



Hvað er gæðastjórnun?

Gæðastjórnun í iðnaði

Gæðastjórnun er hugtak sem flestir hafa heyrt um en færri kynnst af eigin raun. Þegar gæðastjórnun ber á góma í daglegu spjalli heyrast efasemdaraddir og ýmis dæmi eru nefnd um hvað hafi misfarist hjá fyrirtækjum með gæðastjórnun.

Gæðastjórnunarhugtakinu er oft haldið á lofti í akademísku andrúmslofti og öll umfjöllun svo háfleyg að venjulegt fólk hefur átt erfitt með að skilja tilgang og einfaldleika gæðastjórnunar.

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 hver annars.

Gæðastjórnun á að kalla fram öguð vinnubrögð þar sem stjórnendur og starfsmenn horfa með fyrirhyggju til lengri tíma í stað þess að eyða kröftum sínum í að vinna úr málum sem komin eru í óefni vegna lítils og lélegs undirbúnings.

Gæðastjórnun hentar öllum fyrirtækjum og félagasamtökum

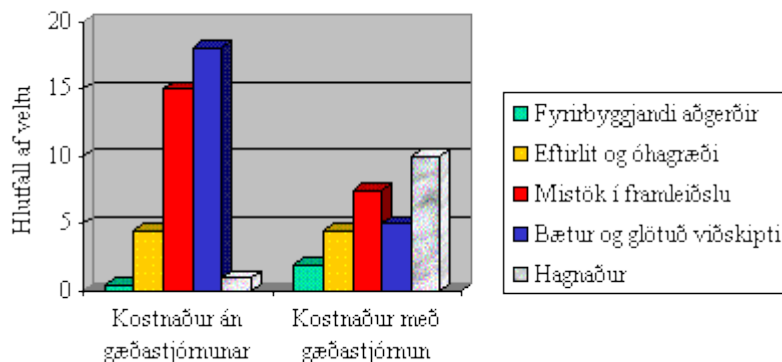
Margir halda að gæðastjórnun sé eingöngu fyrir stór fyrirtæki og sé alltof umfangsmikil til að henta litlum fyrirtækjum. Staðreyndin er hinsvegar sú að það er ekki réttlætandi að lítil fyrirtæki séu verr rekin en þau stóru og umfang gæðastjórnunar ætti alltaf að vera í beinu hlutfalli við stærð og rekstrarumfang fyrirtækisins.

Gæðastjórnun er ekki heldur bundin við ákveðna tegund rekstrar og á við hvort heldur er um að ræða framleiðslu, þjónustu eða félagasamtök.

Kostnaður við gæðastjórnun á að skila sér margfalt til baka

Í daglegri umræðu er því oft haldið fram að kostnaður við að innleiða gæðastjórnun sé óheyrilegur og hljóti að lokum að koma fram í verði vöru og þjónustu viðkomandi fyrirtækis. Ef sú er raunin hefur eitthvað mistekist því að góð stjórnun á að auka hagræðingu og skipulag, koma í veg fyrir mistök og nýting á starfsfólki, vélum og hráefni á að aukast.

Með rökum er auðvelt að sýna fram á ávinning þess þegar mistökum fækkar, vinnutími nýtist betur og gott skipulag heldur kostnaði á áætlun.



Þegar hlutirnir ganga samkvæmt áætlun og allt leikur í lyndi er erfitt að færa fyrir því rök að það sé fyrst og fremst gæðastjórnun að þakka. Það er ekki eins auðvelt að átta sig á hvers vegna hlutirnir gengu ekki úr skorðum og að átta sig á hvers vegna hlutirnir gengu úr skorðum.

Árangur af gæðastjórnun á að birtast í betri rekstrarafkomu og bættri samkeppnishæfni.

Kröfur og eftirfylgni verkkaupa aukast

Verkkaupar verklegra framkvæmda eru farnir að gera auknar kröfur um að verktakar sýni fram á að þeir geti haft gott skipulag og markvissa stjórnun á verkum sínum áður en gengið er til samninga.

Þessar kröfur birtast í útboðsgögnum þar sem verktökum er gert að leggja fram til kynningar verklagsreglur sem lýsa ýmsum fyrirhuguðum vinnureglum við stjórnun svo sem skipulag og eftirlit sem fyrirtækið hefur tileinkað sér og starfsmenn þess eru þjálfaðir til að starfa eftir, ásamt eyðublöðum til skýrslugerðar og innra eftirlits.

Stjórnendur, sem vita hvernig þeir vilja hafa hlutina, eiga ekki erfitt með að útbúa slík gögn og eru um leið komnir með vísi að gæðahandbók og þar með gæðakerfi fyrirtækisins.

Í fyrirtækjum, þar sem hafin er innleiðing gæðakerfis og gæðahandbók er fyrir hendi þarf aðeins að afrita þær verklagsreglur og eyðublöð sem beðið er um eða stjórnandinn vill kynna verkkaupanum.

Verkkaupi les gögnin, samþykkir þau, gerir athugasemdir eða hafnar þeim. Þegar báðir aðilar eru orðnir ásáttir um það verklag, sem verktakinn ætlar að nota við stjórnun og eftirlit verksins, eru gögnin kynnt eftirlitsmanni sem tryggir að eftir þeim sé unnið eins öðrum gögnum sem varða verkið.



Hvernig á að innleiða gæðastjórnun?

Að innleiða gæðastjórnun í fyrirtæki er ekki eins vandasamt og margir vilja vera láta. Eitt er að innleiða gæðastjórnun og annað að ætla að fá vottun samkvæmt ISO 9001:2000.

Það að taka upp gæðastjórnun og byggja upp gæðakerfi er fyrst og fremst fólgið í að skrá og lýsa á skipulegan hátt þeim vinnuaðferðum sem starfsmenn fyrirtækisins hafa tileinkað sér og geta haft áhrif á framgang og gæði verksins eða framleiðslunnar. Þá er ekki eingöngu átt við það sem snýr að sjálfri framleiðslunni heldur einnig og ekki síður varðandi skipulag, innkaup, breytingar, aukaverk, reikningsgerð, innheimtu, starfslýsingar svo að dæmi séu tekin.

Sérhver verklagsregla, vinnulýsing og eyðublað er sett upp með sem líkastri ásýnd og númerað en frumritinu komið fyrir í Gæðahandbók fyrirtækisins. Afrit af viðeigandi skjali eða eyðublaði er kynnt viðkomandi starfsmanni eða hópi starfsmanna og þeir hvattir til að kynna sér innihaldið vel og starfa samkvæmt því. Þannig verða boðleiðir frá stjórnendum til starfsmanna miklu áhrifameiri en fáein orð í eyra eða skilaboð frá starfsmanni til starfsmanns því að þau vilja breytast í tímans rás. Með þessari aðferð aukast líkur á að starfsmenn fái rétt og skýr skilaboð og eigi þar með kost á að standa sig vel í starfi og fullnægja væntingum viðskiptavinarins.

Að fullnægja öllum væntingum viðskiptavinarins eru hámarks gæði.

ISO 9001:2000

Að fá vottun á gæðakerfi samkvæmt staðli ISO 9001:2000 þýðir að viðkomandi fyrirtæki þarf að fullnægja þeim kröfum sem staðallinn gerir til gæðakerfa. M.a. þarf að móta stefnu, setja markmið, skilgreina helstu verkferla, semja verklagsreglur, koma á gæðaumbótum og geta sýnt fram á að gæðakröfum verði fullnægt.

Viðurkenndur úttektaraðili tekur gæðakerfið út, samkvæmt kröfum staðalsins og gefur út vottorð ef svo reynist vera. Þaðan í frá kemur hann fyrirvaralaust í heimsókn einu sinni á ári og gerir áfangaúttektir eftir því sem við á. Hverju og einu fyrirtæki er í sjálfsvald sett hvort það stefnir að því að fá vottun en gæðakerfi án vottunar þarf ekki að þýða lakari gæði en skapar fyrirtækjunum oft meira svigrúm en ella.

SI bjóða viðurkenningu fyrir gæðastjórnun

Samtök iðnaðarins bjóða aðildarfyrirtækjum sínum úttekt og viðurkenningu á virkni gæðastjórnunar í daglegum rekstri. Gerðar eru kröfur um að afmarkaðir þættir í rekstrinum séu skilgreindir og skilvirkir í öllum tilvikum. Úttektin fer fram með þeim hætti að óháður aðili kemur í heimsókn, fær að skoða reksturinn og athugar hvort hann fullnægi lágmarkskröfum SI en að því loknu velur hann nokkur verk sem unnið er að eða er nýlega lokið og athugar hvort unnið hafi verið eftir þeim aðferðum sem lofað er í gæðahandbókinni.

Hvað eru SI að gera fyrir félagsmenn sína?

Samtök iðnaðarins hafa í tíu ár aðstoðað fyrirtæki við að innleiða gæðastjórnun. Það hefur

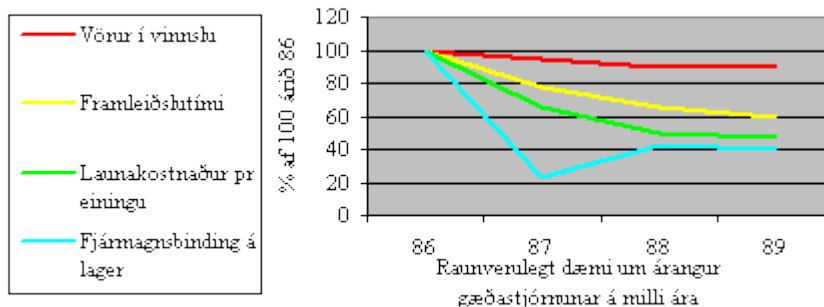


verið gert með ýmsum hætti. Í nokkrum tilvikum hafa fyrirtæki innan sama starfsgreinahóps tekið sig saman og haldið hópinn við innleiðingu gæðastjórnunar. Þá hafa reglulega verið haldnir sameiginlegir fundir en þess á milli hafa fyrirtækin unnið að innri málum sínum með aðstoð verkefnisstjóra SI eftir því sem þau hafa óskað eftir. Önnur fyrirtæki hafa farið ein af stað og notið aðstoðar verkefnisstjóra SI eftir þörfum. SI hafa útbúið sýnishorn af gæðakerfum fyrir hinar ýmsu starfsgreinar sem fyrirtækin hafa sér til stuðnings í verkefninu. Þetta sýnishorn eða drög að gæðakerfi er bæði til á pappír og í tölvutæku formi. Þar er að finna dæmi um verklagsreglur og eyðublöð sem taka til alls sem við kemur góðum rekstri. Öll skjöl og eyðublöð eru númeruð inn samkvæmt kerfi og viðkomandi aðili getur opnað viðeigandi word skjal og breytt því á þann hátt að það lýsi því verklagi sem viðhaft er í hans eigin fyrirtæki. Um leið og skjalið er opnað í fyrsta skipti dregur tölvukerfið fram merki fyrirtækisins efst í vinstra horn skjalsins. Skjalið er síðan sett í Gæðahandbók fyrirtækisins og afrit af því er kynnt því starfsfólki sem það varðar.

Einnig hafa Samtökin útbúið kennslubók um gæðastjórnun „Hvernig má gera betur!“ Þessi bók getur verið prýðis hjálpartæki fyrir þá sem vilja kynnast góðri stjórnun, almennum gæðahugtökum og tilgangi gæðastjórnunar.

Árangur af gæðastjórnun í 18 ár

Við lestur gamalla gagna má sjá að gæðastjórnun var mikið til umræðu um og eftir 1990. Stofnun gæðastjórnunarfélags, ráðstefnur, námskeið, kynningar, blaðagreinar, útgáfa kynningarrita og fleira er meðal þess sem hefur verið á döfnni síðastliðin tíu til átján ár varðandi gæðastjórnun. Gæðaráð byggingariðnaðarins var stofnað 1991 með aðild allra helstu hagsmunaaðila byggingaiðnaðarins með háleit markmið að leiðarljósi. Þrátt fyrir alla þessa umfjöllun og miklu vinnu við kynningar og námskeið hefur vegur gæðastjórnunar á þessum árum ekki vaxið eins og ætla mætti og raunin hefur orðið annars staðar á Norðurlöndum.



Einhverra hluta vegna hefur gæðastjórnun oft fengið neikvæða ímynd og sá misskilningur verið allsráðandi að gæðastjórnun sé flókin og dýr og eingöngu til þess fallin að þóknast verkkaupnum. Vissulega er það rétt að með góðri stjórnun aukast líkurnar á að hægt sé að fullnægja væntingum viðskiptavinarins og þar með ánægju hans sem hlýtur að vera meginmarkmið hvers fyrirtækis. En hitt er ekki síður staðreynd að með gæðastjórnun fækkar



mistöfum, álag á stjórnendum minnkar, nýting á mannafla, hráefni og tækjum eykst og þar með hagnaður og samkeppnishæfni. Verktakar ættu því að líta á gæðastjórnun sem tækifæri til að stíga skref fram á við til hagræðis og umbóta.

Samstarf SI og opinberra verkkaupa um fræðslu

Verkkaupum verður æ ljósari gagnsemi gæðastjórnunar og að það sé sjálfsagður hlutur að verktakar geti strax í upphafi verks sýnt fram á með sannfærandi hætti að þeir séu full færir um að ráða við það verkefni sem þeim stendur til boða að gera samning um. Með því að krefjast þess að verktaki sýni fram á getu sína fyrir undirskrift samnings, ætti að vera hægt að bægja frá verkinu þeim verktökum sem ekki hafa fjárhagslega, stjórnunarlega, faglega eða framleiðslulega getu til að ráða við það.

Í þessu skyni hafa helstu opinberu verkkaupar landsins tekið höndum saman og hvatt verktaka til að tileinka sér vinnubrögð gæðastjórnunar og munu krefjast þess í útboðum í framtíðinni að þeir leggi fram gögn til staðfestingar á því að svo sé.

Þessir aðilar hafa einnig tekið höndum saman við SI um að halda námskeið í gæðastjórnun við verklegar framkvæmdir þar sem kynnt verða helstu hugtök og aðferðir gæðastjórnunar. Þar er fjallað um dæmigerðar kröfur verkkaupa um gæðastjórnun sýnd dæmi um helstu verklagsreglur og eyðublöð dregin fram.

Þeir verkkaupar sem í þessu eiga eru Ríkiskaup, Vegagerðin, Landsvirkjun, Siglingastofnun, Gatnamálastjóri, Orkuveita Reykjavíkur, Framkvæmdasýsla ríkisins, Byggingardeild Reykjavíkurborgar, Innkaupastofnun Reykjavíkurborgar og Samtök iðnaðarins sem munu halda námskeiðin.

©[Samtök iðnaðarins](#), 28. maí 2008

Ferdinand Hansen