



Martha Árnadóttir

Framsækin stjórnun: Gæðastjórnun

Vorið 2006 gaf **Stjórnvísí** út litla bók sem heitir **Framsækin stjórnun**. Bókin sú lætur lítið yfir sér en er stútfull af upplýsingum um helstu aðferðir **árangursstjórnunar** á mannamáli. Það eru félagar í **Stjórnvísí** sem skrifa efni bókarinnar af mikilli þekkingu og reynslu af beitingu þeirra aðferða árangursstjórnunar sem um er fjallað. Höfundar efnis í bókinni eru:

Ásrún Rúdólfsdóttir, Ásta Þorleifsdóttir, Brynhildur Bergþórsdóttir, Eggert Claessen, Einar Ragnar Sigurðsson, Hrefna Sigríður Briem, Höskuldur Frímansson, Kjartan J. Kárason, Kristín Kalmansdóttir, Lára Jóhannsdóttir, Steinunn Ketilsdóttir og Vigdís Jónsdóttir.

Í þessari grein verður gripið niður í kaflann um gæðastjórnun, sem er án efa ein þekktasta og útbreiddasta aðferð árangursstjórnunar sem til er.

Hvað er gæðastjórnun?

Engin ein einföld skilgreining er til á hugtakinu gæðastjórnun. Sennilega er þó algengast að tengja gæði við uppfyllingu væntinga og þarfa viðskiptavina og er gæðastjórnun þá samheiti yfir þær aðferðir sem beitt er til að uppfylla þær þarfir og væntingar. Í því getur m.a. falist að til staðar sé skipulagt gæðaeftirlit, skilgreindir ferlar og stöðugt umbótastarf til að tryggja gæði þeirrar vöru og þjónustu sem fyrirtækið býður.

Æðstu stjórnendur og gæðastjórnun

Þó hægt sé að tala um nokkra mismunandi skóla í gæðastjórnun þá má segja að þeir eigi allir eitt sameiginlegt og það er sú áhersla sem þeir leggja á *kerfishugsun*. Í Framsækinni stjórnun segir:

„Fyrirtæki eru í eðli sínu kerfi og útkoman úr kerfinu, eða árangur fyrirtækisins, ræðst að stórum hluta af því hversu vel fólkinu sem þar vinnur tekst að sinna hlutverkum sínum, að vinna að markmiðum fyrirtækisins“.

Æðstu stjórnendur eru því í lykilhlutverkum þegar gæðastjórnun er annars vegar. Þeir bera ábyrgð á því að allir starfsmenn fyrirtækisins, hvar sem þeir eru og hvert sem þeirra hlutverk er, vinni sem ein heild. Samkvæmt gæðastjórnun er því hlutverk æðstu stjórnenda að:

1. Móta stefnu fyrirtækisins
2. Skilgreina árangursþætti og lykil ferli
3. Koma upp stjórnskipulagi
4. Vera leiðtogar – veita starfsmönnum innblástur

Þarna leggur höfundur áherslu á mikilvægi þess fyrir æðstu stjórnendur að þekkja kerfishugsun og að hafa skilning á mannlegu eðli.

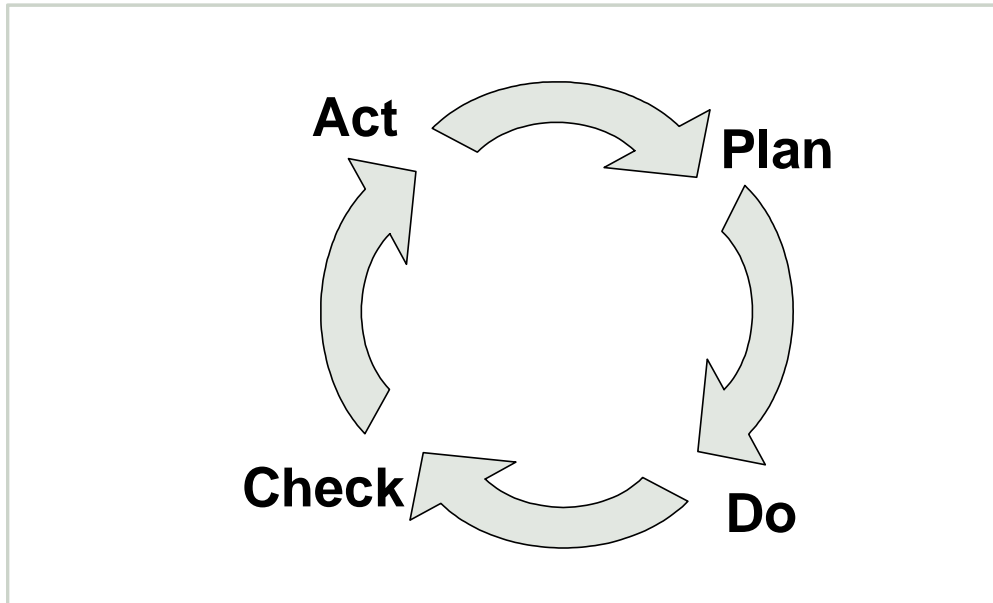
Hvað eru gæði?

Í hugum flestra er Rolls Royce meiri gæðabifreið en Skoda. En skildi það vera svo með augum gæðastjórnunar? Nei, gæðastjórnun lítur málið öðrum augum og gerir ráð fyrir að gæðin ráðist ávallt af óskum viðskiptavinarins. Ef maður á meðallaunum hyggur á bílakaup þá eru gæði Rolls Royce bifreiðar ekki *réttu* gæðin fyrir hann. Aftur á móti eru fjölmargir aðrir bílaframleiðendur sem framleiða *réttu* gæðin fyrir hann. Þess vegna verður fyrirtækið ávallt að byrja á að skilgreina hverjir eru viðskiptavinir þess, hver eru einkenni þeirra og að hverju eru þeir að leita. En þó að fyrirtækið búi yfir þessum upplýsingum um viðskiptavininn er það alls ekki nóg. Fyrirtækið verður að vera í stakk búið til að framleiða þá vöru og þjónustu sem viðskiptavinurinn kys, í þeim gæðum sem hann þarf. Einungis með þeim hætti getur fyrirtækið boðið viðskiptavininum sínum *réttt* gæði.

Hér má líka taka dæmið um einnota hanskann. Þýr einnota hanski yfir meiri gæðum ef hægt er að nota hann tvisvar? Nei, samkvæmt gæðastjórnun myndu gæði einnota hanska ráðast af því hvort hann stæðist það að vera notaður einu sinni.

Stöðugar umbætur

Stöðugar umbætur er eitt af elstu einkennum gæðastjórnunar. Umbótahugsunin hefur einnig verið innleidd á fjölmörgum öðrum sviðum stjórnunar. *Umbótaferlið* er á efa ein þekktasta aðferð gæðastjórnunar og oft nefnd **PDCA** hringurinn. Aðferðina má nota við úrlausn margvíslegra verkefna af ólíkum uppruna. Höfundur kaflans um gæðastjórnun skrifar eftirfarandi um PDCA hringinn:



PDCA hringurinn

PDCA hringurinn byggist á fjórum eftirfarandi atriðum:

1. **Skipuleggja** (e. plan): Greina tækifæri og skipuleggja breytingar.
2. **Gera** (e. do): Framkvæma breytingar.
3. **Athuga/skoða** (e. check/study): Fara yfir það sem gert var, greiða niðurstöður eða áhrif breytinga og draga af þeim lærdóm.
4. **Fylgja eftir** (e. act): Ef breytingarnar heppnuðust vel, þá eiga þær að leiða af sér lærdóm sem nýtist við frekari breytingar. Ef breytingarnar tókust ekki sem skyldi þarf að draga lærdóm af því og hefjast aftur handa við að greiða og skipuleggja. Í báðum tilfellum eru frekari umbætur skipulagðar. Þannig er um að ræða ferli sem stuðlar að því að stöðugt er unnið að umbótum.

Með því að nota PDCA hringinn stöðugt þá viðheldur fyrirtækið umbótastarfinu og tryggir að það skili tilætluðum árangri.

Sjö grunntól gæðastjórnunar

Eins og áður sagði þá verða fyrirtæki að vera í stakk búin til að bjóða viðskiptavinum sínum réttu gæðin. Aðferðir gæðastjórnunar leggja til verkfæri sem auðvelda fyrirtækjum að uppfylla væntingar og þarfir viðskiptavina sinna. Japaninn Ishikawa kom fram með sjö grunntól gæðastjórnunar. Öll tólin sjö eru einföld í notkun og öflug sé þeim beitt rétt. Sum byggja á einfaldri tölfræði og önnur á að setja fram gögn á skipulagðan hátt. Hér verður gerð stutt grein fyrir hverju tóli fyrir sig.

Talningablöð

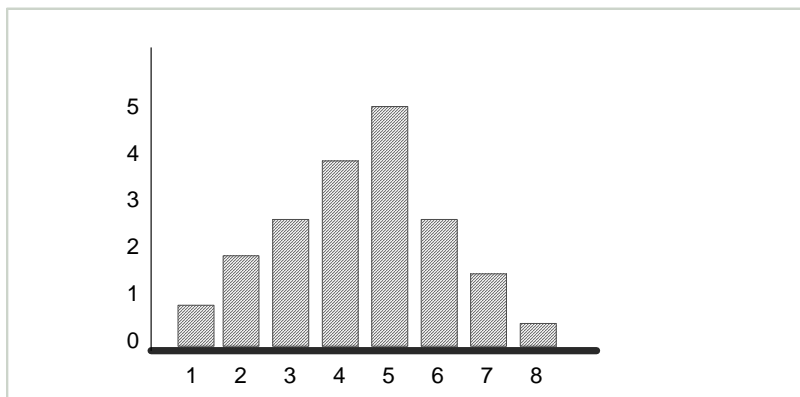
Talningar blöð eru notuð til að afla gagna, skoða þau og aðstoða við að draga fram eðli vandamála. Aðferðin snýst einfaldlega um það að flokka og telja atriði t.d. galla. Hún getur á einfaldan og fljótlegan hátt sýnt mynstur sem gefur vísbendingu um orsakir.

Vandamál	Víka 1	Víka 2	Víka 3	Víka 4	Samtals
A					17
B					10
C					4
D					2
	8	5	12	8	33

Dæmi um talningablöð

Súlurit

Með súluriti eru gögn sem skráð hafa verið yfir einhvern tíma tekin saman og dreifing þeirra sýnd. Þegar gögnum hefur verið safnað eru þau flokkuð eftir tíðni og síðan reiknuð sem súlurit.



Dæmi um súlurit

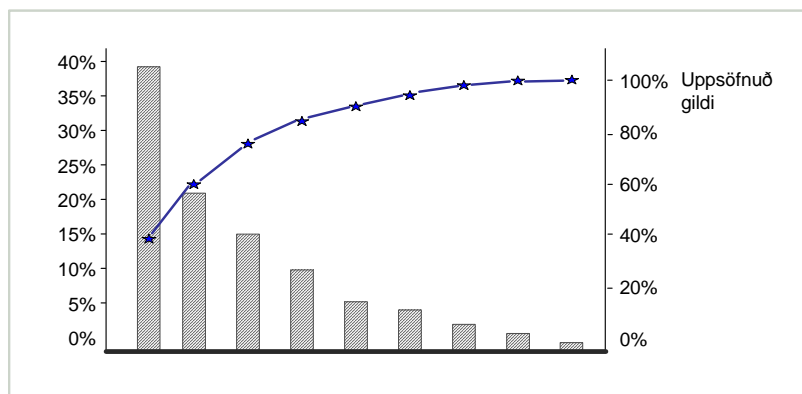
Súluritið sýnir miðlægt gildi gagnanna, breytileika þeirra og lögun dreifingarinnar. Þannig má draga fram mikilvægar upplýsingar um eðli þeirra gagna sem eru til skoðunar t.d. á hvaða tíma sólarhringsins eru frávikin (t.d. gallar) flest.

Pareto greining

Pareto greining er notuð til að forgangsraða verkefnum eftir mikilvægi þeirra. Greiningin byggir á reglu Pareto sem oft er kölluð 80/20 reglan. Í gæðastjórnun er hún oft sett fram á þann hátt að 20% orsakanna valdi 80% af vandanum.

Greiningin er einföld. Gögnum er raðað eftir tíðni þannig að algengasta orsökina er fremst og

síðan koll af kolli. Gjarnan er bætt við línu sem sýnir uppsafnaða samlagningu (stjörnumerкта bogalínan á myndinni).

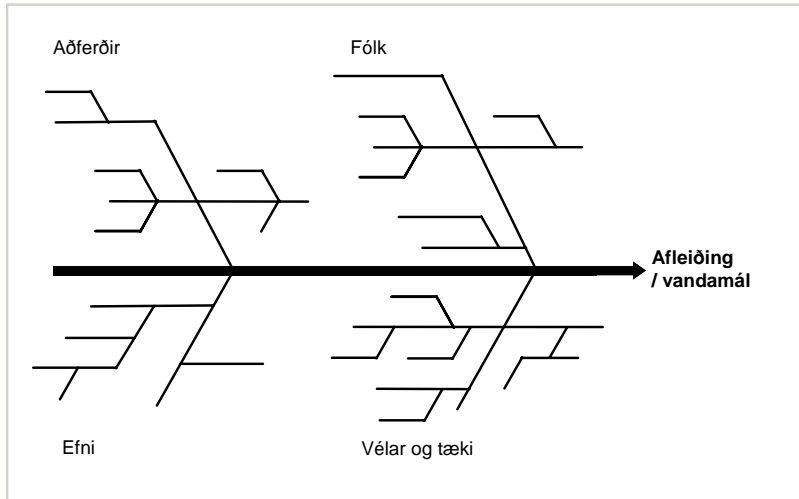


Dæmi um Pareto greiningu

Oftast eru það tvö eða þrjú atriði sem standa upp úr og rétt er að skoða nánar. Ef merking myndarinnar er ekki augljós, má leita að broti í línu uppsafnaðrar samlagningar (stjörnumerкта bogalínan) og finna þannig hvar halli línunnar er mestur. Þau atriði sem eru fyrir framan brotið skipta mestu máli. Ef línan er mjög jöfn er rétt að skoða það sem er fyrir framan 60% af uppsöfnuðu samlagningarlínunni.

Fiskibein

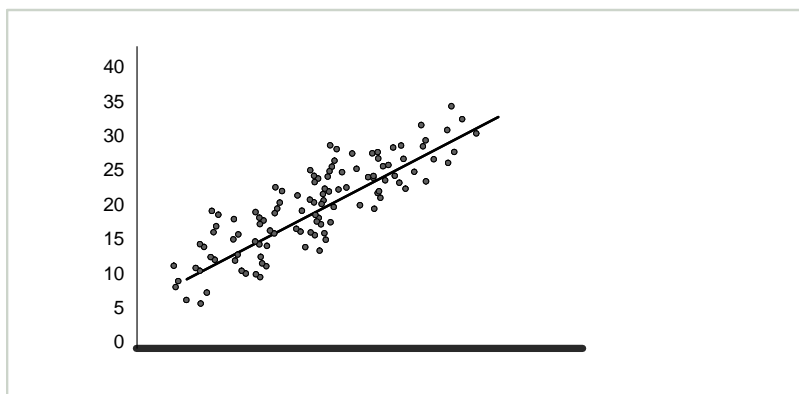
Fiskibeinið sem er kallað svo vegna útlits síns er líka nefnt orsaka- og afleiðingarit eða Ishikawa-rit í höfuðið á höfundinum. Það er notað til að greina orsakir vandamála. Þá er teiknuð lárétt lína og við enda hennar er vandamálið. Út frá þeirri línu eru síðan dregnar upp aðrar línur fyrir flokka ólíkra orsaka sem gætu hafa leitt af sér vandamálið. Flokkarnir eru gjarnan hafðir fjórir: *Fólk, aðferðir, efni og vélar*. Önnur flokkun með fleiri eða færri línur getur vel átt við. Fjöldi lína fer eftir eðli þess vandamáls sem verið er að leysa eða eftir því hvers konar starfsemi er um að ræða. Síðan er hægt að greina flokkana áfram niður eftir því hvernig vandamálið er vaxið hverju sinni.



Dæmi um fiskibeinamynd.

Punktarit

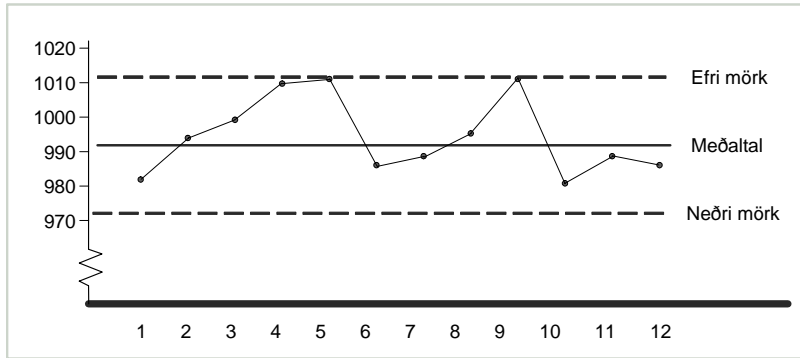
Punktarit er notað til að skoða hvort samband er á milli tveggja breyta. Punktaritið er ekki notað til að sanna tölfræðilega hvort orsakasamband sé á milli breytanna, heldur sýnir það myndrænt hvort og þá hvernig slíkt samband er. Einfalt er að sjá af hallanum á línunni hvort sambandið milli breytanna er jákvætt eða neikvætt. Eins má sjá hversu sterkt sambandið er út frá fjarlægð punktanna frá línunni. Punktaritið er í raun myndræn aðferð til að greina gögn og mögulega fylgni breyta.



Dæmi um punktarit

Stýririt

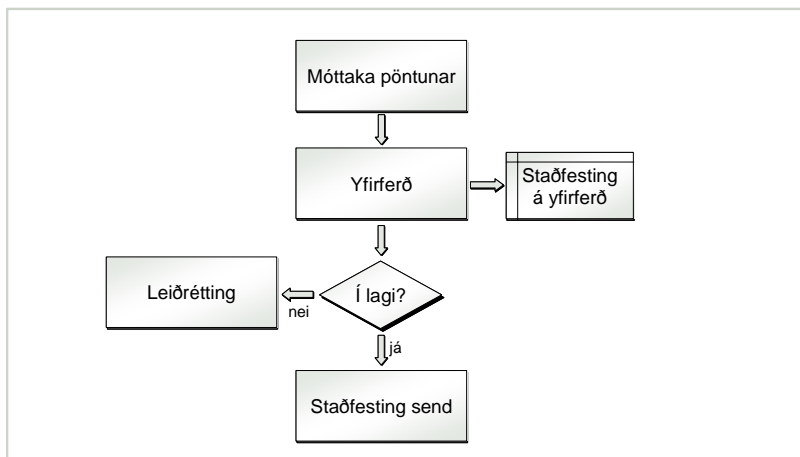
Stýririt eru notuð við eftirlit með ferlum yfir tíma til að fylgjast með breytingum í hegðun þeirra. Mælingar á ferli eru settar í línurit, síðan er meðaltal, efri og neðri mörk (viðvörðunarlínur) ferlisins reiknuð út og teiknuð inn á ritið. Margar gerðir eru til af stýriritum og fer notkun þeirra eftir eðli þeirra gagna sem notuð eru. Stýririt sýnir hversu stöðugt eða óstöðugt viðkomandi ferli er og leiðir í ljós hvort gera þurfi á því breytingar t.d. til að auka stöðugleika.



Dæmi um stýririt

Flæðirit

Flæðirit eru notuð til að lýsa ferli eins nákvæmlega og þörf er á. Notuð eru tiltekin tákni við gerð þeirra. Þó að flæðirit geti verið sáræinfalt að sjá, getur verið nánast ómögulegt fyrir einn einstakling að teikna gott flæðirit. Árangursríkast er að það sé mótað í samvinnu allra hlutaðeigandi aðila. Dæmið á myndinni sýnir t.d. ferlið sem hefst við móttöku pöntunar.



Dæmi um flæðirit

Aðrar árangursstjórnunaraðferðir

Í bókinni *Framsækin stjórnun* er fjallað um fjölmargar aðrar árangursstjórnunaraðferðir. Má þar nefna: Ferlisstjórnun, stjórnun samkvæmt stöðlum, að meta árangur (5 aðferðir), stjórnun þekkingar (4 aðferðir), Six Sigma, Straumlínustjórnun (Lean) og áhættustjórnun (2 aðferðir. Einnig er í bókinni vöndið atriðaorðaskrá. Myndirnar í greininni eru frá shutterstock.com og eru þær sömu og eru í bókinni. Framsækin stjórnun færst hjá Stjórnvísi.