

Quality Manager (QM)

Dette dokumentet gjengir krav til kandidatens kompetanse i Normativt dokument for sertifisering av kvalitetsledere med utdypninger (markert i blå tekst). Disse kravene vil danne grunnlag for utarbeidelse av eksamensoppgaver og bedømming av eksamensbesvarelser. I listen under benyttes følgende koder for krav til kunnskap (Lære taksonomi):

A = Kjennskap til, oversikt.

B = Forstå og kunne forklare

C = Kunne anvende

D = Analysere resultater og evaluere dem (detaljert kunnskap)

Kvalitetsleder, del 1:

Oppgavebeskrivelser for Kvalitetsleder, del 1	Relatert kunnskap og ferdigheter	Lære taksonomi
a) Implementere og vedlikeholde kvalitetsledelsessystem ved å bruke normative krav	<p>Forstå det grunnleggende av organisasjonsorientert styre og ledelse.</p> <p><i>Ytterligere detaljering: Målstyring, regelstyring, verdibasert ledelse</i></p> <p>Forstå organisasjonens hovedstruktur, beslutningsprosesser og hvordan disse påvirker styringssystemer, spesielt sidene ved kvalitetsledelse.</p> <p>Forstå ledelsessystemets grunnleggende elementer.</p> <p><i>Ytterligere detaljering: Linje/stab organisasjon, prosjekt organisasjoner (matrise, selvstendige organisasjoner)</i></p>	B
	Kunne forklare og anvende PDCA-prinsippene.	C
	<p>ISO 9000:</p> <p>Forstå standardens mål og omfang.</p> <p>Forstå kvalitetsterminologien som definert i ISO 9000.</p> <p>Forstå kvalitetsledelsesprinsippene i ISO 9000.</p>	B
	<p>ISO 9001:</p> <p>Forstå standardens mål, omfang og struktur.</p> <p>Tolke kravene og anvende dem korrekt for en spesifikk organisasjon.</p> <p><i>Ytterligere detaljering: Detaljert forståelse av kravene i ISO 9001. Kunne gi eksempler på hvordan de ulike kravene i denne standarden kan innfris.</i></p>	C

Oppgavebeskrivelser for Kvalitetsleder, del 1	Relatert kunnskap og ferdigheter	Lære taksonomi
	<p>Oversikt over andre gjeldende standarder for kvalitetsledelse (spesielt ISO 9004 og ISO 10000-serien). Oversikt over ledelsessystemnormer og standarder som er relevant for et integrert ledelsessystem (for eksempel ISO 14001, ISO 45001, ISO 31000, osv.) Ytterligere detaljering: Noe mer vekt på oversikt over innhold i ISO 9004</p>	A
b) Gjenkjenne juridiske og andre normative krav, samordne disse og implementere dem i organisasjonen	<p>Forstå felleselementene i de ulike ledelsessystemenes standarder og implementere dem i en organisasjons prosesser.</p> <p>Kunne identifisere relevante standarder, lover og regler og forklare innholdet for organisasjonen, spesielt med hensyn til kvalitet på produkter og tjenester. Kunne evaluere kontraktmessige forhold med kunder og leverandører. Ytterligere detaljering: Spesiell fokus på kvalitetsrelatert informasjon i kontrakter. Kunne integrere krav i normer og standarder i prosesser.</p>	C
c) Identifisere risiko og muligheter	<p>Kunne identifisere relevante standarder, lover og regler og forklare innholdet for organisasjonen, spesielt med hensyn til kvalitet på produkter og tjenester. Kunne evaluere kontraktmessige forhold med kunder og leverandører. Ytterligere detaljering: Spesiell fokus på kvalitetsrelatert informasjon i kontrakter. Kunne integrere krav i normer og standarder i prosesser.</p> <p>Ha oversikt over metoder for identifisering av risiko og muligheter, og metoder for analysering og evaluering av risiko.</p>	B
d) Prosesstyring	<p>Være i stand til å etablere, implementere, vedlikeholde og forbedre et kvalitetsledelsessystem basert på prosesser og være i stand til å koordinere og støtte prosesseiere. Være i stand til å identifisere krav fra kunder og relevante interessegrupper og inkludere dem i forretningsprosessene. Være i stand til å fastslå de nødvendige prosessene og deres interaksjoner, planlegge prosesser og presentere prosessflyt. Være i stand til å identifisere og styre prosessinteraksjoner i en organisasjon. Være i stand til å kunne definere risiko og muligheter i prosesser og planlegge og implementere relevante tiltak. Ytterligere detaljering: Være i stand til å illustrere prosesser og prosessflyt</p>	C

Oppgavebeskrivelser for Kvalitetsleder, del 1	Relatert kunnskap og ferdigheter	Lære taksonomi
e) Styre og lede grupper til felles konklusjon	Forstå teknikker for å lede grupper til felles konklusjon, konsensus. Gjenkjenne gruppedynamikkprosesser Ytterligere detaljering: Kunnskap om gruppedynamikk	B
	Gjennomføre kvalitetsledelsesdiskusjoner	C
f) Presentere og rapportere resultater til ulike målgrupper	Være i stand til å presentere resultater tilfredsstillende til ulike målgrupper	C
g) Være kontaktperson og motivator for ansatte i organisasjonen	Oppnå aksept av ledelsessystemet og endringer. Motivere: Ha oversikt over motivasjonsteorier (for eksempel Maslow, Herzberg og andre)	C A

Kvalitetsleder, del 2:

Oppgavebeskrivelser for Kvalitetsleder, del 2	Relatert kunnskap og ferdigheter	Lære taksonomi
h) Støtte beslutnings-taker/ansvarlig lederfunksjon med følgende oppgaver: Rådgivning Kommunikasjon fra ledelsen videreført ned i organisasjonen Rapportering	Være i stand til å gjenkjenne og diskutere virksomhetens innvirkning på kvalitetsrelaterte beslutninger. Være i stand til å gjenkjenne og diskutere innvirkningen på kvalitetsrelaterte beslutninger til personer som utfører oppgaver som er under organisasjonens kontroll. Forstå behovet for og å planlegge tiltak vedrørende kommunikasjon og bevissthet om kvalitetsledelsessystemet.	B
	Være i stand til å kunne analysere og sammenfatte fakta og tall og behandle dem som grunnlag for beslutningstaking. Være i stand til å kunne utvikle og forberede rapporter tilpasset den aktuelle målgruppen.	C
i) Opptre som kontaktperson for eksterne interessegrupper (for eksempel leverandører, kunder, sertifiseringsorgan)	Være i stand til å håndtere tilbakemeldinger, inkludert klager, fra interessegrupper (f.eks. være en god kommunikator).	C
	Være i stand til å kunne representere bedriftens interesser knyttet til kvalitetsrelaterte temaer.	C
j) Gjenkjenne kundespesifikke krav	Forstå metoder for å identifisere kundekrav.	B

Oppgavebeskrivelser for Kvalitetsleder, del 2	Relatert kunnskap og ferdigheter	Lære taksonomi
k) Bestemme bruk av kvalitetsledelsesmetoder	<p>Være i stand til å kunne velge hensiktsmessig metode for Informasjonsinnsamling (for eksempel sjekklister, skjema til datainnsamling, overvåking og måling, osv.)</p> <p>Kreativitet (for eksempel idedugnad, «force field analysis», osv.)</p> <p>Informasjonsanalyser (for eksempel diagrammer, histogram, flytskjema, paretdiagram, osv.)</p> <p>Problemanalyser (f.eks. årsaks-virknings-diagram, FMEA, 8D-rapport, osv.)</p> <p>Kontinuerlig forbedring (f.eks. Kaizen, Poka Yoke, 5s-metode)</p>	B
l) Administrere kvalitetsledelses prosjekter	Være i stand til å benytte metoder til prosjektadministrering (for eksempel implementering og vedlikehold av ledelses-systemer, forbedrings prosjekter, revisjonsplanlegging).	C

Kvalitetsleder del 3:

Oppgavebeskrivelser for kvalitetsleder	Relatert kunnskap og ferdigheter	Lære taksonomi
<p>a) Bruke metoder for kvalitetsledelse. Analysere kvalitetsrelatert data fra overvåking og måling, vurdere fakta, sammenfatte og presentere (og også rapportere) dem for vurdering og evaluering av:</p> <p>Konformitet, effektivitet og effekt av kvalitetsledelsessystemet.</p> <p>Forholde seg til prosesser og resultater (for eksempel tidsaspekt, feilrater).</p> <p>Innfrielse av krav til produkt og service.</p> <p>Behov eller muligheter for forbedring (for eksempel forslag til forbedringer)</p>	<p>Kunne anvende prinsippene for dataanalyser (Valg av data, datafangst, databehandling, presentasjon av data, trender, histogrammer).</p> <p>Kunne velge, produsere og tolke grafiske presentasjonsmetoder for statistiske data (diagrammer, tabeller)</p> <p>Kunne definere kriterier og metoder for å oppnå en effektiv drift og styring av prosesser (inkludert måling og ytelsesindikatorer)</p> <p>Evaluere prosessytelse og muligheter til forbedring av prosessen</p>	C

Oppgavebeskrivelser for kvalitetsleder	Relatert kunnskap og ferdigheter	Lære taksonomi
<p>Kundetilfredshet (for eksempel kundens syn og meninger, kundeklager)</p> <p>Prestasjonsevne hos eksterne bidragsytere (f.eks. leverandører, utkontraktering)</p>	<p>Forstå hva som kjennetegner statistisk fordeling: Indikatorer for sentraltendens og spredning: Aritmetisk middel, median and mode. Varians og standardavvik.</p>	B
	<p>Forstå:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stikkprøvekontroll • Utvalgskontroll: AQL, Re, Ac • Prosesskapabilitet 	B
<p>b) Kontinuerlig analysere kundens interesser, representere dem i organisasjonen og implementere dem ved behov</p>	<p>Være i stand til å kunne identifisere og anvende metoder for kartlegging og analysering av kundetilfredshet, vurdere deres betydning og foreslå relevante handlinger.</p>	C
	<p>ISO 9004:</p> <p>Forstå standardens hensikt, omfang og struktur.</p> <p>Forstå forskjellen fra ISO 9001.</p> <p>Kunne forklare tilnærmingen.</p> <p>Ytterligere detaljering: Forstå relasjonene mellom ISO 9001 og 9004.</p>	B
<p>c) Forstå virksomhetens kontekst</p>	<p>Forstå påvirkningen fra organisasjonens kontekst / interessentene i relasjon til organisasjonens utvikling.</p>	B
<p>d) Støtte toppledelsen ved å vise lederskap og engasjement mht. kvalitetsledelsessystem</p> <p>Utvikle kvalitetsledelsessystemer som fører til vedvarende forretningsuksess for virksomheten</p> <p>Påpeke risiko og muligheter</p>	<p>Forstå viktigheten av lederskap for å kunne oppnå et effektivt kvalitetsledelsessystem</p> <p>Være i stand til å kommunisere fordelene av et effektivt kvalitetsledelsessystem som en suksessfaktor for virksomheten</p> <p>Forstå effektive metoder for utføring av ledelsens gjennomgåelse.</p>	C
	<p>Være i stand til å benytte metoder for å identifisere risiko og muligheter.</p> <p>Være i stand til å analysere og evaluere risiko med formål å bestemme tiltak rettet mot risiko og muligheter.</p>	C
	<p>Være i stand til å tilpasse ledelsessystemet til fremtidige markedskrav og interessegrupper.</p>	C

Oppgavebeskrivelser for kvalitetsleder	Relatert kunnskap og ferdigheter	Lære taksonomi
	Være i stand til å kunne anvende veiledninger i ISO 9004 korrekt og tilpasset organisasjonen.	C
	<p>Forstå og ta i betraktning strukturen i modeller for egenvurdering («excellence-modeller») så de blir tilpasset til organisasjonen.</p> <p>Ytterligere detaljering: Dette er modeller av typen EFQM og Tillegg A i ISO 9004)</p>	C
	Kjenne til metoder for utførelse av vurderinger. Kjenne til prinsippene for finans, styring og ledelse.	A
e) Integrere/kombinere krav fra forskjellige ledelsessystem-standarter og andre interne og eksterne krav	<p>Anvende metoder og muligheter for å slå sammen ledelsessystemer</p> <p>Basert på grunnleggende forståelse av modeller og systemer, kunne utvikle et ledelsessystem eller strukturelt forbedre/kombinere et komplekst styringssystem med forskjellige fagområder.</p>	D
f) Være en intern tilbyder av kvalitetsstyringstjenester/konsulent på alle nivåer i bedriften	<p>Kunne forklare komplekse saker korrekt til forskjellige målgrupper.</p> <p>Kunne organisere personer i grupper, prosjekter og programmer.</p> <p>Anvende teknikker for å oppnå konsensus i gruppemøter</p> <p>Ytterligere detaljering: Kalles ofte «moderation techniques»</p> <p>Gjenkjenne gruppedynamikk, løse konflikter og oppnå enighet.</p> <p>Koordinere og lede kvalitetsledelsesaktiviteter i organisasjonen.</p>	C
g) Være i stand til å opptre som intern veileder/instruktør i emner som er relevant for bedriftens kvalitetsledelsessystem og andre styringssystemer.	<p>Være i stand til å gi opplæring, demonstrere og gi råd til ulike målgrupper.</p> <p>Kjenne teknikker for å analysere opplæringsbehov. Organisere og evaluere opplæring.</p>	C

Oppgavebeskrivelser for kvalitetsleder	Relatert kunnskap og ferdigheter	Lære taksonomi
h) Arbeide for organisasjonens ledelsessystem	<p>Være i stand til å kunne utvikle fremtidige scenarier med hensyn til ledelsessystemet basert organisasjonens visjon, overordnet mål og strategi.</p> <p>Være i stand til å kunne identifisere behovet for forbedring, forandring eller innovasjon i et kvalitetsledelsessystem.</p> <p>Være i stand til å kunne anvende prinsipper for lederskap, metoder og teknikker.</p> <p>Være i stand til å løfte fram ansattes bevissthet og forståelse for enkeltsaker.</p>	D
i) Utvikle, implementere, evaluere og forbedre revisjonsprogrammer	<p>Være i stand til å kunne utvikle, implementere, evaluere og forbedre revisjonsprogrammer (i henhold til ISO 19011), spesielt:</p> <p>Være i stand til å kunne definere mål, omfang og ressurser for revisjonsprogrammet.</p> <p>Være i stand til å kunne gjenkjenne og minimere risiko, hindringer og vanskeligheter relatert til revisjonsprogrammet.</p> <p>Være i stand til å kunne gjennomføre revisjonsprogrammet ved å informere alle berørte parter om programmet; spesifisere mål, omfang og kriterier for hver enkelt revisjon; organisere gjennomføringen av de enkelte revisjonene (revisjonslag, tid, ressurser); veilede og registrere revisjonsprogrammer, den enkelte revisjonen og revisjonspersonell.</p> <p>Være i stand til å velge og å bruke velegnede revisjonsmetoder og verktøy mht. revisjonsomfang og mål (for eksempel være i stand til å kunne velge egnede revisjonstyper avhengig av mål, omfang og kriterier (system, prosess, produkt og samsvarsrevisjon))</p> <p>Kjenne til prosessen for å bestemme kompetanse og evaluere personene som er involvert i revisjonen, inkludert revisorer.</p> <p>Kjenne til revisorers kompetansekrav (personlig oppførsel, kunnskap og ferdigheter) og kunne anvende disse ved etablering av revisjonslaget.</p> <p>Være i stand til å kunne overvåke et revisjonsprogram</p> <p>Være i stand til å kunne gjennomgå og forbedre et revisjonsprogram.</p>	C
j) Håndtere endringer innen kvalitetsledelse	<p>Kjenne prinsippene til ledelsesendring. Ha oversikt over endringsprosesser i organisasjoner – relatert til produkt, prosess, organisasjon og myndighetskrav.</p>	B