



**Lokaverkefni til BS-prófs  
í viðskiptafræði**

**Gæðastjórnun**

**Ferlar og verklag hjá Útivist**

**Ágústa Gísladóttir**

Eðvald Möller, aðjúnkt  
Október 2015



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**FÉLAGSVÍSINDASVIÐ**

---

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

# Gæðastjórnun

*Ferlar og verklag hjá Útivist*

Ágústa Gísladóttir

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

**Leiðbeinandi:** Eðvald Möller, aðjúnkt

## **Gæðastjórnun**

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS-prófs við viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2015 Ágústa Gísladóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Prentsmiðja Háskólaprent

Reykjavík, 2015

## Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni til BS-gráðu í stjórnun við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Vægi ritgerðarinnar er 12 ECTS einingar og var hún unnin sumarið 2015. Leiðbeinandi í verkefninu er Eðvald Möller, aðjúnt við Háskóla Íslands. Gæði og verkefnastjórnun hafa alltaf vakið áhuga minn en meðfram námi mínu við Háskóla Ísland tók ég IMPA D-stig vottun í verkefnastjórnun hjá Verkefnastjórnunarfélagi Íslands. Eðvaldi Möller þakka ég sérstaklega áhuga sinn og góða leiðsögn við verkefnið. Fjölskyldu minni þakka ég fyrir að gera mér kleift að stunda nám með fullri vinnu en án hennar stuðnings, þolinmæði og tillitsemi hefði þetta aldrei orðið að veruleika. Þorgerði Jónsdóttur þakka ég fyrir samvinnu, stuðning og ómetanlegan vinskap árin okkar í Háskóla Íslands. Stjórnendum og samstarfsmönnum mínum hjá Íslandsbanka þakka ég hvatningu, stuðning og sveigjanleika á námstíma mínum.

## Útdráttur

„Segja má að gæði séu alltaf góð og þannig sé í raun ekki hægt að tala um góð eða vond gæði, heldur einungis mismikil gæði“ (Vísindavefurinn, 2013).

Rannsóknarverkefni þetta fjallar um gæði og gæðaumbætur og er tilgangur þess að leita svara við því hvort þörf sé á bættum gæðum hjá Ferðafélaginu Útivist og hvort hægt sé að bæta núverandi verklag í starfsemi félagsins. Viðfangsefnið er núverandi verklag á móttöku gesta ásamt innheimtu á þjónustugjöldum á svæði félagsins í Básum í Þórsmörk og skráningu á gistinóttum til Hagstofu Íslands. Verkefnið er unnið í samvinnu við Útivist. Ferðafélagið Útivist eru félagsamtök sem hafa starfað frá árinu 1975 en tilgangur þeirra er að hvetja fólk til ferðalaga og hollrar útivistar. Í ritgerðinni er sagt frá stefnumótun félagsins og áætlunum þess til ársins 2017. Rannsakandi beitti eigindlegri aðferð við rannsóknina og aflaði gagna með viðtölum. Viðmælendur rannsóknarinnar voru helstu hagsmunaaðilar félagsins; félagsmenn, sjálfboðaliðar og starfsmenn. Fjallað verður um kenningar frumkvöðla gæðastjórnunar ásamt skilgreiningar á gæðum, sagt er frá gæðastjórnunarkerfinu ásamt gæðastjórnunartækjum. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að hægt sé að nýta fræði gæðastjórnunar, stjórnþæki og verkfæri hennar til að bæta ferla og verklag Útivistar. Rannsakandi leggur því fram tillögur til Útivistar að umbótum og bættum gæðum félagsins.

**Lykilorð: Gæði – Gæðastjórnun – Umbætur**

## Efnisyfirlit

<b>Formáli</b> .....	<b>3</b>
<b>Útdráttur</b> .....	<b>4</b>
<b>Efnisyfirlit</b> .....	<b>5</b>
<b>Myndaskrá</b> .....	<b>7</b>
<b>Töfluskrá</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Inngangur</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Gæði og gæðastjórnun</b> .....	<b>9</b>
2.1 Gæði og gæðastjórnun .....	9
2.2 Altæk gæðastjórnun .....	9
2.3 Frumkvöðlar gæðastjórnunar .....	10
2.4 Gæðastjórnunarkerfi .....	11
2.5 Gæðakostnaður .....	12
2.6 Deming hringurinn .....	14
2.7 14 boðorð Demings .....	15
2.8 Meinsemdirnar sjö .....	16
2.9 Pareto lögmálið .....	17
2.10 Gæðapríleikur Jurans .....	17
2.11 Þrjár leiðir til framfara .....	18
2.12 14 skref til bættra gæða .....	19
2.13 Hin fjögur fullkomnu gæði Crosby.....	20
2.14 Gæðastjórnunartækin .....	20
<b>3 Útivist</b> .....	<b>26</b>
3.1 Saga Útivistar.....	26
3.2 Stefnumótun Útivistar .....	29
<b>4 Hagsmunaaðilar</b> .....	<b>31</b>
4.1 Hagsmunaaðilakenning .....	31
4.2 Hagsmunaaðilagreining.....	31
4.3 Hagsmunaaðilar Útivistar .....	32
<b>5 SVÓT</b> .....	<b>33</b>
5.1 SVÓT greining .....	33
5.2 SVÓT greining fyrir Útivist .....	34

5.2.1	Styrkleikar.....	34
5.2.2	Veikleikar.....	34
5.2.3	Ógnanir.....	35
5.2.4	Tækifæri .....	35
<b>6</b>	<b>Aðferðafræði.....</b>	<b>37</b>
6.1	Rannsóknaraðferð .....	37
6.2	Undirbúningur rannsókna.....	38
6.3	Gagnaöflun og framkvæmd rannsókna .....	39
<b>7</b>	<b>Úrvinnsla og greining viðtala.....</b>	<b>40</b>
7.1	Dagsferðahópar og móttaka skálagesta.....	40
7.2	Tjaldstæði .....	43
7.3	Útivist .....	46
<b>8</b>	<b>Niðurstöður.....</b>	<b>48</b>
8.1	Niðurstöður rannsókna.....	48
8.1.1	Dagsferðahópar og móttaka skálagesta .....	48
8.1.2	Netsamband í Básam í Þórsörk? .....	48
8.1.3	Tjaldstæði.....	48
8.1.4	Skráning gistingu til Hagstofu .....	49
8.1.5	Eru verkferlar til hjá félaginu sem unnið er eftir ? .....	49
8.1.6	Er eitthvað annað sem þú vildir koma á framfæri sem gæti nýst í rannsókninni?.....	50
8.2	Tillaga rannsakanda til Útivistar .....	51
<b>9</b>	<b>Lokaorð.....</b>	<b>53</b>
	<b>Heimildaskrá .....</b>	<b>54</b>
	<b>Viðauki.....</b>	<b>56</b>

## Myndaskrá

Mynd 1. Gæðahandbók (Svala Rún Sigurðardóttir, 2006) .....	12
Mynd 2. Deming hringurinn (Goetsch og Davis, 2010) .....	15
Mynd 3. Flæðirit.....	21
Mynd 4. Stjórnrit (Eðvald Möller, 2015).....	22
Mynd 5. Pareto rit (Eðvald Möller, 2015).....	23
Mynd 6. Punktarit .....	24
Mynd 7. Orsaka og afleiðingarit (Eðvald Möller, 2015).....	25
Mynd 8. Hagsmunaaðilafylki .....	32
Mynd 9. SVÓT greining Útivistar.....	36

## Töfluskrá

Tafla 1. Heildarkostnaður gæða.....	14
Tafla 2. Gæðapríleikur Jurans .....	18



## 1 Inngangur

Gæðastjórnun er hugtak sem mörgum finnst ekki skipta miklu máli í rekstri fyrirtækja og hugsa þar af leiðandi lítið um það. Gæðastjórnun er aðferð í viðskiptum sem reynir að hámarka samkeppnisforskot fyrirtækis með síendurbættum gæðum þegar kemur að fólki, ferlum, þjónustu og vöru. Gæðastjórnun á heima í öllum fyrirtækjum og ætti að vera einn af aðalþáttum í rekstri fyrirtækja. Gæði eru síbreytileg og þeir þættir sem einkenna gæði í dag einkenna ekki endilega gæði á morgun því kröfur um gæði breytast hratt. Ferli gæða lýkur aldrei og aðilar í rekstri þurfa því alltaf að vera vakandi fyrir því að fullnægja þörfum viðskipavinarins og standast væntingar hans. Án hans er ekki um neinn rekstur að ræða. Umbætur og gæði auka virði fyrirtækja og lækka kostnað þeirra.

Áhugi höfundar á gæðastarfi og verkefnastjórnun kviknaði bæði í starfi hjá Íslandsbanka og námi við Háskóla Íslands. Á þessum vettvangi hefur höfundur séð og upplifað hvað gæði, umbætur og verkefnastjórnun hafa mikil áhrif á rekstur fyrirtækja, skila miklu og geta aukið virði fyrirtækja ef rétt er staðið að. Meginmarkmið þessarar ritgerðar, sem er BS-verkefni í viðskiptadeild Háskóla Íslands, er að vinna með ferðafélaginu Útivist að bættum gæðum og kanna hvort þörf er á breyttum verkferlum og umbótaverkefnum hjá félaginu. Uppbygging ritgerðar er sú að á eftir inngangskafli kemur fræðilegur hluti ritgerðarinnar þar sem fjallað er um gæði og gæðastjórnun og sagt frá helstu frumkvöðlum gæðastjórnunar. Í þriðja kafla er saga Útivistar sögð, í fjórða kafla sagt frá hagsmunaðilakeningunni og í fimmta kafla er SVÓT greining Útivistar. Í sjötta kafla er aðferðarfræði rannsóknarinnar útskýrð og sagt frá því hvernig hún var unnin. Í sjöunda kafla er úrvinnsla og greining viðtala. Í áttunda kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar settar fram og þær útskýrðar. Að síðustu eru lokaorð höfundar ásamt tillögum til umóta settar fram.

## **2 Gæði og gæðastjórnun**

Í þessum kafla verður fjallað fræðilega um gæðastjórnun. Sagt verður frá skilgreiningum á gæðum og gæðastjórnun, skoðað hvað gæði og gæðastjórnun snýst um og hvaða verkfæri og stjórnþæki nýtast við gæðastjórnun. Kenningum og hugsjónum frumkvöðla gæðastjórnunar verða einnig gerð skil.

### **2.1 Gæði og gæðastjórnun**

Margar skilgreiningar hafa komið fram á gæðum og gæðastjórnun og má skilgreina gæði á margan hátt. Það að fullnægja þörfum viðskiptavina og koma til móts við þeirra kröfur, væntingar og þarfir telst til gæða. Umbætur í rekstri fyrirtækja teljast einnig til gæða. Gæði eru breytilegt ástand tengt vörum, þjónustu, fólki, athöfnum og umhverfi sem mætir eða fer fram úr væntingum og hjálpar til við að búa til eitthvað sem hefur meira, betra eða hærra virði (Goetsch og Davis, 2010). Skilgreining Samtaka Iðnaðarins á gæðastjórnun er eftirfarandi: „Gæðastjórnun er og á að vera einföld, leiðbeinandi og upplýsandi fyrir stjórnendur, starfsfólk, viðskiptavinum og birgja þannig að þessir aðilar þekki til hlítar ábyrgð, hlutverk, væntingar og kröfur hvers annars“ (Samtök Iðnaðarins, 2002).

### **2.2 Altæk gæðastjórnun**

Ein af leiðum til gæðastjórnunar er altæk gæðastjórnun (e. total quality management) þar sem viðskiptavinurinn er aðalatriðið en þar er leitast við að hámarka samkeppnisforskot fyrirtækisins með bættem gæðum þegar kemur að ferlum, fólki, þjónustu, vörum, tækjum og umhverfi þess. Þar eru gæðin innbyggð frá upphafi og fela í sér sjálfstæði starfsmanna, samfelldar framfarir og stöðugar umbætur og það er ekki nóg að þessi atriði séu í lagi heldur er stefnt að því að þau séu framúrskarandi (Goetsch og Davis, 2010).

„Aðilar í viðskiptaheiminum hafa sagt að eitt mesta sóknarfæri fyrirtækja í dag sé að auka gæði framleiðsluferla en þeim markmiðum má ná með hjálp altækrar gæðastjórnunar“ (Magnús B. Jóhannesson, 2004).

## 2.3 Frumkvöðlar gæðastjórnunar

Helstu frumkvöðlar gæðastjórnunar eru W. Edwards Deming, Joseph M. Juran og Philip B. Crosby en þessir aðilar settu fram kenningar um gæðastjórnun sem leiddu til þess að fyrirtæki fóru að bæta gæði og stjórnun. W. Edwards Deming er upphafsmaður og brautryðjandi gæðastjórnunar. Hann fæddist í Bandaríkjunum árið 1900 og lauk doktorsprófi í eðlis- og stærðfræði frá Yale háskóla. Hann vann í Bandaríkjunum í seinni heimsstyrjöldinni en fór til Japans eftir stríðsárin og starfaði þar. Deming er þekktastur fyrir Deming hringinn (e. Demings cycle), 14 boðorð Deming's (e. Deming's fourteen points) og meinsemdirnar sjö (e. Deming's seven deadly diseases). Kenningar hans hafa gengið út á að fyrirbyggja og framleiða gallalausar vörur, stöðugar endurbætur eigi sér stað, þátttaka stjórnenda sé mikilvæg og gæðin snúi að viðskiptavininum (Goetsch og Davis, 2010).

Joseph M. Juran er kallaður faðir gæðastjórnunar. Hann fæddist í Rúmeníu árið 1904 en ólst upp í Bandaríkjunum. Hann var rafmagnsverkfræðingur að mennt og starfaði lengi sem fyrirlesari, ráðgjafi og rithöfundur. Mörg grundvallaratriði varðandi gæðastjórnun koma frá honum enda var hann mikill frumkvöðull og hugsuður. Helstu kenningar Juran eru; þrjár leiðir til framfara (e. Juran's three basic steps to progress), 10 leiðir til bættra gæða (e. Juran's ten steps to quality improvement), Pareto lögmálið (e. the Pareto principle) og gæðaþríleikurinn (e. the Juran trilogy). Juran lagði áherslu á að stjórnendur tæku þátt í umbótunum ásamt því að finna rót vandans áður en vandamál komu upp, gallalaus framleiðslu og stöðugar umbætur (Helga Drummond, 1993; Goetsch og Davis, 2010).

Philip B. Crosby fæddist í Bandaríkjunum árið 1926. Hann lauk námi frá Ohio College of Podiatric Medicin. Ferill Crosby hófst seinna en áður nefndra kollega hans, þeirra Deming og Juran. Crosby stofnaði Philip Crosby Associates og kenndi þar stjórnun en hann var mikill heimspekingur og frumkvöðull og miðlaði gæðastjórnun til fyrirtækja um allan heim. Crosby skrifaði fjölda bóka sem hafa nýst stjórnendum vel en fyrsta bók hans *Quality is Free* hefur átt stóran þátt í gæðastjórnun víða um heim. Crosby er þekktastur fyrir 14 skref til bættra gæða (e. Crosby's fourteen steps to quality improvement).

Hugtökin 'forvarnir' og 'agi' voru honum hugleikin og vildi hann sleppa öllu eftirliti, framleiða án galla og gera hlutina vel frá upphafi (Goetsch og Davis, 2010).

Kenningar Deming og Juran vöktu áhuga Japana árið 1950 þegar kreppti að hjá Japönum og tileinkuðu þeir sér þá hugmyndafræði kenningasmiðanna um gæðastjórnun. Þetta hefur skilað Japönum miklum árangri í framleiðslu þeirra. Áherslur þeirra hafa legið í að koma fram með stöðugar endurbætur og koma í veg fyrir galla (Goetsch og Davis, 2010).

## **2.4 Gæðastjórnunarkerfi**

Gæðastjórnunarkerfi (e. quality management system) er sá háttur sem fyrirtæki hefur á því að stýra og stjórna þeirri starfsemi sem tengist því, beint eða óbeint og stuðlar að því að uppfylla kröfur viðskiptavina. Í stórum dráttum felur kerfið í sér stjórnskipulag fyrirtækisins ásamt áætlunum, ferlum, auðlindum og skjölum sem notuð eru til að ná gæðamarkmiðum, til að uppfylla kröfur viðskiptavina og til að ná fram umbótum á gæðastjórnunarkerfinu og þar með umbótum á vörum fyrirtækisins í kjölfarið (Staðlaráð Íslands, 2011).

Gæðahandbók (e. quality handbook) endurspeglar starfsemi fyrirtækisins. Hún geymir stefnu, gæðastefnu og gæðamarkmið fyrirtækisins og ákvarðanir og völd eigenda og stjórnenda. Hún er leiðarljós starfsmanna þar kemur fram menning, þekking og verklag fyrirtækisins. Gæðahandbók auðveldar þjálfun starfsmanna, bætir skilvirkni og eykur gagnsæi fyrirtækisins. Ferli gæðahandbókar lýkur aldrei því vinnuleiðbeiningar og verklagsreglur þurfa reglulega endurskoðun og uppfærslur í takt við þær breytingar og áherslur sem eru hjá fyrirtækinu og samfélaginu (Goetsch og Davis, 2010; Svala Rún Sigurðardóttir, 2006). Mynd 1 sýnir uppbyggingu á gæðahandbók.



Mynd 1. Gæðahandbók (Svala Rún Sigurðardóttir, 2006)

Verklagsreglur (e. procedures ) eru þáttur í uppbyggingu gæðakerfisins. Fyrirtækið setur upp á skipulagðan hátt verklýsingu eða vinnuleiðbeiningar til þess að starfsmenn og hagnunaaðilar viti til hvers er ætlast af þeim. Það að skjalfesta vinnuaðferðina auðveldar starfsfólkinu framkvæmdina en stundum er talað um H6 í gæðastjórnun í tengslum við þetta og er þá átt við þær sex spurningar sem verklýsing þarf að svara: Hver á að vinna þetta? Hvað á að gera? Hvenær á að gera þetta? Hvernig á að gera þetta? Hvar á þetta að gerast? Hvers vegna á að gera þetta? Hægt er að skjalfesta á hvaða formi sem er. Þátttaka starfsfólks er mikilvæg í gæðastjórnunarkerfinu því það skiptir máli að nýta þekkingu starfsfólksins og hafa þá aðila sem þekkja best til viðkomandi málaflokks með í ráðum frá byrjun skjalfestingar (Helga Drummond, 1993; Svala Rún Sigurðardóttir, 2006).

## 2.5 Gæðakostnaður

Orðabanki íslenskar málstöðvar skilgreinir gæðakostnað (e. quality cost) sem það að tryggja gæði á vöru og þjónustu ásamt því að taka til kostnaðar vegna mistaka og galla (Orðabanki íslenskar málstöðvar, e.d.).

Með auknum gæðum, eftirliti og fyrirbyggjandi aðferðum geta fyrirtæki komið í veg fyrir kostnað vegna lélegra gæða, en 80% af kostnaði er talinn koma til út frá mistökum.

Eftirlit og kostnaður vegna fyrirbyggjandi aðgerða er því hagstæðari en að láta mistök og galla komast alla leið til viðskiptavina. Meiri kostnaður felst semsagt í því þegar viðskiptavinur finnur galla í þjónustu eða vöru en þegar galli finnst í framleiðsluferfinu áður en þjónusta eða vara fer á markað. Kostnaður fyrirtækis er enn minni þegar gæðakerfi þess er stjórnað með því að fyrirbyggja galla og vinna að stöðugum umbótum. Aukin gæði lækka kostnað, mistökum fækkar og ferlið skilar fyrirtækjum ánægðari og öflugri starfsmönnum. Gæðakostnaður getur verið margbreytilegur í formi mistaka en þetta er oft nefnt hulinn gæðakostnaður. Fyrirtæki sem innleiðir hjá sér skilvirka gæðastjórnun og setur upp gæðakerfi getur dregið úr mistakakostnaði sínum. Juran taldi, ólíkt Deming, að mikilvægt væri að reikna kostnað gæða. Samkvæmt Deming „samanstendur heildarkostnaður gæða af verðmati og forvarnakostnaði (sem hækkar þegar gæði aukast) og mistakakostnaði (sem lækkar þegar gæði aukast)“ (Emsley, 2008, bls. 377).

Gæðakostnaður felst í eftirfarandi þáttum; eftirliti, forvarnakostnaði og innri og ytri mistakakostnaði. Forvarnakostnaður er sá kostnaður sem kemur til vegna fyrirbyggjandi aðgerða, aukinna upplýsinga og fræðslu til starfsmanna. Innri mistakakostnaður kemur frá framleiðslunni vegna frávika eða endurhönnunar á vörunni eða þjónustunni. Ytri mistakakostnaður myndast eftir afhendingu vörunnar, þegar kemur í ljós hvort varan eða þjónustan er gallalaus eða hvort væntingum viðskiptavinarins sé fullnægt en þetta er dýrasti þátturinn í gæðakostnaðinum (Goetsch og Davis, 2010). Tafla 1 sýnir hvernig fyrirtæki sem innleiðir hjá sér gæðastjórnun eða setur upp gæðakerfi getur lækkað gæðakostnað sinn.

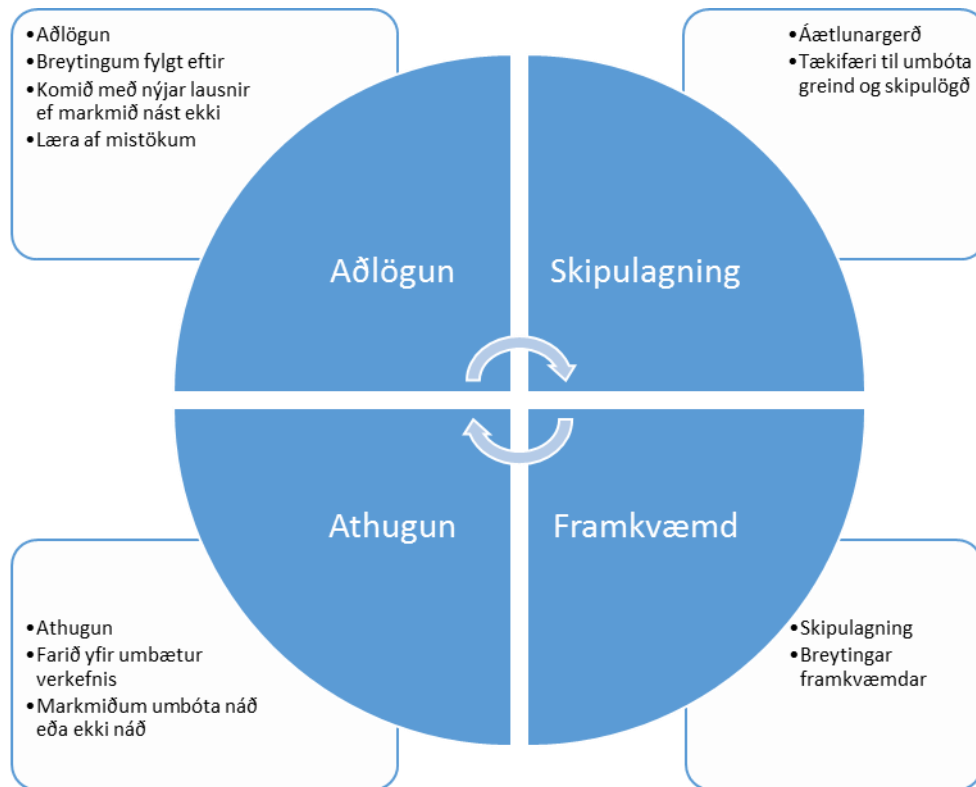
Tafla 1. Heildarkostnaður gæða

Heildarkostnaður án gæðastjórnunar	Heildarkostnaður með gæðastjórnun
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mistakakostnaður hækkar</li><li>• Eftirlitskostnaður hækkar</li><li>• Forvarnakostnaður lækkar</li><li>• Heildarkostnaður hækkar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mistakakostnaður lækkar</li><li>• Eftirlitskostnaður lækkar</li><li>• Forvarnakostnaður hækkar</li><li>• Heildarkostnaður lækkar</li></ul>

Heimild: Goetsch og Davis, (2010)

## 2.6 Deming hringurinn

Deming hringurinn (e. Demings cycle) snýr að framkvæmdum breytinga og lausnum á verkefnum í gæðastarfi fyrirtækja. Fjögurra þrepa ferlið er áætlunargerð (e. plan)-, framkvæmd (e. do), athugun (e. check) og aðlögun (e. act). Þessi þrep eru svo endurtekin þar til markmiðum verkefnis eða lausn vandans er náð eða endurtekin svo hægt sé viðhalda umbótum verkefnis. Fyrsta þrepið, áætlunargerð, felur í sér það ferli þegar vandinn er skilgreindur, upplýsingum um viðfangsefnið safnað, rót vandans fundin og settar eru fram lausnir til þess að leysa vandann. Ef ákveðið er að fara í verkefnið þá er þrep 2 að framkvæma það sem ákveðið hefur verið að gera. Í þrepi 3 fer fram athugun á því hvort markmiðum verkefnis hafi verið náð en í þrepi 4 fer fram aðlögun þar sem verkefni er fylgt eftir, unnið meira með þau markmið sem ekki hafa náðst eða settar fram nýjar lausnir (Goetsch og Davis, 2010). Mynd 2 sýnir umbótahringinn PDCA hringinn.



Mynd 2. Deming hringurinn (Goetsch og Davis, 2010)

## 2.7 14 boðorð Demings

Í hinum 14 boðorðum Deming (e. Deming's fourteen points) felst grunnurinn í því að hlusta á viðskiptavininn, skoða hvaða kröfur hann gerir til gæða og umbóta ásamt því að byggja upp gæði frá byrjun og virkja starfsmenn á jákvæðan hátt, þó ekki með tölum, markmiðum eða mælingum. Samkvæmt boðorðum Deming eru eftirfarandi atriði mikilvæg:

1. Að skapa tilgang fyrir stöðugar umbætur á vöru og þjónustu, með það að markmiði að auka samkeppnishæfni í viðskiptum og skapa atvinnu.
2. Að tileinka sér nýja hugsun, koma henni í framkvæmd með því að kenna og þjálfar starfsfólk, birgja og viðskiptavini.
3. Að byggja gæði inn í vöruna frá upphafi til að eyða þörfinni fyrir eftirlit.
4. Að hætta að eiga viðskipti á grundvelli lágra tilboða.
5. Að ýta undir stöðugar umbætur í ferli framleiðslu og þjónustu ásamt því að leita leiða til að lækka kostnað og auka gæði.
6. Að þjálfar starfsmenn.



7. Að innleiða forystu. Markmiðið er að stjórnendur hjálpi fólki að gera betur, finni hæfileika starfsmanna og nýti þá sem best.
8. Að eyða ótta til þess að allir geti unnið á áhrifaríkan hátt.
9. Að brjóta niður múra milli eininga innan fyrirtækja, eyða samkeppni milli deilda og fá starfsmenn til að vinna saman að lausn mála sem tengjast vörum og þjónustu.
10. Að eyða slagorðum þar sem krafist er gallalausar framleiðslu. Slagorð gera ekki gagn.
11. Að eyða tölulegum markmiðum og hafa áherslu á forystu sem hjálpar fólki.
12. Að fjarlægja hindranir sem ræna fólk starfsgleðinni.
13. Að koma á viðamiklum áætlunum um menntun og endurbjálfun.
14. Að tryggja þátttöku allra aðila í umbreytingarferlinu og virkja alla.

(Goetsch og Davis, 2010).

## 2.8 Meinsemdirnar sjö

Önnur þekkt gæðastjórnunarkenning Deming fjallar um meinsemdirnar sjö (e. Deming's seven deadly diseases) en Deming sá nokkur atriði sem banvæna sjúkdóma í stjórnun og lýsir hann þeim sem alvarlegustu hindrunum sem mæta stjórnendum. Hér verður farið yfir þessi atriði. Hafa ber í huga að liðir 6 og 7 eiga meira við Bandaríkin en Ísland.

1. Skortur á stöðugleika í framleiðslu á vöru og þjónustu sem markaður er fyrir og halda mun fyrirtækinu í rekstri og skapa störf.
2. Áhersla á skammtímahagnað, skammtímahugsun sem alin er á ótta við yfirtöku og þrýstingur frá bankamönnum og hluthöfum um arð.
3. Frammistöðumat fyrir stjórnendur þar sem markmið eru sett án þess að stjórnendur fái bónusa fyrir að ná settum markmiðum.
4. Flutningur milli starfa stjórnenda.
5. Stjórnun eftir sýnilegum tölum og upplýsingum eingöngu, með litlu tilliti til þess sem er óþekkt.
6. Óþarfa heilbrigðiskostnaður.
7. Óþarfa skaðabótakostnaður sem blásinn er út af lögfræðingum.

(Goetsch og Davis, 2010).

## 2.9 Pareto lögmálið

Ítalski hagfræðingurinn Vilfredo Pareto greindi frá því árið 1906 að 80% af landsvæði á Ítalíu væri í eigu 20% íbúa á Ítalíu. Þannig kom Pareto lögmálið (e. Pareto principles) til en það var þó ekki tengt gæðastjórnun fyrr en seinna þegar Joseph M. Juran benti á að það mætti nota þetta lögmál í rekstri fyrirtækja. Þá átti hann við það að fyrirtæki geti búist við að fá 80% af tekjum sínum frá 20% viðskiptavina og að 20% orsaka beri ábyrgð á 80% afleiðinga. Reglan gengur út á forgangsröðun verkefna eftir mikilvægi þeirra. Lögmálið hefur reynst vel við sértæka gæðastjórnun og verkefnastýringu (Businessballs, 2015; Goetsch og Davis, 2010; Martha Árnadóttir, 2009).

## 2.10 Gæðaþrífleikur Jurans

Juran skilgreindi gæðaþrífleikinn (e. the Juran trilogy) sem þrjú lykilferli til þess að stýra gæðum en þau eru; gæðaáætlun (e. quality planning), gæðastýring (e. quality control) og gæðaumbætur (e. quality improvement). Gæðaáætlun er ferlið þar sem þarfir viðskiptavina eru greindar, vandamál greind og þróun og áætlun um gæðaviðmið gerð. Í gæðastýringu eru viðmið um gæðin sett, viðmið og mælingar á frammistöðu og ákveðið hvernig skal bregðast við ef áætlanir eru ekki samkvæmt viðmiðum. Gæðaumbætur fela í sér þróun á ferli til umbóta, þar er sýnt fram á hverju umbætur muni skila ásamt því að takast á við andstöðu og fylgja breytingum eftir (Goetsch og Davis, 2010). Tafla 2 sýnir þau ferli sem stýra gæðaþrífleiknum.

Tafla 2. Gæðapríleikur Jurans

Gæðaáætlun	Gæðastýring	Gæðaumbætur
<ul style="list-style-type: none"><li>• Greina viðskiptavinum</li><li>• Finna þarfir viðskiptavina</li><li>• Þróa vöru</li><li>• Þróa verkferla til þess að framleiða vöruna</li><li>• Gera áætlun um gæðaviðmið</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Setja gæðaviðmið</li><li>• Mæla viðmið við frammistöðu</li><li>• Bera saman og bregðast við ef það er mismunur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Þróa ferli til umbóta</li><li>• Finna verkefni til umbóta</li><li>• Sýna að verkefni skili þeim umbótum sem það á að skila</li><li>• Takast á við andstöðu og fylgja breytingum eftir</li></ul>

Heimild: Goetsch og Davis, (2010)

## 2.11 Þrjár leiðir til framfara

Juran þróaði þrjár víðtækar leiðir til framfara (e. Juran's three basic steps to progress) fyrir fyrirtæki sem vildu ná fram gæðum á heimsmælikvarða (Goetsch og Davis, 2010).

Þessar leiðir eru:

1. Samfelldar endurbætur.
2. Víðtæk þjálfun og menntun starfsfólks.
3. Skuldbinding á forystu æðstu stjórnenda.

## 2.12 14 skref til bættra gæða

14 skref til bættra gæða (e. Crosby's fourteen steps to quality improvement) stuðla að bættum gæðum, þátttöku starfsmanna, skuldbindingu stjórnenda og framleiðslu án galla. Samkvæmt Crosby er mikilvægt að: „Hjálpa starfsmönnum að skilja að þrátt fyrir framfarir strax í upphafi átaksins, tekur langan tíma fyrir breytingar að verða varanlegar“ (Crosby, 2005, bls. 61). Skrefin fjórtán eru eftirfarandi:

1. Gerið öllum ljóst að stjórnendur eru skuldbundnir gæðum til langs tíma.
2. Myndið gæðaumbótalið.
3. Þekkið hvar núverandi og hugsanleg gæðavandamál gætu áttu sér stað og framkvæmið mælingar á gæðum.
4. Metið gæðakostnað og útskýrið notkun hans sem gæðaverkfæri.
5. Aukið gæðavitund og fáið samþykki starfsmanna til aukinna gæða.
6. Grípið til aðgerða til að laga það sem fór úrskeiðis í fyrri skrefum.
7. Setjið á laggirnar gæðalið fyrir „gallalaus“ kerfið.
8. Þjálfðið alla starfsmenn í leiðum til aukinna gæða.
9. Haldið „gallalaus“ dag til að kynna fyrir starfsfólki nýjar áherslur.
10. Hvetjið einstaklinga til þess að setja markmið fyrir sjálfa sig og fyrir liðið.
11. Hvetjið alla starfsmenn til að miðla til stjórnenda þeim vandamálum sem hindra þá í að ná sínum markmiðum og vinna að lausnum á þeim.
12. Viðurkennið og þakkið þeim sem tóku þátt.
13. Hvetjið gæðahópa til að hafa samskipti með reglulegu millibili til að endurmeta gæðaverkfæri.
14. Endurtakið öll skrefin aftur. Umbótaferli lýkur aldrei.

(Crosby, 2005).

### 2.13 Hin fjögur fullkomnu gæði Crosby

Í hugmyndum sínum um hin fjögur fullkomnu gæði (e. Crosby's four absolutes of quality) lagði Crosby áherslu á enga galla, engin mistök og ekkert eftirlit. Hann taldi mikilvægt að vanda sig frá upphafi, það væru gæði.

1. Gæði eru skilgreind sem það að uppfylla kröfur.
2. Leið að gæðum eru forvarnir ekki eftirlit.
3. Markmiðið verður að vera gallalausar vörur.
4. Gæðin eru mæld með ósamræmi en ekki stöðlum.

(Goetsch og Davis, 2010).

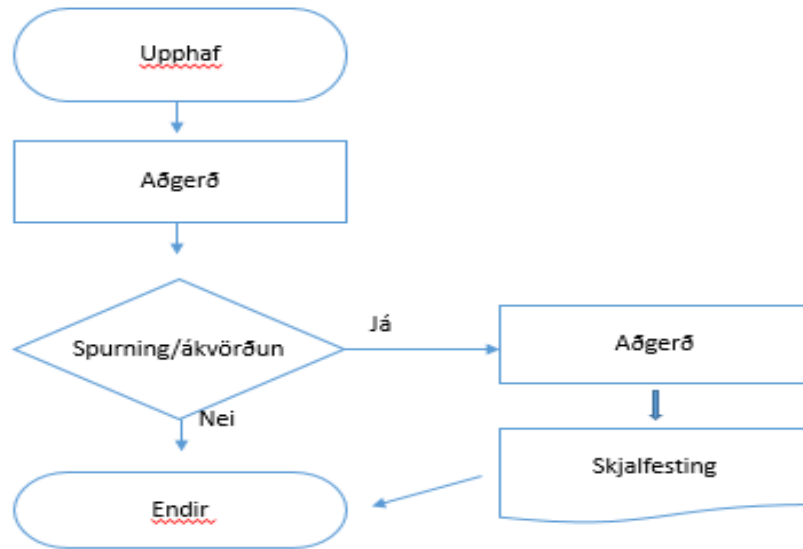
### 2.14 Gæðastjórnunartækin

Til eru ýmis gæðastjórnunartæki (e. total quality tools) sem hægt er að nota til umbóta hjá fyrirtæki sem vill auka ánægju viðskiptavina sinna, auka gæði eða draga úr mistakakostnaði. Með því að beita þessum gæðastjórnunartækjum má nota þau til margvíslegra verkefna svo sem að greina vandamál, finna orsök og afleiðingu, forgangsraða verkefnum eftir mikilvægi þeirra, meta framleiðslugetu fyrirtækis og svo til mælinga, úrlausna og eftirlits (Goetsch og Davis, 2010).

Hér að aftan verður sagt stuttlega frá helstu gæðastjórnunartækjunum.

#### Flæðirit

Flæðirit (e. flowcharts ) eru notuð til að lýsa ferli eins nákvæmlega og þörf er á. Notuð eru tiltekin tákni við gerð þeirra. Þó að flæðirit geti verið sárafjálft að sjá, getur verið nánast ómögulegt fyrir einn einstakling að teikna gott flæðirit. Árangursríkast er að það sé mótað í samvinnu hlutaðeigandi aðila. Flæðirit sýna ferli verkþátta á nákvæman hátt og eru notuð til útskýringar á myndrænu ferli. Myndræn uppsetning auðveldar greiningu vandamáls og hentar vel í breytingaferli. Flæðirit er gott verkfæri sem veitir góða yfirsýn og útskýrir feril. Best þykir að hanna flæðiritið í samvinnu við hluteigandi aðila en þó að ritið sé fjálft að sjá er hönnun þess flóknari (Goetsch og Davis, 2010; Martha Árnadóttir, 2009). Mynd 3 sýnir hefðbundið flæðirit.



Mynd 3. Flæðirit

### Galla- og afleiðingagreining

Galla- og afleiðingagreining (e. failure mode and effects analysis) er notuð til að greina galla og vandamál í framleiðsluferlinu og flokka þau eftir áhættu. Ferlið er notað til þess að koma í veg fyrir og leysa vandamál (Goetsch og Davis, 2010).

### Hönnun tilrauna

Hönnun tilrauna (e. design of experiments) rannsakar ferla til þess að ná hámarks framleiðslugetu og greinir mikilvægi framleiðsluferlanna (Goetsch og Davis, 2010).

### Kannanir

Kannanir (e. surveys) eru notaðar til upplýsingaöflunar, eru oft í formi viðhorfskannana eða markaðskannana. Þátttakendur eru innri og ytri hagsmunaaðilar (Goetsch og Davis, 2010).

### Keyrslu- og stjórnrit

Keyrslurit (e. run chart) er notað til þess fylgjast með mælingum og skoða hvernig fyrirtækið hagar sér yfir ákveðin tíma (Goetsch og Davis, 2010).

**Stjórnrit (e. control chart)** inniheldur tölfræðileg stjórnarmörk, efri og neðri mörk. Hægt að setja mælingar í línurit og reikna út meðaltal efri og neðri marka ferils og setja inn í ritið. Stjórnrit er notað sem stýritæki við eftirlit svo hægt sé að fylgjast með hvort gæðamarkmið hafi náðst eða skoða hegðun þess (Goetsch og Davis, 2010; Martha Árnadóttir, 2009). Mynd 4 sýnir stjórnrit með efri og neðri öryggismörk.

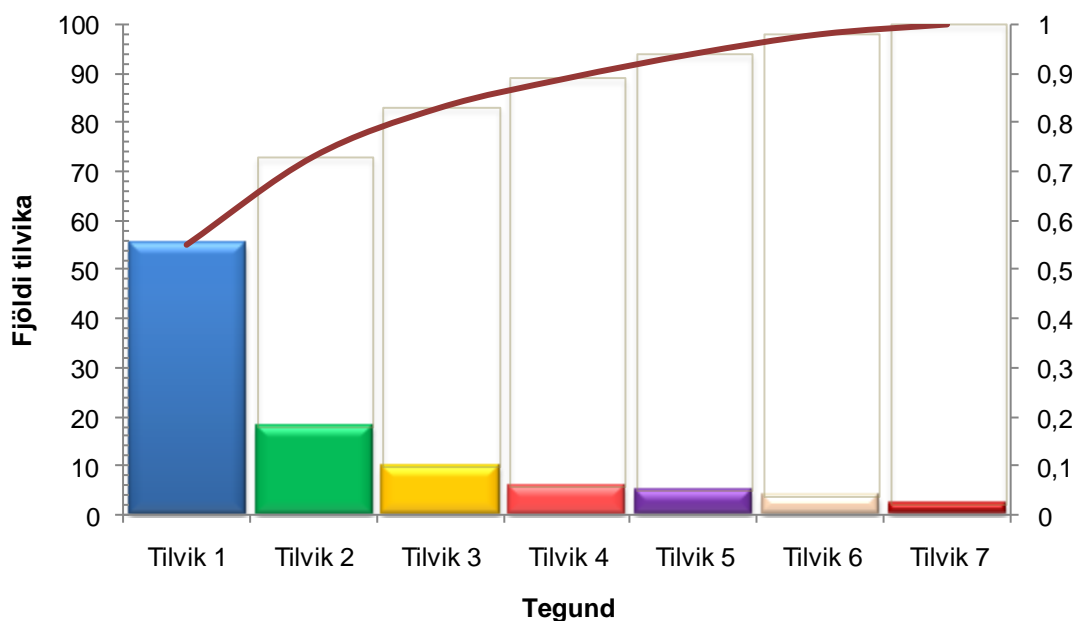


Mynd 4. Stjórnrit (Eövald Möller, 2015).

### Pareto töflur

Pareto töflur (e. Pareto charts) eru gerðar út frá hugmyndum um Pareto lögmálið sem byggir á 80/20 reglunni, 20% orsaka bera ábyrgð á 80% afleiðinga. Töflurnar nýtast vel til þess að greina stóru orsakirnar frá hinum litlu. Unnið er út frá fyrirliggjandi gögnum og hægt er að flokka gögn á mismunandi vegu til að finna orsök (Goetsch og Davis, 2010; Martha Árnadóttir, 2009). Mynd 5 sýnir Pareto rit þar sem búið er að flokka tilvik eftir fjölda þeirra en línan sýnir uppsafnaða samlagningu tilvika.

## Pareto rit

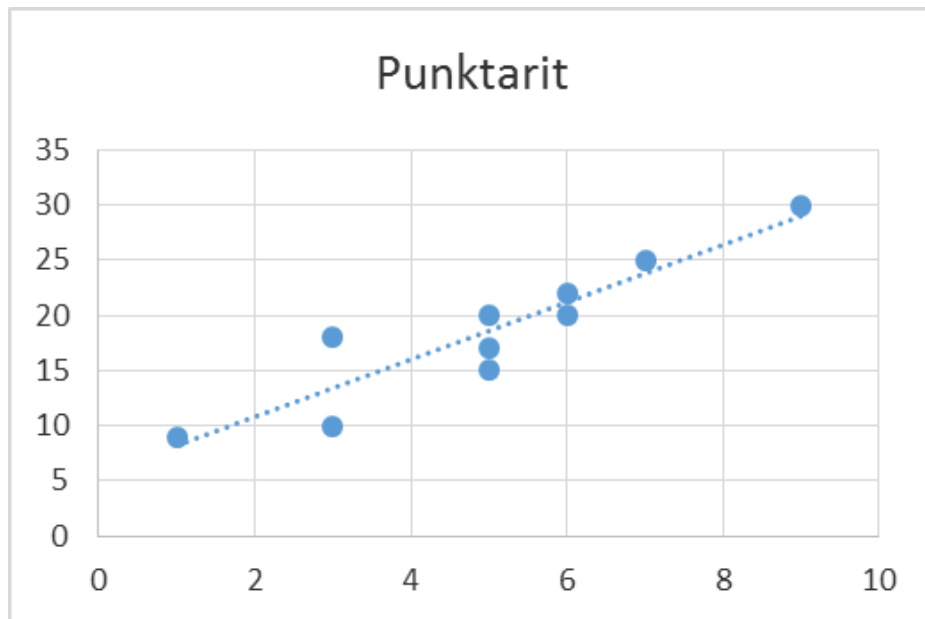


Mynd 5. Pareto rit (Eðvald Möller, 2015).

### Punktarit

Punktarit (e. scatter diagram) er notað til að finna fylgni milli tveggja breyta. Ritið segir okkur myndrænt hvort það sé einhver fylgni á milli breyta á skalanum -1 til +1. Auðvelt er að lesa myndrænt út hvort það sé einhver fylgni á milli breytanna. Fylgnin getur verið jákvæð eða neikvæð og/ eða sterk eða veik. Punktaritið er í raun myndræn aðferð til að greina gögn og mögulega fylgni breyta (Goetsch og Davis, 2010; Martha Árnadóttir, 2009). Mynd 6 sýnir punktarit þar sem fylgni er jákvæð.



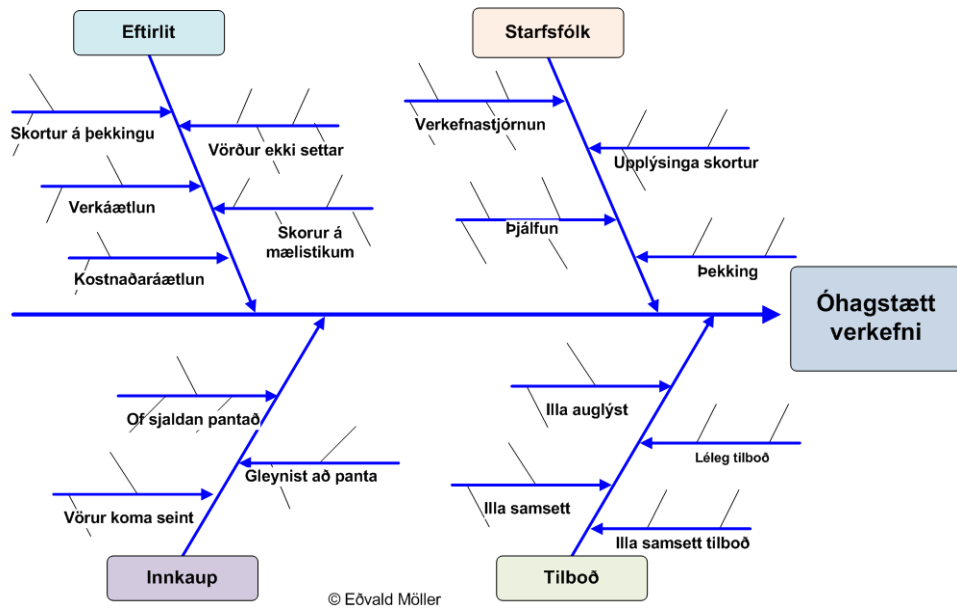


Mynd 6. Punktarit

### Orsaka- og afleiðingarit eða fiskabeinarit

Orsaka- og afleiðingarit eða fiskabeinarit (e. cause-and-effect eða fishbone diagram) greinir orsakir vandamála. Ritið er notað til að móta kenningar um lausn vandamála. Það er mikið notað til gæðaubóta og notað af gæðahópum til lausna á vandamálum (Goetsch og Davis, 2010; Martha Árnadóttir, 2009). Mynd 7 sýnir orsaka- og afleiðingarit þar er sýnt hvernig vandamál er greint. Lóðréttu línurnar, eftirlit, starfsfólk, innkaup og tilboð sýna meginorsakir vandans frá þeim koma hugmyndir og tillögur gæðahópsins af orsök, en lárétta línan greinir afleiðingu vandamálsins.

## Orsaka- og afleiðingarit / fiskbeinsrit



Mynd 7. Orsaka og afleiðingarit (Eðvald Möller, 2015)

### Stöplarit

Stöplarit (e. histograms) greinir niðurstöður mælinga í tímaröð en ritið sýnir tíðni mælinga. Stöplarit sýnir samfelld gildi og súlurit sýnir stök gildi (Goetsch og Davis, 2010; Martha Árnadóttir, 2009).

### Tékklistar

Tékklistar (e. check sheets) eru skipuleg leið til þess að safna gögnum og fylgjast með framgangi mála samkvæmt aðgerðalista, formlegt skjal sem mikið er notað við gæðaeftirlit og gæðaskoðun (Goetsch og Davis, 2010; Martha Árnadóttir, 2009).

### 3 Útivist

Í þessum kafla verður greint frá stofnun ferðafélagsins Útivistar ásamt helstu þáttum í starfsemi félagsins og sagt frá stefnumótun þess.

#### 3.1 Saga Útivistar

Árið 1975 komu saman hugsjónarmenn og áhugamenn um útivist og ferðalög og ákváðu þeir að stofna ferðafélag þar sem þeir gætu nýtt þekkingu sína á ferðalögum um Ísland og fararstjórn ásamt fyrri reynslu nokkurra aðila úr félagstarfi Ferðafélags Íslands. Þessi hópur vildi miðla þekkingu sinni um holla útiveru ásamt því að auka þekkingu á sögu og menningu landsins og leiðbeina fólki að virða náttúruna. Áhugi almennings á að kynnast náttúru landsins og stunda útivist hafði aukist og full þörf var fyrir stofnun félagsins. Stofnfundur félagsins var 23. mars 1975 í Lindarbæ og voru fundargestir 54 en áhugamenn um útivist voru boðaðir á fundinn til þess að leiða félagið af stað. Ákveðið var að félagsmenn myndu bera númer á félagaskrá og var Einar Þ. Guðjohnsen félagi nr. 1, félagsmenn voru um 1.500 árið 2014. Félagismaður nr. 1 Einar Þ Guðjohnsen var framkvæmdastjóri félagsins fyrstu sex starfsárin og sá hann um alla starfsemi félagsins allt frá því að skipuleggja ferðir, vera fararstjóri, ritstjóri tímaritsins *Útiveru* og sjá um prentun blaðsins. Þar var á ferðinni mikill frumkvöðull með mikla þekkingu og áhuga á íslenskri náttúru. Áhugi félagsmanna var á að byggja skála þar sem ferðalangar og aðrir náttúruunnendur gætu haft aðstöðu og gist á ferðalögum sínum. Þar kom Þórsmörk til og þótti sá staður áhugaverður vegna óspilltrar náttúru og ein af helstu náttúruperlum landsins. Aðgengi að svæðinu var gott enda er það stutt frá höfuðborginni og hægt að fara í dagsferð til að njóta þess stórkostslega landslags og gönguleiða sem Goðalandið býður upp á. Á fyrsta starfsári félagsins óskaði það eftir aðstöðu í Goðalandi en seinna sama ár þar sem ekkert svar hafði borist var önnur umsókn lögð inn um aðstöðu í Stóraenda og einnig var sótt um að félagið myndi fá ókeypis tjaldleyfi. Í maí 1976 barst svar frá Skógrækt ríkisins þar sem umsókn Útivistar til tjaldvistar var samþykkt og þá hófst uppbygging á svæðinu í Básun. Útivist byrjaði með aðsetur í Strákagili en flutti sig ári seinna yfir í Stóraenda. Aðstaða á þessum stöðum þótti ekki góð, vatnsból voru

meðal annars talin ótrygg svo ákveðið var að byggja ekki skála á þessum svæðum. Árið 1980 fékk Útivist leyfi til byggingar á Goðalandinu. Fyrst var byrjað að byggja upp aðstöðu á tjaldstæðinu og svo var farið í að byggja skála félagsins sem var reistur á 13 vikum. Það voru sjálfboðaliðar félagsins sem sáu um uppbyggingu á skálanum. Mikil uppbygging og endurbætur hafa verið á svæðinu síðan þá á vegum Básanefndar. Í dag er gistaðstaða í skálum fyrir 83 manns og góð eldhúsaðstaða í skála þar sem eru gashellur ásamt eldunar- og eldhúsahöldum. Á útisvæði eru grill fyrir gesti. Tuttugu salerni eru á svæðinu og hafa gestir aðgang að sturtum gegn gjaldi. Tjaldstæðið í Básum er undurfagurt og hægt er að tjalda í kring um skálana eða í fallegum lautum í skóginum. Á svæðinu er einnig gott aðstöðutjald fyrir gesti. Mikill fjöldi hefur heimsótt Goðalandið en fyrsta árið þeirra komu þangað 7.000 gestir og árið 1990 heimsóttu tæplega 10.000 gestir Bása. Gistinætur í Básum eru núna á bilinu 6-7.000 og tjaldgestir 10-15.000 á ári. Styttri og lengri gönguleiðir við allra hæfi eru í Þórsmörk, mikil fjölbreytni og stórkostlegt landslag. Útivist leggur áherslu á fjölbreytilegar ferðir allan ársins hring og góðan félagsanda. Hlutverk félagsins er að stuðla að útivist fólks í hollu og óspilltu umhverfi. Félagsmenn hafa aðgang að innra starfi félagsins en einnig fá félagsmenn afslætti og hlunnindi á ferðum félagsins. Félagsmenn fá fría gistingu á tjaldsvæðum Útivistar og veitir félagið þeim einnig töluverðan afslátt af gistingu í skálum félagsins ásamt afslætti af þeim ferðum sem félagið stendur fyrir. Einnig fá félagsmenn tilboð og afslætti af vörum og þjónustu frá hinum ýmsu aðilum sem tengjast útivist og ferðalögum. Félagið stendur fyrir ferðum fyrir alla, allt frá léttum og stuttum dagsferðum til lengri ferða fyrir þá sem hafa meiri reynslu af fjallgöngum og geta tekist á við erfiðar aðstæður. Í ferðaáætlun félagsins má sjá vandaðar og fjölbreytilegar ferðir þar sem flestir geta fundið ferðir við sitt hæfi. Fyrstu 10 árin fóru 45.000 manns í ferðir með Útivist. Árið 2014 bauð félagið upp á rúmlega tvö hundruð ferðir og var fjöldi þátttakaenda um 3.000. Félagið leggur áherslu á mikla breidd og fjölbreytileika í ferðum hjá sér og má þar helst nefna; kvennaferðir, hjólaferðir, skíðaferðir og jeppaferðir. Starfræktir eru klúbbar á borð við Fjallarefi og Everest og svo er í boði að fara í útivistarræktina. Útivistarræktin skipar stóran sess hjá félaginu og voru þátttakendur um 1.500 á síðasta ári. Virkir fararstórar hjá Útivist eru á bilinu 70-80. Þátttaka félagsmanna skipar stóran sess hjá félaginu og eru þeir sem taka þátt í sjálfboðastarfi félagsins á bilinu 200-300. Sjálfboðaliðastarfið byggist á skálavörslu, undirbúningi ferðaáætlana, fararstjórn,

viðhaldi, smíði og uppbyggingu á svæðum Útivistar ásamt tilfallandi verkefnum. Hjá félaginu starfa hinar ýmsu deildir sem sjá um umsjón skála félagsins ásamt því að skipuleggja ferðir félagsins. Ferðanefnd leitar stöðugt eftir nýjungum í ferðum félagsins en dagsferðanefnd, jeppanefnd og langferðanefnd sjá um ferðirnar. Skálanefndir eru; Básanefnd, Dalakofanefnd, Fimmvörðuskálanefnd, Strútsskálanefnd, Sveinstindur, Skælingar og Álftavötn. Skálanefndir sjá um allt viðhald og uppbyggingu á svæðum félagsins. Félagsstarf er öflugt og sjá kaffinefnd og myndanefnd um félagslífið hjá Útivist. Aðrar nefndir eru fræðslunefnd, ritnefnd vefsíðu, laganefnd, skoðunarmenn reikninga, umhverfisnefnd, náttúruverndarnefnd og viðbragðsnefnd og koma nefndirnar að hinum ýmsu störfum Útivistar. Hlutverk umhverfisnefndar er að móta samhæfðar starfsreglur til að styrkja innra starf félagsins sem tengist umgengni við og í skálum Útivistar og skrifstofu félagsins, einnig að hafa umsjón með því hvernig umgangast skuli og ganga frá úrgangi og sorpi. Náttúruvernd félagsins sér um að móta stefnu í náttúruverndarmálum ásamt því að vera aðgerðavettvangur félagsins. Viðbragðshópurinn útbýr öryggisviðmið og þróar viðbragðsáætlanir sem tryggja öryggi fólks. Útivist hefur gefið út tímaritið *Útiveru* frá upphafi og var strax ákveðið að gefa út tímarit með það markmið að hvetja fólk til útivistar og hollrar útiveru. Ritið er með blönduðu efni um útivist, ferðaáætlanir félagsins ásamt ýmsum upplýsingum til félagsmanna og er blaðið innifalið í félagsgjaldi félagsmanna. Félagið dreifir ferðaáætlun sinni í öll hús á höfuðborgarsvæðinu. Heimasíða félagsins [utivist.is](http://utivist.is) byggir á upplýsingum um starfsemi félagsins, ferðaáætlunum, skálum, ýmsum fróðleik varðandi útivist og náttúru landsins ásamt skemmtilegu myndasafni frá félaginu og félagsmönnum af náttúru landsins. Einnig er félagið á Facebook. Útivist er persónulegt félag sem leggur áherslu á að einstaklingurinn sé metin að verðleikum.

### 3.2 Stefnumótun Útivistar

Stefnumótun Útivistar var kynnt fyrir félagsmönnum árið 2013. Þá skilaði stefnumótanefnd félagsins frá sér þeirri vinnu sem þeir höfðu unnið fagmannlega að undanfarið ár. Þar var búið að skilgreina hlutverk, framtíðarsýn og gildi félagsins ásamt því að meginstoðirnar voru skilgreindar. Stefnumótunaráætlun Útivistar nær til 5 ára.

#### Útivist hyggst ná tilgangi sínum með því að:

- Hvetja fólk til ferðalaga og hollrar útivistar.
- Standa að öflugri upplýsingagjöf til félagsmanna og annarra um ferðir og ferðamöguleika á Íslandi.
- Stuðla að skipulögðum ferðum á vegum félagsins um Ísland og önnur lönd.
- Vinna að góðu samstarfi við aðra aðila sem sinna skyldum verkefnum á svipuðum grunni, utanlands og innan.
- Koma upp gistiskálum á Íslandi og auðvelda þannig ferðir og útivist.
- Láta til sín taka um þau mál sem snerta ferðalög og útivist eftir því sem stjórn félagsins og félagskjarni sjá ástæðu til hverju sinni.
- Útivist er í fararbroddi þegar kemur að náttúruupplifun og útivist í góðum félagsskap.
- Útivist er sveigjanlegt, framsækið, opið og spennandi félag.
- Skálar Útivistar eru sjálfbærir, glæsilegir og í tengslum við náttúruna.
- Útivist hefur traustan og sjálfberandi rekstur.
- Útivist er vettvangur til að framkvæma draumsýnir í ferðamennsku.

(Útivist, 2012).

Framtíðarsýn félagsins var skilgreind þar sem félagið ætlar sér að vera í fararbroddi hvað varðar útivist og náttúruupplifun.

- Útivist er í fararbroddi þegar kemur að náttúruupplifun og útivist í góðum félagsskap.
- Útivist er sveigjanlegt, framsækið, opið og spennandi félag.
- Skálar Útivistar eru sjálfbærir, glæsilegir og í tengslum við náttúruna.
- Útivist hefur traustan og sjálfberandi rekstur.
- Útivist er vettvangur til að framkvæma draumsýnir í ferðamennsku.

(Útivist, 2012).

Gildi félagsins voru skilgreind og eru þau *ástríða, upplifun, frumkvæði og traust*.

#### **Gildi Útivistar:**

**Ástríða:** Útivist er okkar ástríða.

**Upplifun:** Í starfi Útivistar upplifum við töfra náttúrunnar og ánægjulega samveru og gleði með öðru útivistarfólki.

**Frumkvæði:** Drifkrafturinn í starfsemi Útivistar er frumkvæði félagsmanna og framsækið starf.

**Traust:** Útivist leggur áherslu á traust í samskiptum, öryggi í ferðalögum og virðingu fyrir náttúrunni.

(Útivist, 2012).

Meginstoðir í starfsemi Útivistar voru einnig skilgreindar.

#### **Meginstoðir Útivistar:**

**Ferðir:** Framboð, nýjungar, fararstjórar, öryggi og búnaður.

**Félagið:** Félagsmenn, innra starfið, skrifstofan, rekstur, uppbygging og skipulag.

**Skálar:** Staðsetning, nýting, rekstur, viðhald og uppbygging nýrra skála.

**Ímynd:** Það sem við stöndum fyrir, það sem við erum þekkt fyrir, samfélagsþátttaka, samskipti við aðra og virðing fyrir náttúrunni.

(Útivist, 2012).

## 4 Hagsmunaaðilar

Í þessum kafla verður sagt frá hagsmunaaðilakenningunni og hvernig hagsmunaaðilar hafa áhrif á árangur fyrirtækja. Hagsmunaaðilagreiningu er gerð skil ásamt því að setja hagsmunaaðila Útivistar í áhuga-/ valdafylki.

### 4.1 Hagsmunaaðilakenning

Faðir hagsmunaaðilakenningarinnar er Freeman (1984) sem setti fram fyrstu kenninguna um hagsmunaaðila. Hann telur að hagsmunaaðilar hafi áhrif á árangur fyrirtækja, ásamt því að þeir sem sýni áhuga á málefnum eigi rétt á að taka þátt í markmiðasetningu þeirra. Freeman hefur sýnt fram á hversu mikilvægt hlutverk hagsmunaaðila er í stefnumiðaðri stjórnun (Freeman, 2010).

### 4.2 Hagsmunaaðilagreining

Hagsmunaaðilar eru einstaklingar, hópar eða félagasamtök sem hafa væntingar og eiga hagsmuna að gæta til félaga. Félög sem ekki taka mið af væntingum hagsmunaaðila eiga á hættu að félagsmenn hætti í félaginu, áhugi á samstarfi minnki og að viðskiptavinir leiti frekar til samkeppnisaðila. Félög þurfa að skilgreina sína hagsmunaaðila til þess að hægt sé að móta tilgang og markmið þeirra. Vald hagsmunaaðila er mismikið og getur það haft áhrif á rekstur félaga. Hagsmunaaðilagreining nýtist vel við stýringu verkefna. Þar skiptir máli að skilgreina í upphafi alla hagsmunaaðila verkefnisins, hvaða hagsmunir eru í húfi og hvaða áhrif verkefnið hefur á hagsmunaaðilana og væntingar þeirra til verkefnisins. Hagsmunaaðilagreining er notuð til skipulagningar á samskiptum í verkefnum því þar geta samskipti milli hagsmunaaðila skipt máli og haft áhrif á niðurstöðu verkefnis. Allir hagsmunaaðilar geta haft áhrif á verkefnið bæði beint eða óbeint og haft áhrif á niðurstöðu þess. Hagsmunaaðilum er skipt upp í ytri og innri hagsmunaaðilar. Innri hagsmunaaðilar eru starfsfólk, stjórnendur, eigendur og félagsmenn en ytri hagsmunaaðilar eru viðskiptavinir, stjórnvöld og félagsmenn (Verkefnastjórnunarfélag Íslands, e.d.; Johnson, Whittington og Scholes, 2011).



### 4.3 Hagsmunaaðilar Útivistar

Hér eru hagsmunaaðilar Útivistar flokkaðir í innri og ytri hagsmunaaðila ásamt því að greina hverjir eru í áhuga- og valdafylki Útivistar.

**Innri hagsmunaaðilar:** Félagsmenn, sjálfboðaliðar félagsins, starfsmenn, Kjarninn og stjórn félagsins.

**Ytri hagsmunaraðilar:** Viðskiptavinir og samkeppnisaðilar.

#### Völd hagsmunaaðila

**Lítill:** Sjálfboðaliðar félagsins og starfsmenn.

**Mikil:** Stjórn Útivistar og Kjarninn.

#### Áhugi hagsmunaaðila

**Lítill:** Enginn hagsmunaaðili.

**Mikill:** Starfsmenn, viðskiptavinir og sjálfboðaliðar félagsins.

#### Hagsmunaaðilafylki Útivistar

Til að þess að sjá hversu mikil eða lítill áhrif eða völd hagsmunaaðilar Útivistar hafa þá eru aðilarnir settir upp í áhuga-/ valdafylki. Áhugi hagsmunaaðila lýsir áhuga þeirra á því að koma hugmyndum sínum um stefnu Útivistar að. Vald hagsmunaaðila tengist því hvort þeir hafi tækifæri til að hafa áhrif á stefnu Útivistar. Mynd 8 sýnir hagsmunaaðilafylki þar sem búið er að flokka hagsmunaaðila Útivistar eftir áhuga og valdi þeirra.

	Lítið	Vald hagsmunaaðila	Mikið
Lítill	Enginn hagsmunaaðili	Enginn hagsmunaaðili	
Áhugi hagsmunaaðila		Félagsmenn Sjálfboðaliðar Starfsmenn	Viðskiptavinir
Mikill			

Mynd 8. Hagsmunaaðilafylki

## 5 SVÓT

Í þessum kafla verður sagt fræðilega frá SVÓT greiningu ásamt því að kynna niðurstöður úr SVÓT greiningu þar sem búið er að greina styrkleika, veikleika, ógnanir og tækifæri úr innra og ytra umhverfi Útivistar.

### 5.1 SVÓT greining

SVÓT greining er líkan til að greina innra og ytra umhverfi skipulagsheildar. Þar eru kannaðir þeir þættir sem hafa bein eða óbein áhrif á skipulagsheildina. Greiningin nýtist skipulagsheildinni þegar hún vill meta núverandi stöðu sína á markaðnum. Þeir grundvallarþættir sem skipta máli við mótun stefnu skipulagsheildarinnar eru listaðir upp. Unnið er með fyrirbyggjandi gögn; skýrslur, rannsóknir og þau gögn sem gagnast við greininguna. SVÓT stendur fyrir styrkleika, veikleika, ógnun og tækifæri. Styrkleikar og veikleikar snúa inn á við og getur skipulagsheildin haft bein eða óbein áhrif á þessa þætti. Það skiptir máli að nýta þá þar sem tækifærin liggja og leggja þannig grunn að umbótum. Í innra umhverfinu er litið á stöðuna í dag, getu og færni, aðföng skipulagsheildarinnar, hvernig fengist er við núverandi viðskiptavini, samskipti við birgja, mannauð og gæði og lagt er upp með að auka virði og nýta auðlindir skipulagsheildarinnar. Ógnanir og tækifæri snúa út á við og gefur niðurstaða greiningar upplýsingar um hindranir og tækifæri sem skipulagsheildin getur stundum brugðist við en í öðrum tilfellum getur hún ekki haft áhrif á þessa þætti. Í ytra umhverfinu eru skoðaðar breytingar í umhverfinu, hættur, tækifæri, lög og reglur, siðir, venjur og tæknilega umhverfið. Skoðað er hvort samkeppnisþáttur getur gefið skipulagsheildinni tækifæri eða ógnað henni. Að lokinni greiningu á styrkleika, veikleika, ógnunum og tækifærum úr innra og ytra umhverfi kemur SVÓT greiningin. SVÓT greining er frekar einföld greining og getur skipulagsheildin framkvæmt hana án sérfræðikunnáttu. Þetta líkan hentar stjórnendum vel til greiningar þar sem þekking á fyrirtækinu eða atvinnugreininni þarf að vera til staðar til að framkvæma slíka greiningu (Goetsch og Davis, 2010; Johnson, Whittington og Scholes, 2011).

## 5.2 SVÓT greining fyrir Útivist

Í SVÓT greiningunni er horft til innra og ytra umhverfis Útivistar og styrkleikar, veikleikar, ógnanir og tækifæri í umhverfi félagsins greind.

### 5.2.1 Styrkleikar

Við greiningu á styrkleikum er horft til innri þátta Útivistar og skoðað hvar samkeppnishæfni þeirra liggur umfram aðrar skipulagsheildir. Horft er til auðlinda félagsins.

**Styrkleikar Útivistar** tengjast auðlindum félagsins og eru félagsmenn og sjálfboðaliðar ein af helstu stoðum í starfsemi þeirra:

- Óspillt náttúra og náttúrufegurð landsins þar sem félagið hefur byggt upp starfsemi
- Skálar félagsins í Básúm
- Mannauður Útivistar, þekking þeirra og reynsla
- Jákvæð ímynd og gott orðspor Útivistar

### 5.2.2 Veikleikar

Veikleikar Útivistar eru innri þættir félagsins sem geta haft þau áhrif að félagið nær ekki þeim árangri sem gert var ráð fyrir. Ástæður fyrir veikleikum geta verið léleg stjórnun, ónóg gæði eða skortur á fjármagni.

#### Veikleikar Útivistar

- Skortur á verklagsreglum og verkferlum
- Skortur á starfsfólki í Básúm
- Skortur á fjármagni til uppbyggingar
- Erfiðar aðstæður til flutninga
- Tæknilegar framfarir

### 5.2.3 Ógnanir

Ógnanir eru sá hluti sem Útivist getur ekki haft áhrif á með beinum hætti. Þættir eins og eldgos og veður eru þættir sem félagið getur ekki gert áætlun um eða stýrt með neinum hætti. Hins vegar getur félagið verið vakandi yfir því umhverfi sem það starfar í og brugðist við þeim ógnunum sem að steðja.

#### Ógnun Útivistar

- Veður
- Samkeppnisaðilar
- Eldgos og náttúruhamfarir
- Umhverfisbreytingar
- Auknar kröfur viðskiptavina um þægindi
- Lög og reglugerðir

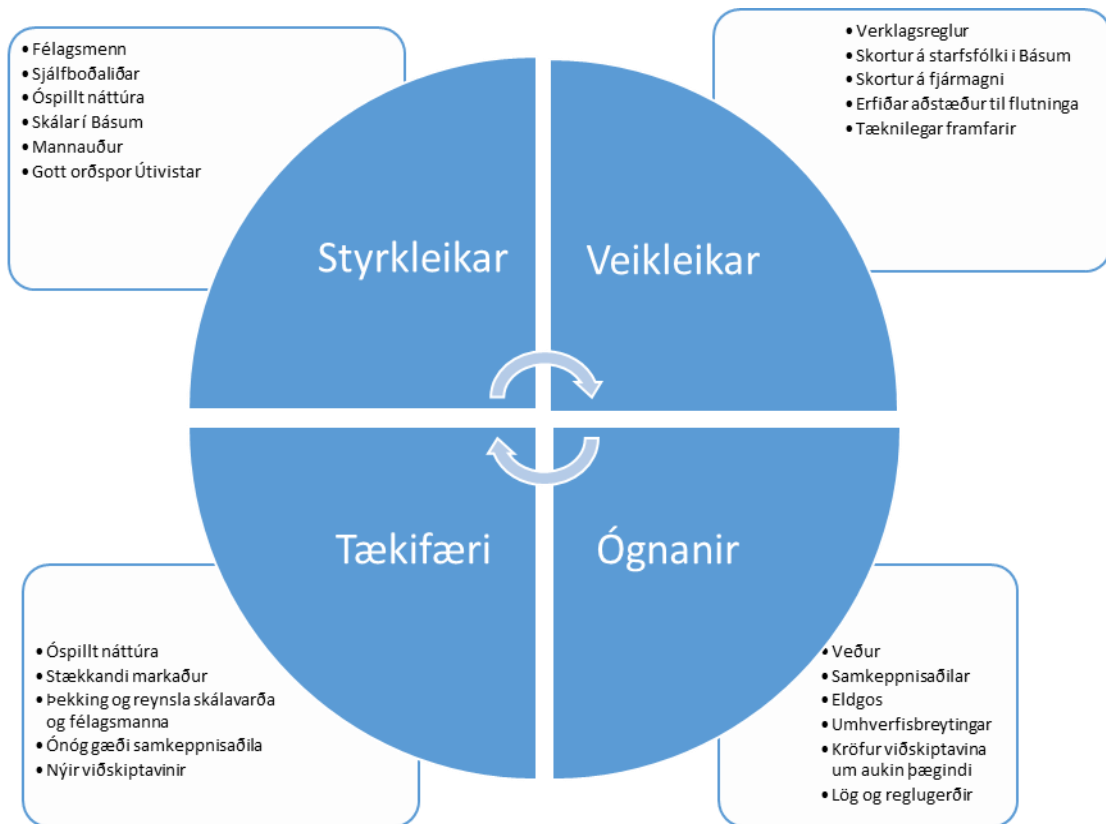
### 5.2.4 Tækifæri

Tækifærin koma úr ytra umhverfi og þar getur skipulagsheildin haft áhrif. Tækifæri eru til dæmis möguleikar félagsins á því að ná fram markmiðum sínum, stækka markaðinn eða gera betur en samkeppnisaðilinn.

#### Tækifæri Útivistar

- Óspillt náttúra
- Stækkandi markaður þar sem áhugi á útivist og gönguferðum hefur aukist
- Þekking og reynsla skálavarða og félagsmanna
- Ónóg gæði annarra - samkeppnisaðilar standa sig ekki
- Framandi áfangastaður, óspillt náttúra og fegurð í Þórsmörk fyrir nýja viðskiptavini.

Mynd 9 sýnir SVÓT greiningu fyrir Útivist.



Mynd 9. SVÓT greining Útivistar

## 6 Aðferðafræði

Í þessum kafla er aðferðafræði rannsóknar gerð skil ásamt því að fjallað er um undirbúning og framkvæmd rannsóknar.

### 6.1 Rannsóknaraðferð

Rannsóknin fjallar um hvort hægt sé að bæta núverandi verklag hjá Ferðafélaginu Útivist og er markmiðið með rannsókninni að niðurstöður megi nota til umbóta á verklagi þegar kemur að móttöku gesta ásamt innheimtu á þjónustugjöldum á svæði félagsins í Básam í Þórsmörk.

Þegar vinna við ritgerðina hófst skoðaði rannsakandi hvaða aðferðafræði hentaði best við gerð rannsóknarinnar. Þar sem rannsókninni er ætlað að vinna að lausn vandamáls og styðja við stefnumótun Útivistar er rannsóknin hagnýt rannsókn og var eigindleg rannsóknaraðferð valin þar sem hún hentar best til þessa verkefnis.

Eigindlegar (e. qualitative) rannsóknir er rannsóknaraðferð þar sem oftast er unnið með lítið úrtak og leitast er eftir að beina sjónum að sem flestum hliðum rannsóknarinnar og byggja upp sem dýpstan skilning á viðfangsefninu með því að kanna skoðanir og upplifanir þátttakenda. Einstaklingar segja frá viðfangsefninu og lýsa sinni upplifun, þekkingu, tilfinningum, reynslu og veruleika viðfangsefnisins. Áreiðanleiki vísar til þess að ef rannsóknin yrði endurtekin þá yrði engin munur á niðurstöðu milli rannsókna. Réttmæti er hversu mikið rannsóknarniðurstöður endurspegla fyrirbærið sem er til athugunar (Collis og Hussey, 2009).

Oftast er notast við viðtöl, dagbækur, djúpvíðtöl, athafnir og greiningu á fyrirliggjandi gögnum. Viðtöl eru mjög sveigjanleg og algeng aðferð við gagnaöflun sem er notuð í hvers kyns rannsóknum, blaðamennsku o.fl. Vanalega eru viðtöl flokkuð í stöðluð og óstöðluð viðtöl. Óstöðluð viðtöl einkennast af opnum spurningum og jafnvel notkun þema frekar en fastmótaðra spurninga. Stöðluð viðtöl eru þannig að spurningar eru lokaðar og allir viðmælendur fá sömu spurningar, í sömu röð og spyrjandi veit hvaða upplýsingum hann er að óska eftir. Viðtöl geta farið fram hvar sem er og er auðvelt að

nýta þá samskiptatækni sem boðið er upp á í dag til viðtala, viðtöl þurfa ekki að vera framkvæmd augliti til auglits. Viðtal er aðferð sem er notuð til að safna saman upplýsingum sem aðalgögnum, þar sem úrtak af viðmælendum er spurt spurninga til að komast að því hvað þau gera eða hvað þeim finnst (Collis og Hussey, 2009).

Megindleg (e. quantitative) rannsókn er rannsóknaraðferð sem byggir aðallega á aðferðum raunvísinda, hlutlægni og mælingum. Mest er unnið með töluleg gögn og tölfræðilega úrvinnslu. Tilgátur eru lagðar fram og kannað hvort þær eru sannar eða ósannar. Oftast er notast við rýnihópa, viðtalskannanir, símakannanir, þátttökuathuganir, úrtakskannanir, tilraunir og athuganir á fyrirliggjandi gögnum. Munur á milli eigindlegra og megindlegra rannsókna er sá að niðurstaða megindlegra rannsókna túlkast út frá tölfræði og upplýsingum sem aflað er með tölulegum gögnum en niðurstaða eigindlegra rannsókna á orðum og trúverðugleika einstaklingsins og upplýsingum sem er aflað með túlkun á aðstæðum og umhverfi einstaklinga. Frumgögn (e. primary data) eru gögn sem rannsakandi aflar frá upphafi með tilraun, könnun, viðtali eða rýnihópum. Fyrirliggjandi gögn (e. secondary data) eru gögn sem hefur verið aflað áður t.d. rit, gagnagrunnar og innri gögn (Collis og Hussey, 2009).

## 6.2 Undirbúningur rannsókna

Áhugi rannsakanda á gæðastjórnun og verkefnastjórnun varð til þess að ákveðið var að vinna með ferðafélaginu Útivist að bættum gæðum hjá félaginu. Í maí var fundur með Skúla H. Skúlasyni framkvæmdastjóra Útivistar og farið yfir þætti þar sem félagið taldi þörf fyrir umbótum á bættum gæðum Útivistar. Framkvæmdastjóri Útivistar tók saman þá þætti þar sem hann taldi þörf á umbótum og listaði upp og sendi á rannsakanda. Lagt var upp með að kanna hvort hægt væri að bæta verklag varðandi móttöku ferðalanga, skráningu gistinátta og innheimtu þjónustugjalda hjá félaginu í Básam í Þórsmörk og á skrifstofu félagsins í Reykjavík. Rannsakandi kynnti sér starfsemi Útivistar í gegnum heimasíðu félagsins ásamt því að lesa tímaritið *Útiveru* sem gefið er út af Útivist. Rannsakandi fór jafnframt í vettvangsferð í Bása í Þórsmörk og kynnti sér aðstæður þar.

### 6.3 Gagnaöflun og framkvæmd rannsókna

Rannsóknaraðferðin var eigindleg og snérist í aðalatriðum um að afla gagna og upplýsinga frá hagsmunaaðilum, meta gögnin og komast að niðurstöðu.

Rannsakandi útbjóst spurningarlista (sjá spurningarlista í viðauka) út frá þeim áhersluatriðum sem framkvæmdastjóri Útivistar lagði upp með að umbóta væri þörf á eftir fund þeirra í maí s.l.. Það er mikilvægt að rannsakandi kynni sér hvernig hann eigi að hafa sér í viðtölum til þess að tryggja réttmæti þeirra gagna sem hann er að vinna með. Til þess að tryggja réttmæti viðtalsins þá þarf rannsakandi að geta sett sig inn í mismunandi aðstæður og spyrja rétttra spurningar á réttum augnablikum. Það er mikilvægt að rannsakandi skilji viðmælendur. Takmörkun rannsókna er möguleg þar sem hún er eigindleg og fáir viðmælendur og niðurstaða rannsókna byggir á skoðunum viðmælenda og túlkun rannsakanda (Collis og Hussey, 2009)

Tekin voru viðtöl við hagsmunaaðila Útivistar dagana 14. júlí til 30. júlí 2015. Farið var í vettvangsferð í Bása í Þórsmörk 14. júlí, aðstæður voru skoðaðar, rætt var við skálaverði og sjálfboðaliða ásamt því að skoðuð var starfsaðstaða skálavarða og vinnutól þeirra og fylgst með því hvernig verkin eru unnin í Básun. Rannsakandi taldi sig þurfa að fara á staðinn til þess að geta sett sig inn í aðstæður og í spor viðmælenda og sjá hvernig viðmælendur framkvæmdu störfin í Básun. Viðtölin fóru fram í Básun í Þórsmörk, á heimilum viðmælenda og Trönuhjalla 1 Kópavogi. Viðtölin voru hljóðrituð á síma, viðmælendur voru beðnir um leyfi til hljóðritunar ásamt því að þeim var tilkynnt að upptaka yrði afrituð orðrétt til úrvinnslu og að gögnum yrði eytt við lok rannsókna. Lengd viðtala var 17–35 mínútur. Opnar spurningar voru notaðar en allir viðmælendur fengu sama spurningalista til þess að ná fram skýrari svörun á viðfangsefninu. Í lok spurningalista gafst viðmælendum færi á að koma á framfæri öðrum málum sem þeir vildu koma á framfæri sem gætu nýst í rannsókninni. Viðmælendur voru spurðir nánar út í ákveðin atriði sem komu fram í máli þeirra ef útskýringa var þörf. Þátttakendur voru valdir með það í huga að þeir þekktu sem best til viðfangsefnisins og hefðu einnig hagsmuna að gæta í niðurstöðu verkefnisins. Þátttakendur voru félagsmenn Útivistar sem hafa starfað lengi með félaginu, bæði skálaverðir og sjálfboðaliðar hjá félaginu.

Þátttakendur voru sex samtals, þrjú karlmenn og þrjár konur. Bakgrunnur þeirra er fjölbreyttur, mikil breidd er í aldri viðmælenda, menntun og störf ólík, en ástríða þeirra á útivist og óspilltri náttúru sameinar þau í áhugamálum sínum. Öll eiga þau það sameiginlegt að Básar í Þórsmörk skipa stóran sess í lífi þeirra.



## 7 Úrvinnsla og greining viðtala

Í þessum kafla verður greint frá svörum viðmælenda, sagt frá markmiðum rannsóknar og farið yfir hvernig núverandi verklagi er háttað hjá Útivist.

Viðmælendur eru nefndir bókstöfum frá A-F en röðun viðmælenda er ekki endilega í sömu röð og viðtöl voru tekin. Ekki var unnt að vinna með viðtal frá viðmælenda C að óviðráðanlegum orsökum. Markmið rannsóknarinnar er að svara hvort hægt væri að bæta verklag er varðar móttöku gesta í Þórsmörk, skráningu og innheimtu á tjaldgjöldum ásamt skráningu á gistinóttum til Hagstofu. Einnig var kannað hvort til væru verkferlar hjá félaginu og hvort unnið væri eftir þeim. Einnig gafst viðmælendum kostur á að koma með tillögur að öðru sem gæti nýst við rannsóknina. Sagt er frá núverandi verkferli ásamt svörum viðmælenda.

### 7.1 Dagsferðahópar og móttaka skálagesta

#### Núverandi ferli

- **Dagsferðahópar:**

Upplýsingar um bókanir og greiðslur frá skrifstofu. Í sumum tilfellum getur skipt máli að hafa nýjar upplýsingar. Gera kvittun fyrir greiðslu.

- **Móttaka á skálagestum:**

Upplýsingar um bókanir og greiðslur frá skrifstofu. Í sumum tilfellum getur skipt máli að hafa nýjar upplýsingar. Gera kvittun fyrir greiðslu og skrá niður þjófðerni og fjölda gistinátta.

#### **Svör viðmælenda varðandi dagsferðahópa og móttöku skálagesta**

Viðmælandi A taldi erfitt að bæta það verklag sem er í dag miðað við fjölda skálavarða í Þórsmörk. Í dag eru kvittanir handskrifaðar og reikningseyðublöðin skilgreina hvaða þjónustu er verið að selja, fararstjóri kvittar fyrir dagsferðarhópum og skrifstofan í Reykjavík sendir reikning á ferðþjónustuaðilann. Þeir sem eru búnir að borga fyrirfram koma með kvittun og framvísa henni eða fararstjórar framvísa uppáskrifaðri beiðni. Fararstjórar eða aðrir gestir sem greiða fyrirfram eru ekki með kvittun meðferðis en þá þarf að hafa samband við skrifstofuna í Reykjavík til staðfestingar á greiðslu. Kvittunum

er safnað saman og þær sendar á skrifstofu. Viðmælenda A fannst áherslur gesta hafa breyst því sífellt fleiri kæmu í gönguferðir og þyrftu leiðsögn og eyddu skálaverðir meiri tíma í leiðsögn til gesta en þeir gerðu áður.

Viðmælandi B taldi þörf á að samræma vinnubrögð skálavarða hvort sem væri móttaka dagsferðarhópa, skálagesta eða tjaldgesta hafa sama ramma sem allir vinna eftir. Núverandi bókunarkerfi og utanumhald sé of tímafrekt og hver og einn skálavörður búi til sitt skipulag til að einfalda það. Bókunarkerfið sé úrelt og þörf sé á lifandi kerfi þar sem breytingar koma strax fram þannig að starfsfólk í Básam geti opnað skjal og séð hvað gerist á skrifstofunni og öfugt. Ef afbókun á sér stað þá eðlilega detti hún út en hangi ekki inni í litakóðunarkerfi. Það þarf að vera hægt að skrá þá sem koma og gista í skála og þá sem koma í dagsferðir, hafa yfirsýn yfir allt og það myndi einfalda kerfið að vera með sölukerfi sem væri nettengt bæði gagnvart Básam og skrifstofunni í Reykjavík þannig að það væri lifandi á milli svæða. Þetta væri sambærilegt því sem gert er í Ferðafélaginu, verið sé að vinna að mjög svipuðu í sama tilgangi, með skráningu á gistingu, meðhöndlun útlendinga, sturtur og hleðslu á síma.

Viðmælandi D taldi þörf á að það þyrfti að upplýsa alla ferðapjónustuaðila um að þjónusta í Básam í Þórsmörk og í Strákagili sé gjaldskyld því fararstjórar og gestir komi og noti salernisaðstöðu og aðstöðu í skála án þess að greiða fyrir. Ferðapjónustufyrirtækin selji ferðir og rukki sína viðskiptavinum fyrir sína þjónustu en vilji svo ekki borga sjálfir þjónustugjöld. Staðarhaldarar leggja mikla áherslu á að halda staðnum snyrtilegum og hreinum og þykir þeim eðlilegt að fólk borgi fyrir þá þjónustu sem það nýtir. Hjá viðmælenda D kom fram að í Strákagili sé salerni sem er mikið notað af þeim sem ganga upp Fimmvörðuháls. Þar sé enginn skálavörður en skálaverðir fara daglega að þrifa salerni og skála. Þrátt fyrir skilti sem upplýsa um kostnað vegna notkunar á salerni, skála og gistingu á tjaldstæðinu skilar sér lítið þar þrátt fyrir mikla umferð. Þeir ferðapjónustuaðilar sem eru þarna á ferð eru aðilar sem eru búnir að vera í þessu til fjölda ára og vita að þessi þjónusta er gjaldskyld en greiða samt ekki fyrir hana. Vegna álags á skálavarði sé erfitt að sitja fyrir þessum aðilum og auk þess eigi ekki að þurfa að útskýra fyrir þeim að þeir myndu ekki vilja koma með gesti að skálanum og salerni óþrifnu eða engri aðstöðu til þess að gera þarfir sínar.

Viðmælanda E fannst áherslur gesta hafa breyst. Sífelld fleiri kæmu í gönguferðir og þyrftu leiðsögn og eyddu skálaverðir því meiri tíma í leiðsögn til gesta en þeir gerðu áður. Hann taldi mikla þörf á breytingum, breyta þyrfti núverandi bókunarkerfi en hann telur félagið verða af greiðslum vegna þess að núverandi kerfi sé ófullnægjandi. Viðmælandi E myndi vilja sameiginlegt aðgengi allra að einu kerfi svo hægt væri að skrá bókanir og koma í veg fyrir mistök í skráningu gesta. Breytingar gesta á bókunum hefðu aukist en það auki möguleika á villum. Hann leggur til að félagsmenn hanni nákvæmt kerfi eða félagið kaupi ódýrt bókunarkerfi. Hann telur auk þess þörf á að setja upp verklag varðandi móttöku skálagesta, samræma verklag milli skálavarða og breyta komu- og brottfaratíma skálagesta. Í dag koma þeir og fara þegar þeir vilja en hugmynd viðmælanda E er sú að setja upp reglur sem eru sambærilegar við hótél og aðra gististaði þar sem brottfarargestir þurfi að vera búnir að tæma farangur úr svefnskála kl. 11:00 og komugestir fengju aðgang kl. 15:00 en þá gæfist skálavörðum tími til að þrifa svefnskála. Hann taldi ekki vandamál skapast varðandi farangur þó að gestir væru að fara á öllum tímum dags þar sem það væri stórt rými í skála til að geyma hann.

Viðmælandi E taldi þörf á að setja upp umferðarmiðstöð framar í dalnum, ferðamönnum hefði fjölgað og hundruð manna fari þarna um suma daga. Við umferðarmiðstöðina yrðu gestir upplýstir um hvaða þjónusta væri í boði á staðnum og hvað hún kostaði og hefðu þá val um hvaða þjónustu þeir vildu kaupa. Hann benti einnig á að umferðarmiðstöð myndi auðvelda allt utanumhald, auðveldara væri að fylgjast með fjölda gesta sem kæmi í Þórsmörk. Skrifstofan í Básun nái ekki að taka við öllum þeim ferðamönnum sem koma inn á svæðið en allir hópar koma inn á skrifstofu hvort sem þeir eru að fá leiðsögn, upplýsingar, kaupa þjónustu eða farastjórar sem eru að koma með hópa, komi inn á skrifstofu með sínar beiðnir.

Viðmælandi F segir að flestir komi til þeirra og borgi annars elti þau hina uppi, ekkert ákveðið skipulag sé til staðar hjá þeim heldur ákveði þau kvöldið áður hvað hver geri daginn eftir. Einnig nefnir hann að engir verkferlar séu til varðandi skála, þegar hópar fari þá séu gólf sópuð en þegar skáli tæmist þá sé hann skúraður. Ekki sé hægt að þrifa kl. 8:00 því fólk kemur og fer á mismunandi tímum og starfsfólkið veit ekki hvenær fólk kemur eða fer. Þegar fólk fer út í göngu þá laumi þau sér inn. Viðmælandi F telur ekki hægt að hafa skipulag eins og á hótélum varðandi tímasetningar. Samvinnan sé mjög fín

hjá þeim og þeir sem vinni saman á hverjum tímapunkti finni út hvernig þeir skipti verkum á milli sín. Hann telur að það mætti bæta samskipti á milli skálavarða og skrifstofu og telur að það mætti bæta skráningu með því að vera með hana í nettengdu skjali sem uppfærðist alltaf. Það myndi gefa skálavörðum betri yfirsýn og þannig væri hægt að hætta með handtölu á fjölda gesta. Slík skráning væri mjög þægileg og mætti t.d. vera í Excel skjali. Viðmælandi B taldi að með því að vera með nettengt skjal þá myndi það fækka mistökum og tvíbókunum og skálaverðir þyrftu ekki að eyða tíma sínum í að reyna að púsla saman bókunum.

### **Netsamband í Básam í Þórsmörk ?**

Viðmælandi A telur tengingu í Básam ágæta. Viðmælandi B telur tengingu ágæta miðað við staðsetningu og það sé vel hægt að vinna með hana. Viðmælandi D segir að ekkert netsamband sé úti á svæði. Um leið og fólk sé komið út af skrifstofunni og í gegnum hurðina þá sé það orðið netlaust. Viðmælandi F telur tengingu fína en það mætti styrkja hana og bæta netsamband teljist þess þörf.

## **7.2 Tjaldstæði**

### Núverandi ferli

- **Tjaldstæði**

Farið um tjaldstæði og tjaldgjöld innheimt af gestum. Gestir fá afhenta tjaldmiða sem staðfesta greiðslu. Kvittanir fyrir greiðslum eru nýttar sem gögn fyrir skráningu gesta fyrir Hagstofuna og fyrir uppgjör á tjöldum.

### **Svör viðmælenda varðandi verklag á tjaldstæði**

Viðmælandi A telur að núverandi verklag gangi upp, það er að segja að skálaverðir gangi um tjaldstæði og handrukki, tjöld séu auðkennd með límmiða með dagsetningunni þegar greitt er og kvittun skrifuð í þríriti með upphæð, fjölda gesta og gistinátta ásamt þjóðerni. Gestur fær frumrit, afrit fer með uppgjöri á skrifstofu í Reykjavík og eitt er eftir í kvittanahefti. Viðmælandi A telur að til þess að breyta verklagi og bæta innheimtu þurfi fleiri starfsmenn.

Viðmælandi B telur þörf á að vera með rafrænt sölukerfi því þá sé hægt að fara um tjaldstæði með spjaldtölvu og haka jafnóðum við þá þjónustu sem verið sé að selja í staðinn fyrir að handskrifa kvittanir og vera að gefa til baka með peningum. Núverandi

ferli sé of tímafrekt, það taki 5 mínútur við hvert tjald og í dag séu til svaka góð tæki og tól til að vinna þetta betur. Með sölukerfi sé hægt að skrá hvað sem er; þjóðerni, sturtur, kort og gistingu og þegar þetta sé komið í forrit þá sé hægt að hafa eftirlit. Í dag gætu óheiðarlegir starfsmenn auðveldlega stungið undan fé því það er ekkert eftirlit nema starfsmenn séu samviskusamir.

Viðmælandi D staðfestir verklag við innheimtu gjalda á tjaldstæði, það er að skálaverðir ganga um tjaldstæði og rukki gesti, kvittun sé handskrifuð og sé í þríriti þar sem greiðandi fái frumrit, Básar noti milliritið í uppgjörið en þriðja eintakið sitji eftir í bókinni og fari væntanlega á skrifstofu. Notuð séu lítil númerahefti við innheimtu tjaldgesta. Hann nefnir að það þurfi að fara á ákveðnum tímum um tjaldstæðið því að um miðjan daginn séu engir í tjöldunum, þá séu gestir úti í göngum. Best sé að fara á kvöldin þegar fólk er að fara að grilla eða er búið að matast. Hann nefnir einnig að stundum þurfi ekki að fara því flestir komi til þeirra á skrifstofuna og borgi. Flestir gestir komi og fái leiðsögn eða upplýsingar og greiði í leiðinni. Núverandi verklag sé ekkert vandamál, eitthvað fari framhjá þeim en það sé alveg í lágmarki. Viðmælandi D telur að fyrra verklag þegar rukkað var um helgar á föstudagskvöldum og seinnipart laugardags í sérstökum skúr niður við veginn hafi verið gott fyrirkomulag en með þann mannskap sem þeir væru með í dag væri það ekki framkvæmanlegt.

Viðmælandi F telur fyrra verklag Útivistar, að rukka niður í húsi um helgar þegar umferð er mikil, hentugt, en segir flesta koma á skrifstofu og borga þó það séu alltaf einhverjir sem sleppi í gegn. Þessir heiðarlegu borgi en hinum þurfi að ganga á eftir, leita að þeim í rjóðrum. Hann telur að gott væri að fá breytingu á utanumhaldi, það yrði mjög þægilegt.

Viðmælandi E telur þörf á að fá nýtt sölukerfi og bæta þurfi verklag við innheimtu til tjaldgesta. Eins og þetta sé framkvæmt í dag fari of mikill tími skálavarða í að leita uppi hverjir séu búnir að greiða og hverjir ekki, það þurfi að setja upp skilti á öllum tungumálum þar sem gestir séu boðnir velkomnir og tilgreint sé hvaða þjónusta sé í boði og hvað hún kosti. Viðmælandi E telur þörf á setja upp upplýsingamiðstöð á svæðinu vegna fjölgunar gesta og þar færi innheimta fram. Hann telur að með nettengdu sölu- og bókunarkerfi geti félagið komið í veg fyrir töpuð tjaldgjöld. Hann segir að félagsmenn sem komi á svæðið eigi að fá fría gistingu á tjaldstæðinu en ef þeir séu ekki með

félagsskírteini á sér þá væri hægt að fletta þeim upp og kanna félagsaðild ef það væri nettengt sölukerfi. Sumir gesta sem komi á svæðið telji sig vera félagsmenn en hafi jafnvel ekki greitt félagsgjöld síðustu ár.

### **Skráning gistinátta til Hagstofu:**

#### **Núverandi ferli**

##### **▪ Skráning á fjölda gistinátta og þjóðerni til Hagstofu**

Núverandi ferli byggir á handvirku ferli þar sem merkt er inn á eyðublöð fyrir hvern gest og svo unnið upp úr kvittunum af tjaldgjöldum. Ekki hefur verið haldið vel utan um þessar tölur.

### **Svör viðmælenda varðandi skráningu á gistinóttum til Hagstofu**

Viðmælandi A taldi fyrirkomulag í lagi eins og þetta væri nú. Tölur væru unnar út frá reikningseyðublöðum og kvittunum, að samhliða uppgjöri væri þessum upplýsingum safnað saman og þær skráðar á sérstök eyðublöð.

Viðmælandi B sagði að með því að vera með rafrænt sölukerfi þá myndi skráning á þjóðerni bókast um leið og þú rukkar, kerfið myndi halda utan um talningu sem hægt væri þá að skila til Hagstofu.

Viðmælandi E sá ekki þörfina fyrir þessa skráningu og utanumhaldi, einnig benti viðmælandi E á að það væri ekki sannreynt að fólk væri að gefa réttar upplýsingar um þjóðerni þar sem fólk væri ekki beðið um að sína vegabréf eða önnur gögn til staðfestingar á þjóðerni og að ekkert eftirlit væri að hálfu Hagstofu um það hvernig staðið væri að þessari skráningu.

Viðmælandi F segir að þau spyrji gesti hvaðan þau eru og skrái á tjaldkvittun þjóðerni gesta, þau haldi utan um alla gesti og sendi svo upplýsingar til skrifstofu í Reykjavík til skráningar. Viðmælandi B taldi fínt ef hægt væri að halda utan um þetta í töflureikninum Excel.

### 7.3 Útivist

#### **Eru verkferlar til hjá félaginu sem unnið er eftir ?**

Viðmælandi A segir verkferla vera til fyrir móttöku, innheimtu og uppgjör og veit ekki annað en að það sé farið eftir þeim.

Viðmælandi B segir að það séu til ferlar og viðmið um það sem þarf að gera en þetta sé svo síbreytilegt að það þurfi að endurnýja og endurmeta á hverju ári, verklag fari mikið eftir því hvað síðasti maður gerði og kenndi eftirmönnum sínum. Það þurfi verkferla sem hægt sé að fara eftir.

Viðmælandi D segir að það séu til gátlistar hjá félaginu varðandi þrif, bakpokaferðalanga og fyrir skálaverði í Básun, en telur að það þurfi að uppfæra þá lista sem til eru vegna breytinga sem hafi orðið síðan þeir voru gerðir.

Viðmælandi E segir að það hafi verið búnir til verkferlar í gegnum tíðina og að sumir fari eftir þeim en aðrir ekki. Starfsmenn séu mikið að vinna eftir eigin ferlum og þetta sé allt svo laust í reipunum. Það þurfi að gefa út stefnu og handbók eða samræma vinnubrögð. Viðmælandi E telur þörf á að útbúa fleiri verkferla fyrir svæðið eins og til dæmis hvernig eigi að meðhöndla gas eða um brennuna sem sé kveikt í á laugardagskvöldum. Það þurfi að útbúa nýja verkferla, virkja og uppfæra þá sem til eru og koma með lausnir fyrir starfsmenn um hvernig þeir eigi að bregðast við ef ýmis mál koma upp.

Viðmælandi F segir þau ekki vinna eftir skipulagi. Þau ákveði kvöldið áður hver ætli að taka morgunvaktina og svo ákveði þau í sameiningu daginn eftir hver geri hvað. Viðmælandi F segir enga verkferla hjá þeim heldur séu þau með gott skipulag sem hafi þróast í mörg ár.

#### **Er eitthvað annað sem þú vildir koma á framfæri sem gæti nýst í rannsókninni ?**

Viðmælandi A segir að það sem þurfi til að bæta móttöku gesta ásamt betri innheimtu á svæðinu séu fleiri launaðir starfsmenn. Sjálfbóðaliðar séu ómissandi í starfinu og staðurinn væri ekki til án þeirra en svona löng viðvera alla daga vikunnar verði að vera í nokkuð föstum skorðum og vel utan um haldið til að vel sé og allir geti verið stoltir af sínu starfi og félagið fái það sem því ber.

Viðmælanda B finnst skorta stefnumörkun hjá Útivist varðandi það hvernig Básar eigi að vera, finnst vanta skilgreiningu hjá félaginu á því hvernig þeir vilji að staðurinn verði. Á þetta að vera bara útilegustaður fyrir Íslendinga í þrjá mánuði á ári eða á að viðhalda svæðinu til að staðurinn beri þann fjölda af fólki sem kemur þarna. Á að halda áfram að fá sjálfbærliða eða á að byggja svæðið upp áður en það verður trampað niður. Hann telur að það þurfi að hugsa um framtíðarstefnu fyrir svæðið því ef það eigi að stækka og þola fleira fólk þurfi að fjölga skálavörðum og innleiða verkferla sem hægt sé að fara eftir.

Viðmælandi E telur álag á skálavörðum allt of mikið og þörf sé á að fjölga starfsmönnum. Verkefni séu of mörg miðað við fjölda skálavarða og þreyttir og útkeyrðir skálaverðir komist ekki yfir það sem þeir þurfa að gera. Þeir verði að skrá og yfirfara bókanir og þar af leiðandi skapast hætta á mistökum.



## 8 Niðurstöður

Hér verður greint frá helstu niðurstöðum rannsóknarinnar og lagðar fram tillögur að bættum gæðum Útivistar. Niðurstöður og tillögur eru lagðar fram með tilliti til fræða gæðastjórnunar.

### 8.1 Niðurstöður rannsóknar

#### 8.1.1 Dagsferðahópar og móttaka skálagesta

Flestir viðmælendur töldu þörf á nýju sölu og bókunarkerfi, rafrænu kerfi hvort sem félagið útbyggir eigið kerfi eða fjárfesti í sölu- og bókunarkerfi. Einnig töldu þeir þörf á breyttu verklagi og samræmingu á verklagi milli skálavarða og kom fram hjá þeim að áherslur gesta hefðu breyst. Nú kæmu fleiri í gönguferðir og þyrftu leiðsögn og eyddu skálaverðir meiri tíma í leiðsögn til gesta en þeir gerðu áður. Miðað við núverandi verklag er álag á skálavörðum of mikið. Viðmælandi taldi þörf á að senda öllum ferðapjónustufyrirtækjum bréf og upplýsa um hvaða þjónusta sé í boði, hvað hún kosti og af hverju það sé verið að innheimta þjónustugjöld. Hugmyndir komu fram um breytingu á komu og brottfaratíma, umferðarmiðstöð framar í dalnum, og að innheimta þjónustugjöld um helgar í skúr niðri við veginn. Einnig þurfi að samræma verklag á milli skálavarða.

#### 8.1.2 Netsamband í Básam í Þórsmörk?

Viðmælendur voru ekki sammála um hversu víðtækt netsamband sé inni í Básam. Tveir viðmælendur telja netsamband ágætt á skrifstofu í Básam, en ekki ná mikið lengra og eigi sambandið það til að rofna þegar út er komið. Aðrir viðmælendur telja netsamband gott á svæðinu og vel hægt að vinna með rafræn skjöl eða bókunarkerfi á öllu svæðinu. Einnig telja þeir möguleika á að styrkja netsamband á svæðinu enn frekar sé þess þörf.

#### 8.1.3 Tjaldstæði

Flestir viðmælendur eru sammála um að það mætti gera breytingar á núverandi ferli varðandi innheimtu á tjaldgistingu. Flestir komi og borga á skrifstofu en á kvöldin er gengið um tjaldstæði og kannað er hvort miðar eru á tjöldum. Ef þau eru ómerkt þá er

rukkað ef gestir eru í tjöldum sínum. Flestir viðmælendur telja að fyrra ferli væri hentugt en þá var rukkað um helgar niður á vegi þegar umferð var mikil. Þar er aðstaða til staðar fyrir skálaverði en viðmælaendur bentu á að til þess að virkja þetta ferli aftur þá þyrfti að fjölga skálavörðum. Flestir viðmælendur töldu núverandi ferli allt of tímafrekt, tjöld eru auðkennd með límmiða með dagsetningu þegar greitt er og kvittun handskrifuð í þríriti með upphæð, fjölda gesta og gistinátta ásamt þjóðerni. Of mikill tími fer í að elta uppi tjaldgesti því tjaldstæðið er stórt og mikið yfirferðar. Einfalda myndi mikið að vera með spjaldtölvu á svæðinu, rafrænt kerfi. Einn viðmælandi telur félagið verða af of miklum tekjum bæði vegna tjaldgesta sem segjast vera félagsmenn og fá fría gistingu en geta ekki fært sönnur á það þar sem þeir eru ekki með félagsskírteini svo og þeir sem fara framhjá skálavörðum. Annar viðmælandi telur ekki möguleika á breyttu ferli nema skálavörðum verði fjölgað.

#### **8.1.4 Skráning gistinátta til Hagstofu**

Flestir viðmælendur myndu vilja sjá breytingu á utanumhaldi á skráningum gistinátta til Hagstofu. Hugmyndir komu fram um að hafa rafrænt Excel skjal, hætta handtalningu eins og unnið er í dag, en ekki sáu allir viðmælendur þörfina fyrir þessari skráningu. Einn viðmælandi benti á að það væri ekki sannreynt að fólk væri að gefa réttar upplýsingar um þjóðerni þar sem fólk væri ekki beðið um að sýna vegabréf eða önnur gögn til staðfestingar á þjóðerni. Einnig benti sami aðili á að ekkert eftirlit væri af hálfu Hagstofu um hvernig staðið væri að þessari skráningu. Annar viðmælandi sagði að með því að vera með rafrænt sölukerfi þá myndi skráning á þjóðerni bókast um leið og þú rukkar, kerfið myndi halda utan um talningu þá væri hægt að skila til Hagstofu.

#### **8.1.5 Eru verkferlar til hjá félaginu sem unnið er eftir ?**

Mismunandi svör og viðbrögð fengust hjá viðmælendum varðandi það hvort unnið væri eftir verkferlum, almennt töldu þeir að ekki væri unnið eftir verkferlum, en sumir viðmælenda vissu að það væru til verkferlar og gátlistar þó þeir væru almennt ekki notaðir. Einn viðmælandi taldi þá lista sem til væru, úrelta því það hefði orðið mikil breyting á staðnum og kröfum ferðalanga síðustu ár og því þyrfti að yfirfara þá lista sem væru til. Annar viðmælandi taldi enga verkferla til varðandi skálann en skálaverðir væru með gott skipulag hjá sér þar sem þeir skiptu með sér verkum kvöldið áður og ákváðu hvaða verkefni hver ætti að taka daginn eftir. Þetta skipulag hefur þróast hjá þeim í

mörg ár og sá hópur sem vinnur saman á hverjum tímapunkti finnur út hvernig hann eigi að skipta verkefnum á milli sín. Viðmælandi taldi að þetta fyrirkomulag hafi gengið vel. Annar viðmælandi segir verkferla hafa verið búna til í gegnum tíðina og þeir séu til staðar en skálaverðir sem koma inn í Þórsmörk vinni eftir sínum eigin ferlum, þetta sé allt svo laust í reipunum. Verkferlar séu jafnvel ekki skjalfestir og það vanti allt samræmi í vinnubrögðum milli skálavarða. Því þurfi að yfirfara þá ferla sem til eru og lagfæra þá í samræmi við þær breytingar sem hafa orðið, það vanti nauðsynlega verkferla um hvernig eigi að meðhöndla marga hluti eins og gas eða til dæmis brennuna sem kveikt er upp í laugardagskvöldum einnig vanti ferla fyrir skálaverði til að bregðast við ef eitthvað vandamál komi upp eða ferli í kringum það. Annar viðmælandi taldi að til væru einhverjir ferlar og viðmið um hvernig ætti að vinna hlutina en þörf væri á að endurmeta og endurnýja þessar upplýsingar og halda áfram að yfirfara þær árlega. Annar viðmælandi sagði að yfirleitt tileinkuðu nýir starfsmenn sér vinnubrögð forvera sinna. Mikið af ferlum væru löngu úreltir og það þurfi að nútímavæða starfsemina.

#### **8.1.6 Er eitthvað annað sem þú vildir koma á framfæri sem gæti nýst í rannsókninni?**

Flestir viðmælanda telja að það þurfi fleiri launaða starfsmenn á svæðið til þess að geta bætt þjónustu við gesti, álag á skálaverði sé of mikið. Viðmælandi benti á að það þyrfti að fjölga launuðum starfsmönnum því þó að sjálfboðaliðar félagsins taki þátt í starfinu þá þurfi að halda vel utan um það til þess að halda öllu í föstum skorðum. Annar viðmælandi telur að álag á skálaverði sé allt of mikið, verkefni of mörg miðað við fjölda þeirra og það gefi augaleið að þreyttir og útkeyrðir skálaverðir komist ekki yfir það sem þeir þurfi að gera eins og að skrá og yfirfara bókanir. Því skapist hætta á mistökum. Einn viðmælandi taldi þörf á að samræma betur vinnubrögð skálavarða og öðrum fannst skorta á stefnumörkun hjá Útivist varðandi það hvernig Básar eigi að vera, honum fannst vanta skilgreiningu hjá félaginu á því hvernig þeir vilji að staðurinn verði í framtíðinni.

## 8.2 Tillaga rannsakanda til Útivistar

Samkvæmt þeim tillögum að umbótum sem Útivist lagði upp með í byrjun rannsóknar leggur rannsakandi til að Útivist innleiði hjá sér gæðastjórnun og nýti þau verkfæri og stjórnþæki sem fjallað er um í kafla 2 hér að framan um gæði og gæðastjórnun. Með því að nýta fræðin í umbótaverkefnum stuðlar Útivist að aukinni skilvirkni félagsins, aukinni hagræðingu á tíma, mannafla og auðlindum Útivistar. Rannsakandi leggur til að félagið móti sér stefnu í gæðum sem tengist heildarstefnu Útivistar, setji sér gæðamarkmið, skipuleggi gæðakerfi og gæðastjórnun félagsins, endurskoði og setji upp gæðahandbók Útivistar, skilgreini nýja ferla og breyti núverandi ferlum, vinnuleiðbeiningum, verklagsreglum og öðrum skjölum er tilheyra gæðahandbók. Með bættum ferlum félagsins ávinnst meiri skilvirkni, hagkvæmi við nýtingu mannauðs, staðlaðri vinnuaðferðir, samræmdari vinnubrögð starfsmanna og minni sóun auðlinda. Gæði og stöðugar umbætur verða hluti af umhverfi Útivistar. Rannsakandi leggur jafnframt til að Útivist nýti innleiðingu á stefnumótun félagsins í gæðaferli með því að færa stefnumörkun félagsins í staðla og tryggja að allir hagsmunaaðilar vinni saman og í takt. Samkvæmt fræðunum er best að kortleggja ferla og leggur rannsakandi til að Útivist fái viðskiptafræðinema sem hafi áhuga á gæðastjórnun til að taka að sér að koma upp gæðahandbók Útivistar en þetta gæti hentað sem sumarstarf. Viðskiptafræðineminn gæti hannað ferla fyrir Útivist teiknað upp og kortlagt starfsemina ásamt því að endurvinnna og yfirfara fyrri ferla félagsins. Hlutverk viðskiptafræðinemans væri einnig að sjá um fræðslu og stuðning til starfsmanna og sjálfboðaliða, skýra ábyrgð og hlutverk starfsmanna og sjálfboðaliða í ferlinu, fá starfsmenn og sjálfboðaliða með í verkefni, innleiða nýja og breytta hugsun þar sem vinnustaðamenningin er gæði. Ná öllum aðilum á sama band því þetta er sameiginlegt verkefni þar sem allir þurfa að vinna í takt því stöðugar umbætur eru allra mál.

Rannsakandi leggur til að félagið fjárfesti í rafrænu sölu- og bókunarkerfi en slíkt kerfi myndi auðvelda allt utanumhald á skráningu og uppgjöri ásamt því að skila minni endurvinnu, auka gagnsæi, fækka mistökum, stytta afgreiðslutíma starfsmanna, nýta betur tíma skálavarða og auka skilvirkni. Með rafrænu sölu- og bókunarkerfi og breyttu verklagi hefðu skálaverðir í Þórsmörk meiri tíma til leiðsagnar og upplýsinga til gesta á svæðinu. Auka mætti tengsl á milli Útivistar og ferðaþjónustuaðila með aukinni

samvinnu og ná fram breyttu viðhorfi hjá ferðapjónustuaðilum með því að upplýsa þá af hverju Útivist tekur gjald fyrir þjónustuna. Það sé kostnaðarsamt að urða rusl úr Þórsmörk, aðgengi sé erfitt og dýrt að flytja vistir inn á svæðið og til þess að geta boðið upp á þá þjónustu sem sé í boði í Þórsmörk þurfi félagið að rukka fyrir þá þjónustu sem er í boði. Það væri gott að fá álit ferðapjónustuaðila á þjónustugjöldum og breyta viðhorfi og menningu þeirra í það að þykja eðlilegt að þjónustan kosti og það sé beggja hagar að geta boðið upp á aðstöðu eins og er í Básam í Þórsmörk. Innheimta á þjónustugjöldum í Strákagili gæti verið eitt af gæðaverkefnum sem félagið gæti lagt upp með. Það þarf þó að breyta menningu og viðhorfi gesta, upplýsa þá betur um að þjónusta kosti og að hún sé ekki eins sjálfsögð í Básam í Þórsmörk eins og í Reykjavík og jafnvel mætti setja upp skilti með áhugaverðum merkingum til að upplýsa gesti hvers vegna þjónustan kosti. Til dæmis gæti staðið þar: „Innheimta á salernisgjöldum kemur til vegna þess að félagið þarf að greiða laun fyrir þrif á salerni“. Innheimta á tjaldstæði yrði einfaldari með rafrænu sölu- og bókunarkerfi og það að nota spjaldtölvur myndi stytta afgreiðslutíma töluvert. Rafrænt sölu- og bókunarkerfi myndi henta vel til þess að halda utan um skráningu gistinátta til Hagstofu og væri ávinningur fyrir félagið að geta haldið utan um þessar tölur rafrænt og hætta handtölu eins og gert er í dag. Rannsakandi telur þörf á því að Útivist skoði með Hagstofu hvort þörf sé að kanna áreiðanleika gagna á skráningu þjóðernis til þeirra og gera breytingu á því verklagi. Þekking, reynsla, færni og áhugi sjálfbóðaliða og starfsmanna eru ein helsta auðlind Útivistar. Rannsakandi hvetur Útivist til að vinna áfram með hugmyndir starfsmanna og sjálfbóðaliða félagsins, margar góðar hugmyndir að umbótaverkefnum komu fram sem áhugavert væri að skoða og setja í ferli en þar má nefna hugmyndir um umferðarmiðstöð fremst í dalnum, komu- og brottfaratíma skálagesta auk hugleiðinga um framtíðarsýn Bása: Eiga Básar að stækka? Eiga Básar að vera eins og þeir eru í dag eða á að nútímavæða svæðið? Er þörf á frekari uppbyggingu? Þarf að fjölga skálavörðum? Síðast en ekki síst kom fram þörf á skýrari stefnumörkun félagsins og fyrir framkvæmd á stefnu.

## 9 Lokaorð

Rannsakandi hefur farið í gegnum mikið efni varðandi gæði á meðan á rannsókn stóð og hafa gæði verið honum ofarlega í huga á þessum skemmtilega og lærdómsríka tíma. Eftir stendur hversu víðtæk gæðin eru í lífi okkar og umhverfi, þau eru allstaðar í kringum okkur og allt sem við framkvæmum eða móttökum snýst um gæði. Eitt af lykilatriðum hjá yfirburðafyrirtækjum er að vera vakandi fyrir þörfum viðskiptavinarins, sífellt að bæta ferla, stuðla að umbótum og auka gæði til að tryggja þarfir viðskiptavina sem breytast hratt, það sem teljast vera góð gæði í dag þurfa ekki að vera góð gæði á morgun og þess vegna þurfa umbætur að vera lykilatriði hjá fyrirtækjum sem og hjá félögum á borð við Útivist. Rannsakandi leggur fram nokkrar tillögur að umbótum til Útivistar. Hann telur Útivist framsækið félag sem hefur skilgreint hlutverk sitt, myndað sér framtíðarsýn, sett sér stefnu og markmið. Tillögur til stjórnenda Útivistar að umbótum eru að innleiða gæðastjórnun hjá félaginu og nýta stjórnæki og verkfæri gæðastjórnunar til að tryggja rétta ráðstöfun á auðlindum félagsins. Með því að nýta fræðin stuðlar Útivist að aukinni skilvirkni félagsins. Menningu og viðhorfi samstarfsaðila og gesta þarf að breyta til þess að tryggja þá þjónustu sem boðið er upp á í Básun og þurfa hagsmunaaðilar að vilja greiða fyrir hana, ekki að þykja sjálfsagt að geta komið og nýtt sér aðstöðu án endurgjalds. Einnig leggur rannsakandi til að félagið innleiði hjá sér rafrænt sölu- og bókunarkerfi til þess að einfalda utanumhald á uppgjöri, skráningu, auka gagnsæi og koma í veg fyrir minni sóun auðlinda. Ávinningur Útivistar að nýjum og bættum ferlum og umbótum felst í betri efnisnýtingu, betri nýtingu á tíma starfsmanna, færri mistökum, minni töfum, aukinni starfsánægju starfsmanna sem skilar sér í auknum gæðum, lægri kostnaði og auknum afköstum sem leiða til árangurs að auknu virði félagsins.

Rannsakandi vonar að niðurstaða rannsóknarinnar verði ferðafélaginu Útivist leiðsögn og styrki innviði félagsins. Rannsakandi leggur til að rannsókn verði endurtekin að tveimur árum liðnum til að kanna hvaða umbætur hafi áunnist á því tímabili.

## Heimildaskrá

- Anna Hulda Ólafsdóttir. (e.d.). Fyrirlestur, gæðastjórnun. Sótt af <https://notendur.hi.is/~aho4/Kennsla/Glaerur/Gaedastjornun%20i%20mannvirkjagerd%20hvitt.pdf> er gæðastjórnun.
- Businessballs.com. (2015). The Pareto Principle, or 80/20 Rule - history, explanation and examples, for time management, change management - learning and development and business education materials. Sótt af <http://www.businessballs.com/pareto-principle-80-20-rule.htm>
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). Business Research. (3.útgáfa). Hampshire. Palgrave Macmillan.
- Crosby, P. B. (2005). Crosby's 14 steps to improvement. Quality Progress, 38(12), 60-64.
- Emsley, D. (2008). Different interpretations of a "fixed" concept, Accounting. Auditing & Accountability Journal, 21(3), 375 – 397. doi: 10.1108/09513570810863978
- Freeman, R. E. (2010). Strategic Management : A stakeholder approach. Cambridge University press. Sótt af [http://www.google.is/books?hl=en&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach.&ots=6-cgC7KaNL&sig=ta92YjzIHqQjrSk8MgMAJevmfY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach.&f=false](http://www.google.is/books?hl=en&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach.&ots=6-cgC7KaNL&sig=ta92YjzIHqQjrSk8MgMAJevmfY&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach.&f=false)
- Goetsch, L. G. Davis, B. S. (2010) quality management for organizational excellence (9.útgáfa). New Jersey. Pearson Education.
- Helga Drummond, (1987). Gæðastjórnun: leið til betri árangurs. Reykjavík. Framtíðarsýn.
- Johnson, G., Whittington, R. og Scholes, K. (2011). Exploring Strategy: Text and Cases. (9.útgáfa). Essex: Pearson Education
- Magnús B Jóhannesson. Árangur altækrar gæðastjórnunar. Sótt af [http://timarit.is/view\\_page\\_init.jsp?pageId=3141692](http://timarit.is/view_page_init.jsp?pageId=3141692)
- Martha Árnadóttir. (2009). Framsækin stjórnun: Gæðastjórnun. Reykjavík: Stjórnvísí, félag um framsækna stjórnun.
- Neave, H. R. (1987). Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician), 36(5), 561-570.
- Orðabanki íslenskar málstöðvar. (e.d.). Gæðakostnaður. Sótt af <http://ordabanki.hi.is/wordbank/terminfo?idTerm=407036&FirstResult=0&mainlanguage=IS>

- Samtök iðnaðarins. (2002). Hvað er gæðastjórnun. Sótt af <http://www.si.is/malaflokkar/gaedastjornun-og-rekstur/gaedastjornun/>
- Sigurpór Þorgilsson. (1985). Útivist 10 ára. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/saga-utivistar/utivist-10-ara>
- Staðlaráð Íslands. (2011). ISO 9001 fyrir lítil fyrirtæki. Leiðsögn. Ráðleggingar frá ISO/TC 176. Sótt af [http://www.stadlar.is/media/3841/ISO%209001%20fyrir%20litil%20fyrirtaeki\\_Leidsogn\\_3\\_utgafa.pdf](http://www.stadlar.is/media/3841/ISO%209001%20fyrir%20litil%20fyrirtaeki_Leidsogn_3_utgafa.pdf)
- Svala Rún Sigurðardóttir. (2006, 17. október). Verklagsreglur og handbækur. Sótt af [http://www.hopvinnukerfi.is/focal/hvk/webguard.nsf/attachment/f-consulting/\\$file/einfaltskipulag.pdf](http://www.hopvinnukerfi.is/focal/hvk/webguard.nsf/attachment/f-consulting/$file/einfaltskipulag.pdf)
- Útivist – a. (e.d.). Um Útivist. Saga Útivistar. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/saga-utivi>
- Útivist – b. (e.d.). Um Útivist. Kjarni. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/kjarni>
- Útivist – c. (e.d.). Um Útivist. Nefndir. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/nefndir>
- Útivist – d. (e.d.). Um Útivist. Fundargerð aðalfundar 2014. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/fundargerd-adalfundar-2014>
- Útivist – e. (e.d.). Um Útivist. Stefnumótun Útivistar. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/stefnumotun-utivistar>
- Útivist – f. (e.d.). Skálar. Básar á Goðalandi. Sótt af <http://www.utivist.is/skalar/basar-a-godalandi>
- Verkefnastjórnunarfélag Íslands. (e.d.) Hugtakalykill. Sótt af [http://www.vsf.is/files/ICB%203%2002\\_587365762.pdf](http://www.vsf.is/files/ICB%203%2002_587365762.pdf)
- Vísindavefurinn. (2013). Er rétt að tala um 'góð eða léleg gæði'? Sótt af <http://www.visindavefur.is/svar.php?id=62264>



## Viðauki

### Spurningalisti:

Segja frá hvernig rannsókn fór fram

Fyrirtæki: Ferðafélagið Útivist

Viðmælandi:

Um viðmælanda :

Bakgrunnur:

Staða innan fyrirtækis:

Fjöldi starfmannanna í Básam :

Fjöldi starfmannanna skrifstofu :

Dagsferðarhópar :

- Hvernig er móttöku skálagesta háttáð ( er gátlisti )? Hvernig er skráningu háttáð varðandi greiðslur fyrir gistingu og annarri þjónustu?
- Hvernig er internetenging á staðnum?
- Hvernig sérðu fyrir bætt verklag á móttökuskálagesta?
- Hvernig er móttöku dagsferðahópa háttáð?
- Hvernig sérðu fyrir þér bætt verklag varðandi móttöku dagsferðahópa?

Tjaldstæði :

- Hvernig er skráningu á tjaldstæði háttáð?
- Hvernig sérðu fyrir þér bætt verklag varðandi skráningu á tjaldstæði?
- Er skráð daglega?

Skráning gistingu til Hagstofu :

- Hvernig er skráningu þjóðernis og gistingu háttáð?
- Er það skráð jöfnum höndum? Er eitthvað form notað eða staðlað eyðublað?

Útivist :

- Eru verkferlar til hjá félaginu sem unnið er eftir?
- Má nafngreina þig?
- Er eitthvað annað sem þú vildir koma á framfæri?