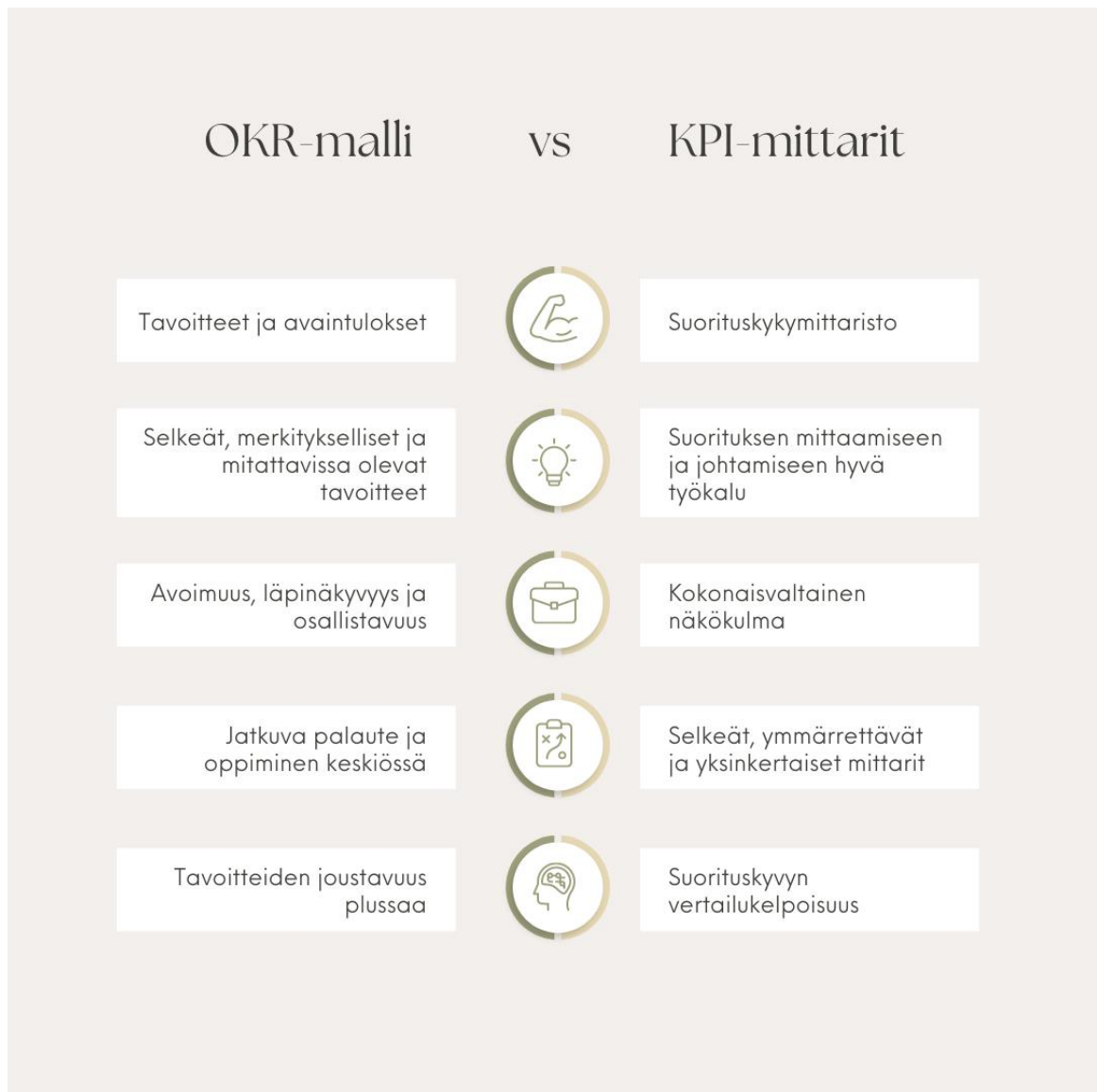
OKR:t ja KPI:t voivat toimia rinnakkain niin sanottuina kumppaneina, täydentäen toisiaan. Niiden avulla yritys pystyy toteuttamaan strategiaansa johdonmukaisesti. Monesti OKR:n käyttäminen parantaa myös KPI-mittareiden tarkkuutta ja antaa paremman käyttökokemuksen. OKR:t ja KPI:t sopivat täydellisesti yhteen. KPI:t auttavat seuraamaan suorituskyyä ja tunnistamaan ongelmia sekä parannuskohteita; OKR:t auttavat ongelmanratkaisussa ja prosessien parantamisessa innovaation ja tulosten saavuttamiseksi. (Mehta, 2021, n.d.)

Esimerkkinä voidaan vaikkapa käyttää tietyn asiakkaan SLA:ta (Service Level Agreement) tavoitteena ja sen mittaamista pidemmällä aikavälillä. Luodaan sille KPI, jonka mukaan asiakkaan keskiarvo SLA (eli laitteiden keskimääräinen toimitusaika yritykseltä asiakkaalle) saa olla maksimissaan 5 päivää. Kun keskimääräistä SLA:ta mitataan viikoittain, on helppo nähdä muutokset toimitusajoissa ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä. Jos esimerkiksi huomataan tietyn tuotekategorian tai merkin laitteiden SLA:n nousu, voidaan sille asettaa OKR:n mukaan uusi tavoite ja tämän pohjalta seurattavuus helpottuu. Jotta yritys voi luoda selkeän kuvan avainlukuista (Key Results) tähän tavoitteeseen, on sen myös selvitettävä tarkasti, mikä on syynä SLA:n nousuun tietyssä kategoriassa tai tietyllä merkillä. (Mehta, 2021, n.d.)

Vaikka sekä OKR:t että KPI:t pyrkivät edistämään organisaation menestystä ja kasvua, kummallakin on oma roolinsa. OKR:t toimivat tavoitteiden asettamisen viitekehyksenä, auttaen organisaatioita määrittämään mitä pitäisi tehdä ja miten, kun taas KPI:t keskittyvät suorituskyvyn arviointiin matkalla tavoitteiden saavuttamiseen. KPI:t mahdollistavat suorituskyvyn mittaamisen ja haasteiden tunnistamisen, kun taas OKR:t auttavat organisaatioita asettamaan tavoitteita ja suunnittelemaan toimintaa näiden haasteiden voittamiseksi. (Superbeings, 2024, n.d.)

Alla olevassa kuvassa vertailua OKR-mallin ja KPI-mittareiden hyödyistä. (Superbeings, 2024, n.d.)

Kuva 7. OKR-mallin ja KPI-mittariston hyödyt. (Superbeings, 2024, n.d.)



Vertailtaessa OKR:ien ja KPI:en välillä havaitaan, että KPI:t ovat luonteeltaan ja laajuudeltaan kestäviä ajan mittaan eivätkä muutu säännöllisesti. Toisin kuin OKR:t, jotka usein muuttuvat lyhyen ajan kuluessa. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että KPI:t ovat usein standardisoituja ja soveltuvat lähes kaikenlaisiin tavoitteisiin. Sen sijaan OKR:t, eli tavoitteet ja niihin liittyvät avainmittarit, arvioidaan jatkuvasti uudelleen ja mukautetaan liiketoiminnan painopisteiden mukaan. Lisäksi kun yksi tavoite saavutetaan, nykyiset OKR:t saavuttavat huippunsa ja uusia asetetaan tilalle. (Superbeings, 2024, n.d.)

OKR:ien ja KPI:en vertailussa keskeinen ero piilee siinä, miten ne nähdään organisaation työntekijöiden keskuudessa. Useimpien työntekijöiden näkökulmasta OKR:t määrittelevät tärkeät yrityksen tavoitteet ja mitä jokainen voi tehdä niiden saavuttamiseksi. Toisaalta KPI:t auttavat työntekijöitä arvioimaan omaa tuottavuuttaan, lisäämään vastuullisuuttaan ja luomaan mittapisteitä kokonaissuorituskyvyn arvioinnille. OKR:t ovat yleisesti ottaen kunnianhimoisempia ja dynaamisempia, kun taas KPI:t ovat saavutettavampia ja lähempänä konkreettista työtä. Yhteenvetona voidaan todeta, että OKR:ien ja KPI:en ero perustuu ensisijaisesti niiden taustalla olevaan tarkoitukseen. OKR:t auttavat organisaatioita määrittelemään tavoitteensa ja menestyksen mittarit, kun taas KPI:t keskittyvät arvioimaan organisaation suorituskykyä matkalla kohti näitä tavoitteita. (Superbeings, 2024, n.d.)

Voidaankin varmaan todeta, että OKR-mallin ja KPI-mittareiden rinnakkainen käyttö ja seuranta antavat yritykselle laajemman kuvan sen suorituskyvystä, sekä tavoitteista ja niiden seurannasta osana strategiatyötä.

6 Kehittämistehtävän toteutus

Tämän kehittämishankkeen keskeinen tavoite on tuottaa suunnitelma OKR-mallin käyttöönotolle ja seurantajärjestelmän jalkautukselle koko henkilöstön käyttöön.

Suunnitelman tavoitteena on käyttöönoton ja jalkautuksen mahdollisimman ketterä toteutus, sillä yrityksellä on jo hyvä strateginen pohja tätä varten ja tavoitteet ovat asetettuna niitä tukeviksi. Päämääränä on saada tavoitteiden seurantaan läpinäkyvyyttä ja esimerkiksi kehittämishankkeiden osalta hahmottaa paremmin eri projektien tarpeellisuutta ja pohtia onko siellä päällekkäisiä hankkeita menossa. Tiimien väliseen yhteistyöhön, läpinäkyvyyteen sekä eri kehityshankkeiden etenemiseen tulisi myös tulevaisuudessa panostaa enemmän ja sitä tulee tukemaan OKR-järjestelmän käyttö.

Tarkoituksena on tehdä tutkimuksellista kehitystyötä, jonka avulla syntyy uusia ideoita ja käytänteitä operatiiviseen tekemiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s. 66) Jokainen tieteellinen tutkimus sisältää teoreettisen osuuden, jossa läpikäydään ilmiöitä aikaisemmin selitettyjen tieteellisten töiden, teorioiden ja mallien kautta (Kananen, 2008, s. 21).

OKR-mallin ja järjestelmän käyttöönotosta tulee hyötymään koko yrityksen henkilöstö.

6.1 OKR-mallin käyttöönotto

Harvoin saadaan aikaiseksi mitään, jos ei edes aloiteta ja samoin se on myös OKR-mallin toteuttamisen käynnistämiseksi. OKR-mallin käyttöönotossa pätee hyvin sanonta ”tekemällä oppii”, sillä kun kokemus OKR:ien määrittämisestä karttuu, niin koko ajan opitaan uutta ja asiantuntemus paranee kvartaali kerrallaan. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu käyttöönoton eri vaiheita ja riittävän viestinnän merkityksellisyyttä. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.124)

Alla tehtynä kuva OKR-mallin käyttöönotosta Yritys X:ssä.

Kuva 8. OKR-mallin käyttöönotto, (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.124).



OKR-mallin käyttöönottoon on määritelty alla oleva malli tai järjestys, joka on ollut hyvä runko laatiessani Yritys X:lle käyttöönottosuunnitelmaa. Tämä malli sisältää seuraavat askeleet; käyttöönoton määrittävien edellytysten kartoitus, päätöksen käyttöönotosta ja johdon sitoutumisesta, muutosprojektiorganisaation muodostamisen, ohjelmiston valinnan, työpajojen pitämisen ja pilotoinnin, tiimien omien tavoitteiden asettamisen ja ensimmäisen OKR-kvartaalin aloittamisen. Viestinnän tulisi olla koko ajan kaiken keskiössä ja riittävällä tasolla, jotta käyttöönotolla on mahdollisuus onnistumiseen. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.124)

6.1.1 Käyttöönoton edellytykset ja johdon sitoutuminen

Käyttöönoton edellytykset on saavutettu, kun OKR-mallin teoriasen ymmärrys on organisaatiossa sisäistetty eli osataan vastata näihin oleellisiin kysymyksiin; mikä OKR-malli on, mitä hyötyä siitä on, miksi se kannattaa ottaa käyttöön, miten laatia tavoitteet ja avaintulokset, miten OKR:iä suunnitellaan ja seurataan sekä miten OKR-malli toimii arjessa? Edellytyksenä käyttöönotolle on myös se, että yrityksellä on strategia ja oikea asenne sekä kypsyyys muutokseen ja riittävästi toteutusaikaa ja resurssia projektille. Yrityksen johdolla tulisi olla edellytykset toimintatapojen muuttamiseen, jolloin osa päätäntävällä siirtyäkin henkilöstölle. Kannatta myös muistaa, että OKR-mallin jalkauttaminen vie aikaa ja todennäköisesti useampia kvartaaleja ennen kuin konkreettisia tuloksia alkaa näkyä. Organisaatiokulttuurin tulisi myös tukea muutosta ja kehittämistä, jotta OKR-mallin käyttöönotto voi olla menestyksellinen. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.125–127)

6.1.2 Muutosprojektiorganisaatio

Muutosprojektiorganisaatio eli käyttöönottotiimi tai projektiryhmä vastaa OKR-mallin läpiviemisestä yrityksessä. Tähän tarvitaan projektin vetäjä ja hänen ympärilleen muutama hyvä tekijä, jotka yhdessä huolehtivat viestinnästä, projektin eri vaiheista ja käyttöönoton etenemisestä. Tässä ryhmässä olisi hyvä olla vähintään kolme jäsentä, joiden vastuut jakautuvat seuraavasti: projektinvetäjä / soihdunkantaja, joka on OKR-asiantuntija ja porukan tärkein henkilö, sillä hän organisoii ja kouluttaa muita. Johdosta tarvitaan myös edustaja eli niin sanottu sponsori, joka vastaa OKR-mallin käyttöönotosta johtoryhmässä. Samalla he hoitavat kaikki eteen tulevat haasteet etsien niihin ratkaisuja johdon ja henkilöstön kanssa sekä keräävät tärkeää palautetta. Projektiryhmä vastaa työpajojen ja pilotoinnin organisoinnista ja kouluttaa henkilöstöä järjestelmän käyttöönotossa. Projektiryhmä myös

raportoi hankkeen etenemisestä johtoryhmälle. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.142–144)

6.1.3 Ohjelmiston valinta

OKR-malli pystytään ottamaan käyttöön tehokkaasti ja ohjaamaan johdonmukaisesti, kun otetaan käyttöön jokin siihen soveltuva järjestelmä. Pilvipohjaiset järjestelmät soveltuvat nykypäivän haasteisiin hyvin, sillä niitä voi käyttää milloin vain ja mistäpäin maailmaa tahansa. Ratkaisevan tärkeää onkin, että järjestelmä on ymmärrettävä, vaivaton käyttää ja se, että siellä kaikki tiedot ovat avoimesti esillä. Varsinkin silloin kun organisaatio on monipaikkakuntainen ja saman tiimin jäsenet työskentelevät kaukana toisistaan on OKR-järjestelmän käyttö hyvinkin perusteltua. Järjestelmän avulla johtoryhmän on helppo nähdä miten eri tiimien tavoitteet etenevät ja mitä asioita eri tiimeissä juuri tällä hetkellä painotetaan. Järjestelmän päivittäminen on helppoa, paikasta tai kelloajasta riippumatta ja se myös muistuttaa, jos jotain avaintuloksia pitäisi saattaa ajan tasalle.

Ohjelmiston käyttö helpottaa OKR-mallin käyttöönottoa ja tuo selkeää lisäarvoa kustannuksistaan huolimatta. Se myös helpottaa raportointia, sillä järjestelmästä saa raportoinnin automaattisesti, mikä säästää aikaa ja resursseja. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.151–155)

6.1.4 Pilotointi ja työpajat

Pilotointiin ja työpajoihin on muistettava varata riittävästi aikaa ja resursseja. Johtoryhmälle voi järjestää ensin oman työpajansa, jossa määritetään kattotavoitteet, joihin koko organisaation tavoitteet lopulta nivoutuvat. Sen jälkeen tiimit pitävät omat työpajansa ja pilottijaksonsa, joiden aikana saadaan varmasti hyvää kehittämismateriaalia jatkoa tukemaan. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.124, 127, 142)

6.1.5 Tiimien omien tavoitteiden määrittely

Esihenkilöillä ja tiimivetoajilla on käyttöönoton alkuvaiheessa suuri vaikutus, sillä he tukevat tiimiläisiään muutoksessa. Kun heillä on itsellään hyvä näkemys OKR:ien toiminnasta ja positiivinen asenne muutosta kohtaan, on tiiminkin helpompi päästä jyvälle niistä. Tiimit määrittelevät tavoitteensa itse, vaikkakin soihdunkantajan avustuksella. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.124, 146)

6.1.6 Ensimmäisen OKR-kvartaalin aloitus

Yhtenä oleellisena harjoittelukautena voidaan pitää ensimmäistä OKR-neljännestä eli kvartaalia. Näiden ensimmäisten kolmen kuukauden aikana saadaan kerättyä arvokasta tietoa ja kokemuksia kehityksestä OKR:ien käytössä. Konkreettisesti merkittävimmät hyödyt näkyvät vasta reilun vuoden päästä käyttöönotosta, joten malttia ja uskoa tarvitaan matkan varrella. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.131)

6.2 Suunnitelma OKR-mallin käyttöönottoon Yritys X:ssä

OKR-mallin käyttöönotossa Yritys X:ssä on tavoitteena, ettei siitä muodostuisi isoa projektia, joka sitoisi suuria määriä henkilöstön resurssia, vaan että sen avulla jalkautus tapahtuisi yksinkertaisia askeleita noudattamalla. Tätä varten olen laatinut kahdeksan virstaan pylvästä, joita mukailemalla OKR-malli voitaisiin ottaa käyttöön ketterästi ja onnistuneesti.

Suuntaviivoja tähän olen hakenut Hämäläisen, Soran ja Kivelän kirjassa Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon esiteltyä käyttöönottosuunnitelmaa.

Ensimmäisenä suunnitelmassa on **johdon sitouttaminen**. Tämän eteen on tehty työtä ja tullaan tekemään edelleenkin organisaation sisällä, jotta pääsisimme etenemään suunnitelmassa alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Uskon kuitenkin, että tämän suunnitelman avulla johto pystyy sitoutumaan OKR-mallin käyttöönottoon ja strategian sekä yhteisten tavoitteiden läpinäkyvyyteen sekä jalkautukseen. Monet henkilöt johtoryhmässä puoltavat OKR-mallin käyttöönottoa, joka edistää suunnitelman toteutusta.

Toisena on **suunnitelman hyväksyminen ja OKR omistajuuden määrittäminen**.

Mielestäni on tärkeää, että tekemäni suunnitelma hyväksytään ja OKR-mallille ja sen käyttöönotolle määritetään vastuuhenkilö, sekä mahdollinen projekti-/seurantaryhmä. Tämä luo ammattimaisen otteen käyttöönotolle, vaikka prosessista ei olisi tarkoitus tehdä liian raskasta toteutuksen kannalta. Projektiryhmän aktiivisen toiminnan avulla myös hankkeen seuranta helpottuu ja aikataulussa pysyminen on todennäköisempää.

Kolmantena on **viestintäsuunnitelman laatiminen**. Onnistunut viestintä on mielestäni yksi tärkeä kulmakivi tällaisten projektien läpiviemisessä, varsinkin kun tähdätään onnistumiseen. Viestintää tulisikin tehdä monessa eri muodossa ja riittävän usein, jotta projektin tavoitteet ovat selkeät läpi linjan ja samalla vaalitaan läpinäkyvyyttä. Projektiryhmään valitaan tarvittaessa viestintävastaava, joka ottaa vastuun viestinnästä.

Neljäntenä on **OKR-järjestelmän valinta ja pilotointi** eli testaaminen muutaman ennalta määritellyn tiimin voimin. Pilottijakson aikana OKR-mallia voitaisiin alkaa käyttämään esimerkiksi kolmessa tiimissä samaan aikaan, jolloin tiimien välillä olisi läpinäkyvyyttä heidän tavoitteidensa ja edistymisensä suhteen. Tämä luo myös hedelmällistä tietoa tiimien välille sekä projektiryhmälle ja tuottaa samalla lisäarvoa ristiin hyödynnettäväksi. Työpajoja voidaan pitää tarpeen mukaan pilotoinnin edetessä.

Viidentenä **esihenkilöiden sitouttaminen**. Uuden toimintamallin jalkautus on aina muutos, joka vaatii hyvää ja suunnitelmallista johtamista. Esihenkilöiden pitääkin itse olla sitoutuneita uudistuksiin, jotta he pystyvät ”myymään” ne tiimilleen riittävän uskottavasti. Esihenkilö toimii esimerkkinä ja kannustaa hyvän vuorovaikutuksen kautta muutoksessa. Onkin siis erityisen tärkeää saada esihenkilöt mukaan käyttöönottoon ja uskomaan sen tuomiin muutoksiin.

Kuudentena **tiimien omien tavoitteiden asettaminen**. Olennaisessa osassa tiimien omien tavoitteiden asettamista ovat esihenkilöt ja tiiminvetäjät. Heidän panoksensa avulla tiimien tavoitteiden asettaminen sujuu helpommin ja sulavammin. Koska esihenkilöt ovat saaneet perehdytyksen OKR-malliin jo aiemmin ja ovat toivon mukaan myös itse innostuneet mallista, niin sen tuoman positiivisen asenteen ja muutosjohtamisen avulla tiimien tavoitteiden asettamisen pitäisi onnistua suht kevyesti. Soihdunkantaja toimii vahvasti esihenkilöiden ja tiimien tukena tässä vaiheessa.

Seitsemäntenä kohtana on **muutosjohtamisen teemat**. Muutoksen johtaminen tällaisessa projektissa on onnistumisen edellytys. Hyvä visio riittää hetken aikaa pitämään työntekijät innostuneina ja motivoituneina, mutta pidemmän päälle se ei pelkästään riitä. Tarvitaan hyviä kannustimia sekä riittävästi viestintää, jotta tässä onnistutaan. Ihmisten johtaminen muutostilanteissa saattaa olla haastavaa ja muutosvastarintaa tulee jossain vaiheessa varmasti vastaan, mutta hyvällä johtamisella ja asenteella siitäkin selvitään.

Kahdeksantena ja viimeisenä askeleena on **ensimmäinen OKR-kvartaalin aloitus ja käyttäjäpalautteet sekä korjaavat toimenpiteet**. Ensimmäisen OKR-kvartaalin aikana olennaista on harjoitella OKR-mallin perusteita ja tavoitteiden asettamista. Sen aikana tullaan varmasti saamaan monia ahaa-elämyksiä ja hyvää dataa tukemaan muutosta. On myös tärkeää alkaa heti käyttöönoton alussa keräämään palautetta käyttäjiltä, jotta ongelmakohtiin voidaan keksiä ratkaisuja.

Käyttöönoton alussa on hyvä muistaa, että kaiken ei tarvitse olla heti valmista vaan maltillisuus ja kärsivällisyys palkitaan myöhemmin. Siinä kohtaa, kun järjestelmää aletaan

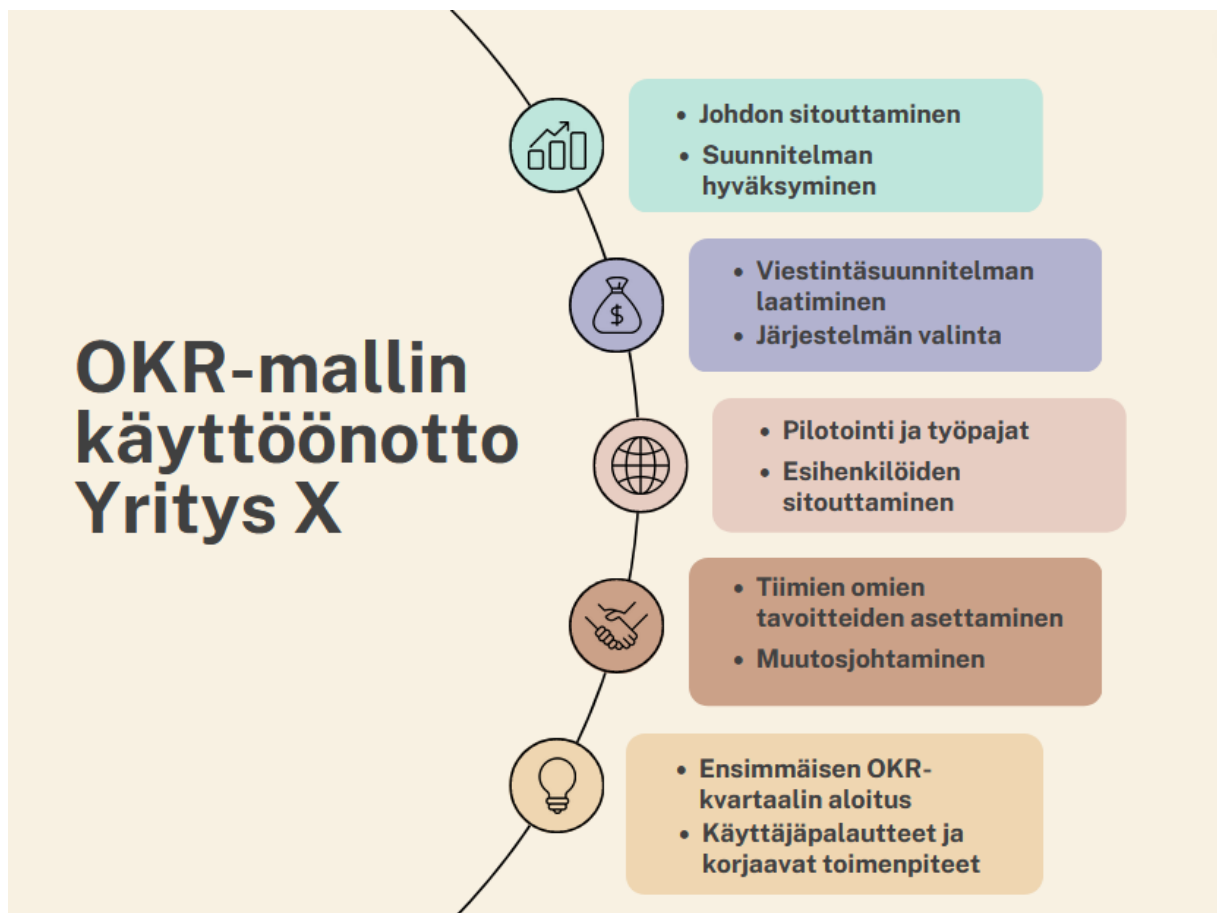
käyttämään, niin monet asiat vasta alkavat muotoutua ja asettuvat oikeisiin uomiinsa vasta useamman kvartaalin päästä. Hyvä ja maltillinen OKR-mallin käyttöönotto kannattaakin aikatauluttaa esimerkiksi alla olevalla tavalla:

- **Q1:** Johdon kattotavoitteet ja tiimien tutustuminen OKR-malliin
- **Q2:** Kaikilla tiimeillä on tavoitteet tehtynä
- **Q3:** Avaintulokset ovat pääsääntöisesti numeerisia ja seuranta tehdään aktiivisesti
- **Q4:** OKR:t ohjaavat organisaation vuosikelloa ja retrot ovat aktiivisesti käytössä

(Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.161)

Alla olevassa kuvassa OKR-mallin käyttöönotto Yritys X:ssä vielä kuvitettuna.

Kuva 9. OKR-mallin käyttöönotto Yritys X:ssä.



6.3 Toimeksiantajan odotukset suunnitelmalle

Toimeksiantajan odotukset ovat selkeässä ja helposti toteutettavassa suunnitelmassa OKR-mallin käyttöönottoon ja uuden järjestelmän jalkautuksen toteutukseen. Tämä vaatii toki paljon työtä johdon kanssa ja varsinkin henkilöstöjohtajan kanssa tehtävää yhteistyötä, jotta tulokset tulevat olemaan konkreettiset. Suurimpana haasteena tulee varmasti olemaan uuden järjestelmän jalkautus ja käyttöönottokoulutukset, sekä niihin liittyvä viestintä, johon pitää panostaa riittävästi, jotta voidaan taata projektissa onnistuminen. Toimeksiantaja ei myöskään pysty irrottamaan suurta henkilöresurssia projektin läpiviemiseen, joten sen tueksi olenkin miettinyt ketterää toteutusta, jossa esihenkilöt koulutetaan ensin ja heidän vastuulleen jää sitten tiimin briiffaaminen ja järjestelmän implementointi. Olen myös pyytänyt yritys X:n henkilöstöjohtajalta nimettyä henkilöä hoitamaan projektin sisäistä viestintää, sillä näkisin, että sillä on merkittävä vaikutus projektin onnistuneelle läpiviennille. Yhtenä haasteena tulee mahdollisesti olemaan myös järjestelmän käytössä syntyvät haasteet ja niiden taklaaminen. Yrityksen sisäinen helpdesk toivon mukaan voi ottaa kopin tästä tehtävästä. Tässä kohtaa näkisin, että voisin itse toimia projektin vetäjänä ja niin sanottuna soihdunkantajana, lisäksi ohjausryhmässä olisi johdon edustaja sekä yksi tai kaksi henkilöstön edustajaa. Resurssinäkökulmasta ajateltuna, minulla itsellä menisi eniten aikaa projektin läpiviemiseen, kun taas muut ohjausryhmän jäsenet voisivat olla mukana oman työnsä ohella.

Yritys X:n alustavan aikataulun mukaan OKR-malli tullaan jalkauttamaan aikaisintaan keväällä 2025.

6.4 Viestintä ja toiminta muutoksessa

Muutosjohtamisen pitäisi nykypäivänä olla tunneälykästä ja tiimin tarpeet huomioon ottavaa johdonmukaista toimintaa. Muutosta tapahtuu organisaatioissa lähes jatkuvasti, halusimme sitä tai emme, joten muutosjohtamisen taidot tulisi olla esihenkilöillä ajan tasalla. Esihenkilöt voivat olla muutoksessa se tärkein voimavara ja varsinkin sinä hetkenä, kun ollaan uuden äärellä saattaa olla kaikkein ratkaisevin muutoksen onnistuneen läpiviemisen kannalta. Tiimin tai työyhteisön henkinen valmistaminen ja yhteishengen nostattaminen ovat monesti erittäin tärkeitä seikkoja ennen muutosta. Myös osallistaminen tai vaikkapa mielipiteen kysyminen muutokseen liittyen saattaa vähentää muutosvastarintaa ja helpottaa alkushokkia. (Pirinen, 2023, s.17–18)

Muutokset organisaatiossa aiheuttavat usein epävarmuutta ja näissä tilanteissa esihenkilö voi olla tukena, auttaa ja kannustaa työntekijöitä. Erittäin tärkeää on myös riittävä viestintä, niin esihenkilöiden toimesta, kuin myös projektiholalta. Uusien toimintamallien omaksumiseen menee helposti useampi viikko, varsinkin kun työntekijät oppivat yksilöllisesti uusia asioita. Onkin tärkeää, että esihenkilöt viestivät muutosten tavoitteista, jotta työntekijöiden olisi helpompaa suhtautua muutoksiin ja niiden tuomiin uusiin käytäntöihin. (Pirinen, 2023, s.19–20)

Jos mietitään Yritys X:n tulevaa OKR-mallin jalkautusta ja uuden järjestelmän käyttöönottoa, niin muutosvastarintaa tullaan aivan varmasti kohtaamaan, niin kuin missä tahansa uudessa toimintamallin muutoksessa tai projektissa, jossa tullaan muokkaamaan henkilöstön toimintatapoja tai implementoidaan uutta järjestelmää. Onkin erityisen tärkeää, että organisaation esihenkilöt koulutetaan ja perehdytetään ensin ja hyvin tuleviin muutoksiin ja he tavallaan ostavat idean OKR-mallista. Tämä takaa sen, että he voivat taas omalla esimerkillään ja innostuksellaan vaikuttaa positiivisesti tiimien fiilikseen tulevien muutosten alla. Innostus ja positiivinen tunnelma tarttuu ja luo hyvän pohjan uuden oppimiselle ja tulevalle yhteiselle matkalle. Viestintää tulee myös tehdä johdonmukaisesti ja riittävän usein, jotta se osaltaan auttaa työntekijöitä sekä tiimejä pysymään kärryillä ja motivoituneena.

6.5 Seurantajärjestelmän valinta

OKR-mallin seurantajärjestelmän tärkeimmät ominaisuudet ovat tavoitteiden asettamisen helppous ja niiden seuranta, läpinäkyvyyden lisääminen ja tavoitteiden uskottavuus sekä mahdollisuudet päästä parempiin tuloksiin hyvän työkalun avulla. Suurien ja keskisuurten yritysten keskuudessa järjestelmästä on myös hyötyä siinä, että tiimit näkevät mitä muut tiimit kehittävät, joka osaltaan myös poistaa päällekkäistä työtä ja tiimit voivat myös helpommin jakaa hyviä käytäntöjä keskenään. (Kapoor, 2023, n.d.)

Suurin osa markkinoilla olevista OKR-järjestelmistä on pilvipohjaisia ja niillä on monesti samat perusperiaatteet. Niiden käytettävyydellä on kuitenkin eroja ja valinnan tulisikin perustua juuri kyseisen organisaation sen hetkisiin tarpeisiin. Kannattaa ottaa myös huomioon se, että onko organisaatiolla käytössään muita järjestelmiä, joilta toivotaan linkitystä OKR-järjestelmän kanssa, se ainakin rajaa vaihtoehtoja. Joka tapauksessa vertailua kannattaa tehdä ja ottaa siinä huomioon juuri kyseisen yrityksen prioriteetit sekä muutoin järjestelmien saamat arvostelut. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.154–156)

Suunnitelmaa varten on tehty alustavaa taustatutkimusta erilaisista seurantajärjestelmistä ja niistä on valittu kolme eri vaihtoehtoa Yritys X:lle. Alempana on myös yhteenveto järjestelmistä, jonka perusteella valinnan pitäisi helpottua. Vaihtoehdot ovat Leapsome, Weekdone ja Atlassian Jira.

Vertailua ohjelmistoista on tehty yleisellä tasolla ja käytettävyyden sekä selkeyden näkökulmasta. On myös selvitetty hinnat per käyttäjä ja paljonko se maksaisi vuositasolla 450 henkilön organisaatiolle. Ohjelmistoista on myös lisätty muutama kuva, jotta lukija pystyy havainnollistamaan ohjelmistokokonaisuutta.

6.5.1 Leapsome

Leapsome on OKR-alusta, joka auttaa organisaatioita keskittymään strategiaan tavoitteisiin ja parantamaan henkilöstön hallintaprosesseja. Sitä käyttävät omilla toiminoissaan ainakin Spotify, Northvolt ja Babbel. Ohjelmisto mahdollistaa jatkuvan syklin tavoitteiden ja OKR:ien asettamisessa, seurannassa ja raportoinnissa yritys-, tiimi- ja yksilötasolla.

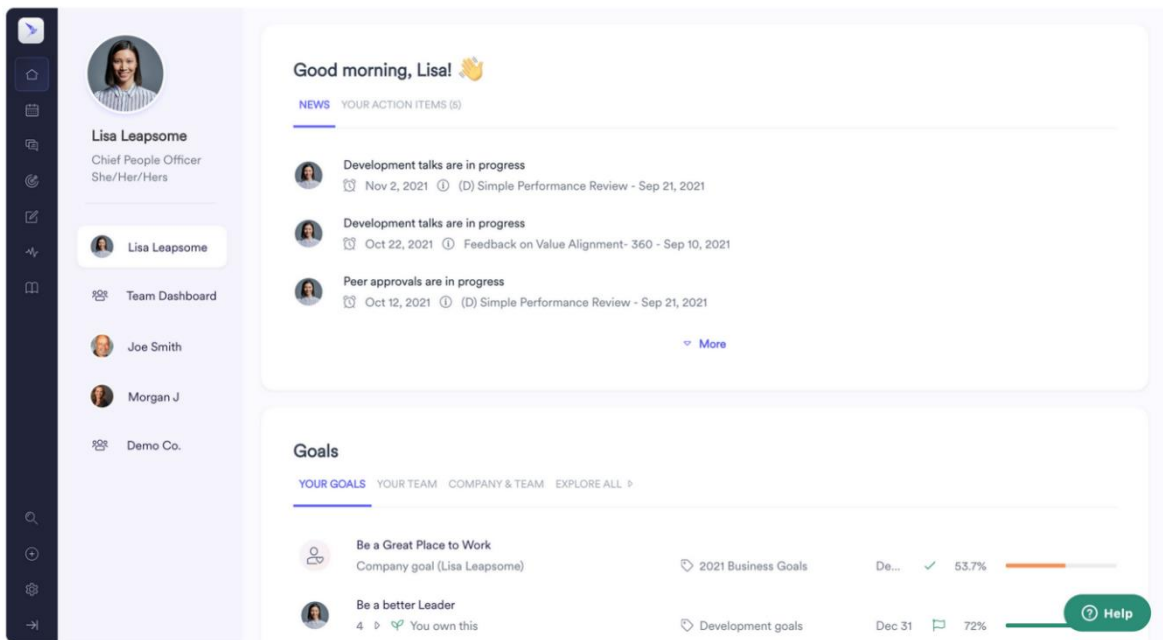
Miksi yrityksen kannattaisi valita juuri Leapsome: Se ei ainoastaan seuraa tavoitteiden etenemistä, vaan se myös pyytää palautetta käyttäjiltä jokaisessa vaiheessa. Eri sidosryhmät voivat jättää kommentteja, jotka helpottavat keskustelua tehtävien ja projektien etenemisestä. Se mahdollistaa yksittäisten, tiimien ja yrityksen tavoitteiden

Se myös antaa sinulle mahdollisuuden liittää yksittäiset, tiimi- ja yritystavoitteet toisiinsa ja generoida OKR-puun, jotta voit helposti valvoa edistymistä, omistajuutta ja riippuvuuksia onnistumisen tiellä. Lisäksi Leapsome sisältää ominaisuuksia, jotka lisäävät vastuullisuutta organisaatiossa tavoitekojelautojen ja edistymisen aikajanojen avulla, joita voit päivittää reaaliajassa ja suodattaa omistajan, osallistujien ja tiimien mukaan. (Behnke, 2024, n.d.)

Hinta muodostuu ohjelmiston käyttäjämäärän mukaan, jolloin 450 henkilön organisaatiolle käyttö maksaisi alkaen 8 US dollaria kuukaudessa per käyttäjä eli n. 43 000 USD vuodessa.

Alla olevassa kuvassa Leapsome-ohjelmiston aloitussivu.

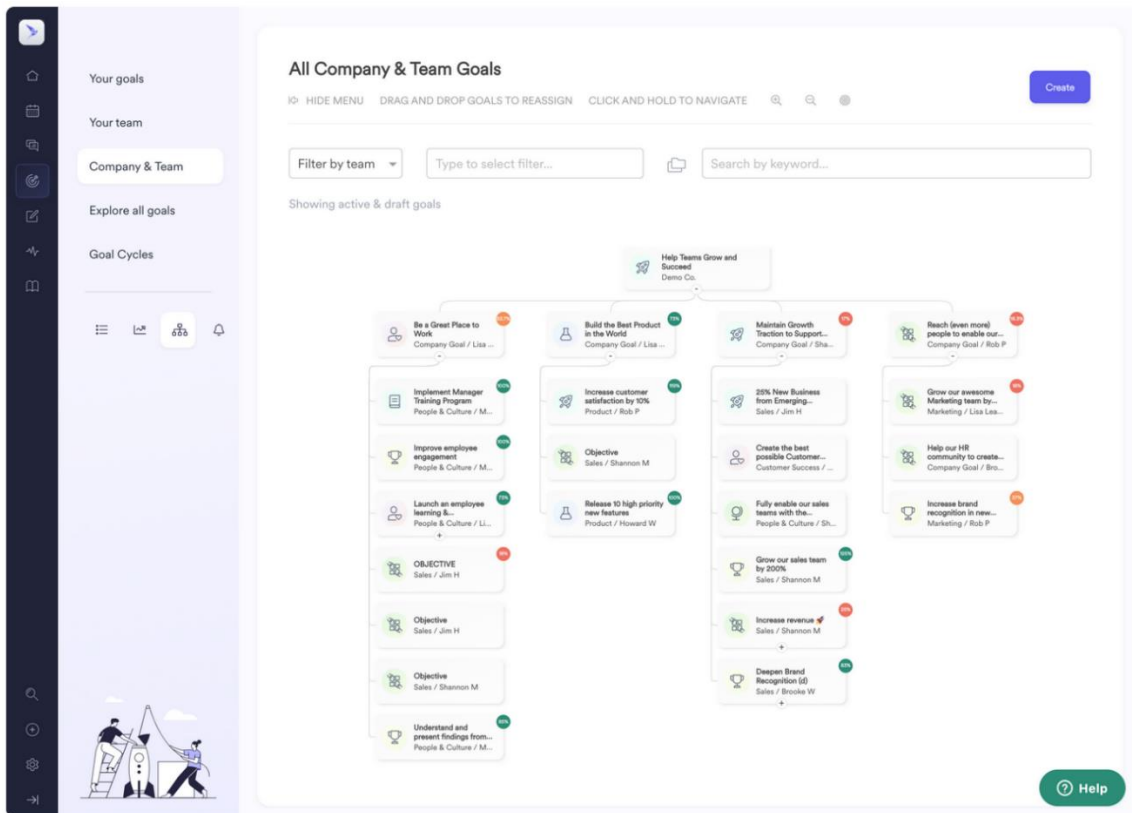
Kuva 10. Leapsome-ohjelmiston aloitussivusta, kuva 1/2. (Software advice, 2024, n.d.)



The screenshot shows the Leapsome dashboard for user Lisa Leapsome. The left sidebar contains navigation icons and a list of team members: Lisa Leapsome (Chief People Officer), Joe Smith, Morgan J, and Demo Co. The main content area is titled 'Good morning, Lisa!' and features a 'NEWS' section with three items: 'Development talks are in progress' (Nov 2, 2021), 'Development talks are in progress' (Oct 22, 2021), and 'Peer approvals are in progress' (Oct 12, 2021). Below this is a 'Goals' section with two active goals: 'Be a Great Place to Work' (53.7% progress) and 'Be a better Leader' (72% progress).

Toisessa kuvassa on esitelty Leapsome-ohjelmiston Tavoitteet-välilehti.

Kuva 11. Leapsome-ohjelmiston tavoitteet-välilehti, kuva 2/2. (Software advice, 2024, n.d.)



The screenshot displays the 'All Company & Team Goals' page in Leapsome. The page features a navigation sidebar on the left with options like 'Your goals', 'Your team', 'Company & Team', 'Explore all goals', and 'Goal Cycles'. The main content area shows a hierarchical tree of goals. The top-level goal is 'Help Teams Grow and Succeed Demo Co.'. Below it are four main categories: 'Be a Great Place to Work', 'Build the Best Product in the World', 'Maintain Growth Traction to Support...', and 'Reach (even more) people to enable our...'. Each category contains several sub-goals and objectives, such as 'Implement Manager Training Program', 'Increase customer satisfaction by 30%', and '25% New Business from Emerging...'. The page includes search and filter options at the top and a 'Help' button at the bottom right.

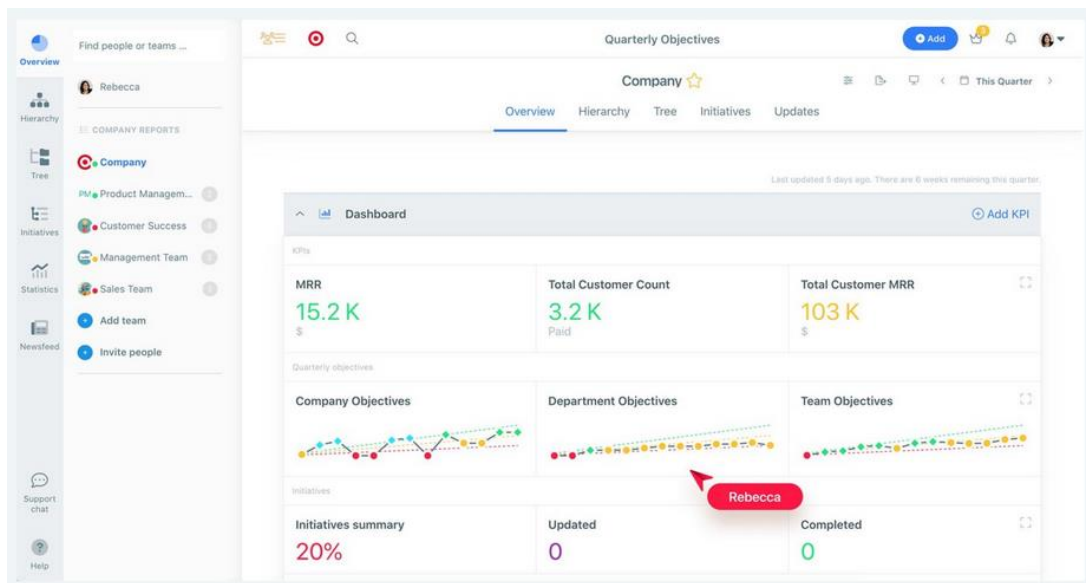
6.5.2 Weekdone

Weekdone on tavoitejohtamisjärjestelmä, joka seuraa selkeällä tavalla kvarterin ajaksi määriteltyjä tavoitteita ja viikoittaisia tehtäviä. Nämä kaksi moduulia yhdessä linkittyvät organisaation pidemmän aikavälin tavoitteisiin, jolloin seurattavuus myös isossa kuvassa on helppoa. Demovideon avulla on helppo nähdä, miten Weekdone-ohjelmisto käytännössä toimii. Käyttöliittymä vaikuttaa melko selkeältä ja yksinkertaiselta. Hallintapaneelinäkymästä on helppo löytää eri osiot ja navigointi vaikuttaa ytimekkäältä. Ohjelmistosta pystyy myös ottamaan raportteja eri osa-alueista. Ohjelmiston avulla on vaivatonta ja läpinäkyvää seurata organisaation yhteisiä ja tiimien tavoitteita sekä niiden edistymistä. Hallintapaneelin näkymää voi myös personoida sellaiseksi kuin käyttäjä näkee tarpeelliseksi. (Weekdone, 2018, n.d.)

Hinta muodostuu ohjelmiston käyttäjämäärän mukaan, jolloin 450 henkilön organisaatiolle käyttö maksaisi kuukaudessa n. 4,16 US dollaria per käyttäjä eli n. 22 500 USD vuodessa.

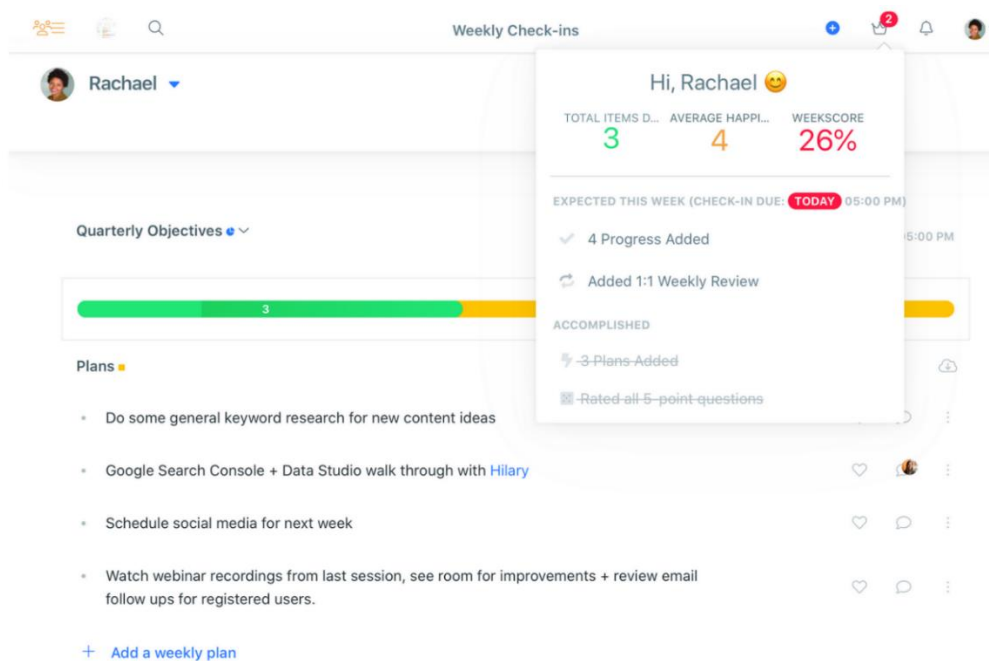
Miksi yrityksen kannattaisi valita juuri Weekdone: Weekdone on saanut tunnustusta hyvästä asiakaspalvelustaan ja helppokäyttöisyydestään. Hyvä käyttäjäkokemus nimenomaan yksilötasolle saakka sekä hyvä seuranta tiimitasolla. Selkeä ja käytännönläheinen ohjelmisto. Alla olevassa kuvassa havainnollistettuna Weekdone ohjelmiston aloitussivu.

Kuva 12. Weekdone-ohjelmiston aloitussivu, kuva 1/2. (Weekdone, 2018, n.d.)



Toisessa kuvassa Weekdone-ohjelmiston viikoittainen edistymisen seuranta.

Kuva 13. Weekdone viikoittainen edistymisen seuranta, kuva 2/2. (Weekdone, 2018, n.d.)



6.5.3 Jira (Atlassian)

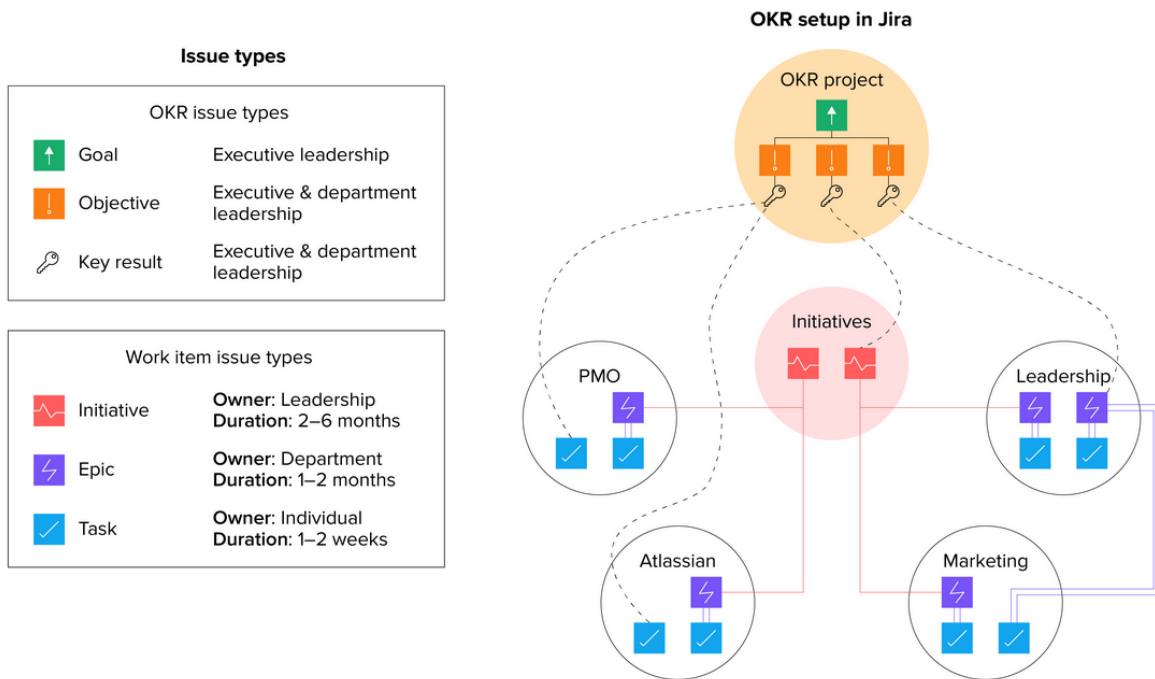
Atlassianin Jira-ohjelmisto tunnetaan perinteisesti tiketinhallintaan soveltuvasta käytöstään, mutta se sopii myös muihin toimintoihin. Jiran käyttöä pystyy laajentamaan erilaisilla lisäosilla OKR-mallia tukevaksi kokonaisuudeksi. Silloin kun organisaatiolla on jo Jira ennestään käytössä niin se saattaisi olla kustannustehokkain ratkaisu juuri uudelleen modifioinnin keinoin. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.156)

Jiraa pystyy helpon käyttämään OKR:ien seurantaan oman OKR for Jira moduulin kanssa. Moduulin hinta on verrattain edullinen, sillä se maksaisi 450 henkilön organisaatiolle n. 300 US dollaria kuukaudessa eli alle 0,7 USD per käyttäjä, jolloin vuosittainen kustannus olisi vain 3600 USD. (Spaleniak, 2022, n.d.)

Miksi yrityksen kannattaisi valita juuri Jira tai OKR for Jira moduuli: Se olisi ainakin pienemmälle budjetille sopiva vaihtoehto, kun Jira on jo ennestään käytössä ja sen kanssa pääsee hyvin alkuun. Käyttö vaikuttaa myös selkeältä, joten en näkisi syitä, miksei tämä olisi hyvä vaihtoehto.

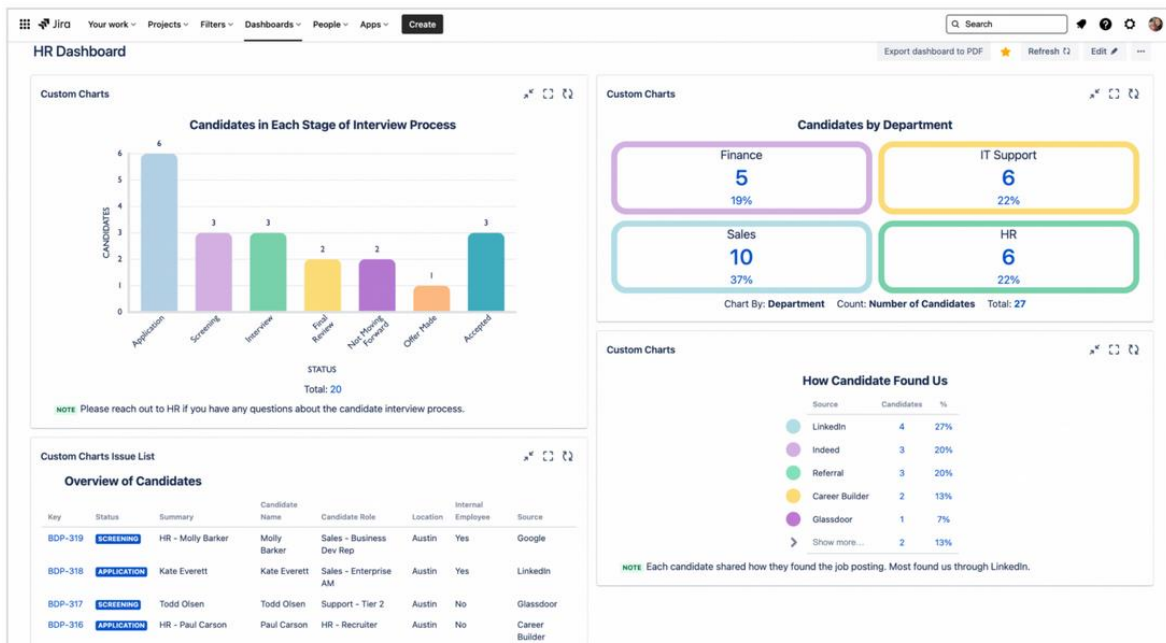
Alla olevassa kuvassa havainnollistettuna, että miltä näyttää OKR for Jira moduuli käytännössä.

Kuva 14. OKR for Jira moduuli kuva 1/2. (Atlassian, 2023, n.d.)



Toisessa kuvassa on esiteltyä OKR for Jira moduulin HR-osiota.

Kuva 15. OKR for Jira moduulin HR-osio, kuva 2/2. (Atlassian, 2023, n.d.)



6.5.4 Muita vaihtoehtoja

Yhtenä vaihtoehtona olisi voinut miettiä myös Teamsissä jo valmiina olevaa planneria, mutta sen käytännöllisyys juuri tähän tarkoitukseen ei mielestäni ole riittävä koko organisaation tekemistä tukevaan toimintamalliin, vaan valinta tulisikin tehdä juuri OKR-mallia varten tehdyistä järjestelmistä. Yrityksessä on jo käytössä Confluence-ohjelmisto, jota voi myös käyttää OKR:ien seuraamiseen ja sen käyttö on jo melko laajaa muutenkin, joten se saattaisi olla myös varteenotettava vaihtoehto. Sitä käyttäneenä en tosin ole kovinkaan vakuuttunut sen toimivuudesta juuri tähän tarkoitukseen.

Yksi vaihtoehto voisi myös olla Atlassianin Jira-ohjelmisto, sillä se on Yritys X:llä jo ennestään käytössä, ainakin osalla henkilökunnasta, joten perehdytykseen ei menisi niin paljon aikaa. Jiraa ja Confluencea pystyy myös käyttämään yhdessä OKR:ien seuraamiseen, joka saattaisi olla hyvä vaihtoehto alkuun. Confluencessa on valmiina OKR-sapluuna, jota kannattaa käyttää hyödyksi uutta sivua luodessa. Jiran Kanban tauluja voi myös käyttää hyödyksi ja niihin voi linkittää suoraan moduuleja Confluencesta. (Spaleniak, 2022, n.d.)

6.6 Mahdolliset haasteet OKR-mallin käyttöönotossa

OKR-mallin käyttöönotossa saattaa helposti tehdä yleisiä virheitä, jotka voivat rajoittaa sen tehokkuutta organisaatiossa. Ensinnäkin OKR:iä saatetaan kehittää ilman todellista muutosta nykyiseen toimintaan. Tavoitteena voi olla vain jatkuvuus, eikä yrityksen kasvu tai vaikutusmahdollisuudet. Tällainen lähestymistapa ei hyödynnä OKR-mallin potentiaalia, joka on kannustaa organisaatiota asettamaan ja toimimaan kunnianhimoisten tavoitteiden eteen.

OKR:t saatetaan asettaa, mutta niitä ei seurata tai päivitetä säännöllisesti. Tehokas toteuttaminen vaatii jatkuvaa seurantaa, mieluiten viikoittaista, jotta voidaan varmistaa, että ollaan oikealla tiellä tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman tätä seurantaa OKR:istä tulee vain neljännesvuosittaisia rituaaleja ilman todellista arvoa. (Savola, 2023, n.d.)

Yhtenä virheenä saattaa tulla vastaan myös yritystason tavoitteiden sekoittuminen tulostavoitteisiin. Yrityksen yleiset tavoitteet ovat suuntaa antavia ilmauksia, jotka eivät aina ole suoraan mitattavissa. OKR:t puolestaan määrittävät konkreettisia toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Monesti myös kokonaiskuvan hahmottamisen puute voi johtaa siihen, että tiimien ja yrityksen OKR:issä on ristiriitoja. On tärkeää varmistaa, että kaikki tavoitteet tukevat yrityksen yhteistä suuntaa. (Savola, 2023, n.d.)

Myös liian monien päämäärien tai tavoitteiden asettaminen hajottaa keskittymisen ja vaikeuttaa arvioimista. On suositeltavaa keskittyä muutamaan tärkeimpään päämäärään ja määrittää niille realistinen aikataulu. Päämäärien tai tavoitteiden tulisi olla haastavia, mutta saavutettavissa. Liian helppojen tavoitteiden asettaminen ei motivoi, kun taas liian vaikeat voivat aiheuttaa turhautumista. (Savola, 2023, n.d.)

Avaintulosten taas tulisi olla mitattavissa ja selkeitä. Epämääräiset ilmaisut heikentävät avaintulosten selkeyttä ja haastavuutta. Liian rajoittavien ilmaisujen käyttö, kuten "saa vähemmän kuin" tai "saa enimmillään", voi johtaa epäselvyyksiin ja vaikeuttaa edistymisen seuraamista. On parempi asettaa selkeitä tavoitteita ilman rajoituksia. Hyvä avaintulos on numeerinen ja mitattavissa. (Savola, 2023, n.d.)

Monesti oikeanlaisten taitojen ja osaamisen avulla voidaan saavuttaa haluttu lopputulos. Henkilöstön on hyvä myös tietää ja tiedostaa mitä muutoksella halutaan saavuttaa eli mikä heitä motivoi muutoksessa. Onnistumisen edellytys on oikeanlainen toimintasuunnitelma ja riittävästi aikaa sekä resursseja muutoksen toteutukseen. Antamalla ihmisille mahdollisuuden ilmaista ideoitaan ja huoliaan työn suhteen osoittaa, että heidän mielipiteensä on tärkeä ja sillä on merkitystä. Tämä taas edistää yhteistyötä ja sitoutumista muutokseen. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.189-190)

Thomas Edisona lainaten, "En ole epäonnistunut. Olen vain löytänyt 10 000 tapaa, jotka eivät toimi," muistuttaa meitä siitä, että virheet ovat osa prosessia, ja niitä voi tapahtua monia ennen kuin löydämme oikean tavan. Tämä lainaus kannustaa siinä, ettei kannata olla liian ankara itselleen virheiden tekemisen suhteen. On tärkeää muistaa, että OKR:n tarkoitus on edistää ryhmätyötä ja tuoda kaikki yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä saavutetaan riittävän viestinnän avulla ja yhdessä määritetyillä prioriteeteilla. Vaikka OKR:ien hallinta voi vaatia aikaa ja ponnistuksia, se on kaiken sen vaivan arvoista, koska se voi parantaa organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä. (Savola, 2023, n.d.)

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Monien yritysten johtoryhmät ympäri maailman ovat samojen haasteiden edessä, yrittäen jalkauttaa kunnianhimoista strategiaa käytäntöön ja sitä kautta konkreettisiksi saavutuksiksi. Strategian jalkauttaminen voidaankin mieltää hankalaksi ja tehottomaksi. Haastavaa tavoitteiden asettamisessa, on se, että henkilöstöä on hankala sitouttaa ja motivoida siihen ja ajatus yhteen hiileen puhaltamisesta jää usein vain henkäykseksi, kun toiminta ei ole johdonmukaista ja tavoitteiden etenemistä ei pahemmin seurata. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.18)

OKR-malli tuokin tähän haasteeseen hyvät raamit, joita noudattamalla tavoitteiden asettaminen ja seuranta on läpinäkyvää. Henkilöstöä pystytään sitouttamaan ja motivoimaan ihan eri tasolla ja kaikki tämä vielä hyödyttää organisaation liiketoimintaa. Keskiössä on myös koko organisaation avoin keskusteluyhteys, jonka avulla saadaan näkyväksi useampia näkemyksiä ja erilaista osaamista. Tällä tavoin hyödynnetään koko organisaation älykkyys ja kokemukset. (Hämäläinen, Sora & Kivelä, 2022, s.19)

OKR-mallin avulla organisaation strategia ja tavoitteet voidaan johtaa ensin ylhäältä alaspäin, jolloin talotason tavoitteiden pohjalta tiimit päättävät aina yhden kvartaalin tavoitteet kerrallaan. Niitä seurataan viikoittain ja aina kvartaalin lopussa reflektoidaan tavoitteiden toteutuminen ja mahdolliset jatkotoimenpiteet. Kun OKR-malli on ollut käytössä pidempään ja sen käyttö on jo tuttua, voidaan tavoitteita alkaa myös johtaa alhaalta ylöspäin, eli myös tiimit voivat ehdottaa talotason tavoitteita ja näin kehittää koko organisaation toimintaa.

Tässä kehittämistyössä haettiin vastausta kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka olivat; miten organisaation strategia ja yhteiset tavoitteet jalkautetaan koko henkilöstölle? Mitä toimintoja organisaatiossa voidaan kehittää OKR-mallin avulla? Ja miten OKR-järjestelmän käyttöönotto tulee vaikuttamaan tavoitteiden läpinäkyvyyteen ja tiimien sekä työntekijöiden omiin tavoitteisiin? Mielestäni näihin kysymyksiin on pystytty luomaan vastauksia, vaikka varsinaista käyttöönottoa ei vielä saatukaan aloitettua. Yritys X:n strategiaa ja tavoitteita tulisikin jatkossa jalkauttaa OKR-mallin avulla, jolloin ne olisivat läpinäkyviä ja kaikkien tavoitettavissa missä ja milloin tahansa. OKR-mallin avulla voidaan kehittää henkilöstön sitouttamista ja tavoitteiden läpinäkyvyyttä ja omistajuutta juuri oikealla osaamisen johtamisella sekä osallistamisella tavoitteiden asetannassa. OKR-järjestelmän käyttöönotto taas tulee konkreettisesti helpottamaan tavoitteiden asettamista ja seurantaa, sekä johto-, tiimi-, että yksilötasolla. OKR-mallin käyttöönotto tulee myös tuomaan tavoitteiden

seurantaan ja reflektointiin aivan uusia ulottuvuuksia, sillä niitä ei ole Yritys X:ssä juurikaan tehty operatiivisella tasolla aiemmin.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tehdä suunnitelma OKR-mallin käyttöönotolle ja järjestelmän jalkautukselle, toimeksiantajana ICT-alalla toimiva Yritys X. Suunnitelma pyrittiin tekemään toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopivaksi ja sen tarkoituksena onkin olla ketterän toteutuksen mallina. Kehittämistehtävän avulla tehty suunnitelma perustuu hyväksi havaittuihin OKR-mallin käyttöönottoa tukeviin askeliin, joiden avulla pyritään minimoimaan epäonnistumisen riskit. Suunnitelmassa on myös vertailtu kolmea eri vaihtoehtoa OKR-ohjelmistoksi Yritys X:lle. Näistä on vertailtu käytettävyyttä sekä hintaa ja asiakkaiden antamia arvioita ohjelmasta.

Konstruktiivinen tarkastelumalli on sopinut suunnitelman tekemiseen varsin hyvin, sillä sen avulla on tullut perehdyttyä strategiaan, sen johtamiseen ja OKR-mallin teoriaan perusteellisesti. Näiden lähtökohtien pohjalta onkin hyvä viedä suunnitelmaa vielä syvemmälle johdon strategiasuunnittelun avuksi. Uskon vakaasti, että tulemme toteuttamaan OKR-mallin käyttöönoton ennen pitkää, sillä sen tuomat hyödyt ovat kiistattomat pidemmän aikavälin strategian jalkauttamisessa.

Konstruktiiviselle tutkimustavalle ominaisella tavalla on tässäkin tutkimuksessa käytetty useita aineistonkeruumenetelmiä ja lähteinä on pyritty käyttämään luotettavaa sekä korkeatasoista kirjallisuutta ja artikkeleita. Tutkija on myös toiminut puolueettomasti ja rehellisesti ja pyrkinyt tuomaan esiin perusteltuja faktoja.

Kehittämistyön arvioinnissa tärkeitä asioita ovat usein suunnitelman mukaisuus, tavoitteiden selkeys ja niiden saavuttaminen, kehittämismenetelmät, johdon mukaisuus sekä vuorovaikutuksen ja sitoutumisen aste. (Ojasalo & Moilanen, 2015, s. 47) Tämän kehittämistyön tiedonkeruu ja toteuttaminen ovat edenneet suunnitelman mukaisesti ja vielä loppua kohden kiihtyvällä tahdilla. Mielestäni kehittämistyön tekeminen on ollut johdonmukaista ja sitoutuminen siihen on ollut riittävällä tasolla, jotta tutkimuksen punainen lanka on pysynyt mukana alusta loppuun saakka. Mielestäni hyvää on ollut myös kehittämistyön onnistunut rajaaminen, sillä se on pysynyt hienosti oikeissa asioissa, mutta siten, että aiheisiin on kuitenkin paneuduttu riittävällä tavalla.

Suunnitelman tavoitteena oli kertoa, millaisin askelin muutosta lähdetään toteuttamaan ja miten uuden järjestelmän käyttöönotto kannattaa toteuttaa. Opinnäytetyössä paneudutaan strategiatyöhön ja strategian johtamiseen, OKR-mallin toimintaperiaatteisiin, osaamisen

johtamiseen sekä muutosjohtamiseen ja viestinnän tärkeyteen käyttöönottoprojektissa. Siinä myös esitellään muutama OKR-järjestelmä, jotka voisivat olla hyviä vaihtoehtoja Yritys X:lle. Olennaista myös on, että OKR-mallin avulla voidaan nostaa organisaation rimaa korkeammalle ja läpinäkyvyys myös paljastaa organisaation todellisen tilanteen. Sen avulla taas voidaan, vaikkapa muuttaa strategian suuntaa, jos se nähdään tarpeelliseksi. OKR-mallin avulla myös usein havaitaan epäkohtia, heikkouksia tai tehottomia prosesseja ja nämä seikat pitäisikin nähdä positiivisena asiana, joiden avulla voidaan kehittää toimintoja.

Olen saanut toimeksiantajalta positiivista palautetta juuri siitä, että kehittämistyön materiaalit ovat helppolukuisia ja selkeitä ja myös työn punainen lanka on saatu säilytettyä alusta loppuun saakka. Tätä kehittämistyötä ja tutkimuksen avulla tehtyä OKR-mallin käyttöönottosuunnitelmaa voidaan pitää hyvänä ja melko yksinkertaisena tapana tehdä toteutusta tai ainakin päästä alkuun OKR-mallin toteutuksen ja järjestelmän kanssa.

Yhtenä puutteellisena asiana suunnitelman toteuttamisen kannalta näkisin tämän työn aikataulun, jonka vuoksi emme päässeet vielä näkemään tai toteuttamaan varsinaista OKR-mallin käyttöönottoa tai järjestelmän jalkautusta, joista olisi saanut mukavasti syvyyttä tutkimuksen lopputulokseen. Suunnitelma käyttöönottoa varten on kuitenkin riittävän kattava teoriapohjaltaan, jotta sitä voidaan pitää luotettavana.

Lähteet

Andersson, Niklas (2023). *Mikä on strategia? – Käsite, merkitys ja strategisen suunnittelun tärkeys*

<https://niklasandersson.fi/2023/05/17/mika-on-strategia-kasite-merkitys-ja-strategisen-suunnittelun-tarkeys/>

Anderson, Mark (2024). *OKR vs KPI, Objective and Key Results vs Performance Indicators. Leanvlog*

<https://www.youtube.com/watch?v=UPoe3gUUYr8>

Andersson, Niklas (2023). *Strategisen johtamisen keskeiset käsitteet – Opas menestyksekkään strategiseen päätöksentekoon*

<https://niklasandersson.fi/2023/05/17/strategisen-johtamisen-keskeiset-kasitteet-opas-menestyksekkäaseen-strategiseen-paatoksentekoon/>

Atlassian, (2023) *Implement OKRs with Jira and Confluence*

<https://moduscreate.com/blog/implement-okrs-with-jira-and-confluence/>

Behnke, Kim (2024). *30 Best OKR Software of 2024: Reviewed & Compared*

<https://peoplemanagingpeople.com/tools/okr-software/>

FEFO Consulting, (2024). *OKR vs KPI: Measuring Health and Safety Metrics that Matter.*

<https://fefo.com.au/okr-vs-kpi-measuring-health-and-safety-metrics-that-matter/>

Hiltunen, A. (16.6.2017) *Millainen on hyvä strategia? Helsingin kaupunginvaltuuston seminaari*

<https://www.hel.fi/static/helsinki/kaupunkistrategia/valtuustoseminaari-0617/hiltunen.pdf>

Hämäläinen, J & Sora, H., (2020). *Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Kauppakamari. Helsinki.*

- Hämäläinen, J., Sora, H., Kivelä, H. (2022). *Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon*. Kauppakamari. Helsinki
- Hämäläinen, V., Maula, H., & Suominen, K., (2016). *Digiajan strategia*. Alma.
- Indeed Career Guide (2023). *Ultimate Guide To Strategic Planning*
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-planning>
- Kamensky, M., (2015). *Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum Media Oy. Alma Talent Bisneskirjasto.
- Kananen, J., (2008). *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous.
- Kapoor, Shiv (17.6.2023). *8 Best OKR Software for 2023: Free and paid options*. Nifty Technologies, Inc.
<https://niftypm.com/blog/best-okr-software/>
- Kilpinen, Paula (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent. Helsinki.
- Kone, (2010). *Undergoing change at KONE. Kone's capital markets day 2010*
https://www.kone.com/en/Images/kone-cmd-2010-matti-alahuhta_tcm17-9203.pdf
- Kukkonen, M. (2021). *Millaista on osaamisen johtaminen 2020-luvulla?*
<https://www.visma.fi/blog/mita-on-osaamisen-johtaminen/>
- Kupias, P., Pirinen, J., Peltola, R., (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro.
- Marjamäki, P., & Vuorio, J., (2021). *Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin*. Alma Talent.
- Marr, Bernard (2012). *Key Performance Indicators, The 75 measures every manager needs to know*. Pearson Business
- Mehta, Sagrika, (17.12.2021). *OKR vs KPI: Difference and Why Both are Critical in 2024*. Peoplebox
<https://www.peoplebox.ai/blog/okr-vs-kpi-why-both-are-critical/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., (2015). *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy

Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent.

Perdoo, (2022). *Objectives and Key Results explained (New OKR Crash Course)*
<https://www.youtube.com/watch?v=1nEyzZnSsTg>

Ristikangas, M-R., & Ristikangas, V., (2013). *Valmentava johtajuus*. Talentum.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, Vi., & Ristikangas, Ve., (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent.

Savola, K., (27.4.2023). 11 yleistä OKR-haastetta ja miten päästä yli niistä
<https://www.talbit.io/blogit/11-yleisinta-okr-haastetta-ja-miten-paasta-yli-niista>

Sivonen, S. (2017). *Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista*
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Software Advice, (2024). *About Leapsome*.
<https://www.softwareadvice.com/hr/leapsome-profile/>

Software Advice, (2024). *About Weekdone*.
<https://www.softwareadvice.com/hr/weekdone-profile/>

Software Advice, (2024). *OKR for Jira review*.
<https://www.softwareadvice.com/hr/okr-for-jira-profile/>

Software Advice, (2024). *Leapsome review*.
<https://www.softwareadvice.com/hr/leapsome-profile/>

Software Advice, (2024). *Weekdone review*.
<https://www.softwareadvice.com/hr/weekdone-profile/>

Spaleniak, W., (16.6.2022). *A step-by-step guide to mapping OKRs with Jira and Confluence*

<https://www.atlassian.com/blog/add-ons/okr-jira-confluence>

Superbeings (2024). *OKR vs KPI: The Difference and How They Can Work Together*

<https://www.superbeings.ai/blog/okr-vs-kpi>

Sympa HR (2019). *Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen – Oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin*

<https://hub.sympa.com/hubfs/CONTENT%20Trend%20overview%202019/Trend-overview-2019-FI.pdf>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere university press*

Työterveyslaitos, (2021). *Mitä on valmentava johtaminen?*

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>

Vellore, V. (2022). *OKRs for all: Making Objectives and Key Results Work for your entire organization. John Wiley & Sons, Incorporated*

Vilkka, H., (2021) *Tutki ja Kehitä. Santalahti-kustannus.*

Weekdone, (2018). *Weekdone Product Demo and Walk-through. Video.*

<https://www.youtube.com/watch?v=Nj69pSlnpCc>

Liite 1. Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Aineistojen kuvaus ja tieteellinen käytäntö

Tutkimuksen teoriaosuuteen on käytetty kattava määrä luotettavaa ja ajankohtaista lähdemateriaalia. Teorian viitekehukseen on hyödynnetty kirjallista materiaalia, artikkeleita ja erilaisia julkaisuja. Lähteet ovat merkittynä Hämeen ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti sekä tekstiin, että lähdeluetteloon.

Opinnäytetyöstä on tehty toimeksiantajan eli Yritys X:n kanssa opinnäytetyösopimus. Sopimuksessa on määritelty tutkimukseen ja kehittämistyöhön tarvittavat tiedot. Tämän sopimuksen pohjalta on ollut tiedossa, että tutkimus tullaan tekemään yritysmaailman ja tiedeyhteisön eettisiä sääntöjä noudattaen. Samassa sopimuksessa on myös sovittu laadukkaasta, rehellisestä ja tarkasta tutkimustavasta, johon tutkija on sitoutunut.

Aineiston säilytys

Tutkimuksellinen kehitystyö on tehty tutkijan työkoneella, aina suojatussa verkkoyhteydessä ja VPN:n salauksen ollessa käytössä. Työkone itsessään on suojattu pin-koodilla ja/tai sormenjäljellä. Vain tutkijalla on ollut pääsy tälle tietokoneelle. Tutkimus ja siihen liittyvät materiaalit ovat tallennettuna Sharepoint-pilvipalveluun ja ne ovat päivittyneet automaattisesti aina kun muutoksia on tehty.

Tutkimuksen tekemisessä ei ole käytetty arkaluontoisia, salattuja tai henkilötietoja sisältäviä materiaaleja. Opinnäytetyön aineistoa ei luovuteta jatkokäyttöön. Tutkimusaineiston ja työn omistusoikeus säilyy tutkijalla, mutta toimeksiantajalla on siihen täysi käyttöoikeus. Tutkija säilyttää opinnäytetyön aineistoa tietoturvallisesti myös työn valmistumisen jälkeen.