



## ER RÁÐNING GÆÐASTJÓRA RÉTTA LAUSNIN?

Í auglýsingadálkum dagblaðanna má æ oftast sjá auglýst eftir gæðastjórum til starfa. Svo er að skilja sem framkvæmdastjórar ráði gæðastjóra á mjög ólíkum forsendum. Dæmi eru um að gæðastjórum sé einungis ætlað að hafa eftirlit með framleiðslu, mæla og staðfesta að rafmagnsdósir séu á réttum stað, málningin sé af réttum lit, varan í lagi við afhendingu og taka við kvörtunum sem berast og bregðast við þeim svo að dæmi séu tekin. Í slíkum tilvikum er um einhvern misskilning að ræða því að gæðastjórnun snýst ekki um vörugæði.

Gæðastjórnun snýst um góða stjórnun og góð stjórnun leiðir til að gæði vörunnar verða rétt. Aðrir framkvæmdastjórar ætla gæðastjóranum að sjá alfarið og á eigin vegum um uppbyggingu og innleiðingu gæðakerfisins og vilja hafa sem minnst afskipti af því sjálfir. Þegar þannig er háttað er þess engin von að hlutirnir gangi upp. Áður en langt um líður hafa starfsmenn og meðstjórnendur málað gæðastjórnun út í horn og gæðastjórnunarkerfi talin hinn versti kostur.

### HVAÐ SEGIR Í ISO STAÐLINUM?

Í grein 5.5.2 í staðlinum ISO 9001:2000 er hlutverk gæðastjóra skilgreint mjög skilmerkilega en þar stendur:

Æðstu stjórnendur skulu tilnefna einn úr hópi stjórnenda sem, óháð annarri ábyrgð, skal bera ábyrgð á og hafa vald til:

- a) að tryggja að ferlum sem nauðsynleg eru fyrir gæðastjórnunarkerfið sé komið upp, þau innleidd og þeim viðhaldið;
- b) að skila til æðstu stjórnenda skýrslu um frammistöðu gæðastjórnunarkerfisins og hvers kyns nauðsyn á umbótum;
- c) að tryggja eflingu vitundar um kröfur viðskiptavina um allt fyrirtækið.

Samkvæmt þessari skilgreiningu framvísar framkvæmdastjóri hluta af valdi sínu til gæðastjórans, þ.e.a.s. ef framkvæmdastjóri ákveður að gegna ekki hlutverkinu sjálfur. Þó er ekki meiningin að gæðastjórinn taki ákvarðanir án samráðs við framkvæmdastjórnun um verkferla og annað sem varðar beina stjórnun því að þá eru tveir farnir að stjórna sama fyrirtækinu.

Hlutverk gæðastjóra er að afla upplýsinga, gera tillögur og eiga gott samstarf við starfsmenn og hann þarf að hafa vald til að tryggja að ákvarðanir framkvæmdastjórans gangi eftir. Þó að fleiri stjórnendur og almennir starfsmenn (gæðaráð) komi að ákvörðunum um uppbyggingu og eftirfylgni gæðakerfisins þá verða ákvarðanir aldrei teknar gegn vilja framkvæmdastjórans enda ber hann einn ábyrgð gagnvart eigendum.

### HVAÐ Á VIÐ HJÁ ÞÉR?

Áður en framkvæmdastjórar í litlum og meðalstórum fyrirtækjum ráða gæðastjóra ættu þeir að íhuga hvort hlutverki gæðastjóra sé ekki betur komið í þeirra eigin höndum. Ekki er þar með sagt að þeir þurfi að vinna alla vinnuna sjálfir. Þeir úthluta verkefnum til þeirra sem best til þekkja á hverju sviði, láta viðkomandi gera uppkast að verklagsreglum, vinnuleiðbeiningum og eyðublöðum. Starfsmenn, sem eru góðir í íslensku og vélritun, eru fengnir til að vinna úr gögnum, flokka og tengja inn í



gæðakerfið. Framkvæmdastjóri boðar til funda með þeim, sem hafa hlutverki að gegna, fer yfir málin og úthlutar nýjum verkefnum.

### **GÆÐASTJÓRNUNARKERFI ER LÍFÆÐ FYRIRTÆKISINS**

Kerfið flytur boð frá viðskiptavinum og stjórnendum til almennra starfsmanna, tryggir gagnaöflun, eftirfylgni og umbætur. Þess vegna ætti framkvæmdastjóri að íhuga vandlega hvort skynsamlegt sé að fela öðrum á hendur svo öflugt en viðkvæmt verkfæri. Ef samstarf framkvæmdastjóra og gæðastjóra er ekki eins og best verður á kosið er hætt við að starfsmenn fyllist vantrú á kerfinu. Ef framkvæmdastjórinn stýrir vinnunni sjálfur aukast líkur á að gæðastjórnunarkerfið verði samofið rekstrinum og gagnsemi þess komi í ljós frá fyrsta degi. Starfsmenn verði strax jákvæðir, finni stuðninginn og öryggið sem það skapar og verða öruggari í starfi.

Oft er árangursríkara að toga sjálfur í spottana en ætla öðrum að gera það fyrir sig.

Ferdinand Hansen