

Toimiva tapa investoida yrityksen kehittämiseen: tavoite- ja tulospöytä (OKR) soveltaminen asiantuntijaorganisaatiossa

31.12.2024

Anna-Leena Poukkanen

Trineria Oy

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Yrityksen toiminta keskittyi aiemmin räätälöityyn ohjelmistokehitykseen asiakkaille. Hankkeen alkaessa yrityksen liiketoimintamalli oli kuitenkin murroksessa: uuden kestävä kasvun strategian mukaisesti yritys mukautui räätälöityjen ohjelmistokehitysratkaisujen tuottajasta teollisuuden tiedonkeruuratkaisujen tarjoajaksi. Tämä muutos vaati merkittävästi uudistettua toimintatapaa.

Hankkeen taustalla oli tarve kehittää strategista johtamista, joka mahdollistaisi yrityksen kasvun, skaalautuvuuden ja kansainvälistymisen sitouttamalla koko organisaation strategisten tavoitteiden edistämiseen. Nopeat reaktiot muuttuviin markkinatilanteisiin ovat yhä tärkeämpiä, ja tähän tavoite- ja tulostmallin (OKR) soveltaminen vastaa hyvin. Selkeästi määritellyt tavoitteet helpottivat niiden saavuttamista – ne innostivat henkilöstöä toimimaan, toteuttamaan suunnitelmia ja hyödyntämään osaamistaan aiempaa tehokkaammin.

OKR-malli muodostuu englannin kielen sanoista 'objectives' ja 'key results', jotka suomeksi tarkoittavat tavoitteita ja avaintuloksia. Tämä tavoitejohtamisen malli auttaa ohjaamaan koko organisaation toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita ja strategian toteutusta. Ytimekkäästi ilmaistuna tavoitteet määrittävät sen, mitä halutaan saavuttaa, kun taas avaintulokset kertovat, miten tavoitteet saavutetaan. (Doerr 2018, 7.)

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja asiantuntijalle

Hankkeen tavoitteena oli luoda organisaatiolle oma räätälöity OKR-malli, joka vastaisi Trineria Oy:n tarpeita. Tarkemmin kuvattuna tavoitteena oli:

1. Luoda yritykselle uusi toimintamalli, joka edistää selkeitä tavoitteita muuttuvassa toimintaympäristössä.
2. Parantaa tuottavuutta ja hyvinvointia selkeiden tavoitteiden kautta.
 - 2.1 merkityksellisyiden kokemusta organisaatiossa, edistää yhteistyötä sekä tukea työkykyä ja työhyvinvointia.

Uudella toimintamallilla on merkittävä vaikutus organisaation toimintakulttuuriin. Merkitys korostuu kuitenkin pitkäjänteisen työn kautta, kehityshankkeessa luodaan pohja, työn arjessa mitataan sitten varsinainen hyöty. Toimintamallin muutokset näkyvät tuottavuudessa ja hyvinvoinnissa pitkällä aikavälillä. Valinta kehittää uusia tapoja yhdessä tavalla, joka yhdistää strategisen suunnittelun jokaiseen työviikkoon, on merkittävä ja luo edellytyksiä hyvinvoivalle ja tehokkaalle työyhteisölle jatkossa.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa hyödynnettiin sekä OKR-mallia koskevaa akateemista tutkimusta, suomessa tuotettua tietoa OKR-mallista että käytännön kokemuksia sen soveltamisesta muissa organisaatioissa. Ulkopuolisena asiantuntijana toimi Juhani Lehtonen, joka toi mukanaan arvokasta osaamista soveltaa ja luoda OKR-mallia suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Valitulla kumppanilla oli myös asiantuntijuus ohjelmistokehitysorganisaation yleisistä lainalaisuuksista sekä ohjelmistokehittäjien arjesta.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Projektin aikana järjestettiin työpajoja, joissa osallistujat esittämään ideoita, kysymyksiä sekä osallistumaan päätöksentekoon. Tämä edisti organisaation sitoutumista hankkeeseen. Uusia ideoita ja ratkaisuja testattiin pienimuotoisina kokeiluina ennen niiden laajempaa käyttöönottoa. Näin voitiin arvioida konseptien toimivuutta ja välttää merkittävät resurssien hukkaamiset. Samalla selkeytettiin organisaatiossa tarvittavat roolit ja vastuut, mikä paransi työnjakoa ja varmistettiin, että jokaisella oli selkeä käsitys omista tehtävistään ja vastuistaan tavoitteiden saavuttamisessa.

Organisaation tavoitteet ja niiden merkitys kommunikoitiin avoimesti koko henkilöstölle. Tämä auttoi luomaan yhteisymmärrystä ja yhdenmukaistamaan toimintaa kohti yhteisiä päämääriä. Lisäksi tavoitteista, suunnitelmista ja niiden edistymisestä viestittiin aktiivisesti ja läpinäkyvästi.

Selkeiden käytäntöjen ja prosessien luominen tiedon tallentamiseksi ja jakamiseksi oli keskeinen osa hanketta. Tämä mahdollisti sen, että kaikki organisaatiossa pääsivät helposti käsiksi tarvittavaan tietoon

ja osallistuivat kehittämiseen. Palautteen kerääminen ja hyödyntäminen oli olennainen osa toimintaa, jotta prosessia voitiin jatkuvasti parantaa.

Hanke eteni vaiheittain seuraavasti:

1. Aloitus: Tehtävien jako, vastuiden määrittely, viestintäsuunnitelman laatiminen, perehdytysmateriaalien valmistelu, työpajojen suunnittelu ja materiaalipankin luominen.
2. Strategian johtaminen yritystason tavoitteisiin: Työpajoissa määriteltiin strategian pohjalta yrityksen tavoitteet.
3. Ensimmäisen OKR-jakson suunnittelu: Työpajoissa suunniteltiin ensimmäiset OKR-tavoitteet.
4. OKR-jaksot aktiivisena: Luotiin toimintamallia ja harjoiteltiin viikkorutiineja. Järjestettiin fasilitoituja retrospektiivejä oppimiskokemusten keräämiseksi. Ensimmäinen OKR-jakso sijoittui 22.8.2024 - 31.10.2024 ja toinen OKR-jakso alkoi 1.11.2024.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tuloksena organisaatio sai käyttöönsä toimivan ja skaalautuvan OKR-mallin. Tavoitteet ja avaintulokset toistuivat keskusteluissa viikoittain. Tavoitteiden etenemistä pystyi seuraamaan reaaliaikaisesti.

Retrospektiivissä kerättyjen oppien mukaan tavoitteet koettiin selkeiksi ja ne pysyivät mielessä tehtäviä priorisoidessa arjessa. Ensimmäisellä jaksolla kaikista tärkeimmät avaintulokset saavutettiin. Viikon aloittaminen tavoitteiden läpikäynnillä koettiin toimivaksi käytännöksi. Toimintamallin nähtiin vähentävän prokrastinaatiota. Haasteena nähtiin ajoittain myöhästyvät statuspäivitykset työkalussa. Lisäksi retrospektiivissä nostettiin tärkeänä oppina se, että tulisi keskittyä vain yhteen tehtävään kerralla aina kun se on mahdollista.

Säännöllisten kehityskeskustelujen yhteydessä kerättävä data osoittaa työn merkityksellisyyden kokemuksen säilyneen käytännössä samalla tasolla (Kesäkuu 2024 92/100; Lokakuu 2024 arvo 95/100).

Samoin voidaan todeta koetun yhteistyön tasosta (Kesäkuu 2024 98/100, Lokakuu 97/100) sekä koetusta hyvinvoinnin tasosta (Kesäkuu 2024 95/100, Lokakuu 95/100).

Anonyymin henkilöstökyselyn tuloksena marraskuussa 2024 henkilöstön työelämän laatu (QWL-indeksi) kasvoi vuoden takaisesta hyvältä erinomaiselle tasolle (Marraskuu 2024 78,7/85; Marraskuu 2023 72,2/85). Tulos on rohkaiseva, mutta voimme kuitenkin todeta, että tähän on voineet vaikuttaa useammat asiat ja tulokset hyvinvoinnin osalta nähdään pidemmän ajan kuluessa.

Tuloksellisuudesta mittarina käytettiin asetettujen tavoitteiden etenemistä. Ensimmäisen jaksolle asetettiin kolme strategiasta johdettua päätavoitetta ja jokaiselle näille 4 - 6 avaintulosta, yhteensä 17 kappaletta. Päätavoitteet siirtyivät myös seuraavalle jaksolle työstettäväksi. Avaintuloksista täysin valmiiksi saatiin viisi ja lisäksi edistettiin kuutta avaintulosta. Kuutta avaintulosta lykättiin eteenpäin tai ei pystytty edistämään.

Valituista tavoitteista esimerkkinä eräässä tiimissä määritetty tavoite "Parantaa avainasiakkuuksien hallintaa ja luoda systemaattinen KAM (Key Account Management) -malli, joka tehostaa myyntiä ja asiakastyytyväisyyttä". Yhdeksi avainkriteeriksi asetettiin CRM-prosessin suunnittelu ja jalkautus. Tiimi saavutti kaikki tämän avainkriteerin tehtävät ensimmäisen jakson aikana.

Yhteenvetona, hankkeen vaikuttavuutta arvioidaan kahta kautta:

1. Miten työntekijöiden kokemus on kehittynyt?

Kokemus on pysynyt samana tai kohentunut hieman. Koettu hyvinvointi, työn merkityksellisyys ja yhteistyö on pysynyt samalla tasolla hankkeen alusta loppuun. Anonyymi henkilöstökyselyn mukaan työelämän laatu on noussut hyvältä tasolta erinomaiselle tasolle vuoden kehitysjaksolla. Tähän voi kuitenkin vaikuttaa myös muut seikat.

2. Miten yrityksen strategisten avaintulokset on edistyneet?

Kokonaisuudessa avaintuloksia edistettiin tai saatettiin kokonaan valmiiksi 11/17, mikä on hyvä tulos.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke arvioitiin onnistuneeksi sekä tulosten että kerätyn palautteen perusteella. Myös jatkon kannalta luodun toimintamallissa olennaista on hyvä pohjatyö. Jotta malli toimii käytännön tasolla, avaintulokset tulee olla linjassa yrityksen ja tiimien vallitsevaan tilanteeseen nähden.

Jatkotoimena siirrytään ylläpidon ja jatkuvan kehityksen tilaan. Luotuun toimintamalliin itsessä kuuluu jaksojen lopussa tehtävät arvioinnit, jossa käydään läpi missä onnistuttiin, missä epäonnistuttiin, mitä opittiin ja mitä muutetaan. Keskustelu, oivallukset, dokumentointi ja viestintä on tärkeässä roolissa jatkossakin. Seuraavana askeleena on myös laajentaa jakson tavoitteita koskemaan myös niitä projekteja ja tekemisiä, jotka eivät ensimmäisissä jaksossa tullut syystä tai toisesta OKR-malliin piiriin.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta viestittiin organisaation sisällä ennakoon ja hankkeen olleessa käynnissä lähes viikottain koko yrityksen viikkopalaverissa, organisaation chat-kanavalla sekä sisäisellä wiki-sivustolla.

OKR-mallin soveltaminen oli hyödyllistä organisaatiolle, vaikkakin näkyvät tulokset tulevat tätä hanketta pidemmän aikajakson puitteissa. Hankkeen perusteella voidaan suositella pk-yritysten johtamisen tueksi oman tavoite- ja tulosmallin pilotoimista, mikäli halutaan panostaa yhtä aikaa työn tuottavuuteen kuin työntekijöiden hyvinvointiin. Jokainen organisaatio on kuitenkin kulttuuriltaan ja tilanteeltaan erilainen, ja organisaatioiden kannattaakin puntaroida tapauskohtaisesti, mikä toimii ja on kannattavaa. Tässä hankkeessa kyseessä oli samanaikainen aikainen liiketoiminnan muutostilanne. Se tuo omat haasteensa, ihan jo ajan käytön suhteen.

Sekä tässä hankkeessa että organisaatioissa yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että muutoksen onnistumisen kannalta voi kuitenkin olla hyvin ratkaisevaa, että tavoitteet on kaikille selvät ja koko ajan näkyvissä, sekä näiden edistymistä seurataan aktiivisesti. Oli organisaatiossa käytössä oma OKR-malli tai

jokin muu toimintatapa, ymmärrettävät tavoitteet ja niiden seuranta tulisi olla organisaation kiinnostuksen kohteena.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Organisaatio: Trineria Oy

Yhteyshenkilö: Anna-Leena Poukkanen, Chief Operating Officer

Puhelin: +358 45 783 66048

Sähköposti: annaleena.poukkanen@trineria.fi

Ulkopuolinen asiantuntija: Juhani Lehtonen (Y-Tunnus: 3429429-7)

Puhelin: 358401394829

Sähköposti: juslehto@gmail.com

Viitattut lähteet

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