



Strategija. Efektyvumas. Vertė

Savivaldybės vidaus veiklos efektyvumas vadovaujantis LEAN

Aris Lencevičius
Lean Six Sigma Black Belt

Anykščiai
2017 spalio 3 d.



Klasikinė efektyvumo samprata

Efektyvumas įprastai apibrėžiamas kaip turimų išteklių panaudojimo veiksmingumas. Esminis akcentas – išteklių apkrovimas ir panaudojimas.

Neefektyvumo pavyzdžiai (Lean terminais - švaistymai):

- darbuotojai, dalį darbo laiko neturintys užduočių;
- įranga ir org. technika mažai naudojamasi;
- tuščiai, be apkrovimo leidžiamas laikas, prastovos.



Efektivumas kliento akimis

Ar pacientui svarbu kiek efektyviai apkrautas gydytojas, pas kurį nori pakliūti, bet turi laukti eilėje keletą savaičių?

Ar žinojimas, jog savivaldybės administracijos skyriaus specialistai „maksimaliai užsikrovę darbais“ yra svarbus gyventojui, kuris turi laukti „teisės aktais nustatytą terminą“ kol gaus norimą paslaugą?

Koks galėtų būti kitas efektyvumo matmuo?



Nuo išteklių prie klientų

Srauto efektyvumas parodo naudingą proceso trukmę, kitaip tariant kokią dalį viso laiko užima naudą kurianti veikla.

Pavyzdžiui jei skyriaus specialistas užpildo socialinių paslaugų poreikio įvertinimo anketą per 30 minučių, o visas procesas nuo pirminės informacijos iki sprendimo priėmimo vidutiniškai trunka dvi savaites, srauto efektyvumas yra 0,6 %.



Kam skirta vertė

Aukštas išteklių efektyvumas reiškia, kad didelę dalį viso laiko sudaro **vertę kuriantis** laikas, tačiau požiūrio taškas yra „vaizdo kamera ant darbuotojo peties“, darbuotojas dirba nuolatos ir intensyviai. Ar atsakymas į kliento klausimą kada bus perengtas sprendimas kuria vertę, ar teikia naudą?



Naudą apibrėžia jos gavėjas

Aukštas srauto efektyvumas reiškia, kad didelę dalį viso laiko sudaro **naudą teikiantis** laikas. Vaizdas matomas „filmuojant nuo kliento peties“.

Esminis skirtumas ar klientas turi prisitaikyti prie specialisto ar specialistas prie paciento.



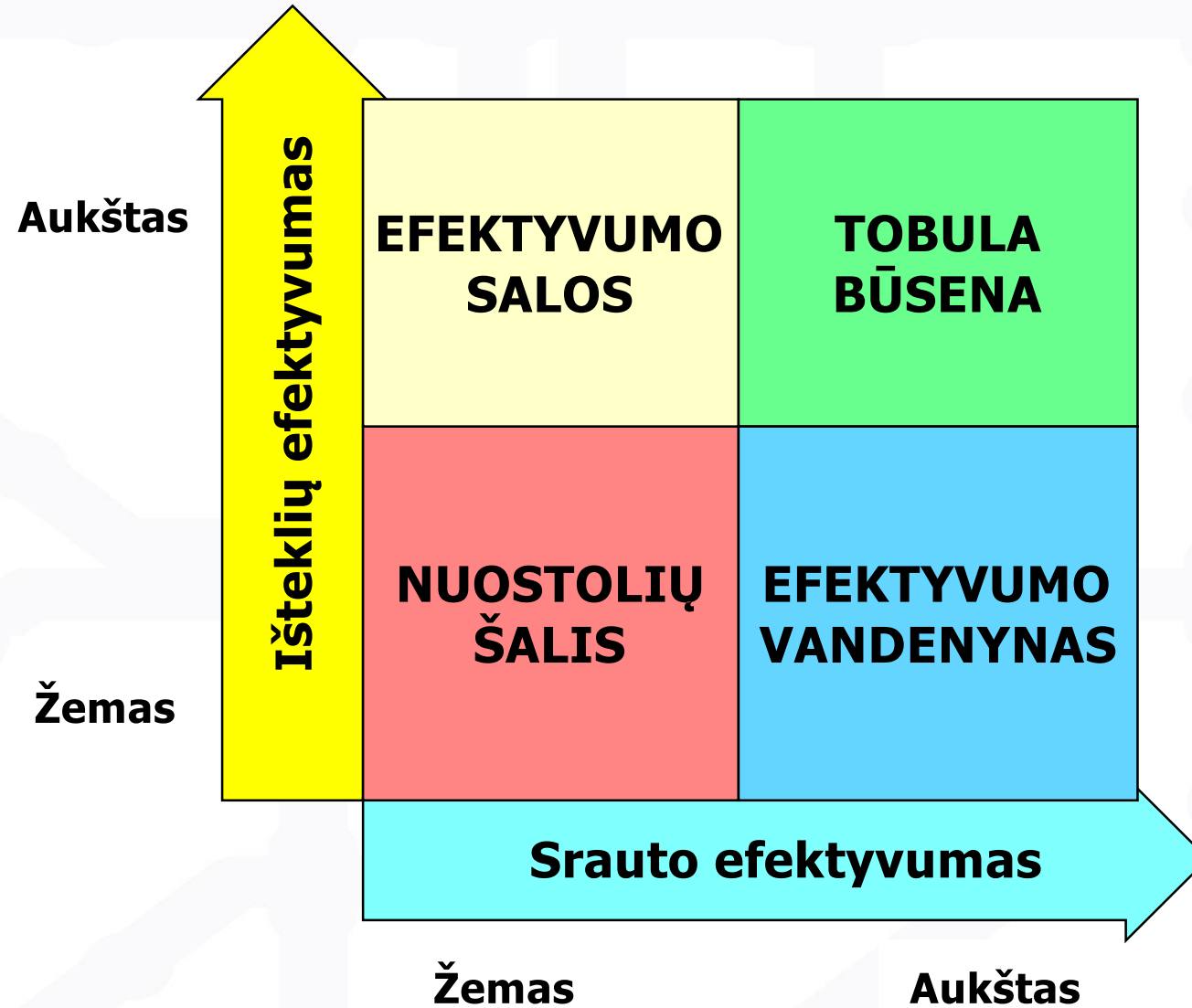
Efektyvumo paradoksas

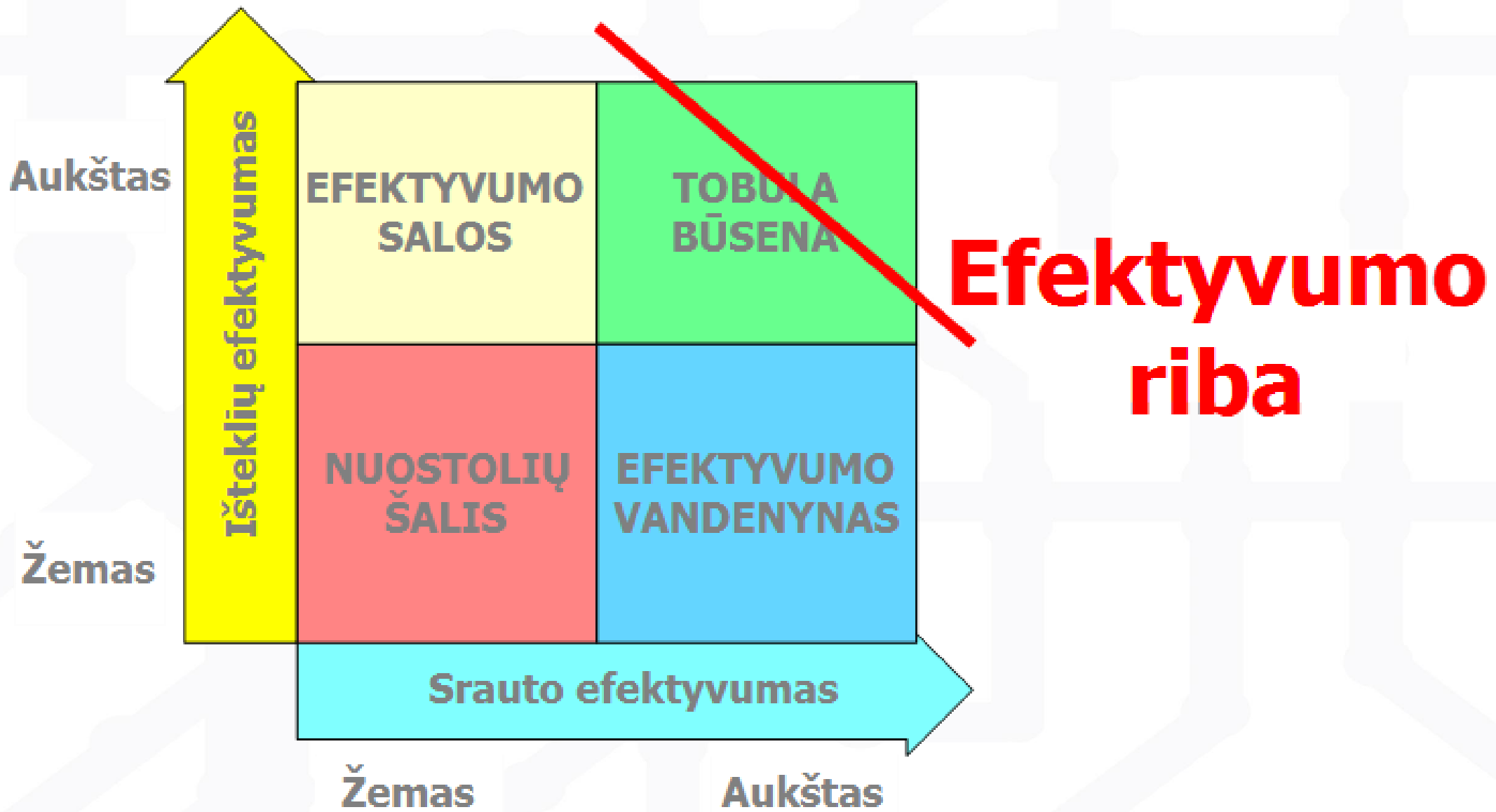
Neįmanoma turėti abiejų efektyvumo formų: išteklių efektyvumas ir srauto efektyvumas yra tarsi priešingi poliai.

- Norint, jog procesai būtų kuo trumpesni, reikia turėti daug laisvų neapkrautų išteklių.
- Norint maksimaliai apkrauti išteklius, reikia kad prie specialisto būtų laukiančių eilė.



Efektyvumo kvadratai





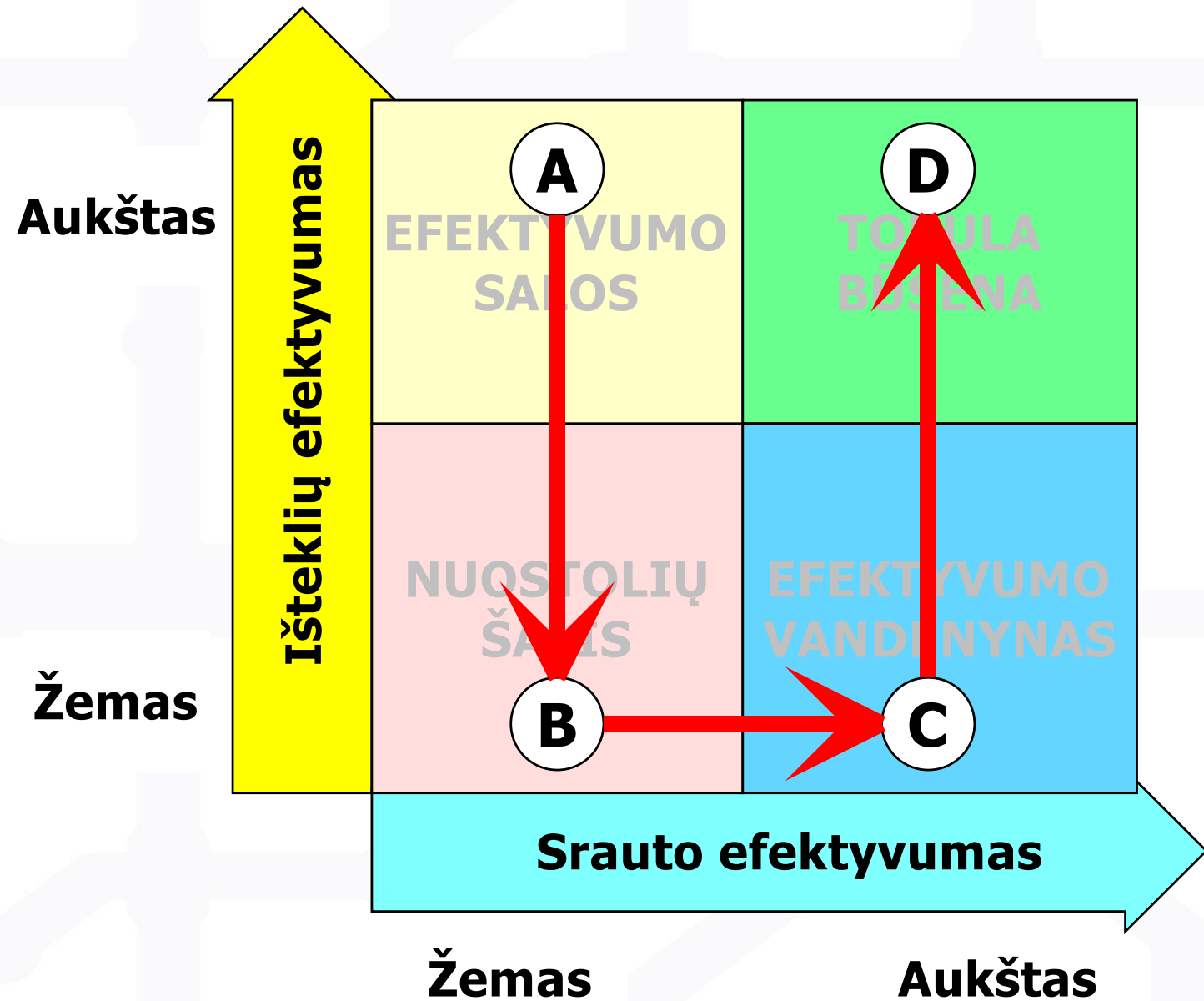
Efektyvumo ribos

Maksimalų efektyvumo lygį nulemia paklausos svyravimas.

Savivaldybės klientai yra žmonės, neįmanoma standartizuoti klientų poreikių, todėl visuomet susiduriama su svyravimu.



Kaip tapti Lean



U formos kelias

A – įsivaizduojama pradinė situacija, dažniausiai įvertinama išteklių apkrovimo rodikliais.

B – Tikroji pradinė pozicija, gaunama neskaičiuojant visų naudos klientui nekuriančių veiksmų.

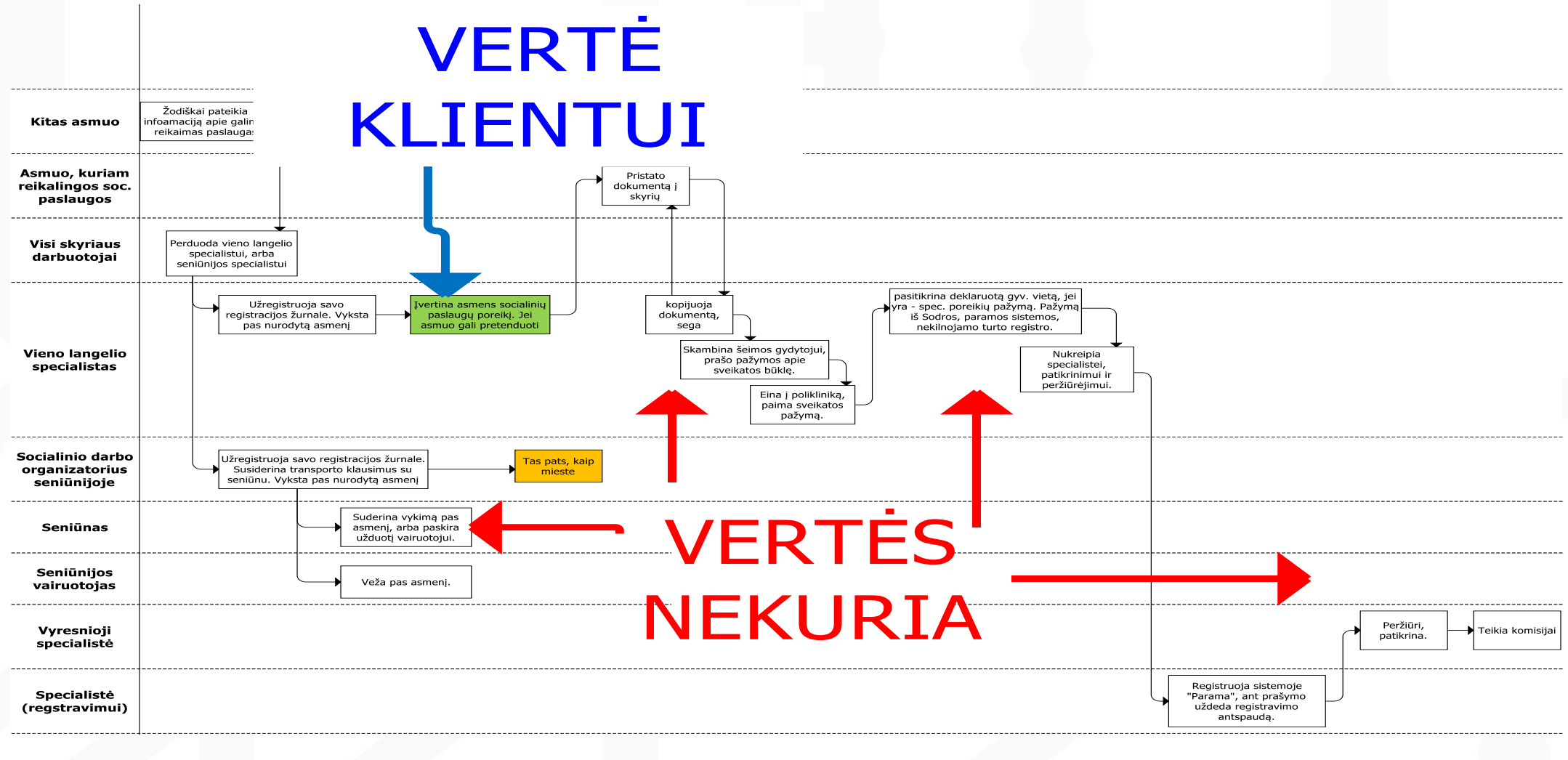
C – Srauto efektyvumo didinimas, paslaugos teikimo laiko trumpinimas, klientų pasitenkinimo augimas.

D – padidėjęs išteklių efektyvumas.



Srauto diagramos analizė

VERTĖ KLIENTUI



Nuo ko pradėti?

Įsivardinti: savivaldybės klientus ir jų gaunamą ar norimą gauti naudą, bei procesus kurie ją sukuria.

Matyti ne savivaldybės tarnautojo, o kliento požiūriu kas svarbu. Nuo funkcijų vykdymo, pereiti prie atsakomybės už rezultatus priskyrimo (*pareigybės aprašyme nurodyti ne ką specialistas veikia „vykdo šias funkcijas...“ o kokį rezultatą sukuria*).



Paslaugų kokybės specifika

Kokybė neegzistuoja kaip savarankiška savybė, nepriklausanti nuo kliento. Paslaugos kokybė visuomet yra asmeninės patirties rezultatas.

Paslaugos kokybę lemia:

1. privalomasis turinys (*gavau pažymą*);
2. problemų nebuvimas (*atsiimant didelės eilės nebuvo*);
3. jei yra - gerai / jei nėra – nieko tokio (*prašymą galiu pateikti iš namų internetu*);
4. malonūs netikėtumai (*paskambino ir pasakė, kad pažyma padaryta per valandą!*);

Dažniausiai susitelkiama tik į du pirmuosius aspektus.



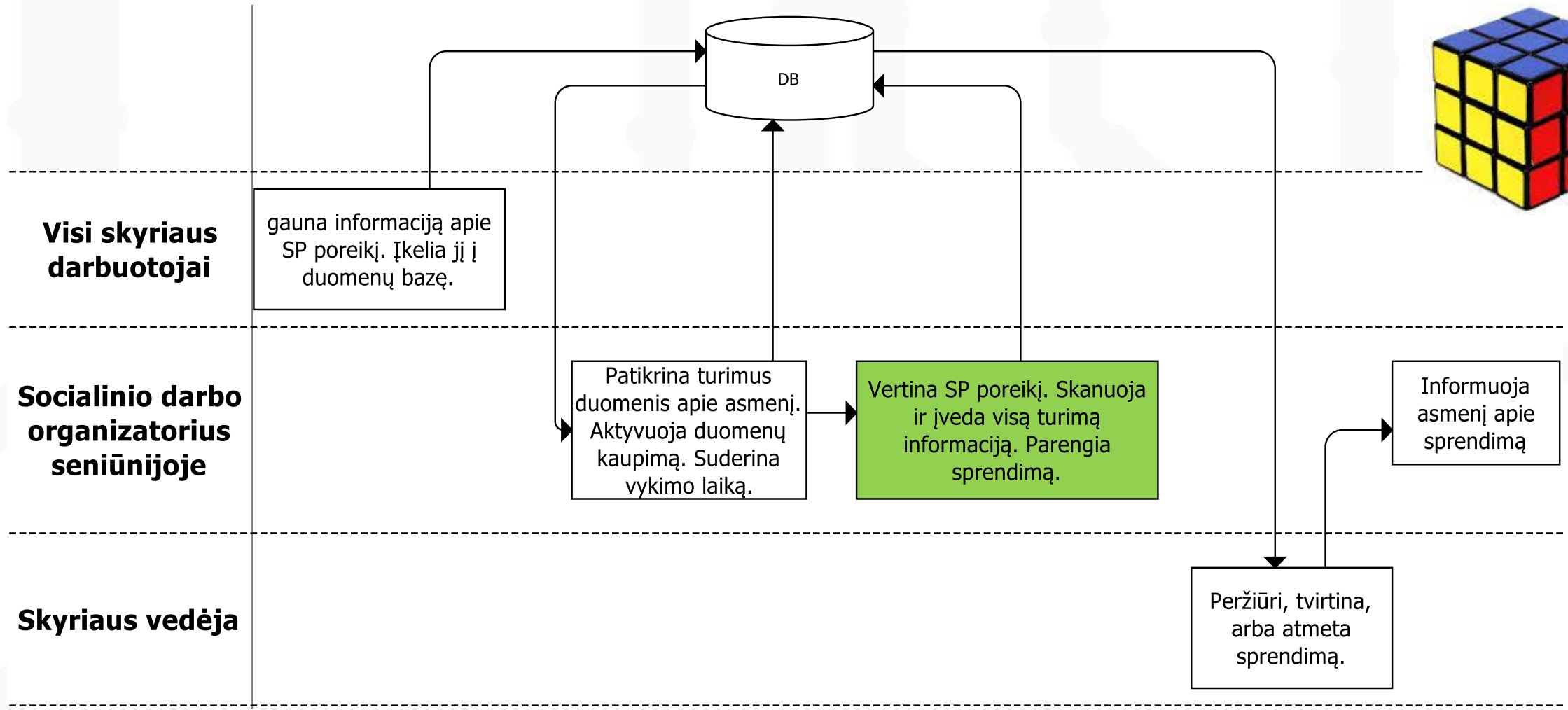
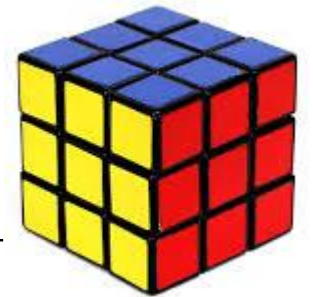
Realūs iššūkiai

Pavyzdžiui „Socialinių paslaugų poreikio nustatymo“ proceso, optimizavimo iššūkiai:

- Sumažinti proceso trukmę iki trijų dienų.
- Apsiriboti vienu vizitu pas klientą, didinti apsilankymų po paramos skyrimo skaičių.
- Dokumentacijos apimtį sumažinti per pusę.



Kaip galėtų atrodyti Lean principais pertvarkytas procesas



Kodėl verta diegti Lean

- Didžioji dalis Lean principų yra aiškūs ir konkretūs.
- Lean turi platų spektrą įrankių, pritaikytų konkretiems uždaviniams spręsti.
- Lean stipriai paremta sveiku protu ir gera praktika.
- Tai veikia, net ir nemokant japoniškai.



Lean nauda

- Atsiranda Lean kultūra, pasireiškianti tobulėjimo siekiu, darbuotojų įsitraukimu, informacijos dalinimusi, pasiekimų pripažinimu ir didžiavimusi jais.
- Darbuotojai įgyja kvalifikaciją ir praktinę patirtį naudoti tinkamus metodus sprendžiant darbo užduotis.
- Savivaldybės administracija nuolat turi artimiausio vystymosi zoną ir aktyviai ją įsisavina.



Ižvalgos

Savivaldybių modernėjimą nulemsiantys veiksniai:

- **Strategija.** Stiprėjantis pozityvus viešasis spaudimas motyvuoja savivaldą formuoti modernios organizacijos strategiją ir jos realizavimo procesus.
- Srauto **efektyvumas.** Realūs procesų gerinimo rezervai yra nemaži. Svarbu pamatyti mažose detalėse didelius rezervus.
- **Vertė** klientui. Kiekviena organizacija, taip pat ir savivaldybės administracija ir jos institucijos yra vertingos tiek, kiek sukuria vertės klientui.



Strategija. Efektyvumas. Vertė