

ASIAKAS-CASE:
ELEKTRONIIKKALAITOS



Elektroniikkalaitos on Puolustusvoimien Materiaalilaitokseen kuuluva itsenäinen tulosityksikkö, jonka ylläpitovastuulla ovat maavoimien elektroniikkajärjestelmät ja erikseen määrätty ilma- ja merivoimien sekä tietotekniikka-alan järjestelmät ja sähköisten suureiden mittausratkaisut.

Tuloskortti ja tulospalkkiot ohjaavat toimintaa Puolustusvoimien Elektroniikkalaitoksella



”Tuloskortti pakottaa ihmiset katsomaan tärkeitä asioita riittävän usein, jolloin ne eivät unohtu tai jää muun kiireen varjolla tekemättä”, toteaa Jukka Perko Puolustusvoimien Elektroniikkalaitokselta

Elektroniikkalaitos yhdistää tasapainotetun tuloskortin, tulospalkkiot ja EFQM-itsearviointit tehokkaaksi johtamisvälineeksi. Tavoitteena on tehdä Elektroniikkalaitoksesta kokonaisvaltuinen kumppanuus hyödyntävä järjestelmäylläpitäjä.

Toimintaa ohjaavat asiakaslähttäisyys, tuloksellisuus, avoimuus, vastuullisuus ja kehityshakuisuus

Strategia konkreettiseksi tuloskortin avulla

Elektroniikkalaitos aloitti vision ja strategian määrittelytyön 1990-luvun puolivälissä. Haasteena tässä työssä on ollut strategian konkretisoiminen ja mittareiden löytäminen. ”Julkisorganisaatiolla on tyypillisesti vähemmän välittömiä keinoja toteuttaa strategiaa kuin yksityisellä sektorilla.” huomauttaa Jukka Perko Puolustusvoimien Elektroniikkalaitokselta.

Elektroniikkalaitoksella on jo useita vuosia tehty itsearviointeja laatupalkintokriteeristöjen pohjalta, lisäksi käytössä oli tasapainoitettuun tuloskorttiin perustuva mittaristo. Tulospalkkioita ei kuitenkaan oltu kytketty mittaristoon ja mittareita päivitettiin pääsääntöisesti vain kerran vuodessa, jolloin vaikutus käytännön toimintaan jäi melko vähäiseksi.

Strategian tarkentaminen ja mittariston kehittäminen aloitettiin kuvaamalla strategia karttana, jossa strategisina tavoitteina korostuivat prosessien kehittäminen, tehokkuus ja taloudellisuus, motivoitunut palvelukykyinen henkilöstö sekä asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Strategiset tavoitteet on tarkennettu kriittisillä menestystekijöillä ja niiden mittareilla.

Ylätason tuloskortti jalkautettiin kaikille kuudelle Elektroniikkalaitoksen yksikölle. Jokaisessa tuloskortissa on 20 mittaria, jotka kaikki vaikuttavat tulospalkkioon. Vuosi 2002 oli ensimmäinen vuosi, jolloin tuloskortin seuranta hoidettiin QPR ScoreCardilla.

Tuloskortin mittareita päivittää aktiivisesti 20-30 henkilöä ja tuloskortit ovat intranetissa kaikkien Elektroniikkalaitoksen 250 työntekijän saatavilla. Mittareiden päivittäminen tehdään tällä hetkellä käsin.

"QPR ScoreCard helpottaa huomattavasti manuaalisen tuloskorttiseurannan tekemistä. Jatkossa tulemme automatisoimaan joidenkin mittareiden päivityksen toiminnanohjaus- ja taloushallintojärjestelmistä," Perko kertoo.

Tulostavoitteet ja tulospalkkio

Elektroniikkalaitoksen johtaja tekee vuosittain Materiaalilaitoksen johtajan kanssa tulossopimuksen, jonka pohjalta asetetaan tavoitteet laitokselle ja edelleen sen yksiköille. Tavoitteet jalautetaan ryhmä- ja yksilötasolle kehittämiskeskusteluissa.

Tulossopimuksessa käsitellään lähinnä avaintehtäviä ja kehittämiskohteita, jotka ovat osa tuloskorttia. Kaksi kertaa vuodessa pidetään johdon katselmus, jossa tarkastellaan tuloskortteja ja päätetään tarvittavista toimenpiteistä.

Tulospalkkioon vaikuttavat kaikki tuloskortin mittarit. Eri kriittisten menestystekijöiden painoarvot vaihtelevat 5-15 %:n välillä. Saatujen kokemusten perusteella tulospalkkio ohjaa selvästi toimintaa, vaikka palkkion suuruus olisi vain muutamia prosentteja kokonaisansioista.

"Tulospalkkion ei pidä tarkoittaa sitä, että samasta työstä saadaan lisää palkkaa, vaan palkkio saadaan paremmin tehdystä tai ylimääräisestä työstä." linjaa Jukka Perko.

EFQM-arviointi täydentää hyvin tuloskorttiajattelua

Tuloskortin lisäksi Elektroniikkalaitoksessa ja sen yksiköissä tehdään edelleen vuosittainen itsearviointi pohjautuen EFQM-kriteereihin.

EFQM-arviointi täydentää hyvin tuloskorttiajattelua ja tuo esille paljon

kehityskohteita, joita sitten priorisoidaan strategian ja tuloskorttien avulla.

Itsearviointia varten QPR ScoreCardilla on rakennettu erilliset EFQM-mittarit. "QPR ScoreCardin graafinen tuloskorttinäkymä on paras näkemäni tapa havainnollistaa itsearvioinnin tulosta." kertoo Perko.

"Suurin haaste tuloskortin käytössä on ollut organisatiokulttuurin ja ajatustavan muutos. Tähän olemme panostaneet toteuttamalla kattavan ryhmien valmennusohjelman. Tärkeintä on ollut saada henkilöstö miettimään esimerkiksi missiota ja arvoja itsenäisesti." kertoo Perko Elektroniikkalaitoksen kokemuksista.

Sitoutuminen johtaa tuloksiin

"Tuloskortti pakottaa ihmiset katsomaan strategian toteutumisen kannalta tärkeitä asioita riittävän usein, jolloin ne eivät unohdu tai jää muun kiireen varjolla tekemättä." huomauttaa Perko.

"Esimerkiksi rekrytointi on helpottunut, kun yrityskuva otettiin mukaan mittariksi tuloskorttiin ja ryhdyttiin kampanjoimaan yrityskuvan edistämiseksi." jatkaa Perko tuloskortin käyttöönoton vaikutuksista.