

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Brezar

**KROŽKI KAKOVOSTI-
PRIMER BOLNIŠNICA GOLNIK-KOPA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Brezar

Mentor: prof. dr. Ivan Svetlik

KROŽKI KAKOVOSTI-
PRIMER BOLNIŠNICA GOLNIK-KOPA

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

KROŽKI KAKOVOSTI - PRIMER BOLNIŠNICA GOLNIK-KOPA

V svojem diplomskem delu z naslovom »Krožki kakovosti – primer bolnišnica Golnik KOPA, sem predstavila bolnišnico Golnik kot primer organizacije, ki uvaja krožke kakovosti v praksi. Bolnišnico Golnik sem si izbrala zato, ker je leta 2003 s projektom »Krožki kakovosti kot način vlaganja v ljudi« postala prva dobitnica priznanja za najboljši HRM projekt v Sloveniji. Na kratko sem opisala razvoj pojma kakovost in ključne pojme s področja obvladovanja kakovosti in ti so: kakovost, celovito obvladovanje kakovosti, model odličnosti in krožki kakovosti. Predstavila sem prispevke petih najpomembnejših strokovnjakov na področju obvladovanja kakovosti. V drugem delu diplome sem predstavila bolnišnico Golnik in njeno vodstvo. Skozi analizo podatkov sem prikazala kako so v bolnišnici Golnik začeli uvajati kakovost v zdravstveno nego. Podrobno sem predstavila postopek uvajanja krožkov kakovosti v zdravstveno nego. Predstavila sem njihove začetke delovanja, kako so pridobili in motivirali člane in kako so začeli delovati prvi krožki kakovosti. Trenutno v bolnišnici Golnik delujejo štiri krožki kakovosti in sicer na področju preprečevanja preležanin, zagotavljanja zasebnosti, preprečevanja padcev in na področju zagotavljanja informiranosti. Opisala sem vse dosedanje dosežke krožkov kakovosti. Z diplomskim delom sem pokazala, da so krožki kakovosti privlačna oblika dela, saj zaposleni pridobijo nova znanja, nove izkušnje, se poistovetijo z organizacijo in so zadovoljni s svojim delom.

KLJUČNE BESEDE: krožki, kakovosti, bolnišnica

QUALITY CIRCLES - THE GOLNIK KOPA HOSPITAL EXAMPLE

This thesis titled “Quality circles – the Golnik KOPA hospital example” focuses on the Golnik hospital as an example of an organisation that introduces quality circles in practice. I chose this hospital because in 2003 it became the first to win an acknowledgement for best HRM (Human resource management) project in Slovenia for project “Quality circles as a way of investing in people”. In short I described the development of term “quality” and key terms from the quality management field, which are: quality, total quality management, excellence model and quality circles. I also introduced contributions of five most important experts in the field of quality management. In the second part I introduced the Golnik hospital and its management and through data analysis presented the way of introducing quality to medical care in the Golnik hospital. In a greater detail I described the procedure of introducing quality circles to medical care, as well as their beginnings, the way of gaining and motivating members and the beginnings of the first quality circles. Momentarily there are four quality circles in the Golnik hospital – in the field of bedsores prevention, privacy protection, fall prevention and education assurance. I described all results of quality circles so far and showed that quality circles are an attractive form of work as the employees gain new knowledge and experiences, identify themselves with the organisation and are satisfied with their work.

KEY TERMS: circles, quality, hospital

KAZALO

UVOD.....	6
1. KAKOVOST.....	8
1.1 SPLOŠNO O KAKOVOSTI.....	8
1.2 RAZVOJ POJMOVANJA KAKOVOSTI.....	8
1.3 OPREDELITEV CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI.....	12
1.4 KRATEK PREGLED RAZVOJA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI.....	13
1.5 PRISPEVKI STROKOVNJAKOV ZA KAKOVOST.....	14
1.5.1 William Deming.....	14
1.5.2 Joseph Moses Juran.....	20
1.5.3 Armand Feigenbaum.....	21
1.5.4 Phillip B. Crosby.....	22
1.5.5 Kaouru Ishikawa.....	24
2. KROŽKI KAKOVOSTI.....	28
2.1 NASTANEK KROŽKOV KAKOVOSTI.....	28
2.2 ZAKAJ SO AMERIČANI ZAVRNILI KROŽKE KAKOVOSTI?.....	29
2.3 OSNOVNE DEJAVNOSTI KROŽKOV KAKOVOSTI.....	29
2.4 KAKO ZAČETI S KROŽKI KAKOVOSTI.....	32
2.5 KAJ LAHKO STORI KROŽEK KAKOVOSTI.....	34
2.6 VREDNOTENJE DEJAVNOSTI KROŽKOV KAKOVOSTI.....	35
2.7 DEJAVNOSTI KROŽKOV KAKOVOSTI IN NADZORNE FUNKCIJE.....	35
2.8 KAKO SO PRIŠLI KROŽKI KAKOVOSTI NAZAJ V AMERIKO?.....	37
2.9 PREDNOSTI IN SLABOSTI KROŽKOV KAKOVOSTI.....	37
3. BOLNIŠNICA GOLNIK.....	40
3.1 VODENJE SISTEMA KAKOVOSTI V ZDRAVSTVENI NEGI V BOLNIŠNICI GOLNIK –KOPA.....	41

3.2 MNENJE MEDICINSKIH SESTER O SISTEMU ZAGOTAVLJANJA	
KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI.....	43
3.2.1 Sistem kakovosti v bolnišnici Golnik.....	43
3.2.2 Povratne informacije.....	45
3.2.3 Neposredni vodja.....	46
3.2.4 Delo medicinskih sester.....	47
3.2.5 Standardi zdravstvene nege.....	48
3.2.6 Spremembe dela.....	50
3.2.7 Spremembe v zdravstveni negi.....	51
3.2.8 Najpomembnejše prednosti aktivnosti za zagotavljanje kakovosti	
v zdravstveni negi.....	52
3.2.9 Najpomembnejše ovire aktivnosti za zagotavljanje kakovosti	
v zdravstveni negi.....	52
4. KROŽKI KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI GOLNIK.....	53
4.1 UVAJANJE KROŽKOV KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI GOLNIK.....	54
4.2 DELOVANJE KROŽKOV KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI GOLNIK.....	55
4.3 UČINKI KROŽKOV KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI GOLNIK.....	57
ZAKLJUČEK.....	60
LITERATURA.....	61
VIRI.....	62
PRILOGA.....	63

UVOD

Poslovno okolje se nenehno spreminja in postavlja nove izzive podjetjem, ki želijo uspeti tako na domačem kot na tujem trgu. Proces globalizacije in podiranje mej med državami sta zaostрила konkurenco, ki od podjetji zahteva stalni napredek in nekaj za vsakega kupca.

Če je bila nekoč cena tisti odločilni dejavnik, ki je ločeval uspešna podjetja od neuspešnih danes temu ni več tako. Konkurenčno prednost predstavljajo predvsem necenovni dejavniki, med njimi najpogosteje kakovost. Potrošniki so ugotovili, da je cena nekakovostnih proizvodov previsoka glede na ponujene koristi.

Podjetja so se začela zavedati, da so potrošniki tisti, ki opredeljujejo kakovost. Čeprav potrošniki postavljajo višje zahteve, so pripravljeni za visoko kakovost seči globlje v žep. Gorje podjetju, ki ne bo izpolnilo pričakovanj kupcev in uporabnikov. Slaba kakovost pa škodi tudi ugledu podjetja. Stroški odprave napak so visoki in izguba strank nenadomestljiva. V zagotavljanje in obvladovanje kakovosti je potrebno vložiti veliko truda, predvsem pa mora večjo zavzetost in predanost pokazati višje vodstvo. Končni cilj podjetja mora biti osvojitve koncepta celovitega obvladovanja kakovosti in poslovne odličnosti, ter uporaba njihovih vrednot pri vsakdanjem poslovanju.

V svojem diplomskem delu bom kot primer organizacije, ki uvaja zagotavljanje kakovosti v vsakdanji delovnik vzela Bolnišnico Golnik. Leta 2003 je Bolnišnica Golnik, Oddelek za pljučne bolezni in alergijo s projektom »Krožki kakovosti kot način vlaganja v ljudi« postala prvi dobitnik priznanja za najboljši HRM projekt v Sloveniji.

Diplomsko delo sem razdelila na tri dele.

Prvi in drugi del diplomskega dela sta teoretično zasnovana. V prvem delu bom predstavila pojme kakovost, celovito obvladovanje kakovosti, model odličnosti in misli največjih petih strokovnjakov na področju kakovosti. V drugem delu bom predstavila krožke kakovosti v teoriji. Preučila sem tako slovensko kot tujo literaturo.

Tretji del diplomske naloge bo zajemal praktičen primer uvajanja zagotavljanja kakovosti na primeru Bolnišnice Golnik – KOPA. Skozi analizo podatkov, bom prikazala mnenje zaposlenih medicinskih sester v bolnišnici glede na uvajanje zagotavljanja kakovosti v zdravstveno nego. Podatke sem pridobila s pomočjo ga. Saše Kadivec, ki je vodja na področju zagotavljanja zdravstvene nege. Na podlagi teh podatkov se je tudi ga. Kadivec odločila za uvajanje krožkov kakovosti v zdravstveno nego.

Pokazala bom, kako so se v bolnišnici Golnik lotili uvajanja krožkov kakovosti, kako so pridobili člane za krožke kakovosti, pokazala bom njihovo delovanje in kakšne rešitve so prinesli bolnišnici Golnik s svojim delovanjem. Pokazala bom, da krožki kakovosti spodbujajo zaposlene k boljšem sodelovanju s podjetjem, so bolj samozavestni in samoiniciativni pri svojem delu.

Pri pisanju diplomskega dela bom kot osnovni metodološki pristop uporabila analizo vsebine pisnih virov in analizo podatkov, pridobljenih z intervjujem, ter opisno (deskriptivno) metodo. S to metodo bom poskušala (v teoretičnem in empiričnem delu diplomskega dela) čim bolj dosledno opisati splošne značilnosti uvajanje zagotavljanja kakovosti in uvajanje krožkov kakovosti v zdravstveno nego.

Ključne teze mojega diplomskega dela:

- Izhajam iz predpostavke da je zagotavljanje kakovosti in krožkov kakovosti v organizaciji pomembno za vse tako uporabnike kot zaposlene
- Izhajam iz mnenja, da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspešno delovanje podjetja zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom
- Kakovost bodo morala zagotavljati vsa podjetja, če bodo hotela uspeti v boju s konkurenco na trgu

V zaključku bom povzela glavne ugotovitve, ki bodo potrdile ali ovrgle glavne teze mojega diplomskega dela.

1. KAKOVOST

1.1 SPLOŠNO O KAKOVOSTI

Kot navaja Rusjan je izvor besede kakovost vezan na starogrško besedo za odličnost oziroma ideal – arete. Pojem odličnosti in idealnega proizvodjanja in izvajanja storitev se še danes nanaša na kakovost poslovnih učinkov in je dobro izhodišče za vse opredelitve kakovosti. Po japonski filozofiji kakovost pomeni brez napake (ang. zero defects) oziroma narediti prav in dobro že v prvem poskusu.

Kakovost praviloma opredeljujemo v zvezi s pričakovanji kupcev. Kakovosten proizvod ali kakovostna storitev naj bi zadovoljila ali celo preseгла zahteve oziroma pričakovanja kupcev. Zadovoljstvo kupcev in s tem kakovost sta odvisna od vrednotenja ljudi zunaj podjetja, zato gre pri tem vedno za določeno raven subjektivnosti.

Poznamo dva vidika kakovosti. Prvi je *zunanji vidik* ali *vidik kupca*. Kupec je tisti, ki določa kaj je kakovostno na podlagi vrednosti in kvalitete izdelka ali storitve. Raven kakovosti se nenehno zvišuje, zato morajo podjetja težiti k nenehnem izboljševanju na podlagi pričakovanj kupcev. Drugi vidik kakovosti je *notranji vidik*. Z vidika podjetja je kakovosten izdelek tak, ki se ujema z zahtevami in standardi osnovnih tržnih zahtev in zadovolji opredeljena pričakovanja kupcev. Pomembno je, da sta notranji in zunanji vidik kakovosti usklajena. To pomeni, da je v podjetju treba vzpostaviti ustrezen okvir načrtovanja in nadzora kakovosti, ki bo omogočal povezave in usklajeno delovanje ter izmenjavo informacij med posameznimi poslovnimi funkcijami (Rusjan, 1999:268-269).

1.2 RAZVOJ POJMOVANJA KAKOVOSTI

»Kakovost je bila vedno prevladujoča skrb proizvajalcev« (Jocou, 1995:34). Do industrijske dobe je bil za kakovost odgovoren obrtnik sam. S pojavom večjih delavnic se je pojavila tudi potreba po drugačnem ugotavljanju kakovosti. Večja konkurenca in potreba po preživetju pomenita največji preskok pri zavedanju pomena kakovosti. Pred tem je bilo povpraševanje večje od ponudbe, zato so se podjetja ukvarjala predvsem s tem, kako zadovoljivo oskrbeti trg, torej kako povečati produktivnost in izboljšati učinkovitost distribucije.

Večje število ponudnikov enakih proizvodov ter hitro spreminjanje potreb in želja kupcev je zahtevalo od podjetji, da se začnejo spreminjati. Hitreje so se morali prilagajati na spremembe z bolj učinkovitimi in kakovostnimi proizvodi od svojih konkurentov. Ker je pomen kakovosti proizvodov začel naraščati, so se podjetja soočila z vprašanjem, kako učinkovito preverjati kakovost proizvodov. Problem so rešila z uporabo metod vzorčenja. V štiridesetih letih že lahko govorimo o pojavu statistične kontrole kakovosti v ožjem smislu – torej vzorčne kakovosti proizvodov (Rusjan, 1999:269).

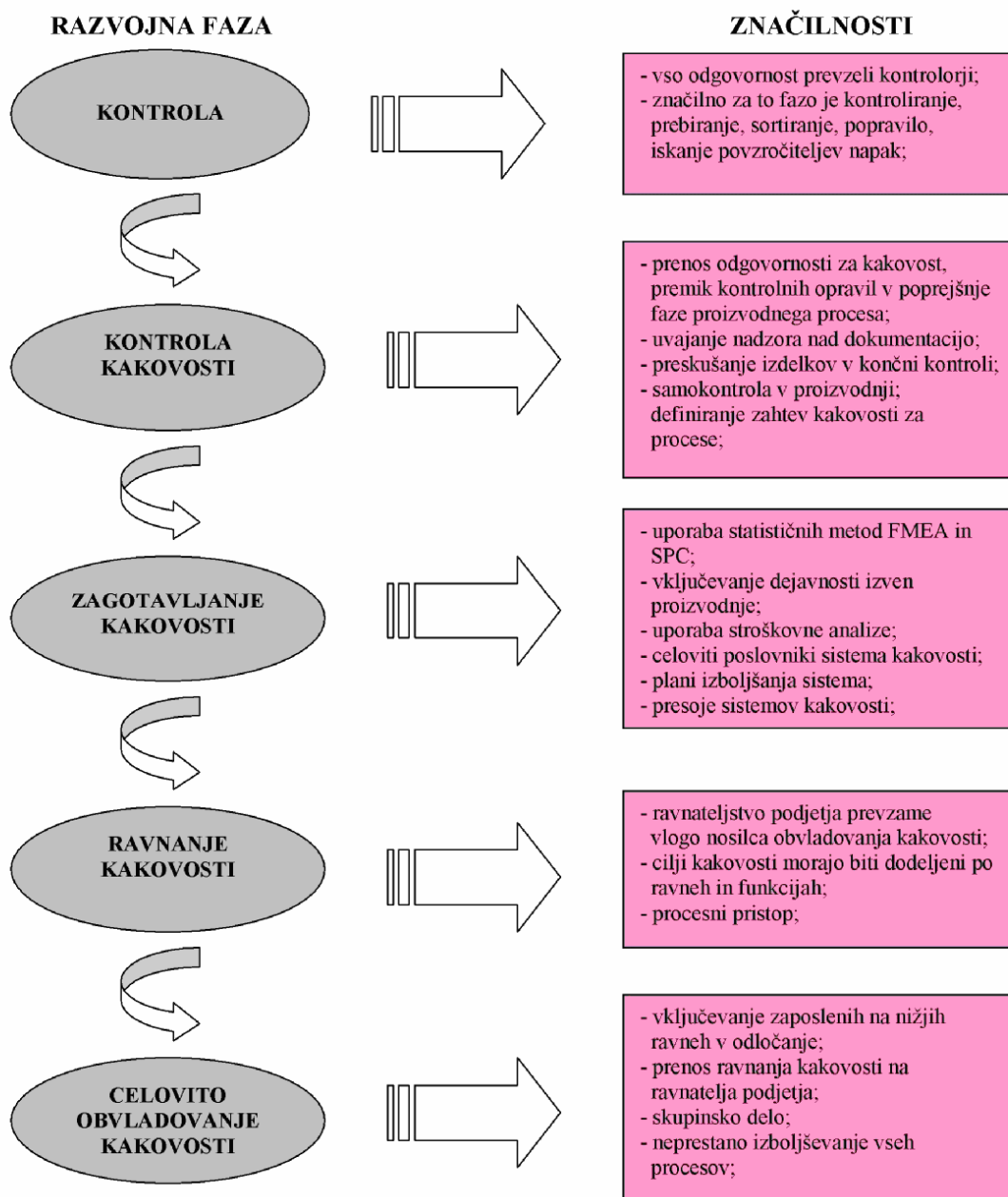
Statistični kontroli kakovosti v ožjem smislu je v petdesetih letih sledilo vnaprejšnje zagotavljanje kakovosti, ki temelji na uporabi statistične metode procesov. Podjetja so se intenzivno ukvarjala z vprašanjem, kako vplivati na kakovost proizvodnih procesov, saj so ugotovila, da variabilnost lastnosti posameznih elementov proizvodnih procesov močno vpliva na variabilnost lastnosti proizvodov kot rezultat procesov (Perčič, 1997:12). Pomanjkljivost tega tipa zagotavljanja kakovosti je nezmožnost reševanja problemov, ki so posledica napak v načrtovanju in razvoju proizvodov. V naslednjem koraku razvoja torej zamenja načelo popravljanja napak načelo preprečevanja napak.

Sledilo je obdobje upravljanja kakovosti, za katerega je značilno, da vodstvo organizacije prevzame nalogo nosilca obvladovanja kakovosti. Cilji kakovosti morajo biti dodeljeni po ravneh in funkcijah. Za to obdobje je značilen procesni pristop.

Nadgradnjo zagotavljanja kakovosti v šestdesetih letih predstavlja zamisel, da na kakovost vplivajo vsi zaposleni v podjetju (Rusjan, 1999:270). Govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti ali s kratico TQM (ang. Total Quality Management). Celovito obvladovanje kakovosti temelji na neprestanih izboljšavah s katerimi so povezani vsi zaposleni v podjetju. Je proces nenehnega napredka celotnega podjetja in vsakogar na njegovem strokovnem področju ali položaju. Gre za trajno in ves čas obnavljajoče se prizadevanje organizacij na konkurenčnem trgu. Ni organizacije, ki je prej ali slej nebi načel zob časa.

Shematičen pregled razvoja kakovosti podaja slika 1.2.1.

Slika 1.2.1: Razvoj pojma kakovosti

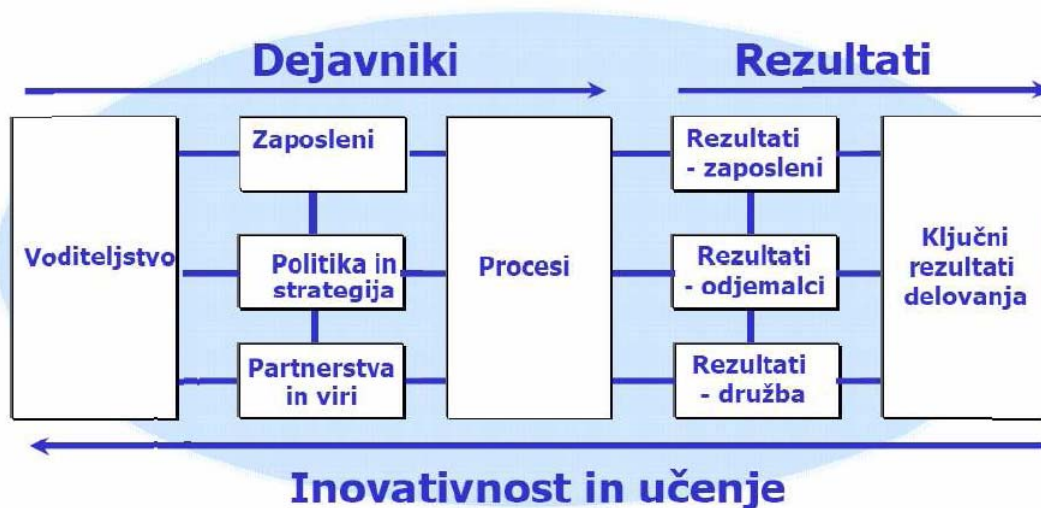


Vir: Jocu, Pierre in Lucas, Frederic (1995): V vrtincu sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Oprelitev kakovosti pa lahko razširimo tako, da zajamemo tudi kakovost poslovnih praks. V tem primeru ne govorimo več o kakovosti temveč o odličnosti poslovanja (Križman, 2005:4). Uporaba sodobnih tehnik in metod obvladovanja kakovosti v zadnjem desetletju je

prispevala k ustvarjanju novega pojma, to je poslovna odličnost. Poslovna odličnost je višja oblika razumevanja celovitega obvladovanja kakovosti. Pojem poslovna odličnost lahko razumemo kot odraz vrhunske kakovosti in zanesljivosti, kot najvišji ideal in zadnjo stopnjo kakovosti, h kateri naj bi stremela podjetja ter kot rezultat dosledne in trajne zavzetosti zaposlenih za kakovost. Model poslovne odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od tega je tako imenovanih »dejavnikov« (vodstvo, politika in strategija, zaposleni, partnerstvo in viri ter procesi), štirje so »rezultati« (rezultati v zvezi z odjemalci, zaposlenimi in družbo ter ključnimi rezultati delovanja). Z izrazom dejavniki, ki predstavljajo levo stran modela, označujemo vse tiste dejavnosti, ukrepe in ostalo, ki jih izvajamo v podjetju. Dejavniki prikazujejo, kako podjetje deluje oziroma dosega rezultate. Rezultati, ki ponazarjajo desno stran modela, opisujejo, kaj je podjetje že doseglo in kaj dosega danes. Rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz rezultatov. Puščice, ki potekajo okoli modela, poudarjajo dinamično naravo modela. Kažejo, kako inovativnost in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k boljšim rezultatom (Model odličnosti EFQM, 2004:12).

Slika 1.2.2: Model poslovne odličnosti



Vir: Kern, Karmen, Leon, Loredana (2004): Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni projekti prspo. 13. konferenca. Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.

1.3 OPREDELITEV CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

V literaturi najdemo mnogo definicij, ki poskušajo opredeliti pojem celovito obvladovanje kakovosti (CEOKA). Lahko bi rekli da obstaja toliko definicij, kot je avtorjev, ki so se ukvarjali z reševanjem problema zagotavljanja kakovosti.

Jeffries opredeljuje celovito obvladovanje kakovosti kot “obsežen in povezan način upravljanja podjetja s ciljem neprestano zadovoljevati potrebe kupcev in stalno izboljševati vse aktivnosti v podjetju” (Jeffries v Hesham M., Curry A., 2003: 245).

Ho je opredelil bistvo celovitega obvladovanja kakovosti z naslednjimi besedami: “Celovito obvladovanje kakovosti zahteva, da je vsakdo v podjetju, vključno z dobavitelji in kupcem, vključen v proces nenehnega izboljševanja z namenom zadovoljiti kupčeve nakazane ali izražene zahteve, pri čemer je potrebna aktivna podpora vodstva” (Ho v Hesham M., Curry A., 2003: 245).

Britanski standardi BS 7850 opredeljujejo celovito obvladovanje kakovosti tako: “Celovito obvladovanje kakovosti je filozofija upravljanja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire podjetja za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način” (Potočnik et al., 1996: 20).

V skladu z dr. Feigenbaumom lahko celovito obvladovanje kakovosti definiramo kot: “učinkovit sistem za povezovanje razvoja kakovosti, vzdrževanja kakovosti in prizadevanj za izboljšanje kakovosti različnih skupin v organizaciji, da bi usposobili proizvodnjo in storitve, da na najbolj ekonomičen način omogočijo slediti kupčevim zahtevam” (Ishikawa K., 1987: 84).

Kljub številnim definicijam lahko med njimi najdemo skupne točke. To so prizadevanje za izboljšanje kakovosti, pri katerem se zahteva sodelovanje vodstva in vseh zaposlenih, usmerjenost h kupcu in sodelovanje z dobavitelji.

1.4 KRATEK PREGLED RAZVOJA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Pojem celovitega obvladovanja kakovosti se je začel razvijati v dvajsetih letih 20. stoletja in se je dopolnjeval s prispevki različnih avtorjev, ki so podajali svoje poglede na reševanje problema obvladovanja kakovosti. Večino konceptov celovitega obvladovanja kakovosti so razvili strokovnjaki in avtorji v ZDA, vendar so bili Japonci prvi, ki so te koncepte vpeljali v prakso.

Zametke celovitega obvladovanja kakovosti najdemo že v začetku dvajsetih let v Statistični kontroli procesov (ang. Statistic process Control- SCP), ki jo je razvil Walter A. Shewart (statistik v ameriškem podjetju Bell Telephone Laboratories iz New Yorka). Shewhart je zagovarjal uporabo statističnih metod, saj je stoddstotna kontrola zaradi masovne proizvodnje postala neučinkovita. Statistična metoda upošteva variacijo karakteristik kakovosti v celotnem procesu. Večina podjetji je uporabljala kontrolne karte, s katerimi so preverjali rezultate posamezne operacije procesa in ugotavljali ali rezultati procesa ostajajo v prej določenih dopustnih mejah (Juran, 2004:12).

Najpomembnejše prispevke na področju obvladovanja kakovosti pa so podali naslednji strokovnjaki: Deming s svojimi 14 točkami, Crosby z štirimi absoluti, Juran s svojo trilogijo. Feigenbaum je prvi avtor, ki je v petdesetih letih začel uporabljati pojem celovita kontrola kakovosti. Japonska različica celovite kontrole kakovosti, ki je poudarjala, da so za zagotavljanje kakovosti odgovorni vsi zaposleni, od direktorja do delavca za tekočim trakom, pa je nadgradnja Feigenbaumovega modela.

Novejša prispevka na področju celovitega obvladovanja kakovosti pa sta še filozofija "JIT – just in time – ravno ob pravem času" in "benchmarking - primerjava z najboljšimi". Na Japonskem se je razvil koncept "ravno ob pravem času", ki je bolj poznan kot koncept proizvodnje brez zalog. Material, ki je potreben v proizvodnji mora priti v podjetje v tistem trenutku, ko ga potrebujejo. Sestavni deli, ki jih proizvaja podjetje samo, so pripravljene ravno takrat, ko jih je treba vgraditi v končne proizvode, le-ti pa so proizvedeni ravno takrat, ko jih je treba dostaviti kupcem. Gre za proizvodnjo brez zalog, ki pa zahteva visoko stopnjo avtomatizacije in računalniško vodenega poslovanja (Peljhan, 2003: 53-58).

Pri "primerjavi z najboljšimi" gre za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije, ki izboljšajo uspešnost odločanja. Ločimo interni benchmarking, kjer primerjamo poslovne učinke, procese in prakse znotraj podjetja, ter eksterni benchmarking, kjer se primerjamo z drugimi podjetji. Lahko se primerjajo z neposrednimi konkurenti (konkurenčni benchmarking) ali s podjetji, ki niso neposredni konkurenti (nekonkurenčni benchmarking). Pri nekonkurenčnemu benchmarkingu se lahko primerjajo z vodilnimi podjetji v panogi (funkcijski benchmarking) ali pa z najboljšimi ne glede na panogo (splošni benchmarking) (Peljhan, 2003, str. 53-58).

1.5 PRISPEVKI STROKOVNJAKOV ZA KAKOVOST

Ko govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti ne moremo mimo petih strokovnjakov: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum in Ishikawa. Nesporno je, da so največ prispevali k razvoju celovitega obvladovanja kakovosti, zato bom v nadaljevanju predstavila njihove poglede na zagotavljanje kakovosti.

1.5.1 WILLIAM DEMING

William Deming se je rodil leta 1900 v ZDA. Bil je matematik in fizik, na njegovo delo pa je močno vplivalo prijateljstvo s Shewhartom. Deming je po drugi svetovni vojni predaval o statističnih metodah nadzora kakovosti v ZDA, vendar so ga ameriška podjetja zavrnila, saj je bila njihova industrija na višku, zato so dajala prednost kvantiteti pred kakovostjo.

Popolnoma drugačen odziv pa je Deming doživel na Japonskem, kjer je leta 1947 začel s predavanji o celovitem nadzoru kakovosti (Total Quality Control). Na Japonskem so to isto metodo sprejeli z obema rokama. Japonski managerji so ga poslušali z navdušenjem, saj so v kakovosti videli svojo konkurenčno prednost pred ameriškim in evropskim gospodarstvom. Po njegovi metodi se morajo namreč podatki o napakah ugotavljati skozi celoten proces proizvodnje in ne šele na koncu. Poleg tega morajo biti zaposleni nagradjeni za ugotavljanje napak, ne pa kaznovani zanje. Poudarjal je, da mora proces izboljševanja kakovosti vključevati tako delavce kot tudi management. Ker je Deming veliko prispeval k razvoju kakovosti na Japonskem, so po njem imenovali prestižno nagrado za kakovost (Deming

Prize), ki jo vsako leto prejme najbolj uspešno podjetje na področju celovitega obvladovanja kakovosti na Japonskem.

Glavna Demingova teza je bila, da z izboljšanjem kakovosti povečamo produktivnost in posledično tudi konkurenčnost. Nizka kakovost pomeni visoke stroške in vodi v izgubo konkurenčnosti na trgu. Rezultati izboljšanja kakovosti pa so: povečanje produktivnosti, povečanje zmogljivosti, skrajšanje proizvodnega cikla, znižanje proizvodnih stroškov, povečanje dobička, večji tržni delež, zadovoljen kupec in manj reklamacij (Petersen, 1995:468).

Deming je razvil program s 14 točkami, z upoštevanjem katerih lahko podjetje izboljša svojo kakovost, vendar le če se odloči za popolno transformacijo in ne le za delne izboljšave (Krüger, 2001:146-155; Rusjan, 1999:275).

1. Nenehno izboljšujmo proizvode

Večino direktorjev zanimajo le kratkoročni rezultati in mnogokrat pozabijo na prihodnost. Izboljševanje kakovosti pa zahteva dolgoročno planiranje, razmišljanje o prihodnjih materialih in proizvodih, proizvodnih metodah, stroških, zahtevanih znanjih in sposobnostih. Če se hoče podjetje pripraviti na prihodnost, mora že danes veliko vlagati v izobraževanje zaposlenih in raziskovanje, ki bo vodilo do inovacij. Vzdrževati je potrebno tudi opremo, saj je nemogoče izboljšati proizvode in delovni proces z zastarelo opremo.

2. Sprejmimo novo filozofijo

Nova poslovna filozofija mora postati kakovost. Podjetje se ne sme sprijazniti z obstoječim številom napak, pomanjkljivostmi, slabim materialom, z neizobraženimi in neinformiranimi delavci ter nezadovoljivimi storitvami. Z novo filozofijo so napake in pomanjkljivosti nedopustne.

3. Zmanjšajmo odvisnost od masovne inšpekcije (kontrolne)

Veliko podjetji se odloča za kontrolo dokončanih proizvodov, vendar je ta stoo odstotna kontrola že prepozna, neučinkovita in predvsem predraga, saj je potrebno proizvod popraviti ali celo odvreči. Deming zahteva vgradnjo kakovosti v vse procese podjetja, izboljšavo delovnih procesov in kakovosti proizvodov ter nadomestitev inšpekcije dokončanih proizvodov z uporabo statističnih metod za kontroliranje.

4. Prenehajmo nagrajevati podjetja le na osnovi cene

Veliko podjetji se odloča za dobavitelja na osnovi nizke cene, pri tem pa pozabljajo na kakovost, zato velik delež slabe kakovosti izhaja iz nekakovostnega materiala in surovin. Deming predlaga izbiro enega samega dobavitelja, s katerim oblikujemo dolgoročno sodelovanje na osnovi zvestobe in zaupanja.

5. Stalno in vedno izboljšujemo proizvodni proces

Izboljševanje kakovosti ni le enkratni projekt, ampak neskončen proces. Podjetje mora stalno izboljševati kakovost in učinkovitost vsake aktivnosti v podjetju, od nabave, planiranja, računovodstva, prodaje, distribucije do po prodajnih aktivnosti.

6. Uporabimo najnovejše metode usposabljanja in izobraževanja zaposlenih

Podjetja dajejo premalo poudarka na pripravo in usposabljanje delavcev za delo. Delavec se mora sam naučiti dela, ponavadi s posnemanjem sodelavcev, ki so se tudi sami naučili delati, zato so napake pogoste in se ponavljajo. Deming predlaga dodatno izobraževanje delavcev, dokler rezultat delovnega procesa, za katerega je ta delavec zadolžen, ne doseže statistično stabilne ravni. Takrat namreč tudi dodatno izobraževanje ne bo povečalo produktivnosti in učinkovitosti delavca.

7. Uporabimo moderne metode nadzora

Odgovornost direktorja je, da odkrije in odstrani morebitne probleme, ki onemogočajo delavcu, da bi bil ponosen na svoje delo. Ti problemi so: nepripravljenost nadrejenih za upoštevanje delavčevih predlogov za izboljšanje delovnega procesa, nepravilno ali pomanjkljivo vzdrževanje opreme, poudarek na kvantiteti in ne na kakovosti proizvodov, slaba kakovost materiala in surovin, preveč časa namenjenega popravilu in odpravi napak na proizvodu... Nadzornik mora delavcu pomagati, ga voditi, ne pa ga nadzorovati z nezaupanjem in pritiski.

8. Izzenimo strah

Stroški strahu so veliki. Veliko delavcev zaradi strahu ne prosi za pomoč ali nasvet svojega nadrejenega, čeprav ne razume svoje naloge. Delavci tudi ne opozarjajo na probleme, na katere naletijo pri svojem delu, zaradi strahu, da bodo nadrejeni pripisali krivdo njim. Direktor mora zato v podjetju vzpostaviti organizacijsko kulturo, kjer bodo delavci brez strahu zahtevali dodatna navodila, predlagali izboljšave, izražali svoje ideje, poročali o

slabem materialu... S tem se bo izboljšala kakovost in učinkovitost delavca, na dolgi rok pa tudi uspešnost podjetja.

9. Podrimo ovire med oddelki

Velikokrat oddelki v podjetju med seboj tekmujejo, namesto da bi sodelovali. Komunikacija med oddelki je skromna, informacije se štejejo za lastnino oddelka. Visoke zahteve potrošnikov ter velika konkurenčnost trga pa zahtevajo uporabo specialnih znaj iz vseh oddelkov podjetja. Sodelovanje ljudi iz oddelka za raziskovanje in razvoj, oddelka za oblikovanje, proizvodnje in prodaje vodi k pomembnim izboljšavam kakovosti proizvoda ter zmanjšanju stroškov. Timsko delo torej omogoča proizvodnjo kakovostnih proizvodov s katerimi zadovoljimo potrebe zahtevnega kupca.

10. Izogibajmo se uporabi sloganov za povečanje učinkovitosti

Pogosto najdemo v podjetju slogane, ki zahtevajo od delavcev povečanje produktivnosti, ne pojasnjujejo pa poti za doseg tega cilja. Direktor mora poskrbeti, da imajo delavci na voljo kakovosten material in zagotoviti vse pogoje za povečanje produktivnosti, šele nato lahko od njih pričakujejo boljše delo.

11. Izogibajmo se postavljanju standardov in norm

Postavljanje delovnih norm postavlja kvantiteto pred kakovost. Posledično se res poveča obseg proizvodnje, vendar pa se veliko proizvodov vrne v podjetje zaradi neustreznosti. Podjetje naj raje poudarja pomen vodenja in stalnega izboljševanja delovnih procesov.

12. Odpravimo ovire za povečanje produktivnosti

Delavci stremijo k odličnemu delu, vendar zaradi napačnega nadzora, slabe kakovosti materiala in neustrezne opreme, ne morejo opraviti svojega dela tako, kot bi si želeli. Če nadrejeni od njih zahtevajo izpolnitev norm, to škodi kakovosti njihovega dela. Če direktor odstrani vse zgoraj naštetе ovire, to vodi k večji kakovosti proizvodov in večji produktivnosti delavcev, kar bi moral biti tudi cilj podjetja.

13. Oblikujmo močan program izobraževanja in usposabljanja

Vsi zaposleni bi se morali stalno dodatno izobraževati, saj se tudi zahteve kupcev stalno spreminjajo. Ni dovolj, da le najamemo dobre delavce, ampak moramo poskrbeti, da le-ti razvijajo svoje sposobnosti in pridobivajo nova znanja o novih materialih in metodah

produkcije. Zlasti je delavce potrebno seznaniti s statističnimi tehnikami, ki omogočajo izboljšanje kakovosti. Izobraževanje zaposlenih je dolgoročna investicija v podjetje.

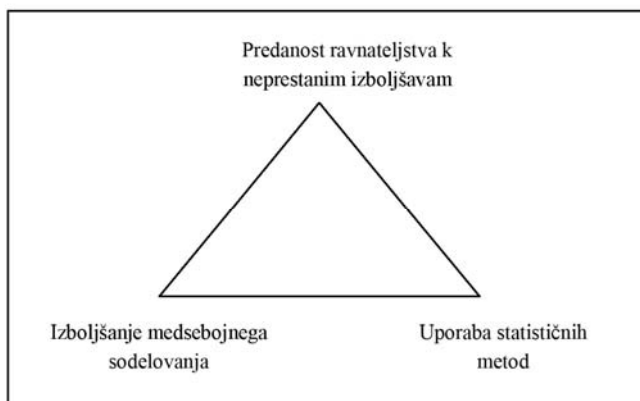
14. Izberimo vodstvo, ki bo spodbujalo upoštevanje in uporabo zgornjih 13 točk za popolno transformacijo od količine h kakovosti

Vodstvo mora delovati kot tim in zagotoviti pogoje za uporabo zgornjih 13 točk. Če je potrebno, naj si priskrbijo pomoč strokovnjakov in statističnih svetovalcev.

Zgoraj navedene točke lahko združimo v tri temeljna načela, ki sestavljajo Demingov trikotnik. Ta načela so (Šegel, 2002:8):

- *Predanost vodstva k neprestanim izboljšavam* (koraki 1,2 in 14)
- *Uporaba statističnih metod* (koraki 3,5,6 in 13)
- *Izboljševanje medsebojnega sodelovanja* (koraki 4,7,8,9,10,11 in 12).

Slika 1.5.1.1: Demingov trikotnik



Vir: Šegel, Vasiljka (2002) Upoštevanje principov kakovosti pri različnih avtorjih in modelih kakovosti. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Najbolj poznan in uporabljen pa je Demingov krog stalnih izboljšav ali PDCA krog (Plan – Do – Check – Act). Demingov krog izhaja iz trditve, da se vsak potek, pa naj bo to proizvodnja ali storitev, šteje za proces, ki ga je mogoče po korakih stalno izboljševati. V njem si nenehno sledijo štiri faze: Načrtuj – Izvedi – Planiraj – Ukrepaj.

1. Načrtuj: Podjetje naj načrtuje svojo dejavnost, določi namen in cilje pred vsakim pričetkom dela. Cilje naj razvrsti na tiste, ki jih mora doseči za vsako ceno, ter na tiste za katere si bo

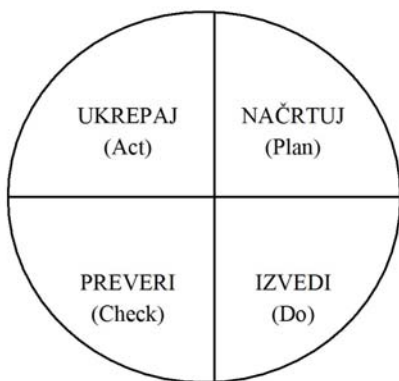
močno prizadevalo da jih izvede. Cilji morajo biti jasni, merljivi, prepoznavni, odločno izraženi in prikazani vsem zaposlenim. Določene morajo biti tudi metode za doseganje teh ciljev.

2. **Izvedi:** Vse kar je načrtovano se izpelje tudi v praksi. Ljudi je treba usposobiti, da bodo razumeli zahteve, jih sprejeli za svoje in s tem postali zanesljivi, da se na njih lahko prenese odgovornost. Potrebno je ustvariti okolje, v katerem je vsakdo dobro usposobljen.

3. **Preveri:** V tem delu mora podjetje preveriti ali so rezultati v skladu z načrtovanim. S preverjanjem ugotovijo rezultate izvedbe, ter doseganje ciljev in z rezultati seznanijo ustrezne ljudi. Če temu ni tako, potem se v enem izmed procesov dogaja nekaj neobičajnega in zato prihaja do odstopanj.

4. **Ukrepij:** Če se načrtovani rezultati ujemajo z dejanskimi lahko postopke standardiziramo. Če obstajajo odstopanja, pa je potrebno izvesti kolektivne ukrepe in postopek šele nato standardizirati. Po tej stopnji se spet vrnemo na prvo fazo, da določimo nove cilje za naslednji krog izboljševanja.

Slika 1.5.1.2: Demingov krog



Vir: Peljhan, Jure (2003): Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: izsledki empirične raziskave. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Ta krog je potrebno neprestano ponavljati. Na ta način dosegamo vedno učinkovitejši sistem. Vendar Deming pri svojem delu zanemara motiviranost in predanost zaposlenih svojemu delu. Zahteva popolno transformacijo miselnosti podjetja, popolno predanost spremembam, ki

jih je potrebno izvesti v celoti ali pa sploh ne. Poudarja tudi odgovornost do družbe, ki naj temelji na spoštovanju vsakega človeka.

1.5.2 JOSEPH MOSES JURAN

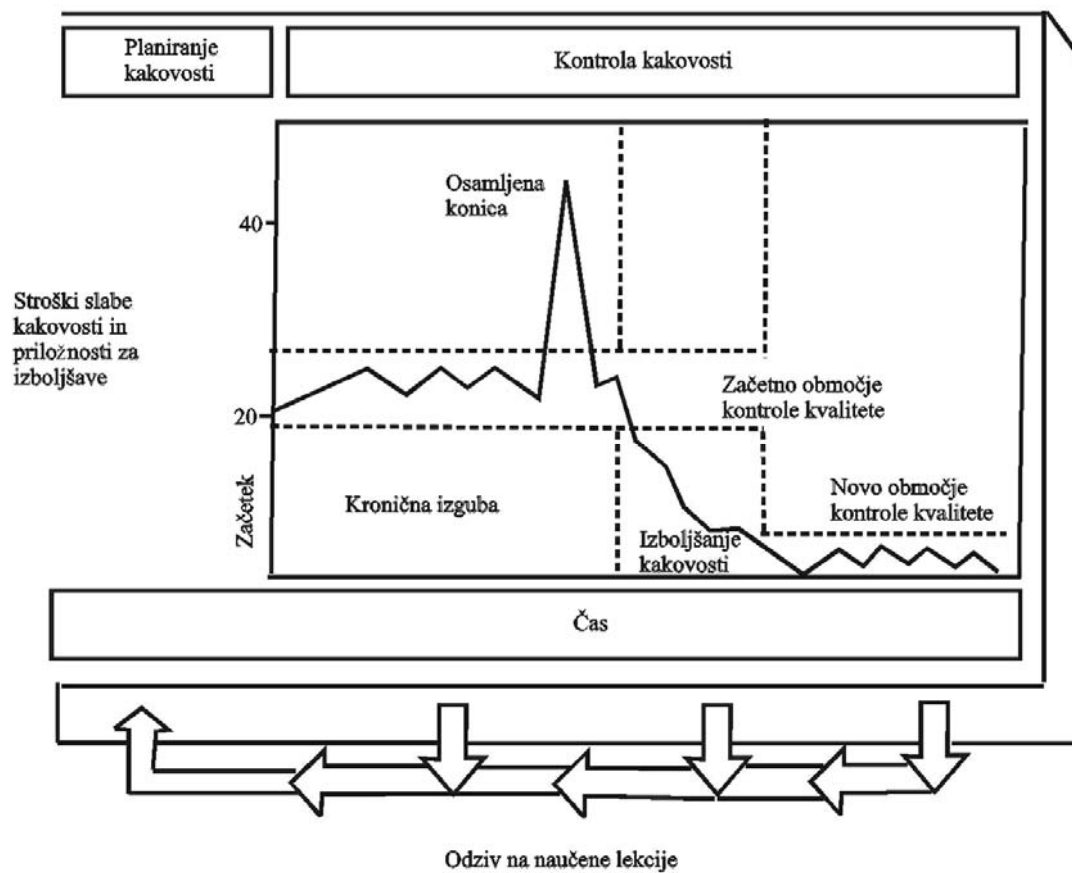
Josep M. Juran je priznan ameriški avtor številnih knjig o kakovosti. Večina strokovnjakov se strinja, da je poleg Deminga k razvoju celovitega obvladovanja kakovosti največ prispeval prav on. Rojen je bil v Romuniji, vendar je od svojega osmega leta starosti živel v ZDA. V svoji dolgoletni karieri je opravljal številne poklice. Med drugim je bil inženir, vladni administrator, univerzitetni profesor, direktor korporacije in svetovalec (Logothetis, 1992:62). Tudi on je bil v 50-tih letih 20. stoletja povabljen na Japonsko s strani Zveze japonski znanstvenikov in inženirjev. Vodil je seminarje, namenjene najvišjemu in srednjemu vodstvu. Svetoval je številnim podjetjem, vladnim agencijam in ostalim institucijam (Isikawa, 1989: 29) Izdal je priročnik Quality Control Handbook in s tem veliko prispeval k razumevanju koncepta celovitega obvladovanja kakovosti.

Juran je spodbujal pomen vodstva pri oblikovanju kakovosti. Zahteval je, da se direktor osebno vključi v spodbujanje in izboljševanja kakovosti, saj s tem daje podrejenim signal, da je doseganje kakovosti pomembno vprašanje. Vodstvo naj poskrbi, da bo podjetje oblikovalo politiko kakovosti in se osebno vključi v uresničevanje le-te.

V nasprotju z Demingom je Juran zagovarjal oblikovanje sloganov in postavljanje časovnega okvirja za doseganje določenih kvantitativnih ciljev. Direktor mora poskrbeti, da bodo izpolnjeni vsi pogoji za doseganje teh ciljev. Spremeniti je potrebno predvsem organizacijsko kulturo, izboljšati komunikacije, ustvariti pozitivno tekmovalnost z nedenarnimi spodbudami, motivirati zaposlene, da sodelujejo pri vpeljavi sprememb, jih dodatno izobraževati,... (Krüger, 2001: 146-155).

Juranova trilogija, je usmerjena bolj na tehnično strukturo direktorjev, vsebuje pa iste elemente kot Demingov krog, saj se prične s planiranjem in konča s kolektivnimi akcijami za izboljšanje. Pojasnjuje odnose med tremi procesi, s katerimi obvladujemo kakovost: planiranje kakovosti, kontrola kakovosti in izboljševanje kakovosti. Medtem ko sta prva dva procesa pomembna, je tretji bistven, saj izboljševanje sistema zmanjšuje stroške in povečuje dobiček. S ponavljanjem zaporedja vseh treh procesov se v sistem vgrajujejo izboljšave (Petersen, 1999: 468-488).

Slika 1.5.2.1: Juranova trilogija



Vir: Logothetis N. (1992): Managing for Totaly Quality. Bodmin (UK): Prentice Hall International

1.5.3 ARMAND FEIGENBAUM

Feigenbaum je poudarjal, da so za kakovost odgovorni vsi zaposleni, od vodstva do delavca za tekočim trakom. Kakovost ne nastaja le v proizvodnji, temveč tudi v trženju, raziskavah in razvoju, financah, prodaji in nabavi, zato si mora vsak zaposlen prizadevati za izboljšanje kakovosti. Le sodelovanje vseh zaposlenih in popolna povezava vseh razpoložljivih tehničnih virov vodi k zelenemu dolgoročnemu rezultatu. (Krüger, 2001:151).

Poudarjen je pomen prepoznavanja in zmanjševanja stroškov kakovosti. Razdelimo jih lahko v štiri skupine: stroški notranjih napak, stroški zunanjih napak, stroški nadzora in stroški preprečevanja napak. Stroški notranjih napak nastanejo v proizvodnji in drugih delih podjetja, stroški zunanjih napak, ko kupec že kupi izdelek ali storitev. Stroški nadzora so tisti, ki jih v

podjetju namenjajo za različne kontrole poslovnih učinkov. Nanašajo se na stroške merilnih in preizkusnih naprav, stroške vzdrževanja, opreme in stroške plač zaposlenih. Stroški preprečevanja pa se nanašajo na izobraževanje, preventivno vzdrževanje, izboljševanje procesov in podobno. Uvrščamo jih med “pozitivne” stroške izboljševanja kakovosti in se pojavljajo v začetnih fazah izvajanja (Peljhan, 2003: 35-40).

Feigenbaum opozarja, da podjetja preveč denarja namenjajo za popravila, premalo pa za preprečevanje napak. Zato predlaga povečanje preventivnih dejavnosti, s katerimi bo podjetje odpravilo vzroke za slabe proizvode in zmanjšalo število slabih proizvodov. (Krüger, 2001: 151).

1.5.4 PHILIP B. CROSBY

Philip B. Crosby je ameriški strokovnjak, ki je zaslovel predvsem preko poučevanja na tisoče direktorjev v zvezi z obvladovanjem kakovosti. Bil je podjetnik z izvrstnimi govorniškimi sposobnostmi in je deloval predvsem v 80-ih letih 20. stoletja. Najbolj je znan po načelu “nič napak” in “naredi pravilno že prvič” (Slack, 1998: 763).

Bistvo njegovih idej nam pokaže njegova izjava: “Kakovost je zastonj. Ni darilo, vendar je prosto na razpolago. Tisto, kar je drago, so nekovostne stvari – vse dejavnosti, ki so posledica tega, da posel ni opravljen pravilno že prvič” (Crosby, 1990: 1).

Crosby je opozarjal na številne napačne predpostavke direktorjev o kakovosti, med njimi so najbolj razširjene naslednje (Krüger, 2001: 152-153):

- *Kakovost je luksuz, ki kaže vrednost proizvoda.*

Crosby opozarja, da lahko kakovost opredelimo le kot “zadovoljitev zahtev kupca”. Kupec mora natančno opredeliti svoja pričakovanja, da lahko ugotavljamo, ali proizvod ustreza zahtevam. Če temu ni tako, je proizvod nekovosten.

- *Kakovost se ne da meriti.*

Kakovost merimo s stroški neustreznosti oziroma s stroški, ki nastanejo, če dela ne opravimo dobro že prvič.

- *Vzroki za probleme s kakovostjo so v delavcih.*

Crosby opozarja, da mora direktor dajati dober zgled, kateremu bodo delavci sledili. Nadrejeni pogosto zanemarjajo napake v računovodskem oddelku, v oddelku za načrtovanje,

trženju in iščejo napake v proizvodnji. Izkazalo se je, da se v fazi izdelave pojavi le 15 do 25 odstotkov vseh napak, za kar 80 odstotkov napak (pri Demingu celo 94 odstotkov) pa je odgovorno vodstvo.

➤ *Za kakovost naj skrbi oddelek za kakovost.*

Crosby opozarja, da so za zagotavljanje kakovosti zadolženi vsi zaposleni. Oddelek za zagotavljanje kakovosti ni odgovoren za odpravljanje napak in reševanje problemov, nad katerimi nima nadzora.

Glavno načelo, ki si ga delita Crosby in Deming je odgovornost direktorjev oz. vodstva. Crosby meni, da upravljanje kakovosti zahteva tri izrazite akcije oziroma vedenja ravnateljstva (Logothetis, 1992:83):

Odločenost – zavedanje, da mora direktor prevzeti povod v novi ekonomski dobi. Časi poceni energije, delovne sile in materialov so mimo.

Izobrazba – za direktorje, ki naj bi sami postali izobraževalci in moderni voditelji namesto nadzornikov.

Izvedba – osredotočiti se v ustvarjanje motivacijskega delovnega okolja brez težav z zagotavljanjem zadostnega ravnanja z neprestanim izboljševanjem kakovosti, ki vključuje vse zaposlene.

Crosby je oblikoval štiri absolute, z upoštevanjem katerih lahko izboljšujemo kakovost (Krüger, 2001:152-153; Crosby, 1991: 58):

1. Kakovost je definirana kot skladnost z zahtevami, ne pa tako, da je nekaj dobro.

Kakovost nima nobenega smisla, če ni opredeljena glede na kupčeve zahteve. Te zahteve morajo biti poznane vsem zaposlenim. Direktor mora uresničiti naslednje naloge: zagotoviti pogoje za komuniciranje o zahtevah kupcev z zaposlenimi, zagotoviti primerna orodja in tehnike ter izobraževanje za njihovo uporabo in zagotoviti trajno podporo in vzpodbudo.

2. Kakovost dosežemo s preprečevanjem, ne pa z ocenjevanjem.

Podjetja so izvajala kontrolo dokončanih proizvodov in slabe proizvode so ali odstranili ali popravili, kar je povzročilo visoke stroške, ni pa izboljšalo kakovosti proizvodov. Edini pogoj za preprečevanje napak je dobro poznavanje procesov v podjetju. Tako lahko vsak takoj ve, kaj storiti za preprečevanje, kar je boljše od kontrole, ocenjevanja ali preizkušanja.

3. Norma kakovosti je "nič napak", ne pa sprejemljive ravni kakovosti.

Podjetje je sestavljeno iz številnih majhnih in na pogled nepomembnih sestavnih delov, vendar le njihova kombinacija omogoča proizvodnjo. Pomembno je da odločenost "narediti prav že prvič" zajame celo podjetje. Direktor mora zagotoviti potrebno komunikacijo, ter ustrezna orodja za preprečitev napak. Pri tem je pomembno, da se koncept "nič napak" ne razume kot motivacijski program, temveč le kot standardna norma kakovosti ravnanja. Crosby priznava, da veliko direktorjev napačno razume ta koncept in ga uporabljajo kot slogan, ki ga vsiljujejo delavcem kot cilj. S tem konceptom naj ravnanje poskrbi, da bodo delavci bolj pazljivi pri svojem delu.

Proizvodi brez napak so mogoči, kar je dokazala japonska industrija. Ni nerazumno pričakovati ravni kakovosti brez napak, saj orodja za doseganje le-te ravni obstajajo.

4. Kakovost merimo s ceno neskladnosti z zahtevami, ne pa z indeksi.

Crosby deli stroške kakovosti na stroške neskladnosti (ang. PONC – price of non-conformance) in stroške skladnosti (ang. POC – price of conformance). Stroški neskladnosti nastanejo, če ne opravimo stvari prav že prvič in vključujejo stroške popravil, reklamacij, garancij... Ti stroški predstavljajo 20-40 odstotkov celotnih proizvodnih stroškov in so opozorilo direktorju, da je potrebno kakovost proizvodov izboljšati. Denar, ki ga podjetje porabi zato, da proizvede bolj kakovostne proizvode, pa imenujemo cena skladnosti. Največji delež v ceni skladnosti predstavljajo izdatki za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

1.5.5 KAORU ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa je eden vodilnih strokovnjakov za obvladovanje kakovosti cenjen po celem svetu. Na Japonskem velja za pionirja na tem področju. Leta 1939 je diplomiral iz kemije na Univerzi v Tokiu. Veliko izkušenj si je pridobil z delom v industriji in v mornarici. Leta 1949 je postal član raziskovalne skupine za obvladovanje kakovosti in eden od inštruktorjev te skupine. Tako se je navdušil nad področjem za obvladovanje kakovosti. (Ishikawa, 1989: 16).

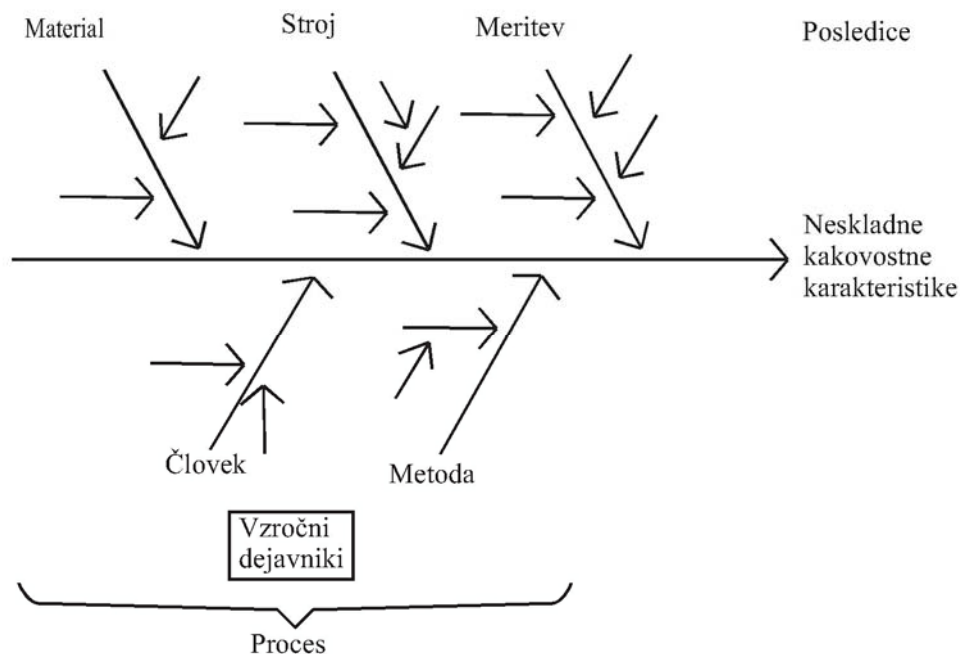
Poudarjal je, da je za zagotavljanje kakovosti potrebna revolucija v miselnosti direktorjev. Podjetje si mora prizadevati, da razvije, oblikuje, proizvede in ponudi kakovosten proizvod, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje potrošnika. Pomembna je usmeritev h kupcu. Vsi oddelki v podjetju si prizadevajo zadovoljiti istega končnega

potrošnika, zato morajo med seboj veliko komunicirati in sodelovati. Vsakdo se mora potruditi, da opravi svoje delo brez napak zato, da bo tudi končni proizvod brez napak (Krüger, 2001:154).

Za obvladovanje kakovosti so poleg ciljev, ki jih želimo doseči pomembne tudi metode, s katerimi jih bomo dosegli. Za Ishikawo je odrejanje metod enako standardizaciji. S tem misli tole: ko posameznik določi metodo, jo mora standardizirati in vnesti v regulativo in jo šele potem vključiti v postopke podjetja, katere lastništvo postane. Svetuje, da mora biti metoda, ki se uvede, brez težav uporabna za vsakogar. Iz tega razloga naj bo standardizirana.

Ishikawa predstavlja diagram vzrokov in rezultatov, imenovan tudi “Ishikawa diagram” ali tudi “diagram ribje kosti” (ang. Fishbone diagram), ki ga prikazuje slika. Diagram nam omogoča sistematično reševanje problemov povezanih s kakovostjo. Poudarja, da je potrebno raziskati vzroke, ki so privedli do problema, izluščiti dva ali tri probleme in poskrbeti za njihovo obvladovanje. Besede napisane na koncu vej, so vzroki. Pri obvladovanju kakovosti se vzroki imenujejo vzročni dejavniki.

Slika 1.5.5.1: Diagram ribje kosti

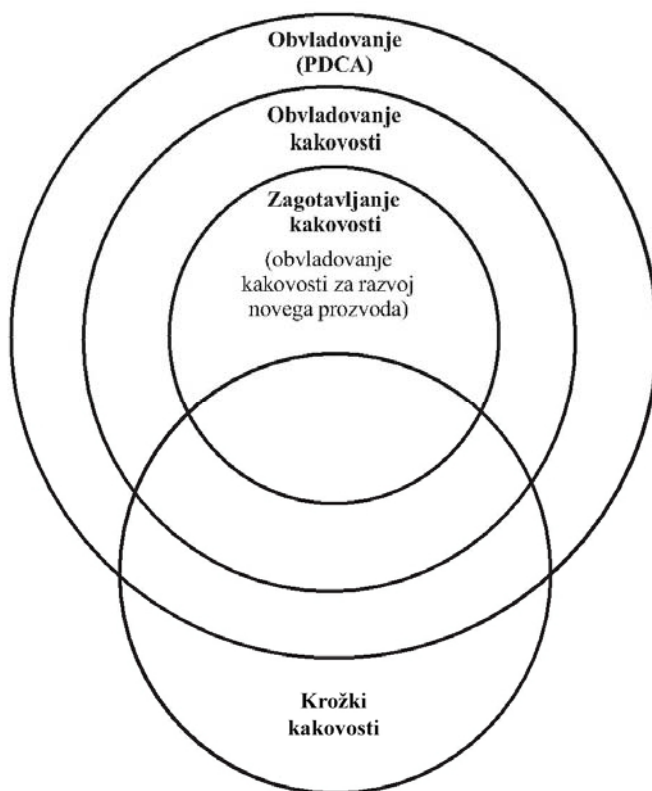


Vir: Isikawa, Kioru (1989): Kako celovito obvladovati kakovost: Japonska pot. Ljubljana: Tehnološka založba Slovenije

Zbirko takšnih vzročnih dejavnikov imenujemo proces. Ishikawa pravi, da je vsak proces seštevek vzročnih dejavnikov in ga moramo obvladovati, če želimo dobiti boljše proizvode in rezultate. Pri obvladovanju kakovosti je potrebno razumeti smisel obvladovanja procesa. Proces je treba osvojiti in vgraditi vanj poti za izdelovanje boljših proizvodov, postavljati boljše cilje in dosežati boljše rezultate (Ishikawa, 1989:62-64).

Ishikawa za razlago koncepta celovitega obvladovanja kakovosti uporablja naslednjo shemo (Ishikawa, 1989:86):

Slika 1.5.5.2: Celovito obvladovanje kakovosti



Vir: Ishikawa, Kioru (1989): Kako celovito obvladovati kakovost: Japonska pot. Ljubljana: Tehnološka založba Slovenije

Bistvo najdemo v notranjem krogu, ki vsebuje zagotavljanje kakovosti v ožjem smislu, kar pomeni obvladovanje kakovosti za nove proizvode. V storitveni dejavnosti, pomeni zagotavljanje kakovosti ponujenih storitev. Pri razvoju novih storitev mora biti prav tako zagotovljena kakovost (Ishikawa, 1989:86-87).

Če je pomen dobre kakovosti in storitve postal jasen, potem pride v poštev drugi krog. Ta ponazarja bolj široko obvladovanje kakovosti, vključujoč vprašanja, kako izboljšati aktivnost prodaje, delo prodajalcev, storilnost itd. (Ishikawa, 1989:87).

Če pomen opredelimo še širše, potem pride na vrsto tretji krog. Ta poudarja, da je potrebno temeljito obvladovati vse delovne faze. Pri tem uporablja krog PDCA (Demingov krog), ki se zavrti vedno znova, da bi preprečil ponavljanje napak na vseh ravneh. To delovanje vključuje celo podjetje, vsako področje in vsako funkcijo (Ishikawa, 1989:87).

Vedno pa moramo aktivnosti krožkov kakovosti usmerjati kot del aktivnosti za celovito obvladovanje kakovosti v organizaciji. Krog za krožke kakovosti je treba šteti kot krog, ki prekriva vse druge kroge. Sama dejavnost krožkov kakovosti še ne pomeni celovitega obvladovanja kakovosti. Brez sodelovanja najvišjega in srednjega vodstva in služb, aktivnosti krožkov kakovosti ne bodo obstale.

Ishikawa je bil tudi pobudnik oblikovanja krožkov kakovosti. Krožki kakovosti prispevajo k izboljševanju in razvoju podjetja, upoštevajo humanost in gradijo delovno okolje. O krožkih kakovosti, njihovem uvajanju in delovanju pa bom bolj podrobno pisala v naslednjem poglavju.

Za Ishikawo celovito obvladovanje kakovosti pomeni, da se mora vsak zaposlen v vsakem področju podjetja izobraževati, sodelovati pri obvladovanju kakovosti in zagotavljanje kakovosti tudi izvajati. Ni dovolj samo odrediti specialiste za obvladovanje kakovosti za vsako področje.

2. KROŽKI KAKOVOSTI

2.1 NASTANEK KROŽKOV KAKOVOSTI

Začetek tehnike, ki so jo kasneje poimenovali krožki kakovosti, sega v štirideseta leta, do Edwarda Deminga, Američana, ki je po drugi svetovni vojni na Japonskem predaval o statističnih metodah nadzora kakovosti. Deming je poudarjal, da mora proces izboljševanja kakovosti vključevati tako delavce kot management.

Japonci so te ideje združili s filozofijo povezovanja delavcev v skupine za premagovanje problemov. Bistvo Japonskega programa je bila predpostavka, da je človek, ki opravlja delo tisti, ki najbolje ve, kako ugotoviti in odpraviti probleme na svojem delovnem mestu.

“ Od leta 1949 naprej, ko smo pripravili prvi osnovni seminar o obvladovanju kakovosti, smo si prizadevali razširiti izobraževanje za obvladovanje kakovosti po vsej deželi. Pričeli smo z izobraževanjem inženirjev in ga potem razširili na najvišje vodilne in srednje vodstvene delavce, nato pa še na druge skupine. Kakorkoli, postalo je jasno, da ne bomo mogli delati dobrih proizvodov, če bomo pretežno izobraževali le najvišje vodstvo in inženirje. Potrebovali smo polno sodelovanje delavcev na traku, ki dejansko izdelujejo proizvode. To je bil začetek časopisa *Gemba to QC* (Gemba za obvladovanje kakovosti).

Izdajanje tega časopisa je začetek aktivnosti krožkov kakovosti” (Ishikawa, 1989:124).

Časopis je prvič izšel aprila leta 1962 in takrat je Ishikawa tudi sam postal predsednik uredniškega odbora in podal naslednjo izjavo za uresničevanje ciljev (Ishikawa, 1989:124):

1. Vsebina naj bo vsakomur lahko razumljiva. Namen je izobraževati, usposablјati in širiti obvladovanje kakovosti med nadzorniki in delavci, ki so v ospredju našega dela. Želimo jim pomagati, da povečajo svoje sposobnosti vodenja.
2. Naročnina naj bo nizka, da bo časopis zagotovo vsakomur doseglјiv. Želimo, da bi čim več predelavcev in delavcev na traku bralo ta časopis in koristno uporabilo njegovo vsebino.
3. V trgovinah in drugih delovnih mestih naj se organizirajo skupine, ki jih vodijo predelavci in katerih člani so drugi delavci. Te skupine naj se imenujejo krožki kakovosti. Člani krožkov kakovosti bodo uporabljali ta časopis kot gradivo pri študiju. Prizadevati si morajo reševati probleme, ki jih imajo na delovnem mestu. Aktivnosti

krožkov kakovosti naj postanejo srce aktivnosti za obvladovanje kakovosti na posameznih delovnih mestih.

Ishikawa je vztrajal tudi na tem, da morajo biti krožki kakovosti prostovoljni. Krožkov kakovosti ne moremo voditi z ukazi nadrejenih, vendar morajo potekati prostovoljno na posameznih delovnih mestih. Z druge strani pa je bodril primerno ustanovljene krožke kakovosti, da se registrirajo pri časopisu in objavljali so njihova imena. Delavci se čutijo zadovoljne in odgovorne, ko vidijo svoje ime v časopisu.

Da bi razširili aktivnosti krožkov kakovosti na nacionalni ravni je bila leta 1963 ustanovljena osrednja organizacija za krožke kakovosti. Devet regionalnih organizacij za krožke kakovosti pa je bilo organiziranih leta 1964. Te organizacije so izdajale knjige in časopise, pripravljale diapozitive, organizirale seminarje, predavanja in tečaje.

2.2 ZAKAJ SO AMERIČANI ZAVRNILI KROŽKE KAKOVOSTI?

Proces izboljševanja kakovosti je pomenil radikalen odklon od tradicionalnih pristopov ameriškega managementa, kjer so bili za kakovost odgovorni posebni oddelki, imenovani oddelki za zagotavljanje oziroma nadzor kakovosti. Delavci so morali storiti le to, da so bile opravljene njihove delovne naloge. Tovrstna specializacija delovnih nalog je odražala stališče managementa, da delavci niso sposobni opravljati več kot nekaj dobro opredeljenih nalog, da jih motivirajo zgolj denarne nagrade, ter da so indiferentni do potreb celotne organizacije. Glede na to, da so taka stališča v Ameriki prevladovala, ni presenetljivo, da so krožke kakovosti odklanjali.

2.3 OSNOVNE DEJAVNOSTI KROŽKOV KAKOVOSTI

➤ Kaj je krožek kakovosti?

Krožek kakovosti je majhna skupina ljudi, ki izvaja aktivnosti za obvladovanje kakovosti prostovoljno in v okviru istega delovnega okolja. Vsi delavci aktivno sodelujejo pri ugotavljanju in reševanju problemov. V krožku deluje 5 do 12 delavcev, ki opravljajo podobne delovne naloge in imajo pri delu podobne interese. Če je članov v krožku preveč, se ne morejo vsi vključevati v delo, če je članov premalo, krožek težje pride do rešitev. Delujejo na sestankih. Sestajajo se redno in prostovoljno, da bi sistematično ugotavljali, analizirali in reševali probleme iz svojega delovnega procesa.

Izhodišča dejavnosti krožkov kakovosti so da se opravljajo kot del dejavnosti celovitega obvladovanja kakovosti in sicer (Ishikawa, 1989:125):

- Prispevajo k izboljšanju in razvoju podjetja
- Upoštevajo humanost in gradijo delovno okolje, v katerem je vredno živeti in se počutiš srečnega in veselega
- Gojijo človeške lastnosti v polni meri in razvijajo neslutene možnosti.

Ishikawa predstavi deset koristnih določil za usmerjanje dejavnosti krožkov kakovosti (Ishikawa, 1989:126):

1. Lasten razvoj
2. Prostovoljnost
3. Skupinske dejavnosti
4. Sodelovanje vseh zaposlenih
5. Usposabljanje tehnik za celovito obvladovanje kakovosti
6. Dejavnosti, ki so ozko povezane z delovnim mestom
7. Vitalnost in stalnost v dejavnostih za celovito obvladovanje kakovosti
8. Skupen razvoj
9. Originalnost in kreativnost
10. Občutek za kakovost, za probleme in za napredek.

Lasten razvoj

Dobesedno pomeni, da ljudje sami študirajo. Velik poudarek pri krožkih kakovosti je na večanju sposobnosti ljudi z izobraževanjem in usposabljanjem kot sredstvom za pospeševanje celovitega obvladovanja kakovosti. Ishikawa je pogosto govoril svojim študentom, ki so pred diplomu "Obdobje resničnega učenja se zdaj šele pričinja" (Ishikawa, 1989:126). Nekateri se sprašujejo ali bodo morali po diplomi še študirati, vendar to je vprašanje, ki nima prihodnosti. Celo življenje se učimo.

Prostovoljnost

Nekateri ljudje postajajo preveč odvisni od drugih. Delajo kar jim je naročeno in to delo opravljajo brezvoljno. Ta brezvoljnost in odvisnost pa žal vedno bolj narašča. Strokovnjaki lahko pojasnjujejo te vedenjske znake z različnimi in kompleksnimi definicijami, vendar Ishikawa ima za ta problem enostaven odgovor. Ljudje se razlikujejo od strojev in živali. Kot

prvo imajo ljudje lastno voljo in so sposobni prostovoljno opravljati delo. Če morajo narediti, kar jim je ukazano, potem ni razlike med človekom in strojem ali živaljo. Drugi razlog je, da ljudje uporabljajo svojo pamet pri opravljanju dela. Mislijo in uporabljajo možgane za snovanje novih idej in shranjevanje znanja. Ko govorimo o prostovoljnosti v krožkih kakovosti vemo da je delovna skupina organizirana in da ne more vsak početi kar se mu zaželi. Prostovoljnost pomeni, da jih ne silimo v krožke kakovosti vendar jim damo možnost, da se ljudje sami odločijo ali bodo sodelovali v njih ali ne. Ukazi so v določenih situacijah vendarle potrebni, z njimi pa moramo dovolj hitro prenehati, drugače ne bo vidnega uspeha.

Skupen razvoj

Skupen razvoj se poudarja od začetka dejavnosti krožkov kakovosti. Delavcem se želi dati širše perspektive, jih pripraviti do tega da gledajo stvari z zornega kota organizacije kot celote. Delavce hočejo s krožki kakovosti pripraviti do tega, da mislijo in izmenjujejo ideje z drugimi zaposlenimi na drugih delovnih mestih, v drugih organizacijah in v drugih industrijah. Organizirali so konference za krožke kakovosti med različnimi organizacijami in industrijami, da bi omogočili udeležencem, da obišejo delovna mesta v drugih organizacijah, in postavljajo vprašanja in razpravljajo o problemih, ki so zanimivi za vse. Vse aktivnosti so bile opravljene za skupen razvoj. Tudi vodje sektorjev in oddelkov bodo naredili dobro potezo, če bodo poslali možne vodje in člane krožkov kakovosti na tista mesta, ki so pomembna za skupen razvoj. Ljudje so pripravljeni delati različne stvari, če sami odkrijejo da so stvari pomembne za organizacijo, nasprotujejo pa, če jim nekdo to ukaže. Tudi to je eden od razlogov, da so se japonski krožki kakovosti razvili tako daleč in imajo veliko možnosti za skupen razvoj.

Sodelovanje vseh članov

Sodelovanje vseh članov pomeni, da pri šestih osebah na delovnem mestu vseh šest sodeluje tudi pri delovanju krožkov kakovosti. To ne pomeni, da morajo vsi zaposleni v organizaciji od direktorja navzdol sodelovati pri krožkih kakovosti. Obstajajo trije načini sodelovanja vseh članov. Prvi je, da mora biti vsak delavec član enega krožka kakovosti. Drugi način je, da se vsi udeležijo sestanka krožka kakovosti in vodje morajo zato ugotoviti, kateri čas in prostor bo primeren za vse. Tretji način je, da se ukvarjajo z dejavnostmi, v katerih ima vsak član svoje posebne naloge. Če so možni vsi trije načini, potem krožki kakovosti v celoti delujejo.

Stalnost

Ni potrebno, da krožki kakovosti delujejo določeno dobo oziroma toliko časa, dokler se ne reši problem zaradi katerega so se začeli sestajati. Krožki kakovosti naj obstajajo toliko časa kolikor obstaja to delovno mesto ali organizacija. Krožki kakovosti morajo nadaljevati z delom. Leta 1971 so na Japonskem osnovali veliko nagrado krožkov kakovosti. Kriteriji za izbor nagrajenih krožkov kakovosti pa je njihova stalnost. Neprekinjeno mora krožek kakovosti delovati vsaj tri leta in vsak krožek mora rešiti vsaj dva problema na člana krožka kakovosti. Če je krožek štel pet članov, je moral torej rešiti najmanj deset problemov, da se lahko poteguje za nagrado. Ob delovanju krožkov kakovosti so člani pridobili bogate izkušnje kako dobro sodelovati med seboj.

Avtor je v svoji knjigi razložil samo pet od desetih določil za krožke kakovosti, kateri so po njegovem mnenju najpomembnejši.

2.4 KAKO ZAČETI S KROŽKI KAKOVOSTI

Ena od predpostavk Ishikawe je, da naj bi bilo pred začetkom uvajanja krožkov kakovosti, v organizaciji že uvedeno celovito obvladovanje kakovosti. Zapomniti si moramo, da so dejavnosti krožkov kakovosti delo obsežnega programa za celovito obvladovanje kakovosti in ne morejo obstajati ločeno. Četudi najprej ustvarimo krožke kakovosti in ne kombiniramo s celovitim obvladovanjem kakovosti, krožki kakovosti ne bodo mogli obstajati. Četudi bodo krožki kakovosti kratkoročno kazali uspeh, ne moremo upati na resnični dolgoročen uspeh. Primer: zaposleni na spodnjem delu hierarhične lestvice si lahko močno prizadevajo uspeli s krožki kakovosti, vendar če vodstvo zavrača celovito obvladovanje kakovosti, tisti, ki si prizadevajo za obstoj krožkov kakovosti ne bodo dobili podpore od vodstva.

Stopnice, ki peljejo do cilja vpeljati krožke kakovosti v organizacijo (Ishikawa, 1989:129):

1. Direktorji, vodje sektorjev in služb ter ljudje, ki bodo odgovorni za obvladovanje kakovosti, morajo prvi pričeti s proučevanjem obvladovanja kakovosti in delovanjem krožkov kakovosti.
2. Navzoči morajo biti na konferencah krožkov kakovosti in obiskati organizacije, v katerih že delujejo krožki kakovosti. Pripraviti morajo vse osnove za delavce in bodoče vodje krožkov, da imajo vsi iste možnosti.
3. Izbrati morajo osebo, ki bo odgovorna za pospeševanje delovanja krožkov kakovosti v organizaciji. Ta oseba mora poučevati obvladovanje kakovosti in pripraviti enostaven pisni material za poučevanje vodji in članov krožkov kakovosti.

4. Organizacija naj prične z izbiro vodji krožkov in jih usposobi za obvladovanje kakovosti in delovanje krožkov kakovosti. Učni načrt naj vsebuje osnove delovanja krožkov kakovosti, kako gledati na kakovost, kako gledati na zagotavljanje kakovosti, kako gledati na obvladovanje in kako ga izboljšati (plan, do, check, action – planiraj, stori, preveri, akcija) in kako gledati na statistične metode.
5. Vodje, usposobljeni na tak način, se vrnejo na svoja delovna mesta in organizirajo krožke kakovosti. Število oseb v določenem krožku kakovosti naj bo omejeno na dvanajst ali manj. Najboljše skupine so pogosto sestavljene iz pet do sedem oseb. Če je število preveliko je delovanje krožkov kakovosti lahko oteženo.
6. V začetku so delavci lahko najbolj primerni za vodje krožkov kakovosti. Če se dejavnosti razvijajo, je najbolje da se vodje voli ne glede na položaj, ki ga ima posameznik v organizaciji. Če prične krožek kakovosti delovati s prevelikim številom članov, ga je treba razbiti na manjše skupine. Za vodenje krožka je treba zagotoviti ustrezen sistem rotiranja.
7. Vodje naj prenašajo na člane vse kar so se naučili. Vzeti si morajo čas, da to izvedejo in uporabiti morajo probleme iz neposrednega delovnega okolja, da bi snov razložili. Če je potrebno lahko oseba, ki je odgovorna za pospeševanje obvladovanja kakovosti v organizaciji, pomaga pri izobraževalnem procesu. Vendar je boljši pristop, če vodja sam šola svojo skupino. Druge učiti, pomeni, tudi sam se učiti in izkušnje, ki jih bo pridobil pri učenju drugih, bodo pomagale njemu samemu, da bo dobro spoznal gradivo.
8. Po proučevanju in potem ko razumejo osnove obvladovanja kakovosti, člani izberejo kot predmet raziskave splošen problem, ki je podoben tistemu v njihovem delovnem okolju. To je začetek delovanja krožka kakovosti. Temo naj izberejo vodja in člani v medsebojni povezavi, vendar brez vpliva drugih. V začetku se bo zdelo da ni lahko kar počnejo. Nadzornike in pospeševalce v organizaciji bodo spraševali katero temo naj si izberejo. Toda prostovoljnost in neodvisnost bosta vodili. Delavci morajo biti sposobni določiti probleme, ki so v njihovem delovnem okolju, ne da bi jim to povedal kdo drug. To je tudi glavni razlog, da vztrajamo na prostovoljnosti in neodvisnosti.

2.5 KAJ LAHKO STORI KROŽEK KAKOVOSTI

Veliko je problemov s katerimi se krožki kakovosti soočajo. Vsak si mora izbrati svojo temo in se potem ukvarjati z vprašanji za reševanje problemov, ki se nanašajo na to temo. Zelo uporabna postaja vsebina “zgodbe za obvladovanje kakovosti” (Ishikawa, 1989:131):

1. Določi temo (postavi cilje)
2. Razjasni razloge, zaradi katerih je bila izbrana tema
3. Ugotovi sedanje stanje
4. Analiziraj (poišči vzroke)
5. Postavi popravljalne meritve in jih uvedi
6. Ovrednoti rezultate
7. Standardizacija, preprečevanje spodrseljajev, preprečevanje ponovitev
8. Končni premislek in odraz stanja, upoštevanje ostalih problemov
9. Planiranje za prihodnost.

Teh devet stopenj je bilo načrtovanih zato, da bi bilo poročanje o dejavnosti krožkov kakovosti lažje. Vendar če krožek kakovosti sledi tem stopnjam, so problemi rešljivi. Krožki kakovosti delujejo po napotkih, ki jih te stopnje priporočajo in svoje dosežke prikažejo v poročilu po teh devetih točkah na konferencah. V teh poročilih naj bi bile poudarjene predvsem 2, 3, 4, 5 in 7 stopnja “zgodbe za obvladovanje kakovosti”.

Pri krožkih kakovosti je zelo pomembna dejanska izkušnja. S pridobivanjem izkušenj se ljudje razvijajo in pridobivajo nova znanja. Tako bodo sposobni reševati nove probleme, katere si bodo zadali kot naslednjo svojo nalogo.

2.6 VREDNOTENJE DEJAVNOSTI KROŽKOV KAKOVOSTI

Vrednotenje krožkov kakovosti ne sme biti omejeno samo na preučevanje rezultatov. Posebno to velja v primeru, če imajo rezultati finančne kazalce. Pri finančnih rezultatih je treba biti zelo natančen, saj se razlikujejo od delovnega mesta do delovnega mesta. Na primer v množični proizvodnji lahko že majhna izboljšava prihrani ogromno denarja, v organizacijah s storitveno dejavnostjo pa so lahko prihranki veliko manjši vendar vseeno pomembni. Zato mora vrednotenje poudarjati način usmerjanja dejavnosti krožkov kakovosti, obnašanje in prizadevanje, ki ga člani kažejo pri reševanju problemov. Primer metode za vrednotenje (Ishikawa, 1989:132):

Izbira teme	20 točk
Napor pri sodelovanju	20 točk
Razumevanje obstoječih pogojev in metod analiz	30 točk
Rezultati	10 točk
Standardizacija in preprečevanje ponovitev	10 točk
Odraž (ponovno razmišljanje)	10 točk
Skupaj	100 točk

Kot lahko vidimo iz primera je rezultat dejavnosti krožka kakovosti točkovano samo z 10 točkami. Kot smo že prej povedali rezultat ne pomeni vse v krožku kakovosti, tudi sodelovanje in razmišljanje o rešitvah problemov so izredno pomembni.

2.7 DEJAVNOSTI KROŽKOV KAKOVOSTI IN NADZORNE FUNKCIJE

Ishikawa uporablja izraz “nadzorne funkcije”, da bi označil tiste funkcije, ki jih izvajajo direktorji, vodje sektorjev, vodje oddelkov, inženirji in drugi, ki so nadrejeni krožku kakovosti. Pogosto jih imenujejo tudi člani PTA (to je angleška kratica za odbor za pospeševanje krožkov kakovosti). Res je, da so dejavnosti krožkov kakovosti prostovoljne, vendar se izvajajo znotraj določene organizacije, zato ne morejo uspeli, če nadzorne funkcije teh dejavnosti ne podpirajo. Dejavnosti krožkov kakovosti tudi zrcalijo delo najvišjega in srednjega vodstva. Če pokažejo navdušenje in zanimanje nad dejavnostmi krožka, so lahko prepričani, da bodo dejavnosti krožka v njihovi organizaciji uspešne. Če pa vodstvo iz različnih razlogov ne pokaže nobenega zanimanja za dejavnosti krožkov kakovosti, bodo leti imeli veliko težav pri reševanju problemov, katere so si zadali kot svoj cilj.

Nekaj navodil za tiste, ki izvajajo “nadzorne funkcije” za delovanje krožkov kakovosti v organizacijah (Ishikawa 1989:132-133):

1. Vodje naj proučujejo celovito obvladovanje kakovosti in naj pokažejo svojo podporo.
2. Podpirajo naj dejavnosti krožkov kakovosti in bodo pripravljene voditi krožke kakovosti, če bo to potrebno. Njihova podpora mora sloneti na resničnem razumevanju osnov krožkov in poznavanju dejanski pogojev v organizaciji. Da bodo spoznali krožke kakovosti, morajo biti navzoči na sestankih in konferencah krožkov, ki jih imajo v organizaciji ali izven nje. Učiti se mora tudi iz dejavnosti drugih organizacij.
3. Nikoli ne smejo pozabiti, da so dejavnosti krožkov kakovosti prostovoljne. Ne izražajo naj svojega mnenja in se vtikajo v delo članov. Dejavnosti naj potekajo na svoj lasten

način. Treba je zaupati ljudem, ki delajo za njih. Delujejo naj po spoznanju "človek je po naravi dober".

4. Dejavnosti krožkov naj vodijo zaradi spoštovanja človeka. Cilj naj bo povečevanje sposobnosti ljudi. To bi pomagalo posameznikom, ki so se vključili v krožke in tudi organizaciji sami. Zavedajo naj se, da krožki kakovosti ne morejo biti taki, da samo prispevajo k uspehu organizacije.
5. Krožki kakovosti niso samo konjiček v določenem trenutku. Obstajati morajo dokler obstaja delovno mesto ali organizacija.
6. Podpora krožkom kakovosti naj izrazijo tudi z dejanji ne samo z besedo. Vodje naj pomagajo postaviti krožkom svoje cilje, ko razčlenjujejo svoje organizacijske osnove, ko pripravljajo plane za izobraževanje, ko organizirajo seminarje ali konference ali pošiljajo ljudi na študij izven organizacije. Pomagajo naj pri postavitvi konkretnih načrtov in pri njihovem uvajanju.
7. Krožki se morajo sestajati najmanj dvakrat mesečno, priporočljivo je vsaj enkrat na teden, drugače lahko krožek zaspi. Vodje ne smejo reči: "Zdaj imamo preveč dela, ne imejte sestanka ta teden." Bolj zaposleno je delovno okolje, bolj so potrebni sestanki, saj mora krožek raziskati razloge, zakaj tako trdo delajo.
8. Dejavnosti krožkov ne smejo ločevati od vsakodnevnega dela v organizaciji. Nekateri člani lahko občutijo krožke kot dodatno breme, zato je treba najti način, kako ta občutek spremeniti.
9. Ne iskati takojšnjih rezultatov. Člani se bodo skozi aktivnosti krožkov bolj usposobili in tako bodo rezultati čez nekaj časa opazni. Nadzorniki naj bodo potrpežljivi, si vzamejo čas za dejavnosti krožkov kakovosti, jih gojijo ter pospešujejo.
10. Kot nadzorniki morajo veliko sodelovati. Lahko pomagajo krožkom kako začeti z delom tako, da jim sami odobrijo teme, ki jih člani predlagajo in preverijo njihove plane in poročila o dejavnostih. Pomagajo naj jim najti mesto za sestanke, zbrati in pripraviti podatke in če je potrebno tudi poskrbeti za plačilo nadur.

Na zahodu večina direktorjev spremlja rast dejavnosti krožkov kakovosti s strahom pred izgubo njihove moči v organizaciji, ali celo ukinitve njihovega položaja. Isikawa svetuje vsem direktorjem s tem strahom naslednje: "Pustite majhne podrobnosti krožkom kakovosti. Pustite jih, da študirajo problem in najdejo rešitev. To bo sprostilo inženirje in direktorje, da ne bodo obravnavali nepomembnih, vsakdanjih problemov na delovnih mestih, da bodo lahko delali tisto, za kar so najeti. Lahko na primer porabijo svoj čas za pripravo politike in ciljev ter so navzoči pri sprejemanju odločitev za zagotavljanje kakovosti. Lahko se ukvarjajo z nalogami

za razvoj novih proizvodov in s tehnologijo. Porabijo lahko svoj čas tako, da z zaupanjem gledajo v prihodnost” (Ishikawa, 1989:133).

2.8 KAKO SO PRIŠLI KROŽKI KAKOVOSTI NAZAJ V AMERIKO?

Novembra leta 1973 je korporacija Lockheed poslala na Japonsko šest svojih strokovnjakov, da bi se seznanili s krožki kakovosti. Strokovnjake je močno presenetilo, ko so videli, kako ta tehnika privede do pomembnih izboljšav in hkrati opazili, da japonski delavci sodelujejo v krožkih kakovosti z velikim navdušenjem in predanostjo. Še posebej velik vtis pa je na Američane naredila temeljitost v procesu reševanja problemov. Skoraj nespremenljivo zaporedje ugotavljanja in izbora problemov, analize vzrokov, iskanja in analiziranja rešitev, predstavitev novih predlogov managementu, preizkušanja novosti, opazovanja in pridobivanja povratnih informacij in končno uvedba novosti oziroma izboljšave v procesu.

Strokovnjaki so to japonsko tehniko prinesli nazaj v Ameriko in po enem letu ustanovili prve krožke kakovosti v svojem podjetju. Tehnika se je sprva širila zelo počasi, saj je imelo do leta 1977 le pet ameriških podjetji programe za krožke kakovosti. Recesija je prisilila ameriški management k iskanju novih načinov zviševanja produktivnosti, saj so ameriška podjetja izgubljala svoje prodajne deleže zaradi visoko kakovostnih japonskih proizvodov. Tako so se začeli krožki kakovosti hitro širiti med ameriški podjetji in kot je pokazala raziskava, ki jo je leta 1982 opravila newyorška borza, je kar 44 odstotkov vseh ameriških podjetji z več kot 500 zaposlenimi uvedlo krožke kakovosti. Krožki kakovosti pa so se začeli uveljavljati na vseh področjih od prometa, zabave, finančništva do vojske in vlade ter vključevali delavce vseh stopenj izobrazbe oziroma na vseh ravneh delovnega procesa.

2.9 PREDNOSTI IN SLABOSTI KROŽKOV KAKOVOSTI

Praksa je pokazala, da krožki kakovosti niso vedno uspešni. Tai K. Oh, profesor managementa na kalifornijski državni univerzi v Fullertonu, pravi da tičijo vzroki za neuspehe krožkov kakovosti prav v njihovi preprostosti. Preprostost metode ter miselnost managerjev, da so krožki kakovosti tehnika, ki omogoča lahek način premagovanja problemov v podjetju je slabost krožkov kakovosti. “Krožki kakovosti lahko omogočijo določene navidezne izboljšave, vendar se pogosto ne dotaknejo problemov, ki so bistveni, kot so napetost med managementom in delavci ter pomanjkanje spoštovanja zaposlenih” (Revija Manager, 1999:63).

Da bi preverili trditve o vrednosti krožkov kakovosti, je Philip Harold Mirvis, profesor na fakulteti za management univerze v Bostonu, skupaj z sodelavci opravil raziskavo, katere cilj je bil ugotoviti, ali krožki kakovosti v resnici povečajo možnost za sodelovanje pri odločanju, spreminjajo stališča delavca do dela, ki ga opravlja, dvigujejo produktivnost in zmanjšajo odsotnost. Ta študija je trajala tri leta.

Raziskava je pokazala stališča zaposlenih in ta so, da je sodelovanje v krožkih kakovosti močno vplivalo predvsem na tiste vidike odnosa do dela, ki so neposredno povezani z aktivnostim krožkov kakovosti. Se pravi sodelovanje v procesu odločanja, skupinska komunikacija ter razvoj sposobnosti, ki so potrebne pri premagovanju problemov. Vendar sodelovanje ni vplivalo na stališča delavcev do celotnega podjetja, do osebne odgovornosti za dobro opravljeno delo do splošnega zadovoljstva z delovnim mestom, kot trdijo zagovorniki krožkov kakovosti. Stališča delavcev se v treh letih niso spremenila, vendar raziskovalci menijo, da so na to vplivala predvsem neugodna gospodarska gibanja.

Podjetje, v katerem je potekala raziskava, se je ravno v tem času združevalo z drugim večjim podjetjem. Govorice o zmanjšanju plač in začasnih odpustih z delovnih mest so se širile. Skupaj s slabimi gospodarskimi novicami je vplivalo na precej črnogleda stališča zaposlenih do svojega dela in življenja na splošno. Izsledki raziskave so pokazali, da so bila stališča delavcev, ki niso sodelovali v krožkih kakovosti veliko bolj črnogleda. Kaže da je sodelovanje v krožkih kakovostih v tem težkem obdobju dajalo uslužbencem tudi socialno podporo, ki je pomagala premagovati stres.

Na drugi strani je analiza pokazala precej pozitivnih rezultatov. Sodelovanje v krožkih kakovosti je dvignilo produktivnost in zmanjšalo odsotnost od dela. Pred pričetkom uvajanja krožkov kakovosti so udeleženci in neudeleženci dosegali podobno stopnjo produktivnosti, odstotek plačanih ur, ki so bile dejansko porabljene za opravljanje dela, kakovost dela in mesečno pristnost. Z izvajanjem programa krožkov kakovosti se je pri vseh udeležencih pokazalo enakomerno izboljševanje na vsakem od omenjenih področji.

Neuspeh krožkov kakovosti lahko povzroči tudi upiranje srednjih managerjev, ki se sestankov ne udeležujejo, odgovorni pa so za obravnavo predlogov, ki jih morajo bodisi zavrniti bodisi sprejeti in izpeljati. Številnim managerjem je "pod častjo", če jim podrejeni posredujejo ideje, ki jih lahko takoj zavrnejo ali pa se odzovejo počasi in brez kakršnegakoli navdušenja. V takih primerih običajno upade navdušenje v krožkih kakovosti, saj udeleženci dobijo občutek, da je program izgubljanje časa ali pa, da gre za trik managementa in tako se nehajo udeleževati krožkov kakovosti.

Lawler, Mohrman in Ledford ugotavljajo, da so krožki kakovosti izjemno koristni še posebej v naslednjih treh primerih (Revija Manager, 1999:64):

1. Krožki kakovosti so izjemno učinkoviti, če se izvajajo kot skupinski programi, katerih cilj je izboljšati komunikacije in sodelovanje med oddelki znotraj podjetja, ter dvig produktivnosti in kakovosti izdelkov oziroma storitev.
2. Krožki kakovosti se lahko uspešno uporabijo v okviru posebnih projektov, ko mora organizacija premagovati občasne ali kritične probleme, kot je uvajanje nove tehnologije ali nove proizvodne linije.
3. Krožki kakovosti lahko veliko prispevajo k prehodu v bolj participativen sistem upravljanja in vodenja podjetja.

Vse raziskave potrjujejo učinkovitost krožkov kakovosti, vendar opozarjajo, da tehnika sama po sebi še ne izboljšuje produktivnosti, prizadevnosti, osebne rasti ter učinkovitosti organizacije na splošno. "Krožki kakovosti lahko izboljšajo produktivnost in vplivajo na prizadevnost ter zadovoljstvo na delovnem mestu, samo če so udeleženci ustrezno usposobljeni za delo v skupini in če je management v resnici pripravljen uresničevati predlagane spremembe" (Revija Manager, 1999:64).

3. BOLNIŠNICA GOLNIK

Bolnišnica Golnik se nahaja na Gorenjskem, ob južnem vznožju gorskega grebena Kriška Gora, visokem okoli 1600 m. Kraj, po katerem nosi bolnišnica ime, je majhno naselje na poti iz Kranja v Tržič. 21. oktober 1921 je dan, ko je pričel z delom nov sanitorij s 180 posteljami, zgrajen po zgledu zdravilišča za tuberkulozne bolnike v Davosu. To je bilo tedaj eno najsodobnejših zdravilišč v Evropi. Posledica epidemije tuberkuloze (TBC) je bila nenehno pomanjkanje prostora, zato se je bolnišnica ves čas širila. Med 2. svetovno vojno je bila golniška bolnišnica splošna civilna bolnišnica za Gorenjsko. Zdravila je civilno prebivalstvo in nemške vojake.

Bolnišnica je na začetku sedemdesetih let prevzela pouk pnevmologije v okviru predmeta Interna medicina na Medicinski fakulteti. Začela je z intenzivnim razvojem pljučne invazivne diagnostike. Študenti in dijaki zdravstvenih šol opravljajo v bolnišnici praktične vaje. Do osamosvojitve bolnišnice je prišlo leta 1998. Tedaj je bolnišnica dobila današnje ime. Alergologija se je v imenu bolnišnice prvič pojavila leta 1993, kot rezultat več kot desetletne dejavnosti na področju klinične alergologije. Prof. Dr. Jurij Šorli je bolnišnico usmeril proti Zahodu. Uvedel je sistem zagotavljanja kakovosti, izobraževanje kadra v tujini, bolnišnica je pristopila k projektu poslovne odličnosti.

Danes je Bolnišnica Golnik – KOPA klinična, pedagoška in raziskovalna ustanova, kjer se zdravijo bolniki s pljučnimi, alergijskimi in tudi ostalimi internističnimi obolenji iz vse Slovenije. Sodobna tehnološka oprema bolnišnici omogoča izvajanje vrhunske diagnostike, zdravljenja ter kakovostne zdravstvene nege. Je učna ustanova za do- in podiplomski študij medicine in zdravstvene nege. Podpira raziskovalno delo na osnovnih usmeritvah bolnišnice in nenehno vlaga v strokovni napredek, razvoj in zadovoljstvo zaposlenih.

Bolnišnica Golnik – KOPA ima definirano poslanstvo, vizijo in organizacijsko kulturo. Vse naštetu ima opredeljeno v Strateško poslovnem načrtu (SPN). SPN je temeljni dokument, s katerim bolnišnica načrtuje svojo prihodnost. Vsi temeljni cilji, globalne usmeritve in ukrepi so rezultat skupne analize in konsenza vodilnega tima, v katerega so vključeni vrhnji in srednji vodje ustanove. SPN zavezuje zaposlene v ustanovi, da bodo sledili začrtanem ciljem. To je globalna usmeritev poslovne politike Bolnišnice Golnik – KOPA in hkrati sredstvo skupnega reševanja poslovnih problemov, ki jih narekuje okolje.

Poslanstvo določa temeljni smisel obstoja, namen dejavnosti, osnovno usmeritev in vlogo Bolnišnice Golnik – KOPA v okolju kot vrhunske ustanove za diagnostiko in zdravljenje bolnikov s pljučnimi in alergološkimi obolenji.

Poslovna filozofija Bolnišnice Golnik – KOPA izraža pogled zaposlenih na področja, s katerimi se ukvarjajo: na proces zdravljenja, na zdravstveno nego in rehabilitacijo. Opredeljujejo odnos do bolnika, njegovih svojcev, do zunanjih sodelavcev in poslovnih partnerjev. Določa razmerja med zaposlenimi in utemeljuje načine, s katerim dosegajo strokovne in poslovne cilje.

Organizacijska kultura Bolnišnice Golnik – KOPA je izraz upoštevanja skupnih vrednot, zaželenega obnašanja in načel strokovne ter poslovne etike. Organizacijska kultura se gradi na kolegialnem odnosu med zaposlenimi, na samo discipliniranem izpopolnjevanju delovnih nalog in jasno izraženi pripadnosti ustanovi. Navzven se odlikuje z vsestransko prijaznim načinom komuniciranja, s celostno podobo bolnišnice in transparentnimi odnosi z javnostmi.

Vizija Bolnišnice Golnik – KOPA je izvajati kakovostno in celostno zdravstveno nego bolnikov z upoštevanjem etičnih načel in doseganjem najboljših izvidov s čim manj stroški. Ostati želijo vodilna ustanova za uvajanje in izvajanje zdravstvene nege bolnikov s pljučno in alergijsko boleznijo. Povečati želijo zadovoljstvo bolnikov, svojcev in zaposlenih. Prizadevajo si za čim večje vključevanje medicinskih sester v raziskovalno dejavnost, v več disciplinarnih krožkih kakovosti in drugih timih, z razvijanjem izobraževalnih programov za medicinske sestre. Želijo si sodelovanja z medicinskimi sestrami, saj one skrbijo za bolnike v bolnišnici in po odpustu iz bolnišnice.

3.1 VODENJE SISTEMA KAKOVOSTI V ZDRAVSTVENI NEGI V BOLNIŠNICI GOLNIK – KOPA

Pomembno vlogo pri uresničevanju poslanstva in vizije bolnišnice ima zdravstvena nega. Sistematični način izvajanja zagotavljanja kakovosti v zdravstveni negi so v bolnišnici pričeli leta 1997 z oblikovanjem programov zagotavljanja kakovosti v zdravstveni negi, ki je bil potrjen na kolegiju zdravstvene nege in na strokovnem svetu bolnišnice. V programu so zastavili oblikovanje in razvijanje negovalne dokumentacije, standardov in smernic zdravstvene nege, trajno izobraževanje medicinskih sester in bolnikov ter organiziranje dela po sodobni metodi dela. Vsako leto oblikujejo nov program zagotavljanja kakovosti v zdravstveni negi z vključenimi aktualnimi aktivnostmi. Koordinator kakovosti v zdravstveni

negi dvakrat letno poroča v pisni obliki direktorju in glavni medicinski sestri bolnišnice o doseženih rezultatih na področju kakovosti.

Medicinske sestre enkrat mesečno na kolegiju zdravstvene nege obravnavajo vsebine izboljšav procesov dela, rezultatov meritev in iskanju novih rešitev za probleme.

Ga. Kadivec Saša že od začetka deluje v sistemu vodenja kakovosti kot koordinatorka kakovosti za področje zdravstvene nege. V letu 1997 je pričela z izobraževanjem o vodenju kakovosti na mednarodnem izobraževanju »Quality Assurance in Health Care Institutions: A Training Course for Health Care Providers« na Nizozemskem. Obiskala je konferenco zagotavljanja kakovosti v Budimpešti in se udeležila štirinajstdnevnega praktičnega izpopolnjevanja v Amsterdamu. Od leta 2001 sodeluje kot predstavnica Zbornice zdravstvene nege v delovni skupini Ministrstva za zdravje.

Zanimalo me je mnenje medicinskih sester v Bolnišnici Golnik o uvajanju zagotavljanja kakovosti v zdravstveni negi, saj so ti podatki pomembni za ustvarjanje krožkov kakovosti. Teorija pravi, da je potrebno najprej uvesti zagotavljanje kakovosti in šele nato začeti z krožki kakovosti in tega so se v Bolnišnici Golnik tudi držali.

Z analizo podatkov pridobljenih z metodo anketnega vprašalnika in s pomočjo ga. Kadivec bom poskušala v praktičnem delu svojega diplomskega dela prikazati mnenje medicinskih sester v Bolnišnici Golnik. Vzorec v anketnem vprašalniku je zajemal vse medicinske sestre, ki so bile leta 2001 zaposlene v Bolnišnici Golnik. Z že pridobljenimi podatki bom skušala izpostaviti del problemov medicinskih sester. Ovire, ki nastanejo pri uvajanju sistema vodenja kakovosti so različne. Medicinske sestre v Bolnišnici Golnik kot ovire navajajo pomanjkanje časa in kadra, preveč administracije, slabo organizacijo dela in neupoštevanje smernic s strani zdravnika. Uvajanje negovalnih standardov lahko dodatno povzroči novo oviro in to je strah pred izgubo svobode pri delu.

Izpostavila bom problem poznavanja sistema zagotavljanja kakovosti v Bolnišnici Golnik, saj je poznavanje standardov zdravstvene nege ključnega pomena za dobro delovanje celotne bolnišnice. Prikazala bom mnenje medicinskih sester o njihovem neposrednem vodju, saj so vodje tisti, ki morajo spodbujati in usmerjati svoje zaposlene. Izpostavila bom problem povratnih informacij, ki naj bi jih zaposleni dobili od svojega vodje, saj so te informacije ključnega pomena za izboljšanje dela zaposlenih. Dotaknila se bom tudi zadovoljstva medicinskih sester s svojim delom. Vsi vemo, da če je delavec na svojem delovnem mestu ali

v organizaciji s svojim delom nezadovoljen od njega ne moremo pričakovati dobrih, kaj šele odličnih rezultatov.

V drugem delu bom s pomočjo poglobljenega vsebinskega intervjuja izvedenega z ga. Kadivec predstavila delo krožkov kakovosti v Bolnišnici Golnik. Opredelila bom kdaj in kako so začeli z uvajanjem krožkov kakovosti. Nato bom opisala oddelke Bolnišnice Golnik na katerih so uvedli krožke kakovosti in njihov vrstni red ustanovitve. V nadaljevanju bom predstavila koliko članov imajo krožki kakovosti in kdo so njihovi člani. S pomočjo pridobljenih podatkov bom opisala kdaj in kolikokrat se člani krožkov kakovosti sestajajo. Predstavila bom kako motivirajo zaposlene, da postanejo člani krožkov. Podrobno bom opisala vseh šest faz poteka reševanja določnega problema, ki si ga izbere krožek kakovosti in tudi kaj so do sedaj krožki kakovosti doprinesli Bolnišnici Golnik. Pokazala bom, da so krožki kakovosti pomembni za delovanje organizacije in boljše počutje njihovih zaposlenih. Njihovi rezultati so tako pomembni za zaposlene kot tudi za vodstvo Bolnišnice Golnik.

3.2 MNENJE MEDICINSKIH SESTER O SISTEMU ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI

S pomočjo Ga. Kadivec sem pridobila mnenja medicinskih sester o posameznih elementih sistema zagotavljanja kakovosti v zdravstveni negi. Podatki se nanašajo na leto 2001, saj so z letom 2002 začeli z uvajanjem krožkov kakovosti. Podatki so bili zbrani s strani Ga. Kadivec s pomočjo anketnega vprašalnika. Razdeljenih je bilo 122 anketnih vprašalnikov vrnjenih pa je bilo 93 vprašalnikov, kar je 78 %. Medicinske sestre so izbirale tisti odgovor s katerim se najbolj strinjajo.

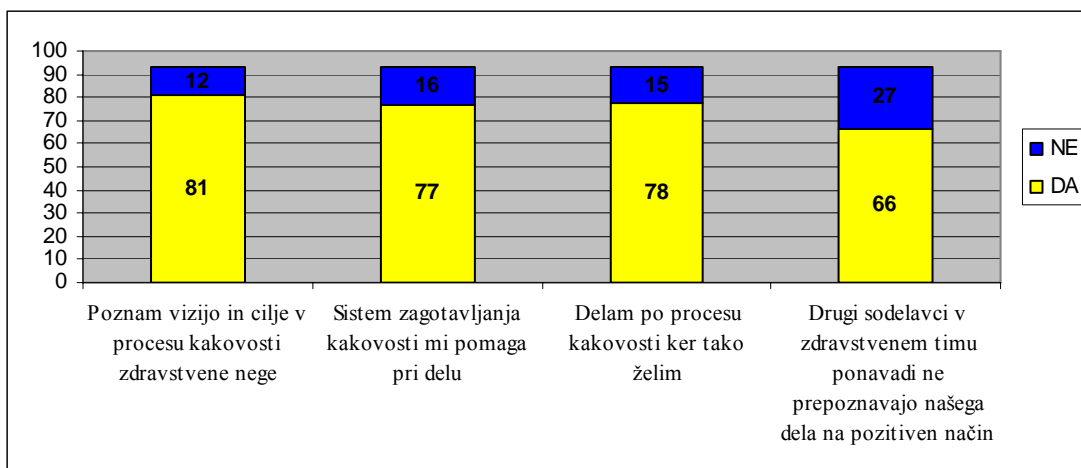
3.2.1 SISTEM KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI GOLNIK

Tabela: 3.2.1.1 Sistem kakovosti v bolnišnici Golnik

	DA	NE
Poznam vizijo in cilje v procesu kakovosti zdravstvene nege	81	12
Sistem zagotavljanja kakovosti mi pomaga pri delu	77	16
Delam po procesu kakovosti ker tako želim	78	15
Drugi sodelavci v zdravstvenem timu ponavadi ne prepoznavajo našega dela na pozitiven način	66	27

Vseh pet strokovnjakov, ki sem jih povzela v svojem teoretičnem delu, na področju celovitega obvladovanja kakovosti poudarja, da morajo zaposleni poznati vizijo in cilje organizacije ter da jim zagotavljanje kakovosti pri njihovem delu pomaga. V Bolnišnici Golnik je iz rezultatov ankete razvidno, da velika večina, 81 (87%) medicinskih sester pozna vizijo in cilje v procesu kakovosti zdravstvene nege. S trditvijo »sistem zagotavljanja kakovosti mi pomaga pri mojem delu«, se strinja 77 (83%) medicinskih sester. S trditvijo, da »delajo po procesu zagotavljanja kakovosti, ker sami tako želijo« se strinja 78 (84%). 66 (71%) medicinskim sestram se zdi, da njihovo delo v procesu zagotavljanja kakovosti ni prepoznavno na pozitiven način od drugih sodelavcev v zdravstvenem timu, kar je precej visok odstotek. Sodelovanje je eden izmed pomembnih ključev, ki vodi k pomembnim izboljšavam na področju zagotavljanja kakovosti. To je tudi eden izmed razlogov za uvajanje krožkov kakovosti, da bo tudi njihovo delo prepoznavno in upoštevano tudi s strani drugih sodelavcev.

Graf: 3.2.1.1 Sistem kakovosti v bolnišnici Golnik



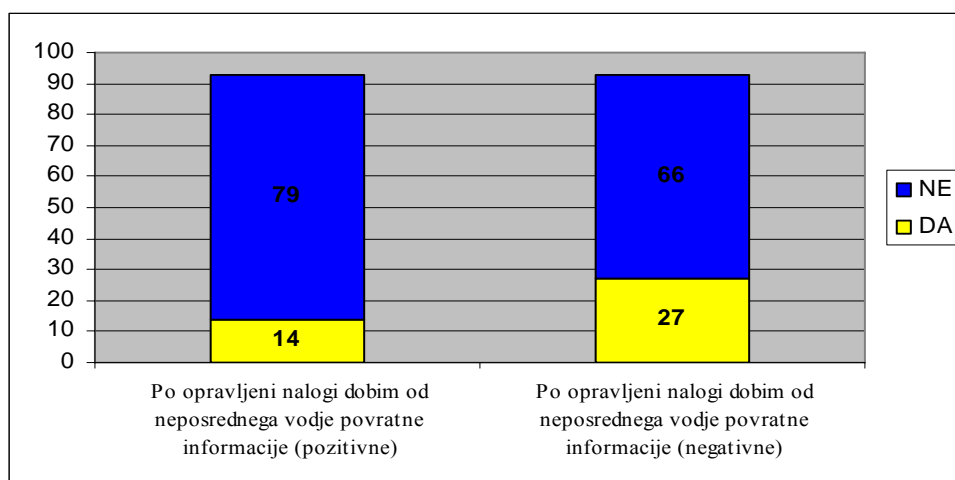
3.2.2 POVRATNE INFORMACIJE

Tabela 3.2.2.1 Povratne informacije

	DA	NE
Po opravljeni nalogi dobim od neposrednega vodje povratne informacije (pozitivne)	14	79
Po opravljeni nalogi dobim od neposrednega vodje povratne informacije (negativne)	27	66

Juran, Deming in Ishikawa so poudarjali pomen vodstva pri oblikovanju kakovosti. Vodstvo je tisto, ki mora poskrbeti za izboljšavo komunikacije in motivirati zaposlene, da sodelujejo pri vpeljavi sprememb v organizacijo. Pozitivne povratne informacije od svojega neposrednega vodja dobi le 14 (15%) medicinskih sester, kar 79 (84%) pa ne dobi pozitivnih povratnih informacij. Število negativnih povratnih informacij po opravljenem delu vedno dobi malo večje število anketiranih medicinskih sester in sicer 27 (29%), kar pa je še vedno zelo nizek odstotek. Mislim, da so tako pozitivne kot negativne povratne informacije od neposrednega vodja izredno pomembne. Če ne vemo kako delamo, ne vidimo razloga za izboljšanje. Povratne informacije v zvezi z delom so po mojem mnenju izredno povezane z zadovoljstvom zaposlenih, vendar so še vedno v organizacijah bolj izjema kot pravilo.

Graf 3.2.2.1 Povratne informacije



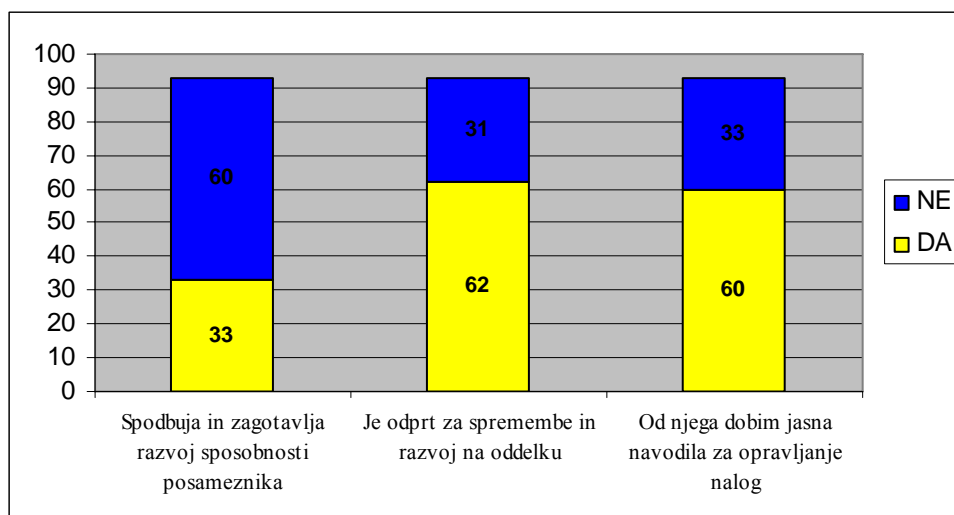
3.2.3 NEPOSREDNI VODJA

Tabela 3.2.3.1 Neposredni vodja

	DA	NE
Spodbuja in zagotavlja razvoj sposobnosti posameznika	33	60
Je odprt za spremembe in razvoj na oddelku	62	31
Od njega dobim jasna navodila za opravljanje nalog	60	33

Deming v svojem programu v štirinajsti točki poudari naj izberemo tako vodstvo, ki bo spodbujalo upoštevanje in uporabo vseh trinajstih točk, ki jih navede v svojem programu in naj priskrbi vse potrebno zaposlenim, za nenehno izboljševanje kakovosti v organizaciji. Tudi Ishikawa poudarja, da je za zagotavljanje kakovosti potrebna revolucija v miselnosti vodstva. Juran zahteva, da se direktor osebno vključi v spodbujanje in izboljševanje kakovosti, saj s tem posreduje zaposlenim signal, da je doseganje kakovosti pomembno vprašanje in podatki pridobljeni z anketo te teze strokovnjakov samo še potrjujejo. Da njihov neposredni vodja vedno spodbuja in zagotavlja razvoj sposobnosti posameznika, z da odgovarja le 33 (36%) medicinskih sester. Vodjo odprtega za spremembe in razvoj na oddelku ocenjuje 62 (67%) medicinskih sester. 60 (65%) se jih strinja, da od vodje dobijo vedno jasna navodila za opravljanje nalog.

Graf 3.2.3.1 Neposredni vodja



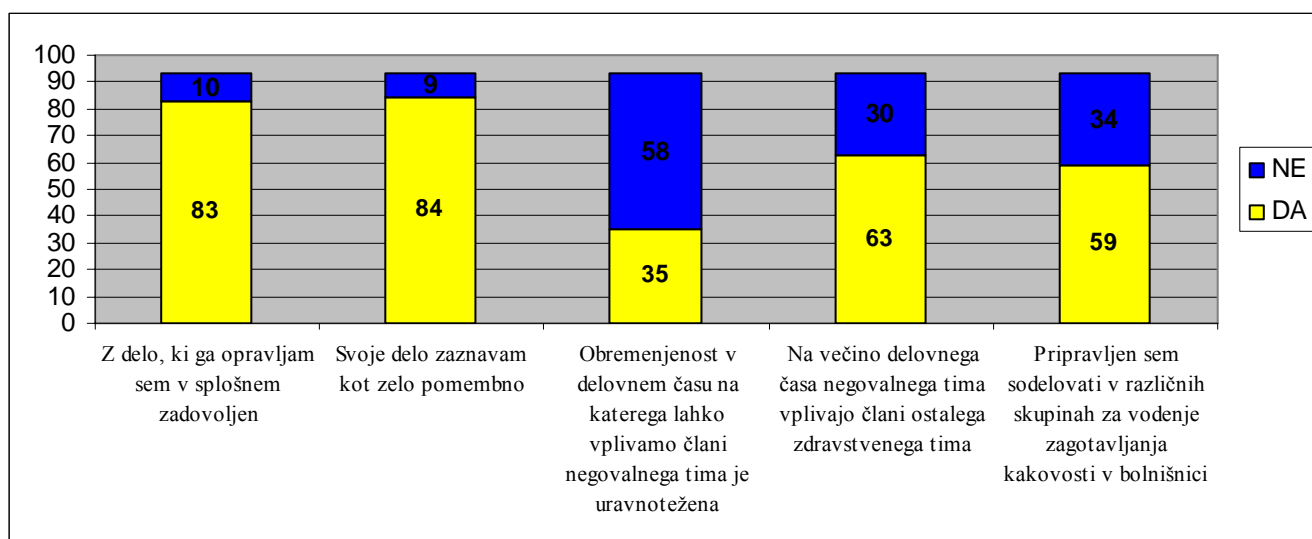
3.2.4 DELO MEDICINSKIH SESTER

Tabela 3.2.4.1 Zadovoljstvo medicinskih sester s svojim delom

	DA	NE
Z delom, ki ga opravljam sem v splošnem zadovoljen	83	10
Svoje delo zaznavam kot zelo pomembno	84	9
Obremenjenost v delovnem času na katerega lahko vplivamo člani negovalnega tima je uravnotežena	35	58
Na večino delovnega časa negovalnega tima vplivajo člani ostalega zdravstvenega tima	63	30
Pripravljen sem sodelovati v različnih skupinah za vodenje zagotavljanja kakovosti v bolnišnici	59	34

Zaposleni v organizaciji morajo biti zadovoljni s svojim opravljenim delom, saj le tako lahko pričakujemo nenehne izboljšave in nove zamisli na področju zagotavljanja kakovosti. Večina 83 (89%) medicinskih sester, se strinja, da je v splošnem zadovoljna s svojim delom in kar 84 (90%) medicinskih sester svoje delo zaznava kot zelo pomembno. Manjši del, 35 (38%) medicinskih sester se strinja, da je obremenjenost v delovnem času, na katerega lahko vplivajo člani negovalnega tima, uravnotežena. Da na večino delovnega časa negovalnega tima vplivajo člani ostalega zdravstvenega tima, se strinja 63 (68%) medicinskih sester. Timsko delo in poznavanje vizije organizacije sta ena izmed najpomembnejših elementov kakovosti. Vizija mora biti dobro definirana in jo je potrebno razložiti vsakemu posamezniku, saj je osnova za uspešen razvoj organizacije. Vizija motivira zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev, ter pri uspehu uvajanja timskega dela v sistem kakovosti. Podatek, da je v različnih skupinah za zagotavljanje kakovosti v bolnišnici pripravljeno sodelovati 59 (63%) medicinskih sester je kar spodbuden za začetek uvajanja krožkov kakovosti v zdravstveno nego.

Graf 3.2.4.1 Zadovoljstvo medicinskih sester s svojim delom



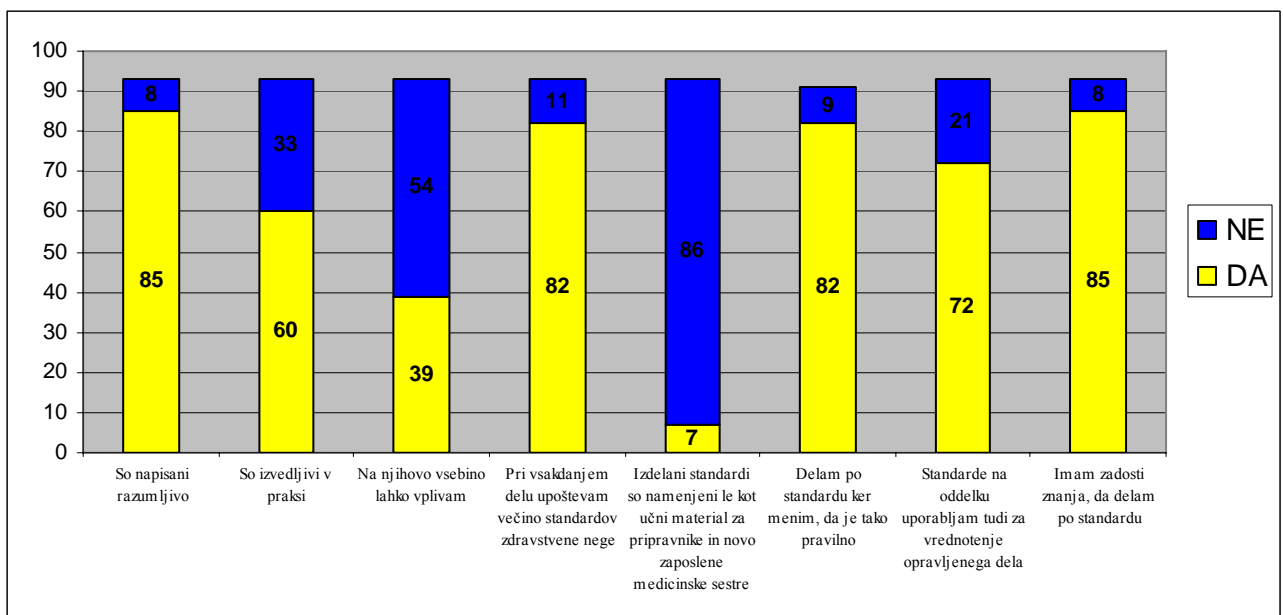
3.2.5 STANDARDI ZDRAVSTVENE NEGE

Tabela 3.2.5.1 Mnenja medicinski sester o standardih zdravstvene nege

	DA	NE
So napisani razumljivo	85	8
So izvedljivi v praksi	60	33
Na njihovo vsebino lahko vplivam	39	54
Pri vsakdanjem delu upoštevam večino standardov zdravstvene nege	82	11
Izdelani standardi so namenjeni le kot učni material za pripravnike in novo zaposlene medicinske sestre	7	86
Delam po standardu ker menim, da je tako pravilno	82	9
Standarde na oddelku uporabljam tudi za vrednotenje opravljenega dela	72	21
Imam zadosti znanja, da delam po standardu	85	8

Deming poudarja, da organizacije dajejo premalo poudarka na pripravo in usposabljanje zaposlenih za delo. Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena, da se zaposlenih sami naučijo dela. Večina, 85 (91%) medicinskih sester ocenjuje standarde kot razumljive. 60 (65%) medicinskih sester vidi standarde kot izvedljive v praksi in 39 (42%) medicinskih sester trdi, da lahko vpliva na njihovo vsebino. 82 (88%) medicinskih sester trdi, da pri vsakdanjem delu upošteva večino standardov zdravstvene nege. 7 (7%) jih je mnenja, da so standardi namenjeni le kot učni material za pripravnike in novo zaposlene medicinske sestre, kar ni prav spodbuden podatek za zagotavljanje kakovosti in kaže na potrebo po uvedbi krožka kakovosti. 72 (78%) se strinja, da standarde na oddelku uporabljajo tudi za vrednotenje opravljenega dela. Da, delajo po standardu, ker menijo, da je tako prav se strinja 82 (88%) in 85 (91%) medicinskih sester trdi, da imajo za delo po standardu zdravstvene nege zadosti znanja.

Graf 3.2.5.1 Mnenja medicinski sester o standardih zdravstvene nege



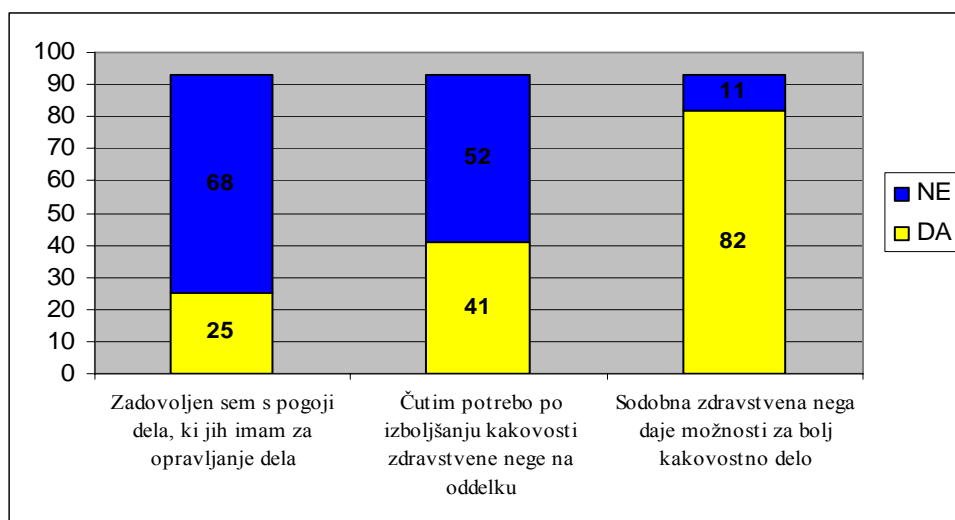
3.2.6 SPREMEMBE DELA

Tabela 3.2.6.1 Mnenja medicinskih sester o spremembah dela

	DA	NE
Zadovoljen sem s pogoji dela, ki jih imam za opravljanje dela	25	68
Čutim potrebo po izboljšanju kakovosti zdravstvene nege na oddelku	41	52
Sodobna zdravstvena nega daje možnosti za bolj kakovostno delo	82	11

Menim, da je zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom in organizacijo pomemben pokazatelj uspešnosti organizacije. Da so zadovoljni s pogoji dela, ki jih imajo za opravljanje dela trdi 25 (27%) medicinskih sester, 41 (44%) jih čuti potrebo po izboljšanju kakovosti zdravstvene nege na oddelku. Da sodobna zdravstvena nega daje možnost za bolj kakovostno delo, se strinja 82 (88%) medicinskih sester. Menim, da ti podatki ponovno niso vzpodbudni za organizacijo, saj delo zaposlenih ne bo opravljeno tako temeljito, kot če bi bili bolj zadovoljni s pogoji dela.

Graf 3.2.6.1 Mnenja medicinskih sester o spremembah dela



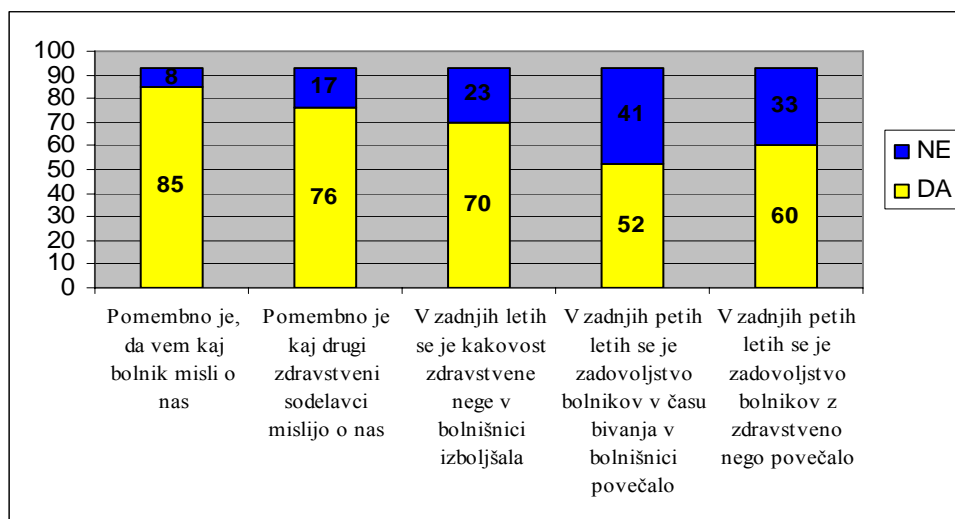
3.2.7 SPREMEMBE V ZDRAVSTVENI NEGI

Tabela 3.2.7.1 Mnenja o spremembah v zdravstveni negi

	DA	NE
Pomembno je, da vem kaj bolnik misli o nas	85	8
Pomembno je kaj drugi zdravstveni sodelavci mislijo o nas	76	17
V zadnjih letih se je kakovost zdravstvene nege v bolnišnici izboljšala	70	23
V zadnjih petih letih se je zadovoljstvo bolnikov v času bivanja v bolnišnici povečalo	52	41
V zadnjih petih letih se je zadovoljstvo bolnikov z zdravstveno nego povečalo	60	33

Deming meni, da je potrebno ovire med oddelki podreti, saj le tako lahko pride do kakovostnejših storitev v organizaciji. Timsko delo omogoča kakovostnejše delo s katerim zadovoljimo potrebe uporabnikov. V mojem primeru bolnikov v bolnišnici. Iz rezultatov je razvidno, da je večini, kar 85 (91%) medicinskih sester pomembno, kaj si bolnik misli o njih in 76 (82%) je pomembno, kaj drugi zdravstveni sodelavci mislijo o njih. 70 (75%) medicinskih sester meni, da se je kakovost zdravstvene nege v bolnišnici v zadnjih petih letih izboljšala. 52 (56%) se strinja, da se je v zadnjih petih letih izboljšalo zadovoljstvo bolnikov z bivanjem v bolnišnici in 60 (65%), da se je izboljšalo zadovoljstvo bolnikov z zdravstveno nego.

Graf 3.2.7.1 Mnenja o spremembah v zdravstveni negi



3.2.8 NAJPOMEMBNEJŠE PREDNOSTI AKTIVNOSTI ZA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V ZDRAVSTVENI NEGI

Na odprto vprašanje o prednosti zagotavljanja kakovosti so medicinske sestre odgovarjale v tem vrstnem redu: zadovoljstvo bolnikov in svojcev, poenotenje dela, kakovostna oskrba bolnika, beleženje aktivnosti, drugo in možnost izobraževanja. Pod drugo so bili združeni naslednji odgovori: timsko delo, dovolj pripomočkov in materiala, ugled bolnišnice in merjenje kakovosti.

3.2.9 NAJPOMEMBNEJŠE OVIRE AKTIVNOSTI ZA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V ZDRAVSTVENI NEGI

Na to odprto vprašanje pa so odgovorile naslednje: premalo kadra oziroma časa, drugo, preveč administracije, slaba organizacija dela, zdravniki ne upoštevajo smernic in našega dela, premalo prostorskega udobja. Pod drugo so združeni naslednji odgovori: ne strinjanje s standardi, slabo timsko delo, slabo sprejemanje kritike, slabo znanje, slab odnos do bolnika, slaba motivacija, premalo časa za razgovor, neizpolnjevanje negovalne dokumentacije in nepoznavanje pomembnosti zdravstvene nege.

Vsi ti odgovori medicinskih sester so ga. Kadivec vodili v razmišljanje. Proces uvajanja sistema vodenja kakovosti v zdravstveni negi prihaja z različnimi problemi kot so: pomankanje dokumentacije in beleženja izvedenih negovalnih postopkov, pomanjkanje strokovnega znanja in znanja s področja vodenja kakovosti, pomanjkljivo vključevanje bolnikov v vrednotenje sistema zdravstvene nege in odsotnost spremljanja bistvenih procesov v zdravstveni negi. V prihodnosti bo potrebno dati poudarek še drugim aktivnostim, ki lahko pomembno vplivajo na izboljšanje kakovosti, to so: timsko delo, dodatne možnosti izobraževanja, projekt kakovosti, spodbujanje zaposlenih k majhnim izboljšavam standardnega načina dela, stalno zbiranje in vrednotenje predlogov.

Glede na razloge slabšega upoštevanja standardov pri delu in možnosti povečanja sodelovanja medicinskih sester pri zagotavljanju sistema kakovosti, so leta 2002 začeli z novo nalogo in ta je uvajanje medicinskih sester v krožke kakovosti.

4. KROŽKI KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI GOLNIK

Eden od predlogov za večjo motivacijo medicinskih sester za aktivno vključevanje v sistem zagotavljanja kakovosti v Bolnišnici Golnik – KOPA je tudi organizacija oziroma uvedba krožkov kakovosti. Za uspešno timsko delo, je poleg zamisli stalnega izboljševanja kakovosti pomembno poznati probleme v zdravstveni negi, sestaviti uspešen tim, poznati dinamiko timskega dela in tim uspešno voditi.

Izhajajoč iz pristopa »od spodaj navzgor« so se v bolnišnici Golnik odločili za metodologijo skupnega načrtovanja, s katero so oblikovali aktivni delovni tim. Vodilo metodologije je vključevanje vseh članov tima v vse faze načrtovanja projekta: od vizije, vrednot, strategij, do določanja prioriternih namenov, postavljanja ciljev, določanja nalog in evalvacije. Načela, ki so jih pri delu dosledno upoštevali so enakovrednost vseh udeleženk, podpora, konstruktivnost, točnost, zaupnost in pravočasne in jasne povratne informacije. Z oblikovanjem jasne vizije posameznega krožka kakovosti so ustvarili pogoje za delovanje tima. V fazi načrtovanja so aktivno vključili vse članice krožkov, saj le aktivna udeležba pri oblikovanju vizije, strategije, ciljev in aktivnosti za izvedbo omogoča pogoje za identifikacijo s krožkom, privrženost izvedbi projekta in aktiviranjem kreativnosti posameznika.

Pri uvajanju krožkov kakovosti so se v Bolnišnici Golnik opirali predvsem na knjigo Načrtujmo skupaj: Umetnost učinkovitega timskega dela avtorja Geoga Gawlinskega in Lois Graessle.

4.1 UVAJANJE KROŽKOV KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI GOLNIK

V Bolnišnici Golnik – KOPA so pričeli z uvajanjem krožkov kakovosti leta 2002.

Prva dva krožka kakovosti sta zaživela na področju preprečevanja preležanini in zagotavljanju zasebnosti pacientov. Leta 2003 pa sta bila ustanovljena še dva krožka in sicer na področju preprečevanja padcev in zagotavljanju informiranosti.

Krožek kakovosti prične delovati tako, da vodja kakovosti zdravstvene nege povabi člane iz posameznih oddelkov k sodelovanju v timu. Vsak oddelek predlaga eno članico tima. Seveda je sodelovanje v krožku kakovosti prostovoljno. Pogoj vendarle obstaja in to je motiviranost za delo na področju kakovosti, komunikativnost, iniciativnost in smisel za timsko delo. Mislim, da pogoja prostovoljnosti ne bi bilo treba postaviti, saj je pojem prostovoljnosti takoj postavljen pod vprašaj. Tudi pogoj, da mora v krožku sodelovati vsaj ena medicinska sestra iz določenega oddelka ni ravno prostovoljna odločitev. Mogoče je dobro, saj ima sigurno vsak oddelek svojega predstavnika.

Delo krožkov kakovosti na področju preležanin in zagotavljanja zasebnosti se je začelo takoj. Delovati sta začela v obliki timskih delavnic. V kratkih teoretičnih uvodih predavanjih in spoznavanju novih teorij ter pojmov so se kar takoj osredotčili na določen problem. Po nekaj srečanjih so izdelali projekt, ki so ga potem predstavili vodstvu. Po skupni diskusiji z vodji vseh vpletenih področji dela (zdravnikov, čistilnega servisa, kurirske službe in seveda zdravstvene nege) so po enoletnem delu dosegli prve učinke in to na dveh ravneh:

- reševanju konkretne problematike in
- strokovnem in osebnem razvoju članic krožkov.

Na ravni reševanja izbranih tem krožkov kakovosti so rešitve iskali iz prakse. Članice so vpletle vsakdanje delo z bolniki, saj najbolje poznajo situacijo. Poleg tega so se v proces predlaganja vključevale tudi druge sodelavke po vseh oddelkih. Prav občutek sodelovanja pri odločitvah je vpeljevanje sprememb znatno olajšal. Obenem gre za vpeljevanje procesa nenehnih izboljšav in s tem spremembe organizacijske kulture, ki omogoča vključevanje zaposlenih v proces odločanja.

Pogosto so v okviru krožkov kakovosti poleg konkretnega dela na projektu veliko časa namenili pogovoru o odnosih, novostih na posameznih oddelkih, težavah in problemih, s katerimi se članice soočajo pri vsakodnevnem delu. Poleg podpore, ki so jo posameznice na ta način dobile, so gradili tudi na zaupanju in tako krepili timski duh.

4.2 DELOVANJE KROŽKOV KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI GOLNIK

V vsakem krožku kakovosti trenutno sodeluje po osem diplomiranih medicinskih sester. V vsakem krožku sodeluje vsaj ena medicinska sestra iz vsakega oddelka. Po mojem mnenju, bi lahko sodelovale vse medicinske sestre in ne samo diplomirane.

Sestanki krožkov kakovosti potekajo na štirinajst dni. Vsak sestanek poteka eno uro in to ponavadi ob 13h. Sestram, ki se udeležujejo sestankov krožkov kakovosti ni potrebno nadoknaditi te ure v svojem delavniku. Ta ura je podarjena in služi kot neke vrste motivacija za sodelovanje v krožku.

Člani krožkov sami izbirajo vodjo krožka in si naredijo plan aktivnosti oziroma problemov, ki jih bodo izvajali. Vodja kakovosti zdravstvene nege jim pride na pomoč samo takrat ko si sami to želijo. Določene probleme analizirajo po svojem načrtu in predlagajo rešitev. Svojo rešitev določenega problema predstavijo na sestanku, kjer se zberejo vsi nadrejeni in vodje Bolnišnice Golnik. Če vodstvo rešitev podpre in ji da »zeleno luč« začnejo člani izvajati to v praksi. Zgodilo se je že, da so začeli uvajati določeno rešitev, vendar se nekateri zaposleni niso držali dogovorov. V takem primeru je delo krožka izničeno in članom krožka pade motivacija za nadaljnje delovanje in reševanje problemov. Tako situacijo rešijo s ponovnim sestankom in jasno določenimi navodili, da je rešitev krožka kakovosti, ki je potrjena s strani vodstva veljavna za vse zaposlene.

Projekt oziroma rešitev problema poteka v šestih fazah, ki se jih morajo držati vse članice krožka kakovosti.

Prva faza je priprava

Na oddelčnih timskih sestankih so medicinske sestre izbrale štiri najbolj pereče negovalne probleme, ki so jih po njihovem mnenju najbolj ovirali pri zagotavljanju kakovostne zdravstvene nege. Iz tako definiranih problemskih sklopov je vodja kakovosti zdravstvene nege izbrala dva, ki sta se najpogosteje pojavila.

Druga faza je oblikovanje timov

K sodelovanju so povabili po eno medicinsko sestro iz vsakega oddelka in enote in tako oblikovali najprej dva krožka kakovosti, nato naslednje leto še nova dva.

Tretja faza je načrtovanje

Timi so pričeli z delom skupaj na delavnicah, kjer so se seznanili z metodo skupnega načrtovanja. Po kratkih uvodni predstavitvi so članice z delom v manjših skupinah oblikovale projekt v vseh fazah: pregled stanja, oblikovanje vizije, določitev skupnih vrednot, določanje namenov, postavljanje ciljev, analiza načrtovanih sprememb in izdelava koledarja projekta (določitev aktivnosti za posamezne cilje).

Po dveh štiriurnih srečanjih je vsak tim imel izdelan načrt projekta, pri katerem so aktivno sodelovale vse članice. Naloga vodji je zgolj vodenje postopka načrtovanja in moderiranja, vsebino so določile članice same.

Četrta faza je usklajevanje

Namene in cilje krožkov kakovosti so javno predstavili vodstvu bolnišnice Golnik in vsem zainteresiranim posameznikom. Na podlagi pripomb, komentarjev in predlogov so uskladili prvotni načrt projekta.

Peta faza je izvedba

O načrtovanih aktivnostih na bolniških oddelkih razpravljajo s sodelavci, spremembe preizkušajo in pomagajo vodstvu pri uvajanju v prakso. Z njimi seznanijo vodstvo bolnišnice in vodje vpletenih na področjih dela (zdravniki, administracija, čistilni servisi, kurirska služba).

Šesta faza je vrednotenje

Po izpolnjenih ciljih članice krožkov kakovosti pregledajo opravljeno delo in ga ovrednotijo, ter dorečejo smernice za delo naprej. Na določena časovna obdobja merijo uspešnost uvedenih sprememb in načrtujejo ukrepe za boljši rezultat. Preverjajo izpolnjevanje ciljev in na tej podlagi načrtujejo nadaljnje delo.

Tudi člane krožkov kakovosti je treba motivirati, da sploh vpeljejo določeno aktivnost in rešujejo določene probleme v bolnišnici. Na začetku uvajanja krožkov kakovosti so naredili ekskurzijo v Avstrijo, kjer so si ogledali informacijski sistem bolnišnice in načrt uvajanja kakovosti v zdravstveno nego, ter uvajanje krožkov kakovosti. Vsi udeleženci te ekskurzije so bili navdušeni nad njihovo organizacijo in sodelovanjem med posameznimi oddelki ter zaposlenimi. Sledila je tudi ekskurzija v Novo Mesto.

Na temo krožkov kakovosti priredijo tudi občasne delavnice. Motivacija je seveda tudi to, da vodja kakovosti zdravstvene nege sam osebno pride in se udeleži njihovega sestanka, saj pokaže interes za njihovo delovanje in njihove aktivnosti.

Največji problem, s katerim se trenutno ukvarjajo člani krožkov kakovosti je pomanjkanje idej za nove aktivnosti še posebej na področju za zagotavljanje zasebnosti in informiranja. Tukaj vidim rešitev v tem, da bi morali biti krožki bolj odprti. S tem mislim na to, da niso člani samo diplomirane medicinske sestre temveč, da se lahko vanje vključi tudi sestra s srednješolsko izobrazbo.

Od ga. Kadivec sem tudi izvedela, da izstopov iz krožkov kakovosti pri njih ni. Člani so izstopili iz krožka izključno samo zaradi zamenjave delovnega mesta, upokojitve ali porodniškega dopusta. Nihče še ni izstopil zaradi nezadovoljstva z delom krožka kakovosti ali ne strinjanja s člani krožka oziroma tima.

Edino kar si člani krožkov kakovosti še vedno, po štirih letih delovanja želijo je boljše sodelovanje z vodstvom in njihovo večjo podporo, kot jo imajo do sedaj.

V teh štirih letih uvajanja krožkov kakovosti so v bolnišnici Golnik ustvarili štiri krožke kakovosti, kateri še vedno delujejo in zagotavljajo kakovost bolnišnice in rešujejo zastavljene aktivnosti. Ti krožki so na področju preprečevanja preležanin, zagotavljanje zasebnosti, preprečevanje padcev in na področju zagotavljanja informiranosti.

4.3 UČINKI KROŽKOV KAKOVOSTI V BOLNIŠNICI GOLNIK

Na krožkih vse medicinske sestre ugotavljajo stanje aktivnosti, načrtujejo spremembe in same vrednotijo učinkovitost uvedenih sprememb. Glede konkretne problematike preprečevanja preležanin so na tem področju krožki pripravili zloženko o preprečevanju preležanin, namenjeno zlasti svojcem, s čimer želijo svojce in bolnike spodbujati k aktivnem preprečevanju preležanin na domu. Organizirajo tudi redna strokovna predavanja in predstavitve najnovejših materialov s tega področja, lahko svetujejo in pomagajo svojcem pri oskrbi bolnikov na domu. Redno spremljajo odstotek preležanin v bolnišnici in na osnovi študij primerov organizirajo delavnice za vse zaposlene, da se seznanijo z dano problematiko in jo skušajo čim bolje rešiti. Zaposleni se lahko na teh delavnicah učijo iz dejanskih primerov. Organiziran imajo tudi zdravstveno–vzgojni program za bolnike in svojce, kjer jih učijo tehnik preprečevanja nastanka preležanin, prepoznavanje prve stopnje preležanine in ustrezno ukrepanje ter dopolnjujejo dokumentacijo za hospitalizirane bolnike, s ciljem, preprečevati preležanine. Na tem področju je vedno nekaj novega in zanimivega, tako da ima

krožek kakovosti na področju preprečevanja preležanin še veliko aktualnih problemov, ki jih bodo poskušali rešiti.

Na področju zagotavljanja zasebnosti bolnikov je krožek kakovosti v bolnišnici Golnik uvedel tablice z napisom »Prosim, ne vstopaj«, katere medicinske sestre uporabljajo pri dnevnih medicinskih posegih. Pri teh tablicah je bilo na začetku uvedbe malce težav, saj se pravila »Prosim, ne vstopaj« niso držali vsi zaposleni. Po pogovoru z odgovornimi osebami v bolnišnici Golnik in člani krožka kakovosti so te tablice začele opravljati svojo funkcijo in kot pravi ga. Kadivec so eden izmed najbolj uspešno rešenih problemov, katerega si je zadal krožek kakovosti na področju zagotavljanja zasebnosti. Danes te tablice upoštevajo vsi zaposleni v bolnišnici. Krožek je predlagal tudi naslednjo rešitev in sicer namestili so zaščitne zavese za posamezno posteljo, tako da ima bolnik ob vsakodnevnih posegih res veliko več zasebnosti. Za osebne stvari bolnikov so uvedli ekološke papirnate vrečke, ki so primernejšega izgleda in velikosti, kot so jih uporabljali do sedaj. Izvajajo pa tudi redna anketiranja bolnikov o problemu zagotavljanja zasebnosti v času bivanja v bolnišnici in z anketami skušajo dnevne aktivnosti prilagajati bolnikom.

Na področju zagotavljanja informiranosti so izvedli natečaj za izdelavo plakata, ki bolnike, svojce in zaposlene informira o zdravstveno vzgojnih vsebinah v bolnišnici. Izvajajo tudi redna anketiranja bolnikov o problemu informiranja in sodelujejo s komisijo za kakovost, pri obnovi informacijske zloženke z navodili za bolnika, v času bivanja v bolnišnici.

Krožek kakovosti za preprečevanje nesreč in padcev je izdelal shemo za oceno nevarnosti padca, ki so ga uvedli po vseh oddelkih v bolnišnici. Redno spremljajo pojavnost padcev v bolnišnici in skušajo število čim bolj zmanjšati. Izdelali pa so tudi klinično pot o postopanju v primeru padca.

Vizija bolnišnice Golnik je izvajati kakovostno in celostno zdravstveno nego bolnikov z upoštevanjem etičnih načel in doseganjem najboljših izidov s čim manjšimi stroški. Ostati želijo vodilna ustanova za uvajanje in izvajanje nege bolnikov s pljučno in alergijsko boleznijo. Povečati želijo zadovoljstvo bolnikov, svojcev in zaposlenih.

Vnaprej si bodo prizadevali vključevati medicinske sestre v razvojno dejavnost, v več disciplinarnih krožkih kakovosti in druge time. Z razvijanjem izobraževalnih programov za medicinske sestre si vodstvo želi čim več sodelovanja z medicinskimi sestrami, ki skrbijo za bolnike po odpustu iz bolnišnice (patronaža, osnovno zdravstvo, domovi za starostnike).

Poleg nedvomno učinkovitih sprememb, ki jih uvajajo s pomočjo krožkov kakovosti v bolnišnici Golnik, so na drugi strani še bolj dragocene spremembe, ki so jih zaznali pri

udeleženkah krožkov kakovosti. Članice so veliko bolj avtonomne pri predlaganju in uvajanju sprememb na svojih področjih. Povečal se je tudi občutek pripadnosti, tako skupini kot organizaciji. Ga. Kadivec enkrat mesečno izvede anketo med udeleženkami krožkov in tako je ugotovila, da so dosegli velike motivacijske učinke, kot so delo v lastnem prostem času in izkazan interes za uveljavitev predlaganih sprememb. Krožki kakovosti so spodbudili željo po pridobivanju novih znanj in informacij. Na ta način tudi kakovost v bolnišnici Golnik ni več le abstrakten, nepotreben pojem, ki z vsakdanjim delom nima stika. Zaposleni in člani krožkov kakovosti ga vse bolj dojemajo kot uporabno filozofijo vpeljevanja nenehnih izboljšav, ki ima pozitivne učinke tako na zadovoljstvo bolnikov in svojcev kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih.

V krožkih kakovosti so prisotne članice iz vsakega bolniškega oddelka, kar omogoča vključevanje zaposlenih z vseh oddelkov in obenem »mreženje« in izmenjavo izkušenj sodelavk, ki se pri vsakodnevnem delu ne srečujejo pogosto. Tako se spremembe uvajajo hkrati na vse bolniške oddelke.

In kako naprej?

V delo krožkov želijo vključiti čimveč zaposlenih. Največji izziv jim predstavlja vpeljava »multidisciplinarnih krožkov«, ki se bodo lotili kompleksnejših področij in prispevali k spremembi organizacijske klime v smeri razumevanja strokovne različnosti kot prednosti.

ZAKLJUČEK

Če želimo motivirati zaposlene, je treba z njimi in za njih določiti cilje, sicer bi bilo to enako sodelovanju na olimpijskih igrah brez možnosti osvojiti medalje. Doseganje odličnih organizacijskih rezultatov z ljudmi je še vedno ena izmed nalog, ki je za managerje in vodstvo največji izziv. Prepoznavanje potreb in interesov zaposlenih ter njihovo upoštevanje, ko jih je treba nagraditi ali jim pomagati, da premostijo nekatere ovire pri delu, bi nedvomno še bolj pripomogla pri njihovi motivaciji za delo. Nizka stopnja motivacije se kaže v nizki stopnji učinkovitosti zaposlenih. Motiviranje ljudi pomeni motivirati jih z namenom, in tako, da naredijo tisto kar morajo narediti. Zaposleni potrebujejo tudi svobodo in prostor, da razvijejo svoje ideje in uresničujejo svoje sanje.

Delo v zdravstvu je zelo ozko specializirano, zato je karierni razvoj posameznika večinoma omejen na strokovno specializacijo. Težko si predstavljamo, da na primer medicinska sestra po desetih letih ugotovi, da bi prešla na delo na drugem področju. Fluktuacija je precej nizka in večina zaposlenih nima možnosti vertikalnega napredovanja. Krožki kakovosti so se pokazali kot odličen izziv za zaposlene, ki na ta način lahko dosežejo strokoven in osebnostni razvoj. Krožki kakovosti predvsem omogočajo vključevanje zaposlenih v procese nenehnih izboljšav. Na ta način organizacija izboljšuje procese dela, dviguje kakovost dela in ne nazadnje omogoča zaposlenim več zadovoljstva pri delu.

Krožki kakovosti so privlačna oblika dela za udeležence, saj v njih prevladuje pridobivanje novega znanja in izkušenj ob lastni dejavni udeležbi v krogu sebi enakih kolegov. Hkrati so uspešna metoda za doseganje zadovoljstva vodstva in zaposlenih.

Rezultati krožkov kakovosti se zrcalijo v inovativnih pristopih do dela, novih spoznanjih, izboljša se vključenost v delovni proces, večja se usposobljenost za upravljanje delovnega procesa.

Cilj svojega diplomskega dela sem dosegla in ključne teze podane v uvodnem delu lahko potrdim. Krožki kakovosti in njihovo delovanje so pomemben dejavnik pri uvajanju kakovosti v organizacijo. Temelji na motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih in sodelovanju z vodstvom organizacije. Prikazala sem rešitve delujočih krožkov kakovosti v bolnišnici Golnik in uporabo le-teh v praksi..

LITERATURA

- Crosby, Philip B. (1990): *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Crosby, Philip B. (1991): *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Feigenbaum, Armand (1991): *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gawlinski, George in Graessle, Lois (2000): *Načrujemo skupaj: Umetnost učinkovitega timskega dela*. Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela.
- Glasser, William (1994): *Kontrolna teorija za managerje*. New York : HarperBusiness.
- Hesham, Magd in Curry, Adrienne (2003): *ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?* The TQM Magazine, MCB University Press,15, 244-256.
- Ho, Samuel K. (1997): *Are ISO 9000 and TQM routes for logistics excellence?* Logistics Information management, MCB University Press, 10.
- Ho, Samuel k. (1999): *Operations and Quality Management*. London: International Thomson Business Press.
- Ishikawa, Kioru (1987): *Ko celovito obvladovati kakovost: Japonska pot*. Ljubljana: Tehnološka založba Slovenije.
- Jocous, Pierre in Lucas, Frederic (1995): *V vrtilcu sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Juran, J.M. (1951): *Quality – Control Handbook*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Juran, Tjaša (2004): *Primerjava standardov ISO 9000-2000, programov obvladovanja celovite kakovosti in modelov poslovne odličnosti*. Diplomsko delo.Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Kadivec, Saša (2002): *Organizacijski vidik sistema vodenja kakovosti v zdravstveni negi v bolnišnici*. Magistrska naloga.
- Kern, Karmen in Leon, Loredana (2004): *Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni projekti prspo*. 13. letna konferenca. Bernardin: Slovensko združenje za kakovost, 66-69.
- Križman, Vojko (2005): *Izbira in način upravljanja (vodenja)*. Kakovost, Ljubljana.
- Krüger, Volker (1999): *Towards a European definition of TQM – a historical review*. The TQM Magazine, MCB University Press,11.
- Krüger, Volker (2001): *Main schools of TQM: »the big five«*. The TQM Magazine, MCB University Press, 13.

- Logothetis, N. (1992): *Managing for Total Quality*. Bodmin (UK): Prentice Hall International.
- Mohr, William L. in Mohr, Harriet (1983): *Quality Circles, Changing Images of People at Work*. Adison-Wesley Publishing Company.
- Peljhan, Jure (2003): *Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: izsledki empirične raziskave*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Perčič, Anton (1997) *Ravnanje kakovosti*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Petersen, Peter B. (1999): *Total quality management and the Deming approach to quality management*. *Jurnal od Management History*, MCB University Press, 5.
- Potočnik, Edvard et al. (1996): *ISO 9000: iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus
- Rusjan, Borut (1999): *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slack, Nigel et al. (1998): *Operations Management*. Second Edition: London (UK): Pitman Publishing.
- Šegelj, Vasiljka (2002): *Upoštevanje principov kakovosti pri različnih avtorjih in modelih kakovosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

VIRI

- Kadivec, Saša (2005): *Anketa o zadovoljstvu bolnikov v Bolnišnici Golnik, Kliničnem oddelku za pljučne bolezni in alergijo*. *Utrip*, 13, 1, 10-11.
- Kadivec, Saša (2005): *Program za medicinske sestre in zdravstvene tehnike: zbornik predavanj*. Golnik: Bolnišnica, Klinični oddelek za pljučne bolezni in alergijo.
- Kadivec, Saša in Štular, Suzana (2003): *Krožki kakovosti – metoda motivacije za izboljšanje kakovosti*. V Žargi, Darinka (ur.), Dolinšek, Slavko (ur.), Lekič, Zoran (ur.), Kiauta, Marko (ur.), Malovrh, Nada (ur.). Slovensko združenje za kakovost, 12. letna konferenca, Bernardin. S kompetentnostjo do osebne kakovosti: zbornik referatov
- Kadivec, Saša in Štular, Suzana (2004): *»HRM« ali ravnanje z ljudmi pri delu: kaj imajo skupnega motivacija, tinsko delo in kakovost?* *HRM*, 20, 4, 87-92.
- Kadivec, Saša in Štular, Suzana (2004): *Krožki kakovosti, stičišče kakovosti in HRM: kakovost s(m)o ljudje!* *HRM*, 2004, 4, 66-69.
- Revija Manager (1999): *Krožki kakovosti, made in Japan*. 60-63
- Dostopno na: <http://klinika-golnik.si> (7. januar 2007).

PRILOGA

1. Kdaj ste se odločili za uvajanje krožkov kakovosti?
2. Zakaj ste se odločili za krožke kakovosti?
3. Kako ste pričeli uvajati krožke kakovosti (ali ste se upirali na kakšnega določenega avtorja o krožkih kakovosti, npr. Ishikawa)?
4. Ali je udeležba v krožkih kakovosti prostovoljna?
5. Koliko članov je običajno v krožku?
6. Ali ima krožek svojega vodjo?
7. Ali člani sami med sabo določijo vodjo krožka?
8. Kdo je lahko udeležen v krožki kakovosti?
9. Ali ste naleteli na kakšne težave pri uvajanju krožkov kakovosti? Če ste na kakšne?
10. Ali bolnišnica Golnik izvaja celovito obvladovanje kakovosti?
11. Kateri zaposleni so v večini udeleženci krožkov?
12. Ali imajo različni oddelki različne krožke?
13. Kako izberete problem katerega krožki kakovosti obravnavajo in rešujejo?
14. So v krožku vsi udeleženci enakopravni pri odločanju in reševanju problemov?
15. Kakšen je vaš potek dela v krožku kakovosti?
16. Ko se krožek spopade s določenim problemom, ali ga mora prvo predstaviti vodstvu, da ga odobri, ali lahko sam prične z reševanjem problema? Prosim za primer
17. S kakšnimi problemi se spopada krožek? Prosim za primer
18. Komu morajo udeleženci krožka predstaviti problem, ko ga opazijo (vodji krožka, direktorju...)?
19. Ali imajo krožki kakšno določeno shemo po kateri rešujejo probleme?
20. Koliko časa traja, da krožek reši določen problem?
21. Približno koliko problemov se reši in izpostavi v krožkih kakovosti?
22. V teoriji je preveliko število udeležencev (več kot 10) v krožku onesposobi krožek, da bi produktivno sodelovali vsi udeleženci? Se je pri vas kdaj to zgodilo?
23. Ko krožek reši določen problem ga razpustite ali se loti novih problemov?
24. Ali so krožki pokazali kakšne pozitivne rešitve problemov? Kakšne?
25. Ali sestanki krožkov potekajo v času delavnika ali izven?
26. Kolikokrat na mesec se izvajajo sestanki krožka kakovosti?
27. Koliko časa približno traja sestanek?

28. Kako motivirate svoje zaposlene, da se udeležijo in sodelujejo v krožkih?
29. Trenutno koliko aktivnih krožkov kakovosti imate?
30. Ali krožki vplivajo na osebni razvoj udeležencev?
31. Ali so udeleženci krožkov bolj samozavestni pri upravljanju svojega dela?
32. Ste opazili, da se udeleženci krožkov bolj poistoveteni z organizacijo (da naredijo več) kot tisti, ki ne sodelujejo v krožku?
33. Ali informacije in rezultati rešitev problemov krožijo med člani krožka ali jih zadržijo zase?
34. Ali so se udeleženci krožka bolj pripravljani nadaljnje izobraževati?
35. Kako privabite oz. pripravite zaposlene da se vključijo v krožek?
36. Ali se vam je kdaj zgodilo, da je udeleženec krožka izstopil? Zakaj?
37. Ali imajo udeleženci krožka podporo vodstva bolnišnice Golnik?
38. Ali je vodstvo sprotno informira vse zaposlene, da so seznanjeni z vsemi spremembami in potekom dela v organizaciji?
39. Ali se vodja krožka posebej izobražuje? Če da? Kako?
40. Ali so rešitve problema krožka tudi nagrajene? Kako?
41. Ali se vidi vpliv krožka tudi na pacientih in njihovih svojcih? So bolj zadovoljni z uslugami in storitvami zaposlenih?
42. Ali se od ustanovitve prvega krožka do danes število krožkov večja ali ostaja približno isto?
43. Kakšni so vaši plani glede krožkov v prihodnosti? Jih mislite imeti še več?