

KODĖL

VIEŠASIS SEKTORIUS BIJO DIRBTI GERIAU?

Kodėl pažymos iš valstybės ar savivaldybės įstaigos reikia laukti dvi savaites, o banke galima gauti iš karto? Kodėl net svarbiausių teisės aktų projektai nuolat vėluoja? Kodėl įvairių sprendimų terminai atidedami net keletą kartų iš eilės? Daugeliui tokia situacija atrodo jei ne priimtina, tai bent jau natūrali. Svarstymai, ar gali būti kitaip, vyksta nuolat, o įstaigų, pasiryžusių esminiams pokyčiams, o ne tik „kosmetiniam remontui“, nėra daug. Vienas iš kelių, kuriuo eina pažangiausios viso pasaulio ne tik verslo, bet ir valstybinės organizacijos – įvairių kokybės vadybos ir veiklos valdymo metodikų diegimas.

Apribojimų teorija ir LEAN metodika sukurtos efektyviau valdyti gamybos procesus. Jų pagrindinis tikslas – nedidinant išteklių, o tik pertvarkant procesus dirbti greičiau, daugiau ir gauti didesnę pelną. Tačiau ne vienas viešojo sektoriaus vadovas, mąstantis, kaip savo įstaigos ar institucijos veiklą padaryti efektyvesnę, išgirdęs šiuos verslo pasauliui plačiai žinomus pavadinimus iš karto purto galvą – tai ne mums, tai gamykloms, fabrikams, pas mus procesų nėra, tad ir valdyti neturime ko. „Netiesa, – sako Apribojimų teorijos ir LEAN metodikos ekspertas Nerius JASINAVIČIUS. – Procesai yra visose organizacijose, visur juos galima pagerinti ir taip efektyviau dirbti. Koks skirtumas, ar paslaugą teikia privati bendrovė, ar valstybinė įstaiga? Visur galioja tie patys dėsniai.“

Pirmiausia – nusistatyti tikslą

LEAN ir kitos gamybos įmonėms sukurtos procesų valdymo metodikos suranda kelią ir į viešąjį sektorių. Lietuvoje tai gal kiek neįprasta naujovė, o tokiose šalyse kaip JAV, Japonija, Izraelis, Vokietija jau galima rasti nemažai iš biudžeto finansuojamų ir visuomeninių organizacijų, kurios nugalėjo prietarus ir nepabūgo iššūkiui dirbti kitaip, nei buvo dirbama išties dešimtmečius.

Ponas Jasinavičius, vadovaujantis konsultacijų bendrovei „TOC sprendimai“ pasakoja, kad versle lengviau įdiegti įvairias veiklos gerinimo metodikas nei viešajame sektoriuje. „Menka paslaptis – tiesiog versle kur kas paprasčiau išmatuoti pasiektą tikslą. O matuojamas jis pelnu – pinigais. Iš karto matyti, ar metodika veikia. Uždirbai daugiau pinigų – veikia. Nieko neuždirbai, metodika

netikusi arba jos taikyti nemoki.“ Viešajame sektoriuje pamatuoti pasiektus tikslus kur kas sunkiau. Tarkime, koks yra sveikatos apsaugos sistemos tikslas? Daugiau sveikatos. O kaip gi išmatuoti tą sveikatos kiekį? Išgydytais ligoniais? O gal kaip tik atvirkščiai – sveikatos problemų neturėjusių žmonių skaičiumi? Ekspertas pataria nežiūrėti taip abstrakčiai. Jei panagrinėtume konkrečius procesus, užduotis neatrodytų tokia sudėtinga.

Štai viena Didžiosios Britanijos greitosios medicinos pagalbos ligoninė, įsidiėgusi Apribojimų teoriją ir LEAN, išsikėlė tikslą vieną pacientą aptarnauti per keturias valandas. Paašškėjo, kad gana dažnai į šį laiką netelpama. Viena iš priežasčių – tenka ilgai laukti laboratorijos atliekamų kraujo tyrimų rezultatų. Ligoninės priimamojo darbuotojai nuvyko į laboratoriją aiškintis, kodėl taip yra.

Pasirodo, laboratorija yra sau išsikėlusį tikslą pateikti užsakovui rezultatus per dvi valandas. Bet mėginiai atkeliauja ir iš poliklinikos, ir iš policijos, ir kitų ligoninių. „Juk poliklinikos pacientui, kuris ateis sužinoti rezultato tik po kelių dienų, nereikia tyrimo per dvi valandas. O mūsų ligoniams kiekviena minutė gali kainuoti gyvybę. Ar galite priimti mūsų mėginius be eilės? – paprašė greitosios pagalbos medikai. Nuo to laiko iš greitosios pagalbos ligoninės atkeliaujantys mėginiai žymimi kita spalva ir tiriami be eilės. Tai papildomų rūpesčių laboratorijai nesukėlė, o ligoninėje „uždelstu“ pacientų pasitaiko jau retai. Panašiu būdu buvo nustatytos ir pašalintos kitos priežastys, trukdančios greitai aptarnauti ligonius.“

Netinkamai matuojami rezultatai

Kita dažnai pasitaikanti viešojo sekto-



METAS KEISTIS:

„Dabar viešajam sektoriui yra puikus metas tobulėti. Daugiau nei akivaizdu, kad gerinti veiklą didinant finansavimą ir darbuotojų skaičių tapo neįmanoma. Taigi lieka tik vienas būdas – tobulinti procesus, – įsitikinęs Nerius Jasinavičius iš „TOC sprendimų“. – Tų, kurie pirmieji parodys ženklų efektyvumo pagerėjimą, autoritetas ženkliai išaugs, o karjeros galimybės labai prasiplys.“

riaus problema – matavimo kriterijų gausa. „Teko kalbėti su vienos institucijos atstovais, kurie pasakojo, kad jų veikla matuojama pagal šimtą rodiklių. Praktika rodo, kad retai kuris žmogus atsimena daugiau kaip penkis rodiklius. O pajėgia suvaldyti ir dar mažiau. Nustatant tokį rodiklių skaičių, tarsi tyčia sukuriama situacija, kad net nėra galimybės juos atitikti, taigi kad ir kiek besistengsi, būsi blogas. O juk sakoma, kad žmogus dirba taip, kaip yra matuojamas...“

Štai visoms įstaigoms pažįstama situacija. Jei teisininkas turi dešimt dienų peržiūrėti ir pataisyti dokumentą, tai jis ir atiduos darbą po dešimties dienų ir ne anksčiau. Kodėl? Kaltas matavimas. Kas gi atsitiktų, jei vietoje numatytų dešimties dienų darbuotojai viską padarytų per penkias? Vieną kartą vadovas

tai pastebėtų ir nuspręstų, kad skyrįje yra per daug pajėgų – per daug žmonių. Taigi gal dalį galima atleisti, juk reikia taupyti.

Darbuotojai bijo likti „nereikalingi“

Versle pritaikęs kokią nors metodiką išlaisvini tam tikrus išteklius. Tarkime, tam tikrą kiekį gaminių gali pagaminti su mažiau žmonių. Išmintingas verslininkas tų „nereikalingų“ darbuotojų neatleis, o stengsis parduoti daugiau produkcijos ir taip daugiau uždirbti. Viešajame sektoriuje, ypač sunkmečiu, greičiausiai tuos atliekamus darbuotojus tektų atleisti. Ne kiekvienas vadovas, ypač seniai įstaigoje dirbantis, susigyvenęs su kolektyvu, ryšis reformai, kuri išmes į gatvę jo ilgamečius kolegas ir bičiulius. O ir iš darbuotojų entuziazmo įgyvendinti tokius

pokyčius tikėtis greičiausiai neverta.

„Yra teorijų, kurios teigia, kad žmogus genetiškai užprogramuotas priešintis pokyčiams. Tai netiesa, – nesutinka p. Jasinavičius. – Jie priešinas tik tiems pokyčiams iš kurių nemato naudos sau. O jei dar jaučia ir pavojų savo darbo vietai... Iš savo 15 metų vadovavimo patirties galiu pasakyti, visų sunkiausia idėjas parduoti... savo darbuotojams. Jei vadovas kalba apie efektyvumo didinimą, darbuotojai girdi tik viena – etatų mažinimas. Taigi jie nesuinteresuoti dirbti efektyviau. Tokiu atveju geriau pasitelkti šoko metodą. Atleisti 30 proc. ir likusiems pasakyti, kad jie turės dirbti už visus. Tada jau kils procesų optimizavimo poreikis ir iš jų pusės. Jei darbuotojai nesijaus saugūs, padarys viską, kad reformos nepavyktų.“

Kiek turime?

Ir viešajame sektoriuje vienas iš svarbiausių veiklos rodiklių yra pinigai. Tik ten kelti sau efektyvumo užduotį reikia ne kiek su tais pačiais ištekliais uždirbsiu daugiau pelno, o kaip turėdamas tą patį biudžetą galėčiau suteikti daugiau ar geresnių paslaugų.

Veiklos imitacija

Kai gamini apčiuopiamus daiktus, iš karto pamatai, jei pridarai daugiau nei reikia. Kai „gamini“ paslaugas, neefektyvumo yra kur kas daugiau, nes jo nesimato. Dirbantieji protinį darbą visada gali imituoti, kad labai sunkiai trūšia ir niekas negalės patikrinti, kaip yra iš tikrųjų. Įvairios veiklos valdymo metodikos leidžia suvaldyti jų darbo produktyvumą.

Nekaupti darbų

Viena iš didžiausių problemų, su kuria susiduria gamybininkai, yra partijavimas. Detalė nepatenka į kitą gamybos etapą, kol nesurinkta visa partija. Panašūs principai galioja ir dokumentų „gamybai“. Pavyzdžiui, vienam dokumentui reikia 4 vizų, pavizuoti užtrunka 10 minučių. Taigi vizas susirinkti galima per 40 minučių. Tačiau dažnai parengtas dokumentas iš įstaigos neišeina keletą dienų. Priežastys gali būti įvairios. Galbūt vadovui dokumentai nešami surinkus tam tikrą jų kiekį arba vieną kartą per dieną, galbūt ir pats vadovas prisėda prie popierių susikaupus jų krūvai. Jei būtų sukurta sistema, galbūt pasitelkiant IT, kad atėjusį dokumentą reikia kaip galint greičiau „paleisti“ nelaukiant kitų dokumentų srautas pajudėtų kur kas sparčiau.

Neperkrauti sistemos

Kartais tiesiog centralizuotas valdymas, kai tam tikras darbas nepaleidžiamas per anksti, kad sistema nebūtų perkrauta, padeda neveluoti. Kodėl gatvėse kylą spūstys? Vienu metu išvažiuoja per daug automobilių. Jei kažkas išvažiuotų vėliau – visi savo tikslą pasiektų greičiau. Bet kažkas vienas turėtų tą srautą sureguliuoti. Nieko baisaus, jei kai kurios proceso grandys retkarčiais neturės darbo. Jei jas apkrausime tik tam, kad dirbtų, staiga atsiradus svarbiam darbui jos jau bus užimtos ir negalės iš karto persiorientuoti.

Kalta sistema

Tiek Apribojimų teorija, tiek LEAN metodika teigia, kad 95 proc. darbuotojų nėra blogi iš esmės ar prastai dirba tyčia. Jie dirba prastai, nes juos taip dirbti verčia arba nustatyti matavimai, arba taisyklės, arba turima kvalifikacija.

Apribojimų teorija

(angl. *Theory of Constraints* – TOC) – visuotinė verslo valdymo metodika, teigianti, kad kiekvienoje veikloje glūdi bent vienas apribojimas, tiesiogiai lemiantis greitį, kuriuo organizacija juda pagrindinio tikslo link. Tai viena pažangiausių ir efektyviausių pasaulyje organizacijų valdymo metodikų, išgelbėjusi nuo žlugimo ne vieną įmonę. Ją naudojančios organizacijos užsakymo įvykdymo laiką sumažino daugiau nei 70 proc., vėlavimų sumažino net 2 kartus.

Jei stipriai įtemptime grandinę, kurioje vietoje ji truks? Akivaizdu, kad ji sutrūkinės ne visa, o tik silpniausiaji jos grandis. Tad ar siekiant įmonės veiklos efektyvumo verta vienodai tobulinti visas veiklos grandis? Kur kas racionaliau stiprinti ne

visą grandinę, o jos silpniausiąją grandį. Visos organizacijos efektyvumas priklauso būtent nuo tos grandies pajėgumo. Ir visai nesvarbu, kad kitos grandys padaro kur kas daugiau – visa įmonė padarys tik tiek, kiek leidžia siauriausia jos veiklos vieta – vadinamasis „butelio kakliukas“.

Tas pats galioja ir mažinant. Jei visiems procesams finansavimas ar žmogiškieji ištekliai bus sumažinti vienodai, tai ir efektyvumas sumažės proporcingai. O jei bus mažinama aplenkiant „butelio kakliuką“, efektyvumas gali ir nenukentėti.

TOC tikslas – surasti apribojimus, juos valdyti ir maksimaliai išnaudoti, pasiekti, kad visa sistema dirbtų taip, kad apribojimo darbo nestabdytų išteklių trūkumas.

LEAN – tai verslo, gamybos procesų valdymo metodika, pagal kurią veikianti organizacija pasiekia geriausią įmanomą rezultatą su mažiausiomis finansinėmis investicijomis ir mažiausiu darbuotojų skaičiumi. Metodika pagrįsta tuo, kad didžiausia reikšmė siekiant organizacijos sėkmės teikiama veiklos procesų standartizavimui ir sutrumpinimui. Dirbant pagal LEAN per porą metų ar net mažiau projektų įgyvendinimo laiką galima reikšmingai sutrumpinti (keletą kartų).

Pagal šią metodiką veiksmai kuo labiau standartizuojami atsikant visos nebūtinės, vertės nekurančios veiklos. Reikia daryti tik tai ir tik tiek, kas reikalinga siekiant rezultato ir tenkinant kliento poreikius.

Tinkamai sutvarkius procesus išvengiama prastovų, pakartotinio darbo, broko, be papildomų investicijų padidėja darbuotojų našumas.

Šios metodikos pagrindinė idėja – kad ne visada tai, kas buvo daroma dešimtmečius, tinka dabar. Teigiamų pokyčių pasiekiami pakeitus požiūrį, atsiskius klaidingų prielaidų ir pertvarkius procesus. Klaidinga manyti, kad darydamas tą patį, ką daro visi, pasieksi geresnių rezultatų nei kiti.

Pagal LEAN dirbančio vadovo vizija – kad jo organizacijos procesai veiktų kaip idealiai vertės nekurančios veiklos, sureguliuotas konvejeris: sklandžiai, be prastovų „butelio kakliukuose“, efektyviai ir neveluodama.

