



Minister Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Państwowy Instytut
Medyczny MSWiA

WARSZTATY - SZKOLENIE LEAN HEALTHCARE MANAGEMENT

Zadanie zlecone oraz finansowane przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pn. **Opracowanie i wdrożenie do praktyki doskonalenia zawodowego kadry medycznej i zarządzającej, koncepcji Lean Healthcare Management – program edukacyjny dla szpitali w zakresie zarządzania zasobami i procesami**

Warszawa, 15.05.2025 r.



Lean Healthcare Management



dr hab. Bartosz
Grucza
prof. SGH



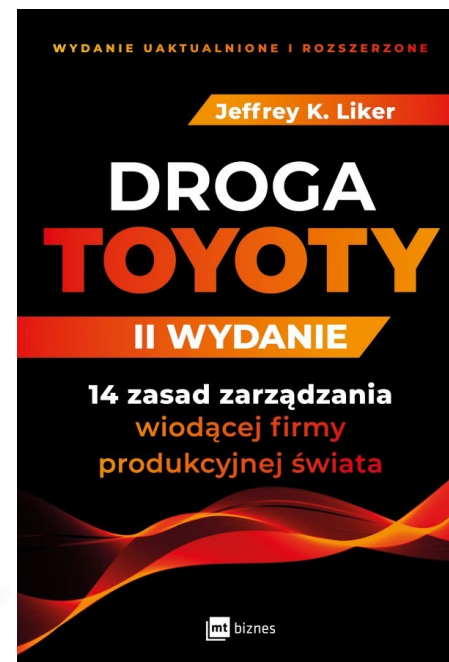
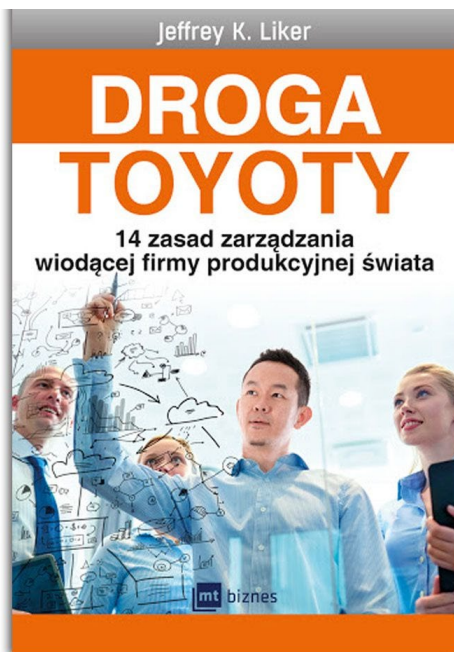
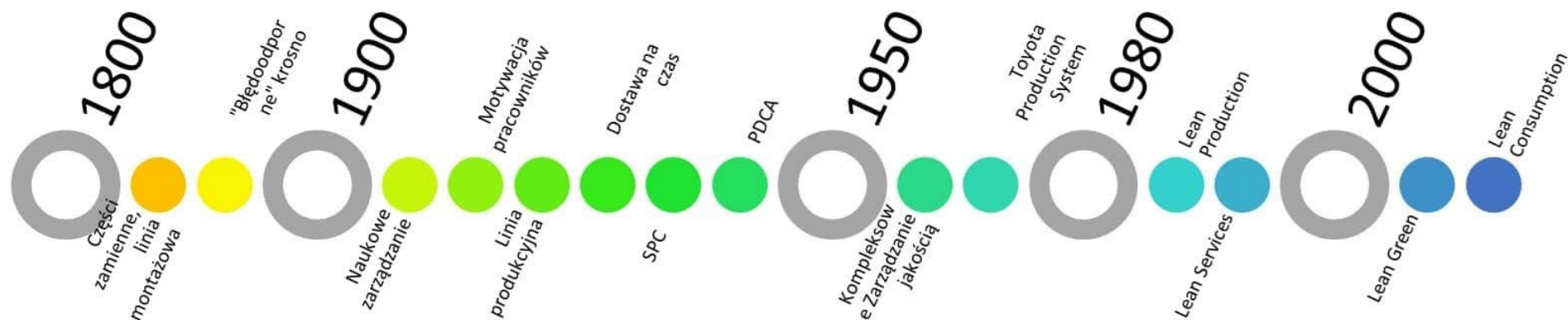
a Agenda spotkania



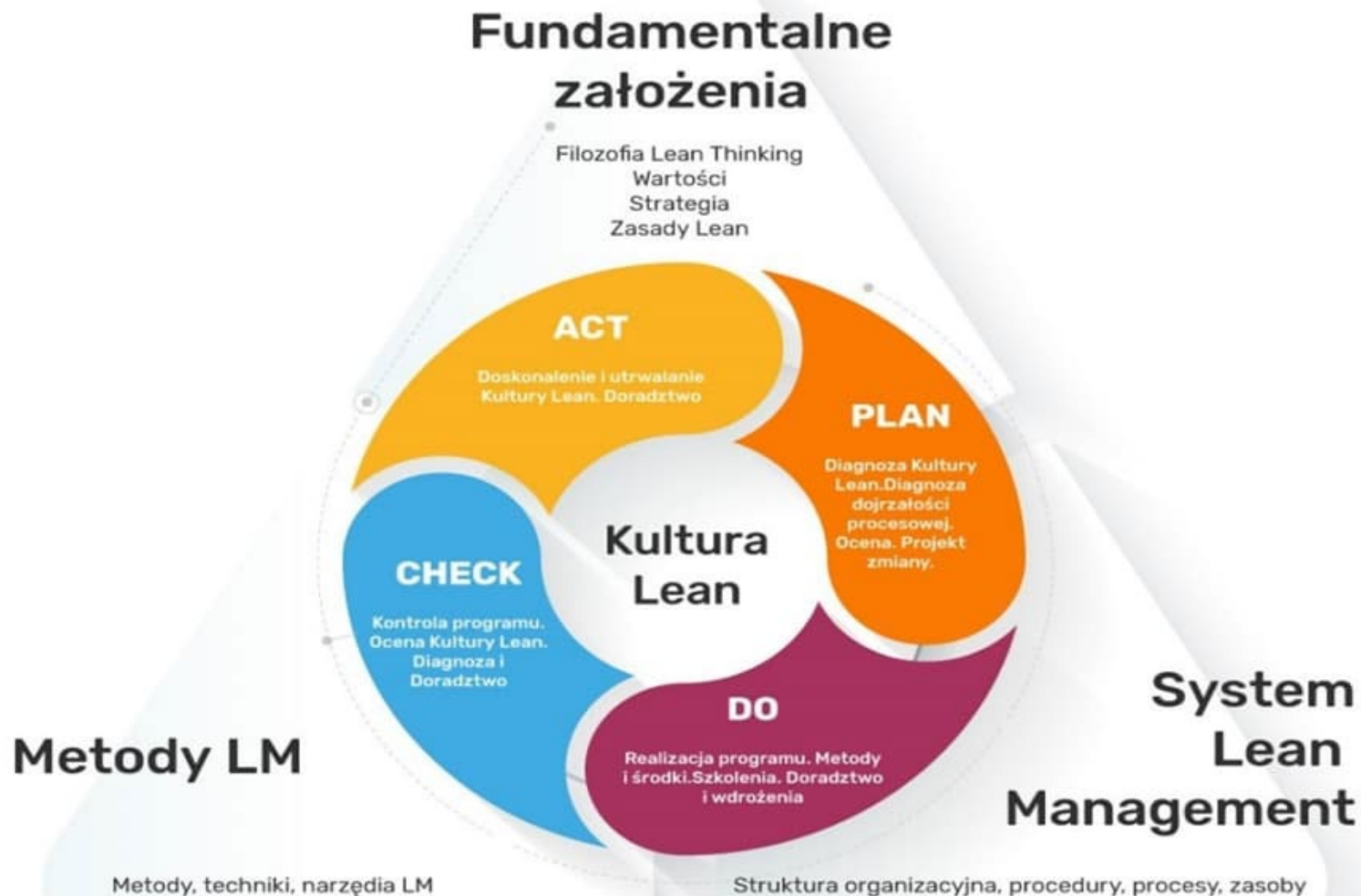
- 1/ Pojęcie Lean Healthcare Management
- 2/ Zasady Lean Healthcare Management
- 3/ Identyfikacja nieefektywności dzięki Lean
- 4/ Techniki i narzędzia Lean Healthcare
- 5/ Wdrażanie Lean Healthcare w organizacji ochrony zdrowia
- 6/ Pytania i odpowiedzi



1 Pojęcie Lean Healthcare Management



1 Pojęcie Lean Healthcare Management



Rys. Kształtowanie Kultury Lean w organizacji [Mociąg 2019].



Minister Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Państwowy Instytut
Medyczny MSWiA

1 Pojęcie Lean Healthcare Management



Lean Healthcare Management, polega na zastosowaniu zasad i narzędzi Lean, wywodzących się z systemu produkcyjnego Toyoty, w systemach opieki zdrowotnej.

KORZYŚCI Z WDROŻENIA LEAN HEALTHCARE MANAGEMENT



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 1: Dalekosiężna koncepcja (ang. Long-Term Philosophy)

Zasada dalekosiężnej koncepcji oznacza podejmowanie decyzji z myślą o przyszłości, priorytetyzowanie wartości dla klienta i społeczeństwa, inwestowanie w pracowników, budowanie zaufania i reputacji oraz dążenie do stabilności i zrównoważonego rozwoju.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 1: Dalekosiężna koncepcja (ang. Long-Term Philosophy)

Przykład zastosowania w szpitalu - przekształcenie kultury organizacyjnej z myślą o przyszłości.

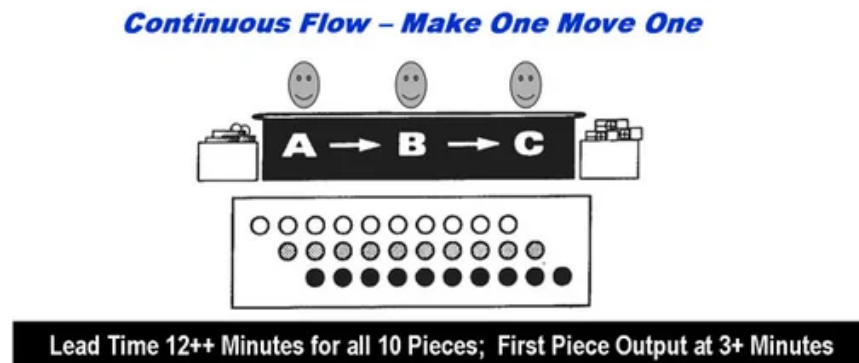
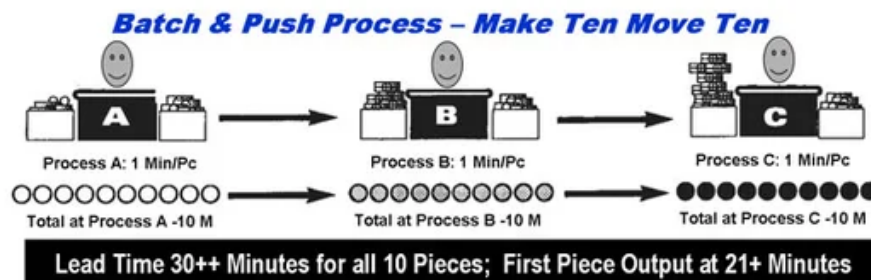
- reorganizacja procesów operacyjnych
- budowanie kultury opartej na ciągłym doskonaleniu i zadowoleniu pacjentów wdrożenie długoterminowej strategii
- stworzenie stabilnego, zrównoważonego środowiska pracy
- inwestycje w szkolenia i rozwój pracowników
- zmiana podejścia do zarządzania
- budowanie zaufania i zaangażowania zespołu poprzez programy dla pracowników oraz silniejszą orientację na pacjenta

2 Zasady Lean Healthcare Management

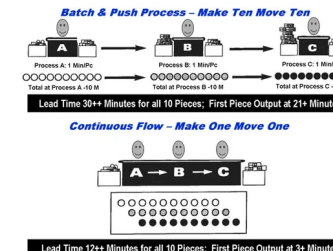


Zasada 2: Ciągły i płynny proces ujawniania problemów

Zasada tworzenia ciągłego i płynnego procesu ujawniania problemów oznacza projektowanie procesów podstawowych w taki sposób, aby były one płynne i bez zakłóceń, co umożliwi natychmiastowe ujawnianie i rozwiązywanie problemów. Kluczowe elementy tej zasady to system *pull*, autonomizacja *jidoka*, standaryzacja pracy, ciągłe doskonalenie *kaizen* oraz wizualne zarządzanie.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 2: Ciągły i płynny proces ujawniania problemów

Przykład zastosowania w szpitalu - wprowadzenie systemu wizualnego monitorowania procesów w oddziale intensywnej opieki medycznej (OIOM).

- potrzeba szybszego wykrywania problemów związanych z opieką nad pacjentami
- opóźnienia w dostawie leków
- nieprawidłowe wykorzystanie sprzętu
- niespójności w procedurach opieki
- wprowadzenie tablic wizualnych
- codzienne spotkania zespołu
- wprowadzenie zasady zatrzymywania pracy jeśli zauważono problem mogący wpłynąć na bezpieczeństwo pacjenta
- uruchomienie możliwości zgłaszania problemów przez pracowników

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 3: Wykorzystywanie systemu „ciągnięcia”, aby uniknąć nadprodukcji

Zasada wykorzystywania systemu „ciągnięcia” aby uniknąć nadprodukcji polega na realizacji działań zgodnie z rzeczywistym zapotrzebowaniem, co minimalizuje marnotrawstwo, zwiększa efektywność i elastyczność oraz zapewnia lepsze dostosowanie do potrzeb klientów. Kluczowym narzędziem wspierającym tę zasadę jest system *kanban*, który umożliwia precyzyjne sterowanie przepływem materiałów i produkcji w odpowiedzi na faktyczne zapotrzebowanie.



Push Vs Pull



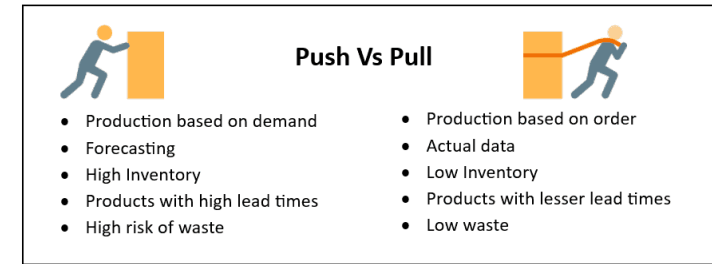
- Production based on demand
- Forecasting
- High Inventory
- Products with high lead times
- High risk of waste

- Production based on order
- Actual data
- Low Inventory
- Products with lesser lead times
- Low waste

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 3: Wykorzystywanie systemu „ciągnięcia”, aby uniknąć nadprodukcji



Przykład zastosowania w szpitalu - optymalizacja zarządzania zapasami w aptece szpitalnej.

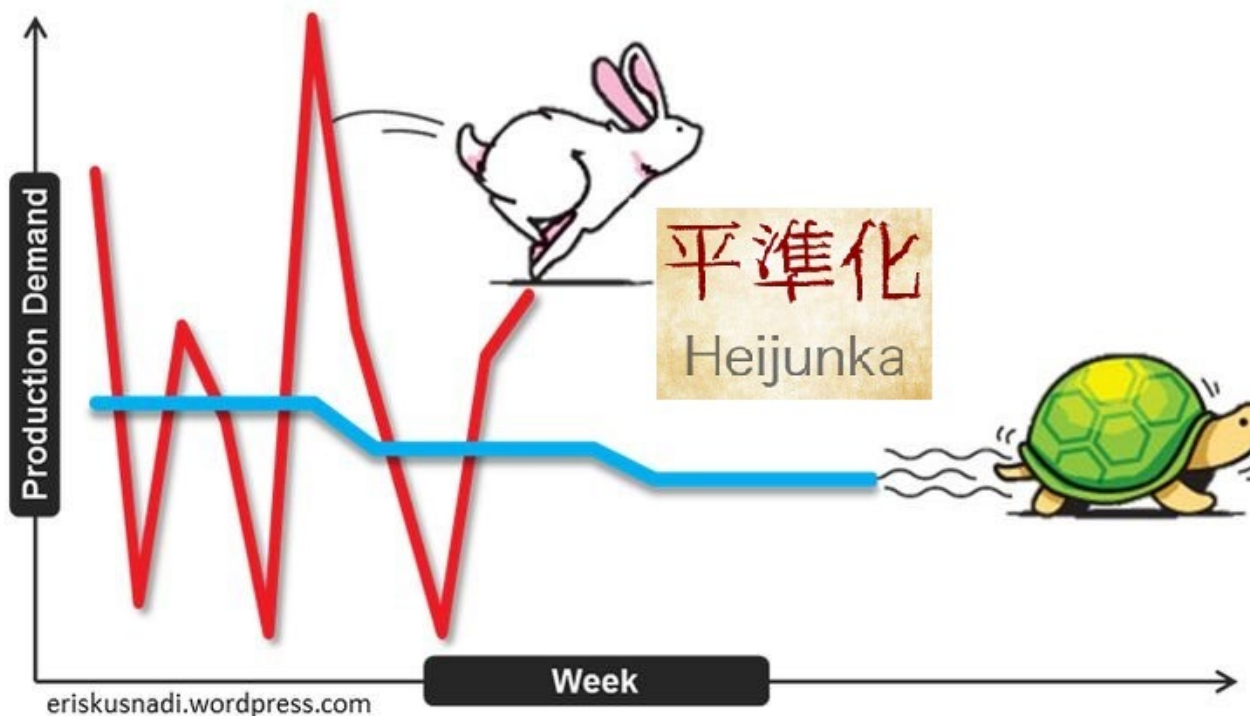
- zamawianie zbyt dużych ilości leków, co prowadzi do marnotrawstwa, szczególnie w przypadku leków o krótkim terminie ważności
- wprowadzenie systemu „ciągnięcia” (pull system) w zarządzaniu zapasami leków
- zamawianie leków tylko wtedy, gdy ich poziom spadał do określonego minimum
- analizy rzeczywistego zużycia leków na poszczególnych oddziałach, aby lepiej dostosować ilości zamawianych leków do faktycznych potrzeb
- integracja systemu zamówień z oddziałami
- przeszkolenie personelu apteki oraz oddziałów szpitalnych

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 4: Wyrównanie obciążenia pracą

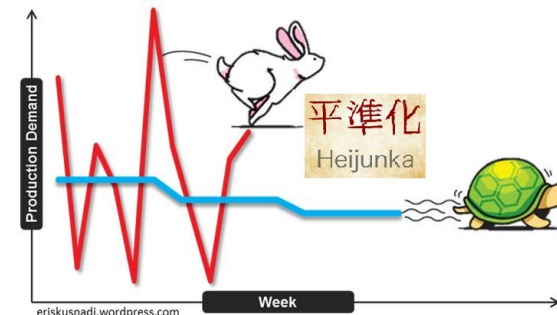
Zasada wyrównywania obciążenia pracą polega na stworzeniu stabilnych, płynnych i równomiernych procesów podstawowych. Dzięki temu minimalizowane są wahania, przeciążenia i marnotrawstwo, co prowadzi do zwiększenia efektywności, jakości i zadowolenia klientów. Implementacja tej zasady wymaga dokładnego planowania, elastyczności zasobów oraz stałego monitorowania i doskonalenia procesów organizacyjnych.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 4: Wyrównanie obciążenia pracą



Przykład zastosowania w szpitalu - optymalizacja przyjęć pacjentów na oddziale ratunkowym (SOR)

- częste przeciążenie personelu oddziału ratunkowego w określonych godzinach, co prowadziło do długich czasów oczekiwania dla pacjentów oraz spadku jakości opieki
- niższe obciążenie oddziału w innych godzinach, powodujące nierównomierność w wykorzystaniu zasobów i personelu
- przeanalizowanie przepływu pacjentów na oddziale ratunkowym, w tym godzin szczytu przyjęć typowych przypadków oraz czasów obsługi
- wprowadzenie systemu rotacji personelu pozwalającego na bardziej elastyczne przypisywanie pracowników do zadań w zależności od aktualnego obciążenia oddziału
- usprawnienie systemu triage, aby szybciej klasyfikować pacjentów według pilności ich stanu zdrowia
- wprowadzenie systemu monitorowania obciążenia oddziału ratunkowego w czasie rzeczywistym

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 5: Budowanie kultury przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, by od razu uzyskiwać właściwą jakość

Zasada budowania kultury przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, by od razu uzyskiwać właściwą jakość polega na stworzeniu środowiska, w którym problemy są natychmiast wykrywane i rozwiązywane. Zatrzymywanie procesów w przypadku wykrycia problemów, uprawnienia pracowników do podejmowania działań naprawczych, stosowanie narzędzi wizualnych i analiza przyczynowo-skutkowa są kluczowymi elementami tej zasady.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 5: Budowanie kultury przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, by od razu uzyskiwać właściwą jakość



Przykład zastosowania w szpitalu - wprowadzenie systemu przerywania działania w celu rozwiązania problemu na bloku operacyjnym.

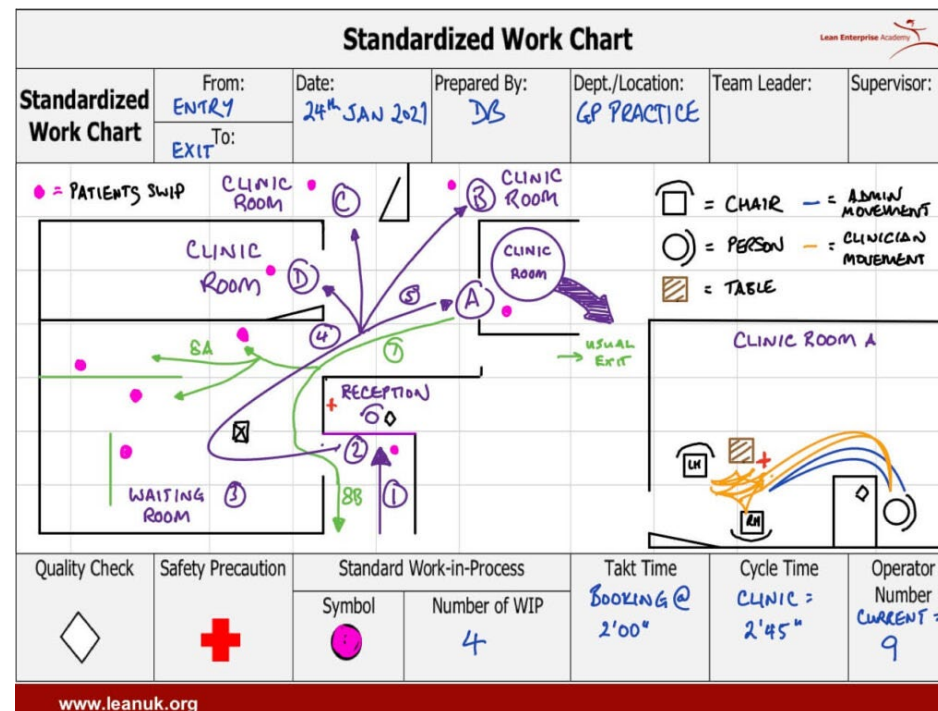
- wykrywanie niektórych błędów podczas operacji dopiero po fakcie
- wprowadzenie systemu przerywania działania w celu rozwiązania problemu na bloku operacyjnym, który umożliwiał natychmiastowe zatrzymanie procedury w przypadku zauważenia istotnego problemu
- zainstalowanie na każdym stanowisku operacyjnym systemu sygnalizacji wizualnej i dźwiękowej
- system ten pozwalał każdemu członkowi zespołu operacyjnego na natychmiastowe zatrzymanie operacji poprzez naciśnięcie przycisku, jeśli zauważyli oni problem, który mógłby zagrozić pacjentowi lub wpłynąć na jakość zabiegu
- przeszkolenie personelu w zakresie działania tego systemu

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 6: Standaryzowanie zadań jako podstawa ciągłego doskonalenia i upewnomoćnienia pracowników

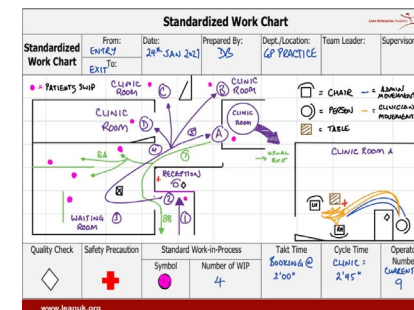
Zasada standaryzowania zadań jako podstawy ciągłego doskonalenia i upewnomoćnienia pracowników polega na tworzeniu i utrzymywaniu najbardziej efektywnych metod pracy, które są konsekwentnie stosowane i regularnie doskonalone. Standaryzacja zapewnia spójność, wysoką jakość i efektywność procesów, a także umożliwia pracownikom aktywne uczestnictwo w procesie doskonalenia, co zwiększa ich zaangażowanie i odpowiedzialność.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 6: Standaryzowanie zadań jako podstawa ciągłego doskonalenia i uppełnomocnienia pracowników



Przykład zastosowania w szpitalu - standaryzacja procedur higieny

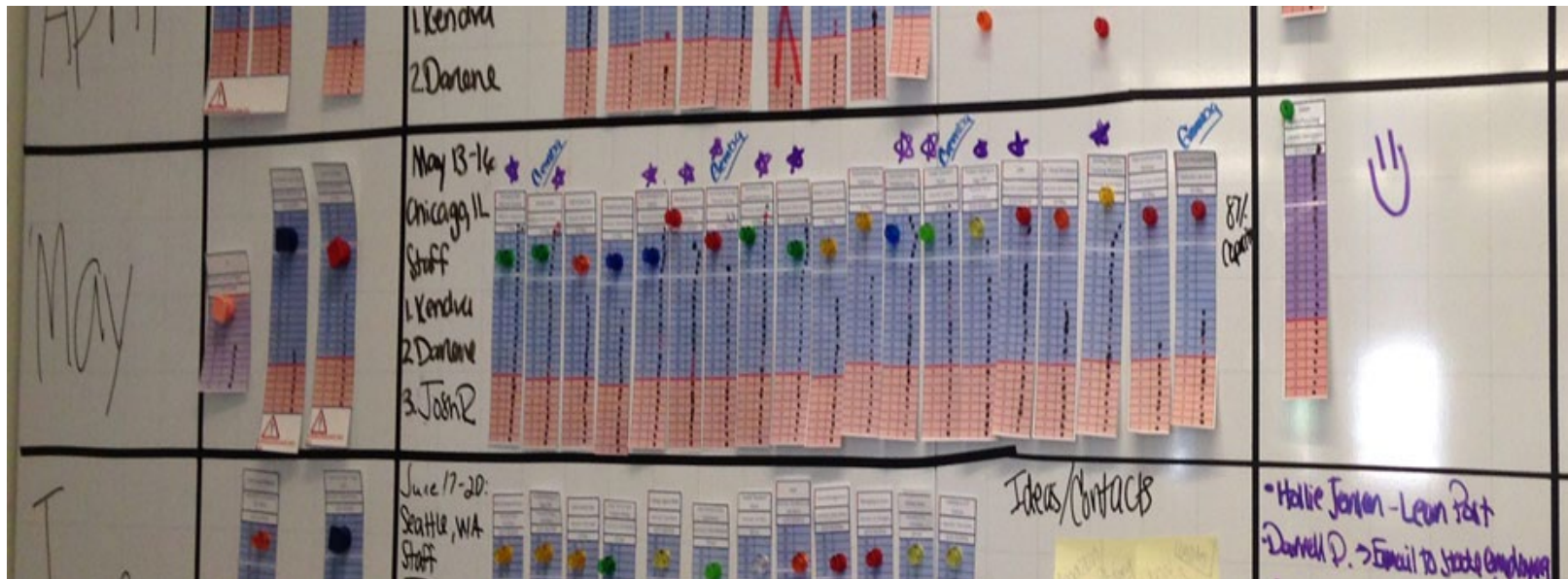
- problem związany z niestosowaniem się do procedur higieny
- wzrost liczby zakażeń szpitalnych
- wdrożenie programu standaryzacji procedur higieny jako kluczowego elementu poprawy jakości opieki i bezpieczeństwa pacjentów
- opracowanie i wdrożenie standardowych procedur operacyjnych
- przeprowadzenie szkoleń i certyfikacji personelu
- wprowadzenie systemu regularnych audytów i monitorowania przestrzegania procedur higieny
- zachęty personelu do zgłaszania problemów związanych z przestrzeganiem procedur

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 7: Stosowanie kontroli wizualnej, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu

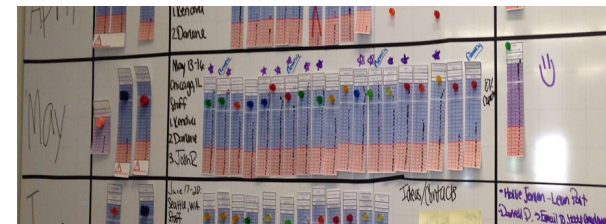
Zasada stosowania kontroli wizualnej, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu polega na użyciu prostych, widocznych wskaźników, które umożliwiają natychmiastowe zauważanie problemów i odchyłeń od normy. Dzięki kontroli wizualnej, problemy mogą być szybko rozpoznane i rozwiązane, co prowadzi do zwiększenia jakości, efektywności i zaangażowania pracowników.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 7: Stosowanie kontroli wizualnej, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu



Przykład zastosowania w szpitalu - wprowadzenie tablic wizualnych i systemu kolorowych oznaczeń w magazynie materiałów medycznych.

- występujące problemy związane z brakami materiałów medycznych lub ich niewłaściwym uzupełnianiem
- brak widocznych sygnałów o stanie zapasów
- kluczowe materiały były niedostępne w momencie, gdy były najbardziej potrzebne
- wprowadzenie systemu kontroli wizualnej w magazynie materiałów medycznych
- instalacja tablic wizualnych w magazynie materiałów medycznych, na których prezentowano aktualny stan zapasów
- aktualizacja tablic w czasie rzeczywistym
- informacje o ilości dostępnych materiałów, przewidywanym czasie zużycia oraz planowanych dostawach
- kolorowe oznaczenia na tablicach wskazujące poziom zapasów: zielony dla stanu optymalnego, żółty dla poziomu ostrzegawczego, i czerwony dla stanu krytycznego, kiedy natychmiastowe uzupełnienie było konieczne

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 8: Stosowanie wyłącznie niezawodnej, gruntownie sprawdzonej technologii służącej pracownikom i procesom

Zasada stosowania wyłącznie niezawodnej, gruntownie sprawdzonej technologii służącej pracownikom i procesom podkreśla znaczenie wyboru i wdrażania technologii, które są niezawodne, sprawdzone i wspierają zarówno pracowników, jak i procesy organizacji. Unikanie nadmiernie skomplikowanych i nieprzetestowanych technologii minimalizuje ryzyko zakłóceń, zwiększa efektywność i przyczynia się do ciągłego doskonalenia procesów.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 8: Stosowanie wyłącznie niezawodnej, gruntownie sprawdzonej technologii służącej pracownikom i procesom



Przykład zastosowania w szpitalu - wdrożenie systemu elektronicznej dokumentacji medycznej (EMR) w szpitalu.

- przejście z papierowej dokumentacji medycznej na system elektroniczny
- stopniowe wprowadzenie sprawdzonej technologii, aby upewnić się, że będzie ona rzeczywiście wspierać pracowników i procesy
- pilotażowe wdrożenie systemu na jednym oddziale
- dokładne przetestowanie technologii w warunkach rzeczywistych, zidentyfikowanie potencjalnych problemów oraz zebranie opinii pracowników, którzy mieli bezpośrednio korzystać z systemu
- przeszkolenie z obsługi nowego systemu
- po kilku miesiącach pilotażowego wdrożenia, przeprowadzenie oceny skuteczności systemu
- dopiero po potwierdzeniu, że system jest niezawodny i rzeczywiście wspiera pracowników oraz procesy, pełne wdrożenie we wszystkich oddziałach

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 9: Kształtowanie liderów, którzy w pełni rozumieją pracę, żyją filozofią firmy i uczą innych

Zasada kształtowania liderów, którzy w pełni rozumieją pracę, żyją filozofią firmy i uczą innych polega na rozwijaniu przywódców, którzy mają głębokie zrozumienie procesów operacyjnych, są zaangażowani w realizację wartości organizacji i aktywnie przekazują swoją wiedzę oraz doświadczenie innym.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 9: Kształtowanie liderów, którzy w pełni rozumieją pracę, żyją filozofią firmy i uczą innych



Przykład zastosowania w szpitalu - rozwój liderów Lean w szpitalu poprzez program mentoringowy i szkoleniowy.

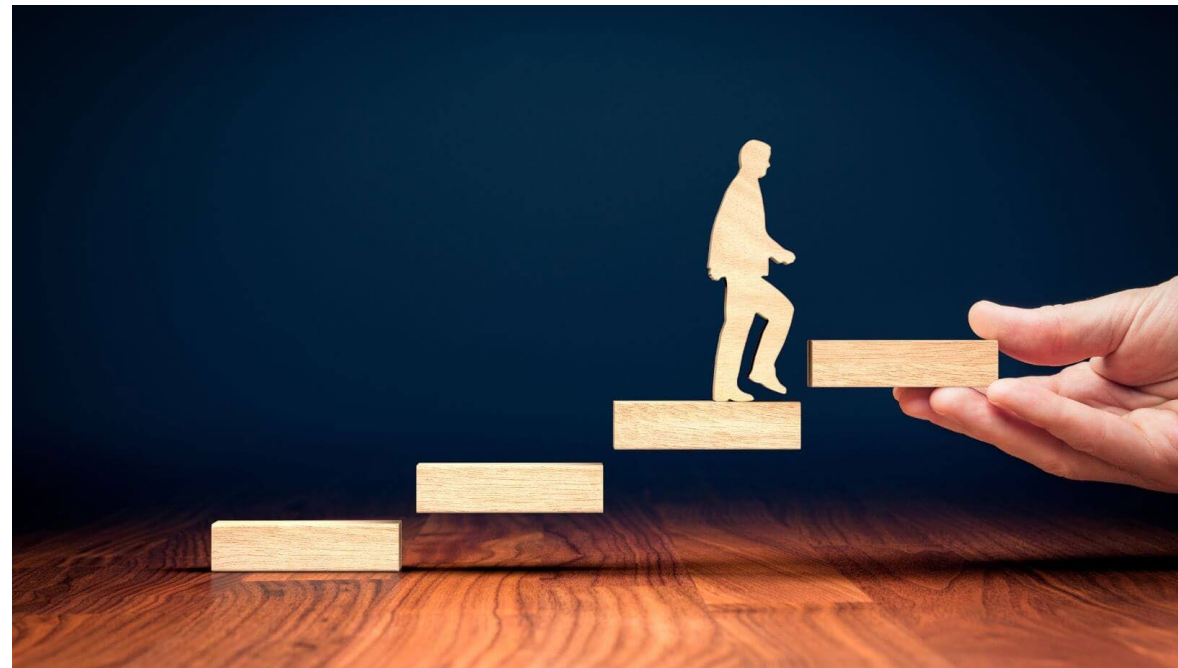
- wzmocnienie kultury organizacyjnej poprzez rozwój liderów, którzy byliby nie tylko ekspertami w swoich dziedzinach, ale również ambasadorami filozofii Lean
- stworzenie zespołu liderów, którzy potrafią inspirować innych pracowników, wdrażać zasady Lean w codziennych operacjach i kształtować kulturę ciągłego doskonalenia
- identyfikacja pracowników na różnych szczeblach, którzy wykazywali się naturalnymi zdolnościami przywódczymi, zaangażowaniem w poprawę jakości oraz zainteresowaniem filozofią Lean
- intensywne szkolenia wybranych pracowników dotyczące zasad Lean
- uruchomienie programu mentoringowego, w ramach którego doświadczeni liderzy Lean byli przydzielani jako mentorzy dla nowych liderów
- pomoc ze strony mentorów młodszym kolegom w rozwijaniu umiejętności przywódczych, rozumieniu i wdrażaniu zasad Lean w codziennej pracy oraz w nauczaniu innych pracowników

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 10: Rozwijanie wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną koncepcję firmy

Zasada rozwijania wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną koncepcję firmy podkreśla znaczenie budowania kompetentnych, zaangażowanych i silnych zespołów, które są w stanie realizować długoterminowe cele organizacji. Kluczowe są tutaj: rekrutacja odpowiednich osób, systematyczne szkolenie i rozwój, promowanie kultury ciągłego doskonalenia, budowanie zaufania i przestrzeni do działania oraz rozwijanie liderów, którzy są wzorem do naśladowania i mentorami dla swoich zespołów.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 10: Rozwijanie wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną koncepcję firmy



Przykład zastosowania w szpitalu - wprowadzenie programu zespołowego doskonalenia jakości opieki.

- rozwój wyjątkowych zespołów medycznych, które byłyby głęboko zaangażowane w realizację misji i wartości szpitala
- stworzenie kultury, w której każdy członek zespołu czuje się odpowiedzialny za wynik końcowy i współpracuje w ramach zespołu, aby osiągnąć wspólne cele
- dokładna selekcja nowych pracowników, kierując się nie tylko ich kwalifikacjami zawodowymi, ale także zgodnością ich wartości z misją i wizją szpitala
- wprowadzanie nowych pracowników do organizacji poprzez specjalny program onboardingowy, który podkreślał znaczenie pracy zespołowej i realizacji ogólnej koncepcji firmy
- utworzenie multidyscyplinarnych zespołów odpowiedzialnych za kompleksowe zarządzanie opieką nad pacjentem, od diagnozy, przez leczenie, aż po rehabilitację
- regularne programy szkoleniowe i warsztaty, które skupiały się na komunikacji, współpracy między działami, rozwiązywaniu problemów oraz wspólnym podejmowaniu decyzji
- wprowadzenie systemów motywacyjnych, które nagradzały zespoły za osiągnięcia w realizacji celów związanych z jakością opieki



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 11: Szanowanie szerokiej sieci partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając w doskonaleniu się

Zasada szanowania szerokiej sieci partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając w doskonaleniu się polega na budowaniu długoterminowych, wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami opartych na zaufaniu, współpracy i ciągłym doskonaleniu. Organizacja stawia ambitne cele, motywując dostawców do osiągnięcia wyższych standardów, jednocześnie oferując wsparcie i dzieląc się wiedzą.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 11: Szanowanie szerokiej sieci partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając w doskonaleniu się



Przykład zastosowania w szpitalu - współpraca z dostawcą sprzętu medycznego w celu poprawy jakości i efektywności dostaw.

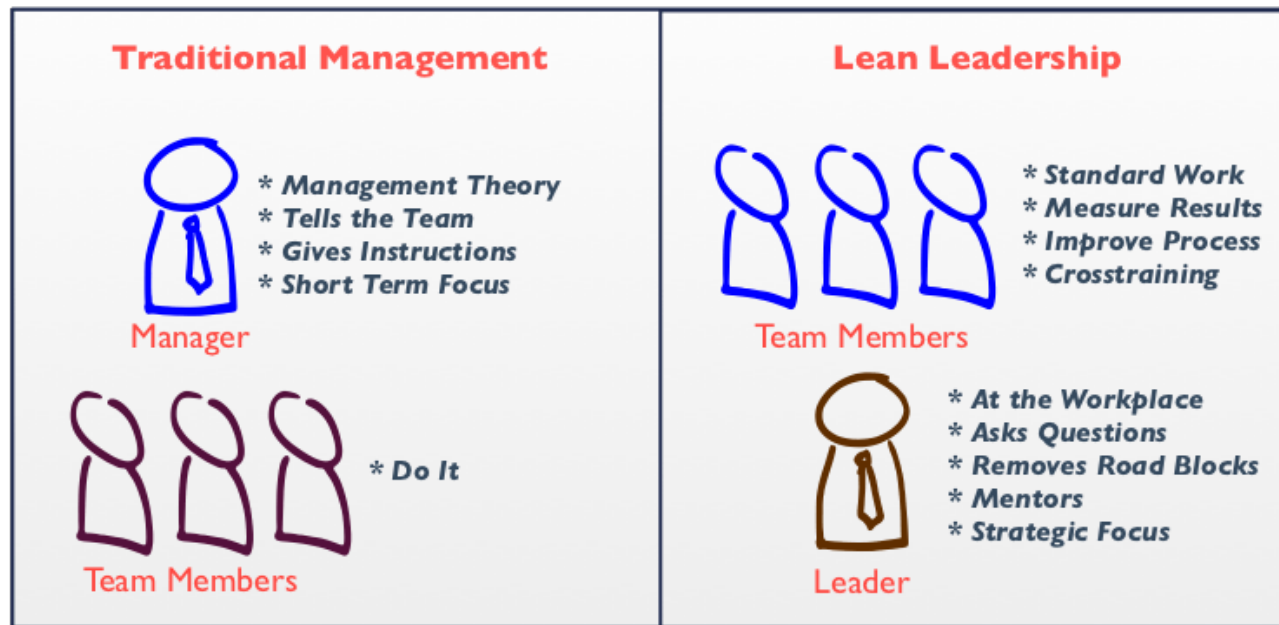
- identyfikacja kluczowych dostawców, którzy dostarczali sprzęt medyczny niezbędny do codziennej pracy
- mimo, że dostarczany sprzęt był wysokiej jakości, czasami występowały opóźnienia w dostawach
- zorganizowanie spotkania z przedstawicielami dostawcy sprzętu medycznego, na którym omówiono aktualny stan współpracy oraz zidentyfikowano obszary wymagające poprawy
- przedstawienie oczekiwań szpitala dotyczących terminowości dostaw, jakości obsługi oraz wsparcia technicznego
- przeprowadzenie wspólnej analizy procesów związanych z zamawianiem, dostawą i instalacją sprzętu
- zespołowa analiza łańcucha dostaw
- identyfikacja kluczowych obszarów ulepszeń
- opóźnienia wynikające często z braku synchronizacji między działem zamówień szpitala a logistyką dostawcy

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 12: Angażowanie się osobiście, aby w pełni zrozumieć sytuację

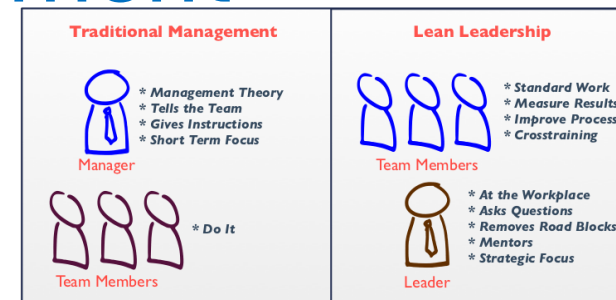
Zasada angażowania się osobiście, aby w pełni zrozumieć sytuację (*Genchi Genbutsu*) polega na bezpośrednim zaangażowaniu menedżerów i pracowników w obserwację i analizę rzeczywistych procesów i problemów. Bezpośrednia obserwacja umożliwia pełne zrozumienie sytuacji, szybsze i bardziej trafne podejmowanie decyzji oraz wspiera kulturę ciągłego doskonalenia i zaangażowania pracowników. Implementacja tej zasady wymaga regularnych wizyt na miejscu, bliskiej współpracy z pracownikami oraz promowania otwartości i uczenia się.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 12: Angażowanie się osobiście, aby w pełni zrozumieć sytuację



Przykład zastosowania w szpitalu - regularne wizyty dyrektora na oddziałach w celu zrozumienia wyzwań operacyjnych.

- wdrożenie praktyki regularnych wizyt dykcji na oddziałach, aby osobiście zaangażować się w codzienne operacje szpitala, lepiej zrozumieć problemy pracowników i wspólnie z nimi poszukiwać rozwiązań
- ustalenie harmonogramu regularnych wizyt na wszystkich oddziałach
- wizyty co najmniej raz w tygodniu, aby zapewnić ciągłość kontaktu z personelem
- obserwacja codziennej pracy personelu medycznego, od procedur przyjęcia pacjentów, przez wykonywanie zabiegów, aż po zarządzanie zasobami
- rozmowy z lekarzami, pielęgniarkami i pracownikami pomocniczymi
- pytania o doświadczenia, wyzwania i sugestie dotyczące usprawnień
- dzięki osobistym wizytom możliwość zauważenia problemów, które mogły umknąć w codziennych raportach
- zbudowanie zaufanie między dyrekcją a personelem, praktyką regularnych wizyt i bezpośredniego kontaktu z pracownikami

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 13: Podejmowanie decyzji powoli, w drodze konsensusu i starannie rozważając wszystkie możliwości, szybko wdrażając decyzje

Zasada podejmowania decyzji powoli, w drodze konsensusu i starannie rozważając wszystkie możliwości, szybko wdrażając decyzje, podkreśla znaczenie precyzyjnego procesu decyzyjnego, który obejmuje analizę, konsultacje i budowanie konsensusu, a następnie efektywną i szybką realizację podjętych decyzji. Implementacja tej zasady wymaga strukturyzowanych procesów, zaangażowania wszystkich interesariuszy oraz efektywnego szkolenia i rozwoju pracowników.

Most Common Decision-Making Methods

Autocratic	I have full authority to make any choice
Delegation	You decide today (with limitations)
Democratic	The majority wins
Consent	Debate and align if it's safe to try
Avoidance	Put it on the back burner
Consultative	I need your input
Consensus	Everyone must agree



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 13: Podejmowanie decyzji powoli, w drodze konsensusu i starannie rozważając wszystkie możliwości, szybko wdrażając decyzje

Most Common Decision-Making Methods	
Autocratic	I have full authority to make any choice
Delegator	You decide today (with limitations)
Democratic	The majority wins
Consent	Debate and align if it's safe to try
Avoidance	Put it on the back burner
Consultative	I need your input
Consensus	Everyone must agree

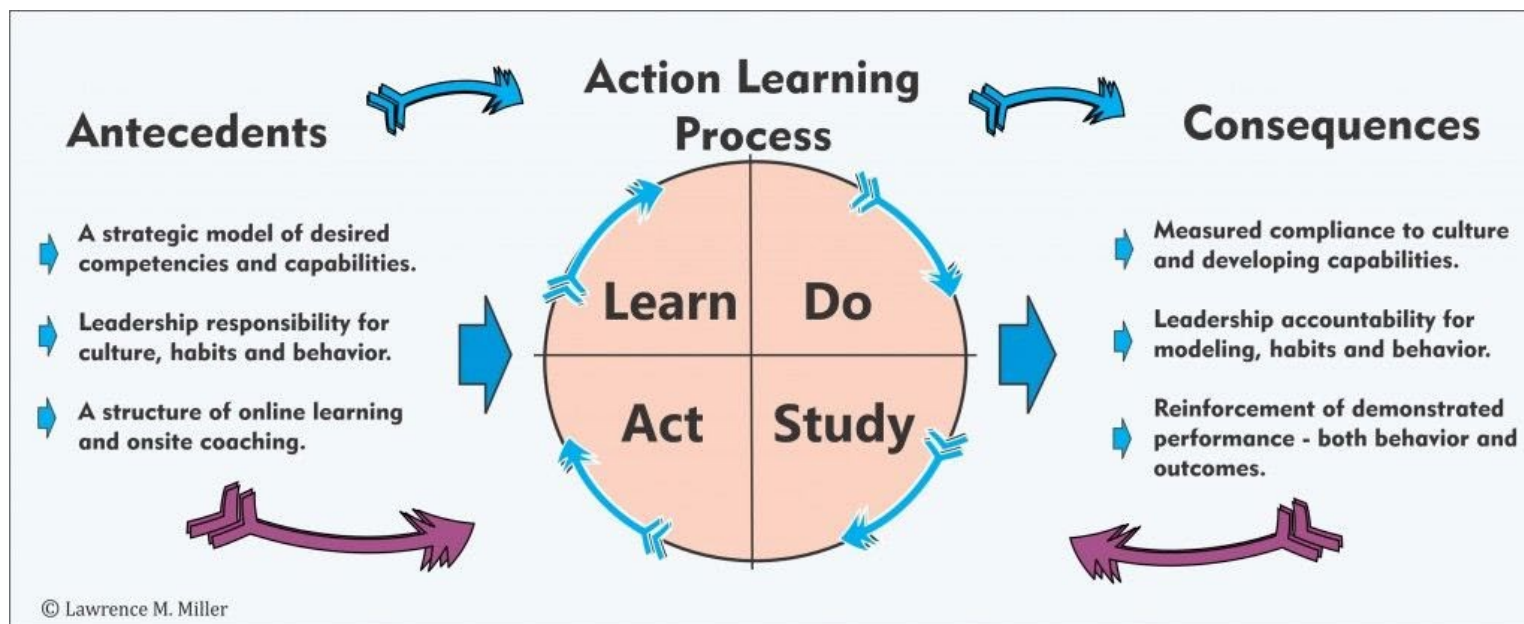
- problemy związane z planowaniem i zarządzaniem harmonogramami operacji
- częste zmiany w grafiku, niedostateczna komunikacja oraz nieprzewidziane przestoje prowadzące do opóźnień i frustracji zarówno wśród personelu medycznego, jak i pacjentów
- wprowadzenie nowego systemu zarządzania harmonogramami operacji
- szerokie konsultacje, w których uczestniczyli chirurdzy, pielęgniarki, anestezjolodzy, pracownicy administracyjni, a także pacjenci
- zrozumienie problemów z obecnym systemem i oczekiwań wobec nowego rozwiązania
- zorganizowanie spotkań grupowych i indywidualnych rozmów, aby upewnić się, że głosy wszystkich były wysłuchane
- analiza kosztów, korzyści, ryzyka oraz wpływu na pracę personelu i komfort pacjentów możliwych rozwiązań
- pilotaż nowych rozwiązań i przeprowadzenie testów na wybranych oddziałach
- ujawnienie, które z rozwiązań najlepiej spełniają oczekiwania i wymagania użytkowników
- po osiągnięciu konsensusu przystąpienie do wdrożenia nowego systemu

2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 14: Stać się organizacją uczącą dzięki nieustrudzonej refleksji i ciągłemu doskonaleniu

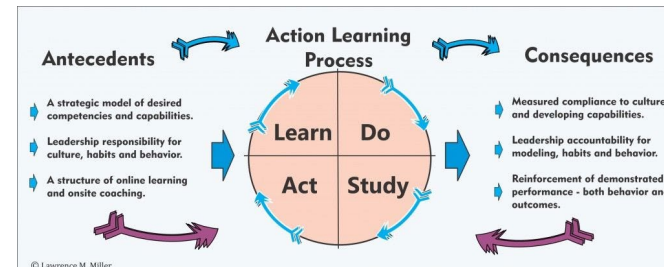
Zasada stania się organizacją uczącą dzięki nieustrudzonej refleksji (*hansei*) i ciągłemu doskonaleniu (*kaizen*) polega na promowaniu kultury, w której uczenie się i doskonalenie są nieustannymi procesami. Hansei pozwala na krytyczną refleksję i uczenie się na błędach, a kaizen stawia na ciągłe, drobne usprawnienia we wszystkich aspektach działalności organizacji. Implementacja tej zasady wymaga struktur, procesów i kultury wspierającej otwartość, zaangażowanie i chęć ciągłego rozwoju.



2 Zasady Lean Healthcare Management



Zasada 14: Stać się organizacją uczącą dzięki nieustrudzonej refleksji i ciągłemu doskonaleniu



Przykład zastosowania w szpitalu - wprowadzenie kultury refleksji i ciągłego doskonalenia na oddziale chirurgicznym szpitala.

- dążenie do poprawy jakości opieki i zwiększenia efektywności operacyjnej
- wprowadzenie systematycznego podejścia do refleksji i ciągłego doskonalenia na oddziale
- zbudowanie kultury, w której każdy pracownik regularnie analizuje swoje działania, identyfikuje możliwości ulepszeń i wdraża je w praktyce
- wprowadzenie regularnych sesji refleksji, które odbywały się co tydzień na oddziale
- analiza przez zespół medyczny przebiegu operacji, procedury przed- i pooperacyjnych oraz innych aspektów opieki nad pacjentem
- możliwość podzielenia się swoimi obserwacjami przez każdego członka zespołu, zarówno dotyczącymi sukcesów, jak i obszarów wymagających poprawy
- zachęcanie do otwartego omawiania błędów i niepowodzeń bez obawy przed krytyką
- zrozumienie przyczyn problemów oraz zapobieganie ich powtórzeniu w przyszłości



3 Identyfikacja nieefektywności dzięki Lean

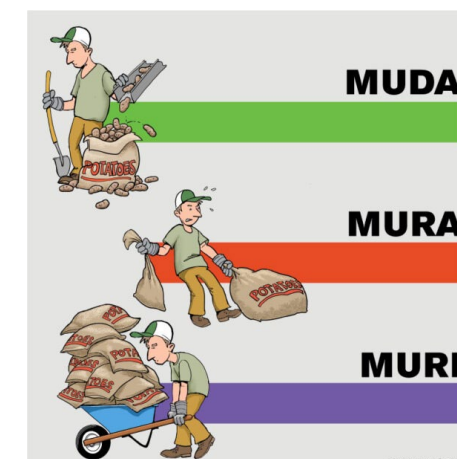


Marnotrawstwo w koncepcji Lean to każde działanie, które zużywa zasoby, a nie dodaje wartości dla klienta. Źródłem marnotrawstwa są dwie kategorie działań:

- działania nietworzące wartości, ale niezbędne do prawidłowej realizacji usługi BVA/NNVA (Business Value Added/Necessary Non Value Added) (np. wynikające z przepisów prawa oraz regulaminów wewnętrznych, zwyczajów i tradycji organizacji, technologii realizacji procesów np. systemów wspomagania zarządzania itp.)
- działania nietworzące wartości, zbędne z punktu widzenia klientów zewnętrznych oraz wewnętrznych organizacji (NVA Non Value Added).

Japończycy definiowali trzy podstawowe kategorie marnotrawstwa (MUDA):

- Muda (marnotrawstwo) jest to jakakolwiek forma marnotrawstwa w procesie.
- Mura (nieregularność) nierównomierne rozłożenie pracy maszyn lub ludzi.
- Muri (nadmierne obciążenie) to nieracjonalne przeciążenie maszyn lub ludzi.



3 Identyfikacja nieefektywności dzięki Lean



Klasyczny podział źródeł marnotrawstwa obejmuje następujące kategorie:

- **nadprodukcja** (np. zbyt duża ilość produktów w stosunku do zapotrzebowania klienta).
- **czekanie** (np. oczekiwanie na dokumenty, wsparcie techniczne, oczekiwanie na zgody, akceptacje, podpisy, pracę innego pracownika, półprodukty).
- **zbędny transport/przemieszczanie** (np. dokumentów, produktów, surowców).
- **nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie** (np. zbyt wiele czynności i działań, zbyt wiele informacji, procedur, podpisów, osób zaangażowanych w proces, spotkań).
- **nadmierny stan zapasów** (np. zbędne zapasy międzyoperacyjne, surowców, półproduktów, pracy w toku, produktów).
- **zbędne ruchy** (np. zbędne przemieszczanie pomiędzy maszynami, stanowiskami pracy, zbędne czynności np. uporządkowanie stanowiska pracy po poprzednim pracowniku).
- **defekty** (np. błędy, niezgodności, pomyłki, wadliwe produkty, usługi).



3 Identyfikacja nieefektywności dzięki Lean



Dodatkowo przyjmuje się 8 kategorię – **niewykorzystany potencjał pracowników** (np. realizowanie przez pracowników zadań, w których nie są specjalistami, mało precyzyjne zakresy czynności, które powodują angażowanie pracowników w działania niezgodne z ich kluczowymi kompetencjami).

Skrót TIMWOODS określa powyższe kategorie (transport, inventory, motion, waiting, overburden, over-processing, defects, skills).

W celu zaadaptowania pojęcia muda do organizacji usługowych zaproponowano:

- opóźnienia (delay)
- duplikowanie się (duplication)
- niepotrzebny ruch (unnecessary movement)
- niejasna komunikacja (unclear communication)
- nieprawidłowe zapasy (incorect inventory)
- utracone szanse (opportunity lost)
- błędy (errors)
- ludzie (people)

3 Identyfikacja nieefektywności dzięki Lean



Eliminacja marnotrawstwa w placówce medycznej może oznaczać np.

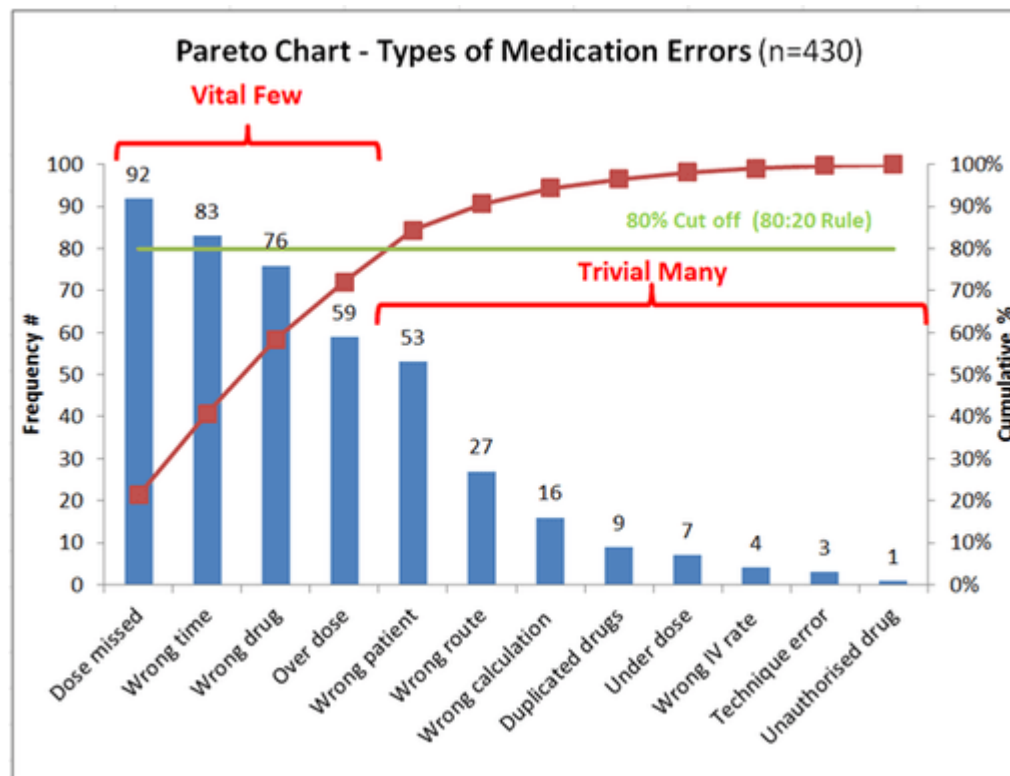
- Redukcję nadprodukcji – unikanie wykonywania zbędnych badań diagnostycznych czy procedur medycznych, które nie przynoszą wartości dla pacjenta.
- Optymalizację zapasów – minimalizowanie nadmiarowych zapasów leków, materiałów medycznych i sprzętu, co zmniejsza koszty magazynowania i ryzyko przeterminowania.
- Usprawnienie transportu – redukowanie niepotrzebnego przemieszczania pacjentów, personelu i materiałów w obrębie placówki medycznej.
- Zmniejszanie nadmiaru przetwarzania – unikanie zbędnych kroków w procesach administracyjnych i medycznych, które nie przynoszą dodatkowej wartości.
- Ograniczenie ruchu – optymalizacja układu przestrzennego oddziałów, aby zmniejszyć konieczność przemieszczania się personelu.
- Redukcję wad – wprowadzenie systemów kontroli jakości, które minimalizują błędy medyczne i administracyjne.
- Skrócenie oczekiwania – usprawnienie harmonogramów wizyt, zabiegów i procedur, aby pacjenci nie musieli czekać na opiekę.
- Wykorzystanie potencjału pracowników – angażowanie personelu medycznego w procesy doskonalenia, aby lepiej wykorzystywać ich umiejętności i doświadczenie.

3 Identyfikacja nieefektywności dzięki Lean



Zgodnie z **zasadą Pareto**, ponad 80% marnotrawstwa w zarządzaniu organizacją ma charakter systemowy, i jest niezależne od działania pojedynczych pracowników. Źródłem marnotrawstwa są często błędne, nieefektywne i nieskuteczne rozwiązania wbudowane w system zarządzania oraz brak umiejętności zarządzania ludźmi.

Zasada Pareto



4 Techniki i narzędzia Lean Healthcare



Metoda Lean	Główne założenia metody	Rekomendowane zastosowanie	Uzasadnienie zastosowania	Narzędzia i techniki wspierające metodę	Wymagana dojrzałość organizacji w zakresie Lean
5S	Doskonalenie i standaryzacja codziennej pracy pracownika i zespołów	Wdrażanie standardów do codziennych czynności operacyjnych.	Aby często powtarzane czynności były wykonywane wydajnie i w przewidywalny sposób.	Selekcja, systematyka, sprząatanie, standaryzacja, samodyscyplina	Wysoka
Mapa procesu	Stworzenie mapy procesu biznesowego za pomocą narzędzi wizualnej prezentacji	Analiza procesu i zrozumienie, jakie czynności i w jakiej kolejności są wykonywane.	Aby analizować problem, należy zrozumieć proces biznesowy.	Visio, Lucidchart, PowerPoint, Canva	Średnia
Value Stream Mapping	Mapowanie czynności procesu, oznaczenie czasu trwania i oczekiwania.	Analiza procesu w celu zrozumienia miejsc, gdzie powstają kolejki lub bezproduktywne oczekiwanie.	Aby odnaleźć główne problemy i nieefektywności w procesie.	Visio, Lucidchart, PowerPoint, Canva	Średnia
Kanban	Wizualne przedstawienie bieżącego stanu realizacji zadań w celu lepszego planowania.	Planowanie, monitorowanie i optymalizacja realizacji procesu.	Obserwacja przepływu procesu w celu jego lepszego zarządzania i optymalizacji.	Fizyczna tablica, Visio, Lucidchart, PowerPoint, Canva	Średnia
Diagram Ishikawy	Analiza problemu i jego źródła w celu eliminowania głównej przyczyny problemu.	Analiza problemu, znalezienie głównej przyczyny, eliminacja.	Eliminowanie efektów problemu nie rozwiązuje go. Poprawne zdefiniowanie źródła problemu pozwala na jego zrozumienie i eliminację.	Kartka papieru, długopis, Lucidchart, PowerPoint, Canva	Wysoka
Reguła Pareto	Hierarchizacja czynników wpływających na proces.	Analiza w celu wskazania kilku czynników kluczowych wpływających na proces.	Zakłada się, że niewielka liczba czynników ma największy wpływ na proces.	Diagram, Excel, wykresy, analiza statystyczna	Niska
Kaizen	Myślenie procesowe, ciągłe doskonalenie.	Doskonalenie i utrzymanie standardów.	Koncentracja na procesie, dzięki któremu osiągamy wyniki, zamiast skupiania się tylko na wyniku.	Angażowanie zespołu, otwartość na wskazywanie i poprawianie błędów	Wysoka
Gemba Walk	Osobista wizytacja miejsca realizacji procesu; kontakt z osobami wykonującymi zadania.	Uzyskanie informacji o procesie poprzez obserwację pracy.	Aby zrozumieć szczegółowo, jak realizowane są czynności procesu, należy je zobaczyć.	Uważne słuchanie, obserwacja	Niska
Six Sigma	Koncentracja na kliencie, redukcja kosztów, eliminacja zmienności, dążenie do perfekcji.	Potrzeba skrócenia czasu procesu i zwiększenia satysfakcji klienta.	Dążenie do perfekcji poprzez eliminację błędów i usprawnianie procesów.	Wymiarowanie procesu, dane z systemów informatycznych	Wysoka

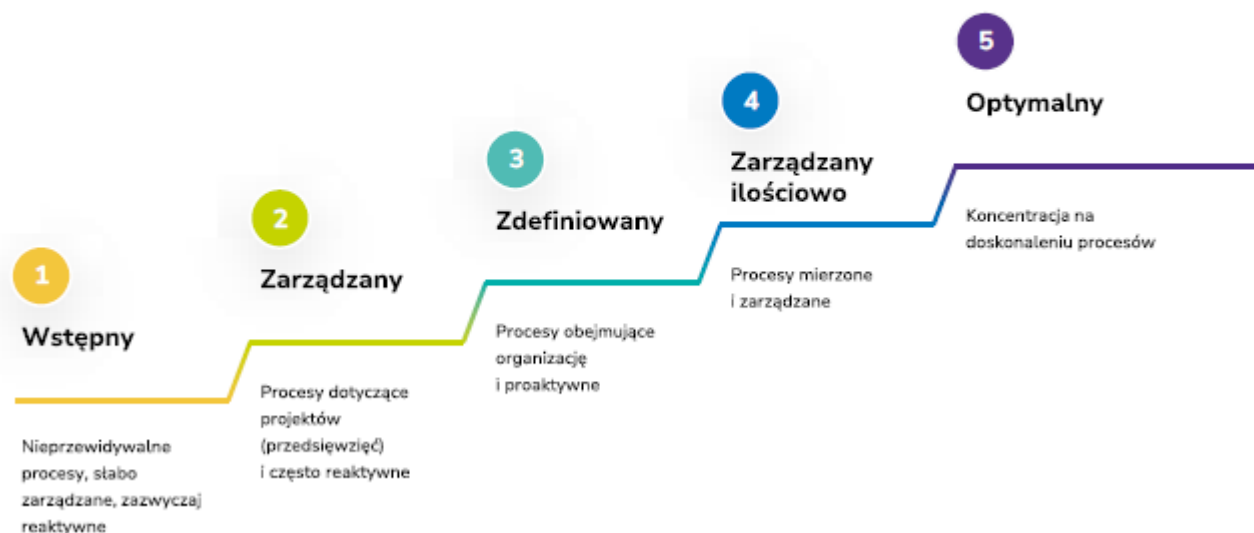


5 Wdrażanie Lean Healthcare w organizacji ochrony zdrowia



Podejmując decyzję o wdrożeniu rozwiązań Lean Healthcare Management warto zwrócić uwagę na poziom dojrzałości procesowej organizacji, aby rozpoznać jej predyspozycje do tego typu wdrożenia i przygotować z wyprzedzeniem ścieżkę dochodzenia do rozwiązań adekwatnych do stanu i możliwości organizacji.

CHARAKTERYSTYKA POZIOMÓW DOJRZAŁOŚCI

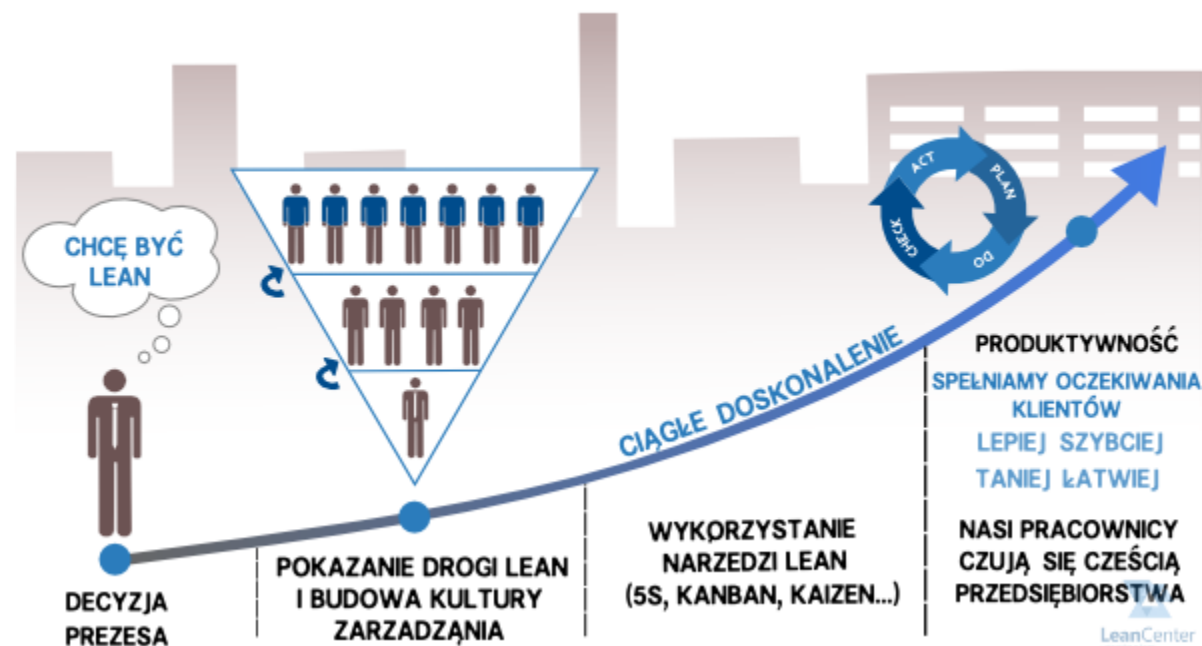


5 Wdrażanie Lean Healthcare w organizacji ochrony zdrowia



Aby skutecznie przygotować się do wdrożenia Lean Healthcare Management należy przejść przez kilka kluczowych kroków:

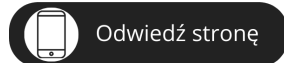
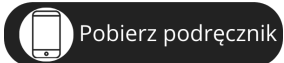
1. Zrozumienie koncepcji Lean Healthcare
2. Ocena stanu obecnego
3. Budowanie zespołu Lean
4. Planowanie i komunikacja
5. Pilotaż i testowanie
6. Wdrożenie i monitorowanie
7. Ciągłe doskonalenie
8. Utrzymanie kultury Lean



9 Pytania i odpowiedzi



*....zamieniamy się w słuch,
prosimy zadawać pytania;)*



Minister Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Państwowy Instytut
Medyczny MSWiA



Dziękuję Państwu za uwagę!

dr hab. Bartosz Grucza, prof. SGH
Kierownik Katedry
Badań nad Infrastrukturą i Mobilnością
Szkola Główna Handlowa w Warszawie

e-mail służbowy: bgrucz@sgh.waw.pl

