



Pääomasijoitetun teknologia-alan yrityksen muutosjohtaminen OKR-mallin avulla

Tiia Ohtokallio

Julkaisuvuosi 2024



Tiia Ohtokallio

Pääomasijoitetun teknologia-alan yrityksen muutosjohtaminen OKR-mallin avulla

Vuosi

2024

Sivumäärä

92

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkimuksellisen kehittämistyön avulla laatia OKR-mallin käyttöönottoa tukeva implementoinnin sovellusohje ja vuosikello, jotka soveltuvat käytettäväksi pääomasijoitetussa ohjelmistoalan pk-yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millä tavalla OKR-mallia voitiin hyödyntää muutosnopeuden, läpinäkyvyyden ja muutosnostumisen lisäämiseen toimeksiantajan toimintaympäristössä. Työn toimeksiantaja oli ohjelmistopalveluita tarjoava Hion Digital Oy.

Kehittämistehtävän teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin OKR-malliin, pääomasijoittamiseen ja muutosjohtamiseen. Viitekehyksessä käsitellään pääomasijoitetun yhtiön erityispiirteitä sekä niiden vaikutusta muutosjohtamiseen OKR-mallin avulla.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa oli konstrukttiivinen. Tutkimuksellisessa osuudessa aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastatteluaineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin avulla.

Tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen perusteella havaittiin, että OKR-mallin implementointiin liittyvät haasteet ovat puutteellinen perehdytys mallin käyttöön, läpinäkyvyyden puute ja mallin ymmärtämisen vaikeus. OKR-mallin mukainen tavoitteiden ja avaintulosten asettaminen vaatii tukea ja osaamisvaje heijastuu tavoitteiden laatuun. Tutkimustuloksista käy ilmi, että OKR-malli soveltuu hyvin muutosnopeuden lisäämiseen ja muutoksen jalkauttamiseen.

Asiasanat: OKR-malli, muutosjohtaminen, pääomasijoittaminen, konstrukttiivinen tutkimus

Tiia Ohtokallio

Change management of a capital-invested technology company using the OKR model

Year 2024

Pages

92

The purpose of this thesis was to use research and development methods to prepare an implementation application guide and a year-clock which support the implementation of OKR model. The application guide and year-clock are suitable to be used in a capital-invested SME software company.

The goal was to find out how the OKR model could be utilized to increase the speed of change, transparency and change success in the client's operating environment. The client of the work was Hion Digital Oy, which offers software services.

In the theoretical framework of the thesis the OKR model, capital investing and change management were introduced. The framework discusses the special features of a capital-invested company and their impact on change management using the OKR model.

The approach of the research development work was constructive. In the research part, the material was collected through interviews. The interview material was analyzed using material-oriented content analysis.

Based on the research and the theoretical framework, it was found that the challenges related to the implementation of the OKR model are insufficient familiarization with the use of the model, lack of transparency and difficulty in understanding the model. Setting goals and key results according to the OKR model requires support, and the skills gap is reflected in the quality of the objectives and key results. The research results show that the OKR model is well suited for increasing the speed of change and implementing change.

Keywords: OKR model, change management, capital investment, constructive research

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Pääomasijoitetun yhtiön muutosjohtaminen OKR-mallin avulla.....	8
2.1	OKR-malli	8
2.1.1	OKR-mallin kehityshistoria	8
2.1.2	OKR eli tavoitteet ja avaintulokset.....	9
2.1.3	OKR:t ja sitoutuminen.....	12
2.1.4	OKR-malli ja KPI.....	13
2.1.5	OKR-malli ketterässä organisaatiossa	14
2.2	Pääomasijoittaminen.....	16
2.2.1	Pääomasijoittaminen yleisesti.....	16
2.2.2	Pääomasijoittajien odotukset ja tavoitteet	18
2.3	Muutosjohtaminen	19
2.3.1	Muutosjohtaminen yleisesti.....	19
2.3.2	Muutosjohtamisen eri roolit	21
2.4	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	24
3	Kehittämistyö: pääomasijoitetun yrityksen OKR-sovellusohje ja vuosikello	26
3.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	26
3.2	Kehittämistyön kohde, sisältö ja tavoitteet.....	28
3.3	Kehittämistyön suunnitelma.....	30
3.4	Lähestymistapa, menetelmät ja aineiston käsittely	32
3.5	Aineiston analysointi ja tulkinta	33
3.5.1	Luokittelu	34
3.5.2	OKR-malli ja implementaatio.....	36
3.5.3	OKR-malli ja muutosjohtaminen	37
3.5.4	OKR-malli ja pääomasijoittaminen	38
3.6	Kehitystyön tuotos: OKR-malli Hion Digitalilla.....	39
3.6.1	Vuosikello ja OKR-sykli	39
3.6.2	OKR-mallin käyttötarpeet.....	41
3.6.3	Tavoitteiden asettaminen ja ominaispiirteet	42
3.6.4	Avaintulosten asettaminen ja ominaispiirteet	43
3.6.5	Roolit	43
3.6.6	Viestintä ja tapaamiset	44
3.6.7	Implementoinnin olennaisimmat huomiot	45
4	Pohdinta	46
4.1	Kehittämistyö ja OKR-malli.....	46
4.2	Jatkokehitys	47

4.3	Kritiikki.....	47
5	Lähteet.....	49
	Kuviot.....	56
	Taulukot.....	56
	Liitteet	57

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä perehdytään pääomasijoittamiseen, muutosjohtamiseen ja OKR-malliin tutkimuksellisen kehittämistyön muodossa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksen ja kehittämisen avulla laatia OKR-mallin käyttöönottoa tukeva implementoinnin sovellosohje ja vuosikello, jotka soveltuvat käytettäväksi pääomasijoitetussa ohjelmistoalan pk-yrityksessä.

Yritysten toimintaa muovaavat muutosvoimat ovat entistä monimuotoisempia. Makrotason vaikuttimet, kuten taloudelliset ja rahapolitiikan päätökset, tiukentuva sääntely, maailmanlaajuiset häiriöt ja geopolitiikan muutokset, asettavat yritykset tilanteeseen, jossa uudistuminen on välttämätöntä. Toimintaympäristön epävarmuudet toimivat merkittävänä muutoksia ohjaavana voimana. Lisäksi yrityksillä on perinteisempiä syitä muutoksen läpivientiin, kuten kasvutavoitteet, kannattava skaalautuminen ja kilpailukyvyyn säilyttäminen. Pääomasijoitusomistus vaikuttaa muutosten dynamiikkaan yrityksissä. Pääomasijoitusyhtiöt saattavat tavoitella strategisia muutoksia yrityksissä tavoitteenaan kasvattaa niiden arvoa. Lisäksi pääomasijoittajat voivat tuoda mukanaan operatiivista osaamista ja resursseja, mikä voi käynnistää muutoksia yrityksen johtamisessa, prosesseissa ja teknologioissa. Johdon agendalla-trendiraportissa arvioidaan, että lähes jokainen organisaatio joutuu keksimään itsensä uudelleen seuraavan viiden vuoden aikana (Tanner, 2023). Kasvavassa muutosnopeudessa mukana pysyminen vaatii yrityksiltä ja työntekijöiltä ketteryyttä ja muutoskyvykkyyttä.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkin tavoitejohtamiseen tarkoitettun OKR-mallin soveltuvuutta muutoksen ajamiseen ja muutosjohtamisen tukemiseen pääomasijoitetussa yhtiössä. OKR-malli, englanniksi Objectives and Key Results, on tavoitteiden asettamismenetelmä ja tavoitejohtamismalli, jota organisaatiot käyttävät asettaessaan haastavia ja kunnianhimoisia tavoitteita mitattavissa olevin tuloksin (Doerr, 2018). OKR-malli on suhteellisen uusi, ensisijaisesti strategian juurruttamiseen tarkoitettu, malli. Alun perin mallia käytettiin Intelillä ja Googlessa ja sieltä se on levinnyt nopeasti eri toimialojen yrityksiin maailmalajuisesti. Bain & Companyn (2023) tekemän kyselyn mukaan 24 % yrityksistä käyttää OKR-mallia.

Tutkimuksellisen kehittämistyön toimeksiantaja on suomalainen ohjelmistopalveluita tuottava pk-yritys Hion Digital Oy. Yrityksessä on noin 80 työntekijää. Saari Partners teki enemmistöpääomasijoituksen Hion Digitaliin vuonna 2022. Vuoden 2022 liikevaihto oli noin 6 miljoonaa euroa. Yrityksessä on laadittu kunnianhimoisen kasvustrategia vuoteen 2026 saakka, joka vaatii huomattavan suurta muutosta ja uudistamista. Yritystä johdetaan yrityksen määrittelemien arvojen ja purposen, olemassaolon tarkoituksen mukaisesti.

Hion Digitalilla on hierarkkinen organisaatorakenne, joka koostuu neljästä tasosta. Näihin tasoihin kuuluvat hallitus, johtoryhmä, operatiivinen johto sekä tiimijohto. Yrityksessä toteutettiin vuoden 2023 lopussa organisaatiouudistus, jossa organisaatiosta muodostettiin funktionaalisen organisaation ja tiimiorganisaation hybridi. Jokainen henkilö on osa funktionaalista tiimiä kompetenssin mukaisesti ja tämän lisäksi jokaisella on oma kotitiimi, jossa tehdään päivittäistä tuotannollista työtä. Tukifunktiot, kuten myynti ja markkinointi sekä HR, muodostivat omat funktionaaliset tiimensä. Yrityksen toimipisteet ovat Tampereella ja Helsingissä, mutta henkilöstö on käytännössä maantieteellisesti hajautunut.

Osa organisaatiosta on jo aiemmin käyttänyt OKR-mallia tavoitejohtamiseen noin vuoden ajan. Yrityksessä on tunnustettu tarve laajentaa OKR-mallin käyttöä koko organisaatioon. OKR-mallin implementoinnin tarkoituksena on mahdollistaa ja vauhdittaa muutosta ja uudistumista sekä lisätä muutoskyvykkyyttä ja -nopeutta. Tämä oli keskeisin lähtökohta kehittämistyön toteuttamiselle.

Yrityksessä käytetään myös KPI-mittaristoa. KPI:n käyttöä on tarkoitus jatkaa myös tulevaisuudessa OKR-mallin kanssa. KPI eli Key Performance Indicator (suomeksi keskeinen suorituskyky mittari tai avainmittari) on määrällinen mittaustapa, joka auttaa arvioimaan, kuinka asetettu tavoite on saavutettu. OKR ja KPI ovat molemmat tapoja asettaa tavoitteita. Ne eivät kuitenkaan ole päällekkäisiä ja niitä voidaan käyttää yhdessä, koska OKR:n ja KPI:n lähtökohdat ja käyttötarkoitukset täydentävät toisiaan.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa on konstrukttiivinen. Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo toimeksiantajalle ja tiedeyhteisöön uutta tietoa (Ojasalo, et al., 2015). Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin haastattelemalla eri rooleissa olevia toimeksiantajayrityksen työntekijöitä. Haastatteluja analysoitiin aineistolähtöisellä analyysillä teemoittamalla vastauksia sekä tekemällä niistä sekä tietoperustasta erilaisia tulkintoja. Tietoperustassa tarkastelen pääomasijoitetun yrityksen muutosjohtamista OKR-mallin avulla. Tietoperustaa sekä haastatteluiden analyysiä käytettiin pohjana kehittämistyön tuotoksille.

Opinnäytetyön tuotoksena oleva sovellusohje sisältää kuvauksen organisaatiota varten laaditusta OKR-mallista. Sovellusohjetta voidaan käyttää osana perehdytystä ja implementointia. Vuosikello tukee organisaation johtamista eri tasoilla sisältäen uusien roolien mukaiset tärkeimmät tapahtumat ja viestinnän koko vuoden ajalta.

Luvussa 2 oleva tietoperusta perustuu yleiseen tietoon. Tietoperustassa käsitellään pääomasijoitetun yhtiön ominaispiirteitä, OKR-mallia ja muutosjohtamista OKR-mallin ja pääomasijoittajan odotuksien näkökulmasta. Tietoperusta kuvaa toimeksiantajayrityksen toimintaympäristöä yleisen tiedon kautta. Kolmas luku keskittyy kehittämistyön prosessiin teoreettisesti ja käytännössä. Luvussa esitellään toimeksiantaja sekä taustatiedot, jonka

perusteella kehitystyö on toteutettu sekä aineiston keräämisen menetelmät ja aineiston analyysi. Luku 3 sisältää myös kuvauksen kehittämistyön tuotoksista. Viimeinen luku sisältää pohdinnan, johon sisältyy jatkokehitys sekä kehittämistyön kritiikki. Kehittämistyön lopullinen tuotos on liitteessä 1.

2 Pääomasijoitetun yhtiön muutosjohtaminen OKR-mallin avulla

Tietoperustan ilmentymismalli on ”oivalluttava-perinteinen” eli tietoperusta on erillinen osa raporttia, jossa referoinnin ja sitaattien lisäksi on tunnistettavissa myös tutkimuksen tekijän omaa ajattelua (Ojasalo, et al., 2015). Tietoperustassa näkyy yhteys käytäntöön, mutta varsinaiset tulokset esitetään luvussa 3.

2.1 OKR-malli

OKR-malli eli Objectives and Key Results on tavoitteiden asettamismenetelmä ja tavoitejohtamismalli, jota organisaatiot käyttävät asettaessaan haastavia, kunnianhimoisia tavoitteita mitattavissa olevin tuloksin (Doerr, 2018). OKR-mallia käytetään tyypillisesti strategian juurruttamisen välineenä (Hämäläinen & Sora, 2022).

2.1.1 OKR-mallin kehityshistoria

Vuonna 1954 Peter Drucker julkaisi kirjan ”The Practice of Management”, jossa hän tarkasteli johtamista erillisenä kokonaisuutena ja vastuuna. Hän havaitsi, että johtajat jäävät kiinni ”aktiivisuusansaansa”, jossa he käyttävät aikaansa toissijaisten tuottamattomien tavoitteiden saavuttamiseen, mikä ei auta yrityksiä saavuttamaan pitkän aikavälin strategisia tavoitteita. Korjatakseen tämän, Drucker esitteli Management by Objectives (MBO) -menetelmän. (Drucker, 1954)

MBO:n pääperiaatteiden mukaan sekä työntekijöiden että esimiesten tavoitteiden selkeä määrittäminen ja niistä sopiminen lisää organisaation suorituskykyä. MBO-prosessi sisälsi viisi vaihetta: organisaation tavoitteen tarkistus, työntekijän tavoitteen asettaminen, edistymisen seuraaminen, arviointi ja palkitseminen. Druckerin mukaan tavoitteiden asettamiseen ja toimintasuunnitelmaan panostaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. (Drucker, 1954)

Rodgers ja Huntersin (1991) mukaan korkea sitoutuminen MBO-menetelmään johtaa 56 % tuottavuuden parantumiseen. MBO:ta käytettäessä tavoitteet asetetaan tyypillisesti korkealle ja niitä laaditaan siten, että operatiivinen porras ei ole osallisena. Tavoitteita saatetaan asettaa ja unohtaa tai niiden eteneminen voi pysähtyä. Levinsonin (1991) mukaan tietynlaisten tavoitteiden, kuten tuotantotavoitteiden, asettaminen saa työntekijät

saavuttamaan nämä kaikin mahdollisin keinoin, jopa oikomalla, joka johtaa huonoon laatuun. MBO-menetelmän mukaisia tavoitteita on myös hankala linjata sopimaan sekä yrityksen että työntekijän tavoitteisiin, tämä voi johtaa motivaatio-ongelmiin (Rodgers & Hunter, 1991; Levinson, 1991). MBO-menetelmällä ei voitu myöskään ratkaista yrityksen tavoitteiden tunnistamiseen liittyviä ongelmia.

Intelin toimitusjohtaja Andrew Grove otti MBO-idean Peter Druckerilta ja päivitti sen avaintulosten konseptilla luoden Intelille oman MBO:hon pohjautuvan mallin, jota kutsuttiin nimellä ”iMBO” eli Intel Management by Objectives (Grove, 1983). iMBO-mallissa tavoitteet yhdistettiin avaintuloksiin. Tavoitteita ja avaintuloksia uudelleenarvioitiin kvartaaleittain ja ne olivat julkisia koko organisaatiolle (Doerr, 2018).

John Doerr osallistui vuonna 1975 Groven järjestämälle kurssille, joka järjestettiin sisäisesti Intelin työntekijöille. Tällä kurssilla Doerr tutustui iMBO-mallin teoriaan ja antoi sille lempinimeksi OKR. Doerr toi mallin mukanaan Googleen vuonna 1999, toimiessaan Googlen neuvonantajana, josta se on sittemmin levinnyt eri organisaatioihin. (Doerr, 2018)

Googlen perustajien, Larry Pagen ja Sergey Brinin, mukaan OKR:llä oli suuri vaikutus Googlen nopeaan kasvuun, innovaatioihin, tasaisiin hierarkioihin tiimeissä, sekä työntekijöiden korkeaan työmotivaatioon. (Schmidt & Rosenberg, 2014)

OKR-malli tarjoaa monia etuja, kuten selkeyttä, tehokasta viestintää, johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatioon niin strategisella kuin operatiivisella tasolla (Butler, et al., 2023).

2.1.2 OKR eli tavoitteet ja avaintulokset

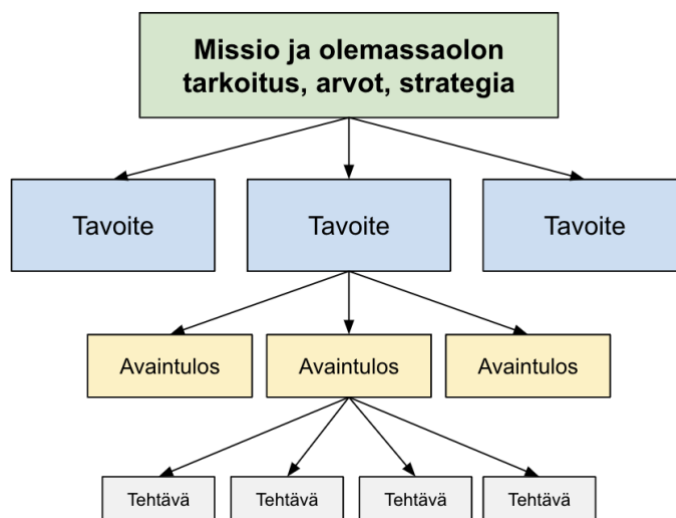
OKR eli Objectives and Key Results tarkoittaa tavoitteita ja avaintuloksia. OKR-mallin tavoitteet ovat laadullinen sanoitus siitä, mitä halutaan saavuttaa. Määritelmän mukaan tavoitteet ovat merkittäviä, konkreettisia, toimintaan suuntautuneita ja inspiroivia (Doerr, 2018). Oikein suunniteltuina ne auttavat keskittymään olennaiseen ja toimimaan tehokkaasti. Tavoitteita on tyypillisesti kerrallaan 1-3.

Avaintulokset kuvaavat määrällisesti, kuinka tavoite saavutetaan. Jokaista tavoitetta kohden on tyypillisesti 3-5 avaintulosta. Tehokkaat avaintulokset ovat mitattavia ja todennettavia sekä aikaan sidottuja ja aggressiivisia, mutta realistisia. Tavoite on laadullinen kuvaus siitä, mitä halutaan saavuttaa ja avaintulokset määrällinen kuvaus siitä, miten sinne päästään.

Tavoite voi olla pitkäikäinen, kun taas siihen liittyvät avaintulokset kehittyvät työn edetessä ja vaihtuvat sykleittäin. Kun kaikki avaintulokset on toteutettu, tavoite on saavutettu.

OKR:llä on neljä perusominaisuutta. Ominaisuudet ovat prioriteetteihin sitoutuminen ja keskittyminen, yhteinen suunta ja tiimityöskentely, tavoitteiden seuranta ja tilivelvollisuus sekä paremman tavoittelu. John Doerr tunnisti ne kirjassaan ja kutsui niitä "OKR:n neljäksi supervoimaksi" ja huomautti, että nämä ominaisuudet ovat OKR-metodologian neljä kulmakiveä. (Doerr, 2018)

Kuviossa 1 on kuvattu OKR-mallin rakenne hierarkkisesti. OKR:t kumpuavat organisaation olemassaolon tarkoituksesta, missiosta, arvoista ja strategiasta (Doerr, 2018; Doerr, 2018). Tavoite koostuu avaintuloksista. Yksittäinen avaintulos vaatii toteutuakseen pilkkomisen erillisiin tehtäviin.



Kuvio 1 OKR-malli

Avaintulokset voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat sitoutuneet (committed), kurottavat (aspirational) ja oppivat (learning). Sitoutunut avaintulos tarkoittaa sitä, että sen odotetaan täyttyvän syklin aikana. Kurotuksia voidaan kutsua myös nimillä ”stretch”, ”roofshot” tai ”moonshot”, jotka kuvaavat tavoitteen kunnianhimoisuutta. Tyypillisesti moonshot pisteytetään 60-70 % tasolle, eli tavoitteen saavuttamiseksi riittää 60 % onnistuminen (Klau, 2013). Mikäli kaikki avaintulokset ja niiden kautta tavoitteet saavutetaan toistuvasti, tavoitteet ja avaintulokset eivät ole riittävän kunnianhimoisia. Oppivaa avaintulosta voidaan käyttää silloin, kun uuden oppiminen on syklin arvokkain tulos. (Shufro, 2019)

Niven and Lamorte (2016) suosittelevat pisteiden käyttöönottoa keskeisille tuloksille, jotka kuvaavat, missä määrin organisaatio todennäköisesti saavuttaa ne. Pisteet voivat viestiä odotuksista ja tarjota selkeyttä ja kontekstia sen suhteen, miltä tietyn avaintuloksen edistyminen näyttää. Pisteytystä voidaan tehdä arvottamalla avaintuloksen sisältö eri

vaiheisiin tai tehtäviin, tämä auttaa muodostamaan kvantitatiivisia avaintuloksia, joita voidaan mitata ja seurata. Tärkeimmät tulokset on kohdistettava pystysuunnassa (eli linkitettävä yrityksen avaintuloksiin) ja vaakasuunnassa (eli linkitetty muiden asiaankuuluvien tiimien avaintuloksiin).

Niven ja Lamorte (2016) luokittelevat avaintulokset kolmeen luokkaan: i) perustason avaintulokset, jotka antavat tietoa olemassa olevasta suorituskyvystä; ii) metriset avaintulokset, jotka mittaavat numeerisesti nykyistä suorituskkyä; ja iii) virstanpylvästulokset, jotka mittaavat projektien edistymistä. Näiden avaintulosten on oltava selkeästi mitattavissa ja niillä on oltava määritelty tavoitearvo, jotta voidaan arvioida syklin lopun tavoitteita eli voidaanko ne saavuttaa. (Niven & Lamorte, 2016)

Tavoitteita voidaan asettaa organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Doerrin (2018) mukaan OKR:t asetetaan lähtökohtaisesti aina alhaalta ylöspäin organisaation rakenteessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimit ja yksittäiset työntekijät asettavat omat tavoitteensa. Tavoitteita voidaan asettaa kuitenkin myös ylhäältä alaspäin siten, että johto asettaa organisaatiotason tavoitteet, joista tiimit ja yksilöt johtavat omat tavoitteensa, jotka toteuttavat organisaatiotason tavoitteiden avaintuloksia. Tiimitason tavoitteiden tulee olla linjassa organisaatiotason tavoitteiden kanssa ja yksilötason tavoitteiden tulee olla linjassa tiimitason tavoitteiden kanssa. Vaikka ylhäältä alas suuntautuvat tavoitteet ja avaintulokset sopivat hyvin ryhmien yhdistämiseen kunnianhimoisten, organisaation laajuisten tavoitteiden ympärille, alhaalta ylöspäin suuntautuvat tavoitteet ja avaintulokset, jotka tulevat työntekijöiltä eri yritystasoilla, ovat myös välttämättömiä luovuuden, motivaation ja yksilöllisen omistajuuden rohkaisemiseksi. (Doerr, 2018)

OKR-malli on itsessään vain suuntaa antava ja jokainen organisaatio soveltaa sitä omalla tavallaan. Spotify on luopunut yksilötason OKR-tavoitteiden asettamisesta, koska heillä käytäntö ei ollut toimiva eikä tuonut lisäarvoa. (Tingvall, 2016). Formgrenin (2018) mukaan tavoitteiden asettaminen usealla organisaation eri tasolla voi aiheuttaa liikaa vesiputouksen omaista lähestymistapaa, joka ei toteuta OKR-mallin mukaista toimintaperiaatetta. OKR-mallin sovelluskohteet myös vaihtelevat organisaatiosta toiseen - sitä voidaan käyttää strategian jalkautuksesta ohjelmointitiimien päivittäisen työn johtamiseen.

OKR-mallin käyttöönottoa voidaan tukea käyttämällä vuosikelloa. Vuosikellon avulla voidaan rytmittää prosessiin liittyvät tärkeät päivämäärät muiden päivämäärien, kuten johtoryhmän kokouksien, kanssa. (Stray, et al., 2022; Hämäläinen & Sora, 2022)

OKR-mallin käytön tukena voidaan käyttää OKR champion-roolia. OKR champion voi olla yrityksen sisäinen koko OKR-käyttöönoton valvoja tai tiimin sisällä toimiva valmentaja, joka vastaa tiiminsä OKR-tavoitteiden etenemisestä. OKR championin tulee olla innostunut OKR:istä ja tuntee hyvin yrityksen liiketoiminta. OKR championit ohjaavat uusia tiimin jäseniä

OKR-perusteiden opettelussa, johtavat OKR-tiimin kokouksia ja esittävät haastavia kysymyksiä tiimin linjautuvuuden ylläpitämiseksi. (Praz, 2022)

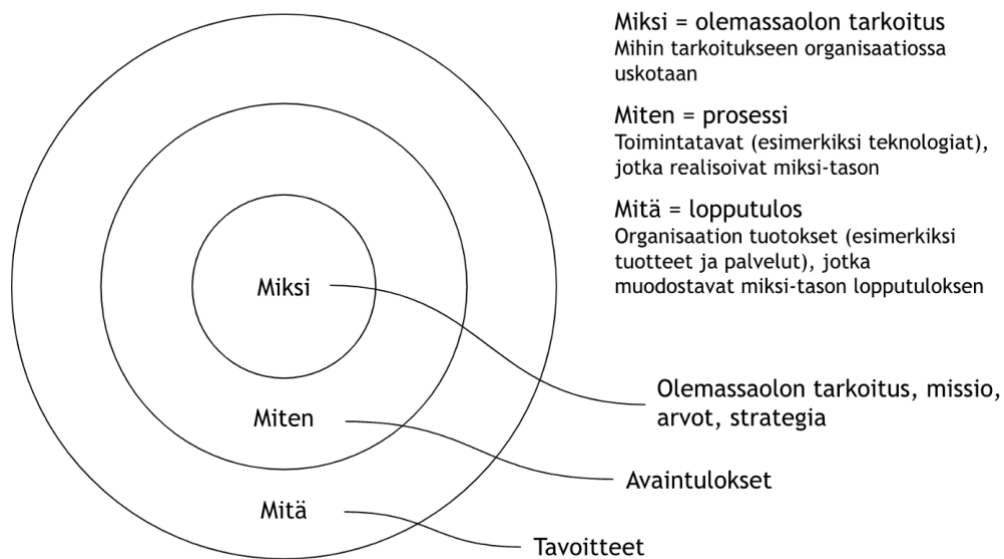
2.1.3 OKR:t ja sitoutuminen

Motivoivat ja merkitykselliset tavoitteet kumpuavat yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, strategiasta ja arvoista (Doerr, 2018). John Doerrin (2018) mukaan ensin on vastattava kysymykseen ”miksi?”. Muutosvoimaiset tiimit yhdistävät kunnianhimoansa intohimoonsa ja tarkoitukseensa, ja kehittävät selkeän ja vakuuttavan käsityksen siitä, mikä heidän missionsa on.

Simon Sinek korostaa ”miksi”-käsitteen (eng. ”why”) tärkeyttä erityisesti liiketoiminnassa ja johtamisessa. Hänen mukaansa ”miksi” on keskeinen tekijä organisaatioiden, johtajien ja brändien menestyksessä. Sinekin teorian ytimessä on ajatus siitä, että ihmiset eivät osta mitä teet; he ostavat miksi teet sen. Sinekin mukaan kaikki yritykset osaavat kertoa, mitä he tekevät ja miten, mutta harva yrityksistä tietää, miksi he sen tekevät. Kun perustellaan miksi, siinä ei ole kyse rahasta, vaan tarkoituksellisuudesta, syystä ja uskomuksista. (Sinek, 2009)

Tämän ajatuksen Sinek esittelee mallissaan, jota hän kutsuu ”kultaiseksi kehäksi” (eng. golden circle). Kehä koostuu kolmesta kerroksesta: miksi (keskellä), miten ja mitä (ulkokehä). Useimmat yritykset kommunikoivat ulkoisesta kerroksesta sisäänpäin keskittyen siihen, mitä he tekevät. Sinekin teorian mukaan menestyneet yritykset viestivät ainutlaatuisella tavalla. He aloittavat viestintänsä yrityksen ydinuskomuksista, eli selittävät miksi yritys on olemassa ja mikä on sen perimmäinen tarkoitus. Tämä ”miksi” muodostaa viestinnän ytimen, jonka ympärille ”miten” (toimintatavat) ja ”mitä” (tuotteet tai palvelut) rakentuvat. Tämä auttaa luomaan syvemmän yhteyden asiakkaisiin ja inspiroi heitä toimimaan. (Sinek, 2009)

Kun organisaatiot ja ihmiset kommunikoivat miksi-tasolla, he pystyvät houkuttelemaan samanmielisiä ihmisiä ja asiakkaita, jotka jakavat samat uskomukset ja ovat valmiita tukemaan heidän tavoitteitaan. Tämä ei ainoastaan auta rakentamaan vahvempia ja kestävämpiä suhteita asiakkaiden kanssa, vaan myös edistää lojaalisuutta ja mahdollistaa merkityksellisemmän erottautumisen markkinoilla. (Sinek, 2009)



Kuvio 2 OKR-malli ja kultainen kehä

Kuviossa 2 on kuvattu, miten Simon Sinekin kultaista kehää voidaan käyttää OKR-mallin tavoitteiden määrittämisen lähtökohdana OKR-mallin käyttöönotossa. Miksi-tasoon voidaan yhdistää yrityksen olemassaolon tarkoitus. Miten-taso vastaa avaintuloksia ja mitä-taso tavoitteita.

2.1.4 OKR-malli ja KPI

KPI (Key Performance Indicator) on avaintunnusluku tai mittari, jota käytetään organisaation suorituskyvyn arvioimiseen. KPI:t auttavat organisaatiota ymmärtämään, kuinka hyvin se saavuttaa asetetut tavoitteet ja strategiset päämäärät. Ne voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia mittareita, kuten taloudellisia tunnuslukuja, asiakastyytyväisyysprosentteja tai toimitusketjun tehokkuutta kuvaavia mittareita. (Hughes, 2022; Hämäläinen & Sora, 2022)

OKR-mallin ja KPI:n yhdistämisessä on tärkeää ymmärtää näiden kahden mittausjärjestelmän erot ja niiden keskinäinen suhde organisaation suorituskyvyn hallinnassa. OKR:t tarjoavat suunnan ja tavoitteet, kun taas KPI:t tarjoavat mittareita ja seurantaa. Perinteiset KPI:t ovat olleet keskeinen tapa mitata organisaation suorituskykyä ja ne painottuvat usein menneeseen aikaan, tarjoten tietoa siitä, miten organisaatio on suoriutunut tietyssä ajanjaksona (Wickman-Viitala, 2023). OKR:t keskittyvät tulevaisuuteen asettaen selkeät tavoitteet ja avainmittarit, jotka kuvaavat edistymistä kohti näitä tavoitteita (Stray, et al., 2022).

OKR:t ja KPI:t eroavat tavoitteidensa ja ajallisen suuntautumisensa suhteen, mutta ne voivat täydentää toisiaan tehokkaasti organisaation suorituskyvyn hallinnassa. Esimerkiksi, jos KPI näyttää negatiivista trendiä, se voidaan ottaa tavoitteeksi seuraavalle OKR-jaksolle, jotta suorituskyky saataisiin takaisin vakaalle tasolle (Hämäläinen & Sora, 2020).

Vaikka OKR-mallia ei voida suoraan käyttää suorituskyvyn mittaamiseen tai seurantaan, se tarjoaa suunnan organisaation tulevalle kehitykselle ja kannustaa muutokseen lisäten sisäistä motivaatiota. KPI:t puolestaan tarjoavat johdolle ja esihenkilöille mittareita organisaation suorituskyvyn arviointiin ja varmistavat toiminnan tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden. KPI-tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä motivaatio on tyypillisesti luonteeltaan ulkoista. Yhdessä ne muodostavat tehokkaan yhdistelmän, joka tukee organisaation strategisia tavoitteita ja operatiivista toimintaa (Zhou & He, 2018).

OKR:t tarjoavat kontekstin ja suunnan, kun taas KPI:t tarjoavat mittareita ja varmistavat toiminnan tehokkuuden. Yhdessä ne luovat kokonaisvaltaisen lähestymistavan organisaation suorituskyvyn hallintaan, joka kannustaa muutokseen ja varmistaa toiminnan linjassa strategisten tavoitteiden kanssa (Hughes, 2022). OKR-mallin ja KPI-mittareiden yhteiskäytössä tulee huomata, että se saattaa vaikeuttaa OKR-konseptin ymmärtämistä (Rompho, 2023).

2.1.5 OKR-malli ketterässä organisaatiossa

OKR-malli auttaa priorisoimisessa, tavoitteisiin keskittymisessä, tiedonjakamisessa ja läpinäkyvyyden lisäämisessä ketterästi toimivien tiimien välillä (Stray, et al., 2023). Ferrazzin (2021) mukaan OKR-mallin käyttö lisää toiminnan joustavuutta, yhteistä linjautumista sekä työntekijöiden voimaantumista. OKR:ien käyttö voi auttaa organisaatioita lisäämään ketteryyttä (Ferrazzi, 2020). Ketteryys organisaatiokontekstissa viittaa kykyyn sopeutua nopeasti ja tehokkaasti muutoksiin, oppia uutta ja reagoida joustavasti muuttuviin tilanteisiin ilman merkittävää haittaa toiminnalle tai suorituskyvylle (Holbeche, 2015).

OKR-mallin käyttöönotto ei ole helppoa tai suoraviivaista (Stray, et al., 2022). Erityisesti tavoitteidenasetanta koetaan yleensä haastavana (Stray, et al., 2022; Butler, et al., 2023). Tästä syystä koko organisaation kouluttaminen monitasoisesti OKR-mallin käyttöön on tärkeää käyttöönoton yhteydessä (Stray, et al., 2022; Trinkenreich, et al., 2019). OKR-mallin etujen tunnistamiseen voi mennä yli vuosi (Stray, et al., 2022). Erityisesti ohjelmoijat voivat kokea OKR-mallin mukaiseen tavoitteidenasetantaan liittyvät työpajat ja palaverit turhauttavina, koska he haluaisivat ennemmin käyttää aikansa varsinaiseen ohjelmointityöhön (Stray, et al., 2022). Kaikki eivät välttämättä hyödynnä OKR-ohjelmistoja tai -työkaluja, vaikka sellaisia olisi käytettävissä. Tämä vaikuttaa siihen, että horisontaaliset linjaukset eivät välttämättä onnistu asianmukaisesti. Tästä syystä on tärkeää, että kaikki sitoutuvat käyttämään samoja läpinäkyviä työkaluja. (Stray, et al., 2022)

Mikäli tavoitteet asetetaan ainoastaan ylhäältä alaspäin tiimejä osallistamatta, tiimin jäsenet eivät välttämättä tiedä tai ymmärrä mitä tavoitteet ovat (Moe, et al., 2019). Kun tiimin ja organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa, monet tiimit työskentelevät oman etunsa tavoittelemiseksi (Stray, et al., 2022).

Wodtken (2016) mukaan tavoitteita ja avaintuloksia tulee tarkastella säännöllisesti uudelleen sen varmistamiseksi, että ne pysyvät merkityksellisinä ja vastaavat organisaation muuttuvia tarpeita. Tämä edellyttää jatkuvaa arviointia ja sopeutumista, sekä halukkuutta muuttua tarpeen mukaan uuden tiedon ja muuttuvien olosuhteiden perusteella (Wodtke, 2016).

Ohjelmistoyrityksien OKR-prosessia voidaan parantaa keräämällä dataa, lisäämällä läpinäkyvyyttä, parantamalla viestintää, edistämällä oppimista yhteisöllisesti ja ottamalla OKR-mallin käyttöön mahdollisimman hallitusti (Butler, et al., 2023).

OKR-malli vähentää epäsovivien tavoitteiden asettamista. OKR:n avulla sekä johtohenkilöt että operatiivinen henkilöstö voivat itsenäisesti asettaa tavoitteita, jotka eivät ole sidoksissa suoraan rahalliseen korvaukseen. Tämä mahdollistaa kunnianhimoisten tavoitteiden asettamisen, jotka motivoivat työntekijöitä hyödyntämään osaamistaan ja pyrkimään parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Kun työntekijöillä on mahdollisuus asettaa omia tavoitteitaan ja tehdä töitä niiden saavuttamiseksi, he ovat yleensä motivoituneempia ja sitoutuneempia. Tämä johtuu siitä, että he voivat nähdä suoran yhteyden omien ponnistelujensa ja organisaation tavoitteiden välillä, mikä lisää heidän sisäistä motivaatiotaan. Tätä kautta OKR-mallin käyttö lisää työtyytyväisyyttä operatiivisessa portaassa. (Rompho, 2023)

Decin ja Ryanin (2000) mukaan kolme psykologista perustarvetta tulee täyttyä, jotta hyvinvointi ja terveys lisääntyvät. Näihin kuuluvat autonomisuus, toimivaltaisuus ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan, 2000). Nämä ovat osa itseohjautuvuusteoriaa. OKR-mallilla voidaan vahvistaa kaikkia psykologisia perustarpeita, jotka myös lisäävät sisäistä motivaatiota. Myös positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota, kun taas negatiivinen palaute laskee sitä (Deci & Ryan, 2000; Rompho, 2023).

Kaikkien OKR-tiimien tulisi käyttää sama prosessia ja samoja työkaluja, jotta tavoitteet ja avaintulokset ovat koko organisaation tiedossa ja helposti löydettävissä (Butler, et al., 2023). Tällä savutetaan OKR-mallin mukainen horisontaalinen ja vertikaalinen linjautuminen, samansuuntaisuus ja läpinäkyvyys.

OKR-malli vähentää jännitteitä johtohenkilöiden ja operatiivisen henkilöstön välillä tavoitteiden asettamisessa. Koska OKR:t ovat avoimia ja osallistavia, ne edistävät yhteistyötä ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Tämä auttaa luomaan yhteisen näkemyksen siitä, mitä organisaatio pyrkii saavuttamaan ja miten jokainen voi omalla panoksellaan edistää näiden tavoitteiden saavuttamista.

2.2 Pääomasijoittaminen

Pääomasijoittaminen on sijoitustoimintaa, jossa sijoittajat sijoittavat pääomaa yrityksiin tavoitteenaan saavuttaa merkittävää tuottoa pitkällä aikavälillä. Pääomasijoittajat sijoittavat usein startup-yrityksiin tai pieniin kasvuyrityksiin, jotka tarvitsevat lisäpääomaa laajentuakseen tai kehittääkseen liiketoimintaansa. Pääomasijoittajat odottavat kohdeyritykseltä arvonnousun lisäksi pätevää johtamista, selkeää irtautumisstrategiaa ja säännöllistä raportointia.

2.2.1 Pääomasijoittaminen yleisesti

Pääomasijoittaminen on ammattimaista sijoitustoimintaa, joka keskittyy listaamattomiin yrityksiin. Pääomasijoittajat voivat sijoittaa sekä startupeihin, että vakiintuneisiin kasvuyrityksiin. Sijoittajat saavat vastineeksi osuuden yrityksen omistuksesta ja toimivat väliaikaisina omistajina yleensä 3-7 vuoden ajan. Tämän ajanjakson aikana he voivat olla joko enemmistö- tai vähemmistöomistajia. Pääomasijoittajat voivat olla yksittäisiä sijoittajia, pääomarahastoja tai muita institutionaalisia sijoittajia. (Pääomasijoittajat ry, 2023)

Pääomasijoittajat ry:n (2023) mukaan pääomasijoittajat voidaan tyypittää kolmella eri tavalla. Näihin kuuluvat venture capital-, growth- ja buyout-sijoittajat. Venture capital -sijoittajat sijoittavat pääomaa startup-yrityksiin, ja saavat omistukseensa vähemmistöosuuden yrityksestä. Growth-sijoittajat sijoittavat pääomaa vakiintuneempiin, usein keskisuuriin kasvuyrityksiin ja saavat vähemmistöosuuden. Buyout-sijoittajat sijoittavat vakaisiin suurempiin kasvuyrityksiin ostaen koko yrityksen osakekannan ja näin heistä tulee yrityksen enemmistösijoittajia. Pajarinen, Rouvinen ja Ylhäinen (2016) jakavat pääomasijoittavat kahteen eri tyyppiin: venture capitaliin ja buyoutiin.

Pääomasijoittamisen tavoitteena on vauhdittaa yrityksen kasvua. Pääomasijoitetuissa yrityksissä pyritään kasvuun pääasiassa kolmen strategian kautta: orgaanisen kasvun, yritysostojen sekä kansainvälisen laajentumisen avulla (Pajarinen, et al., 2016).

Pääomasijoituksissa sijoittajat sijoittavat varoja tietylle aikavälille, jonka päättyessä niiden on tarkoitus saada sijoitetut varat ja tuotot takaisin. Tämä mahdollistaa varojen uudelleen sijoittamisen uusiin hankkeisiin tai rahastoihin (Perämäki, 2022). Pääomasijoitetut yhtiöt tyypillisesti hakeutuvat pörssinoteeraukseen tai toteuttavat irtautumisen yritysoston kautta. (Suomen pääomasijoitusyhdistys; PricewaterhouseCoopers, 2003)

Pääomasijoitetun yhtiön johto omistaa tyypillisesti yrityksen osakkeita. Osakeomistusten seurauksena johdolle muodostuu kannustin hyvään suoriutumiseen. Kun yritys on yksityisessä omistuksessa eli ei ole pörssilistattu, johtajien omistamat osakkeet ovat likviditeetiltään rajallisia. Tämä tarkoittaa, että johtajat eivät voi muuttaa osakeomistuksiaan rahaksi ennen kuin he päättävät myydä osuutensa yrityksestä. Tällainen likviditeetin puute voi vähentää

johtajien houkutusta manipuloida yrityksen lyhyen aikavälin tuloksia, sillä he eivät voi hyötyä nopeasti osakekurssin mahdollisista piikeistä. Sen sijaan se voi rohkaista heitä keskittymään yrityksen pitkän aikavälin menestykseen ja tulokseen (Kaplan & Strömberg, 2009), kun taas

julkisesti noteerattujen yritysten keskittyminen lyhyen aikavälin tulokseen saattaa vaikuttaa negatiivisesti niiden kykyyn tehdä pitkän aikavälin investointeja. (Stein, 1988).

Yksityisomisteisissa yrityksissä on paremmat mahdollisuudet

uudelleenjärjestelytoimenpiteisiin ilman markkinoiden asettamaa kvartaalikohtaisen tuloksen maksimoinnin painetta, joka on pörssiyritykselle tyypillistä.

Kun pääomasijoittaja ostaa enemmistön kohdeyrityksestä, yrityksen strategia ja osakassopimus uudistetaan. Yhtiölle laaditaan uusi visio, missio ja toimintaohjeet. Yrityksen kulttuuri ja perinteet, johdon vallankäytön taso, hallituksen osaaminen ja muut tekijät määrittävät, kuinka vahvasti uutta strategiaa jalkautetaan, ja miten voimakas yritykseltä vaadittava toimintakulttuurin muutos on. Enemmistösiioitetuissa yhtiöissä tämä tarkoittaa tyypillisesti täydellistä toimintakulttuurin muutosta. (Lang, 2017)

Pääomasijoittaminen on keskeinen tekijä monien innovatiivisten ja kasvuhakuisien yritysten kehityksessä (Sinclair, 2018). Pääomasijoittajat ovat usein kokeneita ja aktiivisia omistajia. Heidän toimintansa tarjoaa useita etuja verrattuna muihin rahoitusmuotoihin, kuten ammattimaisen lähestymistavan yrityksen kasvattamiseen ja heidän tuomansa osaamisen sekä verkostojen hyödyntämisen. Rahoituksen lisäksi pääomasijoittajat osallistuvat usein kohdeyritysten hallitustyöskentelyyn ja tarjoavat apua strategian kehittämisessä, rekrytoinneissa sekä kansainvälisten verkostojen luomisessa. (Pääomasijoittajat ry, 2023)

Pääomasijoittamisen kiertokulkuun kuuluu varainkeruu, sijoittaminen ja irtautuminen. Varainkeruu tarkoittaa pääomasijoitusyhtiön ja -rahaston perustamista sekä rahastosijoitusten keräämistä. Sijoittamisvaiheessa valitaan kohdeyritys tai yritykset ja sijoitetaan varat niihin. Irtautuminen tarkoittaa kohdeyrityksiin sijoitettujen varojen kotiuttamista ja varojen palauttamista. Kiertokulun eri vaiheisiin liittyy omat markkinoiden syklit, joiden takia koko toimialan suhdannevaihtelut saattavat olla voimakkaita. Suhdannevaihtelut aiheuttavat muutoksia kohdeyrityksiin. (Suomen pääomasijoitusyhdistys; PricewaterhouseCoopers, 2003)

Sijoitetun yrityksen arvoon vaikuttavat tuottoarvo sekä substanssiarvo (Osuuspankki, 2021). Tuottoarvo tarkoittaa yrityksen lähivuosien tulevia tuottoja tulosennusteiden mukaisesti. Substanssiarvo tarkoittaa velattoman omaisuuden arvoa, eli esimerkiksi varastoja, koneita, laitteita sekä immateriaalioikeuksia. Rahoituksen hakemisen peruspilarina toimii tämänhetkinen tilanne, mutta tärkeintä sopivan sijoituskohteen valinnassa ovat kasvuedellytykset (Perämäki, 2022).

Tilastojen mukaan suomalaiset pääomasijoittajien omistamat yritykset ovat menestyneempiä, kuin muut yritykset. Pääomasijoitetuissa yrityksissä liikevaihto on kasvanut vuosittain noin 11-19 %, kun muissa yrityksissä kasvu on ollut enintään 1,5 % tasolla. Henkilöstön määrän kasvu on ollut vuosittain noin 12-13 %, kun tyypillinen henkilöstömäärän kasvu on ollut enintään noin 0,6 %. (Sinclair, 2018)

Yhdysvalloissa pääomasijoitetut yritykset kasvavat suuremmaksi kuin muut yritykset. Puri ja Zarutskien (2012) mukaan pääomasijoituksen saaneet yritykset saavuttavat henkilöstön määrällä ja liikevaihdolla mitattuna suuremman koon kuin muut yritykset. Bhattacharya, Borisov ja Yu (2015) osoittivat, että pääomasijoittajan mukanaolo listautumisvaiheen yritysten alkuvuosina laskee konkurssien määrää. Tämä alhaisempi konkurssien määrä näkyy erityisesti listattujen yritysten alkuvuosina ja myös useita vuosia listautumisen jälkeen.

2.2.2 Pääomasijoittajien odotukset ja tavoitteet

Pääomasijoittajat tavoittelevat sijoitusrahastonsa mahdollisimman suurta arvonnousua etsien yrityksiä, joilla on merkittävä kasvupotentiaali lyhyellä aikavälillä. Hardagon ja Kenneyn (2012) mukaan yksittäisen kohdeyrityksen liiketoimintaa tarkastellessaan venture capital-sijoittajat kiinnittävät huomioita yrityksen tavoittelemien markkinoiden kehitykseen ja saavutettavissa olevaan markkinaosuuteen ja liiketoimintamallin skaalautumiseen siten, että liiketoiminta voi kasvaa ilman merkittävää kulujen kasvua.

Kohdeyrityksessä tulee olla pätevä ja motivoitunut johtoryhmä, joka kykenee viemään yritystä eteenpäin. Yritykseltä odotetaan selkeää irtautumisstrategiaa, kuten yritysoston mahdollisuutta tai listautumista pörssiin. Kohdeyritykseltä odotetaan kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja oppia mahdollisista epäonnistumisista. Pääomasijoittajat haluavat nähdä, että tuotteella tai palvelulla on kysyntää markkinoilla ja että yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Pääomasijoittajat odottavat, että yritys saavuttaa sovitut kasvutavoitteet. Tämä voi tarkoittaa liikevaihdon kasvua, markkinaosuuden laajentumista tai muita kasvumittareita. (Suomen pääomasijoitusyhdistys; PricewaterhouseCoopers, 2003)

Pääomasijoittajat odottavat säännöllistä ja yksityiskohtaista raportointia yrityksen suorituskyvystä ja edistymisestä kohti asetettuja tavoitteita. Tämä raportointi on usein tiheämpää ja yksityiskohtaisempaa kuin muissa listaamattomissa yrityksissä. (Perämäki, 2022)

Pääomasijoittajat osallistuvat usein aktiivisesti sijoittamiensa yritysten päätöksentekoon. He voivat osallistua hallituksen työskentelyyn, tarjota strategista ohjausta ja tukea liiketoiminnan kehittämisessä. Pääomasijoitetut yritykset saattavat olla tiukemman rahoituskurin alaisia, ja niiden on usein esitettävä selkeät liiketoimintasuunnitelmat ja budjetit pääomasijoittajille. Pääomasijoittajat voivat olla edustettuna yrityksen hallituksessa

ja tuoda mukanaan strategista näkemystä ja verkostoja. Hallituksen rooli voi olla aktiivisempi kuin perinteisessä yrityksessä. (Kaplan & Strömberg, 2009)

Pääomasijoitetuissa yrityksissä omistajuus ja valta on yleensä keskittynyt tyypillisesti yhdelle pääomistajalle. Pääomasijoitetut yritykset voivat ylläpitää enemmän yrittäjämäistä asennetta ja nopeaa päätöksentekoa, kun taas perinteisemmissä yrityksissä päätöksenteko voi olla hierarkkisempaa ja hitaampaa. Yrityksen johto toteuttaa omistajan strategista tahtoa eli yrityksen arvon kasvattamista. Tyypillisen sijoitushorisontin (3-7 vuotta) aikana on helpompaa saavuttaa tavoiteltu arvonlisäys, koska keskipitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen tukee johtoryhmän motivointia. (Lang, 2017)

Yhteenvedon voidaan todeta, että pääomasijoittajat odottavat kohdeyritykseltä:

- mahdollisimman suurta arvonnousua ja kasvupotentiaalia lyhyellä aikavälillä,
- kannattavaa skaalautumista ilman kulujen merkittävää nousua,
- pätevää ja motivoitunutta johtoryhmää,
- koko organisaation kykyä sopeutua ja oppia,
- erottautumista kilpailijoista,
- selkeää irtautumisstrategiaa,
- säännöllistä ja selkeää raportointia,
- nopeaa päätöksentekoa.

2.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on olennainen osa organisaation kehitystä ja menestystä nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä. Muutoksenhallinta on jatkuva prosessi, joka pyrkii uudistamaan organisaation suuntaa, rakennetta ja kyvykkyyksiä vastaamaan sisäisiin ja ulkoisiin muutostekijöihin (Moran & Brightman, 2001). Tässä luvussa tarkastellaan muutosjohtamisen keskeisiä periaatteita ja käytäntöjä sekä muutokseen tarvittavia rooleja.

2.3.1 Muutosjohtaminen yleisesti

Muutosjohtamisen voidaan määritellä olevan jatkuvaa organisaation suunnan, rakenteen ja kyvykkyyksien uudistamista, jotta organisaatio voi vastata sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin (Moran & Brightman, 2001). Muutos on jatkuvaa organisaation niin operatiivisella kuin strategisella tasolla ja tästä syystä muutos tulisi huomioida molemmilla tasoilla onnistumisen mahdollistamiseksi (Oakland & Tanner, 2007; Burnes, 2004). Muutoksen tärkeyden vuoksi muutoksenhallinta on tarvittava taito kaikille johtajille (Senior, 2020). Muutoksen luonne reaktiivisena, jatkuvana ja arvaamattomana asiana on omiaan laukaisemaan organisaatiossa kriisin (Burnes, 2004). Onnistunut muutoksen hallinta on ratkaisevan tärkeää kaikille organisaatioille selviytyäkseen ja menestyäkseen nykyisessä

erittäin kilpailukykyisessä ja jatkuvasti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä (Oakland & Tanner, 2007).

Muutos on tiedostettu tärkeäksi osaksi organisaatioita ja sen hallinta kriittiseksi ominaisuudeksi johtajissa, mutta tästä huolimatta 70 % muutoksista epäonnistuu (Balogun & Hope Hailey, 2004). Joidenkin tutkimusten mukaan onnistumisprosentti voi olla niinkin alhainen kuin 10 % (Oakland & Tanner, 2007). Burnesin (2004) mukaan huono onnistumisprosentti johtuu perustavanlaatuisesta viitekehyksen puuttumisesta, miten implementoida ja hallita muutosta, sillä nykyiset mallit ja lähestymistavat ovat teoreettisia, sekavia ja ristiriitaisia. Kirjallisuus ja tutkimus on täynnä erilaisia malleja ja viitekehyksiä tarjoten ratkaisuja muutosjohtamisen onnistumiseen.

Johtamiseen käytettyjen työkalujen määrä on laskenut 2000-luvun alusta (Bain & Company, 2023). On mahdollista, että malleja ei arvosteta niiden tehostumuuden tai hankaluuden takia enää niin paljoa. Muutoksen onnistumisprosentti ei kuitenkaan ole parantunut vuosien saatossa (WalkMe, 2022). Matalaa muutoksen onnistumisprosenttia voi selittää myös työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation puute. Eurooppalaisten työntekijöiden sitoutumisaste on 14 %, kun maailman keskiarvo on 21 % (Amire, 2022). Työntekijöiden motivaatiota lisää se, että heillä on merkityksellinen tavoite, jonka eteen työskennellä (Butler, et al., 2023).

Tanner (2023) kuvailee Johdon Agendalla -trendiraportissa suomalaisten organisaatioiden uudistumista reaktiivisena. Näin on myös kansainvälisesti (Oakland & Tanner, 2007). Muutosta ei ennakoita ja organisaatiota uudistetaan vasta kun on pakko. Suomalaiset yritykset tarvitsevat strategisen uudistumisen kyvykkyyttä, jossa korostuu voimakkaasti muutoksen toimeenpano (Tanner, 2023). Oaklandin ja Tannerin (2007) mukaan muutoksen ennakoiminen parantaa onnistumista.

Muutosjohtaminen koostuu kahdesta osasta: muutosvalmiudesta sekä muutoksen implementoinnista (Oakland & Tanner, 2007). Johtaminen on avainasemassa monestakin eri näkökulmasta katsottuna (Butler, et al., 2023; Oakland & Tanner, 2007). Johtajilla on rooli useiden kriittisten kykyjen kehittämisessä, jotka liittyvät yksilöllisen huomion keskittämiseen organisaation ajattelutapaan, strategian toteuttamisen helpottaminen ja muutoskyvyn rakentaminen. On tärkeää tunnistaa tarvittava muutos, ja ihmiset ovat keskeisessä roolissa muutoksen onnistumisessa. Muutoksenhallinta on olennainen osa organisaatiokulttuuria, ja siihen liittyy myös viestintä ja muutoksen projektointi, joka voi parantaa onnistumista. (Oakland & Tanner, 2007)

Muutoksia voi syntyä sekä sisäisistä että ulkoisista ajureista. Ulkoisia ajureita ovat asiakasvaatimukset, uusien sidosryhmien havaitseminen, lakisääteiset muutokset, kilpailu ja omistuspohjan muutokset. Sisäisiä ajureita ovat tehokkuuden parantaminen, tuotteiden ja

palveluiden laadun parantaminen sekä prosessikehitys. Ulkoiset vaikutteet laukaisevat sisäisen muutoksen tarpeen. (Oakland & Tanner, 2007)

Muutoksen prioriteetit valitaan taloudellisten näkökulmien ja kustannuksien kautta, tehokkuus tuotannon ja asiakkaiden näkökulmasta huomioidaan vasta näiden jälkeen. Ulkoiset muutosajurit luovat tarpeen strategiselle uudistumiselle, tämä tarve tulee viestiä myös operatiiviselle tasolle, jotta organisaatiossa olevat ihmiset tietävät miten muutos vaikuttaa ja mitä on tehtävä muutokseen vastaamiseksi. Prosessiajattelu parantaa muutoksen onnistumista. Prosesseja tulee ymmärtää, mitata ja kehittää. (Oakland & Tanner, 2007)

Strategian jalkauttamiseen liittyvä muutos epäonnistuu huonon johtamisen, viestinnän tai koordinoinnin vuoksi (Beer & Eisenstat, 2000). Beer ja Eisenstat (2000) ovat löytäneet esteitä, jotka vaikuttavat strategian jalkautukseen ja muutoksen onnistumiseen. Näihin kuuluvat ylhäältä alaspäin suuntautuva ylemmän johdon johtamistyyli, strategian epäselvyydet, tehoton ylempi johto, alemman portaan heikot johtamistaidot sekä huono viestintä ja koordinointi eri toimintojen välillä.

2.3.2 Muutosjohtamisen eri roolit

Yrityksien johtaminen on tyypillisesti monitasoista ja eri tasoilla olevilla johtajilla on erilaiset roolit muutoksen hallinnassa. Ylimmän johdon ja hallituksen rooli on usein strateginen ja keskijohdon taktinen (Lyke-Ho-Gland, 2019). Johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, joita ovat ylin johto, keskijohto ja alin johto (Vanhala, et al., 2002). Johtamistavoissa ja hierarkkisessa organisaatorakenteessa on paljon organisaatiokohtaisia eroja sen suhteen, miten tasoja ja määritelmiä käytetään ja minkälaisia rooleja ja vastuita organisaatiossa on. Esimerkiksi Hion Digitalilla ei ole alinta johtoa, joten tässä teoriaosuudessa on käsitelty keskijohtoa ja ylintä johtoa.

Muutos voidaan käsittää ylhäältä alas - tai alhaalta ylös - hierarkiassa olevien johtajien roolien perusteella. Ylhäältä alas suuntautuvassa muutoksessa johtoryhmä on muutoksen alullepanija ja perinteisesti keskijohto toimii toteuttajana. Alhaalta ylöspäin tapahtuva muutos tarkoittaa, että keskijohto tai henkilöstö on käynnistänyt muutoksen ja ylin johto toteuttaa sen. (Heyden, et al., 2017)

Keskijohto

Muutoksen edistäminen on yksi keskijohdon ja alimman johdon tehtävistä. Keskijohto saa strategian ylemmältä johdolta, ja heidän tehtävänsä on toteuttaa se organisaation alemmilla tasoilla toimien linkkinä ylemmän johdon ja organisaation alempien tasojen välillä (Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Regnér, 2003). Keskijohto tekee erilaisia tulkintoja strategiasta ja

tarvitsee siksi joustavuutta ja autonomiaa, jotta he voivat tehdä päätöksiä sen suhteen, mikä toiminta on strategian näkökulmasta sopivaa (Wang, et al., 2017).

Muutostilanteissa keskijohdon tehtäviin kuuluu selittää, mitä muutos tarkoittaa kullekin heidän tiiminsä jäsenelle. Keskijohto kuuntelee muutoksesta saatua henkilöstöpalautetta ja tarvittaessa vie palautteen ylemmälle johdolle. Keskijohto mentoroi ja valmentaa henkilöstöä muutoksen läpi, jotta henkilöstöllä on paremmat valmiudet käsitellä muutosta. Samalla keskijohto seuraa muutoksen omaksumista ja hyväksymistä sekä valvoo henkilöstöä ja varmistaa, että muutos juurtuu. (Lyke-Ho-Gland, 2019)

Muutostilanteissa keskijohto yleensä saa ensikäden tietoa tavoitteista ja strategiasta. Heidän roolinsa ei ole tehdä suuria päätöksiä itsenäisesti, vaan pikemminkin tulkita ylimmän johdon päätöksiä ja määrittää toteutettavat käytännön toimet. Tämän jälkeen heidän tehtävänsä on motivoida ja ohjata alaisiaan toimimaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bryant & Stensaker, 2011)

Keskijohdolla on tiettyjä vahvuuksia muutoksen käynnistämässä. Keskijohto on lähellä työntekijöitä ja heillä on syvä ymmärrys työn sisällöstä. Ylimmän johdon vahvuudet ovat kontekstin tuominen sekä resurssien tehokas jakaminen. Näiden vahvuuksien hyödyntäminen yhdistettynä keskijohdon rooliin muutoksen käynnistäjänä synnyttää vahvemman tuen muutokselle työntekijöiden puolelta verrattuna tilanteeseen, jossa ylempi johto käynnistää muutoksen. Perinteisiä ajatuksia rooleista ja odotuksista, joissa keskijohto kokee, että ”ylin johto ei kuuntele” ja ylin johto ajattelee, että ”keskijohto on vastahakoinen” täytyy tuulettaa. Eri johtamisroolien vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen on tärkeä osa muutoksen onnistumista. (Heyden, et al., 2017)

Keskijohdon muutosjohtajuudella sekä toiminnallisella johtajuudella on suora positiivinen vaikutus työntekijöiden strategian toteuttamisen tehokkuuteen. Muutosjohtajuus korostaa muutoksen aikaansaamista, innostamista ja vision luomista, kun taas toiminnallinen johtajuus keskittyy konkreettisten tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen. (Tawse, et al., 2024)

On olemassa tilanteita, jotka voivat motivoida keskijohtoa poikkeamaan suunnitellusta strategiasta toteutuksen aikana. Keskijohto toteuttaa strategioita muuttuvissa ja kehittyvissä ympäristöissä (Guo, et al., 2017), joissa he voivat kohdata ristiriitaisia tavoitteita ja vaatimuksia (Floyd & Lane, 2000). Lisäksi useimmat keskitason johtajat joutuvat toteuttamaan strategisia toimenpiteitä enemmän kuin mitä he voivat hallita käytettävissä olevalla ajalla ja resursseilla (Mantere, 2008; Christie & Tippmann, 2024). Yksittäisen johtajan intressien kohdistaminen organisaation tavoitteiden kanssa on haastavaa (Mantere, 2008). Guth & Macmillanin (1986) mukaan keskitason johtajien oma etu vaikuttaa motivaatioon toteuttaa strategiaa toivotulla tavalla, mikäli henkilökohtaiset tavoitteet risteävät ylimmän johdon kanssa.

Keskijohto voi joskus olla apaattinen ja haluton ottamaan riskejä. Keskijohto saa paljon painetta ja kritiikkiä sekä ylemmältä johdolta että alaisiltaan, mutta heillä ei välttämättä ole tarvittavia työkaluja tai valtuuksia vastatakseen kaikkiin saamiinsa vaatimuksiin. Keskijohto vaatii tukea ja koulutusta erilaisten tunteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn, muiden käyttäytymisen vaikuttamiseen ja muutosvastarinnan lieventämiseen. (Lyke-Ho-Gland, 2019)

Johtoryhmä

Johtoryhmä yleensä johtaa strategiatyötä. Johtoryhmä harvemmin on suoraan yhteydessä suorittavan tason työntekijöihin muutoksen läpiviennissä ja tässä korostuu keskijohdon rooli välittäjänä (Huy 2011). Johtoryhmän tulee ymmärtää keskijohdon toimintatapoja strategian jalkautuksessa. Tämä tietoisuus mahdollistaa johtoryhmän yhteydenpidon keskijohdon kanssa toteutusprosessin varhaisessa vaiheessa, jos he havaitsevat ei-toivottuja poikkeamia. Johtoryhmän tulee tukea keskijohtoa suunnitellun strategian toteuttamisessa, jotta keskijohto ei poikkea siitä. (Christie & Tippmann, 2024)

Johto saattaa usein kokea, että keskijohto ja työntekijät ovat hitaita tai vastahakoisia edistämään haluttua strategista muutosta. Tämä voi johtua siitä, että nämä henkilöt eivät ole saaneet mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun ja käsittelyyn. Työntekijät voivat jäädä ilman selkeää ja ymmärrettävää johdon määrittämää tavoitetta ja tästä syystä he eivät ymmärrä muutoksen merkityksellisyyttä organisaatiolle. Muutoksen etenemiseen vaikuttaa myös tulkinta, merkityksellisyys ja omat vaikutusmahdollisuudet. Tästä syystä keskijohdon ja työntekijöiden hidastelu muutokseen osallistumisessa ei välttämättä ole yksinkertaisesti alaisten muutosvastarintaa, kuten johto saattaa ajatella. (Peltoniemi, 2018)

Johtoryhmän tehtäviin kuuluu strategisen viestinnän kehittäminen ja toteuttaminen. Viestinnällä voidaan selittää ja perustella muutosta - mitä muutosta tehdään, miksi sitä tehdään ja miten sitä tehdään. Johtoryhmä näyttää esimerkkiä, mallintaa tarvittavia muutoksia muulle organisaatiolle ja poistaa muutoksen esteitä. (Lyke-Ho-Gland, 2019)

Epävarmoina aikoina tarvitaan hyviä johtajia, jotka osaavat toimia tulosten saavuttamiseksi. Johtajaksi ei synnytä, joten organisaation on jatkuvasti kehitettävä nykyisiä ja uusia johtajiaan. (Phillips & Phillips, 2020)

Hallitus

Hallitus valvoo yrityksen toimintaa, mutta se ei ole mukana yhtiön päivittäisessä johtamisessa. Hallitus valitsee yrityksen toimitusjohtajan, mutta muilta osin hallitus ei ota kantaa henkilöstöpäätöksiin. Aiemmin hallituksen rooliin on kuulunut strategian valvonta, budjetti, toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu sekä omistaja-arvon lisääminen. Nykypäivänä hallituksen roolia on päivitetty ja kehitetty vastaamaan paremmin tämän päivän haasteita.

Hallituksen rooliin voi kuulua myös organisaatiokulttuurin rakentaminen, strategian ja budjetin valvonta, toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu, sidosryhmien hallinta (sijoittajat, toimittajat, yhteiskunta, asiakkaat, työntekijät), pitkän aikavälin kasvun ja kannattavuuden huomiointi, kestävyys/ESG, lainmukaisuus, riskienhallinta, kyberturvallisuus, yrityksen johtamisen valvonta ja pitkän aikavälin osaamisen kehittäminen. Hallitukset toimivat aiempaa itsenäisemmin ja osallistuvat laajemmin yrityksen toimintaan, mutta kuitenkin ylätasolla. Hallituksen tulee huolehtia, että lyhyen aikavälin tavoitteet eivät vaikuta negatiivisesti pitkän aikavälin visioon. (Spadafor, 2024) Yrityksessä on parempi suorituskyky silloin, kun hallituksen jäsenet ja johtoryhmä tekevät yhteistyötä (Ruigrok, et al., 2006).

Toimitusjohtajan tai organisaation ylimmän johtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen suhde on tehokkaan yrityshallinnon avaintekijä. Toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus koko organisaation kulttuuriin. Hallituksen puheenjohtaja tukee toimitusjohtajaa ja toimii siltana toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten välillä. Toimitusjohtaja tuottaa hallitukselle tietoa riittävällä tarkkuudella. (Bishop, 2024)

Jos hallitus puuttuu liiallisesti johtoryhmän toimintaan, toimitusjohtaja ei välttämättä tuo kaikkia strategisia ongelmia hallituksen käsiteltäväksi, jotta johtoryhmä välttyy merkityksettömältä asian läpikäynniltä. Tämä voi olla haitallista, sillä suuret strategiset päätökset ovat hallituksen vastuualueella. On tärkeää, että hallituksen jäsenet ja yrityksen johto ovat muodostaneet selkeät roolit ja vastuualueet. Tämä luo myös tilivelvollisuutta sekä hallitukselle että yrityksen johdolle. (Bishop, 2024)

2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Pääomasijoittaminen on keskeinen osa listaamattomien yritysten rahoitusta, joka tarjoaa paitsi pääomaa myös asiantuntemusta ja verkostoja. Sijoitustoiminta voi kohdistua niin alkuvaiheen startupeihin kuin kypsempiin kasvuyrityksiin. Pääomasijoittajat (yksityishenkilöt, pääomarahastot, institutionaaliset sijoittajat) ovat usein mukana yrityksen hallinnossa ja strategian kehittämisessä pyrkien vauhdittamaan yrityksen kasvua ja arvon kasvattamista. Pääomasijoittamisen kiertokulku päättyy 3-7 vuoden päästä irtautumiseen, joka on tyypillisesti joko yrityskauppa tai pörssilistautuminen. Pääomasijoitus aiheuttaa kohdeyrityksessä tarpeen voimakkaille muutoksille sijoitushorisontin aikana. Tilastojen mukaan pääomasijoitetut yritykset ovat muita yrityksiä menestyksekkäämpiä.

Pääomasijoitetuille yhtiöille on tyypillistä, että niiden johto omistaa osakkeita luoden kannustimia yrityksen arvon ja suorituskyvyn kasvattamiseen. Sijoittajien odotukset liittyvät yrityksen kykyyn kasvaa ja saavuttaa markkinatavoitteet. Pääomasijoittajat odottavat säännöllistä ja yksityiskohtaista raportointia yrityksen edistymisestä. Pääomasijoitetut

yrietykset ovat usein tiukemman rahoituskurin alaisia ja niillä on keskitetty omistusrakenne, joka voi edistää yrittäjämäistä asennetta ja nopeaa päätöksentekoa.

OKR-malli (Objectives and Key Results) on tavoitejohtamisen malli, joka auttaa organisaatioita asettamaan haastavia tavoitteita mitattavilla tuloksilla. OKR:t koostuvat tavoitteista (Objectives) ja avaintuloksista (Key Results). Tavoitteet ovat laadullisia, merkityksellisiä ja inspiroivia, kun taas avaintulokset ovat määrällisiä, mitattavia ja todennettavia. Jokaisella tavoitteella on 3-5 avaintulosta. OKR:t suuntaavat organisaation työtä ja parantavat strategioiden ja mittareiden yhteensovittamista. Ne tukevat myös työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisäten läpinäkyvyyttä ja osallistumista.

Muutosjohtamisesta on tullut tärkeä strateginen kyvykkyys. Muutosjohtamisessa korostuu kyky toimeenpanna muutosta siten, että säilytetään henkilöstön motivaatio ja sitoutuneisuus. OKR-malli ei välttämättä ole helppo ottaa käyttöön ja vaatii sitoutumisen lisäksi aikaa. KPI:n käyttö saattaa vaikeuttaa OKR-konseptin sisäistämistä. OKR-mallin käyttöönotto on itsessään suuri muutos organisaation strategisella ja operatiivisella tasolla, joka vaatii tahtoa koko organisaatiolta. Käyttöönoton projektointi lisää mallin toimeenpanon onnistumista.

Pääomasijoittaminen ja OKR-malli muodostavat yhdessä kehyksen muutoksen tukemiselle. Pääomasijoittaminen tuo resursseja ja asiantuntemusta, kun taas OKR-malli auttaa kohdistamaan nämä resurssit tehokkaasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Taulukossa 1 on havainnollistettu pääomasijoittamisen ja OKR-mallin keskeisiä piirteitä, vaikutuksia ja haasteita.

Taulukko 1 OKR-mallin ja muutosjohtamisen keskeiset asiat suhteessa pääomasijoittamiseen

	Pääomasijoittaminen	OKR-malli & muutosjohtaminen
Tavoite	Kasvun ja arvon kasvattaminen	Asettaa haastavia tavoitteita mitattavilla tuloksilla, toimeenpanee muutosta säilyttäen henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden
Raportointi	Säännöllinen ja yksityiskohtainen	Selkeä, mitattava ja todennettava
Vaikutus yritykseen	Muutokset sijoitushorisontin aikana, tiukempi rahoituskuri, omistusrakenne	Parantaa strategioiden ja mittareiden yhteensovittamista, lisää työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, toimeenpanee muutosta säilyttäen

		henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden
Muutosjohtamisen rooli	Tarjoaa resursseja ja asiantuntemusta, tukee yrityksen kasvua	Ohjaa resurssien tehokasta käyttöä kohti organisaation tavoitteita, toimeenpanee muutosta säilyttäen henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden
Haasteet	Tarve voimakkaille muutoksille, aikataulu, omaksunta organisaatiossa	Soveltuu kaikille organisaation tasoille, vaatii sitoutumista ja aikaa, saattaa vaatia muutoksen hallintaa ja sopeutumista
Hyödyt	Menestyksekkäämpiä tilastojen mukaan	Lisää läpinäkyvyyttä, osallistumista ja tehokkuutta, auttaa saavuttamaan kasvu- ja arvostustavoitteet, parantaa organisaation suorituskykyä ja kilpailukykyä

3 Kehittämistyö: pääomasijoitetun yrityksen OKR-sovellusohje ja vuosikello

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksellisen kehittämistyön sisältöä, toteutusta ja tuotoksia. Aluksi perehdytään tutkimukselliseen kehittämistyöhön ja miten työn voi vaiheistaa yleisellä tasolla. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön kehittämistyön kohde, sisältö ja tavoitteet. Kehittämistyön suunnitelma kuvaa työn etenemistä ja aikataulua. Luku sisältää myös tutkimuksellisen osion lähestymistavan, menetelmien ja aineiston käsittelyn esittelyn. Lopuksi luku sisältää aineiston analysoinnin ja tulkinnan.

3.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö on yhdistelmä tutkimusta ja kehittämistä. Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii ratkaisemaan käytännössä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä usein luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa käytännöstä ja teoriasta. Kehitystyössä korostuu aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa, joka vie kehitystyötä eteenpäin. (Ojasalo, et al., 2015) Kehittämistyössä tietoa tuotetaan käytännön kehittämisprosessien yhteydessä, mutta tiedeyhteisön intressin mukaisesti (Toikko & Rantanen, 2009).

Yrityksien kehittämistarpeet ovat yksilöllisiä. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa yrityksen kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutosta. Kehittämistyöhön kuuluu tyypillisesti käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai

palvelujen tuottaminen ja toteuttaminen. Kehittämisen tavoitteena voi yleisellä tasolla olla esimerkiksi toiminnan tehostaminen ja kannattavuuden nostaminen luomalla uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita ja palveluita. Tutkimuksellinen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa käytännön parannuksia, uutta tietoa sekä uusia ratkaisuja. (Toikko & Rantanen, 2009; Ojasalo, et al., 2015)

Suunnittelu ja suunnitelman mukainen etenemisen hallinta korostuvat kehittämistyössä. Toisaalta suunnittelukeskeisen lähestymisen lisäksi tutkimuksellinen kehittämistyö on usein myös hankalaa ennakoida. Kehittämistyö aloitetaan usein ideointivaiheella, jonka jälkeen ideat jalostuvat kehitysvaiheiden kautta ratkaisuiksi. Tämän jälkeen tehdään itse toteutus ja sen arviointi. Kehittämistyössä korostuu toiminnalliset lähtökohdat, nykytilan parantaminen sekä ideoiden ja ratkaisuiden toteutuskelpoisuuden arviointi tutkimuksen avulla. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat käytännönläheiset tavoitteet, joille etsitään tukea teorian avulla. Tulosten hyödyllisyys mitataan niiden siirrettävyydellä ja implementoinnilla käytännön tasolle. Tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten esittämistä ja tutkimista, tiedon luomista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, sekä liikkumista tuntemattomalla alueella. Siihen kuuluu myös epävarmuutta ja yllättävien tilanteiden ja haasteiden käsittelyä. (Ojasalo, et al., 2015)

Tutkimuksellisen lähestymistavan kautta kehittämistyö etenee analyttisesti ja kriittisesti. Tämä tarkoittaa, että ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon pohjalta. Kehittämistyössä teoriapainotteinen tieto siirtyy käytäntöön. On tärkeää, että saavutetut tulokset ja dokumentoitu tieto voidaan yhdistää teoreettiseen tietoon. (Ojasalo, et al., 2015)

Kehittämisen prosessi voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat:

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen,
2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä,
3. Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen,
4. Tietoperustan laatiminen sekä tutkimuksellisen lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien suunnittelu,
5. Kehittämisprojektin toteuttaminen ja julkistaminen sekä
6. Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi. (Ojasalo, et al., 2015)

Kehittämistyön prosessia voi olla haastavaa toteuttaa näiden vaiheiden mukaisessa järjestyksessä, koska tyypillisesti prosessissa voidaan liikkua eri vaiheiden välillä (Ojasalo, et al., 2015).

Kehittämistyö aloitetaan kehittämiskohteen tunnistamisella ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtämisellä. Kun kehittämiskohde on tunnistettu, laaditaan tietoperusta tutkimustulosten

perusteella. Tietoperustan tulee olla merkityksellinen suhteessa kehitysprojektiin. Taustatiedon ja tutkimustiedon perusteella määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde yrityksessä ja sen toimintaympäristössä. Tämän jälkeen voidaan kuvata kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnitella tutkimuksellinen lähestymistapa sekä käytettävät tutkimusmenetelmät. Tulokset jaetaan kirjallisesti ja työn etenemisestä raportoidaan säännöllisesti. Kehittämistyötä ja sen lopputuloksia arvioidaan koko prosessin ajan. (Ojasalo, et al., 2015)

3.2 Kehittämistyön kohde, sisältö ja tavoitteet

Tämän luvun lähteinä on käytetty toimeksiantajan sisäisiä henkilöstölle saatavilla olevia dokumentteja.

Kehittämistyön toimeksiantaja on suomalainen ohjelmistopalveluita tuottava pk-yritys Hion Digital Oy. Toimeksiantaja on pääomasijoitusyhtiön omistama ja aiemmin enemmistöjoiotettu. Yrityksen pääomistajina toimivat Saari Partners sekä yrityksen toimitusjohtaja ja strateginen johtaja.

Saari Partners on vakaasti sitoutunut laaja-alaiseen vastuulliseen toimintaan, joka ylittää perinteiset ohjeistukset. Saari Partners uskoo, että ainoastaan vastuullinen lähestymistapa voi taata pitkäaikaisen kannattavuuden ja todellisen arvon kasvun. Saari Partners pyrkii edistämään läpinäkyvyyttä, luottamusta ja vastuullisuuden kulttuuria niin omassa toiminnassaan kuin kohdeyritystensä parissa. Tämä kulttuuri on olennainen osa yritysten arkipäivää ja toimintatapaa. Saari Partners hyödyntää vahvaa digitalisaatio-, brändi- ja markkinointiosaamistaan edistääkseen kumppaniensa asemaa alan edelläkävijöinä. Rahasto tekee enemmistöjoiotuksia kassavirtaposiitivisiin suomalaisiin pk-yrityksiin valituilla toimialoilla. Tiivis yhteistyö kunnianhimoisten johtajien kanssa on toiminnan keskiössä. (Saari Partners, 2018)

Hion Digitalin pääsääntöinen työskentelykieli on englanti. Tästä syystä myös roolien nimikkeet ja varsinainen kehitystyön tuotos toteutetaan englanniksi. Yrityksessä on noin 80 työntekijää. Yrityksessä on laadittu kasvustrategia vuoteen 2026 saakka, joka kuvaa pääomasijoittajan sijoitushorisontin aiottua pituutta. Yrityksen olemassaolon tarkoitus on tehdä mitattava positiivinen impakti ihmisiin, asiakkaiden liiketoimintaan, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Kestävyys on yrityksen ”North Star”-tavoite. Kohdeyrityksen arvot ovat committed, inspirational ja sustainable.

Committed (sitoutunut) tarkoittaa, että asiantuntijat ovat ennen kaikkea ammattilaisia ja ylpeitä siitä kuitenkin pelkäämättä pitää hauskaa. Henkilöstöllä on uskoa niin itseensä, kollegoihinsa kuin osaamiseensa. Asiantuntijat ovat työnsä osaavia ammattilaisia, jotka osaavat kuunnella ja kohdata asiakkaat ja kollegat myötätuntoisesti avoimin mielin.

Inspirational (inspiroiva) tarkoittaa, että henkilöstö koostuu rohkeista ja uteliaista edelläkävijöistä, jotka uskaltavat ajatella uudella tavalla.

Sustainable (kestävyys) tarkoittaa, että yritys välittää yhteiskunnasta ja ympäristöstä. Päivittäisessä työssä toimitaan eettisesti ja vastuullisesti auttaen muita toimimaan samoin.

Hion Digital tarjoaa asiakkailleen suunnittelu-, ohjelmistokehitys, projektinhallinta-, analytiikka- ja tukipalveluita. Yrityksen ensisijainen kohderyhmä on digitalisaatiosta hyötyvät suomalaiset pk-yritykset. Toimeksiantaja on lähivuosina kohdannut useita suuria muutoksia. Näihin kuuluvat pääomasijoitusyhtiöomistus, kasvaminen M&A:n kautta, uudenlaisen asiakkuudenhoito- ja liiketoimintamallin käyttöönotto, aktiivinen osaamisen kehittäminen sekä kunnianhimoisen kasvustrategian jalkautus. Yrityksen organisaatorakenne on uudistettu loppuvuodesta 2023. Hion Digital on lähiaikoina kokenut suuria toimintaympäristön muutoksia, kuten pandemia, korkojen nousu, sota ja inflaatio, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi yrityksen liiketoimintaan ja toimintamalleihin.

Päivittäistä tekemistä ohjaavat OKR:ien lisäksi keskeiset suorituskykymittarit ja muut liiketoiminnan tavoitteet. OKR:t olivat olleet käytössä vuoden ajan, kun päästiin tilanteeseen, jossa OKR:n asema oli yhtä arvostetulla tasolla kuin jo aiemmin käytössä olleiden keskeisten suorituskykymittareiden.

Yrityksen organisaatorakenne on hierarkkinen ja koostuu kolmesta johtajuuden tasosta. Ylimmällä strategisen johtamisen tasolla on hallitus. Operatiivisen johtamisen tasolla on johtoryhmä sekä liiketoimintajohto, taktisella tasolla tiimijohto.

Osa toimeksiantajan organisaatiosta oli käyttänyt OKR-mallia noin vuoden ajan ennen organisaatiouudistusta ja saanut sen kautta positiivisia kokemuksia. OKR-mallin käyttöä haluttiin tehostaa ja parantaa. Uuden syksyllä 2023 aloittaneen organisaation tuli ottaa OKR-malli käyttöön. Olemassa olevien sisäisten dokumenttien pohjalta saatiin ymmärrys siitä, millä tasolla OKR-mallin sen hetkinen implementaatio oli: kaikilta tiimeiltä ei vielä löytynyt tavoitteita ja avaintuloksia. OKR-mallin perehdytysmateriaalia ei ollut olemassa. Pääomasijoitetun yhtiön ominaispiirteet eivät tulleet esille nykyisessä toteutuksessa eikä OKR-mallia ollut suoraan yhdistetty strategiatasoon kaikilla yrityksen eri tasoilla. OKR-mallin käyttöönottoon on vahva johdon tahto ja tuki. Yrityksessä on käytössä Talbit-niminen OKR-työkalu, jossa tavoitteiden edistymistä voitiin seurata. Talbit on verkkopohjainen työkalu, jonka avulla voidaan yhdistää strategian juurruttaminen ja osaamisen kehittäminen toisiinsa.

Kehittämisen olennainen kysymys oli, miten OKR-mallia voitiin hyödyntää muutoskihtyvyyden lisäämiseen ja muutoksen onnistumisen tukemiseen koko uusi organisaatorakenne osallistaen. Kehittämisen avulla pyrittiin luomaan ympäristö skaalautuvalle kasvulle ja muutosresilienssille. Kehittämistehtävän onnistumisen mittareita olivat OKR-mallin

implementoituminen, läpinäkyvyyden lisääntyminen ja muutoksen jalkauttamisen onnistumisprosentti. Näiden mittareiden pohjalta kehitystyön onnistumista voidaan arvioida myöhemmin tämän opinnäytetyön jälkeen.

Onnistumisen mittarit olivat

- *OKR-mallin implementointi*
Jokainen tiimi käyttää OKR-mallia ja toteuttaa sitä kautta yhtiön strategiaa ja kasvusuunnitelmaa. Mitataan alueittain asetettavien yritystason tavoitteiden ja avaintulosten määrällä sekä tiimien määrällä, jotka johtavat ja toteuttavat yritystason tavoitteista omia tavoitteitaan. 80 % parannus nykytilaan tulkitaan onnistumiseksi. Talbit-ohjelmassa nähdään onnistumisasteet ja tulokset eri aikoina.
- *Läpinäkyvyyden lisääntyminen*
Työntekijät tietävät mikä yrityksen strategia on ja vaikuttavat siihen omassa työssään. Mitataan työtyytyväisyyskyselyllä. 50 % parannus tulkitaan onnistumiseksi.
- *Muutoksen jalkauttamisen onnistumisprosentti*
Mitataan onnistuneiden muutoksien määrällä sekä työtyytyväisyyskyselyllä. 40 % lisääntyminen tulkitaan onnistumiseksi. Arvon odotetaan parantuvan ajan kuluessa, koska OKR-mallin etujen havaitsemiseen voi tietoperustan mukaan kulua yli vuosi.

Kehittämistoiminnan tavoitteet ja mittarit on asetettu yrityksen johdon intressien näkökulmasta. Varsinaisissa tuotoksissa on huomioitu koko organisaation intressit ja tarpeet. Onnistumista voidaan mitata vasta implementaation jälkeen, joka on haastavaa opinnäytetyölle käytettävissä olevassa aikaikkunassa. Tästä syystä onnistumista ei opinnäytteen luonteen vuoksi voitu tähän raporttiin todentaa. Implementaation tueksi tulee laatia myös toteuttamiskelpoinen juurrutussuunnitelma. Opinnäytetyön laajuuden rajoittamiseksi juurrutussuunnitelma ei ole osa tätä opinnäytetyötä.

3.3 Kehittämistyön suunnitelma

Kehittämistyön suunnitelma oli vaiheistettu Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) vaiheistuksen mukaisesti.

Kehittämistyö aloitettiin kehittämiskohteen tunnistamisella ja tavoitteiden määrittämisellä. Tässä vaiheessa käytiin keskusteluita toimeksiantajan kanssa, perehdyttiin saatavilla olevaan tutkimukseen sekä toimeksiantajayrityksen sisäiseen dokumentaatioon ja organisaatioon. Tavoitteet pysyivät samana koko kehittämistyön ajan, mutta varsinainen työn sisältö muuttui ja kehittyi sitä mukaa, kun asiasta saatiin lisää tietoa.

Kehittämiskohteeseen perehtyminen vei suurimman osan ajasta kehitystyön toteuttamisessa. Tietoa tuli olla riittävästi, jotta aineiston kerääminen oli mahdollista. Aineistoa tulee kerätä

oikealla tavalla vääristämättä tuloksia harkitsemattomilla kysymyksillä teoriaan kriittisesti suhtautuen.

Kun tutkimustietoa oli kerätty riittävästi, aloitettiin tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu. Tässä vaiheessa oli jonkinlainen käsitys siitä, miltä kehittämistyön lopputuotokset tulevat näyttämään, vaikka varsinainen sisältö ei ollutkaan tiedossa. Toimeksiantajan kanssa sovittiin yhdessä aineiston keräämisen menetelmäksi haastattelu sekä haastatteluiden määrä.

Kehittämistyön tuotokset laadittiin aineiston analyysin jälkeen pohjautuen sekä tietoperustaan että aineistoista tehtyyn analyysiin ja tulkintaan.

Taulukko 2 Kehittämistyön suunnitelma

Vaihe	Kuvaus	Aikataulu
Kehittämiskohteen tunnistaminen	Selvitys mitä yrityksessä halutaan kehittää - tapaamiset toimeksiantajan kanssa. Tahtotila OKR-mallin käytön jatkamiseen olemassa. Saatavilla olevan tiedon kartoitus, tiedonhaku.	2023: Viikot 46-48
Alustavien tavoitteiden määrittäminen	Alustavat tavoitteet ja mittarit, kehittämisympäristön tarkennus.	Viikko 49
Kehittämistehtävän määrittäminen, rajaukset	Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen	Viikot 50-3
Tietoperustan laatiminen	Pääomasijoittaminen, pääomasijoitetut yhtiöt, muutosjohtaminen, OKR-malli ja siihen kuuluvat toimintatavat	Viikot 50-5
Lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu	Lähestymistapa konstrukttiivinen, aineiston keräämisen menetelminä haastattelu.	Viikot 49-50
Aineiston keruu, pelkistys, analyysi ja tulkinta	5 haastattelua	Viikot 6-8
Kehittämistehtävän tuotoksien toteuttaminen	OKR-mallin sovellusohje, vuosikello	Viikot 4-8

Prosessin ja lopputulosten arviointi		Viikko 9
Kehittämistehtävän tuotoksien implementointi		Maaliskuu 2024 →

Varsinainen implementaatio aloitetaan maaliskuussa 2024 tämän kehitystyön jälkeen.

3.4 Lähestymistapa, menetelmät ja aineiston käsittely

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa on konstrukttiivinen. Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännössä ilmenevään ongelmaan uusi ja teorian kautta perusteltu ratkaisu, joka tuo kohdeyritykseen uutta tietoa (Ojasalo, et al., 2015).

Tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää aineistonkeruun suunnittelun, toteutuksen sekä aineiston analyysin. Analyysistä saatava tieto yhdistetään tietoperustassa olevaan tietoon ja näiden pohjalta laaditaan OKR-mallin sovellusohje ja vuosikello, jotka ovat kehittämistyön tuotoksia eli konstruktioita.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö oli uudistamisperustainen. Uudistamisperustainen kehittämistyö tarkoittaa uuden etsimistä esimerkiksi uuden liiketoimintamallin kehittämistä tai toimintaprosessien uudistamista (Ojasalo, et al., 2015).

Aineistonkeruun menetelminä käytettiin haastatteluja. Haastattelut olivat lähes täysin strukturoimattomia. Tällaisesta haastattelusta voidaan käyttää nimitystä avoin haastattelu tai keskustelunomainen haastattelu (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tämän tyyppistä haastattelua voidaan käyttää silloin, kun ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen ja ei haluta ohjailla vastaajia liikaa (Ojasalo, et al., 2015). Avoin haastattelu oli ilmiökeskeinen ja keskusteltava ilmiö oli etukäteen määritetty; kokemus OKR-mallin käytöstä organisaatiossa. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä oli syventää haastateltavien vastauksia rakentamalla haastattelun jatko haastattelusta saatujen vastausten kautta. Tutkimuksen viitekehys helpotti tekijää hahmottamaan ilmiötä, jota hän oli tutkimassa. Avoimessa haastattelussa sallitaan tutkijan omat intuitiiviset ja kokemuksesta syntyvät lähestymistavat. Tämän tyyppisellä haastattelutavalla haastateltava saa puhua vapaasti. Haastateltavia oli viisi kappaletta. Haastattelussa ei kysytty johdattelevia kysymyksiä, joilla tietoperustan väitteitä vahvistettaisiin, vaan pyrittiin saamaan vastauksia orgaanisesti suoraan haastateltavalta siten, että haastateltava keskittyi omaan kokemukseen. Haastattelussa käytettiin apuna kysymyksiä kuten ”mitä ajatuksia OKR-malli herättää?” tai ”minkälaisia kokemuksia sinulla on OKR-mallista?”, jotta keskustelu saatiin luontevasti käyntiin. OKR-malli oli haastateltaville jollain tasolla tuttu, koska se oli ollut vuoden ajan käytössä osassa organisaatiota.

Henkilöstön kokemukset kerättiin haastatteluilla, jossa tiedonantajaksi valittiin jokaisen roolin edustaja. Roolien edustajiin kuuluivat member of the board (hallituksen edustaja), management team member (johtoryhmän edustaja), team lead (tiiminvetäjä), team member (tiimiläinen), competence lead (osaamisen vetäjä) sekä OKR champion.

Taulukko 3 Haastatteluiden tiedot

Haastattelun numero	Sanamäärä	Haastattelun kesto	Haastateltavan rooli
1	6672	00:52:35	Team lead
2	7787	01:09:15	Team member
3	7411	00:59:39	Competence lead
4	4767	00:38:54	Board member / Management team member
5		00:10:00	OKR Champion

Haastattelu numero 5 toteutettiin kasvotusten lounasravintolassa. Tätä haastattelua ei tallennettu tai litteroitu, vaan siitä tehtiin haastattelun aikana muistiinpanot. Tämä haastattelu pidettiin nykyisen OKR championin kanssa. OKR champion -toimintaa ei ole ollut nykyisten OKR championien työsuhteiden aikana, joten tämän haastattelun anti jäi muita haastatteluja heikommaksi. Tiedonantajalla ei ollut kokemusta kysytystä ilmiöstä. On tärkeää huomata, että myös tämä on tärkeä tieto kehittämistyön kannalta, sillä tietoperustan mukaan OKR championien osallistuminen implementaatioon on olennainen osa sen onnistumista.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään tilastollisia yleistysjä, vaan keskitytään tietyn ilmiön kuvaamiseen, toiminnan ymmärtämiseen tai merkityksellisen tulkinnan antamiseen kyseiselle ilmiölle (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tästä syystä haastattelujen määrät rajattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa viiteen ja haastateltavat valittiin tarkoitukseen sopivasti siten, että jokaista roolia edusti yksi haastateltava ja jokaisella oli kokemusta OKR-mallin mukaisesta työskentelystä - käytettiin niin sanottua eliittiotantaa. Haastattelujen määrässä pyrittiin löytämään kustannustehokkain ratkaisu.

3.5 Aineiston analysointi ja tulkinta

Haastatteluaineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin avulla. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija ei aseta etukäteen tiettyjä teemoja tai kategorioita, vaan analyysi perustuu suoraan aineiston ominaisuuksiin. Tutkija tutkii aineistoa avoimin mielin ja pyrkii löytämään siitä esiin nousevia teemoja, rakenteita tai merkityksiä. Aineistolähtöinen analyysi

korostaa aineiston itsensä roolia tiedonlähteenä ja pyrkii ymmärtämään aineiston monimuotoisuutta ja syvyyttä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018)

Haastatteluaineistoa analysointiin seuraavan mallin (Ojasalo, et al., 2015) mukaisesti:

1. aineiston kerääminen ja valmistelu,
2. aineiston pelkistäminen,
3. aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen,
4. tulkinta ja
5. kriittinen tarkastelu kaikissa yllä olevissa vaiheissa.

Toistuvien rakenteiden tunnistamisessa pyrittiin aineistolähtöiseen analyysiin, jossa abstrahoinnilla on erotettu tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella on muodostettu luokittelu. Luokittelun ja tulkinnan avulla pyrittiin muodostamaan aineistosta kehittämistyön tekemiselle olennaisia tuloksia.

3.5.1 Luokittelu

Haastattelun vastauksissa oli havaittavissa tiettyjä toistuvia teemoja. Näitä olivat osaaminen, muutosvalmiudet, osallistuminen ja johtaminen. Näistä luokista on johdettu kolme pääluokkaa: implementaatio, muutosjohtaminen ja pääomasijoittaminen. Luokkia on hyvä olla maltillinen määrä, mikäli haastatteluitaan ei ole kovinkaan montaa (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Taulukossa (taulukko 2) on tuotu esiin luokittelun perusteita. Hallituksen jäsenen haastattelussa käsiteltiin myös pääomasijoittamista ja OKR-mallin käyttöä pääomasijoitetussa yrityksessä. Näitä samoja huomioita ei tullut esiin muista haastatteluista, mutta tämä todennäköisesti johtuu siitä, että tuotannollisessa työssä omistuspohja tai hallitustyöskentely ei välttämättä ole keskeisesti olennainen asia eikä sitä ajattele päivittäisessä työssä. Haastatteluissa korostui toteava tapa ilmaista käytännönläheisiä asioita, joissa ei ole tarvetta tulkinnalle.

Taulukko 4 Haastatteluiden luokitus ja keskeiset lainaukset

Luokka	Lainaus
Osaaminen	<p>"ei ole ollut OKR-koulutusta"</p> <p>"en osaa sanoa mitä OKR:t ovat ja miksi niitä käytetään"</p> <p>"Avaintuloksista on haastavaa tehdä mitattavia ja tavoitteista todennettavia"</p> <p>"en lähtisi yksin tekemään tavoitteita ja avaintuloksia ilman tukea"</p> <p>"OKR-tavoitteita ei ole kerrottu enkä ole tietoinen, että olisi pitänyt tehdä omat tavoitteet"</p> <p>"champ homma ei ole ihan vielä kunnolla startannut"</p> <p>"johtoryhmä on ollut huono syklisyydessä, nyt laitetaan aikataulut kuntoon, ettei viivästytetä omalla toiminnalla organisaatiota"</p> <p>"johtoryhmän asettamissa tavoitteissa on vielä parantamisen varaa"</p> <p>"Raportointisykliä pitää parantaa, lisää systemaattisuutta."</p> <p>"OKR championien olemassa olo on avainasemassa (implementaation onnistumisessa)"</p>

	<p>"tärkeä kerrata asioita, miksi tätä tehdään ja (miksi) tällä on tarkoitus"</p> <p>"johtoryhmän asettamissa tavoitteissa on vielä parantamisen varaa"</p> <p>"raportointisykliä pitää parantaa, lisää systemaattisuutta"</p> <p>"OKR championien olemassaolo on avainasemassa."</p> <p>"Osaaminen pitää olla ja tietämys OKR-mallista."</p>
Muutosvalmiudet	<p>"suhtaudun muutokseen positiivisesti ja -- katson tulevaisuuteen"</p> <p>"muutosta edeltävä osallistuminen keskusteluun lisää motivaatiota osallistua"</p> <p>"olis kiva että olis maalailtu horisonttia että näkis mihin ollaan menossa"</p> <p>"ei tarvitse houkutella muutokseen, haluan olla mukana"</p> <p>"muutoksen pitää olla hallittua ja perusteltua, -- ei saa tehdä työntekemisestä hankalampaa"</p> <p>"Yritän olla muutoksen ymmärtäjä."</p> <p>"Muutoksen pitää olla hallittua."</p> <p>"Organisaatio on henkilöstölleen velkaa sen, että muutos ei rasita organisaatiota."</p> <p>"muutosvastarintaa ollut aiemmin enemmän"</p> <p>"Ihmiset -- näkee itsensä osana muutosta"</p> <p>"Ulkoisista tekijöistä johtuen muutosta on koko ajan"J</p> <p>"yritän olla muutoksen ymmärtäjä"</p> <p>"muutoksen pitää olla hallittua."</p> <p>"miksi, mitä kohti ja muutoksen läpinäkyväksi tekeminen"</p>
Johtaminen	<p>"OKR:t tekee muutoksen selkeästi näkyväksi."</p> <p>"OKR-malli on ollut hirvittävän hyödyllinen mittaristo"</p> <p>"OKR-malli on tuonut näkyvyyttä liiketoimintaan ja strategian implementoitumiseen"</p> <p>"Ihmiset ovat alkaneet ajatella kvartaali tai tertiilitasolla"</p> <p>"en näkisi mitenkään organisaation muuttumista ilman OKR-mallia"</p> <p>"parasta olisi se että muutos tapahtuu, ei OKR okr takia, vaan muutoksien takia"</p> <p>"Hallitustasolla seurataan (OKR:sta) miten muutos etenee."</p> <p>"OKR:lla on iso rooli strategisen osaamisen kehittämisessä"</p> <p>"OKR (malli) tekee osaamisen gapit näkyviksi, jotta niihin voidaan tarttua"</p> <p>"johtoryhmä on ollut huono syklisyydessä -- ettei viivästytetä omalla toiminnalla organisaatiota"</p> <p>"pitää olla oikea porukka viemässä OKR:ää eteenpäin -- pitää implementoitua isommalle jengille"</p> <p>"OKR-malli on lisännyt itseohjautuvuutta"</p> <p>"organisaatio on henkilöstölleen velkaa sen että muutos ei rasita organisaatiota"</p> <p>"ei ole yrityksen syytä, että on kiire, vaan ihmiset ovat luonteeltaan sellaisia, että haluavat olla kaikessa mukana, ja silloin päivät pirstaloituvat"</p> <p>"OKR:t olleet käytössä vuoden, mutta -- kiire että ei ehditty panostamaan"</p> <p>"tarvitsee aikaa", "pitää resurssoida", "jos OKR:iin ei käytetä aikaa, niin ollaan kusessa"</p>
Osallistuminen	<p>"Kaikkia ei välttämättä kiinnosta OKR:t, voiko osallistua jotenkin vähemmän"</p> <p>"kaikki osallistetaan jotka haluaa osallistua"</p> <p>"Tiimien pitää haluta tehdä näitä omasta tahdostaan, ilman että joku käskee."</p> <p>"kaikki pitää saada mukaan"</p> <p>"monthlyissa (kuukausipalaverissa) on niin paljon ihmisiä ettei kukaan uskalla kysyä mitään"</p> <p>"osa ihmisistä on jo monessa sisäisessä kehittämisessä mukana, eikä välttämättä ehdi panostamaan OKR:iin"</p> <p>"monelle on jo paljon eri rooleja, ei saa olla liian montaa hattua päässä"</p> <p>"avaa kaikille meille miten asiat etenevät ja miten minä voin siihen vaikuttaa"</p> <p>"-- pääsis mukaan vaikuttamaan, se motivois eri tavalla ja näkis miten firmaa johdetaan"</p> <p>"organisaation pitää kyvetä antaa aikaa"</p> <p>"tiimin viikkopalaverit on hyvä työkalu tukemaan OKR-mallin mukaista toimintaa"</p> <p>"(Tiimien) pitää miettiä tiimitasolla miten paljon aikaa halutaan käyttää eri rooleissa"</p> <p>"viestintä on muutoksen tärkein elementti"</p>

Taulukossa 4 on kuvattu alaluokkien suhde yläluokkiin ja tulkintojen muodostamisen rakenne. Käytännössä kaikkea aineistoa ei ole mahdollista jakaa luokkiin tai aineisto liittyy useampaan

luokkaan. Varsinainen analyysi on toteutettu siten, että aineistoa on analysoitu kokonaisuutena.

Taulukko 5 Ylä- ja alaluokat

Yläluokka	Alaluokka
Implementaatio	Osaaminen
	Osallistuminen
Muutosjohtaminen	Muutosvalmiudet
	Johtaminen
Pääomasijoittaminen	Johtaminen

Seuraavissa alaluvuissa on esitettynä tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta.

3.5.2 OKR-malli ja implementaatio

Implementaatioon liittyvät kehityskohteet olivat pääosin linjassa teoriapohjan kanssa. Tutkimuksen mukaan OKR-mallin käyttöönotto-ongelmat olivat tyypillisesti vaillinainen perehdyttäminen mallin käyttöön, läpinäkyvyyden puute ja mallin ymmärtämisen vaikeus. Perehdyttäminen, kouluttaminen ja OKR-mallin soveltamiseen liittyvä osaaminen on tärkeässä roolissa OKR-mallin implementoinnin kanssa. Aineistosta kävi ilmi, että kaikki henkilöstössä eivät olleet saaneet koulutusta OKR-mallin käyttöön ja tästä syystä ei ollut tiedossa, mikä OKR-malli on tai miten sitä käytetään. Aineistosta havaittiin, että henkilöstö kaipaa tukea tavoitteiden ja avaintulosten asettamiseen roolista riippumatta. Osaamisvaje heijastui tavoitteiden ja avaintulosten laatuun. OKR-mallin mukaiset tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja inspiroivia ja siksi on tärkeää osata ajatella OKR-mallia oikein. Mikäli tavoite typistetään pelkäksi luvuksi tai ”business-as-usual”-tason (ei riittävän korkealle tavoittelevaa) tekemiseksi, niin silloin kyse on enemmänkin keskeisestä suorituskykyindikaattorista. Organisaatiossa oli tunnistettu ongelmaksi, että KPI:ta ei osata erottaa OKR-mallin mukaisesta tavoitteesta. Tämä on omiaan heikentämään tavoitteiden toteutumisen onnistumista ja priorisointia. OKR-mallin mukaan tavoitteen tulee olla prioriteetiltaan niin korkea, että se ylittää muut tehtävät. Perehdytyksessä tulee huomioida psykologinen turvallisuus siten, että osallistuvat ryhmät ovat riittävän pieniä, jotta ihmisiä voidaan rohkaista osallistumaan keskusteluun ja kysymään tarvittaessa lisätietoa, mikäli jokin asia jää epäselväksi.

Organisaatiossa oli tunnistettu OKR champion-toiminnan keskeisyys implementoinnissa ja tästä syystä on tärkeää vahvistaa nykyistä roolia ja toimintaa. Myös tämä vaatii koulutusta ja

perehdytystä. OKR champion voi omalla toiminnallaan auttaa tiimejä sanoittamaan tavoitteita ja avaintuloksia ja muistuttaa parhaista käytänteistä. OKR champion voi myös sparrata ja rohkaista tiimejä asettamaan kunnianhimoisempia tavoitteita OKR-mallin hengen mukaisesti. OKR championit voivat muistuttaa muita siitä, miksi tavoitteita ja avaintuloksia asetetaan. OKR championin on tärkeä ymmärtää arvojohdetun yrityksen toimintatapoja, eli miten yrityksen arvot ja olemassaolon tarkoitus näkyvät päivittäisessä toiminnassa. Tämän lisäksi on tärkeää, että OKR champion ymmärtää yrityksen strategian ja mitä sillä tarkalleen ottaen tavoitellaan. OKR champion on avainasemassa myös kulttuurin juurruttajana.

OKR-syklitys koettiin haastavana johtoryhmässä. Johtoryhmä voi viivästyttää omalla toiminnallaan muiden OKR-tiimien toimintaa, joka saa OKR-syklin epäonnistumaan heti alusta saakka. On tärkeää, että yritystason tavoitteet on asetettu, jotta tiimit voivat johtaa omat tavoitteensa. Ylimmän johdon sitoutuminen OKR-mallin implementointiin on tärkeä osa mallin juurtumista. Syklitys koettiin haastavana myös raportoinnin osalta. Raportointi ei ollut systemaattista ja säännöllistä. Tämä voi vaikuttaa raportointitajuuden muistettavuuteen organisaatiossa ja käytäntö ei vakiinnu.

Aineistosta havaittiin mielenkiintoinen ilmiö, jota OKR-malliin liittyvät tutkimustulokset eivät juurikaan tuoneet esiin muutoin kuin nimenomaan IT-alan yrityksiin liittyvänä ilmiönä. Kaikki ohjelmoijat eivät halua osallistua OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn. Tämä nousi esiin myös tutkimuksessa kts. Butler, et al., 2023. OKR-malli perustuu siihen, että ihmiset haluavat työn merkityksellisyyden ja autonomian vuoksi osallistua tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen. Implementaatioissa on hyvä huomioda ja sallia myös se, että kaikki eivät halua osallistua avaintuloksien tehtävien tekemisessä. Vaikka toisaalta organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että kaikki ovat mukana yhteisessä tekemisessä.

Aineiston pohjalta havaittiin, että osalla ihmisistä on jo paljon kehittämiseen liittyvää työtä ja tästä syystä ei välttämättä ole aikaa tai mahdollisuutta panostaa OKR:iin. Tästä on pääteltävissä, että organisaatiossa ei täysin ymmärretä tavoitteiden ja avaintulosten tarkoitusta. Mikäli tämä kerrottu sisäinen työ on prioriteetiltään tärkeä, sen tulisi olla OKR-mallin mukaiseen tavoitteeseen tai avaintulokseen liittyvää työtä. Mikäli työ ei ole tärkeää, eli ei OKR-tasolla, ja sitä tehdään silti, tulisi arvioida, että onko työn tekeminen mielekäästä alunperinkään ja pitäisikö se jättää tekemättä.

Omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen suhtauduttiin positiivisesti. Osallistaminen nähtiin edellytyksenä vaikuttamisen mahdollisuudelle.

3.5.3 OKR-malli ja muutosjohtaminen

Muutokseen suhtauduttiin lähtökohtaisesti positiivisesti ja odottavaisesti. Muutos ja muutoksien määrän lisääntyminen tiedostettiin pysyvänä osana organisaation toimintaa.

Muutosta haluttiin ymmärtää ja tulkita omaa roolia ja merkitystä muutoksen tekijänä. Tämä edellyttää riittävää tiedonsaantia, läpinäkyvyyttä ja toistuvaa perustelua, miksi muutos on tarpeellista. Muutoksen toivottiin olevan hallittavaa siten, että se ei hankaloita päivittäistä työtä. Johtotasolla oli tunnistettu, että ”organisaatio on henkilöstölleen velkaa sen, että muutos ei rasita organisaatiota”, joka on hyvä osoitus siitä, että henkilöstön huolia on kuunneltu. Tämä piirre kannattaa säilyttää osana kulttuuria myös implementaatiovaiheessa.

Yrityksestä saaduista pohjatiedoista sekä aineistosta oli havaittavissa, että muutosvastarinta on ollut ongelma muutoksen jalkauttamisessa. Tämän aineiston perusteella muutosvastarintaa ei havaittu. Tämän analyysin pohjalta ei ole tarkoitus tehdä yleistyksiä, eli tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö muutosvastarintaa voisi organisaatiossa edelleen esiintyä eikä tästä välttämättä voi nähdä kausaliteettia, että OKR-mallin käyttö olisi vähentänyt olemassa olevaa muutosvastarintaa.

Aineistosta kävi ilmi huoli omasta ja työkavereiden jaksamisesta. Aineiston mukaan ”ihmiset ovat luonteeltaan sellaisia, että haluavat olla kaikessa mukana, ja silloin päivät pirstaloituvat” tämä nähtiin yksilöstä kumpuavana ongelmana, joka luo arkeen kiirettä. Ongelma ei kuitenkaan ”ole yrityksen syytä”. Tämä on tärkeä havainto, kun käytetään mallia, joka perustuu kunnianhimoisiin tavoitteisiin ja itsensä ylittämiseen. Ihmiset saattavat tahtomattaan polttaa itsensä loppuun, mikäli asian äärelle ei pysähtyä ja olla säännöllisesti työntekijän pulssilla.

OKR-malli on perinteisesti käytetty strategian jalkauttamiseen tai suorituskyvyn johtamiseen. OKR-mallissa on kuitenkin paljon potentiaalia myös muutosjohtamisen välineenä. OKR-mallin osallistava luonne mahdollistaa sen soveltuvuuden myös muutosjohtamiseen.

3.5.4 OKR-malli ja pääomasijoittaminen

OKR-malli on koettu hyödyllisenä muutoksen ”mittaristona”. Tällä tarkoitetaan sitä, että OKR-mallin on havaittu tuovan muutoksen selkeästi näkyväksi ja mitattavaksi sekä lisäksi myös organisaatiolle läpinäkyväksi. OKR-mallia on käytetty raportoimiseen hallitustasolla, koska sillä on saavutettu ”läpinäkyvyyttä liiketoimintaan ja strategian implementoitumiseen”. OKR-mallin syklisyys mahdollistaa suunnitelmallisen johtamisen sijoitushorisontin aikana. Johtotasolla muutosta ei nähty mahdollisena ilman OKR-mallia. Tähän ajattelutapaan on saattanut vaikuttaa aiempi yrityksessä ollut muutosvastarinta.

Aineiston perusteella oli havaittavissa, että OKR-mallin rooli osaamisen ja strategisten kyvykkyyksien kehittämisessä oli merkittävä. Osaamisen kehittäminen toteutettiin kokonaisuudessaan OKR-mallin kautta. Tähän syynä oli se, että OKR-malli tekee osaamisvajeen näkyväksi.

OKR-malli tarjoaa puitteet selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettamiseen.

Pääomasijoittajat ja hallitus auttavat johtoryhmää määrittelemään tavoitteet, jotka ovat linjassa sijoitusstrategian ja kasvutavoitteiden kanssa. Tämä auttaa varmistamaan, että sijoittajat ja yritysjohto ovat yhteisymmärryksessä siitä, mitä pyritään saavuttamaan.

OKR-malli kannustaa säännölliseen edistymisen seurantaan ja raportointiin. Pääomasijoittajat voivat käyttää OKR:ien asettamia avaintuloksia arvioidakseen yrityksen suorituskykyä ja edistymistä kohti asetettuja tavoitteita. Tämä antaa sijoittajille tarkempaa tietoa siitä, miten yritys etenee ja mahdollistaa tarvittaessa nopean reagoinnin, mikäli korvaavia liikkeitä on tehtävä. Pääomasijoittajat voivat osallistua tavoitteiden asettamiseen ja tarjota strategista ohjausta yrityksen johdolle. OKR-malli auttaa myös varmistamaan, että päätöksenteko perustuu selkeisiin tavoitteisiin ja mittareihin.

OKR-mallin avulla yritykset voivat keskittyä kasvun ja skaalautuvuuden edistämiseen, mikä on usein keskeinen huolenaihe pääomasijoittajille.

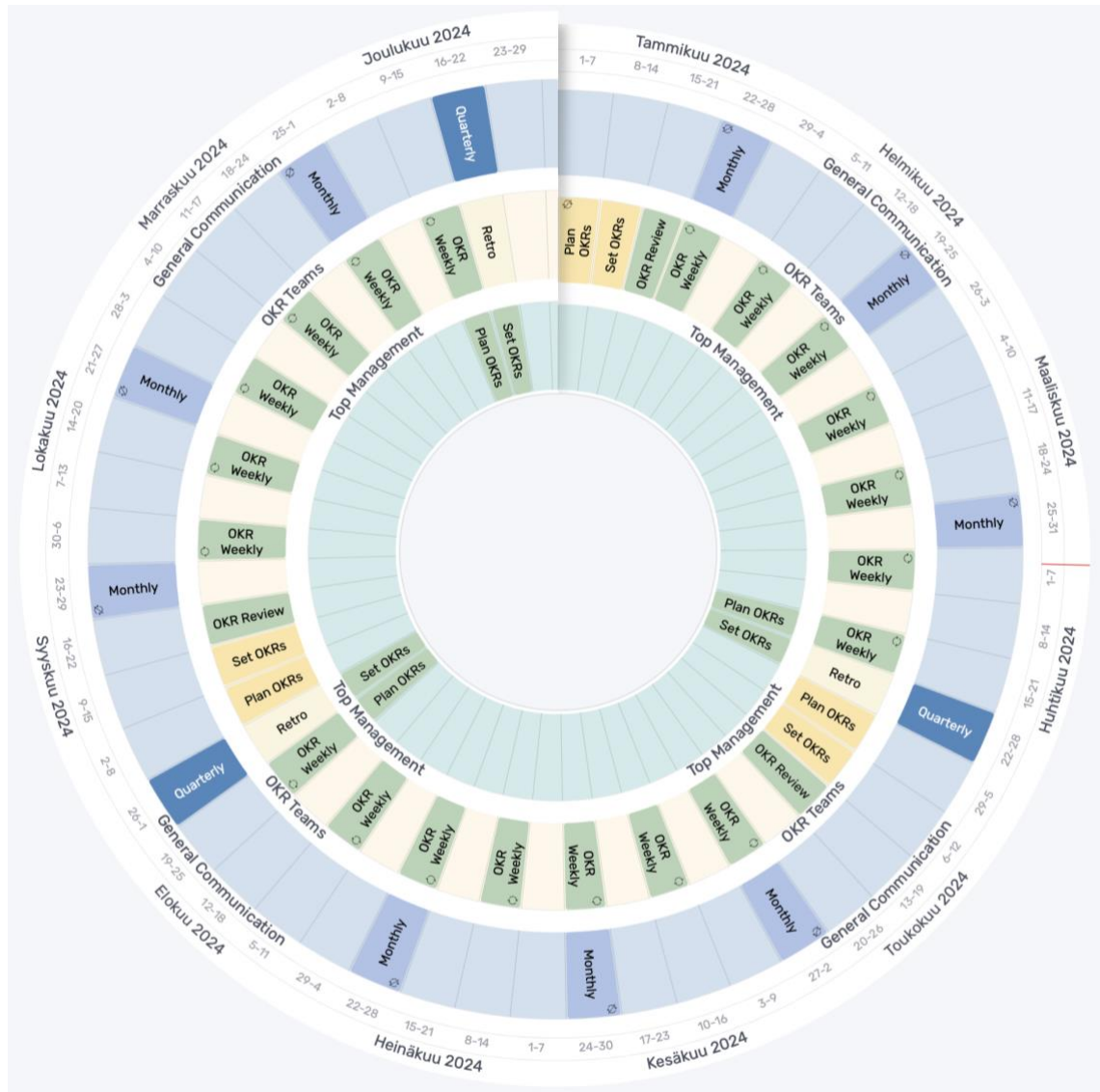
3.6 Kehitystyön tuotos: OKR-malli Hion Digitalilla

Toimeksiantajalta kerätyn tiedon perusteella kehittämistä kaipaavien erityisesti implementointi, perehdyttäminen ja resursointi. Näiden pohjalta tutkimuksellisen kehitystyön tuotoksiksi muovautuivat OKR-vuosikello sekä yritykseen sopiva OKR-mallin sovellusohje. Ohjeen kuvauksessa on laadittu toimeksiantajayrityksen toimintaympäristöön sopiva käsitteistö, jota käytetään jatkossa osana OKR-mallin mukaista työskentelyä. Vuosikello tukee OKR-implemентаatiota havainnoiden ja huomioiden OKR-syklityksen ja tertiilien aikarajat. Kuvauksen ja vuosikello laadittiin yleisen tiedon sekä kerätyn tutkimusaineiston analyysin perusteella. Kehitystyössä huomioitiin yrityksen ketterät toimintatavat sekä pääomasijoituksen kautta syntyvät perustarpeet ja pääomasijoitusyhtiölle tyypilliset ominaispiirteet. Lopullinen tuotos on liitteessä 1.

3.6.1 Vuosikello ja OKR-sykli

Vuoden sykli koostuu kolmesta tertiilistä. Tertiilit on jaettu seuraavasti:

1. tertiili: tammikuu - huhtikuu
2. tertiili: toukokuu - elokuu
3. tertiili: syyskuu - joulukuu

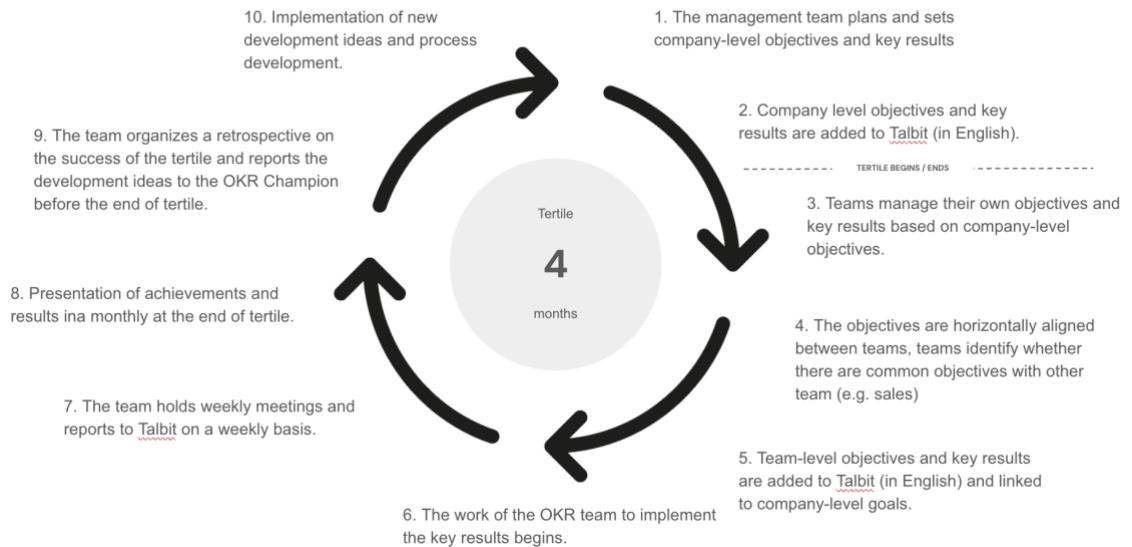


Kuvio 3 Vuosikello

Kuviossa 3 on kuvattuna tertiilien jakautuminen vuoden eri kuukausille. Vuosikello havainnollistaa vuoden tärkeimmät tapahtumat roolien mukaisesti. Uloin kehä kuvaa tärkeimpiä organisaatiotason viestintätapahtumia. Keskimmäisellä kehällä on OKR-tiimien tapahtumat ja sisimmällä kehällä OKR:iin liittyvät johtoryhmän tapahtumat.

Jokainen yksittäinen tertiili koostuu 10 vaiheesta, jotka kuvattuna kuviossa 4. Ennen tertiilin vaihtumista johtoryhmä johtaa yritystason tavoitteet ja avaintulokset yrityksen hallituksen hyväksymästä strategiasta, arvoista ja missiosta. Tavoitteet johdetaan hyvissä ajoin, jotta tiimit pääsevät määrittämään omat tavoitteensa ennen tertiilin alkamista. Yritystason tavoitteet ja avaintulokset lisätään Talbit-verkkopalveluun, jotta ne ovat siellä läpinäkyvästi kaikkien saatavilla. Tertiilin alkaessa tiimit johtavat omat tavoitteensa ja avaintulokset yritystason tavoitteista. Tavoitteet ja avaintulokset linjataan horisontaalisesti tiimien välillä.

Tiimitason tavoitteet lisätään Talbit-verkkopalveluun ja linkitetään yritystason tavoitteiden kanssa.



Kuvio 4 Yksittäisen tertiilin sisältö

Tiimit jakavat yksittäiset avaintulokset konkreettisiin tehtäviin, jotka lisätään Jiraan. Tämän vaiheen jälkeen tiimit voivat aloittaa OKR-työskentelyn. Kun tavoitteet ja avaintulokset on asetettu, niitä ei lähtökohtaisesti muuteta tertiilin aikana - tämä koskee erityisesti yritystason tavoitteita. Tiimit pitävät viikottaisia tapaamisia, joissa käydään läpi avaintulosten eteneminen. Eteneminen raportoidaan Talbitiin. Tiiminvetäjät ja esihenkilöt käyvät OKR-etenemisen läpi yhdessä kuukausitasolla.

Tertiilin lopussa pohditaan tavoitteita ja avainmittareita ja arvioidaan, onko kunkin avainmittarin tavoite saavutettu vai jäänyt saavuttamatta, ja opitaan, miksi näin kävi. Avainmittareiden onnistumisen tai epäonnistumisen perusteella päätetään, onko tavoite saavutettu. Mikäli tavoitetta ei saavutettu, tavoite voidaan säilyttää seuraavaan tertiiliin päivitetyn avaintuloksin. Jos tavoite on saavutettu, luodaan uusi tavoite seuraavaa kolmannelta varten. Tertiilin loppuessa jokainen tiimi raportoi syklin tulokset kuukausipalaverissa koko henkilöstölle. Ennen tertiilin päättymistä jokainen tiimi pitää retrospektiivin, jossa käydään läpi prosessin toimivuutta ja kehittämistä. OKR-prosessia kehitetään tarvittaessa ennen seuraavan tertiilin alkua.

3.6.2 OKR-mallin käyttötarpeet

OKR-malli keskittyi olennaisimpiin, tärkeimpiin prioriteetteihin - mitä yrityksen tuli saavuttaa seuraavan 120 päivän aikana. OKR-mallin avulla muutoksesta saatiin hallittavaa, mitattavaa

ja todennettavaa. Kaikista implementointihaasteista huolimatta OKR-malli oli tuonut läpinäkyvyyttä liiketoimintaan ja strategian toteutumiseen. Suurin muutos OKR-mallin käyttöönoton jälkeen oli ollut se, että henkilöstö oli alkanut ajattelemaan kvartaalien ja tertiilien kautta. OKR-mallin käyttöönoton jälkeen muutosvastarinta oli vähentynyt, koska muutoksesta on tullut helpommin ymmärrettävää ja perusteltua. OKR-malli mahdollisti sen, että hallitustasolla voitiin seurata, miten muutos oli edennyt.

OKR-malli antaa mahdollisuuden vaikuttaa työn sisältöön ja yrityksen strategian toteuttamiseen lisäämällä autonomiaa, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja osaamista. OKR:t kannustavat kehittymään ja tavoittelemaan tiimin itsensä asettamia kunnianhimoisempia tavoitteita. OKR-malli lisää ymmärrystä yrityksen strategiasta - jokainen näkee oman kädenjälkensä ja vaikutuksensa yrityksen toimintaan ja menestykseen. Tavoitteet, tulokset ja niiden eteneminen ovat Talbitin ja Jiran kautta avoimesti kaikkien saatavilla olevaa tietoa.

Käytössä on OKR-mallin lisäksi KPI-mittaristo. KPI:t mittaavat jo toteutunutta taloudellista menestystä ja yrityksen toimintakykyä. OKR:t katsovat tulevaisuuteen, eivätkä ne yleensä ole sidoksissa yrityksen KPI:ihin. KPI:t annetaan ylhäältä alas, OKR:n tapa toimia alhaalta ylöspäin. Koko organisaation on tärkeää ymmärtää OKR-mallin tavoitteiden ja avaintuloksien sekä KPI:n ero.

3.6.3 Tavoitteiden asettaminen ja ominaispiirteet

Jokainen tiimi valmistelee 1-3 tavoitetta yksittäiselle tertiilille. Tavoite on laadullinen sanoitus siitä, mitä halutaan saavuttaa ja miltä lopputulos näyttää. Tavoitteet eivät ole "business as usual"-kaltaista operatiivista työtä, joka tehtäisiin joka tapauksessa, vaan ne kuvaavat mikä on prioriteetiltään tärkeintä, mikä täytyy saavuttaa seuraavan 120 päivän aikana. OKR-tason tavoitteita voivat olla esimerkiksi disruptiivisten teknologioiden käyttöönotto, erottautumis- tai kilpailutekijöiden luominen tai strategisten kyvykkyyksien rakentaminen. Tavoitteen tulee linkittyä yritystason tavoitteisiin, mutta jokainen tiimi päättää tavoitteensa itse.

Tavoitteiden on tarkoitus olla rohkeita ja niin kunnianhimoisia, että niistä noin 70 % onnistuu. Jos kaikki tavoitteet onnistuvat poikkeuksetta, ne eivät ole tarpeeksi kunnianhimoisia. Tavoitteiden ja niiden avaintulosten tulee luoda lisäarvoa - tekijälle, tiimille, asiakkaalle tai yritykselle.

Yksittäinen tavoite voi pysyä muuttumattomana koko vuoden ajan, jolloin vain avaintulokset päivittyvät. Jos tavoitetta ei saavuteta, se siirretään seuraavalle jaksolle ja työtä jatketaan, jos se pysyy prioriteettina.

Tavoitteita laadittaessa ei ole oikeita tai väriä tavoitteita, mutta on tärkeää pitää mielessä, että muiden tulee ymmärtää, miksi tämä priorisoitu tavoite on tärkeä, eli tavoitteen tulee olla selkeä.

3.6.4 Avaintulosten asettaminen ja ominaispiirteet

Yhtä tavoitetta kohden tulee olla enintään 3-5 avaintulosta. Avaintuloksen tulee olla mitattavissa ja numeerinen. Avaintuloksen onnistumista voidaan mitata myös selkeällä kyllä/ei-menetelmällä, mutta ensisijaisena tavoitteena on numeerinen data. Kyllä/ei-lähestymistapa voi johtaa siihen, että avaintulos muistuttaa tehtävälisterä. Avaintulokset eivät ole tehtävälisterä. Tehtävälisterät luodaan erikseen avaintulosten perusteella siten, että tehtävät toteuttavat avaintuloksen. Avaintulokset voidaan myös pisteyttää joko desimaalien tai prosenttien avulla, jossa yksittäisen avaintuloksen toteuttaminen saavuttaa tietyn desimaalisen tai prosentuaalisen tuloksen. Tavoitteen toteutuminen vaatii joko 1.0 tai 100 % yhteisluvun avaintuloksista. Avaintulokset ovat tavoitteen saavuttamisen kannalta oleellimmat ja keskeiset mittarit.

Avaintulos voi olla sitoutunut (tavoite tulee saavuttaa), pyrkimys tai kurotus (60-70 % onnistuminen riittää) tai oppiva (oppiminen on arvokkain tulos). Jokaisella avaintuloksella on omistaja, joka vastaa tavoitteen tai avaintuloksen onnistumisesta. Omistaja on henkilö, jolla on eniten motivaatiota saavuttaa avaintulos.

Niven ja Lamorte (2016) luokittelevat avaintulokset kolmeen luokkaan: i) perustason avaintulokset, jotka antavat tietoa nykyisestä suorituskyvystä; ii) metriset avaintulokset, jotka mittaavat numeerisesti nykyistä suorituskyyä; ja iii) virstanpylvästulokset, jotka mittaavat projektien edistymistä. Tämän tyyppinen luokittelu on poikkeava muun tietoperustan kanssa eikä toteuta OKR-mallin mukaista ajattelutapaa, jossa tarkoituksena on asettaa kunnianhimoisia tulevaisuuteen katsovia prioriteetiltaan tärkeitä tavoitteita. Luokittelu kuvaa lähestymistavallaan enimmäkseen nykytilaa sekä sanallisesti että numeerisesti, ei sitä miltä tulevaisuus näyttää, jota kohti ollaan menossa. Tästä syystä tätä luokittelutapaa ei ole käytetty sovellusohjeessa.

3.6.5 Roolit

Kohdeyrityksessä on tunnistettu roolit, jotka vaikuttavat OKR-mallin mukaiseen toimintaan. Näihin kuuluvat management team member, team lead, team member, people person, competence lead sekä OKR champion. Alla on kuvattu lyhyesti minkälainen suhde jokaisella roolilla on käytössä olevaan OKR-malliin.

Management team member

Johtoryhmä (management team member) asettaa yritystason OKR:t. Johtoryhmä huolehtii

OKR-syklityksestä työskennellen päämäärätietoisesti siten, että tiimit saavat yritystason OKR:t laadukkaasti sanoitettuina ja riittävän hyvissä ajoin käyttöön ennen uuden tertiilin alkamista. Yksittäinen johtoryhmän jäsen vastaa myös omista nimetyistä tavoitteistaan ja niiden etenemisestä. Johtoryhmän jäsenellä voi olla yksi tai useampi realistinen vastuualue avaintuloksiin liittyen.

Team lead

Tiiminvetäjä (team lead) on tiimin toiminnasta vastaava asiantuntija. Tiiminvetäjä osallistuu tavoitteiden asettamiseen ja avaintulosten määrittämiseen osana muuta tiimiä fasilitoiden tilaisuuden. Fasilitoidussa tilaisuudessa johdetaan tiimin omat OKR:t johtoryhmän asettamien yritystason OKR-tavoitteiden pohjalta. Tämän lisäksi tiiminvetäjä työskentelee aktiivisesti avaintulosten saavuttamiseksi. Tiiminvetäjällä voi olla yksi tai useampi realistinen avaintulosvastuualue.

Team member

Tiimiläinen (team member) on OKR-tiimissä työskentelevä asiantuntija. Tiimiläinen osallistuu tavoitteiden asettamiseen ja avaintulosten määrittämiseen sekä lisäksi työskentelee tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimiläisellä on yksi tai useampi realistinen avaintulosvastuualue.

People person

People personit ovat esihenkilöitä, jotka asettavat tiiminsä kanssa tavoitteita ja avaintuloksia osana tiimiä, mikäli esihenkilöllä on tiimi. People personeilla ei ole erityistä roolia suhteessa OKR-malliin, koska heidän roolinsa on silloin sama kuin team leadilla.

Competence lead

Osaamisvastaavat (competence lead) huolehtivat osaamisen kehittämisestä strategiasta nousevien tarpeiden mukaisesti. Competence leadit voivat asettaa yksilötason tavoitteita asiantuntijoille yhteistyössä asiantuntijan ja people leadin (esihenkilö) kanssa.

OKR champion

OKR champion on henkilö, vertainen, joka toimii innostuneena ja asiantuntevana edistäjänä OKR-mallin käyttöönotossa. OKR championin rooli on varmistaa, että OKR-malli integroituu osaksi organisaation toimintatapaa ja -kulttuuria. OKR champion vastaa OKR-prosessin fasilitoinnista ja jalkautumisesta.

3.6.6 Viestintä ja tapaamiset

Yrityksessä oli jo säännölliset tapaamiskäytänteet, jotka tukivat hyvin OKR-mallin käyttöönottoa. Tapaamisia lisättiin, jotta aikatauluissa pysyminen oli mahdollista. Tapaamisien lisääminen lisää myös läpinäkyvyyttä ja linjautumista organisaation sisällä.

Johtoryhmän kokoukset

Johtoryhmä kokoontui aiemmin kerran kuukaudessa. OKR-mallin mukainen työskentely vaatii useampia tapaamisia tertiilien vaihtuessa. Johtoryhmän tulee olla laatinut yritystason tavoitteet ennen tertiilin vaihtumista. Tätä varten johtoryhmä kokoontuu kerran perättäisinä viikkoina. Ensimmäisessä tapaamisessa sovitaan alustavat OKR:t ja seuraavassa tapaamisessa ne hyväksytään ja lisätään Talbitiin, jotta tiimit pääsevät niiden pohjalta johtamaan omat tavoitteensa avaintuloksineen.

Tiimien viikkopalaverit

Kohdeyrityksessä oli käytössä viikottaiset tiimipalaverit, jotka tarjoavat hyvän rungon myös OKR-mallin mukaiseen tekemiseen. Tiimien viikkopalaverien sisältöjä päivitettiin siten, että tertiilin ensimmäinen viikkopalaveri käytetään tavoitteiden ja avaintulosten suunnitteluun. Tertiilin toinen viikkopalaveri käytetään tavoitteiden hyväksymiseen ja lisäämiseen Talbitiin. Jatkossa jokaisessa viikkopalaverissa käydään läpi tavoitteiden ja avaintuloksien tilanne ja päivitetään edistyminen Talbitiin.

Viikkopalaverissa käydään läpi jokainen tavoite ja siihen liittyvät avainmittarit. Korostetaan niitä, jotka ovat vaarassa epäonnistua, ja tehdään tarvittaessa suunnitelma muutosten tekemiseksi.

Jokaisessa viikkopalaverissa arvostellaan tai pisteytetään OKR määrittämällä, täyttyikö avaintulokset. Arvosteluun voidaan käyttää numeropisteitä tai "liikennevalojärjestelmää": ei edistynyt (punainen), edistyi, mutta ei valmistunut (keltainen) tai toimitettu (vihreä). Groven (1983) menetelmä OKR:ien luokittelussa on yksinkertainen "kyllä" tai "ei" -lähestymistapa.

Koko yrityksen kattava kuukausipalaveri tertiilin loppuessa

Kohdeyrityksessä oli käytössä säännölliset kuukausipalaverit. Tertiilin viimeistä kuukausipalaverin sisältöä muokattiin siten, että tässä kuukausipalaverissa jokainen tiimi esittelee OKR-tuloksensa muulle organisaatiolle.

Tiiminvetäjien ja esihenkilöiden kuukausipalaveri

Uuden organisaatorakenteen myötä yrityksessä on otettu käyttöön tiiminvetäjien ja esihenkilöiden kuukausittainen tapaaminen. Tapaamisen sisältöä päivitettiin siten, että tapaamisen yhteydessä käydään läpi eri tiimien OKR-eteneminen. Tämä tapaaminen mahdollistaa tavoitteiden ja avaintuloksien horisontaalisen linjautumisen eri tiimien välillä.

3.6.7 Implementoinnin olennaisimmat huomiot

OKR-mallin käyttöönottoon liittyvät haasteet sisältävät tyypillisesti puutteellisen perehdytyksen mallin käyttöön, läpinäkyvyyden puutteen ja mallin ymmärtämisen vaikeuden.

Perehdyttäminen, kouluttaminen ja OKR-mallin soveltamiseen liittyvä osaaminen ovat avainasemassa mallin implementoinnissa.

Tavoitteiden ja avaintulosten asettamisessa kaivataan tukea, ja osaamisvaje heijastuu tavoitteiden laatuun. On tärkeää ymmärtää OKR-mallin periaatteet ja välttää tavoitteiden tyypistämistä pelkiksi luvuiksi tai ”business-as-usual” -tyyppiseksi tekemiseksi.

OKR championien rooli on keskeinen implementaatiossa, ja heidän koulutuksensa ja perehdytyksensä on tärkeää panostaa. Championit voivat auttaa tiimejä asettamaan kunnianhimoisempia tavoitteita ja muistuttaa OKR-mallin periaatteista.

Johdon ja koko organisaation sitoutuminen ovat avainasemassa OKR-mallin onnistuneessa käyttöönotossa. Sitoutumista voidaan synnyttää esimerkiksi omasta tahdosta kumpuavalla omistajuudella. Raportoinnin systemaattisuus ja säännöllisyys ovat tärkeitä mallin tehokkaan toiminnan ja oikea-aikaisuuden varmistajia.

Implementaatiossa on otettava huomioon, että kaikki eivät välttämättä halua osallistua OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn, ja organisaation tulee tarjota mahdollisuus erilaisiin osallistumistapoihin.

Muutosta johdettaessa on tärkeää viestiä selkeästi muutoksen tarpeellisuudesta ja hallittavuudesta sekä huolehtia henkilöstön jaksamisesta ja muutosvastarinnan mahdollisesta esiintymisestä.

4 Pohdinta

4.1 Kehittämistyö ja OKR-malli

OKR-malli on muutosjohtamisen tukemiseen käytettävä malli. OKR-mallilla voidaan tehdä paljon muutakin kuin juurruttaa strategia osaksi työntekijöiden arkea. Tämä on tärkeää huomata osana OKR-mallin implementointia. OKR-malli soveltuu erityisen hyvin ketteriin, arvojohdettuihin organisaatioihin, joilla on selvä olemassaolon tarkoitus. Johtamisessa ja päivittäisessä työssä esiin tulevat arvot, purpose ja strategia luovat vahvan pohjan OKR-mallin mukaiselle tavoitteiden asettamiselle ja erityisesti tavoitteiden linjautumiselle siten, että työn merkityksellisyys ja itseohjautuvuusteorian edut säilytetään.

Kehitystyön edetessä varsinainen työn sisältö on päivittynyt sitä mukaan, kun tietoa oli saatavilla lisää. Alussa toteutettu projektisuunnitelma on myös päivittynyt edetessä.

Kehittämistyötä tehdessä oli erityisen hankalaa tehdä pitäviä suunnitelmia, koska ei ollut tarkasti tiedossa, mitä kehitettävän työn on tarkoitus pitää sisällään. Tämä johtuu yrityksiä

yksilöllisistä tarpeista. Kehittämisprosessiin lähdetessä tämä on hyvä pitää mielessä. Kehittämistyön kohteen rajaaminen oli haastavaa ja tutkimustyön edetessä kävikin melko pian selväksi, että kehittämistyön laajuus ei tule riittämään asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. Varsinainen implementointityö tehdään opinnäytetyön jälkeen.

4.2 Jatkokehitys

Kehittämistyön tuotokset eivät vielä takaa onnistunutta OKR-mallin implementaatiota, mutta ne tuovat konkretiaa siihen, mitä implementaatio käytännön tasolla voisi tarkoittaa organisaation eri tasoille ja siellä työskenteleville rooleille.

Onnistunut implementaatio vaatii tuekseen juurrutus suunnitelman, joka ottaa kantaa siihen, millä aikataululla ja millä tavalla henkilöstö perehdytetään mallin käyttämiseen ja miten asiasta viestitään.

Osaamisen kehittäminen on keskeinen osa yrityksessä sovellettua OKR-mallia. Sovellusohje ei ota kantaa siihen, millä tavalla osaamisen kehittäminen on osa itse OKR-mallia. Tämä on myös jatkokehityksen kohde.

OKR-prosessi on iteratiivinen ja sitä on kehitettävä jatkuvasti retrospektiivin avulla, joka on osa prosessia.

4.3 Kriitikki

Aineiston keräämiseksi toteutetuissa haastatteluissa korostui toteava tapa ilmaista käytännönläheisiä asioita, joissa ei ole tarvetta tai tilaa tulkinnalle. Ojasalo et al. (2014) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön tuottamat tutkimustulokset ovat hyödyllisimpiä siinä organisaatiossa ja toimintaympäristössä, jossa tutkimus on tehty ja näin on myös tämän tutkimuksen osalta. Aineiston keräämisessä luotettiin kokemustietoon. Tämä asettaa rajoituksia mahdollisten vinoumien takia. Yksittäisen henkilön kokemus muodostuu monista asioista, se ei välttämättä ole absoluuttinen totuus. Tämän tutkimuksen pohjalta ei voida tehdä yleistyksiä tai pelkistyksiä, jotka olisivat sovellettavissa kaikkiin yrityksiin. Tutkijan näkemyksen mukaan paras sovellutus saadaan vastaavan kokoisissa itseohjautuvissa IT-alan asiantuntijaorganisaatioissa.

OKR-mallia ei ole standardoitu, joten sitä voidaan käytännössä käyttää moneen eri tarkoitukseen strategian juurruttamisesta ohjelmointitiimien johtamiseen. Tämä todennäköisesti vaikuttaa olemassa olevan tutkimuksen vertailuun. Sovelluskohteita ei ole huomioitu, kun on arvioitu teoreettisen lähteen soveltuvuutta kehitystyön tuotokseen. OKR:ien todellinen toteutus riippuu monista paikallisista tekijöistä. Vaikka tutkimukselliset näkökulmat tarjoavat erilaisia perspektiivejä OKR:ien toteuttamisesta, on otettava huomioon organisaatioiden erilaisuus tuloksia ja tuotoksia tulkitessa. Tämä tutkimuksellinen

kehittämistyö esittää tutkimuksen vain yhdestä yrityksestä. On mahdollista, että empiirinen tutkimus yhdessä yrityksessä tarjoaa vähän arvoa akateemiselle yhteisölle eikä edistä tieteellistä kehitystä.

Pääomasijoittamistutkimus keskittyy voimakkaasti Yhdysvaltoihin, jossa pääomasijoittamisen maturiteetti on korkeampi kuin Suomessa. Yritysten toiminta on myös hyvin erilaista esimerkiksi lainsäädännöllisistä syistä. Tämä vaikuttaa tutkimustuloksien luotettavuuteen, kun niitä yritetään soveltaa Suomen markkinoihin. Suomalaista tutkimusta pääomasijoittamisesta on olemassa hyvin rajallisesti lähinnä pro gradu -tutkimuksissa. Pääomasijoittamisella on Suomessa melko lyhyt historia ja tämä vaikuttaa tutkimuksen määrään.

Yleisen tiedon osuus jäi heikoksi pääomasijoitetun yhtiön tavoitejohtamisen osalta. Pääomasijoitetun yhtiön tavoitejohtamisesta on löydettävissä hyvin vähän tietoa siten, että tiedossa tulisi esiin pääomasijoittajan näkökulma tai pääomasijoitetun yhtiön erityispiirteet. Pääomasijoitetun yhtiön toimintaympäristö on jo lainsäädännöllisistäkin syistä erilainen kuin esimerkiksi listautuneella yhtiöllä. Voi olla, että yleisesti ajatellaan, että sillä ei ole merkitystä, onko yhtiö pääomasijoitettu vai ei. Pääomasijoitetulla yhtiöllä on kuitenkin piirteitä, joita ei välttämättä ole muilla yhtiöillä, kuten esimerkiksi tietty sijoitushorisontin pituus ja irtautumisen suunnittelu, joka vaikuttaa siihen, miten yhtiötä johdetaan. Tilastot myös kertovat, että eroa on, koska pääomasijoitettu yhtiö on verrokkiaan menestyneempi. Tämä on aihe, jota tulisi tutkia lisää keräämällä tietoa suoraan pääomasijoittajilta ja hallitusammattilaisilta sekä mahdollisesti myös johtoryhmiltä.

OKR-malli voidaan implementoida monella eri tapaa, ja sillä on useita eri käyttötarkoituksia. Konsulttivetoisena mallina jokainen konsultti toteuttaa mallia omista lähtökohdistaan. OKR-mallin käyttö vaatii luottamusta organisaation eri tasoilla. Johdon tulee luottaa henkilöstöön ja siihen, että asiantuntijat tietävät miten strategiaa kannattaa toteuttaa, jotta sillä päästään parhaaseen lopputulokseen. Tästä syystä OKR-malli soveltuu erityisen hyvin itseohjautuviin organisaatioihin, koska OKR antaa niille suuntaa, priorisointia ja fokuointia ilman erillistä johdon käden jälkeä.

5 Lähteet

- Amire, R., 2022. *How the Best Workplaces in Europe Prioritize Employees*. [Online]
Saataavilla: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-the-best-workplaces-in-europe-prioritize-employees>
[Haettu 2024 Helmikuu 2].
- Bain & Company, 2023. *Management Tools and Trends*. [Online]
Saataavilla: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>
[Haettu 29 Tammikuu 2024].
- Balogun, J. & Hope Hailey, V., 2004. *Exploring Strategic Change*. 2. painos toim. Lontoo: Pearson Education.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A., 2000. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, Issue 41.
- Bhattacharya, U., Borisov, A. & Yu, X., 2015. Firm Mortality and Natal Financial Care. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1/2(50), pp. 61-88.
- Bishop, K., 2024. Close but Not Cozy: How Robust Conversations between the Chair and the CEO Can Enhance Board Performance. *Board Leadership*, pp. 4-5.
- Bryant, M. & Stensaker, I., 2011. The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management*, 3(11), pp. 353-373.
- Buick, F., Blackman, D. & Johnson, S., 2018. Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. *Australian Journal of Public Administration*, Issue 77, pp. 222-235.
- Burnes, B., 2004. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. 4. painos toim. London Prentice Hall: Pearson Education.
- Butler, J., Zimmermann, T. & Bird, C., 2023. *Objectives and Key Results in Software Teams: Challenges, Opportunities and Impact on Development*.
- Christie, A. & Tippmann, E., 2024. Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning*, 1(57), p. 102410.
- Conway, J. M. & Lance, C. E., 2010. What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of business and psychology*, Issue 25, p. 325-334.

Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), pp. 227-268.

Doerr, J., 2018. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin Publishing Group.

Doerr, J., 2018. *Why the secret to success is setting the right goals*. [Online] Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNi9I> [Haettu 13 Helmikuu 2024].

Donaldson, S. I. & Grant-Vallone, E. J., 2002. Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and Psychology*, Issue 17, p. 245-260.

Drucker, P. F., 1954. *The Practice of Management*. Allied Publishers.

Ferrazzi, M., 2020. *Objectives and key results as a tool for organizational agility : the case of digital start-ups*.

Floyd, S. W. & Lane, P. J., 2000. Strategizing throughout the organization: Management role conflict in strategic renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), pp. 154-177.

Flyvbjerg, B., 2006. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), p. 219-245.

Formgren, J., 2018. *Power of making a difference at work*. [Online] Saatavilla: <https://itsinthenode.com/the-power-of-making-a-difference-at-work/>

Giuffrida, R. & Dittrich, Y., 2015. A conceptual framework to study the role of communication through social software for coordination in globally-distributed software teams. *Information and Software Technology*, Issue 63, pp. 11-30.

Grove, A. S., 1983. *High Output Management*.

Guo, Y., Huy, Q. N., & Xiao, Z. (2017). How middle managers manage the political environment to achieve market goals: Insights from China's state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 38(3), 676-696.

Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic management journal*, 7(4), 313-327.

Hämäläinen, J. & Sora, H., 2022. *Strategia arkeen OKR-mallilla*. 4., uudistettu toim. Kauppakamari.

Hargadon, A. & Kenney, M., 2012. Misguided Policy? Following Venture Capital into Clean Technology. *California Management Review*, 54(2), p. 118-139.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K., 2015. Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 3 Maaliskuu, 31(2), p. 675-686.

Heyden, M. ym., 2017. Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Jour. of Manage. Stud.*, Issue 54, pp. 961-985.

Holbeche, L. S., 2015. *The Agile Organization : How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business Ed. 1.*

Hughes, D., 2020. *The Difference Between KPIs and OKRs.* [Online]
Saataavilla: <https://www.whatmatters.com/resources/difference-between-okr-kpi>
[Haettu 14 maaliskuu 2024].

Inguglia, C. ym., 2018. Satisfaction and frustration of autonomy and relatedness needs: associations with parenting dimensions and psychological functioning. *Motivation and Emotion*, 5(42), pp. 691-705.

Kaplan, S. N. & Strömberg, P., 2009. Leveraged Buyouts and Private Equity. *Journal of economic perspectives*, 23(1), p. 121-146.

Klau, R., 2013. *YouTube.* [Online]
Saataavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>
[Haettu 11 Tammikuu 2023].

Lang, T., 2017. *Miksi pääomasijoittajien yritykset kasvavat ja tuottavat?.* [Online]
Saataavilla: <https://dif.fi/teema-artikkelit/paaomasijoittajien-yritykset-kasvavat-tuottavat/>
[Haettu 2 Helmikuu 2024].

Levinson, H., 1991. Management by whose objectives?. *Harvard Business Review*, 69(2), pp. 176-176.

Lowman, R. L., 2005. Importance of diagnosis in organizational assessment: Harry Levinson's contributions. *The Psychologist-Manager Journal*, 8(1), pp. 17-28.

Lyke-Ho-Gland, H., 2019. Closing the change management gap. *Strategic HR Review*, 18), pp. 168-175.

Mantere, S. 2008 Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of management studies*, 45(2), pp. 294-316.

Moe, N. B., Dahl, B. & Stray, V., 2019. Team Autonomy in Large-Scale Agile. *In Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, pp. 6997-7006.

Moran, J. W. & Brightman, B. K., 2001. Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), p. 111 -118.

Niven, P. R. & Lamorte, B., 2016. *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.

Oakland, J. S. & Tanner, S., 2007. Successful Change Management. *otal quality management & business excellence*, Tammikuu-maaliskuu, 18(1-2), pp. 1-19.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. 3.-4. painos toim. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 2015.

OKR Quickstart, 2022. *7 Most Impactful OKR tips from an Intel Leader*. [Online]
Saataavilla: <https://okrquickstart.com/post/7-most-impactful-okr-tips-from-an-intel-leader>
[Haettu 7 Tammikuu 2024].

Osuuspankki, 2021. *Yrityksen arvonnääritys*. [Online]
Saataavilla: <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrityskauppa/yrityksen-arvon-maarittaminen>
[Haettu 12 tammikuu 2024].

Pääomasijoittajat ry, 2023. *Mitä pääomasijoittaminen on?*. [Online]
Saataavilla: <https://paaomasijoittajat.fi/paaomasijoittaminen/tietoa-paaomasijoittamisesta/>
[Haettu 1 Helmikuu 2024].

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylhäinen, I., 2016. *Kasvun nälkä - Pääomasijoitetut yritykset muutosagentteina*. Helsinki: Taloustieto Oy: Tekes ja FVCA.

Peltoniemi, J., 2018. *Kaiken keskellä : keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana*, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Perämäki, S., 2022. *Pääomasijoitus julistaa yrityksen kasvukauden alkaneeksi - raportointi kiihtyy ja uudistuu*. [Online]
Saataavilla: <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/paaomasijoitus-julistaa-yrityksen-kasvukauden-alkaneeksi-raportointi-kiihtyy-ja-uudistuu>
[Haettu 14 Tammikuu 2024].

Phillips, J. J. & Phillips, P. P., 2020. Courageous leadership: delivering results in turbulent times. *Strategic HR Review*, 2(19), pp. 59-66.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P., 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 5(88), p. 879.
- Praz, 2022. *Link Technology to Your Long-Term Business Goals: How to Use Technology to Mobilize Your People, Strategy and Operations*. Apress.
- Pritchard, N., 2010. Commitment to purpose - the catalyst for organisation change and performance. *Industrial and Commercial Training*, 7(42), pp. 360-365.
- Puri, M. & Zarutskie, R., 2012. On the Life Cycle Dynamics of Venture-Capital- and NonVenture-Capital-Financed Firms. *The Journal of Finance*, 67(6), p. 2247-2293.
- Radaelli, G. & Sitton-Kent, L., 2016. Middle managers and the translation of new ideas in organizations: a review of micro-practices and contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 3(18), pp. 311-332.
- Regnér, P., 2003. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, Issue 40, pp. 57-82.
- Rodgers, R. & Hunter, J. E., 1991. Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), p. 322.
- Rompho, N., 2023. Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues?. *Benchmarking: An International Journal*.
- Ruigrok, W., Peck, S. I. & Keller, H., 2006. Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies†. *Journal of Management Studies*, Issue 43, pp. 1201-1226.
- Saari Partners, 2018. *Saari Partners - Meistä*. [Online]
Saataavilla: <https://www.saaripartners.fi/#meista>
[Haettu 17 Maaliskuu 2024].
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J., 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Schmidt, E. & Rosenberg, J., 2014. *How Google Works*. s.l.:Grand Central Publishing.
- Senior, B., 2020. *Organisational Change*. 6. painos toim. New York: Pearson.
- Shufro, L., 2019. *Committed vs. Aspirational OKRs: What's the Difference?*. [Online]
Saataavilla: <https://www.whatmatters.com/faqs/committed-aspirational-okrs-examples->

difference

[Haettu 24 Helmikuu 2024].

Sinclair, J., 2018. *Osaaminen on pääomasijoittajan suurin rikkaus*. [Online]
Saataavilla: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2018/osaaminen-on-paaomasijoittajan-suurin-rikkaus>

[Haettu 12 Tammikuu 2023].

Sinek, S., 2009. *Start With Why*. New York: Portfolio.

Spadafor, C., 2024. Evolved Roles and Sustainability Challenges for Boards in 2024. *Board Leadership*, Issue 6-7.

Stein, J. C., 1988. Takeover Threats and Managerial Myopia. *Journal of Political Economy*, 1(96), pp. 61-80.

Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfnes, R. & Moe, N. B., 2022. How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. In *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering*, pp. 104-109.

Stray, V., Moe, N. B., Vedal, H. & Berntzen, M., 2023. *Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack: A Case Study of Coordination in Large-Scale Distributed Agile*. Authorea Preprints.

Suomen pääomasijoitusyhdistys; PricewaterhouseCoopers, 2003. *Pääomasijoitus - avain yrityksen kasvuun*.

Tanner, R., 2023. *Johdon agendalla trendit ja muutosvoimat 2024*, s.l.: Johdon agendalla.

Tawse, A., Atwater, L., Vera, D. & Werner, S., 2024. Strategy implementation: the role of middle manager leadership and coordination. *Journal of Strategy and Management*, 1(17), pp. 59-77.

Tingvall, J. B., 2016. *Why individual OKRs don't work for us*. [Online]

Saataavilla: <https://hrblog.spotify.com/2016/08/15/our-beliefs/>

[Haettu 11 Tammikuu 2023].

Todnem By, R., 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, Joulukuu, 4(5), p. 369-380.

Toikko, T. & Rantanen, T., 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampere University Press.

Trinkenreich, B., Santos, G., Barcellos, M. P. & Conte, T., 2019. *Combining GQM+Strategies and OKR - Preliminary Results from a Participative Case Study in Industry*. In Product-Focused Software Process Improvement: 20th International Conference, PROFES 2019, Barcelona, Spain, November 27-29, 2019, Proceedings 20 (pp. 103-111), Springer International Publishing.

WalkMe, 2022. *Change Management Statistics You Need to Know in 2023*. [Online] Saataavilla: <https://change.walkme.com/change-management-statistics/> [Haettu 16 Helmikuu 2024].

Van Assche, J. ym., 2018. Are the benefits of autonomy satisfaction and the costs of autonomy frustration dependent on individuals' autonomy strength?. *Journal of personality*, 86(6), pp. 1017-1036.

Wang, R., Gibbons, P. T. & Heavey, C., 2017. A conceptual framework of middle managers' strategic role flexibility. *Handbook of middle management strategy process research*, pp. 243-273.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A., 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos toim. Helsinki: KY-palvelu.

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

Wodtke, C. R., 2016. *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*.

Yang, L., Jaffe, S. & Holtz, D., 2022. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 9 Syyskuu, 6(1), pp. 43-54.

Zasa, F. P. & Buganza, T., 2023. Developing a shared vision: strong teams have the power. *Journal of Business Strategy*, 6(44), pp. 415-425.

Zhou, H. & He, Y., 2018. *Comparative Study of OKR and KPI*. DEStech Transactions on Economics, Business and Management.

Kuviot

Kuvio 1 OKR-malli	10
Kuvio 2 OKR-malli ja kultainen kehä	13
Kuvio 3 Vuosikello.....	40
Kuvio 4 Yksittäisen tertiilin sisältö	41

Taulukot

Taulukko 1 OKR-mallin ja muutosjohtamisen keskeiset asiat suhteessa pääomasijoittamiseen	25
Taulukko 2 Kehittämistyön suunnitelma	31
Taulukko 3 Haastatteluiden tiedot	33
Taulukko 4 Haastatteluiden luokitus ja keskeiset lainaukset	34
Taulukko 5 Ylä- ja alaluokat.....	36

Liitteet

Liite 1: Kehitystyön tuotos: OKRs at Hion	58
---	----

Liite 1: Kehitystyön tuotos: OKRs at Hion

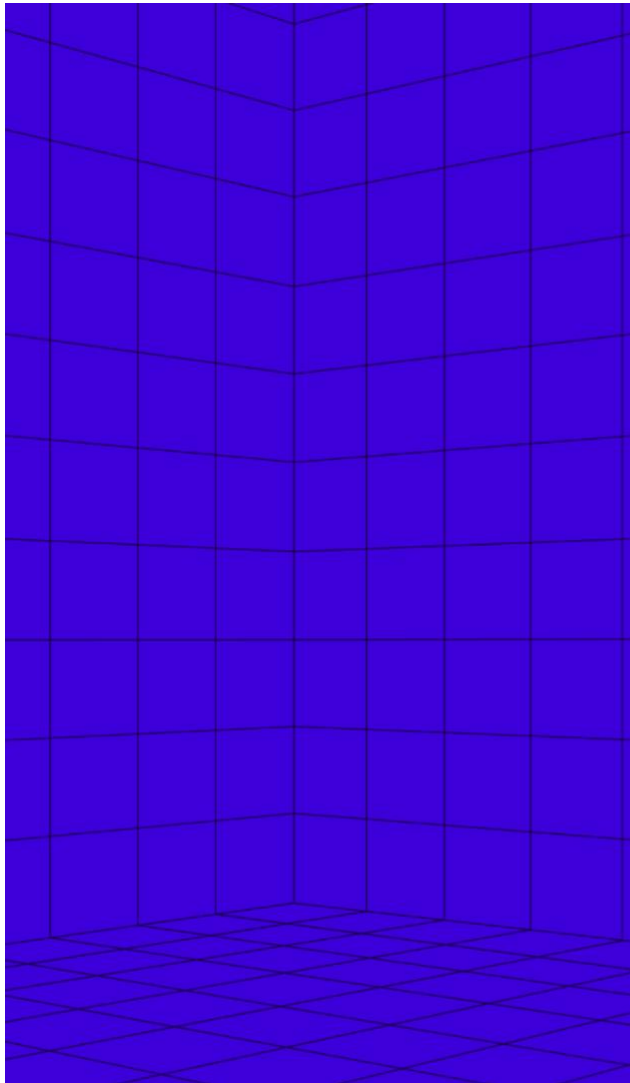
dd-mm-2023

OKRs at Hion

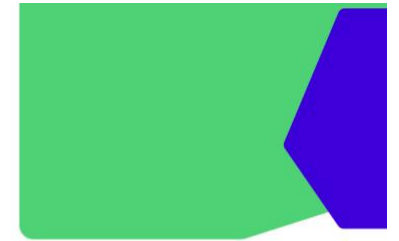
Together we create a winning strategy
implementation.

HION

© All rights reserved Hion Digital Oy 2024



Contents



1. What is the OKR model and why do we use it?
2. OKR cycle and tertiles
3. Settings objectives and key results
4. Roles and responsibilities
5. Meetings
6. Tools

HION

HION

What is the OKR model and why do we use it?



What is the OKR model?

- OKR is an abbreviation for Objectives and Key Results. The OKR model can be used as a framework for goal management.
- An objective describes *what* is to be achieved, and key results outline *how* to get there.
- OKRs at Hion are based on a tertile cycle, with the year consisting of three different tertiles: i) January–April, ii) May–August, and iii) September–December.
- The OKR model is common in agile IT organizations with a strong remote work culture and self-management.
- The OKR model makes change manageable, predictable and measurable.

Why do we use it?

- Our need to change is more fundamental than other companies in order to remain competitive. We come from a different world than what is currently being pursued (e.g. GSW – Green Sustainable Web).
- The OKR model gives opportunities to influence the content of one's own work and the implementation of the company strategy by increasing autonomy and competence.
- The OKR model focuses on the most important priorities – what do we need to achieve in the next 120 days.
- OKRs encourage development and pursuit of more ambitious goals set by the team itself.
- The benefits of the OKR model can be verified and measured using key results.
- The OKR model increases the understanding of the company's strategy – everyone sees their own handprint and influence on the company's operations and its success.
- The OKR model increases community and a sense of belonging and relatedness. We work towards the goals together, leaning on each other. Objectives, results and their progress is information that is transparently available to everyone through Talbit and Jira.
- We also use KPI metrics. The KPIs measure already realized financial success and the company's operational capabilities. OKRs look to the future and are usually not tied to the company's KPIs. KPIs are given top-down, OKR's way of working is bottom-up.

OKR vs. KPI

OKR	KPI
Objectives and Key Results	Key Performance Indicator
Focus on the Future	Business as Usual
Ambitious Goal	Attainable Goals
Qualitative Nature	Quantitative Nature
Growth Oriented	Output Oriented

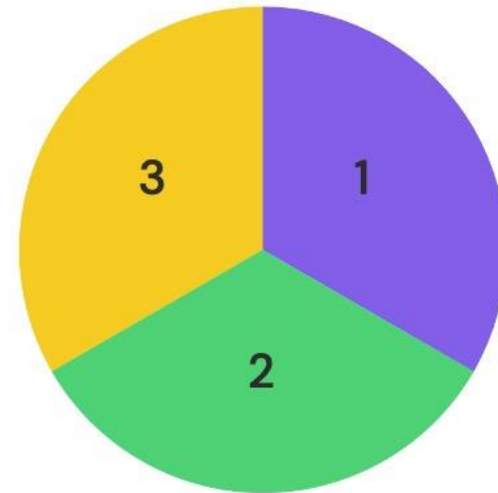
HION

HION

OKR cycle and tertiles

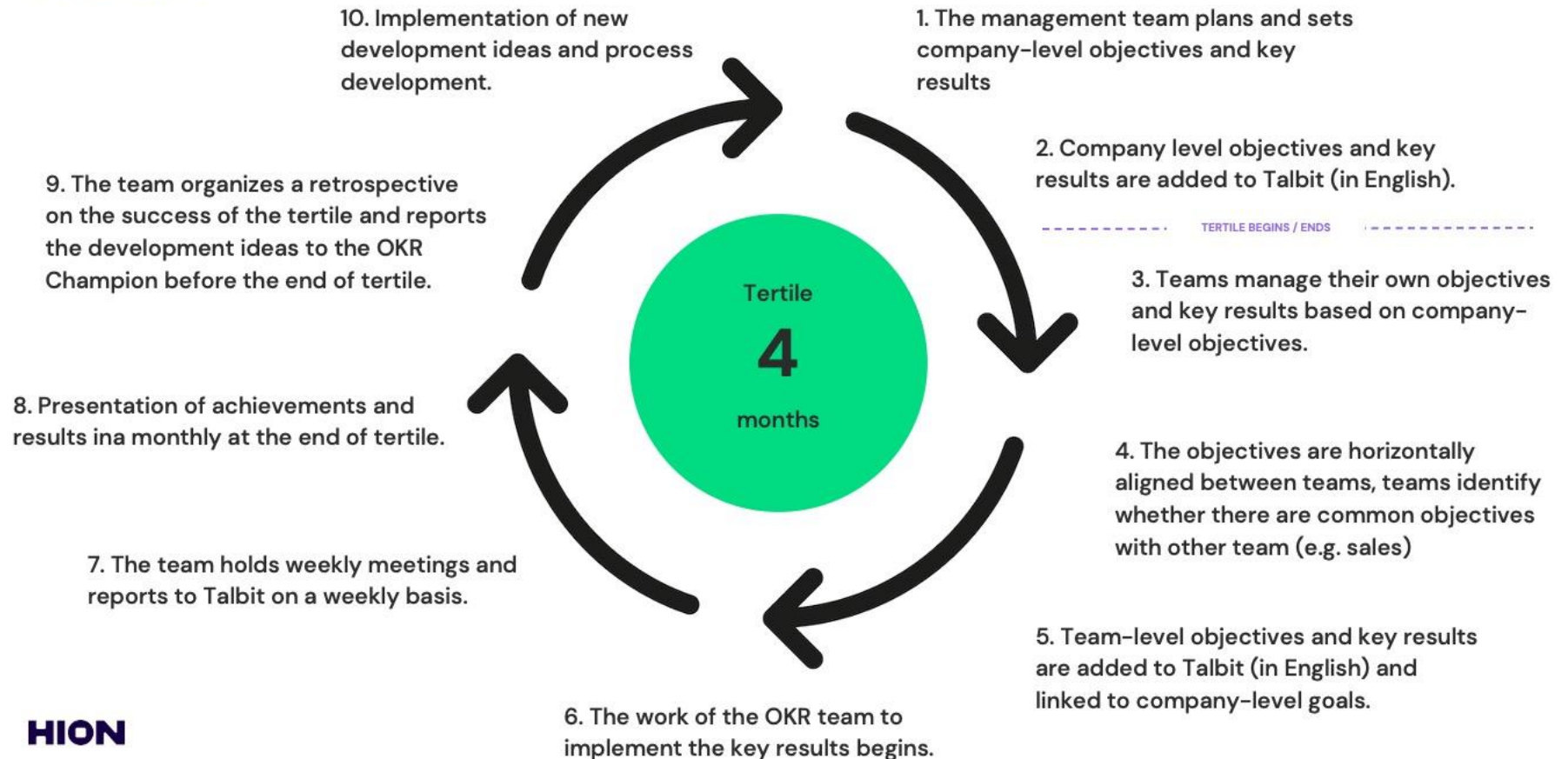
OKR cycle

- We use tertiles. Previously we used quartiles (finnish: kvartaali, vuosineljännes) instead of tertiles (finnish: tertiili, vuosikolmannes).
- The OKR cycle covers one tertile of the calendar year, which contains 3 tertiles.
 - T1: January - April
 - T2: May - August
 - T3: September - December
- Each tertile consists of 4 months.



HION

Tertile



OKR Levels

1. Company level OKRs are set by the management team (MT).
2. Teams set their own OKRs which are aligned with company level OKRs.
3. Individual level OKRs are set together with the competence lead and people leader. Individual OKRs are more rare and set when necessary.

Company level OKRs

Team level OKRs

Individual level OKRs

HION

HION

Setting objectives and key results

Composing and setting Objectives



- Each team prepares 1-3 objectives and for each objective 3-5 key results. An objective is a qualitative statement of what the end result looks like. The key result is quantitative and measurable.
- Objectives and key results are not a to-do list. To-do lists are created based on key results separately. Key results include the most essential and central metrics for achieving the objective.
- Objectives are not “business as usual” operational work that gets done anyways. OKR-level objectives can include, for example, the adoption of disruptive technologies, creating differentiators, or building strategic capabilities. If the objective is not linked to company-level goals, it might not be meaningful enough to be added to Talbit.
- The objectives are meant to be bold, even a bit audacious, so that around 70% of them succeed. If all objectives consistently succeed without exception, they are not ambitious enough.
- Objectives and their key results should create added value – for you, the team, the customer, or the organization.
- An individual objective can remain unchanged throughout the entire year, with only the key results changing. If the objective is not achieved, it is carried over to the next cycle, and work continues if it remains a priority.
- In composing OKRs, there are no right or wrong answers, but it's essential to keep in mind that others should understand why this prioritized objective is important, meaning the objective should be clear.
- Use English when composing and communicating OKRs so we don't exclude anyone from the discussion and preserve transparency.

Objective checklist

- **Have 1–3 objectives, no more.**
- **Is the objective meaningful? Is it the top priority? Does it provide a clear direction of where we want to go? Is it aligned with the company's purpose and strategy?**
- **Is the objective daring and audacious? Is the outcome taken for granted, or does it take what you do every day to the next level? Is the change significant compared to the current state?**
- **Is the objective inspiring? Does it empower the team, and is it easy to remember?**



Composing Key Results



- There should be no more than 3–5 key results per objective.
- The key result should be measurable and predominantly numeric. The success of the key result can be measured using a clear yes/no method, but the primary aim is for numerical data. Other option is to divide the key results in to percentages or decimals where 1.0 or 100% means that the objective is met. Basically a numeric measurable key result is the way.
- A key result can be committed (expected to be achieved), aspirational (60–70% success is sufficient), or learning (learning is the most valuable result).
- Each key result has an owner responsible for the success of the objective or key result. The owner is the person who has the most motivation to get the work done.

HION



Key Result checklist

- **Every objective has 3–5 key results, no more.**
- **Are the key results specific and time-bound?**
The key result should clearly state what needs to happen and by when.
- **Are the key results aggressive yet realistic?**
Key results are stretch goals but not so outrageous that the team could never achieve them.
- **Are the key results measurable and verifiable?**
The key result should specify what the success criteria are.

HION



Our strategy, purpose and values

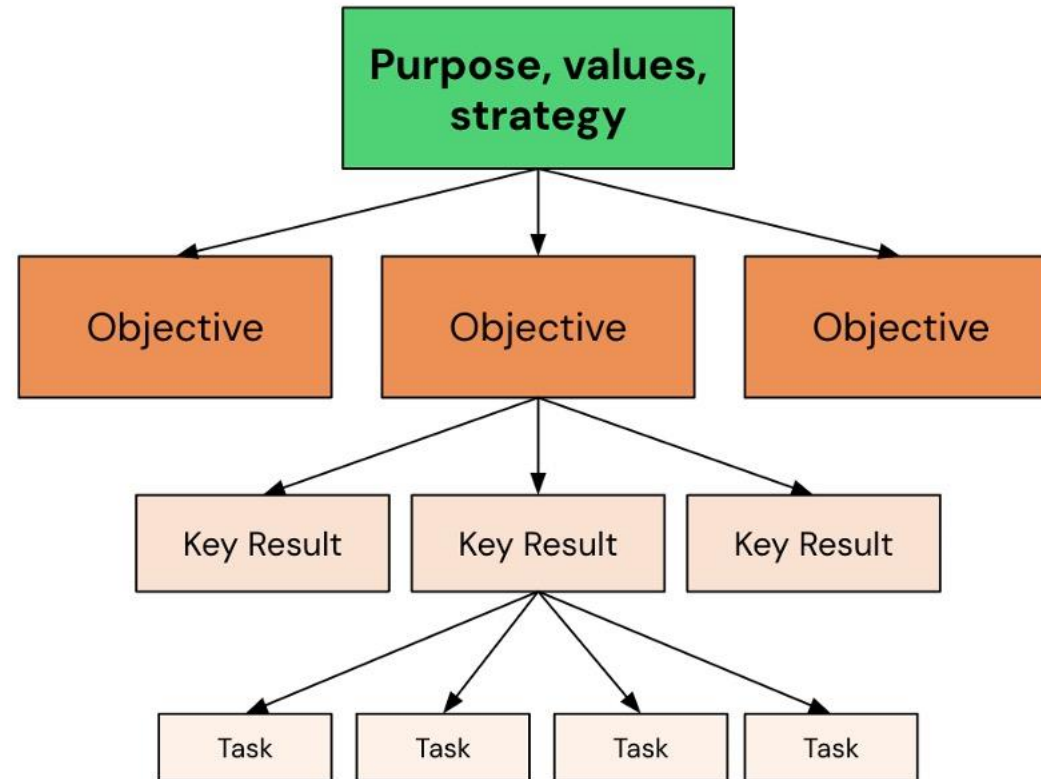
OKRs are in perfect alignment with our strategy, purpose and values which guide our journey and actions.

[Link to full strategy in handbook](#)

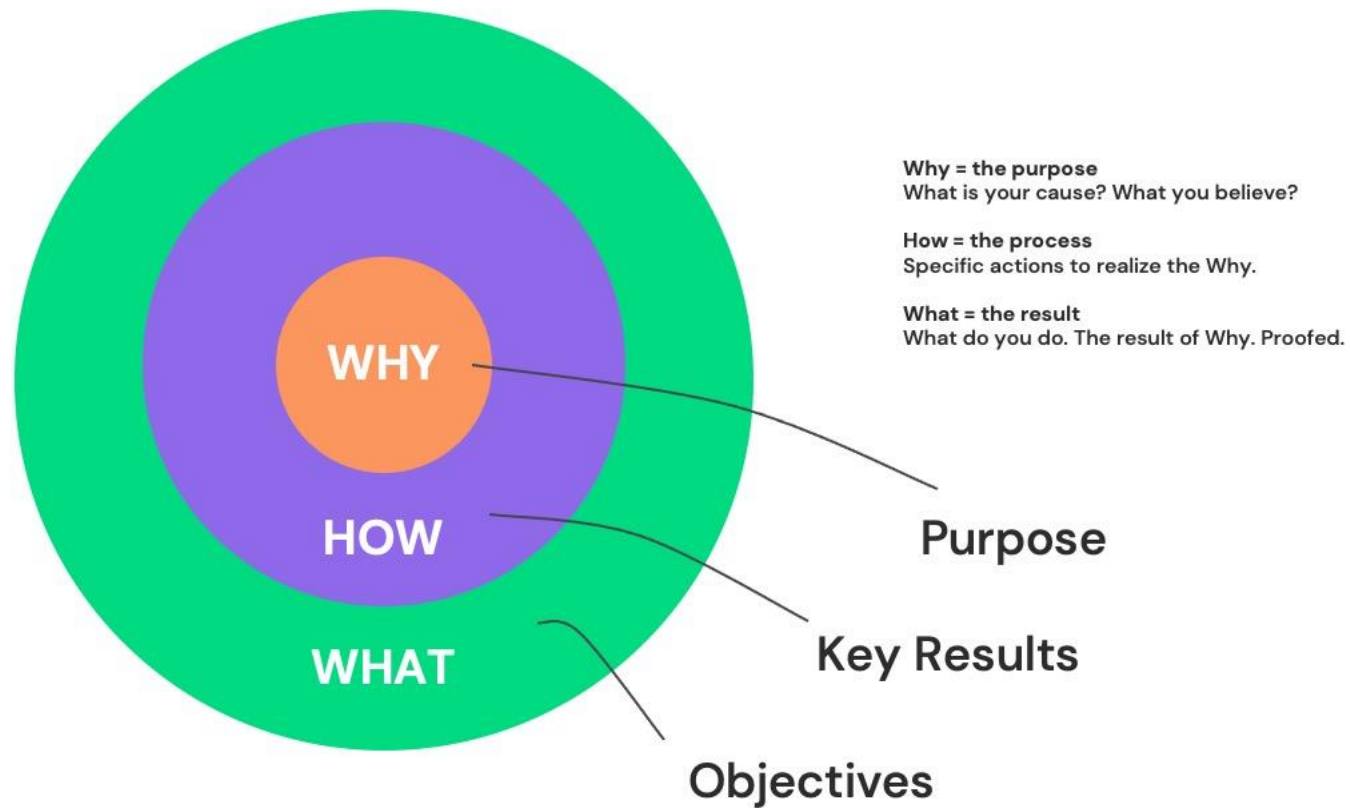
[Strategy presentation in Drive](#)



HION



OKRs and the Golden Circle



HION

HION

Roles and responsibilities

Team Member

- Has an active role in setting team level OKRs.
- Responsible for working towards objectives and key results set by the team.
- Responsible for objective and key results vertical alignment.
- Accountability towards owned objectives and key results.

Note:

- Team members include also support functions such as sales and marketing which have their own OKRs as well as joint OKRs with other teams.
- HR creates their own OKRs as a team, some might be company level.
- Finance is part of the management team and their OKRs are company level OKRs.

HION



Team Lead

- Has an active role in setting team level OKRs.
- Responsible for working towards objectives and key results set by the team.
- Accountability towards owned objectives and key results.
- Helps their team by facilitating team meetings and workshops to set shared objectives and key results.
- Responsible for vertical and horizontal alignment of the OKRs. This means the team lead makes sure there are no conflicting OKRs with other teams or finds out if there is synergy to be achieved with the other teams.
- Organizes retrospective for the team and collects feedback. Feedback is returned to OKR Champs.
- Updates OKR progress to Talbit every week (can be done together in weekly).

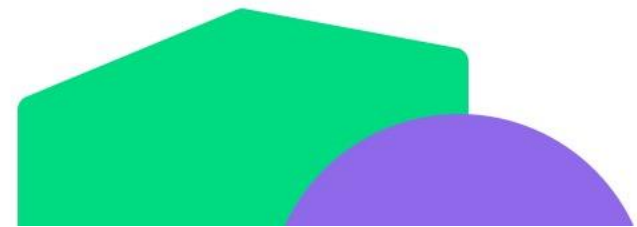
HION



Competence Lead

- Can set individual level objectives for team members in co-operation with people leaders.
- Acts as part of their own OKR team, if they are a member of a team.

HION



Management Team Member

- Responsible for setting company level OKRs with management team in alignment with company purpose, values and strategy.
- Has an active role in setting company level OKRs.
- Responsible for working towards objectives and key results set by the top management team.
- Responsible for objective and key results horizontal and vertical alignment.
- Accountability towards owned objectives and key results.



HION

OKR Champion

- OKR Champion is a support role, which helps teams and the company with OKR implementation.
- Responsible for implementing the OKR model by making sure all OKRs are set before their deadlines.
- Can onboard new team members to use Hion's OKR model and is responsible for training everyone to use OKRs.
- Supports OKR teams in their OKR endeavours by guiding and coaching them in using the OKR model to their advantage.
- Can be present when invited to weekly meetings and monthlies to help teams to remember the details of the OKR model.

HION

HION

Meetings

Weekly / setting OKRs

The first team weekly in tertile is used to set team level OKRs based on company objectives. In this meeting the team comes up with their own meaningful and aspiring objectives for the tertile. It is recommended that the next week weekly is used to iterate the OKRs. And after that the objectives and their respective key results are added to Talbit.

Teams should make todo-lists based on key results – these lists are not to be added to Talbit, their place is in Jira. Reminder: key results are not todo lists, they should always contain numbers.

Teams are encouraged to have their own ways of working with OKRs. The only limitations are deadlines and the usage of Talbit which are to be respected to preserve transparency and alignment between teams.

HION

Weekly / follow-ups

OKR progress is checked and updated weekly to Talbit. The Team can use “traffic lights” to update progress.

Traffic lights:

- OK (green)
- Unable to proceed for some reason (yellow)
- The objective is on the brink of failure (red)

Depending on the issue, the team is obligated to try and solve issues that prevent them from working with OKRs. OKRs are important for the success of the company.

HION



Management team weekly / setting company level OKRs

The management team sets the objectives and key results before the beginning of the next tertile. This is because teams will begin their OKR work as soon as the tertile begins. This meeting is facilitated by Janne.

Weekly / team retrospective

At the end of every tertile the team gets together and goes through the OKR retrospective. The purpose of the retrospective is to improve our OKR process. Team leads form a composition of the retrospective and return it to OKR Champs.

Retrospective content:

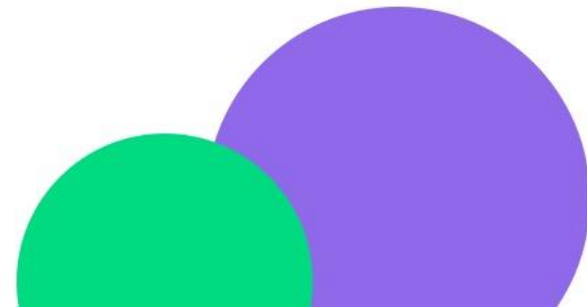
What did we learn about OKRs?

Where did we succeed?

Where could we succeed even better?

What should we stop doing?

HION

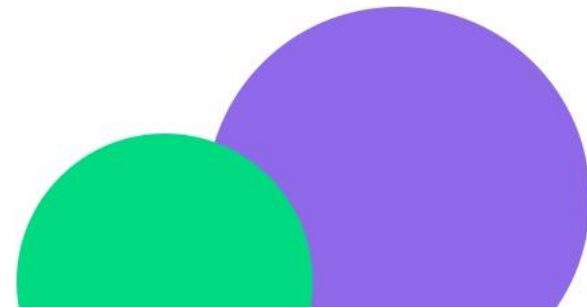


Monthly / OKRs

OKR monthly is meant for team leads to go through OKRs and their progress together. This is done to ensure alignments and continuous progress and also learning. Share tips and findings in implementing the OKR model.

The meeting is facilitated by an OKR champion.

HION



Monthly / end of tertile

At the end of each tertile every teams presents their achievements and what they have learned to other teams in a shared Meet. Now is the time to give praise and thanks to everyone. Every team has about 5 minutes of time for the presentation. If you want to you can share the tasks you have completed to achieve the key results.

Presentation can be done through Talbit or with separate slides – the team can decide their preferred presentation method and presenter.

The OKR end of tertile meeting is facilitated by the OKR champions.



HION

HION

Tools

Tools

The team can specify tools which they use with OKRs. The following tools are mandatory so we work together transparently. We prefer English when using the following tools to ensure inclusiveness.

- **Jira**
Jira is used to keep all the OKR related tasks in order. Every team is encouraged to have their own OKR board. More specific instructions in Handbook.
- **Talbit**
Used to keep OKRs in a single location. Talbot is also used for competence and skill development. More specific instructions in Handbook.
- **Severa**
Used to log OKR related work. More specific instructions in Handbook.

HION



Thank you!

HION

© All rights reserved Hion Digital Oy 2024