



Att organisera för kvalitetsutveckling

Projektrapport

SQMA forskare: Ida Gremyr (CTH), Mattias Elg (LiU) & Jason Martin (LiU)
Projektkoordinator: Åsa Rönnbäck (SIQ)
Utgåva (version): 1.0
Datum: 2017-12-12

SQMA koordineras av



Institutet för Kvalitetsutveckling
GÖTEBORG: Drakegatan 6, S-412 50 Göteborg
STOCKHOLM: Kungsgatan 26, S-111 35 Stockholm

Phone +46 (0)31 723 17 00
Fax +46 (0)31 723 17 99
siq@siq.se
www.siq.se

Innehåll

1	Bakgrund till projektet.....	3
2	Syftet med projektet	4
3	Projektets två faser.....	4
4	Introduktion.....	4
4.1	Tidigare forskning.....	5
4.2	Metod – Kvantitativ studie	7
4.3	Metod – Kvalitativ studie.....	9
5	Resultat.....	13
6	Diskussion.....	18
6.1	Vidare forskning	20
7	Slutsats	20
8	Internationell jämförelse av kvalitetsprofessionen	21
8.1	Jämförelser av roller	21
8.2	Jämförelser av arbetsuppgifter	22
8.3	Jämförelser av kompetenser	23
8.4	Sammanfattning av internationell jämförelse	26
9	Projektledningens tack	26
10	Projektorganisation och dess roller	26
10.1	Projektledning	26
10.2	Projektdeltagare	26
10.3	Styrgrupp	27
11	Referenser	27

Bilaga 1 “Quality Professionals’ Roles, Tasks and Competences

För mer information om projektet kontakta:

Jason Martin, doktorand Linköpings universitet, jason.martin@liu.se

Ida Gremyr, professor Chalmers, ida.gremyr@chalmers.se

Mattias Elg, professor Linköpings universitet, mattias.elg@liu.se

Åsa Rönnbäck, forskningschef SIQ, asa.ronnback@siq.se

1 Bakgrund till projektet

Kvalitetsutveckling som ämnesområde har genomgått stora förändringar de senaste årtiondena, från kvalitetskontroll, kvalitetssäkring till att utveckla och förbättra kvaliteten, tätt sammankopplat med verksamhetens strategi. Kvalitetschefen har idag en central betydelse för verksamhetens utveckling. Trots detta finns ingen homogen definition för vad en kvalitetschef bör ha för kompetens. Behöver kvalitetschefens och kvalitetsprofessionens roll tydliggöras? Bör det finnas en standard för vilka kompetenskrav som ska finnas för kvalitetsprofessionen och för hur dess roll inom organisationen bör se ut? I vissa länder som Japan och USA har det sedan länge funnits nationella kompetensnormer inom kvalitetsutveckling som område. Även i Sverige finns exempel på större företag och organisationer som har satsat på att tillhandahålla standardiserade utbildningar inom kvalitetsutveckling för sin personal. SKF är ett exempel på detta, som genom sitt ”*SKF Quality Academy*”, har målsättningen att kompetensutveckla och certifiera alla koncernens kvalitetschefer utifrån ett 21-dagars utbildningsprogram.

Att organisera för kvalitetsutveckling i termer av roller, mandat, utbildning och kompetens är ett område som är relativt outforskat. Historiskt sett har kvalitet handlat om att uppfylla i förhand givna specifikationer. Kvalitetsprofessionen handlade då om att säkra kvaliteten i framförallt produktionen. Fokus var kontroll och inspektion. Sedan ett antal årtionden översätts kvalitet med att möta och helst överträffa kundens förväntningar. Kundbegreppet har tolkats utifrån en vidare definition innefattande, förutom slutkonsumenten av produkten/tjänsten, organisationens alla intressenter, som leverantörer, partners och även samhället i stort. Detta ställer större krav på kvalitetsprofessionen än tidigare.

I jämförelse med exempelvis verksamma inom personal- eller ekonomiområdet råder det en tvetydighet kring kvalitetsprofessionen, och specifikt kvalitetschefens roll. Chalmers tillsammans med Karlstad universitet och Linköpings universitet gjorde en studie som publicerades 2011 om kvalitetschefens roll. Vem är kvalitetschefen och vad består dennes arbete av? Studien visade då att få kvalitetschefer har en formell akademisk utbildning i kvalitetsutveckling. Endast en tredjedel av de tillfrågade kvalitetscheferna svarade att de deltagit i kurser relaterade till kvalitetsutveckling på universitetsnivå. Istället tillsätts kvalitetschefer efter lång erfarenhet inom verksamheten och deras kompetens inom kvalitetsområdet baseras i hög utsträckning på självstudier och eventuella utbildningar inom organisationen.

Det råder en otydlighet kring kvalitetsprofessionen och vilken kompetens som bör ingå. Studier om kvalitetschefens roll ger motstridiga bilder. Vissa forskare menar att kvalitetschefen ska ha en specialiserad och tydlig roll. Six Sigma med kompetensnivåer som Black Belt och Champion förespråkar en sådan specialiserad roll, där kvalitetschefen ses som en central och viktig person. Denne person ska, förutom att besitta djupa kunskaper om kvalitetsverktygen, ha god förståelse för konstruktion-, inköp, produktion- samt marknadsförings- och försäljningsprocesser. Andra forskare betonar

vikten av att kvalitetschefen besitter generalistkunskaper. Enligt denna syn är kvalitetsutveckling något som alla inom organisationen ansvarar för och kvalitetsarbetet är integrerat i organisationen och delas mellan andra befattningar. Dessa två bilder av kvalitetschefens roll är fundamentalt olika och ger olika roller för kvalitetsprofessionen. Detta i sig kan bidra till att kvalitetsutveckling som område kan uppfattas som diffust.

SQMA – Swedish Quality Management Academy genomförde 2012 en studie för att ta reda på vilka kvalitetsutmaningar som svenska organisationer och företag står inför på tio års sikt. ”Att leda för förändring”, ”Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten” och ”Att utveckla anpassningsförmåga” var några av de främsta identifierade utmaningar som ställer krav på kvalitetsprofessionen. Att ha kunskap om olika metoder och verktyg inom kvalitetsområdet är ett grundläggande krav, men utöver detta ställer ovanstående utmaningar krav på att kvalitetsprofessionen håller sig uppdaterad om omvärlden (konkurrenter, marknaden), har ett helhetsperspektiv i sin egen organisation och dess olika intressenter. Vidare ställer utmaningarna krav på personliga förmågor som att kunna kommunicera, motivera, engagera och entusiasmera för att få ledningen och medarbetarna med i förbättringsarbetet.

2 Syftet med projektet

Syftet med detta forskningsprojekt är att förstå om kvalitetsprofessionen är rustad för att stödja dagens kvalitetsarbete genom att utforska professionens kompetenser, roller och arbetssätt i organisationer.

3 Projektets två faser

Denna projektrapport baseras på två forskningsstudier om kvalitetsprofessionen; (1) en kvantitativ studie som genomfördes 2016–2017 och; (2) en kvalitativ studie som genomfördes 2017. Resultaten i projektrapporten utgår från den vetenskapliga artikeln:

Martin, J., Gremyr, I. & Elg, M. (2017). ”Fit for purpose? Critical competencies and roles in quality management”, *Paper presented at the 20th QMOD conference on quality and service sciences ICQSS 2017, 5-7 august, Copenhagen, Denmark and Helsingborg, Sweden.*

4 Introduktion

Kvalitetsutveckling som ämnesområde har sedan 1980-talet utvecklats till ett etablerat ledningskoncept och forskningsområde. En vanlig definition av kvalitetsutveckling är att det är en ledningsfilosofi som består av principer, arbetssätt och verktyg. Trots att det är ett väletablerat forskningsområde finns det få empiriska studier som fokuserar på själva arbetssätten inom kvalitetsområdet och hur kvalitetsutveckling praktiseras genom kvalitetsprofessionen som leder och stödjer organisationen i kvalitetsarbetet. Det finns ett antal forskningsstudier som visar att det har skett en utveckling inom kvalitetsprofessionen mot en mer strategisk roll som ska stödja och påverka organisationens strategi. Sammanfattningsvis verkar det dock finnas en otydlighet kring

kvalitetsprofessionen och vilka kompetenser som behövs. Denna otydlighet kan delvis bero på hur kvalitetsutveckling har utvecklats över tid, från att ha haft fokus på att stödja organisationer till att göra saker rätt (intern effektivitet) till att göra rätt saker (extern effektivitet). Detta har benämnts som balansen mellan "lilla q" och "stora Q". Utöver detta har ett flertal studier uppmärksammat behovet av att kvalitetsutveckling skapar förutsättningar för att hantera utmaningen att åstadkomma både stabilitet och innovation i en organisation, vilket kallas för *ambidexteritet* (tvåhänthet). Denna utveckling som skett över tid har bidragit till en otydlighet om vad som verkligen utgör relevanta metoder inom kvalitetsutveckling och nödvändiga kompetenser.

Har kvalitetsprofessionen tillräcklig kompetens idag för att vara ett stöd för organisationer och företag i att hantera nya utmaningar inom kvalitetsområdet?

Denna forskning utgår från tidigare forskning om arbetssätt inom kvalitetsutveckling och kvalitetsprofessionen för att försöka beskriva professionens faktiska kompetenser men också nödvändiga kompetenser. Syftet med denna studie är att förstå om kvalitetsprofessionen är rustad att stödja dagens organisationer i deras kvalitetsarbete genom att undersöka deras kompetenser, roller och arbetssätt i en organisation. Dessa resultat kan bidra till att förstå om professionen har tillräcklig kompetens för att vara ett stöd i utvecklingsarbetet kring utmaningar som dagens organisationer och företag möter.

4.1 Tidigare forskning

I det här avsnittet beskrivs ett urval av relevant litteratur som avser kvalitetsprofessionen, arbetssätt och yrkeskompetenser inom kvalitetsutveckling.

4.1.1 Kvalitetsutveckling – roller och arbetssätt

Olika forskare har belyst hur kvalitetsutveckling som ämnesområde har förändrats över tid. Fokus har skiftat från att kvalitetsutveckling handlat om att uppfylla kraven i standarder och specifikationer till det synsätt som råder idag, att fokusera på kunden. Senare forskning visar på utvecklingen av kvalitetsämnet till att vara en integrerad del av en organisations strategi. En annan utveckling är behovet av att åstadkomma både inkrementell och radikal innovation i organisationer för att stärka konkurrenskraften. Det finns forskning som visar att tillämpningen av kvalitetsutveckling främst bidrar till stabilitet i en organisation och därmed i viss grad riskerar att hämma förmågan att åstadkomma utveckling och innovation. Senare forskning visar på motsatsen, att kvalitetsutveckling ger stöd för att åstadkomma ambidexteritet.

En utmaning för kvalitetsutveckling som ämnesområde och kvalitetsprofessionen är den höga utvecklingstakt som råder och omfattningen av den konceptuella utvecklingen. Detta leder till en dynamisk men också utmanande profession att hantera. I en nyligen utgiven rapport om framtiden för kvalitet uppmärksammas att den traditionella rollen av professionen som kännetecknas av tekniska specialister utvecklas till att bli mer strategiska roller, vilket innefattar ledarskap, partnerskap och samverkan (ASQ, 2015).

Metoderna och kompetenserna som krävs av en sådan varierande och föränderlig roll blir därför en utmaning för organisationer att kunna tillhandahålla nödvändiga kompetenser.

Med några få undantag kan sättet som olika metoder tillämpas och organiseras för sägas vara ett utforskat område. Det pågår många aktiviteter i dagens organisationer som avser kvalitetsutveckling. Men vilka metoder är verkligen relevanta? Är också vissa metoder viktigare än andra? Har kvalitetsprofessionen kompetensen som behövs för att kunna praktisera modernt kvalitetsarbete?

I litteraturen finns två huvudsakliga inriktningar när det gäller utvecklingen av kvalitetsprofessionen och arbetssätt: en bredare syn och en specialiserad syn. Det breda synsättet ser kvalitetsutveckling som ett område som expanderar med ett ökat antal metoder och arbetssätt, vilket betyder att nya metoder och ansvar läggs till professionen. Det specialiserade synsättet ser kvalitetsutveckling som ett område som smalnar av och som blir mer specialiserad på vissa metoder och ansvar, och även att metoder och ansvar kan spridas till andra yrkesområden. Inom det smalare synsättet finns det också studier om specifika metoder och verktyg för kvalitetsutveckling. Det finns rapporter som diskuterar kombinationen av dessa två motstridiga strömmar inom kvalitetsprofessionen, vilket bidrar till en otydlighet av kvalitetsprofessionen. Behovet av att utveckla kvalitetsutveckling till att bli mer holistiskt och strategiskt lyfts fram. Andra reflektioner handlar om att kvalitetsutveckling kanske är mer lämplig att ingå i ett koncept om integrerat system för affärsutveckling, med en uppsättning metoder som kan stödja alla delar av en verksamhet.

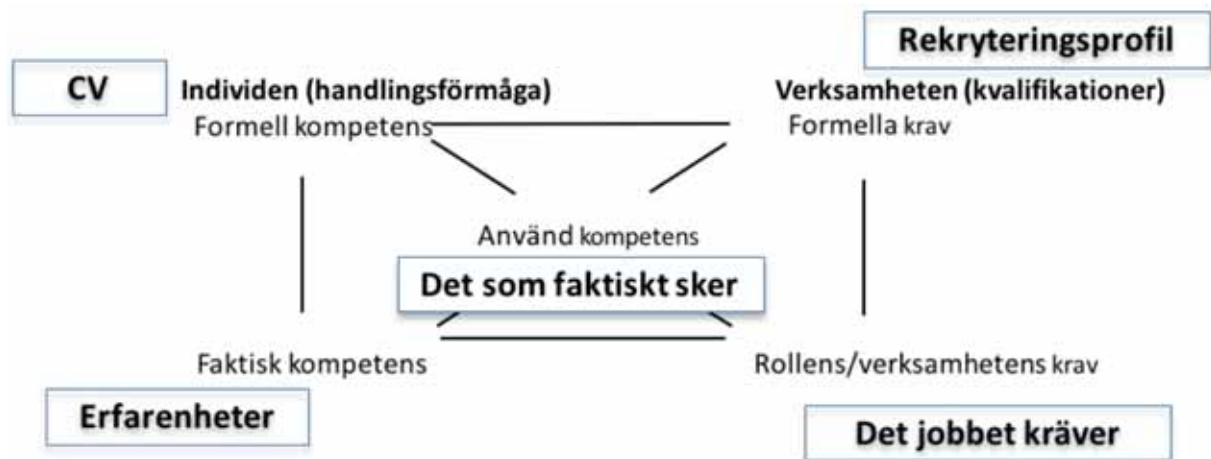
Med hänsyn till den tvetydighet och osäkerhet kring omfattning och inriktning för kvalitetsutveckling som ämnesområde, fokuserar forskningen som presenteras i denna rapport på roller inom kvalitetsprofessionen, dock inte enbart för att presentera resultat kopplade till arbetssätt och roller inom kvalitetsområdet, utan också om uppfattningen av hur faktiska och nödvändiga kompetenser matchar inom kvalitetsprofessionen.

4.1.2 Yrkeskompetens

Det finns en otydlighet kring begreppen kompetens och yrkeskompetens. Uppfattningen om kompetens som denna forskning utgår ifrån är att det i första hand bör betraktas som ett pragmatiskt, konstruktivt begrepp. Inom detta synsättet betraktas kompetens som en dynamisk växelverkan mellan uppgift/organisation och individ. Det finns forskning som utvecklar denna idé och beskriver den i ett konceptuellt diagram, där interaktionen mellan individens formella och faktiska kompetens och rollens/verksamhetens krav aktivt utnyttjas, beskrivs som *använd kompetens* (se figur 1). Den nödvändiga kompetensen för en specifik profession kan därför separeras och definieras genom detta synsättet.

Använd kompetens kan också kategoriseras på fyra nivåer (1) kompetensbaserad; (2) regelbaserad, (3) kunskapsbaserad; och (4) reflekterande handlingsbaserad. Det finns också forskare som lägger till normativitet och reflektion som viktiga dimensioner för

vad som formar handlingar som ger sig uttryck i professionella arbetsätt, det vill säga vad som professionellt sett uppfattas som det rätta synsättet om lämpliga åtgärder för att vara kompetent. Kompetens är således också ett kollektivt begrepp, definierat av regler och normer från vilka arbetsätt och handlingar kan sägas utläsas. Den definition av kompetens som denna forskning baseras på lyder: ”*Potentialen för önskvärda aktiviteter inom ramen för professionell praktik*”.



Figur 1. Kompetensbegreppets dimensioner (Ellström, 1997).

4.2 Metod – Kvantitativ studie

Forskningen i denna rapport baseras på två studier. I följande avsnitt beskrivs den kvantitativa studien.

4.2.1 Forskningskontext

Totalt deltog åtta organisationer i den kvantitativa studien. Utifrån dessa åtta var fyra partners och finansiärer av projektet och fyra organisationer erbjöds dessutom att delta i projektet för att bredda studien och få ytterligare data. Samtliga organisationer är stora svenska, eller svenskbaserade, med >1000 anställda och >50 miljoner euro i årlig omsättning/årlig budget. Det finns både offentliga och privata organisationer med i studien.

De deltagande organisationerna och antalet svarande beskrivs kortfattat i tabell 1. Totalt är 33% av de svarande från tjänstesektorn och 67% representerar tillverkande företag. Av de kommersiella organisationerna konkurrerar cirka 58% av de tillfrågade på en affärsmarknad, 20% på konsumentmarknad och 22% säljer till både företag och konsumenter. Alla organisationer har dedikerade organisationer för kvalitetsutveckling med etablerade strukturer för styrning som är ansvariga för att upprätthålla kvalitetspolicy och utforma arbetsätt inom kvalitetsutveckling.

Tabell 1 – Deltagande organisationer och respondenter.

Organisation	Antal deltagare inom kvalitetsprofessionen
Läkemedelsföretag	51
Komponenttillverkande företag	20
Myndighet	41
Energibolag	25
Telekommunikationsföretag	18
Regionsjukhus	16
Tillverkande företag A	38
Tillverkande företag B	40
	n=249

4.2.2 Enkätdesign

Själva enkäten designades och anpassades utifrån en konceptuell modell för organisationsstudier. Enkätens struktur inkluderade områden för att innefatta både interna och externa dimensioner, situations-/beredskapsaspekter och resultat. Utifrån denna modell utvecklades enkäten med 43 frågor genererade utifrån en litteraturgenomgång, intervjuer med experter (inkluderat erfarna praktiker och forskare) och genomgång av tidigare forskning. Enkäten utgick från av fem-punkts Likert-skala.

Åtgärder för att säkerställa validitet inkluderade flera diskussioner av enkäten under utvecklingen, både av forskare och praktiker. Tester genomfördes och särskild uppmärksamhet gavs åt språket för att minimera riskerna för feltolkning. Utifrån diskussioner och tester gjordes flera ändringar och justeringar, vilket förbättrade frågeformulärets kvalitet. Det webbaserade frågeformuläret delades upp i två delar: del A (38 frågor) för alla deltagare och del B (5 frågor) för deltagare med ledningsansvar. Del A var uppbyggd i sju huvudteman: 1. Bakgrundsfaktorer, 2. Arbetsroller, 3. Arbetsinnehåll, 4. Kompetenser och kunskap, 5. Professionell utveckling och utbildning, 6. Lärande och lärprocesser, 7. Ledning och ledarskap. Del B omfattade ledningsperspektiv på kvalitetsorganisationen och dess resultat. Frågeformuläret var webbaserat och administrerades online med hjälp av undersökningsverktyget SurveyMonkey.

4.2.3 *Urval*

För att täcka en bred omfattning av kvalitetsprofessionen använde forskarna en bred ansats i att definiera själva målgruppen. Kvalitetsprofessionen definierades därför som medarbetare som har en dedikerad tid direkt avsatt för arbete med kvalitetsutveckling. I samarbete med de deltagande organisationerna valdes mellan 30 och 50 lämpliga deltagare på alla nivåer av kvalitetsprofessionen per organisation. För att kunna stratifiera provet inkluderades frågor om eventuellt ledningsansvar, organisationsnivåer, engagemang och ansvar inom kvalitetsutveckling. Forskarna utformade ett generellt informationsbrev till varje potentiell deltagare till undersökningen och beskrev undersökningsstudiens syfte, utformning och även sekretess. Information om att deltagandet var frivilligt lämnades också. För att maximera svarsfrekvensen och öka motivationen för att slutföra frågeformuläret kontextualiserades innehållet i informationsbrevet så att varje deltagande organisation skickade ut informationsbrevet själva till varje potentiell deltagare av en senior representant från kvalitetsprofessionen.

4.2.4 *Administration av enkäten*

Efter den individuella e-postinbjudan administrerades undersökningen och efterföljande analys av forskargruppen. I informationsbrevet inkluderades en hyperlänk med det webbaserade frågeformuläret, vilket gav varje mottagare möjlighet att frivilligt delta i undersökningen. Undersökningen genomfördes under en tvåmånadersperiod hösten och vintern 2017. Frågeformuläret var aktivt och öppet i en månad, inklusive två uppföljande e-postmeddelanden före enkäten stängdes. Forskargruppen var också anträffbar för att hantera eventuella frågor eller kommentarer som kommit fram relaterat till frågeformuläret. Under 5-månadersperioden för enkätundersökningen och datainsamlingen hanterades endast en fråga från en respondent av forskargruppen. Sammanlagt skickades 308 inbjudningar ut till potentiella deltagare i de åtta organisationerna och totalt 249 svar samlades in, vilket motsvarande en svarsfrekvens på 81%.

4.3 Metod – Kvalitativ studie

Forskningen i denna rapport baseras på två studier. I följande avsnitt beskrivs den kvalitativa studien.

4.3.1 *Metodologiska och teoretiska utgångspunkter*

Den kvalitativa datainsamlingen syftade dels till att kartlägga kvalitetsprofessionen i de fyra deltagande partnerorganisationerna men också som jämförelse och fördjupning i den kvantitativa studien. Målsättningen var att den kvalitativa delen skulle utmynna i en modell för organisering av kvalitetsprofessionen som helhet, det vill säga att försöka hitta en generisk modell där de centrala minsta gemensamma nämnarna i kvalitetsprofessionen och kvalitetschefens roller, kompetenser och mandat skulle kunna identifieras och konkretiseras. Utifrån den kvantitativa studiens resultat identifierade forskargruppen även tidigt kompetens och teori kring kompetens som ett centralt

teoretiskt perspektiv, vilket blev vägledande under hela den kvalitativa delen av studien men främst under analys- och modellframtagningsfasen.

Med resultatet från den kvantitativa studien som bas analyserades vilka områden som var centrala för fördjupad kvalitativ datainhämtning. Utifrån det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien som helhet strukturerades intervjuguiden i fyra dimensioner; (1) *interna dimensioner*, (2) *externa dimensioner*, (3) *situationsberoende faktorer* och (4) *utfall/resultat*. Interna dimensioner söker fånga individuella och inomorganisatoriska förutsättningar och villkor för kvalitetsutveckling. Innehållet i de interna dimensionerna har en direkt påverkan på individens möjligheter och förmåga att lösa arbetsuppgifter kopplade till kvalitetsutveckling. Centralt för studien i de interna dimensionerna var roller, inriktning på arbetet (operativt/strategiskt), utbildning och kompetens, resurser och förutsättningar för lärande.

De externa dimensionerna rör omgivnings-, bransch- och verksamhetsområdesberoende villkor för kvalitetsutveckling. Dessa har en påverkan på interna förutsättningar såväl som utfall och kan röra villkor för samarbete, ledning, praxis, tekniktillämpning och formalisering av arbetssätt etcetera. Centralt i studien var att försöka fånga deltagarnas uppfattning om ledning och styrning, organisering, digitaliseringsfrågor och varu- och tjänstelogik.

Situationsberoende faktorer rör organisationens utvecklingsgrad och mognad i kvalitetsutvecklingen. De situationsberoende faktorerna påverkar individuella förutsättningar och är föränderliga över tid. De påverkas av organisatoriskt engagemang och vilken inriktning för kvalitetsutveckling som finns i organisationen. I studien var arbetet med metoder och verktyg central och vilken beredskap/mognad deltagarna uppfattade att de och organisationen har i arbetet med dessa.

Avseende utfallet var det centralt för studien att fånga respondenternas uppfattning om vilken påverkan arbetet med kvalitetsutveckling har, vilka effekter resultaten av arbetet har i organisationen samt reflektioner och jämförelser med omvärld och andra aktörer.

Under den kvalitativa delen gjordes även en delstudie syftande till att kartlägga ett internationellt perspektiv på roller, uppgifter och kompetenser i kvalitetsprofessionen samt att göra jämförelser utifrån ett svenskt perspektiv. För denna studie inhämtades underlag från ASQ, EOQ och SFK. Denna kartläggning är dokumenterad i en särskild rapport. En sammanfattning av rapporten framgår av rubrik 8.

4.3.2 *Kvalitetskriterier*

Den interna validiteten i den kvalitativa delen av studien säkerställdes främst genom intervjuguidens förankring i en etablerad modell, men styrktes även genom kontinuerlig diskussion och värdering i forskargruppen av innehåll, genomförande och resultat. Under framtagningen av intervjuguiden validerades innehållet genom delaktighet av de deltagande organisationerna. Intervjuguiden modifierades och validerades i en iterativ process i flera omgångar med stöd från de deltagande organisationerna samt även med

hjälp av externa bedömare med kunskap och kompetens inom kvalitetsutveckling innan intervjuerna genomfördes.

I den kvalitativa delens slutskede involverades även deltagande organisationer i validering av den kvalitativa delens tentativa resultat. I lokala workshops prövades den modell som framarbetats med stöd av intervjuerna. För att få en extern granskning och ytterligare validering involverades även en extern organisation, vilken inte deltagit i den kvalitativa studien, för att testa den framtagna modellen och skapa ett valideringsunderlag för innehållet i resultatet. Slutligen genomfördes en workshop där resultaten från valideringsarbetet presenterades och diskuterades i syfte att inhämta komplettera data och ytterligare stärka studiens validitet.

4.3.3 *Datainsamlingsmetod*

Den huvudsakliga datainsamlingsmetoden för den kvalitativa delen utgjordes av kvalitativa, semistrukturerade intervjuer. Med utgångspunkt i de ovan beskrivna fyra dimensionerna utformades 25 frågor indelade i olika frågeområden. Förutom de områdesspecifika frågorna fanns det frågor som täckte in bakgrunds- och kontrollvariabler (till exempel ålder, befattning, utbildning med mera).

4.3.4 *Undersökningsgrupp*

För den kvalitativa studien utgjordes undersökningsgruppen av individer inom hela verksamhetspektrat; från alla delar och alla nivåer inom sina organisationer, med arbetsuppgifter huvudsakligen kopplade till kvalitetsutveckling samt vilka även hade deltagit i enkätstudien. För att kunna kategorisera och identifiera möjliga intervjupersoner gjordes följande indelning:

Nivå 1: personer på strategisk nivå med ansvar för kvalitetsutveckling

Nivå 2: personer på operativ nivå med ansvar för kvalitetsutveckling (kvalitetschef, Lean koordinator etcetera)

Nivå 3: personer på operativ nivå utan ett chefsansvar, men med ett helhetsperspektiv på kvalitetsutveckling (verksamhetsutvecklare, kvalitetsingenjör, *master black-belts* etcetera)

Nivå 4: personer på operativ nivå som arbetar med kvalitetsutveckling utifrån ett avgränsat område (*black-belts*, dokumentansvariga, revisorer etcetera)

För att få tillräckligt dataunderlag bedömdes att ca 7–10 intervjupersoner behövdes per organisation vilka i sin tur var så jämnt fördelade som möjligt mellan de olika nivåerna.

4.3.5 *Urval*

I samråd med deltagande organisationer genomfördes sedan en kartläggning för att identifiera möjliga intervjupersoner i de fyra olika nivåerna. I urvalet gjordes en fördelning så att varje nivå skulle finnas representerad med minst en intervjuperson. I

förekommande fall listades även reservkandidater. Potentiella intervjupersoner kontaktades sedan varefter detaljerade intervjuscheman med tid och plats utarbetades. Varje intervjuperson kontaktades av den intervjuperson som planerades att genomföra intervjun med information om hur intervjun skulle genomföras.

4.3.6 Genomförande

Intervjuerna planerades i samråd våra kontaktpersoner i respektive organisation och genomfördes huvudsakligen under februari och mars 2017 på plats hos respektive organisation. I några fall genomfördes intervjuerna på distans via Skype. Intervjuerna koncentrerades till samlade endagstillfällen med 2–3 parallella intervjuer flera omgångar. Intervjuschema för respektive intervjudag förbereddes och kommunicerades tillsammans med organisationerna. Sammanlagt genomfördes 37 intervjuer fördelade på 9, 9, 7, respektive 12 intervjuer per organisation. Intervjutiden planerades till 60 minuter med möjlighet till max 90 minuter. Intervjuerna spelades in och transkriberades sedan efterhand.

4.3.7 Bearbetning och analys av data

Efter insamling av data utskrevs samt genomlästes transkriberingarna i forskarlaget. En första översiktlig analys följdes av en organisationsvis uppdelning där en specifik forskare ur forskargruppen ansvarade för den inledande analysen av intervjudata från en specifik organisation. Intervjudata analyserades inledningsvis med utgångspunkt i intervjuguidens tematisering. Därefter sammanställdes empirin i organisationsvisa fallsammanfattningar ("case study write ups"). Detta arbetssätt möjliggjorde hög detaljeringsgrad i analysen på individnivå men medgav även en möjlighet att göra inomorganisatoriska men även mellanorganisatoriska jämförelser och analyser på ett rationellt sätt.

Under nästa del av analysen arbetade forskargruppen gemensamt i en inom- och mellanorganisatorisk analys där resultatet från den organisationsvisa analysen grupperades i släktskapsdiagram utifrån huvudkategorier vilka i sin tur byggde på två grunder. Dels teoretiskt, det vill säga utifrån intervjuguidens tematisering men även utifrån den delstudie utifrån ett internationellt perspektiv och jämförelser med svensk kontext. Dels empiriskt, det vill säga utifrån det innehåll som kan lyftas fram ur de, av intervjupersonerna, beskrivna, praktikerna och utmaningarna inom kvalitetsutveckling, oberoende av teoretiskt perspektiv. Denna process var iterativ med en hög grad av bearbetning, kritisk granskning och värdering samt kontinuerlig omprövning och validering av de tentativa resultaten. Underkategorier baserades sedan på släktskap och tematisering inom huvudkategorin. Huvudkategorier och underkategorier samt förklarande nyckelord listades och varje organisations kodning sammanfattades sedan utifrån ett antal identifierade kompetensområden och beskrivningar av kompetensinnehåll och kompetensnivåer vilka extraherats i en korsvis analys av datamaterialet.

Ur resultatet kunde forskargruppen sedan, med hjälp av relevant teori, arbeta fram och definiera fyra huvudsakliga kompetensdimensioner med underliggande huvudkategorier och delkategorier. Analysen resulterade även i en empiriskt utvecklad rollmodell där forskarna, utifrån inom- och mellanorganisatoriska jämförelser kunde identifiera de centrala indelningarna i nivå och inriktning på arbetet med kvalitetsutveckling.

4.3.8 Etiska överväganden

I syfte att följa de grundläggande etiska aspekterna gällande god forskningssed har studien följt Vetenskapsrådets (2011) uppdelning i *informationskrav*, *samtyckeskrav*, *konfidentialitetskrav* och *nyttjandekrav*. Informationskravet innebär att forskaren har en skyldighet att informera berörda personer om studiens innehåll och omfattning. Alla intervjupersoner fick även information att deltagandet i studien var frivilligt och att det gick att avbryta när som helst under studiens gång. Samtyckeskravet uppfylldes genom att intervjupersonerna delgavs information om studien och dess genomförande och därefter frivilligt accepterat att följa och efterleva de på förhand givna förutsättningarna för studien.

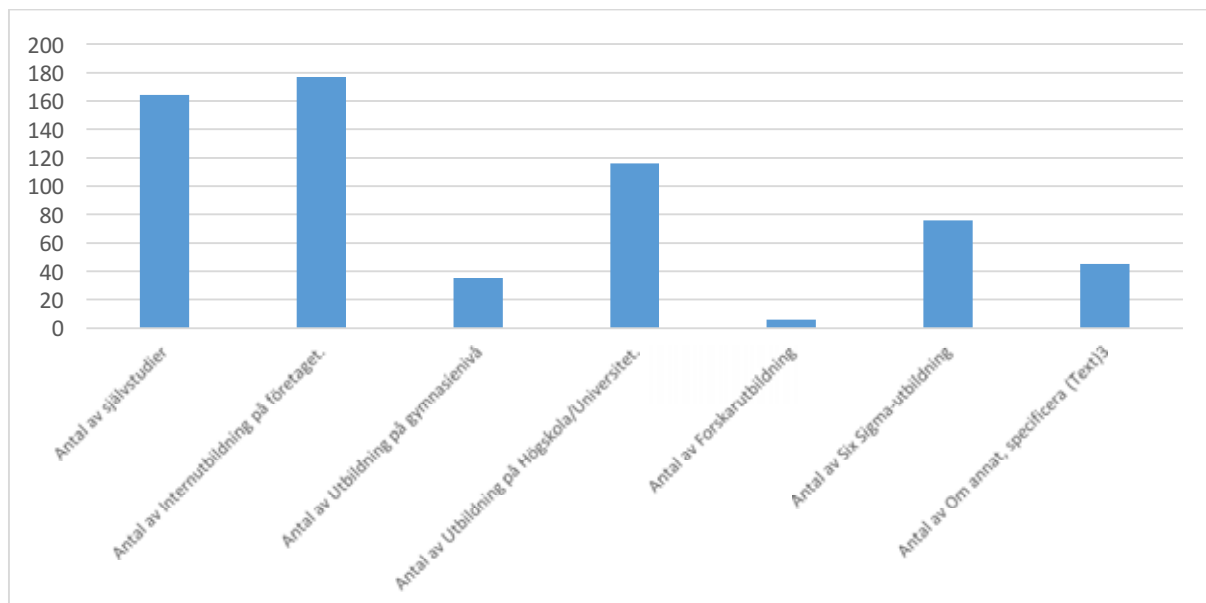
Konfidentialitetskravet uppfylldes genom att säkerställa att uppgifter och intervjuunderlag i undersökningen inte skulle kunna skada intervjupersoner eller tredje person samt att det i publicerat material inte skulle kunna gå att härleda individers identitet. Kodning och avidentifiering av information utgjorde viktiga delar av informationsskydd och konfidentialitet för intervjupersonerna. Tillgång till intervjuunderlaget, dokument och inspelat material är konfidentiellt och endast tillgängligt för forskargruppen. Nyttjandekravet uppfylldes genom att tillförsäkra att allt undersökningsunderlag och alla insamlade uppgifter i studien endast fick användas för forskningsändamålet.

5 Resultat

Resultaten av studien presenteras i tre delar, som tillsammans beskriver kompetenser, roller och centrala arbetssätt inom kvalitetsprofessionen.

5.1.1 Kvalitetsprofessionens formella kompetens

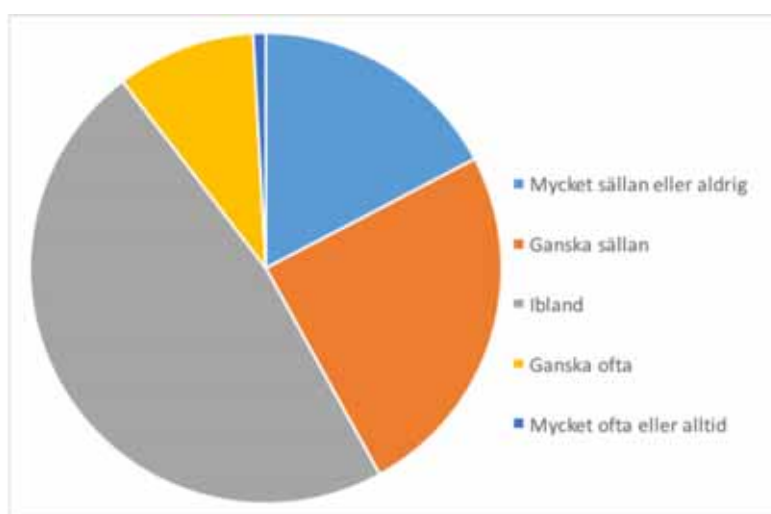
Kvalitetsutveckling som profession har diskuterats under många år, men fortfarande varierar utbildningen i området över organisationer och yrkesverksamma. Figur 2 visar den utbildning som kvalitetsprofessionen har inom det specifika området kvalitetsutveckling, det vill säga inte deras högsta utbildningsnivå i allmänhet.



Figur 2. Utbildningsnivå inom området kvalitetsutveckling bland respondenterna.

Sammantaget verkar kvalitetsprofessionen ha formell utbildning i kvalitetsutveckling på olika nivåer. De vanligaste sätten att få formell kunskap inom kvalitetsutveckling är självstudier och olika interna kurser som erbjuds av organisationerna. Universitetsutbildningen är dock också ganska vanlig, liksom den mer specialiserade och fokuserade Six Sigma Black Belt-utbildningen. När man tittar på utbildningsnivå är det också relevant att bedöma om de professionella uppfattar att deras utbildningsbakgrund inom kvalitetsutveckling är tillräcklig för de uppgifter de utför eller om de skulle behöva mer utbildning (se figur 3).

Enkätfråga: ”Utför du arbetsuppgifter inom kvalitetsutveckling som du skulle behöva mer utbildning för?”

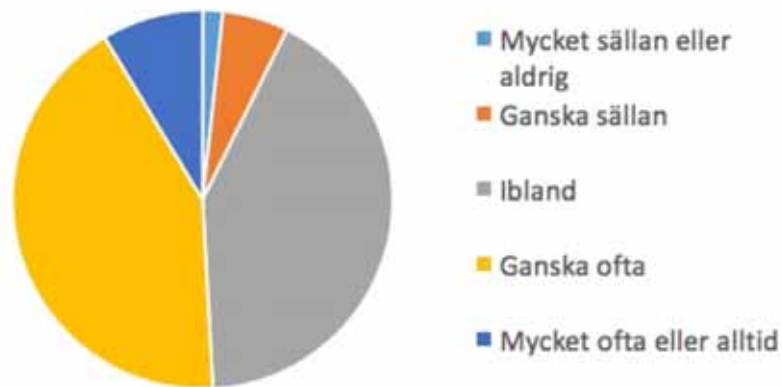


Figur 3. Grad som kvalitetsprofessionen uppfattar att de utför uppgifter för vilka de skulle ha behövt mer utbildning inom kvalitetsutveckling.

Av figur 3 framgår att kvalitetsprofessionen ibland befinner sig i situationer där det krävs att de utför arbetsuppgifter som de inte känner sig utrustade för, när de inte har tillräcklig formell kompetens, det vill säga via formaliserad utbildning. Detta är dock inte särskilt utbrett och endast cirka 10 procent av de svarande anger att de upplever situationer där de skulle ha behövt mer utbildning ganska ofta eller mycket ofta.

Å andra sidan anger mer än 50 procent av kvalitetsprofessionen när det gäller informell kompetens (det vill säga kunskaper och färdigheter som förvärvats via praktik och erfarenhet) att de ofta eller mycket ofta upplever situationer där mer kunskaper och färdigheter krävs (se figur 4).

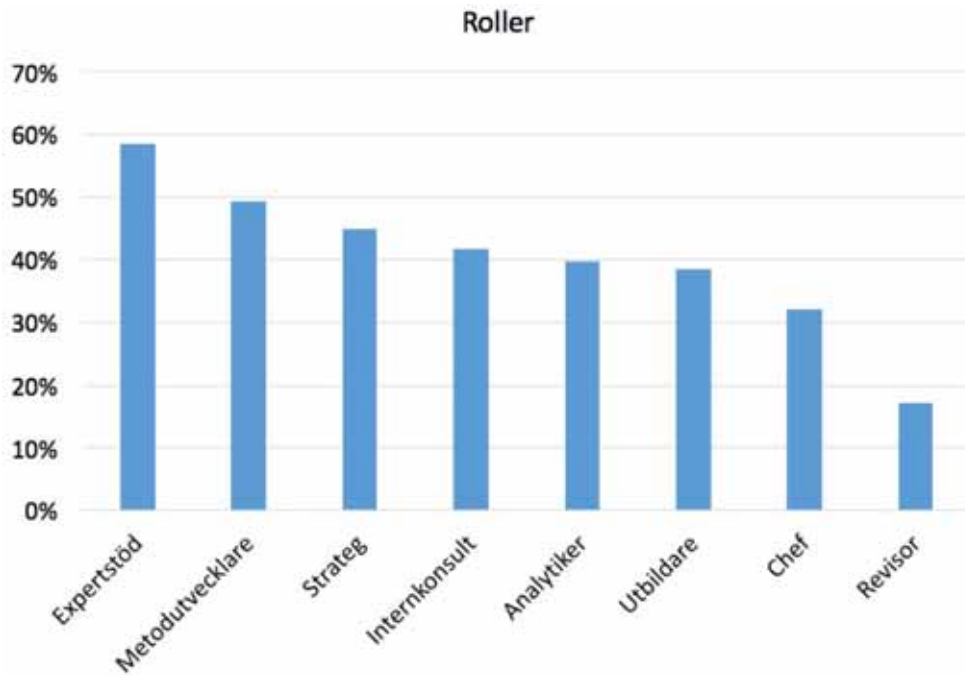
Enkätfråga: ”Kräver ditt arbete med kvalitets- och verksamhetsutvecklingsfrågor att du skaffar dig nya kunskaper och färdigheter?”



Figur 4. Grad som kvalitetsprofessionen uppfattar att de utför uppgifter för vilka de skulle ha behövt mer kunskap och färdigheter.

5.1.2 Kvalitetsprofessionens roller

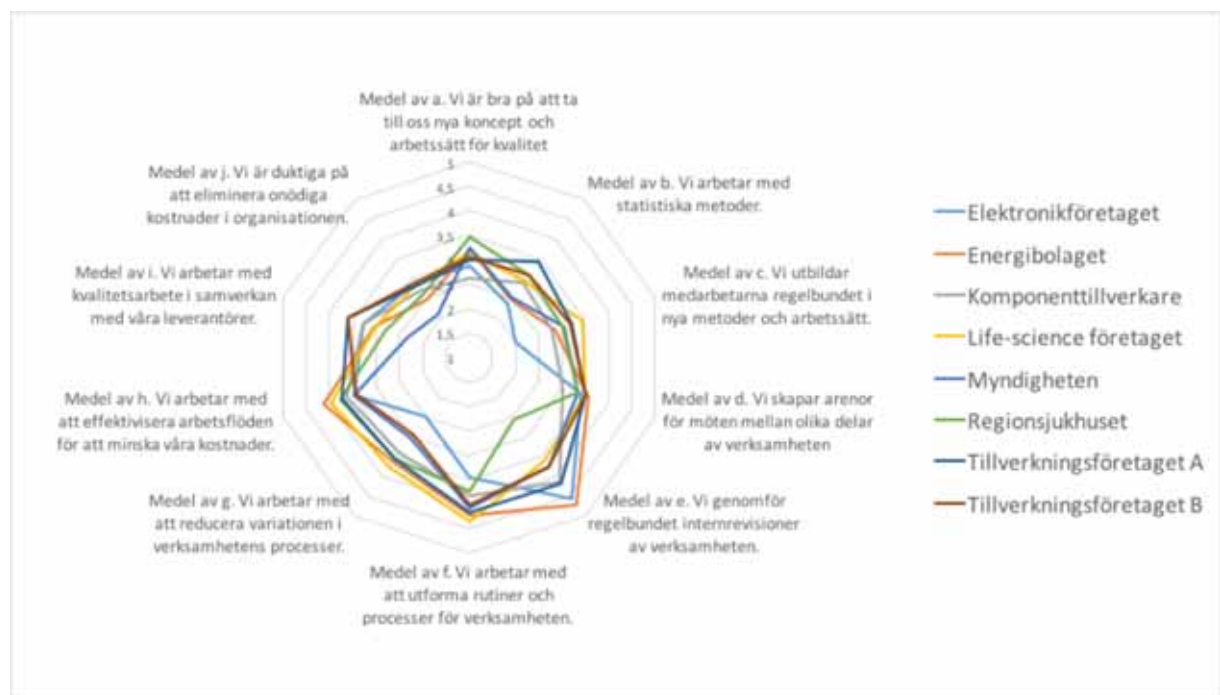
De roller som kvalitetsprofessionen tar på sig i organisationer varierar och kan variera från operativa roller, till exempel att revidera mot en specifik standard, till strategiska roller som till exempel kvalitetschefer i högsta ledningsgrupper (se figur 5). Som svar på frågan om huvudriktningen av kvalitetsarbetet är strategisk eller operativt fanns det nästan lika många svarande som huvudsakligen arbetar strategiskt som på en operativ nivå. Det finns emellertid en stor variation av olika specifika roller både inom de strategiska och operativa rollerna. Sammantaget finns det en spridning av roller, men bland de fyra vanligaste rollerna är tre av dessa specialiserade (expertstöd, metodutvecklare och internkonsult), vilket indikerar att professionen är ganska specialiserad.



Figur 5. Roller som kvalitetsprofessionen bedriver i sina organisationer i procent av svaren (flera svarsvalmöjligheter).

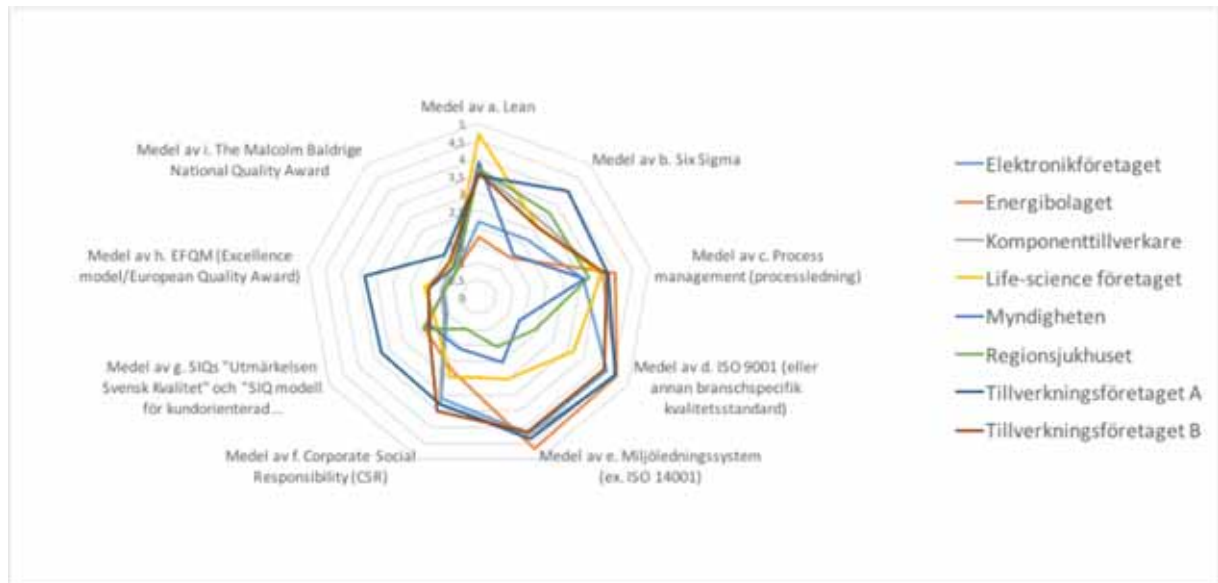
5.1.3 Arbetssätt om koncept, metoder och verktyg

Olika roller inom kvalitetsprofessionen påverkar naturligtvis hur kvalitetsarbetet utförs, men det påverkas också av det sammanhang där de arbetar. Figur 6 innehåller tio olika inriktningar på kvalitetsarbetet som ett sätt att fånga det sammanhang där kvalitetsprofessionen arbetar och som de bidrar till.



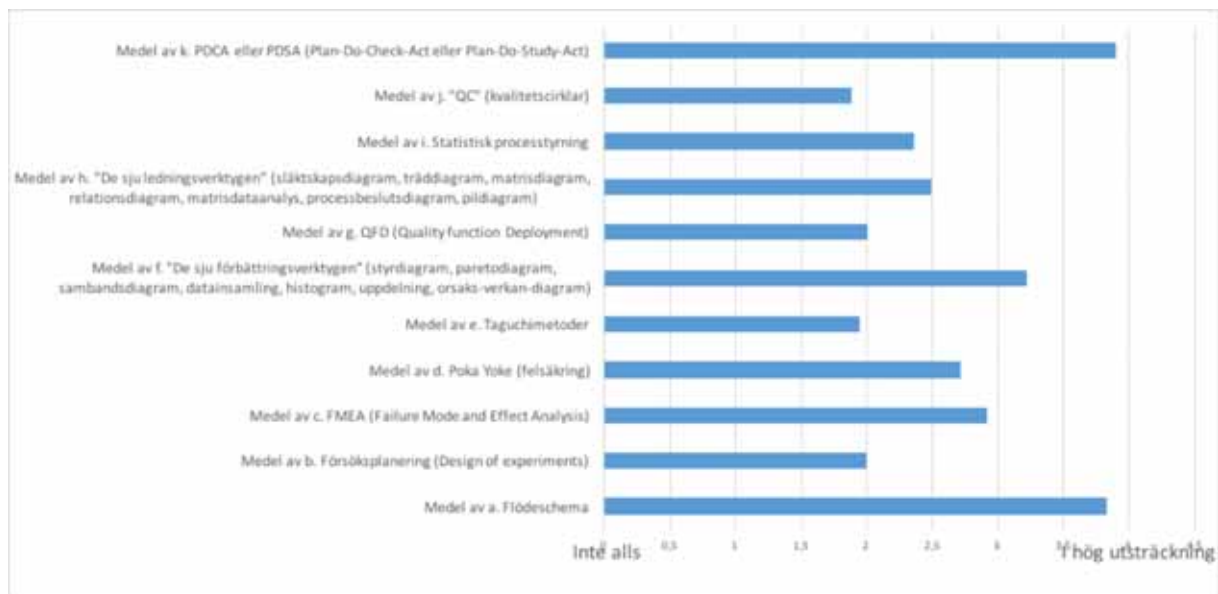
Figur 6. Inriktningen på kvalitetsarbetet inom kvalitetsprofessionen.

Inriktningen på kvalitetsarbetet som är mest förekommande verkar vara av en ganska intern och exploaterande karaktär, där de tre vanligaste arbetsätten är att genomföra interna revisioner, utveckla rutiner och processer och öka effektiviteten i arbetsflöden för att minska kostnaderna. Mer externt orienterade och utvecklande orienteringar är mindre vanliga, till exempel att utföra kvalitetsarbetet i samarbete med leverantörer och att introducera nya koncept och arbetsätt. Det finns dock ett antal metoder och arbetsätt som stöds av koncept, metoder och verktyg som redan finns i organisationerna (se figur 7).



Figur 7. Användningen av koncept och metoder inom kvalitetsprofessionen.

De koncept som dominerar är olika arbetsätt och metoder för processer och standarder, inklusive Lean (se figur 7). Koncept som stöder ständiga förbättringar och processeffektivitet verkar föredras framför business excellence modeller. När det gäller användningen av specifika metoder och verktyg är det tydligt att många av dem används parallellt och att metoder med bred tillämplighet, som PDCA och flödesscheman, används mest, medan vissa mer specifika statistiska verktyg, som Design of Experiments och Taguchi-metoder, används minst, även om variationen mellan organisationer är hög (se figur 8).



Figur 8. Användningen av specifika metoder och verktyg.

6 Diskussion

Resultaten från detta forskningsprojekt om kvalitetsprofessionen visar att den mest framträdande rollen är som en övergripande specialist som utför roller som expertstöd, metodutvecklare och internkonsult. De metoder och verktyg som tillämpas i de studerade organisationerna överensstämmer med resultaten från tidigare forskning. Dessa resultat kan ge stöd till den forskning som hävdar att kvalitetsprofessionen håller på att bli smalare, mer specialiserad och kanske mer sammanhängande i utövning och därmed mer i linje med att underlätta intern effektivitet och fokus på "Lilla q". Resultaten visar alltså att den typiska rollen inom kvalitetsprofessionen fortfarande är ganska dominerad av att vara specialist och inte så mycket att vara en strategisk partner, samarbetspartner och/eller ledare. Den relativt begränsade orienteringen mot business excellence modeller verkar också stödja detta.

Den strategiska orienteringen och behovet som lyfts fram i tidigare forskning att kvalitetsutveckling på ett bättre sätt behöver stödja ambidexterietet och innovation kan kräva ett bredare förhållningssätt och kompetens. När man tittar på orienteringen av kvalitetsarbetet som rapporterats av respondenterna arbetar kvalitetsprofessionen i ett sammanhang med ett ganska internt och exploaterande fokus; genomför internrevisioner, utvecklar rutiner och processer och arbetar för att öka effektiviteten i arbetsflöden. För att kvalitetsutveckling ska kunna bli ett stöd för innovation och ha en mer explorativ inriktning, krävs mer utvecklande och externt orienterade aktiviteter. Denna inriktning, exempelvis att bedriva kvalitetsarbetet i samarbete med leverantörer och att introducera nya koncept och arbetssätt, är däremot mindre förekommande inom den studerade kvalitetsprofessionen.

För att utveckla kvalitetsprofessionen till att bli mer inriktad mot extern effektivitet och att arbeta mer övergripande med kvalitet och excellence, föreslår tidigare forskning att

kvalitetsutveckling utvecklas till att anta en dubbel och ömsesidigt beroende roll, som möjliggör en verkligt integrerad kvalitetsutveckling, vilken innefattar både operativa och strategiska inriktningar. En sådan utveckling skulle kunna hantera utmaningar som att skapa robusta processer som samtidigt möjliggör anpassningsförmåga och innovation, behovet av att skapa kostnadseffektiva processer och samtidigt leverera kundvärde, eller behovet att utveckla en stark kvalitetsprofession, men samtidigt flytta ansvaret för kvalitetsutveckling till ledningen. Hädanefter kommer den smala och specialiserade rollen, som är gemensam i de studerade organisationerna, att kallas *specialist* och den bredare rollen som *generalist*.

Specialisten kan argumenteras för att vara fast rotad i etablerade metoder och verktyg inom kvalitetsutveckling och kan beskrivas ha en stödjande roll. Specialisten kan antingen finnas på en decentraliserad eller centraliserad organisationsnivå, men bidrar huvudsakligen på ett operationellt sätt till organisationen. Generalisten kan å andra sidan hittas på olika organisationsnivåer, men bidrar huvudsakligen på ett strategiskt sätt till organisationen. När det gäller nivåer av arbetssätt skulle en specialist vara benägen att anta färdighetsbaserade och/eller regelbaserade metoder, vilka främst möjliggör anpassning och exploatering. En generalist skulle vara mycket lämpligare att tillämpa kunskapsbaserat och reflektionsbaserat lärande som möjliggör utveckling och innovation. En organisation med en kombination av roller med kompetenser och färdigheter anpassade för både specialisten och generalisten kan underlätta ambidexteritet inom organisationer och skapa möjligheter för det så kallade produktivitetsdilemmat.

När det gäller utbildningsbakgrunden uppfattas kvalitetsprofessionen, av respondenterna, som ganska välutbildad och skolad. Därmed skulle det också vara rimligt att anta att kvalitetsprofessionen är rustad för att kunna hantera nya och kommande ansvarsområden inom kvalitetsutveckling. Även om utbildningsnivån uppfattas som relativt hög, menar kvalitetsprofessionen att de inte har de kunskaper och färdigheter som behövs. Utbildningsnivån överensstämmer alltså inte helt med de praktiska uppgifterna inom kvalitetsområdet. En förklaring till denna relativa obalans mellan den faktiska kompetensen och den använda kompetensen kan vara utvecklingen som sker inom kvalitetsutveckling, vilket visar sig i nya organisatoriska krav men där kanske en likande utveckling har skett inom läroplanen för kvalitetsutveckling inom akademin och utbildningsväsendet.

Detta kan tyda på ett växande gap mellan nödvändiga formella kompetenser och nödvändiga faktiska kompetenser, men också en upplevt ökande strukturell missanpassning mellan officiellt krävda kompetenser och kompetenser som krävs av jobbet.

Även om det finns kontextberoende variation mellan och inom organisationer, till exempel offentlig/privat, service/tillverkning etcetera, som kan försvåra jämförelser på en detaljerad nivå beskriver denna studie en bred uppfattning av viktiga frågor som bestämmer roller och kompetenser i nuvarande organisationer. Syftet har inte varit att

beskriva detaljerade analyser mellan organisationer, utan snarare att presentera en generell uppfattning om roller, arbetssätt och kompetenser som finns i organisationer. Det finns kanske också kulturella skillnader och skillnader i kvalitetsmognad bland de utvalda organisationerna som eventuellt påverkar studiens resultat, men det är inte behandlat i denna studie. Vidare kan frågor uppstå om representation av kvalitetsprofessionen på grundval av heterogeniteten bland deltagande organisationer. Forskarna i denna studie hävdar att de deltagande organisationernas relativa bredd och storlek gör det möjligt att hävda att resultaten är tillräckligt valida. Urvalet av respondenter i denna studie gjordes i samarbete med de deltagande organisationerna. Genom detta tillvägagångssätt säkerställdes valet av respondenter utifrån relevant bakgrund, men detta urval riskerar också att exkludera annars lämpliga individer som har fallit precis utanför den definierade urvalsgruppen.

6.1 Vidare forskning

Fördjupade studier och omfattande analyser behövs för att identifiera förklarande faktorer. Resultaten tyder på att innehållet i nya kompetenser inom kvalitetsprofessionen ännu inte är korrekt definierade. Utifrån resultaten från den kvalitativa studien kan fyra preliminära kompetensdimensioner skönjas: sociala förmågor, metod och processförmågor, praktisk erfarenhet och utvecklingsförmågor. Beroende på om kvalitetsarbetet är centraliserat eller decentraliserat respektive om det är operativt eller strategiskt så finns en förteckning över vilken kompetensnivå som behövs inom dessa fyra övergripande kompetensdimensioner.

Dessa övergripande förmågor kan sedan, i sin tur, brytas ner. I ett första steg till mer detaljerade underkategorier vilka sedan, i sin tur, kan brytas ner till ett antal konkreta och mätbara handlingar vilka skall kunna utföras inom ramen för kvalitetsutveckling. Ytterligare kvalitativa studier behövs dock för att validera dessa tentativa resultat. Dessutom behövs studier kring generalistens kontra specialistens roller och karaktären av deras respektive arbetssätt för att tydligt identifiera de olika nyckelkompetenserna inom kvalitetsutveckling. Det finns vidare ett behov av att utveckla och validera de tentativa resultaten till en användbar kompetensmodell för kvalitetsutveckling som hanterar framväxten av roller och krav samt att i en sådan kompetensmodell kunna fastställa de olika kompetensnivåer som kan tänkas behövas beroende på roll och specifik organisatorisk kontext. Dessutom kan ytterligare fallstudiebaserad forskning krävas för att utveckla vägledande organisationsprinciper för kvalitetsutveckling som verkligen passar för dess syften.

7 Slutsats

Syftet med detta forskningsprojekt har varit att förstå om kvalitetsprofessionen är rustad för att stödja dagens kvalitetsarbete genom att utforska professionens kompetenser, roller och arbetssätt i organisationer. Den aktuella studien visar att kompetensnivån för kvalitetsprofessionen kan vara tillräcklig men att kvalitetsutveckling som ämnesområde genomgår en utveckling, vilket kräver kunskaper, färdigheter och roller mer lämpade för strategisk förståelse, strategiskt inflytande, stödjande av både exploatering och

innovation (det vill säga organisatorisk ambidexteritet). Denna strategiska orientering inom kvalitetsutveckling kan också kräva en professionell uppdelning i två föreslagna roller; den ”operativt inriktade specialisten” och den ”strategiskt orienterade generalisten”. Dessa roller är inte begränsade till förinställda hierarkiska nivåer men kan fungera på vilken nivå som helst beroende på organisatoriska behov. Ambitioner att skapa och upprätthålla ambidexteritet kräver att både specialistkompetenser för operativt inflytande och generalistiska kompetenser hanteras för strategiskt inflytande. Den framväxande rollen kräver också ett mer strukturerat tillvägagångssätt där man definierar relevanta kompetenser för att bäst organisera kvalitetsarbetet i nuvarande och framtida organisationer.

8 Internationell jämförelse av kvalitetsprofessionen

För att skapa en förståelse för kvalitetsprofessionen i en internationell kontext har det inom projektets ramar genomförts en litteraturgenomgång av rapporter från American Society for Quality (ASQ), European Organization for Quality (EOQ) och Svenska Förbundet för Kvalitet (SFK) för att visa hur kvalitetsprofessionens roller, kompetenser och arbetsuppgifter definieras. Den fullständiga litteraturgenomgången (på engelska) framgår av bilaga 1. I denna rapportdel görs en sammanfattning av litteraturgenomgången.

8.1 Jämförelser av roller

Alla tre organisationer: ASQ, EOQ och SFK definierar roller för kvalitetsprofessionen. ASQ definierar 24 roller, EOQ beskriver 19 roller och SFK 20 roller. När de tre organisationernas listor med roller jämförs är endast en roll gemensam, vilket är kvalitetschefen. EOQ och SFK har ingen roll gemensam medan SFK och ASQ har 8 roller gemensamma, vilka är: analytiker, revisor, inspektör, specialist, koordinator, chef, konsult och utbildare. En annan likhet mellan SFK och ASQ är att båda organisationer har roller inom Six Sigma, vilket EOQ inte har. En förklaring till att EOQs lista med roller skiljer sig från ASQ och SFK beror på att EOQs roller baseras på vilken bransch de tillhör. EOQ saknar i jämförelse med ASQ och SFK praktiska roller som tekniker, analytiker och inspektör. EOQ har istället definierade roller för varje bransch inriktade på chef, ledningsrepresentant, revisor och revisionsledare.

Kompetenskrav för dessa roller beskrivs av ASQ och SFK, men inte av EOQ. SFKs arbete är under utveckling, så för vissa roller är kompetenskraven ännu inte definierade.

Definition av roller och kategorier som utvecklats av ASQ, EOQ och SFK verkar bero på de intressenter de avser att informera. ASQ och EOQ inriktar sig på att informera *individer* om sin karriärväg med fokus på roller medan SFK inriktar sig på att informera *chefer* om vilka aktiviteter, resurser och roller som krävs för varje affärsområde. Sammanfattningsvis kategoriseras kvalitetsprofessionen av dessa tre organisationer utifrån deras bidrag till kvalitetsutveckling som område.

8.2 Jämförelser av arbetsuppgifter

Arbetsuppgifter som omnämns av alla tre organisationer är Six Sigma-relaterade arbetsuppgifter, praktiska uppgifter (såsom datahantering och revision), ledningsuppgifter och utbildningsuppgifter. Följande görs en jämförelse mellan ASQ, EOQ och SFK för vilka roller som utför olika arbetsuppgifter.

8.2.1 *Six Sigma*

- Enligt ASQ utförs Six Sigma-relaterade arbetsuppgifter av roller som champions, master black belts, black belts och green belts.
- Enligt SFK utförs dessa av processägare, koordinators, coacher och projektledare.
- Den enda uppgiften som är gemensam mellan ASQ och SFK avser att leda och implementera förbättringsprojekt.

8.2.2 *Analys och rapportering*

- Enligt ASQ delar flera roller datainsamlings- och analysuppgifter.
- Enligt EOQ utförs datarelaterade uppgifter av kvalitetschefer eller branschspecifika chefer, som en kvalitetschef analyserar kvalitetsrelaterade data medan en energichef förväntas analysera energirelaterade data.
- Enligt SFK omnämns inte data, men analytiker utför uppgifter för kvalitetsbristkostnader, processinformation och mätvärden, medan en specialist och coach utvecklar mätvärden och principer för visualisering och övervakning.

8.2.3 *Revision*

- Enligt ASQ utför olika roller olika revisionsuppgifter.
- Enligt EOQ utförs revisionsuppdrag av revisorer och ledande revisorer med mindre stöd från chefer.
- Enligt SFK utförs revisionsuppgifter av olika roller, likartat ASQ.

8.2.4 *Process-, säkerhet- och leverantörsorienterade arbetsuppgifter*

- Enligt ASQ utförs process-, säkerhet- och leverantörsorienterade arbetsuppgifter av ingenjörer, som en säkerhetsingenjör eller en leverantörskvalitetsingenjör.
- Enligt EOQ förväntas ledningsrepresentanter utföra processrelaterade uppgifter.
- Enligt SFK utförs processrelaterade uppgifter av en chef, coach, specialist och analytiker.

8.2.5 *Motivera medarbetare och utveckla ledningssystemet*

- Enligt ASQ är en kvalitetschef ansvarig för att leda och genomföra processförbättringsinitiativ, motivera och utvärdera personal.
- Enligt EOQ är det en ledningsrepresentant som utvecklar ledningssystemet, motiverar anställda och ger stöd i beslutsfattandet.
- SFK listar roller som coacher, inspiratörer, kommunikatörer och chefer.

8.2.6 *Strategi för kvalitetsutveckling*

- Enligt ASQ är detta en uppgift för en kvalitetschef, en direktör, en handledare och en vice president.
- Inga sådana uppgifter nämns hos EOQ.
- Enligt SFK utförs dessa uppgifter huvudsakligen av specialister, processägare och interna konsulter.

8.2.7 *Policies, standarder, vägledningar och specifikationer*

- Enligt ASQ är det kvalitetsingenjörer som analyserar standarder, rekommenderar revisioner och formulerar kvalitetspolicy.
- Enligt EOQ avser dessa uppgifter att utveckla kvalitetsledningssystemet, leda projekt relaterade till kvalitetsledningssystemet, att identifiera lagkrav som påverkar verksamheten.
- Enligt SFK beskrivs mer detaljerade uppgifter som att använda och träna andra i att använda kvalitetsverktyg och metoder. Detta förväntas utföras av en internkonsult.

8.2.8 *Utbildning*

- I ASQ är utbildning och coaching av anställda en del av chefens uppgifter. Att ge instruktioner och träna andra om kvalitetsrelaterade ämnen, verktyg och tekniker utförs av lärare och kvalitetsingenjörer kan också utbilda i kvalitetssäkring.
- I EOQ förväntas en kvalitetschef vara en intern tränare för frågor som är relevanta för företagets kvalitetsutveckling.
- I SFK introduceras lärarens roll, men en lärare har andra uppgifter än undervisning. Istället lär en tränare och/eller underlättar arbetet för att översätta marknadsinsikt om nya produkter, tjänster och erbjudanden.

8.2.9 *Kundrelaterade uppgifter*

- Enligt ASQ kan en chef vara ansvarig för att hantera kunder och leverantörer på kvalitetsrelaterade frågor.
- Enligt EOQ är det kvalitetschefens och representanter för kvalitetsutveckling som agerar som kontaktperson för externa intresserade parter, erkänner kundspecifika krav, kontinuerligt analyserar kundernas behov och krav samt implementerar dem i företaget.
- SFK beskriver inte inga sådana uppgifter.

8.3 Jämförelser av kompetenser

ASQ, EOQ och SFK använder olika klassificeringar för att beskriva den kompetensnivå som krävs (se bilaga 1). Det finns gemensamma kompetenser definierade av alla tre organisationer.

8.3.1 Projektledning

- Enligt ASQ förväntas kvalitetschefen kunna leda projekt och att det finns en koppling mellan projekten och strategiska mål. Kvalitetsingenjören förväntas kunna definiera, beskriva och använda verktyg för projektledning. Master black belts är den som behöver mest kompetens om projektledning.
- Enligt EOQ är det bara ledningsrepresentanter för kvalitetsutveckling som förväntas kunna projektledarmetoder.
- Enligt SFK förväntas flera roller kunna projektledning, såsom specialister, coacher, projektledare, utbildare etc.

8.3.2 Strategi

Strategirelaterade kompetenser beskrivs ofta av ASQ och SFK.

- I ASQ nämner flera roller som behöver ha strategisk kompetens, exempelvis kvalitetschefen, förbättringsledare och master black belts.
- I EOQ måste kvalitetschefer ha kompetens att utveckla framtida scenarier kring kvalitetsstyrningssystemet baserat på organisationens vision, uppdrag och strategi.
- I SFK bör konceptutvecklaren kunna agera som strateg, medan en specialist, lärare och coach ska förstå affärsmålen och kraven.

8.3.3 Leda team

Kompetenser relaterade till utbildning av anställda beskrivs av alla tre organisationer.

- Enligt ASQ finns det flera roller som behöver kunna leda team, exempelvis kvalitetschefer, kvalitetsingenjörer, förbättringsledare, kvalitetsinspektörer etc.
- Enligt EOQ är det kvalitetschefen som måste kunna leda team. Även revisorn måste kunna forma ett revisorsteam.
- Enligt SFK förväntas denna kompetens hos specialister och coacher.

8.3.4 Coacha medarbetare

- Enligt ASQ förväntas flera roller kunna träna medarbetare, exempelvis kalibreringstekniker, kvalitetschef, kvalitetsingenjör, master black belts etc.
- Enligt EOQ förväntas kvalitetschefen ha stor kompetens inom detta område. Kraven på övriga representanter inom kvalitetsområdet relativt låga inom detta område.
- Enligt SFK beskrivs två kompetenser; pedagogisk och kompetensmatris. Specialister förväntas ha pedagogiska kompetenser medan processägare förväntas kunna analysera och utvärdera kompetensmatriser.

8.3.5 Förändringsledning

- Enligt ASQ förväntas kvalitetschefen, master black belts och Six Sigma black belts ha kompetens inom förändringsledning.

- Enligt EOQ förväntas både kvalitetschefen och representanter inom kvalitetsutveckling ha denna kompetens.
- SFK beskriver att inspiratörer och kommunikatörer förväntas ha denna kompetens.

8.3.6 Standarder

- Enligt ASQ förväntas flera roller ha kompetens om standarder på olika detaljnivå. Kvalitetschefen förväntas kunna definiera och beskriva ISO 9001. Kvalitetsingenjören förväntas kunna specificera kravelement i ISO 9001.
- Enligt EOQ förväntas representanter inom kvalitetsutveckling kunna förstå och tolka ISO 9001, men också ha kunskap om andra standarder.
- Enligt SFK förväntas flera roller vara experter i ISO 9001 och andra relaterade standarder.

8.3.7 Kundrelationer

- Enligt ASQ förväntas flera roller ha kunskap om hur kundsegment definieras, hur kunddata analyseras, om verktyg för kundrelationer etc.
- Enligt EOQ förväntas kvalitetschefen och representanter för kvalitetsutveckling ha förståelse för kundorientering, kunna tolka avtal med kunder etc.
- SFK definierar liknande kompetenser för att kunna förstå och toka kundkrav och beskriver flera roller som bör ha denna kompetens.

8.3.8 Kommunikation och information

- Enligt ASQ förväntas flera roller ha kompetens inom kommunikation.
- Enligt ASQ förväntas framför allt kvalitetsrevisorer och revisionsledare samt representanter för kvalitetsutveckling ha denna kompetens.
- Enligt SFK beskrivs flera roller för detta.

8.3.9 Six Sigma

Endast ASQ och SFK kräver Six Sigma-relaterad kompetens. Denna kompetens förväntas av flera roller.

8.3.10 Statistik

Kunskap om statistik är en gemensam kompetens som krävs av alla tre organisationer (ASQ, EOQ och SFK) och av ett flertal roller.

8.3.11 Kvalitetsverktyg och metoder

Kvalitetprofessionen ska också känna till olika typer av metoder, tekniker och verktyg.

- Enligt ASQ och EOQ förklaras de flesta av dessa metoder i detalj.
- Enligt SFK förväntas kvalitetprofessionen ha kunskap om åtminstone de sju kvalitetsverktygen.

8.4 Sammanfattning av internationell jämförelse

De tre organisationerna: ASQ, EOQ och SFK beskriver roller, arbetsuppgifter och kompetenser på olika detaljeringsnivåer, vilket gör det svårt att jämföra dessa tre kartläggningar av kvalitetsprofessionen. Det finns få likheter mellan dem.

- Några gemensamma ”huvudroller” är: kvalitetschef, analytiker, revisor, kontrollant, specialist, koordinator, chef, konsult och utbildare. Även arbetsuppgifterna varierar i hög grad.
- Det finns några gemensamma uppgifter: Six sigma, analys och rapportering, revision, process, säkerhet och leverantör, ledning/styrning, strategiska uppgifter, utformning av standarder, utbildning och kundorienterade.
- Kompetenser har olika taxonomier. Det finns några gemensamma kompetenser: projektledningsmetodik, ”strategisk kompetens” och ”team management”.

9 Projektledningens tack

Detta har varit ett forskningsprojekt inom SQMA – Swedish Quality Management Academy, (www.sqma.se). I projektet har medlemmar i SIQ, Intressentföreningen Kvalitetsutveckling (Excellence Center) medverkat. Dessa har även finansierat projektet. Projektledningen vill rikta ett tack till de fyra verksamheter och dess representanter som aktivt medverkat i och finansierat projektet: AB Volvo, Volvo Cars, Försäkringskassan och AstraZeneca.

10 Projektorganisation och dess roller

10.1 Projektledning

Ida Gremyr, professor, Chalmers

Jason Martin, doktorand, Linköpings universitet

Mattias Elg, professor, Linköpings universitet

Åsa Rönnbäck, forskningschef, SIQ (projektkoordinator)

10.2 Projektdeltagare

AB Volvo

- Emma Lager
- Patrik Isaksson

AstraZeneca

- Peter Alvarsson
- Margareta Ozolins
- Rickard Thernström
- Magnus Isaksson

Försäkringskassan

- Josephine Tullberg-Koesoemah

- Dan Aho-Lisai
- Fredrik Borgenäs
- Anna Jonsson

Volvo Cars

- Niklas Blomqvist
- Pia Carlsson

10.3 Styrgrupp

SQMA styrgrupp består av representanter från respektive lärosäte/institut som ingår i SQMA och som bedriver forskning och utbildning inom kvalitetsutveckling.

Styrgruppen består av:

- Anders Fundin, professor, Mälardalens högskola
- Andreas Hellström, universitetslektor, Chalmers tekniska högskola/föreståndare för Centre for Healthcare Improvement
- Bjarne Bergquist, professor, Luleå tekniska universitet
- Carolina Camén, universitetslektor, Centrum för tjänsteforskning – Karlstad Universitet
- Håkan Wiklund, professor, Mittuniversitetet
- Ida Gremyr, bitr professor, Chalmers tekniska högskola
- Lars Sörqvist, docent, Kungliga tekniska högskolan
- Mats Deleryd, VD, SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling
- Mattias Elg, professor, Linköpings universitet
- Michael Westher, marknadschef, SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling
- Raine Isaksson, docent, Uppsala Universitet
- Yvonne Lagrosen, docent, Högskolan Väst
- Åsa Rönnbäck, forskningschef, SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling

11 Referenser

De vetenskapliga referenser som underbygger denna projektrapport finns i de engelska vetenskapliga artiklarna. Önskar tillgång till referenserna, enkätfrågor eller intervjuguide, kontakta då: Jason Martin, doktorand, Linköpings universitet, jason.martin@liu.se