RAZVIJANJE PROFESIONALNE ZRELOSTI OSOBLJA U UPRAVLJANJU KVALITETOM

DEVELOPING THE PROFESSIONAL MATURITY OF PERSONNEL IN QUALITY MANAGEMENT

Nataša Markulin Grgić, dipl. ing. naftnog rudarstva

EOQ menadžer kvalitete

INA d.d., Zagreb, Hrvatska/Croatia

E-mail: natasa.markulin-grgic@ina.hr

Dr. sc. Marko Bešker

EOQ menadžer kvalitete

Oskar d.o.o., Zagreb, Hrvatska/Croatia

E-mail: marko.besker@oskar.hr

UDK/UDC: 37.014.6:005.6

JEL klasifikacija/JEL classification: L15; J81

DOI: 10.30657/hdmk.2020.04

Pregledni članak/Review

Jezik/Language: Hrvatski/Croatian

SAŽETAK

Svjesnost o činjenici da kvaliteta organizacija i njihova učinkovitost u izgrađenim sustavima upravljanja ovisi od niza faktora među kojima je od posebne važnosti zrelost profesionalnog osoblja za kvalitetu, je prisutna. Već 26 godina u Europskoj uniji postoji školovanje profesionalnog osoblja za kvalitetu. Zašto je došlo do takvog opredjeljenja? Sustavno upravljanje kvalitetom kako je postavljeno zahtjevima familije normi ISO 9000 i drugim normama za sustave upravljanja zahtjeva nove kompetencije stručnjaka koji će biti pokretači i koordinatori u procesu upravljanja kvalitetom i drugim sustavima upravljanja. Intenzivni razvoj sustava upravljanja nametnuo je potrebu stalnog usavršavanja već školovanih kadrova u ovoj djelatnosti. Postavljeni minimalni zahtjevi za kontinuirano usavršavanje certificiranog osoblja prema EOQ shemi nisu garancija da će se postići dovoljna zrelost ovoga osoblja jer je tu prisutno još niz čimbenika koji utječu na postizanje potrebne zrelosti. Svi ti čimbenici vezani su za osobno oblikovanje vlastite zrelosti. Iz tih razloga se u radu daje pregled zahtjeva za kompetencijom profesionalnog osoblja prema EOQ shemi i bitnih čimbenika vezanih za osobno oblikovanje vlastite zrelosti. Radom se želi potaknuti profesionalno osoblje u kvaliteti i drugim sustavima upravljanja na daljnje ulaganje napora u razvoju osobne zrelosti što će nedvojbeno doprinijeti unapređenju sustava upravljanja prema zahtjevima ISO normi.

Ključne riječi: kvaliteta organizacije, profesionalno osoblje u kvaliteti, zrelost za kvalitetu.

1. UVOD

ISO organizacija donijela je norme, koje su prihvaćene od država članica, u tim normama su utvrđeni zahtjevi i smjernice organizacijama za postizanje kontinuiranog uspjeha

u složenim zahtjevima i stalnim promjenama okruženja globalnog tržišta, s obzirom na načela upravljanja u suvremenom tržišnom gospodarstvu.

Norma ISO 9004:2018 daje smjernice u kojima se naglašava slijedeće: „Osposobljeni i motivirani ljudi na svim razinama diljem organizacije ključni su za povećanje sposobnosti organizacije za stvaranje i isporuku vrijednosti. Povećana sposobnost povećava motiviranost ljudi da preuzmu odgovornost za svoj rad i rezultate. To se može postići pružanjem ljudima potrebnih informacija, ovlasti i slobode donošenja odluka vezanih uz vlastiti rad. Voditelji na svim razinama trebali bi motivirati ljude da shvate značenje i važnost njihove odgovornosti i aktivnosti u vezi sa stvaranjem vrijednosti za zainteresirane strane“.

Traži se odgovor na pitanje, kako postavljene smjernice provesti u konkretnoj organizaciji? Nakon razmišljanja i provedenih analiza dolazi se do zaključka da je to moguće pod uvjetom da u organizaciji postoji osposobljeno profesionalno osoblje za suvremene sustave upravljanja (kvaliteta, okoliš, rizici, zdravlje i sigurnost i sl.) koji će svojim znanjem i autoritetom osposobljavati i motivirati ljudi na svim razinama u organizaciji.

Koje su to nove profesije s konkretnim kompetencijama da bi u organizaciji mogle obnašati i uspješno izvršavati tako zahtjevne zadatke? Europska organizacija za kvalitetu (EOQ) je detaljno istraživala obrazovne potrebe profesionalnog osoblja u kvaliteti i drugim sustavima upravljanja definiranim ISO normama. Temeljem prikupljenih i obrađenih podataka izrađuje se **Specifikacija kompetencija (COS)** koja opisuje područja znanja i zahtjeve kompetencije za profesionalni profili: menadžera kvalitete, predstavnika uprave za kvalitetu, auditora kvalitete i vodećeg auditora kvalitete, kako bi bili učinkoviti u svojoj struci.

EOQ se temelji na desetljećima iskustva koje certificiraju profesionalce za kvalitetu. Profili poslova i zahtjevi kompetencije ažuriraju su na temelju široke analize stvarnih potreba u području zanimanja povezanih s upravljanjem kvalitetom i drugih sustava upravljanja.

I pored dobro utemeljenih shema školovanja, kvalitetnih nastavnih programa, primjene suvremenih metoda u nastavom radu od strane kompetentnih predavača i certificiranja zanimanja povezanih s upravljanjem kvalitetom i drugim sustavima upravljanja, za razvoj zrelosti profesionalnog osoblja u kvaliteti i drugim sustavima upravljanja trebaju i dodatni naponi za oblikovanje profesionalnog razvoja i rasta profesionalnog osoblja za kvalitetu i druge sustave upravljanja. Dodatnim oblikovanjima profesionalnog razvoja i rasta te razvoju karijere profesionalnog osoblja za kvalitetu i drugim sustavima upravljanja autori su posvetili značajan dio ovoga rada.

2. ZAHTJEVI EOQ ZA PROFESIONALNA ZVANJA U KVALITETI

Europska organizacija za kvalitetu (EOQ) je detaljno istraživala obrazovne potrebe profesionalnog osoblja u kvaliteti i drugim sustavima upravljanja definiranim ISO normama te na temelju tih spoznaja utvrdila potrebna znanja koja su nužna za obnašanje profesionalnih zanimanja povezanih s upravljanjem kvalitetom i drugih sustava upravljanja.

Zbog cilja teme koja se obrađuje daje se osvrt samo na dva profesionalna zvanja u kvaliteti koja su od posebne važnosti u svakoj organizaciji na globalnom tržištu.

2.1. Predstavnik uprave za kvalitetu

Ovaj profesionalac bi trebao posjedovati slijedeća početna znanja:

- Primjena i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, uzimajući u obzir normativne zahtjeve;
- Zakonski i drugi normativni zahtjevi kvalitete i koordinacija njihove provedbu u organizaciji;

- Rješavanje rizika i prilika kvalitete;
- Upravljanje procesima;
- Upravljanje timskim radom i vođenje tima;
- Prezentacija i izvještavanje o rezultatima različitih aktivnosti tima;
- Kontaktiranje i motiviranje zaposlenih u organizaciji;
- Savjetovanje, komuniciranje i izvještavanje;
- Kontaktiranje s vanjskim zainteresiranim stranama;
- Prepoznavanje zahtjeva korisnika;
- Primjena metoda upravljanja kvalitetom;
- Upravljanje projektima upravljanja kvalitetom.

Ocjenjeno je da bi se uz samoobrazovanje, prethodno iskustvo i 80 sati organizirane intenzivne nastave moglo osposobiti kandidata da uspješno položi ispit.

2.2. Menadžer kvalitete

Zbog njegove složenije uloge u organizaciji on bi, pored znanja Predstavnik uprave za kvalitetu, trebao imati i dodatna znanja koja se odnose na:

- Analiziranje podataka koji se odnose na kvalitetu (sukladnost, djelotvornost, učinkovitost, usklađenost, performanse i interes kupaca);
- Dokazivanje liderstva i predanosti SUK;
- Razvijanje sustava upravljanja kvalitetom u smjeru održivog poslovnog uspjeha;
- Rješavanje rizika i prilika;
- Integriranje / kombiniranje zahtjeva iz različitih normi sustava upravljanja i drugih unutarnjih i vanjskih zahtjeva;
- Obnašanje interne usluge upravljanja kvalitetom;
- Djelovanje u svojstvu internog trenera / instruktora za teme od značaja za upravljanje kvalitetom poslovanja tvrtke kao i ostalim sustavima upravljanja;
- Promicanje sustava upravljanja unutar tvrtke;
- Planiranje, provođenje, procjenjivanje i poboljšavanje programa audita;
- Upravljanje promjenama sustava upravljanja kvalitetom;
- Razumijevanje i uvažavanje strukture modela izvrsnosti;
- Poznavanje principa financija, kontrolinga i upravljanja.

Za usvajanje ovih znanja uz samoobrazovanje, prethodno iskustvo i 80 sati organizirane intenzivne nastave može se osposobiti kandidata za daljnji rad. Tek nakon usvajanja znanja navedenih pod 2.1. i 2.2. moglo bi se pretpostaviti da će kandidat uspješno položiti ispit što se potvrđuje certifikatom.

Međutim, zbog posebnog značaja ovih profesionalnih zvanja za organizaciju prema Specifikacijama kompetencija (COS) se zahtjeva da nositelji ovih profesionalnih zvanja imaju i adekvatno osobno ponašanje i sposobnost te da bi oni trebali moći:

- Donositi i provoditi odluke;
- Razmišljati i djelovati holistički (cjelovito);
- Raditi na način usmjeren na rezultate;
- Ponašati se iskreno, ponašati se empatično;
- Prepoznati i pripočiti značaj i vrijednost činjenica;
- Biti razumni u uvjeravanju i stvaranje entuzijazma;
- Uživjeti se u tuđe uloge i kulture;
- Uzeti u obzir međukulturalne / regionalne posebnosti;
- Komunicirati na odgovarajući način, usredotočujući se na ciljnu skupinu;
- Komunicirati prikladnim jezikom;
- Ponašati se na odgovarajući način u skladu sa situacijom;

- Moderirati sukobima;
- Dati povratnu informaciju;
- Prikladno delegirati zadatke;
- Voditi tim i biti timski igrač.

Kao što se iz COS zahtjeva vidi, za profesionalno osoblje u kvaliteti se očekuje stroga selekcija u organizaciji za profiliranje tih profesionalnih zvanja.

Smatra se da bi jedino takvim pristupom kvaliteta mogla dobiti ono mjesto koje se za nju zagovara u globalnom tržišnom gospodarstvu.

3. OSOBN I ORGANIZACIJSKI DOPRINOS U OBLIKOVANJU PROFESIONALNOG RAZVOJA I RASTA

U cilju potpunijeg razumijevanja situacije u kojoj se nalazi profesionalno osoblje u kvaliteti na početku vlastitog razvoja zrelosti i karijere u upravljanju kvalitetom navode se činjenice da se profesionalno osoblje u kvaliteti regrutira od visokoobrazovanih stručnjaka raznih profesija (ekonomisti, informatičari, inženjeri, liječnici, profesori i dr.) koji su već stvorili ili su na početku stvaranja svoje profesionalne karijere koja se prekida ulaskom u novu disciplinu. Netko ili nešto ih je opredijelio da nastave svoj profesionalni razvoj u upravljanju kvalitetom. Zbog svih tih okolnosti postizanje profesionalne zrelosti i razvoja karijere postaje vrlo složeno osobno i društveno pitanje. Pokušajmo zamisliti situaciju kada neki visokoobrazovani stručnjak ne uspije postići željenu zrelost, a time i karijeru u upravljanju kvalitetom. U kom pravcu će on krenuti u organizaciji pitanje je koje zahtjeva posebnu analizu. Put do potpune zrelosti profesionalnog osoblja u kvaliteti započinje sa zaposlenjem, dodatnom izobrazbom te polaganjem ispita i dobivanjem certifikata.

Profesionalna zrelost je usko povezana s upravljanjem razvojem vlastite karijere u upravljanju kvalitetom, što je u ovisnosti od interesa organizacije i osobnih ulaganje u vlastiti plan kontinuiranog poboljšanja (rasta i razvoja). Često to ovisi o nama samima, jer nam u organizaciji gdje smo zaposleni najčešće neće biti propisan rast karijere zbog neprepoznavanja obrazovnih potreba profesionalnog osoblja u kvaliteti. U takvim situacijama treba uložiti napor te kod nadređenih osvijestiti značaj kvalitete i obrazovnih potreba profesionalnog osoblja. Taj „projekt“ nije kratak niti lagan jer treba uspjeti privoliti najviše rukovodstvo da se dodatno educira o svim dimenzijama upravljanja kvalitetom. Tek nakon njihovih spoznaja o širini i značaju problematike kvalitete stvorila se početna pozicija za oblikovanje profesionalnog razvoja i rasta, a time i razvoja karijere. Pojedincima u organizacijama gdje se razvoj pojedinca događa kao sastavni dio zajedničkih interesa za razvoj više kvalitete organizacije i njih samih otvara se put za ostvarenje zajedničkog cilja.

U ostvarenju planiranog cilja posebno je opasno samozadovoljstvo ljudi općenito u vlastitom rastu i razvoju pa i u karijeri upravljanja kvalitetom. Bitno je biti realan prema sebi i da je jasan put do ostvarivanja postavljenog osobnog cilja razvoja zrelosti pa i karijere u upravljanju kvalitetom. U ljudskoj je prirodi da ne želi na radnom mjestu ostati stalno na istoj razini, već da želi napredovanje, osobni uspjeh, promjene na bolje te osjećaj veće važnosti, biti uzorom te biti poštovan na radnom mjestu.

Za postizanje željenog osobnog razvoja i rasta – zrelosti, pored opredjeljenja u organizaciji trebaju biti ispunjeni preduvjeti kao:

- jasni organizacijski ciljevi u kvaliteti;
- precizno identificirane obrazovne potreba profesionalnog osoblja u kvaliteti i potreba organizacije;
- jasno prepoznata stvarna dugoročna znanja organizacije i potrebe pojedinca;

- osiguranje visokokvalitetnih treninga kojima je podloga praksa profesionalnog osoblja;
- precizna evaluacija stečenih znanja i sposobnosti;
- analiza opravdanosti ulaganja u razvoj kao garancija da će se za u pojedinca uložena sredstva dobiti ciljna kvaliteta u organizaciji i
- nedvojbeni potpora nadređenih.

Na zacrtanom putu često će biti razočaranja jer se ne postiže ono što se želi u zrelosti pa ni u karijeri, ali to nije razlog za neodlučnost, već ustrajnost s opredjeljenjem za daljnje učenje, usavršavanje i rad na sebi, a upravo je to istinski put ka promjenama – put ka željenoj uspješnosti. Na putu vlastitih promjena nas samih treba redovito:

- sustavno pratiti i vrednovati vlastiti rad;
- osluškivati potrebe i očekivanja organizacije i
- uspostaviti jasnu komunikaciju s okolinom i uvažavati sugestije drugih.

Izostanak kritičkog samoocjenjivanja brzo dovodi do samozadovoljstva što otežava postizanje utvrđenog cilja rasta i razvoja te postizanja potrebne zrelosti.

Važno je osvijestiti utjecajne faktore na razvoj vlastite kompetencije koji će utjecati na našu zrelost i karijeru u kvaliteti te stalno sebe dovoditi u odnos sa njima.

Slika 1. Interakcija faktora razvoja vlastite karijere

Treba propitivati da li je pravi trenutak za razvoj karijere postavljajući slijedeća pitanja:

- Da li je prekasno za ozbiljan početak?
- Da li je prerano za početi?
- Za što je trenutčno pravo vrijeme?
- Što treba učiniti da to ostvarim?

Realnost je takva da nikada nije prekasno ili prerano, uvijek je upravo pravo vrijeme samo treba biti jasno što treba učiniti.

4. TREBA ŽELJETI I TRAŽITI OSOBNI RAST

John C. Maxwell je rekao: „Kada želite nešto što nikad niste imali, morate učiniti nešto što nikada niste učinili da biste to dobili”.

Ako se istinski želi postati zrelim u upravljanju kvalitetom u skladu sa svim postignućima u ovoj disciplini, a to ne uspijeva, tada je nedvojbeno da se ne čini sve što bi otvorilo put do ostvarenja cilja. Pri tome treba analizirati sebe i sve faktore u organizaciji i okruženju i pokušati otkriti te kočnice koje priječe da se postigne željeno. U toj analizi treba i sebe kritički ocijeniti. Nakon identifikacije kočćih faktora treba intenzivno raditi da se oni otklone čime se otvara put ostvarenja postavljenog cilja.

Aleksandar Veliki je rekao: „Nitko me na svijetu nije pokorio osim mene samog“. To je zaista tako i u razvoju vlastite zrelosti u kvaliteti. Neuspjeh u ostvarenju željenog prvenstveno treba tražiti u sebi, a tek tada u okolini koja uvijek ne mora biti nedužna. Ako ljudi usavršavanje i rast smatraju potrebom tada će se mnoge stvari temeljito izmijeniti. Na putu postizanja zrelosti i željene karijere kod sebe treba osvijestiti sljedeće:

- Da li smo svjesni povezanosti kontinuiranog osobnog rasta i uspjeha – neznanje rađa više neznanja nego blaženstva?
- Da li imamo nedostatak samosvijesti - moramo biti svjesni sebe!
- Da li imamo nedostatak samopouzdanja i samouvjerenija – postoji li uvjerenost u vlastitu vrijednost?
- Da li imamo strah od neuspjeha, promjena, odnosno da ćemo izgledati glupo ili neuobičajeno?

Pored toga za postizanje zrelosti i karijere u kvaliteti svatko treba učiniti sljedeće:

- Uspostavite samosvijest – procijeniti svoj kapacitet ili performanse (svatko je sposoban za gotovo sve u skladu s vrstom i razinom obrazovanja);
- Osvijestite svoje prepreke na putu zrelosti – teško je doći kamo ste pošli ako niste uklonili prepreke od kojih ovisi rast;
- Odlučite što zaista želite - gubljenje je vremena usmjeriti energiju na područje kojem po prirodi ili autentičnosti ne pripadate;
- Planirajte razvoj navike rasta – razvijanje navike osobnog rasta nije teško, sve što treba je malo fokusa na, za nas bitno (načela kvalitete);
- Identificirajte vlastite podrške - netko nas treba podsjetiti da smo vrijedni i da zaslužujemo najbolje.

Nakon ove kratke analize oblikovanja profesionalnog razvoja i rasta te karijere u upravljanju kvalitetom svima onima koji su na početku profesionalnog razvoja razumno je preporučiti da:

- Provedu izobrazbu;
- U svojoj organizaciji upoznaju detaljno sustav upravljanja kvalitetom, procese u organizaciji i organizacijsku strukturu – da kontaktiraju čelne ljude u organizaciji i procesima;
- Rukovodiocu, s kojim su prethodno uspostavili dobar odnos, predlože mali projekt poboljšanja;
- Razrade projekt poboljšanja i predlože suradnički tim;
- U tijeku projekta zatraže usavršavanje iz upravljanja rizicima;
- Informiraju rukovodioca o fazama projekta;
- Prezenteraju rezultate projekta menadžmentu.

Ovo bi bile inicijalne aktivnosti koje bi trebale otvoriti stvaran put ka postizanju ciljane zrelosti i karijere u kvaliteti.

5. ZAKLJUČAK

Autori ovoga rada imali su ideju da potaknu profesionalce u kvaliteti na šire shvaćanje profesionalnog rasta i razvoja te razvoja karijere u upravljanju kvalitetom. Često je prisutna nada da će se sve bitno promijeniti kad se stekne veće iskustvo što je zabluda jer samo iskustvo ne vodi do željenog rezultata. Iskustvo je nužno, ali ono je samo jedan čimbenik u osobnoj zrelosti za upravljanje kvalitetom.

Intenzivni razvoj sustava upravljanja nametnuo je potrebu stalnog usavršavanja već školovanih kadrova u ovoj djelatnosti. Potpuno je jasna važnost zrelosti profesionalnog osoblja za kvalitetu u postizanju organizacijske zrelosti u kvaliteti. Život u okruženju u kojem tržište još uvijek nije valoriziralo značaj profesionalnog osoblja za kvalitetu u organizaciji, nije razlog za ne prepoznavanje trendova, kao i to, da će se sve više cijeliti takvo osoblje, ali samo ono koje je dokazano kompetentno. To se temelji na činjenici da je kvaliteta uvjet opstanka organizacije na globalnom tržištu.

U radu se posebno razmatra važnost da profesionalno osoblje za kvalitetu prepozna koliko je bitno željeti i tražiti osobni rast za profesionalnu zrelost i uspješnu karijeru. Ta činjenica može biti prekretnica u osobnom profesionalnom rastu i razvoju.

Abstract:

DEVELOPING THE PROFESSIONAL MATURITY OF PERSONNEL IN QUALITY MANAGEMENT

We are aware of the fact that the quality of organizations and their effectiveness in the built management systems depends on a number of factors, among which the maturity of professional quality staff is of particular importance. For 26 years, professional quality staff training has been available in the European Union. Why did this commitment come about? Systematic quality management as set by the requirements of the ISO 9000 family of standards and other standards for management systems requires new competencies from experts who will be the initiators and coordinators in the quality management process and other management systems. The intensive development of the management system has imposed the need for continuous training of already educated staff in this field. The set minimum requirements for continuing training of certified personnel under the EOQ scheme are not a guarantee that sufficient maturity of these staff will be achieved, as there are a number of other factors that influence the achievement of the required maturity. All these factors are related to the personal formation of one's own maturity. For this reason, the paper reviews the competency requirements of professional staff under the EOQ scheme and the relevant factors related to the personal formation of their own maturity. The work seeks to encourage professional staff in quality and other management systems to further invest efforts in the development of personal maturity, which will undoubtedly contribute to the improvement of the management system in accordance with the requirements of ISO standards.

Key words: *the quality of the organization, professional quality staff, maturity for quality.*

6. LITERATURA:

1. Bitunjac, D., *Upravljanje i razvoj karijere zaposlenika*, završni rad, Ekonomski fakultet u Splitu, rujan, 2016.
2. EOQ – Specifikacija kompetencija za kvalitetu (COS), 2019.
3. Norma ISO 9004:2018.
4. Urban, E., "Growing Painlessly: 5 actions to generate growth in your career", *Quality Progress*, Vol. 52 Issue 7, 2019.