



En projekthandbok för implementering av ISO 9001:2015

Case NCS Finland Oy

Nicolas Wahl

Nicolas Wahl
Företagsekonomi
2020

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	20057
Författare:	Nicolas Wahl
Arbetets namn:	En projekthandbok för implementering av ISO 9001:2015
Handledare (Arcada):	Robert Henriksson
Uppdragsgivare:	NCS Finland Oy
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta examensarbete är utfört som ett utvecklingsprojekt för NCS Finland Oy. Företaget är i ett tillväxtstadium som lett till behov av ett kvalitetsledningssystem i enlighet med ISO 9001:2015 standarden. Eftersom företaget inte har tidigare kunskap i uppbyggande av kvalitetsledningssystem är denna handbok skriven. Handboken kommer att användas som en guide för uppbyggandet av ett kvalitetsledningssystem och den behandlar stegvis hur man ska gå till väga. Den är strukturerad enligt de klausulerna som standarden ISO 9001:2015 är uppbyggd av. Teoretiska referensramen till skapandet av handboken innehåller instruktioner för hur handböcker ska uppbyggas och se ut. Baserat på dessa instruktioner, för skrivandet av handboken, har en modell med sju olika steg skapats samt en tabell som beskriver hurdan en bra handbok ska vara.</p> <p>Informationen till handboken anskaffades genom kvalitativ undersökning i form av en litteraturstudie. Litteraturen som studerades var information som fanns tillgänglig på internet samt en avgiftsbelagd bok som anskaffats via internet.</p> <p>I resultatdelen presenteras skapandet av handboken enligt modellen med sju steg. Slutligen diskuteras skapandet av handboken, i diskussionen uppkommer det reflektioner och kritik till processerna som genomgåts samt idéer till utvecklingen av handboken.</p> <p>Handboken är sekretessbelagd på grund av att den innehåller information om förfaranden och förbättringar som kan ha ekonomisk betydelse.</p>	
Nyckelord:	ISO 9001:2015, Kvalitetsledningssystem, Handbok, NCS Finland Oy
Sidantal:	31
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business administration
Identification number:	20057
Author:	Nicolas Wahl
Title:	A project manual for implementation of ISO 9001:2015
Supervisor (Arcada):	Robert Henriksson
Commissioned by:	NCS Finland Oy
<p>Abstract:</p> <p>This thesis is written as a development project for NCS Finland Oy. The company is in a growth stage which has led to a need for a Quality Management System in accordance to ISO 9001:2015. This manual was created because NCS Finland Oy does not have earlier knowledge in creating a Quality Management System. The manual will be used as a guide for creating a Quality Management System and it covers a step-by-step process on how to build a Quality Management System. The manual is structured according to the clauses that make the ISO 9001:2015 standard. The theoretical framework to creating the manual consists of instructions for how manuals are to look and be created. Based on these instructions, for writing the manual, a 7-step-model has been created and a table that describes what a good manual should be like.</p> <p>The information to the manual was acquired through qualitative research, in the form of a literature study. The literature that was studied was information that is available on the internet and a book that was acquired against payment, through the internet.</p> <p>In the result part, the process for creating the handbook is presented in accordance to the 7-step-model. Finally, the creation of the manual is discussed. Reflections and critique is brought up against the processes that the writing went through and furthermore some ideas regarding the development of the manual is brought up.</p> <p>The manual is classified as it contains information of procedures and improvements that may have an economic impact.</p>	
Keywords:	ISO 9001:2015, Quality Management System, Manual, NCS Finland Oy
Number of pages:	31
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	Inledning.....	5
1.1	Presentation av uppdragsgivaren.....	6
1.2	Problemformulering	6
1.3	Syfte	6
1.4	Forskningsfrågorna.....	7
1.5	Avgränsningar	7
1.6	Förväntat resultat.....	7
1.7	Arbetets struktur	7
2	Ramverk för att skapa en handbok.....	8
2.1	Handbok	9
2.2	Procedur handbok	11
2.2.1	<i>Uppställningen av en procedurhandbok.....</i>	<i>11</i>
2.3	Vad är en projekthandbok?	13
2.3.1	<i>Varför bygga en projekthandbok?</i>	<i>13</i>
2.3.2	<i>Uppställningen av en projekthandbok</i>	<i>14</i>
2.4	Instruktions handbok	15
2.5	Hur skriver man en bra handbok	17
2.6	Arbetsprocessen för handboken	18
3	Metod.....	19
3.1	Kvalitativ och kvantitativ undersökning	19
3.2	Kvalitativa metoder	19
3.3	Litteraturstudie	20
3.4	Tillvägagångssätt.....	21
3.5	Processen för en litteraturstudie.....	21
3.6	Val av källor	21
3.6.1	<i>SFS ry.....</i>	<i>22</i>
3.6.2	<i>AGF Consulting Group</i>	<i>23</i>
3.7	Etiska aspekter	24
4	Resultat	25
4.1	Informationssökning	26
4.2	Förberedelser	26
4.3	Skriv första versionen	26
4.4	Revidera och Välja layout och design	26

4.5	Skriv sista versionen.....	27
4.6	Rapportera till ledningen	27
5	Diskussion	27
5.1	Metodval	27
5.2	Handboken	28
5.3	Utveckling av handboken	28
5.4	Slutord	29
Källor	30

Figurer

Figur 1	Nio steg för en handbok.....	9
Figur 2	Uppställningen av en procedurhandbok.....	11
Figur 3	Nio steg för en instruktions handbok.....	16
Figur 4	Arbetsprocessen för handboken.....	18

Tabeller

Tabell 1	Kännetecken för en bra handbok.....	17
Tabell 2	Inklusions- samt exklusionskriterier	22
Tabell 3	informationssökning i SFS ry:s databas	23
Tabell 4	informationssökning i Youtube	24

1 INLEDNING

Ett kvalitetsledningssystem som är uppbyggt på rätt sätt ger ett företag flera fördelar. Med ett kvalitetsledningssystem kan företagets ledning optimera resursanvändningen samt ta hänsyn till följderna av sina beslut både långsiktigt och kortsiktigt. Standarden ISO 9001:2015 som är utgiven av International Organization for Standardization (ISO) ger ett omfattande tillvägagångssätt för kvalitetskontroll. Standarden hjälper organisationer att förbättra verksamhetens kvalitet samtidigt som det visar att företaget har en bra kvalitetskontroll. Enligt användare av ISO 9001 hjälper standarden att förena kvalitetsledningen till en del av strategin och till att planera verksamheten. Standarden uppmuntrar personalen och ledningen till att delta och binda sig till kvalitetsutvecklingen. ISO 9001 förbättrar också konkurrensförmågan genom minskning av kostnader och utveckling av resurseffektivitet. Produkter och service som uppfyller kundernas krav nu och i framtiden är också resultat som uppnås via användning av ISO 9001. I helhet förbättras alltså kundnöjdheten och tillförlitligheten till verksamheten. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2015)

Första undersökningen om kvalitetsstandardernas nytta i de nordiska länderna publicerades år 2018. Undersökningen visar att 28 % av BNP-tillväxten är anknuten till standarder. I samma undersökning visade sig att de viktigaste orsakerna till att använda standarder är att de hjälper att komma in i internationella marknader samt att de förbättrar produkternas kvalitet. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019)

En standard är en vanlig lösning för att nå en viss nivå av färdighet och ett bra system för att lösa återuppträffande problem. ISO har definierat en standard som ett dokument som upprättas genom samsyn och godkänns av ett ackrediterat organ, som förser för användning olika regler och riktlinjer för aktiviteter eller deras resultat, med mål att nå en optimal nivå av ordning i ett givet sammanhang. Det innebär att en standard hjälper företag att koordinera och överkomma flera olika problem med optimala ekonomiska resultat. (Me-non Economics 2018)

1.1 Presentation av uppdragsgivaren

Detta arbete är ett utvecklingsprojekt som beställts av NCS Finland Oy. NCS är ett familjeföretag som grundades år 2002 och har sedan dess varit verksam i transport- och logistikbranschen. Företagets grundvärderingar, kvalitet, pålitlighet, flexibilitet och engagemang avspeglas starkt i den dagliga verksamheten. NCS är specialiserad i vägtransporter inom Europa och organiserar över 30 000 transporter per år med 350 trailrar. Företagets vision är att vara branschens ledande företag, som med varje uppdrag skapar mer värde för kundernas affärsverksamhet. År 2018 var omsättningen 25,5 miljoner euro. (NCS 2019a)

Annan service som NCS erbjuder är: Short-Sea containertransporter innanför Europa, E-Commerce, transport inom Finland, track & trace, förtullnings- och speditionstjänster samt lagring av varor. (NCS Finland Oy 2019b)

1.2 Problemformulering

Eftersom NCS Finland Oy strävar efter konstant tillväxt, vill företaget införa kvalitetsledningssystemet ISO 9001:2015 för att utveckla sin verksamhet, förstärka kundnöjdheten, öka sin försäljning och eftersom det finns kunder som kräver att företaget har en kvalitetsstandard. NCS Finland Oy har dock ingen erfarenhet eller kunskap om att implementera ett kvalitetsledningssystem. Informationen om att bygga upp ett kvalitetsledningssystem är mycket svår att omvandla till praktisk användning och anställning av konsult leder till höga kostnader.

1.3 Syfte

Syfte med detta utvecklingsarbete är att göra en praktisk handbok för NCS Finland Oy. Handboken ska vara gjord enligt ISO 9001:2015 standarden och ska ge färdighet till implementeringen av kvalitetsledningssystemet. Handboken görs för att underlätta implementeringen av ett kvalitetsledningssystem och stegvis gå igenom hur man går till väga för att ha ett kvalitetsledningssystem i enighet med ISO 9001:2015.

1.4 Forskningsfrågorna

Forskningsfrågorna i studien är följande:

- Hur ser en bra handbok ut?
- Vad är kännetecknande för en bra handbok?
- Hur ser arbetsprocessen ut då man skriver en handbok?
- Hur ska ISO 9001:2015 implementeras?

1.5 Avgränsningar

Arbetet innefattar skrivandet av en handbok för implementering av kvalitetsstandarden ISO 9001:2015 för verksamheten i huvudkontoret i Esbo, dvs. den kommer inte att behandla kontoret i Vasa eller Rostock. Själva implementeringen av standarden kommer inte att behandlas.

1.6 Förväntat resultat

Handboken ska uppfylla kraven i ISO 9001:2015 standarden. NCS Finland Oy ska kunna med hjälp av handboken implementera ett kvalitetsledningssystem och erhålla ett certifikat. Handboken ska också vara tydlig och tillräckligt beskrivande av olika faser, så att implementeringen av kvalitetsledningssystemet ska vara så lätt som möjligt och att själva implementeringen kan ske utan misstag och problem.

1.7 Arbetets struktur

Arbetet är ett så kallat utvecklingsarbete som består av två delar:

1. Avhandlingsrapport som är strukturerat
2. Utvecklingsprojektrapport vilket inte är strukturerat.

Avhandlingsrapportens struktur består av:

1. Inledning
2. Ramverk

I ramverket definierar man målgruppen som arbetet skrivs åt. Sedan ska man granska och presentera relevanta studier och ramverk för projektet.

När man gått igenom dem ska man välja passande ramverk för projektet och eventuellt presentera professionella värdet för beställaren.

3. Metod.

Till metod delen granskas och presenteras relevanta undersökningsmetoder och angreppssätt för metoderna. Av dessa väljer man ut och presenterar en relevant process för projektet, samt instruerar hur den implementeras.

4. Resultat.

I resultatdelen beskriver man resultatet av sitt arbete och presenterar värdet som arbetet skapade. Man diskuterar också implementeringen av metoden och reflekterar kritiskt över resultatet. Till sist presenteras vad studeranden lärt sig.

5. Slutsats

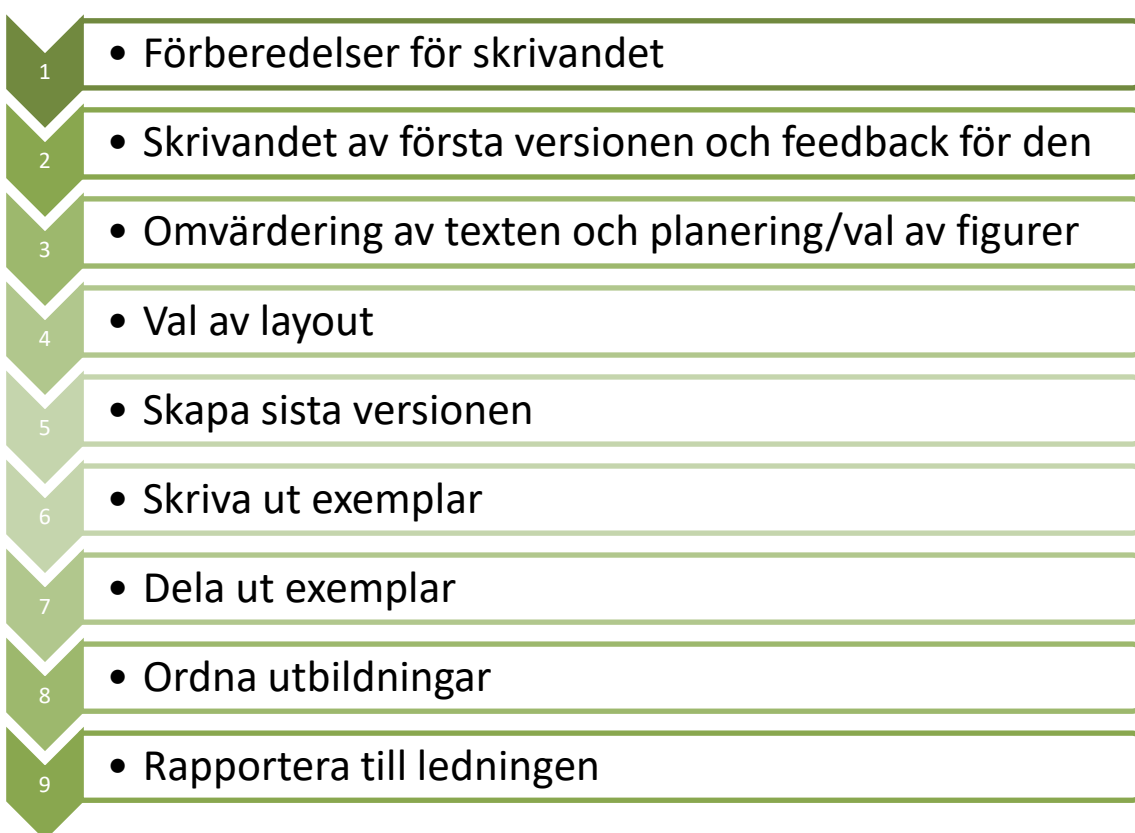
Som slutsats skriver man en reflektiv sammanfattning av projektet.

2 RAMVERK FÖR ATT SKAPA EN HANDBOK

Målgruppen av projektet är jag själv och företagsledningen i NCS Finland Oy. Detta innebär att jag måste skapa en handbok som motsvarar företagets behov för implementering av kvalitetsstandarden ISO 9001:2015. Eftersom handboken kommer att användas i företaget som ett hjälpmedel för själva implementeringen, kommer handbokens fortsatta användning att basera sig på utvecklingen av kvalitetsledningssystemet, då själva ISO standarden uppdateras. Jag kommer att ta upp anvisningar som tangerar skrivandet av handböcker samt fakta som tangerar själva ISO 9001:2015 för att handboken ska bli så användbar som möjligt. Det finns två typer av handböcker, handböcker som är riktade för specifika grupper och uppgifter, som går med namnet handbok, och projekthandböcker som är riktade för hantering av olika projekt. Processen för skrivandet av båda typerna av handböcker går igenom i detta arbete.

2.1 Handbok

Syftet med handböcker är att fungera som ett hjälpmedel för specificerade grupper och erbjuda instruktioner för hur något ska utföras. Effektivt utformade och välskrivna handböcker hjälper målgruppen med att arbeta rätt, effektivt, enhetligt och bekvämt. Effektiva och informativa handböcker är välskrivna, attraktivt utformade, lätt lästa och har bra använda figurer för att förstärka förståelse av ämnet. Innan man börjar skriva en handbok är det viktigt att få stöd från företagsledningen. Det är också viktigt att ha tillräcklig kunskap om ämnet för att kunna skriva en handbok om det. För att åstadkomma en effektiv handbok ska man gå igenom en process som enligt Casady (1992) består av nio olika steg;



Figur 1 Nio steg för en handbok

Förberedelser för skrivandet börjar med att göra upp en lista om de viktigaste ämnen och uppgifterna som ska tas upp i handboken. När man gjort det ska allt uppställas i lämplig följd, för varje ämne och uppgift är det bra att skriva upp steg, aktiviteter, exempel och allmänna punkter som en plan eller punktlista. Inkludera också idéer och tankar från användarna, eftersom de kan ha bra insyn i vad som ska finnas med. Det kan också vara bra att gå igenom andra handböcker för att få en helhetsbild av hur en handbok ser ut. I det

här skedet är det också bra att samla ihop eventuella sampeldokument och illustrationer som kan behövas senare.

Använd planen eller punktlistan som ett hjälpmedel då skrivandet av första versionen börjar. Material ska presenteras logiskt, man kan börja med de enklaste uppgifterna och fortsätta stegvis mot de svårare, med tanke på att det ändå ska vara effektivt. Dela upp varje uppgift som är beskriven i handboken i egna segment och använd lätt språk. Det kan vara bra att använda en numrerad punktlista och förklara uppgiften stegvis. När första versionen är klar, ge den till en potentiell användare eller intressent för att få feedback. Det är ett effektivt sätt att få förbättringsidéer, eftersom flera huvuden är bättre än ett. Det leder också till större godkännande av handboken.

Då du fått feedback för första versionen är det lätt att gå igenom den med nytt perspektiv. Omvärderingen av texten och planeringen/val av figurer kan påbörjas, använd alla relevanta idéer som samlats från feedbacken och som anses anpassningsbara. Viktiga uppgifter nu är att gå igenom texten för språkfel och se att allt är ännu lättläst, att upprätta standardformat för texten och användning av text typ för speciell betoning som till exempel i rubriker och val och förberedelse för figurer, ha med figureerna som hjälp i texten för att förklara saker, det gör texten också luftigare och mer lättläst.

Val av layout är nästa steg, då du väljer layout är det viktigt att tänka på hur man placerar marginaler för att användaren ska ha utrymme för anteckningar. När möjligt ska figuren vara på samma sida som texten den är relaterad till, ska man placera texten först och bilden på följande sida, med undantag för modeller, för vilka det är bäst att ha den förklarande texten komma efter bilden

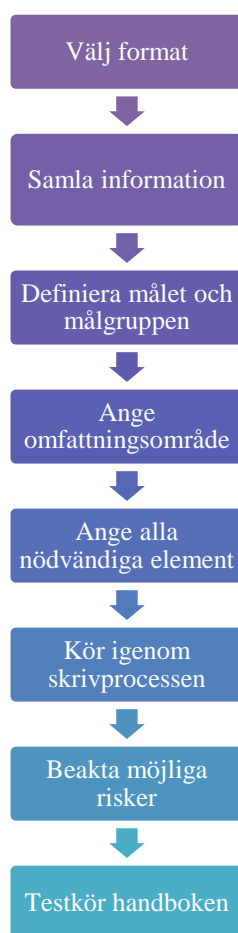
Skapandet av sista versionen är nästa steg, sidor som titelsidan, innehållsförteckningen och ordlista skapas till sist, eftersom deras innehåll baserar sig på den skrivna texten. Pärmens ska innehålla namnet på handboken, skribenten och företaget, samt datumet och en notis om upphovsrätt vid behov. Här kan man också införa namn på människor som hjälpte med handboken. Beakta att om handboken skrivs ut ska det göras med en så bra printer som möjligt för att undvika suddiga bilder och text.

Ordandet av utbildningar kommer efter utsläppet för att förklara användningen av handboken. Till sist ska man rapportera till ledningen resultatet av handboken där du förklarar syftet med handboken och går igenom största och viktigaste delarna av handboken, ge också en uppskattning av hur mycket tid det tog att skriva handboken. (Casady 1992 s. 18–23)

2.2 Procedur handbok

En procedurhandbok är ett verktyg som ger steg för steg instruktioner för diverse arbetsprocedurer och den hjälper målgruppen att verkställa svåra rutinoperationer. (Sembai 2018)

2.2.1 Uppställningen av en procedurhandbok



Figur 2 Uppställningen av en procedurhandbok

För att skriva en procedurhandbok såsom figur 2 visar, ska man först välja ett format för den, dvs. hur man presenterar ett tillvägagångssätt med tanke på processen som beskrivs. Det kan hända att man måste beakta saker som industrikrav, internationella standarder eller policyn som företaget har. Det är också viktigt att tänka på layouten av handboken. I en steg för steg handbok är det viktigt att ha med figurer och illustrationer för att underlätta läsandet och stärka förståendet. Sedan ska man samla medarbetare som är ansvariga för olika procedurer, och be dem att beskriva processerna som behöver beskrivning. Det är sannolikt att man också får beskrivningar på saker som kunde förbättras. För att kunna göra en bra procedurhandbok lönar det sig att inkludera anställda som har kunskap och expertis inom de processer som behandlas i handboken. Definiera målet samt målgruppen, tänk efter vem du skriver handboken åt och anpassa det enligt målgruppens behov, ju mindre kunskap målgruppen har om ämnet desto mer behövs förklarande bilder och figurer. När insamlingen av information i tidigare stegen är klar ska man ange omfattningen av manualen. Det innebär att kartlägga hela proceduren från början till slut och att göra upp en plan och försäkra dig att alla nödvändiga processer är med. Ange alla nödvändiga element, dessa varierar alltid per företag, men enligt Sembai (2018) ska man överväga att i alla fall ha med följande:

- Titelsida
- Innehållsförteckning
- Syfte
- Definitioner/terminologi
- Användbarhet, för vem? (avdelningar och roller)
- Omfattningsområde
- Metod och procedurer (Hit kommer steg för steg förklaringar med alla behövliga figurer)
- Kvalitetssäkring
- Redskap (Vad som behövs för arbetet, både hårdvara och mjukvara)
- Varningar (nämn riskerna och hur de ska handskas med)
- Referenser

Gå igenom skrivprocessen och försäkra dig om att alla steg är medräknade, för att förenkla skrivprocessen gör upp färdigt en mall för arbetet. För att göra texten lätt att förstå

och underlätta implementeringen av det som lärs, är det viktigt att uppehålla konsistent stil och format under skrivandet. Beakta möjliga risker och hur de ska handskas med, diskutera riskerna med ansvariga för att komma till en lösning. Till sist ska handboken prövas, ha någon från målgruppen gå igenom handboken, på det här viset försäkras du dig om att handboken är som den ska; lättläst och lätt att förstå. (Sembai 2018)

2.3 Vad är en projekthandbok?

Det finns företag som, oberoende av industri, utför olika projekt slarvigt och slumpmässigt. De definierar inte målet med projektet, de klargör inte ansvarsområden eller vilka dokument är nödvändiga, kommunikationskanaler byggs inte upp och de följer inte vanliga förnuftiga handlingssätt. Det resulterar i ett oorganiserat projekt var arbetsmängden är fördubblad, kostnaderna är massivt högre än de borde samt brist på resurser till att slutföra projektet, vilket igen leder till att det tar en längre tid att slutföra projektet. Det ovannämnda går dock att undvika med att bygga upp en projekthandbok. Handboken hjälper med att planera, organisera och kontrollera projekt. (Kliem & Doughty 1987 s. 17)

En projekthandbok är en samling av olika handlingssätt, procedurer, formler, diagram samt annan nödvändig dokumentation som hjälper med att bestämma regler och ramverk för olika roller inom projekt. Handboken har ingen bestämd struktur och kan därför variera också i sidantal från några sidor till flera hundra sidor. Strukturen är direkt kopplad till hur stort och komplicerat ett projekt är och fokuset ska ligga på kvalitet och inte kvantitet. Det betyder att handboken måste innehålla rätt information i rätt form. En projekthandbok är alltså en samling av dokument som hjälper företag med att kontrollera projekt. (Kliem & Doughty 1987 s. 17)

2.3.1 Varför bygga en projekthandbok?

Projekthandboken underlättar hanteringen av projekt i helhet. Handboken erbjuder regler, som måste följas av var och en i företaget, om hur projekt ska planeras, organiseras och kontrolleras. Genom att alla följer reglerna underlättar de koordinationen av olika delar av verksamheten. En handbok erbjuder alltså godkända metoder i projekthantering för att

fastställa mål inom vilket projekt som helst. Projekthandboken är också bra som kommunikationsredskap, det är ju ett medium som deltagarna i projektet kan referera till för att nå information som har med olika filosofier och policyn att göra inom projekthantering. Det fungerar också bra som facit för anställda som behöver få svar till frågor angående uppgifter som ska göras. Handboken hjälper ledningen med organiseringen av projekt, den ska erbjuda information om vem som gör vad, dvs. Den uppger en formell struktur som definierar uppgifter och ansvar inom olika områden av projektledning. Handboken presenterar även policyn och metoder för uppföljning av tidsanvändning, kostnader och resurser inom projekt, samt erbjuder information om projektkontroll. (Kliem & Doughty 1987 s. 18)

2.3.2 Uppställningen av en projekthandbok

En projekthandbok enligt Kliem och Doughty (1987 s. 18–19) ska vara uppställd i sju olika delar, där varje del erbjuder riktlinjer, handlingsätt och diverse information inom den specifika delen av projektet. Indelningen uppstår av, inledning, introduktion, planering, organisering, kontroll, rapportering och övrigt.

Inledning. Hit hör pärm, innehållsförteckning, figurer och förord, det är bra om det framkommer i förorden orsaken till skapandet av handboken.

Introduktion. Denna del har två funktioner, att ge information om handboken, vem den är gjord för och vad den innehåller. Att ge en uppfattning om handlingsätt och metoder som företaget följer under projektet.

Planering. Planeringsdelen innehåller information gällande två områden, definiering av projektets mål samt hur man ska nå målen. Det här betyder att handlingsätt igen ska definieras till dessa två specifika ämnen. I definieringen av mål ska det skrivas information om varje steg inom projektet för att projektet ska framskrida på rätt sätt. Varje steg ska förklaras skiljt med information som berättar vad som ska hända, vem som ska delta, hur saker ska göras och när. I hur man ska nå målen ska det skrivas om varje stor uppgift som måste göras samt tidsramen och resurserna för genomföringen. Ytterligare borde det också ingå sätt att uppbygga, granska och publicera scheman, som till exempel Gantt-schema.

Organisering. Till organiseringen ska man innehålla information som definierar projektets uppgifter och ansvarsområden, det innebär information om vem som skapar dokumentationen och dokument som är nödvändiga för projektet. Den ska också innehålla handlingsätt för tillverkning av tid och resursuppskattningar för scheman och för möten i olika skeden av projektet. Till sist är det också bra att inkludera information om slutföring och distribuering av formulär, implementering av granskningar samt hantering av projektets dokument.

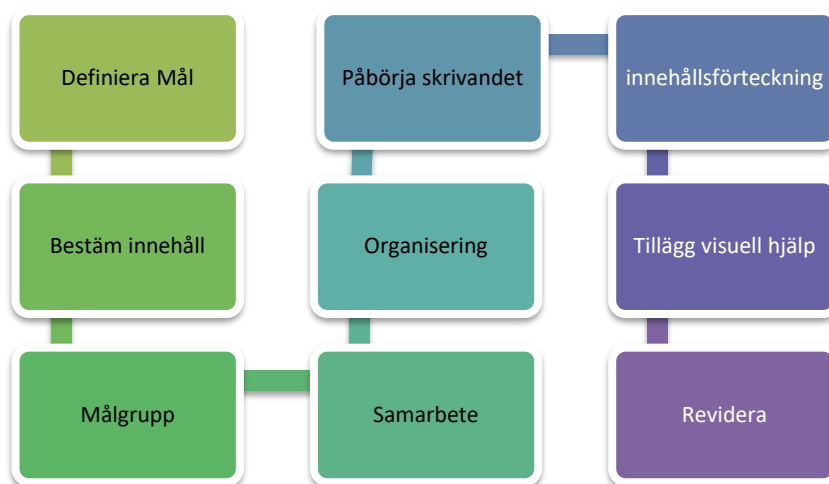
Kontrollfasen ska innehålla handlingsätt och information om övervakning och spårning av projektet. Kontrolldelen ska hjälpa användaren av handboken att avgöra när projektet är på fel spår eller på väg åt fel håll och vad som ska göras i sådana fall. Det betyder att den ska innehålla svar på frågor som, vad ska göras när schemat, tidtabellen eller resurserna ändras och vad som ska göras när andra övriga problem uppstår.

Rapporteringsdelen ska innehålla en lista med alla rapporter som kommer att användas under projektet, samt handlingsätt för varje rapport och hur man ska tolka och reagera till dem.

Övrigt. Hit kommer allt som kan anses vara viktigt för projektet men som inte faller in i någon av de andra kategorierna som till exempel olika övriga dokument.

2.4 Instruktionshandbok

En instruktionshandbok är en handbok som beskriver en specifik sak, som kan vara produkt eller service, för att hjälpa användaren att gå tillväga med den så snabbt som möjligt. Med att skriva en bra instruktionshandbok försäkras man att varje steg av det som ska utföras faktiskt verkställs för att minska framtida problem. Det är viktigt att vara detaljerad i skrivandet av handboken eftersom en bra handbok erbjuder snabba och detaljerade lösningar till frågor som uppstår. För att skriva en instruktionshandbok ska man gå igenom nio steg som är enligt Editorial Team (2018) följande:



Figur 3 Nio steg för en instruktions handbok

Man börjar som figur 3 visar med att definiera målet eller syftet med handboken. Frågor som *vad är orsaken till att skapa handboken? Och vad ska handboken innehålla?* Ska vara igenomtänkt innan man påbörjar skrivandet. Försäkra dig om att du vet precis vad handboken ska eller måste innehålla för att undvika överflöde av information och förvirring. Tänk på innehållet, eftersom att handboken ska bli effektiv måste man ha en bra förståelse för hurdan innehållet ska vara. Sammanställ all information, kunskap, alla processer, checklistor mm. som måste vara med, försäkra dig om att du har allt som behövs för att undvika informationsbrist i handboken. När du skriver handboken är det viktigt att tänka som målgruppen, tänk dig att användaren inte har någon kunskap om ämnet. Samarbeta med dina medanställda för att försäkra att information inte skrivs fel, ha dem att granska texten och hjälpa med att organisera texten och skapa visuell hjälp för handboken. Då du har en uppfattning om informationen som handboken ska innehålla, ska du organisera informationen. Dispositionen av manualen ska indelas i segment. Dela upp segmenten baserat på ämnen, en del per ämne. Organiseringen är viktig för att underlätta läsandet. När du har disponerat allt och har tänkt ut en tydlig struktur kan du påbörja skrivandet. Då du skriver är det viktigt att komma ihåg att meningen med handböcker är att hjälpa användaren med uppgifter, det här innebär att man ska ge tydliga och detaljerade instruktioner. Ett bra sätt att göra det är att ha numrerade listor med klar och koncis information, det är en säker metod till att skriva en bra handbok. Det är viktigt att ha med en innehållsförteckning för att försäkra snabb och effektiv användning av handboken. Det hjälper användaren att navigera rätt och snabbt. Tillsätt visuell hjälp i handboken, visuell

hjälp gör läsandet lättare och texten luftigare, dessutom är visuell hjälp ett snabbare sätt att lära sig, och förstärka inläringen. Till sist ska texten revideras, fråga någon som inte har haft något med handboken att göra, eller kunskap av det som handboken skapats för, för att få ytterligare förbättringsförslag. (Editorial Team 2018)

2.5 Hur skriver man en bra handbok

Struktur och tydlighet i instruktioner är mycket viktiga delar av en handbok. För att skriva arbetsinstruktioner från företagets perspektiv, och förstå arbetsinstruktionerna, från målgruppens perspektiv, måste det finnas en tydlig och koncis struktur i handboken. Med att strukturera instruktionerna i en tydlig steg för steg hierarki, skriva kort och koncist, använda bilder och illustrationer kan man skapa en bra handbok. (Chris 2018) En bra manual ger användaren snabba men detaljerade svar på frågor, med tyngd på detalj. En manual måste vara organiserad på rätt sätt, med olika segment per ämne. Skriv tydliga instruktioner, för att göra tydliga instruktioner är det bra att använda numrerade listor. Ha med visuell hjälp för att göra texten lättare att läsa. Att endast ha text att läsa blir tungt och tråkigt i längden. Ha med en innehållsförteckning för att försnabba navigeringen mellan sidorna, det här gör användningen av manualen effektivare. (Editorial Team 2018) Effektiva och bra handböcker är välskrivna, attraktivt utformade, lättlästa och har väl använda figurer för att förstärka förståelse av ämnet. (Casady 1992)

Tabell 1 Kännetecken för en bra handbok

Läsbarhet, en handbok ska vara lättläst.
Visuell hjälp, det ska finnas bilder och figurer som förstärker instruktionerna
Attraktiv design
Tydlig struktur
Steg för steg instruktioner (numrerade listor, punktlister)
Kort och koncis text
Detalj, en bra handbok är mycket detaljerad
Informativ, handboken ska innehålla relevant information
Uppdelning, en bra handbok är uppdelad i flera delar. Helst per tema.

För att man ska kunna skriva en bra handbok måste man beakta de aspekter som beskrivs i tabell 1.

2.6 Arbetsprocessen för handboken

På basis av teorin som beskrivits och egna tankar, ska arbetsprocessen för handboken som skrivs vara följande:



Figur 4 Arbetsprocessen för handboken

Handboken ska också beakta informationen som presenterades i tabell 1 för att den ska bli så bra som möjligt. Indelningen i Handboken kommer att vara systematisk där det

stegvis gås igenom varje klausul, följer man den som sådan har man ett färdigt kvalitetsledningssystem. Den ovannämnda tabellen är passande för processen av skrivandet av handboken eftersom den går systematiskt igenom de steg som behövs för att handboken ska bli så bra som möjlig.

3 METOD

Metodik handlar om undersökningsmetoder, vilket innefattar kvalitativa och kvantitativa undersökningsmetoder. Metoderna presenteras i korta drag varefter den valda metoden, kvalitativ litteraturstudie, presenteras djupare. Det förklaras varför den valts till studien och hur den ska användas.

3.1 Kvalitativ och kvantitativ undersökning

Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ metod hjälper i klassificeringen av olika undersökningsmetoder även om skillnaden mellan dem verkar mycket liten, kort sagt använder kvantitativa undersökare sig av mätningar medan kvalitativa inte gör det. I verklighet är dessa två undersökningsmetoder två helt olika samlingar av undersökningsstrategier. Kort förklarat: Kvantitativ undersökning är en undersökningsmetod som betonar kvantifiering i insamling och analysering av data. Kvantitativ metod innebär ett deduktivt angreppssätt där man testar teorier från en positivistisk och objektiv syn. Kvalitativ undersökning betonar ord istället för kvantifiering i insamling och analysering av data. Kvalitativ metod betonar också ett induktivt angreppssätt där man genererar teorier genom hur individen tolkar sin omgivning med en syn på social verklighet som om den hade konstant ändrande egenskaper som individen skapar. (Bryman & Bell 2015 s. 37–38)

3.2 Kvalitativa metoder

Kvalitativa metoder går ut på att skapa teorier genom undersökning. Kvalitativ undersökning går mera ut på att studera ord istället för siffror som i kvantitativa metoden. De huvudsakliga undersökningsmetoderna i kvalitativ undersökning är: observation, intervju, fokusgrupper, litteraturstudie och språkbaserade angreppssätt som diskurs- samt konversationsanalys. Observationen delas in i etnografisk- och deltagarobservation och handlar

om datainsamling där undersökaren observerar sin omgivning genom att se och lyssna med målet att få en förståelse om omgivningen. Kvalitativ intervju, en term som tyder på semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2015, s. 214). Fokusgrupper, en grupp av intervjuade som diskuterar ett ämne (Bryman & Bell 2015, s.214). Språk baserade angreppssätt som diskurs- samt konversationsanalys. Litteraturstudie, som innefattar insamling samt kvalitativ analys av texter och dokument. (Bryman & Bell 2015 s. 392–394)

3.3 Litteraturstudie

En litteraturstudie, handlar om att studera och analysera litteratur, dvs. böcker, tidskrifter, artiklar eller annat eventuellt nätbaserat material som berör undersökningsämnet. Denna metod är bra eftersom information och fakta är mycket utspridd. Litteraturstudien hjälper att sammanställa viktigaste informationen om diverse ämnen och att bygga upp förstånd för teoretiska koncept och terminologi. (Rowley & Slack 2004 s. 31)

Före man utför litteraturstudier bör man beakta flera olika saker som har med själva litteraturen att göra. Det första man ska tänka på är informationskällor, eftersom informationen är så utspridd finns det många olika möjligheter vilket är problematiskt gällande källkritik. Det finns olika typer av informationskällor, både akademiska och professionella, varav båda kan vara bra och användbara, akademisk litteratur har starkare teori med mer en mer kritisk inblick gällande olika koncept och modeller. Dessa två erbjuder oftast i sig en översyn om allt färskt arbete som gjorts inom ämnet, vilket kan vara otroligt bra med tanke på att källorna i litteraturen leder till andra undersökningar inom ämnet och därmed hjälper i informationssökningen. En professionell källa är ofta kring tre sidor lång, och kan vara bra verktyg för att identifiera färsk utvecklingar eller olika artiklar gällande specifika teman. Professionella källor ska man differentiera från akademiska källor. En annan källa som måste användas rätt är böcker. Om boken är aktuell erbjuder den bra information om dagens idéer, böcker innehåller ofta bibliografi eller en källförteckning som länkar läsaren till andra relevanta källor. Några viktiga saker man ska tänka på när man väljer litteratur: (Rowley & Slack 2004 s. 31–33)

- Relevans till ämnet.
- Är det aktuellt? när texten är publicerad, eller hur ofta uppdateras sidan.

- Är texten tydligt strukturerad, väl presenterad och lättläst.
- Kostnad
- Utvärderingar
- Skribentens expertis

3.4 Tillvägagångssätt

För arbetet passar det bäst att använda sig av en kvalitativ litteraturstudie eftersom båda delarna av arbetet sammanställer tidigare forskningar och skapar överblick över hur både handböcker samt kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 standarden ska uppbyggas. Utöver det skapar litteraturstudien förståelse för det teoretiska konceptet av ett kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 standarden. En litteraturstudie är det optimalaste sättet att samla in data kostnadseffektivt, eftersom andra datainsamlingsmetoder för utvecklingsprojektrapporten skulle innebära konsultkostnader och det finns tillräckligt med information tillgängligt som litteratur.

3.5 Processen för en litteraturstudie

Processen för en litteraturstudie börjar med en planeringsfas där man utvärderar och väljer informationskällorna, enligt vad som beskrivits tidigare. Sedan kan man söka fram källorna genom att använda till exempel bibliotekskataloger, olika sökmotorer eller online databaser. Efter att man hittat informationen är det bra att utveckla konceptuella ramverk och tankekartor för skrivandet och användningen av informationen. Efter dessa steg kan själva skrivandet påbörjas. (Rowley & Slack 2004 s. 31)

3.6 Val av källor

Till litteraturstudien för utvecklingsprojektrapporten används professionella källor. Till källorna hör en SFS ry bok samt AGF Consulting Groups Youtube kanal. I detta kapitel presenteras varför och hur källorna valts, samt hur de källorna har hittats. För att hitta dessa informationskällor, har det gjorts test sökningar. Baserat på dem har inklusions- och exklusionskriterier utformats. I tabell 2 beskrivs inklusions- och exklusionskriterierna för insamlingen av informationen.

Tabell 2 Inklusions- samt exklusionskriterier

Inklusionskriterier	Exklusionskriterier
Informationen ska vara publicerat 2015 eller senare	Informationskällor som inte är publicerade av företag eller organisationer
Informationen ska vara publicerat av experter på ISO 9001 standarden	Information som inte är på officiella språket av ISO eller en del av ISO organisationen
Innehållet ska beskriva ISO 9001:2015 standarden	Information som behandlar andra ISO standarder
informationen gällande ISO 9001:2015 standarden ska vara tillräckligt omfattande	information som behandlar andra standarder

3.6.1 SFS ry.

Jag har deltagit i SFS ry:s seminarier tidigare och visste baserat på det att använda SFS ry som bas för informationssökningen. Utöver det är SFS ry en medlem i ISO (SFS ry 2019). Det innebär att de garanterat är experter på ämnet. Informationssökningen inleddes med SFS ry:s nätsida som databas. SFS ry har presenterat några av deras produkter, som kunde ha passat till detta arbete på deras seminarier som avgiftsbelagda och därmed valdes det att söka från nätbutiken. Som kriterier för sökningen användes bekräftelsedatum 1.1.2015, eftersom standarden ISO 9001:2015 publicerats år 2015. I tabell 3 presenteras informationssökningen.

Tabell 3 informationssökning i SFS ry:s databas

Databas	Sökord	Träffar	Vald källa
https://www.sfs.fi/	SFS	16	SFS-käsikirja 807:2017 Standardi ISO 9001:2015 pk-yritysten näkökul- masta. Kuinka toimia
	ISO	4288	
	9001:2015	0	
	Standardi	2762	
	Käsikirja	3	
	SFS-käsikirja 807:2017	2	

Det användes finska sökord eftersom SFS ry är ett finskspråkigt företag. Första sökordet ”SFS” gav 16 träffar. För att minska på träffarna tillades sökordet ”ISO” vilket ledde till en större mängd träffar. För att specificera sökningen tillades ”9001:2015” men det ledde till 0 träffar. Därför slopades detta sökord. Sedan tillades sökordet ”Standardi” som gav 2762 träffar. I databasen var träffarna presenterades fanns två olika sorts flikar. Den ena var ”SFS, ISO, IEC” som hade 2755 träffar och den andra ”Käsikirjat” som hade 7 träffar. På grund av det tillades ”käsikirja” som ett sökord och antalet träffar minskade till 3. En av dessa 3 källor var passande för denna studie och därför gjordes en sista sökning baserat på den källan. Sökorden och kriterierna tömdes och sedan utfördes en ny sökning med sökorden: ”SFS-käsikirja” och ”807:2017”. Det resulterade i 2 träffar, en bok och en PDF version av samma bok. Denna bok valdes som huvudsaklig källa till detta arbete.

3.6.2 AGF Consulting Group

Eftersom en källa redan valts, ville jag hitta en källa som skulle fungera som stödmaterial för skrivandet och underlätta förståendet av ämnet ISO 9001:2015. Det valdes att använda Youtube som databas, eftersom videoklipp där något förklaras ofta är lättare att förstå än skriven text. Det innebär att det blir lättare att undvika missförståelse och därmed risk för feltolkning. Eftersom Youtube inte visar träffar för sökord kommer de inte att specificeras. Språket för sökorden var engelska eftersom det finns mera relevant material om ISO 9001 standarden på engelska på Youtube. Som hjälp för sökandet användes Youtubes

filtreringssystem, där valdes under ”sortera efter” fliken ”relevans” samt under ”typ” fliken ”video”. Källorna som har valts baserar sig på teorin som presenteras i kapitel 3.3 och framställs i tabell 4 i ordningsföljd.

Tabell 4 informationssökning i Youtube

Databas	Sökord	Vald källa
Youtube	ISO 9001 quality management system	ISO 9001 IN A NUT-SHELL How it Works and How it Can Work For You
	ISO 9001 clause 4	ISO Clause 4 Context of Organization Explained
	ISO 9001 clause 5	ISO Clause 5.0 Leadership How to Comply with the Leadership Requirements of the New ISO 9001
	ISO 9001 clause 6	ISO Clause 6 0 Planning
	ISO 9001 clause 7	ISO Clause 7.0 Support
	ISO 9001 clause 8	ISO Clause 8.0 Operation
	ISO 9001 clause 9	ISO Clause 9.0 ”Checked”

Informationssökningen börjades med sökorden ”ISO 9001 quality management system”, och källan som nämnts i tabell 3 valdes. Efter att ha studerat informationen i första källan kom idéerna om sökorden som vidare använts. Det ledde till att de använda sökorden granskades i ordningsföljd enligt klausulerna 4-10 i ISO 9001 standarden. En källa från Youtube för klausul 10 ansågs inte nödvändig, och skrevs enligt informationen från SFS ry boken. Alla källor i tabell 3 är publicerade av samma organisation; AGF Consulting Group.

3.7 Etiska aspekter

I detta arbete har jag använt mig av Arcadas (2019) riktlinjer och de GVP-principerna som presenteras i riktlinjerna. Det innebär att jag beaktar noggrannhet, omsorgsfullhet

och hederlighet i bedömningen av andras undersökningar samt i presentationen och dokumenteringen av sina egna resultat. I forskningen ska det användas etiskt hållbara metoder för anskaffning av information, undersökning och bedömning. Metoderna ska också vara i enighet med kriterierna för vetenskaplig forskning. (Arcada 2019)

Enligt dessa riktlinjer beaktas de etiska aspekterna i detta arbete genom att hänvisa på rätt sätt till rätt källor, eftersom undersökningen går ut på att studera litteratur som andra skrivit. Det innebär att jag inte plagierat texter, inte hänvisat till källor som inte använts eller feltolkat information med avsikt för att främja det egna arbetet.

4 RESULTAT

Handboken samt arbetsprocessen kommer att beskrivas i detta kapitel. Processen var indelad i 7 delar och baserade sig på modellen (se figur 4) som skapades före skrivandet av handboken.

Resultatet av examensarbetet är handboken för implementering av ISO 9001:2015. Handboken beskriver hur företag ska styras för att processer ska vara effektiva och riskhanteringen så bra som möjlig. Slutresultatet då handboken genomgåtts och implementerats till företaget ska vara ett Kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001:2015 standarden. Med hjälp av handboken kommer företaget NCS Finland Oy att kunna bygga upp ett Kvalitetsledningssystem stegvis, klausul för klausul, enligt ISO 9001:2015 standarden. Som företagsledningen har önskat så är handboken utformad så simpelt som möjligt, vilket har resulterat i riklig användning av punktlister. Handboken behandlar klausul 4–10 i ISO 9001:2015 standarden som utgör kvalitetsledningssystemet. Handboken börjar med en beskrivning av ISO 9001:2015 standarden, varefter den går stegvis igenom varje klausul med beskrivningar och punktlister, för att den ska kunna användas och tillämpas så lätt som möjligt. Handboken kommer att användas genast då NCS Finland Oy anser det passande att bygga upp ett kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001:2015.

4.1 Informationssökning

Första processen för skrivandet var informationssökning som i detta arbete är i form av en litteraturstudie. Även andra handböcker studerades men stilen och användningssyftet i de handböckerna var för annorlunda för att kunna ta inspiration i från dem.

Litteraturstudien gick ut på att förstå hur ISO 9001:2015 standarden ska implementeras, och utfördes baserat på det som presenterats i metod kapitlet. Under informationssökningen, bestämdes det att professionella källor används eftersom arbetet är praktiskt, tillämpas professionellt och handlar om kvalitetsledningssystem. Dessutom finns det inte relevanta akademiska källor som tangerar ämnet. Ett konceptuellt ramverk skapades för att informationen i källorna skulle vara lätt att omvandla till handboken.

4.2 Förberedelser

Förberedelserna föll till en viss del i samman med informationssökningen, efter som disponeringen och listan av vad som skulle med i handboken baserade sig på konceptuella ramverken. Det bestämdes att handboken skulle behandla klausulerna 4–10 som utgör kvalitetsledningssystemet enligt ISO 9001:2015 standarden och fördelningen i handboken blev stegvis varje klausul i ordning från klausul 4 till klausul 10. Tidsplanen för handboken var att skriva en klausul per vecka.

4.3 Skriv första versionen

Första versionen skrevs enligt förberedelserna och skrevs helt för hand på papper. Första versionen fungerade som ett redskap för att se om disponeringen och informationen som användes var tillräcklig och fungerande.

4.4 Revidera och Välja layout och design

Under revideringen uppfanns idéerna om punktlister, stil samt ändringar och tilläggningar. Texten granskades och jämfördes med tabell 1 i detta arbete, för att se om de aspekterna uppfyllts. Det bestämdes att använda punktlister för varje steg i handboken så

att texten skulle bli lätt att förstå och praktisk att tillämpa, därför blev stilen och layouten i handboken så simpel och lättläst.

4.5 Skriv sista versionen

Sista versionen skrevs rent på Microsoft Word med tillsatt information och punktlister som planerats i tidigare steg. Innehållsförteckningen gjordes för att läsaren lätt kan navigera i handboken. Allt som beskrivs i tabell 1 i detta arbete togs i beaktning, men visuell hjälp lämnades avsiktligt bort eftersom det inte ansetts finnas behov att förklara texten med visuell hjälp.

4.6 Rapportera till ledningen

Handboken lämnades in till företagets operativa chef för genomgång och den godkändes. Inga frågor har uppstått gällande handboken.

5 DISKUSSION

I diskussionen jämförs den färdigt skrivna handboken och processerna som genomgåtts för skrivandet med tidigare presenterad teori om hur handböcker ska skrivas. Utöver dessa diskuteras kritik för handboken.

5.1 Metodval

Litteraturstudien kan anses vara en utmärkt metod för att samla in det nödvändiga data som krävdes för att skapa en användbar handbok gällande implementering av ISO 9001:2015. Det kunde klart ha varit en fördel om man hade en intervjuat en expert inom ämnet, eftersom det kunde ha underlättat skrivandet och tolkandet av materialet. Det kan dock konstateras att en intervju inte är nödvändig när det gäller ISO 9001:2015, eftersom all information finns tillgänglig på internet. Processen som beskrivits i teorin för litteraturstudier fungerade väl. All information som användes var relativt lätt att hitta, men eftersom det handlade om professionella källor, var informationen delvis avgiftsbelagd.

Källorna som använts är på ett annat språk än handboken, därmed kan det finnas en risk att texten har felöversatt.

5.2 Handboken

Handboken gick igenom en liknande process som beskrivits i figur 4 och tabell 1, men var slutligen inte helt i enighet med dem. I figur 4 presenterades en modell med 7 steg men punkt 4 och 5 i figuren smalt ihop i verkligheten. Det var under revisionen som punktlister skapades och layouten för den slutliga versionen valdes. Enligt tabell 1 ska man använda visuell hjälp för handböcker men de visuella lämnades helt och hållet bort eftersom handboken strävade efter ett simpelt utseende. Utöver dessa är handboken uppgjord så långt som möjligt enligt tabell 1. Handboken kunde ha varit ännu mera praktisk och ha mera utformade förklaringar för hur eller med vilka metoder processerna ska ändras eller uppbyggas, exempelvis med färdigt gjorda modeller och botten som sedan kunde fyllas i med behövlig information och sedan implementeras. Nu måste modellerna och botten skapas skiljt. Slutligen är det en handbok som fungerar som en guide vid implementeringsprocessen och har därmed inget som fastslår hur något ska göras men beskriver enligt ISO 9001:2015 standarden vad som ska göras, handboken har dock exempel och förslag för hur saker kan verkställas.

5.3 Utveckling av handboken

Då handboken är använd till sitt syfte kan den fortsättningsvis utvecklas eftersom ISO standarderna också utvecklas och ändras. Men utvecklingen och ändringarna sker långsamt och det innebär att handboken kommer att ligga långa perioder orörd. Då ISO släpper en förnyad standard kan handboken ändras till att beskriva hur den nya standarden implementeras, eftersom de ändringar som sker oftast inte berör hela kvalitetsledningssystemet utan vissa delar i den.

5.4 Slutord

Syftet med arbetet var att skapa en handbok för hur man implementerar ett kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001:2015 standarden och det syftet kan anses uppnått. Skrivandet av handboken var väldigt krävande men oerhört lärorikt. Jag lärde mig mycket om hur företag ska styras för att öka på effektiviteten och kundnöjdheten. Jag tackar Robert Henriksson för handledningen och all hjälp han gett under skrivandets gång. Jag tackar också NCS Finland Oy för möjligheten att få skriva denna handbok.

KÄLLOR

Arcada. 2019, *God vetenskaplig praxis I utbildning och forskning vid Arcada*. Tillgänglig: https://start.arcada.fi/system/files/media/file/2019-06/god_vetenskaplig_praxis_i_utbildning_och_forskning_vid_arcada.pdf Hämtad: 19.4.2020

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2015, *Business research methods*. 4th edition, Oxford University Press, Incorporated, 778s.

Casady, M.J. 1992, "The Write Stuff for Training Manuals", *Training & Development*, vol. 46, nr. 3, s. 17-23.

Chris 2018, SwipeGuide. *How to Write a Good Instruction Manual: Creating Digital Work Instructions*. Tillgänglig: <https://www.swipeguide.com/insights/write-good-digital-work-instructions> Hämtad: 3.12.2019

Editorial Team 2018, BIT.AI Blog, *How to Write a Stellar Instruction Manual*. Tillgänglig: <https://blog.bit.ai/write-instruction-manual/> Hämtad: 4.12.2019

Kliem, R.L. & Doughty, R. 1987, *How to Develop the Project Management Manual*, *Journal of Systems Management*, vol. 38, nr. 3, s. 17-21.

Menon Economics, 2018. *The influence of standards on the Nordic economies*. Tillgänglig: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2018-31-Nordic-market-study-influence-of-standards.pdf> Hämtad: 11.10.2019

NCS Finland Oy, 2019a, *Yrityksemme*. Tillgänglig: <http://www.ncs.fi/fi/yrityksemme/> Hämtad: 9.10.2019

NCS Finland Oy, 2019b, *Additional services- lisäpalvelut*. Tillgänglig: <http://www.ncs.fi/fi/yrityksemme/> Hämtad: 9.10.2019

Rowley, Jennifer & Slack, Frances. 2004, *Conducting a Literature Review*, Management Research News, vol. 27 nr 6, s. 31-39

Sofia Sembai 2018, StepShot, *How to Write an SOP: Step-by-Step Guide & SOP template*. Tillgänglig: <https://stepshot.net/how-to-write-an-sop/> Hämtad: 3.12.2019

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2015, *ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän hyödyt*. Tillgänglig: https://issuu.com/sfs.fi/docs/9001-hyodyt_web/2 Hämtad 2.10.2019

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2019, *Mikä SFS on?* Tillgänglig: https://www.sfs.fi/sfs_ry Hämtad: 30.11.2019

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2019, *Tutkittua tietoa standardien hyödyistä*. Tillgänglig: https://www.sfs.fi/ajankohtaista/artikkelit/tutkittua_tietoa_standardien_hyodyista Hämtad: 11.10.2019