

Indrek Maripuu ja Liina Maripuu



SAAVUTATUD

Kuidas muuta ideede ja strateegiate elluviimine
kiireks, läbipaistvaks ja lihtsalt mõõdetavaks

Äripäev

Loovus
AiT
studio

Sisukord



- 4** Kas see materjal on mulle?
- 6** Enne kui alustad
- 10** Ehitame konkurentidest parema elluviimise võimekuse
- 13** Mis on OKRid ja milleks neid kasutatakse? **13** Ääremärkus skeptikule :-)
- 14** OKRiga keskendute ainult olulisele **16** Mis on OKRide taust?
- 18** Kõlab huvitavalt, aga milline on ajakulu? **18** Kui kaua selle juurutamine aega võtab? **19** Aga kui palju jooksvalt aega kulub?
- 22** Olulisemad põhimõtted **22** Eesmärk **22** Võtmetulemus **22** Tegevused
- 26** Ambitsiooni disain ja tulemuste hindamine
- 30** Valmiduse hindamine
- 33** Töövahendid **33** Spikrid OKRide sõnastamiseks **35** OKR lõuend
- 38** Kontrollküsimused **40** Tüüpvead
- 41** Kust alustada?
- 45** Veel üks oluline asi – tarkvara
- 46** Räägime! **46** Liina Maripuu **47** Indrek Maripuu
- 48** Viited

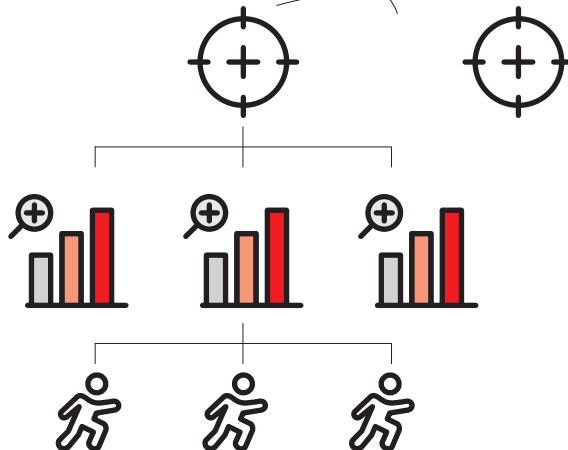
Kas see materjal on mulle?

- ☐ Kas tahad arendada konkurentsieelist, mida teistel on raske kopeerida?
- ☐ Kas teete kokkuleppeid, aga neid ei täideta määratud aja jooksul?
- ☐ Kas Sinu meeskonnal on oluliselt erinevad nägemused tulevase arengu osas?
- ☐ Kas kavatsete tegevust laiendada (näiteks siseneda uude tegevusvaldkonda või uuele turule), aga ei ole kokku leppinud, kuidas?
- ☐ Kas ettevõtte ei ole omanike seniseid eesmärke täitnud ning seetõttu on tekkinud vajadus mõtestada, kuidas edasi liikuda?
- ☐ Kas konkurendid kasvavad kiiremini ja Sa tunnend, et teie sooritus saaks olla parem?

Kui vastasid kasvõi ühele küsimusele jaatavalt, siis on see raamat Sulle kindlasti abiks!



Näitame metoodikat, mis aitab kokku leppida hästi selge **ambitsioonika eesmärgi** ning **suunata meeskonna pingutused selle saavutamisele**. Läbinud teekonna, mis pole lihtne, astud konkurentidest mitu pikka sammu ette.



**Nii palju on neid,
kes töötavad
väga kõvasti,
aga saavutavad
nii vähe.**

Andy Grove

Ehitame konkurentidest parema elluviimise võimekuse

Globaalse konsultatsioonifirma Deloitte poolt 2015. aastal tehtud uuring² näitas, et mitte ühelgi teisel teguril ei ole inimese tulemustele suuremat positiivset mõju kui selgelt määratletud eesmärkidel, mis on kirja pandud ja millest räägitakse avameelselt.

Pealtnäha lihtne tõde, aga selle mõistmine ja rakendamine on **Sinu ettevõtte salarelv**.

Kuidas nii? Väga lihtne – enamus Sinu konkurentide meeskonnaliikmeid ei tee iga päev süsteemselt ja fookusseeritult tööd eesmärkide saavutamise nimel. Seda kinnitab Harvardi emeriitprofessor Robert S. Kaplan, kui toob välja, et ainult 5% töötajatest mõistab oma ettevõtte strateegiat. See ei tähenda, et inimesed on rumalad või juhtidel töö tege mata. Pigem on teineteisest mööda räägitud, sest kõigil on kogu aeg kiire.

**Suurim
positiivne
mõju
tulemustele
on selgelt
määratletud
eesmärkidel,
mis on kirja
pandud
ja avalikud**

Tegelikult tahetakse teada kolme lihtsat vastust:



Mis on meie
eesmärk ja miks
me seda teeme?



Mis on minu roll
ja mida mina pean
saavutama?



Kui hästi mul
välja tuleb?

Kui töötajad ei saa täpselt aru, millised nende tegevused aitavad ettevõttel eesmärkide poole liikuda, ei panusta nad strateegia elluviimisele ja teevad paratamatult ka mittevajalikku tööd. Pareto 80/20 reeglit³ mäletad?

Tuleme sammukese allapoole ja vaatame **ideede elluviimist**. Jälle leiame siit koha, kus saad süsteemsusega konkurente edestada. 2010. aastal rahvusvahelise konsultatsioonifirma McKinsey poolt tehtud globaalne uuring⁴ näitas, et enamus organisatsioonide jaoks ei ole raske uute ideede leidmine, vaid asjade ära tegemine. Ainult 39% tippjuhtidest usub, et tema firma on uute toodete ja teenuste ideede elluviimises hea. Eesti konsultatsioonifirma Change Partners poolt 2018. aastal Eestis tehtud uuring⁵ ütleb, et kõigest üks projekt viiest õnnestub ellu viia vastavalt eelarvele ja seatud ajagraafikule.

Järgmistes peatükkides anname Sulle **täpsed juhised, kuidas olla parem elluviija** – **saad metoodika igapäevaste tegevuste strateegiaga sidumiseks**. See aitab meeskonnal üles leida 20% tegevustest, mis toob 80% tulemusest ehk teiste sõnadega – lõpetada ebaoluliste asjade tegemise organisatsioonis ning saada oluline **arengukii-
rendus**.

Töövahendid

Spikrid OKRide sõnastamiseks

Mäletad, et hea eesmärk on motiveeriv, kergesti meelde jääv ning soovitatavalt numbriteta? Lisame siia veel ühe asja – eesmärgi sõnastus peaks **sobituma teie organisatsioonikultuuriga**, sest pole mingit vajadust ajada taga kantseleikeelt. Eesmärgi kirjeldus võib sisaldada slängi ja olla *fun* – oluline, et see kõidaks ning oleks meeskonnale mõistetav.

Lihtne võti OKRide sõnastamiseks on kuulus Doerri OKRi valem:

Minu järgmise kvartali eesmärk on _____

ja seda mõõdan läbi¹ _____

¹ Kuna eesti keeles pole tulevikku, siis igaks juhaks ingliskeelne originaal ka: „I will (Objective) as measured by (this set of Key Results).“

Ärge otsige
perfektseid
mõõdikuid –
olulisem on
teha esmane
kokkuleppe,
minna teele
ja õppida
kogemusest



Anname Sulle abiks 9-plokilise **OKR lõuendi**, mille täitmine aitab OKRide kokkulepimise protsessi hoida lihtsa ja konkreetse.

The form is titled "OKR LÕUEND" in the top left and "Loovus AiT" in the top right. It is divided into nine blocks by dashed lines:

- Eesmärk** (Goal): Kuhu me tahame minna?
- Saavutamise kuupäev** (Completion date): Millal me tahame sinna jõuda?
- Ühildamine** (Alignment): Kelle OKRide saavutamist meie sõltuvad olene? Kes on meie OKRi elluviimisesst sõltus?
- Võtmetulemused** (Key results): Kuidas me saame jõuda oma eesmärgist? Kuidas me saame aru kui olene jõudnud kohale?
- Kui palju?** (How much?): (Tähtsustatud number - alge ja sõltuvused) (Kui palju, mis, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 630, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924, 925, 926, 927, 928, 929, 930, 931, 932, 933, 934, 935, 936, 937, 938, 939, 940, 941, 942, 943, 944, 945, 946, 947, 948, 949, 950, 951, 952, 953, 954, 955, 956, 957, 958, 959, 960, 961, 962, 963, 964, 965, 966, 967, 968, 969, 970, 971, 972, 973, 974, 975, 976, 977, 978, 979, 980, 981, 982, 983, 984, 985, 986, 987, 988, 989, 990, 991, 992, 993, 994, 995, 996, 997, 998, 999, 1000)
- Tähtaeg** (Deadline): Kui palju peaks olema saavutatud?
- Ülevaatamise sagedus** (Review frequency): Kui tihti on soovitatav, et saavutamise jälgitakse?

A red stick figure is pointing to the "Võtmetulemused" block, which is circled in red. The text "Võtmetulemused" and "Tegevuse suund" is written in the block, with a red plus sign between them.

Joonis 2. OKR lõuend

Lae see alla siit:



www.loovusait.ee/okr

Räägime!



Liina Maripuu

Olen ettevõtja alates 2001. aastast. Saan ettevõtteid aidata eelkõige suurte arenduste ajal, kui tehakse strateegilisi muutusi või soovitakse senisest rohkem hakata otsuste tegemiseks kasutama andmeid (näiteks ERP süsteemi juurutamisel). Mul on põhjalikud teadmised ja pikaajaline kogemus nii strateegilisest juhtimisest kui kuluarvestusest ja finantsplaneerimisest – coachingu põhimõtteid kasutades aitan juhtidel muuta strateegilised eesmärgid numbriliselt mõõdetavaks. Aitan muudatuste ajal luua kulude arvestuse süsteemi, et edaspidi tuleks raamatupidamisest välja juhtide poolt soovitud info. Samuti aitan läbi mõtestada investeeringute tasuvused ja rahastusvõimalused. Minu koostööpartnerid ettevõtetes on pearaamatupidajad ja tippjuhid.

Indrek Maripuu

Olen ettevõtja alates 2001. aastast. Saan juhte aidata olukordades, kus on vaja leida uusi lahendusi strateegia, ärimudeli või tootearenduse osas. Ambitsioonikad ettevõtted jõuavad ühel hetkel punkti, kus on seni edu toonud mõttemustritest vaja väljapoole vadata – minu eriline oskus on panna Sinu inimesed just oma mugavustsoonist välja tulema. Minu oluline tähelepanu läheb ka teie toetamisele otsuste elluviimisel – otsime koos üles võtmetegevused, paneme paika mõõdikud ning käivitame uued protsessid nende järgi töötamiseks. Minu koostööpartner ettevõttes on tavaliselt tipp- või keskujuht. Olen Eesti Mentorite Koja ja PARE liige.



**Tahad midagi
täpsemalt
küside?
Saame kokku
ja arutame!
Helista
501 0539
või kirjuta
indrek@
maripuu.eu**

Aavo Kokk inimeste ja ettevõtete juht nüüd juba varsti 30 aastat

Väike raamat, aga nii olulisel teemal. Tea, mida tahad ja hinda tulemusi vastavalt sellelele, mis on tõesti tähtis. See raamat selgitab, kuidas seda kõike päriselt ka teha. Hoia ta käepärast, kui on taas aeg eelarveid koostada või juhtunule hinnang anda.

Kalev Kaarna Superangel, Company Builder

OKR on keel fookuse seadmiseks ja hoidmiseks, et ettevõttes ambitsioonikad eesmärgid päriselt saavutada. See on keel, mida Alpine House kiirendis idufirmadele õpetame. Iga uue keele õppimine võtab aega, et seda ladusalt ja tulemuslikult rääkida. See raamat on hea esimene vestmik, mis aitab “fookuse keeles” rääkimisega algust teha.

Timo Porval Digiagentuur Lavii

Kasulik lugemine, millest leiad nii häid küsimusi kui mõtteid, et olla homme parem juht/ettevõtja kui täna. Ideid on meil kõigil. Võti peitub nende elluviimises. Hästi ja kiirelt. OKRide meetodika rakendamine on selleks super vundament, et mõeldud-mõeldust saab mõeldud-saavutatud.

ISBN 978-9949-694-27-3



Piruza Harutjunjan Partner ja Innovatsiooni eestvedaja Proekspendis

OKR on minu jaoks esimene tõeliselt inspireeriv meetodika eesmärkide seadmiseks, sest see võimaldab unistada suurelt. See on kirjeldamatult hea tunne, kui tead, et iga väike tehtud samm viib sind otse sinna, kus sa tegelikult olla tahad. Raamat on selge juhend OKRide maailmas navigeerimiseks. Omalt poolt soovitan kindlasti võtta tõsiselt reeglit seada eesmärgi nii suurelt, et nende täitmine 70% ulatuses on TÄIELIK õnnestumine. Tihti näen, et eesmärgi kiputakse defineerima selliselt, et need oleksid 100% saavutatavad, ja kogetakse lähikukkumise tunnet, kui see ei õnnestu.

Jüri Kaljundi OKR tarkvara Weekdone looja

Olles OKRidega tänaseks pea 10 aastat tegelenud, olen jätkuvalt veendunud, et see on üks parimaid viise väikese ajakuluga iga organisatsiooni ühise eesmärgi poole liikuma panna. See tee pole lihtne, kuid edu puhul on võita palju. Antud raamat annab lihtsas vormis ülevaate, millest alustada, mida vältida ning kuidas OKRid enda eduks käima panna.