
OKR-toimintamalli ja strategian toimeenpanon etenemisen prosessi

Integraatiovaliokunta 23.1.2025



OKR-mallin yleinen esittely

- **OKR-malli (Objectives and Key Results)** on johtamisen ja tavoitteiden hallinnan viitekehys, joka auttaa organisaatioita määrittelemään selkeät ja inspiroivat tavoitteet (Objectives) sekä konkreettiset, lopputuloskeskeiset avaintulokset (Key Results).
- **Malli korostaa keskittymistä vain muutamaankin tärkeimpään tavoitteeseen kerrallaan, mikä mahdollistaa fokuksen ja priorisoinnin sekä tavoitteen toteuttamisen varmistamisen.** OKR-malli edistää läpinäkyvyyttä ja lisää yhteistyötä sekä ymmärrystä yhteisistä päämääristä. Malli tukee valmentavaa johtamista, jossa esihenkilöt käyvät dialogia tiimien kanssa ja tukevat heidän itsenäistä vastuunottoaan. OKR-mallissa tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja haastavia, mutta saavutettavissa. Ne kannustavat innovointiin ja jatkuvaan kehitykseen.
- **Mallin toteutus jakautuu ajanjaksoihin, kuten kvartaalisiin toteutusjaksoihin, joissa tavoitteiden edistymistä arvioidaan säännöllisesti.** Avaintulokset ovat selkeitä ja seurattavia, ja ne mittaavat aikaansaannoksia, jotka vievät organisaatiota kohti suurempia päämääriä. OKR-malli on suunniteltu lisäämään organisaation ketteryyttä ja joustavuutta, sillä tavoitteita voidaan mukauttaa toimintaympäristön muuttuessa.
- **Mallin keskiössä on kulttuurin luominen, jossa kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät yhteisen suunnan ja työskentelevät kohti merkityksellisiä, strategisesti tärkeitä tavoitteita.**



OKR-mallin pääperiaatteet

1) Epäonnistuminen on sallittua

- OKR-mallissa epäonnistuminen nähdään osana oppimista. Tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haastavia, jotta niissä on riski epäonnistua. Tämä rohkaisee kokeilemaan uusia asioita ja ottamaan riskejä, mikä edistää innovatiivisuutta ja kasvua. Keskeistä on oppia jokaisesta epäonnistumisesta ja käyttää näitä oppeja tulevien tavoitteiden saavuttamiseen. Välinpitämättömyys tavoitteista ei ole sama asia, kuin epäonnistuminen. Se on epäammattillista käytöstä.

2) Tehtävät määritellään yhdessä tiimien kanssa

- OKR-mallissa tavoitteita tukevat tehtävät syntyvät yhteisen keskustelun kautta. Tämä lisää tiimin sitoutumista ja omistajuutta, koska he ovat itse aktiivisesti mukana määrittelemässä suuntaa. Keskustelun kautta varmistetaan myös tiimin ymmärrys organisaation ylempien tasojen asettamista tavoitteista ja seurannan kohteista.

3) Kurottamistavoitteet

- Kurottamistavoitteet ovat kunnianhimoisia ja haastavia päämääriä, jotka ylittävät normaalin suorituskyvyn odotukset. Niiden tarkoituksena on venyttää tiimin ja yksilön potentiaalia, mutta ne ovat silti saavutettavissa hyvällä suorituksella. Kurottamistavoitteet luovat jännitystä ja motivaatiota, vaikka kaikkia niistä ei välttämättä saavutettaisikaan täysin.

4) Läpinäkyvyys

- OKR-mallissa läpinäkyvyys tarkoittaa, että tavoitteet, avaintulokset ja niiden eteneminen ovat avoimesti kaikkien organisaation jäsenten nähtävissä, mikä lisää ymmärrystä ja yhteistyötä. Avoimuus luo yhteisvastuullisuutta, jossa jokainen näkee oman työnsä vaikutuksen ja ymmärtää, miten se liittyy kokonaisuuteen. Läpinäkyvyys yhdistää tiimejä ja organisaation tavoitteita, mahdollistaen avoimen ja tehokkaan yhteistyön. Läpinäkyvyys edellyttää myös systemaattista työtä tavoitteiden ja avaintuloksien seuraamiseksi ja yksiköiden vetäjien tekemää raportointia hierarkiassa eteenpäin oman yksikkönsä tilanteen osalta.

OKR-sanasto – Keskeisimmät käsitteet

- **Tavoitteet (Objectives):** Innostavat ja merkitykselliset päämäärät, jotka ohjaavat tiimien ja organisaation toimintaa.
- **Avaintulokset (Key Results):** Avaintulos on lopputuloskeskeinen luku, jolla seurataan edistymistä kohti tavoitetta.
- **Tehtävät:** Yksittäinen asia, jolla edistetään avaintuloksen toteutumista.
- **Fokusointi:** Keskittyminen vain muutamaaan tärkeimpään tavoitteeseen kerrallaan.
- **Toteutusjakso:** Ajanjakso, jonka aikana tavoitteet ja avaintulokset toteutetaan. Usein tämä on kvartaali, ja se antaa rakenteen OKR-mallille.
- **Säännöllinen seuranta:** Säännölliset työyhteisöpalaverit ja muut rutiinit tavoitteiden etenemisen seuraamiseksi.
- **Arviointi:** Katsausjakso, jossa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja opitaan kokemuksista.
- **KPI-mittari (Key Performance Indicator):** Toiminnan seurannan mittari.
- **Luottavaisuusarvo:** Tiimin arvio siitä, kuinka todennäköisesti he saavuttavat tavoitteensa. Tämä auttaa ennakoimaan mahdollisia haasteita ja ohjaa keskustelua niiden ratkaisemiseksi.



Tavoitteet ja avaintulokset

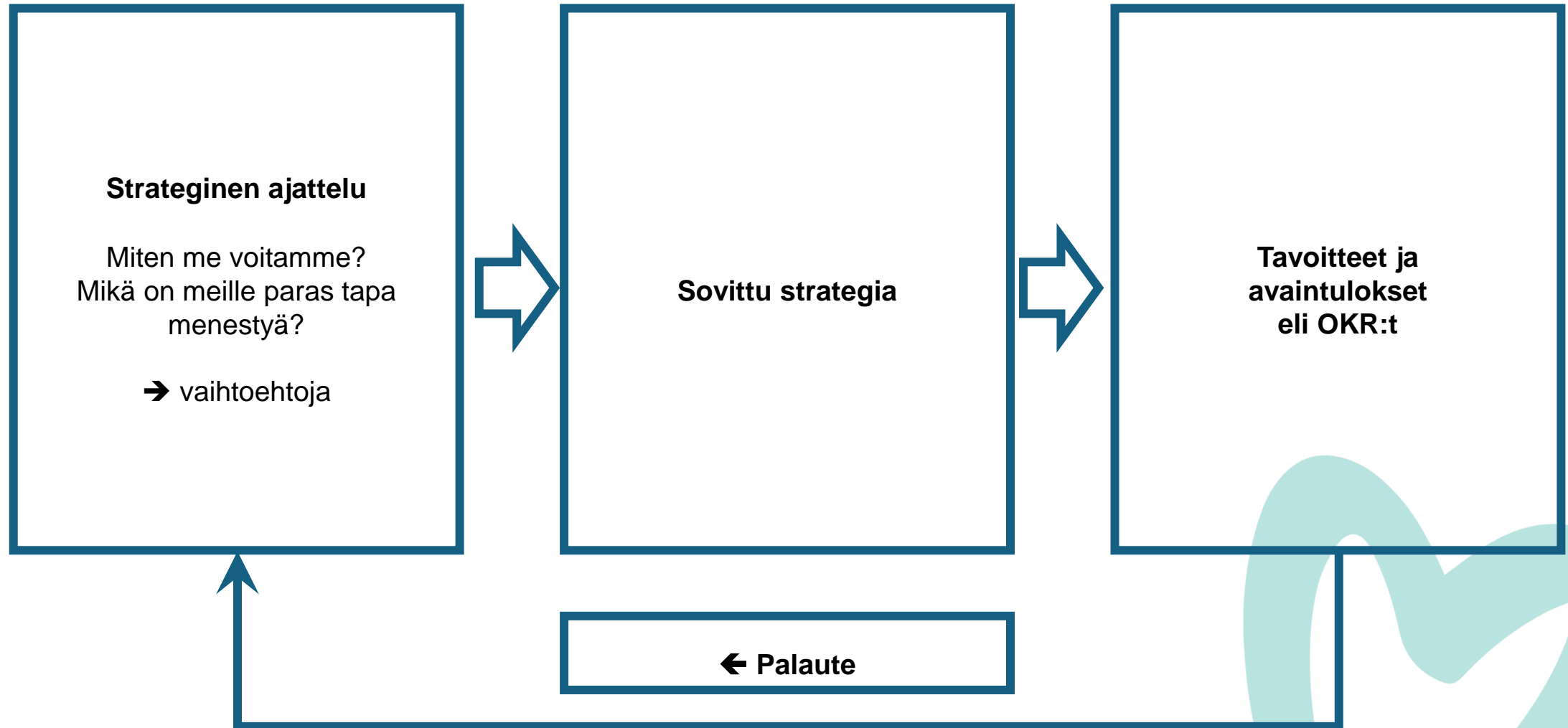
- **Tavoite**

- OKR-mallissa tavoite (Objective) on inspiroiva ja selkeä päämäärä, joka ohjaa tiimin toimintaa ja keskittymistä. Tavoitteet ovat tarkoituksella kunnianhimoisia ja laadittu innostamaan tiimiä ylittämään normaalit suorituskvyn rajat.
- Hyvä tavoite on helposti ymmärrettävä, merkityksellinen ja linjassa organisaation strategian kanssa. Se määrittää suunnan, mutta jättää tilaa tiimille päättää, miten se saavutetaan. Tavoitteet toimivat perustana, jotka sitovat organisaation eri tasot ja osastot yhteen, mahdollistaen selkeyden ja yhteisen suunnan kaikille.

- **Avaintulos**

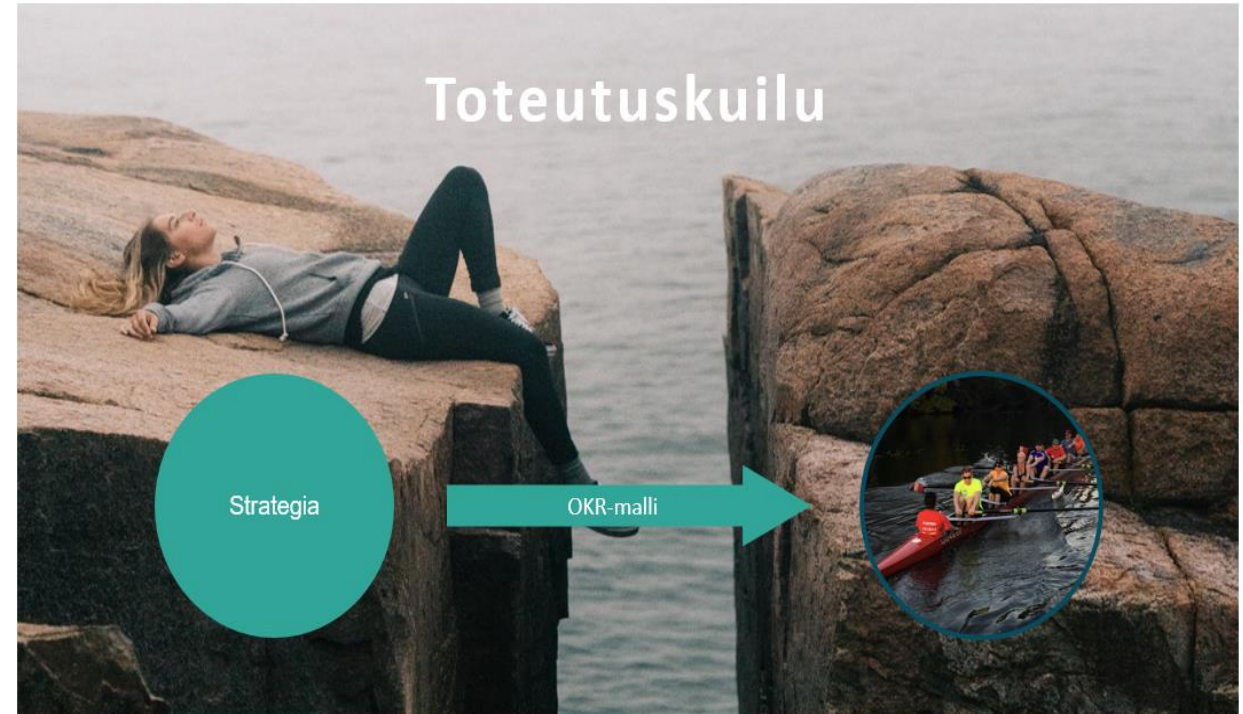
- OKR-mallissa avaintulos (Key Result) on seurattava ja konkreettinen tulos, joka osoittaa, onko tavoite saavutettu. Avaintulos on lopputuloskeskeinen luku, jolla seurataan etenemistä kohti tavoitetta. Se mittaa nimenomaan aikaansaannoksia, ei pelkästään tehtyjä toimenpiteitä. Hyvä avaintulos on selkeä, kvantitatiivinen ja aikaan sidottu, mikä mahdollistaa edistymisen objektiivisen arvioinnin.
- Avaintulokset määrittävät tarkasti, mitä tavoitteen saavuttaminen tarkoittaa käytännössä, ja niiden avulla tiimi pystyy seuraamaan onnistumistaan ja tekemään tarvittavia korjausliikkeitä. Avaintulokset tekevät tavoitteista konkreettisia ja toimivat johdonmukaisen päätöksenteon sekä jatkuvan parantamisen perustana.

Strategia, tavoitteet ja avaintulokset



Toteutuskuilu strategian ja käytännön toteutuksen välillä

- Toteutuskuilu kuvaa organisaation strategian ja sen käytännön toteutuksen välille syntyvää eroa, **jossa hyvät suunnitelmat eivät muutu konkreettisiksi tuloksiksi.**
- Toteutuskuilu voi ilmetä, jos organisaation resurssit, prosessit tai osaaminen eivät tue tavoitteiden saavuttamista. Toteutuskuiluun vaikuttaa myös, jos tavoitteita ei ymmärretä samalla tavalla tai esim. muutosvastarinnan takia strategian ohjaamia tavoitteita ei laiteta toteutukseen.
- Kuilu haittaa organisaation suorituskykyä ja estää sitä hyödyntämästä täyttä potentiaaliaan. Kuromalla toteutuskuilu umpeen voidaan varmistaa, että strategiset suunnitelmat käännetään konkreettisiksi teoiksi ja merkityksellisiksi tuloksiksi.



Prosessien toiminta vs strategian tavoitteet



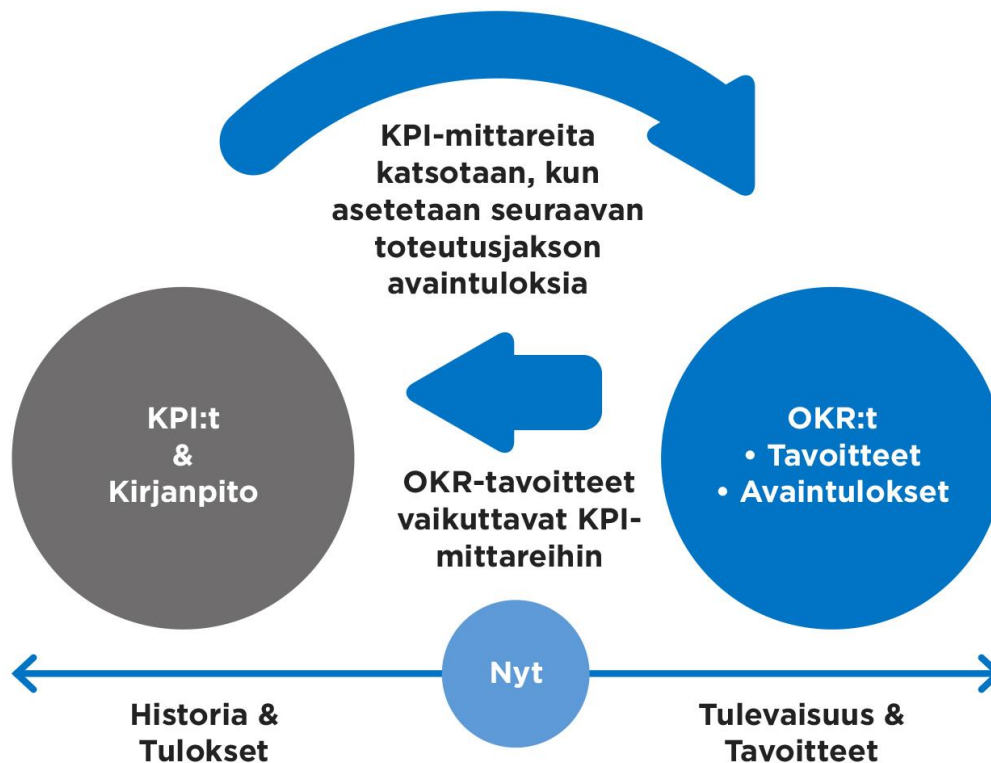
Prosessien toiminta viittaa organisaation päivittäisiin, rutiininomaisiin tehtäviin ja toimenpiteisiin, jotka varmistavat perustoimintojen sujuvuuden. Se kattaa kaikki toistuvat prosessit, kuten asiakaspalvelun, potilaitten hoidon ja taloushallinnon, jotka pitävät toiminnan käynnissä normaalisti.

Prosessien toiminta eroaa strategisista tavoitteista siinä, että se keskittyy ylläpitämään ja optimoimaan olemassa olevia toimintoja, ei välttämättä uudistamaan kokonaisuudessaan niitä.

Miten muutokseen tähtäävät OKR-tavoitteet ja mittarit liittyvät perinteiseen KPI-mittareihin?

KPI-mittarit

- KPI = Key Performance Indicator
- Nykyinen tilanne ja historialliset arvot tallennettuna
- Operatiivisesta toiminnasta johdettu
- Usein tavoitteena tunnettu nykytilanteen arvo
- Todella monta mittaria organisaatiossa
- Muuttuvat nopeimmillaan millisekunneittain
- Aikajaksot voivat olla vuosia tai vuosikymmeniä
- Tarkkuus mahdollista



OKR

- Tavoite (Objective) + avaintulos (Key Result)
- Tulevaisuuteen liittyviä asioita
- OKR:t on johdettu strategiasta
- Kurottavassa tavoitteessa suuretkin muutokset mahdollisia
- Vain viisi tavoitetta per organisaatiotaso
- Tyypilliset toteutusjaksot ovat kvartaali tai vuosi
- Avaintulos on lopputuloskeskeinen numero. Sen ei tarvitse olla tieteellisen tarkka.

Arviointi ja jatkuva parantaminen

Arvioinnin tarkoitus

- OKR-mallissa arviointitapahtuma on säännöllinen tilaisuus, jossa tiimi tarkastelee tavoitteidensa etenemistä, tunnistaa onnistumisia ja oppii kohtaamistaan haasteista.
- Arviointitapahtuma tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä arvioimaan, mikä toimii hyvin ja mitä voidaan parantaa, mikä auttaa tiimiä kehittymään ja mukauttamaan toimintatapojaan tehokkaammin. Tämä prosessi ei keskity vain menneeseen, vaan auttaa myös suunnittelemaan tulevia askeleita ja varmistamaan, että tiimi etenee kohti tavoitteitaan tarkoituksenmukaisella tavalla.
- Arviointitapahtuman tavoitteena on edistää jatkuvaa oppimista ja parantaa tiimin suoritusta tulevia toteutusjaksoja varten. Se on olennainen osa OKR-mallia, sillä se luo rakenteen, joka tukee kykyä vastata muuttuviin olosuhteisiin ja säilyttää fokus strategisesti tärkeissä asioissa.

- **Mikä meni hyvin - jatketaan näitä?**
 - (Tavoitteet, avaintulokset, systemaattinen toiminta, seuranta?)
- **Mikä ei mennyt hyvin?**



- **Lista seuraavalla toteutusjaksolla parannettavista tai muutettavista asioista**
 1. Työyhteisö-/viikkopalaverin aikataulu...
 2. Tavoite x on ollut vaikea seurattava, joten muutamamme sitä uuteen muotoon...
 3. Avaintulos y on...
 4. --> Muutokset voimaan seuraavalla jaksolla

Tavoitteiden ja avaintulosten seuranta ja raportointi



Etenemisen seurantaan varten tarvitaan organisaatiossa sovitut raportointi- ja mittaamistavat.



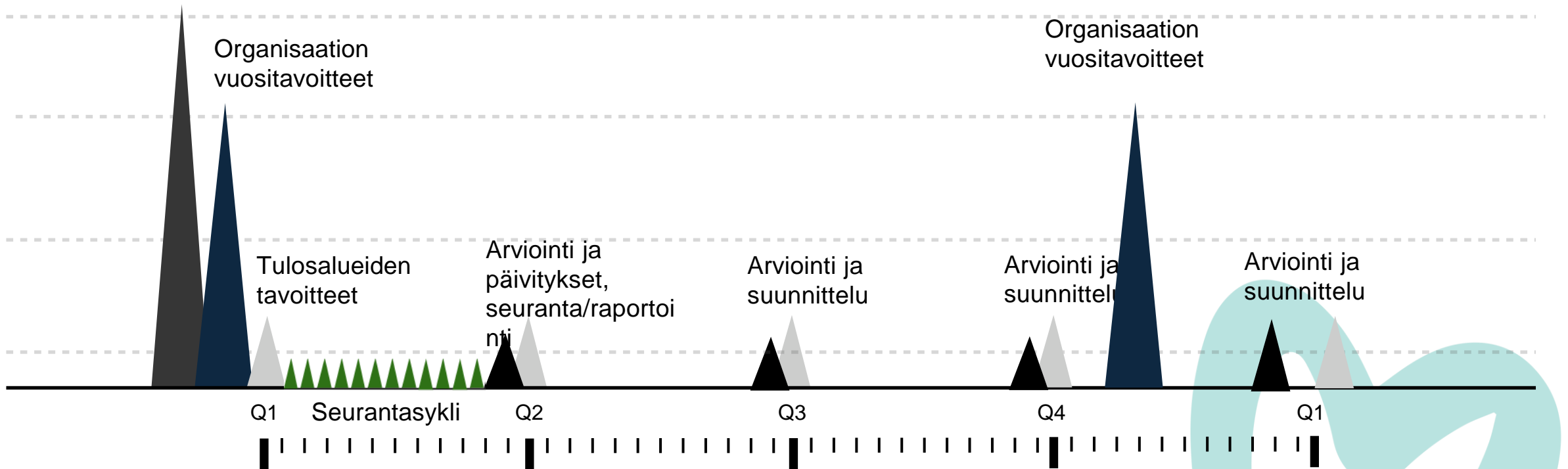
Avaintulokset tulee olla mitattavissa.



Raportointi tapahtuu osana normaalia johtamisjärjestelmää.

Seurantasyklit

Strategiakausi



OKR pähkinänkuoressa

Aseta maksimissaan viisi tavoitetta

- OKR ei ole vain mittareiden asettamisen työväline vaan myös priorisoinnin.
- On parempi saattaa valmiiksi rajattu määrä tehtäviä kuin jättää kaikki tehtävät keskeneräiseksi

Yhdellä tavoitteella voi olla maksimissaan 2-5 avaintulosta

- Tämä auttaa keskittymään olennaiseen ja asettamaan selkeät prioriteetit.
- Avaintulokset ovat kunnianhimoisia, mutta saavutettavissa olevia tuloksia, jotka osoittavat, kuinka hyvin tavoitteita kohti edetään.

Myös tavoitteiden saavuttamista ja asettamista tulee arvioida

- Tärkeää on seurata miten tavoitteet on saavutettu, ei vain tavoitteen takia vaan sen takia, että voimme arvioida kykyämme asettaa tavoitteita.

Kysymys ei ole teknisestä työvälineestä

- Kun työ aloitetaan, ei ensimmäisenä kannata ruveta valitsemaan teknistä työvälinettä. Työväline vie helposti fokuksen välineeseen, sen sijaan, että puhuisimme mitkä ovat faktiset tavoitteemme
- Excel voi olla parasta mahdollinen työväline alkuvaiheessa

OKR-mallin soveltaminen Oma Hämeen toiminnassa



Vuosikohtaisten tavoitteiden ja avaintulosten määrittely

- HVA-johto valmistelee keväisin seuraavan vuoden sitovat tavoitteet ja niiden avaintulokset, huomioiden valtakunnallisen ohjauksen ja Oma Hämeen strategian.
 - Aluevaltuusto hyväksyy sitovat tavoitteet ja niiden avaintulokset osana seuraavan vuoden **talousarvion** hyväksymistä.
- Tulosalueet asettavat omat HVA-tasoihin tavoitteisiin kiinnittyvät tavoitteet ja avaintulokset
 - Aluehallitus hyväksyy tulosalueiden tavoitteet ja niiden avaintulokset **käyttösuunnitelmassa**.
- Yksiköt kiinnittyvät tehtävillä tulosalueidensa avaintuloksiin
 - **Tehtäviä** voidaan määritellä yksikkö-, tiimi- ja yksilötasoisesti.



Tavoitteiden ja avaintulosten seuranta johtamisessa

Johtamisfoorumit

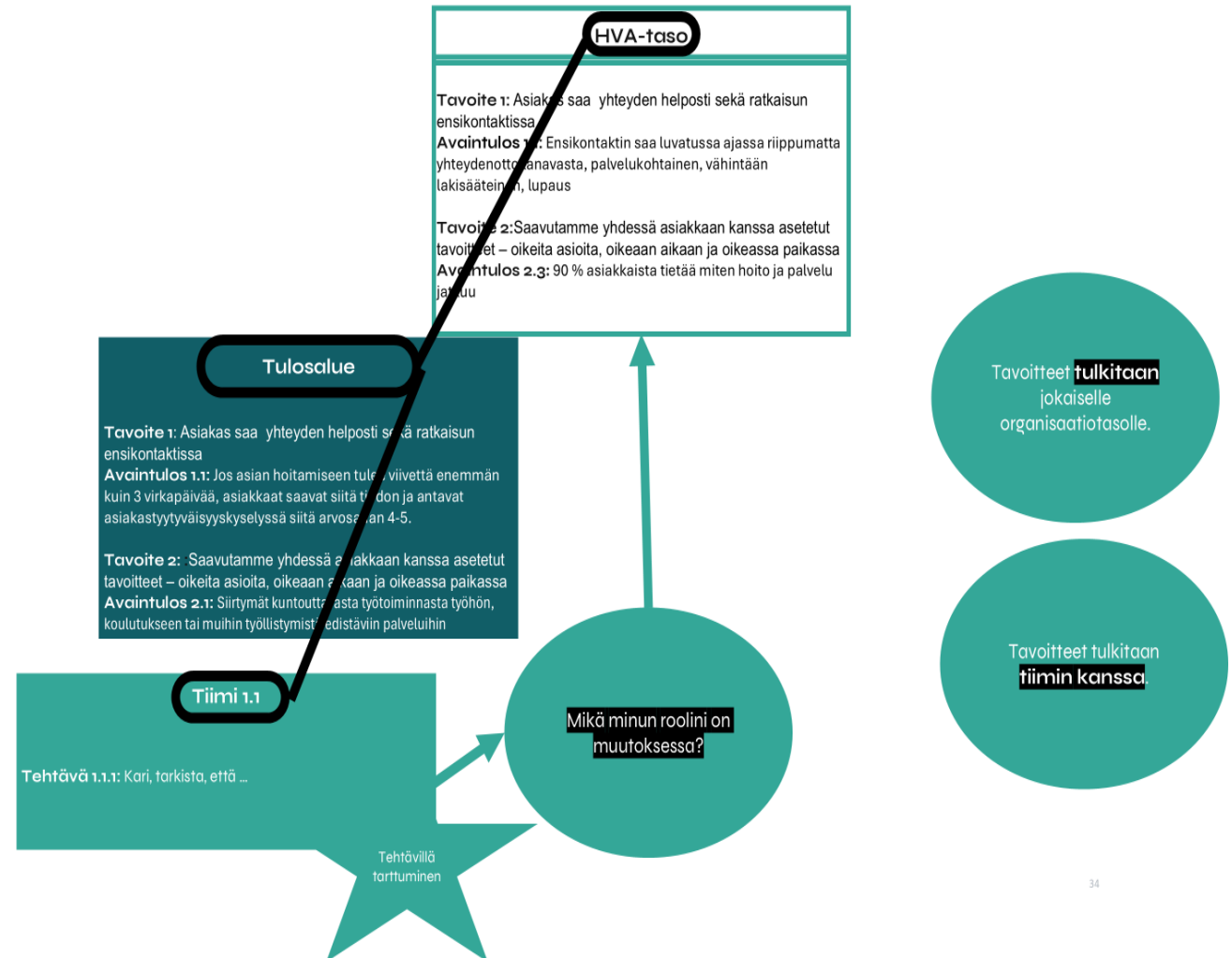
- OKR:t seurataan jo toimivassa johtamisjärjestelmässä. Sen takia ei luoda uusia tapaamisia.
- Jokaisen johtamisfoorumin on tarkoitus katsoa eteenpäin, ei pelkästään seurata raportointia.
- Arvioinnin kannattaa olla ongelmakeskeistä, jolloin erityisesti ongelmiin tartutaan.

Keskeisiä kysymyksiä

- Mitä voimme päätellä avaintulosten perusteella?
- Mitä muutoksia tarvitaan, jotta avaintulokset voivat toteutua?
- Onko riippuvaisuuksia, joita pitää ratkaista?
- Kenen pitää tarjota tukea, jotta avaintulokset etenevät?

Tavoitteiden ja avaintulosten tulkinta ja niihin tarttuminen tehtävillä

- Tavoitteiden tulkinta organisaatiossa on keskeinen osa strategian onnistunutta toteuttamista. Sillä varmistetaan, että strategiset tavoitteet ymmärretään ja konkretisoidaan kaikilla organisaation tasoilla.
- Tavoitteiden tulkinta lähtee liikkeelle organisaatiotasolta ja jatkuu tiimitasolle, missä niitä mukautetaan kunkin tiimin toimintaan sopiviksi.
- Ylemmän tason tavoitteisiin kiinnitytään konkreettisilla tehtävillä, jotka suoraan edistävät strategisten tavoitteiden saavuttamista.
- Prosessi luo läpinäkyvyyttä ja sitouttaa henkilöstön toimimaan kohti yhteistä päämäärää, samalla kun jokainen voi hahmottaa, miten heidän panoksensa vaikuttaa strategian onnistumiseen.



Toimeenpanon toteutus- ja seurantajaksot

