

Tommi Kiiski

KONSULTOINTITOIMISTON LAATUKÄ- SIKIRJA

Opinnäytetyö

Insinööri (AMK)

Talotekniikka (LVI)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike	Insinööri (AMK)
Tekijä/Tekijät	Tommi Kiiski
Työn nimi	Konsultointitoimiston laatukäsikirja
Toimeksiantaja	Dacon Oy
Vuosi	2023
Sivut	34 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Jarkko Kolehmainen (XAMK), Kari Jääskeläinen (Dacon Oy)

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia ISO 9001 -standardin mukainen laatukäsikirja toimeksiantajalle. Keskeisiä kysymyksiä työssä olivat, mitä on ISO 9001:2015-standardin mukainen laadunhallinta, sekä, mitä yrityksen täytyy tehdä saavuttaakseen ISO 9001 sertifikaatti.

Työn aloitus tapahtui aiempiin opinnäytetöihin tutustumisella, jotta riittävä mielikuva laatukäsikirjasta saatiin luotua. Tutkimuskysymyksien vastauksia etsiessä työ rakentui pala palalta. Tärkeä vaihe projektissa oli kirjallisuuteen tutustuminen, sekä ISO 9001 -standardiin perehtyminen. Riittävän yritystiedon keräämiseksi järjestettiin työpajoja ja virtuaalisia tapaamisia. Yritykseltä saaduilla tiedoilla syntyi laatukäsikirjan runko, jonka lopulliseen muotoon saattaminen tapahtui yhdessä toimeksiantajan kanssa. Laatukäsikirjan dokumentaatiota varten opinnäytetyössä luotiin taulukoita ja rekistereitä muun muassa riskienhallinnasta ja pätevyyksistä.

Opinnäytetyön tuotoksena valmistui ISO 9001 -standardia noudattava laatukäsikirja. Laatukäsikirjan tarkoituksena oli sisällyttää yksiin kansiin dokumentoitu tieto yrityksen resursseista, prosesseista ja laadunhallintajärjestelmän käyttötavoista. Työn varsinaista tuotosta voidaan käyttää ISO 9001 sertifikaatin hakuprosessissa, sekä esimerkiksi perehdytyksen työkaluna, jotta varmistetaan uuden työntekijän ymmärtävän yrityksen laatupolitiikka.

Asiasanat: laatukäsikirja, laatujärjestelmä, ISO 9001, laadunhallinta, riskienhallinta

Degree title	Bachelor of Engineering
Author (authors)	Tommi Kiiski
Thesis title	Quality handbook of the consulting office
Commissioned by	Dacon Oy
Time	2023
Pages	34 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Jarkko Kolehmainen (XAMK), Kari Jääskeläinen (Dacon Oy)

ABSTRACT

The objective of the thesis was creating a quality handbook for a consulting company. The quality handbook had to comply with the ISO 9001 standard. ISO 9001 based quality control and examining what the company must do to achieve it were the main research questions in this thesis.

The first step was to study relevant literature. After that, cooperation with the company was carried out in workshops and virtual meetings. Different tables and registers were created for the quality handbook.

The result of the thesis was a quality handbook complying with the ISO 9001. The company can use that in the development of the enterprise.

Keywords: quality handbook, quality system, ISO 9001, quality management, risk management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	LAATUKÄSIKIRJAAN TUTUSTUMINEN.....	8
3	LAATU.....	9
4	LAADUNHALLINTA.....	10
4.1	ISO-hallintajärjestelmästandardit.....	11
4.2	Rakentamisen laatu RALA ry.....	12
5	TUTKIMUSTIETOA STANDARDIEN VAIKUTUKSISTA.....	13
6	SERTIFIINTI.....	14
6.1	ISO-sertifiointi.....	15
6.2	Sertifioinnin hakeminen.....	16
6.3	RALA-sertifiointi.....	17
7	RISKIENHALLINTA.....	17
7.1	SWOT-analyysi.....	19
8	ISO 9001 STANDARDI DACON OY:N LAATUKÄSIKIRJASSA.....	20
9	DACON OY LAATUKÄSIKIRJA.....	25
9.1	Asiahaastattelu.....	26
9.2	Pätevyysrekisteri.....	26
9.3	Riskienhallinta.....	27
9.4	Palautekysely.....	28
9.5	Laatukäsikirjan rajaus.....	29
9.6	Laatukäsikirjan tulevaisuus opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä.....	29
10	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	30
11	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET.....	33

LIITTEET

Liite 1. Dacon laatukäsikirjan sisällysluettelo 1/2

Liite 2. Dacon laatukäsikirjan sisällysluettelo 2/2

Liite 3. Dacon laatukäsikirja (vain tilaajalle ja arvioijalle)

Lyhenteet

FINAS	Finnish Accreditation Service
ISO	International Organization for Standardization
IEC	International Electrotechnical Commission
PDCA	PDCA-malli, Plan, Do, Check, Act
RALA	Rakentamisen Laatu RALA ry
SFS	Suomen Standardoimisliitto SFS ry

1 JOHDANTO

Laatukäsikirja on yksi osa laadunhallintajärjestelmää ja tämän tarkoitus on tuoda lukijalleen esille muun muassa yrityksen visio, missio, arvot, politiikat sekä muut asiakkaan yritysvalintaa koskevat tiedot. Laatukäsikirja toimii yrityksen laatujärjestelmän kokoonpanijana. Tänä päivänä ei välttämättä riitä, että yritys valmistaa tuotteen tai tarjoaa palvelun. Tuotteen tai palvelun odotetaan olevan laadukas ja tämän vuoksi ”mies ja Hiace”-palvelukonsepti on menettänyt sijaansa kilpailussa. Yksityisihmiset ja yritykset arvottavat yrityksiä eri tavalla ja työssä keskitytään enemmän yritysten väliseen palveluun, jossa laadunhallinta on vakiintunut viime vuosikymmenien aikana. Laadunhallinnan standardoinnilla yritys pystyy tehostamaan toimintatapojaan sekä asiakas voi luottaa asioiden järjestelmälliseen tekemiseen.

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana toimii Dacon Oy, joka on Haminassa vuonna 2021 perustettu, teollisuuden- ja palvelinkeskushankkeiden projekti-johtamiseen keskittynyt konsultointitoimisto.

Dacon Oy haluaa tarjota korkean laadun palveluita asiakkailleen, jonka vuoksi laadunhallintaan ollaan valmiita panostamaan sekä taloudellisesti, että resurssein. Laadunhallinnan osalta yrityksessä on perustamisesta lähtien pyritty luomaan helppokäyttöinen ja rationaalinen dokumentaatio. Kilpailu kansainvälisillä markkinoilla vaatii yritykseltä vahvan osaamisen lisäksi myös osoituksen taustatoimintojen luotettavuudesta. Oman toiminnan kehittämiseksi sekä kilpailuedun saamiseksi yritys on päättänyt tilata opinnäytetyönä laatukäsikirjan.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda ISO 9001:2015 standardin mukainen laatukäsikirja. Tavoitteeseen pääsemiseksi työssä perehdytään laadunhallintaan, laatujärjestelmiin, standardeihin sekä konsultointiin. Lähdeaineistoa aiheesta löytää hyvin, mutta suomalainen teksti toistaa itseään, joten osa lähteistä on valikoitu ulkomailta. Ulkomaisten lähteiden etuna ovat laajat tutkimukset, joista on tehty vertaisarvioituja julkaisuja.

Opinnäytetyön taustalle on valikoitunut kaksi pääkysymystä, joihin tulen vastaamaan. Mitä on ISO 9001:2015 standardin mukainen laadunhallinta?

Mitä Dacon Oy:n täytyy tehdä saavuttaakseen ISO 9001 -sertifikaatin? Pääkysymysten lisäksi työssä käsitellään näitä tukevia asioita. ISO 9001:2015:n mukaisen laadunhallintajärjestelmän luominen vaatii perehtymistä standardiin. Tämän lisäksi täytyy ymmärtää laadunhallinta yleisesti sekä tarkastella muiden yritysten laadunhallintaa. Muiden yritysten laadunhallintaa voidaan tarkastella julkisista lähteistä saatavista laatukäsikirjoista sekä laatudokumenteista. Työ rajautuu Dacon Oy:n tarvitseman laatukäsikirjan mukaisesti.

Saavuttaakseen sertifiointin vaatiman tason, täytyy Dacon Oy:n kohdalla selvittää nykyisen dokumentaation tila sekä luoda mahdollisesti puuttuvat dokumentaatiot.

Opinnäytetyöraportti alkaa aiheeseen tutustumisella, jonka jälkeen käsitellään tarkemmin laatua, laadunhallintaa, riskejä sekä standardeja. Työn kahdeksannessa luvussa käsitellään työn kannalta olennaista ISO 9001-standardin tekstin sovittamista Dacon Oy:n laatukäsikirjaan. Työn produktio-osa on Dacon Oy:n laatukäsikirja, josta julkaistaan sisällysluettelo (liite 1, liite 2) sekä malliesimerkkejä luoduista dokumenteista.

Opinnäytetyö rajataan laatukäsikirjan laatimiseen sekä tarpeellisten laadunhallintadokumenttien luomiseen. Laatukäsikirjan laatimisen lisäksi osa laadunhallinnan dokumenteista täytyy luoda yhteistyössä tilaajan kanssa. Päävastuu laadunhallinnan dokumenteista on yrityksen yhteyshenkilöllä, kuitenkin minun osallistuen toteutukseen. Laatukäsikirja tulee noudattamaan ISO 9001-standardia, kattaen koko toimeksiantajan yritystoiminnan.

2 LAATUKÄSIKIRJAAN TUTUSTUMINEN

Lähes kaikki ovat joskus nähneet tai lukeneet laatukäsikirjaa tai sen osia. Esimerkiksi paikallisen sähköyhtiön uutiskirjeissä voi olla yrityksen arvot, visio tai laatu politiikka kerrottuna, aivan kuten laatukäsikirjassakin.

Laatukäsikirjasta käytetään yleisesti myös muita nimityksiä, kuten toimintakäsikirja, pelikirja, johtamisopas tai "The Book". Jokainen yritys voi nimetä laatukäsikirjan omaan toimintaansa sopivaksi.

Laatukäsikirja on kuin mainosteksti. Se sisältää sanallisen kuvauksen yritykselle tärkeistä asioista, kuten keskeisimmistä toiminnoista ja toimintaperiaatteista. Laatukäsikirjan tavoitteena on varmistaa laadukas toiminta sekä toiminnan tarkoituksenmukaisuus. Laatukäsikirjaan ei ole tarkoitus sisällyttää työohjeita, muistioita, standardista kopioituja tekstejä eikä ihmisten nimiä. Ihmisten nimien sijaan käytetään työnimikkeitä, jotta esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa laatukäsikirja pysyy ajantasaisena. Laatukäsikirjasta voi olla suppeampi ja laajempi versio. Suppeamman version tarkoitus on toimia julkisempana ja hieman vapaampana versiona. Laaja versio on monesti vain yrityksen sisäiseen käyttöön ja sisältää yksityiskohtaisemmat tiedot esimerkiksi prosesseista. (Arter 2023.)

Laatukäsikirja on nykyisen standardin mukaisesti vapaaehtoinen, mutta dokumentaation on pakollinen. Tämän vuoksi laatukäsikirjan tekeminen on järkevää. (Pro PK-Pilvipalvelut 2023.)

3 LAATU

Laatu käsitteenä on haastava määritellä. Laadun voidaan tulkita tarkoittavan kaikkea positiivista, minkä asiakas kokee. Yleisesti laadusta puhuttaessa jokainen luo oman näkemyksensä, ja näin ollen tarkoitusta ei voida avata tyhjentävästi. Laatu on kuitenkin tärkeä osa päivittäistä elämäämme, vaikka emme sitä ajattelisikaan.

Laadun mittaaminen ja arvioiminen on tärkeää. Laatu voi olla jonkun mielestä esimerkiksi sitä, että laite kestää hyvin eikä mene rikki, uimahallissa on lämmintä vettä, liikenne sujuu risteyksessä hyvin eikä ruuhkia synny, remonttimies osaa itse päättää, miten toimia, tai kauppa on auki pitkään. Tästä voidaan päätellä laadun tarkoittavan eri ihmiselle eri asiaa. Kaikille kuitenkin on yhteistä, että ne ovat positiivisia asioita. (Pesonen 2007, 37.)

Palvelukonseptissa laadun määrittämisen kannalta on haastavinta selvittää asiakkaan vaatimukset. Asiakas voi odottaa asioita, joita ei osaa tai ymmärrä kertoa. Tämän vuoksi jälkikäteen tullut arviointi paljastaa monia asioita, jotka olisi voitu tehdä paremmin. Asiaa olisi hyvä lähestyä toiselta kantilta ja miettiä,

mikä on laaduttomuutta. Se voi olla esimerkiksi sitä, että liikkeeseen ei saada yhteyttä, esimiesten tavoittaminen on hankalaa tai asiakaspalvelija on epäsiisti. Joskus voidaan tehdä myös ylilaatua. Ylilaatu on sitä ylimääräistä työtä, jota asiakas ei odota ja josta hän ei hyödy. Esimerkiksi höyläpenkin ei tarvitse olla hiottu kirjoituspöydän tasoisesti.

Osa ihmisistä vähättelee laadun eteen nähtyä työtä ja ymmärtämättömyyttään kuvittelee laatutyön tekevän yrityksistä samanlaisia kopioita toisistaan. Kuitenkaan näin ei ole. Jokainen yritys tekee laatutyötään omista lähtökohdista tavoitellen omaa tavoitettaan, joka palvelee juuri kyseistä organisaatiota. (Pesonen 2007, 38.)

Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuoppaassa määritellään hyvin, kuka laadun määrittää – asiakas. Organisaatio määrittää omat toimintatapansa haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. (Pesonen 2007, 36.)

4 LAADUNHALLINTA

Laadunhallintajärjestelmästä puhuttaessa käytetään yleisesti muitakin nimiä, kuten johtamisjärjestelmä, toiminnan ohjausjärjestelmä tai toimintajärjestelmä. Nämä kaikki kuitenkin tarkoittavat samaa asiaa, jolla toimintaa ohjataan. (Pesonen 2007, 50.)

Laadunhallintajärjestelmät eivät itsessään paranna laatua, vaan ovat työkalu, jolla laadun tasoa tarkastellaan. Tämän avulla voidaan tehdä toimenpiteitä, jotka parantavat laatua. Laadunhallintajärjestelmä siis ohjaa toimintaa sekä tuottaa tietoa päättäjille. (Pesonen, s.159)

Dokumentaatio on merkittävä osa laadunhallintaa. Dokumentaatiolla voidaan arvioida omaa toimintaa sekä osoittaa asiakkaalle tuotteen tai palvelun noudattavan tiettyä vaatimusta. Mikäli yritys käyttää ISO-standardia, on sen dokumentaation myös noudatettava saman standardin vaatimuksia. (Suomi.fi 2023.)

Laadunhallintajärjestelmällä luodaan organisaatiolle selkeät raamit, joissa käsitellään laajasti omaan tuotteeseen, prosessiin tai palveluun vaikuttavat asiat.

Laadunhallintajärjestelmästä hyötyvät niin asiakkaat kuin järjestelmää käyttävä yritys. Alla eriteltynä ISO- sekä RALA-laadunhallinta, mikä selkeyttää eroja. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että ISO-laadunhallintajärjestelmällä saavuttaa hyödyn kotimaassa sekä ulkomailla, RALA-laadunhallinnalla vain kotimaassa. (Suomen standardoimisliitto SFS ry. 2023.)

Laadunhallinnan seitsemän periaatetta ovat:

1. asiakaskeskeisyys
2. johtajuus
3. ihmisten täysipainoinen osallistuminen
4. prosessimainen toiminta
5. parantaminen
6. näyttöön perustuva päätöksenteko
7. suhteiden hallinta. (Suomen standardoimisliitto SFS ry. 2023.)

4.1 ISO-hallintajärjestelmästandardit

ISO (International Organization for Standardization) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto. ISO tekee tiivistä yhteistyötä kansainvälisen sähköalan standardisoimisjärjestön IEC:n (International Electrotechnical Commission) kanssa kaikissa sähköteknisen standardisointiin liittyvissä asioissa. Tämän lisäksi yhteistyössä ovat viranomaiset ja erilaiset organisaatiot. (SFS EN ISO 9001.)

ISO-standardit ovat maailmalla tunnustettuja. Kaikki ISO-sarjan standardit ovat samantapaisia, joten standardeja voidaan yhdistää. Näin saadaan täytettyä useamman ISO-standardin täyttävä dokumentaatio. Yleisin standardi on ISO 9001. Tätä käyttäen saadaan aikaan järjestelmällisyyttä johtamiseen, tavoitteellisuutta tekemiseen sekä tyytyväisemmät asiakkaat. (Suomen standardoimisliitto SFS ry. 2023.)

ISO-hallintajärjestelmästandardeihin kuuluvat ISO 9001:n lisäksi esimerkiksi ympäristöjärjestelmä ISO 14001, työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä ISO 45001, tietoturvallisuuden hallintajärjestelmän ISO 27001 sekä riskienhallintajärjestelmä ISO 31000.

ISO 9001 sertifiointin on havaittu vaikuttavan positiivisesti työterveyteen ja -turvallisuuteen. Esimerkiksi virallisissa dokumentointimenettelyissä johtajat

voivat tunnistaa ja poistaa vaarallisia käytäntöjä sekä lisätä ennaltaehkäiseviä toimia. Vuonna 2010 julkaistun artikkelin mukaan ISO 9001 standardilla voidaan myös paljastaa uusia mahdollisuuksia laadun parantamiseen sekä tehokkuuden lisäämiseksi. Artikkelin mukaan suuremmat yritykset omaksuvat standardin nopeammin kuin muut toimialansa, vuoden ja alueen yritykset. Standardin omaavien yritysten kuolleisuusluvut ovat pienemmät kuin verrokki-ryhmällä. Myös myynti ja työllisyys kasvoivat huomattavasti nopeammin. Kolmanneksi kokonaispalkka ja vuositulot työntekijää kohden kasvoivat huomattavasti nopeammin kuin verrokeilla. Neljänneksi todettiin pienten yritysten hyötyvän suurista yrityksistä enemmän standardoinnista. Tutkimuksen viimeinen huomio oli, että ISO 9001 käyttäjillä oli hieman vähemmän vahinkokustannuksia verrokkeihin verrattuna, tämän ei kuitenkaan havaittu muuttuvan hyväksymisen jälkeen. Jotkut organisaatiotutkijat ovat luonnehtineet laatuohjelmia, kuten ISO 9001-standardia, johdon motiivillityksiksi, jotka eivät todennäköisesti hyödytä työnantajia tai työntekijöitä. Muoti voi hyvinkin vaikuttaa monien johtamiskäytäntöjen omaksumiseen, mutta tulokset osoittavat, että ISO 9001 näyttää tuovan lisäarvoa monille organisaation sidosryhmille. (Levine & Toffel 2010.)

4.2 Rakentamisen laatu RALA ry

Rakentamisen Laatu RALA ry on suomalainen yhdistys, jonka tarkoituksena on parantaa laatua, vastuullisuutta ja yhteistyötä rakentamisessa. RALA:n taustalla on 17 kiinteistö- ja rakennusalan järjestöä. RALA toimii puolueettomana asiantuntijaorganisaationa. Pätevyudet sekä sertifiointit ovat tuotteistettu ja hinnoittelu perustuu hakijan liikevaihtoon. RALA:n palveluihin kuuluvat muun muassa RALA-pätevyys, RALA-sertifiointi, Kuivaketju10, RALA-palautte ja RALA-referenssipalvelu. (RALA 2023.)

RALA-pätevyydellä voidaan todistaa, että yritys täyttää tilaajavastuulain vaatimukset, tekninen osaaminen sekä resurssien laatu on todennettu, vastuuvakuutukset ovat olemassa ja tilinpäätöstiedot ovat lainsäädännön vaatimusten mukaisia. (RALA 2023.)

RALA-sertifiointin pohjana toimii ISO-järjestelmä. Sertifiointi voidaan hakea yhteen tai useampaan järjestelmään, esimerkiksi laadunhallintajärjestelmään tai ympäristöjärjestelmään. (RALA 2023.)

Kuivaketju10 kattaa rakennushankkeen elinkaaren aikaisen kosteudenhallinnan. Toimintamalli on ilmainen. Toimintamalli sisältää riskilistan sekä todentamisohteet. (RALA 2023.)

RALA-palautteen tarkoituksena on välittää palaute toiminnan laadusta eri toimijoiden välillä. Palaute-palvelussa käytetään valmiita kysymyksiä, joiden ansiosta palaute on helposti vertailukelpoista. (RALA 2023.)

5 TUTKIMUSTIETOA STANDARDIEN VAIKUTUKSISTA

Vuonna 2017 The Influence of Standards on the Nordic Economies -tutkimuksessa kartoitettiin standardien vaikutusta talouden kehitykseen Pohjoismaissa. Tutkimuksessa ei eroteltu mitkä standardit yritykset käyttävät. (Menon Economics 2018.)

Tutkimuksen otanta sisälsi 1 179 yritystä, kahdeksalta eri toimialalta. Kaikki yritykset noudattavat jotakin standardia tai joitakin standardeja. Tutkimuksessa havaittiin, että 87 % standardeja hankkivista yrityksistä kokevat ne tärkeinä osana toiminnan suunnittelua. Standardien hyödyt ovat kuluja suuremmat 73 % mielestä. Yritysten mielestä tärkeimmät syyt standardin käytölle ovat, markkinoille pääsyn helpottuminen, tuotteen parantaminen, palvelun parantaminen sekä riskien pienentyminen. (Menon Economics 2018.)

Tutkimuksessa selvisi standardisoinnin merkitys rakennustuote- ja palvelualalla. Ala on ainoa toimiala, joka on edustettuna kaikissa tutkimuksen maissa ja tällä on myös eniten vastaajia. Rakennusalan vastaajista 86 % oli sitä mieltä, että standardit ovat tärkeitä tai erittäin tärkeitä. (Menon Economics 2018.)

Esimerkki tapaus: Caverion

Jotta tutkimuksen hyötyä suoritettavaa opinnäytetyötä kohtaan tulee ilmi, esitän Caverionin esimerkitapauksen. Caverion käyttää ISO-standardeja pääasiassa palvelutuotannossaan, hankintatoiminnassaan ja laadunhallinnassaan. Varusteiden ja tarvikkeiden osalta Caverion noudattaa muita tuotestandardeja. ISO-standardeja pidetään tärkeinä, koska ne luovat asiakkaiden luottamusta

ja yksinkertaistavat myyntiä kaikenlaisille markkinoille. Sitoutumalla näihin standardeihin asiakkaat saavat paremman käsityksen ostamastaan tuotteesta ja voivat luottaa siihen, että tuote on yhteensopiva kaikkien siihen liittyvien järjestelmien kanssa. (Menon Economics 2018.)

Kaikista standardien soveltamisesta saatavien hyötyjen joukosta Caverion pitää terveys- ja turvallisuuskohtia tärkeimpinä. Tämän lisäksi Caverion toteaa standardien parantavan heidän palvelunsa laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja johtavat siten myös uuteen myyntiin. Caverion odottaa kaikkien suurten kilpailijoidensa noudattavan samoja perusstandardeja. Tämän vuoksi he eivät pidä standardien käyttöä kilpailuetuna sellaisenaan. Sen sijaan standardien soveltaminen on edellytys markkinoilla toimimiselle. Caverionin mielestä standardien käyttö varmistaa, että kaikkia sääntöjä ja määräyksiä noudatetaan, sekä kaikki terveys- ja turvallisuusasiat on otettu huomioon. Tällä on suuri vaikutus palveluiden ulkoistamisen kannalta. (Menon Economics 2018.)

Caverionin mukaan standardien soveltamisen kallein vaihe on täytäntöönpano. Se vaatii jatkuvaa oppimista koko organisaatiolta. Toisaalta jatkuva oppiminen on kilpailutekijä, ja sitä voidaan pitää välttämättömyytenä markkinoilla. (Menon Economics 2018.)

6 SERTIFIOINTI

Sertifiointi on latinaksi "certus facere" ja tarkoittaa "tehdä jotain turvalliseksi". Sertifiointi auttaa yritystä varmistamaan oman toimintansa järjestelmällisyyttä ja luotettavuutta. Yrityksen sertifiointit antavat asiakkaalle luotettavan kuvan kunkin sertifiointin alaisesta toiminnasta, joten päätös jonkin yrityksen käyttämiseksi helpottuu. On hyvä muistaa sertifiointin merkitys työntekijöiden hyväksi. Työntekijät voivat pitää selkeästä ja järjestelmällisestä toiminnasta, jolloin työnteko koetaan helpommaksi. Sertifiointin saavuttaminen ei tarkoita, että asia olisi tehty täydellisesti, vaan se osoittaa, että osa-alueella on selkeät tavoitteet ja näitä kohti menemiseksi tehdään järjestelmällisesti töitä. (Pesonen 2007, 221.)

Sertifiointeja on olemassa todella paljon. Näistä yleisesti tunnettuja ovat muun muassa ISO-sertifioinnit, jotka ovat maailmanlaajuisesti hyväksytyjä. Yrityksen sertifiointia voisi ajatella samalla lailla kuin ihmisen kouluttautumista. Ihminen koulutetaan tiettyyn asiaan, ja yritys koulutetaan tiettyyn asiaan.

Sertifioinnin voivat suorittaa akkreditoidut toimijat, joiden hyväksynnästä vastaa Suomessa Turvallisuus- ja kemikaalivirastossa toimiva FINAS-yksikkö. FINAS-yksikön toimintaa ohjaa laki, kuten muissakin EU-maissa. Yksikön toiminnan avulla voidaan varmistua laadukkaasta ja oikeudenmukaisesta kohteesta sertifiointin myöntäjiä kohtaan. Sertifiointia hakeva pystyy luottamaan toiminnan läpinäkyvyyteen ja oikeudenmukaisuuteen sertifiointin suorittavasta yrityksestä riippumatta. (FINAS 2023.)

6.1 ISO-sertifiointi

Sertifioinnin hyötyjä selvittäessä on tärkeää arvioida lähteitä kriittisesti. Tämän vuoksi lähteeksi valikoitui vertaisarvioitu englanninkielinen teos *The ISO 9000 certification: Little pain, big gain?* Teoksen perusteella voidaan havaita monia hyötyjä, joita sertifiointi tuottaa yritykselle. Teoksessa havaitaan sertifiointin hyödyttävän enemmän vientialan yrityksiä kuin kotimaan myyntiä. Tämä johtuu tietojen symmetriasta, jota saadaan parannettua standardoiduilla menetelmillä. Tämän lisäksi täytyy huomioida myös standardin mahdollisesti parantamat tuotteet. Työllisyyden on raportoitu kasvavan tasaisesti sertifioiduissa yrityksissä. Työn tuottavuuden on havaittu kasvavan parantuneiden johtamiskäytäntöjen, ennaltaehkäisevän lähestymistavan ja jatkuvan laadun parantamisen vuoksi. Sertifikaatin mainehyöty voi parantaa mahdollisuuksia kaupankäyntiin kansainvälisten yritysten kanssa. Sertifioinnin hyödyt eivät näy heti. Osa hyödyistä voidaan saada ensimmäisen vuoden aikana, mutta parimpana ajanjaksona voidaan pitää kolmea vuotta. (Javorcik & Sawada 2018.)

Hakuprosessin kestolle ei ole olemassa ohjeaikaa, koska jokainen yritys on eri lailla valmistautunut tilanteeseen ja korjattavia kohtia voi olla eri määrä.

Opinnäytetyössä käsiteltävä ISO 9001 standardin mukainen sertifiointi voi auttaa yritystä kasvattamaan myyntiään, vientiään, kannattavuuttaan sekä työn tuottavuutta. On myös havaittu, että sertifiointi voi nostaa palkkoja.

Toiminnalle myönnetty sertifikaatti auditoidaan kolmen vuoden välein. Vuosittain suoritetaan auditointi johonkin pienempään sertifikaattiin liittyvään kokonaisuuteen. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry. 2023.)

Suomen Standardoimisliitto SFS Ry ei suorita sertifiointeja. ISO 9001 mukaisia sertifiointeja suorittavat akkreditoituneet sertifiointialan yritykset. Tällä hetkellä voimassa olevat akkreditoinnit ovat Inspecta Tarkastus Oy:llä, DNV Business Assurance Finland Oy Ab:lla, Inspecta Sertifiointi Oy:llä, SGS Fimko Oy:llä, Eurofins Electric Electronics Finland Oy:llä, Labquality Oy:llä, Bureau Veritas Certification Finlandilla, AKL-Sertifiointi Oy:llä, KPMG IT Sertifiointi Oy:llä, Oy TESTMILL Ltd:llä sekä DEKRA Industrial Oy:llä. Yrityksien akkreditoinneissa on toimialakohtaisia eroja. (FINAS 2023.)

6.2 Sertifiointin hakeminen

Jokaisen sertifiointin hakeminen on omanlaisensa projekti. Esimerkiksi laatusertifiointin haku voisi edetä seuraavanlaisesti.

Esimerkki sertifikaatin hakemisesta

Yritys aloittaa laatuprojektin, jonka päätteeksi heillä on toiminnan kuvaava dokumentointi, sisäinen auditointi sekä johdon katselmus tehtynä. Tämän jälkeen itse sertifiointin voisi tehdä näin (Pesonen 2007, 223–226):

1. Oman kypsyyden toteaminen
2. Oman henkilökunnan virittäminen sertifiointiprosessiin
3. Yhteydenotto sertifiointielimeen
4. Dokumentaation toimittaminen sertifioidulle
5. Suunnittelukokous
6. Varsinainen ulkoinen arviointi
7. Todettujen poikkeamien korjaaminen ja hyväksyminen
8. Sertifiointilautakunnan käsittely
9. Sertifikaatin luovutus
10. Sertifikaatin ylläpito

6.3 RALA-sertifiointi

RALA-sertifiointi on tarkoitettu vain rakennusalalla toimiville yrityksille, suunnittelu-, rakennuttamis-, rakennus- ja asennusyrityksille, toisin kuin ISO-sertifiointi. Sertifiointin tarkoituksena on todentaa laadunhallintajärjestelmä, ympäristöjärjestelmä tai työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä sekä tarjota kolmannen osapuolen arviointi yrityksestä. Laatusertifikaatti pohjautuu ISO 9001-standardiin, ympäristösertifikaatti ISO 14001-standardiin ja turvallisuussertifikaatti ISO 45001-standardiin. (RALA 2023.)

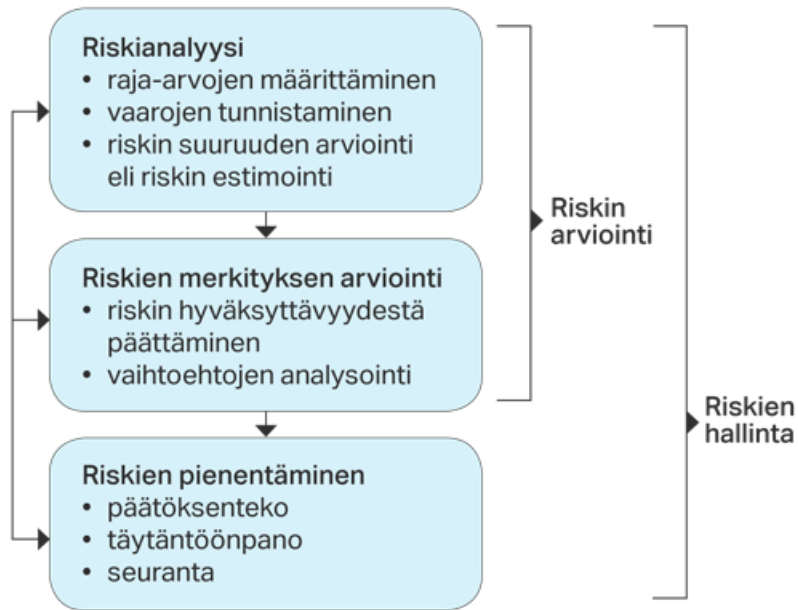
Toisin kuin ISO sertifiointissa, RALA-sertifiointille on annettu ohjeellinen hakuprosessin kesto, joka on noin 3–6 kuukautta. Sertifiointi on voimassa enintään kolme vuotta. Päätoimipaikan seuranta-arviointeja suoritetaan noin vuoden välein ja sivutoimipaikoissa kolmen vuoden aikana. (RALA 2023.)

RALA-sertifiointiprosessi

1. yrityksen oman toiminnan kehittäminen, menettelyn kuvaaminen ja toiminnan ympäristövaikutusten tunnistaminen
2. arviointiperusteisiin tutustuminen ja itsearviointi
3. sertifiointihakemuksen ja itsearvioinnin toimittaminen RALAAan
4. hakemuksen käsittely ja arvioinnista sopiminen
5. ensiarviointi
6. sertifikaatin myöntäminen tai epääminen
7. seuranta-arvioinnit (RALA 2023.)

7 RISKIENHALLINTA

Riskienhallinnasta puhuttaessa täytyy tietää, onko kyseessä ihmiseen, yritykseen, infraan vai johonkin muuhun liittyvä riski. Riskienhallinnan kannalta toiminta-ajatus on sama. Ensimmäisenä tunnistetaan vaarat ja haitat, toisena arvioidaan vaaroihin ja haittoihin liittyvien riskien merkitys ja kolmantena poistetaan tai pienennetään riskiä. Riskienhallinnan tavoitteena on ehkäistä vaaratilanteiden syntyä, minkä vuoksi vaarojen arvioinnin täytyy olla todennettavissa ja ajan tasalla. Ensin käsitellään riskienhallintaa työturvallisuuden osalta, minkä jälkeen käydään läpi yritystoiminnan riskejä. Seuraava kuva selkeyttää toiminta-ajatusta. (Työsuojelu 2023.)



Kuva 1. Riskienhallinnan toiminta-ajatus (Työsuojelu.fi)

Kuten kuvasta voidaan katsoa riskien hallinnan kokonaisuus jaetaan arviointiin ja toimintaan. Riskien arviointi sisältää riskianalyysin sekä riskien merkityksen arvioinnin. Toiminta on riskien pienentämistä.

Riskienhallinta työturvallisuuden vuoksi

Työturvallisuuden osalta riskienhallinnan arviointi kattaa kaikki työpaikalla tehtävät työt ja työskentelevät, näihin pitää muistaa sisällyttää harjoittelijat, sijaiset, alihankkijat sekä muut työtä tekevät. Tehdasympäristössä huoltotyöt, seisokit sekä muut erikoistilanteet ovat yleisiä, ja näiden huomioiminen arvioinnissa on tärkeää. Arviointi täytyy tehdä myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävistä töistä. (Työsuojelu 2023.)

Työturvallisuus riskien vähentäminen

Riskejä voidaan vähentää monin eri tavoin. Uuden työntekijän perehdytys on yksi tällainen keino. Muita keinoja ovat esimerkiksi suojaintenkäytön opastus, työturvallisuuskoulutukset, tulityökoulutukset sekä päihdeohjelman käyttö. (Työsuojelu 2023.)

Tyypilliset työturvallisuuden vaarat

Työturvallisuuden vaarat jaetaan neljään pääkohtaan. Näitä ovat, haitallisen kuormituksen vaarat, koneiden ja työvälineiden vaarat, työympäristön vaarat

sekä kemialliset, biologiset ja fysikaaliset vaarat. Haitallista kuormitusta aiheuttavat muun muassa käsin tehtävät nostot, toistuvat työliikkeet sekä näyttöpäätteellä tehtävä työ. Koneiden ja työvälineiden osalta vaaroja aiheuttavat muun muassa pyörivät koneet sekä terävät työvälineet. Työympäristön vaaroihin luetaan esimerkiksi putoamisvaarat, jotka vaativat aina välittömiä toimia, epäjärjestys, alueella tapahtuva liikenne sekä sisäilmaston ongelmat. Kemiallisia vaaroja aiheuttavat esimerkiksi pesuaineet, liuottimet ja öljyt, pölyt ja kuidut sekä kaasut, höyryt, haurut ja savut. Biologisia vaaroja aiheuttavat muun muassa bakteerit, virukset, sienet sekä loiset. Fysikaalisia vaaroja aiheuttavat esimerkiksi melu, kuumuus, kylmyys, värinä, huono valaistus sekä sähkötyöt. (Työsuojelu 2023.)

Yritystoiminnan riskienhallinta

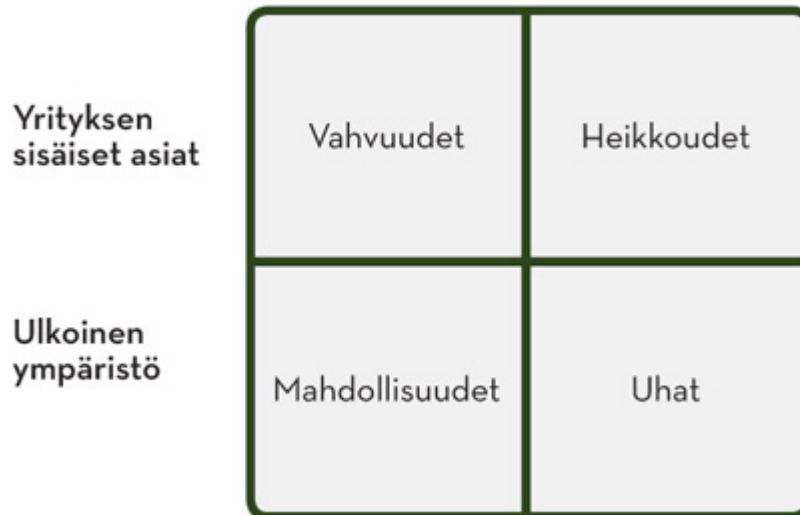
Yritystoiminta itsessään on riskinottamista, jonka vuoksi riskienhallinnan täytyy olla kunnossa. Yleisesti tunnetuin riski liittyy rahaan. Toinen iso riski on yrittäjän hyvinvointi. Yritystoiminnan riskienhallinta on pääosin vapaaehtoista perustuen kannattavuuteen ja hyödyllisyyteen. Yritystoimintaan liittyvät viranomaisvaatimukset, kuten työturvallisuus- ja tuotevastuulain vaatimukset tulee kuitenkin aina selvittää. Lainvaatimusten täyttäminen mahdollisen vahingon sattuessa vähentää oikeudellisten seurauksien riskiä. Riskienhallinnassa on tärkeää ymmärtää koko organisaation vastuu. Kaikki organisaation jäsenet ovat omalta osaltaan tärkeässä roolissa, jotta yritys pystyy hallitsemaan riskiään. Riskienhallintaan saa apua asiantuntijoilta. Esimerkiksi vakuutusyhtiöt, viranomaiset, yksityiset konsultit, yritysverkostot, tutkimuslaitokset ja koulutusorganisaatiot auttavat yrityksiä omalla asiantuntemuksellaan.

(Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

7.1 SWOT-analyysi

Riskienhallinnassa arvioinnilla on tärkeä rooli. SWOT-analyysi toimii yhtenä monista työkaluista, joilla arviointi voidaan tehdä. SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities, threats eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tätä kutsutaan nelikenttäanalyysiksi. Vahvuudet ja heikkoudet tulevat yrityksen sisäisistä asioista. Uhat ja mahdollisuudet tulevat ulkopuolelta. (Kurjeniemi 2017.)

SWOT-analyysi on tehokas, mutta yksinkertainen tapa yrityksen tilanteen kar-
toittamiseen. Käyttämällä SWOT-analyysia pysähdyt miettimään, kuinka voit
erottua kilpailijoista ja näin ollen osaat tehdä oikeita strategisia toimenpiteitä.
(Vuorinen 2013.)



Kuva 2. SWOT-analyysimalli (Vuorio 2013)

Kuvassa kaksi olevaan nelikenttään syötetään tarkoin analysoidut osa-alueet, jolloin voidaan hyötyjä miettiä seuraavasti. Miten vahvuuksia voi käyttää hyväksi sekä vahvistaa. Miten poistaa, lieventää tai välttää heikkouksia. Miten varmistetaan mahdollisuuksien hyödyntäminen. Kuinka poistaa tai lieventää uhkia. (Vuorinen 2013.)

SWOT-analyysista on olemassa myös vähemmän tunnettu versio, TOWS-matriisi, jota kutsutaan kahdeksankenttäiseksi menetelmäksi. TOWS-käyttöä edellyttää nelikenttäanalyysin tekeminen. Menetelmän tarkoituksena on tuoda selvemmin esille, miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen 2013.)

8 ISO 9001 STANDARDI DACON OY:N LAATUKÄSIKIRJASSA

Tässä osiossa kerrotaan ISO 9001:2015 standardin käytöstä Dacon Oy:n laatukäsikirjan laatimisessa. Teksti on kirjoitettu vain kyseistä laatukäsikirjaa silmällä pitäen. Työntilaajan toiveesta standardin kohtien esimerkkeihin ei käytetä kaikkia käytettyjä keinoja. Opinnäytetyön ollessa julkinen, voisi mahdolliset väärinymmärrykset näyttäytyä haitallisesti lukijan mielikuvassa.

Tausta

ISO 9001:2015 on ISO 9001 standardin viides painos. Painoksessa on muuttettu edellisiin painoksiin nähden järjestystä sekä uudistettu käsitteitä ja laadunhallinnan periaatteita. Standardi sisältää vaatimukset, jotka on tehtävä, sekä näiden lisäksi suosituksia, lupia ja mahdollisuuksia tekemiseen.

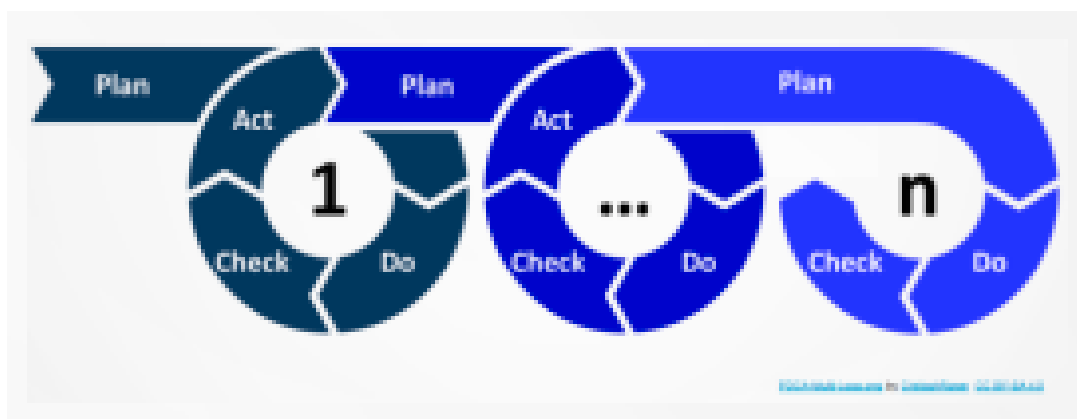
Standardin vaatimukset alkavat kohdasta 4 Organisaation toimintaympäristö, tästä eteenpäin vaatimuksia on jokaisessa kohdassa. Standardin verbiraakenne kertoo, onko kyseessä vaatimus, suositus, lupa vai mahdollisuus.

- Rakenne ”on tehtävä” merkitsee vaatimusta.
- Rakenne ”olisi tehtävä” merkitsee suositusta.
- Modaaliverbi ”voida” ja siihen liittyvä infinitiivi merkitsevät lupaa.
- Rakenne ”voi tehdä” voi tarkoittaa myös jonkin mahdollisuutta ja toimintakykyä. (SFS EN ISO 9001.)

Standardin tarkoituksena on parantaa prosessimaisen toimintamallin ymmärtämistä ja käyttämistä osana laadunhallintajärjestelmän kehittämistä ja käyttöönottoa (SFS EN ISO 9001).

PDCA-malli

PDCA-malli (Plan, Do, Check, Act) eli suunnittele, toteuta, tarkista, korjaa, on standardin kantava ajatus. Kuten kuvassa näytetään, on tätä mallia tarkoitus kiertää aina uudestaan ja uudestaan.



Kuva 3. PDCA-mallin ajatus (Lepistö 2022)

Yritys hyödyntää PDCA-mallia toiminnassaan. Yritys suunnittelee toimintojaan muun muassa prosessien, työturvallisuuden ja riskien hallinnan osalta. Esimerkkinä PDCA-mallin käytöstä toimii laatukäsikirja. Prosessin alkaessa on määritetty laatukäsikirjan tavoitteet ja tarkoitus sekä määritetty sen lukijakunta.

Tätä vaihetta kutsutaan suunnittelu vaiheeksi. Seuraavana on toteutusvaihe, jossa ensimmäinen versio laatukäsikirjasta on luotu. Tämän jälkeen seuraa tarkastus. Tarkastuksessa arvioidaan laatukäsikirjan tehokkuus, laatu ja käytettävyys. Tarkastusvaihetta seuraa korjaaminen, jossa käsitellään tarkastusvaiheessa ilmenneitä epäkohtia ja kehitysideoita. Kun ensimmäinen kierros PDCA-mallia on käyty läpi, palataan suunnitteluvaiheeseen. Tässä suunnitteluvaiheessa luodaan uudet tavoitteet, joiden avulla edetään mallin mukaisesti.

Organisaation toimintaympäristö

Organisaatio ja sen toimintaympäristö tulee ymmärtää. Tämän vuoksi on määriteltävä organisaation kannalta olennaiset ulkoiset ja sisäiset asiat. Organisaation tulee määritellä sidosryhmät sekä näiden vaatimukset. Organisaation tulee määritellä laadunhallintajärjestelmän rajaukset sekä soveltamiset. Laadunhallintajärjestelmän luominen ja käyttöönotto ovat standardin mukaisesti pakollisia. Laadunhallintajärjestelmää tulee ylläpitää sekä kehittää jatkuvasti. Organisaation tulee ylläpitää tarvittavaa dokumentoitua tietoa prosesseista. (SFS EN ISO 9001.)

Standardi vaatii määrittelemään organisaation toimintaympäristön. Tähän kuuluvat sisäiset ja ulkoiset asiat, joilla on olennainen vaikutus organisaatioon strategian ja toiminnan kannalta sekä vaikuttavat haluttujen tuloksien saavuttamiseen. Toimintaympäristö on joukko ryhmiä, joiden kanssa organisaation tulee viestiä positiivisen vaikutuksen saamiseksi. (HSEQ-palvelut, 2018).

Laatukäsikirjassa toimintaympäristö on tunnistettu ja sanoitettu. Toimintaympäristön fyysisten asioiden lisäksi yrityksessä on panostettu vaativien projekti- ja asiakastoimeksiantojen vaatimiin resursseihin. Organisaation toimintaympäristöä arvioidaan jatkuvasti muun muassa SWOT-analyysin ja kilpailija-analyysin avulla.

Johtajuus

Standardin mukaisesti johdon asema laadunhallinnassa on erittäin tärkeässä roolissa. Ylimmältä johdolta odotetaan johtajuutta ja sitoutumista laadunhallintajärjestelmän suhteen. Johdon tehtävänä on varmistaa asiakaskeskeisyyden toteutuminen. Ylin johto luo ja ylläpitää laatupolitiikkaa. Ylimmän johdon tulee

varmistua olennaisten roolien vastuiden ja valtuuksien määrittelystä. (SFS EN ISO 9001.)

Laatupolitiikka on määritelmä tavoitteista sekä toimintatavoista, jotta haluttu laadun taso saavutetaan (SFS ry).

Dacon Oy:n laatukäsikirjan laadinnassa nimettiin vastuulliset työnimikkeet, joille kuuluu laatupolitiikan määrittäminen, seuraaminen sekä uudistaminen.

Suunnittelu

Suunnittelun tarkoitus on varmistaa, että laadunhallintajärjestelmä voi saavuttaa halutut tulokset, vahvistaa toivottuja vaikutuksia, vähentää ei-toivottuja vaikutuksia ja saada aikaan parannuksia. Suunnittelussa huomioidaan riskien ja mahdollisuuksien välinen suhde. Suunnittelussa käsitellään laatutavoitteet sekä näiden vaatimat toimenpiteet. Suunnittelussa huomioidaan myös muutokset. (SFS EN ISO 9001.)

Yrityksen suunnittelussa hyödynnetään riskianalyysia, jonka avulla löydetään ei-toivottuja vaikutuksia. Yrityksen suunnitelmaan kuuluu muun muassa vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien käsittely.

Tukitoiminnot

Resursoinnissa tulee huomioida yleiset vaatimukset, ihmiset, infrastruktuuri, prosessien toimintaympäristö, mittaus ja seuranta sekä organisaation tietämys. Pätevyysvaatimukset tulee olla määritettynä, ja näitä tulee noudattaa. Pätevyudet tulee olla asianmukaisesti dokumentoituna. Henkilöstöllä tulee olla tietoisuus laatupolitiikasta, olennaisista laatutavoitteista, oman toiminnan vaikuttavuudesta laatuun sekä mahdollisista seurauksista, mikäli laadunhallintajärjestelmää ei noudateta. Organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän kannalta tulee olla määrittäminen mistä, milloin, keiden kanssa ja kuinka viestitään sekä kuka viestii. Laadunhallintajärjestelmän tulee sisältää organisaation itse määrittelemät dokumentoidut tiedot sekä standardissa esitetyt vaatimukset dokumentoidun tiedon osalta. (SFS EN ISO 9001.)

Työssä käsiteltiin tukitoimintoja yrityksen kokoon nähden laajasti. Produktiossa toteutettiin muun muassa pätevyysrekisteri, asiakaspalautekaavake

sekä käsiteltiin henkilöstötoimintaa ja luotiin kehittämiselle ja seurannalle dokumentaatio.

Toiminta

Toiminta tulee olla suunniteltua ja ohjattua. Tuotteiden ja palveluiden vaatimukset kattavat asiakasviestinnän tuotteiden ja palveluiden osalta, vaatimusten määrittämisen, muutosten seuraamisen sekä näiden katselmukset. Tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä täytyy noudattaa prosessia, jotta kyetään varmistamaan tuottaminen sekä ylläpidetään sitä. Ulkoistettujen prosessien sekä tuotettujen tuotteiden ja palveluiden tulee täyttää samat vaatimukset kuin itse tehtynä. Ulkoistettua toimintaa tulee ohjata. Tuotteiden sekä palveluiden muutoksia on katselmoitava sekä hallittava. (SFS EN ISO 9001.)

Laatukäsikirjassa paneudutaan monessa kohdassa toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen. Tehtävälle työlle on asetettu yrityksen sisäisesti tavoitteita, jotka ovat suunniteltuja sekä ohjattuja. Näitä seurataan aktiivisesti.

Suorituskyvyn arviointi

Organisaatio määrittää tavan, jolla mitataan, analysoidaan ja arvioidaan toimintaa. Tällaisia kohteita ovat asiakastyytyväisyys, tuotteiden ja palveluiden vaatimusten mukaisuus, laadunhallintajärjestelmän taso, suunnittelun toteutuksen vaikuttavuus, riskit ja mahdollisuudet, ulkoiset toimittajat, laadunhallintajärjestelmän muutostarpeet. Tämän lisäksi suorituskyvyn arviointiin sisältyvät sisäinen auditointi sekä johdon katselmukset. (SFS EN ISO 9001.)

Työssä yritykselle on luotu asiakaspalaute-lomake, jonka avulla voidaan dokumentoida asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun. Sisäiset auditoinnit sekä johdon katselmukset suoritetaan vuosittain.

Parantaminen

Standardin perusajatus on jatkuva parantaminen. Organisaatio määrittää ja valitsee parantamismahdollisuudet ja tekee jatkuvasti mitattavia toimia näiden parantamiseksi. Parannuksia voi olla esimerkiksi korjaukset, korjaavat toimenpiteet, jatkuva parantaminen, käännteentekevät muutokset, innovaatiot ja uudelleenorganisoinnit. (SFS EN ISO 9001.)

Jatkuvan parantamisen kehittämiseksi yritys käyttää asiakaspalaute-lomaketta, jonka avulla voidaan muodostaa vertailukelpoisia näkemyksiä yrityksen palvelusta. Asiakaspalaute-lomakkeen avulla voidaan havaita mahdollisia epäkohtia toiminnassa, jotka voidaan täten korjata. Palvelun parantamisen lisäksi yritys seuraa toimialaa sekä kilpailijoitaan havaitakseen mahdolliset uudet innovaatiot alallaan. Yrityksen pienen henkilöstömäärän vuoksi parantamisessa ei voida käyttää uudelleenorganisointeja.

Sertifikaatin myöntäminen

FINAS on akkreditoinut Eurofins Electric & Electronics Finland Oy:n, Oy TESTMILL Ltd:n, DNV Business Assurance Finland Oy Ab:n sekä Inspecta Sertifiointi Oy:n tekemään sertifiointeja rakentamisen konsultointiin. FINAS ylläpitää kerran vuorokaudessa päivittyvää listausta, josta voidaan tarkastaa, kuka pystyy sertifikaatin myöntämään.

9 DACON OY LAATUKÄSIKIRJA

Laatukäsikirjan toteutus aloitettiin tutkimalla ISO 9001-standardin vaatimuksia sekä etsimällä internetistä ja kirjallisuudesta tietoa laadunhallintajärjestelmistä sekä näiden dokumentoinnista. Työntilaaajalle lähetetyillä kysymyksillä saatiin kattava kuva yrityksen intresseistä sekä laadunhallinnasta.

Laadunhallinnan kehittämisen lähtökohtana olivat halu kehittää yrityksen toimintaa laadunhallinnan sekä sertifiointien osalta. Laadunhallintajärjestelmä haluttiin alusta alkaen toteuttaa niin, että mahdollinen sertifiointi voidaan hakea laatukäsikirjaa hyväksikäyttäen. Yrityksellä on vakaa tahtotila toteuttaa toimeksiannot ratkaisukeskeisesti kommunikoinnin ollessa avointa ja luotettavaa, tuottaen parhaan arvon toimeksiantajalleen. Yrityksen tarkoituksena on pysyä ketteränä, minkä vuoksi myös laatukäsikirjan pitää palvella tätä tavoitetta.

Laatukäsikirjaa tehdessä havaittiin puutteita laadunhallinnassa. Suurin puute oli tietojen hajanaisuus. Produktiovaiheessa täytyi näin ollen toteuttaa palautekysely, pätevyysrekisteri sekä riskienhallintataulukko.

9.1 Asiahaastattelu

Laadunhallintajärjestelmän luomisessa ensimmäisenä työvaiheena on tarvittavan tiedon saaminen toimeksiantajalta. Toimeksiantajan kanssa käytyjen sähköpostien ja puhelinkeskustelun perusteella päädyin tekemään asiahaastattelun yrityksen yhteyshenkilön kanssa.

Asiahaastattelu eroaa henkilöhaastattelusta. Opinnäytetöissä on kerrottu käytetyn henkilöhaastatteluja, mutta näiden tarkoitus on luoda kuva haastatellusta henkilöstä. Asiahaastattelu taas luo kuvan henkilön kertomasta aiheesta. (Uutismedian liitto, 2023). Opinnäytetyössä taustatiedon hankkimisessa voi käyttää esimerkiksi asiahaastattelua, jonka valitsin käytettäväksi tavaksi.

Asiahaastattelussa esitin kysymykset yrityksen edustajalle, jonka perusteella laatukäsikirjan runko rakennettiin. Haastattelun kysymykset perustuivat ISO 9001-standardiin ja näin ollen vastaukset olivat järjestelmällisesti kerättynä, kun laatukäsikirjan luominen edistyi. Haastattelun lisäksi kävimme runsaasti tarkentavia keskusteluja. Tarkentavat keskustelut dokumentoitiin laatukäsikirjan runkoon, jotta mahdolliset väärinkäsitykset olisivat mahdollisimman pieniä.

9.2 Pätevyysrekisteri

Pätevyysrekisterin luomiseen otettiin esimerkkiä aiemmista havainnoista taulukoinnista. Rekisteri koostuu pätevyyksistä, koulutuksista ja korteista. Pätevydeksi luetaan esimerkiksi sähköpätevyys S2, koulutukseksi luetaan esimerkiksi työmaakoulutukset, kortit-osioon lisätään työturvallisuuskortit, ensiapukortit sekä muut vastaavat korttikoulutukset, joiden olemassaoloa ja voimassaoloa valvotaan.

Henkilö	Pätevyys/Osaaminen/Koulutus	Voimassaolo aika	Viimeinen voimassaolopäivä	Huomio
Pätevyudet				
Pekka Pouta	Sähköpätevyys S2	N/A	N/A	Voimassa toistaiseksi
Pekka Pouta	Talotekniikkavalvojan pätevyys	N/A	N/A	Voimassa toistaiseksi
Koulutukset				
Pekka Pouta	Työturvallisuuskoulutus 2	5 Vuotta	5/2026	
Pertti Perälä	Työturvallisuuskoulutus 2	5 Vuotta	5/2026	
Kortit				
Pertti Perälä	Työturvallisuuskortti	5 Vuotta	5/2026	
Pertti Perälä	SFS 6002	5 Vuotta	6/2026	
Pertti Perälä	Tulityökortti	5 Vuotta	5/2026	
Pertti Perälä	Ensiapu 1	3 Vuotta	9/2022	

Kuva 4. Esimerkki käytetystä pätevyystaulukkomuodosta.

Yritys käyttää kuvan taulukkoa omassa dokumentoinnissaan, jotta henkilöstön voimassa olevat koulutukset nähdään selkeästi ja vanhentumiseen voidaan puuttua hyvissä ajoin. Taulukko on muokattu tietojen osalta, koska todelliset henkilöstön tiedot eivät ole tässä mittakaavassa julkisia. Taulukkoa päivitetään aina henkilöstön sekä tilanteen muuttuessa. Päivittäminen on johdon vastuulla ja dokumentti sisältää päiväyksen sekä päivittäjän yksilöinnin.

9.3 Riskienhallinta

Riskienhallintataulukko sisältää riskin, kuvauksen riskistä, riskienhallintatoimenpiteen sekä näiden arvioinnin. Osa riskienhallintataulukon tiedoista on muutettu kuvaa varten, jotta yrityksen salattavat tiedot eivät tule ilmi. Kuvasta saa hyvän käsityksen, kuinka riskienhallinnan toimenpiteillä voidaan vaikuttaa riskien kokonaisvaikutukseen. Todennäköisyys sekä vaikuttavuusarvot ovat Daconin edustajan lisäämiä ja voivat poiketa todellisista arvoista.

Riskit ovat jaettu laadunhallinnan, liiketoiminnan, organisaation, turvallisuuden ja tietoturvan sekä työturvallisuusriskeihin. Riskientasot sekä vaikutus ovat arvoilla 1–5 kokonaisvaikuttavuuden rajojen ollessa 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–25.

Riski	Kuvaus	Todennäk. (probability)	Vakuttavuus (Severity)	Kok. vaikutus (Impact)	Riskinhallinnan toimenpide (Risk Mitigation)	Todennäk. (probability)	Vakuttavuus (Severity)	Kok. vaikutus (Impact)
Laadunhallinnan riskit								
Dokumentoinnin laatu	Virheet yrityksen asiakkaille tuotetussa materiaalissa tai dokumentoinnissa	3	4	12	-Lähteineistönä käytetään luotettavia julkaisuja, standardeja ja ammattikijallisuutta -Tuotettu dokumentointi esitetään muille tarkastettavaksi tai sitä keskustellaan yhteisesti -Yritys toimii laatu/toiminnanohjausjärjestelmän mukaisesti	1	4	4
Asiakastyytyväisyyden lasku	Asiakastyytyväisyys lasku / Ei tunnisteta asiakkaan tarpeita, joka johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen	3	5	15	-Keskustellana määräväläinen asikkaiden kanssa toimeksiantosta -Tunnistetaan kehityskohtat järjhydyttään tarvittavin toimenpiteisin	1	5	5
Yleinen laadunhallinta	-Heikkona / koodinimattomana näkyvä kokonaisuus asiakkaasin päin -Toiminnan lehtottomuus tai šetöjen katsominen sekavaan järjestelmään	3	3	9	-Laatujärjestelmän luonti, seuranta ja jatkuva kehittyminen -Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi	1	3	3
Liiketoiminnan Riski								
Talous	XXXXXXXX	4	4	16	XXXXXXXX	2	4	8
Sopimuksien / Tarjoustoiminnan riskit	XXXXXXXX	4	5	20	XXXXXXXX	2	4	8
Kilpailijat	XXXXXXXX	3	4	12	XXXXXXXX	2	4	8
Työtapaturma	-Lievä tai vakava työtapaturma -Lisääntyneet Sairaspoissuolot -> Kustannukset -Pysyvät haitat ja työkyvyn heikentyminen -> Kustannukset -Työtapaturmien aiheuttamat mainehaitat voivat johtaa asiakkuuskien menettämiseen	4	5	20	-Positiivinen ja kannustava työturvallisuuskulttuuri -Asiakannumukaiset ja hyväkuntoiset suojavarusteet -Työergonomiasta huolehtiminen -Työturvallisuuden seuranta -Asiakkaiden tai tilaajien työturvallisuustoimintaa osallistuminen ja sääntöjen noudattaminen -Tavoitteena "Nolla" tapaturmaa	2	5	10
Loppuunpalaminen - "Burn-out"	-Työstä tai työn ja oman elämän ongelmista johtuva loppuunpalaminen -Sairaspoissuolot ja kustannukset	3	4	12	-Oikein mlolettu työkuorma -Keskustelu yrityksen henkilöstön kanssa työkuormasta ja jaksamisesta -Stressivaikutusten vähentäminen	2	4	8

Kuva 5. Riskienhallintataulukko.

Riskienhallinnan ollessa iso osa yritystoimintaa on kuvan mukainen taulukko suorastaan pakollinen, jotta riskit ja niiden vaatimat toimenpiteet ymmärretään yrityksen eri tasoilla. Kuvassa riskienhallintataulukosta voidaan havaita, että värikoodaaminen auttaa yritystä hahmottamaan nopeasti toimenpiteiden odotetut vaikutukset. Taulukkoa on helppo kehittää vastaamaan tulevaisuuden arviointitarpeita ja kokemuksen perusteella se vastaa yrityksen tarvetta hyvin.

9.4 Palautekysely

Palautekyselyt ovat hyvin yleinen tapa selvittää asiakkaan kokemukset yrityksestä. Kokemusten perusteella hyvä kysely on napakka, olennainen ja harjittu. Palautteen saaminen tulisi ajoittaa mahdollisimman lähelle arvioitavaa suoritusta, jotta mielikuva olisi mahdollisimman aito. Asiakkaat houkutelaa

vastaamaan kyselyyn esimerkiksi houkuttelevalla ulkoasulla. Kyselyn tulee olla hyvin suunniteltu, jotta vastauksia voidaan tosiasiallisesti hyödyntää yrityksen kehittämiseen. (Roidu, 2020).

Yritys on saanut palautetta sidosryhmiltä pääasiassa projektin aikaisissa keskusteluissa. Dacon Oy vaatii kuitenkin omalta toiminnaltaan parempaa, joten opinnäytetyössä luotiin palautekyselylomake Google Forms työkalulla. Palautekyselyä voidaan muokata helposti.

Palautekyselyn käyttöä ei ole vielä testattu asiakkailta. Työvaiheen testauksessa ei havaittu ongelmia ja saadut tulokset ovat hyödynnettävissä yrityksen asiakaskokemuksen kehittämisessä.

9.5 Laatukäsikirjan rajaus

ISO 9001 standardin mukaisesti laadunhallinnasta voidaan jättää osa-alueita pois. Pois jättäminen edellyttää perustelun toimenpiteelle.

Laatukäsikirja kattaa laadunhallintajärjestelmän mukaisesti koko Dacon Oy:n toiminnan ja henkilöstön.

Dacon Oy:n laadunhallintajärjestelmä ei sisällä tarkastus- tai mittauslaitteistoja, joten osio poistetaan laatukäsikirjasta. Muilta osin yritys noudattaa standardin vaatimuksia.

9.6 Laatukäsikirjan tulevaisuus opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä

Dacon jatkaa laatukäsikirjan noudattamista luomisprosessin jälkeen. Laatukäsikirjaa tullaan muokkaamaan yrityksen kulloistenkin tarpeiden mukaisesti. Laatukäsikirjasta tullaan tekemään asiakasversio, jonka toteutus on ajankohtaista, kun koko laatujärjestelmän toimivuus on varmistettu käytännössä.

Laatukäsikirja on osa yrityksen laadunhallintajärjestelmää. Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen sertifiointia varten jatkuu yrityksen omien resurssien voimin. Ennen sertifiointin suorittamista Daconin tulee tarkastaa ISO 9001

vaatimusten täytyminen. Sertifiointi aloitetaan pyytämällä tarjous akkreditoituista yrityksistä, jonka jälkeen seuraavat informaatiotilaisuus, kaksivaiheinen sertifiointiauditointi, sertifiointipäätös, sertifikaatti, ensimmäinen seuranta-auditointi (12 kk kuluttua sertifioinnista), toinen seuranta-auditointi (24 kk kuluttua sertifioinnista) ja uudelleensertifiointi. Uudelleen sertifiointin jälkeen toistetaan seuranta-auditointeja 12 kuukauden välein. (DEKRA SE 2023.)

Yrityksen kommentit

Opinnäytetyön toteutus sujui odotetulla tavalla, yhteistyössä opiskelijan ja toimeksiantajayrityksen kanssa. Opiskelija tutustui ISO 9001-standardin vaatimuksiin ja loi tällä perusteella Dacon laatukäsikirjapohjan, jota täydennettiin workshopeissa, sekä Teams-tapaamisissa. Yritys sai lisää tietämystä laatukäsikirjasta ja laadunhallintajärjestelmistä, sen käyttöönottamista ja kehittämistä varten. Aikataulutuksen yhteensovittaminen aiheutti haasteita, jonka vuoksi työstäminen tapahtui iltaisin tai viikonloppuisin. Opinnäytetyön rajaus ja laajuus koettiin sopivaksi, mitään sovittuja osa-alueita ei jätetty opinnäytetyöstä pois. Toimeksiantajayritys jatkaa laatukäsikirjan kehittämistä ja toteuttamista tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. Opiskelija toimi aktiivisesti työn toteuttamisessa ja työstä tuli erittäin hyvä. (Jääskeläinen, 2023).

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksinä olivat, mitä on ISO 9001:2015 standardin mukainen laadunhallinta, sekä mitä Dacon Oy:n täytyy tehdä saavuttaakseen ISO 9001 sertifikaatin.

ISO 9001:2015 standardin mukainen laadunhallinta on järjestelmällistä, jatkuvaan kehittämiseen tähtävää toimintaa. Jatkuva kehittäminen vaatii mitattavaa tietoa ja sen analysoimista.

ISO 9001 sertifikaatin saamiseksi yrityksellä täytyy olla laadunhallintajärjestelmä, joka sisältää dokumentaatiota prosessien mittaamisesta ja analysoinnista. Laadunhallintajärjestelmä sisältää organisaation toimintaympäristön tunnistamisen, johtajuuden analysoinnin ja kehittämisen, laadunhallintajärjestelmän, tukitoimintojen ja toiminnan suunnittelun sekä ohjaamisen, suorituskyvyn arvioinnin ja jatkuvan parantamisen mallin hyödyntämisen.

Tutkimuskysymysten avulla voitiin toteuttaa Dacon Oy:lle laadunhallintajärjestelmä, joka sisältää tilatun laatukäsikirjan. Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen jälkeen yrityksellä on mahdollista hakeutua sertifiointiprosessiin. Tästä voidaan päätellä opinnäytetyön onnistuneen.

11 POHDINTA

Yhteistyö Dacon Oy:n kanssa on ollut sujuvaa. Laatukäsikirjan tekemiseen vaadittuja dokumentteja oli hyvin saatavilla, sekä henkilöstöltä sain paljon tukea ajatusten käsittelyssä ja laadunhallintajärjestelmän sekä laatukäsikirjan luomisessa. Työ käsitti laadunhallintajärjestelmän luomista ja kehittämistä, jonka yhteen kokoajana toimii tilattu laatukäsikirja.

Laadunhallinta ja laatu käsitteinä ovat olleet haastavia käsittää. Erilaisia toimintatapoja on niin monta kuin on yrityksiäkin. Mikäli laatua käsiteltäisiin tuotteita toimittavan yrityksen näkökulmasta, olisi kirjan laajuus huomattavasti suurempi. Tällöin huomioon tulisi ottaa enemmän prosessivaiheita.

Opinnäytetyö opetti muun muassa standarditekstin lukemista, oikean tiedon keräämistä, sekä ajatusten saattamista luettavaan muotoon. Tilattua työtä on mahdollista käyttää yrityksen toiminnassa. Työn aikana kohdatut haasteet ratkesivat keskusteluilla työntilaajan kanssa enkä kokenut työtä mahdottomaksi missään vaiheessa. Opinnäytetyön loppuvaiheessa havaittiin yrityksen omakuvan laadunhallintajärjestelmän käytön odotusten mukaisesti.

Keskustelut muiden toimijoiden kanssa on osoittanut, että laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ISO 9001-standardin mukaiseksi on ollut järkevää, mutta kritiikkiä sertifiointista on tullut. Sertifiointi voi kokemusten mukaan luoda tarpeetonta raskautta työn suorittamiseen, joten Daconille jää pohdittavaksi sertifiointin hakeminen. Henkilökohtainen mielipiteeni on, että sertifiointiprosessiin ei kannata tällä hetkellä lähteä. Parempi aikataulu sertifiointille olisi noin vuoden päästä, kun laadunhallintajärjestelmä on ollut käytössä ja mahdolliset virheet korjattu.

Työn valmistuessa uskon kykeneväni suorittamaan vastaavan laadunhallinta-järjestelmän kehittämisen ja luomaan laatukäsikirjan myös toiselle saman koluokan yritykselle.

LÄHTEET

Anttila, J. & Jussila, K. 2016. Mitä laatu on? Verkkoartikkeli. SFS ry. Saatavissa: <https://sfs.fi/mita-laatu-on/> [viitattu 20.1.2023].

Arter Oy. 2020. Pikaopas. Toimintakäsikirjan laatiminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: www.arter.fi/materiaalipankki [viitattu 11.2.2023]

DEKRA SE. 2023. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.dekra.fi/fi/iso9001-laadunhallintajarjestelma/#elementnull00> [viitattu 7.3.2023]

FINAS. Finnish Accreditation Service. 2023. Saatavissa: <https://www.finas.fi/toimijat/Sivut/default.aspx#k=9001#l=1035> [viitattu 7.3.2023]

HSEQ-palvelut. 2018. Organisaation toimintaympäristö ja sidosryhmät ISO 45001:ssä. Blogi. Saatavissa: <http://www.hseq-palvelut.fi/blog/organisaation-toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6-ja-sidosryhm%C3%A4t-iso-45001ss%C3%A4> [viitattu 18.2.2023]

Javorcik, B. & Sawada, N. 2018. The ISO 9000 certification: Little pain, big gain? European economic review. e-kirja. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2018.03.005> [viitattu 9.2.2023]

Jääskeläinen, Kari. 2023. Palaute opinnäytetyöstä.

Kurjenieniemi, E. 2017. Miten yritys tekee SWOT-analyysin? Blogi. Päivitetty 5.12.2017. Saatavissa: <https://www.visma.fi/blog/miten-yritys-tekee-swot-analyysin/> [viitattu 2.3.2023]

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Levine, D.I. & Toffel, M.W. 2010. Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. Artikkel. Saatavissa: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1159> [viitattu 27.2.2023]

Lepistö, A. 2022. Helsingin yliopisto. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://www.palkeet.fi/media/tapahtumat/esitysmateriaalit/jatkuvan-kehittamisen-malli-pdca-helsingin-yliopistossa_palkeet-laatuwebinaari-28.4.2022_anne-lepisto.pdf [viitattu 7.3.2023]

Menon Economics. 2018. The influence of standards on the Nordic economies. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://sfs.fi/wp-content/uploads/2020/10/Nordic_market_study_-_influence_of_standards_FINAL.pdf [viitattu 7.3.2023].

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Pro PK-Pilvipalvelut. 2023. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.laatukasi-kirja.fi/> [viitattu 1.3.2023]

Rakentamisen Laatu RALA Ry. 2023. WWW-sivusto. www.rala.fi [viitattu 18.1.2023]

RinneKoti. 2021. Mitä laatu oikeasti on? Blogi. Saatavissa: <https://www.rinne-koti.fi/mita-laatu-oikeasti-on/> [viitattu 20.1.2023].

Roidu Oy Ltd. 2020. Hyvä palautekysely – 5 käytännön vinkkiä. Blogi. Saatavissa: <https://roidu.com/blogi/hyva-palautekysely-5-vinkkia/> [viitattu 26.3.2023]

SFS-ISO 9000:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto.

SFS-ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmä. Vaatimukset.

Suomi.fi. 2021. Laadunhallintajärjestelmä. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.3.2021. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/laadunhallinta/opas/tuotteen-laatu/laadunhallintajarjestelma> [viitattu 8.3.2023]

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2023. Riskienhallinta. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/> [viitattu 8.2.2023]

Suomen Standardoimisliitto SFS ry. Yleistä ISO 9001 -standardista. 2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.iso9001.fi/> [viitattu 29.1.2023]

Tervonen, S. 2006. Laadunhallinta osana organisaation toimintaa. TieVie-asiantuntijakoulutus. Organisatorinen muutos. Kuopion yliopisto. Powerpoint-dia-sarja. Saatavissa: http://tievie.oulu.fi/koulutusresurssit/kalvot/2006/Oulu_15op/tervonen_laadunhallinta6.pdf [viitattu 20.1.2023].

Tuominen, K. & Moisio, J. 2022. Johtamisoppaat-kirjasarja–Laatua, luotettavuutta ja varmuutta ISO 9001:2015. Oy Benchmarking Ltd.

Työsuojelu.fi. Työsuojelunhallinnon verkkopalvelu. Riskien hallinta. 2023. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vaarojen-arviointi/riskien-hallinta> [viitattu 24.2.2023]

Uutismedian liitto. 2023. Mediakasvatus. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://juttutyypit.fi/juttutyypit/asiahaastattelu/> [viitattu 26.3.2023]

Vuorio, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://ekirjasto.kirjastot.fi/ekirjat/strategiakirja-20-tyokalua> [viitattu 20.2.2023]

SISÄLLYS

Johdanto	4
Johtaminen ja toimintaympäristö	4
Toimintaympäristö	4
Visio ja toiminta-ajatus	4
Meidän arvomme, politiikkamme ja toiminnan periaatteet	4
Yrityksen tuottamat palvelut	5
Asiakkaat, tilaajat ja palvelun käyttäjät	5
Roolit, vastuut ja valtuudet	6
Muutosten suunnittelu	6
Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi	6
Ympäristö- ja turvallisuuskatselmuksset ja merkittävyyden arviointi	6
Tavoitteet ja toimintasuunnitelmat	7
Ulkoinen ja asiakasviestintä	7
Sisäinen viestintä	7
Sitovat velvoitteet	7
Toimintajärjestelmän hallinta	8
Resurssien hallinta	8
Henkilöstö	8
Dacon Oy työnantajana	8
Rekrytointi	8
Perehdyttäminen	8
Tietoisuus ja tietämys omasta tehtävästä ja organisaation toiminnasta	9
Ammattitaito, koulutus ja osaamisen kehittäminen	9
Sijaisjärjestelyt	9
Työympäristö ja työhyvinvointi	9
Tilat ja laitteet	10
Kannustus ja palkitseminen	10
Toimittajat, palveluntuottajat ja kumppanit	10
Tietojenkäsittely ja -hallinta	10
Tietojärjestelmät	11
Prosessienhallinta	11
Prosessikaavio	11

Liite 2.

Hätätilanteiden hallinta	11
Muutosten hallinta	12
Mitattavat tekijät ja tulosten hyödyntäminen	12
Talous	12
Asiakastyytyväisyys	12
Asiakkuudet	12
Prosessit	12
Henkilöstötyytyväisyys	12
Kyselyt, palautteet ja arvioinnit	13
Asiakas- ja henkilöstökyselyt	13
Sisäiset auditoinnit	13
Palautteiden käsittely ja kehittämistoimet	13
Seuranta, katselmukset ja kokouskäytännöt	13
Tietojen analysointi ja parantaminen	13

LUOTTAMUKSELLINEN