

Katrin Češčut

KROŽKI KAKOVOSTI

»Menim, da ima metoda ob učinkoviti izvedbi pozitiven vpliv na zaposlene in organizacijo. Glede na to, da je bila metoda osnovana pred približno 60 leti, ne upošteva priložnosti sodobnega sveta, ki jih ponuja informacijsko-komunikacijska tehnologija. Tako lahko danes krožke kakovosti vpelejo tudi organizacije, ki delujejo pretežno ali v celoti na daljavo. Metoda je bila sicer redko preučevana, obstaja pa dovolj raziskav posameznih konstruktov, ki so povezani s krožki kakovosti, npr. motiviranje zaposlenih, kultura organizacije, timsko delo ipd., in posledično kažejo na učinkovitost metode.«

Metodo krožkov kakovosti (angl. *quality circles*) je APA (American Psychological Association, 2020) opredelila kot obliko participativnega managementa; znotraj krožkov se manjši skupini zaposlenih dodeli naloga izboljšanja kakovosti, znižanja stroškov proizvedenih dobrin ali storitev in reševanje drugih proizvodnih težav. Dodaja, da so člani krožka običajno avtonomni pri reševanju zastavljenih problemov, pri čemer se jih lahko usposobi za uporabo statističnih metod. Delovanje krožkov naj bi se začelo z zaposlenimi, ki si želijo sodelovati in ne po ukazu nadrejenih (Ishikawa, 1987), člani morajo biti pripravljeni na lastno izpopolnjevanje, širjenje perspektive in sodelovanje z drugimi krožki znotraj organizacije. Krožki kakovosti so torej majhne skupine od treh do največ deset zaposlenih, ki prostovoljno in v okviru istega delovnega okolja skozi daljše časovno obdobje izvajajo aktivnosti za obvladovanje kakovosti (Ishikawa, 1987). Člani krožkov so bili na začetku le tovarniški delavci iz iste tovarne, vendar se je z razvojem in širitvijo metode zunaj Japonske razširil tudi nabor možnih članov

(Lagrosen, 2013). Tako se lahko danes v krožek vključijo vsi posamezniki iz iste organizacije, ki jih povezuje določeno področje. Krožki kakovosti, ki se v organizaciji izvajajo kot del dejavnosti celovitega obvladovanja kakovosti, prispevajo k izboljšanju in razvoju organizacije, upoštevajo humanost in gradijo takšno delovno okolje, ki omogoča občutke vrednosti in sreče, ter razvijajo človeške potenciale v polni meri in tako omogočajo razvoj nepredvidenih možnosti (Ishikawa, 1987).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V letih po industrijski revoluciji se je pojavila potreba po nadzoru kakovosti vedno bolj kompleksnih izdelkov (Kolb in Hoover, 2012), pri čemer so se v Ameriki šele v 20. in 30. letih 20. stoletja osredotočili tudi na sam proces proizvodnje in ne le na kakovost končnega produkta. V sredini 20. stoletja je bil statistik William Edwards Deming največji predstavnik in zagovornik uporabe statističnih metod pri nadzoru kakovosti ter managementa kakovosti. Deminga so za pomoč prosili tudi na Japonskem, saj sta bili tako država kot njena industrija po 2. svetovni vojni zelo oslabljeni, proizvedeni izdelki pa nizke kakovosti.

Tako je leta 1950 Deming začel poučevati japonske inženirje, delavce in vodje o kakovosti in metodah nadzora kakovosti. Na Japonskem so slednje hitro sprejeli in jih uspešno vpeljali v industrijske obrate, kar se je odražalo tudi v hitri spremembi kakovosti njihovih izdelkov. Tako se je na Japonskem do leta 1954 uveljavil koncept celostnega nadzora kakovosti (angl. *total quality control*), ki sicer zajema Demingove ideje in znanje, vendar poenostavljene in prilagojene za širšo uporabo, s čimer zajema tudi delavce na najnižjih ravneh obrtnih obratov. Koncept celostnega nadzora kakovosti so opredelili kot učinkovit sistem integracije razvoja in ohranjanja kakovosti ter vlaganja truda različnih skupin v delovni organizaciji z namenom omogočanja proizvodnje in storitev, ki zagotavljajo popolno zadovoljstvo strank.

V Ameriki se Demingov pristop ni uveljavil, saj je bila država usmerjena le na količino in ne na kakovost proizvodov, kar je trajalo vse do 70. in 80. let. Takrat so japonski proizvodi začeli predstavljati preveliko grožnjo ameriškim in so zato ameriški managerji začeli z rednim

obiskovanjem Japonske z željo po učenju managementa kakovosti.

Na Japonskem velja za utemeljitelja krožkov kakovosti učenjak Kaoru Ishikawa (Lagrosen, 2013). Ishikawa se je zavedal pomembnosti vloge delavca, saj če slednji ni dovolj dober pri svojem delu, se popolno zagotavljanje kakovosti tudi ne more razviti (Ishikawa, 1987). Sodeloval je pri reviji »Statistično obvladovanje kakovosti«, v kateri so lahko bralci (delavci, pedagogi, potrošniki) brali o obvladovanju kakovosti, pozneje pa so na željo delavcev začeli z izdajanjem revije, namenjene le njim. V tej reviji so avtorji, med njimi tudi Ishikawa, zagovarjali, da se aktivnosti za obvladovanje kakovosti izvajajo pod imenom »krožki za obvladovanje kakovosti«. Z ustanovitvijo krožkov so oblikovali skupine za branje revije, s čimer so zagotovili stalno prisotnost delavcev, obenem pa so jih želeli s skupinskim delom spodbuditi k proaktivnemu reševanju problemov na delovnem mestu. Leta 1963 so na Japonskem organizirali tudi prvo konferenco krožkov za obvladovanje kakovosti.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda krožkov kakovosti je uporabna v zelo različnih organizacijah, ne glede na njihovo področje. Paul in sodelavci (2012) so metodo uporabili v šolskem kontekstu, in sicer za boljše razumevanje ter zmanjševanje medvrstniškega in spletnega nasilja. Študija je bila izvedena dve leti po vpeljavi krožkov kakovosti v eni od londonskih šol, kjer je v vsakem od petih krožkov sodelovalo šest učencev. Ugotovili so, da so krožki kakovosti omogočili boljše razumevanje pojava medvrstniškega nasilja in sprememb v njegovi pojavnosti. Učenci so prek poglobljenega kvalitativnega analiziranja pojavnosti medvrstniškega nasilja prišli tudi do zelo raznolikih idej in predlogov za njegovo zmanjševanje. Avtorji sicer niso kvantitativno preučevali učinkovitosti krožkov, vendar so z uporabo kvalitativnih metod zaključili, da je bila metoda krožkov kakovosti na šoli dobro sprejeta s strani učencev in učiteljev ter da je pripomogla k boljšemu razumevanju dinamike pojavnosti medvrstniškega nasilja.

Samarajeewa in sodelavci (2021) predlagajo uporabo metode krožkov kakovosti za določanje zadovoljstva z delom pri gradbenih delavcih.

Izvedli so intervjuje s kadroviki in direktorji gradbenih organizacij na Šrilanki, ki so poudarili, da je zagotavljanje zadovoljstva z delom in dobrih medosebnih odnosov z gradbenimi delavci ključno, saj so ti večinoma zaposleni glede na projekt in v organizacijah niso zaposleni za nedoločen čas. Delavci posledično postanejo hitreje nezadovoljni, kar lahko vpliva na nadaljnje sodelovanje. S pomočjo intervjujev so avtorji najprej identificirali 11 kazalnikov in vzrokov za nižje zadovoljstvo delavcev (npr. pomanjkanje motivacije, nizka pripadnost, absentizem), v naslednjem koraku pa so določili 15 ciljev (npr. visoka raven samozaupanja, prijetno delovno okolje, izboljšana komunikacija), ki bi jih lahko dosegli z vpeljavo krožkov kakovosti in ki bi izboljšali zadovoljstvo delavcev.

Krožki kakovosti so uporabni tudi na področju zdravstva. Hosseinabadi je s sodelavci (2013) preizkusila učinkovitost metode na reševalnih ekipah za intervence, in sicer na področju zadovoljstva z delom in kakovosti časa preživetega na delovnem mestu. V eni od iranskih provinc so izbrali dve reševalni ekipi in naključno določili, katera je eksperimentalna in katera kontrolna skupina. Z obema skupinama so bili izvedeni intervjuji, uporabili so tudi vprašalnike. V kontrolni skupini so delo opravljali še naprej po ustaljenih tirih, eksperimentalna skupina pa je bila deležna usposabljanja za vpeljavo krožkov kakovosti. Ko so vpeljali intervence, zastavljene s krožki, so avtorji ponovili merjenje. Rezultati so za eksperimentalno skupino pokazali statistično pomembne razlike za motivacijo, zadovoljstvo z delom in za nekatere kategorije kakovosti časa preživetega na delovnem mestu. V kontrolni skupini se razlike niso pokazale. Kadivec (2007) o uspešnosti krožkov kakovosti v bolnišnici Golnik (primer je opisan v poglavju »Primer uporabe metode«) poroča, da so na nekaterih spremljanih področjih dosegli izboljšanje, saj lahko veliko bolj natančno spremljajo spreminjanje težave od nastanka naprej. Vendar pri tem dodaja, da je bil čas opazovanja, čeprav je trajal več let, prekratek za trdne zaključke o izboljšanju posameznih področij.

Uspeh krožkov kakovosti se povezuje tudi s postavljenimi cilji in podporo vodstva (Li in Doolen, 2014). Krožki kakovosti so namreč bolj uspešni, ko so postavljeni cilji jasni, ko si jih delijo vsi člani skupine in ko je podpora vodstva visoka. Slednje je zelo pomemben podatek tudi za vodje, saj se uspešnost krožkov kakovosti neposredno odraža v kakovosti proizvodov, stopnji napak, produktivnosti itd.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metodo uporabimo, ko želimo izboljšati oz. ko zaznamo potrebo po izboljšanju kakovosti v organizaciji. Eno od področij, ki jih lahko izboljšamo, je kakovost opravljenega dela, ki se odraža v kakovosti produktov oz. storitev organizacije. Krožke se tako primarno vpelje z namenom reševanja praktičnih težav v delovnem procesu, ki se neposredno odražajo v končnem produktu.

Drugo področje, na katerem uporabimo krožke kakovosti, pa je zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. S sodelovanjem v kroških kakovosti zaposlenim omogočimo, da so del projekta, ki se mu v organizaciji pripisuje visoka stopnja pomembnosti, pri reševanju problemov lahko uporabijo svoje najrazličnejše spretnosti, v projekt so udeleženi ves čas in tako prispevajo k nalogi kot celoti, pri tem so povsem avtonomni, na koncu pa z evalvacijo dobijo tudi povratno informacijo o učinkovitosti predlagane rešitve. Z vsem naštetim pa po Hackman-Oldhamovem modelu (Hackman in Oldham, 1976) zaposlenim, zlasti tistim, ki opravljajo bolj rutinske in enostavne delovne naloge, obogatimo delo in so posledično bolj notranje motivirani za delo, se pri delu počutijo bolj zadovoljne in so tudi bolj delovno uspešni.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metodo lahko uporabimo v vseh organizacijah, ki že imajo uvedeno celostno obvladovanje kakovosti (Ishikawa, 1987), saj krožki kakovosti predstavljajo le njegov del. Sicer se celoten proces lahko najprej začne s krožki kakovosti, na osnovi katerih se potem v organizacijo vpelje celostno obvladovanje kakovosti, vendar se pri tem pojavi tveganje, da bodo krožki ostali sami sebi namen. Predvsem pa je za uspeh ključna podpora vodstva.

Skozi ravnanje vodstva se namreč kaže organizacijska kultura, ki je povezana z uspešnostjo vpeljevanja krožkov kakovosti. Vodstvo krožke predstavi in vpelje tako, da so ti zaznani kot priložnost za razvoj na osebni in strokovni ravni, ne pa kot dodatna obremenitev na delovnem mestu. Podporo lahko vodstvo med drugim izkaže tudi na način, da krožki potekajo med delovnim časom, zaposlenim pa tega časa ni treba nadoknaditi v svojem delavniku.

Manj je metoda primerna za manjše organizacije, kjer je vsak specializiran za svoje področje. V organizaciji morajo biti vsaj trije posamezniki, ki delujejo na podobnem področju in lahko posledično izberejo problem, ki jim je skupen, oz. ki lahko s svojim znanjem pripomorejo k reševanju skupnega problema.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Ishikawa (1987) navaja 8 korakov za vpeljavo krožkov kakovosti v organizacijo:

1. Vodstvo organizacije, od direktorja do vodij ter vseh ostalih posameznikov, ki bodo odgovorni za obvladovanje kakovosti, mora najprej začeti s preučevanjem obvladovanja kakovosti in delovanjem krožkov kakovosti.
2. Vodstvo organizacije se mora udeležiti konferenc krožkov kakovosti ter obiskati druge organizacije, v katerih so krožki že vpeljani. Na podlagi tega vodstvo pripravi osnove za zaposlene delavce in prihodnje vodje krožkov.
3. Vodstvo izbere osebo, koordinatorja, ki je odgovoren za pospeševanje delovanja krožkov. Koordinator je odgovoren za preučevanje obvladovanja kakovosti in pripravo materiala za poučevanje prihodnjih vodij in članov krožka.
4. V organizaciji se nato izberejo vodje krožkov, ki jih koordinator ali kdo drug pouči o obvladovanju kakovosti in usposobi za vodenje krožkov kakovosti. Pri tem je treba biti pozoren na težavnost poučevanih vsebin. Učni načrt je lahko sestavljen iz osnov delovanja krožkov kakovosti, različnih pogledov na kakovost in obvladovanje kakovosti, različnih tehnik izboljšanja kakovosti ter uporabe statističnih metod.
5. Vodje se po usposabljanju vrnejo na svoje delovno mesto in organizirajo krožek kakovosti, v katerem je od 3 do 10 oseb.
6. Na začetku vpeljevanja krožkov kakovosti je dobro, da se vodjo izbere med predelavci, pozneje, če se dejavnosti krožkov kakovosti razširijo, pa se lahko vodjo izbere ne glede na položaj osebe v organizaciji.

7. Vodje krožkov nato izobražujejo svoje člane o tem, kar so njih naučili na usposabljanju, pri čemer morajo uporabiti primere in informacije, vezane na njihovo neposredno delovno okolje, da je snov razumljiva za vse. S tem, ko mora vodja sam šolati člane krožka, se zagotovi, da snov res obvlada. Vendar pa lahko v procesu usposabljanja članov krožka sodeluje tudi koordinator.
8. Potem ko člani krožka razumejo osnove obvladovanja kakovosti, si krožek izbere en splošen problem, ki je podoben problemu iz njihovega delovnega okolja. Pomembno je, da si člani problem izberejo sami brez vmešavanja drugih oseb. Čeprav bodo sprva morda imeli težave pri zaznavanju problemov v svojem delovnem procesu, bodo s časom, pridobljenim znanjem in izkušnjami vse lažje opazili možnosti izboljšav. Ravno delavci so tisti, ki lahko slednje prvi zaznajo.

V krožkih kakovosti so torej določene vloge bolj pomembne (Lagrosen, 2013). **Moderator oz. facilitator** oz. vodja (v različnih virih se pojavljajo različna imenovanja te funkcije), ki ga člani krožka izberejo sami – njegova naloga je zgolj vodenje in usmerjanje delovanja krožka, saj morajo za vsebino načeloma poskrbeti člani sami. Pri izbiri vodje, ki ne opravlja nujno funkcije vodje tudi sicer v organizaciji, je običajno bolj kot strokovnost pomembna sposobnost vodenja, vendar se to razlikuje glede na namen vsakega posameznega krožka. S krožkom kakovosti mora biti povezan tudi koordinator, ki predstavlja vezni člen med različnimi krožki ter vezni člen med posameznim krožkom in vodstvom organizacije. Koordinator mora poskrbeti za usposobljenost moderatorjev, krožkom kakovosti pa pomaga pri zagotavljanju zadostne mere virov in jim nudi oporo.

Ko so krožki kakovosti vpeljeni v organizacijo, lahko njihovo delovanje natančneje opišemo z naslednjimi koraki (Ishikawa, 1987). Krožek:

1. določi temo oz. postavi cilje,
2. razjasni razloge, zaradi katerih je bila tema izbrana,
3. ugotovi trenutno stanje,
4. analizira oz. poišče vzroke,
5. postavi in uvede popravljalne meritve,
6. ovrednoti oz. evalvira dobljene rezultate,
7. standardizira postopek z namenom preprečevanja ponovnih napak,

8. naredi končni premislek, pri čemer upošteva preostale probleme,
9. načrtuje za prihodnost.

Te korake lahko skupno imenujemo tudi »zgodba za obvladovanje kakovosti«, ki predstavlja osnovo poročila, kot ga krožki predstavijo na konferencah krožkov kakovosti. Uporaba te zgodbe je pomembna z vidika, da se ne predstavijo samo rezultati posameznega krožka, temveč se omogoči analiza metod, ki jih je krožek uporabil za doseganje cilja in reševanje problema, ter ovrednotenje truda, vztrajnosti in navdušenja sodelujočih.

(Statistične) metode: Metode, ki jih krožki kakovosti uporabljajo pri reševanju zastavljenih problemov, je Ishikawa razdelil v tri kategorije, ki se stopnjujejo po težavnosti (Ishikawa, 1987). Med elementarne statistične metode sodi Paretova analiza, diagram vzrokov in rezultatov oz. diagram ribje kosti, razporeditev, preverjalni list oz. seznam, histogram, korelacijski diagram, grafični prikazi in karta obvladovanja (Shewertova karta obvladovanja). Vse osnovne metode so enostavni grafični prikazi. Med srednje zahtevne statistične metode se uvrščajo teorija vzorčnih pregledov, statistična vzorčna kontrola, različne metode statističnih ocen in preizkusov, metode za uporabo preizkusov čutil in metode za načrtovanje eksperimentov. Med razvitejše statistične metode pa je Ishikawa uvrstil zahtevnejše metode načrtovanja eksperimentov, analize z večjim številom spremenljivk in različne metode operacijskih raziskav.

Ishikawa navaja, da pri vpeljevanju krožkov kakovosti zadostuje poznavanje osnovnih oz. elementarnih statističnih metod, z zahtevnejšimi pa se člani spoznajo po lastni želji z učenjem, njihova uporaba pa je odvisna od zastavljenega problema. V nadaljevanju sta podrobneje opisani dve metodi.

Paretova analiza: Temelji na predpostavki, da 20 % vzrokov povzroča kar 80 % negativnih učinkov oz. težav. Analiza nam pomaga določiti, kateri vzroki oz. problemi sodijo med teh 20 % najbolj kritičnih in na katere se moramo za uspešno reševanje težave najprej osredotočiti. Z viharjenjem možganov (angl. *brainstorming*) ali na podlagi že izmerjenih podatkov določimo čimveč možnih vzrokov. Določimo standardno mero

za primerjanje teh vzrokov, kot so pogostost, stroški ipd. V določenem obdobju nato spremljamo in beležimo te podatke. Na koncu naredimo seštevke za vsak vzrok posebej ter za vse vzroke skupaj. Z uporabo križnega računa nato izračunamo odstotek, ki ga posamezni vzrok predstavlja glede na celoto. Vzroke nato razporedimo v padajočem vrstnem redu in vsakemu določimo kumulativni odstotek. Te podatke nato vnesemo na graf, in sicer tako, da na absciso zapišemo vzroke od tistega z najvišjim odstotkom do tistega z najnižjim. Na levi ordinati zapišemo številke za mero primerjave (npr. strošek), na desni ordinati pa kumulativne odstotke. Nato za vsak vzrok vrišemo stolpec do pripadajoče vrednosti na levi ordinati. Čez ta graf na koncu narišemo še črto kumulativnih odstotkov. Pareto diagram analiziramo tako, da poiščemo prelomnico, torej točko, kjer je največji upad v negativnem učinku. Če te prelomnice ni, izberemo tiste vzroke, ki skupaj tvorijo 50 ali več % negativnega vpliva (Kenton, 2021).

PDCA ali Demingov krog: Ishikawa (1987) omenja tudi metodo »planiraj, stori, preveri, akcija« oz. po angleško »*plan, do, check, action*«, ki se z drugim imenom imenuje tudi Demingov krog (»PDCA«, 2021), saj gre za imena faz, ki se ciklično ponavljajo. Najprej se postavijo cilji in procesi za doseganje zelenega rezultata (P – planiraj). Nato se izvedejo procesi, določeni v prvi fazi (D – stori). V tretji fazi se ovrednoti podatke, zbrane v drugi fazi, tako da se jih primerja s pričakovanimi rezultati (C – preveri). Ko se krog vsaj enkrat ponovi, lahko primerjamo podatke različnih ciklov in ugotovimo, kaj je bolj učinkovito in kaj manj. V četrti fazi na podlagi izkušenj iz druge in podatkov iz tretje faze poiščemo pomanjkljivosti načrta iz prve faze in iščemo rešitve za izboljšanje (A – akcija). Pripravimo načrt z izboljšavami, ga izvedemo, ovrednotimo in ponovno prilagodimo. Če je analiza pravilno izvedena, se pomanjkljivosti iz prejšnjega kroga ne bi smele ponoviti. Če se, pomeni, da nismo našli pravega vzroka težav.

PRIMER UPORABE METODE

V tovarni jekla Qatar Steel, ki ima približno 1800 zaposlenih, metodo krožkov kakovosti uporabljajo že od leta 1980, ko so se vodilni organi organizacije odločili za intenziven trimesečni program predavanj o krožkih kakovosti (Pollitt, 2010). Nato so po celotnem tovarniškem obratu razdelili letake z informacijami, kako nadaljevati s krožki kakovosti in vse inženirje usposobili za učinkovito zagotavljanje pomoči krožkom kakovosti, če bi jo potrebovali. Od takrat so izvedli že več kot 600 krožkov kakovosti. V vsakem krožku je med 10 in 12 zaposlenih, ki so z istega oddelka ali ki opravljajo podobno delo. Na svojem projektu delajo prostovoljno in pod vodstvom supervizorja, srečujejo pa se približno 6 mescev, in sicer enkrat tedensko po eno uro. Nekateri krožki kakovosti se ohranijo tudi po zaključku lastnega projekta, in sicer kot del nadzora nad izvajanjem dejavnosti za izboljšanje kakovosti na ravni organizacije.

Letno v januarju organizirajo tudi lastne konference krožkov kakovosti, ki se jih udeležijo zaposleni delavci in vodstveni kadri. Na konferenci krožki kakovosti poročajo o svojem delu in rešitvi analiziranega problema, pri čemer so najboljše ideje tudi nagrajene, začne pa se tudi nov cikel dela na izboljšanju kakovosti. Na konferenci leta 2017 so bile tako predstavljene vsaj tri take rešitve, ki bodo organizaciji prihranile približno 2,75 milijona dolarjev, osem rešitev pa je bilo nagrajenih. Zaradi krožkov kakovosti se je v organizaciji izboljšala produktivnost, kakovost izdelkov, vodstvo se je približalo delavcem, povečala sta se zaupanje in spoštovanje, narasel pa je tudi ponos delavcev.

Uspeh te tovarne pri izvajanju krožkov kakovosti omogoča prav podpora vodstva. Top managerji so poleg podeljevanja nagrad vpleteni tudi v vse faze posameznih krožkov, saj se zavedajo pomembnosti neprestanega napredka za ohranjanje konkurenčnosti na trgu. Tako vodje z različnih nivojev prispevajo k oblikovanju in odobritvi tehnično in finančno izvedljivih predlogov. Tudi 400 članov krožkov kakovosti je v raziskavi (Pollitt, 2010) potrdilo, da je ravno podpora vodstva ključni dejavnik pri zagotavljanju njihovega uspeha. V raziskavi je bilo tudi ugotovljeno, da člani krožkov niso izražali zanimanja za prejemanje denarnih nagrad za svoj prispevek k napredovanju organizacije.

Primer uporabe krožkov kakovosti najdemo tudi v Sloveniji v bolnišnici Golnik (Kadivec, 2007), kjer so krožke kakovosti začeli uvajati leta 2002. Oblikovanje in delo krožkov kakovosti je pri njih potekalo v šestih fazah:

1. Prva je bila faza priprave, ko so medicinske sestre na oddelčnih timskih sestankih izbrale štiri negovalne probleme, ki so najbolj ovirali kakovostno nego. Nato je vodja kakovosti od ponujenih štirih problemov izbrala dva, ki sta se najpogosteje pojavljala, in sicer sta bila to preprečevanje razjed zaradi pritiska in zagotavljanje zasebnosti. Ta dva krožka sta z delovanjem začela leta 2002, naslednje leto pa so začeli še s preostalima dvema krožkoma, ki pa sta se ukvarjala s preprečevanjem padcev in zagotavljanjem informiranosti.
2. V drugi fazi so se krožki oblikovali, in sicer tako, da so k sodelovanju povabili po eno medicinsko sestro z vsakega oddelka, pri čemer je bilo sodelovanje prostovoljno, za pridružitvev k posameznemu krožku pa so se odločale na podlagi interesa za določeno področje.
3. V tretji fazi je nastopilo načrtovanje. Oba krožka sta z delovanjem začela združeno na delavnicah, na katerih so bile predstavljene metode skupinskega načrtovanja in med katerimi sta skupini oblikovali naslednje stopnje za posamezen projekt: pregled stanja, oblikovanje vizije, določitev skupnih vrednot, določanje namenov, postavljanje ciljev, analiza načrtovanih sprememb in izdelava koledarja projekta. Skupno so imeli dve delavnici po 4 ure, na koncu pa je vsak krožek izdelal načrt dela. Naloga vodij krožkov je bila le vodenje in moderiranje načrtovanja, za vsebino so poskrbele preostale članice skupine.
4. Sledilo je usklajevanje, ko sta krožka svoje namene in cilje javno predstavila vodstvu bolnišnice in drugim zainteresiranim posameznikom. Na podlagi pridobljene povratne informacije sta krožka uskladila svoje prvotne načrte projekta.
5. V peti fazi je prišlo do izvedbe, ko sta krožka o načrtovanih aktivnostih razpravljala s sodelavci, preizkušala spremembe in pomagala vodstvu pri uvajanju sprememb v prakso, prav tako so s spremembami seznanili vodstvo bolnišnice in vodje vseh relevantnih področij dela, v njihovem primeru torej zdravnike, čistilni servis, kurirsko službo in administracijo.

6. V zadnji fazi pa sta krožka svoje delo evalvirala, in sicer tako, da so članice krožka pregledale opravljeno delo ter opredelile smernice za nadaljnje delo. Glede na načrt dela so na določena časovna obdobja merili uspešnost uvedenih sprememb in skladno načrtovali nadaljnje ukrepe. V vsakem krožku kakovosti je sodelovalo po osem diplomiranih medicinskih sester, ki so se srečevale na dva tedna (Brezar, 2007). Običajno se je sestanek začel ob 13h in je trajal eno uro. Sodelujočim medicinskim sestram te ure v delavniku ni bilo treba nadoknaditi, saj je to predstavljalo način motiviranja za sodelovanje v krožku. Vodjo krožka so si vedno izbrale članice same.

VLOGA PSIHologa

Psiholog je eden od tistih zaposlenih v organizaciji, ki ima največji vpogled v njeno delovanje. Zato je lahko tisti, ki prepozna, kdaj je organizacija pripravljena na vpeljavo krožkov kakovosti. Zlasti ker je vloga psihologa oz. kadrovika v organizaciji vedno bolj prepoznana kot pomembna in neposredno povezana z vodstvom, je prav psiholog lahko tisti, ki vodstvu predstavi idejo in delovanje krožkov, pozneje pa zagovarja pomembnost vztrajanja na tej metodi.

Psiholog lahko prevzame funkcijo koordinatorja. Tako predstavlja vez med krožki in vodstvom ter med samimi krožki. S tem tudi opravlja funkcijo, ki jo v okviru svojega delovnega mesta že ima, torej komunikacija z zaposlenimi in vodstvom, le da v nekoliko drugačni obliki. S to funkcijo ima psiholog dobro izhodišče za izboljšanje psiholoških vidikov delovnih procesov, saj lahko prek komunikacije s krožki dobi še boljši vpogled v izkušnje zaposlenih. S tem se psihologu v organizaciji odpre širše polje delovanja, saj pridobi informacije, ki jih sicer zaradi različnih razlogov (npr. pogovor z zaposlenimi le ob letnem razgovoru) ne bi. V vlogi koordinatorja mora poskrbeti tudi za izobraževanje in usposabljanje vodij krožkov. Psiholog se med izobraževanjem sreča z mnogimi vsebinami, povezanimi s statističnimi analizami ter vodenjem in skupinskim delovanjem. Ker se med študijem učimo tudi poučevanja, predstavlja psiholog v organizaciji popoln profil za prevzemanje vloge koordinatorja, saj ima v osnovi vsa potrebna znanja.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri vpeljavi krožkov kakovosti in njihovi uspešnosti imajo najpomembnejšo vlogo vodje na najvišjih ravneh organizacije. Vodstvo tako v primeru, da se ne zanima za obvladovanje kakovosti, pa tudi s prelaganjem odgovornosti na druge za kakovost pooblaščen osebe in s prepričanjem, da so proizvodi organizacije že najboljši, onemogoča učinkovito vpeljavo in delovanje krožkov kakovosti (Ishikawa, 1987). Past, v katero se vodstvo lahko ujame, je tudi navidezna preprostost metode, ki sproži prepričanje, da krožki kakovosti omogočajo enostaven način reševanja težav v organizaciji (Revija Manager, 1999, v Brezar, 2007).

Prav tako se težave pojavijo, ko se skuša krožke kakovosti prenesti na celotno organizacijo, potem ko je bil poskus vpeljave le na enem delu organizacije uspešen. Velik problem predstavlja tudi vzdrževanje delovanja krožkov kakovosti skozi časovno obdobje več let (Lawler in Mohrman, 1987). Na tej točki veliko oviro predstavlja prostovoljna udeležba v krožkih kakovosti. V kulturah, kjer je prisotna visoka storilnost, a tudi visoka pripadnost organizacijam, lahko vpeljava krožkov kakovosti vodi v izkoriščanje zaposlenih, zlasti če se krožki izvajajo zunaj delovnega časa. Prav tako tak način izvedbe spodbuja deloholizem. V nekaterih kulturah pa se za prostovoljno delo zunaj delovnika ne bi odločil nihče. Pomembno je torej upoštevati kulturo organizacije in premisliti, na kakšen način je krožke sploh mogoče vpeljati v določeno organizacijo na način, da jih bodo zaposleni sprejeli in da bodo krožki ohranili svoje bistvene značilnosti.

Oviro krožkom kakovosti predstavlja tudi komunikacija. Da je njihova izvedba lahko uspešna, mora komunikacija med vodji na različnih nivojih organizacije, vodji krožkov in člani krožkov potekati neprekinjeno in v vse smeri. Če vodja postane nesodelovalen in zaustavi pretok informacij med različnimi člani, se delovanje krožka zaustavi ali postane neučinkovito in posledično deluje v škodo organizaciji. Komunikacija je pomembna tudi pri usposabljanju vodij in članov krožkov, sploh pri poučevanju metod analize. Poskrbeti je treba, da so predstavljene metode zaposlenim razumljive ter da se jim predstavi le tiste, ki so za njihovo delovno področje relevantne in uporabne.

L I T E R A T U R A

- American Psychological Association (2020). Quality circle. *APA Dictionary of Psychology*. <https://dictionary.apa.org/quality-circle>
- Brezar, M. (2007). *Krožki kakovosti: primer Bolnišnica Golnik-Kopa* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Brezar-Mateja.PDF>
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hosseinabadi, R., Karampourian, A., Beiranvand, S., in Pournia, Y. (2013). The effect of quality circles on job satisfaction and quality of work-life of staff in emergency medical services. *International Emergency Nursing*, 21(4), 264–270. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2012.10.002>
- Ishikawa, K. (1987). *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Tehniška založba Slovenije.
- Kadivec, S. (2007). Vpliv krožkov kakovosti na rezultate kazalnikov kakovosti v kliničnem oddelku za pljučne bolezni in alergijo golnik. *Obzornik zdravstvene nege*, 41(1), 13–19.
- Kenton, W. (23. 8. 2021). *Pareto Analysis*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/pareto-analysis.asp>
- Kolb, R. R. in Hoover, M. L. (2012). The history of quality in industry. *Sandia Report*. https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc843832/m2/1/high_res_d/1051714.pdf
- Lagrosen, S. (2013). Quality circles. V E. Kessler (ur.), *Encyclopedia of management theory* (str. 645–646). Sage.
- Lawler III, E. E. in Mohrman, S. A. (1987). Quality circles: After the honeymoon. *Organizational Dynamics*, 15(4), 42–54. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90043-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90043-X)
- Li, J. in Doolen, T. L. (2013). A study of Chinese quality circle effectiveness. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 31(1), 14–31. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2012-0009>
- Paul, S., Smith, P. K. in Blumberg, H. H. (2012). Revisiting cyberbullying in schools using the quality circle approach. *School Psychology International*, 33(5), 492–504. <https://doi.org/10.1177/0143034312445243>
- PDCA. (22. 7. 2021). V *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>
- Pollitt, D. (2010). Qatar Steel forges ahead with quality circles: Manufacturer builds on 30 years of continuous improvement. *Human Resource Management International Digest*, 18(2), 16–17. <https://doi.org/10.1108/09670731011028429>
- Samarajeewa, C. T., Rajaratnam, D., Disaratna, P. A. P. V. D. S., Perera, B. A. K. S. in Wijewickrama, M. K. C. S. (2021). Quality circles: An approach to determine the

job satisfaction of construction employees. *International Journal of Construction Education and Research*. <https://doi.org/10.1080/15578771.2021.1950243>

QUALITY CIRCLES

The American Psychological Association defines quality circles as a form of participative management in which a smaller group of employees receive the task of improving quality, lowering production costs and solving other manufacturing issues. The members of a circle are usually autonomous at solving the issues they are tasked to address, and can be trained to use statistical methods. Quality circles should start with employees that want to be included and not with an order from top management. They are therefore small groups of three to a maximum of ten employees who voluntarily, within the same work environment and over a longer period of time perform quality control activities. When this approach was first developed in Japan, only workers from the same factory could be members of a circle, but the development of the method outside of Japan enabled a broader range of members. This way, members of a circle can now be any individuals from the same organization that is in any way connected. Quality circles help to improve and develop the related organizations, build a working environment that enables feelings of self-worth and happiness, and develop human potential to the highest level. With this, unforeseen and beneficial possibilities can be created.