

रुग्णालये,एसटी आणि लीन प्रणाली

परवा स्वारगेटला झालेला एसटी अपहरणाचा प्रकार न विसरता येण्यासारखा आहे. त्या अनुषंगाने रोजच एसटीच्या व्यवस्थेविषयी काही ना काही बातम्या येत आहेत. हजारो प्रवासी रोज प्रवास करतात अशा व्यवस्थेत असलेला अव्यस्थितपणा सुरक्षेच्या दृष्टीने घातक आहे. वर्तमानपत्रात याप्रमाणेच सातत्य दिसते ते रुग्णालयातील अव्यवस्थेचेच असुरक्षिततेचे. केवळ दुर्लक्ष या कारणाने रुग्णालयातील अव्यवस्था रुग्णाचे मरण ओढवते. हे कळत असूनही त्या गोष्टीची जाण कमी असणे हे धोकादायक आहे.

खरेतर या दोन्ही भिन्न व्यवस्था आहेत. एक लोकांच्या वाहतुकीच, तर दुसरी आरोग्यासाठीची. दोन्हीचा एकत्र उल्लेख करण्याचे कारण म्हणजे दोन्हीचा संबंध लोकांच्या जिवाशी आहे. आणि दोन्ही अपघातांचे मूळ कारण अव्यवस्था हेच दिसते. याप्रकारच्या सामाजिक व्यवस्थेत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्याबाबत, योग्य ते व्यवसायिक प्रशिक्षण, कामाची बांधिलकी (Ownership Mentality), कामाची लिखित पद्धती या गोष्टी अभावानेच आढळतील. खरेतर कोणत्याही कामातील सुसुत्रते करिता जगभर प्रसिद्ध असलेली "लीन प्रणाली" अमलात आणली असता, या प्रकारचे धोके आपण खूप प्रमाणात कमी करू शकतो.

लीन प्रणालीची निर्मिती TPS टोयाटो प्रोडक्शन सिस्टीममधून दुसऱ्या जागतिक महायुद्धानंतर झाली. मुळामध्ये त्या काळामध्ये प्रचलित असलेली Car Manufacturing पद्धती पूर्णपणे बदलली आणि अधिक परिणामकारक, उत्पादनशील अशी प्रणाली प्रचलित केली गेली. जपानमधील टोयाटो कंपनीमध्ये मोटार उत्पादनाकरीता जरी ही पद्धती अमलात आली असली तरी पुढील काळात या पद्धतीने एकूणच व्यवसायाची बैठक बदलायला सुरुवात केली. उत्पादन प्रक्रियेशिबंदीत ही प्रणाली इतर व्यवसायात कशी काय वापरणार? हा प्रश्न सहज कोणालाही पडेल. परंतु ही प्रणाली कारखान्याबाहेर, रुग्णालये, शासकीय कार्यालये, बँकिंग, इन्फोर्मेशन टेक्नोलॉजी, ट्रेडिंग या व इतरही क्षेत्रात अतिशय परिणामकारक ठरू पाहते आहे. याचे महत्वाचे कारण म्हणजे लीन ही केवळ उत्पादन प्रणाली नसून विचारप्रणाली आहे. ही एक सकारात्मक विचारधारा आहे, एक तत्व आहे. ही पद्धती अधिकाधिक 'मानवी' असून ती ग्राहक मध्यवर्ती मानून कार्य करते.

व्यवसाय कोणताही असला तरी देखील प्रत्येक व्यवसायाला प्राथमिक गरज असते ती 'ग्राहक' आणि 'फायदा' याची. ग्राहकाला केंद्रीभूत ठेवून कमीत कमी कष्टामध्ये, कमीत कमी वेळेत, भांडवलात, अधिकाधिक उत्कृष्ट काम करणाऱ्यावर यामध्ये भर आहे. कोणत्याही व्यवसायाला याहून अधिक काय हवे असते ?

लीन प्रणालीमध्ये कामाशी संबंधित २५ हून अधिक पद्धती आहेत. उदा. 5S, SMED, TPM, SPF, JIDOKA, KAIZEN आणि कितीतरी. या सर्व पद्धती कोणतेही काम निटनेटके, सुरक्षित आणि कमीत कमी Inputs मध्ये करण्याच्या दृष्टीने बांधलेल्या आहेत.

लीन प्रणालीमध्ये कोणत्याही व्यवसायात वापरण्याकरिता पाच पायऱ्या आहेत. या लक्ष्यात ठेवायला सोप्या असल्या तरी वापरात आणण्याकरिता प्रामाणिक इच्छा असणे गरजेचे असते.

१) ग्राहकाच्या नजरेतून उत्पादन मूल्य ठरविणे.

२) या मुल्याच्या (Value) निर्मितीतील सर्व टप्पे ग्राहकाच्या नजरेतून पाहून त्याचा प्रवाह (Flow) निश्चित करणे. यामध्ये Value याचा अर्थ ज्या करिता ग्राहक पैसे देण्यास तयार आहे. निर्मिती प्रक्रियेतील ज्या टप्प्याकरिता ग्राहक पैसे मोजायला तयार होणार नाही त्याला NVA (Non Value Adding) असे म्हणतात. उदा. मंडईत भाजी विक्रेत्याने तुम्हाला सांगितले की त्याच्याकडचे कांदे शेजारच्या विक्रेत्यापेक्षा २ रुपयाने महाग आहेत कारण तो स्पेशल रिक्षातून कांदे घेवून आला आहे तर ग्राहक २ रुपये अधिक द्यायला तयार नसेल. परंतु हेच मासे विक्रेत्याने सांगितले तर कदाचित ग्राहक द्यायला तयार असेल कारण रिक्षातून आणल्यामुळे बाजारात लवकर पोहोचून कदाचित ताजे मासे मिळण्याची शक्यता आहे.

३) NVA स्टेप्स टाळायचा प्रयत्न करणे आणि स्टेप्स अधिक Tight Sequence मध्ये मांडणे.

४) प्रत्येक स्टेपचे उत्पादन वाढविण्यापेक्षा ग्राहकाच्या मागणीनुसार त्याला उत्पादन खेचून घेवू देणे.

५) प्रोसेस मधील प्रत्येक स्टेपला अधिकाधिक परिणामकारक, नेटके आणि परिपूर्ण करणे.

तसेच लीन प्रणालीचे चार प्रमुख नियम आहेत.

१) Standardized Work :

कोणत्याही व्यवसायातील सर्व कामांची व त्यातील पायऱ्यांची यादी बनवून त्याच्या सोप्या व Standard Operating Procedure बनविणे.

प्रत्येकवेळी एकसारखा परिणाम साधेल अशी सोपी पद्धत लिखित स्वरूपात तयार करणे. रुग्णालयाचे उदाहरण घ्यायचे तर पेशंटची Entry To Exit कराव्या लागणाऱ्या सर्व गोष्टीची यादी बनविणे, एन्ट्री वेळी कोणत्या टेस्ट घ्यायच्या, ऑपरेशनच्या वेळची तयारी, ऑपरेशन नंतर करायच्या गोष्टी या सार्याची चेकलिस्ट बनवून त्या कामाची 'प्रमाण' पद्धती ठरविणे व त्याप्रमाणे काम होईल याची काळजी घेणे.

२) Standardized Pathway :

प्रत्येक ग्राहक-विक्रेता नातेबंध सरळ, सहज आणि पारदर्शक असायला हवा. यामध्ये दोघांमधील संवादाच्या प्रमाण पद्धती ठरवून घ्यायला हव्यात. त्या दोघांनाही मान्य आणि वापरास सोप्या असायला हव्यात. परस्पर संवादात कुठेही छुपेपणा, दोषारोप असता कामा नये. पुरवठा करण्याकरिता लागणारा वेळ (Lead Time) ठरविताना काळजी घेणे आवश्यक असते. तो दोघांनाही मानवणारा असायला हवा. एकमेकांविषयी आदर निर्माण होणे आणि टिकणे तसेच पुरवठ्याची गुणवत्ता व सातत्य यातून साध्य होईल. पुरवठादाराच्या बाबतीत फक्त कमी किंमत (Low Cost) एवढेच धोरण ठेवणे योग्य नसते.

३) Standardized Pathway :

आदेश देण्यातील एकवाक्यता (Line of command) ठरवून घेणे आणि ती नेहमीच पाळणे. कोणताही वस्तू अथवा सेवा (Product or Service) चा प्रवाह (Flow Route) ठरवून घेणे व त्याप्रमाणेच वापरणे. यामध्ये समस्या निर्माण झाल्यास तिचे निवारण करण्याकरिता देखील आदेश-एकवाक्यता (Standardized Pathway) चा वापर करावा.

४) Scientific Method :

वस्तू, सेवा अथवा कामाच्या पद्धतीत कोणतीही सुधारणा शास्त्रीय पद्धतीने करावी म्हणजे, योग्य त्या नोंदी घेणे आणि ठेवणे, तसेच त्यातील तज्ञ व्यक्तीचे सहकार्य घेणे, समस्येची माहिती, त्या क्रियेशी सरळ संपर्क असणाऱ्या कडून घेणे आणि त्याचा सहभाग असणे, या गोष्टी अत्यावश्यक आहेत. यामध्ये खालील पायऱ्यांनी जाता येईल.

- १) समस्या नक्की काय आहे ते समजून घेणे व स्पष्ट शब्दात लिहिणे.
- २) त्याविषयी योग्य आकडेवारी जमा करून त्यातून अर्थबोध घेणे. नुसते अंदाजावर, आकड्यांवर निर्णय न घेणे.
- ३) समस्या निवारण झाल्यावर अपेक्षित काय असायला हवे, ते मांडणे व ते मिळवण्यासाठीचा स्पष्ट कृती प्रारूप (Action Plan) बनविणे. यामध्ये कृतीकर्ता तसेच कृती सुरु व शेवट करण्याच्या तारखा असणे आवश्यक आहे.
- ४) हवे तेच मिळाले का ते पडताळून पाहणे. अन्य काही निष्पन्न होत असल्यास प्रयोग पुन्हा करणे गरजेचे ठरते.

रुग्णालये किंवा एसटी यासारख्या संस्थांनी लीन प्रणाली अमलात आणली असता अत्यंत फायदेशीर ठरेल. मध्यंतरी याविषयी एका प्रसिद्ध हृदयशल्याविशारादाचेचे भाषण रेडिओवर ऐकण्यात आले. त्यांच्या म्हणण्याप्रमाणे रुग्णालयात होणाऱ्या विविध अपघातानंतर डॉक्टर पेक्षाही तेथील व्यवस्थापनाच्या चुकाच अधिक जबाबदार ठरतात. दवाखान्यात बाळाचा जन्म झाल्यावर कोणकोणत्या गोष्टी करावयाच्या तसेच कोणत्या परीक्षा (Tests) त्वरित होणे आवश्यक आहे, याच्या SOP (Standard Operating Procedure) उपलब्ध नसल्याने उपस्थित स्टाफवरच सर्व अवलंबून असते. त्याला करावयाच्या गोष्टी फक्त अनुभवातूनच मिळालेल्या असतात. या ठिकाणी एखाद्या Lean Facilitator ची गरज असते, जो त्या संस्थेतील सर्व गोष्टीची माहिती घेवून, नोंदी करून एक संपूर्ण प्रणाली तयार करेल. याप्रकारच्या Facilitator ना वैयकीय शास्त्राची माहिती असणे गरजेचे नसते तर Lean व्यवस्थापनेची माहिती, जाण व अनुभव हवा असतो.

सर्वच व्यवस्थांचे प्रमाणीकरण लिखित स्वरूपात उपलब्ध असतेच असे नाही. योग्य मार्गदर्शकाकडून ते करवून घेणे आवश्यक आहे.

परंतु पुन्हा त्यासाठी हवी ती तीव्र, प्रामाणिक इच्छा

मिनिष उमराणी .

Lean Black Belt

Solutions Kaizen Management Systems

(Cell.9822390363)