



OKR-mallin käyttöönotto organisaatiossa

Tuomas Tompuri

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomitutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Tuomas Tompuri

Tutkinto

Tradenomi

Opinnäytetyön nimi

OKR-mallin käyttöönotto organisaatiossa

Sivu- ja liitesivumäärä

27 + 1

Strategisten muutoshankkeiden haasteena on niiden tehokas jalkautus työntekijöiden arkeen. OKR on tavoitejohtamisen malli, jonka avulla johdetaan jokaisen organisaatiotason tavoitteita. Tehokkaasti tavoitteita johtamalla organisaatio saavuttaa nopeutta, selkeyttä ja keskittymistä prioriteetteihin, samalla toteuttaen strategiaansa.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda opas OKR-mallin käyttöönottoon organisaatiossa. Opas auttaa OKR-mallin käyttöönottoa harkitsevaa yritystä välttämään tyypilliset virheet mallin käyttöönotosta.

OKR-malli koostuu kahdesta vastinparista, tavoitteista ja avaintuloksista. Tavoitteet vastaavat sitä mitä yritys haluaa saavuttaa ja avaintulokset kertovat miten sinne päästään. Teoriaosuus kattaa mallin eri tunnuspiirteet ja niiden asettamisen luonteen. Tämän lisäksi esitellään OKR-mallin hyötyjä sekä tavoitteiden asettamisen teoriaa.

Tämän jälkeen käsitellään OKR-mallin käyttöönoton prosessia. Prosessia tarkastellaan suunnittelun vaatimista toimenpiteistä, käyttöönoton vaiheista, seurannan mekanismeista sekä muutosjohtamisen ja viestinnän näkökulmista. Lisäksi tutkitaan benchmarkingia hyväksikäyttäen kahden yrityksen OKR käyttöönottoa.

Lopussa esitellään toteutuksen prosessi ja itse opas. Opas koostuu kahdeksasta askeleesta, jotka ovat ratkaisevassa asemassa OKR-mallin käyttöönotossa. Opas on suunnattu kaikille yrityksille, jotka tarvitsevat apua OKR-mallin käyttöönotossa.

Asiasanat

OKR, OKR-malli, Tavoitejohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rajausta.....	1
1.2	Työn kulku	1
1.3	Työn merkitys kohderyhmälle.....	2
2	OKR-mallin teoria ja hyödyt.....	3
2.1	OKR-malli – Mikä se on?	3
2.1.1	Tavoitteet	4
2.1.2	Avaintulokset.....	5
2.1.3	Tehtävät.....	6
2.2	OKR-mallin hyödyt.....	7
2.3	Tavoitteiden asettamisen teoria	8
3	OKR-mallin käyttöönoton prosessi	10
3.1	Suunnittelu.....	10
3.2	Käyttöönotto.....	12
3.3	Seuranta	14
3.4	Muutoksen johtaminen ja viestintä	15
3.5	Benchmarking	17
3.5.1	Suunnittelu – Nixu Oyj.....	17
3.5.2	Käyttöönotto – Futurice Oy.....	18
4	Oppaan toteutusprosessi	20
4.1	Oppaan toteutuksen kuvaus.....	20
4.2	Produktin esittely: Onnistu OKR-mallin käyttöönotossa – 8 askelta.....	20
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	25
	Lähteet	27
	Liitteet.....	28
	Liite 1. Onnistu OKR-mallin käyttöönotossa – 8 askelta	28

1 Johdanto

Yrityksen valitessa toiminnalleen strategian, sen on luotava tavoitteet sen toteuttamiseksi, jotka perustuvat kriittisiin menestystekijöihin. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan suorituskyvyn mittareilla, jotka tukevat strategian toteutumista. Tämä mittaristo sisältää tavallisesti taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Yleisin käytössä oleva mittausjärjestelmä on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 129–130). Hyvin laaditun strategian haasteena on kuitenkin sen tehokas toteutus eri organisaatiotasolla. Mittaristo on usein laadittu ylätason pitkän tähtäimen tavoitteina, kuitenkaan huomioimatta organisaation päivittäisen työn merkitystä. Tavoitejohtamiseen suunnitellun OKR-mallin avulla voidaan johtaa koko organisaation tavoitteita, ja näin toteutetaan yrityksen strategiaa.

OKR-mallin käyttöönottamalla organisaatiossa voidaan nopeuttaa tavoitteiden saavuttamista ja oppimista, yhdensuuntaistaa organisaation toimintaa ja tarkentaa fokusta sekä luoda selkeyttä ja tehokkuutta. Käyttöönotto on kuitenkin laaja kokonaisuus, joka voi epäonnistua monessa eri vaiheessa. Se edellyttää organisaatiolta sisäisiä valmiuksia, muutосkykyä, taitoja ja sitoutumista.

1.1 Tavoite ja rajaus

Tavoitteena on luoda mahdollisimman selkeä ja tiivis opas jokaiselle OKR-mallin käyttöönottoa harkitsevalle yritykselle. Oppaan luettuaan yritys osaa välttää käyttöönoton suurimmat sudenkuopat ja tietää mitä tulee huomioida onnistuakseen käyttöönotossa. Opas identifioi käyttöönottoprosessin kannalta merkittävimmät vaiheet.

Opas on rajattu koskemaan vain OKR-mallin käyttöönottoon huomioitavia seikkoja. Oppaan lähtökohtana on, että yritys on valinnut toiminnalleen strategian ja ymmärtää OKR-mallin perusidean. Opas on rajattu tekijän valitsemaan kahdeksaan askeleeseen, jotka ovat OKR-mallin käyttöönoton kannalta olennaisimmat. Valintoja tukevat kirjalliset lähteet ja menetelmävalinnan kautta saatu informaatio.

1.2 Työn kulku

Opinnäytetyössä esitellään ensin tietoperusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään OKR-mallin historiaa, teoriaa ja sen hyötyjä. Luvussa esitellään mikä malli on ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Samalla avataan mallin keskeisiä piirteitä ja perustellaan sen hyötyjä. Lisäksi avataan taustoja tavoitteiden asettamisen teoriasta.

Toisessa luvussa esitellään käyttöönottoprosessin näkökulmia. Suunnitteluvaihe käsittää asioita, joita tulisi huomioida ennen varsinaista käyttöönottoa. Käyttöönottovaihe kattaa kaikki prosessin osa-alueet. Seurannan luvussa esitetään eri mekanismeja, joilla OKR-mallia johdetaan. Muutosjohtamisen ja viestinnän luvussa käsitellään mallin käyttöönottoon liittyviä muutosjohtamisen haasteita ja keinoja niiden ylipääsyy. Viimeisessä luvussa tehdään benchmarking kahdesta mallin käyttöönoton liittyvästä näkökulmasta. Benchmarkingin kohteeksi valikoitui kaksi menestynyttä suomalaista yritystä.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään produkti (liite 1) ja laatimisen prosessi. Kuvauksessa käydään läpi kirjallisesti itse oppaaseen valittujen vaiheiden taustat. Viimeisessä luvussa pohditaan oppeja matkan varrelta ja lopullisen produktin sisältöä.

Teoria kootaan kirjalähteiden ja sähköisten materiaalien perusteella. Menetelminä käytetään kirjallisten lähteiden arviointia ja vertailua sekä benchmarkingia OKR-mallia hyödyntävistä yrityksistä.

1.3 Työn merkitys kohderyhmälle

OKR-kirjallisuutta on verrattain vähän saatavilla, sillä valtaosa OKR-materiaaleista ovat verkkolähteitä. Googlettamalla löytyvää materiaalia OKR-mallista on verkko pullollaan, mutta ne ovat usein ristiriidassa keskenään. Suuri osa OKR-mallista löytyvästä materiaalista pintapuolista perusinformaatiota, eikä käyttöönoton prosessista juurikaan puhuta. Varsinkin suomenkielisestä OKR-materiaalista on puutetta, ja kirjoitushetkellä OKR-mallista on kirjoitettu yksi suomenkielinen kirja, jota tässä työssä referoidaan paljon.

Oppaan toivotaan antavan selkeän kuvan onnistuneen käyttöönoton edellytyksistä. Samalla opas tukee yrityksiä käyttöönottoprosessissa. Koko työn lukevat saavat hyvän käsityksen OKR-metodologiasta ja ymmärryksen, siitä mitä käyttöönottoprosessi pitää sisällään.

2 OKR-mallin teoria ja hyödyt

OKR-mallin juuret ulottuvat 1950-luvulle Peter Druckerin kehittämään MBO-malliin (Management by Objectives), jota pidetään ensimmäisenä tavoitejohtamisen mallina. MBO mallin mukaan jokaisella esimiehellä ja yksikön johtajalla tulee olla tavoitteet, joissa määritellään mitä suorituksia oma yksikkö tuottaa. Tavoitteiden tuli määritellä myös, miten yksikön panoksen odotettiin auttavan muita yksiköitä saavuttamaan tavoitteensa. Tavoitteiden tuli aina perustua yrityksen tavoitteisiin (Niven & Lamorte 2016, 3).

Tästä mallista innostui puolijohdevalmistaja Intelin kolmas työntekijä ja lopulta toimitusjohtaja Andy Grove. Hän kehitti Intelillä MBO-mallia edelleen, muuttaen sen nykyiseen OKR-mallin muotoon. Tärkeimpänä muutoksena malliin oli avaintulosten liittäminen osaksi mallia. Grove tiivisti mallin perusajatuksen kahden kysymyksen ympärille: ”Minne haluan mennä ja mitä askeleita minun tulee ottaa päästäkseni sinne?” (Niven & Lamorte 2016, 4).

Nykyisen OKR-mallin nimen lanseerasi Intelillä uran tehnyt John Doerr, jonka mentorina toimi Andy Grove. Doerr oli Googlen ensimmäisiä sijoittajia, ja vei Intelillä oppimansa OKR-mallin Googleen. Googlen perustajat Larry Page ja Sergey Brin ovat arvioineet, että OKR-mallin käyttö auttoi yritystä kasvamaan kymmenkertaisesti verrattuna siihen mitä se olisi kasvanut ilman sitä. Nykypäivänä OKR-malli on käytössä monissa menestysyrityksissä Googlen lisäksi, kuten Twitter, Netflix, Amazon, Microsoft ja LinkedIn. Maailmalla ja Suomessa malli kasvattaa jatkuvasti suosiotaan (Hämäläinen & Sora 2020, 24).

2.1 OKR-malli – Mikä se on?

OKR-mallin kirjainyhdistelmä tulee englannin kielen sanoista objectives & key results, jotka ovat suomenkielisessä muodossa tavoitteet ja avaintulokset. OKR on tavoitejohtamisen malli, jolla johdetaan koko organisaation tavoitteita ja näin toteutetaan yrityksen strategiaa. Yksinkertaisimmillaan tavoitteet vastaavat kysymykseen MITÄ halutaan saavuttaa ja avaintulokset vastaavat kysymykseen MITEN tavoite saavutetaan (Doerr 2018, 7).

Niven ja Lamorte (2016, 6) määrittävät OKR-mallin olevan kurinalainen kriittisen ajattelun viitekehys, jolla pyritään varmistamaan, että henkilöstö työskentelee yhdessä ja keskittää ponnistelut mitattavissa olevien panosten tekemiseen, jotka vievät yritystä eteenpäin.

Tärkeää on havaita, että OKR:t eroavat liiketoiminnassa käytetyistä suorituskyvyn mittareista, eli KPI-mittareista. KPI-mittarit kertovat nykyisestä yrityksen tilanteesta esimerkiksi liikevaihdon, kannattavuuden, liidien määrän tai asiakastyytyväisyyden kautta. OKR:t ovat enemmän eteenpäin katsovia tavoitteita, ja kertovat mitä kohti organisaatio on menossa.

KPI-mittaristo kertoo arjen suorituskyvystä ja OKR:t antavat kuvan strategisen muutoksen toteutumisesta (Hämäläinen & Sora 2020, 57–59).

2.1.1 Tavoitteet

Doerrin (2018, 10) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että tuottavuutta ajaa pääosin hyvin laaditut, haastavat tavoitteet. Tavoitteet muodostavat OKR-mallin perustan, ne määrittävät sen mikä on tärkeää saavuttaa ensin. Hyvin suunniteltuna ne ovat innostavia, selkeitä ja ymmärrettäviä (Hämäläinen & Sora 2020, 25). Tavoitteiden kautta haetaan muutosta vallitsevaan tilanteeseen. OKR-mallissa tavoitteiden elinkaari määräytyy sen mukaan kauanko niiden päämäärän saavuttaminen kestää, normaalisti kuitenkin vähintään yhden kvartaalin verran (Hämäläinen & Sora 2020, 25).

OKR-mallin yleisiin käytäntöihin kuuluu, että tavoitteita ei saa kerralla olla liikaa. Hyväksi yleissäännöksi on huomattu, että kerralla tavoitteita saisi olla korkeintaan viisi. Organisaatioiden ongelmana on usein työtehtävien moniajo ja samanaikaisten projektien määrä. Tämä hidastaa työtehtävien valmistumista, eikä organisaatio keskity mihinkään. OKR-malli pakottaa organisaatiot tekemään valintoja mihin keskitytään jokaisena hetkenä, ja usein organisaatio voi keskittyä vain tiettyyn määrään muutostavoitteita. Tämä vähentää seurattavien asioiden määrää, parantaa selkeyttä ja asioita saadaan tehokkaammin valmiiksi (Hämäläinen & Sora 2020, 26).

OKR-malli poikkeaa monesta johtamismallista siten, että suunnitteluvaiheessa ei määritellä tarkasti mitä pitää tehdä, vaan tavoitteet kuvaavat enemmän sitä miltä hyvä lopputulos näyttää. OKR-mallissa työntekijöillä on vapaus päättää miten haluttuun päämäärään päästään. Johto asettaa omat tavoitteensa ensin, ja tämän jälkeen muu organisaatio voi johtaa omat tavoitteensa johdon tavoitteista. Tähän liittyy myös OKR-mallin yksi ydinominaisuuksista, se kannustaa äärimmäiseen avoimuuteen organisaation sisällä. Kuka tahansa voi siis katsoa muiden tavoitteita, ja nähdä mikä on kullekin organisaation osalle tärkeää. Tämä mahdollistaa tavoitteiden linjaamisen, ja lisää luottamusta organisaatiossa (Hämäläinen & Sora 2020, 28–29).

OKR-mallin luonteeseen kuuluu kunnianhimoiset tavoitteet, jota Hämäläinen ja Sora (2020, 29) suomentaa kirjassaan kurotustavoitteiksi. Malli kannustaa tiimejä tavoittelemaan rohkeasti korkeampia päämääriä kuin uskovat saavuttavansa. Tämä kannustaa organisaatiota ajattelemaan isommin ja luovemmin, ja siten saavuttaen isompia asioita nopeammin kuin yleensä. Luonteeltaan nämä kurotustavoitteet voivat olla erittäin vaikeasti tavoitettavissa olevia niin sanottuja ”kattolaukauksia”, tai lähes mahdottomia tavoitteita, jotka eivät välttämättä ikinä toteudu, eli niin sanottuja ”kuulaukauksia” (Hämäläinen & Sora

2020, 29). Esimerkkejä kurotustavoitteista voidaan pitää Googlen tavoitetta ”järjestää koko maailman informaatio” tai SpaceX:n tavoitetta ”mahdollistaa ihmisten asuminen muilla planeetoilla”. Kurotustavoitteita asettavat työntekijät ovat tuottavampia, ja samalla motivoituneempia sekä sitoutuneempia (Doerr 2018, 134).

OKR-mallin keskiössä on myös palkitsemisjärjestelmien erottaminen tavoitteista. Tunnusmaista on, että tavoitteiden saavuttamisesta ei palkita taloudellisesti ja, jos tavoitteita ei saavuteta, niistä ei rangaista. Tämä auttaa rakentamaan ympäristön, joka poistaa pelon ja uhan epäonnistumisesta, ja siten kannustaa organisaatiota asettamaan kunnianhimoisempia tavoitteita (Hämäläinen & Sora 2020, 30; Doerr 2018, 277).

Kiteyttäen, hyvä OKR-tavoite on siis inspiroiva, joka kuvailee miltä lopputulos näyttää ja ajaa ihmisiä oikeaan suuntaan. Tavoitteen tulisi olla saavutettavissa, mutta samalla haastava. Lisäksi tavoitteen tulisi olla sen laatuineen tiimin kontrolloitavissa, tuottaa liiketoiminnallista arvoa ja johdettu organisaation strategiasta. Tavoitteiden tulee olla laadullisia, ja ne kuvailevat haluttua päämäärää sanoin, ei numeroin (Niven & Lamorte 2018, 75-76). Tavoitteen seuraamisesta ja määrällisestä toteutuksesta kertoo mallin toinen ulottuvuus, avaintulokset. Tavoite pilkotaan tuloksiksi, joita käytetään tavoitteen toteutuksen seuraamiseen. (Hämäläinen & Sora 2020, 35).

2.1.2 Avaintulokset

Avaintulos on työkalu eri tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseen. Tavoitteet antavat suunnan, ja avaintulokset konkretisoivat muutokseen vaadittavat toimenpiteet. Avaintulos kertoo numeerisesti minkä asioiden tulee muuttua, toteutua tai valmistua, jotta tavoitteeseen päästään. Avaintulos on siis numeerinen muuttuneen toiminnan lopputulos, eikä toiminnan mittari (Hämäläinen & Sora 2020, 35).

OKR-malli elää sykleittäin, eli toteutusjaksottain, ja useimmiten käytössä ovat kvartaalit. Kvartaalit ovat havaintojen mukaan sopiva pituus, sillä ne antavat aikaa konkreettiselle tekemiselle, ja pitää riittävän fokuksen tekemisessä. Puolen vuoden syklit sen sijaan ovat monesti liian pitkiä, sillä maailma ehtii muuttua tässä ajassa liikaa. Avaintulokset pyritään toteuttamaan yhden toteutusjakson aikana (Hämäläinen & Sora 2020, 36).

Kullekin tavoitteelle asetetaan vain sellaiset avaintulokset, jotka voidaan saavuttaa kyseisen toteutusjakson aikana. Avaintulos katsotaan saavutetuksi, kun 70–100 % tuloksesta on suoritettu. Hämäläisen ja Soran (2020, 37) mukaan tiimin hyvänä ohjenuorana on pitää kullakin tavoitteella enintään viisi avaintulosta, sillä muuten seurattavien asioiden määrä kasvaa liian suureksi.

Avaintulokset voidaan karkeasti jaotella kahteen eri kategoriaan; tavoitteellisiin ja sovittuihin. Tavoitteellisella avaintuloksella kurotetaan, ja kannustetaan tiimiä olemaan aggressiivinen avaintuloksen asettamisessa. Tämä auttaa tiimiä muokkaamaan ajatustapaansa ja muuttamaan käytöstään. Sovitulla avaintuloksella tarkoitetaan lähes pakollista tulosta, josta ei voi joustaa. Koko tiimi tällöin sitoutuu sen täydelliseen toteutukseen. Esimerkkinä sovitusta avaintuloksesta voidaan pitää esimerkiksi julkaisupäivää tai tapahtumaa (Hämäläinen & Sora 2020, 37).

Avaintulosten laatimiseen voidaan hyödyntää SMART- kriteeristöä. SMART istuu luonnollisesti OKR-malliin, sillä se oli olennainen osa edeltäjänsä Peter Druckerin Management by Objectives -mallia.

Kun SMART-kriteerit käännetään OKR-mallin mukaiselle kielelle, avaintulos on

- Spesifi eli kohdistuu tarkkaan alueeseen tai kohteeseen
- Mitattava eli numeerisesti määritelty tai muuten kvantifioitava
- Asetettu seurattavaksi eli nimetty tietyn henkilön tai tiimin vastuulle
- Realistisesti optimistinen eli riittävän kurottava mutta tehtävissä
- Toteutusjakson mukainen eli mahdollista saattaa loppuun toteutusjakson aikana

(Hämäläinen & Sora 2020, 38)

Olennaista on nähdä jatkuvasti, miten avaintulokset etenevät, joka on tärkeä tieto niin yksilöille, tiimeille kuin johdolle. Avaintuloksia arvioidaan ja pisteytetään niin toteutusjakson aikana, kuin sen jälkeen. Googlen käyttämässä OKR käsikirjassa avaintuloksia arvioidaan liikennevalomallia, jolloin niiden etenemisen pystyy hahmottamaan yhdellä silmäyksellä. Väriasteikko kertoo etenemisen 0.0–0.3 punaisella, 0.4–0.6 keltaisella ja 0.7–1.0 vihreällä (Doerr 2018, 255–256). Avaintulosten seuraaminen ja arviointien päivittäminen on syytä tehdä aktiivisesti, noin viikoittain. Arviointia voi tehdä myös prosenttiluvuilla, mutta tärkeintä ei ole se, mikä arviointitapa on käytössä, vaan, että ne ovat ymmärrettäviä ja johdonmukaisia (Hämäläinen & Sora 2020, 43).

2.1.3 Tehtävät

Tavoitteiden ja avaintuloksien lisäksi OKR-malliin liittyy tehtävät. Ne ovat pieniä, kerrallaan suoritettavia asioita, jotka rytmittävät arkea. Tehtävien tarkoituksena on toteuttaa avaintulosta. Useimmiten avaintuloksen saavuttamiseen liittyy useampia vaiheita, joten ne on helpompi pilkkoa pienempiin osiin. Tehtävien ominaispiirteitä ovat selkeä määrittely, priorisointi ja säännöllinen suunnittelu eteenpäin (Hämäläinen & Sora 2020, 45).

Tehtävä eroaa avaintuloksesta olemalla kertasuorite, jonka seuraamista voi seurata kyllä/ei -kysymyksellä. Tehtävät auttavat avaintuloksen seuraamista, kun avaintulokseen toteutumiseen vaadittavat alitehtävät ovat kirjattu. Tehtävien kirjaamiseen voi käyttää apuna niin organisaation käytössä olevaa tehtävienhallintajärjestelmää kuin pyhitettyä OKR-järjestelmää (Hämäläinen & Sora 2020, 46–47).

2.2 OKR-mallin hyödyt

OKR-mallilla samansuuntaistava vaikutus organisaatiossa. Strategian toteutus on monesti tehotonta, tavoitteita ei johdeta ja organisaation tavoitteet eivät ole sidoksissa toisiinsa. OKR-mallin läpinäkyvä tavoitteiden asettaminen ja yhdenmukaistaminen johtaa avoimeen keskusteluun johdon kanssa. Johto asettaa tavoitteensa suoraan strategiasta ja tiimit luovat omat tavoitteensa näihin pohjautuen. Kun tavoitteet ovat sidoksissa toisiinsa, saadaan koko organisaatio kulkemaan samaan suuntaan (Hämäläinen & Sora 2020, 16).

OKR-mallissa on vahva keskittyminen prioriteetteihin. Monen organisaation heikkoutena on keskeneräisten töiden ja muutosprojektien paljous. OKR-malli kannustaa tiimejä keskittymään siihen mikä on tärkeää. Kun prioriteetit ovat selkeästi määritelty, on helpompi sanoa ei nopeille muutoksille. Kun tehtävät asiat ovat määritelty tarkkaan toteutusjaksolle, se antaa työrauhan keskittyä oikeisiin asioihin, ilman jatkuvia uusien tehtävien tulvaa. Tämä auttaa organisaatiota olemaan tehokkaampi asioiden läpiviennissä ja sivutuotteena motivoi työntekijöitä, kun asioita saadaan paremmin aikaan (Niven & Lamorte 2016, 22).

OKR-mallissa tilannetta seurataan jatkuvasti, mikä johtaa olennaisen datan kertymiseen. Saadaan tietoa mikä estää projekteja valmistumasta, mikä hidastaa tavoitteiden saavuttamista ja mitä resursseja tai osaamista puuttuu. OKR-syklissä käytetään menneiden toteutusjaksojen tarkasteluun retrospektiivejä. Retrospektiivit kannustavat jatkuvaan oppimiseen, koska ne paljastavat organisaation ja prosessien puutteita (Hämäläinen & Sora 2020, 18).

Läpinäkyvyys on OKR-mallin perustuksista, ja yksi kantavista voimista. Jokaisen tiimin tavoitteet ovat näkyvillä kaikille organisaation työntekijöille. Näin jokainen yksilö näkee miten oma työ vaikuttaa ja tukee muun organisaation toimintaa, sillä tavoitteet linkitetään osaksi koko organisaation toimintaa. Riippuvuuksien tunnistaminen ja koordinointi muiden tiimien kanssa lisää samansuuntaistamista, ruokkii yhteistyötä ja kasvattaa innovointia (Doerr 2018, 17). Tavoitteiden julkinen seuraaminen edistää vastuunkantoa organisaation sisällä. OKR-malli ei ole kuitenkaan mikromanageroinnin työkalu, vaan organisaation keskustelukulttuurin tulisi keskittyä enemmän tavoitteiden etenemisen esteiden juurisyiden tutkimiseen, kuin siihen miksi asioita ei ole tehty (Hämäläinen & Sora 2020, 19).

Olennaisimpana hyötynä on OKR-mallin nopeus. Organisaatio voi reagoida nopeasti eri tilanteisiin viikoittaisen seurannan ja kvartaalitavoitteiden asettamisen tuloksena. Asiat saadaan nopeammin aikaan, kun resurssit voidaan keskittää siihen mitä halutaan seuraavaksi saada aikaan, ja näin karsitaan keskeneräisten töiden määrää. Kurottamistavoitteilla saadaan lisäksi organisaatio pyrkimään kunnianhimoisempiin tavoitteisiin (Hämäläinen & Sora 2020, 19–20). Lisäksi toistuva tavoitteiden asettaminen lisää organisaatiossa kurinalaisuutta, joka edellyttää säännöllistä arviointia mitä yrityksessä ja markkinalla tapahtuu. Näin ollen organisaatio on valmiimpi väistämättömiin muutos- ja häiriövoimiin. Organisaatiossa, joissa tavoitteita asetetaan tiheällä syklillä, on positiivinen vaikutus taloudellisiin tuloksiin (Niven & Lamorte 2016, 21).

McKinseyn tutkimus on osoittanut, että 70 % muutoshankkeista ei pääse tavoiteltuihin tuloksiin. Taloudelliset tappiot huonosta toteutuksesta ovat massiiviset, ja nykypäivän johtajat ovat ymmärtäneet strategian toimeenpanon olevan vähintään puolet strategisen muutoksen haasteesta (Huy 2016). Strategian toteutumisen kannalta johdolle on tärkeää pystyä seuraamaan onko strategia ymmärretty ja siirtynyt käytännön tasolle. OKR-mallin läpinäkyvyys ja jatkuva reaaliaikainen strategisten tavoitteiden etenemisen seuranta antaa hyvän kokonaiskuvan tilanteesta johdolle. (Hämäläinen & Sora 2020, 21).

Hämäläinen ja Sora (2020, 21–22) mainitsee työn merkityksellisyyden vahvistumisen. Ihmisille on tärkeää ymmärtää miksi työtä tehdään ja OKR-malli tuo strategian ja läpinäkyvyyden päivittäiseen tekemiseen. Oman työn suhde muihin ja strategiaan tavoitteisiin nousee ja samalla motivoi työnteossa.

2.3 Tavoitteiden asettamisen teoria

OKR-mallin tehokkuus perustuu laajalti tavoitteiden asettamisen niiden johtamisen teoriaan. Tavoitteiden asettamisen teorian merkittävimmät tutkijat ovat amerikkalaiset psykologit Edwin Locke ja Gary Latham. OKR-malli väline, jolla tuodaan tavoitteiden asettamisen teoria liike-elämän käytäntöihin.

Tutkimukset osoittavat, että tarkkaan kohdistetut, vaikeat tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin, kuin tavoitteet, joissa kehoitetaan tekemään parhaansa. Tavoitteet, joissa pyritään suorittamaan parhaan mukaan, aiheuttaa laajemman valikoiman hyväksyttävien suoritusten tasosta. Näin ollen, kun tavoitteet ovat kohdistettuja, ja suorituksen taso on etukäteen määritetty, se johtaa pienempään vaihteluun suorituksen tasosta, kun tiedetään mitä pitää tavoitella (Locke & Latham 2002, 706).

Tavoitteet vaikuttavat suoritukseen neljän mekanismin kautta. Tavoitteilla on ohjaava merkitys, ne suuntaavat huomion ja pyrkimykset tavoitteen kannalta merkityksellisiin toimintoihin ja pois tavoitteen kannalta epäolennaisista toiminnoista. Toisena, tavoitteilla on energisoiva tehtävä. Laadukkaat tavoitteet johtavat suurempiin ponnistuksiin kuin alhaiset tavoitteet. Kolmantena, tavoitteet vaikuttavat sinnikkyYTEEN. Ihmiset todennäköisemmin jatkavat tavoitteen parissa pidempään, mikäli se koetaan haastavaksi. Viimeisenä, laadukkaat tavoitteet saa ihmiset käyttämään aiemmin opittuja taitoja ja tekemään toimintasuunnitelmia tavoitteen saavuttamisesta (Locke & Latham 2002, 706–707).

3 OKR-mallin käyttöönoton prosessi

OKR-mallin käyttöönotossa tärkeää on sen systemaattinen ja kurinalainen toteutus. Tavoitteet ja avaintulokset eivät itsessään saa muutosta tapahtumaan, vaan vaikutukset nähdään, kun ne siirretään käytäntöön ja päivittäiseen työhön. OKR:t tulee sulauttaa osaksi organisaation nykykäytäntöjä, ja ne näkyvät normaalina osana johtamisjärjestelmää, suunnittelumekanismeja, tavoitekeskusteluja ja palavereita (Hämäläinen & Sora 2020, 61).

3.1 Suunnittelu

OKR-mallin suunnittelulla, toteutuksella ja seurannalla on selkeä, johdonmukainen ja toistuva rytmi, jotka tulee sovittaa osaksi organisaation toimintatapoja ja käytänteitä. Monissa organisaatioissa on olemassa omat tapansa päättää mitä alkavana vuonna tavoitellaan ja millaisin menetelmin niitä seurataan. Usein kuitenkin organisaatiolta puuttuu tavat seurata kvartaali- ja viikkotason tavoitteiden suunnittelua ja etenemisen seuraamista. On tärkeää luoda nämä mekanismit osaksi organisaation arkea OKR-mallin käyttöönotossa (Hämäläinen & Sora 2020, 62).

OKR-mallin toteutuksessa tyypillisesti noudatetaan aikajanaa, joka koostuu kolmesta osasta: visiojakso, pitkä toteutusjakso ja lyhyt toteutusjakso (Hämäläinen & Sora 2020, 61). Doerr (2018, 267) esittää aikajanan alkavan aina 4–6 viikkoa ennen kvartaalin alkua johtoryhmän yritystason OKR:ien laatimisella. Johtoryhmä laatii myös vuositavoitteet, mikäli on kyse vuoden ensimmäisestä kvartaalista. Kaksi viikkoa ennen kvartaalinvaihtumista kommunikoidaan yritystason OKR:t tulevalle vuodelle ja kvartaalille, jolloin alkaa tiimitason OKR:ien laatiminen. Kvartaalin alussa kommunikoidaan tiimitason OKR:t ja niiden etenemistä seurataan koko toteutusjakson ajan. Kvartaalin lopun lähestyessä työntekijät arvottavat kuluneen kvartaalin OKR:t, ja tarkastellaan suoritumista.

OKR-MALLI AIKAJANALLA



Kuvio 1. OKR-mallin tyypillinen aikajana (Hämäläinen & Sora 2020, 63)

Visiojakso on 3–5 vuoden pituinen, ja on osa yrityksen strategista suunnittelua. Visio kuvaa sitä, millainen organisaatio haluaa olla tietyssä hetkenä tulevaisuudessa. Se vastaa kysymykseen: ”Minne suuntaamme?” (Tuomi & Sumkin 2010, 47). Collins ja Porras (1998, 95) esittävät, että monet edelläkävijä yritykset ovat muuttaneet epäselvät ja ympäripyöreät visioväittämät yhdeksi isoksi, kunnianhimoiseksi tavoitteeksi, (Big Hairy Audacious Goal) joka voi ylittää jopa 20 vuoden päähän. BHAG-tavoitteiden avulla yrityksiä on johdettu menestyksekkäästi pitkienkin ajanjaksojen ajan. Kuuluisin BHAG-tavoite lienee Yhdysvaltojen miehitetty kuulento.

Visiojakso lohkotaan vuoden mittaiseksi pitkäksi toteutusjaksoksi, joka käsittää pitkän tähtäimet tavoitteet, eli strategiset tavoitteet. Tyypillistä on, että nämä laaditaan vain johtotasolla, ja ne ovat yrityksen koko yrityksen laajuisia. Näille tavoitteille luodaan myös avaintulokset (Hämäläinen & Sora 2020, 66). Johdon saadessa vuositavoitteet määriteltyä, voi seuraavat tiimit johtaa lyhyen toteutusjakson tavoitteet näitä tulkiten (Hämäläinen & Sora 2020, 75).

Lyhyet toteutusjaksot ovat perinteisesti kvartaalin mittaisia, ja ne johdetaan strategisista tavoitteista eli vuositavoitteista. Lyhyen toteutusjakson aikana asioita tehdään konkreettisesti, ja sen tuloksia seurataan aktiivisesti, mielellään viikoittain. Kvartaalisuunnittelussa mietitään mihin tavoitteisiin kuluvan kvartaalin aikana keskitytään, jotta vuositavoitteet etenevät (Hämäläinen & Sora 2020, 82).

Oleellinen osa OKR-mallia on suunnittelurytmin yhtenäistäminen läpi organisaation. Suunnittelun samanaikaisuus lisää organisaation tehokkuutta, sillä palaute kulkee nopeammin joka suuntaan, ymmärrys fokuksista paranee ja tiimien välisen riippuvuudet havaitaan helpommin (Hämäläinen & Sora 2020, 71).

Käyttöönoton aloittaminen tulisi suunnitella ja vaiheistaa. Hämäläinen ja Sora (2020, 128) ehdottaa, että ensimmäiset OKR-tavoitteet liittyvät itse OKR-mallin käyttöönottoon. Tämän lähestymistavan etuna on se, että mallia päästään harjoittelemaan, ja kaiken ei tarvitse olla heti sidottuna liiketoiminnan tavoitteisiin. Niven ja Lamorte (2018, 52) ehdottavat mallin pilotointia yhdellä liiketoimintayksiköllä tai tiimillä, jonka avulla voidaan demonstroida konseptin toimivuus. Pilottitiimi raportoi muulle organisaatiolle OKR-mallin käytöstä, ja pyrkii saamaan muun organisaation innostumaan. Pilotointi vaatii jäseniltä syvällistä mallin ymmärrystä. Kolmas tapa lähestyä mallin käyttöönottoa on aloittaa OKR-tavoitteiden laatiminen organisaation sisäisistä projekteista. Tätä tapaa ei voi kuitenkaan pitää suositeltavana, sillä linkitykset yrityksen strategiaan puuttuu.

3.2 Käyttöönotto

OKR-mallin vieminen käytäntöön vaatii, että organisaatiolla on edellytykset ottaa se käyttöön ja alkuun pääseminen vaatii tiettyjen ehtojen täyttymisen. Kuitenkin tärkein asia on vain aloittaminen (Hämäläinen & Sora 2020, 102). OKR-malli on loppujen lopuksi muutostoiminnan työkalu, jolla toteutetaan strategiaa ja lähtökohtana on se, että yrityksellä on olemassa oleva strategia. OKR-mallin juurruttaminen organisaatioon vie aikaa, ja tyypillisesti ensimmäiset hyödyt nähdään vasta aikaisintaan puolen vuoden jälkeen aloituksesta. Tavoitteiden asettaminen ja niihin liittyvät ensimmäiset työpajat vievät myös merkittävästi aikaa niin johdolta kuin työntekijöiltä, joten on varmistettava organisaatiolla on riittävästi aikaa käyttöönottoon (Hämäläinen & Sora 2020, 105).

OKR-mallin käyttöönotto aiheuttaa organisaatiossa ja kulttuurissa suuria muutoksia, jolloin johdon sitoutuminen käyttöönottoon on ehdottoman tärkeää. Mallin ominaisuuksiin kuuluu, että se antaa päätäntävaltaa ja autonomiaa henkilöstölleen, mikä johdon tulee huomioida. Johdon sitoutuminen tarkoittaa, että johtamisjärjestelmä ja OKR-malli sovitetaan nykyisiin toimintatapoihin, hankkeella on omistaja, käyttöönotossa käytetään OKR-asiantuntijaa ja hankkeella on rahoitus (Hämäläinen & Sora 2020, 107).

OKR-mallin käyttöönottoprojektissa on kyse muutoksen johtamisesta, ja se tarvitsee onnistuakseen muutosprojektitiimin. Tiimin vastuulla on viestiä projektin käyttöönoton etenemisestä ja vaiheista, olla johdon ja tiimien linkkinä, ratkoa ja käsitellä vastaantulevia haasteita, raportoida eteneminen johdolle, vetää johdon OKR-työpajat, auttaa tiimejä omissa

työpajoissa ja samansuuntaistaa tavoitteet johdon kanssa sekä auttaa OKR-järjestelmän käyttöönotossa. Tiimi toimii mallin toimeenpanevana voimanana, ja sillä tulisi olla vähintään kolme jäsentä: OKR-asiantuntija, johdon sponsori ja henkilökunnan edustaja (Hämäläinen & Sora 2020, 112).

Johdon sponsori on vastuussa hankkeen kokonaisvaltaisesta onnistumisesta. Hän varmistaa, että projekti etenee ja pitää huolta johdon sitoutuminen käyttöönottoon säilyy. Sponsorin rooliin kuuluu, että hankkeen rahoitus on kunnossa ja omalla viestinnällään vahvistaa organisaation ymmärrystä muutoksen arvosta. Henkilökunnan edustaja on muun henkilöstön silmät ja korvat heidän arjessaan. Työntekijät voivat uskoutua hänelle sellaisista asioista, joita vaikea kertoa johdon edustajalle tai OKR-asiantuntijalle. Henkilökunnan edustaja osaa tällöin kertoa sellaisia realistisia näkökulmia projektitiimille, joita muuten ei tulisi esille (Hämäläinen & Sora 2020, 112).

Tärkein projektitiimin jäsen on OKR-asiantuntija. Hän tuntee OKR-mallin perin pohjin, on innostava persoona ja haluaa auttaa organisaatiota käyttöönotossa. Hänen tehtäviinsä kuuluu koko henkilöstön kouluttaminen OKR-mallin käytöstä, ja olla tukena tiimeissä. Asiantuntijalla tulee olla konkreettinen ote opettamisesta ja kyky fasilitoida työpajoja. Asiantuntija myös kouluttaa tuekseen muita OKR-asiantuntijoita. Asiantuntija voi olla ulkopuolinen konsultti, mutta pidemmällä aikavälillä ei voida tukeutua ulkopuoliseen apuun (Hämäläinen & Sora 2020, 112–113).

OKR-mallin käytön edellytyksenä on jokin selkeä paikka mihin tallennetaan kaikki tavoitteet ja avaintulokset. Paikan tulisi olla tallennettuna paikkaan, josta kaikki pääsevät niitä katsomaan ja päivittämään säännöllisesti. Markkinoilla on useita OKR-järjestelmiä, jotka ovat räätälöity mallin käyttöön, ja niiden hyödyt tulevat esiin etenkin isommissa organisaatioissa, joissa toiminta on hajautunut useammalle paikkakunnalle. Järjestelmän etuina ovat helpot linkitykset tiimien ja ylätason välillä, avaintulosten päivittäminen ja seuraaminen onnistuu mistä tahansa sekä järjestelmään rakennetut muistutukset päivittämättömistä avaintuloksista (Hämäläinen & Sora 2020, 119). Wodtke (2016, luku 4) ehdottaa, että käyttöönottoprojektin alussaärkevintä on aloittaa kevyesti ja löytää sopivimmat työkalut omalle organisaatiolle ennen järjestelmän hankkimista. Alkuun sopivia työkaluja ovat esimerkiksi valkotaulu tavoitteille, post-it laput avaintuloksille, sähköposti seurantaan ja excel tavoitteiden arvotukseen.

OKR-mallin käyttöönotto vaatii harjoittelua, ja sen sovittaminen organisaatioon tapahtuu vaihe kerrallaan. Viimeiseen asti hiottu suunnitelmakein ei lopulta kerro, miten käytäntö onnistuu. Usein käyttöönotto tarkoittaa myös kulttuurillista muutosta, ja todennäköistä on että ensimmäiset OKR-tavoitteet epäonnistuvat. Käyttöönoton tärkein asia on kuitenkin

aloittaminen ja se, että asioita tehdään systemaattisesti ja tekemisestä opitaan (Hämäläinen & Sora 2020, 139). Muutosvastarinnan ja epäonnistumisen välttämiseen käyttöönotto voidaan vaiheistaa tekemällä käyttöönottoprojektista organisaation ensimmäiset OKR-tavoitteet (Hämäläinen & Sora 2020, 129). Vaihtoehtoisesti organisaatiosta voidaan valita yksi tiimi pilottivaiheeseen OKR-mallin käytöstä. Nämä toimintatavat auttavat organisaatiota välttämään isoimmat käyttöönoton sudenkuopat sekä löytämään parhaat menettelytavat organisaation sisällä (Wodtke 2016, luku 5).

3.3 Seuranta

Seurannalla on suuri rooli OKR-mallin käyttöönotossa, ja sillä on samankaltainen rytmi kuin suunnittelulla. Toistuvissa viikkopalavereissa tarkastetaan kvartaalin avaintulokset ja päivitetään arvot sekä havainnoidaan mahdollisia esteitä ja hidasteita. OKR-tavoitteet johtavat normaalia työarkea, ja hyvä paikka niiden päivittämiseen on klassinen viikkopalaveri (Hämäläinen & Sora 2020, 93). Tekemisen rytmitys eli kadenssi on OKR-mallissa jatkuvaa ja kurinalaista. Säännöllisellä kadenssilla varmistutaan, että kaikilla työntekijöillä on koko ajan mielessä se mitä pyritään toteutusjakson aikana saavuttamaan (Niven & Larmorte 2018, 182).

Seurannan välineenä käytetään luottavaisuusarvoa, jota seurataan kvartaalin aikana. Luottavaisuusarvo kertoo miten luottavaisia tiimin jäsenet ovat avaintuloksen saavuttamisesta. Luottavaisuusarvoa käytetään, sillä pelkkä avaintuloksen edistymisen päivittäminen ei kerro koko totuutta tilanteesta. Arvolla indikoidaan todellisen tilanteen kuvaa, ja se osoittaa niin etenemisen kuin etenemiseen liittyvät ongelmat. Arvon avulla voidaan reagoida kvartaalin syntyviin haasteisiin ja lieventää niiden vaikutuksia (Hämäläinen & Sora 2020, 95).

Kvartaalin vaihtuessa arvotetaan kaikki jakson avaintulokset ja tarkastellaan kvartaalin lopputulosta. Avaintulosten arvotukseen voidaan käyttää luvussa 2.1.2 esiteltyä liikennevalomallia. Vihreälle välille 0.7–1.0 arvotettu avaintulos tarkoittaa, että avaintulos saavutettiin onnistuneesti, ellei kyse ole ”sovitusta” avaintuloksesta, jolloin kaikki alle arvon 1.0 tarkoittaa epäonnistumista. Avaintuloksen ollessa keltaisella välillä 0.4–0.6 on tehty kehitystä, mutta asetettuun päämäärään ei päästy. Mikäli arvotus osuu punaiselle välille 0.0–0.3 on avaintuloksessa epäonnistuttu tekemään merkitsevää kehitystä (Doerr 2018, 120). Kaikkien avaintulosten ollessa vihreällä, voidaan kyseenalaistaa asetettiin avaintulokset riittävän kurottaviksi. Vuorostaan kaikkien avaintulosten jäädessä punaisiksi, on tutkittava mikä esti niiden toteutumisen. Kvartaalin lopussa suunnitellaan seuraavan jakson tavoitteet ja niille avaintulokset. Tavoitteille, jotka eivät toteutuneet, suunnitellaan uudet avaintu-

lokset. Johdon tulisi arvioida jokaisen kvartaalin jälkeen myös ovatko yrityksen vuositavoitteet strategian kannalta relevantteja sekä voiko se edesauttaa organisaation toimintaa OKR-mallin ympärillä. Johto pohtii voiko prosesseja kehittää OKR-mallin parempaan toimintaan ja mitä osaamista organisaatio kaipaa toiminnan tueksi (Hämäläinen & Sora 2020, 98).

Kvartaalin tai toteutusjakson päättymisen yhteydessä pidetään myös erilliset retrospektiivit eli reflektointipalaverit. Palaverissa tiimi tarkastelee edellistä toteutusjaksoa oppiakseen, kehittyäkseen ja kehittääkseen OKR-mallia. Retrospektiiveissä käsitellään mennyttä jaksoa kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi tarkastellaan tiimin ennen jaksoa suunnittelemat tavoitteita ja jakson aikana saavutettuja tuloksia. Toisena tarkastellaan organisaation käyttäytymistä ja toimintaa OKR-mallin ympärillä. Tavoitteita ja tuloksia käsitellessä tulisi ymmärtää:

- miten hyvin tavoitteet saavutettiin ja miksi,
- minkälaisia esteitä kohdattiin,
- olivatko tavoitteet asetettu liian helpoksi tai vaikeiksi,
- mitä oppeja tilanteesta voidaan saada,
- kenelle tulisi antaa palautetta
- sekä ovatko tavoitteet edelleen olennaisia jatkon kannalta.

Tarkastellessa organisaation käyttäytymistä tulisi käsitellä:

- miten organisaatiossa päivitettiin avaintuloksia,
- olivatko ihmiset paikalla OKR-tapahtumissa,
- miten tavoitteiden samansuuntaistaminen onnistui,
- pysyikö tekemisen fokus tavoitteissa
- ja miten käyttäytymistä pitäisi muuttaa seuraavalla jaksolla (Hämäläinen & Sora 2020, 99; Doerr 2018, 124–125).

3.4 Muutoksen johtaminen ja viestintä

OKR-malli on väline muutoksen läpiviemiseen, jota strategialla haetaan. Muutokset aiheuttavat usein ihmisissä niin innostusta kuin huolestumista (Hämäläinen & Sora 2020, 134). OKR-malli tuo mukanaan organisaatioon uudenlaista kurinalaisuutta, uusia seurantamalleja ja innostavien tavoitteiden sekä numeeristen avaintulosten tekemisen kulttuuria. Tästä syystä käyttöönottoprojektissa täytyy ottaa huomioon odotusten hallinta ja ihmisten johtaminen (Hämäläinen & Sora 2020, 177).

Muutosvastarinnan ehkäisy on tärkeässä roolissa osana käyttöönottoprojektia. Muutoksen läpiviennissä organisaation jäsenien tulisi ymmärtää mikä on yhteinen suunta. Mikäli ymmärrys suunnasta puuttuu, seuraa hämmennys organisaation sisällä. Organisaation tulee viestiä tarpeeksi aikaisin ja muistuttaa riittävän usein, miksi malli otetaan käyttöön. Ihmisille tulee olla selvää mitä käyttöönotolla halutaan saada aikaiseksi (Hämäläinen & Sora 2020, 155).

Muutosvastarintaa luo myös yhteisymmärryksen puute, joka saattaa aiheuttaa henkilöstössä pelkoa muutoksen tuomista asioista. Ihmisten tulisi kokea tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi, vaikka päätökset ei miellyttäisi niitä (Hämäläinen & Sora 2020, 159). Yhden-suuntainen ylhäältä alaspäin -kommunikaatio ei ole tässä tapauksessa tehokasta, vaan henkilöstöä tulisi osallistaa päätöksentekoon (Vuorinen 2013, 141).

Yleinen muutoksesta aiheutuva oire on henkilöstön ahdistus. OKR-malli tuo mukanaan organisaatioon paljon uusia tarvittavia taitoja, kuten inspiroivien tavoitteiden teko ja mitattavien avaintulosten laatiminen. Työntekijöillä ei välttämättä ole kokemusta vastaavasta strategisesta suunnittelusta ja se voi aiheuttaa pelkoa, stressiä ja ahdistusta, että omat taidot eivät riitä uuden tilanteen hoitamiseen. Viestinnässä tulisi painottaa, että myös epäonnistuminen tarkoittaa asioiden menemistä oikein. OKR-mallia leimaa jatkuva oppiminen ja kehitys, jokainen epäonnistuminen tuottaa arvokasta dataa jatkokehitykseen ja myötävaikuttaa organisaation kollektiiviseen oppimiseen. Lisäksi täytyy varmistaa, että henkilöstöllä on tarpeeksi teoria – ja oppimateriaalia mallista sekä OKR-asiantuntijat, jotka kouluttavat mallin käyttöä. Näin varmistetaan, että henkilöstöllä on tarvittavat taidot mallin käyttöön (Hämäläinen & Sora 2020, 163).

Vastustus esiintyy myös yksilötasolla, mikäli organisaatio ei osaa esittää OKR-mallin hyötyjä yksilölle, jolloin motivoituminen mallin käyttöönottoon vaikeutuu. Kannustimien tulee olla jokaiselle selkeitä, ja niissä tulisi painottaa arjen etuja, kuten tekemisen fokus, työn priorisointi, läpinäkyvyys ja tavoitteiden selkeys (Hämäläinen & Sora 2020, 167). Ongelmallista kannustimissa on se, että OKR-mallia ei pitäisi sitoa bonusjärjestelmiin, joten raha ei voi toimia kannustimena. OKR-tavoitteet ja avaintulokset antavat suuntaa, johon organisaatio haluaa strategiansa mukaan kulkea. Mikäli organisaatiossa on käytössä rahallisia bonuspalkkioita, tulisi niitä antaa haluttujen lopputulosten saavuttamisesta, kuten liikevaihdon ja tuloksen luvuista. OKR-mallin tavoitteet ja avaintulokset laadittaisiin tässä tapauksessa kasvua edistävien toimenpiteiden perusteella (Hämäläinen & Sora 2020, 185).

Yleisesti ottaen kaikki muutosprojektit aiheuttavat henkilöstössä turhautumista resurssien puutteen takia. Tyypillisin turhautumista aiheuttava resurssi on ajan puute. Käyttöönotossa on tärkeää, että tavoitteista keskustellaan, johto esimiesten kanssa ja esimiehet alaistensa kanssa. Tavoitteiden tulisi olla realistisia, eikä niiden tulisi lisätä työkuormaa. Käyttöönottoprojektissa tulisi painottaa, että OKR-mallin käytöllä tavoitellaan kvartaaleihin työrauhaa ja mahdollisuutta keskittyä. Viestinnässä kannattaa korostaa organisaation tehokkuuden kasvamista, kun keskitytään vain muutamaa tärkeää asiaa kerrallaan (Hämäläinen & Sora 2020, 172).

Viestintä on oleellinen osa koko mallin käyttöönottoa, ja sen tulisi innostaa ja kannustaa informoinnin lisäksi. Viestinnällä on erityisen suuri merkitys ja käyttöönotto voi helposti kompastua liian vähäiseen viestintään. Onnistuneen viestinnän jälkeen henkilöstö ymmärtää miksi malli otetaan käyttöön ja tietää, että tavoitteena on liiketoiminnan parantaminen, eikä mallin täydellinen käyttö (Hämäläinen & Sora 2020, 136).

3.5 Benchmarking

Benchmarkingin, eli vertaisanalyysin tavoitteena on tutkia eri yritysten toimia ja taitoja, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa. Usein kehittämistyö rajataan johonkin liiketoiminta-alueeseen, kuten liiketoimintaprosesseihin, kustannuksiin, lopputuotteeseen tai työtapoihin. Tarkoituksena on oppia tietyllä osa-alueella valioluokkaa edustavien yritysten parhaita käytänteitä verraten niitä omiinsa. Benchmarking ei ole kuitenkaan muilta kopiointia, vaan sitä käytetään spesifin ongelman ratkaisemiseen (Vuorinen 2013, 158).

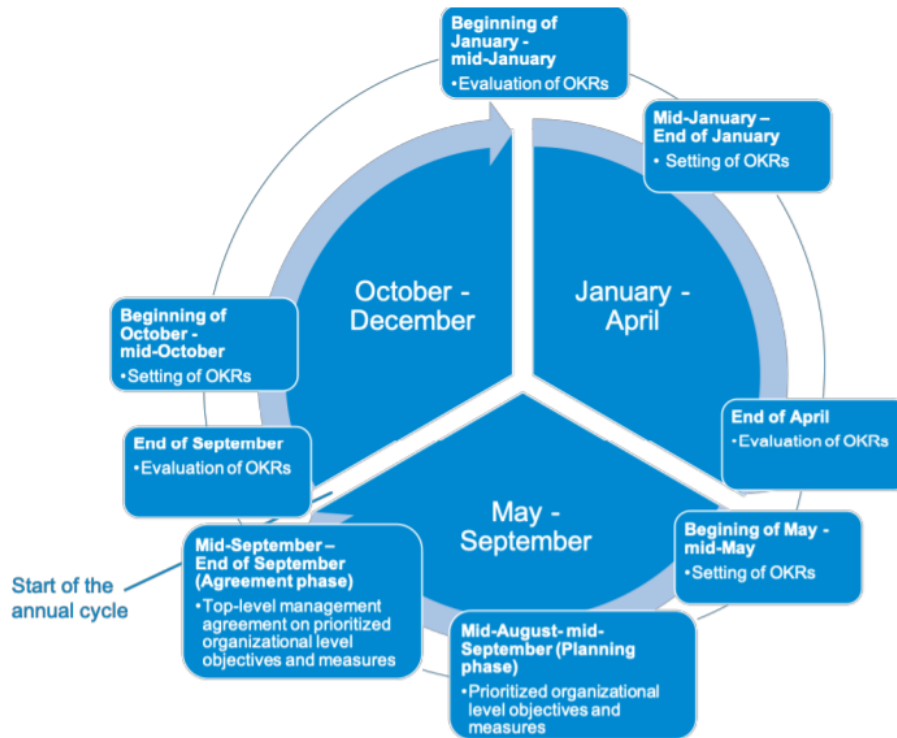
3.5.1 Suunnittelu – Nixu Oyj

Nixu Oyj on suomalainen kyberturvapalveluita tarjoava pörssiyhtiö, joka toimii kansainvälisillä markkinoilla. Strategisten painopisteiden kartoitukseen ja priorisointiin käytössä on Balanced Scorecard -strategiatyökalu. Strategiasta johdetaan tavoitteet, joiden seuraamisessa ja mittaamisessa käytetään OKR-mallia. OKR:ien arvotuksessa käytetään Googlen liikennevalomallia ja OKR-tavoitteet luodaan yritys-, yksikkö- ja yksilötasolle (Henriksson 2018, 39–41).

Nixu päätti toteuttaa OKR-suunnittelun neljän kuukauden toteutusjaksoissa, sillä kvartaalisykli nähtiin liian tiheäksi organisaatiolle, jolla ei ollut kokemusta strategisten tavoitteiden asettamisesta. Kuuden kuukauden tai 12 kuukauden sykli koettiin liian pitkäksi, eikä tällöin olisi voinut reagoida nopeasti muuttuvaan markkinaan. Lisäksi neljän kuukauden sykli sopi hyvin konsultointi alan vuosirytmiiin, jolloin OKR-tavoitteiden asettaminen ei osu vuoden kiireisimpään aikaan (Henriksson 2018, 41).

Nixun OKR-mallin vuosittainen suunnittelu rytmitetään viiteen vaiheeseen: Suunnitteluvaihe, hyväksyntävaihe, OKR:ien asettaminen, viestintävaihe ja yritys OKR:t (Company OKRs). Sykli alkaa suunnitteluvaiheesta, joka kestää elokuun puolivälistä syyskuun puoliväliin. Liiketoimintayksiköiden johtajat käyvät läpi ylätasoon strategian ja asettavat strategiset vuositavoitteet yritystasolle. Tässä vaiheessa arvioidaan myös yksiköiden välisiä riippuvuuksia ja priorisoidaan yhteisiä tavoitteita. Tämän jälkeen sovitut yhteiset vuositavoitteet menevät hyväksyttäväksi johtoryhmälle, jonka tulee valmistua kaksi viikkoa ennen vuosittaisen syklin alkua. Tästä edetään liiketoimintayksiköiden, tukifunktioiden ja johdon

neljän kuukauden toteutusjakson OKR:ien asettamiseen. Valmistuneet yksiköiden ja johdon OKR:t julkaistaan viestintävaiheessa koko organisaatiolle yrityksen intranetissä. Ensimmäisen kahden viikon aikana toteutusjaksosta, tulee kaikkien tiimien ja yksilöiden luoda omat OKR:t. Tätä vaihetta kutsutaan ”Company OKRs”. Suunnittelu- ja hyväksyntävaihe suoritetaan vain kerran vuodessa. Muiden toteutusjaksojen osalta noudatetaan vuosikelloa OKR-asettamisvaiheesta eteenpäin (Henriksson 2018, 42–44).



Kuvio 2. Nixun OKR-vuosikello (Henriksson 2018, 47)

3.5.2 Käyttöönotto – Futurice Oy

Futurice Oy on suomalainen internet- ja mobiiliohjelmistojen kehittävä yritys, jolla on kahdeksan toimistoa kuudessa eri maassa ja yli 600 työntekijää. Futurice päätti kokeilla OKR-mallia tammikuussa 2019. Syynä käyttöönottoon oli yrityksen halu parantaa organisaation fokusta ja samansuuntaisuutta sekä strategisten valintojen toteutumisen tehostaminen (Väisänen & Saksa 16.04.2020).

Futuricen OKR-matka alkoi päätöksellä pilotoida mallia kahdella tiimillä tammi-helmikuussa 2019. Vuoden alussa opiskeltiin ahkerasti OKR-mallia ja tehtiin ensimmäiset versiot sisäisestä ohjekirjasta. Maaliskuussa mukaan otettiin yli 30 ihmistä ja OKR:t kirjattiin Google Sheets-työkalulla. Toukokuussa toimitusjohtaja teki ilmoituksen, että positiivisen palautteen johdosta yritystä aletaan johtaa 2020 alkaen OKR:ien kautta. Kesän aikana otettiin lisää ihmisiä kokeiluun mukaan ja asetettiin ensimmäistä kertaa pitkän tähtäimen tavoitteet. Syksyllä henkilöstöä perehdytettiin jo toisista maista, alettiin arvottaa avaintu-

loksia, retrospektiivit ja OKR-ohjelmisto otettiin käyttöön. Lokakuussa alettiin huomata ensimmäisiä mallin hyötyjä parantuneen keskittymisen myötä. Samalla huomattiin virheitä, kuten avaintulosten liiallinen määrä. Vuodenvaihteessa 2019–2020 tekemisen ryhtiin alettiin hiljalleen tottua ja monet tiimit olivat saaneet mallin hyvin osaksi työskentelytapojaan. Kiire ja äkilliset asiat aiheuttivat tosin vaikeuksia priorisoinnissa ja fokuksen pitämisessä, mikä tarkoitti viestintään keskittymistä (Väisänen & Saksa 16.04.2020).

4 Oppaan toteutusprosessi

4.1 Oppaan toteutuksen kuvaus

Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi lähti käyntiin ohjaajan kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella. Aihe oli entuudestaan minulle tuttu, sillä olin käyttänyt OKR-mallia edellisessä työpaikassa, jossa tein yli viiden vuoden uran. Oppaan rajaaminen koskemaan pelkkää käyttöönottoa syntyi tietoperustaan tutustumisen aikana, sillä suuri osa OKR-malliin liittyvästä materiaalista keskittyi teoriaan eikä käytäntöön. Aikaisemman käytännön ja teoriaan tutustumisen kautta saatu tieto toimi perustana askelten luonnissa. Muiden askelten tueksi haettiin OKR-kirjallisuudesta ja benchmark yritysten kokemuksista vahvistusta.

Tämän jälkeen alkoi oppaan rakenteen hahmottaminen. Halusin oppaan olevan mahdollisimman tiivis ja siten, että se kattaa käyttöönoton kannalta ehdottoman tärkeät asiat. Idea keskittymisestä vain tärkeisiin asioihin syntyi lukijaa silmällä pitäen. Liian suuri määrä tietoa saattaa aiheuttaa informaatioähkyn ja vähemmän tärkeiden asioiden korostumisen. Kokonaisuuksia kertyi ensimmäisessä vaiheessa 12. Työstin kokonaisuuksia eteenpäin ja hahmotin niiden kirjallista osuutta. Hahmottelun jälkeen sain rajattua kokonaisuudet kahdeksaan askeleeseen, joita pidin käyttöönoton kannalta oleellisimpina. Valittujen askelien osalta työstin niille ytimekkään kirjallisen tiivistyksen visuaalista opasta varten.

Viimeisenä vaiheena oli visuaalisen oppaan suunnittelu. Minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta graafisen suunnittelun työkaluista, joten vaihtoehtoja punnitessa tärkeimmäksi tekijäksi nousi helppokäyttöisyys. Oppaan ulkoasun laatimisen välineeksi valikoitui Adobe Creative Cloud. Nautin yksinkertaisesta ja minimalistisesta tyylistä, joten vaalin niitä periaatteita suunnittelussa.

4.2 Produktin esittely: Onnistu OKR-mallin käyttöönotossa – 8 askelta

1. Määritä tarve ja syy

OKR-mallia ei oteta käyttöön vain sen käyttöönoton vuoksi, OKR-malli on väline muutoksen läpiviemiseen. Pohdi mitä liiketoiminnallista ongelmaa OKR-mallilla halutaan ratkoa ja miksi se on tärkeää omassa organisaatiossa. Muista, että syyn täytyy olla oleellinen juuri omalle henkilöstölle ja omalle organisaatiolle. Viesti heti alusta lähtien käyttöönoton syytä ja toista sitä kyllästymiseen asti.

Kun organisaatiossa tunnistettu mille liiketoiminnalliselle haasteelle se hakee ratkaisua, pienenee samalla yksilön kynnyksen sitoutua sen ratkaisemiseen. Mikäli OKR-mallin käyttöönoton syy ei ole selvä tai se ei ole tarpeeksi vahva, malli näyttäytyy työntekijöille vain

yhtenä seurantamekanismina lisää. Päätöksistä vastuussa olevan tahon tulee pystyä vastaamaan yksinkertaisimpaan kysymykseen: miksi? Henkilöstö on valmis sitoutumaan ja asettumaan hyvän aatteen taakse.

Oivallisia syitä käyttöönotolle ovat esimerkiksi: ”Jotta jokaisella työntekijällä on yhteys uuteen strategiaan päivittäisessä työssä” tai ”Jotta jokainen tietää mikä on juuri nyt tärkeää ja antaaksemme kaikille työrauhan”. Kristallinkirkkaana oleva käyttöönoton syy kulkee organisaation viestinnän johtotähtenä koko käyttöönoton kuin sen jälkeenkin.

2. Hanki johdon tuki ja sitoudu

Ilman johdon tukea OKR-mallin käyttöönotto on mahdotonta. Mikäli johto ei tue mallin käyttöönottoa, niin henkilöstönkin kiinnostus lopahtaa. Johdon tulee sitoutua ja tukea OKR-mallin mukana tuomia muutoksia johtamisjärjestelmiin ja toimintatapoihin. Sitoutunut johto antaa mallille mahdollisuuden toteutua, ja on valmis käyttämään aikaa käyttöönoton kaikissa vaiheissa.

Ennen kuin käyttöönottoa voi edes alkaa suunnittelemaan on varmistuttava johdon sitoutumisesta. Johdon sitoutuminen on elintärkeää onnistumisen kannalta. Johto on koko prosessin käynnistävä voima, ja se pitää hankkeen elossa. Johto pitää huolen, että hankkeella rahoitus, joka pitää sen pinnalla koko käyttöönoton prosessin ajan. Henkilöstö ei yksin kykene pitämään projektia pinnalla. Samaan tapaan kuin johdolla on vastuu strategian luomisesta, on sillä vastuu pitää strategian seuraamisen työkalua pinnalla. Johdon täytyy myös uudella tavalla ryhtyä dialogiin henkilöstön kanssa, muutoksen jälkeen ei riitä enää koko henkilöstön edessä pidetyt myyntipuheet.

3. Kerää OKR-tiimi

Muutosprojekti vaatii ympärilleen toimeenpanevan tiimin. Varmista, että tiimiin kuuluu johdon sponsori ja OKR-asiantuntija. OKR-tiimi viestii, kouluttaa, raportoi, fasilitoi ja vastaa tuhansiin kysymyksiin. Panosta tiimin jäseniin, sillä he toimivat ihmisten innostajana ja muutoksen sytyttäjänä. Ulkopuolinen konsultti voi tuoda hyvää kokemusta OKR-asiantuntijan rooliin.

Elintärkeä on myös muutosprojektitiimi. Käyttöönotto tarvitsee tahon, joka konkreettisesti hoitaa, valvoo ja toteuttaa projektia. OKR-tiimi vie OKR-mallin käytäntöön koko organisaatiolle. OKR-tiimiä kasatessa tulee varmistaa, että sopivat ihmiset tulevat mukaan projektin luonteen kannalta. Hyviä ominaisuuksia OKR-tiimiläisellä ovat aktiivisuus ja itseohjautuvuus. Lisäksi ihanteellista olisi, mikäli tiimin jäsenet ovat helposti lähestyttäviä ja empaattisia vaikuttajia, jotka saavat ihmiset innostumaan.

Tiimiläiset ovat OKR-mallin syväosaajia, ja osaavat kouluttaa tehokkaasti uusia asioita muulle henkilöstölle. Kokemus työpajojen fasilitoinnista on suotavaa, sillä he vetävät työpajat kaikille johtoa myöten. Tiimin vastuualueisiin kuuluu myös OKR-tukimateriaalien laadinta ja viestintä. Organisaatio voi tilanteesta riippuen myös kouluttaa henkilöt itse tai palkata OKR-tiimiin ulkopuolisia osaajia.

4. Investoi OKR-järjestelmään

Panosta järjestelmävalinnassa selkeyteen, helppouteen ja avoimuuteen. Järjestelmää käytetään joka viikko, joten ihmisten täytyy löytää tieto vaivatta. Pohdi järjestelmä valinnassa organisaation tarpeita ja tilannetta. Pienelle organisaatiolle saattaa sopia pelkkä excel-tiedosto, mutta suuremmalla, mahdollisesti maantieteellisesti hajautuneella organisaatiolla OKR-ohjelmisto on tarpeellinen.

OKR-järjestelmä on pakollinen jokaiselle OKR-mallia harkitsevalle. Tärkeintä on, että kaikki tietävät missä tavoitteet säilytetään. Mikäli liiallinen rahallinen panostus tai uuden dedikoituneen järjestelmän lisääminen yrityksen softien himmeliin hirvittää, toimii myös yksinkertaiset ja ilmaiset järjestelmät hyvin. Oman kokemukseni mukaan pienen tiimin (7 henkilöä) OKR-tavoitteita pyöritettiin erinomaisen hyvin itse tehdyillä Excel- ja PowerPoint-tiedostoilla. Suuressa käyttöönottoprojektissa, jossa pyritään saamaan jopa satoja henkilöitä mukaan, lienee helpointa ostaa valmis pilvipalvelussa toimiva OKR-ohjelmisto. OKR-ohjelmistojen vahvuuksia ovat niiden valmiit konfiguraatiot OKR-malliin.

5. Ota OKR:t osaksi vuosikelloa

Lisää OKR:t osaksi organisaation vuosikelloa ja strategista suunnittelua. OKR-malli sulautetaan siis osaksi johtamisjärjestelmiä ja suunnittelumekanismia. Systemaattinen ja kurrinalainen toteutus auttaa organisaatiota rytmittämään kaikkea tekemistä. Selkeys lisääntyy organisaatiossa, kun jokainen tietää mitä tehdään, kuka tekee ja milloin tekee. OKR-syklit suoritetaan aina koko organisaatiossa samaan aikaan ja ennalta määritetyssä ajajänteessä.

Usein yrityksissä on aina vuosittain samaan aikaan olevia tapahtumia, kuten tilintarkastus. Niin ikään OKR-mallissa on useita tapahtumia, jotka suoritetaan ennalta määritettyinä aikoina. On siis järkevää sulauttaa nämä tapahtumat organisaation vuosisuunnittelua. Yritystavoitteet, kvartaalitavoitteet, retrot ja johdon OKR-suunnittelut tapahtuvat säännönmukaisesti. Käyttöönotto saadaan paremmin juurtumaan, kun koko organisaatiossa sovitaan

yhteisesti, milloin ja miten asiat hoidetaan. Vaikka organisaatiossa ei olisi käytössä vuosikelloa, OKR-malli tuo tullessaan oivan mahdollisuuden sen hyödyntämiseen. Vuosikellon tekeminen lisää systemaattisuutta ja kurinalaisuutta organisaatioon.

6. Jaksota käyttöönotto

Vältä koko mallin käyttöönottamista kerralla. Aloita pienellä määrällä tavoitteita ja avaintuloksia korkeintaan muutaman tiimin kanssa. Ota kvartaaleittain mukaan lisää tiimejä. Johdon OKR-tavoitteilla on usein hyvä aloittaa, sillä se näyttää henkilöstölle, että johto on sitoutunut ja samalla osoittaa organisaation sen hetken prioriteetit. Vasta käytäntö osoittaa parhaat käytännöt ja toimintatavat organisaatiossa.

Heti ei tule valmista, mutta tekemällä oppii. Koko organisaation laajuisella samanaikaisella käyttöönotolla on valtava riski epäonnistua. Jopa pelkän johdon ja yhden liiketoimintayksikön samanaikainen käyttöönotto voi aiheuttaa hämmennystä, niin samansuuntaistamisessa kuin tavoitteiden asetannassa.

Edellisessä työtehtävässäni olin osa pilottiyksikköä, jonka tehtävänä oli luoda ”proof of concept” OKR-mallin käytöstä organisaatiossa. Vastuullamme oli tuottaa dataa johtoryhmälle ja raportoida oppejamme mallin käytöstä. Lisäksi kerroimme mitkä koimme haastavaksi, ja minkälaisia hyötyjä näimme mallin käytössä. Kokeilu kesti kolmen kvartaalin ajan. Lähestymistapa oli hyvä organisaatiossa, joka ei ollut tottunut nopeisiin muutoksiin ja ketterän kehityksen menetelmät olivat laajasti tuntemattomia henkilöstölle. Organisaatio, joka on tottunut nopean tekemisen rytmiin, on suositeltavampaa omaksua OKR-malli nopeamilla syklillä.

7. Panosta viestintään ja tue organisaation oppimista

Viestintää ei voi olla koskaan liikaa. Muista viestiä jokaisessa käyttöönoton vaiheessa ja korosta mitä arjessa näkyviä hyötyjä malli tuo tullessaan. Hyödynnä monikanavaista viestintää, ja tuo OKR-materiaalia toimiston seinille, intranettiin ja inforuutuihin. Tiedosta, että ihmiset omaksuvat tietoa eri formaateissa ja tue organisaation oppimista videoina, puheena ja tekstinä.

Viestintä on käyttöönoton polttoaine, joka pitää muutosmoottorin käynnissä. Viestintää kannattaa harrastaa kaikessa OKR-malliin liittyvässä jokaisessa tapahtumassa ja organisaation infotilaisuuksissa. OKR-mallia rummutetaan työntekijöiden alitajuntaan, jotta se pysyy mielessä ja tiedostetaan sen olevan tärkeää. Viestinnässä tulee osata kertoa hyödyt niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. Organisaatio hyötyy strategian toteutuk-

sesta ja yhteisestä suunnasta. Yksilö hyötyy selkeydestä, fokuksesta, työrauhasta ja priorisoinnista. Tarvittavia taitoja voidaan opettaa työpajoissa, infotilaisuuksissa, intranetin opilla ja videokokonaisuuksilla.

8. Aloita!

Lopulta kaikkein tärkein asia on yksinkertaisesti aloittaminen. Vältä analyysiparalyysi ja lähde rohkeasti kokeilemaan. Kaikkein tarkimmat ja yksityiskohtaisimmat suunnitelmatkaan eivät voi tarkasti ennustaa mitä tulee tapahtumaan. Tiedosta, että kyseessä on jatkuvan oppimisen matka ja luota, että parhaat toimintatavat opitaan yhdessä matkan varrella. Matkalla tulee vastaan monia kompastuskiviä, mutta onnistuessaan OKR-malli tuo organisaatioon tehokkuutta, ketteryyttä ja läpinäkyvyyttä.

Aloittaminen on vaikein osuus käyttöönottoa, mutta samalla tärkein. Käytäntöön siirtymisen jälkeen opitaan parhaita käytänteitä sekä huomataan mitkä asiat toimivat, ja mitkä ei. OKR-mallin käyttöönoton kuoppaisella matkalla tulee vastaan paljon epäonnistumisia, mutta kukaan ei pysty täysin valmistamaan organisaatiota täydelliseen käyttöönottoon. Pohjalle saattaa päätyä, mutta ylös pääsee, jos on valmis myöntämään virheensä ja halukas korjaamaan ne. ”OKR:ien jatkuvan kehityksen mallissa on sama ajatus kuin William Edwards Demingin laatuymyrässä: suunnitellaan, tehdään tarkistetaan ja korjataan” (Hämäläinen & Sora 2020, 144).

5 Johtopäätökset ja pohdinta

OKR-mallia käyttäneeni voin todistaa sen olevan merkittävä parannus arkeen. Organisaatiossa on erilaisia muutosprojekteja jatkuvasti päällä, ja kaikilla tuntuu olevan kiire, eikä mitään saada valmiiksi. Tämä on juuri se ongelma, minkä OKR-malli ratkaisee oman kokemukseni perusteella. Työpaikalla oli äärimmäisen vapauttavaa sanoa ei uusille sattumanvaraisille ideoille. OKR-malli antoi vapauden keskittyä juuri siihen mitä olimme päättäneet tavoitella kvartaalin aikana. Lisäksi pystyimme sitomaan omat tavoitteemme yrityksen strategiaan painopistealueisiin, joten toteutimme samalla yrityksen strategiaa. Vaikka mallia käytettäessä tuntui siltä, että keskityimme paljon vähempään, saimme enemmän aikaa.

Produktin teossa pyrin hyödyntämään työelämässä oppiani asioita OKR-mallista, pyrkien näkemään käyttöönoton prosessin, niin johdon kuin työntekijän silmin. Tarkastelin kirjallisuudessa esiintyviä teemoja, ja verkossa olevia blogikirjoituksia löytääkseni riippuvuuksia käyttöönoton onnistumisista ja epäonnistumisista. Peilasin tutkimaani tietoa omiin kokemuksiini ja yritin löytää yhteisiä teemoja.

Oppaan olisi voinut tehdä lähes mistä tahansa mallin näkökulmasta. Samankaltaisen oppaan olisi voinut työstää niin seurannasta, muutosjohtamisesta kuin tavoitteiden ja avaintulosten asettamisesta. Pohdin alkuun tekevänä laajemman monisivuisen oppaan, joka olisi kattanut kaikki edellä mainitut teemat. Se ei ollut kuitenkaan realistista aikarajoitteiden takia ja totesin siinä olevan liian suuri riski punaisen langan menettämiseen.

OKR-malli kasvattaa tällä hetkellä hurjasti suosiotaan niin Suomessa kuin maailmalla. Se sopii erinomaisesti organisaatioihin, joissa hyödynnetään leanin ja agilen metodologioita. Opas toimii hyvänä suunnannäyttäjänä yrityksille, jossa halutaan lähteä kokeilemaan OKR-mallia. Opas ajaa asian käyttöönoton perusoppaana.

Suomalaisten teosten vähyyks OKR-mallista on huomattava. Suomeksi kirjoitettua käytännönläheistä materiaalia ei juurikaan löydy, ja valtaosa suomalaisesta materiaalista on lyhyehköjä blogikirjoituksia. Oppaan hyödynnettävyys tältä osin on siis perusteltu. Hyödynnettävyyttä järsii toimeksiantajan puute.

Opinnäytetyön produktiksi muodostunut OKR-mallin käyttöönoton opas saavutti ne tavoitteet, jotka sille asetinkin. Opinnäytetyön työstämisprosessi oli haastava lähinnä myöhäisen aloittamisajan kohdan vuoksi. Opinto-oikeuteni loppuu kuluvan vuoden viimeiseen päivään ja paikoittain opinnäytetyön laatu kärsi viimeisten kurssisuoritusten samanaikaisen suorittamisen johdosta ja hämmöttävän vuoden vaihteen saapumisesta.

Opinnäytetyön suunnittelu ei onnistunut niin kuin olisin toivonut. En perehtynyt etukäteen riittävän syvästi työn vaatimaan tekniseen toteutukseen ja rakenteeseen. Tästä syystä jouduin poikkeamaan alkuperäisestä suunnitelmasta monilta osin. Halusin alkuun sisällyttää tietoperustaan strategian toteutumiseen liittyviä näkökulmia, joissa kävisin läpi strategian toteutuksessa tapahtuvia esteitä. Luin paljon strategiakirjallisuutta ja verkkolähteitä, mutta tietoperustan kirjoittamisen jälkeen ymmärsin, että sen linkittäminen laajempaan kokonaisuuteen olisi erittäin haastavaa. Lisäksi havaitsin, että tietoperusta vaatii OKR-mallin laajempaa tarkastelua, mikä ei jättäisi tilaa strategian toteutuksen lukuun. Olen luonteeltani suhteellisen kärsimätön ja tartun monesti tuumasta toimeen suoraan ilman huolellista suunnittelua. Tämä osaltaan vaikutti valtaviin aikataulupaineisiin. Tämä työ antoi oppitunnin suunnittelun tärkeydestä, etenkin tämänkaltaisten töiden työstämisessä.

Lähteet

Collins, J. Porras, J. 1998. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. 2. painos. Random House. Lontoo.

Doerr, J. 2018. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio Penguin. New York.

Henriksson, J. 2018. Building a Strategy Implementation Framework for a Consultancy Company. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Ylempi AMK-opinnäytetyö. Degree Programme in Business Informatics. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018120219438> Luettu: 12.11.2021

Huy, Q. 2016. Five Reasons Most Companies Fail at Strategy Execution. Luettavissa: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-reasons-most-companies-fail-at-strategy-execution-4441> Luettu: 11.11.2021

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

Ikäheimo, S. Laitinen, E. Laitinen, T. Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa. Multiprint Vaasa.

Locke, E & Latham, G. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. The American psychologist, 57, 9, s. 705–717.

Niven, P. Lamorte, B. 2016. Objectives and Key Results. John Wiley & Sons, Incorporated. Hoboken. E-kirja. Luettu: 10.12.2021

Tuomi, L. Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.11.2021

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki. Talentum. E-kirja. Luettu: 20.12.2021

Väisänen, V. Saksa, O-P. 16.04.2020. Futurice's journey with OKRs: 16 insights we have learned the hard way. Luettavissa: <https://futurice.com/blog/our-journey-with-okrs-so-far> Luettu: 11.11.2021


Wodtke, C. 2016. Introduction to OKRs. O'Reilly Media Inc. E-kirja. Luettu: 08.11.2021

Liitteet

Liite 1. Onnistu OKR-mallin käyttöönotossa – 8 askelta


Onnistu OKR-mallin käyttöönotossa

1 Määritä tarve ja syy




OKR-mallia ei oteta käyttöön vain sen käyttöönoton vuoksi, OKR-malli on väline muutoksen läpiviemiseen. Pohdi mitä liikevoimallista ongelmaa OKR-mallilla halutaan ratkoa ja miksi se on tärkeää omassa organisaatiossa. Muista, että syyn täytyy olla oleellinen juuri omalle henkilöstölle ja omalle organisaatiolle. Viesi heti alusta lähtien käyttöönoton syyt ja toista sitä kyllästyneen asi.

2 Hanki johdon tuki ja sitoudu




Ilman johdon tukea OKR-mallin käyttöönotto on mahdotonta. Mikäli johto ei tue mallin käyttöönottoa, niin henkilöstönkin kiinnostus loppahtaa. Johdon tulee sitoutua ja tukea OKR-mallin mukana tuomia muutoksia johtamisjärjestelmän ja toimintatapojen. Sitoutunut johto antaa mallille mahdollisuuden toteutua, ja on valmis käyttämään aikaa käyttöönoton kaikissa vaiheissa.

3 Luo OKR-tiimi




Muutosprojekti vaatii ympärilleen toimeenpanevan tiimin. Varmista, että tiimiin kuuluu johdon sponsori ja OKR-asiantuntija. OKR-tiimi viestii, kouluttaa, raportoi, fasilitoi ja vastaa tuhansiin kysymyksiin. Panosta tiimin jäseniin, sillä he toimivat ihmisten innostajana ja muutoksen syyttäjänä. Ulkopuolinen konsultti voi tuoda hyvää kokemusta OKR-asiantuntijan rooliin.

4 Investoi OKR-järjestelmään




Panosta järjestelmävalinnassa selkeyteen, helppouteen ja avoimuuteen. Järjestelmää käytetään joka viikko, joten ihmisten täytyy löytää tieto väivä. Pohdi järjestelmä valinnassa organisaation tarpeita ja tilannetta. Pienelle organisaatiolle saattaa sopia pelkkä excel-tiedosto, mutta suuremmalla, mahdollisesti maantieteellisesti hajautuneella organisaatiolla OKR-ohjelmisto on tarpeellinen.

5 Ota OKR:t osaksi vuosikelloa




Lisää OKR:t osaksi organisaation vuosikelloa ja strategista suunnittelua. OKR-malli sulautetaan siis osaksi johtamisjärjestelmiä ja suunnittelumenetelmiä. Systemaattinen ja keinotekoinen toteutus antaa organisaatiota rytmittämättä kaikkea tekemistä. Selkeys lisääntyy organisaatiossa, kun jokainen tietää mitä tehdään, kuka tekee ja milloin tekee. OKR-tyylit suoritetaan aina koko organisaatiossa samaan aikaan ja ennalta määritetyssä aikajärjestyksessä.

6 Jaksota käyttöönotto




Vältä koko mallin käyttöönottamista kerralla. Aloita pienellä määrällä tavoitteita ja avaintuloksia korkeintaan muutaman tiimin kanssa. Ota kvartaalittain mukaan lisää tiimejä. Johdon OKR-tavoitteilla on usein hyvä aloittaa, sillä se näyttää henkilöstölle, että johto on sitoutunut ja samalla osoittaa organisaation sen hetken prioriteetit. Vasta käytäntö osoittaa parhaat käytännöt ja toimintatavat organisaatiossa.

7 Panosta viestintään ja tue organisaation oppimista



Viestintää ei voi olla koskaan liikaa. Muista viestiä jokaissa käyttöönoton vaiheissa ja korosta mitä ajassa näkyviä hyötyjä malli tuo tullessaan. Hyödynnä monikanavaista viestintää, ja tuo OKR-materiaalia toimiston seinille, intranettiin ja inforuutuihin. Tiedosta, että ihmiset omaksuvat tietoa eri formateissa ja tue organisaation oppimista videoina, puheena ja tekstinä.

8 Aloita!



Lopulta kaikkein tärkein asia on yksinkertaisesti aloittaminen. Vältä analyysiparalyysiä ja liiide roikasta kokeilemista. Kaikkein tärkeimmät ja yksityökohtaisimmat suunnitelmatkaan eivät voi tarkasti ennustaa mitä tulee tapahtumaan. Tiedosta, että kyseessä on jatkuvan oppimisen matka ja luota, että parhaat toimintatavat oppiaan yhdessä matkan varrella. Matkalla tulee vastaan monia kompastuskiviä, mutta onnistuessaan OKR-malli tuo organisaation tehokkuutta, ketteryyttä ja lipitkkyvyyttä.