

**KVALITETSLEDELSE I
PRAKSIS.**
**Resultater fra en
spørreundersøkelse blant
medlemsbedriftene i Norsk
Forening for Kvalitet.**
Rapport RF-97/143

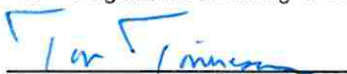
Vår referanse: 735/503855	Forfatter(e): Kåre Hansen og Hongyi Sun	Versjonsnr. / dato: Vers. 1/ 26.06.97
Ant. sider: 26	Faglig kvalitetssikrer: Preben Lindøe	Gradering: Åpen
ISBN: 82-7220-832-6	Oppdragsgiver(e): NFR, HfB, NHO Arbeidsmiljøfondet	Åpen fra (dato):
Forskningsprogram: BU-2000	Prosjekttittel: BU-2000 TfS	

Emne: Rapporten presenterer noen av resultatene fra en spørreundersøkelse om kvalitetsledelse i praksis. Emner som blir tatt opp er bl.a. forholdet mellom total kvalitet og ISO-sertifisering, kontinuerlig forbedring, de ansattes medvirkning og bedriftenes egnevaluering. Rapporten inneholder også et benchmarking-skjema som gir bedriftene mulighet til å måle seg mot nivået blant andre norske bedrifter som arbeider med kvalitetsledelse.

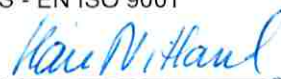
Emne-ord:

Kvalitet, ledelse, benchmarking.

RF - Rogalandforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001



Prosjektleder
Tor Tønnesen



for RF - Miljø og næringsutvikling
Kåre Netland

Innhold

1 INNLEDNING	1
2 KVALITETSLEDELSE I NORGE - NOEN HOVEDFUNN.....	1
2.1 Virkemidler og resultater.....	2
2.2 ISO 9000 og TQM	3
2.3 Kontinuerlig forbedring.....	5
2.4 Hvorfor kvalitetsledelse?.....	5
2.5 Medarbeiderdeltagelse og fagforeningsinvolvering.....	6
2.6 Egenevaluering.....	8
2.7 Oppsummering.....	8
3 BENCHMARKING	10
3.1 Veiledning.....	10
4 LITTERATUR.....	11
5 VEDLEGG: SKJEMA FOR BENCHMARKING	
6 VEDLEGG 2: SPØRRESKJEMA	

1 Innledning

Total Quality Management (TQM) er et ledelseskonsept som de senere år er blitt implementert i tusenvis av bedrifter verden over. Men selv om konseptet synes å være populært, er antallet bedrifter som har suksess med TQM desto lavere. Undersøkelser viser at mindre enn en tredjedel av bedriftene oppnår de forventede resultater og at ca. to tredjedeler av TQM-programmene stopper opp (Ahire et al, 1995). Dette er imidlertid tall som er hentet fra andre europeiske land og USA. I denne rapporten presenteres noen av funnene fra den første større norske undersøkelsen av kvalitetsledelse i praksis. Rapporten vil primært fokusere på følgende spørsmål:

- Har bedriftenes arbeid med TQM gitt positive forretningsmessige resultater?
- Er det noen sammenheng mellom ISO sertifisering, TQM og forretningsresultater?
- Hva er de kritiske faktorene for suksess?

Vår drøfting av disse spørsmålene er basert på resultatene av en spørreundersøkelse blant medlemsbedriftene i Norsk Forening for Kvalitet. Den første versjonen av spørreskjemaet var utformet i henhold til den amerikanske Baldrige Quality Award Model (Hart and Bogan, 1992) og modifisert i forhold til den Europeiske Kvalitetspris Modellen (European Foundation for Quality Management, 1996). Den endelige versjonen dekker følgende kriterier: kvalitetsledelse, utvikling av menneskelige ressurser, kvalitetsstrategier, informasjonsressurser, kvalitetssikring av prosess og produkt, trivsel på arbeidsplassen, kundetilfredshet, forretningsresultater og sosiale og miljømessige konsekvenser. Spørreskjemaet er gjengitt i vedlegg 2.

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden desember 1996 til februar 1997. Skjemaet ble sendt ut alle medlemsbedriftene i NFK (ca.900). Innen 15.april hadde vi mottatt 331 registrerbare skjema. Bedriftene som har svart består av produksjonsbedrifter (57%), servicebedrifter (28%) og diverse organisasjoner og instanser innen forskning og offentlig forvaltning (15%). Bedriftenes størrelse varierer fra under 50 ansatte (23%), 50-149 (27%), 150-449 (31%), 500-999 (12%), 1000-4999 (4,5%) til mer enn 5000 (3%).

2 Kvalitetsledelse i Norge - noen hovedfunn.

I denne delen skal vi presentere noen av resultatene fra spørreundersøkelsen. For det første vil vi se nærmere på hvilke virkemidler som ser ut til å ha størst effekt på kvalitetsresultatene. Deretter vil forholdet mellom ISO 9000 standarder og TQM bli drøftet ut fra spørsmålet: Har ISO sertifisering noen effekt på bedriftenes kvalitetsresultater? Det tredje momentet som blir tatt opp er årsaker til at bedrifter

velger å starte med programmer for kvalitetsledelse. Et fjerde punkt er spørsmålet om de ansattes deltagelse i kvalitetsforbedringsprosessen. Hvordan organiseres denne deltagelsen og hvilken betydning har de ansattes medvirkning? Det siste momentet som blir drøftet i denne delen av rapporten er egevaluering og benchmarking som metode for kvalitetsforbedring.

2.1 Virkemidler og resultater.

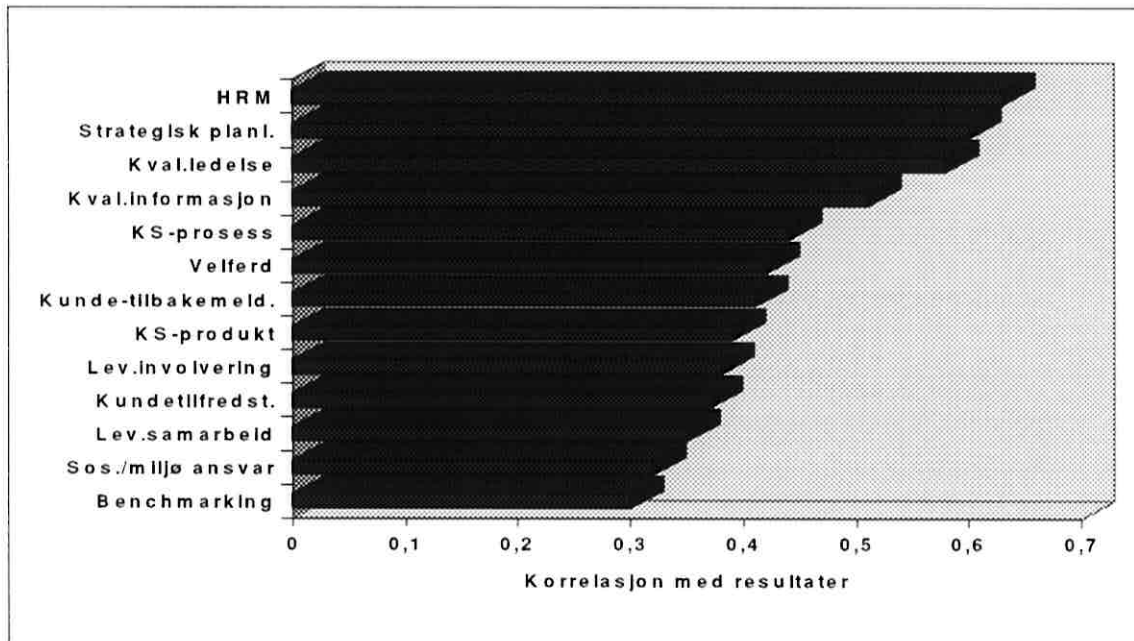
Spørsmålene i undersøkelsen er på den ene siden relatert til de virkemidler bedriftene benytter og på den andre siden de resultater man har oppnådd. Inndelingen som er foretatt både for virkemidler og resultater følger i stor grad de samme kriteriene som er benyttet i Den norske Kvalitetsprismodellen. Virkemidlene er delt opp i følgende områder: kvalitetsledelse, personalledelse, kvalitetsstrategi, informasjonsressurser, kvalitetskontroll, velferdstiltak, kundefokus og tiltak overfor samfunn og miljø. I forhold til hvert av de ulike områdene er det stilt fra 8 til 18 spørsmål. Resultatene dekker de fire områdene medarbeidernes tilfredshet, kundetilfredshet, virkninger på miljø og samfunn og bedriftens resultater. Både virkemidler og resultater er målt på en skala fra 1 (svært liten) til 5 (svært stor).

For å kunne gi et bilde av sammenhengen mellom virkemidlene bedriftene benytter og resultatene de oppnår, har vi foretatt det som kalles en faktoranalyse. En slik analyse går i korthet ut på å finne frem til de faktorer som påvirker et definert forhold, i vårt tilfelle hvilke virkemidler som har størst effekt på bedriftenes kvalitetsresultater.

Analysen viser at det er en signifikant sammenheng mellom det vi betegner TQM-virkemidler og bedriftenes kvalitetsresultater. Dette gjelder alle typene av virkemidler som er definert i spørreskjemaet. Ved hjelp av faktoranalysen får vi imidlertid frem et bilde som viser at noen typer av virkemidler har større effekt på resultatene enn andre. På toppen av listen finner vi faktorer som personalledelse, kvalitetsstrategi og kvalitetsledelse. Resultatene viser videre at kvalitetssikring av produkt og prosess har en effekt, men denne typen virkemiddel er ikke av de viktigste faktorene for bedriftenes resultater.

Som vist i tabellen under varierer korrelasjonen mellom virkemidlene og resultatene fra 0,3 (benchmarking) til 0,6 (personalledelse). En slik korrelasjon viser at det er en sammenheng, men at det ikke er en 100% lineær korrelasjon. Dette betyr at en økning på en av virkemidlene sannsynligvis, men ikke nødvendigvis, vil gi en økning på resultatdelen.

Figur 1. Korrelasjon mellom TQM-virkemidler og resultater.¹



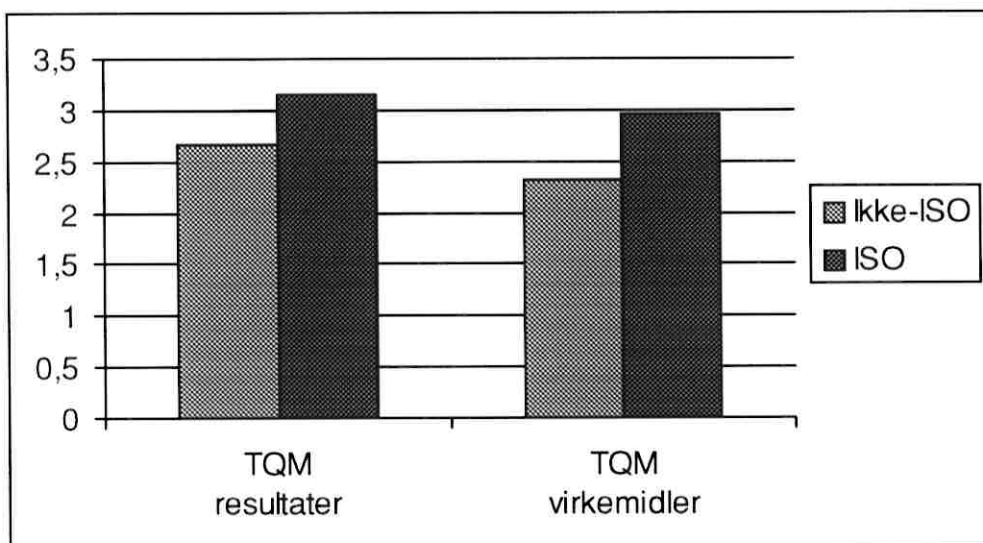
2.2 ISO 9000 og TQM

Av bedriftene som er med i undersøkelsen er 55% 9001 eller 9002 sertifisert, mens ingen bedrifter har 9003 sertifikat. Omtrent 20% av bedriftene svarer at de ikke er ISO-sertifisert men har planer om bli det (dette kan gi visse indikasjoner på hvordan markedet for ISO-sertifisering vil bli i årene fremover). De resterende bedriftene (22%) svarer at de ikke er interessert i ISO-sertifikat.

Vi ønsket å finne ut om det er en sammenheng mellom ISO sertifisering og kvalitetsresultater. Tidligere undersøkelser fra andre land (f.eks. Neergaard, 1996) har påvist at ISO 9000 ikke har noen innvirkning på kvalitet og forretningsresultater. Resultatene fra vår undersøkelse i Norge viser derimot en relativt klar sammenheng på dette området. Som figuren under illustrerer korrelerer ISO-sertifisering med både TQM-resultater og virkemidler.

¹ Fullstendige betegnelser som er forkortet i figuren (starter øverst): Human Resource Management, Strategisk planlegging, Kvalitetsledelse, Kvalitetsinformasjon, Kvalitetssikring av prosesser, Velferd, Kunde-tilbakemelding, Kvalitetssikring av produkter, Leverandør-invilvering, Kundetilfredsstillelse, Leverandør-samarbeid, Sosialt og miljømessig ansvar, Benchmarking.

Figur 2. TQM-virkemidler og resultater for ISO-sertifiserte og ikke-sertifiserte bedrifter (skala fra 1 (svært liten) til 5 (svært stor)).



En mulig forklaring på figuren er at ISO-9000 standarder direkte påvirker TQM-resultater og at det skjer en indirekte påvirkning gjennom TQM-virkemidler. Den direkte påvirkningen av TQM-resultater er illustrert i figur 3 (neste side), hvor TQM-virkemidler, ISO-standarder og TQM-resultater er kombinert. Bedriftene er her delt i fire grupper: høy-TQM/ISO sertifisert, lav-TQM/ISO-sertifisert, høy-TQM/ikke-ISO-sertifisert og lav-TQM/ikke-ISO-sertifisert. Den gjennomsnittlige score for alle bedriftene er 2,98. Ut fra tabellen kan man se at de bedriftene som både har høy TQM og er ISO-sertifisert er de som har den høyeste gjennomsnittlige score (3,6). Motsatt utgjør bedriftene med lav TQM og som ikke er ISO-sertifisert den gruppe som har den laveste score (2,4).

Figur 3. Sammenhengen mellom TQM og ISO-sertifisering.

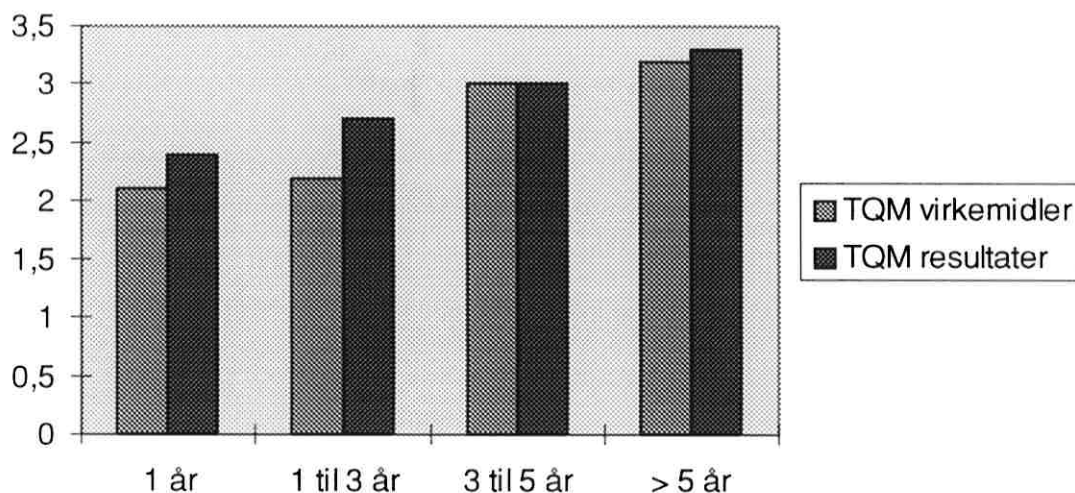
Resultater (skala fra 1-5)	ISO	Ikke-ISO
Høy TQM	3,6	3,0
Lav TQM	2,8	2,4

Faren er at bedrifter som oppnår ISO-sertifisering stopper sitt arbeid med TQM (Sun, 1996). Det er derfor en stor utfordring å utvikle kombinasjonsmuligheter mellom ISO og TQM som gjør at gapet mellom dem blir mindre. Dette kan komme til å bli viktig tema i tiden fremover (Boaden og Dale, 1994, Mahoney og Thor, 1994).

2.3 Kontinuerlig forbedring.

I et av bakgrunnsspørsmålene i skjemaet ble bedriftene bedt om å svare på hvor mange år de har praktisert kvalitetsledelse. Spørsmålet brukes her som en indikator på bedriftenes TQM-erfaring. Det viser seg at dette er en faktor som i likhet med ISO-sertifisering har relativt stor effekt på både virkemidler og resultater.

Figur 4. TQM-virkemidler og resultater etter antall års praksis med kvalitetsledelse



Jo lenger bedriftene har arbeidet med TQM, dess bedre er resultatene. Denne typen funn støtter opp under ideen om kontinuerlig forbedring. Resultatene viser også at arbeidet med TQM krever en god porsjon tålmodighet. Det er viktig å ikke gi opp selv om resultatene ikke kommer like raskt som man hadde forventet.

Her bør det også nevnes at resultatene viser en sammenheng mellom ISO-sertifisering og antall års praksis med kvalitetsledelse. Tendensen er at bedriftene sertifiserer seg etterhvert som de får erfaring med TQM. Av de bedriftene som nylig har startet arbeidet med TQM (mindre enn 1 år) er det bare 13% som er ISO-sertifisert. Tilsvarende er andelen bedrifter med ISO-sertifisering 68% blant de bedriftene som har praktisert kvalitetsledelse i mer enn 5 år. Det er også en tendens til at antall bedrifter som ønsker ISO-sertifisering øker etterhvert som bedriftene får erfaring med TQM. Dette kan være en indikasjon på at det i tiden fremover vil skje en tettere sammenkobling mellom ISO 9000 og TQM.

2.4 Hvorfor kvalitetsledelse?

Hvorfor velger bedriftene å satse på kvalitetsledelse? Av de syv alternative årsakene som ble gitt i spørreskjemaet er kundekrav den faktor som flest bedrifter (70%) oppgir som forklaring på hvorfor de startet arbeidet med kvalitet. Videre viser 53% av bedriftene til økt konkurranse som årsak og 39% til behov for kostnadsreduksjoner. Det

siste kan tyde på at relativt mange bedrifter oppfatter kvalitet som å være noe de får gratis.

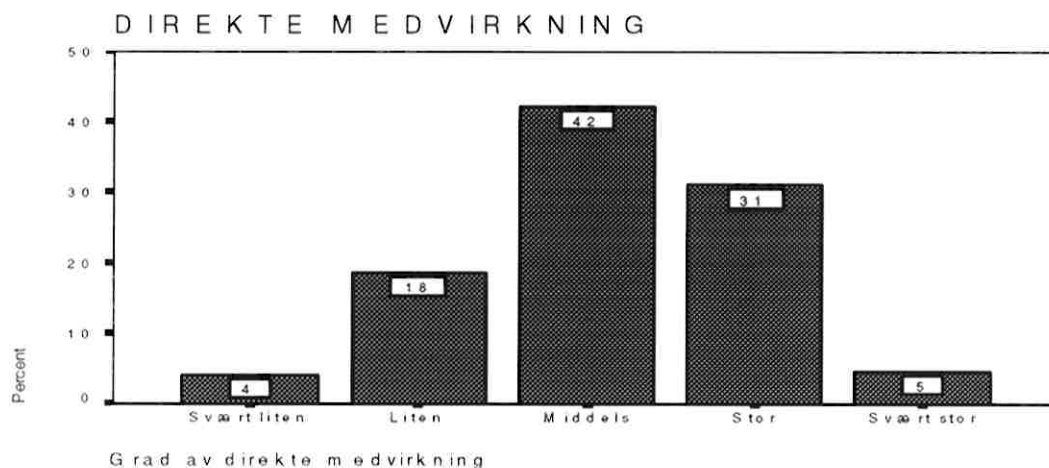
Tabell 1. De vanligste argumentene for å satse på kvalitetsledelse.

Argumenter:	
Krevende kunder	70%
Økt konkurranse	53%
Behov for kostnadsreduksjoner	39%
Avgjørelse på konsernnivå	24%
For å overleve	17%
Annet	17%

I hovedsak kan vi si at det er to måter bedriftene forholder seg til iverksettelse av kvalitetsprogrammer. Den ene preges av en passiv *reagerende* holdning, den andre av en aktiv *agerende*. Det ideelle er at flest mulig bedrifter har en agerende holdning når de setter igang sine kvalitetsprosesser. TQM prosjekter som iverksettes som en kriseløsning vil ha et dårligere grunnlag og mindre sjanser for suksess.

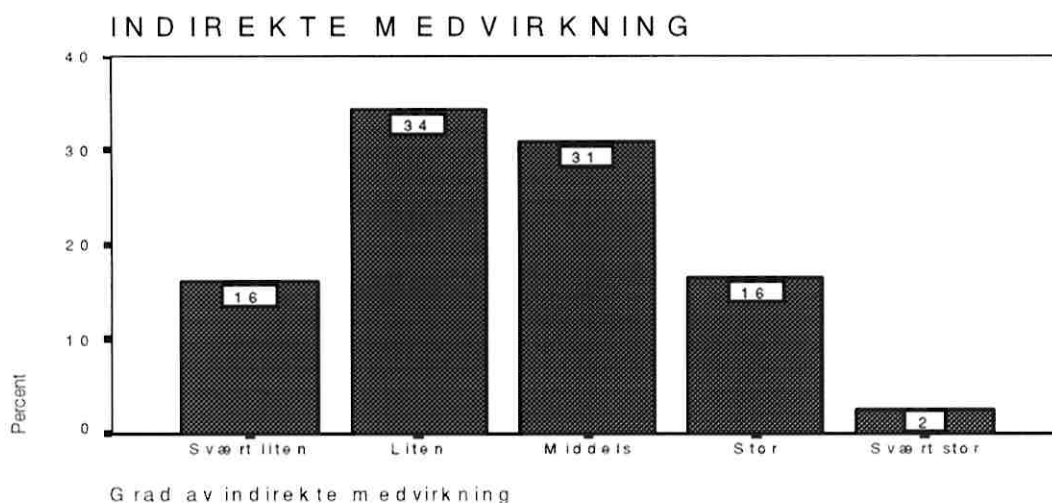
2.5 Medarbeiderdeltagelse og fagforeningsinvolvering.

Aktiv deltagelse fra flest mulig ansatte er et helt sentralt kriterie for å lykkes med kvalitetsforbedring. I undersøkelsen har vi skilt mellom to typer av deltagelse: den direkte medvirkningen fra hver enkelt ansatt og den form for deltagelse som skjer indirekte gjennom valgte representanter. Hvis vi først ser på graden av direkte medvirkning fra den enkelte ansatte i kvalitetsforbedringsprosessen viser tabellen under svarfordelingen på spørsmålet “I hvilken grad deltar medarbeiderne i å gjennomføre forbedringstiltak/forbedringsprosjekter?”.



Her viser tallene at graden av direkte medvirkning er svært liten eller liten i 22% av bedriftene. I den andre enden av skalaen finner vi at 36% av de som har svart anser graden av medvirkning for å være høy eller svært høy. Ikke overraskende plasserer brorparten av bedriftene seg på midten ved at 42 % mener graden av direkte medvirkning er middels. Samlet sett kan det sies at det er relativt få bedrifter som tilkjenne gir at deres ansatte i liten grad er involvert i forbedringsprosessene og likeledes kun 5 % som svarer at graden av medvirkning er svært høy.

Går vi videre og ser på indirekte medvirkning gir resultatene et litt annet bilde. Den neste tabellen viser bedriftenes svar på spørsmålet *“I hvilken grad deltar eksisterende organer som bedriftsutvalg (BU) avdelingsutvalg (AU) eller arbeidsmiljøutvalg (AMU) i planlegging og implementering av kvalitetsforbedring?”*.



Som vi ser av tabellen har andelen “liten” og “svært liten” grad her økt fra 22% i den forrige tabellen (direkte medvirkning) til 50% av bedriftene når det gjelder indirekte medvirkning. Sammenligner vi tilsvarende tall for verdiene “stor” og “svært stor” viser resultatene at mens 36% av bedriftene har valgt en av disse svaralternativene for direkte medvirkning, er denne andelen 18% for indirekte medvirkning. Resultatene viser at de ansattes medvirkning i kvalitetsforbedring i større grad foregår direkte enn via valgte representanter.

Videre bør det nevnes at undersøkelsen viser at det er en positiv og signifikant sammenheng mellom grad av medvirkning i kvalitetsforbedring og bedriftenes kvalitetsresultater. Dette betyr imidlertid ikke at vi kan slå fast at jo mer de ansatte trekkes med i forbedringsaktivitetene, desto bedre resultater oppnår man. Derimot kan vi slutte at de ansattes medvirkning, både direkte og indirekte, er en av flere faktorer som virker bestemmende på effekten av kvalitetsledelse i norske bedrifter.

For det andre kan det konkluderes at majoriteten av bedriftene har et stykke igjen for å nå målet om å involvere alle ansatte i en prosess for kontinuerlig forbedring. Erfaringsmessig har det vist seg at dette suksesskriteriet er noe av det vanskeligste å realisere. Et interessant resultat i denne sammenheng er at vår spørreundersøkelse viste at jo lenger bedriften har praktisert kvalitetsledelse desto viktigere mener toppledelsen at fagforeningens medvirkning i kvalitetsforbedringer er. Av de bedriftene som nylig

(mindre enn 1 år siden) har startet et kvalitetsledelsesprogram uttrykker 26% at betydningen av fagforeningens medvirkning er stor eller svært stor. Blant bedriftene som har praktisert kvalitetsledelse i mer enn 5 år er det tilsvarende tallet over 60%. Resultatene tyder på at det i bedrifter hvor de ansatte er fagorganisert kan være viktig å trekke de tillitsvalgte med i forbedringsarbeidet. I slike bedrifter viser altså erfaring at kvalitetsarbeidet bør baseres på både deltagelse fra den enkelte ansatte og indirekte deltagelse via valgte representanter.

2.6 Egevaluering

Systematisk egevaluering av bedriften kan være et effektivt virkemiddel for å identifisere både sterke sider og områder for forbedring. Vår undersøkelse viser at det er en sammenheng mellom i hvilken grad bedriftene benytter seg av egevaluering og de resultater de oppnår av TQM. Vi kan ut fra dette anta at egevaluering øker sjansen for å lykkes med kvalitetsforbedringsarbeidet.

Tabell 2. Sammenhengen mellom egevaluering (skala fra 1-5) og TQM-resultater (gjennomsnitt på skala fra 1-5).

Grad av egevaluering	1	2	3	4	5
Resultat i gjennomsnitt	2,8	3,0	3,1	3,4	3,6
% av bedriftene	53%	22%	10%	11%	5%

Som en kan se av tabellen er det bare 16% av bedriftene som oppgir at de driver stor eller svært stor grad (4 og 5) av egevaluering. Motsatt svarer 75% av bedriftene at graden av egevaluering er liten eller svært liten (1 og 2). Tallene samsvarer med resultater fra andre undersøkelser (van der Wiele et al, 1996) og bekrefter at det er få bedrifter som bruker dette virkemiddelet i sine kvalitetsforbedringsprosesser. Forskning har også vist at mange bedrifter ser store muligheter og fordeler med egevaluering, men tar ikke virkemiddelet i bruk fordi de mener det er for dyrt, komplisert og tidkrevende. Det kan derfor synes som om det er behov for mer kompetanse og støtte når det gjelder praktisering av egevaluering.

2.7 Oppsummering

Undersøkelsen "Kvalitetsledelse i Norge" viser at de ulike virkemidlene som vanligvis benyttes innen TQM alle har en positiv effekt på bedriftenes resultater. Det er imidlertid noen virkemidler (f.eks. personalledelse) som har større effekt enn andre (f.eks. leverandørsamarbeid) Videre ser det ut til å være en positiv samvariasjon mellom TQM og ISO-sertifisering. Dette betyr bl.a. at av de bedriftene som har mye TQM praksis så

oppnår bedriftene som er ISO-sertifisert bedre resultater enn de som ikke har ISO-sertifikat. Undersøkelsen bekrefter også antagelsen om at det tar tid før implementeringen av kvalitetsprogrammer gir seg utslag i konkrete resultater. Resultatene underbygger således også viktigheten av at forbedringsarbeidet bør være en kontinuerlig prosess. I tillegg til at forbedringsarbeidet gjøres kontinuerlig er det også av betydning at de ansatte er involvert. Resultatene indikerer en sterk og signifikant sammenheng mellom de ansattes medvirkning (både direkte og indirekte gjennom valgte representanter) og bedriftenes kvalitetsresultater. Et siste moment som synes å være av betydning for hvorvidt bedriftene lykkes med TQM er at de driver en systematisk egevaluering. Undersøkelsen viser imidlertid at bruken av egevaluering ennå er lite utbredt blant norske bedrifter. En viktig årsak til dette synes å være at dette er en metode som er vanskelig å implementere. Det synes også å være behov for kompetanse, seminarer, bøker osv. som kan gjøre metoden bedre kjent og lettere tilgjengelig for bedriftene. I neste kapittel vil vi gi et lite bidrag i den forbindelse. Kapitlet inneholder et benchmarkingskjema som hver enkelt bedrift kan bruke til å evaluere og måle seg selv.

3 Benchmarking

Benchmarking innebærer en systematisk sammenligning av seg selv i forhold til andre og har som hensikt å bl.a. identifisere ens sterke og svake sider. Prosessen kan foregå i fire faser: 1) Definere hva man ønsker å benchmarke og hvordan, 2) Samle inn nødvendig informasjon, 3) Definere sterke og svake sider (forbedringsområder), og 4) Foreta forbedringer. Benchmarkingskjemaet som er gitt i vedlegg til rapporten kan gi den enkelte bedrift som har deltatt i undersøkelsen et grunnlag for å sammenligne seg med Norges beste bedrifter, gjennomsnittsbedriftene og de bedriftene som kommer dårligst ut m.h.t kvalitetsledelse i praksis. En vil således få et inntrykk av hvilket nivå bedriften er på i forhold til standarden nasjonalt.

3.1 Veiledning

Benchmarkingskjemaet presenterer svarfordelingen på alle spørsmålene i spørreskjemaet. Skjemaet er bygget opp på en måte som gjør det mulig for den enkelte bedrift å sammenligne seg med minimums-score, de 25% dårligste, median (50%), 75% (de 25% beste) og maksimum-score. Videre er gjennomsnittet (sum) for hver seksjon av spørsmål oppgitt og gruppert på samme måte fordelingene på enkeltspørsmålene. Følgende tabell er ment som et eksempel.

Virkemidler	Benchmarks					Din bedrift
	Min	25%	Med	75%	Max	
Kvalitetsledelse	1,00	2,87	3,44	3,94	5,00	4,2
Kvalitetsinformasjon	1,00	2,69	3,17	3,72	5,00	
Strategi planlegging	1,00	2,76	3,33	3,93	5,00	
Personalledelse	1,00	2,42	2,93	3,36	5,00	

Som tabellen viser vil "din bedrift" vil i dette tilfelle være blant de 25% beste bedriftene når det gjelder kvalitetsledelse som virkemiddel. Tallene i tabellen kan altså bare gi en grov plassering (f.eks. under 25%) av bedriften i forhold til standarden nasjonalt. En mer presis benchmarking med eksakt plassering (f.eks. 16%) vil kreve individuell oppfølging av den enkelte bedrift. Hvis din bedrift ikke har beholdt en kopi

av besvarelsen av spørreskjemaet eller dere er interessert i å få utført en mer presis og oppdatert benchmarking, vennligst ta kontakt.

4 Litteratur

Ahire, S. L., M. A. Waller, and D. Y. Golhar (1995) Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation?, *International Journal of Quality and Reliability management*, Vol. 13, No.8., pp.8-27.

Hart, C. W. and C. E. Bogan (1992), *The Baldrige*, McGraw-Hill Inc. Boaden, R, J, and Dale, B. G. (1994) A Generic Framework for Managing Quality Improvement: Theory and practice?, *Quality Management Journal*, 1(4), pp.11-29.

de Vaus, D. A., *Survey in Social Research* (3rd ed.), UCL PRESS, 1993. European Foundation of Quality Management (E.F.Q.M.) (1996) *Self-assessment: Guidelines for Companies*, published by European Foundation of Quality Management, Belgium.

Mahoney F X and C G Thor (1994) *The TQM Trilogy: Using ISO 9000, The Deming Prize, and the Baldrige Award to establishing a system for Total Quality Management*, AMACOM, American Management Association, USA.

Neergaard, Peter (1996), *Quality Management: A Survey on Accomplished Results*, in *The proceedings of the First International research Conference on Quality management*, ed. by A S Sohal and M Terziovski, Melbourne, Australia.

Sun, Hongyi (1996) *Patterns of Implementing TQM versus ISO 9000 standards*, In the proceedings of the First International research Conference on Quality management, Melbourne, Australia. (Forthcoming in *International Journal of Quality and Reliability Management*)

van der Wiele, A et al , (1996) *Quality management Self-Assessment: An Examination in European Business?*, *Journal of General Management*, Vol.22 No.1., pp.48-67.

5 Vedlegg: Skjema for benchmarking

Spørsmål	Min	25%	Benchmarks		Din bedrift
			Med	75% Max	
I Følgende spørsmål er relatert til ledelsens ansvar for kvalitet.					
a I hvilken grad påtar toppledelsen seg ansvar for at arbeid blir kvalitetsmessig utført?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
b Aksept av ansvar for kvalitet av overordnede avdelingsledere i firmaet	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
c Toppledelsens grad av medvirkning i kvalitetsforbedringsprosessen	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
d I hvilken grad har ledelsen målsettinger for kvalitetsforbedring?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
e I hvilken grad blir det fastsatt mål for kvalitet i bedriften?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
f I hvilken grad prioriterer ledelsen kvalitet i forhold til driftskostnader og tidsfrister?	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
g I hvilken grad blir kvalitets spørsmål tatt opp på ledermøter?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
h I hvilken grad er toppledelsen involvert i aktiviteter for å oppnå høy kvalitet?	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
i I hvilken grad deltar toppledelsen i å gi trening i total kvalitet?	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
II De følgende spørsmål relaterer seg til kvalitetsinformasjon og analyse i bedriften.	1,00	3,00	3,59	4,00	5,00
a Tilgjengelighet av data om kvalitetsdefekter så som feilrate, skrap, klager etc	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
b I hvilken grad er nødvendige kvalitetsdata tilgjengelig når du trenger det?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
c I hvilken grad er nødvendige kvalitetsdata tilgjengelig for den enkelte medarbeider?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
d I hvilken grad er kvalitetsdata tilgjengelig for direktører og ledelse?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
e I hvilken grad bruker toppledelsen kvalitetsdata når avgjørelser blir tatt?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
f I hvilken grad blir kvalitetsdata brukt av mellomledelsen i planlegging og kontroll?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
g I hvilken grad blir kvalitetsdata brukt av medarbeiderne i deres arbeid?	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
h I hvilken grad er kvalitetsdata tilgjengelig og brukt i bedriften?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
III Følgende spørsmål relaterer seg til strategisk planlegging av kvalitetsledelse i bedriften.	1,00	2,82	3,34	3,84	5,00
a I hvilken grad blir kvalitetsledelse tatt hensyn til i bedriftens strategiplan?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
b I hvilken grad blir kvalitetsledelse tatt hensyn til i driftsplanleggingen (1-2 år)?	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
c I hvilken grad blir kundeformøydhet tatt hensyn til i bedriftens strategiplan?	1,00	3,00	4,00	4,25	5,00
d I hvilken grad blir kundeformøydhet tatt hensyn til i driftsplanleggingen (1-2 år)?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
e I hvilken grad støtter toppledelsen opp om en langsiktig kvalitetsforbedringsprosess?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
f I hvilken grad blir kvalitetsmål og kvalitetspolicy forstått i hele bedriften?	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
g I hvilken grad integrerer bedriften kvalitetsforbedringsplanleggingen i den totale planleggingsprosessen?	1,00	2,75	3,00	4,00	5,00
h I hvilken grad blir total kvalitetsprinsipp brukt i formuleringer, oversikter og implementering av strategi?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
i I hvilken grad blir policy og strategi kommunisert ut til hele organisasjonen?	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
j I hvilken grad brukes den norske eller europeiske kvalitetsprismodellen som grunnlag for revisjon og forbedring?	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00
IV Følgende spørsmål relaterer seg til utvikling av menneskelige ressurser i bedriften.	1,00	2,80	3,30	3,89	5,00
a I hvilken grad blir kvalitetsrelatert opplæring gitt til fast ansatte med timelønn	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
b I hvilken grad blir det gitt opplæring i de vanligste statistikk-teknikkene (som histogram og kontrollkurver) i hele bedrift	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00
c I hvilken grad blir det gitt opplæring i avanserte statistikk-teknikker (design av eksperimenter etc) til de som har behov	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00
d Tilgjengelighet av ressurser for opplæring av de ansatte i bedriften	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
e I hvilken grad blir programmer for medarbeiderutvikling implementert i bedriften?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00

Spørsmål	Benchmarks			Din bedrift	
	Min	25%	Med		75%
f	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
g	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
h	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
i	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
j	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
k	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
l	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
IV-2: Medarbeiderdeltagelse og fagforeningsaktiviteter relatert til kvalitetsledelse.	1,00	2,42	2,90	3,33	4,83
a	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
b	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
c	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
d	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
e	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
f	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
g	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
h	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00
i	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00
j	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
k	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
l	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
m	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00
n	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00
o	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
p	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
q	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00
V Følgende spørsmål relaterer seg til kvalitetssikring av produkter og tjenester.	1,00	2,24	2,81	3,23	4,80
a	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
b	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
c	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
d	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
e	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
f	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
g	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
h	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
i	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00

Spørsmål	Benchmarks			Din bedrift
	Min	Med	75% Max	
j I hvilken grad blir det gitt klare instruksjoner vedrørende arbeidsoppgavene til ansatte?	1,00	3,00	4,00	5,00
k I hvilken grad bruker bedriften en systematisk tilnærming for å sikre kvaliteten på produkter og tjenester?	1,00	3,00	4,00	5,00
l I hvilken grad blir arbeidsprosesser identifisert, vurdert og hvis nødvendig revidert?	1,00	3,00	4,00	5,00
VI Følgende spørsmål relaterer seg til kvaliteten på bedriftens leverandører.	1,20	3,29	3,68	4,17
a I hvilken grad blir leverandører valgt på bakgrunn av kvalitet i stedet for pris?	1,00	3,00	3,00	5,00
b I hvilken grad baserer bedriften seg på et fåtall leverandører de kan stole på?	1,00	3,00	4,00	5,00
c I hvilken grad driver bedriften oppgradering og opplæring av sine leverandører?	1,00	2,00	2,00	5,00
d I hvilken grad gir bedriften teknisk assistanse til sine leverandører?	1,00	2,00	3,00	5,00
e I hvilken grad blir leverandørene involvert i bedriftens produktutviklingsprosesser?	1,00	2,00	3,00	5,00
f I hvilken grad blir leverandørene involvert i forbedring av bedriftens egne produksjonsprosesser?	1,00	2,00	2,00	5,00
g I hvilken grad forsøker bedriften å opparbeide langsiktige forhold til sine leverandører?	1,00	3,00	4,00	5,00
h I hvilken grad gir bedriften klare produktspesifikasjoner til sine leverandører?	1,00	3,00	4,00	5,00
i Grad av inspeksjoner, vurderinger eller sjekker av innkomne varer/tjenester	1,00	3,00	3,00	5,00
j I hvilken grad utvikler bedriften et forhold til sine leverandører som gir kontinuerlig kvalitetsforbedring?	1,00	2,00	3,00	5,00
VII Følgende spørsmål relaterer seg til bedriftens kvalitetsresultater.	1,00	2,70	3,10	4,67
a I hvilken grad er dårlig arbeid blitt redusert p g a kvalitetsledelse?	1,00	3,00	3,00	5,00
b I hvilken grad er omfanget av arbeid som må gjøres påny blitt redusert p g a kvalitetsledelse?	1,00	3,00	3,00	5,00
c I hvilken grad er garantikostnader blitt redusert p g a kvalitetsledelse?	1,00	2,00	3,00	5,00
d I hvilken grad er antall kundeflager blitt redusert p g a kvalitetsledelse?	1,00	3,00	3,00	5,00
e I hvilken grad er bedriftens konkurranseposisjon blitt styrket p g a kvalitetsledelse?	1,00	3,00	3,00	11,00
f I hvilken grad er bedriftens markedsandeler økt som følge av kvalitetsledelse?	1,00	2,00	3,00	5,00
g I hvilken grad har kvalitetsledelse bidratt til opprettholdelse av bedriftens markedsposisjon?	1,00	3,00	4,00	5,00
h I hvilken grad har produktiviteten i bedriften økt p g a kvalitetsledelse?	1,00	3,00	3,50	5,00
i I hvilken grad er produksjonstiden blitt redusert p g a kvalitetsledelse?	1,00	2,00	3,00	5,00
j I hvilken grad har bedriftens lønnsomhet økt p g a kvalitetsledelse?	1,00	3,00	3,50	5,00
k I hvilken grad er bedriftens kostnader redusert p g a kvalitetsledelse?	1,00	2,00	3,00	5,00
l I hvilken grad har kvalitetsledelse ført til forbedring av bedriftens prestasjoner internt og eksternt?	1,00	3,00	3,00	5,00
m I hvilken grad er de ansattes trivsel blitt bedret p g a kvalitetsledelse?	1,00	3,00	3,00	5,00
n I hvilken grad har kvalitetsledelse vært med på å bedre bedriftens evne til å bevare globale ressurser, redusere avfall og	1,00	2,00	3,00	5,00
VIII Følgende spørsmål er relatert til kundefokusering og kundefornøyhet.	1,00	2,77	3,14	3,62
a I hvilken grad er bedriften sterkt forpliktet til å skape fornøyde kunder?	1,00	4,00	4,00	5,00
b I hvilken grad er det et mål for bedriften å overstige kundenes forventninger?	1,00	3,00	4,00	5,00
c I hvilken grad viser overordnede gjennom sine handlinger at kundefornøyhet er viktig?	1,00	3,00	4,00	5,00
d I hvilken grad vet bedriftens ansatte hvilke egenskaper ved produktene eller tjenestene kundene setter mest pris på?	1,00	3,00	4,00	5,00
e I hvilken grad blir informasjon fra kundene brukt til å utvikle nye produkter og tjenester?	1,00	3,00	4,00	5,00

Spørsmål	Min	25%	Benchmarks		Din bedrift
			Med	75%	
f I hvilken grad foretar bedriften systematisk registrering av kundelager?	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
g I hvilken grad blir kundene bedt om å gi tilbakemelding om deres formøydhet med bedriften?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
h I hvilken grad kjenner bedriften til kundenes oppfatning av kvalitet?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
i I hvilken grad tar toppledelsen hyppig kontakt med kundene?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
j I hvilken grad blir kundelager behandlet og tatt hensyn til?	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
k I hvilken grad blir ansatte oppfordret til positiv kundebehandling?	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
l I hvilken grad studerer bedriften beste praksis i andre selskap for å få nye ideer om hvordan bedriften kan forbedre seg?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
m I hvilken grad sammenligner bedriften sitt nåværende kvalitetsnivå på produkter og tjenester med sine konkurrenter?	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
n I hvilken grad sammenligner bedriften sitt nåværende kvalitetsnivå på produkter og tjenester med de som er ledende i	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
o I hvilken grad sammenligner bedriften sitt nåværende kvalitetsnivå på interne prosesser med sine konkurrenters?	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
p I hvilken grad sammenligner bedriften kvaliteten på interne prosesser med de som er ledende på området i verden?	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00
q Totalt sett i hvilken grad blir kundeformøydhet tatt hensyn til i bedriftens kvalitetsledelsesprosess?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
r I hvilken grad har bedriften etablert felles forberedingsaktiviteter med kunder og leverandører?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
IX Følgende spørsmål relaterer seg til forhold som opplæring, trivsel og holdninger. Sum seksjon VIII:	1,11	3,00	3,47	3,89	4,78
a I hvilken grad blir de ansattes helse ansett som bedriftens ansvar?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
b I hvilken grad blir de ansattes sikkerhet i arbeidssituasjonen ansett som bedriftens ansvar?	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
c I hvilken grad blir miljøspørsmål ansett som bedriftens ansvar?	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
d I hvilken grad blir bedriftens kvalitetslederskap formidlet til omverdenen?	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
e I hvilken grad blir trening i spesielle arbeidsferdigheter (tekniske og yrkesrettede) gitt til fast ansatte med timelønn?	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
f I hvilken grad blir trening i spesielle arbeidsferdigheter (tekniske og yrkesrettede) gitt til fast ansatte med årslønn?	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
g I hvilken grad blir ansatte påskjønnnet for utmerket kvalitetsutførelse?	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
h I hvilken grad foretar bedriften målinger av de ansattes trivsel?	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Sum seksjon IX:	1,17	3,13	3,50	3,88	4,88
TQM praksis (gjennomsnitt for seksjon I,II,III,IV,V,VI,VIII, og IX)	1,57	2,96	3,33	3,70	4,64
Resultatforbedringer som følge av TQM praksis	1,00	2,80	3,15	3,62	5,00
Effektivitets index (TQM resultater/TQM praksis)	0,48	0,86	0,95	1,03	1,43
TQM score (gjennomsnitt for TQM praksis og resultater)	1,28	2,93	3,25	3,63	4,64

6 Vedlegg 2: Spørreskjema

INTERNASJONAL STUDIE AV KVALITETSSLEDELSE I PRAKSIS

Vennligst svar på følgende spørsmål ved å tegne en sirkel rundt et av nummerne (1) til (5) eller (x) til høyre for spørsmålet. Nummeret representerer styrken på din vurdering i forhold til det aktuelle spørsmålet.

Skala: [5] Svært stor [4] Stor [3] Middels [2] Liten [1] Svært liten [X] Ikke relevant/ikke i stand til å svare

I. Følgende spørsmål er relatert til ledelsens ansvar for kvalitet.

a. I hvilken grad påtar toppledelsen seg ansvar for at arbeid blir kvalitetsmessig utført?.....	5	4	3	2	1	X
b. Aksept av ansvar for kvalitet av overordnede avdelingsledere i firmaet.....	5	4	3	2	1	X
c. Toppledelsens grad av medvirkning i kvalitetsforbedringsprosessen.....	5	4	3	2	1	X
d. I hvilken grad har ledelsen målsettinger for kvalitetsforbedring?	5	4	3	2	1	X
e. I hvilken grad blir det fastsatt mål for kvalitet i bedriften?	5	4	3	2	1	X
f. I hvilken grad prioriterer ledelsen kvalitet i forhold til driftskostnader og tidsfrister?	5	4	3	2	1	X
g. I hvilken grad blir kvalitetsspørsmål tatt opp på ledermøter?	5	4	3	2	1	X
h. I hvilken grad er toppledelsen involvert i aktiviteter for å oppnå høy kvalitet?	5	4	3	2	1	X
i. I hvilken grad deltar toppledelsen i å gi trening i total kvalitet?	5	4	3	2	1	X

II. De følgende spørsmål relaterer seg til kvalitetsinformasjon og analyse i bedriften.

a. Tilgjengelighet av data om kvalitetsdefekter så som feilrate, skrap, klager etc.....	5	4	3	2	1	X
b. I hvilken grad er nødvendige kvalitetsdata tilgjengelig når du trenger det?.....	5	4	3	2	1	X
c. I hvilken grad er nødvendige kvalitetsdata tilgjengelig for den enkelte medarbeider?.....	5	4	3	2	1	X
d. I hvilken grad er kvalitetsdata tilgjengelig for direktører og ledelse?	5	4	3	2	1	X
e. I hvilken grad bruker toppledelsen kvalitetsdata når avgjørelser blir tatt?.....	5	4	3	2	1	X
f. I hvilken grad blir kvalitetsdata brukt av mellomledelsen i planlegging og kontroll?.....	5	4	3	2	1	X
g. I hvilken grad blir kvalitetsdata brukt av medarbeiderne i deres arbeid?.....	5	4	3	2	1	X
h. I hvilken grad er kvalitetsdata tilgjengelig og brukt i bedriften?.....	5	4	3	2	1	X

III. Følgende spørsmål relaterer seg til strategisk planlegging av kvalitetsledelse i bedriften.

a. I hvilken grad blir kvalitetsledelse tatt hensyn til i bedriftens strategiplan?.....	5	4	3	2	1	X
b. I hvilken grad blir kvalitetsledelse tatt hensyn til i driftsplanleggingen (1-2 år)?.....	5	4	3	2	1	X
c. I hvilken grad blir kundefornøydhet tatt hensyn til i bedriftens strategiplan?.....	5	4	3	2	1	X
d. I hvilken grad blir kundefornøydhet tatt hensyn til i driftsplanleggingen (1-2 år)?.....	5	4	3	2	1	X
e. I hvilken grad støtter toppledelsen opp om en langsiktig kvalitetsforbedringsprosess?.....	5	4	3	2	1	X
f. I hvilken grad blir kvalitetsmål og kvalitetspolicy forstått i hele bedriften?.....	5	4	3	2	1	X

g. I hvilken grad integrerer bedriften kvalitetsforbedringsplanleggingen i den totale planleggingsprosessen?.....	5	4	3	2	1	X
h. I hvilken grad blir total kvalitetsprinsipper brukt i formuleringer, oversikter og implementering av strategi?.....	5	4	3	2	1	X
i. I hvilken grad blir policy og strategi kommunisert ut til hele organisasjonen?.....	5	4	3	2	1	X
j. I hvilken grad brukes den norske eller europeiske kvalitetsprismodellen som grunnlag for revisjon og forbedring?.....	5	4	3	2	1	X

IV. Følgende spørsmål relaterer seg til utvikling av menneskelige ressurser i bedriften.

a. I hvilken grad blir kvalitetsrelatert opplæring gitt til fast ansatte med timelønn.....	5	4	3	2	1	X
b. I hvilken grad blir det gitt opplæring i de vanligste statistikk-teknikkene (som histogram og kontrollkurver) i hele bedriften?.....	5	4	3	2	1	X
c. I hvilken grad blir det gitt opplæring i avanserte statistikk-teknikker (design av eksperimenter etc.) til de som har behov for det i bedriften?.....	5	4	3	2	1	X
d. Tilgjengelighet av ressurser for opplæring av de ansatte i bedriften.....	5	4	3	2	1	X
e. I hvilken grad blir programmer for medarbeiderdeltakelse implementert i bedriften?.....	5	4	3	2	1	X
f. Hvor stor effekt har programmene for medarbeiderdeltakelse?.....	5	4	3	2	1	X
g. I hvilken grad deltar ansatte/ikke overordnede i kvalitetsbeslutninger?.....	5	4	3	2	1	X
h. I hvilken grad blir de ansatte holdt ansvarlig for resultatene av sine deler av prosessen?.....	5	4	3	2	1	X
i. I hvilken grad blir kvalitetsbevissthet bygget opp blant de ansatte?.....	5	4	3	2	1	X
j. I hvilken grad måler bedriften de ansattes holdning til arbeidet?.....	5	4	3	2	1	X
k. I hvilken grad har bedriften et miljø som legger vekt på utvikling av bedriftens menneskelige ressurser?.....	5	4	3	2	1	X
l. I hvilken grad blir det gitt opplæring i forbedringsteknikker i bedriften?.....	5	4	3	2	1	X

IV-2: Medarbeiderdeltagelse og fagforeningsaktiviteter relatert til kvalitetsledelse

a. I hvilken grad blir det utarbeidet skriftlige utviklingsplaner for den enkelte medarbeider (f.eks. som følge av medarbeidersamtale)?.....	5	4	3	2	1	X
b. I hvilken grad deltar medarbeidere i før-jobb-møter for å forbedre planleggingen av nye prosjekter/større arbeidsoppgaver?.....	5	4	3	2	1	X
c. I hvilken grad deltar medarbeiderne på møter etter at et prosjekt eller en større arbeidsoppgave er ferdig, for å evaluere måten arbeidet ble utført på?.....	5	4	3	2	1	X
d. I hvilken grad gjennomføres idedugnader hvor medarbeiderne deltar i å identifisere forbedringstiltak for sin gruppe eller avdeling?.....	5	4	3	2	1	X
e. I hvilken grad deltar medarbeiderne i å gjennomføre forbedringstiltak/forbedringsprosjekter?.....	5	4	3	2	1	X
f. I hvilken grad deltar medarbeider i møter/prosjekter hvor siktemålet er å vurdere og forbedre viktige verdiskapingsprosesser (som produksjon, markedsføring etc.) på tvers av avdelingsgrenser?.....	5	4	3	2	1	X
g. I hvilken grad gjennomføres aktiviteter som skal øke bevisstheten om interne kunder?.....	5	4	3	2	1	X

h. I hvilken grad følges internkunde-aktiviteter opp gjennom systematiske forbedringstiltak?.....	5	4	3	2	1	X
i. I hvilken grad arrangerer bedriften konferanser hvor alle medarbeiderne blir invitert for å diskutere og planlegge forbedringsområder og forbedringsaktiviteter?.....	5	4	3	2	1	X
j. I hvilken grad blir resultatene fra forbedringskonferanser fulgt opp ved igangsetting av forbedringsprosjekter?....	5	4	3	2	1	X
k. I hvilken grad deltar fagforeningen og deres representanter i kvalitetsforbedringsprosessen?.....	5	4	3	2	1	X
l. I hvilken grad diskuterer eksisterende organer som bedriftsutvalg (BU), avdelingsutvalg (AU) eller arbeidsmiljøutvalg (AMU) spørsmål som angår kvalitet og kvalitetsforbedring?.....	5	4	3	2	1	X
m. I hvilken grad deltar eksisterende organer som BU, AU eller AMU i planlegging og implementering av kvalitetsforbedring?.....	5	4	3	2	1	X
n. I hvilken grad tar eksisterende organer som BU, AU eller AMU avgjørelser som angår kvalitet?.....	5	4	3	2	1	X
o. I hvilken grad mener toppledelsen at fagforeningens medvirkning i kvalitetsforbedringer er viktig?.....	5	4	3	2	1	X
p. I hvilken grad aksepterer fagforeningen(e) arbeidet med kvalitetsforbedring?.....	5	4	3	2	1	X
q. I hvilken grad deltar fagforeningsrepresentantene i å informere om total kvalitet?.....	5	4	3	2	1	X

V. Følgende spørsmål relaterer seg til kvalitetssikring av produkter og tjenester.

a. I hvilken grad blir nye produkter/tjenester kontrollert før produktet/tjenesten blir produsert?.....	5	4	3	2	1	X
b. I hvilken grad eksisterer det klare spesifikasjoner av bedriftens produkter/tjenester?.....	5	4	3	2	1	X
c. I hvilken grad er det utarbeidet klare prosedyrer for utarbeidelsen av bedriftens produkter/tjenester?.....	5	4	3	2	1	X
d. I hvilken grad blir realiserbarhet tatt hensyn til i produktutviklingsprosessen?.....	5	4	3	2	1	X
e. I hvilken grad blir produkttesting anvendt for å akseptere/forkaste ferdige produkter/tjenester?	5	4	3	2	1	X
f. Omfang av preventivt vedlikehold av produksjonsutstyr.....	5	4	3	2	1	X
g. Omfang av inspeksjon, revisjon eller sjekk av kvalitet i arbeidet/arbeidsprosessen.....	5	4	3	2	1	X
h. Omfang av inspeksjon, revisjon eller sjekk av kvalitet på ferdig produkter.....	5	4	3	2	1	X
i. I hvilken grad brukes planlegging av produksjonen som et middel for å redusere feil?.....	5	4	3	2	1	X
j. I hvilken grad blir det gitt klare instruksjoner vedrørende arbeidsoppgavene til ansatte?.....	5	4	3	2	1	X
k. I hvilken grad bruker bedriften en systematisk tilnærming for å sikre kvaliteten på produkter og tjenester?.....	5	4	3	2	1	X
l. I hvilken grad blir arbeidsprosesser identifisert, vurdert og hvis nødvendig revidert?.....	5	4	3	2	1	X

VI. Følgende spørsmål relaterer seg til kvaliteten på bedriftens leverandører.

a. I hvilken grad blir leverandører valgt på bakgrunn av kvalitet i stedet for pris?.....	5	4	3	2	1	X
b. I hvilken grad baserer bedriften seg på et fåtall leverandører de kan stole på?.....	5	4	3	2	1	X
c. I hvilken grad driver bedriften oppgradering og opplæring av sine leverandører?.....	5	4	3	2	1	X
d. I hvilken grad gir bedriften teknisk assistanse til sine leverandører?.....	5	4	3	2	1	X

e. I hvilken grad blir leverandørene involvert i bedriftens produktutviklingsprosesser?.....	5	4	3	2	1	X
f. I hvilken grad blir leverandørene involvert i forbedring av bedriftens egne produksjonsprosesser?.....	5	4	3	2	1	X
g. I hvilken grad forsøker bedriften å opparbeide langsiktige forhold til sine leverandører?.....	5	4	3	2	1	X
h. I hvilken grad gir bedriften klare produktspesifikasjoner til sine leverandører?.....	5	4	3	2	1	X
i. Grad av inspeksjoner, vurderinger eller sjekker av innkomne varer/tjenester.....	5	4	3	2	1	X
j. I hvilken grad utvikler bedriften et forhold til sine leverandører som gir kontinuerlig kvalitetsforbedring?	5	4	3	2	1	X

VII. Følgende spørsmål relaterer seg til bedriftens kvalitetsresultater.

a. I hvilken grad er dårlig arbeid blitt redusert p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
b. I hvilken grad er omfanget av arbeid som må gjøres påny blitt redusert p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
c. I hvilken grad er garantikostnader blitt redusert p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
d. I hvilken grad er antall kundeklager blitt redusert p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
e. I hvilken grad er bedriftens konkurranseposisjon blitt styrket p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
f. I hvilken grad er bedriftens markedsandeler økt som følge av kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
g. I hvilken grad har kvalitetsledelse bidratt til opprettholdelse av bedriftens markedsposisjon?.....	5	4	3	2	1	X
h. I hvilken grad har produktiviteten i bedriften økt p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
i. I hvilken grad er produksjonstiden blitt redusert p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
j. I hvilken grad har bedriftens lønnsomhet økt p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
k. I hvilken grad er bedriftens kostnader redusert p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
l. I hvilken grad har kvalitetsledelse ført til forbedring av bedriftens prestasjoner internt og eksternt?.....	5	4	3	2	1	X
m. I hvilken grad er de ansattes trivsel blitt bedret p.g.a. kvalitetsledelse?.....	5	4	3	2	1	X
n. I hvilken grad har kvalitetsledelse vært med på å bedre bedriftens evne til å bevare globale ressurser, redusere avfall og forurensing?.....	5	4	3	2	1	X

VIII. Følgende spørsmål er relatert til kundefokusering og kundefornøyhet.

a. I hvilken grad er bedriften sterkt forpliktet til å skape fornøyde kunder?.....	5	4	3	2	1	X
b. I hvilken grad er det et mål for bedriften å overstige kundenes forventninger?.....	5	4	3	2	1	X
c. I hvilken grad viser overordnede gjennom sine handlinger at kundefornøyhet er viktig?.....	5	4	3	2	1	X
d. I hvilken grad vet bedriftens ansatte hvilke egenskaper ved produktene eller tjenestene kundene setter mest pris på?.....	5	4	3	2	1	X
e. I hvilken grad blir informasjon fra kundene brukt til å utvikle nye produkter og tjenester?.....	5	4	3	2	1	X
f. I hvilken grad foretar bedriften systematisk registrering av kundeklager?.....	5	4	3	2	1	X

g. I hvilken grad blir kundene bedt om å gi tilbakemelding om deres fornøydhets med bedriften?.....	5	4	3	2	1	X
h. I hvilken grad kjenner bedriften til kundenes oppfatning av kvalitet?.....	5	4	3	2	1	X
i. I hvilken grad tar toppledelsen hyppig kontakt med kundene?.....	5	4	3	2	1	X
j. I hvilken grad blir kundeklager behandlet og tatt hensyn til?.....	5	4	3	2	1	X
k. I hvilken grad blir ansatte oppfordret til positiv kundebehandling?.....	5	4	3	2	1	X
l. I hvilken grad studerer bedriften beste praksis i andre selskap for å få nye ideer om hvordan bedriften kan forbedre seg?.....	5	4	3	2	1	X
m. I hvilken grad sammenligner bedriften sitt nåværende kvalitetsnivå på produkter og tjenester med sine konkurrenter?.....	5	4	3	2	1	X
n. I hvilken grad sammenligner bedriften sitt nåværende kvalitetsnivå på produkter og tjenester med de som er ledende på området i verden?.....	5	4	3	2	1	X
o. I hvilken grad sammenligner bedriften kvaliteten på interne prosesser med sine konkurrenters?.....	5	4	3	2	1	X
p. I hvilken grad sammenligner bedriften kvaliteten på interne prosesser med de som er ledende på området i verden?.....	5	4	3	2	1	X
q. Totalt sett i hvilken grad blir kundefornøydhets tatt hensyn til i bedriftens kvalitetsledelsesprosess?.....	5	4	3	2	1	X
r. I hvilken grad har bedriften etablert felles forbedringsaktiviteter med kunder og leverandører?.....	5	4	3	2	1	X

IX. Følgende spørsmål relaterer seg til generelle forhold slik som ansvar for ansatte, opplæring, trivsel og holdninger.

a. I hvilken grad blir de ansattes helse ansett som bedriftens ansvar?.....	5	4	3	2	1	X
b. I hvilken grad blir de ansattes sikkerhet i arbeidssituasjonen ansett som bedriftens ansvar?.....	5	4	3	2	1	X
c. I hvilken grad blir miljøspørsmål ansett som bedriftens ansvar?	5	4	3	2	1	X
d. I hvilken grad blir bedriftens kvalitetslederskap formidlet til omverdenen?.....	5	4	3	2	1	X
e. I hvilken grad blir trening i spesielle arbeidsferdigheter (tekniske og yrkesrettede) gitt til fast ansatte med timelønn?.....	5	4	3	2	1	X
f. I hvilken grad blir trening i spesielle arbeidsferdigheter (tekniske og yrkesrettede) gitt til fast ansatte med årslønn?.....	5	4	3	2	1	X
g. I hvilken grad blir ansatte påskjønet for utmerket kvalitetsutførelse?.....	5	4	3	2	1	X
h. I hvilken grad foretar bedriften målinger av de ansattes trivsel?.....	5	4	3	2	1	X

X. Vennligst indiker ved å sette et kryss til venstre for det svaralternativet som passer best.

Bedriften er ___ privat ___ offentlig (hvis offentlig sektor, gå til spørsmål d.) ___ Annet (stiftelse e.l.)

a. Bedriftens konkurrenter er (velg eventuelt flere kategorier):

___ Lokale ___ Regionale ___ Nasjonale ___ Internasjonale

b. Bedriftens kunder hovedsaklig:

___ Lokale ___ Regionale ___ Nasjonale ___ Internasjonale

- c. Bedriften er: _____ Norsk eid _____ Både norsk og utenlandsk eid _____ Utenlandsk eid
- d. Bedriftens ansatte er hovedsaklig: _____ Fagorganisert _____ Ikke fagorganisert _____ Delvis fagorganisert
- f. Negativ effekt av offentlige hindringer/reguleringer på bedriftens produktivitet: _____ Svært høy _____ Høy _____ Middels _____ Lav _____ Svært lav
- h. Utdannelsesnivået på arbeidsstyrken er: _____ Svært høy _____ Høy _____ Middels _____ Lav _____ Svært lav
- i. Gjennomsnittsalderen på de ansatte er: _____
- j. Er det sannsynlig at bedriftens ansatte vil kunne beholde jobben i lang tid fremover? _____ Ja _____ Nei
- k. Hvor lenge har bedriften praktisert kvalitetsledelse? _____ Mindre enn 1 år _____ 1 - 3 år _____ 3 - 5 år _____ Mer enn 5 år
- l. Bedriften har vært i virksomhet i _____ Mindre enn 2 år _____ 2 - 5 år _____ 6 - 10 år _____ Mer enn 10 år
- m. Bedriftens stilling vis-à-vis ISO-9000 sertifisering er:

Bedriften er for tiden ISO 9000-sertifisert (Vennligst spesifisert)

- _____ ISO 9001 sertifisert _____ ISO 9002 sertifisert _____ ISO 9003 sertifisert
 _____ Vi er ikke sertifisert men planlegger å få gjennomført ISO-9000 sertifisering de neste 2 årene
 _____ Vi er ikke interessert i ISO-9000 sertifisering

- n. Har bedriften mottatt noen kvalitetspriser? _____ Ja _____ Nei

Hvis ja, gi detaljer _____

- o. De viktigste argumentene som nødvendiggjorde bruk av kvalitetsledelse var (velg alle valgmuligheter som er relevante)
 _____ Krevende kunder _____ Nødvendigheten av å redusere kostnader _____ Økt konkurranse
 _____ Grunnet samarbeidsprosjekter _____ For å overleve _____ Avgjørelse på konsernnivå _____ Annet
- p. Bedriften er eiermessig: _____ selvstendig _____ del av konsern _____ del av holdingselskap _____ annet

XI. Vi takker for hjelpen din i dette prosjektet. Vennligst gi oss følgende informasjon for statistiske formål

- a. Bedriftens navn _____
- b. Din stilling: _____ Toppledelse _____ Mellomledelse
 _____ Øverste nivå overordnet _____ Faglig ansatt uten overordnet ansvar
 _____ Annet (Vennligst indiker: _____)
- c. Vennligst indiker kategori som best beskriver bedriftens hovedgjefte:
 _____ Produksjon _____ Service _____ Annet
- d. Vennligst skriv hvilken type næring bedriften tilhører (f.eks. elektronikk, bildeler, bank, detaljist, etc.)

- e. Vennligst indiker årlig salgsomsetning (i N.kr.)
 _____ Mindre enn 1 million _____ 1 - 10 millioner _____ 11 - 25 millioner _____ 26 - 50 millioner
 _____ 51 - 250 millioner _____ 251 - 500 millioner _____ 501 - 1000 millioner _____ Mer enn 1 billion
- f. Vennligst indiker hvor stor del av salget som representerer eksport:
 _____ 0 % _____ Mindre enn 25% _____ 26 - 50% _____ 51 - 75% _____ 76 - 100%

g. Vennligst indiker hvor mange ansatte det er i bedriften:

Mindre enn 50 50 - 149 150 - 499 500 - 999 1000 - 4999 5000 - 9999
 10000 og over

h. Vennligst indiker ditt utdannelsesnivå

Grunnskole Videregående Universitet/høyskole Dr. grad

i. Hvor lenge har du arbeidet på ditt nåværende arbeidssted

Mindre enn 6 mnd. 6 mnd. - 1 år 1 - 2 år 2 - 5 år 6 - 10 år 11 år eller mer