



## HANDVERK OG STJÓRNUN

Gæðastjórnun í mannvirkjagerð virðist eiga erfitt uppdráttar þrátt fyrir mikinn áróður og kynningu undanfarin ár.

Okkur, sem höfum haft þann starfa að uppfræða og kynna aðferðafræði gæðastjórnunar úti í fyrirtækjunum, virðist ekki hafa tekist sem skyldi að koma til skila réttum skilningi á því í hverju gæðastjórnun er fólgin.

Margir búa við þann misskilning að gæðastjórnun sé gæðaeftirlit á framleiðslu eða þjónustu. Sú er hins vegar alls ekki raunin því að gæðastjórnun er skilgreining á stjórnunarlegum gæðum en góð stjórnun leiðir aftur til þess að vara og þjónusta verða samkvæmt kröfum og væntingum viðskiptavinarins.

### HANDVERKSMENN VIÐ STJÓRNUN

Stjórnendur í mannvirkjagerð, sem flestir eru iðnlærðir, eru vanir að vinna eftir verklýsingum og teikningum við sín faglegu störf. Þessir sömu aðilar, sem gegna hlutverki stjórnenda, eiga oft erfitt með að átta sig á að það sem er huglægt þarf líka að skilgreina og skrá í verklýsingar til að rétt verði að verki staðið.

Stjórnunarlegir verkferlar og upplýsingar einar sér eru ekki sýnileg. Verkferlar og upplýsingar verða því aðeins sýnileg ef þau eru skráð eða teiknuð.

Að ætlast til að stjórnun gangi vel ef verkferlar og upplýsingar um aðferðir og verkferla eru aðeins huglæg en ekki skjalfest er eins og ætla að byggja hús samkvæmt munnlegum upplýsingum frá hönnuðum án verklýsinga og teikninga.

Verkátlanir, skráning aukaverka og breytinga, móttaka nýrra starfsmanna, hlutverk og ábyrgð starfsmanna, eftirfylgni ákvarðana, sölu- og sammingsferlar, innkaupaferlar og fleira er ósýnilegt og huglægt nema notuð séu skráðir ferlar og eða skriflegar verklýsingar um hvernig starfsmenn við stjórnun eiga að vinna.

Ein af grundvallaraðferðum gæðastjórnunar er að gera verkferla og stjórnun sýnileg og áþreifanleg þannig að starfsmenn sem vinna við stjórnun og rekstur fái sama tækifæri og handverksmenn til að skila góðu verki í samræmi við það sem ákveðið hefur verið og krafist er.

### STJÓRNUN ÞARF AÐ HANNA EINS OG FRAMLEIÐSLU

Upplýsingar eru eins og hver önnur hráefni sem þurfa að fá rétta og faglega meðhöndlun til að vel takist til og úr verði gæði.

Teikna þarf verkferla og skrá leiðbeiningar að baki sérhverju atriði í verkferlinu. Hvort tveggja þarf að vera skráð og sýnilegt og starfsmenn þjálfaðir til að fara eftir þeim.

Það er hægt að hanna í huganum en að koma þeirri hönnun til skila til starfsmanna sinna eingöngu með munnlegum hætti er ekki vænlegt til árangurs.

Stjórnun á að vera hönnuð, skipulögð, skráð og/eða teiknuð og sett upp í kerfi sem síðan er vistað í gæðahandbók. Gæðahandbók er því samansafn ákvarðana sem eigendur og stjórnendur fyrirtækis hafa tekið, gert sýnilegar og aðgengilegar fyrir



meðstjórnendur og almenna starfsmenn til að fara eftir. Þannig tryggja stjórnendur að þeirra eigin vilji og ákvarðanir nái augum og eyrum starfsmanna sem þar með eiga kost á að þóknast þeim og standa sig vel í starfi.

## **VIÐSKIPTAVINURINN HEFUR ALLTAF RÉTT FYRIR SÉR!**

Grundavallaratriði allra viðskipta er að fullnægja væntingum viðskiptavinarins. Sölumaður þarf að kortleggja væntingar hans til hins ýtrasta og þá fyrst getur hann verðlagt rétt það sem selja skal. Leiðréttingar og breytingar er erfitt að verðleggja eftir á.

Ef viðskiptavinurinn er ekki sáttur við það sem hann fær er spurningin hvort sá starfsmaður, sem vann verkið eða innti þjónustuna af hendi, hafi vitað nákvæmlega hvað það var sem viðskiptavinurinn gerði sér væntingar um.

Til að geta fullnægt kröfum og væntingum viðskiptavinarins þarf viðkomandi starfsmaður að þekkja þarfir og væntingar hans til hins ýtrasta.

Til að tryggja að væntingar viðskiptavinar komist með öruggum hætti til stjórnenda og starfsmanna, sem eiga að vinna verkið, þurfa upplýsingar að vera ítarlegar og sýnilegar.

Forsenda góðs árangurs er að sölumaðurinn hafi verklýsingar til að vinna eftir í samskiptum sínum við viðskiptavininn og teikningar, eyðublöð og tölvuforrit til að skrá upplýsingarnar og skilgreindar boðleiðir til millistjórnenda og þaðan til almennra starfsmanna.

## **HVAÐ ER KENNT Í SKÓLANUM?**

Eins og áður er getið rekur iðnlært fólk stóran hluta iðn- og verktakafyrirtækja. Forsenda þess að mega reka fyrirtæki, sem starfa í löggildum iðngreinum, er að viðkomandi forráðamaður fyrirtækisins hafi lokið námi frá meistarskóla. Eitt af markmiðum margra iðnaðarmanna með námi í meistarskólanum hlýtur því að vera að hefja rekstur fyrirtækis.

Þeir sem ég spjalla við í heimsóknum mínum í fyrirtæki og hafa lokið námi frá meistarskólanum kvarta flestir yfir því að hafa ekki fengið nægilega tilsögn og þjálfun í stjórnun og rekstri fyrirtækja varðandi framleiðslu og verklegar framkvæmdir.

Spurningin er hvort til þess megi rekja hluta af skýringunni á því hvers vegna okkur, sem hvetjum og aðstoðum við innleiðingu gæðastjórnun, verður ekki meira ágengt er raun ber vitni. Hætt er við að við tölum tungumál sem stjórnendur fyrirtækjanna skilja illa ef þeim hefur ekki staðið til boða nægileg menntun og þjálfun í þessu efni.

Því er full ástæða til að hvetja þá skóla, sem bjóða menntun fyrir stjórnendur í framleiðslu- og verktakagreinum, að endurskoða reglulega þær kröfur sem markaðurinn gerir, til að geta fullnægt þörfum nemenda sinna varðandi þekkingu á stjórnun og vottun varðandi framleiðslu og mannvirkjagerð.

Ferdinand Hansen

