

## Trvalé zlepšovanie

Po prvýkrát sa s myšlienkou neustáleho zlepšovania stretávame v Shewhartovom **cykle PDSA**, ktorý ďalej rozpracoval Deming pod názvom **PDCA cyklus**. Zlepšovaniu kvality sa venoval aj Juran v tzv. **trilógii kvality P-C-I**, keď zdôrazňoval nevyhnutnosť riešenia takých problémov, ktoré organizácii umožnia prejsť na novú úroveň regulácie kvality. Svoje názory zostavil do postupnosti **6 fáz riešenia problémov pre zlepšovanie kvality**. Veľmi známy je japonský prístup **KAZEIN** – zlepšovanie po malých krokoch, ako aj americký prístup skokových zmien – **reengineering**.

V prístupoch zlepšovania významný prínos znamená **teória obmedzení – TOC (Theory of Constraints)** E. Goldratta, ktorá prináša návod ako hľadať efektívne riešenia v podniku (Basl et al. 2003). Efektívnosť každého podnikania je spojená s nákladmi a výkonmi. Goldratt preferuje oblasť výkonov („*Cieľom nie je peniaze ušetriť, ale zarobiť.*“), pretože náklady sa nedajú znižovať donekonečna, ale výkony sa môžu zvyšovať neobmedzene. Používa predstavu organizácie ako reťaze, kde jednotlivé oddelenia predstavujú jej jednotlivé články. Celkové náklady predstavuje hmotnosť reťaze. Ak sa má proces zlepšiť, stačí ak sa zlepši situácia v jednom oddelení, pretože „odľahčenie“ jedného článku reťaze zníži celkovú váhu reťaze, teda celkové náklady. Pre oblasť výkonov, je to ináč, tam sú dôležité nielen jednotlivé články reťaze, ale aj ich spojenie. Pevnosť reťaze určuje najslabší článok reťaze, t.j. napr. kapacita určitého pracoviska, dodacie lehoty a pod. Zlepšenie mimo tohto článku nemá na zlepšenie procesu žiadny vplyv, dokonca môže predstavovať aj finančnú stratu. Kľúčovou myšlienkou TOC je, že v každom reálnom systéme existuje aspoň jedno úzke miesto/obmedzenie. A preto je potrebné organizáciu posilňovať práve v ňom. Ak sa podarí posilniť najslabší článok organizácie, vystúpi do popredia ďalší, ktorý bude potrebné analyzovať a riešiť. Práve tento princíp postupného hľadania obmedzení a ich riešení je vhodné chápať ako proces neustáleho zlepšovania.

Podnetov pre zlepšovanie má každá organizácia veľa, ale nie každá ich však dokáže rovnako efektívne využívať. Sú to analýzy reklamácií, výsledky interných/ externých auditov, výsledky benchmarkingu, výsledky sebahodnotenia, analýzy spokojnosti zákazníkov a ich požiadaviek, a pod. Veľmi dôležité je sústrediť sa na hlavné zdroje plytvania, ktoré v súlade s japonským **princípom 3M** (Muda, Mura, Muri) je možné rozdeliť do siedmych typov strát (Shingeo, kapitola **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**): nadvýroba, chyby, čakanie, nadbytočné zásoby, nadpráca, zbytočné pohyby a doprava. Všetky aktivity zlepšovania je potrebné posudzovať nielen z hľadiska prínosov, ale aj z hľadiska nákladov.

Podľa dôvodu a charakteru zlepšovania je možné aktivity zlepšovania rozdeliť na:

- **nápravné opatrenia** – využívajú sa, ak je zistená určitá nezhoda a je nevyhnutné jej odstránenie (napr. nastavenie stroja),
- **preventívne opatrenia** – využívajú sa pre predchádzanie potenciálnym nezhodám,
- **zdokonaľovacie opatrenia** – využívajú sa s cieľom skvalitnenia, zefektívnenia, zvýšenie bezpečnosti procesu, výrobku, služby.

Aktivity zlepšovania v podniku môžu byť ponímané ako spontánne prístupy, alebo ako programové prístupy. Výhodou spontánnych prístupov je, že zahŕňajú aktivity všetkých pracovníkov a umožňujú, aby si každý zlepšovateľ vybral tak predmet zlepšovania, ako aj spôsob samotného riešenia. Návrhy podávajú pracovníci v oblastiach, ktoré veľmi dobre poznajú a vďaka počtu podaných návrhov je vysoká pravdepodobnosť, že budú medzi nimi aj skutočne hodnotné návrhy. Programové prístupy vymedzujú prostredníctvom vyhlásenia

tematických zámerov predmet zlepšovania a často je určený aj tím a vyčlenené finančné zdroje. Do zlepšovacích aktivít sa môžu zapájať jednotlivci, trvalé tímy (napr. krúžky kvality v Japonsku), alebo tzv. ad hoc tímy, ktoré sú zostavené iba pre riešenie určitého problému.

Najzákladnejším postupom zlepšovania je Demingov PDCA cyklus. Z neho vychádzajú ďalšie metódy – niektoré majú všeobecnejší charakter, iné si pre svoje podmienky vypracovali niektoré firmy. K najznámejším patria: metóda „Quality Journal“, postup G8D, stratégia Six Sigma, Lean Six Sigma, QWW a WV model neustáleho zlepšovania