***Rima Rutkauskaitė***

**Su „Lean“ galima taupyti ir poliklinikoje, ir ministerijoje**

**Viešojo sektoriaus rezervai būtų panaudojami protingiau, o biudžetinės įstaigos mažiau skųstųsi pinigų stygiumi, jei jos labiau domėtųsi „Lean“ procesų valdymo filosofija, pataria Hubertas Petružis, „Lean“ konsultantas.**

**„Lieknosios gamybos“ principus bandėte taikyti viešojoje įstaigoje  Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centre, Valstybiniame patologijos centre, Abromiškių reabilitacijos ligoninėje. Ar praktika patvirtina, kad gamybai sukurta „Lean“ teorija pritaikoma ir biudžetinėse įstaigose?**
„Lean“ puikiai tinka visur, kur yra srautai –  ar tai būtų ligoninės ir poliklinikos, ar universitetai, policija, teismai, savivaldybės. Jei net pirmaujančiose verslo įmonėse yra daug galimybių tobulinti procesus, vadinasi, viešajame sektoriuje irgi jų apstu. Tiesa, su tokiomis įstaigomis dirbti sunkiau nei su verslo įmonėmis, tačiau galima pasiekti akivaizdžių rezultatų.

**Kėdainių poliklinikoje projektas tęsėsi apie 11 mėnesių. Kokių tikslų siekėte ir kaip pavyko juos įgyvendinti?**
Rezultatai labai įdomūs, nes iki šiol nė viena poliklinika neskyrė dėmesio pacientų srauto valdymui – viskas vyko stichiškai. Mes stebėjome padėtį – tam tikru metu slaugytojos išeidavo  į koridorių ir suskaičiuodavo prie kabinetų laukiančius žmones.
Buvome nusistatę, kad 15–20 minučių laukimas prie kabineto, kai eilėje laukia 2–3 žmonės yra normalus, nes užtikrina normalų gydytojų darbą. Bet iki projekto pradžios eilę sudarydavo 10–15 žmonių. Dėl įvairių priežasčių rytais prie šeimos gydytojo, procedūrinio ar chirurgo kabinetų būdavo neįmanoma prieiti. Išsyk pastebėjome, kad iš ryto žmonių srautas susidaro didelis, o popiet nuslūgsta. Tad pagrindinis siekis buvo išlyginti šiuos srautus, tolygiai išdėlioti nukreipimus pas gydytojus iš registratūros, greta veikiančios ligoninės ar kitiems gydytojams išrašyti siuntimus pas specialistus. Ir mes pasiekėme tikslą.

**Bet projektas baigėsi, konsultantas išvyko ir po pusmečio eilės vėl rangysis iš naujo?**
Svarbiausia, kad darbas nesustojo ir procesas tęsiasi.  Pavyzdžiui, slaugytojos iki šiol nustatytu laiku išeina į koridorių ir suskaičiuoja prie kabinetų laukiančius žmones. Be to, įvyko kitas svarbus pokytis – pavyko sudominti skyrių vadovus ir kai kuriuos specialistus. Dabar jie patys inicijuoja pokyčius. Žinoma, ateityje daug lems  tvirta vadovo, šiuo atveju – poliklinikos direktorės, pozicija.

**Bet greitosios pagalbos tarnyboje, regis, nėra to, ką būtų įmanoma pakeisti, nes pagalbos automobilis gali įstrigti ir spūstyje, ir neasfaltuotame kaimo žvyrkelyje. Ar suradote būdų paskubinti tokių medikų atvykimą?**
Mūsų tikslas buvo  realiai įvertinti, per kiek laiko greitosios pagalbos ekipažas išvyksta pagal iškvietimą. Rezultatas nedžiugino – pasitaikė atvejų, kai visos greitosios pagalbos mašinos buvo išvažiavusios pas ligonius, o dar keli pacientai laukė pagalbos. Tuomet išsiaiškinome, kad, be tokių objektyvių priežasčių kaip spūstys gatvėje, pusnys, slidūs ar neišvažiuojami keliai, yra  ir kitų – ekipažai per ilgai užtrukdavo pas pacientus. Ir ne dėl  medicininių priežasčių, bet todėl, kad paciento artimieji ieškojo ligonio dokumentų, pakavo ligoninėje jam reikalingus daiktus, rengė jį  ir pan.
Sprendimas buvo paprastas – skambučius priimantys dispečeriai iš anksto artimuosius įspėdavo, kol  atvažiuos greitoji pagalba, nurodydavo, kad jei reiks vykti į ligoninę, po ranka pasidėtų dokumentus ir kitus būtiniausius daiktus. Ir tokių atvejų, kad ligoniui tektų laukti pas kitą žmogų išvykusios greitosios, smarkiai sumažėjo.

**Jums teko konsultuoti ir Santariškėse veikiantį Valstybinį patologijos centrą. Ar ir ten įžvelgėte rezervų?**
Turėjau progą susipažinti su tyrimus atliekančio Valstybinio patologijos centro veikla, jame atliekama apie 40% visų Lietuvoje daromų tyrimų. Operuojant paimamas mėginys ir siunčiamas į centrą. Nors kai kuriais atvejais atsakymo sulaukiama atliekant pačią operaciją, dažniausiai tyrimas užtrunka porą dienų.
Mėginių srautas nuolatinis, jų reguliuoti beveik neįmanoma. Tačiau galima reguliuoti pirminį mėginių apdorojimą, dokumentų pildymą ir kt. Pamatėme, kad galima racionaliau išdėstyti darbo vietas, sutrumpėja atstumai, galima daugiau darbo atlikti per tą patį laiką.
Be to, turėjome svečiuose „Lean“ žvaigždę iš JAV. Tai patologijos specialistas iš Henry Fordo sveikatos priežiūros centro Detroite. Jie jau  6 metus diegia „Lean“ ir daug pasiekė šioje srityje. Manau, kad daug ką iš jų patirties galima pritaikyti ir Lietuvoje.

**Tačiau biudžetinės įstaigos, net ir sumažėjus finansavimui, nelabai suinteresuotos taupyti, nors tokiems projektams įgyvendinti jos galėjo pasinaudoti Europos socialinio fondo paramos pinigais?**
Todėl, kad žodis „gamyba“ juos baugina ir kelia natūralų pasipriešinimą. Tačiau, kai sąnaudos auga, o visi taupymo būdai jau išnaudoti, „Lean“ gali parodyti, ką galima padaryti pigiau, greičiau ir geriau. Tačiau pasiseks ar ne – priklauso nuo tose įstaigose dirbančių žmonių, nes „Lean“ nėra magija. Tai ilgo, kruopštaus darbo ir nuolatinių pastangų reikalaujantis procesas. Tik tuomet bus galima raškyti „Lean“ vaisius.

**Apie  „Lean“**
\* XX a. buvo sukurtos procesų tobulinimo metodikos, tokios kaip  „Kaizen“,  „Lean“ ,  „Šešios sigmos“ (Six Sigma) ir kt. Jų nuoseklus taikymas leidžia pasiekti aukštą procesų efektyvumo lygį ir kaip reikiant pagerinti įmonės ekonominę padėtį. Šią metodiką masiškai pradėta taikyti Japonijoje po Antrojo pasaulinio karo, tai gerokai prisidėjo prie šios šalies ekonominio suklestėjimo.

\* „Lean Manufacturing“, t. y. „lieknoji gamyba“, yra adaptuotų „Toyota“ gamybos sistemos sprendimų taikymo Vakarų kompanijose praktika. Jos esmė yra visiškas nuostolių šalinimas visuose gamybos aspektuose ir nuolatinis gamybos procesų tobulinimas.

\* „Lean“ sistema yra sėkmingai taikoma ne vien gamyboje, bet ir tokiose srityse kaip valstybinių institucijų veikla, sveikatos priežiūra ir kt.. Nuo 2003 m. daugelyje JAV valstijų, Kanadoje, Jungtinėje Karalystėje, Danijoje ir kitur pradėta įgyvendinti „lieknosios vyriausybės“ koncepciją, ja siekiama pašalinti iš darbo procesų veiklą, kuri nekuria vertės.

\* Diegti „lieknosios gamybos“ ir „lieknosios vadybos“ principus Lietuvoje yra pradėję Europos socialinio fondo agentūra ir Valstybės kontrolė.