

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU



Virve Karvinen

2007

AUTOHUOLLON LAATUJÄRJESTELMÄ

Tekniikka Rauma

Logistiikan koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

AUTOHUOLLON LAATUJÄRJESTELMÄ

Karvinen, Virve

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Tekniikka Rauma

Logistiikan koulutusohjelma

Logistiikka

Asiakas: Autohuolto Markku Tuominen Oy

Valvoja: Markku Tuominen

Helmikuu 2007

Ohjaaja: diplomi-insinööri Kalle Virtanen

UDK-luokka: 658.56

Asiasanat: autohuolto, autokorjaamo, laatu, laatujärjestelmä, laatukäsikirja

Opinnäytetyöni on tehty Autohuolto Markku Tuomiselle, joka on Raumalla toimiva monipuolisia auton merkkihuoltoja sekä korjaus- ja varaosapalveluja tarjoava yritys. Työn tavoitteena oli luoda yritykselle laatujärjestelmä käsikirjoineen.

Työ on toteutettu tekemällä kirjalliset kuvaukset yrityksen henkilöstön työtehtävistä sekä palvelun pelisäännöistä. Laatukäsikirjan runkona käytettiin AKL-laatuohjelman pohjaa, johon yrityksen yksilöllisiä tietoja kerättiin haastatteleamalla toimitusjohtajaa sekä henkilöstöä. Tietojen pohjalta laatukäsikirja muokattiin lopulliseen, tarkennettuun muotoonsa ja oikeasisältöiseksi yhdessä toimitusjohtajan kanssa.

Lopputuloksena esiteltiin Autohuolto Markku Tuominen Oy:n henkilöstölle laatukäsikirja koko henkilöstöä koskevine yleisine toimintaohjeineen.

ABSTRACT

QUALITY MANUAL OF CAR REPAIR SHOP

Karvinen Virve

Satakunta University of Applied Sciences

School of Technology Rauma

Logistics

Commissioned by Markku Tuominen Oy, Rauma

Supervisor: Markku Tuominen, Managing Director

February 2007

Tutor: Kalle Virtanen, MSc (Eng)

UDC: 658.56

Keywords: car service, car repair shop, quality, quality system, quality manual

This Bachelor's thesis was commissioned by Markku Tuominen Oy, which is a full-service car repair shop in Rauma. The aim of the study was to create a quality system with a quality manual.

The study was carried out by describing the responsibilities of the employees and the functions of the service in written form. This quality manual is based on the quality program of Finnish Central Organisation for Motor Trades and Repairs. The information was obtained by interviewing the employees and the Managing Director. The final version of the quality manual was revised together with the Managing Director.

As the result of this thesis the quality system, quality manual and its necessary instructions were presented to the employees of Markku Tuominen Oy.

ALKUSANAT

Tämän opinnäytetyöni aloittaminen tuntui uskomattoman työläältä. Nyt voin kuitenkin huokaista helpotuksesta saadessani esitellä valmiin työni. Uskallan jopa olla hie-
man ylpeä itsestäni saatuaani päätökseen tämän monivaiheisen ja tapahtumarikkaan,
viisivuotisen urakkani.

Haluan kiittää saamastani tuesta ja avusta kaikkia, jotka osaltaan edesauttoivat minua
työni tekemisessä. Haluan kiittää DI Kalle Virtasta ja Autohuolto Markku Tuominen
Oy:n koko henkilökuntaa, mutta erityiskiitoksen haluan välittää toimitusjohtaja
Markku Tuomiselle sekä Autotohtori Oy:n kehityspäällikkö, valmentaja Jouko Peipi-
selle, jotka aina yhtä ystävällisesti ja kärsivällisesti jaksoivat auttaa mieltäni askarrut-
taneissa kysymyksissä.

Lämmin kiitos siis jokaiselle tukenani olleelle!

27.12.2006

Virve Karvinen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT.....	3
ALKUSANAT	4
SISÄLLYS	5
1 JOHDANTO	7
2 LAATU	8
2.1 Mitä on laatu	8
2.1.1 Laadun määritelmiä	8
2.1.2 Tämän päivän laatu	10
2.1.3 Laatu tulevaisuudessa	10
2.2 Miksi laatu kannattaa	11
2.3 Laadun näkökulmia.....	13
3 LAATUJÄRJESTELMÄT	15
3.1 Yleistä	15
3.2 AKL -standardi	16
3.2.1 Tavoitteet	16
3.2.2 Vaatimukset	17
3.2.3 Toteutus.....	18
3.3 ISO 9000 –standardi	19
3.3.1 Laadunhallinnan periaatteet.....	19
3.3.2 Standardin valinta	23
3.4 Laatujärjestelmän dokumentointi.....	23
4 LAADUN TÄRKEIMMÄT MITTATIKUT	26
4.1 ISO 9000 –standardit	26
4.2 Laatupalkinnot	27
4.2.1 Laatupalkintojen tarkoitus	27
4.2.2 Malcolm Baldrige	27
4.2.3 Euroopan laatupalkinto	28
4.2.4 Suomen laatupalkinto.....	29
4.3 ISO 9000 –standardien ja laatupalkintokriteerien vertailua.....	30
5 TYÖN TOTEUTUS	33
5.1 Laatujärjestelmän laatiminen	33
5.2 Nykyisen toiminnan tarkastelu	33
5.3 Käytettävän standardin valinta.....	34
5.4 Nykyisen toiminnan kuvaus.....	34
5.5 Laatujärjestelmän käyttöönotto.....	34
5.6 Laatujärjestelmän kehittäminen	35

6	YHTEENVETO	36
	LÄHDELUETTELO.....	37
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Tämän työn tavoitteena oli luoda laatujärjestelmä ja –käsikirja Autohuolto Markku Tuominen Oy:lle.

Yrityksillä on erilaisia syitä ja tapoja lähteä rakentamaan laatujärjestelmää. Autohuolto Markku Tuominen Oy:ssä järjestelmä toteutettiin Mercedes Benzin vaatimuksesta. Mercedes Benz ei kuitenkaan vaadi ulkopuolisia testejä, vaan riittää, että yritys tekee sellaisen itse kerran vuodessa.

Laatujärjestelmä on tänä päivänä yhä merkittävämpi kilpailutekijä ja Mercedes Benz vaatii laatuohjelman kaikilta merkkikorjaamoiltaan.

Laatuohjelma toteutettiin AKL -standardin mukaan tavoitteena asiakaslähtöinen laadun parantaminen eli palvelun laadun varmistaminen, jatkuva parantaminen, laatu-poikkeamien ennalta ehkäisy ja korkea asiakastyytyväisyys. Laatuohjelmaa ei ”kytketty” ISO 9000 -standardiin.

Autohuolto Markku Tuominen Oy on vuonna 1992 perustettu monipuolisia auton merkkihuolto ja –korjaamopalveluja tarjoava yritys Raumalla. Yritys toimittaa myös varaosat edustamiinsa merkkeihin, joita ovat Mercedes Benz, Honda ja Nissan. Yrityksessä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi neljä asentajaa ja yksi henkilö varaosapisteessä.

2 LAATU

2.1 Mitä on laatu

2.1.1 Laadun määritelmiä

Laajimmillaan laatu ilmaisee tuotteen, palvelun tai toiminnon sopivuutta käyttötarkoitukseensa. Tällainen ”markkinalaatu” on vaikeasti mitattavaa, koska se sisältää erilaisia odotuksia ja imagotekijöitä, jotka eivät näy konkreettisesti muodossa missään mitattavaa aineistoa synnyttävässä prosessissa. Suppeammin laatu voidaan käsittää onnistumiseksi suhteessa omiin spesifikaatioihin ja tavoitteisiin. (Salmenkari 2000, s. 156.)

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa eri tarkastelunäkökulmista riippuen. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei siis ole itsetarkoitus, johon pitää pyrkiä hinnalla millä hyvänsä.

Laadun määritelmään on jo alusta alkaen sisältynyt se, ettei virheitä tehdä. Asiat tehdään oikein jo ensimmäisellä kerralla ja joka kerta. Vielä tärkeämpää kuin virheettömyys on kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin 2006, s.18-19.)

Kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan sopii mielestäni parhaiten Joseph Juranin laatumääritelmä. Hänen mukaansa laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen (fitness for use). Tämä määritelmä ottaa yksinkertaisella tavalla huomioon yllä esitetyt hyvän laadun ominaisuudet. (Lecklin 2006, s. 19-20.)

’Laatu’ -sana tuo eri ihmisille erilaisia mielikuvia. ’Hyvä laatu’ on eri ihmisten kannalta eri asia. Joillekin se tarkoittaa, että ostettu tuote täyttää sille asetetut vaatimukset, joillekin se tarkoittaa näiden asetettujen vaatimusten ylittämistä – ostetun tuotteen pitää olla ’parempi’ kuin kilpailevat tuotteet. (von Bagh 2000, s. 9.)

Laadun käsite on muuttunut alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Nykyisin laatu käsitetään yhä useammin yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi, jonka tavoitteena ovat asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Samalla laatu on käsitteellisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. Yleisesti laatu määritellään kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Silén 2001, s. 15.)

Organisaatioiden haasteena on toiminnan laadun kehittäminen pelkän tuotteiden laadun sijaan. Laatu ymmärretään usein yhä vain tuotteiden tekniseksi virheettömyydeksi eikä laaja-alaiseksi toiminnan laaduksi. Toiminnan ja tuotteiden laatu luo sisällön markkinoilla menestymiselle. Hyvä sisältö tarvitsee tuekseen toimivan muodon eli brandin. Laaduntuottokyky ja brandi tulee pystyä yhdistämään tasapainoiseksi liiketoimintakonseptiksi. (Silén 2001, s. 9.)

Kilpailu maailmanmarkkinoilla muuttuu koko ajan kovemmaksi, ja siksi innovatiivisuus, nopea reagointikyky, muutosvalmius ja joustavuus korostuvat organisaatioiden johtamisessa. Nopeutta ja notkeutta ei voi saavuttaa ilman riittävää laatukulttuurin ja kilpailukyvyyn tasoa. Yrityksen kokonaistoiminnan laatu, kustannustehokkuus ja brandikyvykyys ovat kolme keskeistä kilpailutekijää markkinoilla. (Silén 2001, s. 11.)

Laadun käsitettä on entisestään laajennettu. Laatu sisältyy myös johtamiseen strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Sisäisten toimintojen rinnalle ja ohi on tullut asiakaskeskeisyys. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta. (Kokonaisvaltainen laadunhallinta, Total Quality Management, TQM.)

Tuotteiden laadun lisäksi tarkastellaan koko toimintaprosessin laatua. Teollisuuslähtöisyydestä on etäännytty. Laatukonsepti pitää sisällään myös yrityksen sidosryhmät: toimittajat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja viime kädessä ympäröivän yhteiskunnan. Laatukäsite soveltuu siten myös palveluyrityksiin, PK-yrityksiin ja julkiseen hallintoon. (Lecklin 2006, s. 17.)

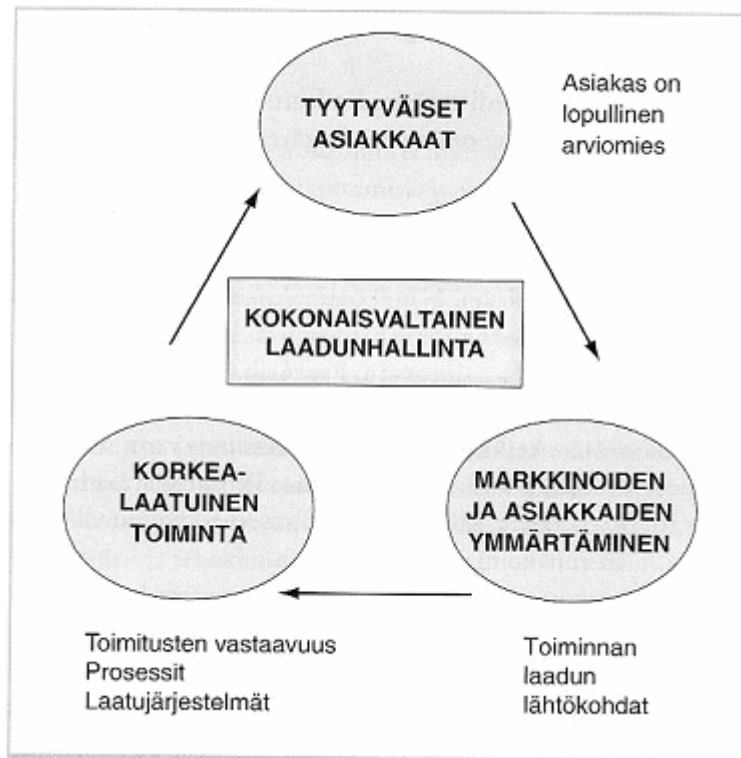
2.1.2 Tämän päivän laatu

Nykyisen laatuajattelun lähtökohtana ovat sidosryhmät, erityisesti asiakkaat. Laatu verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömät lopputuotteet eivät takaa korkeata laatua, vaan edellytyksenä on ulkopuolisen arvioijan, asiakkaan näkemys.

Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen antaa mahdollisuudet suunnitella ja kehittää toiminta sellaiseksi, että vastaavuus tarpeisiin saavutetaan. Prosessien avulla saatetaan toiminta asiakasta tyydyttävälle tasolle. Asiakas- ja muun sidosryhmäpalauteen perusteella arvioidaan ja kehitetään toimintaa edelleen. (Lecklin 2006, s. 18.)

2.1.3 Laatu tulevaisuudessa

Kokonaisvaltainen laadunhallinta ei tule häviämään tulevaisuudessakaan. Nimitykset ja toteuttamiskeinot muuttuvat ja kehittyvät, mutta laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä. Se tulee integroitumaan entistä enemmän muuhun toimintaan, ja erillisten laatuyksiköiden ja –johtoryhmien merkitys vähenee. Laatuammattilaisia voidaan verrata autonkuljettajiin. Jokainen oppii itse ajamaan autoa, jolloin useimmissa yrityksissä ei tarvita erillistä auto-osastoa ja autonkuljettajien armadaa. Laatuasiantuntijoita tarvitaan vain, jos jossakin kehittämissivaiheessa laatua tulee erityisesti painottaa. Normaalityltilanteessa tiimit vastaavat omasta laadustaan. Laadun toteutumista seurataan mittareilla osana toiminnan tuloksellisuuden ja tehokkuuden seuranta. (Lecklin 2006, s. 21.)



Kuva 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, s. 19)

2.2 Miksi laatu kannattaa

Onko laatu yrityksen kriittinen menestystekijä? Miten se voidaan todistaa? Kannattaako pyrkiä hyvään laatuun?

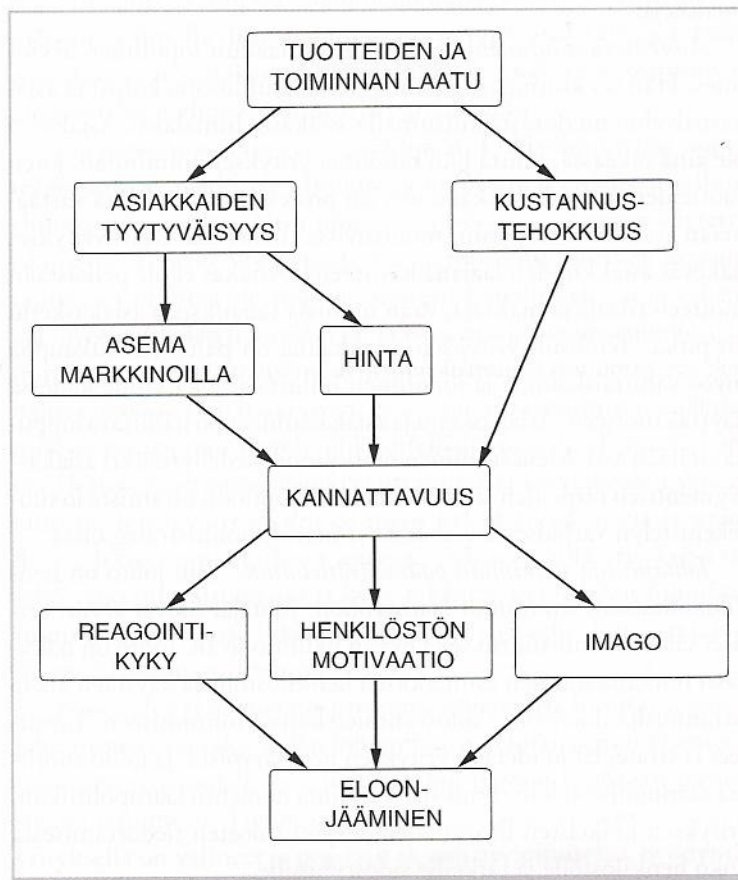
Yrityksen sisäiset vaikutukset. Hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laatu-kustannuksia ja niiden seurauksena kustannustehokkuutta. Se vaikuttaa yrityksen kanteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. Myös työpaikan ilmapiiri ja työntekijöiden viihtyvyys korostuvat.

Vaikutukset markkinoilla. Hyvä laatu täyttää tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja lisää asiakastytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia yritykselle ja lisäävät ostopiensä määrää ja viestivät positiivisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille. Laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Toisaalta hyvä laatu ja tyytyväiset asiakkaat antavat yritykselle enemmän vapautta hinnoittelussa. Tuotteet voidaan myydä paremmalla kanteella.

Kannattavuus. Laadukkaan toiminnan sisäiset ja markkinavaikutukset yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus yhdistettynä laatuun antaa yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja auttaa muun muassa seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa:

- kilpailuedun saavuttaminen valituilla markkinoilla
- markkinajohtajuus
- yrityskuvan kohottaminen
- nopeampi reagointikyky ympäristömuutoksiin
- joustavuus tarpeellisten muutosten läpiviemisessä
- osallistuva ja motivoitunut henkilöstö
- tunnettuus hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä.

Pitkällä tähtäyksellä laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä (Lecklin 2006, s. 24-25).



Kuva 2. Laadun merkitys (Lecklin 2006, s. 25)

2.3 Laadun näkökulmia

Laatuun liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä tarkastelunäkökulman mukaan. Nämä ominaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin täydentäviä. Yrityskulttuuri määrittää eri näkökulmien painoarvon. Paul Lillrank esittää kuusi erilaista tarkastelunäkökulmaa.

1. *Valmistuslaatu* keskittyy valmistusprosessiin ja varmistaa tuotteiden valmistuksen määritysten mukaan. Perinteinen laadunvalvonta tukeutuu tähän näkökulmaan. Prosessia kehittämällä virheet pyritään ennakoimaan ja välttämään.
2. *Tuotelaatu* korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittämisessä.
3. *Arvolaadussa* korkein laatu on sillä tuotteella, joka antaa parhaimman kustannus-hyötysuhteen eli parhaan arvon sijoitetulle pääomalle.
4. *Kilpailulaatu*. Laatu on riittävä, kun se on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. Tätä parempi laatu on ylilaatua ja resurssien tuhlausta.
5. *Asiakaslaatu*. Asiakkaiden tarpeet ja luodut odotukset tyydyttävä laatu on hyvää laatua.
6. *Ympäristölaatu*. Laatua voidaan mitata myös ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Tuotteen suunnittelussa tulee myös sen elinkaari, resurssien käyttö suunnittelusta hävittämiseen asti ottaa huomioon.

Käytännön toiminnassa kaikki näkökulmat ovat useimmiten edustettuina. Tuotanto-osasto tuo valmistuslaadun ja tuotesuunnittelu tuotelaadun mukaan kuvioihin. Markkinointi korostaa asiakaslaatua, talousosasto on usein kiinnostunut arvo- ja kilpailulaaduista. Ympäristölaadun merkitys on kasvamassa. Asiakaslaatu on näistä näkökulmista avainasemassa. Se ei korosta vain yhtä laadun ulottuvuutta, vaan pakottaa sovittamaan niitä yhteen. (Lecklin 2006, s. 20.)

Laadun voi jakaa myös tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun. Organisaation tuotteiden laadulla tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää käsitystä organisaatiosta ja sen tuotteiden laadusta. Lisäksi yritykselle on tärkeää se, miten asiakas kokee yrityksen tuotteet kilpailijoihin verrattuna. Tällöin voidaan puhua asiakkaan kokemasta suhteellisesta laadusta. Toiminnan laadulla tarkoitetaan organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa edellä kuvattujen laadun eri näkökulmien mukainen

tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky. Toiminnan laatu on tällöin toisaalta organisaation sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuutta ja virheettömyyttä, mutta toisaalta myös organisaation ulkopuolisen yhteistyöverkoston laaduntuottokyvyn organisointia ja optimointia suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin. (Silén 2001, s. 16-17.)

3 LAATUJÄRJESTELMÄT

3.1 Yleistä

Standardin mukainen laatujärjestelmä on aina yrityskohtainen ja edellyttää sisäisiä auditointeja, eli järjestelmällistä valvontaa, jolla laatujärjestelmän toimivuus varmistetaan.

Usein laatujärjestelmälle haetaan ulkopuolisen asiantuntijan virallista hyväksyntää eli laatusertifikaattia. Käytännössä tämä merkitsee aina kuluja yhteisölle, sillä asiantuntijat tutkivat yhteisön toiminnan ja laatujärjestelmän vastaavuuden ennen sertifikaatin myöntämistä. Sertifikaatin myöntämisen jälkeen ulkopuolisia auditointeja on tehtävä säännöllisin väliajoin, mikä nostaa taas järjestelmän kustannuksia.

Sertifikaatin myöntäjänä voi toimia Suomen standardisoimisliitto tai jokin vastaava ulkomainen luokituslaitos. esimerkiksi norjalainen Det Norske Veritas. Sertifikaatin voi auditoinnin jälkeen myöntää myös yhteisön pääasiakas tai yhteisö itse, jolloin kustannukset jäävät alhaisemmiksi. Yhteisö voi käyttää sertifikaattia markkinoinnissaan. ”Serti” viestii asiakkaille yrityksen kyvystä ylläpitää tasaista, jäljitettävää ja sopimuksen mukaista laatua. Erityisen suosittu ISO 9000 –järjestelmä on teollisissa yrityksissä.

Parhaimmillaan laatujärjestelmä toimii palveluyrityksessä teknisten työvaiheiden ohjeena. Siinä kuvataan tekniset työnkulut, sopimusmallit, käytettävät lomakkeet, mahdolliset materiaalit, palvelulle asetetut tavoiteajat ja muut tekniset yksityiskohdat. Laatujärjestelmää ylläpidetään ja päivitetään tapahtuvien muutosten mukaisesti, Näin toteutettuna laatujärjestelmä toimii apukeinona esimerkiksi työhön perehdyttämisessä. (Hölttä & Savonen 1997, s. 19-20.)

Laatujärjestelmä on siis yksi mahdollinen työkalu toiminnan laadun vaatimattoman minimitason saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi, ja se voidaan rakentaa hyvin tai huonosti. Olennaista on siis tehdä laatujärjestelmästä laatukulttuurin ja kilpailukyvyn johtamisen ja kehittämisen työkalu, jos sellaisen käyttöön halutaan päätyä.

Sertifioitu laatujärjestelmä takaa noin 150-200 laukupalkintopisteen (maksimi 1000 pistettä) mukaisen toiminnan laadun tason, joten pelkästään laatujärjestelmiin tukeutumalla ei voi menestyä markkinoilla. (Silén 2001, s. 21)

3.2 AKL -standardi

3.2.1 Tavoitteet

AKL-Laatuohjelma on Autoalan Keskusliiton kehittämä autoalan hyvien kauppaja korjaamotapojen kuvaus ja sen mukaiseen toteutukseen ohjaava palvelukokonaisuus.

Laatuohjelma sopii erikokoisille autoliikkeille, maahantuojille, korjaamoille, korjaamoille ja maalaamoille. Autotohtori Consulting Oy:n kokeneet laatuasiantuntijat tehostavat ja varmistavat ohjelman toteutusta ja käyttöönottoa yrityksessä.

Laatuohjelman tavoitteena on

- asiakkaille myydyn palvelun laadun varmistaminen
- laadun jatkuva parantaminen
- laatuerojen ennaltaehkäisy
- mahdollisimman korkea asiakastyytyväisyys.

Laatuohjelmasta on seuraavia hyötyjä asiakkaille, henkilöstölle ja yritykselle:

- Asiakkaat kokevat palvelun parempana ja sujuvampana. He saavat kaikista ketjun liikkeistä tasalaatuista palvelua ja tietävät asioivansa laadukkaassa liikkeesä tai korjaamossa.
- Henkilöstö on tyytyväinen, kun palveluketju sujuu ongelmitta. Kaikki yrityksessä tietävät miten tulee toimia ja osaavat toimia oikein. Ylimääräiset sählingit ja epäselvyydet jäävät pois.
- Yritykselle laatuohjelma toimii johtamisen, motivoinnin ja seurannan apuvälineenä johdon suuntaan. Asiakkaat pysyvät uskollisina ja asiat tehdään yhtenäisellä tavalla kerralla oikein. Laatuohjelman myötä hyväksi todettuja toimintata-

poja opitaan muilta (Benchmarking). Toimimalla oikein saavutetaan myös kustannussäästöä ja kannattavuus paranee.

Jo noin 200 yritystä on luottanut Autotohtori Consultingiin laatuohjelman toteutuksessa. (Autotohtori Consulting Oy/2006a.)

3.2.2 Vaatimukset

AKL-Laatuohjelma sisältää koko autoliikkeen toiminnan kattavat, erityisesti auto-liikkeille kehitetyt normit ja toimintatapavaatimukset.

1. AKL-Laatuohjelmaan osallistuva liike muokkaa itse toimintatapansa täyttämään laatuohjelman asettamat, asiakaslähtöiset ja käytännönläheiset vaatimukset.

2. AKL-Laatuohjelma ja sen valmentajat tukevat ohjelmaan osallistuvia liikkeitä toteuttamaan laadukkaan toiminnan vaatimukset. Kukin ohjelmaan osallistuva liike kirjaa liikekohtaisesti muodostamansa toimintatavat omaan laatukäsikirjaansa.

3. Liikekohtaisen laatukäsikirjan valmistuttua AKL:n valtuuttama katselmoija varmistaa, että liikkeen laatukäsikirjaan kuvatut toimintatavat täyttävät AKL-Laatuohjelman vaatimukset ja että liikkeen toiminta käytännössä noudattaa laatukäsikirjaan tehtyjä kuvauksia.

4. Kun liike on läpäissyt ensimmäisen, ns. sertifiointikatselmuksen, Autoalan Keskusliitto myöntää sille AKL-Laatuohjelman laatusertifikaatin.

5. Sertifioidut liikkeet tekevät AKL-Laatuohjelman mukaisia sisäisiä tarkastuksia varmistaakseen toimintatapojensa säilymisen jatkuvasti sovittuina.

6. Valtuutettu katselmoija tekee liikkeeseen vuosittain katselmuksen. Siinä varmistetaan liikkeen jatkuva toimintatapojensa tarkkailu ja kehittäminen, asiakaspalautteiden ja omien tarkastusten asianmukainen käsittely sekä toimintatapojen pysymisen jatkuvasti sovitun mukaisena.

AKL-laatumunus liikkeessä osoittaa, että liike noudattaa AKL-Laatuohjelmaa, on läpäissyt katselmuksen ja toimii jatkuvasti AKL-Laatuohjelman mukaisesti. (PP-Auto.)



Kuva 3. AKL-laatumunus.

3.2.3 Toteutus

AKL-Laatuohjelmassa koko henkilöstö osallistuu toteutukseen ja toimintatapojen parantamiseen. Ohjelman toteutus aloitetaan aina koko henkilöstölle pidettävällä tiedotustilaisuudella, jossa Autohtori Consultingin asiantuntija yhdessä johdon kanssa kertovat ohjelman hyödyistä ja toteutustavasta.

Yrityksen henkilöstöstä muodostetut laatutyöryhmät toimivat laatuohjelman moottoreina. Toimintatapojen työstäminen alkaa nykyisten toimintatapojen määrittämisellä, ongelmien ja asiakaslaadun kannalta kriittisten toimintojen kartoittamisella ja parannusehdotusten tekemisellä.

Näihin asioihin on saatava kaikkien työntekijöiden kanta. Tämä vaihe on toimintatapakuvausten käsittelyssä tärkein.

Toteutuksen tukena on seikkaperäinen AKL-Laatuohjelman normikirja (Liite 1). Autohtori Consultingin valmentaja tarkastaa toimintatapakuvaukset ja niiden käyttöönoton, jolloin varmistuu, että laatuohjelman vaatimukset täyttyvät.

Työn lopputuloksena syntyy yrityksen oma laatukäsikirja. Toimintatavat otetaan käyttöön tilaisuudessa, jossa varmistutaan jokaisen työntekijän sitoutuminen asiaan ja se, että käytännössä aletaan toimia yhdessä laadittujen toimintatapaohjeiden mukaisesti.

AKL-Laatuohjelma kattaa autoliikkeen kaikki toiminnot: automyynnin, korjaamon, varaosat, korikorjaamon ja maalaamon sekä yrityksen yhteiset eli hallinnolliset toiminnot. Ohjelma voidaan toteuttaa myös yritykselle, jossa on vain jokin näistä osatoiminnoista. Autoalan Keskusliitto myöntää yritykselle hyväksytyt sertifiointikatselemuksen jälkeen AKL-Laatuohjelman sertifikaatin.

AKL-Laatuohjelman toteutus on mahdollista myös verkkoversiona, jolloin toteutuksen valvonta, ohjelman ylläpito, seuranta ja kehittäminen helpottuvat. Kaikki AKL-Laatuohjelmat voidaan toteuttaa myös ISO 9001-laatuostandardin sertifiointivaatimukset täyttäväksi. (Autotohtori Consulting Oy/2006b.)

3.3 ISO 9000 –standardi

3.3.1 Laadunhallinnan periaatteet

Ohessa kuvataan kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, joita johto voi hyödyntää yrityksensä suorituskyvyn parantamisessa. Näiden kansainvälisesti arvostettujen asiantuntijoiden tietojen ja kokemusten pohjalta koottujen periaatteiden tarkoitus on auttaa käyttäjiä saavuttamaan yrityksen jatkuvan menestys.

Ohessa kuvataan nämä periaatteet, niiden soveltamisesta saatavat hyödyt sekä esimerkkejä toimenpiteistä, joihin johto ryhtyy yrityksensä suorituskyvyn parantamiseksi.

Periaate 1 – Asiakaskeskeisyys

Periaate 2 – Johtajuus

Periaate 3 - Henkilöstön osallistuminen

Periaate 4 – Prosessimainen toimintamalli

Periaate 5 – Järjestelmällinen johtamistapa

Periaate 6 - Jatkuva parantaminen

Periaate 7 - Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

Periaate 8 – Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa

Periaatteiden sisältämät käsitteet muodostavat perustan ISO 9000 -sarjan laadunhallintajärjestelmästandardeille.

On olemassa useita eri tapoja soveltaa tässä esitettyjä laadunhallinnan periaatteita. Organisaation luonne ja sen kohtaamat haasteet määrittävät, kuinka periaatteita sovelletaan. Useat organisaatiot havaitsevat näihin periaatteisiin perustuvien jäsentyneiden laadunhallintajärjestelmien käyttöönoton hyödylliseksi.

Opastusta laadunhallintajärjestelmiin, jotka tukevat näiden laadunhallinnan periaatteiden käyttöönottoa, löytyy ISO 9000 -sarjan kansainvälisistä laatustandardeista ja niihin liittyvistä ohjeista.

Periaate 1 – Asiakaskeskeisyys

Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi niiden tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset.

Tärkeimmät hyödyt:

- tuotot ja markkinaosuudet kasvavat reagoimalla nopeasti ja joustavasti markkinatilanteisiin
- organisaation resurssien käyttö tehostuu asiakastyytyväisyyden myötä
- asiakasuskollisuus paranee, mikä johtaa jatkuvaan liikesuhteeseen ja suosittuusiin.

Periaate 2 - Johtajuus

Johtajat määrittävät organisaation tarkoituksen ja suunnan. Heidän tulisi luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

Tärkeimmät hyödyt:

- ihmiset ymmärtävät organisaation tavoitteet ja pyrkivät toteuttamaan niitä
- toimintoja arvioidaan, linjataan ja toteutetaan yhdenmukaisella tavalla
- väärinkäsitykset organisaation eri tasojen välillä minimoidaan.

Periaate 3 - Henkilöstön osallistuminen

Henkilöstö organisaation eri tasoilla on olennainen osa organisaatiota. Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa.

Tärkeimmät hyödyt:

- organisaation henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut organisaation toimintaan sekä osallistuu myös siihen
- innovatiivisuus ja luovuus organisaation päämäärien saavuttamisessa
- henkilöt vastaavat omista suorituksistaan
- henkilöstö osallistuu innokkaasti ja pyrkii myötävaikuttamaan jatkuvaan parantamiseen.

Periaate 4 – Prosessimainen toimintamalli

Haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina.

Tärkeimmät hyödyt:

- resurssien tehokkaalla käytöllä alennetaan kustannuksia ja lyhennetään suoritus-aikoja
- entistä paremmat, johdonmukaiset ja ennustettavissa olevat tulokset
- tavoitteelliset ja priorisoidut parannusmahdollisuudet.

Periaate 5 – Järjestelmällinen johtamistapa

Toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantavat organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa.

Tärkeimmät hyödyt:

- sellaisten prosessien integroiminen ja linjaaminen, joilla saavutetaan parhaiten halutut tulokset
- kyky keskittää voimat niihin prosesseihin, joilla on merkitystä
- sidosryhmien luottamuksen luominen organisaation johdonmukaisuuteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Periaate 6 - Jatkuva parantaminen

Organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen.

Tärkeimmät hyödyt:

- saavutetaan etuja organisaation suorituskykyyn parantamalla organisaation kyvykkyyttä
- parantamistoimien linjaus organisaation strategisiin tavoitteisiin nähden kaikilla tasoilla
- joustavuus tarttua nopeasti tilaisuuksiin.

Periaate 7 - Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

Vaikuttavat päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin.

Tärkeimmät hyödyt:

- tietoihin perustuvat päätökset
- parantunut kyky osoittaa aikaisempien päätösten tehokkuus viittaamalla aikaisempiin tositapahtumiin
- entistä paremmat mahdollisuudet katselmointeihin sekä mielipiteiden ja päätösten kyseenalaistamiseksi ja muuttamiseksi.

Periaate 8 – Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa

Organisaatio ja sen toimittajat ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa.

Tärkeimmät hyödyt:

- entistä paremmat mahdollisuudet luoda lisäarvoa molemmille osapuolille
- yhdessä reagoimisen joustavuus ja nopeus muuttuviin markkinoihin tai asiakkaiden vaatimuksiin ja odotuksiin
- kulujen ja resurssien optimointi. (SFS/2006a.)

3.3.2 Standardin valinta

Standardi ISO 9001 määrittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimukset mille tahansa organisaatiolle, jolle on tarpeen osoittaa organisaation kyky toimittaa jatkuvasti asiakasvaatimukset ja lakisääteiset vaatimukset täyttävä tuote, ja jonka tavoitteena on parantaa asiakastyytyväisyyttä.

ISO 9001:2000 on laadittu käyttäjäystävälliseen muotoon ja sellaisin termein, jotka ovat helposti tunnistettavissa kaikilla elinkeinoelämän sektoreilla. Organisaatiot, jotka hakevat laadunhallintajärjestelmien tunnustamista, käyttävät standardia esimerkiksi sertifiointia, rekisteröintiä ja sopimuksia varten.

Suurin hyöty saavutetaan, kun koko sarjan standardeja käytetään yhdessä. On suositeltavaa aloittaa standardista ISO 9000:2000, *Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto*. Sen jälkeen ehdotetaan otettavaksi käyttöön standardi ISO 9001:2000 ensimmäisen tason suorituksen saavuttamiseksi. Standardissa ISO 9004:2000 esitetyjä käytäntöjä voidaan soveltaa siten, että laadunhallintajärjestelmän tehokkuus kasvaa ja siten saavutetaan liiketoiminnan tavoitteet.

Standardit ISO 9001 ja ISO 9004 on laadittu johdonmukaiseksi standardipariksi niiden käytön helpottamiseksi. Käytettäessä standardeja tällä tavoin on myös mahdollista suhteuttaa ne muihin johtamisjärjestelmiin (esim. ympäristöasioiden hallinta ISO 14001) ja moniin sektorikohtaisiin erityisvaatimukseen (kuten ISO/TS16949 autoteollisuudessa). Lisäksi tämä käytötapa auttaa saavuttamaan tunnustusta kansallisten laatupalkintojen avulla. (SFS/2006b.)

3.4 Laatujärjestelmän dokumentointi

Laadukkaan johtamisjärjestelmän rakenteesta ei standardiohjetta. Järjestelmä tulee dokumentoida. Dokumentointi voidaan toteuttaa missä muodossa tahansa tai mitä tahansa tietovälinettä käyttäen, kunhan se sopii organisaation tarpeisiin. Yleisesti käytetään useampitasoista mallia. (Kuva 4.)

Ylin taso sisältää yrityksen ohjaukseen liittyvät asiat: lyhyen esittelyn, keskeiset arvot ja periaatteet, vision, mission, strategiat ja laatupolitiikan.

Seuraavalla tasolla kuvataan yhteistyötä ja rakennetta. Prosessien kuvaukset ovat tärkeä osa järjestelmää. Koko toiminta nähdään prosesseina ja tärkeimmät eli avainprosessit on yksityiskohtaisesti kuvattu prosessikaavioiden avulla. Onnistumisen edellytyksenä on, että järjestelmä antaa vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka missä ja milloin. Hyvin tehdyt prosessikaaviot selkiyttävät työnkulut ja toimivat kehittämisen apuvälineinä.

Seuraavalla tasolla ovat työtapakuvaukset ja työohjeet. Niissä kuvataan yksityiskohdalliset työmenetelmät ja annetaan suoritusohjeet siitä, miten työ pitää tehdä. Laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet liitetään usein tähän tasoon.

Alimpana tasona ovat viiteaineistot. Niillä tarkoitetaan työnkulkuihin ja prosesseihin liittyvää ulkopuolista aineistoa. Tällaista voivat olla esimerkiksi koneiden ja ohjelmien käsikirjat, viranomaisohjeet ja määräykset, normit, suositukset ja lainsäädäntö. (Lecklin 2006, s. 30.)



Kuva 4. Johtamisjärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, s. 31)

Laatukäsikirjan sisällysluettelo on järjestelmän rakentamiseen valitun laatustandardin ohjeen mukainen. Kaikille standardin vaatimille toiminnoille luodaan menettelytavat ja työohjeet, joilla varmistetaan yhteisön määrittelemän tuotteiden ja palvelujen laatutason saavuttaminen. (Hölttä & Savonen 1997, s. 19.)

Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta käytännössä se on tärkeä apuväline. ISO 9000 –standardi edellyttää, että organisaation tulee laatia ja ylläpitää laatukäsikirjaa. ISO 9000 –standardilla tarkoitetaan tässä teoksessa standardikokonaisuutta, jonka muodostavat ISO 9000:2001 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset, ISO 9004:2000 Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle ja ISO 9000 Perusteet ja sanasto. Laatukäsikirjan tulee sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, menettelyohjeen ja kuvaus prosessien välisistä vuorovaikutuksista.

Laatukäsikirjaa laadittaessa lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet. Sisältö ja rakenne tulee sovittaa mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. Mikäli halutaan toimia ISO 9000 –standardin mukaisesti, on sen vaatimukset otettava huomioon. Lisäksi laatukäsikirjaan on syytä ottaa käsikirjan tarkoitus ja tavoitteet, toiminnan yleiskuvaus, määritelmät ja lyhenteet sekä päivitys- ja hyväksymisohjeet. (Lecklin 2006, s. 31-32.)

Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja sisältää toimintaan liittyvää viisautta (oppimista). Laatukäsikirja palvelee käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä ja työn suorittamisessa. (Lecklin 2006, s. 32.)

4 LAADUN TÄRKEIMMÄT MITTATIKUT

4.1 ISO 9000 –standardit

International Standards Organization (ISO) hyväksyi vuonna 1987 joukon laadunhallintaan liittyviä standardeja, ISO 9000 –standardisarjan. Vuonna 2000 standardista tuli voimaan uusi versio ISO 9001:2000 ja sen parina ohjeet ja suuntaviivat antava standardi ISO 9004:2000. Nämä korvasivat aiemmin käytössä olleet vuoden 1994 versiot standardeista 9001, 9002 ja 9003. (Lecklin 2006, s. 309.)

Yritykselle keskeisiä ovat standardit 9001 ja 9004. Näitä pitää käyttää yhdessä. ISO 9001 –standardi määrittelee tuotteiden laadunvarmistukselle ja asiakastyytyväisyyden lisäämiselle asetettavat vaatimukset. Sertifikaatti voidaan saada vain tämän standardin perusteella. ISO 9004 –standardi antaa laajemman näkökulman laadunhallintaan opastaen suorituskyvyn parantamista ja ISO 9001 –vaatimusten täyttämistä. (Lecklin 2006, s. 310.)

ISO 9001 ja 9004 –standardipari luo perustan systemaattiselle laadunhallinnalle. ISO 9004 antaa suuntaviivat laadunhallinnalle ja parantamiselle, ISO 9001 määrittelee laadunvarmistukselle asetettavat vaatimukset. Sertifiointimenettelyyn liittyvät auditoinnit pitävät huolen järjestelmän ryhdikkydestä (laadunvarmistusauditoinnit). Auditointeja voidaan edelleen kehittää esimerkiksi panostamalla tiettyihin teemoihin, joissa laatua halutaan parantaa hajontaa pienentämällä (laadunparannusauditoinnit). Dokumentointia voidaan keventää keskittymällä vain ohjattavuuden kannalta tärkeisiin asioihin. (Lecklin 2006, s. 316.)

ISO 9000 –standardin seuraavan version kehittäminen on täydessä käynnissä ja uuden version on suunniteltu tulevan voimaan vuonna 2008. Suomen edustajan kehittämistyössä mukana oleva Juhani Anttila kertoo, että uuden standardiversio johtoteemana on ”Managing for sustainable success through quality”.

Tarkoitus on laatia vain yksi standardiversio ISO 9004:2998, joka siis sisältää sekä suorituskyvyn parantamisen että laadunvarmistamisen. (Lecklin 2006, s. 317.)

Tulevassa standardissa halutaan korostaa nimenomaan johtamisjärjestelmän laatua, erillisestä laadunhallintajärjestelmästä pyritään eroon. (Lecklin 2006, s. 318.)

Kansainvälisen standardoimisjärjestön ISO:n (International Organization for Standardization) laadunvarmistusta käsittelevät ISO 9000 –sarjan perusstandardit on hyväksytty kansallisiksi laatustandardeiksi ympäri maailmaa (Liite 2). Niihin pohjautuvia laatusertifikaatteja on myönnetty organisaatioille yli sadassa maassa. (Silén 2001, s. 18.)

4.2 Laatupalkinnot

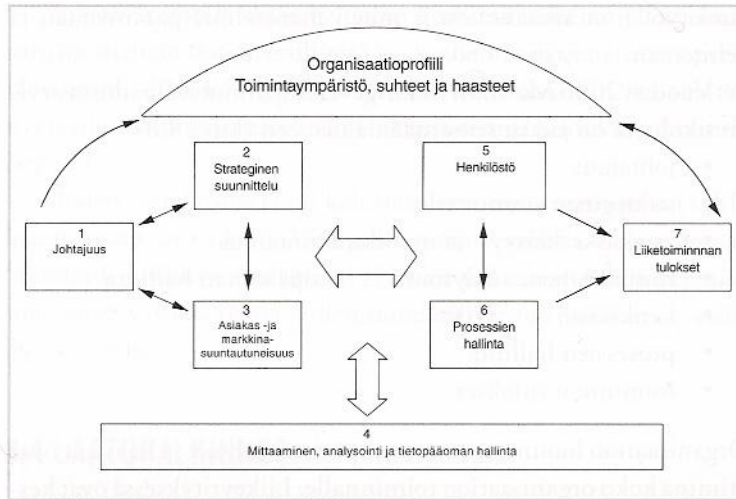
4.2.1 Laatupalkintojen tarkoitus

Alun perin laatupalkinnot ovat olleet tuoteorientoituneita, tunnustuksia teollisuustuotteiden hyvästä laadusta. Laatukäsitteen laajetessa myös laatupalkintokilpailuissa arvioitava alue on laajentunut ja itse palkintojen merkitys on kasvanut. Kansalliset laatupalkinnot ovat syntyneet kansallisen kilpailukyvyn parantamiseksi. (Lecklin 2006, s. 318.)

Laatupalkintokriteereistä on eniten hyötyä silloin, kun niitä käytetään omavastuises-ti organisaation toiminnan kehittämiskohteiden löytämiseksi toimivan laatukulttuurin rakentamisen pohjalta. Ne antavat myös mahdollisuuden organisaatioiden väli-seen vertailuun kriteereiden eri osa-alueilla. Kriteerien soveltamisen paras anti ovat arvioinnin osoittamat kehityskohteet, mutta arviointikriteereiden käyttäminen ei sinällään lisää kilpailuetua. (Silén 2001, s. 22.)

4.2.2 Malcolm Baldrige

Nyky aikaisten länsimaisten laatupalkintojen ”äiti” on USA:n laatupalkinto Malcolm Baldrige National Quality Award. Se on perustettu v. 1987 ja saanut nimensä USA:n kauppaministerin mukaan. Palkinnon tavoitteena on levittää laatu-tietoisuutta ja jakaa informaatiota menestyksekkäistä strategioista ja saavutuksista vuosittaisen kilpailun avulla. (Lecklin 2006, s. 318.)

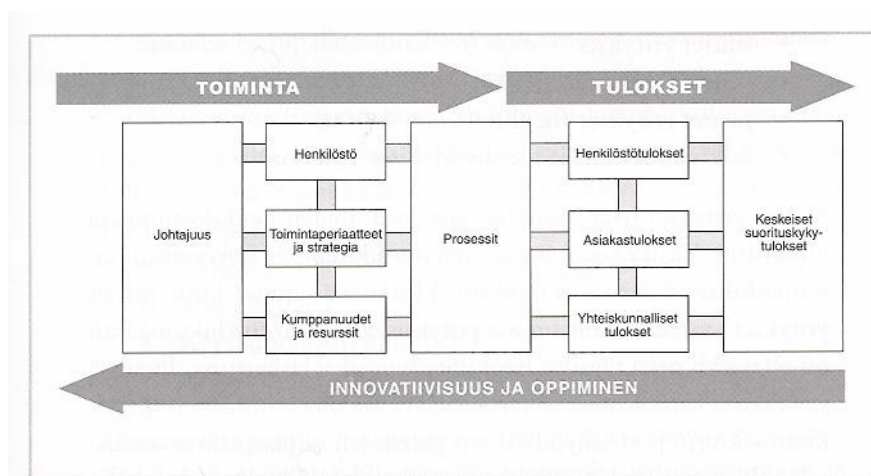


Kuva 5. Malcolm Baldrige –laaturpalkinnon arviointikehikko. (Lecklin 2006, s. 320)

4.2.3 Euroopan laaturpalkinto

Euroopan laaturpalkinnosta vastaa European Foundation For Quality Management (EFQM) –organisaatio. Palkinto perustettiin v. 1991 palkitsemaan Länsi-Euroopan yrityksiä, jotka osoittavat erinomaista laadunhallintaa jatkuvan parantamisen perusprosessina.

Euroopan laaturpalkintoa Malcolm Baldrige –palkintoon verrattaessa voidaan todeta, että kilpailun tavoitteet ja periaatteet ovat samanlaiset. (Lecklin 2006, s. 320.)



Kuva 6. Euroopan laaturpalkinnon rakenne (Lecklin 2006, s. 321)

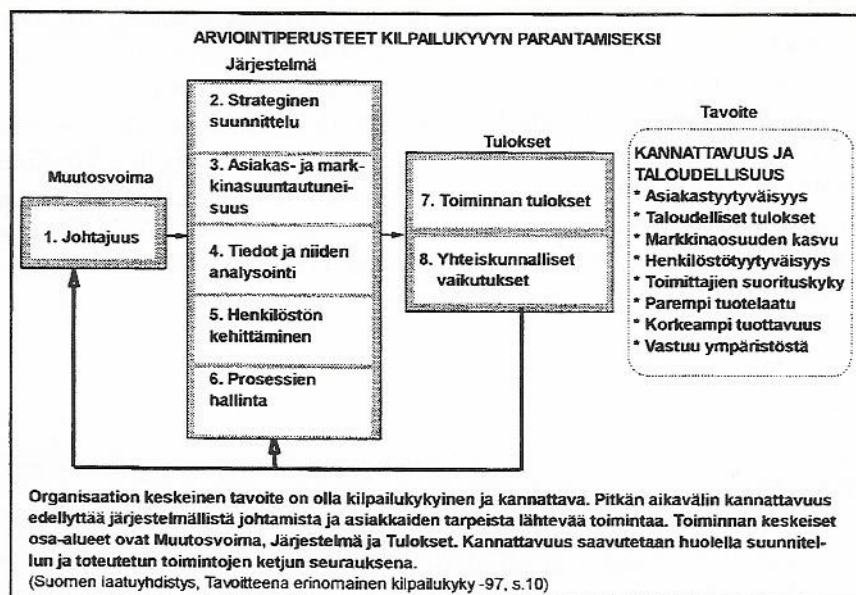
4.2.4 Suomen laatupalkinto

Suomen laatupalkinto on vuosittain yrityksille jaettava palkinto, jonka ”perustana ovat kansainväliset esikuvat ja menestyville organisaatioille yhteiset tunnuspiirteet”. Kerrotaan Suomen laatuyhdistyksestä.

Laatupalkinto myönnetään julkaistavien arviointiperusteiden mukaisesti yritykselle, jolla on takanaan useita vuosia jatkunut kehittämistyö, jossa keskeisellä sijalla ovat asiakaslähtöisyys ja toiminnan jatkuva parantaminen.

Kehittämistyötä tehdään laatupalkinnoissa määritellyillä arviointialueilla kullekin arviointialueelle asetettujen laatukriteereiden mukaisesti (Liite 3). Kriteerit nostavat tarkastelun kohteeksi laatujohtamisen, liiketoiminnan ja liiketoiminnan tulokset.

Laatupalkinnon arviointiperusteet muodostavat työkalun, jonka avulla yrityksessä voidaan hahmottaa ja ymmärtää yrityksen kokonaistilannetta ja mitata ja arvioida itse yrityksen nykytilaa käyttämällä hyväksi laatupalkintoperusteiden kysymyksiä. Tätä menettelyä kutsutaan itsearvioinniksi. (Hölttä & Savonen 1997, s. 16.)



Suomen laatupalkinnon rakenne

Kuva 7. Suomen laatupalkinnon rakenne (Hölttä & Savonen 1997, s. 17)

Suomessa laatupalkintoja on jaettu jo 1970-luvulta lähtien. Ensimmäiset laatupalkinnot olivat enemmän tunnustusluonteisia ja tuotteiden laatua palkitsevia. Uusi kilpailuun ja hakemuksiin perustuva laatupalkinto jaettiin ensimmäisen kerran v. 1991. Voittajan valinta ei perustunut vielä tässä vaiheessa selkeisiin arviointikriteereihin. Vuonna 1994 kilpailtiin ensimmäisen kerran kriteereillä, jotka oli johdettu Malcolm Baldrige –mallista. Vuonna 2001 siirryttiin Euroopan laatupalkinnon mukaiseen malliin. Suomen laatupalkintokilpailun arviointiprosessia ohjaa Laatukskuksen hallitus. (Lecklin 2006, s. 321.)

Suomen (ja Euroopan) laatupalkinnossa arvioidaan toisaalta toimintaa ja toisaalta saavutettuja tuloksia. Arviointilogiikka on nimeltään TUTKA (Liite 4 ja 5) ja se koostuu neljästä osa-alueesta:

- **TU**lokset
- **Toimintatapa**
- **Käytännön soveltaminen**
- **Arviointi ja parantaminen.** (Lecklin 2006, s. 323.)

4.3 ISO 9000 –standardien ja laatupalkintokriteerien vertailua

Laatupalkintokriteereillä ja ISO 9000 –standardeilla on monia yhteisiä piirteitä, kuten samat päämäärät ja tavoitteet sekä tukeutuminen laatujohtamisen periaatteisiin. Mutta ne myös eroavat toisistaan olennaisilta osiltaan. (Silén 2001, s. 25)

Eri laatupalkintokriteeristöt vastaavat sisällöllisesti yli 90-prosenttisesti toisiaan, eli eroavaisuudet ovat vähäisiä. Suomessa laatupalkintokilpailu järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 1991, mutta sen edeltäjää Suomen Laatu yhdistyksen laatupalkintoa on jaettu jo vuodesta 1976. Palkinto ei perustunut julkiseen kilpailuun, vaan se jaettiin yritykselle tunnustuksena edistyksellisestä toiminnasta laadun suhteen. Nykyisin Suomen laatupalkintokilpailu järjestetään Euroopan laatupalkintokriteeristön pohjalta. (Silén 2001, s. 26.)

Laatupalkintokriteeristöjen pohjana (samoin kuin ISO 9000 –standardin) toimivat laatujohtamisen periaatteet. Periaatteissa korostuvat

- asiakaslähtöinen laatukäsitys
- ihmisten johtaminen
- henkilöstön osallistuminen ja kehittäminen
- prosessien jatkuva parantaminen
- laadun suunnittelu ja virheiden ennaltaehkäisy
- nopea reagointi asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden muutoksiin
- pitkän tähtäimen suunnittelu
- tosiasioihin perustuva johtaminen
- yhteistyöhön perustuva toiminnan kehittäminen
- tulorientoituneisuus
- yrityksen sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vastuu. (Silén 2001, s. 29-30.)

Laatupalkintokriteeristöt eroavat jonkin verran toisistaan. MB- ja Suomen laatupalkintokriteeristö ovat sisällöltään selkeämpiä ja yksityiskohtaisempia kuin Euroopan laatupalkintokriteeristö, joka on vähemmän kuvaileva ja vaikeampi ymmärtää. Arviointitekniikaltaan Euroopan laatupalkintokriteeristö on monimutkaisin, koska siinä lähestytään samoja asioita eri näkökulmista useaan otteeseen eri arviointialueilla.

Laatupalkintokriteeristön mukaisen organisaation itsearviointin näkökulmasta MB- ja Suomen laatupalkintokriteeristöt ovat yksiselitteisempiä kuin Euroopan laatupalkintokriteeristö. Sen suurempi tulkinnanvaraisuus pakottaa organisaation määrittelemään itse arviointialueiden perimmäisen tarkoituksen. (Silén 1998, s. 27.)

Osatekijä	ISO 9000 -Standardit	Laatupalkintokriteerit
Rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • epäselvä 	<ul style="list-style-type: none"> • melko selkeä ja tiivis
Näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • laatuasiantuntija 	<ul style="list-style-type: none"> • organisaation johtaminen
Vastuullinen käyttäjä organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> • yleensä laatupäällikkö 	<ul style="list-style-type: none"> • johto ja laatuasiantuntijat
Tavoitetaso	<ul style="list-style-type: none"> • vaatimattoman keskinkertaisuuden saavuttaminen (ei tarkoitus alunperin) 	<ul style="list-style-type: none"> • laatukilpailukyvyyn kehittäminen ja erottautuminen kilpailijoista
Paradigmaattinen perusta	<ul style="list-style-type: none"> • ahtaasti tulkittu systeemirationalismi • tieteellinen liikkeenjohto 	<ul style="list-style-type: none"> • systeemirationalismi ja tieteellinen liikkeenjohto
Periaatteet lähtöisin	<ul style="list-style-type: none"> • TQM:n perusfilosofiasta funktionaalisesti tulkittuna 	<ul style="list-style-type: none"> • TQM:n perusfilosofiasta
Sovellamisen yleisin tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> • markkinointi- ja imagosyyt • oman toiminnan kehittäminen toissijaista (tämä ei tarkoituksena alunperin) 	<ul style="list-style-type: none"> • oman toiminnan kehittämis-kohteiden löytäminen
Ylläpidon ja käytön valvonta	<ul style="list-style-type: none"> • yleensä kolmannen osapuolen eli auditoiden tarkastusten kautta (kerran/6kk) 	<ul style="list-style-type: none"> • organisaatio huolehtii yleensä itse käytöstä ja soveltamistavasta
Uusiutuminen	<ul style="list-style-type: none"> • tapahtuu hitaasti, n. 5 vuoden välein 	<ul style="list-style-type: none"> • uusitaan vuosittain
Arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • eivät sisällä laaduntuottokyvyn arviointimittaria 	<ul style="list-style-type: none"> • sisältävät funktionaalisen ja organisaatiokulttuurin pintatasoa koskevan arviointimenettelyn ja -asteikon

Kuva 8. Laatupalkintokriteereiden ja ISO 9000 –standardien vertailu (Silén 2001, s. 26)

5 TYÖN TOTEUTUS

5.1 Laatujärjestelmän laatiminen

Yrityksillä on erilaisia syitä ja tapoja lähteä rakentamaan laatujärjestelmää. Autohuolto Markku Tuominen Oy:ssä järjestelmä toteutettiin Mercedes Benzin vaatimuksesta ja eteneminen tapahtui vaiheittain:

1. Tarkasteltiin yrityksen toimintaa nykyisellään eli miten asiat hoidetaan nyt.
2. Rakennettiin laatujärjestelmä.
3. Ylläpidetään ja kehitetään laatujärjestelmää sekä laatukäsikirjaa.

5.2 Nykyisen toiminnan tarkastelu

Laatujärjestelmän rakentaminen aloitettiin nykytilan kartoituksesta. Yrityksen nykyinen toiminta selvitettiin järjestelmällisesti. Selvitys aloitettiin yrityksen toiminnan kuvaamisesta – mitä kunkin työntekijän toimenkuvaan kuuluu ja mitkä ovat palvelun pelisäännöt.

Valmentaja käynnisti laatujärjestelmän rakentamistyön koulutustilaisuudella, jossa toimitusjohtaja nimesi laatuapäällikön ja laatujärjestelmää rakentavan henkilöstön. Tämän jälkeen jatkettiin johdon koulutuksella, jotta löydettiin yhteinen kieli ja ymmärrys suunnitellusta työstä ja näkemys tarvittavasta työpanoksesta aikatauluineen sekä saavutettavista tuloksista.

Rakentamistyö organisoitiin huolellisesti ja aikataulutusta tehtiin sopivan haasteelliseksi, mutta ei mahdottomaksi, että siinä pysyttiin.

Alussa keskusteltiin ja kirjattiin yrityksen ydintoiminnot sekä yksilöitiin ja huomioitiin myös alihankintana suoritettavat toimintojen osat.

5.3 Käytettävän standardin valinta

AKL-standardin valintaan päädyttiin koska se on kehitetty erityisesti juuri autokorjaamoille ja vastaaville aloille. Valittuun standardiin tutustuttiin huolella niin, että vaatimukset ja soveltamistapa saatiin selville. Normiluetteloa noudatettiin hyvin tarkasti, mutta yrityksen toiminta kuvattiin sen omista lähtökohdista siten, että ohjeistuksesta saatiin toimiva työkalu.

5.4 Nykyisen toiminnan kuvaus

Koko henkilökunta oli mukana työssä ja heti alussa jokainen kirjasi omat työtehtävänsä, jotka sitten koottiin yhdeksi dokumentiksi keskeisten työnkulkujen mukaan.

Kuvauksiin kirjattiin, kuka on vastuussa mistäkin toiminnasta ja miten toimenpiteet suoritetaan.

Kirjauksen jälkeen käytiin läpi, mitä on kirjattu, varmistettiin, että kaikki sopii yhteen, ja käsiteltiin mahdolliset aukkokohtat sekä eroavaisuudet.

Henkilökunnan laatimat kuvaukset koottiin käsikirjaksi, jota muokattiin niin, että tyyli oli yhtenäinen. Kuvauksia täydennettiin myöhemmin standardin vaatimilla asioilla. Käsikirjaan tehtiin myös viittauksia korjaamossa käytössä oleviin ohjeisiin ja asiakirjoihin, mm. tehdasstandardeihin.

5.5 Laatujärjestelmän käyttöönotto

Henkilökunnalle esiteltiin heidän toimintaansa liittyvät ohjeet ja kerrottiin, kuinka järjestelmä kokonaisuutena toimii. Asiakirjojen valvonta ja säilytyspaikka varmistettiin, jotta kullakin on viimeisimmät ohjeet työhönsä liittyvistä tiedoista ja, että ne ovat ajan tasalla ja tietoon voi luottaa.

Henkilöstölle järjestetään koulutustilaisuus, jossa laatujärjestelmän pelisäännöt käydään läpi ja selvitetään, miten jokainen osaa tehdä muutoksia järjestelmään kuin

myös huomata ongelmia ja viedä kehitysehdotuksia eteenpäin. Jokainen pyrkii tarkkailemaan ja mittaamaan muutoksia, jotta saataisiin tietoa yhteisten selkeiden pelisääntöjen hyödyistä.

5.6 Laatu järjestelmän kehittäminen

Tehokkaan järjestelmän aikaan saamiseksi otetaan yrityksessä käyttöön palautteiden käsittely, jotta toimintaa pystytään entisestään parantamaan. Parannuksia voidaan suunnitella, kun tunnistetaan ongelma-alueet ja tehdään korjaavia toimenpiteitä sekä tarkastellaan kerättyjä tietoja ja trendejä.

Parannuksia ovat alkuvaiheessa yksinkertaisesti ja helposti tehtäviä ja toimintaa kehitetään pitkäjännitteisesti ja systemaattisesti, sillä hyödyt saattavat olla hyvinkin merkittäviä. Edistymistä mitataan, mm. laskemalla virheiden aiheuttamia kustannuksia.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Autohuolto Markku Tuominen Oy:n toiminnan ohjeistaminen AKL-standardin laatuvaatimusten mukaiseksi. Työssä tarkasteltiin huolto- ja varaosapalvelun toimintaa. Apuna käytettiin yrityksen henkilöstön asiantuntemusta.

AKL-standardin mukaisen laatujärjestelmän yhtenä perusajatuksena on laadun jatkuva parantaminen, joten järjestelmän toimivuus myös tulevaisuudessa tulee varmistaa.

Laatu alkaa asiakkaiden tarpeiden huomioonottamisesta päättyen asiakastyytyväisyyteen.

Aluksi pidettiin koko henkilökunnalle palaveri, jonka tarkoituksena oli muodostaa yleiskäsitys laadusta ja laadusta autokorjaamossa, mitä laatujärjestelmä merkitsee yritykselle ja mitä se vaatii yritykseltä.

Yrityksen nykyinen toiminta selvitettiin toimitusjohtajan ja laatupäällikön toimittamien tietojen avulla. Eri prosessien kulkuja hahmotettiin ja puutteita toimintatavoissa selvitettiin. Näillä tiedoilla saatiin kuva yrityksen toiminnasta.

Työn tuloksena laadittiin huolto- ja varaosapalvelun toimintaohjeet sekä menetelmäkuvaukset, joita yrityksellä ei entuudestaan ollut.

Toimintaohjeet ja menetelmäkuvaukset tallennettiin myös yrityksen sisäiseen tietokantaan.

Taustatieto opinnäytetyöhön kerättiin pääosin laatua käsittelevistä teoksista sekä Internetistä.

LÄHDELUETTELO

Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Silén, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Silén, Timo 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Von Bagh, Antero, Günther, Claus & Salmenkari, Raimo 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. Helsinki: WS Bookwell.

Autotohtori Consulting Oy 2006a. Kotisivut [verkkodokumentti]. [viitattu 26.9.2006]. Saatavissa: <http://www.autotohtori.fi/laatuohjelma.htm>

Autotohtori Consulting Oy 2006b. Kotisivut [verkkodokumentti]. [viitattu 26.9.2006]. Saatavissa: <http://www.autotohtori.fi/laatutoteutus.htm>

PP-Auto Oy: Kotisivut [verkkodokumentti]. [viitattu 26.9.2006]. Saatavissa: <http://ppauto.fi/index.asp?M=LAATUOHJELMA>

SFS 2006a. Kotisivut [verkkodokumentti]. [viitattu 26.9.2006]. Saatavissa: <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/periaatteet/#Periaate1>

SFS 2006b. Kotisivut [verkkodokumentti]. [viitattu 26.9.2006]. Saatavissa: http://www.sfs.fi/iso9000/standardit_iso9000/

LIITTEET

LIITE 1. Normiluettelo

LIITE 2. Laadunhallinnan standardit

LIITE 3. EFQM -malli

LIITE 4. TUTKA –pisteytystaulukko

LIITE 5. TUTKA –pisteytystaulukko tulokset

LIITE 1

	Versio	Päiväys
Ryhmä 1. Johdanto	1.0	28.2.05
Ryhmä 2. Normiluettelo	1.0	28.2.05
Ryhmä 3. Johdon normit	1.0	28.2.05
3.1. Johdon sitoutuminen	1.0	28.2.05
3.2. Johdon vastuu	1.0	28.2.05
3.3. Laatutiedostot ja kokouskäytännöt	1.0	28.2.05
Ryhmä 4. Koko yrityksen normit		
4.1. Rekisterit	1.0	28.2.05
4.2. Asiakastilat ja henkilöstö	1.0	28.2.05
4.3. Asiakaskuljetukset	1.0	28.2.05
4.4. Toimintaohjeet ja tukimateriaali	1.0	28.2.05
4.5. Asiakaspalautteiden käsittely	1.0	28.2.05
4.6. Virhevastuu ja takuutoiminta	1.0	28.2.05
4.6. Goodwill-toiminta	1.0	28.2.05
4.7. Ostotoiminta	1.0	28.2.05
4.8. Mainonta ja ilmoittelu	1.0	28.2.05
4.9. Koulutus	1.0	28.2.05
4.10. Asiakastyytyväisyystutkimukset	1.0	28.2.05
4.11. Työympäristö	1.0	28.2.05
Ryhmä 5. Korjaamon normit		
5.1. Työtilauksen ennakkovaraus	1.0	28.2.05
5.2. Työtilauksen tekeminen työnvastaanotossa	1.0	28.2.05
5.3. Työtilauksen tekeminen, kun auto on jätetty korjaamolle työajan ulkopuolella	1.0	28.2.05
5.4. Tavarain vastaanotto	1.0	28.2.05
5.5. Työnkulun ohjaus ja valvonta	1.0	28.2.05
5.6. Työn laadun varmistaminen	1.0	28.2.05
5.7. Työn luovutus asiakkaalle	1.0	28.2.05
5.8. Mittaus- ja testauslaitteiden tarkastus, kalibrointi ja huolto	1.0	28.2.05
5.9. Asiakastyytyväisyyden varmistaminen	1.0	28.2.05
5.10. Jättemateriaalin käsittely	1.0	28.2.05
Ryhmä 6. Varaosamyynnin normit (sovelletaan, jos varaosa- / tarvikemyyntiä asiakkaille)		
6.1. Myyntitapahtuma varaosatiskillä	1.0	28.2.05
6.2. Puuttuvan varaosan tilaus	1.0	28.2.05
6.3. Vaihto- ja purkuosat	1.0	28.2.05
6.4. Asiakasinformaatio	1.0	28.2.05
Ryhmä 7. Sisäiset tarkastukset	1.0	28.2.05
Ryhmä 8. Katselmukset	1.0	28.2.05
Ryhmä 9. Sertifiointi	1.0	28.2.05

LIITE 2

Laadunhallinnan standardit

Tunnus	Otsikko
SFS-EN ISO 9000:2005	Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto
SFS-EN ISO 9001:2001	Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset (ISO 9001:2000)
SFS-EN ISO 9004:2001	Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle (ISO 9004:2000)
SFS-ISO 10002:2004	Laadunhallinta. Asiakastyytyväisyys. Suuntaviivat asiakasvalitusten käsittelyyn organisaatiossa
SFS-ISO 10005:2005	Laadunhallintajärjestelmät. Opastusta laatusuunnitelmista
SFS-ISO 10006:2004	Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat projektien laadunhallinnalle (ISO 10006:2003)
SFS-EN ISO 10012:2003	Mittausten hallintajärjestelmät. Vaatimukset mittausprosesseille ja mittauslaitteistoille
ISO/TR 10013:fi (2003)	Laadunhallintajärjestelmän dokumentointiohjeita (ISO/TR 10013:2001)
ISO/TS 16949:fi (2005)	Laadunhallintajärjestelmät. Erityisvaatimukset standardin ISO 9001:2000 soveltamiselle autonvalmistuksessa ja soveltuviissa varaosaorganisaatioissa (ISO/TS 16949:2003)
SFS-EN ISO 19011:2002	Laadunhallinta- ja/tai ympäristöjärjestelmien auditointiohjeet
SFS-ISO 9000-4 EN 60300-1:1994	Luotettavuuden hallinta. Osa 4: Luotettavuusjohtaminen
IWA 2:2003	Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivoja standardin ISO 9001:2000 soveltamiselle koulutuksessa

HUOM. Suomenkieliset julkaisut sisältävät myös alkuperäisen englanninkielisen tekstin.

LIITE 3

EFQM-malli – Suomen Lautupalkinto arviointialueet ja perusteet**ARVIOINTIALUE 1: JOHTAJUUS**

Arviointikohdat

- 1a. Miten johtajat kehittävät mission, vision, arvot ja eettiset periaatteet sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina.
- 1b. Miten johtajat osallistuvat henkilökohdallisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.
- 1c. Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa.
- 1d. Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa.
- 1e. Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa.

ARVIOINTIALUE 2:**TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA**

Arviointikohdat

- 2a. Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin.
- 2b. Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin.
- 2c. Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla.
- 2d. Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla.

ARVIOINTIALUE 3: HENKILÖSTÖ

Arviointikohdat

- 3a. Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään.
- 3b. Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään.
- 3c. Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan.
- 3d. Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua.
- 3e. Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan.

ARVIOINTIALUE 4: KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

Arviointikohdat

- 4a. Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan.
- 4b. Miten taloudellisia resursseja hallitaan.
- 4c. Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan.
- 4d. Miten teknologia hallitaan.
- 4e. Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan.

ARVIOINTIALUE 5: PROSESSIT

Arviointikohdat

- 5a. Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti.
- 5b. Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisää arvoa.
- 5c. Miten tuotteita ja palveluja suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella.
- 5d. Miten tuotteita ja palveluja tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan.
- 5e. Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään.

ARVIOINTIALUE 6:**ASIAKASTULOKSET**

- 6a. Asiakkaiden näkemykset.
- 6b. Sisäinen suorituskyky.

ARVIOINTIALUE 7:**HENKILÖSTÖTULOKSET**

- 7a. Henkilöstön näkemykset.
- 7b. Sisäinen suorituskyky.

ARVIOINTIALUE 8:**YHTEISKUNNALLISET TULOKSET**

- 8a. Yhteiskunnan näkemykset.
- 8b. Sisäinen suorituskyky.

ARVIOINTIALUE 9: KESKEISET**SUORITUSKYKYTULOKSET**

- 9a. Keskeiset suorituskyvyn tulokset.
- 9b. Sisäinen suorituskyky.

TUTKA-Pisteytystaulukko

Arviointimallin ydin on TUTKA-periaate. TUTKA koostuu neljästä osa-alueesta:

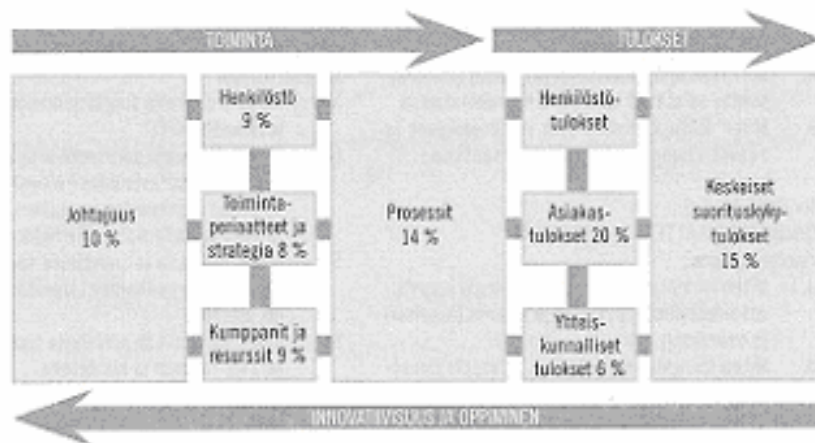
Tulokset (Results)

Toimintatapa (Approach)

Käytännön soveltaminen (Deployment)

Arviointi ja parantaminen (Assesment and Review)

Kun mallia käytetään organisaatiossa esimerkiksi itsearviointeihin, jokaisessa Toiminta-arviointikohdassa tulee ottaa huomioon TUTKA-arviointilogiikan mukaiset osa-alueet: toimintatapa, käytännön soveltaminen, arviointi ja parantaminen. Tulokset-arviointikohdissa tulee vastaavasti ottaa huomioon TUTKA-arviointilogiikan Tulokset osa-alue.



LIITE 5

TUTKA-Pisteytystaulukko
TULOKSET

OSA-ALUE	OMINAISUUS	0%	25%	50%	75%	100%																		
TULOKSET	<p>Kehityssuunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> tulokset osoittavat positiivista kehitystä ja/tai jatkuvaa hyvää suorituskykyä <p>Tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> tavoitteet on saavutettu tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia <p>Vertailut:</p> <ul style="list-style-type: none"> tulokset ovat hyviä verrattuna muihin ja/tai tulokset ovat hyviä verrattuna tunnustettuihin maailmanluokan käytäntöihin <p>Seuraus:</p> <ul style="list-style-type: none"> tulokset ovat seurausta toimintatavoista. 	<p>Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja.</p> <p>Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja.</p> <p>Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja.</p> <p>Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja.</p>	<p>Positiivista kehitystä ja/tai tyydyttävä suorituskyky noin ¼:ssa tuloksista ainakin kolmen vuoden ajalta.</p> <p>Tavoitteisiin on päästy noin ¼:ssa tuloksista.</p> <p>Suotuisia vertailuja noin ¼:ssa tuloksista.</p> <p>Tulosten ja toiminnan välinen yhteys selvä noin ¼:ssa tuloksista.</p>	<p>Positiivista kehitystä ja/tai hyvä suorituskyky noin ½:ssa tuloksista ainakin kolmen vuoden ajalta.</p> <p>Tavoitteisiin on päästy noin ½:ssa tuloksista.</p> <p>Suotuisia vertailuja noin ½:ssa tuloksista.</p> <p>Tulosten ja toiminnan välinen yhteys selvä noin ½:ssa tuloksista.</p>	<p>Positiivista kehitystä ja/tai hyvä suorituskyky noin ¾:ssa tuloksista ainakin kolmen vuoden ajalta.</p> <p>Tavoitteisiin on päästy noin ¾:ssa tuloksista.</p> <p>Suotuisia vertailuja noin ¾:ssa tuloksista.</p> <p>Tulosten ja toiminnan välinen yhteys selvä noin ¾:ssa tuloksista.</p>	<p>Positiivista kehitystä ja/tai hyvä suorituskyky kaikissa tuloksissa ainakin kolmen vuoden ajalta.</p> <p>Tavoitteisiin on päästy kaikissa tuloksissa.</p> <p>Suotuisia vertailuja kaikissa tuloksissa.</p> <p>Tulosten ja toiminnan välinen yhteys selvä kaikissa tuloksissa.</p>																		
	Yhteensä																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
OSA-ALUE	OMINAISUUS	0%	25%	50%	75%	100%																		
TULOKSET	<p>Kattavuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> tulokset kattavat toiminnalle olennaiset alueet tulokset on tarkoituksenmukaisesti segmentoitu esimerkiksi asiakkaittain tai liiketoiminnoittain. 	<p>Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja.</p>	<p>Tulokset kattavat ¼ keskeisistä alueista ja toiminnoista.</p>	<p>Tulokset kattavat ½ keskeisistä alueista ja toiminnoista.</p>	<p>Tulokset kattavat ¾ keskeisistä alueista ja toiminnoista.</p>	<p>Tulokset kattavat kaikki keskeiset alueet ja toiminnot.</p>																		
	Yhteensä																							
	Kaikki yhteensä																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		