



**GÆÐASTJÓRNUN FYRIR ALLA – FYRIRTÆKI, SAMTÖK &
STOFNANIR**

Ágúst Bjarni Garðarsson

12 ECTS eininga ritgerð til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

Maí 2015

Leiðbeinandi: Ásbjörg Kristinsdóttir

Gæðastjórnun fyrir alla – fyrirtæki, samtök og stofnanir

Ágúst Bjarni Garðarsson

12 ECTS eininga ritgerð lögð fram við tækni- og verkfræðideild
Háskólans í Reykjavík til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM).

Maí 2015

Nemandi:

Ágúst Bjarni Garðarsson

Leiðbeinandi:

Ásbjörg Kristinsdóttir

F. h. deildar:

GÆÐASTJÓRNUN FYRIR ALLA – FYRIRTÆKI, SAMTÖK OG STOFNANIR

Ágúst Bjarni Garðarsson, agust.b.gardarsson@gmail.com
Háskólinn í Reykjavík, Tækni- og verkfræðideild, Reykjavík, Ísland

Verkefni þetta er lagt fram til að uppfylla hluta af kröfum til lokaprófs í meistaranámi í verkefnastjórnun (MPM), í tækni og verkfræðideild við Háskólann í Reykjavík, maí 2015

ÚTDRÁTTUR

Rannsóknarspurningin var eftirfarandi: *Geta opinberar stofnanir og samtök notað gæðastjórnun í jafn ríkum mæli og með sömu aðferðum og framleiðslufyrirtæki?* Gæðastjórnun er stór hluti af verkefnastjórnun í dag. Æviskeið verkefna (e. *Life Cycle*) er hugtak sem er vel þekkt í hugtakagrunni verkefnastjórnunar og er það vegna þess að verkefni hafa samkvæmt skilgreiningu upphafs- og endapunkt. Verkefnastjórnun er því ekkert annað en ákveðin aðferðafræði við að skipuleggja starf fyrirtækja, samtaka og stofnana með þeim hætti að þau nái settum markmiðum. Vara og þjónusta er það sem selt er af fyrirtækjum, samtökum og stofnunum til viðskiptavina. Oft er um að ræða nýja vöru eða nýja tegund þjónustu. Það getur líka verið að nauðsynlegt sé að endurbæta þá vöru eða þá þjónustu sem þegar er til staðar. Þar spilar gæðastjórnun stórt hlutverk í dag.

Helstu niðurstöður eru að þær opinberu stofnanir og samtök sem skoðuð voru við vinnslu þessa verkefnis, virðast ekki hafa innleitt gæðastjórnun með formlegum hætti í sína starfsemi. Þær eiga það þó allar sameiginlegt að vera með einhverja vinnuferla sem rekja má til gæðastjórnunar án þess þó að starfsmenn geri sér fullkomlega grein fyrir þeim eða tilgangi þeirra. Þar getum við nefnt dæmi eins og sparnað á pappír, árangursmælingar og slíkt. Eftir úrvinnslu þeirra gagna sem til urðu við vinnslu þessarar ritgerðar er hægt að draga þá ályktun að auðvelt sé fyrir opinberar stofnanir og samtök að koma sér upp skýrum verkferlum og öðrum aðgerðum sem leið að því markmiði að auka ánægju viðskiptavina og minnka sóun á vinnustað. Það verður þó að hafa það í huga að slík vinna kostar alltaf fjármuni og mannskap í ákveðinn tíma en mun að lokum skila sér fjárhagslega og þjónustulega til baka á tiltölulega skömmum tíma. Mikilvægt er að stjórnendur og starfsmenn vinni í sameiningu að innleiðingu gæðastjórnunar og uppbyggingu gæðakerfis. Með slíkri vinnu verður ferlið við innleiðingu skilvirkara og líklegra að ferlið skili árangri þegar innleiðingu er lokið.

Efnisorð: Verkefnastjórnun, gæðastjórnun, gæðakostnaður, gæðatrygging, vöruþróun, kvartanastjórnun

1. INNGANGUR

Gæðastjórnun og hvernig hún getur nýst stjórnendum og starfsfólki í verkefnum eins og að auka ánægju viðskiptavina og að minnka sóun. Oft koma upp efasemdaraddir þegar byrjað er að ræða gæðastjórnun og eru þá ýmis dæmi nefnd um hvað hefur misfarist hjá þeim fyrirtækjum sem tekið hafa upp gæðastjórnun og innleitt gæðakerfi hjá sér (Samtök iðnaðarins, 2002).

2. FRÆÐILEG UMFJÖLLUN

Hér verður einnig farið yfir með hvaða hætti fyrirtæki, samtök og stofnanir geti hagnast á innleiðingu gæðastjórnunar, hvernig hún geti hjálpað fyrirtækjum að viðhalda ánægðum viðskiptavinum og minnkað sóun í sinni starfsemi.

Þjónusta

Þjónusta er eitthvað óápreifanlegt og getur til dæmis átt við um kennslu eða skemmtun þar sem eitthvað ápreifanlegt og óápreifanlegt fer saman. Í því tilfalli er hægt að taka dæmi um ferð í matvöruverslun þar sem maturinn er ápreifanlegur en þjónustan sem við fáum í verslunarferðinni er ópreifanleg (Iðntæknistofnun Íslands, 1990). Með skilgreiningu á þjónustu má segja að það sé ætlunarverk, ferli og frammistaða sem byggir á óápreifanlegu ferli sem getur oft tengst ápreifanlegum vörum. Þjónusta margra fyrirtækja er nánast aldrei vara sem hægt er að koma við, sjá eða finna fyrir, heldur er hún óápreifanlegt ferli og frammistaða (Þórhallur, 2002).

Verkefni stjórnenda í fyrirtækjum sem bjóða upp á ápreifanlega vöru eru allt önnur en þeirra stjórnenda sem stjórna fyrirtækjum sem bjóða upp á óápreifanlega þjónustu. Það sem hinsvegar einkennir báða þessa hópa, er að þeir reyna að keppast við að fullnægja þörfum viðskiptavina sinna og að hámarka það virði sem þeim áskotnast vegna viðskiptanna (Þórhallur, 2002).

Gæðastjórnun

Gæði eru það sem viðskiptavinur vill og því er gæðastjórnun orðin eðlilegur þáttur í starfsemi fyrirtækja. Mikilvægur þáttur í gæðastjórnun er eftirlit með ábendingum eða kvörtunum og af slíku eftirliti getur orðið mikill ávinningur (Auður, 2011). Gæðastjórnun hefur þann tilgang að gera fyrirtækjum kleift að gera stöðugar umbætur á vöru og þjónustu og stuðla með þeim hætti að langtíma árangri og samkeppnishæfni. Gæðastjórnun er stjórnunarstíll sem miðar að því að vera í stöðugum umbótum í rekstri. Gæðastjórnunarkerfi stendur fyrir það stjórnskipulag, vinnubrögð og verklagsreglur og gerir fyrirtækjum þannig kleift að fullnægja þörfum og væntingum viðskiptavina og hámarka þannig hagnað fyrirtækisins (Kerzner, 2009).

Gæðastjórnin er fræðigreinin sem rekja má aftur til miðrar 20. aldar og er kennd við nokkra fræðimenn í Bandaríkjunum og Japan. Meðal brautryðjenda má nefna Juran, Deming, Crosby, Ishikawa, Shingo og Kondo. Joseph M. Juran er oft kenndur við gæðapríleikinn (e. *Quality Trilogy*) þar sem hann telur gæðastjórnun vera samspil þriggja þátta áætlunar, eftirlits og umbóta. Gæðapríleikurinn samanstendur af: Gæðaáætlun (e. *Quality Planning*), gæðastýring (e. *Quality Control*) og gæðaumbætur (e. *Quality Improvement*) (Stefán Jón, 1997).

Juran heldur því fram að flestir stjórnendur leggi of mikla áherslu á eftirlit og gleymi því að sinna áætlanagerð og umbótaferli. Það eru einmitt þeir tveir liðir sem skipta hvað mestu máli í því verkefni að koma til móts við viðskiptavinum eða fara fram úr væntingum þeirra og ná með því samkeppnisforskoti (Stefán Jón, 1997).

Við gerð gæðaáætlunar er verkefninu ýtt úr hlaði. Þar eru viðskiptavinir skilgreindir og jafnframt þarfir þeirra, vörur og ferli þróað. Í gæðaáætlun er einnig verið að þróa stýringu fyrir þá ferla sem valdir hafa verið. Þegar komið er að gæðastýringu er viðfangsefni stýringarinnar valið, mælingar þróaðar og kröfur um frammistöðu skilgreindar. Nauðsynlegt er að mæla frammistöðuna og bera hana saman við kröfurnar og bregðast við þeim mismun sem komið hefur upp. Með gæðaumbótum er sýnt fram á þörf á umbótum, verkefni skilgreind, hópastarf skipulagt, orsakir greindar, umbætur fundnar og sannað að þær muni virka (Agnes Hólm og Helgi Þór, 2007). Það er einnig mikilvægt í þessu ferli takast á við þá andstöðu sem kann að skapast vegna breytinganna meðal starfsfólks og fylgja endurbótunum eftir. Andstaða starfsfólksins er ekki endilega vegna breytinganna sjálfra heldur vegna þeirrar óvissu sem þær kunna að hafa fyrir starfsfólkið (Margrét, 2008).

Kaoru Ishikawa hvatti stjórnendur til að huga að umbótum á fleiri sviðum en gæðum vörunnar. Hann vill að stjórnendur hugi að gæðum vörunnar, þjónustunni og lífsgæðunum. Ishikawa lagði áherslu á þjónustu við viðskiptavininn og notkun gæðaverkfæra, en lagði einnig til að allt starfsfólk tæki þátt og vildi virkja það í svokölluðu hópastarfi og gæðahringjum.

Áherslur í gæðastjórnun fóru að taka talsverum breytingum, bæði í Japan og Bandaríkjunum við upphaf níunda áratugsins. Í þeim breytingum töldu fyrirtæki sig knúin til að reyna að gera betur en væntingar viðskiptavina stóðu til og að koma í veg fyrir að ekki væri staðið við að uppylla þarfir þeirra í stað þess að leiðrétta slíkt eftir á. Hér áður fyrr var öll ábyrgð á gæðunum á höndum verkstjórans eða þess gæðaeftirlits sem þá var til staðar. Gallar í vörum voru nokkuð algengir þrátt fyrir það eftirlit sem þá var og slíkt mátti helst rekja til lítilla samskipta milli stjórnenda og starfsmanna. Starfsmönnum var nefnilega borgað fyrir að vinna en ekki fyrir að hugsa. Síðar voru stofnaðar gæðadeildir innan fyrirtækja sem höfðu þann tilgang að leita að gölluðum vörum í framleiðslunni og notuðu þær ýmsar aðferðir í því verkefni. Kostnaður við slíkt gæðaeftirlit má aldrei fara framúr kostnaði við að lagfæra gallaða vöru (Runólfur Smári, 1993).

Fyrsta skrefið í þróun gæðaeftirlits til heildargæðastjórnunar, sem líka má nefna altæka gæðastjórnun (e. *Total Quality Management*), fólst í svokölluðu lokaeftirliti. Það þýðir einfaldlega að vara var fyrst fullunnin áður en athugað var hvort hún væri í lagi. Það leið ekki að löngu þar til komist var að þeirri niðurstöðu að það ekki vænlegt til árangurs að vinna vöruna áfram þegar gallaður íhlutur hafði verið framleiddur framalega í framleiðsluferlinu. Á þessum tímapunkti var svokallað áfangaeftirlit innleitt við hvern áfanga í framleiðsluferlinu. Þá var komið upp gæðatryggingu (e. *Quality Assurance*) sem þýðir að rannskað var hvað hægt væri að gera í hverjum einstökum þætti í framleiðsluferlinu til að forðast galla. Með gæðatryggingu er lagt mikla áherslu á að taka til í eigin húsi og koma þannig í veg fyrir mikla sóun. Sú sóun sem er til í eigin húsi er oft nefnd „falda verksmiðjan“ (e. *The Hidden Factory*) og eru dæmi um að þessi huldi kostnaður geti numið allt að 20-40% af veltu fyrirtækja (Runólfur Smári, 1993).

Er vottun nauðsynleg?

Í allri umræðu um gæðastjórnun getur það reynst hinum almenna starfsmanni eða venjulegu fólki á götunni erfitt að skilja tilgang þess tækis í rekstri ólíkra vinnustaða. Það orsakast oft á því að hugtakið gæðastjórnun á það til að vera sett í skrautbúning sem leiðir til þess að öll umfjöllun um málefnið verður of akademísk. Slík umræða ýtir hinum almenna starfsmanni og venjulegu fólki yfirleitt frá vegna þess að það skilur ekki umræðuna. Þetta er algjör óþarfi þar sem gæðastjórnun á í grunninn að vera tiltölulega einfalt og áhugavert tæki til stjórnunar. Gæðastjórnun á heldur ekki að vera bundin við ákveðna tegund rekstrar. Það þýðir að gæðastjórnun getur hentað bæði við framleiðslu og þjónustu. Hlutverk gæðastjórnunar á að vera að kalla fram öguð vinnubrögð þar sem starfsmenn horfa til lengri tíma og læri af reynslunni.

Eitt er að innleiða gæðastjórnun og svo er annað mál að sækja vottun samkvæmt ISO stöðlunum. Með því að taka upp gæðastjórnun og þannig byggja upp ákveðið gæðakerfi er fyrst og fremst verið að skrá og lýsa með skilvirkum hætti þeim verkferlum sem starfsmenn hafa tileinkað sér og geta haft áhrif á gæði verksins og einnig framleiðslunnar (Samtök iðnaðarins, 2002).

Að minnka sóun

Gæðakostnaður er eitt af grundvallarhugtökum í gæðastjórnun. Skilgreining og söfnun réttra upplýsinga um gæðakostnað, auðveldar stjórnendum til muna að átta sig á hvaða fjárhagslegan ávinning fyrirtæki geta haft af því að draga úr sóun (Stefán Jón, 1997). Philip Cosby lagði áherslu á að gera hlutina rétt í upphafi. Forvarnir er það kerfi sem leiðir til gæða á meðan eftirlit gerir það ekki. Markmiðið í frammistöðu á að vera engir gallar, og mæling á gæðum er sá kostnaður sem hlýst af því að uppfylla ekki gæðakröfur. Cosby skilgreindi gæðakostnað sem forvarnir, eftirlitskostnað og kostnað vegna frávíka. Cosby hélt því meðal annars fram að

gæðakostnaður samsvaraði um 20% af tekjum framleiðslufyrirtækja og svo 30% af tekjum þjónustufyrirtækja (Agnes Hólm og Helgi Þór, 2007).

Þegar gæðakostnaði hefur verið skipt á milli þessara þriggja meginþátta, er strax hægt að bera saman kostnaðarliðina. Með þessum hætti er hægt að leggja mat á það hvort þær úrbætur sem ákveðið var að ráðast í, hafi raunverulega leitt til þess að kostnaður hafi lækkað. Cosby lagði mikla áherslu á að gera hlutina rétt í upphafi. Það er vegna þess að undir gæðakostnað fellur meðal annars kostnaður vegna gallaðrar framleiðslu, sá kostnaður sem verður til við eftirlit með framleiðsluferlinu og er sá kostnaður sem hægt er að kalla fyrirbyggjandi. Hægt er að nota lækkun gæðakostnaðar til að sýna fram á væntanlegan ávinning þess að leggja í umbótaáðgerðir. Sá sparnaður sem verður til vegna umbótaáðgerðanna, réttlætir þá fjárfestingu sem áðgerðirnar krefjast. Það má sýna fram á sparnað með ýmsum hætti, meðal annars með arðsemismati eða með öðrum aðferðum. Joseph M. Juran kallar þetta „tungumál peninganna“ (e. *The language of Money*), og með því á hann við að auðveldara er að fá stjórnendur til að ráðast í umbótaáðgerðir þegar hægt er að sýna fram á fjárhagslegan ávinning til lengri tíma (Stefán Jón, 1997).

Dýrmætir viðskiptavinir

Gæðastjórnun snýst um að breyta kröfum notenda í þá eiginleika sem viðskiptavinir óska eftir og því augljóst að þróun vöru þarf að vera unnin í samstarfi við viðskiptavini. Tryggð viðskiptavina er mikilvægur þáttur í allri gæðastjórnun. Flestir stjórnendur vita að ánægja viðskiptavina er lykilatriði í velgengni. Það er engin tilviljun þar sem jákvætt samband er á milli ánægðra viðskiptavina og afkomu fyrirtækja. Það samband hefur verið lengi þekkt. Til að fyrirtæki haldi í viðskiptavini er afar mikilvægt að hann sé ánægður og muni vera það áfram (Goetsch og Davis, 2010). Góð þjónusta er nauðsynleg fyrir áframhaldandi viðskipti viðskiptavina. Viðskiptavinir kunna svo sannarlega að meta góða þjónustu og ef hún er veitt strax í upphafi losna fyrirtæki við að leiðrétta mistök með öllum þeim kostnaði sem því fylgir (Margrét, 2008). Það er ljóst að einstaklingar kvarta nú þegar frekar vegna galla í vöru en þjónustu. Ástæðan er líklega sú að viðskiptavininum finnst tímasóun að kvarta og sér ekki neinn hagnað í því. Þetta getur haft það í för með sér að viðskiptavinurinn hætti alfarið að eiga viðskipti við fyrirtækið eða stofnunina og beri þeim slæma söguna. Það er því mikilvægt, bæði fyrir fyrirtæki og stofnanir að ábendingum og kvörtunum sé komið til skila svo að þau fyrirtæki sem virkilega vilja bæta vöruna eða þjónustuna hafi möguleika til þess (Auður, 2011). Það er einnig mikilvægt fyrir þessi fyrirtæki að fá tækifæri til að læra af mistökunum og lækka þannig kostnað, auka framlegð og tryggja ánægða viðskiptavini (Margrét, 2008).

Lögmál Paretos (80/20)

Í rekstri og stjórnun er oft stuðst við svokallaða 80/20 reglu. Sú regla hefur reynst ágætis stjórnæki og hefur gefið mönnum hjálp við forgagnsröðun. Það er til dæmis algengt að 20% viðskiptavina eigi 80% af viðskiptunum.

Það er líka oft þannig að 20% af viðskiptavinunum taka 80% af tímanum. Í þriðja lagi er það svo þannig að 20% af viðskiptavinunum bera fram 80% af kvörtunum. Þetta lögmál má líka nota í gæðastarfinu. Þar er talað um að 20% af gæðavanda valdi 80% af honum. Ef okkur tekst hinsvegar að greina þessi 20% og losna alveg við þau höfum við leyst þessi 80% (Iðntæknistofnun Íslands, 1990).

Kvartanastjórnun

Kvartanastjórnun (*e. Complain Management*) er það ferli sem hefst þegar tekið er á móti þeim kvörtunum (*e. Complain Reception*) sem berast. Þessar kvartanir fá síðan ákveðna meðhöndlun (*e. Complain Handling*) og síðan úrlausn (*e. Complain Solving*). Í lokin eru kvartanir síðan greindar til að hægt sé að finna út hvar vandamálin liggja. Það er því óhætt að segja að kvartanastjórnun sé allt ferlið frá viðtöku kvartana, og síðan hvernig þær upplýsingar sem koma í ljós í kvörtunum eru notaðar til þess að bæta þjónustuna, framleiðslu og bæta þannig samkeppnishæfnina. Hjá þeim fyrirtækjum sem tekið hafa upp kvartanastjórnun í dag eru almennt sammála um að slík innleiðing hafi borgað sig. Markmiðið með kvartanastjórnun er að:

- Gera þá viðskiptavini sem hafa orðið óánægðir aftur ánægða.
- Draga úr þeim áhrif sem óánægðir viðskiptavinir geta haft á fyrirtækið.
- Nýta þær kvartanir sem berast fyrirtækinu á uppbyggilegan hátt og til vörubrúnar. Að gera þá vöru sem til er ennþá betri.

Það er ekki nóg að taka bara við ábendingu eða kvörtunum og leysa vel úr henni. Það þarf að tryggja að sömu mistök komi ekki upp aftur. Það að leysa úr vandamálum er ekki einungis tækifæri til að bæta fyrir þau mistök sem gerð hafa verið og styrkja þannig viðskiptasambönd, heldur einnig dýrmæt gögn til greiningar svo að hægt sé að bæta vöru og þjónustu til lengri tíma litið (Margrét, 2008).

3. AÐFERÐARFRÆÐI

Markmið þessa verkefnis var að skoða með hvaða hætti opinberar stofnanir geta innleitt gæðastjórnun í sína starfsemi með árangursríkum hætti. Hugsunin var að athuga hvaða aðferðum væri verið að beita í því verkefni að gera þjónustuna betri og þannig auka ánægju viðskiptavina sinna og minnka sóun í allri sinni starfsemi. Auk þess að skoða hvaða aðferðir gætu gagnast opinberum stofnunum og samtökum í þessu verkefni sínu. Þjónusta er ekki það sama og framleiðsla á vöru þar sem þjónusta snýst mikið um mannleg samskipti.

Það getur verið kostnaðarsamt fyrir fyrirtæki að missa viðskiptavini og sækja nýja. Það er talið að kostnaðurinn við að ná í nýja viðskiptavini sé fimm til sex sinnum meiri en að halda í þá sem fyrir eru. Það er yfirleitt komið til vegna þess að fyrirtækið þarf að auglýsa og kynna vöruna og

þjónustuna. Eftir því sem viðskiptavinir eru ánægðari eru þeir jafnframt öflugri talsmenn. Það má t.d. sjá á þeim viðskiptavinum banka sem eru mjög eða fullkomlega ánægðir. Í 58% tilvika eru þeir til örugglega tilbúnir að mæla með viðkomandi banka, en það hlutfall fellur svo snarlega niður í 23% hjá þeim viðskiptavinum sem eru „bara“ ánægðir (Margrét, 2008).

Hvaða aðferðum geta stofnanir beitt til að auka skilavirkni, nýta mannauð og öll aðföng betur og draga þar með úr sóun, bæta þjónustuna og þar með auka ánægju þeirra sem nota hana. Viðskiptavinir hafa ákveðnar væntingar þegar þau kaupa vöru eða nota þjónustu og hefur fjöldi fyrirtækja nú það markmið að fara fram úr væntingum viðskiptavina sinna. Í slíkum tilfellum er hægt að taka dæmi um viðskiptavin sem fer að versla í matvöruverslun. Hann fær allt sem hann þarf í búðinni, starfsmaðurinn á kassanum er almennilegur og tekur á móti honum með bros á vör. Því getum við sagt að þessi verslunarferð hafi staðist allar þær væntingar sem viðskiptavinurinn hafði í upphafi þegar hann tók þá ákvörðun að fara að versla. Matvöruverslunin hefur hinsvegar tekið upp þá stefnu að starfsmaður á kassa hjálpar viðskiptavinum að raða í pokana. Með þessu litla atriði er verslunin að fara fram úr þeim væntingum sem viðskiptavinurinn hafði í upphafi, sem gerir það að verkum að hann fer einstaklega ánægður út og er líklegri til að deila þessari reynslu sinni með fjölda fólks og laða þannig að nýja viðskiptavini til viðkomandi matvöruverslunar.

Það er því mikilvægt að stjórnendur og starfsmenn séu vel meðvitaðir um óskir og væntingar viðskiptavina sinna í kjölfar kvartana svo hægt sé að undirbúa starfsfólk rétt. Þannig er hægt að bregðast við á réttan hátt og gera óánægða viðskiptavini ánægða á ný. Það er t.d. líklegt að viðskiptavinir verði óánægðir þegar þeim er sýnd óvirðing, dregið er lengi að meðhöndla kvartanir, þeim veitt takmarkaðar upplýsingar og fyrirtæki eða stofnanir bæta ekki að fullu fyrir mistök sín. Þægilegt viðmót, áhugi og vilji til að leysa vandamálið er lykill að ánægðari viðskiptavini (Margrét, 2008).

Viðtöl

Við gerð þessarar rannsóknar var stuðst við eigindlega rannsóknaraðferð. Tekin voru sex djúpvíðtöl. Tvö viðtöl voru tekin við starfsmenn hjá fyrirtækjum á almennum markaði sem selja ákveðna vöru eða þjónustu, þrjú viðtöl við starfsmenn opinberra stofnana sem veita einstaklingum ákveðna þjónustu og svo að lokum eitt viðtal við starfsmann samtaka fyrirtækja og stofnana í ákveðinni atvinnugrein.

Þessi fyrirtæki og stofnanir eiga það öll sameiginlegt að hafa tekið upp gæðastjórnun eða eru í ferli við að innleiða gæðastjórnun. Með þessari rannsókn var reynt að fá mynd af skoðun starfsmanna á gæðastjórnun og hvort viðkomandi starfsmenn telji það fjárhagslega og þjónustulega hagkvæmt fyrir fyrirtæki, samtök og stofnanir, af öllum stærðum og

gerðum, að taka upp gæðastjórnun eða hvort slík innleiðing feli einungis í sér óhóflegan aukakostnað sem skili sér að litlu eða engu leyti til baka.

Spurningalistinn

Útbúinn var spurningalisti byggt á hugarflugsfundi (e. *Brainstorming*) og var hann prófaður á fjölskyldumeðlimi en viðtölin voru tekin við viðmælendur. Viðtölin gengu vel og tók hvert viðtal á bilinu 20-30 mínútur. Viðtölin voru tekin upp og óskuðu viðmælendur eftir trúnaði í öllum tilvikum nema tveimur. Viðtölin voru síðan skrifuð niður á blað og síðan send til viðkomandi viðmælanda til staðfestingar. Engar athugasemdir bárust eftir þá vinnu.

Þátttakendur voru spurðir sex opinna spurninga og voru viðtölin í samtalsformi. Gætt var sérstaklega að svör við öllum spurningunum kæmu fram í viðtölunum.

Viðmælendurnir komu úr ólíkum atvinnugreinum og höfðu allir ólíkan bakgrunn. Kosturinn við viðtölin var að nokkrir viðmælendur höfðu bæði reynt af stjórnun af almennum markaði og hjá hinu opinbera. Meðal viðmælanda voru: skólastjóri, tæknifræðingur, verkfræðingur, verslunarstjóri, ráðuneyttisstarfsmaður og yfirmaður æskulýðsmála hjá stóru sveitarfélagi.

Spurningalistinn var eftirfarandi:

Spurning 1: Hefur fyrirtækið, samtökin, stofnunin innleitt gæðastjórnun í sína starfsemi? Hve lengi?

Spurning 2: Eru starfsmenn almennt meðvitaðir um gæðastjórnun? Með hvaða hætti? Er gæðahandbók til hjá fyrirtækinu, samtökunum, stofnuninni?

Spurning 3: Með hvaða hætti telur þú að innleiðing gæðastjórnunar henti fyrirtækjum, samtökum og stofnum? Telur þú að slík innleiðing borgi sig fyrir fyrirtæki, samtök, stofnanir af öllum stærðum og gerðum?

Spurning 4: Hefur innleiðing gæðastjórnunar aukið ánægju viðskiptavina með áþreifanlegum hætti?

Spurning 5: Með hvaða hætti er tekið á móti kvörtunum og ábendingum sem berast?

Spurning 6: Telur þú að innleiðing gæðastjórnunar komi í veg fyrir soun? Að miklu eða litlu leyti?

4. NIÐURSTÖÐUR

Í viðtölunum sjálfum var rætt um allt á milli himins og jarðar og reynt að hafa viðtölin ekki þvinguð. Allir viðmælendur voru sammála um mikilvægi gæðastjórnunar og að margt væri hægt að gera betur á þeirra vinnustöðum.

Þegar viðmælandi var spurður hvort vinnustaðurinn hans hefði innleitt gæðastjórnun í sína starfsemi var svar hans á þessa leið:

„Það er gæðastjóri starfandi hjá fyrirtækinu og við höfum tekið upp ákveðna ferla í okkar starfsemi. Þeir ferlar eru í stöðugri þróun og miða að því að nota tíma og mannauð sem best.“

„Eftir að ég tók við sem framkvæmdastjóri hef ég verið á fullu að nútímavæða starfsemina og byrjaði þar á tæknimálum og slíku. Ég hef fengið það verkefni að yfirfara vinnuferla, gæðamál og fleira hjá mínum samtökum. Gæðastjórnun er mjög mikilvægt hjá flóknum samtökum eins og okkar. Við erum í raun bæði lítil og stór á sama tíma. Það helgast af því að við erum með litla skrifstofu en fáum svo starfsmenn frá aðildarfyrirtækjum í verkefni og inn í starfið okkar. Það skiptir því miklu máli að nýting á tíma og auðlindum (e. *resources*) er algert lykilatriði (Sigurjón Norberg, 2015).“

„Stofnunin hefur ekki formlega tekið upp gæðastjórnun. Bæjarfélagið var í innleiðingarferli rétt fyrir bankahrunið 2008 en eftir það var þeim verkefnastjóra sem falið var að innleiða gæðastjórnun heilt yfir stjórnarsýsluna sagt upp störfum. Frá því hefur ferlið verið stopp en okkar eining hefur þó reynt að notast við ýmsar mælingar, t.d. með að senda út könnun í lok skólaárs til að mæla ánægju með okkar þjónustu og sett okkur mælanleg markmið. Það hefur gefið okkur vísbendingar um hvað er verið að gera vel og hvað við getum gert betur (Geir, 2015).“

Þegar viðmælandi var spurður hvort hann teldi að innleiðing gæðastjórnunar myndi borga sig fyrir fyrirtæki, samtök og stofnanir, af öllum stærðum og gerðum, og hvort slík innleiðing myndi leiða til ánægðari viðskiptavina var svar hans á þessa leið:

„Gæðastjórnun leiðir alveg hiklaust til ánægðari viðskiptavina. Sem dæmi má taka að mín samtök, sem eru samtök íslenskra orku- og veitufyrirtækja, sjá meðal annars um fræðslustarf fyrir aðildarfyrirtæki okkar. Til þess að tryggja að þeir fjármunir og tími sem eru settir, bæði hjá okkur og veitunum, í það starf, þá þarf að tryggja að fræðslustarfið sé markvisst. Það felur í sér ítarlega vinnu við að skilgreina þörf eftir fræðslu og getu okkar til að veita hana. Þar eru skýrir verkferlar mjög mikilvægir. Þannig verða viðskiptavinir okkar, sem eru í þessu tilfelli aðildarfyrirtækin og starfsmenn

þeirra, ánægðari, og sóun á verðmætum tíma starfsmanna minnkar (Sigurjón Norberg, 2015).“

„Að mínu mati er gæðastjórnun algert lykilatriði fyrir fyrirtæki, stofnanir og samtök og skiptir þá einu hvort þau séu stór, meðalstór eða smá. Fyrir mér snýst gæðastjórnun um að góð nýting á mannafla og öðrum resources sé tryggð. Í tilviki minna samtaka, þá vinnum við þannig að við fáum að borðinu sérfæðinga frá fjöldamörgum veitum, í þeim tilgangi að vinna sameiginlegum hagsmuna- og áhugamálum veitnanna. Þar eru skýrir verkferlar og almenn gæðastjórnun mikilvæg, bæði af virðingu við veiturnar og starfsmennina, og til að tryggja góða niðurstöðu verkefna sem oft fela í sér gríðarstóra hagsmuni (Sigurjón Norberg, 2015).“

„Ánægja hefur aukist vegna skýrari verkferla. Starfsmenn eru almennt meðvitaðri um hvað þeir eiga að gera og hvernig þeir eru að standa sig í starfi. Dæmi er að endurgjöf yfirmanna til undirmanna hefur aukist og starfsmenn finna fyrir því.“

„Við viljum að viðskiptavinir okkar komi og sæki eitthvað sérstakt í okkar verslun. Við viljum veita góða þjónustu og að viðskiptavinum okkar líði vel hjá okkur. Við fundum til dæmis fyrir mikilli ánægju þegar við ákváðum að láta starfsfólkið okkar ekki byrja að afgreiða næsta viðskiptavin á kassa fyrr en sá sem var á undan væri búinn að raða í poka, með hjálp okkar starfsmanns, og tilbúinn að yfirgefa verslunina. Við ákváðum þetta eftir að hafa séð eldra fólk og fólk með lítil börn stressast upp þegar kom að því að klára viðskiptin. Nú geta allir komið og klárað sín viðskipti í ró og næði.“

„Við teljum að sú árangurskönnun sem við tökum í lok hvers skólaárs stuðli að ánægðari viðskiptavinum. Þar fá allir foreldrar tækifæri til að koma skoðun sinni, á þeirri þjónustu sem við erum að bjóða börnunum upp á, á framfæri. Við förum svo ítarlega í gegnum niðurstöður þessarar könnunar og reynum eftir fremsta megni að gera betur og bregðast við þeirri gagnrýni sem við fáum á okkur (Geir, 2015).“

Þegar viðmælandi var spurður hvort starfsmenn væru upplýstir um þá verkferla sem væru til staðar á vinnustað hans og hvort gæðahandbók væri til taks, var svar hans á þessa leið:

„Allir starfsmenn fá svokallaða starfsmannahandbók í upphafi hvers skólaárs. Í henni má finna upplýsingar um hina ýmsu ferla í þeim málum sem geta komið upp í skólastarfinu. Þar má til dæmis nefna eineltismál bæði nemenda og starfsmanna. Farið er yfir þessa bók á starfsmannafundi bæði á hausti og vetri.“

„Nei við höfum enga gæðahandbók enda stoppaði innleiðingarferlið eftir að verkefnastjóranum var sagt upp í hruninu (Geir, 2015).“

„Starfsmenn eru allir meðvitaðir um að þeir eiga að fylgja gæðakerfi sem er unnið eftir í verkefnum. Er innleiðingu einhvern tímann lokið? Eru kerfi ekki alltaf í endurskoðun um hvernig hægt er að gera hlutina betur?“

Þegar viðmælandi var spurður hvort tekið væri á móti kvörtunum og ábendingum og þær settar í ákveðið ferli var svar hans á þessa leið:

„Ég verð nú eiginlega að viðurkenna það að ég sé núna í þessu samtali okkar að við getum staðið okkur betur í meðferð kvartana og annarra ábendinga. Upphaflega átti verkefnastjóri á miðlægri skrifstofu okkar að taka á móti öllum kvörtunum og vinna að umbótum. Það fyrirkomulag gekk hinsvegar ekki og kvartanir berast oft til þeirra sem stjórna viðkomandi starfsstöð. Slíkt fyrirkomulag hefur það í för með sér að flestar kvartanir berast ekki til æðri yfirmanna þar sem undirmenn þeirra óttast hugsanlega afleiðingarnar. Það þarf nauðsynlega að finna betra kerfi á þetta og það má bæta því við að hugsanlega erum við að árangursmæla of seint. Eins og ég hef sagt að þá gerum við það í lok hvers skólaárs og þá fáum við kvartanir til okkar þegar starfinu er lokið. Ef þær kæmu fyrr til okkar væri hægt að bregðast mun fyrr við og vinna stöðugt að umbótum í starfinu og með því væri hugsanlega hægt að útrýma óánægju. Það myndi að sjálfsögðu bæta starfið og þetta er eitthvað sem við þurfum að skoða vel (Geir, 2015).“

„Við höfum ákveðið fyrirkomulag á meðferð kvartana og ábendinga. Tilkynningu er komið til næsta yfirmanns sem kemur kvörtun á framfæri á næsta stjórnendafundi.“

„Allar kvartanir sem berast er beint til verkefnastjóra sem síðan sér um að koma þeim rétta leið. Ég tel einnig að gæðastjórnun geti komið í veg fyrir soun með ýmsum hætti. Gæðastjórnun stuðlar að skýrari verkferlum og er þá líklegra að komið verði í veg fyrir ákveðinn tvíverknað og með því sparast tími. Það segir sig sjálf að það er dýrt í rekstri að tveir starfsmenn séu að vinna í sama verkinu. Það er í raun algjörlega galið.“

5. UMRÆÐUR

Menntunarstig viðmælenda var frekar hátt. Allir höfðu þeir lokið grunngráði á háskólastigi og 67% þeirra höfðu lokið meistaraþrófi í verkfræði eða innan stjórnunar. Þekking viðmælenda á gæðastjórnun var nokkuð góð og helgast það af menntunarstigi viðmælenda og að allir höfðu þeir kynnt sér gæðastjórnun með einhverjum hætti, bæði í gegnum nám og starf. Það kom

Því á óvart hversu ómarkvisst og skammt á veg gæðastjórnun er komin hjá þeim opinberu stofnunum og þeim samtökum sem rætt var við.

Hver er fyrirstaðan? Það er ekki þekkingarleysi viðmælenda, heldur eitthvað annað. Það er ljóst að innleiðing á gæðastjórnunar krefst töluverðrar vinnu mannskaps og fjármuna í upphafi. Það má því draga þá ályktun á að skortur sé á vilja, og hugsanlega þekkingu, æðstu stjórnenda til að ráðast í innleiðingu á gæðastjórnun og einnig er mögulegt að æðstu stjórnendur óttist að sá tímabundni kostnaður vegna innleiðingar á gæðastjórnun muni koma fram í verði á vöru eða þjónustu. Ég dreg þá ályktun vegna þess að þeim verkefnastjóra sem hafði fengið það hlutverk að innleiða gæðastjórnun heilt yfir stjórnarsýsluna var sagt upp störfum í kjölfar bankahrunsins 2008. Það er því líklegt að það hafi verið gert í sparnaðarskygni og til að spara tímabundið þann kostnað sem innleiðingunni fylgir.

Vilji viðmælenda var mjög skýr og afdráttarlaus. Þeir töldu allir að gæðastjórnun geta minnkað sóun og aukið ánægju viðskiptavina. Eins og komið hefur fram fyrr í greininni skiptir það miklu máli að hafa viðskiptavinum ánægða og að meðhöndla þá strax rétt í upphafi. Þrátt fyrir að væntingar viðskiptavina séu alltaf einstaklingsbundnar varða þær oft í grundvallaratriðum tæknilegar hliðar þjónustunnar og svo einnig hvernig hún er veitt. Tæknilegur þáttur matvöruverslunar lítur til dæmis að innkaupakerrunum, starfsfólki á kassa, bílastæðum, framkomu starfsfólks á kjötbörði og svo framvegis. Það skiptir nefnilega gríðarlegu máli hvernig fyrirtæki, samtök og stofnanir veita þjónustuna. Það er því mikilvægt í því tilfalli að hafa skýra verkferla og leiðbeiningar fyrir starfsfólk til að koma í veg fyrir sóun á tíma og fjármunum (Helga Drummond, 1993). Góð þjónusta getur tryggt viðskiptavinum til framtíðar á meðan slæm þjónusta getur tapað þeim með tilheyrandi kostnaði.

Hún er þekkt sagan um fíflana. Húseigandinn stendur og horfir yfir garðinn sinn á fallegu sumarkvöldi. Það eina sem hann sér eru gul blóm, fíflar, sem hann vill endilega losna við. Nú stendur eigandinn frammi fyrir því að þurfa á velja á milli þriggja leiða sem í boði eru til að leysa þetta vandmál í garðinum sínum. Fyrsta leiðin er að labba um garðinn og sparka upp öll fíflin sem lenda bæði í eigin garði og garði nágrannans. Þegar því er lokið lítur út fyrir að vandamálið sé úr sögunni og allir fíflarnir séu horfnir úr garðinum. Það líður þó ekki að löngu þangað til sama vandamál blasir við húseigandanum á ný og nú enn stærra. Fíflarnir hafa nefnilega bæði byrjað að vaxa aftur í hans garði og garði nágrannans. Fíflarnir vaxa nefnilega aftur ef þeir eru fjarlægðir með þessum hætti. Leið númer tvö er að krjúpa á kné og byrja að slíta upp fíflana af miklum ákafa. Enn sem fyrr lítur út fyrir að vandamálið sé úr sögunni. Eftir fáeina daga byrja þeir hinsvegar að vaxa aftur, en þó bara í hans eigin garði. Þriðja leiðin er að taka á vandamálinu með því að ráðast á rót vandans. Vandamálið er einmitt rót fíflanna. Nú

tekur eigandinn það upp að stinga fíflana upp með rótum og tryggja þannig að þeir munu ekki vaxa á ný.

Það er því lykilatriði fyrir öll fyrirtæki, samtök og stofnanir að ráðast á rót vandans strax í upphafi. Þjónustufyrirtæki verja hárrí prósentu af veltu árlega í að bæta upp fyrir galla og önnur mistök. Aðeins þannig er hægt að koma í veg fyrir að gera þurfi sama hlutinn aftur og aftur.

Ekki setja plástur yfir sár sem þarf að sauma. Við fækkum ekki kvörtunum með því að fjölga starfsmönnum í kvörtunardeildinni, eða losnum við vöðabólgu með því að taka hausverkjatöflu. Það kallast hreinlega að slá vandanum á frest. Það þarf að ráðast á rót vandamálsins eins og sagan um fíflana segir svo vel frá. Það er ekki fyrr en það er gert sem hægt er að leysa vandamálið að fullu. Stærsti óþarfa kostnaðarliðurinn hjá fyrirtækjum sem veita þjónustu er tími. Það er sá tími sem starfsmenn þurfa að vera eyða í að gera aftur sem ekki var gert rétt strax í upphafi. Þetta má kalla núll-galla markmiðið. Gera hlutina rétt strax í upphafi (Iðntæknistofnun Íslands, 1990).

Miklir möguleikar eru til staðar hjá opinberum stofnunum og samtök að nota gæðastjórnun í jafn ríkum mæli og með sömu aðferðum og framleiðslufyrirtæki. Við innleiðingu á gæðastjórnun er ekki nauðsynlegt að fyrirtæki, samtök eða stofnanir sæki sér vottun. Hinsvegar geta öll fyrirtæki, samtök og stofnanir sett upp skýra verkferla á fjölmörgum sviðum eins og hér hefur áður verið nefnt í fræðilegri umfjöllun ritgerðarinnar. Það er meðal annars hægt að gera með því að setja upp sérstaka vinnuferla varðandi það hvernig tekið er á móti viðskiptavinum og þeir þjónustaðir, hvernig tekið er á móti kvörtunum og ábendingum og þær afgreiddar með skilvirkum hætti. Allt byggist þetta á því að gera hlutina eins vel og hægt er strax í upphafi á ferlinu. Ítrekuð mistök kosta tíma og fjármuni. Auðvelt á að vera að sýna fram á kosti gæðastjórnunar í rekstri með færri mistökum, betri nýtingu á vinnutíma og auk þess er líkleggra að kostnaður verði í samræmi við gerðar áætlanir með auknu skipulagi og skýrum verkferlum. Ef innleiðing gæðastjórnunar er gerð í samstarfi og samráði við alla starfsmenn á árangur hennar að sjást í betri rekstri og bættri samkeppnishæfni viðkomandi vinnustaðar.

Tillögur að innleiðingu gæðastjórnunar í upphafi

Af rannsókninni að dæma er skynsamlegt fyrir opinberar stofnanir og samtök og byrja strax í þeirri vinnu að innleiða gæðastjórnun í sína starfsemi. Það má gera með því að byrja í litlum skrefum og vinna svo áfram á þeim grunni.

- Útbúa gæðahandbók sem unnin er í samstarfi við alla starfsmenn viðkomandi vinnustaðar. Þar má finna upplýsingar um vinnustaðinn, vinnuferla og almennar leiðbeiningar fyrir starfsmenn.

(Hvað þurfa starfsmenn til að geta unnið vinnuna sína?)

- Tillögukerfi á vinnustað þar sem starfsfólki gefst tækifæri á að koma með tillögu að því hvað hægt sé að gera betur í starfinu. Yfirmanni hverrar einingar er svo falið að koma ákveðnum fjölda tillagna í framkvæmd í hverjum mánuði.

(Hvað má gera betur að mati starfsmanna?)

- Útbúa ferli fyrir kvartanir. Að tekið sé skilmerkilega á móti öllum kvörtunum og ábendingum sem berast og unnið sé markvisst að úrbótum fljótt og örugglega eftir að þær berast. Jafnframt er nauðsynlegt að framkvæma árangursmælingar með reglulega millibili og að unnið sé fljótt og markvisst úr þeim til að geta brugðist fljótt við því sem betur má fara.

(Hvernig eru þeir sem nota þjónustuna/vöruna að upplifa hana? Ráðumst strax á rót vandans.)

Gæðastjórnun er ekki alveg óþekkt stjórnunartæki hjá opinberum stofnunum og samtökum. Með aukinni þekkingu er líklegt að eiginlegum gæðastjórum muni fjölga á næstu árum. Það má meðal annars sjá á því að ýmsar undirstofnanir ráðuneytanna hafa starfandi gæðastjóra í sinni starfsemi. Það sama má segja um nokkur sveitarfélög, þó svo að það komi á óvart að sjá fjölmargar stofnanir og sveitarfélög ekki hafa eiginlegan gæðastjóra í sinni starfsemi. Þessir aðilar veita oft flókna og fjölbreytta þjónustu þar sem æskilegt væri að hafa mikla og góða yfirsýn. Skýrir verkferlar og markvissar árangursmælingar er það sem koma skal í því verkefni að ánægðari viðskiptavinum og minni sóun.

6. ÞAKKIR

Þetta er mitt síðasta verkefni til lokaprófs í meistaranámi í verkefnastjórnun (MPM), í tækni- og verkfræðideild við Háskólann í Reykjavík. Þakkir sendi ég öllum mínum nánustu, vinnuveitendum síðustu tvö ár, leiðbeinanda og þeim sem aðstoðuðu mig við vinnslu þessa verkefnis með einum eða öðrum hætti. Takk.

Heimildaskrá

- Bjarnason, G. (9. apríl 2015). Munnleg heimild. (Á. B. Garðarsson, Spyrill)
- Drummond, H. (1993). *Gæði - leið til betri árangurs*. Reykjavík: Framtíðarsýn ehf.
- Friðriksson, S. J. (1997). *Verkfæri gæðastjórnunar*. Reykjavík: Framtíðarsýn ehf. og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Friðriksson, S. J. (1997). *Verkfæri gæðastjórnunar*. Reykjavík.
- Grétarsdóttir, G. M., Ingason, H. Þ., & Friðriksson, K. (2009). *Stjórnun vöruþróunar - aðferðir til árangurs*. Reykjavík: Impra á Nýsköpunarmiðstöð Íslands.
- Guðlaugsson, Þ. (2002). *Markaðssetning þjónustu. Sótt 20. apríl 2015*. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Gunnarsdóttir, A. H., & Ingason, H. Þ. (2007). *Afburðaárangur*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Hansen, F. (13. ágúst 2002). *Samtök iðnaðarins*. Sótt frá Samtök iðnaðarins: <http://www.si.is/malaflokkar/gaedastjornun-og-rekstur/gaedastjornun/>
- Hermannsdóttir, A., Snorrason, J. S., & Christiansen, Þ. (2011). *Árangursmiðuð verkefnastjórnun. Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands* (bls. 223-226). Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Íslands, I. (1990). *Gæði – í þína þjónustu*. Reykjavík: Utbildningshuset, Lund.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10. útg.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kjærnested, S. N. (10. apríl 2015). Munnleg heimild. (Á. B. Garðarsson, Spyrill)
- Reynisdóttir, M. (2008). *Þjónusta - Fjöregg viðskiptalífsins*. Reykjavík: Kaxma.
- Steinþórsson, R. S. (1993). *Leiðir í gæðastjórnun*. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.