মানসম্মত সার্বিক ব্যবস্থাপনা (TQM)

(5S Guideline)

মানসম্মত হাসপাতাল সেবা ব্যবস্থাপনার নতুন দিগন্ত

(Defining a new paradigm of Quality Assurance in Hospital service Management)

5S-CQI-TQM এর পর্যায় ক্রমিক অ্যাপ্রোচের মাধ্যমে মান সম্মত হাসপাতাল সেবা ব্যবস্থাপনার কৌশলপত্র

আপনার স্বাস্থ্য আমাদের অঙ্গীকার
HPNSDP
স্বাস্থ্য ও পরিবার কল্যাণ মন্ত্রণালয়

হাসপাতাল ও ক্লিনিকসমূহ শাখা

স্বাস্থ্য অধিদপ্তর, মহাখালী, ঢাকা

www.hospitaldghs.gov.bd

সার্বিক পরিকল্পনা, সংকলন এবং সম্পাদনাঃ

ডাঃ মোঃ আমিনুল হাসান

পরিচালক, হাসপাতাল ও ক্লিনিকসমূহ
স্বাস্থ্য অধিদপ্তর
ও ফোকাল পার্সন
কোয়ালিটি ইমপ্রুভমেন্ট সেক্রেটারিয়েট

প্রথম প্রকাশকালঃ

জুন ২০১২

দ্বিতীয় প্রকাশকালঃ

জুন ২০১৯

পুনঃমুদ্রণে সহযোগিতাঃ

লাইন ডাইরেক্টর
হাসপাতাল সেবা ব্যবস্থাপনা
স্বাস্থ্য অধিদপ্তর

এই বইটি প্রস্তুতে যারা মূল্যবান মতামত প্রদান করেছেন-

ক. **ডা. এস এ জে এম মুসা**
পরিচালক, প্রাথমিক স্বাস্থ্য পরিচর্যা ও
লাইন ডাইরেক্টর, এম এন এ সিএইচ, স্বাস্থ্য অধিদপ্তর

খ. **ডা. এ টি এম ফরহাদ হোসেন**
ডিপিএম, কোয়ালিটি এ্যাসুরেন্স, স্বাস্থ্য অধিদপ্তর

গ. **ডা. তাজুল ইসলাম**
টেকনিক্যাল এ্যাডভাইজার, এসএমপিপি, জাইকা

ঘ. **ডা. গাজী মাসুম আহমদ**
সিনিয়র প্রজেক্ট অফিসার, এসএমপিপি, জাইকা

ঙ. **ডা. কাজী সেলিম আনোয়ার**
কোয়ালিটি এ্যাসুরেন্স বিশেষজ্ঞ

চ. **ডা. মোঃ মুশিকুর রহমান**
কো-অর্ডিনেশন ম্যানেজার, এইচআইভি/এইডস্, আইসিডিডিআরবি
ও

ছ. **সুরাইয়া ফারজানা**
জনপ্রশাসন ও জেন্ডার স্পেশালিস্ট, লালমাটিয়া, ঢাকা

পূর্ব কথা

মানসম্মত স্বাস্থ্য সেবার জন্য TQM বিশ্বজুড়ে একটি স্বীকৃত ব্যবস্থাপনা যা প্রাথমিক পর্যায়ে হাসপাতালের কর্ম-পরিবেশের উন্নতি সাধন করে একটি কার্যকরী কর্ম পরিবেশ তৈরী এবং পরবর্তী পর্যায়ে ধাপে ধাপে ইতিবাচক মানসিকতা, সঠিক নেতৃত্ব প্রদানের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতি (Organization Culture) প্রস্তুত করা যা হাসপাতাল সমূহে ধারাবাহিক উন্নতির (CQI) সূচনা করে চূড়ান্ত ভাবে সামগ্রিক মানসম্মত ব্যবস্থাপনার (TQM) দিকে ধাবিত করবে।

এই পুস্তকটি দুটি অংশে বিভক্ত- প্রথম অংশে, সার্বিক গুণগত মানের ব্যবস্থাপনা (TQM) সম্পর্কে ধারণা, স্বাস্থ্য সেক্টরে বর্তমান চ্যালেঞ্জ সমূহ, হাসপাতাল শাখার পরিকল্পনা এবং 5S-CQI-TQM বাস্তবায়নের ধাপসমূহ। ২য় অংশে সার্বিক গুণগত ব্যবস্থাপনার প্রথম ধাপ 5S-CQI-TQM এর মুলনীতি, কর্মকান্ড বাস্তবায়নের পদ্ধতি, পরিবীক্ষণ কর্মকান্ড এবং 5S এর টুল্স সমূহ।

পুস্তকটির কিছু কিছু জায়গায় ইংরেজী শব্দ/বাক্য সমূহ সরাসরি ব্যবহার করা হয়েছে সহজ উপস্থাপনার জন্য যেমন TQM (সার্বিক গুণগত ব্যবস্থাপনা), 5S (পাঁচ টি এস), CQI (ক্রমাগত মান উন্নয়ন), KAIZEN (কাইজেন) ইত্যাদি।

পরিশেষে চূড়ান্তভাবে, পুস্তকটি হাসপাতাল সেবা প্রদান কারীগণের মানসম্মত সেবা প্রদানে ইতিবাচক মানসিকতা তৈরীতে সহায়তা করবে।

M.a. hasan

ডাঃ মোঃ আমিনুল হাসান
পরিচালক, হাসপাতাল ও ক্লিনিকসমূহ
স্বাস্থ্য অধিদপ্তর
ও ফোকাল পার্সন
কোয়ালিটি ইমপ্রুভমেন্ট সেক্রেটারিয়েট

List of Abbreviation

TQM	–	Total Quality Management
CQI	–	Continuous Quality Improvement
QIT	–	Quality Improvement Team
WIT	–	Work Improvement Team
HPNSDP	–	Health Population Nutrition Sector Development Programme
M&E	–	Monitoring & Evaluation
EBP	–	Evidence Based Practice
OPD	–	Out Patient Department
IPD	–	In patient Department
IEC	–	Information, Education, Communication
PDCA	–	Plan, Do, Check, Action

সূচিপত্র (Content)

১ম অংশ

নং	বিবরণ	পৃষ্ঠা নং
১.	সূচনা	১১
২.	স্বাস্থ্যসেবার গুণগত মানের ঐতিহাসিক দিক	১১
৩.	সার্বিক গুণগত মানের ব্যবস্থাপনা (TQM)	১২
৪.	TQM এর চ্যালেঞ্জ	১৩
৫.	TQM এর ব্যাপারে স্বাস্থ্য অধিদপ্তরের পরিকল্পনা	১৪
৬.	কেন আমাদের কাজকে সঠিকভাবে পরিচালনা করতে হবে	১৫
৭.	অ্যাপ্রোচের মূলভিত্তি হিসাবে 5S	১৫
৮.	5S-CQI- TQM বাস্তবায়ন পর্যায়	১৬

২য় অংশ

১.	5S সূচনা	২১
২.	5S এর মূলনীতি এবং কর্মকান্ড	২৩
৩.	5S কর্মকান্ড এবং এর ধারাবাহিকতা	২৫
৪.	নিরাপত্তা ইস্যু এবং 5S কর্মকান্ড	৩৯
৫.	5S প্রক্রিয়াটি চালানো/পরিচালনা/বাস্তবায়ন	৪০
৬.	5S টুলস	৪৫
৭.	রেফারেন্স	৫১

প্রথম অংশ

মানসম্মত সার্বিক ব্যবস্থাপনা (TQM)

ভূমিকা

সম্পদের স্বল্পতা হচ্ছে সুষ্ঠ হাসপাতাল ব্যবস্থাপনার অন্যতম সমস্যা। এটা শুধুমাত্র উন্নয়নশীল দেশের ক্ষেত্রে সত্য নয়, উন্নত দেশের জন্যও বটে। প্রকৃতপক্ষে, কার্যকরী হাসপাতাল ব্যবস্থাপনার জন্য ইতিবাচক মানসিকতা, সীমিত সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার ও সঠিক নেতৃত্ব। আমাদের হাসপাতাল ব্যবস্থাপনার মূল চ্যালেঞ্জ।

এখন প্রশ্ন হচ্ছে কিভাবে হাসপাতালের স্বল্প সম্পদের দ্বারা 'ইতিবাচক মানসিকতা' এবং 'নেতৃত্ব' তৈরী করা যায়। প্রাপ্ত সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহারের মূলমন্ত্র হলো- TQM। 5S এবং কাইজেন / CQI, TQM এর অংশগ্রহণমূলক পর্যায় ভিত্তিক অ্যাপ্রোচ। 5S এবং কাইজেন / CQI, TQM অনেক উন্নত ও উন্নয়নশীল দেশে ব্যবহৃত পরিবর্তন ব্যবস্থাপনার একটি কার্যকরী টুল।

আমাদের হাসপাতালের তুলনামূলক ভালো ব্যবস্থাপনার জন্য উদ্ভাবনীমূলক চিন্তাভাবনা প্রয়োজন। নিরাপদ ও গুনগত স্বাস্থ্য সেবার গুরুত্ব সম্পর্কে আমরা সবাই সচেতন। কোন সেবা প্রদানকারীই নিম্নমানের স্বাস্থ্য সেবা প্রদান কিংবা চিকিৎসা সংক্রান্ত দুর্ঘটনা ঘটাতে চান না। এগুলো কমানো যায় ৩টি পর্যায় অ্যাপ্রোচের প্রয়োগের মাধ্যমে। এক্ষেত্রে সেবা প্রদানকারীদের জানতে হবে, কিভাবে এই অ্যাপ্রোচ কর্ম পরিবেশের উন্নতি সাধন করে।

এলোমেলো কর্ম পরিবেশের কারণে, অনেক সময় স্বাস্থ্যকর্মীরা ভূল করতে পারে, এমন কি রোগীকে নিম্নমানের সেবা প্রদান করতে পারে, যা তাদের অনিচ্ছাকৃত ভাবে ঘটে। সেবা প্রদানকারীগণের রোগীর সেবা করার আগ্রহ প্রায়ই এলোমেলো কর্মপরিবেশের কারণে হারিয়ে যায়। তাই 'পরিবর্তন ব্যবস্থাপনা (Change Management) বিষয়টি সেবা প্রদানকারীদের সন্তুষ্টি এবং রোগীর দাবী সংক্রান্ত নৈতিকতার (Code of Ethics) প্রতি শ্রদ্ধাশীল থাকা অত্যন্ত জরুরী। 5S এবং TQM এর জন্য কাইজেন (একটি জাপানীজ শব্দ যার অর্থ ক্রমাগত উন্নত সেবার জন্য ব্যবস্থাপনার পরিবর্তন) পদ্ধতি চালু করে একটি হাসপাতালে সেবা প্রদানকারীদের মধ্যে নৈতিকতা ও সেবা গ্রহীতাদের মধ্যে সন্তুষ্টি বিধানে প্রয়োজনীয় পরিবর্তন আনে। এটি একমাত্র সম্ভব যদি উচ্চ এবং মধ্য পর্যায়ের ব্যবস্থাপকরা সেবা প্রদানকারীদের দক্ষতা বৃদ্ধিতে আন্তরিক হন বা বিশেষ নজর দেন। গুনগত মানোন্নয়নের চরম উৎকর্ষতায় পৌছাতে হলে, সতর্ক ও সযত্ন মানসম্মত সেবা প্রয়োজন। আগামীতে হাসপাতাল ব্যবস্থাপনায় পদ্ধতিটি সুচারুরূপে সম্পন্ন করতে হলে উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপক ও নেতাদের অঙ্গীকার প্রয়োজন। দৃঢ় অঙ্গীকার এবং কার্যকরী নেতৃত্ব প্রদান ব্যতিত আমাদের দেশে উন্নত হাসপাতাল সেবা বাস্তবায়ন সম্ভব নয়।

আমাদের লক্ষ্য পর্যায়ক্রমে সরকারী হাসপাতাল সমূহে 5S-CQI-TQM কার্যক্রম বাস্তবায়ন করা যা সাধারণত তিনটি পর্যায়ে বাস্তবায়িত হবে, প্রথম পর্যায়ে- কর্ম পরিবেশের উন্নতি, দ্বিতীয় পর্যায়ে- প্রত্যহ ছোট ছোট উন্নতির মাধ্যমে হাসপাতালের মানসম্মত সেবা প্রদান করার একটি সংস্কৃতি (Culture) প্রস্তুত করা এবং চূড়ান্ত পর্যায়ে সমগ্র পদ্ধতির উন্নয়ন সাধন করে হাসপাতালের মানসম্মত সেবা নিশ্চিত করা।

মানসম্মত সার্বিক ব্যবস্থাপনার এই কৌশল পত্রটি ধারাবাহিকভাবে পর্যালোচনার মাধ্যমে ভবিষ্যতে প্রকাশ করা হবে যাতে সর্বশেষ ধারণসমূহ এবং কৌশল বাস্তবায়নের কার্যকরি দিকসমূহ উপস্থপিত হবে।

১. সূচনা

যদি স্বাস্থ্য সেবা প্রতিষ্ঠান সমূহ জনসাধারণকে গুরুত্বপূর্ণ স্বাস্থ্য সেবা প্রদান করে, কিন্তু বাস্তবে দেখা যাচ্ছে, সেবা গ্রহণকারীগণ বিশেষ করে রোগীরা সেবা প্রদানকারীদের উপর অসন্তুষ্ট এবং তাদের বিরুদ্ধে স্বাস্থ্য সেবার মান নিয়ে অভিযোগ করেছে। কারণ সেবা প্রদানকারী (Service Provider) তাদের যে ধরনের সেবা প্রদান করছে, তাতে তাদের প্রত্যাশা পূরণ হচ্ছে না অর্থাৎ আকর্ষণীয়ভাবে সেবা প্রদান করা হচ্ছে না, ফলে সেবা গ্রহীতাদের (Patient/Client) প্রত্যাশা অপূর্ণই থেকে যাচ্ছে।

এক্ষেত্রে অপূর্ণ প্রত্যাশাগুলো মূলত চিকিৎসা সম্পর্কিত নয়, বরং চিকিৎসা সেবার মান সম্পর্কিত। যেমন- সেবা গ্রহীতাদের মর্যাদা, মৌলিক মানবিক চাহিদা, মানবাধিকার, দ্রুত চিকিৎসা লাভ, গোপনীয়তা, যোগাযোগ, স্বায়ত্বশাসন ইত্যাদি। হাসপাতালগুলো এইসব প্রত্যাশা পূরণে ব্যর্থ হলে তাকে বলা হয়, হাসপাতাল দুর্ঘটনা। যখন চিকিৎসা কর্মকান্ডে, নিয়ম-কানুনের ব্যত্যয় করা হয়, তখন এই দুর্ঘটনা দেখা দেয়। আবার কিছু বিষয়, যেমন- অবকাঠামো, নিয়ম-নীতি ও ব্যবস্থাপনা ইত্যাদির ক্ষেত্রে ব্যর্থতা সুপ্ত থাকতে পারে। এরূপ পরিস্থিতি থেকে মুক্তি পেতে হলে আমাদের স্বাস্থ্য সেবার গুণগতমানের বিষয়ের দিকে মনোযোগ দিতে হবে।

২. স্বাস্থ্য সেবার গুণগতমানের ঐতিহাসিক দিক (Historical Perspective of Quality)

২.১ গুণগতমানের বিকাশের ধাপ (Evolutionary Stages of Quality)

গুণগতমানের বিকাশের ধাপকে ৪টি ভাগে ভাগে করা যায়- (ক) পরিদর্শন (Inspection), (খ) গুণগতমান নিয়ন্ত্রণ (Quality Control), (গ) গুণগতমানের নিশ্চয়তা (Quality Assurance) এবং (ঘ) মানসম্মত সার্বিক ব্যবস্থাপনা (Total Quality Management/(TQM)।

'পরিদর্শনে' শুধুমাত্র চুড়ান্ত সেবার ধরন পরীক্ষা করা হয়। 'গুণগতমান নিয়ন্ত্রণ' ও 'গুণগতমানের নিশ্চয়তা' মূলত সেবা প্রদান পক্রিয়ার (Process) উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করে। 'গুণগতমানের নিশ্চয়তা' ধাপটি শেষের দিকে বেশ জনপ্রিয় হয়, যেহেতু এটা স্বাস্থ্য সেবার গুণগত মানোন্নয়নে এবং সেবা গ্রহীতার (Customer) প্রত্যাশা পূরণে সচেষ্ট, এখানে সেবা প্রদানকারীরা (Service Provider) নির্দিষ্ট মানদন্ড অনুযায়ী সব ধরনের কর্মকান্ড গ্রহণ করেছে কি না- এর উপর গুরুত্ব আরোপ করা হয়।

TQM বলতে সেবা গ্রহীতার (Customer) সার্বিক প্রত্যাশা পূরণের অবস্থাকে বোঝায়। এই সমস্ত প্রত্যাশা পূরণে TQM অত্যন্ত সক্রিয় অবস্থান নিতে পারে।

'গুণগতমানের নিশ্চয়তা' ও TQM মুল ভিত্তি ধরে ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণমূলক ভূমিকার পরিবর্তে মতামত ও সহযোগিতার হাত বাড়ানো হয়। অংশগ্রহণমূলক মতামতের প্রেক্ষিতে, এটা চলমান পরিবর্তনের মাধ্যমে গুণগতমানের সেবা অন্বেষণ করে।

পঞ্চাশের দশকে জাপানে শিল্পখাতে TQM চালু হয়। 5S বিষয়টি এখানে TQM এর প্রারম্ভিক ভিত্তি হিসাবে আবির্ভূত হয়। ১৯৯৩ সালে শ্রীলংকায় সর্বপ্রথম 5S চালু হয়। ১৯৯৬ সালে TQM ধারণাটি আমেরিকার 'ম্যালকম ব্রিজ ন্যাশনাল কোয়ালিটি অ্যাওয়ার্ড' এর সমকক্ষ 'ন্যাশনাল কোয়ালিটি অ্যাওয়ার্ড' পায়।

২.২ স্বাস্থ্য সেবার গুণগতমানের লক্ষ্য

হাসপাতালের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সক্রিয় অংশগ্রহণের দ্বারা রোগীর সন্তুষ্টি ও সেবার মান বৃদ্ধির মতো প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি তৈরীর লক্ষ্যে 5S-CQI/কাইজেন TQM চালু করা।

২.৩ স্বাস্থ্য সেবার গুণগতমানের প্রত্যাশিত ফলাফল (Expected Output)

- একটি গুণগতমানের ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠা করা।
- 5S বাস্তবায়নের পদ্ধতি তৈরী হওয়া।
- সেবা প্রদানকারীদের জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধির সাথে প্রাতিষ্ঠানিক সেবার মান বৃদ্ধির সংস্কৃতি (Organizational Culture) সৃষ্টি করা।

৩. মানসম্মত সার্বিক ব্যবস্থাপনা (Total Quality Management/TQM)

৩.১ স্বাস্থ্য সেবার গুণগতমানের বর্তমান অবস্থা

স্বাস্থ্য সেবা সুবিধা বৃদ্ধির জন্য কতগুলি বিশেষ সম্পদের/উপকরণের প্রয়োজন। এগুলো হচ্ছে- আর্থিক, মানবিক, ব্যবস্থাপনা এবং অবকাঠামোগত উপকরণ। সরকারী স্বাস্থ্য সুবিধা ও বেসরকারী স্বাস্থ্য সুবিধায় এসবের যোগান সীমিত। এছাড়া দীর্ঘদিন ধরে স্বাস্থ্য সেবা খাতে আর্থিক বরাদ্দের সীমাবদ্ধতা রয়েছে। এদেশের স্বাস্থ্য সুবিধার ক্ষেত্রে সম্পদের অভাবের অন্যতম কারণ হচ্ছে- ব্যয়ভার পুনরুদ্ধার (Cost Recovery), যাতে সরকারের ভূমিকা অত্যন্ত সীমিত। এভাড়াও রয়েছে সেবার মান বৃদ্ধিকল্পে সেবা প্রদানকারীদের দৃষ্টিভঙ্গি এবং লব্ধ জ্ঞান যথাযথভাবে প্রয়োগ না করা।

৩.২ TQM এর সংজ্ঞা

"উৎকর্ষতা অর্জনের জন্য সামগ্রিক ব্যবস্থাপনা কৌশল"
(..is the art of managing the whole to achieve excellence)

TQM হচ্ছে সংস্থার ক্রমাগত গুণগত মানোন্নয়ন প্রতিষ্ঠার লক্ষ্যে পরিকল্পনা প্রণয়ন ও বাস্তবায়নের একটি অংশগ্রহণমূলক পদ্ধতি। এই পক্রিয়া যথাযথ প্রয়োগের মাধ্যমে এমন একটি প্রতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি (Organizational Culture) তৈরী করে- যা ধারাবাহিকভাবে দক্ষতা, টিমওয়ার্ক, প্রক্রিয়া (Process) এবং সেবার মানোন্নয়ন ঘটায়। সীমিত সম্পদের মাধ্যমে কার্যকরী কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নের এমন একটি পদ্ধতির প্রয়োগ যা অর্থনীতিকভাবে সাশ্রয়ী এবং সেবাগ্রহণকারীর সন্তুষ্টি অর্জন করে, প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেকের সক্রিয় অংশগ্রহণ সর্বোচ্চ পর্যায়ের অঙ্গীকার নিশ্চিত করে। এই পদ্ধতি মূলত সেবাগ্রহণকারীর প্রত্যাশা এবং আকাঙ্ক্ষার প্রতিফলন ঘটায়।

অন্যকথায়, TQM একটি:

ক. সংস্থার পুনর্গঠন এবং গুণগত মানোন্নয়নের একটি উপায়;
খ. বিজ্ঞানসম্মত ব্যবস্থাপনার একটি সার্বিক প্রক্রিয়া;
গ. কোন একটি বিষয়ে সম্ভাব্য জ্ঞান ও দক্ষতা প্রয়োগের ক্ষেত্র; এবং
ঘ. ব্যবসা প্রশাসন, বিজ্ঞান এবং নিয়ন্ত্রণের পদ্ধতি;

৪. TQM এর চ্যালেঞ্জ

৪.১ সম্পদের সীমাবদ্ধতা

উন্নয়নশীল দেশগুলোর চিকিৎসা প্রদানকারীর সংখ্যা, ঔষধ, সেবা সুবিধা, তথ্যপ্রযুক্তি ইত্যাদি ক্ষেত্রে গুণগত ও মানের ক্ষেত্রে সীমাবদ্ধতা রয়েছে। এসব চিকিৎসা সেবার একটি বড় অংশ সরকারীভাবে পরিচালিত হয়। যদি সেবা গ্রহণকারীগণ স্বাস্থ্য সেবার ব্যাপারে সন্তুষ্ট না হয় তখন সেবা প্রদানকারীগণ সেবা গ্রহীতার মতামতের বিষয়ে সেবার ধরন পরিবর্তনে তৎপর হতে দীর্ঘ সময় নেন।

৪.২ সেবা গ্রহণের সীমিত সুযোগ (Poor Accessibility)

উপরোক্ত স্বল্পতা ছাড়াও আর্থ সামাজিক অবস্থার প্রেক্ষিতে সেবা গ্রহণকারীগণ ইচ্ছামত যে কোন স্বাস্থ্য সেবা কেন্দ্রে সেবা গ্রহণের জন্য যথাযথ প্রবেশাধিকার পায় না, ফলে স্বাস্থ্য সেবা সুবিধা থেকে তৃণমূল পর্যায়ের সেবা গ্রহণকারীগণ বঞ্চিত হন। অনেক এলাকায় যাতায়াত অবকাঠামো এতটাই খারাপ যে, যদি জনসাধারণ কোন নিভৃত অঞ্চলে থাকে, তবে তাদের পক্ষে চিকিৎসা সেবা সুবিধা পাওয়া অত্যন্ত কঠিন হয়ে পড়ে।

৪.৩ চিকিৎসার ব্যয়ভার বহনে অক্ষম

উন্নয়নশীল দেশের দ্রিরিদ্য জনসাধারণের অধিকাংশেরই চিকিৎসার ব্যয় মেটানোর জন্য পর্যাপ্ত আয় নেই বলে চিকিৎসা সেবা গ্রহণে অসুবিধায় পরে। আমাদের দেশে চিকিৎসা ব্যয়ের অধিকাংশ সরকারী প্রক্রিয়ায় মেটানো হয়- যাতে রোগীকে খুব অল্প ব্যয়ভার বহন করতে হয়। কিছু কিছু দেশ চিকিৎসার ব্যয় মেটানোর জন্য সরকারী স্বাস্থ্য বীমা কর্মসূচী গ্রহণ করেছে। সেখানে অনেক দেশে রাজস্ব আয় দ্বারা চিকিৎসা ব্যয় মেটানো হয়। মূলত চিকিৎসা সম্পদ বা সেবা সুবিধার স্বল্পতার অন্যতম কারণ হচ্ছে- প্রয়োজনীয় ব্যয় বরাদ্দের অভাব। এছাড়া দেশের সরকার যে চিকিৎসা সেবা সুবিধা প্রদান করে- তা অনেকটা কল্যাণমূলক কর্মকান্ড হিসেবে, ফলে রোগীরা তাদের চিকিৎসা সেবা সংক্রান্ত অধিকার আদায় করতে সক্ষম হয় না।

৪.৪ চিকিৎসা পেশাজীবিদের প্রেষণার অভাব

সম্পদের স্বল্পতা এবং হাসপাতাল ব্যবস্থাপনা ব্যর্থতার কারণে উন্নয়নশীল দেশের চিকিৎসকদের বা চিকিৎসা পেশাজীবিদের প্রয়োজনীয় প্রেষণা প্রদান করা সম্ভব হয় না। সঠিক জবাবদিহীতা না থাকার কারণে চিকিৎস-করা চিকিৎসা সেবা প্রদান করার ব্যাপারে যথাযথ আন্তরিক নন। ফলশ্রুতিতে সেবা গ্রহণকারীগণ মানসম্মত চিকিৎসা সেবা হইতে বঞ্চিত হন। যথাযথ প্রণোদনার অভাব সেবা প্রদানকারীদের সেবা প্রদানের ক্ষেত্রে আন্তরিক মনোভাবের অভাব এক্ষেত্রে বাঁধা হয়ে দাঁড়ায়। প্রয়োজনীয় প্রেষণার অভাবে তারা সরকারী হাসপাতালে কাজ করতে অতটা আগ্রহী না হয়ে বরং নিজেদের ক্লিনিকে কাজ করা শ্রেয় বলে মনে করেন।

৪.৫ সংক্রামক রোগের উপর থেকে আলোকপাত সরে যাওয়া (Shift of Focus)

বর্তমান বিশ্বব্যাপী সংক্রামক রোগ অপেক্ষা জীবনধারণ সংক্রান্ত রোগের দিকে বেশি মনোযোগ দেয়া হচ্ছে। উন্নয়নশীল দেশগুলো এই অবস্থার মাঝামাঝি রয়েছে, ফলে তাদের একই সময়ে দু'ধরনের রোগের প্রতি মনোযোগী হতে হয়। এই পরিস্থিতিতে, উভয় প্রকার রোগের বিরুদ্ধে চিকিৎসা করার জন্য সরকারী সহায়তা দেয়া কঠিন হয়ে যায়।

৫. TQM এর ব্যাপারে স্বাস্থ্য অধিদপ্তরের পরিকল্পনা

স্বাস্থ্য সেবার সফল ব্যবস্থাপনার জন্য বর্তমানে তৃতীয় সেক্টরভিত্তিক ব্যবস্থাপনা (Sector Wide Management) HPNSDP (২০১১-১৬) বাস্তবায়িত হচ্ছে, যাতে হাসপাতাল সেবা ব্যবস্থাপনা (HSM) একটি গুরুত্বপূর্ণ অপারেশন প্ল্যান। এই অপারেশন প্ল্যানে TQM একটি গুরুত্বপূর্ণ কম্পোনেন্ট (Component) যা আগামী ৫ বছরে সরকারী হাসপাতালসমূহে পর্যায়ক্রমে বাস্তবায়িত করার পরিকল্পনা রয়েছে।

হাসপাতালসমূহে সীমিত সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহারের মাধ্যমে মানসম্মত স্বাস্থ্য সেবা প্রদান- যা অবশ্যই রোগী কেন্দ্রিক এবং সেবা গ্রহণকারীর সন্তুষ্টি (Patient Satisfaction) অর্জনে সহায়ক হিসাবে কাজ করবে। সেবা প্রদানকারীগণের (Service Provider) সফল নেতৃত্ব প্রদানের পাশাপাশি অংশীদারিত্ব (Wonership), ব্যবস্থাপনার অঙ্গীকার, সংগঠনের সংস্কৃতি তৈরী, কর্মচারীদের মতামত, সফল টিমওয়ার্ক এবং সর্বোপরি মানসম্মত সেবার ধারাবাহিকতার মাধ্যমে উল্লেখিত কার্যক্রম বাস্তবায়িত হবে।

মানসম্মত হাসপাতাল ব্যবস্থাপনার তিনটি গুরুত্বপূর্ণ ধাপ:

প্রথম ধাপ: 5S এর মাধ্যমে হাসপাতালের কর্মপরিবেশের উন্নতি সাধন করা, কর্ম পরিবেশ উন্নয় টিম (WIT) এর মাধ্যমে পরিচালিত হবে। WIT হবে 5S এর মূল চালিকা শক্তি। QIT বা মান উন্নয়ন টিম WIT সমূহের সার্বিক তদারকী ও পরিবীক্ষণ করবে।

দ্বিতীয় ধাপ: CQI ক্রমাগত মান উন্নয়ন অর্জন বা কাইজেন- যা অংশগ্রহণমূলক কার্যক্রমের মাধ্যমে সমস্যা সমাধানসহ মান উন্নয়নের ধারাবাহিকতা বজায় রাখা। PDCA এর মাধ্যমে CQI কার্যক্রম পরিচালিত হবে।

তৃতীয় ধাপ: TQM মানসম্মত সার্বিক ব্যবস্থাপনা, যা সঠিক নেতৃত্ব, ইতিবাচক মানসিকতা এবং সংগঠনের সংস্কৃতি তৈরীর মাধ্যমে সীমিত সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার নিশ্চিত করবে।

উল্লেখিত ধাপসমূহ বাস্তবায়নের প্রাথমিক পর্যায় এর নিম্নবর্ণিত কার্যক্রমসমূহ গুরুত্বপূর্ণ:

- 5S-CQI-TQM ধারণাটি (Concept) পরিমাপ করা এবং সকল হাসপাতালে বাস্তবায়ন;
- গুণগত মানোন্নয়নের (Quality Improvement) মূলভিত্তি হিসাবে 5S-CQI-TQM -এর ব্যবহার;
- বাংলাদেশের পরিপ্রেক্ষিতে 5S-CQI-TQM এর যৌক্তিক কাঠামো (Logical Framework) দ্বারা একটি নিয়মিত পরিবীক্ষণ এবং মূল্যায়ণ (M & E) প্রক্রিয়া প্রাতিষ্ঠানকীকরণ; এবং
- সকল হাসপাতালে 5S-CQI-TQM বাস্তবায়নে উৎসাহিত করা এবং এটা টেকসই করার প্রক্রিয়া গঠন এবং কার্যকরী করা।

৬. কেন আমাদের কাজকে সঠিকভাবে পরিচালনা করতে হবে

জীবনটাকে সঠিকভাবে উপভোগ করতে পারি যদি আমরা আমাদের কাজকে যথাযথ পরিচালনা করি। কিন্তু এটা অর্জন করতে হলে আমাদের সক্রিয় পেশাগত জীবন থাকতে হবে- যাতে আমরা আমাদের ইপ্সিত লক্ষ্যে পৌছাতে পারি। আমরা যদি এরকম সক্রিয় পেশাগত জীবনে পৌছাতে চাই, তবে আমাদের এমন একটি আত্মবিশ্বাস থাকতে হবে যে, আমাদের সহকর্মী ও সেবা গ্রহীতাদের কাছ থেকে পেশাগত যোগ্যতার মাধ্যমে শ্রদ্ধা অর্জন করা যায়। এই পেশাগত যোগ্যতার জন্য প্রয়োজন এমন একটি কর্মপরিবেশ যেখানে আরামদায়ক কর্মস্থল ও ভালো দলীয় কাজের (Team Work) মধ্য দিয়ে সফলতা অর্জন করা যায়। কাজের সঠিক পরিচালনা, আমাদের জীবনকে সঠিকভাবে উপভোগ করতে চালিত করবে। এই ধরনের কর্ম পরিবেশের মান্নোয়নের অন্যতম কৌশলগত শুরু (Entry Point) হচ্ছে 5S ধারণার বাস্তবায়ন। আরেকটি কৌশলগত শুরু (Entry Point) হচ্ছে পরিকল্পিত কর্মকান্ড বাস্তবায়ন। কৌশলগত বিশ্লেষণ (Strategic Analysis), কৌশলগত পছন্দ (Choice), কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ এইসব পরিকল্পনা কর্মকান্ডের অন্তর্ভূক্ত। এই ধরনের পরিকল্পনা কর্মকান্ডের অনেকগুলো মডেল রয়েছে। তবে যেটা গুরুত্বপূর্ণ তা হচ্ছে সব সময় গুণগত মানোন্নয়ন অর্থাৎ 'ক্রমাগত গুণগত মানোন্নয়ন' (CQI)। কর্মপরিবেশের উন্নয়নমূলক কর্মকান্ডের বাস্তবায়নের পাশাপাশি যদি CQI ও বুদ্ধিবৃত্তিক কর্মকান্ড পরিচালনা করা যায়- তবেই TQM কাঠামো আমাদের গুণগতমানের সেবা ও উচ্চমাপের উৎপাদনশীলতা অর্জনে সহায়তা করবে।

৭. TQM অ্যাপ্রোচের মূলভিত্তি হিসাবে 5S

গুণগত মানোন্নয়নের অনেকগুলো পদ্ধতি আছে। TQM অ্যাপ্রোচের 5S হচ্ছে এমন একটি পদ্ধতি - যা Evidence Based Practice (EBP) স্ট্যাডির এক নম্বর উপাদানের অধীনে বাস্তবায়িত হবে। 5S বাস্তবায়ন কৌশলটি অন্যান্য গুণগত মানোন্নয়নের নিশ্চয়তা কর্মসূচী থেকে পৃথক। 5S একটি উত্তম কর্মকান্ড, কারণ এটি সব ধরনের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের কাছে দৃশ্যমান (Visible) ও বোধগম্য। এটা সর্বজন স্বীকৃত যে, টিমওয়ার্ক পদ্ধতির মাধ্যমে একটি সংস্থার সব ধরনের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের একত্রিত করা সম্ভব। সংস্থার সেবা গ্রহীতা ও প্রদানকীদের দৃশ্যমান সুবিধার জন্য 5S পরিবীক্ষণ ও মূল্যায়ন (M & E) সেবার 'ক্রমাগত গুণগত মানোন্নয়ন (CQI' করে।

5S ধারণার বাস্তবায়ন, সরকারী হাসপাতালের নেতিবাচক চিত্র সংশোধনে সহায়তা করে এবং কর্মকর্তা কর্মচারীদের আদর্শকে সমুন্নত করে। এই অ্যাপ্রোচের মূলনীতি হচ্ছে, সহজে বোধগম্য এবং বাস্তবায়নযোগ্য পদ্ধতির মাধ্যমে হাসপাতালের কর্মকর্তা কর্মচারীদের সার্বিক অংশগ্রহণে উৎসাহিত করা। এই অ্যাপ্রোচ খুব দ্রুত দৃশ্যমান ও বোধগম্য ফলাফল প্রবর্তন করে।

৮. 5S-CQI-TQM বাস্তবায়ন

5S মূলতঃ কয়েকটি ধাপে সম্পন্ন হয়- যা নিম্নের সারণীতে দেখানো হলো-

সারণী-১ 5S বাস্তবায়ন পর্যায়

	পর্যায়	আনুমানিক সময়	কর্মকান্ডের উদাহরণ
১.	প্রস্তুতিমূলক পর্যায় (Preparatory Phase)	১ মাস	ধারণা প্রদান, তথ্য বিতরণ / প্রচার, ব্যবস্থাপনা প্রশিক্ষণ, QIT গঠন, পরিস্থিতি বিশ্লেষণ, অভিষ্ট এলাকা (Target Area) নির্বাচন, 5S ধারণা প্রদান
২.	সূচনামূলক বা প্রাথমিক পর্যায় (Introductory Phase)	৬ মাস	কর্মকর্তা/কর্মচারীদের প্রশিক্ষণ, WIT গঠন, বাছাই, সাজানো, ঔজ্জ্বল্য কর্মকান্ড
৩.	বাস্তবায়ন পর্যায় (Implementation Phase)	২ বছর	চলমান পরীবিক্ষণ, মানসম্মতকরণ কর্মকান্ড
৪.	রক্ষণাবেক্ষণ পর্যায় (Maintenance Phase)	চলমান	রিফ্রেশার প্রশিক্ষণ, পুরস্কার প্রদান

5S-CQI-TQM বাস্তবায়ন পর্যায়ে কর্মকান্ডের ১০টি ধাপ রয়েছে। প্রস্তুতিমূলক পর্যায়ে ৫টি ধাপ, প্রাথমিক পর্যায়ে ৩টি, বাস্তবায়ন পর্যায়ে ১টি এবং রক্ষণাবেক্ষণ পর্যায়ে ১টি ধাপ রয়েছে। প্রত্যেকটি ধাপে অনেকগুলি কর্মকান্ড রয়েছে। এগুলো 5S-CQI-TQM চার্টে দেখানো হলো।

রক্ষণাবেক্ষণ (Maintenance Phases) পর্যায়টি চলমান এবং এর কোন সীমা নেই। আশা করা যায় যে, ৩ বছরের মধ্যে এর জন্য প্রয়োজনীয় কাঠামো এবং প্রক্রিয়া থাকবে। সকল সেবা প্রদানকারীগণ TQM এর আলোকে কর্মস্থলের নিয়ম এবং অভ্যাসটাকে পরিমার্জিত করবেন। প্রথম S(S_1) দ্বিতীয় S(S_2) হবে সকল কর্মকর্তা কর্মচারীদের সুবিধা ব্যবস্থাপনার সংস্কৃতি।

প্রস্তুতিমূলক পর্যায় (Preparatory Phases)

ধাপ-১: 5S-CQI-TQM ধারণা সংক্রান্ত তথ্য বিতরণ/প্রচার

পূর্বেই বলা হয়েছে যে, 5S কর্মকান্ড প্রশিক্ষণ ও সচেতনতা কার্যক্রম দিয়ে শুরু হয়। এই পর্যায়ে 5S সংক্রান্ত ধারণা প্রচার করা হবে এবং কর্মকর্তা কর্মচারীদের এর প্রতি সংবেদী করে তুলতে হবে।

ধাপ-২: ব্যবস্থাপনা পর্যায়ের কর্মকর্তাদের প্রশিক্ষণ

এই পর্যায়ে নিম্নলিখিত বিষয়ের উপর প্রশিক্ষণ প্রদান করা যেতে পারে-

- স্বাস্থ্য সেবা কার্যক্রমসহ সেবা প্রদানের পদ্ধতির উপর পরিস্থিতি বিশ্লেষণ (Situation Analysis);
- কিভাবে QIT প্রতিষ্ঠা করা হবে এবং এর ভূমিকা ও দায়িত্ব;
- কিভাবে WIT প্রতিষ্ঠা করা হবে এবং QIT এর সাথে এর সম্পর্ক;
- 5S কর্মকান্ড পরিবীক্ষণ এবং মূল্যায়ণ; এবং
- কর্মকর্তা কর্মচারীদের জন্য প্রশিক্ষণ পদ্ধতির উপর শিক্ষা উপকরণ (Teaching Material তৈরী।

ধাপ-৩: গুণগত মানোন্নয়ন টিম বা QIT (Quality Improvement) *গঠন*

ব্যবস্থাপনা পর্যায়ের কর্মকর্তাদের প্রশিক্ষণের পর গুণগত মানোন্নয়নমূলক কর্মকান্ড চালানোর জন্য QIT গঠন করা হবে। QIT সদস্যদের হাসপাতাল ব্যবস্থাপনা টিমের সদস্যদের থেকে নির্বাচন করা হবে। QIT সদস্যদের মূল ভূমিকা হবে -

- 5S-CQI-TQM এর উপর হাসপাতালের কর্মকর্তা/কর্মচারীদের প্রশিক্ষণ প্রদান;
- পরিস্থিতি বিশ্লেষণ (Situation Analysis);
- হাসপাতালের সাধারণ সমস্যাগুলোর জন্য 5S-CQI-TQM কর্মকান্ড বাস্তবায়ন করা;
- নির্দিষ্ট সময়ব্যাপী পরিবীক্ষণ পরিচালনা এবং WIT কে কারিগরি সহায়তা বা পরামর্শ প্রদান;
- হাসপাতালের সকল QI কর্মকান্ড লিপিবদ্ধ করে রাখা;
- পরিস্থিতি পর্যালোচনা এবং কর্ম পরিকল্পনা (Work Plan);
- 5S-CQI-TQM কর্মকান্ডের জন্য প্রয়োজনীয় সহযোগীতা প্রদান করা; এবং
- হাসপাতাল ব্যবস্থাপনা কমিটি, স্বাস্থ্য অধিদপ্তর এবং স্বাস্থ্য ও পরিবার কল্যাণ মন্ত্রণালয়কে এ সংক্রান্ত কাজের ত্রৈমাসিক প্রতিবেদন প্রদান করা।

ধাপ-৪: পরিস্থিতি বিশ্লেষণ **(Situation Analysis)** করা

পরিস্থিতি বিশ্লেষণের সময় QIT সদস্যরা ডিজিটাল ক্যামেরার মাধ্যমে 5S বাস্তবায়নের পূর্বে বিরাজমান পরিস্থিতির উপর ছবি তুলে রাখবেন। প্রথমে হাসপাতালের বিশেষ কিছু জায়গা, যেমন- প্রবেশপথ, গাড়ী রাখার স্থান, ময়লা ফেলার স্থান, রোগীর অপেক্ষাস্থল ইত্যাদির ছবি তুলতে হবে। এরপর বর্হিঃবিভাগ (OPD), জরুরী বিভাগ (Emergency), আন্তঃবিভাগ (IPD), পরীক্ষা কক্ষ (Examination Room), গবেষণার (Laboratory), এক্স-রে, ফার্মেসি, লন্ড্রি, কিচেন, চিকিৎসা সংক্রান্ত কাগজপত্র বা রেকর্ড রাখার স্থান ইত্যাদির ছবি তুলতে হবে। সর্বশেষে বিছানার অবস্থা, ঔষধ ক্যাবিনেটের ভিতর, নার্সদের বসার স্থান, টয়লেট ইত্যাদির ছবি তুলে রাখতে হবে।

ধাপ-৫: অভীষ্ট এলাকা (Target Area) নির্বাচন

অভীষ্ট এলাকা নির্বাচনের বিবেচ্য বিষয়:

- হাসপাতালের বিভিন্ন শাখা/বিভাগে এমন একজন ব্যক্তি আছেন, যারা QI কর্মসূচী বাস্তবায়নের আগ্রহ বা অঙ্গীকার রয়েছে;
- উন্নতমানের গ্রাহক সেবার জন্য সেই শাখা/বিভাগের অবস্থা; এবং
- এ সকল শাখা/বিভাগে কিছু সমস্যা আছে যা সহজে সমাধানযোগ্য।

সূচনামূলক বা প্রাথমিক পর্যায় **(Introductory Phase)**

ধাপ-৬: সকল কর্মকর্তা/কর্মচারীদের প্রশিক্ষণ

এই পর্যায়ে নিম্নলিখিত বিষয়ের উপর প্রশিক্ষণ পরিচালনা করা হবে-

- 5S-CQI-TQM ধারণা;
- হাসপাতালের বিভিন্ন শাখা/বিভাগ পর্যায়ে পরিস্থিতি বিশ্লেষণ (Situation Analysis) পদ্ধতি;
- 5S-এর টুলসসমূহ (Tools);
- কাজের গুণগত মানোন্নয়ন টিম বা WIT প্রতিষ্ঠা;
- হাসপাতালের বিভিন্ন শাখা/বিভাগের কর্ম পরিকল্পনা (Action Plan) তৈরী; এবং
- 5S সদস্যদের নিয়মিত পরিবীক্ষণ ও মুল্যায়ন (Self Monitoring and Evaluation)।

ধাপ-৭: কাজের গুণগত মানোন্নয়ন টিম বা WIT প্রতিষ্ঠা

WIT সদস্যরা সঠিক অংশগ্রহণের মাধ্যমে সমস্যা সমাধান বা চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা করবেন। এই টিমের সদস্যগণের নিম্নলিখিত নিয়মগুলো মেনে চলবেন-

- টিমের সদস্যদের সাথে ঘনিষ্টতা এবং একাত্মতা (Cohesiveness);
- টিমের নিয়ম কানুন সীমারেখা সম্পর্কে ঐক্যমত;
- সহযোগীতা;
- টিমের প্রতি আনুগত্য;
- গঠনমূলক মতামত প্রদানে অঙ্গীকার;

ধাপ-৮: 'বাছাই', 'গুছানো' এবং 'ঔজ্জ্বল্য' কাজের অনুশীলন

'বাছাই' পর্ব শুরু হয় অপ্রয়োজনীয় জিনিস চিহ্নিতকরণের মাধ্যমে। লাল ট্যাগ চিহ্নিত অপ্রয়োজনীয় জিনিসগুলো ফেলে দেয়া হবে। রং এর সংকেত (Colour Code) ব্যবহারের মাধ্যমে ৩ ধরনের জিনিস- (১. অপ্রয়োজনীয়, ২. অপ্রয়োজনীয় নয় ও ৩. প্রয়োজনীয় ইত্যাদি) সাজাতে হবে।

বাস্তবায়ন পর্যায় (Implementation Phase)

ধাপ-৯: রক্ষণাবেক্ষণ প্রক্রিয়া তৈরী এবং মানদন্ড ও নিয়ম-কানুন প্রতিষ্ঠার জন্য 'বাছাই', 'গুছানো' এবং 'ঔজ্জ্বল্য' কাজের সঠিক অনুশীলন। এই পর্যায়ে নিম্নলিখিত কর্মকান্ড পরিচালিত হবে-

- মানসম্মত কর্ম প্রক্রিয়া তৈরী;
- মানসম্মত কর্ম ম্যানুয়াল তৈরী;
- নিরাপত্তা সংকেত নির্দেশকারী চিহ্ন প্রদর্শন;
- রক্ষণাবেক্ষণ পর্যায়ের নির্দেশিকা অনুসরণ করে আবর্জনা সংগ্রহ প্রক্রিয়া;

রক্ষণাবেক্ষণ পর্যায় (Maintenance Phase)

ধাপ-১০: 5S কর্মকান্ড সেবা সুবিধার (Service) সংস্কৃতি হিসেবে গড়ে তোলা। এই পর্যায়ে নিম্নলিখিত কাজ সম্পাদনা করা হবে-

- কর্মকর্তা/কর্মচারীদের জন্য নির্দিষ্ট সময়ব্যাপী প্রশিক্ষণ;
- হাসপাতালের বিভাগীয় পরিবীক্ষণ টিম (Monitoring Team) এবং ব্যবস্থাপনা টিম (Management Team) দ্বারা নির্দিষ্ট সময়ব্যাপী পরিবীক্ষণ;
- গুণগতমান প্রতিযোগীতা এবং সঠিক অনুশীলনকে পুরস্কৃত করা;
- 5S সংক্রান্ত পোস্টার তৈরী এবং প্রদর্শন;
- বিভিন্ন শাখা বা বিভাগে 5S কর্ণার প্রতিষ্ঠা; এবং
- 5S সংক্রান্ত চার্ট, সারণী এবং গ্রাফ।

কাইজেন / (Continuous Quality Improvement/CQI) প্রক্রিয়ার জন্য 5S গঠন

এই ধাপের পর সেবা গ্রহীতার সন্তুষ্টির জন্য কাইজেন প্রক্রিয়া শুরু হবে। কাইজেন প্রক্রিয়ার মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা এবং নিরাপত্তা বিবেচনা করা অপরিহার্য্য। যাই হোক, কাইজেন এর পুর্বের ধাপসমূহ দ্বারা গুণগত মানোন্নয়নের জন্য 5S কর্মকান্ড চলতে থাকবে।

দ্বিতীয় অংশ

১. সূচনা

এই ধারণাপত্রে বর্ণনা করা হয়েছে, কীভাবে সীমিত সম্পদ দ্বারা তিন পর্যায়ের অ্যাপ্রোচের মাধ্যমে উন্নত হাসপাতাল ব্যবস্থাপনা করা যায়। এই পর্যায়গুলো হচ্ছে-

ক) 5S বাছাই, গুছানো, ঔজ্জ্বল্য, মানসম্মতকরণ ও ধারাবাহিকতা (Sort, Set, Shine, Standard, Sustain) এর মাধ্যমে কর্ম পরিবেশ উন্নতকরণ;

খ) CQI/কাইজেন (অর্থাৎ ক্রমাগত গুণগত উন্নয়ন) কর্মকান্ডের মাধ্যমে কর্মক্ষেত্রের ক্রমাগত গুণগত মানোন্নয়নের জন্য প্রমাণভিত্তিক (Evidence-Based) অংশগ্রহণমূলক সমস্যা সমাধান; এবং

গ) TQM (মানসম্মত সার্বিক ব্যবস্থাপনা) অ্যাপ্রোচের মাধ্যমে সমগ্র সংস্থার সামর্থের সর্বোচ্চ ব্যবহার।

এই অ্যাপ্রোচটি মূলতঃ একটি জাপানী ব্যবস্থাপনা টুল (Tool)-এর উপর ভিত্তি করে গড়ে উঠেছে। যেটি প্রধানত সে দেশের শিল্পক্ষেত্রে যেমন- টয়োটা ও অন্যান্য কোম্পানি ব্যবহার করে থাকে। ডাঃ ভিমল কারান্দাগোদা, পরিচালক, লংকা হসপিটাল, শ্রীলংকা সর্বপ্রথম এই টুলটি তার হাসপাতালে ব্যবহার করেন। যদিও তিন শুরুতে কর্মীদের দ্বারা বাঁধার সম্মুখীন হন। তবুও তিনি অত্যন্ত সফলতার সাথে এই অ্যাপ্রোচটি পুরো হাসপাতালটিতে বাস্তবায়ন করেন। 5S মূলতঃ কর্মপরিবেশের উন্নয়নের জন্য নির্দেশিত। কাইজেন হচ্ছে একটি জাপানী শব্দ যার অর্থ 'ক্রমাগত গুণগত মানোন্নয়ন' (Continous Quality Improvement)। এটি একটি সমস্যা সমাধানকারী অ্যাপ্রোচ যা উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপনার মাধ্যমে বিস্তৃত হতে পারে। কাইজেন পর্যায় অতিক্রম করার পরই TQM মুল লক্ষ্য হয়ে দাঁড়ায়।

এই পদ্ধতির সফলতার মুল কারণ হলো- 5S এবং কাইজেন কর্মকান্ডের জন্য নিম্ন থেকে উচ্চস্তরে (Bottom-up) এবং টিম অ্যাপ্রোচ ব্যবহার। 5S প্রত্যেকের নিকট বোধগম্য, এর অর্জন দৃশ্যমান। 5S প্রয়োগের মাধ্যমে এ ধরনের কর্ম পরিবেশ উন্নয়ন, কর্মচারীদের মধ্যে এক ধরনের ইতিবাচক মানসিকতা তৈরী করে এবং টিম অ্যাপ্রোচের মধ্যে আত্ম-বিশ্বাস দৃঢ় হয়। এই ধরনের অ্যাপ্রোচ মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপক ও ফ্রন্টলাইন কর্মচারীদের মতামত প্রতিফলিত করে।

২০০৭ সালে, 5S কর্মকান্ড আফ্রিকার দেশসমুহে প্রয়োগ করা হয়। এগুলো হলো-ইরিত্রিয়া, কেনিয়া, তানজানিয়া, মাদাগাস্কার, মালায়ি, নাইজেরিয়া, সেনেগাল, উগান্ডা। পরবর্তীতে আফ্রিকার আরো ৭টি দেশে এটি চালু হয়। এগুলো হলো- বেনিন, বুরকিনা ফ্রাঁসো, বুরুন্ডি, নাইজার, রিপাবলিক অফ কঙ্গো, মালি এবং মরক্কো। এই নতুন পর্যায়ভিত্তিক অ্যাপ্রোচ অন্যান্য উন্নয়নশীল দেশ- যারা স্বাস্থ্য খাতে ক্রমাগত সম্পদ স্বল্পতায় ভুগছে, সেসব দেশে সফলতার সাথে প্রয়োগ হয় উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপনা এবং কর্মচারীদের আত্মবিশ্বাস এবং ইতিবাচক মানসিকতা এই পদ্ধতির সলফতার মূলকথা। সকল কর্মচারীদের সক্রিয় অংশ-গ্রহণ নিশ্চিত করার ক্ষেত্রে সফলতার চাবিকাঠি হচ্ছে উচ্চ এবং মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপনার নেতৃত্ব।

আমাদের কেন তিন ধাপ/পর্যায়ের অ্যাপ্রোচ প্রয়োজন?

সম্পদের স্বল্পতা হচ্ছে সুষ্ঠু হাসপাতাল ব্যবস্থাপনার অন্যতম সমস্যা। এটা শুধুমাত্র উন্নয়নশীল দেশের ক্ষেত্রে সত্য নয়, উন্নত দেশের জন্যও বটে। প্রকৃতপক্ষে, কার্যকরী হাসপাতাল ব্যবস্থাপনার জন্য ইতিবাচক মানসিকতা ও নেতৃত্বের অভাব রয়েছে। এছাড়া, আমাদের হাসপাতালের তুলনামূলক ভালো ব্যবস্থাপনার জন্য উদ্ভাবনীমূলক চিন্তাভাবনা প্রয়োজন। এখন প্রশ্ন হচ্ছে কিভাবে হাসপাতালের স্বল্প সম্পদের দ্বারা 'ইতিবাচক মানসিকতা' এবং যোগ্য 'নেতৃত্ব' তৈরী করা যায়। প্রাপ্ত সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহারের মূলমন্ত্র হল- 5S এবং কাইজেন TQM এর অংশগ্রহণমূলক পর্যায়ভিত্তিক অ্যাপ্রোচ। 5S এবং কাইজেন/CQI-TQM অনেক উন্নত ও উন্নয়নশীল দেশে ব্যবহৃত পরিবর্তন ব্যবস্থাপনার একটি টুল।

নিরাপদ ও গুণগত স্বাস্থ্য সেবার গুরুত্ব সম্পর্কে আমরা সবাই সচেতন। কোন স্বাস্থ্য কর্মীই খারাপ স্বাস্থ্য সেবা প্রদান কিংবা চিকিৎসা সংক্রান্ত দুর্ঘটনা ঘটাতে চান না। এগুলো কমানো যায় ৩টি পর্যায় অ্যাপ্রোচের প্রয়োগের মাধ্যমে। এক্ষেত্রে সেবা প্রদানকারীদের জানতে হবে, কিভাবে এই অ্যাপ্রোচ কর্মপরিবেশের চালু এবং বাস্তবায়ন করতে হবে।

এলোমেলো কর্মপরিবেশের (Disorganized Working Environment) কারণে অনেক সময় স্বাস্থ্যকর্মীরা ভুল করতে পারে, এমনকি রোগীকে খারাপ সেবা প্রদান করতে পারে, যা তাদের অনিচ্ছাকৃত ভাবে ঘটে। কর্মচারীদের রোগীর সেবা করার আগ্রহ প্রায়ই এলোমেলো কর্মপরিবেশের কারণে হারিয়ে যায়। তাই 'পরিবর্তন ব্যবস্থাপনা' বিষয়টি কর্মচারীদের সন্তুষ্টি এবং রোগীর দাবী সংক্রান্ত নৈতিকতার (Code of Ethics) প্রতি শ্রদ্ধাশীল থাকা অত্যন্ত জরুরী। 5S এবং TQM এর জন্য কাইজেন পদ্ধতি চালু করে একটি হাসপাতালে কর্মচারীদের মধ্যে নৈতিকতা ও সেবা গ্রহীতাদের মধ্যে সন্তুষ্টি বিধানে প্রয়োজনীয় পরিবর্তন আনা সম্ভব। এটি একমাত্র সম্ভব যদি উচ্চ এবং মধ্যপর্যায়ের ব্যবস্থাপকরা কর্মচারীদের দক্ষতা বৃদ্ধিতে আন্তরিক হন বা বিশেষ নজর দেন। গুণগত মানোন্নয়নের চরম উৎকর্ষতায় পৌছাতে হলে সতর্ক ও সযত্ন সেবা প্রয়োজন। পদ্ধতিটি সুচারুরূপে সম্পন্ন করতে হলে উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপক ও নেতাদের অঙ্গীকার প্রয়োজন।

১.২ 'পরিবর্তন ব্যবস্থাপনা' আনার জন্য ধাপ/পর্যায় ভিত্তিক লক্ষ্য

তিন ধাপ ভূমিকা, অর্থাৎ 5S এবং TQM এর লক্ষ্য শুধুমাত্র হাসপাতালে 5S অথবা কাইজেন পদ্ধতি চালু করা নয়, বরঞ্চ হাসপাতালের সংস্কৃতি ও ব্যবস্থাপনা ধরনে ব্যাপক পরিবর্তন আনয়ন। স্বাস্থ্য সেবা প্রদান হতে হবে ফলাফল ভিত্তিক (Outcome-Oriented) এবং রোগী কেন্দ্রিক (Patient-Centerd)। নিরাপত্তা এবং গুণগত মান হলো ফলাফলের একটি গুরুত্বপূর্ণ দিক। রোগী কেন্দ্রিকতার মূল উপাদান হচ্ছে সহানুভূতিশীলতা এবং সাম্যতা/ন্যায়পরানয়তা। এইসব লক্ষ্য অর্জনে অংশগ্রহণমূলক অ্যাপ্রোচ অত্যন্ত জরুরী। এছাড়া, হাসপাতালের সকল কর্মকর্তা/কর্মচারীদের পূর্ণ অংশগ্রহণকে রুটিন ও দৈনন্দিন কাজের মধ্যে ছোট ছোট সফলতার সংগ্রহের মাধ্যমে উৎসাহ দিতে হবে। হাসপাতালের প্রতিটি ইউনিটের মধ্যে ক্রমাগত টিমওয়ার্ক বা দলীয় কাজ শক্তিশালী করার জন্য টিম গঠন সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করতে হবে।

১.৩ বাংলাদেশে 5S কাইজেন TQM এর সূচনা

হাসপাতাল সেবা উন্নয়নের জন্য 5S কাইজেন TQM কর্মকান্ড মূলতঃ স্বাস্থ্য অধিদপ্তরের হাসপাতাল সেবা শাখার অন্যতম প্রধান কর্মকান্ড। এই কর্মকান্ডের কারিগরী কিছু বিষয়ে জাইকা (JICA) সহায়তা করছে। এই কর্মকান্ডের প্রাথমিক উদ্দেশ্য হচ্ছে- সেবার গুণগত মানোন্নয়ন। যা রোগী সেবার ক্ষেত্রে ফলাফল (Outcome) ও গ্রাহক সন্তুষ্টি মাপা হবে। ২০১১ সালে বাংলাদেশের ৪টি হাসপাতাল এই পদ্ধতি বাস্তবায়ন শুরু করেছে। এগুলো হচ্ছে- সাতক্ষীরা, নরসিংদী, হবিগঞ্জ জেলা হাসপাতাল এবং যশোর জেলার চৌগাছা স্বাস্থ্য কমপ্লেক্স। এই হাসপাতালগুলো বর্তমানে দীর্ঘ মেয়াদী পদ্ধতির বিভিন্ন স্তরে রয়েছে এবং কর্মপরিবেশ উন্নয়নে কিছু অগ্রগতি অর্জন করেছে। নতুন Sector Wide Management (HPNSDP) ২০১১-১৬ এর অধীনে Hospital Services Management এ Total Quality Management একটি গুরুত্বপূর্ণ কর্মকান্ড হিসাবে বাস্তবায়ন প্রক্রিয়াধীন। এ কর্মকান্ডের অধীনে পাবনা, কক্সবাজার, টাঙ্গাইল, জয়পুরহাট জেলা হাসপাতালে এবং ঈশ্বরদী ও সুজানগর উপজেলায় এই কর্মকান্ড বাস্তবায়ন শুরু হয়েছে। ভবিষ্যতে পর্যায়ক্রমে দেশের সকল হাসপাতালসমূহে এই কার্যক্রম বাস্তবায়ন করা হবে।

২. 5S -এর মূলনীতি এবং কর্মকান্ড

২.১ 5S কী?

5S হচ্ছে কর্ম পরিবেশ উন্নয়নের জন্য নির্দেশিত নীতিমালা। এটি এসেছে জাপানী ৫টি শব্দ (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) থেকে। ইংরেজিতে 5S বলতে বোঝায়:

১. **বাছাই Sort (S1):** কর্মস্থলের অপ্রয়োজনীয় ও অব্যবহৃত জিনিস বাছাই করে সরিয়ে ফেলে বিশৃংখলা কমিয়ে ফেলা এবং কর্মপরিবেশের উন্নতি সাধন করা।

২. **গুছানো Set (S2):** সুশৃঙ্খলভাবে প্রয়োজনীয় জিনিসপত্র গুছিয়ে সাজানো অর্থাৎ সঠিক জিনিস সঠিক জায়গায় রাখা, যাতে সহজে কাজ সম্পন্ন করা যায়।

৩. **ঔজ্জ্বল্য Shine (S3) :** উচ্চমানের পরিচ্ছন্নতা বজায় রাখা।

৪. **মানসম্মতকরণ Standardize (S4):** বিভিন্ন শাখায় সেবা প্রদানে সম্পদের উপর ভিত্তি করে আদর্শ মান তৈরী উপরের তিনটি S কর্মস্থলের প্রত্যেক শাখায় প্রতিষ্ঠা করা।

৫. **ধারাবাহিকতা বজায় রাখা Sustain (S5):** সংশ্লিষ্ট কর্মকর্তাদের প্রশিক্ষণ প্রদান এবং নিয়ম শৃংখলা মেনে কর্মকান্ডের ধারাবাহিকতা বজায় রাখা।

উপরোক্ত 5S কর্মস্থলের (Work Place) পরিবেশের সাথে সাথে কর্মপরিবেশ (Work Environment) সুসংগঠিত করে। 5S প্রয়োগের দ্বারা আবর্জনা সরিয়ে, অপ্রয়োজনীয় ও অনুৎপাদনশীল কর্মকান্ড কমিয়ে কর্ম সহজ করে তোলে। এছাড়া গুণগত মান, দক্ষতা এবং সুরক্ষা অর্জনে সহায়তা করে। সুতরাং, 5S এর মূল কাজ হচ্ছে কাইজেন এবং TQM অর্জনে সহায়তা করা।

TQM এর প্রারম্ভে হাসপাতালের কর্মপরিবেশের উন্নয়ন ও কর্মকর্তা/কর্মচারীদের উৎসাহ প্রদানের মাধ্যমে 5S পদ্ধতির প্রয়োগ করা হয়। 5S একগুচ্ছ কর্মকান্ড অন্তর্ভুক্ত করে- যা হাসপাতালে কর্মরত কর্মচারীদের স্বতঃস্ফুর্ত অংশগ্রহণের মাধ্যমে সুশৃংখলভাবে সম্পাদিত করে। কর্মপরিবেশের এবং গ্রাহককে প্রদেয় সেবার উন্নয়নের জন্য 5S কর্মকান্ড অংশগ্রহণমূলক উপায়ে করতে হবে।

উপযোগী এবং আরামদায়ক কর্মপরিবেশ এর জন্য পাঁচটি S ধারাবাহিকভাবে বাস্তবায়িত করা হয়। 5S এর প্রথম তিনটি S (S1 - S3) অর্জন **'হোয়াইট বেল্ট'** ও পরবর্তী দুইটি S (S4 - S5) অর্জন **'ব্লাক বেল্ট'** হিসেবে মূল্যায়িত করা হয়। সম্পূর্ণ 5S অর্জনের (হোয়াইট ব্লক দুটোই) জন্য কিছু টুল (Tool) ব্যবহার করতে হবে। যেমন-

ক) জিনিসপত্রসমূহ বর্ণমালা/সংখ্যার ক্রমানুসারে সাজানো:

কর্মস্থলে প্রয়োজনীয় জিনিসপত্র দ্রুত ব্যবহারের উপর ভিত্তি করে বর্ণমালার/সংখ্যার ক্রমানুসারে গুছিয়ে রাখতে হবে। বর্ণমালা/সংখ্যা ক্রমে জিনিসগুলো সাজানো হলে, কাজের সময় সহজেই হাতের কাছে পাওয়া যায়। ফার্মেসিতে ঔষধ সাজানো একটি উৎকৃষ্ট উদাহরণ।

খ) X-axis এবং Y-asis ভাবে সাজানো:

পোস্টার এবং নোটিশগুলো এলোমেলোভাবে না ঝুলিয়ে বিষয়ভিত্তিক ভাবে সাজানো হবে।

গ) রংঙের সংকেতের সাহায্যে সাজানো:

সাংকেতিক রং (বিভিন্ন রং, বিভিন্ন উদ্দেশ্য বা অর্থে ব্যবহার করে) 5S এর জন্য দৃশ্যমান টুল (Tool) হিসেবে ব্যবহার করা যায়। এতে জিনিসপত্রগুলো সহজেই খুঁজে পাওয়া যায় এবং ভুল হওয়া প্রতিরোধ করা যায়। যেমন- লাল কাঠের বাক্স অপারেশন থিয়েটারের খালি অক্সিজেন সিলিন্ডার রাখার জন্য ব্যবহার করা যেতে পারে। আবার সবুজ বাক্স ভর্তি সিলিন্ডারের ক্ষেত্রে ব্যবহার করা যেতে পারে।

ঘ) চেকলিষ্ট বা তালিকার ব্যবহার:

Standardize (মাননিয়ন্ত্রণ) সবসময় 5S চর্চাকারী যেমন QIT (Quality Improvement Team) এবং কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম (WIT) দ্বারা পরিবীক্ষণ করতে হবে। এই উদ্দেশ্যে সাধারণ চেকলিষ্ট বা তালিকা তৈরী এবং ব্যবহার করতে হবে। নির্দিষ্ট সময়ে, নির্দেশনা ও সহায়তার মাধ্যমে কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম (WIT) কে QIT এর পরিবীক্ষণের ফলাফলের (Monitoring Findings) উপর ভিত্তি করে নির্দেশনা প্রদান করতে হবে।

৩. 5S কর্মকান্ড এবং এর ধারাবাহিকতা

৩.১ বাছাই : Sort (S1)

'বাছাই' অর্থাৎ কর্মক্ষেত্রে অপ্রয়োজনীয় ও অব্যবহার্য জিনিস সরিয়ে আলাদা করে রাখা। এটা হচ্ছে 5S-কাইজেন-TQM-এর প্রথম ধাপ। বাছাইয়ের ধারাবাহিক কাজগুলো নিম্নে বিস্তারিত বর্ণনা করা হলো।

৩.১.১ বাছাই কাজের জন্য কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম (Work Improvement Team) এর উন্নয়ন

প্রাথমিক পর্যায়ে 'বাছাই' করা ছাড়া পরবর্তী ধাপের 'গুছানো/সাজানো' সম্ভব নয়। 'বাছাই' করার ক্ষেত্রে কতগুলি ধাপ আছে। প্রথম ধাপ হচ্ছে- হাসপাতালের প্রত্যেক শাখায় কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম বা WIT গঠন। এই টিমটি শুরুতেই 5S পরিকল্পনা, বাস্তবায়ন ও পরিবীক্ষণ করবে এবং পরবর্তীতে কাইজেন বাস্তবায়ন করবে। কাইজেন হচ্ছে ফ্রন্টলাইনভিত্তিক অংশগ্রহণমূলক সমস্যা সমাধানমূলক অ্যাপ্রোচ, যা কার্যপদ্ধতি ও সেবা প্রদান পদ্ধতির মানোন্নয়ন করে।

৩.১.২ অপ্রয়োজনীয় জিনিসপত্র জমানো বা জড়ো করা

'বাছাই' এর এই পর্বে, হাসপাতালের বিভিন্ন শাখায় অনেক অপ্রয়োজনীয় জিনিস খুঁজে পাওয়া যাবে। যেহেতু এগুলোকে সহজেই বাতিল বা ধ্বংস করা সম্ভব নয়। Condemnation board এগুলো ধ্বংস করার সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে একটা জায়গার প্রয়োজন যেখানে এগুলো জমা রাখা হবে। স্টোরে এগুলো শ্রেণি বিন্যস্ত করে রাখতে হবে। লাল ট্যাগ (Tag) দিয়ে এগুলো চিহ্নিত করা যেতে পারে। যেমন কাজের জিনিসগুলোতে সবুজ রং এর ট্যাগ, ভাঙ্গা কিন্তু মেরামত যোগ্য জিনিসগুলোতে হলুদ রং এর ট্যাগ এবং মেরামতযোগ্য নয় এমনও নষ্ট জিনিসগুলোতে লাল রং এর ট্যাগ লাগানো যেতে পারে।

৩.১.৩ রং সংকেতের (Colour Code) ব্যবহার

'বাছাই' পর্ব দৈনিন্দন কর্মে, অপ্রয়োজনীয় জিনিস চিহ্নিত করার জন্য রং সংকেত ব্যবহার করা হবে। সবুজ, হলুদ অথবা লাল রং এর ট্যাগগুলো সমস্যার ব্যাখ্যা সহকারে করা যেতে পারে, যাতে স্টোরের অপ্রয়োজনীয় জিনিসসমূহ সজজেই চিহ্নিত করা যায়। এই প্রক্রিয়া হচ্ছে রং সংকেত ব্যবহারের প্রথম ধাপ। পরবর্তীতে মান নিয়ন্ত্রণ এবং পুরো হাসপাতালের প্রয়োগের জন্য QIT রং সংকেত প্রক্রিয়ার জন্য কাজ করবে।

৩.১.৪ আন্তঃবিভাগ (Indoor) ও বহিঃবিভাগে (Outdoor) 'বাছাই'

'বাছাই' পর্ব হাসপাতালের যে কোন শাখা থেকে শুরু করা যেতে পারে। এটা যদি হাসপাতাল বিল্ডিং এর ভিতর থেকে শুরু হয়, তবে উত্তম। পরে এই কাজ হাসপাতালের বাইরের কম্পাউন্ডের দিকে বিস্তৃত করা যেতে পারে। হাসপাতালের আন্তঃবিভাগ, হাসপাতালের সম্মুখভাগ যেমন- (OPD, জরুরী অবস্থা, পরীক্ষাগার/ল্যাব, ফার্মেসী ইত্যাদী) এবং ব্যাক ইয়ার্ড (যেমন- রান্নাঘর, লন্ড্রি সার্ভিস ইত্যাদি) এই কর্মকান্ডের প্রাথমিক অংশে হাসপাতালের কোন অংশই বাদ দেয়া যাবে না। হাসপাতালের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ কাজের মানোন্নয়নের জন্য এলোমেলো অবস্থা, জরুরী অবস্থা, গুরুতর প্রয়োজনের উপর ভিত্তি করে শাখাগুলোকে অগ্রাধিকার প্রদান করবে।

কাজের সময় ঘর, দেয়াল, দরজা ইত্যাদি অবকাঠামোগত (Physical Structure) পরিবর্তনের ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত নিতে হবে। এই কর্মকান্ডের ক্ষেত্রে কিছু পরিমাণ অর্থ এবং উচ্চতর ব্যবস্থাপনার সহায়তা দরকার। বাগান পরিচর্যা, গাছ এবং এর বেড়া নতুন করে সাজানো 'বাছাই' পর্বের লক্ষ্য হিসাবে পরিগণিত হয় এবং অর্থ বিবেচনা করে ধাপে ধাপে অ্যাপ্রোচটি গ্রহণ করতে হবে।

৩.১.৫ সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং নেতৃত্ব

এই পর্যায়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং নেতৃত্ব অত্যন্ত গুরুত্বপুর্ণ। কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT লিডার, ইউনিট ইনচার্জ এবং কর্মচারীদের সাহায্যে অপ্রয়োজনীয় জিনিস চিহ্নিত করবেন এবং এগুলোকে সরানোর সিদ্ধান্ত গ্রহন করবেন। এই ইউনিটের কর্মকর্তা/কর্মচারীদের এই পদ্ধতিতে অংশগ্রহণ করতে হবে। প্রত্যেক কর্মকর্তা/কর্মচারীকে উৎসাহ দিতে হবে যাতে স্ব স্ব কর্মক্ষেত্রে (যেমন- ডেস্ক, কাপ বোর্ড ইত্যাদি) পরীক্ষা করে অপ্রয়োজনীয় জিনিস চিহ্নিত করে সরিয়ে ফেলে।

৩.১.৬ বর্জ্য ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার উন্নয়ন

এই পর্যায়ে পুরো হাসপাতালের কঠিন বর্জ্য ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়াটি QIT সদস্য এবং হাসপাতালের উচ্চ ব্যবস্থাপনার সাথে আলোচনা করে ব্যবস্থা নিতে হবে। এই পর্যায়ে, ব্যাপক আকারের কর্মকান্ড বা বর্তমান প্রথার বিপরীতে ব্যাপক পরিবর্তনের প্রয়োজন নেই। বর্তমান সম্পদের সঠিক ব্যবহারের মাধ্যমে প্রত্যেক শাখার কঠিন বর্জ আলাদা করার প্রস্তাব রাখা এবং বাস্তবায়ন করা যেতে পারে।

৩.১.৭ 'বাছাই' কর্মকান্ডের দ্বারা 'কমানো, পুনঃব্যবহার, পুনঃচক্রায়ন ধারণা (Reduce, Reuse, Recycle Concept)

উপযুক্ত বর্জ্য ব্যবস্থাপনা কর্মচারীদের মানসিকতা পরিবর্তনে সহায়ক। অপ্রয়োজনীয় জিনিস এবং নথিপত্র কমালে অতিরিক্ত জায়গার সংস্থান হয় এবং পরিছন্ন পরিবেশ তৈরী করে। যখন WIT লিডার অথবা ইউনিটের হেড অবকাঠামো পরিবেশের ছোটখাট পরিবর্তন আনে, তখন একটি নতুন ব্যবস্থাপনার পরিবর্তন সুচিত হয়।

ক. কঠিন বর্জ সাধারণভাবে আলাদা করা

মূল চ্যালেঞ্জ-

- সংক্রামক জিনিসপত্রসহ বর্জ; এবং
- সংক্রমনের সম্ভাবনা নেই এমন সাধারণ বর্জ্য

খ. বর্জের পৃথকীকরণ

- যেসব জিনিস হাসপাতাল পুনরায় ব্যবহার করতে পারে (পুনঃচক্রায়ন প্রক্রিয়ার দ্বারা) যেমন- ডিসপোজিবল সার্জিক্যাল গ্লাভস এর ভিতরের র‍্যাপিং পেপার, ওষুধের কাঁচের বোতল ইত্যাদি; এবং
- যেসব জিনিস বাইরের পুনঃচক্রায়ন কোম্পানীতে বিক্রয় করা যেতে পারে, যেমন- স্যালাইন ব্যাগ এবং অন্যান্য প্লাস্টিক দ্রব্য।

উপরোক্ত চ্যালেঞ্জটি 'বাছাই' পদ্ধতির একটি উদাহরণ যা পরবর্তীতে 'মানসম্মতকরণ' প্রক্রিয়ার সাথে সংযোগ ঘটায় এবং বর্তমান বর্জ্য ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি সংস্করণের ক্ষেত্রে একটি 'বাছাই' পদ্ধতির চালুর সুযোগ সৃষ্টি করে।

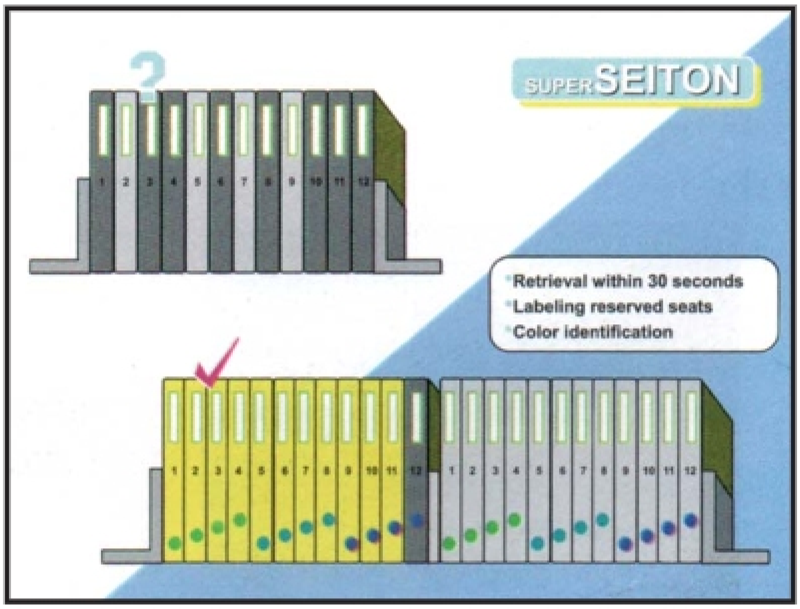
৩.১.৮ 'বিশাল বাছাই দিবস' (Big Sorting Day) সংগঠিত করা

'বাছাই' কর্মকান্ড চালু করার জন্য বাছাই কাজ এবং হাসপাতালের পরিষ্কার পরিচ্ছন্নতার জন্য মাসের একটি অর্ধ দিবস ব্যবহার করা যেতে পারে। এই কর্মকান্ডের জন্য QIT কে সব WIT এবং হাসপাতালের শাখার পূর্বেই একটি তারিখ ও সময় ঘোষনা করতে হবে। এই অর্ধ দিবসের মূল কর্মকান্ড হলো- হাসপাতালের সকল স্থান থেকে অপ্রয়োজনীয় জিনিস সরিয়ে ফেলা।

এই দিনে মূলত অপ্রয়োজনীয় জিনিস জড়ো করা হবে। অর্থাৎ ঐদিন হাসপাতালের সকল শাখার সকল অপ্রয়োজনীয় জিনিস সংগ্রহ করা হবে। হাসপাতালের অভ্যন্তরে সকল আবর্জনা সংগ্রহ করার পর সেগুলো পুড়িয়ে অথবা অন্য জায়গায় সংরক্ষণের ব্যবস্থা করতে হবে। সংক্রামক জিনিস থেকে দূরে থাকার এটা একটা বড় সুযোগ।

৩.২ গুছানো/সাজানো (Set)

'গুছানো' কাজ হচ্ছে 5S এর দ্বিতীয় ধাপ (S2) এবং অদিকতর দক্ষতার সাথে কর্ম সম্পাদন ও কর্মস্থল সাজানোর একটি মূল প্রক্রিয়া। একটি সুনির্দিষ্ট টার্গেটে পৌছানোর জন্য একটি দক্ষ টিম প্রয়োজন। 'সাজানো' পর্বে সকল অপ্রয়োজনীয় জিনিস সরানোর পর এই প্রক্রিয়াটি চালু হবে। এই পার্যায়ের কাজগুলো কয়েকটি ধাপে সম্পন্ন হয়ঃ



৩.২.১ সাজানোর জন্য লক্ষ্যস্থানগুলো নির্বাচন

'গুছানো/সাজানো' কর্মকান্ড শুরু করার জন্য পূর্ব থেকেই হাসপাতালের কিছু স্থান বা শাখা/ইউনিট নির্বাচন করতে হবে। হাসপাতাল কর্তৃপক্ষ ইমার্জেন্সি, অন্তঃবিভাগ (Indoor) ও বহিঃবিভাগ (Outdoor) ইত্যাদি রোগীদের গরুত্বপূর্ণ সেবা সম্পর্কিত শাখাগুলোকে প্রাধান্য দেবে। উদাহরণ স্বরূপ, ইমার্জেন্সি কক্ষ, ফার্মেসী ও ল্যাব ইত্যাদি নির্বাচিত করে ইমার্জেন্সি কাপবোর্ড এবং ট্রে দেয়া যেতে পারে ঔষধ ও অন্যান্য জিনিস সাজিয়ে রাখার জন্য। যদি এই 'গুছানো/সাজানো' কর্মকান্ডে টিমের সদস্যরা সঠিকভাবে বা ক্রমে সাজিয়ে গুছিয়ে রাখে, তবে এই প্রক্রিয়া হাসপাতালের গুণগত মানোন্নয়ন করতে পারে।

৩.২.২ অন্যান্য শাখায় সম্প্রসারণ

হাসপাতালের কিছু গুরুত্বপূর্ণ শাখা/স্থানে সাজানোর পর এবং কর্মীদের সহযোগীতায় এই কর্মকান্ড হাসপাতালের অন্যান্য এলাকায় সম্প্রসারিত হতে পারে। এটা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ যে, হাসপাতালের কর্মচারীর 'গুছানো/সাজানো' কার্য সমাধার সময় সম্পদ ও প্রক্রিয়ার সর্বোচ্চ সদ্ব্যবহার করবে। যেমন- কার্টন বাক্স ও হাতে তৈরী জিনিস রাখার উপযোগী পাত্রের ব্যবহার করা ইত্যাদি। হঠাৎ করে বিশাল কোন পরিবর্তনের প্রয়োজন নেই। কর্মকর্তা কর্মচারীদের সময়ের প্রাপ্যতার উপর ভিত্তি করে এই পরিবর্তন আনতে হবে। একটি সাজানো গুছানো সুসংগঠিত কর্মস্থলের কারণে কর্মীদের অপ্রয়োজনীয় কর্মভার লাঘব হয়। কর্মীদের মধ্যে চাঙ্গা ভাব আনবে। যখন 'গুছানো/সাজানো' কার্যের মৌলিক অবস্থা অর্জিত হবে, কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম (WIT সদস্যরা এই অবস্থা বজায় এবং Set Back প্রতিরোধের জন্য চিন্তা ভাবনা করবে।

৩.২.৩ কক্ষগুলোতে লেবেল ও ট্যাগ লাগানো

নাম সম্বলিত ট্যাগ, বোর্ড ও চিহ্ন ইত্যাদি তৈরী করে 'গুছানো/সাজানো' প্রক্রিয়া চালু করতে হবে। সকল কক্ষের নাম ঠিক করতে হবে, স্টাফ ও অতিথিদের সুবিধার জন্য একটি সাধারণ বোর্ড বসাতে হবে। শুরুতেই স্থায়ী বোর্ড বসানো থেকে বিরত থাকার জন্য সুপারিশ করা হবে। এজন্য জিনিসপত্রগুলো মানসম্মত করার পূর্বে একটি প্রিন্টেড কাগজ ব্যবহার করতে হবে। এই পরীক্ষা চলাকালীন সময়ে, হাসপাতাল ব্যবস্থাপকগণ কক্ষ এবং স্থানের কার্যকরী নাম ব্যবহার করতে পারেন।

৩.২.৪ জীবানুমুক্তকরণ ও সাপ্লাই প্রক্রিয়া কেন্দ্রীভূতকরণ

জীবানুমুক্তকরণ ও লন্ড্রি সেবা হাসপাতালের দুটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। এই পর্যায়ে কর্মচারীরা একটি কেন্দ্রীয় জীবানুমুক্তকরণ ও লন্ড্রি প্রতিষ্ঠার কথা ভাবতে পারেন। প্রায়ই এই কাজগুলো হাসপাতালের বিভিন্ন শাখায় ছড়ানো ছিটানোভাবে সম্পন্ন হয়। এই ধরনের পরিস্থিতি কর্মস্থলের উপর নেতিবাচক প্রভাব ফেলে। এরূপ পরিস্থিতিতে হাসপাতালের ব্যবস্থাপকগণ QIT সংশ্লিষ্ট কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম (WIT) সদস্যের সাথে জীবানুমুক্তকরণ ও লন্ড্রি সেবা প্রক্রিয়ার বর্তমান সমস্যাগুলো নিরূপণ করবেন এবং ভবিষ্যতের জন্য উক্ত পরিকল্পনা প্রস্তুত করবেন।

৩.২.৫ জিনিসপত্রের তালিকা বা ফর্দ তৈরীর (Inventory) প্রক্রিয়া মানোন্নয়ন

'গুছানো/সাজানো' সময়ে বিভিন্ন যন্ত্রপাতি, যন্ত্রাংশ, ডিভাইস ইত্যাদি পুনঃবিবেচনা করে তালিকা তৈরী করতে হবে। সুনির্দিষ্ট স্থানে জমা রাখা এবং সহজে ব্যবহারের জন্য মানসম্মতকরণের বিষয়টি বিবেচনা করে সকল যন্ত্রপাতি এবং ডিভাইস সুন্দরভাবে ট্যাগ বা লেবেল লাগাতে হবে। এইসব যন্ত্রপাতি ও ডিভাইস সুনির্দিষ্ট স্থানে রাখতে এবং সহজে ব্যবহারযোগ্য রং ব্যবহার করতে হবে।

৩.২.৬ রং অনুযায়ী বিন্যাসকরণ (Colour Code) ব্যবহার

কর্মদক্ষতা অর্জন এবং ভুল কমানের জন্য বিভিন্ন জিনিসে রং অনুযায়ী বিন্যাসকরণ প্রয়োগ করতে হবে। পুরো হাসপাতালের ভবিষ্যত মানসম্মত প্রক্রিয়া তৈরীর ক্ষেত্রে এই ধরনের 'গুছানো/সাজানো' কর্মকান্ড মূলভিত্তি হিসাবে গণ্য হবে।

5S RED TAG

Dept./Unit...

Tagged Date............................. By ....

Date of Re-check..................... By ....

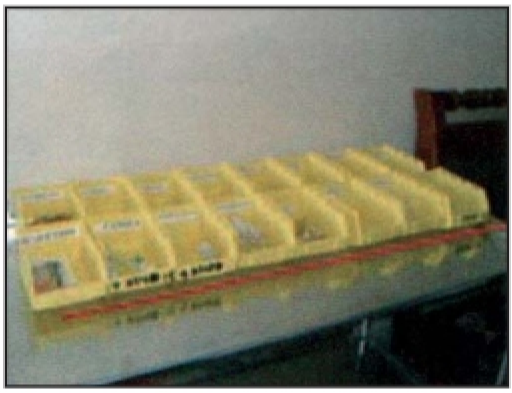
□ Necessary □ May necessary

□ Unnecessary

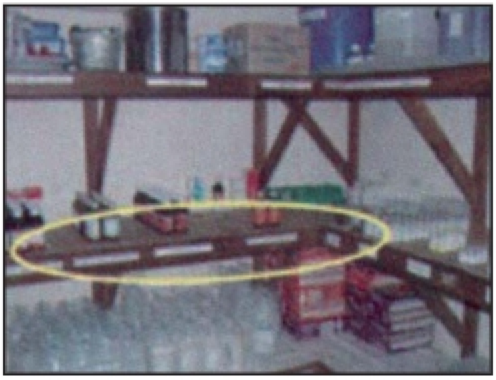
Where to keep ....

৩.২.৭ 'সাজানো' কর্মকান্ড জোরদার করার টুল (Tool)

যেসব স্থান দৃশ্যমান এবং কর্মের ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ, সেসব স্থানে ব্যবহারের পরিমাণের (Frequency) উপর ভিত্তি করে X-axis এবং Y-axis সংখ্যাক্রম ও বর্ণক্রম প্রয়োগ করা যেতে পারে। এই সমস্ত ধারনা অনুযায়ী হাসপাতালের সকল কার্য সম্পাদনের ফলে যাবতীয় প্রয়োজনীয় জিনিসপত্র গুছানোর ফলে ভবিষ্যৎ 'মানসম্মতকরণ' সম্ভব হবে। একটি হাসপাতালের নোটিশ বোর্ড 'গুছানো/সাজানো' প্রক্রিয়ার একটি ভালো নির্দেশক (Indicator) হতে পারে।



PECIALIZED
ABORATORY
MAAB
MAAL



WD - 03

৩.২.৮ OPD তে 'গুছানো কর্মকান্ড

দর্শনার্থী (Visitor) এবং হাসপাতাল সেবা প্রদানকারীদের সুবিধার জন্য হাসপাতালের কম্পউন্ডের ভেতর সহায়ক ম্যাপ ও নির্দেশনা বোর্ড স্থাপন করতে হবে। 'গুছানো/সাজানো' পর্বে পরীক্ষামূলকভাবে একটি অস্থায়ী ম্যাপ ও নির্দেশনা বোর্ড ব্যবহার করার পর হাসপাতাল কর্তৃপক্ষ এগুলোর একটি 'মানসম্মতকরণ' রূপ তৈরী করতে পারে।

এছাড়া হাসপাতালে রোগী এবং দর্শনার্থীর (Visitor) ধরন নির্ধারণের জন্য 'গুছানো/সাজানো' কৌশল ব্যবহার করা যেতে পারে। বিভিন্ন অঞ্চল/বলয়ভিত্তিক শ্রেণিবিভাগে ভাগ করার পদ্ধতির দ্বারা দ্বন্দ্ব-সংঘাত, অতিরিক্ত ভিড় উপেক্ষা করার জন্য ব্যবহার করা যেতে পারে। উদাহরণ স্বরূপ OPD তে অপেক্ষারত রোগীদের তিনটি শ্রেণিতে বিভক্ত করা যায়। যেমন- জরুরী সেবার রোগী, প্রথম আগমনকারী নতুন রোগী, পুরাতন রোগী, পুনরায় পরীক্ষাপ্রার্থী। অপেক্ষার স্থান (Waiting Room) এবং এর সাথে সংশ্লিষ্ট অন্যান্য সুবিধাগুলো 'গুছানো/সাজানো' কার্যক্রমের মাধ্যমে শুধুমাত্র বাস্তবসম্মত করা সম্ভব।

৩.৩ 'ঔজ্জ্বল্য'/Shine

৩.৩.১ সকলকে অংশগ্রহণ করতে হবে

কর্মস্থলের সকল জায়গার পরিচ্ছন্নতায় 'ঔজ্জ্বল্য' (Shininess) একটি অংশগ্রহণমূলক কর্মকান্ড। হাসপাতালের সকল কর্মচারীদেরই সুনির্দিষ্ট কর্ম এলাকা রয়েছে। পদমর্যাদা এবং নারী পুরুষ ভেদে সকল কর্মচারীদের 'ঔজ্জ্বল্য' কর্মকান্ডে অংশগ্রহণ করতে হবে এবং কর্ম পরিবেশ পরিচ্ছন্নতা নিয়ন্ত্রণ করতে হবে।

পেশাগত সেবার স্থানগুলো, বিশেষ করে শুধুমাত্র পরিচ্ছন্নতা কর্মীদের দ্বারা পরিষ্কার না করে সবাইকে কাজে অংশগ্রহণ করতে হবে। এক্ষেত্রে সকল কর্মকর্তাকে তার নিজের চেষ্টায় এগুলো পরিষ্কার করতে হবে। কর্ম দক্ষতা ও সুন্দর কর্মপরিবেশ তাদের মানসিকতার প্রতিফলন ঘটাবে।

৩.৩.২ পরিচ্ছন্নতা কার্যক্রম নির্দিষ্ট সময়ের ব্যবধানে বাস্তবায়ন

'ঔজ্জ্বল্য' কর্মকান্ড সময়ের নিয়মিত ব্যবধানে বাস্তবায়ন করা জরুরী। অধিকতর পরিষ্কার হাসপাতাল প্রবর্তন করতে হলে QIT টিমের দৈনিক, সাপ্তাহিক, মাসিক এবং ষান্মাসিক 'ঔজ্জ্বল্য' কর্মকান্ডের পরিকল্পনা তৈরী করতে হবে। দৈনন্দিন অন্যান্য কাজ শুরু করার পূর্বে রোজ ১০ মিনিট প্রাতঃকালীন 'ঔজ্জ্বল্য' কর্মকান্ড এক্ষেত্রে একটা ভালো উদাহরণ হতে পারে। যদি নির্দিষ্ট সময়ের ব্যবধানে কাজগুলো স্থির করা হয়, তবে 'বাছাই' ও 'গুছানো' কর্মকান্ড আবারো অর্জিত হবে।

৩.৩.৩ পরিচ্ছন্নতা কর্মী এবং তাদের কর্ম পরিবেশ

'ঔজ্জ্বল্য' কর্মকান্ডের ক্ষেত্রে পরিচ্ছন্নতা কর্মীরা মূলত মূল মানব সম্পদ। হাসপাতালের পরিচ্ছন্নতা কর্মীরা তাদের কাজের প্রকৃতির কারণে হাসপাতালের অন্যান্য কর্মী দ্বারা ভুলভাবে মূল্যায়িত হয়। যেন তারা অসম্মানের কোন কাজ করছে। এই পরিচ্ছন্নতা কর্মীদের দিকে অন্যান্য কর্মচারীদেরকে অধিক মনোযোগ দিতে হবে। একই ভাবে পরিচ্ছন্নতার উপাদানসমূহ নবায়ন, জমিয়ে রাখা এবং তাদের জন্য ছোট্ট অফিসের ব্যবস্থা এবং ভালো পোষাক দিতে হবে। যা তাদের 'ঔজ্জ্বল্য' অর্জনের ক্ষেত্রে বিশেষ প্রণোদনা/প্রেষণা ও উৎসাহ যোগাবে।

৩.৩.৪ সরঞ্জাম রক্ষণাবেক্ষণ

চিকিৎসা সংক্রান্ত সরঞ্জাম, ধুলাবালি বা ময়লা থেকে সুরক্ষিত করতে হবে। নিয়মিত ও সময় মাফিক পরিষ্কার পরিচ্ছন্নতার মাধ্যমে সকল সরঞ্জাম ধুলাবালি ও ময়লা থেকে রক্ষা করতে হবে। কাজ করার পর এগুলোকে সঠিকভাবে ঢেকে রাখতে হবে। যদি 'ঔজ্জ্বল্য' সকল কর্মচারীদের পূর্ণ অংশগ্রহণের মাধ্যমে সম্পন্ন হয়, তবে কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT এর সদস্যরা এসব সরঞ্জাম ভালোভাবে ব্যবহারের জন্য প্রক্রিয়া তৈরী করবে। এছাড়া QIT এবং WIT এর সদস্যরা এইসব সরঞ্জাম প্রতিকূল কর্মপরিবেশ বা সিস্টেমের গন্ডগোলের কারণে অকার্যকর হওয়া থেকে রেহাই পেতে প্রয়োজনীয় কলাকৌশলগুলো বের করবেন।

৩.৩.৪ চেকলিষ্ট তৈরী এবং পরিদর্শন

প্রত্যেক কর্মস্থলের পরিষ্কার পরিচ্ছন্নতার চেকলিষ্টটি যথাযথভাবে হওয়া উচিত। যখন এই চেকলিষ্টটি চালু হবে QIT সদস্যরা নিয়মিতভাবে তদারক করবেন। এক্ষেত্রে কাউকে দোষ না দিয়ে শুধু উৎসাহ দিতে হবে। এখানে সহজ চেকলিষ্ট প্রবর্তন করতে হবে।

৩.৩.৫ হাসপাতালের বর্জ্য ব্যবস্থাপনা

'বাছাই' কর্মকান্ডের সময় পরিচ্ছন্নতা বিষয়টি আলোচনা করা যেতে পারে। হাসপাতালের কাজের উৎকর্ষতা এবং পরিবেশের জন্য সংক্রামক ও অসংক্রামক উভয় প্রকার বর্জ্য অপসারণ একটি গুরুত্বপূর্ণ ইস্যু। প্রথমেই, হাসপাতালে অবস্থানজনিত সংক্রামন প্রতিরোধ করার জন্য নিরাপদ বর্জ ব্যবস্থাপনা প্রয়োজন। হাসপাতাল বর্জ্য আলাদাকরণ, সংগ্রহ, জমা, পরিবহন এবং সবশেষে পরিশোষণ প্রক্রিয়ার ব্যবস্থা রাখতে হবে। হাসপাতালের কম্পাউন্ডের ভিতর কোথায় বর্জ্য নিক্ষেপ করা হবে, তা চিহ্নিত করতে হবে।

৩.৪ 'মানসম্মতকরণ' (Standardisation)

৩.৪.১ দৈনিন্দন কাজের অংশ হিসাবে সম্পাদন

5S এর 'মানসম্মতকরণ' মূলত তিনটি S যেমন- 'বাছাই', গুছানো/সাজানো' ও 'ঔজ্জ্ল্য' ইত্যাদির মানদন্ড তৈরী করে। এই ধাপের মূল উদ্দেশ্য হলো হাসপাতালের সকল শাখায় দৈনন্দিন 'বাছাই' 'গুছানো/সাজানো' ও 'ঔজ্জ্ল্য' কাজের অংশ হিসেবে প্রতিষ্ঠিত করে। ২য় S অর্থাৎ 'বাছাই/সাজানো' থেকে শুরু করে 'ঔজ্জ্ল্য' পর্যন্ত সকল ক্ষেত্রে QIT কাজের মান নিশ্চিত করার নেতৃত্ব দিবে। যখন মান নিশ্চিত হবে তখন তা সকল কর্মচারীর দৃষ্টিগোচর/অবগত করার জন্য প্রচার করবে।

৩.৪.২ শ্লোগানের দৃষ্টিগোচর করা/প্রদর্শন করা

IEC (Information, Education, Communication) উপকরণ যেমন- পোষ্টার, লিফলেট, স্টিকার ইত্যাদি 5S এর তথ্য প্রচারের তৈরী করা হবে। উদ্দীপনা জাগানো শ্লোগান সম্বলিত উপকরণগুলি হবে দৃষ্টিনন্দন। এই উপকরণটিতে মানসম্মত সেবা সংক্রান্ত বিষয়গুলো আলোকপাত করা হবে এবং হাসপাতালের এমন জায়গায় ঝুলানো থাকবে, যা কর্মচারী এবং দর্শনার্থীর (Visitor) দৃষ্টিগোচর হবে। হাসপাতালের রোগী এবং দর্শনার্থী কর্মপরিবেশ সম্পর্কে শ্রদ্ধাভাব জাগবে এভাবে IEC কর্মকান্ড একটি ইতিবাচক পরিবর্তন আনবে।

৩.৪.৩ রং অনুযায়ী বিন্যাসকরণ (Colour Code) প্রক্রিয়ার মানসম্মতকরণ

রং অনুযায়ী বিন্যাসকরণ প্রক্রিয়া মানসম্মতকরণের একটি উৎকৃষ্ট উদাহরণ। 'গুছানো/সাজানো' পর্বে কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT যেসব রং সংকেত ব্যবহার করেছে সেসব QIT এবং WIT কর্তৃপক্ষ একটি আদর্শ মানদন্ড তৈরী করার জন্য এগুলোর তুলনা, পুনঃবিবেচনা ও পর্যালোচনা করবেন। পরবর্তীতে যখন মানদন্ড তৈরী (Formulated) হবে, এটা IEC উপকরণ এবং মিটিং এর মাধ্যমে প্রচার করতে হবে। পুরো হাসপাতালে নতুন মানদন্ডটি প্রয়োগ করার জন্য একটি ছোট কিন্তু কার্যকরী প্রশিক্ষণের আয়োজন করা যেতে পারে। উদাহরণ স্বরূপ বেনিনের একটি হাসপাতালে জীবানুমুক্ত জিনিসের ক্ষেত্রে নীল রং, আবার জীবানুমুক্ত নয় এমন জিনিসের ক্ষেত্রে লাল রং ব্যবহার করা হয়।

৩.৪.৪ পরিবীক্ষণ ও মূল্যায়ন (Monitoring and Evaluation) চেকলিষ্ট মানসম্মতকরণ

পরিবীক্ষণ ও মূল্যায়ন হচ্ছে আরেকটি ইস্যু যেখানে পাঁচটি S এর 'মানসম্মতকরণ' কর্মকান্ডের উপর আলোকপাত করা হয়। পাঁচটি S কর্মকান্ড সঠিকভাবে সম্পন্ন করতে হলে নিয়মিত তত্ত্বাবধায়ক দ্বারা পরিদর্শন প্রয়োজন। QIT কে সকল কর্ম ইউনিটে আনুষ্ঠানিক পরিবীক্ষণ পরিদর্শনের ও তথ্য সংগ্রহের দায়িত্ব নেয়া উচিত। মজুদ (Stock) ব্যবস্থাপনা, পরিবেশ ব্যবস্থাপনা, পরিচ্ছন্নতা এবং রোগীর ব্যবস্থাপনার চেকলিষ্ট ইত্যাদি সহজ এবং মানসম্মতকরণের ক্ষেত্রে QIT কর্ম পরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT নেতাদের সাথে নিবিড়ভাবে কাজ করবে। বর্তমান তথ্য ব্যবস্থাপণা পক্রিয়া (Management Information System), 5S কর্মকান্ড, বিশেষ করে সম্পদ ও অর্থ ব্যবস্থাপনার পরিবর্তনগুলো সমকালীন (Syncronize) এর জন্য বিবেচনা করা উচিত। 5S-এর এই ধাপ চেকলিষ্ট, হাসপাতালের কর্মকান্ড ও তথ্য সংগ্রহ পদ্ধতির গুণগতমান বৃদ্ধিতে অবদান রাখবে।

৩.৪.৫ তত্ত্বাবধায়ক দ্বারা পরিদর্শন চলাকালীন সময়ে উৎসাহ প্রদান

প্রথম তিনটি S এর চলমান কর্মকান্ডের মানসম্মতকরণের জন্য হাসপাতালগুলোতে তত্ত্বাবধায়ক কর্তৃক অনানুষ্ঠানিক পরিদর্শন প্রয়োজন। এই কার্যক্রম চলাকালীন সময়ে, তত্ত্বাবধায়ক কোন মতেই কর্মপরিবেশের উন্নতকরণ টিম WIT-এর কাজের ভুল বা দোষত্রুটি ধরবেন না। বরং তাদের কর্মপরিবেশের মানোন্নয়নে উৎসাহ প্রদান করবেন। এক্ষেত্রে কর্মচারীদের প্রশংসা করার জন্য তত্ত্বাবধায়কদের সেই ইউনিটের ভালো কাজ বা ভালো দিকগুলোর দিকে নজর দিতে হবে। এটা অত্যন্ত জরুরী যে, তত্ত্বাবধায়কগণ আনুষ্ঠানিক ও অনানুষ্ঠানিক পরিদর্শন চলাকালীন সময়ে অন্যান্য কর্মচারীদের সামনে টিম প্রধানের প্রশংসা করবেন। ভুল ত্রুটিগুলো গঠনমূলকভাবে সমালোচনা করবেন কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT সদস্যদের সাথে ইতিবাচক নির্দেশকগুলো (Indicators) আলোচনা করবেন।

৩.৫ কর্মকান্ড অর্জনের (Sustain) ধারাবাহিকতা

৩.৫.১ ইতিবাচক আচরণের মাধ্যমে আত্ম-শৃংখলা/ধারাবাহিকতার মানোন্নয়ন

পূর্বের চারটি S (S1 - S4) কর্মকান্ডের মাধ্যমে বিভিন্ন পরিবর্তনমূলক কর্মকান্ড নিয়মিত চর্চা বা পালন করতে হবে। বর্তমান সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহারের নীতির মাধ্যমে গুণগত সেবা অর্জন সম্ভব। 5S বাস্তবায়নের লক্ষ্য শুধুমাত্র হাসপাতালের সেবার গুণগত মানোন্নয়ন অর্জন নয়, বরং উচ্চমাত্রার কর্মী সন্তুষ্টি, সেবা গ্রহণকারী সন্তুষ্টি এবং রোগীর ফলাফল (Patient Outcome) জাতীয় গুণগত সেবা অর্জন।

৩.৫.২ সেবিকা কর্মকর্তা (Nursing Officer) দ্বারা কর্মচারীদের অবহিতকরণ প্রশিক্ষণ (Staff Orientation)

5S কর্মকান্ডের শুরু এবং প্রচার করার জন্য পরিচিতিমূলক প্রশিক্ষণ প্রয়োজন। এজন্য নেতৃত্বের প্রশিক্ষণ প্রয়োজন। সকল কর্মচারীদের জন্য একটি এক ঘন্টা লেকচার অধিবেশন আয়োজন করা যেতে পারে। এক্ষেত্রে অধিকসংখ্যক সদস্য আছে এমন একটি গ্রুপ নিয়ে শুরু করলে কার্যকরী হবে। উদাহরণস্বরূপ সকল সেবক/সেবিকাদের নিয়ে অবহিতকরণ (Orientation) অনুষ্ঠান শুরু করা যেতে পারে। হাসপাতালের সেবক/সেবিকারা সুসংগঠিত, ব্যবস্থাপনা ও কারিগরি উভয় ক্ষেত্রেই সুশিক্ষিত; সর্বোপরি রোগী এবং দর্শনার্থীর কাছাকাছি থাকেন। এই সকল কারণে এই গ্রুপটি পরিবর্তনের ধারণাটি পেতে পারে। অবহিতকরণ (Orientation) অনুষ্ঠানটি স্থানীয় ভাষায় সম্পাদন করা যেতে পারে এবং হাসপাতালের পরিচালক অথবা QIT চেয়ারপার্সন, সেবক/সেবিকারা যে রোগীকে মূল্যবান সেবা প্রদান করেন সে ব্যাপারে উল্লেখ করবেন।

৩.৫.৩ ডাক্তারদের পরিচিতি অনুষ্ঠান

হাসপাতালের সকল চিকিৎসক (শুধুমাত্র হাসপাতালের ব্যবস্থাপনায় রয়েছেন তিনি বাদে) '5S পরিচিতিমূলক প্রশিক্ষণের' সর্বশেষ গ্রুপ হবেন। যখন হাসপাতালের সকল কর্মচারী প্রশিক্ষণ পাবেন এবং কর্মস্থলের কিছু দৃশ্যমান পরিবর্তন দেখা যাবে তখন চিকিৎসকগণ পরিচিতিমূলক প্রশিক্ষণ পাবেন। চিকিৎসকেরা মূলত কারিগরি (Technical/Clinical) বিষয়ে মনোনিবেশ করবেন। তারা হাসপাতালের সহায়তামূলক (Support Service) সেবার দিকে কম মনোযোগ দিবেন। যখন হাসপাতালের ইতিবাচক পরিবর্তনগুলো দৃশ্যমান হবে, তখন চিকিৎসকের 5S কর্মকান্ডের নেতৃত্ব নেবার জন্য আমন্ত্রণ জানানো হবে। সাধারণত তারা ভালো নেতৃত্ব ও গুণগত সেবার জন্য নিত্য নতুন ধারণা দিতে পারবেন।

৩.৫.৪ WIT মিটিংয়ে সংক্ষিপ্ত কিন্তু বাস্তবপোযোগী প্রশিক্ষণ

কর্মপরিবেশের গুণগত মানোন্নয়নের জন্য সর্বজনীন ইতিবাচক আচরণ তৈরীর জন্য একটি কার্যকরী প্রশিক্ষণ কর্মসূচী থাকতে হবে। এ ধরনের প্রশিক্ষণের প্রাথমিক টার্গেট গ্রুপ হবে- ফ্রন্ট-লাইন কর্মচারীরা, বিশেষ করে পদমর্যাদা ও শ্রেণি ভেদে কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT সদস্যরা। নিয়মিত ব্যবধানে সংক্ষিপ্ত মিটিং যেমন- 5S কর্মকান্ডের অগ্রগতি জানানোর জন্য কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT সদস্যদের সাপ্তাহিক মিটিং। অতিরিক্ত কাজ বা চাপ যাতে মনে না হয়, সেজন্য নির্দিষ্ট কর্ম ঘন্টার মধ্যে মিটিং সম্পন্ন করতে হবে। মিটিং এর সময় দীর্ঘায়িত হবে না (সাধারণত ৩০-৪৫ মিনিটের মধ্যে) চলমান 5S কর্মকান্ড পর্যালোচনা করে, প্রক্রিয়া, সময়সীমা, কর্মপরিবেশ, নিরাপত্তা ধারণা এবং অভিজ্ঞতা বিনিময়ের মাধ্যমে একটি দ্রুত পর্যারোচনা করতে হবে। মুক্ত আলোচনা উৎসাহিত করতে একটি উপযোগী পরিবেশ (Enabling Environment) সৃষ্টি করতে হবে। এইসব মিটিংয়ের মাধ্যমে লিডার এবং QIT সদস্যরা মূল্যবান মতামত পাবেন। কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT-এর মিটিংয়ে একটি 'এক বিষয় কেন্দ্রীক প্রশিক্ষণ' পরিচয় করিয়ে দেয়া হবে। যে কোন একটি সদস্যকে ডাকা যেতে পারে গুণগত বিষয় সম্পর্কিত একক বিষয় (অথবা বার্তা) আলোচনা করতে। তত্ত্বকে কম গুরুত্ব দিয়ে বাস্তবভিত্তিক উপদেশ এবং প্রয়োগিক/কারিগরি বিষয়ের উপর আলোকপাত করা হবে। এতে হাসপাতালের চালুকৃত বর্জ্য আলাদাকরণ সম্পর্কিত তথ্য জানানো এক্ষেত্রে একটি ভালো ধারণা হতে পারে।

৩.৫.৫ WIT সদস্যদের উদ্দীপনা প্রদান

এই প্রক্রিয়ার সাথে পরিচিত হওয়ার পর কর্মচারীদের মধ্যে বিরক্তভাব যাতে না আসে, অধিক লক্ষ্যে পৌছানোর জন্য তাদের উদ্দীপনা জাগাতে হবে। 'আত্ম-শৃংখল'/ধারাবাহিকতার অংশ হিসাবে সব কর্মকর্তা কর্মচারীদের জন্য মাসিক বা দ্বিমাসিক সংক্ষিপ্ত বক্তৃতার পরিকল্পনা করা যেতে পারে। উচ্চপর্যায়ের কর্মকর্তা অথবা= চেয়ারপার্সন এ ধরনের বক্তৃতার পরিকল্পনা করা যেতে পারে। কাইজেন স্তরের সময়, কর্মপরিবেশের উন্নয়ন ও সমস্যা সমাধান প্রক্রিয়ার উপর মনোনিবেশ করা হবে, সেসব বিষয়ের প্রতি ভিন্ন মত পোষণের জন্য বাইরে থেকে বক্তা আনা যেতে পারে।

৩.৫.৬ ইতিবাচক প্রতিযোগীতার সৃষ্টি

সক্রিয় এবং নিষ্ক্রিয় উভয় প্রকার WIT সদস্যদের উদ্দীপনা জাগাতে ইতিবাচক প্রতিযোগীতা সৃষ্টি একটি ভালো উপায়। 5S প্রক্রিয়াটি শুরু হবার ছয় মাস পরে এর ফলাফলের উপর এই ধরনের প্রতিযোগীতা আয়োজন করা যেতে পারে। QIT এই প্রতিযোগীতার আয়োজন করবে এবং WIT কর্তৃক সঠিক যাচাই টুল ব্যবহার করেছে কি না তা যাচাই করা হবে।

সকল কর্মচারীদের মধ্যে ইতিবাচক প্রতিযোগীতার উদ্দীপনা জাগাতে একটি অনুষ্ঠানের আয়োজন করা জরুরী। অনুষ্ঠানে টিমকে প্রকাশ্যে প্রশংসা ও পুরস্কার প্রদান করতে হবে। পুরস্কারটি কোন বিশেষ ব্যক্তির নয়, বরং টিমের সকলে সমান অংশীদার। এক্ষেত্রে কোন আর্থিক পুরস্কার দেয়াকে নিরুৎসাহিত করতে হবে। সকল সহকর্মীদের সামনে একটি বিশেষ গ্রুপের পুরস্কার প্রাপ্তি চমৎকার উৎসবে পরিণত হবে।

৪. নিরাপত্তা ইস্যু এবং 5S কর্মকান্ড

5S কর্মকান্ডের বাস্তবায়ন ছাড়া হাসপাতালের নিরাপত্তা সম্পর্কে নিশ্চয়তা দেয়া সম্ভব নয়। চিকিৎসা সেবা প্যাকেজ এবং সুবিধা সম্পর্কিত নিরাপত্তা ইস্যুগুলো হাসপাতালের নিরাপত্তার অন্তর্ভুক্ত। হাসপাতালে অবস্থানকারী সকল রোগী, দর্শনার্থী এবং কর্মচারীদের নিরাপদে থাকা উচিত। সকল ধরনের চিকিৎসা এবং চিকিৎসা বহির্ভূত দুর্ঘটনা থেকে দূরে থাকতে হবে।

5S কর্মকান্ডে বিভিন্ন ধরনের অধিকতর নিরাপদ (Pro-Safety) ধারণা এ ক্ষেত্রে অন্তর্ভুক্ত করে। 'বাছাই' ও 'সাজানো/গুছানো' কর্মকান্ডে যেসব অবকাঠামোগত অসুবিধা, কর্মচারীদের যাতায়াত এবং কর্মব্যস্ততায় বাঁধা সৃষ্টি করতে পারে সেগুলো অংশগ্রহণমূলক উপায়ে অত্যন্ত যত্নসহকারে পরীক্ষা করে দেখাতে হবে।

যদি কর্মচারীরা কর্মপরিবেশে সংবেদনশীল হন এবং রোগী ও কর্মীদের উপর এর প্রভাব থাকে তবে নিরাপত্তা প্রবর্তন স্বয়ংক্রিয়ভাবে অর্জিত হবে। পিচ্ছিল করিডোর, নিরাপত্তামূলক চিহ্ন ছাড়া ঢালগুলো, নিয়ন্ত্রণ ও সীমানা নির্ধারণী চিহ্ন ছাড়া গাড়ি রাখার স্থান ইত্যাদি অনিরাপদ হাসপাতাল ইস্যুর উদাহরণ।

এছাড়া বেশ কিছু ইস্যু আছে যেগুলো মানোন্নয়নের প্রয়োজন। যেমন- অবকাঠামোগত সুবিধা, হাসপাতালের সরঞ্জামের নিরাপত্তা, বৈদ্যুতিক তার ইত্যাদি। বৈদ্যুতিক তারগুলো নিয়মিত পরীক্ষা করতে হবে। যদি কোন সমস্যা নির্ণীত হয়, তবে এটা তাড়াতাড়ি অগ্রাধিকারের ভিত্তিতে মেরামত করতে হবে। একইভাবে অগ্নি নির্বাপক যন্ত্র, নির্দিষ্ট সময়ের ব্যবধানে পরীক্ষা করে দেখতে হবে মেয়াদোত্তীর্ণ হয়েছে কি না এবং যন্ত্রটির ডিভাইস ঠিক আছে কি না। চিকিৎসা সেবা সংক্রান্ত নিরাপত্তা ইস্যুগুলো অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ যা পরে আলোচনা করা হবে।

'মানসম্মতকরণ' ধাপে, QIT একটি সহজ এবং কার্যকরী হাসপাতাল দুর্ঘটনা অথবা ঘটনার (হাসপাতালের কর্মচারী, দর্শনার্থী অথবা রোগী সংক্রান্ত) উপর প্রতিবেদন প্রদানের প্রক্রিয়া চালু করতে পারে। যদি প্রক্রিয়াটি থাকে এবং কাজ করে তবে কর্ম ইউনিটের ব্যবস্থাপকরা এমনিতেই নিরাপত্তা ইস্যু সম্পর্কে সচেতন হবেন। এ ধরনের কর্মকান্ড 'আত্ম-শৃংখল' প্রক্রিয়াকে উৎসাহ দেয়া এবং কাইজেন স্তর প্রস্তুত করে।

৫. 5S প্রক্রিয়াটি চালানো/পরিচালনা/বাস্তবায়ন

ইউনিট ইনচার্জকে প্রত্যেক কর্ম ইউনিটে 5S কর্মকান্ড বাস্তবায়ন হচ্ছে কি না তা দেখা হবে। 5S বাস্তবায়ন পর্যায়ে কিছু প্রশ্ন করতে হবে। এগুলো হলো -

ক. কেন অপ্রয়োজনীয় জিনিস আছে কি? (বাছাই)

খ. কাজের গতিময়তা বজায় রাখার জন্য সঠিক জিনিস সঠিক জায়গায় আছে কি? (গুছানো/সাজানো)

গ. কাজের স্থান, সরঞ্জাম এবং অন্যান্য দ্রব্য পরিষ্কার পরিচ্ছন্ন অবস্থায় আছে কি? (ঔজ্জ্বল্য)

ঘ. 'বাছাই', 'গুছানো', 'ঔজ্জ্বল্য' কর্মকান্ডগুলো কর্ম এলাকার দৈনন্দিন কাজের অংশ বলে পরিগণিত হচ্ছে কি?

ঙ. কর্মচারীরা সুশৃংখল কি না এবং নির্দিষ্ট সময়ের ব্যবধানে রোগীদের সেবা করার জ্ঞান অর্জনের সুযোগ আছে কি? (আত্ম-শৃংখল)

যেসব ক্ষেত্রে দৈনন্দিন কাজের অংশ হিসেবে উপরের প্রশ্নগুলো ইতিবাচকভাবে হবে সে ক্ষেত্রে বলা যাবে যে, 5S বাস্তবায়ন স্থিতিশীল অবস্থায় আছে। নিম্নলিখিত বিবরণগুলো হচ্ছে একটি হাসপাতালের 5S নীতিমালা বাস্তবায়নের আদর্শ্য অবস্থা।

৫.১ কর্ম ইউনিটকে লক্ষ্য করে 5S এর প্রয়োগ

হাসপাতালের সেবা প্রক্রিয়া অত্যন্ত জটিল এবং দুরহ। হাসপাতালে সুনির্দিষ্ট কাজসহ কিছু কর্ম ইউনিট আছে। নিম্নে সারণীটি একটি আদর্শ হাসপাতালের স্বাভাবিক কাজকর্ম বর্ণনা করে।

ইউনিট	ইপ্সিত দৈনন্দিন কাজ
রান্নাঘর	রোগীদের মধ্যে বিতরণকৃত খাবারগুলো নিরাপদ, পুষ্টিকর এবং সুস্বাদু
ঔষধালয়	ওষুধপত্র যথাযথভাবে রক্ষিত এবং রোগীদের মাঝে বিতরণ
পরীক্ষাগার	মানসম্মত, পরীক্ষাগারে দ্রুত পরীক্ষা সম্পাদন
অপিডি	OPD রোগীরা ন্যূনতম অপেক্ষার সময়ে ভালো ভাবে সেবা পাচ্ছে
রোগীর ওয়ার্ড	IPD রোগীরা আরামদায়ক পরিবেশে সেবা পাচ্ছে
প্রসব কক্ষ	পরিষ্কার নিরাপদ পরিবেশে দক্ষতার সাথে স্বাভাবিকভাবে শিশুর প্রসব
অস্ত্রপোচার কক্ষ	দক্ষ, নিরাপদ এবং জীবানুমুক্ত উপায়ে অস্ত্রপোচার সম্পন্ন
ডাক্তারদের কক্ষ	ডাক্তারদের বিশ্রাম এবং কাজের প্রস্তুতির জন্য প্রয়োজনীয় সুযোগ সুবিধা দেয়া
প্রশাসনিক অফিস	অফিস ব্যবস্থাপনা কেন্দ্র হিসেবে কাজ করছে
মেট্রোনের অফিস	অফিস সেবিকাদের ব্যবস্থাপনা কেন্দ্র হিসেবে কাজ করছে
হাসপাতাল পরিচালকের অফিস	সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং ব্যবস্থাপনার কেন্দ্র হিসেবে কাজ করছে

একটি বস্তুগত ফলাফলের (Tangible Outcome) জন্য, প্রত্যেক ইউনিট তাদের কাজ যথাযথভাবে করবে। সকল কর্মচারী যেন উদ্ভাবনীমূলক কাজ করার উৎসাহ উদ্দীপনা পায় সেজন্য তাদের কর্মভার লাঘব করতে হবে। বাস্তবে উল্লেখিত পরিস্থিতি অর্জন সহজ নয়। কর্মস্থলে প্রায়ই, অধিক সংখ্যক রোগীর সেবাদান, রিপোর্ট তৈরী, প্রদান ইত্যাদির ক্ষেত্রে জটিলতা তৈরী হয়। উল্লেখিত ফলাফলগুলো একই সাথে 5S কর্মকান্ডের লক্ষ্য। 5S এর পর্যায়ক্রমিক কর্মকান্ডের মাধ্যমে কর্মচারীরা তাদের কর্মভার লাঘব করতে পারে।

৫.২ 5S কর্মকান্ড চালু এবং স্থিতিশীল অবস্থায় বাস্তবায়িত করার প্রক্রিয়া

দৈনন্দিন ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ায় 5S কর্মকান্ড চালু এবং মূল স্রোতে নিয়ে আসার জন্য একটি সুস্পষ্ট অ্যাপ্রোচের প্রয়োজন। নিম্নলিখিত ধারাবাহিক কর্মকান্ডগুলো মূলত হাসপাতালে 5S কর্মকান্ডের ক্ষেত্রে প্রচলিত।

৫.২.১ উচ্চ ব্যবস্থাপনার (Top Management) প্রতিশ্রুতি

হাসপাতাল ব্যবস্থাপনা কার্যক্রমে জড়িত পরিচালক, তত্ত্বাবধায়ক, হাসপাতাল ব্যবস্থাপকসহ সকল উচ্চ ব্যবস্থাপনাকে প্রথমে 5S নীতিমালা জানতে হবে। 5S কর্মকান্ড চালু করার জন্য উচ্চ ব্যবস্থাপনার প্রচন্ড ইচ্ছশক্তি ও নিষ্ঠা থাকতে হবে। স্ব স্ব কর্ম পরিবেশের মানোন্নয়নের জন্য ব্যক্তিগত ডেস্ক, অফিস ইত্যাদি থেকে কাজ শুরু করা যেতে পারে।

৫.২.২ কর্মচারীদের প্রশিক্ষণ এবং আলোকপাত/প্রচার (Exposure)

যখন প্রধান নির্বাহীর (উচ্চ ব্যবস্থাপক) অফিসে কিছু অর্জিত হবে, দ্বিতীয় পর্যায়ে সীমিত সংখ্যক নির্বাহী (১০ জন) নিয়ে একটি ১-২ ঘন্টার সেমিনার অনুষ্ঠিত হবে। এই সেমিনারে উচ্চ ব্যবস্থাপকরা 5S এর নীমিমালার উপর আলোকপাত এবং কর্মচারীদের মাঝে উদ্দীপনা জাগাতে একটি উপস্থাপনা করবেন। এছাড়া বাইরের বক্তাকে সেমিনারে বক্তব্য দেয়ার জন্য আমন্ত্রণ জানানো যেতে পারে।

৫.২.৩ প্রদর্শনের জন্য কিছু কর্ম ইউনিট নির্বাচন

কর্মীদের মধ্যে উদ্দীপনা জাগাতে কিছু সংখ্যক সফল কর্ম ইউনিটের 5S কর্মকান্ড প্রদর্শন করা যেতে পারে। যেসব নির্বাহীরা পূর্বের সেমিনারে অংশগ্রহণ করেছিল তাদের এ উদ্যোগ নিতে হবে। পরিচ্ছন্নতা কাজ (Flat-Organization) কর্মকান্ড শুরু করার ক্ষেত্রে কার্যকরী লক্ষ্য হতে পারে।

টুল বক্স বসানো, পরিষ্কার করা এবং মেরামত করার জন্য একটি ছোটখাটো বিনিয়োগের প্রয়োজন হতে পারে। এর ফলে পরিচ্ছন্নতা কর্মীদের কর্ম পরিবেশের মানোন্নয়ন করবে এবং তাদের আরো বেশি পরিষ্কার পরিচ্ছন্নতার জন্য উৎসাহ দেয়া হবে।

৫.২.৪ 5S ব্যবস্থাপক নিয়োগ

5S কর্মকান্ডের বাস্তবায়নের জন্য একজন ব্যবস্থাপক (5S ব্যবস্থাপক) দায়িত্বশীল হবেন। হাসপাতালের পরিচালক, তত্ত্বাবধায়ক, হাসপাতাল ব্যবস্থাপক এই পদে অসীম হতে পারবেন না। 5S ব্যবস্থাপককে (যিনি QIT টিমের নেতা হবেন) 5S সম্পর্কিত সকল বিষয় নিয়ন্ত্রণের সম্পূর্ণ কর্তৃত্ব দেয়া হবে। অলাভজনক/সাম্যমূলক সংস্থাগুলোতে (Flat-Organization) উচ্চ ব্যবস্থাপকরা 5S কর্মকান্ড এবং কাইজেন এর উপর কাজ করতে পারেন।

৫.২.৫ মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপকদের মধ্যে 5S কর্মকান্ড সূচনা

5S প্রক্রিয়ার উপর তথ্য প্রদানের জন্য মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপক, কারিগরি এবং প্রশাসনিক কর্মকর্তাদের জন্য একটি ১-২ ঘন্টা পরিচিতি মূলক সভা (Orientation Meeting) অনুষ্ঠানের আয়োজন করতে হবে। অফিসের কর্মঘন্টার মধ্যে উচ্চ ব্যবস্থাপনা এবং 5S ব্যবস্থাপক সভাটির আয়োজন করবেন। সভাটি যেন কোন মতেই অফিসের সময়ের আগে বা পরে না হয়। এই অনুষ্ঠানটির পর তাদের 'বাছাই' ও 'গুছানো/সাজানো' কাজের নিয়োজিত করা হবে। এক্ষেত্রে তাদের একটি ইতিবাচক বিবৃতি প্রদান করা যেতে পারে। যেমন- "আপনাদের দৈনন্দিন কর্মভার লাঘবের জন্য, রোজ অতিরিক্ত এক কাপ চা খান"। নতুন অভিজ্ঞতা এবং জ্ঞান অর্জনের পর এই ব্যক্তিরা কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT নেতা হবেন।

৫.২.৬ সকল কর্মকর্তা কর্মচারীদের মধ্যে 5S কর্মকান্ডের ঘোষনা

5S কর্মকান্ড কর্মকর্তা কর্মচারীদের মধ্যে জোর জবরদস্তিমূলক হওয়া উচিত নয়। আনুষ্ঠানিকভাবে ঘোষণা দেবার জন্য একটি সুবিধাজনক সময় নির্বাচন করতে হবে। উচ্চ ব্যবস্থাপকরা ঘোষনা দেবেন যে, হাসপাতালের গুণগত সেবা প্রদানের জন্য 5S কর্মকান্ড গ্রহণ করা হলো। যদি হাসপাতাল অর্থসংস্থান করতে পারে, তবে তা কর্মকর্তা কর্মচারীদের চা চক্র অথবা মধ্যাহ্নভোজন আয়োজন করবে। এছাড়া 5S বার্তা সম্বলিত নাচ গানের মাধ্যমে বিনোদনমুলক পরিচয় করিয়ে দেয়া যেতে পারে। আকর্ষণীয় টুপি বা পোশাক পরিহিত অবস্থায় 5S ব্যবস্থাপককে পরিচয় করিয়ে দেয়া যেতে পারে। এসব অ্যাপ্রোচের মাধ্যমে কর্মকর্তা/কর্মচারীদের মধ্যে দিনটি স্মরণীয় করে তুলবে।

৫.২.৭ দৈনিক ১০ মিনিট 5S কর্মকান্ড এবং মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপনা কর্মকর্তাদের চাকুরিরত প্রশিক্ষণ (In Service Training)

হাসপাতালের সারাদিনের কর্মঘন্টার মধ্যে 5S কর্মকান্ডের একটি বিশেষ সময় ঘোষনা করা যেতে পারে। 'দৈনিক ১০ মিনি 5S কর্মকান্ড' শিরোনামে প্রত্যেকদিন ১০ মিনিট এ ধরনের কাজ করা যেতে পারে। এই সময়টা শুধুমাত্র 5S কর্মকান্ডের জন্য বরাদ্দ রাখা হবে। যদি হাসপাতালের নিজস্ব যোগাযোগ ব্যবস্থা, যেমন- ইন্টারকম যদি থাকে, তবে প্রত্যেক দিন সকালে এটা ঘোষনা করা যেতে পারে।

পাশাপাশি 5S ব্যবস্থাপককে যে কোন কর্ম ইউনিটে যাবার স্বাধীনতা দেয়া যেতে পারে। 5S ব্যবস্থাপক মধ্যম ব্যবস্থাপকদের 'বাছাই-সাজানো/গুছানো-ঔজ্জ্বল্য-আত্মশৃংখল' এর জন্য প্রাণোদিত করার জন্য সুন্দরভাবে কাজে লাগানো যেতে পারে। এছাড়া 5S ব্যবস্থাপককে কাজের ধরন অনুযা ী (QIT/WIT) জন্য যোগ্য প্রার্থী খুঁজে বের করতে হবে।

৫.২.৮ QIT এবং WIT প্রতিষ্ঠা

গুণগত উন্নয়ন টিম বা QIT কমিটি সকল ধরনের কাজের প্রতিনিধি দ্বারা গঠিত হবে এবং 5S ব্যবস্থাপকগণ এর সভাপতি হবেন। QIT হচ্ছে সকল কর্ম ইউনিটের 5S কর্মকান্ড বাস্তবায়ন সংক্রান্ত বিষয়ে সিদ্ধান্ত নেবার ক্ষেত্রে যথাযথ কর্তৃপক্ষ। এই কমিটি প্রত্যেক মাসে 5S সম্পর্কিত ইস্যু আলোচনা, সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য সভা করবেন। যে গ্রুপটি প্রত্যেক কর্ম ইউনিটে 5S কর্মকান্ড নিয়ে কাজ করবে। সে গ্রুপটিকে আনুষ্ঠানিকভাবে কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম (WIT) বলে ডাকা হবে। কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম (WIT) তাদের ইউনিটে 5S কর্মকান্ড বাস্তবায়নের দায়িত্বপ্রাপ্ত।

৫.২.৯ 'আত্ম-শৃংখল' অবস্থার উন্নয়নের জন্য সকল কর্মকর্তা/কর্মচারীদের জন্য ক্রমাগত শিক্ষা (Continued Education) কার্যক্রম

উচ্চ ব্যবস্থাপনার অনুমোদন সাপেক্ষে QIT সর্ব কর্মকর্তা কর্মচারীদের 5S শিক্ষায় শিক্ষিত করার জন্য পনের দিনে একবার বা মাসে একবার একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রণয়ন করবেন। সকল কর্ম-পরিবেশে উন্নতকরণ টিম WIT-এর 5S প্রকৃত বাস্তবায়নের উপর ১ ঘন্টা পরিচিতিমূলক (Orientation) আয়োজন করা যেতে পারে। QIT, WIT-এর সকল কর্মকর্তা কর্মচারীদের প্রকাশ্যে প্রশংসা করবে। তাদের অর্জন নোটিশ বোর্ড ইত্যাদিতে প্রদর্শন করা যেতে পারে, যাতে তারা উৎসাহ পায়।

এছাড়া কর্মপরিবেশ উন্নতকরণ টিম WIT দের নির্দিষ্ট সময়ের ব্যবধানে 5S কর্মকান্ডের ওপর সংক্ষিপ্ত মিটিং/সভা করতে উৎসাহ দিতে হবে। সভায় WIT সদস্যরা চলমান 5S কর্মকান্ডের ওপর আলোচনা করবেন। এছাড়া ভবিষ্যতে কর্মপ্রবাহের মানোন্নয়নের চাহিদাগুলোর উপর আলোচনাও করবে। WIT নেতারা সকল কর্মকর্তা/কর্মচারীদের ভবিষ্যৎ কর্মপরিবেশের উন্নয়নে উপদেশ প্রদানে উৎসাহ দিবেন, কারণ তারা প্রকৃত কর্মভার এবং কর্ম প্রক্রিয়া জানেন।

৫.২.১০ পরিবীক্ষণ (Monitoring) কর্মকান্ড

5S কর্মকান্ডের ওপর আলাদা প্রতিবেদন প্রক্রিয়া (Reporting System) তৈরী করা দরকার নেই। বর্তমান তথ্য ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া (Management Information System/MIS) বা মধ্য থেকে একটি সাধারণ প্রতিবেদন তৈরীর প্রক্রিয়া তৈরী করতে হবে। যদি বর্তমান MIS টি কর্মকর্তা কর্মচারীদের কোন প্রকার বোঝা বা অসুবিধার সৃষ্টি করে, তবে প্রক্রিয়াটি পুনর্গঠন করে ব্যবহার উপযোগী করা হবে।

5S কর্মকান্ডের অগ্রগতি যাচাইয়ের জন্য একটি সাধারণ চেকলিষ্ট বা তালিকা তৈরী করতে হবে। উদাহরণ স্বরূপ একটি পরীক্ষাগারে (Lab) কত জন রক্ত পরীক্ষা করছেন তা নির্ণয় করা যেতে পারে। আধুনিক সরঞ্জাম বা কর্ম প্রক্রিয়ার ব্যাপক পরিবর্তন ছাড়াই যদি একটি নির্দিষ্ট সময়ের ব্যবধানে পুনঃপুনঃ পরিমাপ করা যায়, তাহলে 5S কর্মকান্ড বাস্তবায়নের ফলে পরিবর্তনটা সহজে নির্ণয় করা যাবে। যদি উচ্চ ব্যবস্থাপক এবং WIT সদস্যরা কর্মপরিবেশ সম্পর্কে সংবেদনশীল হয় এবং 5S বাস্তবায়নে কাজ করে, তবে এ ধরনের দৃশ্যমান (Visible) পরিবর্তন নির্ণয় করা সম্ভব। পরিবীক্ষণ কর্মকান্ডগুলো (যেমন- অগ্রগতি যাচাইয়ের প্রক্রিয়ার ব্যবহার) হাসপাতালকে Black Belt পর্যায়ে পৌছাতে সহায়তা করবে।

৫.২.১১ পরামর্শ নকশা (Scheme)

সকল কর্মকর্তা/কর্মচারীদের থেকে উপদেশ গ্রহণের জন্য একটি বিশেষ পদ্ধতিগত দিক বা কৌশল থাক উচিত। উচ্চ ব্যবস্থাপনা এবং QIT কর্মস্থল উন্নয়নের উপর WIT-এর মতামত সংগ্রহ করবে। এইসব মতামত QIT-এর সভায় পর্যালোচনা করে অগ্রাধিকার নির্ণয় করবে। কর্মকর্তা/কর্মচারীদের মতামত/পরামর্শ বাস্তবায়নের জন্য উচ্চ ব্যবস্থাপনার সহায়তায় ছোটখাটো বাজেটের প্রয়োজন। এই ধরনের পরিবর্তন কাইজেনের একটি প্রচেষ্টা। কার্যকরী পরামর্শ কাজে লাগানো হলে সমস্যা সমাধানে কর্মকর্তা/কর্মচারীদের মধ্যে উৎসাহ বৃদ্ধি পাবে এবং কাইজেন স্তর সম্পন্ন হবে।

৫.২.১২ সবচেয়ে ভালো WIT ও জন্য দ্বি-বার্ষিক পুরস্কার

কর্মকর্তা/কর্মচারীদের উৎসাহ/প্রণোদনা প্রদান অত্যন্ত জরুরী। এর জন্য একটি দ্বি-বার্ষিক অনুষ্ঠানের আয়োজন করা যেতে পারে। এই অনুষ্ঠানের পূর্বে QIT সরাসরি পর্যবেক্ষণ এবং চেকলিষ্টের মাধ্যমে WIT-এর অর্জন যাচাই করবে। অনুষ্ঠানে সর্বোৎকৃষ্ট WIT কে প্রশংসা এবং পুরস্কৃত করা হবে। যদি এখানে অল্প পরিমাণ টাকাও দেয়া হয়, তবে সকলের জন্য পাঁচটি S কর্মকান্ডের ব্যবহারোপযোগী সরঞ্জাম কেনা যেতে পারে।

৫.২.১৩ অর্জন প্রদর্শনে পাঁচটি S উৎসব (5S Festival)

বাইরে থেকে প্রশংসা এবং মূল্যায়ন হাসপাতালের কর্মকর্তা/কর্মচারীদের জন্য পুরস্কার স্বরূপ। 5S উৎসব মূলত উচ্চ পর্যায়ের কর্তৃপক্ষ, স্থানীয় লোক এবং অংশীদারদের (Stakeholder) কাচে প্রচারণা কৌশল। উৎসব চলাকালে পরিবর্তন দেখানোর জন্য 5S পূর্ব এবং পরবর্তী সময়ের ছবি প্রদর্শন করা যেতে পারে। এজন্য 5S বাস্তবায়ন শুরু করার পূর্বে হাসপাতালের বিভিন্ন স্থানের ছবি তুলে রাখতে হবে। বাইরের লোকদের কাছে উপভোগ্য করে তোলার জন্য হাসপাতাল গান, নাটক ইত্যাদি অন্তর্ভূক্ত করা যেতে পারে। এই পর্যন্তই হচ্ছে 5S ব্যবস্থাপনার প্রথম চক্রের শেষ এবং দ্বিতীয় চক্রের শুরু।

5S টুলসঃ (5S কার্যক্রমসমূহ পরিচালনায় সহায়তামূলক নির্দেশক)

১। **সারিবদ্ধভাবে রাখা (Alignment):** এটি মূলত Set/S_2 (সাজানো/গুছানো) কার্যক্রমের জন্য প্রযোজ্য।

২। **বর্ণ ক্রমানুসারেঃ** সারিবদ্ধভাবে সাজানো (Alphabetic Order) 'সাজানো/গুছানো' কার্যক্রম এর জন্য সাধারণ ফাইল/অন্যান্য আইটেম সাজানো।

৩। বাম থেকে ডানে সাজানো: (Left to Right Order) এই টুলটি সাধারণত দ্বিতীয় Set/S_2 অর্থাৎ সাজানো কাজে ব্যবহৃত হয়।

৪। উপর থেকে নিচে (Top to Bottom): এই টুলটি Set/S_2 কাজে ব্যবহৃত হয়।

৫। **লাল ট্যাগ (Red Tag):** হাসপাতালের যে কোন স্থানে প্রথম S_1/Sort এর জন্য ব্যবহার করা হয়, যাহা অপ্রয়োজনীয় জিনিসের নির্দেশক হিসেবে কাজ করে।

5S RED TAG

Dept./Unit...

Tagged Date.............................. By ....

Date of Re-check...................... By ....

□ Necessary □ May necessary

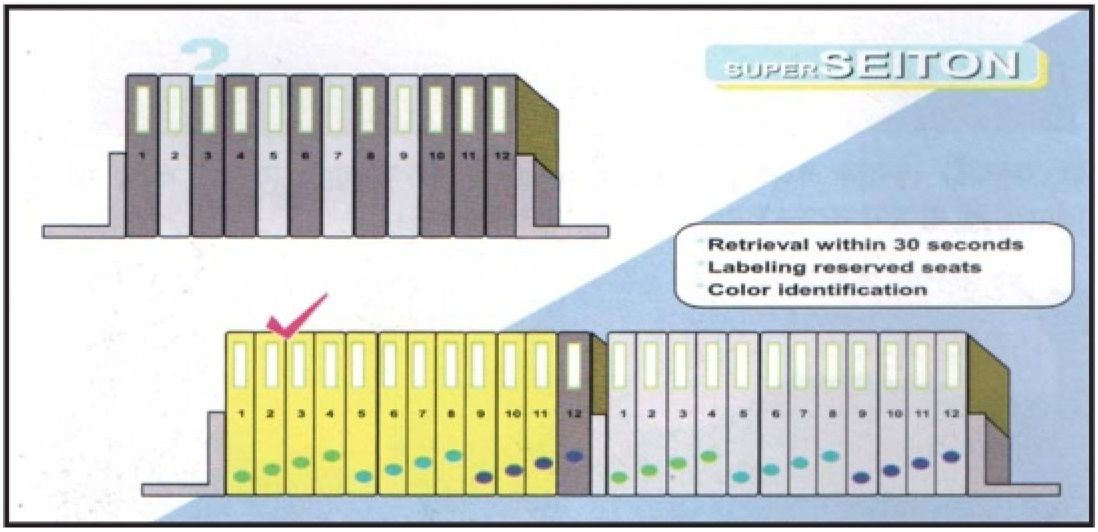
□ Unnecessary

Where to keep ....

৬। **রং অনুযায়ী বিন্যাসকরণ (Colour Code):** রং অনুযায়ী বিন্যাসকরণ যা S_4/Standardize বা মানসম্পন্ন কাজের জন্য ব্যবহার করা হয়।

৭। **সাইনবোর্ড:** S_4/Standardize মানসম্মত কার্যক্রমের জন্য ইহা ব্যবহার করা হয়। অবস্থান চিহ্নিত করার কাজে সাধারণত ইহা ব্যবহার করা হয়।

৮। **লেবেলিং (Colour Code):** এটি সাজানো S₂/Set কার্যক্রমে ব্যবহৃত হয়। এটি সাধারণত File Cabinet/স্টোর এর সাজানোর কাজে ব্যবহৃত হয়। ইলেকট্রিক্যাল সুইচসহ অন্যান্য যন্ত্রপাতির নির্দেশক হিসাবে ইহা ব্যবহৃত হয়।



৯। চিহ্ন বা **Symbol:** এটি সাধারণত S_2/S_4 কার্যক্রমে ব্যবহৃত হয়।

১০। **X-Y অক্ষ বরাবর সাজানো:** এটি সাধারণত S_2/Set সাজানো কার্যক্রমে ব্যবহৃত হয়। পোষ্টার অথবা যে কোন বস্তু প্রদর্শনের ক্ষেত্রে এটি ব্যবহৃত হয়।

১১। **Zone বা এলাকা:** এটি মূলত S_2/S_4 এর কার্যে ব্যবহৃত হয়।

১২। পথ নির্দেশনা: S_4/Standardize কাজে ব্যবহৃত হয়।

১৩। নিরাপত্তা চিহ্ন: S_4/Standardize কাজে ব্যবহৃত হয়।

১৪। চেকলিষ্ট: S_1/S_2/S_3/S_4 কাজসমূহে ব্যবহৃত হয়।

References

1. Deming, W. Edwards, "Out of the Crisis," M.I.T. Press, 1986
2. Deming, W. Edwards, "Quality, Productivity and Competitive Position," M.I.T. Press, 1982
3. Walton, Mary, "The Deming Management Method," Perigee Books, 1986
4. Crosby, Phillip B., "Quality is Free," McGraw Hill, 1979
5. Juran, J.M. and Gryna, Jr., Frank M., "Quality Planning and Analysis from Product Development Through Use," McGraw Hill, 1980
6. Juran, J.M., "Juran's Quality Control Handbook," McGraw Hill, 1988
7. Mitra, Amitava, "Fundamentals of Quality Control and Improvement," Prentice Hall, 1998
8. "Resource book, 5S TQM" Sept, 2007, Published by Ministry of Health Sri Lanka
9. Implementation Guidelines for "5S CQI TQM Approaches in Tanzania" published by Ministry of Health, May 2009, Tanzania.
10. "A Study on Organizational Reinforcement through Total Quality Management in the Health and Medical Care Sector" Toshihiko HASEGAWA, Department of Policy Sciences, National Institute of Public Health. Tokyo. June 2006, Japan