

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

PDCA: CIKLI QË NUK MBARON

Rrethi i Shewhart-it në 1939, si u bë PDCA një leksion në Japoni, pse Deming donte studim dhe jo kontroll, sa pak ekipe bëjnë më shumë se një cikël, çfarë fsheh suksesi i raportuar, dhe një kartë për një cikël.



4%

e projekteve PDSA që mund të gjykoheshin i zbatuan të katër tiparet kryesore të metodës; 98% e të gjitha projekteve raportuan përmirësim.

KNUDSEN ET AL., 2019

BRENDA

TEMA KRYESORE

Nga vija te rrethi

FAQE 03

SHIFRAT

Një cikël, pastaj ndalim

FAQE 04

MJETI I NUMRIT

Karta e ciklit PDSA

FAQE 08

NR. 80 · OPERACIONI

Në këtë numër

PDCA është pothuajse në çdo poster përmirësimi, i vizatuar si rreth. Në praktikë shpesh bëhet si vijë: planifiko, bëj, dhe ndalo. Ky numër e ndjek ciklin nga Shewhart-i te Deming-u dhe pyet çfarë duhet për të bërë më shumë se një rrotullim. Me të mbyllet seria e dytë.

Në 1939, Walter Shewhart i vizatoi specifikimin, prodhimin dhe inspektimin si rreth, jo si vijë. Leksionet e Deming-ut në Japoni në 1950 u bënë rrota e Deming-ut, e pastaj PDCA; më vonë Deming këmbënguli për PDSA, me studimin në vend të kontrollit. Në një rishikim të 73 raporteve nga shëndetësia, më pak se një në pesë dokumentuan një varg ciklesh të lidhura. Në 120 projekte të mëvonshme pothuajse të gjitha raportuan përmirësim, por vetëm 4% e atyre që mund të gjykoreshin e zbatuan metodën plotësisht. Pesë shenja tregojnë nëse një cikël mbyllet, dhe një kartë ndihmon për ta bërë.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Nga vija te rrethi

04 SHIFRAT
Një cikël, pastaj ndalim

05 MODELI
Kontroll apo studim

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Sukses i raportuar, metodë që mungon

07 SI MATET
A u mbyll cikli?

08 MJETI I NUMRIT
Karta e ciklit PDSA

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHEM KY NUMËR

Shifra

Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë

Ku flet redaksia dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

Praktika

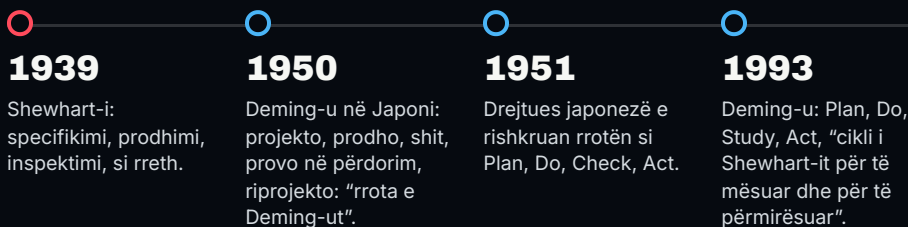
Hapat dhe karta janë propozime për t'u provuar, jo rezultate kërkimi.

TEMA KRYESORE

Nga vija te rrethi

Në 1938, Walter Shewhart i Bell Telephone Laboratories mbajti leksione në shkollën pasuniversitare të Departamentit të Bujqësisë së SHBA-së; në 1939 ato u bënë libër, me W. Edwards Deming-un si ndihmës redaktor. Kontrolli i cilësisë, shkroi ai, ka tri hapa: specifikimin, prodhimin, inspektimin.

Kur bëhen si vijë e drejtë, hapat mbarojnë te inspektimi, me një vendim për produktin. Shewhart-i i vizatoi si rreth: ajo që gjën inspektimi kthehet te specifikimi i radhës.



LEXIMI YNË

Vija mbaron me një vendim për produktin. Rrethi mbaron me një pyetje për rotullimin e radhës.

Burimet: Walter A. Shewhart, Graduate School of the US Department of Agriculture, 1939 (përmes Summaries of Moen & Norman (2010)); Ronald Moen & Clifford Norman, Quality Progress, 2010; W. Edwards Deming, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993 (përmes The W. Edwards Deming Institute, "PDCA Cycle")

Historia ndjek Moen & Norman (2010); libri i Shewhart-it nuk u pa. Hapat e 1950 janë të Deming-ut, të shkurtuar, nga një seminar tetëditor i JUSE-s. Kush i rishkroi në 1951 e tregon Masaaki Imai.

SHIFRAT

Një cikël, pastaj ndalim

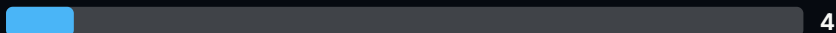
Taylor, Reed dhe kolegët kërkuar në literaturën e shëndetësisë raporte pune për përmirësim që thoshin se përdornin PDSA. Nga 409 artikuj, 73 i plotësuan kriteret; 47 i përshkruan ciklet aq hollësisht sa të krahasoheshin me metodën.

47 RAPORTET QË I PËRSHKRUAN CIKLET (2014)

Një cikël i vetëm



Disa cikle, të palidhura



Një varg ciklesh të lidhura



Të dhëna të paktën çdo muaj për t'i drejtuar



Nga të 73 raportet, më pak se një në pesë dokumentuan plotësisht një varg ciklesh të lidhura. Vetëm dy i plotësuan të pesë parimet e metodës; katër nga 47 shprehën një parashikim para provës.

LEXIMI YNË

Shumica e ekipeve e quajtën cikël dhe e bënë një herë. Një rrotullim është provë, jo cikël.

Burimi: Michael J. Taylor et al., BMJ Quality & Safety 23(4), 2014

Raportet e botuara mund ta përshkruajnë punën më pak plotësisht se si u bë. Shiritat numërojnë raporte, jo ekipe. Lexuar te teksti i plotë i rishikimit.

MODELI

Kontroll apo studim

Deming-u nuk e pranoi kurrë plotësisht PDCA-në. Te The New Economics (1993), cikli i tij është Plan, Do, Study, Act. PDCA japoneze mori një rrugë tjetër: Kaoru Ishikawa (1985) e bëri me gjashtë hapa, me më shumë te planifikimi dhe te zbatimi.

PDCA, Ishikawa (1985)

Kakto qëllimet dhe objektivat

Vendos metodat

Eduko dhe trajno

Kryej punën

Kontrollo efektet

Merr masa

PDSA, Deming (1993)

Planifiko një ndryshim ose një provë

Bëje, mundësisht në të vogël

Studio: çfarë mësuam?

Vepro: miratoje, braktise, ose përsërite

Kontrolli, thotë Deming Institute, pyet nëse ndryshimi funksionoi; studimi i krahason rezultatet me një parashikim dhe mund ta rishikojë teorinë. Në 1990, Deming-u i shkroi Ronald Moen-it:

“Sigurohu ta quash PDSA, jo shtrembërimin PDCA.”

LEXIMI YNË

Kontrolli pyet: a e bëmë? Studimi pyet: a kishim të drejtë, dhe çfarë besojmë tani?

Burimet: Kaoru Ishikawa, translated by David J. Lu, Prentice-Hall, 1985 (përmes University of Cambridge, Institute for Manufacturing); W. Edwards Deming, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993 (përmes The W. Edwards Deming Institute, "PDSA Cycle"); Ronald Moen & Clifford Norman, Quality Progress, 2010

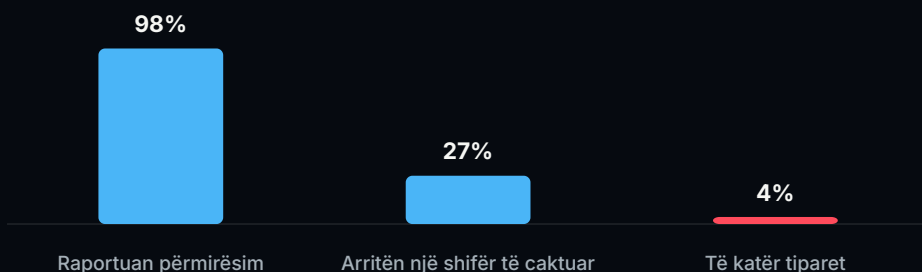
Ishikawa përmes Universitetit të Kembrixhit; hapat e Deming-ut të 1993 dhe letra e tij siç i japin Moen & Norman (2010), kontrolli dhe studimi përmes Deming Institute. Modeli i Përmirësimit është te Nr. 69.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Sukses i raportuar, metodë që mungon

Knudsen dhe kolegët në Universitetin e Aalborgut shqyrtuan 120 projekte përmirësimi që përdorën PDSA dhe u botuan në revista me rishikim nga kolegët në 2015 dhe 2016.

PROJEKTET PDSA TË BOTUARA NË 2015–2016 (2019)



Katër tiparet ishin ciklet e përsëritura, të dhënat e mbledhura në kohë, provimi fillimisht në shkallë të vogël, dhe një arsyetim i shprehur për ndryshimin. Vetëm 72 projekte i përshkruan ciklet aq mirë sa të gjykoreshin; tri prej tyre i kishin të katërta. Autorët shohin një sfidë për legjitimitetin e përmirësimit me PDSA.

LEXIMI YNË

Kur pothuajse çdo projekt ia del në letër, suksesi thotë pak. Më shumë thotë mënyra si u bënë ciklet.

Burimi: Søren Valgreen Knudsen, Henrik Vitus Bering Laursen, Søren Paaske Johnsen et al., BMC Health Services Research 19, 2019

Rezultatet siç i raportuan projektet; revistat favorizojnë suksesin. 98% dhe 27% janë nga të 120 projektet, 4% nga 72 që mund të gjykoreshin. Lexuar te teksti i plotë i rishikimit.

SI MATET

A u mbyll cikli?

Dy rishikimet i gjykuan raportet me disa shenja. Një ekip mund t'i zbatojë të njëjtat shenja te ciklet e veta, para se ta numërojë dikush rezultatin.

01	Parashikimi i shkruar më parë	Çfarë presim dhe pse, e shënuar para se të nisë prova.
02	Fillimisht në të vogël, pastaj më gjerë	Një turn ose një zonë para gjithë vendit; shkalla rritet me besimin.
03	Të dhëna në kohë	Masa në pika të rregullta, jo një para dhe një pas.
04	Cikli i radhës i lidhur	Çdo cikël nis nga ajo që mësoi i mëparshmi.
05	Veprimi i shënuar	I miratuar si standard, i përshtatur ose i hequr, dhe kush kontrollon që mban.

LEXIMI YNË

Cikli mbyllet kur veprimi e ndryshon standardin dhe dikush vazhdon ta kontrollojë. Përndryshe fitimi zgjat sa zgjat vëmendja.

Burimet: Michael J. Taylor et al., BMJ Quality & Safety 23(4), 2014; Søren Valgreen Knudsen, Henrik Vitus Bering Laursen, Søren Paaske Johnsen et al., BMC Health Services Research 19, 2019

Katër shenjat e para ndjekin Taylor et al. (2014) dhe Knudsen et al. (2019); shenja e fundit dhe përzgjedhja janë të redaksisë. Puna standarde dhe kaizen janë te Nr. 35.

[Më shumë te esejja](#)[Kur përmirësimi shuhet](#)

MJETI I NUMRIT

Karta e ciklit PDSA

Një kartë për çdo cikël, e plotësuar me ata që do ta bëjnë provën. Studimi kërkon të dhëna në kohë: një kartë kontrolli tregon nëse një ndryshim te shifrat është sinjal apo zhurmë.

01 Ndryshimi një ndryshim, dhe problemi që duhet të zgjidhë

02 Parashikimi cila masë lëviz, rreth sa, dhe pse

03 Prova ku, kush, sa gjatë; më e vogël se gjithë zona

04 Çfarë ndodhi masa në pika të rregullta, dhe çdo gjë e paplanifikuar

05 Studimi rezultatet përballë parashikimit: çfarë mësuam?

06 Veprimi miratoje si standard, përshtate ose braktise; kush kontrollon që mban; data e ciklit të radhës

Burimet: W. Edwards Deming, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993 (përmes The W. Edwards Deming Institute, "PDSA Cycle"); Michael J. Taylor et al., BMJ Quality & Safety 23(4), 2014; Søren Valgreen Knudsen, Henrik Vitus Bering Laursen, Søren Paaske Johnsen et al., BMC Health Services Research 19, 2019

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas hapave PDSA të Deming-ut dhe shenjave që përdorën Taylor et al. (2014) dhe Knudsen et al. (2019).

Hape mjetin: Sigma dhe karta e kontrollit stivencatalyst.com/sq/tools/sigma-control-chart/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

Shifrat e këtij numri vijnë nga burimet më poshtë. Viti tregon sa e re është secila.

Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control

Walter A. Shewhart, Graduate School of the US Department of Agriculture, 1939 · përmes Summaries of Moen & Norman (2010)
<https://ageconsearch.umn.edu/record/327285>

Circling Back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving

Ronald Moen & Clifford Norman, Quality Progress, 2010
<https://qi.elft.nhs.uk/resource/circling-back-article>

What Is Total Quality Control? The Japanese Way

Kaoru Ishikawa, translated by David J. Lu, Prentice-Hall, 1985 · përmes University of Cambridge, Institute for Manufacturing
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/pdca/>

The New Economics for Industry, Government, Education

W. Edwards Deming, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993 · përmes The W. Edwards Deming Institute, "PDSA Cycle"
<https://deming.org/explore/pdsa/>

Systematic review of the application of the plan-do-study-act method to improve quality in healthcare

Michael J. Taylor et al., BMJ Quality & Safety 23(4), 2014
<https://doi.org/10.1136/bmjqs-2013-001862>

Can quality improvement improve the quality of care? A systematic review of reported effects and methodological rigor in plan-do-study-act projects

Søren Valgreen Knudsen, Henrik Vitus Bering Laursen, Søren Paaske Johnsen et al., BMC Health Services Research 19, 2019
<https://doi.org/10.1186/s12913-019-4482-6>

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat saktësisht. Kur faqja e botuesit nuk hapej, shifra u kontrollua te përmbledhje të pavarura dhe shënohet me “përmes”. Interpretimi i redaksisë shënohet “Leximi ynë”. Shifrat që nuk u konfirmuan nuk janë në numër.



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo numër, një pyetje e menaxhimit, e kontrolluar me kërkimet më të mira.

TË GJITHË NUMRAT

stivencatalyst.com/sq/magazine/management-review.html