



GÆÐASTJÓRAR HÆDDIR OG HUNSAÐIR!

Umræða um nauðsyn og gagnsemi gæðastjórnunar virðist vera að ná eyrum æ fleiri stjórnenda. Oftar en ekki eru gerðar kröfur um gæðatryggingu í útboðsgögnum þegar um verklegar framkvæmdir er að ræða. Í gr. 120 í byggingarreglugerð er þess krafist að þeir, sem framleiða byggingavörur, fái framleiðslu sína CE merкта eða vottaða.

Mörgum stjórnendum virðist vaxa mjög í augum að innleiða gæðastjórnun og þeir hafa tilhneigingu til að mikla fyrir sér vinnuna sem því fylgir. Í mörgum tilvikum tilnefna þeir einn af starfsmönnum sínum til að annast verkið og vilja lítið af því vita sjálfir.

SPENNANDI HLUTVERK

Þá færist í vöxt að stjórnendur ráði til starfa sérstakan starfskraft til að annast þetta starf. Hlutverkinu fylgir oftast hið glæsilega starfsheiti „gæðastjóri.”

Dæmigert hlutskipti „gæðastjóra” er að setja sig inn í verkefnið og gera beinagrind af gæðakerfinu. Hann er fullur af eldmóði í nýju og spennandi hlutverki.

Næsta skref hans er að skilgreina t.d. ábyrgð stjórnenda, semja starfslýsingar, skrifa verklagsreglur og vinnulýsingar til að hægt sé að skerpa á verklagi og þjálfa starfsfólk til markvissra og fyrirfram ákveðinna vinnubragða.

GAMANID KÁRNAR

Strax á þessu stigi fara oft að renna tvær grímur á „gæðastjóranum.” Stjórnendur hafa „engan tíma” og sýna lítinn áhuga á að taka þátt í starfinu!

„Gæðastjórinn” reynir þá að klóra í bakkann og vinna hlutina út frá eigin brjóstviti. Hann les kröfur og staðla, útbýr verklagsreglur um frábrigði, þjálfun starfsmanna, rekjanleika vöru, aukaverk og breytingar svo að nokkuð sé nefnt. Hann reynir að fá millistjórnendur til að innleiða tiltekið verklag í samræmi við kröfur og staðla. Á þessu stigi eru mörg dæmi um að þá renni þriðja og fjórða gríman á „gæðastjóranum” því að millistjórnendur „hafa hvorki tíma” né áhuga á að taka þátt í starfinu.

Því er borið við að mikið sé að gera. Það þarf að redda svo mörgu og svo margir sem spyrja, kvabba og kvarta. Það er enginn tími fyrir eitthvert pappírskjafæði.

Þegar hér er komið sögu er „gæðastjóranum” farinn að renna móðurinn. Hann hefur á tilfinningunni að yfirmenn hunsi hann og undirmenn hæðist að honum.

HVER STJÓRNAR?

Stjórnendur trúa því æði oft að hægt sé að byggja upp og innleiða gæðastjórnun án þess að taka sjálfir þátt í ferlinu.

En er það hægt? Gæðakerfið er taugakerfi stjórnandans. Það er farvegur fyrirmæla hans til starfsmanna. Ennfremur á gæðakerfið að staðfesta að starfsmenn hafi unnið eins og stjórnendur hafa ákveðið og reglur og staðlar segja til um.

Ef framkvæmdastjórinn hefur ekki algjört frumkvæði að uppbyggingu og innleiðingu gæðastjórnunar og sinnir jafnframt hlutverki gæðastjóra eru allar líkur á að verkefnið



mistakist. Vilji hinsvegar svo ólíklega til að „gæðastjóranum” takist innleiðingin upp á eigin spýtur þá ráða hans hugmyndir ferðinni í rekstri fyrirtækisins en ekki hugmyndir framkvæmdastjórans. Þá er spurning hvort starfsheiti hans er ekki komið á milli gæsalappa eins og ég hef valið að gera með gæðastjóranum í þessari grein.

VILJI ER ALLT SEM ÞARF

Að útbúa gæðakerfi og innleiða gæðastjórnun er ekki eins mikið mál og margir vilja vera láta. Þar sem hlutirnir eru á annað borð í lagi lýsir gæðakerfi vinnubrögðum sem hafa verið viðhöfð í mörg ár og kjarni starfsmanna viðkomandi fyrirtækis þekkir. Þar sem vantar upp á gott verklag þarf að koma til umbóta sem stjórnandi þarf að leiða eða leggja blessun sína yfir. Stjórnandi, sem hefur skoðun á því hvernig hann vill láta vinna hlutina, á ekki að eiga erfitt með að lýsa því ferli á blaði.

Í fæstum tilvikum þarf slík lýsing að vera lengri en kemst fyrir á einu A4 blaði. Vinnunni á að dreifa á þá sem þekkja best til á hverju sviði. Framkvæmdastjórinn á að stýra vinnunni og leggja að lokum blessun sína yfir verklagið sem ákveðið hefur verið og fylgist með að unnið sé eins og fyrir var lagt.

Ef fyrirtækið er stórt og verkið yfirgripsmikið getur framkvæmdastjórinn ráðið gæðastjóra til að sinna skriffinnsku, umhaldi og uppfærslu á kerfinu, úttektir, umsjón með eftirfylgni og fleira. En hann getur aldrei sem æðsti stjórnandi varpað frumkvæðinu og ábyrgðinni yfir á annan.

GÓÐ RÁÐ OG LEIÐBEININGAR

Á lokuðu vefsetri Samtaka iðnaðarinn er að finna upplýsingar, leiðbeiningar og góð ráð fyrir þá félagsmenn SI sem stefna að uppbyggingu gæðakerfis og innleiðingu gæðastjórnunar og ekki síður þá sem hafa sprungið á limminu og hafa hug á að taka þráðinn upp að nýju.

Slóðin er: <http://www.si.is/verklag/innleiding/index.htm>

Þeir félagsmenn SI, sem hafa áhuga á að komast inn á síðuna, þurfa að hringja 591-0127 eða senda tölvupóst til ferdinand@si.is og óska eftir notendanafni og kenniorði. Það er allt og sumt.

Ferdinand Hansen