



Λιτή σκέψη στις υπηρεσίες υγείας: συγκράτηση των δαπανών, βελτίωση των αποτελεσμάτων

Μαστρογιάννης Ιωάννης

ΜSc, Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας, Αθήνα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έννοια της «λιτής σκέψης» ή «λιτής διαχείρισης» συνδέεται συνήθως με την ιαπωνική βιομηχανία και ιδιαίτερα με το Σύστημα Παραγωγής της Toyota. Τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται όλο και περισσότερο και στις υπηρεσίες υγείας για την εξάλειψη της σπατάλης και τη δημιουργία αξίας.

Η λιτή σκέψη αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης, μια φιλοσοφία με θετική επίδραση στις υπηρεσίες υγείας. Σήμερα, οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας σε ολόκληρο το κόσμο βρίσκονται αντιμέτωποι με τη πρόκληση βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά με περιορισμένους πόρους. Με τον καθορισμό των βημάτων που προσθέτουν αξία και την εξάλειψη αντίθετα των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία μέσω της λιτής σκέψης, τα επίπεδα ποιότητας των νοσοκομείων μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά, αλλά και να επιτευχθεί μεγάλη εξοικονόμηση κόστους.

Λέξεις Κλειδιά: Λιτή σκέψη, ποιότητα υπηρεσιών υγείας, εξοικονόμηση κόστους, σπατάλη, αξία.

Υπεύθυνος αλληλογραφίας: Μαστρογιάννης Ιωάννης, Κάλβου 89, Αθήνα, TK 11475, e-mail: mastro_giannis@hotmail.com

Rostrum of Asclepius® - "To Vima tou Asklepiou" Journal

Volume 15, Issue 1 (January - March 2016)

SPECIAL ARTICLE

Lean Thinking in health care: cost containment, better outcomes

Mastrogiannis Ioannis

MSc, Department of Health Services Management, National School of Public Health, Athens

ABSTRACT

The concept of "lean thinking" or "lean management" is usually associated with Japanese manufacturing, particularly the Toyota Production System. In the last few years it has increasingly applied to health services in order to eliminate waste and create value.

Lean thinking is a management system, a philosophy with a positive impact on health services. Today, health care organizations are facing the challenge of improving the quality of services with limited resources. By defining the value-added steps and eliminating the non-value-added steps through lean thinking, hospital quality levels can be significantly improved, but also to achieve large cost savings.

Keywords: Lean thinking, quality of health services, cost savings, waste, value.

Corresponding Author: Mastrogiannis Ioannis, Kalvou 89, P.C 11475, Athens, e-mail: mastro_giannis@hotmail.com

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τομέας της υγείας, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις περισσότερες δυτικές χώρες, αντιμετωπίζει ολοένα και σοβαρότερα δημοσιονομικά προβλήματα. Η εξέλιξη της επιστήμης έχει οδηγήσει σε αύξηση του αριθμού

των ασθενειών που μπορούν να θεραπευθούν, και σε συνδυασμό με ένα αυξανόμενο γηράσκοντα πληθυσμό που απαιτεί υπηρεσίες υγείας, οδηγεί σε αύξηση της κατανάλωσης και του κόστους στη φροντίδα υγείας.¹ Καθώς οι δαπάνες αυξάνονται

ταχύτερα από τη παραγωγικότητα και οι πόροι που προέρχονται από το κράτος και τους ασφαλιστικούς φορείς παρουσιάζουν στασιμότητα ή ακόμη και μείωση, τα διαθέσιμα κεφάλαια αδυνατούν να καλύψουν τη ζήτηση των νοσοκομείων. Τα χρήματα εξαντλούνται. Κατά συνέπεια, υποβαθμίζονται τόσο η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και η ικανοποίηση ασθενών και προσωπικού καθώς αυξάνονται οι χρόνοι αναμονής και οι καθυστερήσεις.²

Ωστόσο, υπάρχει η δυνατότητα να βελτιωθεί η ποιότητα (παροχή καλύτερης και πιο έγκαιρης φροντίδας στον ασθενή), να μειωθεί το στρες στην εργασία, να επιβραβευτεί περαιτέρω το προσωπικό, και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των υπηρεσιών υγείας. Και είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν όλα αυτά χωρίς επίπονες αναδιαρθρώσεις, χρηματοδοτικές ενισχύσεις ή μαζικές νέες επενδύσεις σε υποδομές και πληροφοριακά συστήματα, αλλά εφαρμόζοντας τις αρχές της λιτής σκέψης στις υπηρεσίες υγείας.³

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΛΙΤΗ ΣΚΕΨΗ

Η Λιτή Σκέψη (Lean Thinking) ή Λιτή Διαχείριση (Lean Management) πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 1960 στην Ιαπωνία με την ανάπτυξη του συστήματος παραγωγής της Toyota (Toyota Production System) και γρήγορα καθιερώθηκε ως μία μέθοδος για την αποτελεσματική παραγωγή αυτοκινήτων και συναφών μηχανικών εξαρτημάτων.⁴ Το σύστημα παραγωγής της Toyota σχεδιάστηκε ώστε να παρέχει τη καλύτερη

ποιότητα, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, στο μικρότερο χρόνο παράδοσης μέσω της εξάλειψης της σπατάλης.⁵

Τι σημαίνει λοιπόν «λιτή σκέψη»; Η λιτή σκέψη ορίζεται ως η «δυναμική, βασιζόμενη στη γνώση, και πελατοκεντρική διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι σε μια ορισμένη επιχείρηση εξαλείφουν διαρκώς τη σπατάλη με στόχο τη δημιουργία αξίας».⁶ Σύμφωνα με τους Womack και Jones⁷, «η λιτή σκέψη είναι λιτή επειδή προσφέρει έναν τρόπο για να πραγματοποιούνται ολοένα περισσότερα με ολοένα λιγότερα – λιγότερη ανθρώπινη προσπάθεια, λιγότερο εξοπλισμό, λιγότερο χρόνο, και λιγότερο χώρο – και ταυτόχρονα να υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα για τον εφοδιασμό των πελατών με ότι ακριβώς θέλουν».⁷

Η λιτή σκέψη ξεκινά με την εξάλειψη της σπατάλης έτσι ώστε όλη η εργασία να προσθέτει αξία και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Ο προσδιορισμός τόσο των βημάτων που προσθέτουν αξία όσο και εκείνων που δεν προσθέτουν καμία αξία σε κάθε διαδικασία αποτελεί την αρχή του ταξιδιού προς τη λιτή διαχείριση.⁸ Ο σεβασμός της ανώτατης διοίκησης για τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό αποτελεί βασικό στοιχείο της λιτής φιλοσοφίας.⁹ Αν και ο τομέας φροντίδας υγείας διαφέρει κατά πολλούς τρόπους από τη μεταποιητική βιομηχανία, υπάρχουν ωστόσο πολλές ομοιότητες. Είτε κατασκευάζουν ένα αυτοκίνητο είτε παρέχουν περίθαλψη σε έναν ασθενή, οι εργαζόμενοι πρέπει να βασίζονται σε πολλαπλές, πολύπλοκες διαδικασίες για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους και να παρέχουν αξία στον καταναλωτή ή τον ασθενή.⁸



ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

Οι James Womack και Daniel Jones⁷ προσδιορίζουν πέντε βασικές αρχές για τα λιτά συστήματα και τους οργανισμούς. Στις υπηρεσίες υγείας, είναι επίσης δυνατή η προσέγγιση της λιτής σκέψης με βάση αυτά τα πέντε βήματα:

1. Προσδιορισμός της αξίας από τη σκοπιά του τελικού πελάτη. Η κρίσιμη αφετηρία της λιτής σκέψης είναι η αξία. Η αξία μπορεί να οριστεί μόνο από τον πελάτη.⁷ Στις υπηρεσίες υγείας, εξωτερικούς πελάτες αποτελούν οι ασθενείς, οι οικογένειές τους, οι πληρωτές, και οι ρυθμιστικοί φορείς, ενώ εσωτερικούς πελάτες αποτελούν οι γιατροί, οι νοσηλευτές, οι υπάλληλοι, και όποιοι άλλοι εμπλέκονται στη διαδικασία της περίθαλψης. Οι πελάτες προσδίδουν συνήθως αξία στη φροντίδα που χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα, ασφάλεια, αποτελεσματικότητα, και καταλληλότητα.¹⁰

2. Προσδιορισμός του ρεύματος αξίας (value stream), εξαλείφοντας κατά το δυνατόν εκείνα τα βήματα που δεν δημιουργούν αξία. Το ρεύμα αξίας είναι το σύνολο των επιμέρους ενεργειών που δημιουργούν και παρέχουν αξία στον πελάτη ή τον ασθενή. Ένα ρεύμα αξίας διαπερνά τα στεγανά μεταξύ των τμημάτων και περιλαμβάνει κατά κανόνα μόνο εκείνα τα βήματα ή τις ενέργειες που προσθέτουν αξία, όπως αυτή καθορίζεται από τον πελάτη ή ασθενή. Το ρεύμα αξίας μπορεί να περιλαμβάνει ανθρώπους, εργαλεία, εξοπλισμό, τεχνολογίες αλλά και εγκαταστάσεις, δίαυλους επικοινωνίας, πολιτικές και διαδικασίες. Στη βιομηχανία, το ρεύμα αξίας μπορεί να αποτελείται από όλα τα βήματα που

απαιτούνται για τη διαδρομή ενός προϊόντος από την ιδέα στη δημιουργία, και από τη παραγγελία στη παράδοση. Στη φροντίδα υγείας, ρεύμα αξίας μπορεί να αποτελέσει η ακολουθία των γεγονότων που συνθέτουν τη διαδρομή του ασθενή. Κατά τον προσδιορισμό του ρεύματος αξίας, είναι σημαντική η διερεύνηση του λόγου που είναι απαραίτητη κάθε δραστηριότητα.⁴

3. Τα βήματα που δημιουργούν αξία πρέπει να εξελίσσονται χωρίς διακοπή, ώστε το προϊόν να ρέει ομαλά προς τον πελάτη. Αφού προσδιοριστεί με ακρίβεια η αξία, χαρτογραφηθεί το ρεύμα αξίας, και εξαλειφθούν οι σπάταλες ενέργειες, η επόμενη κίνηση είναι να εξασφαλιστεί ότι τα υπόλοιπα βήματα παραγωγής αξίας θα ρέουν. Όλα τα βήματα που πραγματικά δημιουργούν αξία μπορούν να εκτελεστούν με τρόπο ώστε να ρέουν, εξαλείφοντας τα εμπόδια και τις καθυστερήσεις. Στην ιδανική περίπτωση, κάθε βήμα της διαδικασίας θα πρέπει να είναι σωστό κάθε φορά και πάντα σε διαθεσιμότητα, αλλά και ευέλικτο ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Σε ένα νοσοκομείο, στόχος θα πρέπει να είναι η επίτευξη της συνεχούς ομαλής ροής σε όλες τις διαδικασίες έτσι ώστε οι ασθενείς να λαμβάνουν εγκαίρως το μέγιστο επίπεδο ποιότητας.⁴

4. Έλξη: Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται από τους πελάτες και για τους πελάτες. Για τη δημιουργία αξίας είναι αναγκαία η παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τη ζήτηση, όχι λιγότερων αλλά ούτε και περισσότερων. Η παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τη ζήτηση σημαίνει ότι όλη εργασία, τα υλικά και οι πληροφορίες έλκονται από τη δραστηριότητα, όπως και όταν απαιτείται. Όχι νωρίτερα, αλλά

ούτε και αργότερα.⁷ Ο ασθενής «έλκει» προϊόντα και υπηρεσίες (π.χ. ραντεβού, συνταγές, εξετάσεις, πληροφορίες) όταν χρειάζεται.

5. Επιζήτηση της τελειότητας μέσω συνεχούς βελτίωσης. Η τελευταία αρχή αναφέρεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου διαρκώς καταβάλλονται προσπάθειες για τη τελειότητα. Αυτό συνεπάγεται αναζήτηση περαιτέρω βελτιώσεων για τις διαδικασίες και αντιμετώπιση των ζητημάτων και προβλημάτων που ανακύπτουν. Καθώς τα άτομα εργάζονται και εντοπίζουν αυτά τα προβλήματα, η ταχεία ανάπτυξη των ιδεών βελτίωσης μπορεί να οδηγήσει στη διάδοση των πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό.¹¹

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΠΑΤΑΛΗΣ

Βασικό σημείο της λιτής φιλοσοφίας είναι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών με την αφαίρεση των βημάτων που απορροφούν πόρους χωρίς να δημιουργούν αξία, δηλαδή των «σκουπιδιών» ή της «σπατάλης» (*muda* στα ιαπωνικά). Ο Taiichi Ohno, διευθυντικό στέλεχος της Toyota, απαρίθμησε αρχικά επτά είδη σπατάλης (*muda*), ενώ νεώτερες μελέτες¹² προσθέτουν ακόμη μία, οι οποίες παρατίθενται στον πίνακα 1. Προφανώς, υπάρχουν ξεκάθαρα παραδείγματα για αυτά τα είδη σπατάλης στη βιομηχανία, ωστόσο εντοπίζονται πολλά παραδείγματα των τύπων σπατάλης και στο τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας.^{9,11,12}

ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Κατά τη διάρκεια των περισσότερων από 50 χρόνων εξέλιξης του συστήματος παραγωγής της

Toyota, έχουν αναπτυχθεί πολλά εργαλεία και μέθοδοι για τη δημιουργία αξίας και την εξάλειψη της σπατάλης σε έναν οργανισμό. Καθώς η αναφορά όλων αυτών των εργαλείων είναι δύσκολη στο συγκεκριμένο άρθρο, μπορούν ωστόσο να αναφερθούν ορισμένα βασικά εργαλεία που εφαρμόζονται στη λιτή μεθοδολογία.

Ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία της λιτής σκέψης είναι η χαρτογράφηση του ρεύματος αξίας (*value stream mapping*). Με αυτό το εργαλείο προσδιορίζονται σε γραφική αναπαράσταση όλες οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες που συμβαίνουν κατά μήκος ενός ρεύματος αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.⁷ Με τη χαρτογράφηση του ρεύματος αξίας υπάρχει η δυνατότητα καθορισμού τόσο της τρέχουσας κατάστασης όσο και της μελλοντικής ιδεατής κατάστασης. Παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο θα βελτιωθούν οι διαδικασίες και θα επιζητηθεί η τελειότητα, αφού διακριθούν τα βήματα που προσθέτουν αξία από εκείνα που δεν προσθέτουν καμία αξία. Στη φροντίδα υγείας, βήμα προστιθέμενης αξίας αποτελεί για παράδειγμα η συνέντευξη ενός νοσηλευτή με τον ασθενή ώστε να ληφθούν οι σημαντικές πληροφορίες, ενώ βήμα που δεν προσθέτει αξία θα μπορούσε να αποτελέσει η αναμονή του ασθενούς για την άφιξη του γιατρού στο χώρο εξέτασης.¹³

Το *kaizen* είναι η ιαπωνική λέξη για τη συνεχή και σταδιακή βελτίωση. Οι δράσεις *kaizen* διεξάγονται παραδοσιακά σε μια περίοδο τεσσάρων με πέντε ημερών με στόχο την επίτευξη ραγδαίων αλλαγών. Αυτές οι πρωτοβουλίες παρέχουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να προσανατολιστεί εντατικά σε μια



συγκεκριμένη διαδικασία όπου απαιτείται επανασχεδιασμός.⁹

Για τη δημιουργία ενός εργασιακού χώρου που χαρακτηρίζεται από οργάνωση και αποδοτικότητα και διαθέτει σαφείς εργασιακές διαδικασίες και πρότυπα, οι ειδικοί της λιτής διαχείρισης προτείνουν συνήθως τη στρατηγική πέντε S (five Ss), δηλαδή πέντε όρους που ξεκινούν στα ιαπωνικά με το γράμμα S: *seiri* - διαλογή αναγκαίων εργαλείων και εξαρτημάτων στο άμεσο εργασιακό περιβάλλον και απομάκρυνση των περιττών, *seiton* - προσδιορισμός και τακτοποίηση εξαρτημάτων και εργαλείων ώστε να είναι εύκολη η χρήση τους, *seiso* - δημιουργία ενός καθαρού χώρου εργασίας, *seiketsu* - ανάπτυξη διαδικασιών για τη διασφάλιση των βελτιώσεων που πραγματοποιήθηκαν στα τρία πρώτα βήματα, *shitsuke* - απόκτηση συνήθειας για να ακολουθούνται πάντοτε τα τέσσερα παραπάνω βήματα.⁷ Η στρατηγική 5S εφαρμόζεται συνήθως στους χώρους αποθήκευσης εξαρτημάτων, εργαλείων, και φαρμάκων ενός νοσοκομείου. Ένας εργασιακός χώρος που διέπεται από οργάνωση και καθαριότητα συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, τη μείωση των λαθών, τη τόνωση του ηθικού του προσωπικού, και παρουσιάζει θετική εικόνα στους ασθενείς.⁹

Ο οπτικός έλεγχος (visual control) είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη τοποθέτηση σε κοινή θέα όλων των εργαλείων, εξαρτημάτων, παραγωγικών δραστηριοτήτων, και δεικτών απόδοσης ενός συστήματος παραγωγής, ώστε η κατάσταση του συστήματος να μπορεί να είναι κατανοητή με μια ματιά από όλους τους εμπλεκόμενους.⁷ Οι οπτικοί έλεγχοι

χρησιμοποιούνται συχνά στο πλαίσιο της στρατηγικής 5S για την οργάνωση της ροής εργασιών. Παραδείγματα οπτικών ελέγχων σε νοσοκομεία αποτελούν οι καρτέλες στα δωμάτια των ασθενών που περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως η διατροφική κατάσταση του ασθενούς, οι ψηφιακοί πίνακες ελέγχου στις αίθουσες επειγόντων περιστατικών που υποδεικνύουν τις εξετάσεις και τα φάρμακα που απαιτούνται για τους ασθενείς, και τα χρωματιστά βραχιολάκια ασθενών που θέτουν σε επιφυλακή το προσωπικό για το κίνδυνο πτώσης ή αλλεργικών αντιδράσεων.⁹

Ένα επιπλέον εργαλείο που χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια της μεθόδου 5S, και παρόμοιο με τον οπτικό έλεγχο, είναι το kanban (ιαπωνική λέξη που σημαίνει σήμα). Το kanban χρησιμοποιείται για να υποδείξει την ανάγκη μεταφοράς υλικών ή ασθενών μέσω μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Για παράδειγμα, η ένδειξη έξω από το ακτινολογικό τμήμα που υποδηλώνει ότι ο χώρος είναι απασχολημένος ή κενός αποτελεί kanban. Επιπλέον, τα kanban χρησιμοποιούνται στη διαχείριση αποθεμάτων για την υπόδειξη των εξαρτημάτων που απαιτούν ανανέωση.⁹

Η ορθή εφαρμογή αυτών των βασικών εργαλείων και τεχνικών της λιτής σκέψης μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό στη μεταμόρφωσή του σε λιτό οργανισμό. Τα εργαλεία αυτά φαίνονται απλά ωστόσο δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν. Εάν ήταν εύκολο, κάθε οργανισμός θα μπορούσε να είναι λιτός. Η επιμονή στο γνώριμο περιβάλλον, ο φόβος της αλλαγής, και η έλλειψη κατανόησης καθιστούν δύσκολη τη δημιουργία ενός λιτού οργανισμού και τη διατήρησή του ακόμη δυσκολότερη.¹⁴

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Στόχος της λιτής σκέψης στις υπηρεσίες υγείας είναι ο συνεχής προσανατολισμός στις αλλαγές που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στις διαδικασίες με τις οποίες παρέχεται η κλινική φροντίδα, έτσι ώστε να παρέχεται με τέτοιο τρόπο που να βελτιστοποιούνται συγχρόνως η ποιότητα, η ασφάλεια, η αποδοτικότητα, και η καταλληλότητα.¹¹ Ορισμένα συστήματα και οργανισμοί φροντίδας υγείας που υιοθέτησαν της αρχές της λιτής σκέψης αναδεικνύουν σημαντικά αποτελέσματα.

Το Ιατρικό Κέντρο Virginia Mason του Σιάτλ (Ουάσιγκτον, ΗΠΑ) παρουσίασε μείωση της συχνότητας εμφάνισης πνευμονίας που συνδέεται με τη χρήση αναπνευστήρα από 34 σε 4 περιπτώσεις εφαρμόζοντας τις μεθόδους της λιτής σκέψης.⁸ Η συνεχής δέσμευση του ιατρικού κέντρου για βελτίωση της φροντίδας και της ασφάλειας των ασθενών με την εφαρμογή της λιτής διαχείρισης οδήγησε στην αναγνώρισή του ως ένα από τα πιο ασφαλή νοσοκομεία της χώρας.¹¹

Το σύστημα παροχής υπηρεσιών υγείας ThedaCare (Ουισκόνσιν, ΗΠΑ) κατάφερε να επιτύχει εξοικονόμηση δαπανών ύψους 3,3 εκατ. δολαρίων το 2004, μείωση του υπολοίπου ημερών για εισπρακτέους λογαριασμούς κατά 21% που ισοδυναμεί με ταμειακή ροή 12 εκατ. δολαρίων, μείωση του χρόνου αναμονής των ασθενών για ορθοπεδική επέμβαση από 14 εβδομάδες σε 31 ώρες (από την πρώτη τηλεφωνική κλήση έως την επέμβαση), βελτίωση της ικανοποίησης των εσωτερικών ασθενών από 68% «πολύ ικανοποιημένους» σε 90%.^{8,12}

Με την εφαρμογή της λιτής διαχείρισης, το ιατρικό κέντρο Flinders στην Αυστραλία παρουσίασε επίσης θετικά αποτελέσματα τόσο στη ροή των ασθενών όσο και στη κινητικότητα του προσωπικού. Σε σύντομο χρονικό διάστημα, κατάφερε να αντιμετωπίσει τον συνωστισμό αλλά και να μειώσει το μέσο χρόνο παραμονής των ασθενών στο τμήμα επειγόντων περιστατικών.^{11,15}

Σύμφωνα με τους Jones και Mitchell,³ τα κύρια οφέλη εφαρμογής της λιτής διαχείρισης στις υπηρεσίες υγείας είναι:

1. Βελτίωση της ποιότητας και της ασφάλειας - λιγότερα λάθη, ατυχήματα και σφάλματα, με αποτέλεσμα τη καλύτερη φροντίδα των ασθενών.
2. Βελτίωση στη παροχή της φροντίδας - καλύτερη εργασία πραγματοποιείται ταχύτερα.
3. Βελτίωση της απόδοσης - οι ίδιοι άνθρωποι, με τον ίδιο εξοπλισμό, ανακαλύπτουν ότι είναι ικανοί να επιτύχουν ακόμη περισσότερα.
4. Επιτάχυνση της δυναμικής - ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας με σαφείς, τυποποιημένες διαδικασίες δημιουργεί τις βάσεις για συνεχή βελτίωση.³

Η εφαρμογή της φιλοσοφίας διοίκησης και των επιχειρησιακών εννοιών από τη μεταποιητική βιομηχανία στις υπηρεσίες υγείας αντιμετωπίζει ωστόσο αρκετές προκλήσεις. Σύμφωνα με τη Poksinska B.,¹⁶ το πρώτο εμπόδιο που θα πρέπει να ξεπεραστεί είναι να πεισθεί το προσωπικό ότι η λιτή



σκέψη μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα περιβάλλον φροντίδας υγείας. Πολλοί είναι αυτοί που ισχυρίζονται ότι «οι άνθρωποι δεν είναι αυτοκίνητα» και ότι «κάθε ασθενής είναι μοναδικός».¹¹ Ωστόσο, με τη κατάλληλη εκπαίδευση, το προσωπικό αντιλαμβάνεται σταδιακά ότι υφίσταται μεγάλη σπατάλη στις διαδικασίες και ότι η εφαρμογή των αρχών της λιτής σκέψης θα μπορούσε να προσφέρει σημαντικά οφέλη.¹⁶

Ορισμένοι επίσης υποστηρίζουν ότι η λιτή διαχείριση συνδέεται με μειώσεις και απολύσεις. Υπάρχει δηλαδή ο κίνδυνος για έναν οργανισμό που αποφασίζει να εφαρμόσει της αρχές της λιτής διαχείρισης να θέσει ως βασικούς στόχους τη μείωση του κόστους και την απόλυση ενός τμήματος του εργατικού δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, παρερμηνεύεται η έννοια της λιτής σκέψης και είναι σημαντικό να υπάρξει ακριβής επεξήγηση του περιεχομένου και της εφαρμογής της. Βασικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή της λιτής σκέψης είναι η διασφάλιση ότι καθώς η διαδικασία ρέει και βελτιώνονται οι λειτουργίες, οι περιγραφές θέσεων και καθηκόντων του προσωπικού ενδέχεται να ανακατευθυνθούν ώστε να δημιουργηθεί αξία, χωρίς ωστόσο να χαθούν θέσεις εργασίας.¹¹

Ένας άλλος παράγοντας που θεωρείται ότι παρεμποδίζει την εφαρμογή της λιτής σκέψης σύμφωνα με τη Poksinska B.,¹⁶ είναι η οργανωτική δομή των υπηρεσιών υγείας. Η

διάρθρωση των υπηρεσιών υγείας παραμένει ιδιαίτερα ιεραρχική, με τους γιατρούς να θεωρούνται κυρίαρχοι φορείς λήψης αποφάσεων. Οι γιατροί είναι άρτια καταρτισμένοι και έχουν εκπαιδευτεί να ενεργούν αυτόνομα. Η κουλτούρα της λιτής φιλοσοφίας απαιτεί ομαδική εργασία, συνεργασία και καλή επικοινωνία, δεξιότητες που παραδοσιακά δεν δίνεται μεγάλη έμφαση στην επαγγελματική κατάρτιση των γιατρών.¹⁶

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η φροντίδα υγείας σήμερα βρίσκεται σε ένα εξαιρετικό κρίσιμο σημείο σε ολόκληρο το κόσμο. Το αυξανόμενο κόστος, η γήρανση του πληθυσμού, η αύξηση των χρόνιων παθήσεων και η ανάπτυξη της ιατρικής τεχνολογίας αποτελούν ορισμένες από τις σημαντικότερες προκλήσεις τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσουν όλα τα συστήματα υγείας. Η εφαρμογή της λιτής σκέψης στις υπηρεσίες υγείας μπορεί να αποτελέσει μια λύση για την επιτυχή αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων με ελάχιστο κόστος, αλλά με το μέγιστο όφελος. Τα πρώτα αποτελέσματα από οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης δείχνουν ότι η εφαρμογή των μεθόδων της λιτής σκέψης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις τόσο στη ποιότητα όσο και την αποδοτικότητα της φροντίδας υγείας. Παράλληλα, όπως δείχνει η βιβλιογραφία, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη λιτή διαχείριση αποτελούν ένα ισχυρό μέσο για να καταστεί η εργασία στις υπηρεσίες υγείας περισσότερο αποτελεσματική και συνεπώς να εξοικονομηθούν πόροι, που είναι ένας από τους

βασικούς στόχους στο τομέας της υγείας σήμερα. Η λιτή σκέψη δεν συνάδει με τη μείωση της απασχόλησης, αλλά με το να μπορούν να πραγματοποιηθούν περισσότερα με τους υφιστάμενους ή ακόμη και λιγότερους πόρους. Αλλά η λιτή σκέψη δεν μπορεί να συμβεί από μόνη της. Απαιτεί νέες συνήθειες, νέες δεξιότητες, και συχνά μια νέα αντίληψη σε ολόκληρο τον οργανισμό, από την ανώτατη διοίκηση έως το προσωπικό πρώτης γραμμής. Η λιτή διαχείριση αποτελεί έναν μετασχηματισμό κουλτούρας με τον οποίο αλλάζει ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού. Είναι ένα ταξίδι δίχως τέρμα, όχι ένας προορισμός. Η δημιουργία κουλτούρας λιτής σκέψης συνάδει με την ακόρεστη επιθυμία για συνεχή βελτίωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Trägårdh B, Lindberg K. Curing a meagre health care system by lean methods - translating 'chains of care' in the Swedish health care sector. *The International journal of health planning and management* 2004; 19(4): 383-398.
2. Machado V, Leitner, U. Lean tools and lean transformation process in health care. *International Journal of Management Science and Engineering Management* 2010; 5(5): 383-392.
3. Jones D, Mitchell A. Lean thinking for the NHS. ONLINE, 2006, pg. 28. Διαθέσιμο από: [http://www.leaninstituut.nl/publications/1106/lean thinking for the nhs. pdf](http://www.leaninstituut.nl/publications/1106/lean%20thinking%20for%20the%20nhs.pdf) . Ημερομηνία πρόσβασης: 10/07/2015.
4. Aherne J, Whelton J. Introduction to Lean Healthcare, in *Applying lean in healthcare: a collection of international case studies*, 1-12. New York, CRC Press, 2010.
5. Kraebber K. Lean in Healthcare, in *Management Engineering: A Guide to Best Practices for Industrial Engineering in Health Care*, 138-156. New York, CRC Press, 2014.
6. Murman E. *Lean enterprise value: insights from MIT's Lean Aerospace Initiative*. New York, Palgrave Macmillan, 2002.
7. Womack JP, Jones DT. *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*. 2nd edition. New York, Free Press, 2003.
8. Institute for Healthcare Improvement. *Going Lean in Health Care (IHI Innovation Series White Paper)*. ONLINE, 2005, pg. 24. Διαθέσιμο από <http://www.ihl.org/IHI/Results/WhitePapers/GoingLeaninHealthCare.htm> Ημερομηνία πρόσβασης: 12/07/2015.
9. Lavallo D. Improve patient safety with lean techniques, in *Error reduction in health care: a systems approach to improving patient safety*, 245-265. San Francisco, John Wiley & Sons, 2011.
10. Kim CS, Spahlinger DA, Kin JM, Billi JE. *Lean health care: What can hospitals learn from a world-class automaker?*



-
- Journal of Hospital Medicine 2006; 1(3): 191-199.
11. Houchens N, Kim C. The Application of Lean in the Healthcare Sector: Theory and Practical Examples, in Lean Thinking for Healthcare, 43-53. New York, Springer Science & Business Media, 2013.
 12. Graban M. Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Satisfaction, Second Edition. New York, CRC Press, 2011.
 13. Immerson C, Weber D, Sobek D. Reducing Waste and Errors: Piloting Lean Principles at Intermountain Healthcare. Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety 2005; 31(5): 249-257.
 14. Zidel TG. A Lean Toolbox - Using Lean Principles and Techniques in Healthcare. JHQ 2006;28(1): W1-7.
 15. Tsisis P, Bruce-Barrett C. Organizational change through Lean Thinking. Health Services Management Research 2008; 21(3): 192-198.
 16. Poksinska B. The current state of Lean implementation in health care: literature review. Quality Management in Health Care 2010; 4 (19): 319-329.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Οι 8 τύποι σπατάλης¹²

Τύπος Σπατάλης	Σύντομη Περιγραφή	Παραδείγματα σε νοσοκομείο
Ελαττώματα/Ατέλειες	Ο χρόνος που δαπανάται κάνοντας κάτι λάθος, οδηγώντας σε επανέλεγχο και διόρθωση των λαθών	Έλλειψη εργαλείου σε χειρουργική επέμβαση, χορήγηση λανθασμένου φαρμάκου ή ακατάλληλης δόσης κάποιου φαρμάκου σε ασθενή
Υπερπαραγωγή	Πλεονάζουσα και περιττή εργασία	Διαγνωστικές διαδικασίες που δεν χρειάζονται, πληθώρα ιατρικών εξετάσεων
Μεταφορές	Περιττές μετακινήσεις ασθενών, δειγμάτων, υλικών σε ένα σύστημα	Κακός σχεδιασμός, π.χ. το αιμοδυναμικό εργαστήριο βρίσκεται σε μεγάλη απόσταση από το τμήμα έκτακτων περιστατικών
Αναμονή	Αναμονή για το επόμενο στάδιο ή την εργασιακή δραστηριότητα	Εργαζόμενοι μένουν άπρακτοι εξαιτίας εξάντλησης αποθεμάτων, αναμονή ασθενών στα ΤΕΠ, αναμονή για αποτελέσματα εξετάσεων
Αποθέματα/Απογραφές	Πλεονάζοντα αποθέματα που προκαλούν αύξηση των δαπανών μεταφοράς και αποθήκευσης, καθυστερήσεις, φθορά	Ληγμένες προμήθειες που πρέπει να απορριφθούν, όπως ληγμένα φαρμακευτικά σκευάσματα
Κίνηση	Περιττές μετακινήσεις των εργαζομένων	Εργαστηριακοί υπάλληλοι που διανύουν χιλιόμετρα καθημερινά εξαιτίας κακού σχεδιασμού
Υπερλειτουργία	Εργασία που δεν αποδίδει αξία ο πελάτης	Υπερβολική χρήση εγγράφων, διενέργεια περιττών εργαστηριακών εξετάσεων
Μη χρησιμοποιούμενη γνώση	Σπατάλες και απώλειες εξαιτίας μη εμπλοκής των εργαζομένων, μη αξιοποίηση των ιδεών και δεξιοτήτων τους	Μη εξέταση των προτάσεων εργαζομένων για βελτιώσεις