

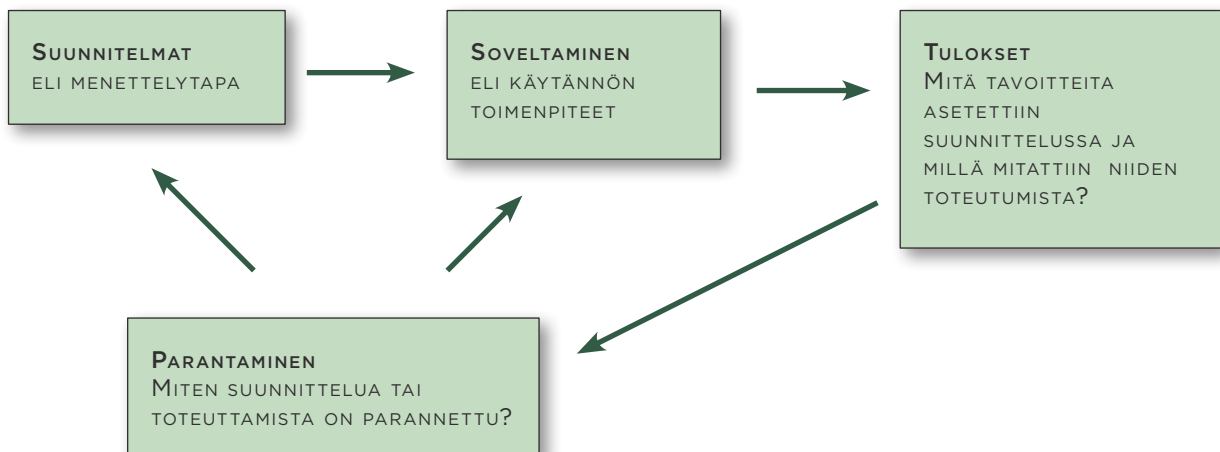
1 ASKEL

YRITYKSEN NYKYTILAN ARVIOINTI

1.1. Miten laadun kehittämisessä lähdetään liikkeelle?

Eräs hyvä tapa aloittaa kehitystyö on tehdä itsearviointi. Menetelmän avulla yritys löytää omien toimintojensa vahvuudet ja parantamiskohteet. Itsearviointeja voidaan suorittaa monella tavalla, mutta hyvä tapa laadun kehittämistyön pohjaksi on pika-arviointi, joka toteutetaan tässä kirjassa liitteenä olevalla Malcolm Baldrigen laatupalkintokriteeristöstä nimenomaan matkailualalle johdetulla kysymyspatteristolla. Vaikka Suomessa on laatupalkintokilpailuissa siirrytty Euroopan laatupalkintomalliin, olemme tarkoituksella pitäytyneet vielä tässä amerikkalaisessa mallissa sen helppokäyttöisyyden vuoksi.

Mittaaminen ja itsearviointi ovat laadun kehittämisen kulmakiviä. Itsearviointi on eräs keino mitata yrityksen erinomaisuutta ja kilpailukykyä. Itsearvioinnissa katsotaan yrityksen toimintoja aina eri näkökulmista: toiminnan suunnittelun ja toteuttamisen näkökulmista sekä toiminnan mittaamisen ja parantamisen näkökulmista. Tämä hyväksi todettu kaava perustuu jo 1950-luvulla Japanissa vaikuttaneen amerikkalaisen laatugurun Walter Demingin laatuympeyrään. Sen ydin on, että mitään ei voida parantaa, jos ei arvioida lähtötasoa.



Kuva 2 Mittaaminen on laadun kehittämisen kulmakivi.

1.2. Arvioidaan ja pisteytetään yrityksen toiminnot

Itsearviointissa arvioidaan aina koko yritystä. Johtajuudessa kukin arvioi omaa lähintä esimiestään ja koko organisaatiosta vastaava itseään. Itsearviointi on oman toiminnan arviointia, ei kritiikkiä. Itsearviointilla löydetään yrityksen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kun itsearviointikysymyksiin on vastattu, käydään laaja keskustelu, jonka avulla kehittämiskohteet löytyvät. Itsearviointipäivän lopuksi päätetään kehittämisen painopistealueista ja marssijärjestyksestä. Itsearviointitilaisuuteen on hyvä saada mukaan mahdollisimman monta henkeä, mieluiten yrityksen kaikilta osastoilta.

Itsearviointikysymyksiin vastattaessa käytetään pisteytystä alla olevan taulukon mukaan. Nyrrkisääntönä on, että jos asiaa ei ole dokumentoitu kirjallisesti, ei arviointikohdasta voida antaa kolmea pistettä enempää.

0 PISTETTÄ	PUHETASOLLA, EI NÄYTTÖÄ ARVIINTIKOHDASTA
3 PISTETTÄ	<p>SUUNNITELMAT: SUUNNITELMAT OVAT ALKUVAIHEESSA. DOKUMENTOINTI PUUTTUU TAI ON SELVÄSTI PUUTTEELLISTA.</p> <p>SOVELTAMINEN: SUUNNITELMIEN TOTEUTTAMISESSA ON MERKITTÄVIÄ PUUTTEITA. DOKUMENTOINTI PUUTTUU TAI ON SELVÄSTI PUUTTEELLISTA.</p> <p>PARANTAMINEN: PARANTAMINEN ON ALKUVAIHEESSA. KAIKKIA ONGELMIA EI KORJATA. PARANTAMINEN PERUSTUU LÄHINNÄ VIRHEIDEN KORJAAMISEEN. DOKUMENTOINTI PUUTTUU TAI ON SELVÄSTI PUUTTEELLISTA.</p>
5 PISTETTÄ	<p>SUUNNITELMAT: SUUNNITELMAT OVAT JÄRKEVIÄ JA ARVIINTIKOHDAN MUKAISIA. SUUNNITELMAT OVAT DOKUMENTOITUJA.</p> <p>SOVELTAMINEN: LAAJUudessa EI OLE MERKITTÄVIÄ PUUTTEITA, VAIKKA JOISSAKIN YSIKÖISSÄ TAI ORGANISAATION OSISSA SOVELTAMINEN ON VASTA ALKUVAIHEESSA. SOVELTAMISEN SEURANTA ON DOKUMENTOITUNA.</p> <p>PARANTAMINEN: TOSIASIOIHIN PERUSTUVA DOKUMENTOITU PARANTAMISTOIMINTA ON KÄYTÖSSÄ.</p>
7 PISTETTÄ	<p>SUUNNITELMAT: SUUNNITELMAT OVAT JÄRKEVIÄ JA VASTAAVAT ERINOMAISESTI ARVIINTIKOHDAN TARKOITUSTA. DOKUMENTOINTI ON SELKEÄÄ.</p> <p>SOVELTAMINEN: SOVELTAMINEN ON TOTEUTUNUT HYVIN ILMAN SUURIA PUUTTEITA. DOKUMENTOINTI ON SELKEÄÄ.</p> <p>PARANTAMINEN: PARANTAMINEN ON PERUSTUNUT MITATTUIHIN TOSIASIOIHIN, TOIMIALAN VERTAILUTIETOIHIN SEKÄ TOIMINNAN HYVÄÄN ANALYSOINTIIN VÄHINTÄÄN KAHDEN VUODEN AJALTA. SUUNNITTELUN JA SOVELTAMISEN KEHITTYMISESTÄ ON SELVÄÄ NÄYTTÖÄ.</p>
10 PISTETTÄ	<p>SUUNNITELMAT: SUUNNITELMAT OVAT JÄRJESTELMÄLLISIÄ JA JÄRKEVIÄ JA VASTAAVAT TÄYSIN ARVIINTIKOHTAA. DOKUMENTOINTI ON AUKOTONTA.</p> <p>SOVELTAMINEN: SOVELTAMINEN TOTEUTUU TÄYDELLISESTI ILMAN HEIKKOUKSIA TAI PUUTTEITA KOKO ORGANISAATIOSSA. DOKUMENTOINTI ON AUKOTONTA.</p> <p>PARANTAMINEN: PARANTAMINEN ON PERUSTUNUT MITATTUIHIN TOSIASIOIHIN, VERTAILUTIETOIHIN SEKÄ TOIMINNAN HYVÄÄN ANALYYSIIN VÄHINTÄÄN KOLMEN VUODEN AJALTA. PITKÄLLE KEHITTYNYT SEKÄ SUUNNITELMIEN ETTÄ TOTEUTTAMISEN PARANTAMISTYÖSKENTELY ON JOHTANUT SELKEÄSTI TULOsten PARANEMISEEN. YRITYKSELLÄ ON TÄLTÄ AJALTA VERTAILUTULOKSIA, JOIDEN AVULLA SE VOI OSOITTA A OLEVANSA SELKEÄSTI VERTAILUJOUKON JOHTAJA VERTAILTAVIEN TIETOJEN OSALTA.</p>

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

1. JOHTAJUUS

1.1. JOHTAMISKÄYTÄNTÖ

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.1.1. Osoittaako johto henkilöstölle toiminnan suunnan ja painopistealueet 1-3 vuodelle eteenpäin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.2. Etsiikö johto yritykselle uusia mahdollisuuksia (esim. uudet asiakkuudet, markkina-alueet, kumppanuudet jne.)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.3. Viestiikö ja toimiiko johto yritykselle asetettujen arvojen mukaan? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.4. Onko johto luonut organisaatorakenteen, joka edistää hyvää toiminnallista kykyä ja tavoitteiden saavuttamista? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.5. Seuraako johto asiakastyytyvää säännöllisesti ja suuntaako toiminnan painopisteet palautteen mukaisesti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.6. Tukeeko johto koulutusta ja jatkuvaa oppimista? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.7. Onko johdon ja esimiesten valtuudet ja vastuut määritelty? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.8. Onko organisaation sisäinen yhteistyö määritelty (esim. eri osastojen välinen yhteistyö ja toimintojen rajapinnat, yhteiset prosessit jne.)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.9. Onko päätöksenteko riittävän nopeaa (esim. ei turhia välikäsiä ja päätöksentekopisteitä)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.10. Analysoiko johto toiminnan tehokkuutta verrattuna asetettuihin tavoitteisiin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.11. Arvioidaanko johtamiskäytäntöä ja tehdäänkö siihen liittyvää järjestelmällistä parantamistyötä (esim. henkilöstö- ja asiakaspalautteet, kehityskeskustelut)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c} \text{-----} \\ \uparrow \\ \text{110} \end{array} \times 85 = \text{-----}$$

ARVIOINTIALUEEN 1 PISTEMÄÄRÄ:

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

2. STRATEGINEN SUUNNITTELU

2.1. TULEVAISUUDEN SUUNNITTELU, 1-3 v.

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.1.1. Onko organisaatiolla käytössä järjestelmällinen tulevaisuuden suunnittelumalli? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1.2. Osallistuuko henkilöstö tulevaisuuden suunnitteluun? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1.3. Osallistuvatko asiakkaat, toimittajat, kumppanit ja muut sidosryhmät tarvittavilta osin tulevaisuuden suunnitteluun? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1.4. Hyödynnetäänkö tulevaisuuden suuntaviivojen hahmottamisessa tietoja useista tahoista (tietoja yhteistyökumppaneista, asiakkaista, kilpailu- ja toimintaympäristöistä sekä markkina- ja henkilöstötietoja)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1.5. Onko yrityksellä olemassa tulevaisuuden suunnittelun tueksi selkeä tiedon keräys-, taltiointi- ja hyödyntämistapa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c} \text{---} \\ \rightarrow \\ \text{50} \end{array} \times 40 = \text{---}$$

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

2.2. TULEVAISUUDEN SUUNNITTELUPROSESSI, 1-3 v.

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.2.1. Muutetaanko yrityksen tulevaisuuden suuntaviivat selkeiksi toimintasuunnitelmiksi ja tavoitteiksi koko organisaatiossa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.2. Asetetaanko suunnitellut toimenpiteet tärkeysjärjestykseen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.3. Asetetaanko toimintasuunnitelmille selkeitä tavoitteita ja mittareita, joiden avulla etenemistä ja toteutumista voidaan seurata? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.4. Arvioiko yritys vuosittain toimintasuunnitelmien onnistumista käytännössä vuosi- ja trenditasolla? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.5. Ovatko henkilöstösuunnitelmat ja niiden tavoitteet osana tulevaisuuden suunnittelua? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.6. Arvioiko ja parantaako yritys järjestelmällisesti omaa strategista suunnitteluprosessiaan? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c}
 \xrightarrow{\hspace{10em}} \\
 \underline{\hspace{10em}} \\
 60
 \end{array}
 \times 45 = \underline{\hspace{10em}}$$

ARVIOINTIALUEEN 2 PISTEMÄÄRÄ
(2.1 + 2.2.)

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

3. ASIAKAS- JA MARKKINASUUNTAUTUNEISUUS

3.1. ASIAKAS- JA MARKKINATUNTEMUS

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.1.1. Onko yritys määrittänyt tärkeimmät asiakaskohderyhmät? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.1.2. Onko yrityksellä selkeä toimintatapa, jolla asiakkaan tarpeet, odotukset ja vaatimukset selvitetään? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.1.3. Kerääkö yritys kattavasti kaiken tyyppiset palautteet asiakkailtaan? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.1.4. Hyödynnetäänkö asiakkailta kerättyä tietoa toiminnan kehittämisessä (tarve- ja odotuskartoitukset, annettu palaute koetusta tuotteesta/palvelusta, valitukset)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.1.5. Selvittääkö yritys mahdollisien tulevaisuuden asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c} \text{---} \\ \rightarrow \\ \text{50} \end{array} \times 40 = \text{---}$$

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

3.2. ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.2.1. Onko asiakkaan helppo antaa palautetta (useita eri tapoja)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2.2. Onko henkilökunnalla selkeät asiakaspalautteisiin liittyvät toimintaohjeet? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2.3. Onko yrityksellä käytössä reklamaatioiden hoitojärjestelmä, jonka avulla valitukset voidaan käsitellä tehokkaasti ja estää niiden toistuminen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2.4. Onko yrityksellä käytössään kohderyhmittäiset asiakkaan kuuntelujärjestelmät? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2.5. Onko yrityksellä menetelmä, jolla selvitetään asiakkaiden näkemykset yrityksen yleisvaikutelmasta/imagosta (esim. tavoitettavuus, viestintä, joustavuus, ennakoiva toiminta, reagointi muuttuviin vaatimuksiin)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2.6. Onko yrityksellä menetelmä, jolla selvitetään asiakkaiden näkemykset myyntitoiminnasta ja jälkihoidosta (esim. henkilöstön toiminta ja vastausaika yhteydenottoihin)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2.7. Onko yrityksellä menetelmä asiakassuhteiden ja asiakasuskollisuuden jatkuvaksi vahvistamiseksi (kanta-asiakasjärjestelmät, muistaminen, hyvä tiedottaminen)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2.8. Arvioiko yritys omaa asiakashallintaansa ja tekeekö tämän perusteella parantamistyötä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c} \text{---} \\ \text{80} \end{array} \times 45 = \text{---}$$

ARVIINTIALUEEN 3 PISTEMÄÄRÄ
(3.1 + 3.2.)

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

4. TIEDOT JA NIIDEN ANALYSOINTI

4.1. TIETOJEN VALINTA JA KÄYTTÖ

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4.1.1. Kerääkö yritys tietoja kaikista yrityksen menestymiselle tärkeistä tekijöistä (kuten asiakkaista, myyntituotteiden laadusta, koetusta palvelusta, henkilöstöstä, tavaran toimittajista, alihankkijoista/verkostokumppaneista, kilpailijoista, toimialasta ja ympäristönhallinnasta)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.1.2. Onko yrityksellä toimiva tiedonkeruujärjestelmä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.1.3. Ovatko yrityksen keräämät tiedot helposti saatavilla ja käytettävissä (koosteet, sähköinen jakelu, onko käyttäjien tarpeet huomioitu)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.1.4. Varmistetaanko tietojen luotettavuus useasta tietolähteestä silloin, kun yhtä lähdettä ei voida pitää riittävän luotettavana? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.1.5. Arvioidaanko yrityksen keräämän tietomäärän kattavuutta ja riittävyyttä (poistetaanko tarpeettomat ja lisätäänkö merkityksellinen)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.1.6. Onko yrityksellä tietoturvallisuusjärjestelmä (salasanat, avaimet, koodit, kirjalliset salassapitovelvollisuudet, atk-järjestelmän suojaus)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.1.7. Arvioidaanko tietojen soveltuvuutta yrityksen tarpeisiin nähden ja tehdäänkö siihen liittyvää parantamistyötä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c}
 \text{---} \rightarrow \\
 \text{70} \quad \times 40 = \text{---}
 \end{array}$$

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

4.2. TOIMINTATAPOJEN TEHOKKUUDEN ANALYSOINTI JA SEURANTA

- 0 3 5 7 10**
- 4.2.1. Onko yrityksellä menetelmä, jonka avulla analysoidaan toimintatapojen tehokkuutta ja suorituskykyä verrattuna muihin yrityksiin (esim. benchmarking eli vertailu parhaisiin toimintatapoihin)? □ □ □ □ □
- 4.2.2. Onko yrityksellä käytössään toimintaa kuvaavia tunnuslukuja (kuten tuotteiden ja palvelun laatu, käyttöaste, tuottavuus)? □ □ □ □ □
- 4.2.3. Kerätäänkö asiakkaita ja henkilöstöä koskevia tunnuslukuja (kävijämäärät, sairauspoissaolot, henkilökunnan vaihtuvuus)? □ □ □ □ □
- 4.2.4. Tekeekö yritys päätöksiä mitattujen tosiasioiden perusteella? □ □ □ □ □
- 4.2.5. Kerätäänkö ja analysoidaanko taloutta ja markkinoita koskevia tunnuslukuja (kysynnän muutokset, muutokset kohdemarkkinoissa, yleinen suhdannekehitys)? □ □ □ □ □
- 4.2.6. Arvioiko yritys toimintatapojensa tehokkuuden seuranta-prosessia ja tekeekö siihen liittyvää järjestelmällistä parantamistyötä (esim. onko valittu oikeat tunnusluvut, onko benchmarking-kohde oikea)? □ □ □ □ □

yhteensä:

$$\begin{array}{c} \rightarrow \\ \hline 60 \end{array} \times 45 = \underline{\hspace{2cm}}$$

ARVIOINTIALUEEN 4 PISTEMÄÄRÄ
(4.1 + 4.2.)

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

5. HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

5.1. HUIPPUSUORITUKSIIN TÄHTÄÄVÄT TOIMINTATAVAT

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.1.1. Onko yrityksessä itseohjautuvia tiimejä (työtehtävien suunnittelussa, hallinnassa ja parantamisessa)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.1.2. Onko työtehtävät suunniteltu niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä tehtävissään? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.1.3. Palveleeko organisaatorakenne yrityksen tavoitteita ja asiakkaan tarpeita? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.1.4. Koulutetaanko yrityksen henkilöstöä tarkoituksenmukaiseen moniosaamiseen ja tehtäväkiertoon? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.1.5. Kykeneekö henkilökunta reagoimaan nopeasti muuttuneeseen asiakastilanteeseen (esim. riittävät valtuudet oma-aloitteeseen toimintaan)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.1.6. Onko organisaation tiedonkulku tehokasta (esim. sisäinen tiedottaminen)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.1.7. Onko yrityksellä olemassa henkilöstön kannustejärjestelmä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.1.8. Onko yrityksen henkilöstöllä käytössään järjestelmä aloitteiden tekemiseen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.1.9. Arvioiko ja parantaako yritys henkilöstön toimintatapoja säännöllisesti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c} \rightarrow \\ \hline 90 \end{array} \times 35 = \underline{\hspace{2cm}}$$

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

5.2. HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.2.1. Onko yrityksellä käytössä perehdyttämisjärjestelmä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2.2. Tekeekö yritys säännöllisesti koulutustarvekartoituksia? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2.3. Rääätälöidäänkö koulutukset tarvekartoituksen pohjalta? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2.4. Onko kaikilla tarvittavilla avaintoimintoalueilla riittävät koulutusohjelmat? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2.5. Seurataanko koulutuksen onnistumista sillä, miten käytäntöön tulleet toimintatavat ovat parantuneet/paranevat? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2.6. Arvioiko ja parantaako yritys henkilöstön koulutustoimintoja? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c} \text{---} \\ \text{60} \end{array} \times 25 = \text{---}$$

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

5.3. HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI JA TYYTYVÄISYYS

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.3.1. Otetaanko yrityksessä huomioon turvallisuuteen, terveyteen ja ergonomiaan liittyvät tarpeelliset seikat? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3.2. Huolehtiiko yritys aktiivisesti henkilöstön hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä ja työkyvyn ylläpitämisestä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3.3. Käydäänkö yrityksessä kehityskeskusteluja/esimies-alaiskeskusteluja järjestelmällisesti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3.4. Seuraako yritys työtyytyväisyyttä säännöllisesti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3.5. Onko työtyytyväisyydelle asetettu selkeitä tavoitteita? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3.6. Arvioiko ja parantaako yritys henkilöstön hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden seurantaprosessia järjestelmällisesti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\frac{\quad}{60} \times 25 = \quad$$

ARVIINTIALUEEN 5 PISTEMÄÄRÄ
(5.1 + 5.2. + 5.3.)

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

6. PROSESSIEN HALLINTA

6.1. MATKAILUTUOTTEEN SUUNNITTELU JA SEN TUOTTAMISEN HALLINTA

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6.1.1. Huomioidaanko uusien matkailutuotteiden kehittämisessä asiakkaiden tarpeet ja odotukset? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.2. Pohjautuuko nykyisten matkailutuotteiden kehittäminen asiakkailta kerättyihin tietoihin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.3. Onko tärkeimmät matkailutuotteet mallinnettu ja ohjeistettu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.4. Onko uusien matkailutuotteiden suunnittelussa mukana johto, henkilöstö, asiakkaat, tavarantoimittajat, alihankkijat, myyntikanavien edustus ja muut yhteistyökumppanit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.5. Onko yrityksen tuotekehitysprosessia mallinnettu ja ohjeistettu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.6. Onko tärkeimmille matkailutuotteille määritelty laadulliset ja määrälliset tavoitteet (esim. tavoitearvo asiakaspalautteelle, myynti/tuote)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.7. Varmistetaanko laadullisten ja määrällisten tavoitteiden toteutuminen järjestelmällisellä mittaamisella? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.8. Parantaako yritys järjestelmällisesti matkailutuotteiden tuotekehitysprosessia? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.9. Parantaako yritys järjestelmällisesti tuotanto- ja palvelutoimintaa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c}
 \xrightarrow{\hspace{10em}} \\
 \underline{\hspace{1em}} \quad \times 55 = \underline{\hspace{1em}} \\
 90
 \end{array}$$

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

6.2. TUKITOIMINNAN HALLINTA

Tukipalveluilla tarkoitetaan yrityksessä tarjottavien ydinpalveluiden tai tuotteiden tarvitsemaa aputoimintaa. Tukipalveluita voivat olla esim. taloushallinto, markkinointi, myyntipalvelu, varastointi, kiinteistöhuolto, vakuutus- ja pankkipalvelut, atk-palvelut, juridiset palvelut jne.

- | | 0 3 5 7 10 |
|---|--|
| 6.2.1. Onko yritys määritellyt avainprosessit ja niiden vaatimat tukipalvelut (esim. avainprosessi: asiakashallinta, tukipalvelu: taloushallinto)? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6.2.2. Onko yritys asettanut tukipalveluille sellaisia mitattavia suorituskykyvaatimuksia, joiden toteutumista voidaan seurata tunnuslukujen ja mittareiden avulla? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6.2.3. Huolehtiiko yritys siitä, että asetetut tavoitteet täyttyvät tukipalveluissa? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6.2.4. Parantaako yritys tukipalveluitaan järjestelmällisesti? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{c}
 \xrightarrow{\hspace{15em}} \\
 \underline{\hspace{2em}} \\
 40
 \end{array}
 \times 15 = \underline{\hspace{4em}}$$

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

6.3. YHTEISTYÖTOIMINTOJEN HALLINTA

- 0 3 5 7 10**
- 6.3.1. Onko yrityksellä menetelmä, jolla se valitsee ulkopuoliset alihankkijat/tavarantoimittajat?
- 6.3.2. Onko ulkopuolisille alihankkijoille/tavarantoimittajille asetettu mitattavia vaatimuksia?
- 6.3.3. Määritelläänkö ulkopuolisten alihankkijoiden/tavarantoimittajien vaatimustaso yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa?
- 6.3.4. Saavatko ulkopuoliset alihankkijat/tavarantoimittajat säännöllisesti palautetta omasta toiminnastaan ja tuotteiden laadusta?
- 6.3.5. Parantaako yritys yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa järjestelmällisesti?

yhteensä:

$$\begin{array}{r} \text{---} \\ \rightarrow \quad \underline{\quad\quad} \times 15 = \quad \text{---} \\ \quad \quad \quad 50 \end{array}$$

ARVIOINTIALUEEN 6 PISTEMÄÄRÄ
(6.1 + 6.2. + 6.3.)

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

7. TOIMINNAN TULOKSET

7.1. ASIAKKAIDEN TYYTYVÄISYYTTÄ KUVAAVAT TULOKSET

- | | 0 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7.1.1. Mittaako yritys asiakastyytyväisyyttä kohderyhmittäin järjestelmällisesti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.1.2. Mittaako yritys reklamaatioiden kehittymistä järjestelmällisesti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.1.3. Onko asiakastyytyväisyyttä kuvaaville tunnusluville asetettu mitattavia tavoitteita? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.1.4. Vertaillaanko asiakastyytyväisyystunnuksia kilpailijoiden vastaaviin lukuihin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

yhteensä:

$$\begin{array}{r}
 \xrightarrow{\hspace{15em}} \\
 \underline{\hspace{2em}} \quad \times 115 = \underline{\hspace{4em}} \\
 40
 \end{array}$$

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

7.2. TALOUTTA JA MARKKINA-ASEMAA KUVAAVAT TULOKSET

- 0 3 5 7 10
- 7.2.1. Seuraako yritys vähintään kerran kuukaudessa tuloslaskelmansa kehittymistä?
- 7.2.2. Vertaileeko yritys omia talouden tunnuslukujaan kilpailijoihin ja toimialaan (esim. liikevaihto, kateprosentti, maksetut palkat, ulkopuoliset ostot)?
- 7.2.3. Vertaileeko yritys markkina-asemaa kuvaavia tunnuslukuja kilpailijoihin ja toimialaan (markkinaosuus)?

yhteensä:

$$\frac{\quad}{30} \times 115 = \underline{\hspace{2cm}}$$

7.3. HENKILÖSTÖÄ KOSKEVAT TULOKSET

- 0 3 5 7 10
- 7.3.1. Tuottaako yritys tunnuslukuja henkilöstöstään (esim. työtyytyväisyydestä, hyvinvoinnista, tehokkuudesta, ilmapiiristä, aloitetoiminnasta)?

yhteensä:

$$\frac{\quad}{10} \times 80 = \underline{\hspace{2cm}}$$

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

7.4. YHTEISTYÖKUMPPANEITA JA TAVARANTOIMITTAJIA KOSKEVAT TULOKSET

7.4.1. Tuottaako yritys tunnuslukuja yhteistyökumppaneista ja tavarantoimittajista (esim. virhemäärä, kpl, asiakas-tyytyväisyysmittaukset)?

0 3 5 7 10

7.4.2. Antaako yritys yhteistyökumppaneistaan ja tavarantoimittajistaan keräämiään tunnuslukutuloksia heille säännöllisesti?

yhteensä:

→ $\frac{\quad}{20} \times 25 = \underline{\hspace{2cm}}$

7.5. ORGANISAATIOKOHTAISET TULOKSET

7.5.1. Tuottaako yritys organisaation toimintaa kuvaavia tunnuslukuja riittävän kattavasti (tuotteiden ja palvelun laadusta, tuottavuudesta, toiminnan tehokkuudesta ja toimintasuunnitelmien toteutumisesta)?

0 3 5 7 10

yhteensä:

→ $\frac{\quad}{10} \times 95 = \underline{\hspace{2cm}}$

ARVIOINTIALUEEN 7 PISTEMÄÄRÄ
(7.1 + 7.2. + 7.3. + 7.4. + 7.5.)

0	Ei toteuteta yrityksessä tai vasta puhetasolla.
3	Pääosin puhetasolla. Dokumentaatio puutteellista. Parantaminen perustuu virheiden korjaamiseen.
5	Hyvin toimiva, dokumentoitu laatujärjestelmä.
7,10	Dokumentoitu, aukoton laatujärjestelmä. Vaatii vertailutietoa, hyvää toiminnan analysointia ja näyttöä parannuksista.

8. YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

8.1. YHTEISKUNNALLINEN VASTUU JA YMPÄRISTÖVAIKUTUSTEN HALLINTA

- 8.1.1. Onko yrityksessä selvitetty ympäröivän yhteiskunnan yksikölle asettamat vaatimukset ja odotukset sekä toimitaanko yrityksessä näiden täyttämiseksi (esim. noudatetaanko tarvittavia lakeja ja asetuksia, osallistutaanko omalla panoksella ympäröivän yhteisön hyvinvoinnin edistämiseen)?
- 0 3 5 7 10
- 8.1.2. Onko matkailutuotteissa ja toimintatavoissa huomioitu ympäristövaikutukset?
-
- 8.1.3. Parantaako yritys ympäristötoimintaansa jatkuvasti?
-

yhteensä:

$$\frac{\quad}{30} \times 40 = \underline{\hspace{2cm}}$$

8.2. YHTEISKUNNALLISET JA YMPÄRISTÖÄ KOSKEVAT TULOKSET

- 8.2.1. Tuottaako yritys ympäristötoimintaa kuvaavia tunnuslukuja (esim. jätteen määrä, kierrätettävän jätteen osuus, energian kulutus, kalusto, ostot, paikallisuus- ja kotimaisuusaste)?
- 0 3 5 7 10

yhteensä:

$$\frac{\quad}{10} \times 20 = \underline{\hspace{2cm}}$$

ARVIOINTIALUEEN 8 PISTEMÄÄRÄ
(8.1 + 8.2.)

Itsearviointin tulosten yhteenveto

Tähän taulukkoon siirretään jokaisesta arviointikohdasta saadut pisteet, jotka lasketaan yhteen taulukon alareunaan. Saatua yhteispistemäärää voidaan verrata kaikkiin Malcolm Baldrige -kriteeristöllä itseänsä arvioiviin yrityksiin.

1.	Johtajuus	_____
2.	Strateginen suunnittelu	_____
3.	Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus	_____
4.	Tiedot ja niiden analysointi	_____
5.	Henkilöstön kehittäminen	_____
6.	Prosessin hallinta	_____
7.	Toiminnan tulokset	_____
8.	Yhteiskunnalliset vaikutukset	_____
Pisteet yhteensä:		_____

Pisteiden painoarvioinnissa voidaan havaita eri alueiden tärkeyttä. Esimerkiksi henkilöstön ja prosessien hallinnalla maksimipisteet ovat 85, kun taas toiminnan tulosalueella maksimipisteet ovat 430.

1.2.1. Kokonaispisteytys

Pisteytyksen jälkeen käydään laaja keskustelu ja kartoitetaan yrityksen vahvuudet sekä kehittämisaalueet. Keskustelun tarkoituksena on myös löytää yhteinen näkemys toiminnoista ja laadunkehittämistarpeista eri toimijoiden keskuudessa. Arviointipäivän tuloksena kehittämistarpeet kirjataan ja asetetaan tärkeysjärjestykseen.

PISTEET	
0–99	PUHETASOLLA, EI NÄYTTÖÄ ARVIINTIKOHDILLE.
100–299	<p>SUUNNITELMAT: USEIMMISSA ARVIINTIKOHDISSA SUUNNITELMAT ON ALOITETTU.</p> <p>SOVELTAMINEN: KAIKILLA ARVIINTIALUEILLA ON MERKITTÄVIÄ PUUTTEITA.</p> <p>PARANTAMINEN: ALKUVAIHEESSA OLEVAA PARANTAMISTOIMINTAA, LIITTYEN LÄHINNÄ ONGELMIEN KORJAAMISEEN, ON USEILLA ARVIINTIALUEILLA.</p> <p>TULOKSET: TULOKSIA PUUTTUU USEILTA ARVIINTIKOHTIEN ALUEILTA. JOITAKIN TULOKSIA ON KUITENKIN SEURATTU JA PARANNETTU AIVAN VIIME AIKAINA.</p>
300–499	<p>SUUNNITELMAT: SUUNNITELMAT OVAT JÄRKEVIÄ JA ARVIINTIKOHTIA VASTAAVIA.</p> <p>SOVELTAMINEN: SOVELTAMINEN ON PÄÄSÄÄNTÖISESTI HYVIN ALUSSA.</p> <p>PARANTAMINEN: USEILLA ARVIINTIALUEILLA ON ALKUA PARANTAMISTOIMINNALLE JA JÄRJESTELMÄLLISELLE ARVIINNILLE.</p> <p>TULOKSET: TOIMINNALLE ON ASETETTU MITTAREITA SUUNNITTELUVAIHEESSA JA NIIDEN KEHITTYMISTÄ ON SEURATTU MONILLA TOIMINNAN ARVIINTIALUEILLA.</p>
500–699	<p>SUUNNITELMAT: JÄRKEVÄ, JÄRJESTELMÄLLINEN JA ARVIINTIKOHTIA VASTAAVA SUUNNITELMA ON OLEMASSA KATTAVASTI KAIKILTA ARVIINTIALUEILTA.</p> <p>SOVELTAMINEN: SOVELTAMINEN ON SUUNNITELMIEN MUKAISTA, VAIKKA SOVELTAMISEN TASOISSA ON VAIHTELUA ORGANISAATION ERI ALUEILLA.</p> <p>PARANTAMINEN: TOSIASIOIHIN PERUSTUVAA PARANTAMISTOIMINTAA ON TEHTY ERI ARVIINTIALUEILLA USEAN VUODEN AJAN.</p> <p>TULOKSET: USEIMMILLA ARVIINTIALUEILLA ON HAVAITTAVISSA SUUNNITELTUIJEN TULOSTEN PARANTUMISTA JA JOTKUT TULOKSET OSOITTAVAT VAHVUUKSIA VERTAILUTIETOIHIN VERRATTUNA.</p>
700–899	<p>SUUNNITELMAT: SUUNNITELMAT OVAT JÄRKEVIÄ, JÄRJESTELMÄLLISIÄ JA VASTAAVAT ARVIINTIKOHTIA.</p> <p>SOVELTAMINEN: SOVELTAMISESSA EI OLE HUOMATTAVIA PUUTTEITA.</p> <p>PARANTAMINEN: TOSIASIOIHIN PERUSTUVAA PARANTAMISTA ON TEHTY ERI ARVIINTIALUEILLA USEAN VUODEN AJAN. SELKEÄÄ NÄYTTÖÄ KEHITTÄMISESTÄ, ORGANISAATION OPPIMISESTA JA KOKO ORGANISAATION TOIMINTATAPOJEN ANALYSOINNISTA ON USEAN VUODEN AJALTA. SUUNNITTELUN JA SOVELTAMISEN KEHITTÄMISESTÄ ON SELVÄÄ NÄYTTÖÄ.</p> <p>TULOKSET: SUUNNITELTUIJEN TULOSTEN TASO ON HYVÄ USEIMMILLA ARVIINTIALUEILLA. USEAT VERTAILUTIEDOT OSOITTAVAT ALAN JOHTAVAA TASOA VERTAILTAESSA ALAN PARHAISIIN.</p>
900–1000	<p>SUUNNITELMAT: SUUNNITELMAT OVAT JÄRKEVIÄ, JÄRJESTELMÄLLISIÄ JA NE VASTAAVAT ARVIINTIKOHTIA ERINOMAISESTI.</p> <p>SOVELTAMINEN: SOVELTAMINEN ON ERINOMAISTA, EIKÄ SIINÄ OLE PUUTTEITA.</p> <p>PARANTAMINEN: TOIMINNAN ANALYSOINTI JA PARANTAMINEN OVAT ERITTÄIN VAHVA OSA ORGANISAATION TOIMINTAA JA NE OVAT TOSIASIOIHIN PERUSTUVIA JA JÄRJESTELMÄLLISESTI TOTEUTETTUIJA. ERITTÄIN VAHVAA NÄYTTÖÄ KEHITTÄMISESTÄ ON KOKO ORGANISAATION ERI TASOJEN ALUEILLA USEAN VUODEN AJALTA. PITKÄLLE KEHITTÄNYT ORGANISAATION ERI TASOJEN OSALLISTUMINEN JA ANALYSOINTI SEKÄ SUUNNITELMIEN JA TOTEUTTAMISEN PARANTAMISTYÖSKENTELY ON JOHTANUT SELKEÄSTI ASETETTUIJEN TULOSTEN PARANEMISEEN.</p> <p>TULOKSET: SUUNNITELLUT TULOKSET OVAT ERINOMAISTA TASOA KAIKILLA ARVIINTIALUEILLA. ON OLEMASSA SELKEÄÄ NÄYTTÖÄ JOHTAVASTA ASEMASTA OMALLA TOIMIALALLA JA PARHAIDEN ORGANISAATIOIDEN TULOKSIIN VERRATTUNA.</p>