

## IZZIVI RAZVOJA VODJE KAKOVOSTI V POVEZAVI S PREDSTAVNIKOM VODSTVA ZA KAKOVOST IN NJEGOVO VLOGO

Mateja Arko Košec

*Ministrstvo za javno upravo*  
*Tržaška c. 21, 1000 Ljubljana, Slovenija*  
[mateja.arko-kosec@gov.si](mailto:mateja.arko-kosec@gov.si)

### Povzetek

Danes ima vodja kakovosti v organizacijah zlasti povezovalno vlogo z rezultati delovanja, je skrbnik sistemov vodenja kakovosti (SVK) in tako ključna oseba v organizaciji za izvajanje kakovosti. Ob tem mora dobro poznati svojo organizacijo, njeno delovanje in procese, ki jih le-ta izvaja. Tako v organizacijah v zasebnem sektorju kot v organizacijah v javnem sektorju pa mora imeti vodja kakovosti popolno podporo vodstva za učinkovito delo.

V prispevku so predstavljena ključna vedenja in kompetence, ki so potrebne za uspešno izvajanje te vloge. Ob tem, da so danes bolj v ospredju ključna znanja s področja vodenja in organizacije nas zanima, katera področja delovanja bodo prevladovala v prihodnje in kakšni so izzivi razvoja?

**Ključne besede:** vodja kakovosti, vedenja, kompetence, izzivi

Na katero vprašanje bodo udeleženci dobili odgovor:

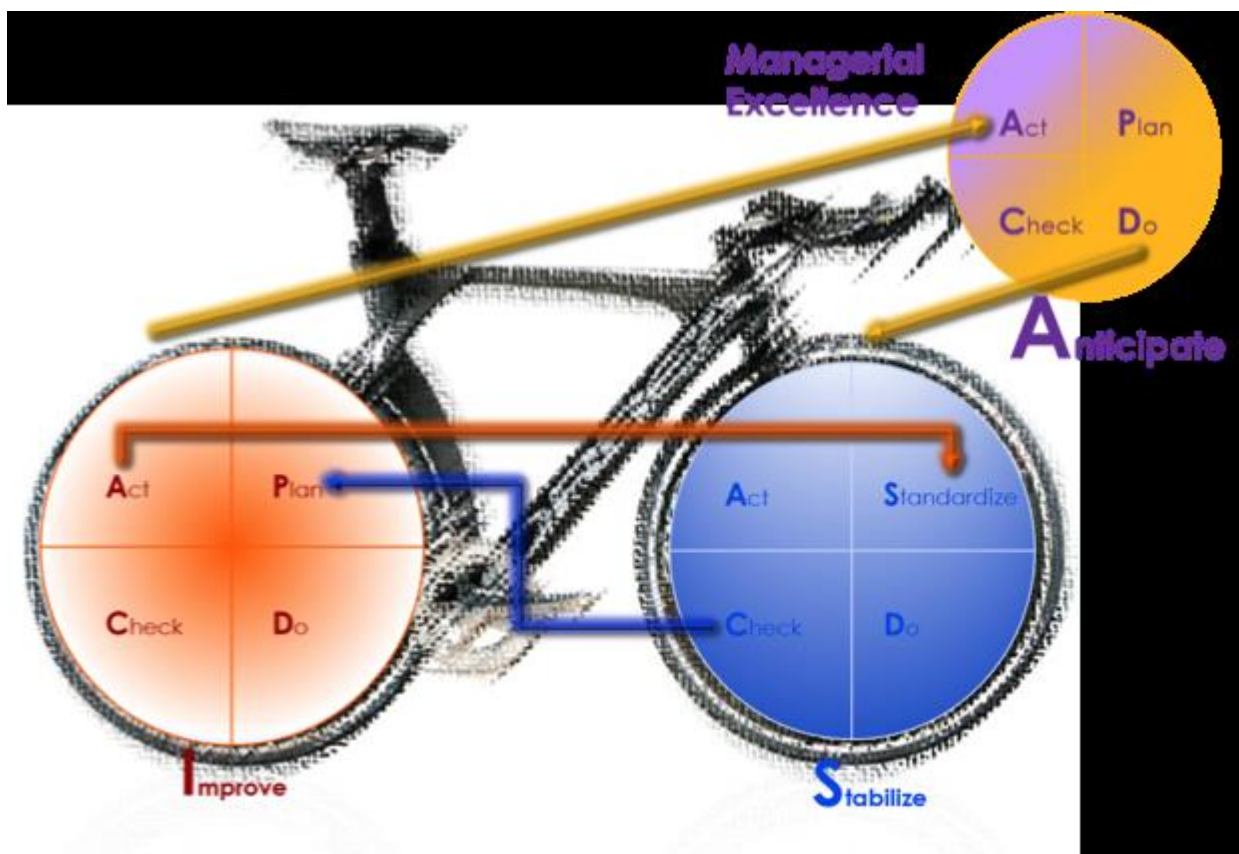
Kateri so največji izzivi za vodje kakovosti v prihodnje in katera bodo ključna področja delovanja?

### 1 VODJA KAKOVOSTI IN NJEGOVE VEŠČINE

Na 62. evropskem kongresu kakovosti, ki je v mesecu juniju potekal v Parizu, je bil drugi dan posvečen razpravi o vodji kakovosti in njegovi ključni vlogi. Predstavnik Evropske organizacije za kakovost (AFQP - l'Association France Qualité Performance), Pierre Girault in Patrick Mongillon sta v svojem prispevku predstavila model (kolo) kakovosti, ki ima naslednje glavne elemente: planiraj/standardiziraj, naredi, preveri, ukrepaj (slika 1).

Predstavljeni t.i. 5 »S« okvir vsebuje naslednje veščine za vodje kakovosti:

1. **Skills** = spretnosti: zagotavljanje skladnosti z regulativnimi predpisi; utrditev pristopa več uporabnikov hkrati za izgradnjo in integracijo sistema upravljanja; vlaganje v programe strokovne izobrazbe, ki se razvijajo in iskanje navdiha zunaj obstoječih okvirjev (»out of the box«);
2. **Solutions** = rešitve: obvladovanje metod in orodij za pomoč vodjem, timom; deluje kot notranji svetovalec na področju upravljanja sprememb; je referenčna oseba v primeru inovacij/poenostavitev;
3. **Synergies** = sinergije, ki vodijo delovanje v smislu procesov, s poudarkom na končnem cilju pri vseh zadanih nalogah (npr.: zadovoljstvo strank); ob upoštevanju zunanjega okolja; je koordinator/mediator;
4. **Strategy** = strategija: ukvarjanje s strategijo uvajanja; sledenje implementaciji akcijskega načrta, zagotavljanje povezovanja pričakovanj vseh zainteresiranih strani;
5. **Scoring** = točkovanje: uresničevanje meritev rezultatov, krepitev kulture stalnega napredka globalnih situacij organizacije.



Slika 1: primer modela; Pierre Girault & Patrick Mongillon, AFQP (Evropska organizacija za kakovost)

### 1.1 Primer delovnih nalog vodje kakovosti v poslovnem okolju in delovnih nalog predstavnika vodje kakovosti v javni upravi

V nadaljevanju je podan primer nalog, ki so navedene v razpisih za delovna mesta vodij kakovosti v podjetju in primer nalog predstavnika vodje za kakovost, kot ga imamo v javni upravi.

#### Naloge vodje kakovosti v podjetju:

- vodenje, planiranje, organiziranje in spremljanje dela zaposlenih na področju kakovosti,
- dobro poznavanje ISO standardov 9001 in 14001,
- poznavanje metod s področja vitke proizvodnje in optimizacije procesov,
- definiranje zahtev in uresničevanje zahtev s področja zagotavljanja kakovosti v skladu z mednarodnimi standardi,
- sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami podjetja,
- sodelovanje pri presojah kupcev in dobaviteljev,
- vodenje evidenc ter priprava poročila v skladu z zahtevami podjetja,
- nadziranje reševanja reklamacij kupcev, reklamacij do dobaviteljev in internih reklamacij.

#### Naloge predstavnika vodstva za kakovost (PVK) v javni upravi:

- koordinacija izvedbe rednih samoocen ministrstva,
- sodelovanje pri izvedbi pridobivanja povratnih informacij s strani zaposlenih v ministrstvu,
- vzpostavitev in skrb za delovanje sistema upravljanja z idejami in pobudami zaposlenih v ministrstvu,

- skrbništvo nad akcijskim načrtom izboljševalnih ukrepov, ki izhajajo iz aktivnosti, navedenih v predhodnih alinejah,
- sodelovanje pri postavljanju ciljev in kazalnikov v ministrstvu,
- redno in učinkovito interno komuniciranje na področju vodenja kakovosti v ministrstvu.

Skratka, predstavnik vodstva za kakovost je skrbnik sistema vodenja kakovosti in ima zelo pomembno vlogo pri vpeljavi skupnega ocenjevalnega okvira v javnem sektorju (modela CAF) v organizacijo, spremlja ostale aktivnosti na področju vodenja kakovosti in hkrati vodstvu zagotavlja vse povratne informacije s tega področja.

Obema, tako vodji kakovosti kot predstavniku vodstva za kakovost, so skupne naslednje kompetence:

- dobro poznavanje področja dela, znanje vodenja in dobra organizacija dela,
- dobre komunikacijske sposobnosti,
- timsko in projektno delo, samoiniciativnost, motiviranost, pripadnost in lojalnost.

## **2 MODEL VODJE KAKOVOSTI - KAKŠNI SO IZZIVI NJEGOVEGA RAZVOJA TER KAKŠNE SPRETNOSTI BO POTREBOVAL**

Danes je vodja kakovosti, v prihodnje pa bo **vodja za učinkovitost delovanja, inovacije in tveganja**. Njegov fokus bo, poleg v stranke, v prihodnje še bolj usmerjen tudi v zadovoljstvo zaposlenih: »Kaj lahko storimo, da bi bili pri vašem delu bolj zadovoljni?«. Umeščen bo na strateškem nivoju in bo v osrčju organizacije deloval za skupno dobro. Predvsem pa bo njegova vloga - **vloga ambasadorja, povezovalca, komunikatorja, pedagoga in pozitivno naravnane vodje**.

Kot navaja Duclos (MQQ – Mouvement Quebecois de la Qualite, 2018), **model vodje kakovosti kot strateškega vodje** zajema:

7 ključnih vlog (idealni profil):

1. voditeljstvo,
2. strateška vizija,
3. upravljanje,
4. svetovanje za kakovost,
5. usmerjenost k stranki,
6. upravljanje dobavne verige,
7. usposabljanje in razvoj.

7 temeljnih kompetenc, ki jih bo moral obvladovati:

1. učinkovita komunikacija,
2. pogum,
3. upravljanje sprememb,
4. ustvarjalnost in inovativnost,
5. coaching in mentorstvo,
6. zapleteno reševanje problemov,
7. sodelovanje in partnerstvo.

V nadaljevanju je Crispin (IEQT – L'ecole du management des risques, 2018) navedel **ključne izzive vodje kakovosti pri njegovem razvoju, nova področja delovanja in vloge managerja**.

**Ključni izzivi vodje kakovosti pri njegovem razvoju:**

- kakovost nasproti globalizacije,
- konkurenčna prednost,
- moč stranke: univerzalna in takojšnja izmenjava informacij in zadovoljstva,
- evolucija odnosov s strankami: od zadovoljstva do zaupanja,
- stranka je vir informacij za izboljšanje in kreativnost,

- digitalna revolucija,
- družbena odgovornost,
- zadovoljstvo ostalih deležnikov (celotnega ekosistema),
- kakovost osebja in storitev kot podlaga za zvestobo strank,
- uporaba kolektivne kreativnosti, inteligence, znanj,
- ključni kazalniki uspešnosti so 3P in se nanašajo na Person (osebo) - Planet (okolje) - Profit (dobiček).

**Nova področja delovanja vodje kakovosti bodo tako:**

- zdravje in varnost pri delu,
- okoljski vpliv,
- varnost informacij in podatkov,
- strateška tveganja,
- globalna uspešnost /operativna odličnost,
- družbena odgovornost organizacij.

**Vodja kakovosti** bo lahko manager na naslednjih področjih delovanja:

- izkušnja stranke,
- operativna odličnost,
- garancije za stranke,
- napredek in inovacije,
- nenehno izboljševanje,
- varnost in preprečevanje tveganj,
- tveganje in priložnosti,
- odgovorna nabava,
- upravljanje znanja,
- varnost strateških informacij,
- inovacijski procesi.

**In kateri so novi modeli delovanja vodenja kakovosti?**

**Vizija:** deliti celovito vizijo, ki vključuje vse in jo sprejmejo vsi. Usmerjenost v procese, ki zagotavljajo dodano vrednost.

**Upravljanje:** mobilizirati zaposlene tako, da se jim zaupa, jim dati več avtonomije, da lahko razvijajo svoj talent. Večji pomen je na mehkih veščinah kot pa na kompetencah. Sodelovati pri pristopu digitalnega preoblikovanja.

**Izboljševanje:** poiskati optimizacijo in poenostavitve na vseh ravneh delovanja. Prisluhniti svojim strankam ter ohraniti njihovo zaupanje in meriti zadovoljstvo.

In tako kot na ostalih delovnih področjih bodo torej tudi pri vodji kakovosti vedno bolj v ospredju mehke veščine, kot so: verbalna in pisna komunikacija, timsko delo, prilagodljivost, kritično opazovanje in reševanje težav, kajti le-te bodo bistveno pripomogle k ustvarjanju novih, pozitivnih priložnosti za razvoj.

## ZAKLJUČEK

Vloga predstavnikov vodij za kakovost v javni upravi je lahko veliko širša in sistemsko opredeljena ter ni usmerjena zgolj, kot npr.: na izvajanje samoocen po modelu CAF ter sodelovanje pri realizaciji ukrepov, predlogov izboljšav in merjenje zadovoljstva uporabnikov, temveč se njegovo področje lahko razširi zlasti na vlogo vodje za učinkovitost delovanja in inovacije. Veliko manevrskega prostora je tudi na področju procesnega vodenja, ki omogoča bolj sodelovalno okolje. Več pozornosti je potrebno nameniti tudi povezavam med samimi procesi in področji dela, ker so tukaj še velike rezerve.

Kot je predvideno že v Strategiji razvoja javne uprave 2015-2020 je vključenost vodstva v sistem zagotavljanja kakovosti ključnega pomena, ob tem pa je predstavnik vodstva za kakovost v posameznem organu tisti, ki na tem področju tesno sodeluje z vodstvom in nudi vso podporo pri izboljšanju učinkovitosti delovanja s pomočjo orodij, ki so na voljo.

Pomembno je torej zavedanje, da kakovost ni strošek, ampak investicija v vsakem poslovnem okolju. In tako tudi vodja kakovosti ni strošek, temveč je naložba in deluje v osrčju organizacije.

### **Literatura in viri**

Duclos, M. in Crispin, M. (2018). The quality leader missions, today and tomorrow, 62. European Quality Congress. France, Paris.

Dr. Kern Pipan, K., Arko Košec, M., mag. Pretnar, V. Model CAF kot pospeševalec sprememb za boljšo organizacijsko kulturo v javnem sektorju. Letna konferenca SZKO, Portorož 2015.

Girault, P., Mongillon, P., (2018). Quality leader, a key role, 62. European Quality Congress. France, Paris.

Javna uprava 2020, Strategija razvoja javne uprave 2015–2020 (2015), Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo za Vlado Republike Slovenije, 2015; financirano iz sredstev evropskih skladov.

MJU (2017), Vpeljava v organizacijo – kako začeti, Ministrstvo za javno upravo, [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/skupni\\_ocenjevalni\\_okvir\\_caf/vpeljava\\_v\\_organizacijo\\_kako\\_zacet/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/vpeljava_v_organizacijo_kako_zacet/).