

Opinnäytetyö YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2023

Niina Vaitomaa

Medisiina D:n näytelogiikan yhteistyötoimintamalli



Opinnäytetyö YAMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen

2023 | 34 sivua

Niina Vaitomaa

Medisiina D:n näytelogiikan yhteistyötoimintamalli

Terveydenhuolto on muutoksessa. Työtä pitää pystyä tekemään tehokkaammin ja pienemmillä resursseilla silti päästen parempiin tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Nämä lähtökohdat olivat myös tämän kehittämisprojektin lähtökohtina.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli tehostaa, selkeyttää ja yhtenäistää Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin näytelogiikkaa Medisiina D:ssä. Näytelogiikan näytteenkulun prosessin selkeyttämistä tavoiteltiin tässä kehittämisprojektissa suunnitellun yhteistyötoimintamallin avulla. Tavoitteena oli lyhentää näytteen prosessin läpimenoaikaa näytteenotosta vastauksen valmistumiseen, yhtenäistää toimintatapoja sekä tunnistaa prosessin sisältämä hukka.

Kehittämisprojektin tarkoitus oli tuottaa näytelogiikan yhteistyötoimintamalli Medisiina D:n laboratoriotuotteen yksiköille sekä suunnitella yhteistyötoimintamallin perehdytys ja implementointi.

Kehittämisprojekti koostui Medisiina D :hen muuttavien laboratoriotuotteen yksiköiden nykytilakartoituksista, sen aikana kerätyn aineiston analyysistä sekä uuden toimintamallin luomisesta. Nykytilakartoituksen pohjalta piirrettiin kartta jokaisen yksikön näytelogiikan tämän hetkisestä prosessista. Prosessikuvista tunnistettiin muuttuvat tekijät, joiden pohjalta luotiin tulevaisuudenkuvat jokaisen yksikön näytelogiikkaprosessista. Yksiköiden prosessikuvista tunnistettiin yhteiset tekijät ja luotiin Medisiina D :n näytelogiikan yhteistyötoimintamalli yhdessä käyttäjien edustajien sekä tämän kehittämisprojektin projektipäällikön kanssa.

Asiasanat:

kehittäminen, näytelogiikka, Lean, toimintamalli

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Health and well-being | Management and leadership in health care

2023 | 34 pages

Niina Vaitomaa

Collaborative operating model for sample logistics in Medisiina D

Healthcare is undergoing a transformation. Work needs to be done more efficiently and with fewer resources while achieving better results and impact. These premises were also the starting points for this development project.

The goal of the development project was to enhance, clarify, and standardize the sample logistics of the Hospital District of Southwest Finland in Medisiina D. The clarification of the sample logistics sample flow process was sought in this development project through the planned collaborative operational model. The aim was to reduce the processing time of the sample process from sampling to the completion of the answer, standardize operating procedures, and identify waste in the process.

The purpose of the development project was to produce a collaborative operational model for sample logistics for the units of the laboratory area of Medisiina D and to plan the orientation and implementation of the collaborative operational model.

The development project consisted of current state surveys of the laboratory area units moving to Medisiina D, analysis of data collected during the project, and the creation of a new operational model. Based on the current state survey, a map of the current process of sample logistics for each unit was drawn. Changing factors were identified from process images, forming future images of the sample logistics process for each unit. Common factors were identified from unit process images, and a collaborative operational model for sample logistics in Medisiina D was created in collaboration with user representatives and the project manager of this development project.

Keywords:

Development, sample logistics, Lean, operating model

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Kehittämiprojektin lähtökohdat	8
2.1 Kehittämiprojektin taustat ja toimeksiantaja	8
2.2 Kehittämiprojektin tarve	9
2.3 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tuotos	10
3 Tiedonhaku	11
3.1 Tiedonhaun periaatteet ja hakukriteerit	11
3.2 Sairaalan logistiikkaprosessit ja Lean	13
3.3 Lean-menetelmä laboratoriosprosessin kehittäjänä	14
4 Kehittämiprojektiprosessi	16
4.1 Projektioorganisaatio	17
4.2 Kehittämiprojektin suunnittelu	18
4.3 Toteutus	19
4.3.1 Empiirinen tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	19
4.3.2 Aineiston keruu	19
4.3.3 Aineiston analysointi	21
4.3.4 Tulokset ja toimintamallin luominen	21
5 Laboratoriotoimialueen näytelogistiikan yhteistyötoimintamalli ja sen implementointi	23
5.1 Näytelogistiikan yhteistyötoimintamalli	23
5.2 Implementointi	24
6 Pohdinta	26
7 Kehittämiprojektin eettisyys ja luotettavuus	27
8 Kehittämiprojektin arviointi	29
Lähteet	32

Kuviot

Kuvio 1. Tiedonhaun toteutus	12
Kuvio 2. Kehittämisprosessin vaiheet	16
Kuvio 3. Näytelogiikan yhteistyötoimintamalli	23

1 Johdanto

Terveydenhuolto Suomessa on muutoksen edessä. Kehittämispaineita tuovat niin taloudelliset kuin hallinnollisetkin muutokset. Julkisen ja yksityisen terveydenhuollon tasapaino on muuttumassa ja kestävä kehityksen istuttaminen julkiseen järjestelmäämme on sen ainut vaihtoehto.

Terveydenhuollon palvelut pyritään tuottamaan vähemmillä resursseilla kustannusten minimoimiseksi, samalla kuitenkin lisäten palvelujen tehokkuutta ja laatua. Nykytilanteen tavoitteiden saavuttamiseksi on sosiaali- ja terveystalalla alettu soveltaa Lean-menetelmiä. (Mäkijärvi 2013, 4-5.) Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin (VSSHP) strategiaan kuuluu jatkuva parantaminen ja uudistaminen, jota pyritään toteuttamaan juuri Lean-menetelmän keinoin.

Lean filosofia syntyi 1980-luvulla, kun autotehtaan resurssipulan takia oli kehitettävä erilainen tapa ajatella tehokkuutta (Modig & Åhlström 2013, 71-77). Leanin avulla voidaan tunnistaa ja eliminoida prosessissa esiintyvää hukkaa, jolla on negatiivinen vaikutus prosessin tehokkuudelle (Hirvonen 2012, 2).

VSSHP pyrki lisäämään toimintansa synergiaa vuonna 2018, siirtämällä useissa eri toimipaikoissa sijaitsevia laboratorioita saman katon alle. Medisiina D uudisrakennukseen Turkuun keskitettiin suuri osa VSSHP:n laboriodiagnostiikasta vuoden 2018 aikana. (VSSHP 2016.) Jokaisella laboriolla oli omiin tiloihin, henkilöresursseihin ja toimintoihin suunnitellut toimintamallit, jotka oli yhdistettävä samaan taloon muutettaessa ja näistä toimintamallien yhdistämistarpeista, sai tämä kehittämisprojekti alkunsa.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli tehostaa, selkeyttää ja yhtenäistää VSSHP:n näytelogiikkaa Medisiina D:ssä. Toiminnan selkeyttä tavoiteltiin tässä kehittämisprojektissa suunnitellun yhteistyötoimintamallin avulla, jonka luomisella tehostettiin diagnosoinnin sujuvuutta yhtenäisten ohjeistusten avulla ja poistettiin näytteenkulun kannalta turhia välivaiheita. Kehittämisprojektin tarkoitus oli tuottaa näytelogiikan yhteistyötoimintamalli Medisiina D:n laboriotoimialueen yksiköille. Yhteistyötoimintamallilla tässä kehittämisprojektissa tarkoitettiin Medisiina D -synergiatalon sisäistä näytteiden

vastaanottamis- ja lähettämisohjetta VSSHP:n näytteille. Tarkoituksena oli myös suunnitella yhteistyötoimintamallin perehdytys ja implementointi Medisiina D:n muuttaville VSSHP:n työntekijöille.

2 Kehittämiprojektin lähtökohdat

2.1 Kehittämiprojektin taustat ja toimeksiantaja

Kehittämiprojektin toimeksiantaja oli Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSHP), johon kuuluu 28 jäsenkuntaa ja niiden vajaat 500 000 asukasta. VSSHP on julkinen organisaatio, jonka potilaiden ja asiakkaiden hoitokustannukset pyritään suurimmaksi osin kattamaan palveluita käyttävän henkilön kotikunnan verovaroilla, jotta potilaan tai asiakkaan itse maksama osa jää mahdollisimman pieneksi. Sairaanhoitopiirin palveluja käyttää yli 16 000 henkilöä kuukaudessa, jotka pääsääntöisesti tulevat tutkimuksiin ja hoitotoimenpiteisiin lääkärin läheteellä. Kiireellistä hoitoa tarvitsevat pääsevät sairaalahoitoon ympärivuorokautisen päivystystoiminnan kautta. VSSHP:n sairaaloihin ja toimipisteisiin potilaat tulevat ympäröivistä terveyskeskuksista, työterveyspalveluista, yksityisiltä lääkäriasemilta, sairaanhoitopiirin omilta klinikoilta ja valtion tai vakuutusyhtiöiden lähettäminä. VSSHP:n kaikki sairaalat toimivat myös opetus- ja tieteellisen tutkimuksen sairaaloina. (VSSHP 2018.)

Laboratoriotoimialue on yksi Turun yliopistollisen keskussairaalan (TYKS) 15 tulosalueesta. Organisaatio koki rakennemuutoksen vuoden 2018 alussa, jolloin laboratoriotoimialue perustettiin. Laboratoriotoimialueen vastuualueeseen kuuluvat patologia, genetiikka ja Saske, Tykslab, kliininen mikrobiologia sekä Auria biopankki. (VSSHP 2018.)

Suomen Yliopistokiinteistöt Oy rakennutti Turkuun kantasairaalan alueelle kahdeksankerroksisen Medisiina D-rakennuksen uusia opetus-, tutkimus- ja diagnostiikkatiloja varten. Medisiina D rakennutettiin VSSHP:n, Turun yliopiston ja Turun ammattikorkeakoulun yhteiskäyttöön ja lisätä sitä kautta synergiaa ja innovointia eri toimijoiden kesken. Medisiina D-hankkeen päätavoitteena oli myös edistää Turun kaupungin tavoitetta kehittää Kupittaan alueesta vetovoimainen ja haluttu ympäristö yrityksille ja yhteisöille, sekä tulevaisuuden koulutuksen ja tutkimuksen tarpeisiin. (VSSHP 2019.) Tämä kehittämisprojekti oli yksi Medisiina D-hankkeen osaprojekteista.

2.2 Kehittämiprojektin tarve

Kehittämiprojektin tarve syntyi tämän kehittämiprojektin projektipäällikön, joka samalla on opiskelija ja opinnäytetyöntekijä, omasta organisaatiosta (VSSHP).

Turun yliopistoa, VSSHP:ä ja Turun ammattikorkeakoulua varten oli rakennutettu opetuksen, tutkimuksen, ja diagnostiikan synergiatalo Medisiina D, joka valmistui Turkuun 2018 keväällä. Synergiatalon suunnittelun alettua, Tyks päätti keskittää hajautetusti sijoitettua laboratoriotoimintojaan Medisiina D:hen saman katon alle, jonka avulla tavoiteltiin yhteisten toimintojen synergiaa ja laboratorioprosessin sujuvuutta. Tällä laboratorioiden ja niiden toimintojen yhdistämisen toivottiin tuovan positiivista vaikutusta koko Tyks:n kantasairaalan toimintaan. (VSSHP 2015.)

Aikaisemmin hajautetusti sijoitetut diagnostiikan laboratorioiden toiminnot olivat itsenäisiä ja tarve varsinkin näytelogiikan prosessien yhtenäistämiseksi oli Medisiina D:hen muuttamisen myötä. Medisiina D:ssä tulisi toimimaan yksi näytelogiikkakeskus (NLK). NLK tekisi yhteistyötä näytteiden toimittajien ja kaikkien talossa olevien laboratorioiden kanssa. Näytelogiikkakeskus ottaisi vastaan ja käsitelisi kaiken näyttemateriaalin mikä tulee tai lähtee Medisiina D:stä. NLK:n ja laboratorioiden välisiä toimintamalleja olemassa oleviltakaan osilta ei voitu implementoida sellaisinaan Medisiina D:hen vaan ne tuli suunnitella uudelleen. Tässä kehittämiprojektissa luotiin VSSHP:n laboratoriotoimialueen näytelogiikkakeskuksen ja laboratorioiden välisen näytelogiikan yhteistyötoimintamalli Medisiina D:hen.

Tässä kehittämiprojektissa on yhteistyötoimintamalli rajattu käsittelemään Medisiina D:n sisäistä Tyks:n laboratoriotoimialueen näytelogiikkaa. Projektista on rajattu pois ulkoiset näytekuljetukset ja talon ulkopuolinen putkiposti- ja lähettiliikenne. Kehittämiprojektin alkaessa silloisen Tyks-Sapa liikelaitoksen, ja 1.1.2018 aloittaneen laboratoriotoimialueen strategisten päämäärien ja Medisiina D -hankkeen tavoitteet ohjasivat projektipäällikön kehittämiprojektin ideointia ja menetelmänvalintaa.

2.3 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tuotos

Kehittämiprojektin tavoitteena oli tehostaa, selkeyttää ja yhtenäistää Medisiina D:n Laboratoriotoimialueen näytelogiikkakeskuksen kautta tulevan ja lähtevän näytelogiikan toimintaa. Kehittämiprojekti pyrki olemaan linjassa organisaation strategisen tavoitteen kanssa, joka pyrkii potilaan hyvän hoidon parantamiseen. Kehittämiprojektissa sitä pyrittiin edistämään parantamalla näytteen kuljetusprosessia, joka lyhentäisi aikaa näytteenotosta vastauksen valmistumiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi edistettiin laboratorioprosessien sujuvuutta integroimalla laboratorioiden näytelogiikan toimintamallit yhteistyötoimintamalliksi Medisiina D:ssä.

Kehittämiprojektin tarkoitus oli tuottaa näytelogiikan yhteistyötoimintamalli Medisiina D:n laboratoriotoimialueen yksiköille. Yhteistyötoimintamallilla tässä kehittämiprojektissa tarkoitettiin Medisiina D -synergiatalon sisäistä näytelogiikkaa NLK:n ja yksiköiden välillä. Tarkoituksena oli myös suunnitella yhteistyötoimintamallin perehdytys ja implementointi sekä toimintamallin arviointi- ja kehittämismalli Medisiina D:n käyttäjille.

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyi Medisiina D:n näytelogiikan yhteistyötoimintamalli Medisiina D:ssä toimiville Tyksin laboratoriotoimialueen yksiköille.

3 Tiedonhaku

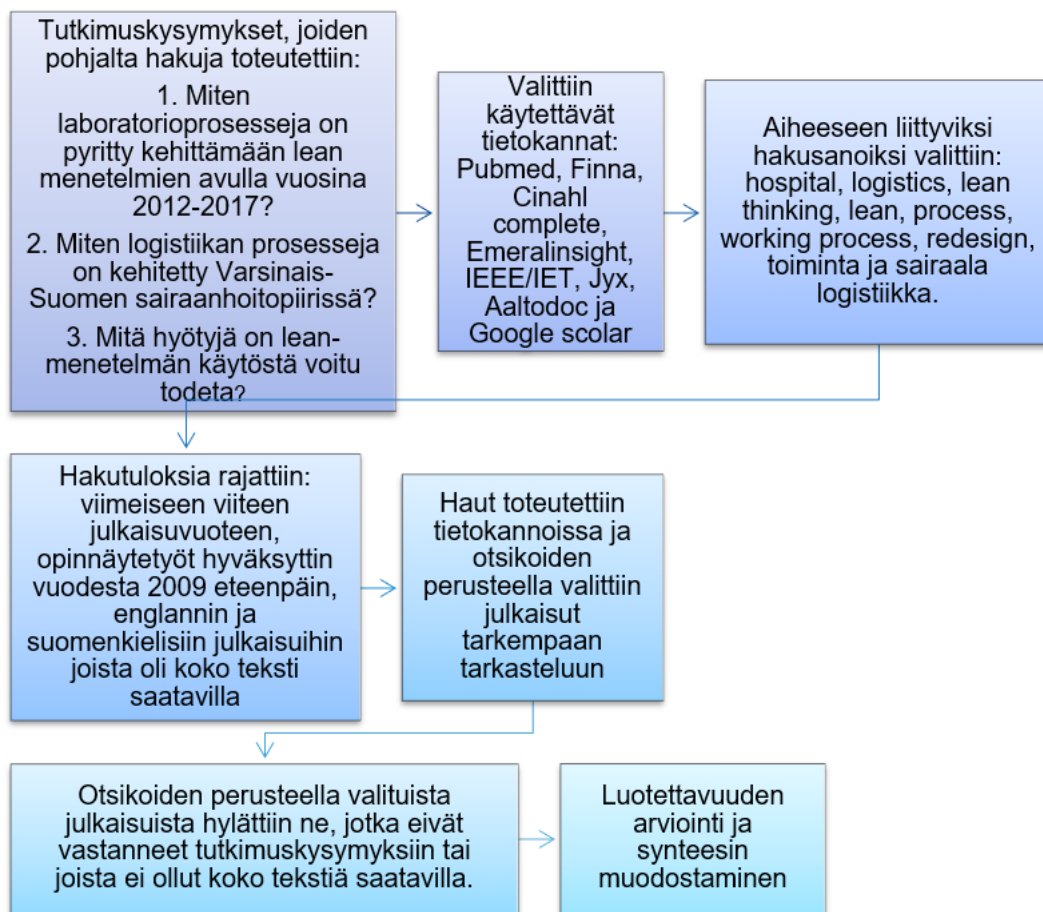
3.1 Tiedonhaun periaatteet ja hakukriteerit

Lean-ajattelu on yleisesti hyvin käytetty käsite. Tässä luvussa kuvataan kehittämisprojektissa käytettyjä Lean-ajattelun menettelyjä ja tapoja kirjallisuuslähteiden avulla. Kirjallisuuslähteiden avulla oli myös tarkoitus kartoittaa sosiaali- ja terveysalan prosesseissa yleisesti käytettyjä menettelyjä ja tapoja sekä pyrkiä lisäämään tietoa jo käytettyjen Lean-menetelmien toimivuudesta sekä soveltuvuudesta sosiaali- ja terveydenhoitoalan laboratoriosseihin.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Miten laboratoriosseja on pyritty kehittämään Lean-menetelmien avulla vuosina 2012-2017?
2. Mitä hyötyjä Lean-menetelmästä on voitu todeta?

Kehittämisprojektia varten hakuja tehtiin useista eri tietokannoista ja niitä rajattiin useilla eri tavoilla. Käytetyt tietokannat olivat Pubmed, Finna, Cinahl complete, Emeraldinsight, IEEE/IET electronic library - IEEE xplore digital library, Jyx, Aaltodoc, ja Google scholar. Näiden lisäksi hyväksyttiin muutamia manuaalisella haulla löytyneitä julkaisuja. Hakusanoina olivat hospital, logistics, Lean thinking, Lean, process, material, material flow, material logistics, waste, operating model, laboratory, working process, redesign, toiminta ja sairaala logistiikka. Hakusanoja yhdisteltiin erilaisiksi fraaseiksi Boolean operaattoreiden avulla. Rajauksiksi asetettiin viimeisen viiden vuoden aikana julkaistut, suomen- tai englanninkieliset julkaisut, joista oli koko teksti saatavilla.



Kuvio 1. Tiedonhaun toteutus

Tiedonhaun toteutus (Kuvio 1.) toteutettiin vuosien 2017-2018 aikana. Kaikkien tietokantahakujen tuloksena saatiin yhteensä 1370 julkaisua. Näistä jokaisesta luettiin otsikot, jonka perusteella karsittiin julkaisut, jotka eivät vaikuttaneet oleellisilta tutkimuskysymyksiin nähden. Tämän jälkeen julkaisuista karsittiin kaksoiskappaleet. Seuraavaksi jäljellä olevista hyväksytyistä julkaisuista luettiin tiivistelmät ja karsittiin julkaisuja sisällön ja luotettavuuden osalta. Osa julkaisuista jäi tällä karsintakierroksella pois lähteen saatavuuden muuttumisen takia. Muutaman julkaisun kokoteksti oli muuttunut maksulliseksi, tai vaati käyttäjätunnuksia kyseiselle sivustolle. Tietokantahakujen lisäksi manuaalisella haulla löytyneistä julkaisuista hyväksyttiin neljä julkaisua niiden sisällön oleellisuuden ja tulosten merkityksellisyyden vuoksi. Yhteensä hyväksyttiin siis yksitoista julkaisua.

3.2 Sairaalan logistiikkaprosessit ja Lean

Toimintavarma ja virtaviivaisesti suunniteltu logistiikkaprosessi on sairaalassa ensiarvoisen tärkeää varsinkin, kun puhutaan näytteen logistiikkaprosessista. Näytteen kulku näytteenotosta vastauksen saamiseen, on saatava mahdollisimman nopeaksi, jotta voidaan tavoitella VSSHP :n strategisista tavoitteista, asiakaslähtöistä toimintamallia ja potilaan hyvää hoitoa. Titta Palmulaakso (2009, 6) toteaa työssään nykypäivän logistiikalla olevan erittäin suuri merkitys yrityksen kaikissa toiminnoissa. Hänen tutkimuksensa tuodaan esille, miten logistiikka on monesta työtehtävästä koostuva prosessi, joka kulkee läpi yrityksen kaikkien toimintojen. Hyvin suunniteltu logistiikka varmistaa yrityksen talouden onnistuneen ohjauksen ja tukee liiketoiminnan ydintoimintojen toteutumista. Logistiikan prosessien suunnittelu ei ole tärkeimpiä kehityskohteita sairaalaorganisaatioissa, vaikka niiden kokonaiskustannuksista toiseksi suurin menoerä muodostuu logistiikan kustannuksista. Tutkijoiden arvioiden mukaan, suunnilleen puolet sairaalan logistiikkaan käytetyistä kustannuksista saataisiin säästettyä tehokkaiden logistiikan prosessien avulla. (Volland ym. 2015, 83; Ik-Whan G.K. ym. 2015, 422.)

Logistiikkaprosessien kehittämisen onnistuminen vaatii suunnittelijoiltaan laaja-alaista osaamista informaatio-, maksu-, raha- ja pääomavirtojen koordinoinnissa ja palvelujen kokonaisvaltaisesta ymmärrystä. Taloudellisten toimintojen tuntemuksen lisäksi vaaditaan ennen kaikkea johtamistaitoja ja luovuutta sekä kykyä ratkoa eteen tulevia haasteita. Logistiikka tulisi nähdä osana liiketoimintaa, ei sivutoimintana. (Palmulaakso 2009, 9.)

Lean-menetelmät tuovat työkaluja prosessien sujuvoittamiseen. Lean-menetelmä keskittyy erityisesti erilaisten hukkien poistamiseen. Hukaksi tässä yhteydessä voidaan määritellä prosessin toiminto, joka ei lisää tuotteen tai palvelun arvoa. On tutkimuksia, jotka osoittavat osassa prosesseista olevan vain viisi prosenttia arvoa lisääviä toimintoja, eli 95 prosenttia on niin sanotusti turhia toimintoja, jotka eivät lisää arvoa. Lean-menetelmä on ajattelutapa, jonka

tärkein tavoite on ongelmanratkaisutaitojen järjestelmällinen kehittäminen, toiminnan laadun lisääminen ja tehokkuuden parantaminen. (Kivinen 2017, 23-27.) Lean-menetelmää on markkinoitu terveydenhuollon organisaatioille prosessien laadunparannus menetelmänä. Parempaan palvelun laadun taas tiedetään olevan kustannustehokasta. Lean-menetelmän suosion puute kokonaisvaltaisena kehittämismenetelmänä sairaalaorganisaatioissa johtuneen tutkimustulosten puutteesta. Sairaalamailmassa vaaditaan aina faktaa ja tuloksia ennen menetelmän hyväksymistä. (Andersen ym. 2013, 1; Laiho 2015, 33.) Lean-menetelmän käyttöä sairaalan prosessien kehityksessä tukee myös Andersen ym. (2013, 1) tekemä tutkielma, jossa todetaan, että terveydenhuollon laadun parantamiseksi tulisi kiinnittää enemmän huomiota käytössä olevien menetelmien ja työtapojen leanaukseen kuin tuottavuuden lisäämiseen.

3.3 Lean-menetelmä laboratorioprosessin kehittäjänä

Laborioproessi on tapahtumaketju, johon kuuluvat preanalytiikka, analytiikka ja postanalytiikka. Preanalytiikka tarkoittaa kaikkia tarvittavia toimintoja, jotta näyte saadaan analysointivalimiuteen. Analytiikka tapahtuu laboratoriossa, jonka jälkeen postanalytiikkavaiheessa vastausta käsitellään, tulkitaan ja se siirretään pyytävälle taholle ja lopulta asiakkaalle tai potilaalle itselleen. (Hjerppe 2016, 13.)

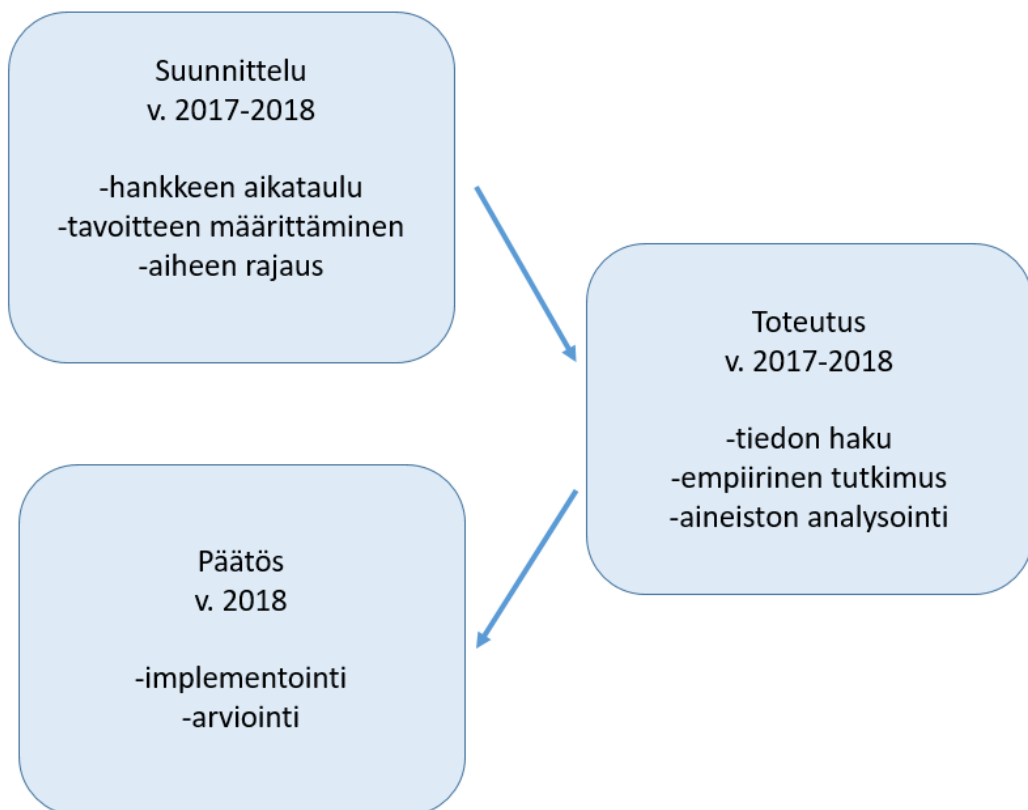
Laiho (2015, 2 & 68) toteaa tekemässään tutkimuksessa Leanin menetelmien auttaneen hahmottamaan laboratorioprosessin ongelmakohtia. Leanin menetelmien käyttö laboratorioprosessin kehittämisessä edesauttoi huomaamaan myös erätuotantomallista johtuvia odotusaikojen hukkia, mitä laboratorioprosessista haluttiinkin minimoida. Toiminnan automatisointi vähentää yleisesti ottaen käsin tehtävää työtä, joka taas parantaa laboratorioprosessia, joskin automatisoinnissa tällä hetkellä keskitytään erätuotantomalliin eikä jatkuvasyötteiseen virtaukseen, mikä lyhentäisi odotusajoista syntyvää hukkaa.

Lean-menetelmiä koskevissa julkaisuissa (Hirvonen 2012, 50; Mäkijärvi 2013, 85; Andersen ym. 2013, 1) todetaan yleisesti lean-menetelmien soveltuvan hyvin sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen. Markku Mäkijärvi (2013, 90) toteaa Leania suomalaisessa terveydenhuollossa käsitelleessä tutkielmassaan tuotannon kasvaneen 15-30 prosentilla ilman merkittäviä lisäresursseja lean-hankkeiden implementoimisen jälkeen. Kustannussäästöjä Mäkijärven (2013, 90) tekemän tutkielman mukaan, hankkeiden aikana raportoitiin yli kaksi miljoonaa euroa. Henri Hirvonen (2012, 55) toteaa työssään lean-menetelmän olevan perinteisesti teollisten alojen käytössä, mutta tulostensa perusteella hän kuitenkin kertoo lean-menetelmän soveltuvan myös palvelualoille. Hänen tutkimustuloksensa osoittivat lean-implementoinnissa tulleen positiivista palautetta yhteistyön ja ajankäytön parantumisesta, sekä työn yhdenmukaistumisesta.

4 Kehittämiprojektiprosessi

Kehittämiprojekti toteutettiin osana isompaa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissa tapahtuvaa Medisiina D-hanketta. Medisiina D-hanke koski noin 400 Tyks:n työntekijää ja sisälsi uudisrakennuksen suunnittelun, rakennuttamisen, suunnittelun ja käyttöönoton. Näytelogiikan yhteistyötoimintamalli oli sen yksi osaprojekteista, koskien samaa 400 työntekijän joukkoa. Kehittämiprojektin tavoitteena oli tehostaa Medisiina D:n NLK:n kautta tulevan ja lähtevän näytelogiikan toimintaa uuden yhteistyötoimintamallin avulla. Yhteistyötoimintamallin luomisella haluttiin myös parantaa diagnosoinnin sujuvuutta ja eliminoida laboratorioprosessille arvoa tuottamatonta toimintaa. Tämä kehittäminen koostui projektille tyypillisistä suunnittelu-, toteutus- ja päätös vaiheista. (kuvi 2)

Kehittäminen prosessin vaiheet



Kuvio 2. Kehittäminen prosessin vaiheet

4.1 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatio luodaan yleensä suurille tai pitkäaikaisille projekteille ja sen tehtävänä on vastata projektille asetettujen tavoitteiden onnistumisesta.

Projektioorganisaation tehtäviin kuuluu myös projektin dokumentointi ja projektista tiedottaminen sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Risikko 2018, 12.)

Opiskelijalle nimettiin työelämämentori, joka sitoutui omalta osaltaan kehittämisprojektin toteutukseen ja mahdollisti opiskelijalle tilaisuuden toteuttaa kehittämisprojekti sen suunnitelman mukaisesti työelämässä. Kehittämisprojekti toteutettiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirille, joten myös tutkimuslupa piti sairaanhoitopiirin puolta. Ammattikorkeakoulu, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, työelämämentori sekä kehittämisprojektin toteuttava opiskelija tekivät kirjallisen sopimuksen edellä mainituista. Tämän kehittämisprojektin osalta nämä allekirjoitettiin syksyllä 2017.

Projektipäällikkönä toimi ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, joka toteutti kehittämisprojektin. Tässä kehittämisprojektissa projektipäällikkönä toimi opiskelija, joka myös työskenteli siinä organisaatiossa, johon kehittämisprojekti toteutettiin. Projektipäällikkö työskenteli kehittämisprojektin yhdessä yksikössä ja tunsu työnsä kautta kaikki tähän kehittämisprojektiin osallistuneet yksiköt. Tämä lisäsi projektipäällikön kykyä ymmärtää prosessikuvauksia ja helpotti yksiköiden kanssa yhteistyötä. Projektipäällikkö toimi myös kouluttajana kaikille työntekijöille, joita hanke ja sen myötä kehittämisprojekti koski. Projektipäällikkö palkattiin osaprojektin projektipäällikön tehtävän lisäksi useampaan muuhun osaprojektiin projektipäälliköksi, ja näin ollen kehittämisprojektista tuli osa isompaa projektipäällikön hallinnoimaa kokonaisuutta. Projektipäällikkö itsenäisesti kutsui tarvitsemiaan työryhmiä koolle, tarvitseminaan ajankohtina.

Projektioorganisaatio koostui Turun ammattikorkeakoulun tutoropettajasta, Medisiina D -hankkeen projektioorganisaation logistiikkaa koskevien työryhmien vetäjistä sekä heidän yhteistyökumppaneistaan.

Projektioorganisaation ohjausryhmä koostui projektipäälliköstä, tutoropettajasta, sairaanhoitopiirin silloisesta ylihoitajasta ja työelämänmentorista, joka oli myös

kyseisen hankkeen sairaalasuunnittelija. Ohjausryhmän oli tarkoitus kokoontua joka toinen kuukausi, mutta kokousten toteutuminen oli suunniteltua harvempaa, koska suurin osa ohjausryhmän jäsenistä kuuluivat kehittämisprojektin työryhmiin ja aikaa yhteiselle erilliselle ohjausryhmän tapaamiselle oli oletettua vaikeampi järjestää.

Projektin viestintä, tiedottamis- ja yhteydenpitosuunnitelma jätettiin tarkoituksella hyvin avoimeksi ja moninaiseksi. Viestintää toteutettiin erittäinkin tiiviisti hankkeen projektiorganisaation sisällä ja tiedottaminen sen ulkopuolelle oli jatkuvaa ja ajantasaista. Erittäin tiivis yhteistyö hankkeen sairaalasuunnittelijan kanssa mahdollisti projektipäällikön pysymisen ajan tasalla koko hanketta koskevista asioista ja kehittämisprojektin osa-alueisiin vaikuttavilta osin.

4.2 Kehittämisprojektin suunnittelu

Idea kehittämisprojektille syntyi syyskuussa 2017 erittäin nopealla aikataululla, koska valittu idea vaati myös nopean toteuttamisaikataulun sen todellisen tarpeen vuoksi. Suunnitteluvaiheen päästyä alkuun syys-lokakuussa, Medisiina D hankkeen projektiorganisaation etenemisraportointien myötä todettiin koko hankkeen työmäärän lisääntyneen suunnitellusta. Tämän takia laboratoriotuotteen ylihoitajan pyynnöstä projektipäällikön tehtäviin lisättiin henkilöstöresursointisuunnitelman tekoa, Medisiina D:n ulkoisen näyte- ja tavaralogistiikan suunnittelua ja sopimusten luomista. Työtehtävien laajennuttua, päädyttiin kuitenkin rajaamaan ylihoitajan pyynnöstä toteutettavat lisäsuunnittelut pois tästä kehittämisprojektista, jotta saatiin tämän kehittämisprojektin projektisuunnitelman tavoitteet realistisiksi, tarkoitus selkeytettyä ja projekti aikataulutettua niin, että se on mahdollista toteuttaa. Suunnitteluvaihe jatkui syyskuulta marraskuulle 2017 ja sisälsi paljon taustaselvitystä sen hetkistä tehdyistä sopimuksista sidosryhmien kanssa, tavoitteiden asettamista, arvioita sen toteutumismahdollisuuksista, kehittämisprojektin toteuttamiselle tarvittavien sopimusten tekoa ja tiedon keruuta. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös paljon Tyks:n

laboratoriotoimialueen johtajan sekä ylihoitajan ja toimialuejohtajien kanssa keskustelua mahdollisista ja mahdottomista tavoitteista ja mm. resurssisuunnittelun vaikutuksista kehittämisprojektin tuotoksen suunnitteluun.

4.3 Toteutus

4.3.1 Empiirinen tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli saada kuva Medisiina D :hen muuttavien laboratorioden tämän hetkistä näytelogistiikan prosesseista. Tavoitteena oli tehdä nykytilan kartoitukset, joiden avulla piirrettiin kartta jokaisen yksikön näytelogistiikan tämän hetkisestä näytelogistiikan prosessista. Lähtötilanteen kartoitusten tavoitteena oli löytää yksiköiden näytelogistiikkaprosessien kehittämisprojektin myötä muuttuvat tekijät ja luoda niistä tulevaisuudenkuvat.

Tutkimusongelmiksi muodostuivat :

- 1) Millaiset näytelogistiikanprosessit kehittämisprojektissa mukana olevilla yksiköillä on tällä hetkellä ?
- 2) Mitkä prosessien vaiheet muuttuvat kehittämisprojektin toteutumisen myötä ? Mikä on prosesseissa välttämätöntä?

4.3.2 Aineiston keruu

Lähtötilanteen kartoitus toteutettiin tutustumalla koko VSSHP:n näytelogistiikkaa koskeviin ohjeisiin ja ohjeistuksiin sekä keskustelemalla Medisiina D:n muuttavien yksiköiden näytelogistiikkaprosessiin osallistuvien asiantuntijoiden sekä sidosryhmien kanssa. Kehittämisprojektin projektipäällikön oma substanssiosaaminen ja asiantuntijuus näytelogistiikasta hyödynnettiin ohjeisiin tutustuessa ja valittiin ainoastaan ne, joihin ei ollut aikaisemmin perehtynyt. VSSHP:n ohjeita ja ohjeistuksia täydentävää keskustelua käytiin Medisiina D:hen muuttavien laboratorioden työntekijöiden, vastuuhoidajien, sidosryhmien sekä esimiesten kanssa.

Kehittämiprojektia varten haastattelu toteutettiin yhteensä 15 henkilön kanssa, joiden anonymiteetti säilytettiin koko kehittämiprojektin ajan. Henkilöt koostuivat Medisiina D:n muuttavien laboratorioden henkilökunnasta, näytelogiikkakeskuksen vsatuhoitajasta sekä Medisiina D:n lähettien aikataulutuksesta ja reitityksestä vastaavien kanssa. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää yleisiä ohjeistuksia tarkemmin kunkin osaston näytteiden vastaanoton tämänhetkistä toimintatapaa. Tähän pyydettiin jokaiselta keskusteluun osallistuvalla suullinen lupa ja kerrottiin, miksi keskustelua käydään. Kyselyä ei tässä kehittämiprojektin vaiheessa nähty tarpeelliseksi toteuttaa. Sarajärvi ja Tuomikin (2009, 85-86) toteavat teoksessaan, että tutkimukseen on hyvin oleellista valita henkilöt, joilla on kokemuksellista tietoa aihealueesta. Ohjeiden ja ohjeistuksen tarkastelu sekä haastattelut toteutettiin ennen Medisiina D :hen muuttoa. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada tietoon seuraavat asiat jokaisesta yksiköstä. Haastatteluiden teemat olivat:

- Yksikön aukioloaika
- Henkilökuntamäärä ja työnkuvat
- Yksikön näytelogiikan kannalta tarvitsemat sidosryhmien palvelut ja niiden määrät, kuten lähettikierrot ja postinjakelukerrat
- Päivittäin saapuvien näytteiden määrät ja mahdolliset ruuhkahuiput
- Näytteiden vastaanotto prosessi
- Näytteiden käsittely prosessi
- Näytteiden analysointiprosessi
- Yksiköissä jo tiedossa olevat muutokset, jotka tapahtuvat Medisiina D :hen muuton aikana tai sen jälkeen

Näiden lisäksi jokaiselle yksiköllä oli muutamia vain kyseisellä yksiköllä tehtäviä tai tapahtuvia näytelogiikan vaiheita, jotka käytiin läpi nykytilanteen ja tulevan kannalta. Ohjeiden ja ohjeistusten läpikäymisen sekä niitä täydentävien keskustelujen tuottamaa materiaalia käytiin läpi kehittämiprojektin projektipäällikön vetämissä työryhmissä ja niistä keskusteltiin sidosryhmien osapuolien kanssa niiltä osin, kun ne heidän toimintaansa koskivat.

4.3.3 Aineiston analysointi

Aineiston keruun jälkeen koottiin lähtötilanteen kartoituksesta saama tieto yhteen ja etsittiin sieltä eri laboratorioprosesseissa tehtävät päällekkäiset toiminnot. Päällekkäisillä toiminnoilla tässä tarkoitettiin kaikkia niitä laboratoriohoitajan tekemia asioita näytelogiikkaa koskien, jotka tehtiin samankaltaisena eri laboratorioissa. Tästä esimerkkinä näytteen saapumisen kirjaaminen, jota tehtiin kaikissa laboratorioissa. Esimerkkinä käytetty näytteen saapumisen kuittaaminen on edellytys sille, että näytteen kulku on jäljitettävissä. Jäljitettävyys taas on edellytys akreditoitun laboratorion toiminnalle, joita kaikki Medisiina D :n muuttavat laboratoriot ovat. (Finas 2015) Ennen Medisiina D :n muuttoa, laboratoriot sijaitsivat eri rakennuksissa, joten jokaisen oli kirjattava omat näytteensä saapuneeksi. Uuteen rakennukseen muutettaessa, kehittämisprojektina tehtävässä näytelogiikan yhteistyötoimintamallissa olisi tarkoitus poistaa mahdollisimman moni päällekkäin laboratorioissa tehtävä toiminto ja järkevöittää ja sujuvoittaa laboratorioprosessia. Päällekkäiset toiminnot koottiin listaksi ja kehittämisprojektin tekijän aiemman koulutuksen tuomaa substanssiosaamista hyödyntämällä, suunniteltiin missä kohtaa uutta suunnitteilla olevaa näytelogiikan yhteistyötoimintamallia toiminto tulisi tehdä ja kenen toimesta.

4.3.4 Tulokset ja toimintamallin luominen

Ohjeistusten tutustumisen jälkeen voitiin todeta kehittämisprojektin projektipäällikön substanssiosaamisen olevan riittävän vahvaa uuden toimintamallin luomiseen. Haastatteluissa tuli ilmi, että eri yksiköillä on hyvin erilaiset tarpeet näytteen kululle. Näytettä voitaisiin kuljettaa Medisiina D:n sisällä kerrosten välisellä hissillä, putkipostilla tai lähettien toimesta ja näiden mukaan rakennettiin toimintamallin runko. Keskusteluissa tarkennettiin

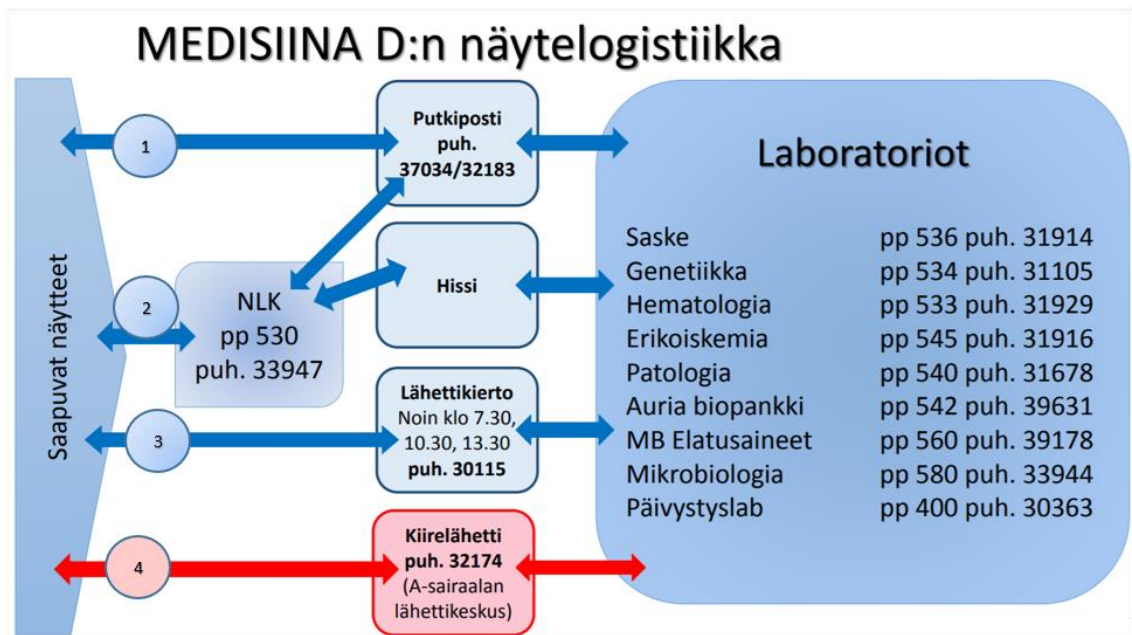
kiireenäytteiden määrää eri yksiköissä, minkä avulla muodostettiin tarve kiirelähettien tarpeesta ja määrästä. Kehittämiprojektin projektipäällikkö kävi yksiköiden tarpeiden selvittämisen lisäksi useampia resurssisuunnittelukeskusteluja kartoittaakseen mitkä toiminnot oli mahdollisuus toteuttaa ja mihin tarvittaisiin lisää resurssia. Toimintaa selkeytettiin kehittämiprojektissa suunnitellun yhteistyötoimintamallin avulla, jonka luomisella tehostettiin diagnosoinnin sujuvuutta mm. yhtenäisten ohjeistusten avulla. Tämä toteutettiin poistamalla näytteenkulun kannalta turhia välivaiheita, joka yhtenäisti näytteenkulkua näytteenotosta sen analysointiin. Tässä kehittämiprojektissa turhiksi välivaiheiksi luokiteltiin ne toiminnot, jotka eivät edistäneet näytteen kulkua Medisiina D:n sisällä. Turhiksi ja poistettaviksi toiminnoiksi luokiteltiin tässä myös ne asiat, jotka Medisiina D:n sisällä toistuivat useammassa eri prosessin vaiheessa, eli päällekkäistoiminnot, kuten näytteen saapumisen kirjaus kahteen kertaan. Toimintamallin lopullinen muoto rakentui kehittämiprojektin projektipäällikön omasta ratkaisusta yhdistää yksiköiden tarpeet ja toiveet näytellogistiikasta sekä Medisiina D:n tarjoamat mahdollisuudet niiden toteuttamiseen.

Toimintamallissa kuvataan näytellogistiikan ketjut Medisiina D:n sisäpuolella ja toimintamallit eri tilanteissa. Yhteistyötoimintamalli sisältää vuokaavion, jossa on kuvattuna talon sisäisen näytellogistiikan toimintamalli, sekä ohjeistuksen vuokaavion käyttöön sekä näytellogistiikan poikkeustilanteisiin. Tuotosta hyödynnettiin suoraan koko laboratorion toimialueen henkilökunnan perehdytyksessä, jonka kehittämiprojektin projektipäällikkö suunnitteli ja toteutti yhdessä sairaalasuunnittelijan kanssa. Vuokaavio toimii edelleen jokaisen talossa olevan diagnostiikkalaboratorion ohjenuorana ja on sijoitettuna jokaisen yksikön näytteenkäsittelypisteeseen.

5 Laboratoriotoimialueen näytelogiikan yhteistyötoimintamalli ja sen implementointi

5.1 Näytelogiikan yhteistyötoimintamalli

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyi laboratoriotoimialueen näytelogiikan yhteistyötoimintamalli. Näytelogiikan yhteistyömalli (Kuvio 3) on kuvio siitä, miten Tyks:n laboratoriotoimialueen näytteet toimitetaan kohdelaboratorioon Medisiina D:n sisällä, riippumatta siitä, mistä tai miten ne Medisiina D:hen saapuvat. Kuvio on yksinkertaistettu ohjeistus näytteenkulusta ja kaikki yksityiskohtaisempi ohjeistus näytteenkäsittelystä, on rajattu kuvion ulkopuolelle ja perehdytetty henkilökunnalle.



Kuvio 3. Näytelogiikan yhteistyötoimintamalli

Kehittämiprojektista oli rajattu ulkopuolelle Medisiina D:hen saapuvien Tyks laboratoriotoimialueen näytteiden logistiikkaprosessit ja kuvio sisältää ohjeistuksen näytteiden toimittamisesta kohdelaboratorioon Medisiina D:n

sisällä. Kuviossa ei oteta kantaa näytteiden lähettäjätahoon, mutta on tunnistettu, että niitä saapuu neljää eri reittiä.

Ylimpänä, numerolla 1. on ohjeistettu kantasairaalan muista rakennuksista tulevat putkipostinäytteet, jotka lähetetään suoraan jokaisessa laboratorioissa olevaan putkipostiasemaan, josta kohdeyksikkö ottaa ne osaksi omaa laboratorioprosessiaan. Putkipostiosoitteisto on kuviossa oikealla, ja putkipostiosoitetta kuvaamaan siinä on käytetty "pp"-etuliitettä.

Seuraavaksi numerolla 2 kuvattuna kuviossa ohjeistetaan näytteen kulku silloin, kun se tulee kantasairaalan ulkopuolelta. Kaikki kantasairaalan ulkopuolelta tulevat näytteet ohjataan suoraan näytelogiikkakeskukseen, josta ne toimitetaan kohdelaboratorioon joko putkipostilla tai Medisiina D:ssä sijaitsevan näytteenkuljetushissin avulla. Näytelogiikkakeskuksessa on ohjeistus erikseen siitä, mitkä näytteet kuljetetaan hissillä ja mitkä putkipostilla kohdelaboratorioon.

Kolmas saapuvien näytteiden reitti on kantasairaalan sisältä lähettikiertojen mukana tulevat näytteet. Kantasairaala lähetti kuljettaa näytteet Medisiina D:n suoraan kohdelaboratorioon. Lähettikiertojen aikataulut on ohjeistettu kuviossa ja ne on sovittu yhteisesti näytelogiikan toimintamallia suunnitellessa laboratorioiden ja lähettikeskuksen kanssa.

Neljäs ohjeistettu reitti kuviossa on kantasairaalan alueelta tulevat kiireelliset näytteet. Kiireellisistä näytteistä ei ole sovittu aikatauluja erikseen, koska ne ovat aina yllättäviä ja normaaleista lähettikiertoista poikkeavia. Kiireelliset näytteet tulee kantasairaalan lähetin toimesta suoraan kohdelaboratorioon Medisiina D:ssä.

Näiden lisäksi kuvioon haluttiin tuoda esille jokaisen laboratorion sekä NLK:n sisäiset puhelinnumerot, jotta näytesekaannuksien, poikkeavien tilanteiden tai kysymysten tullessa, olisi yhteystiedot mahdollisimman helposti ja nopeasti saatavilla. Puhelinnumeroiden sekä putkipostiosoitteiston lisääminen näytelogiikan toimintamalliin koettiin tärkeäksi lisäksi, kun tavoitteena oli saada selkeytettyä ja tehostettua näytelogiikan prosessia.

5.2 Implementointi

Tyks laboratoriotoimialueen laboratorioiden muuttaminen Medisiina D:hen, tarkoitti jokaiselle työntekijälle iso määrä muutoksia ja uusia opittavia asioita. Yhdessä Medisiina D –hankkeen sairaalasuunnittelijan ja muuttokoordinaattorin kanssa, suunnittelimme laajan perehdytysmateriaalin, joka perehdytettiin koko 400 henkiselle muuttavalle henkilökunnalle yhteisissä perehdytystilaisuuksissa. Kehittämiprojektin projektipäällikön vastuulla oli suunnitella ja perehdyttää näytelogiikan toimintamallin perehdytysmateriaali. Perehdytysmateriaali oli

perehdytyksien jälkeen kaikkien VSSHP:n työntekijöiden nähtävissä ja luettavissa henkilökunnalle tarkoitetussa sisäisessä intra-sivustossa, jossa myös näytelogiikan yhteistyömallin kuvio oli tulostettavissa.

Samantyyppisiä perehdytystilaisuuksia järjestettiin kevään 2018 aikana yhteensä kuusi. Perehdytystilaisuuksissa käytiin laajasti läpi muuttavia henkilöitä koskevat asiat, joista yhtenä osana oli näytelogiikan uusi toimintamalli. Medisiina D:hen muuttamisen jälkeen kehittämissuunnitelman projektipäällikkö kävi jokaisen tyks laboratoriotuotantoyksikön läpi varmistaen, että yhteistyömallin kuvio on näkyvillä jokaisessa yksikössä ja että sen sisältö on henkilökunnalle ohjeistettu.

6 Pohdinta

Lean-filosofia on paljon käytetty termi sairaanhoitopiireissä Suomessa. Kun tarkastelemme Lean-filosofian käyttöä sairaanhoitopiireissä, erityisesti Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä, huomaamme, että toimintojen yhdistäminen ja Lean-menetelmien käyttö ovat edelleen haasteellisia. Vaikka tarve tehokkuuden lisäämiseen ja resurssien vapauttamiseen on tunnistettu, taloushallinnon ja muiden organisaation osa-alueiden välillä on edelleen ristiriitoja.

On selvää, että Lean-filosofian on oltava tiiviisti sidoksissa organisaation strategiaan, ja sen täysimääräinen hyödyntäminen vaatii strategian jalkauttamista käytännön toiminnan tasolle. Kehittämiprojektin alkuvaiheessa Tyksillä koetut ongelmat toimintojen yhdistämisessä heijastavat laajempaa haastetta, joka liittyy organisaation sisäiseen koordinointiin ja päätöksentekoon.

Lisäksi tarkastellessamme tilannetta vuonna 2022 huomaamme, että samoja ongelmia esiintyy edelleen. Tyksin strategiassa mainitaan jatkuva parantaminen, mutta käytännössä kehitys on ollut pinnallista. On elintärkeää tunnistaa, että muutos on välttämätöntä, erityisesti kun sosiaali- ja terveysala kokee merkittäviä muutoksia. Uusien tapojen ja innovaatioiden omaksuminen on välttämätöntä, jotta palveluiden taso säilyy kilpailukykyisenä ja vastaa paremmin potilaiden tarpeisiin.

Yhteenvetona, Lean-filosofian tehokas käyttö vaatii syvempää integraatiota organisaation strategiaan ja vahvaa johtamista. Kehityksen on oltava kokonaisvaltaista, ja organisaation on kyettävä näkemään asiat asiakkaan ja virtauksen näkökulmasta. Tulevaisuudessa on välttämätöntä panostaa resursseja ja aikaa tällaiseen strategiseen suunnitteluun, jotta sairaanhoitopiiri voi vastata tehokkaasti muuttuviin terveydenhuollon haasteisiin

7 Kehittämiprojektin eettisyys ja luotettavuus

Lainsäädäntö määrittelee rajat hyvää tieteellistä käytäntöä koskevan ohjeen soveltamiselle, eikä tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä tai luotettava, jos sen tutkimusta ei ole suoritettu hyvän tieteellisen käytännön vaatimalla tavalla. Lähtökohtaisesti tutkija itse on vastuussa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta omassa työssään. (TENK 2012) Tutkimusaiheen valinta ja sen rajaus on ensimmäinen eettinen kysymys, koska tutkijan on pohdittava miksi tutkimusta tehdään (Hirsjärvi ym. 2009, 24). Tämän kehittämiprojektin aihealue tuli Medisiina D –hankkeen sairaalasuunnittelijalta Hanna Petäjältä. Idea sai lopullisen muotonsa ja rajauksensa kehittämiprojektin projektipäällikön ja sairaalasuunnittelijan yhteisten suunnittelupalaverien kautta, sekä VSSHP:n ylihoitajan ja Medisiina D –hankkeen hankepäällikön suostumuksen jälkeen.

Tässä kehittämiprojektissa noudatettiin oman alan ammattieettisiä ohjeita sekä eettisesti hyviä ja oikeita toimintatapoja potilaan hyvän hoidon toteutumiseksi. Tietoa hankittiin mahdollisimman laajasti, jotta välttyttäisiin tiedon puutteesta johtuvista virheistä ja pystytään kehittämään työssä käytettäviä työkäytäntöjä mahdollisimman hyväksi (Kananoja 2012, 1). Eettisyyttä lisää toimintamallia käyttävien työntekijöiden osallistuminen projektin toteutumiseen ja arviointiin ja projektipäällikön tuoma ammattilaisen näkökulma projektin suunnittelussa. Tarvittavan tiedon hankinnan yhteydessä ei henkilötietoja käytetty eikä kerätty, joten voitiin todeta kehittämiprojektissa haastateltujen anonymiteetin säilyneen.

Kehittämiprojektissa hankittiin tietoa haastatteleamalla Medisiina D:ssä näytelogiikkaprosessiin osallistuvia henkilöitä. Haastattelua ei haluttu toteuttaa täysin strukturoituna, jotta saatiin tuotua esille jokaiselle yksikölle ominaiset ja toisistaan eroavat toimintatavat. Puolistrukturoidun haastattelun avulla saatiin esiin myös paljon hiljaista tietoa, joka olisi saattanut jäädä pois strukturoidussa haastattelussa. Hiljainen tieto on vaikeasti selitettävää, ihmisen toiminnan taustalla olevia uskomuksia, mielikuvia, ajatuskuvioita, näkemyksiä, ammattitaitoa ja osaamista (Pohjalainen 2012, 2). Tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa (Polanyi 2009, 4). Asiantuntijalle kertyy työvuosien aikana

tietoa ja kokemusta, joiden avulla hän tekee työtänsä ja tekee ratkaisuja kykenemättä antamaan aina järkevää perustetta toimintatavoilleen (Jännes ym. 2013, 140). Kokemus näkyy monipuolisena, ammatillista osaamista laajempaan tietona (Pohjalainen 2012, 2). Hiljainen tieto muodostuu aiemmista kokemuksista, oman organisaation tuntemuksesta, työyhteisön tuntemuksesta ja hiljaisen tiedon tunnistamisesta toisissa työntekijöissä (Kothari ym. 2011,4). Kehittämishankkeen projektipäällikkö valitsi haastateltavat asiantuntijuuden ja kokemuksen perusteella, mikä lisäsi haastattelujen luotettavuutta.

Tämän kehittämissankkeen luotettavuutta lisäsi myös projektipäällikön asiantuntijuus ja oma kiinnostus laboratorioprosesseista ja näytellogistiikasta.

Luotettavuutta saattaa tämän kehittämissankkeen tiedonhaussa alentaa se, ettei kaikkien julkaisuiden arviointia tehty kahden tutkijan toimesta. Valittujen tutkimusten luotettavuuden tarkasteluun on saattanut vaikuttaa myös se, että julkaisut ovat pääsääntöisesti englanniksi ja arvioidessa on saatettu suomentaa joku julkaisun asia väärin ja näin ollen arvioitu virheellisesti.

8 Kehittämiprojektin arviointi

Idea- ja suunnitteluvaiheessa käytettiin SWOT-analyysiä kehittämiprojektin arvioimiseksi. SWOT-analyysissä on tarkoitus pohtia etukäteen arvioitavan aiheen mahdollisuuksia, uhkia, vahvuuksia sekä heikkouksia ja niiden pohjalta pyrkiä ennaltaehkäisemään mahdolliset uhat ja heikkoudet.

Tämän kehittämiprojektin mahdollisuuksina nähtiin näytelogiikan prosessien yhdistäminen ja niiden parantaminen. Kehittämiprojektin vahvuuksia oli sen kiistan tarpeellisuus ja halu yhdistää toimintoja. Medisiina D :hen muuttavien laboratorioden näytelogiikkaa haluttiin parantaa ja yhtenäistää muuton yhteydessä. Ennen tämän kehittämiprojektin alkua, oli jo tehty päätös Medisiina D :n yhteisestä näytelogiikkakeskuksesta (NLK), joka tulisi ottamaan vastaan kaikki Tyksin laboratorioihin saapuvat näytteet ja esikäsittelisi ne tarpeen ja sopimuksen mukaisesti. NLK mahdollisti nyt erillään olevien näytelogiikkaprosessien yhdistämisen näytteen vastaanottamisen ja esikäsittelyn osalta. Lean-menetelmien tarkoitus on juuri poistaa turhaa työtä prosessista, eli tässä tapauksessa esimerkiksi pystyttiin poistamaan päällekkäisiä näytteen vastaanottoon liittyviä toimintoja eri yksiköissä, kun osa prosessista keskitettiin tehtäväksi yhteen paikkaan.

Kehittämiprojektin todennäköisimpänä uhkana todettiin olevan sen tiukka aikataulu. Kun tätä kehittämiprojektia alettiin suunnittelemaan ja aihetta rajaamaan, oli Medisiina D :n rakentaminen jo hyvässä vauhdissa ja yksiköiden muuttoaikataulu sovittuna. Kehittämiprojektin valmistumiselle asetettiin tiukat tavoiteajat, koska toimintamalli tulisi olla valmis ja perehdyttää Medisiina D :hen muuttaville käyttäjille jo ennen laboratorioden muuttoa taloon. Tämä aikatavoite huomioon ottaen, kehittämiprojektin aihe rajattiin koskemaan ainoastaan Medisiina D :hen muuttavien Tyksin laboratorioden näytelogiikkaa ja sen sidosryhmiä. Tiukka aikataulu todettiin uhaksi sekä konkreettisesti kokousten määrän ja työn osalta, mutta myös ideoiden ja kehittämisen kannalta. Kehittämiprojektin projektipäällikkö kutsui koolle eri kokoonpanoilla näytelogiikan toimintamalliin osallistuvia toimijoita, niin Tyksin sisältä kun sen

ulkopuoleltakin. Tämä toi haasteen aikatauluttamiselle, koska kokousten järjestäminen tarvittavalla kokoonpanolla vaati vapaan ajankohdan kaikkien kalentereista ja näin ollen kokoustamisajankohdat olivat hyvinkin rajalliset. Tämän lisäksi kokousten väleissä tuli pystyä kehittämään ja ideoimaan millainen näytelogiikan toimintamalli tulisi olemaan Medisiina D :ssä, koska mitään vastaavaa prosessien yhdistämistä ei ollut Tyksin toimipisteissä aikaisemmin toteutettu.

Kehittämiprojektin onnistuminen vaati tarkan aihealueen rajauksen ja toteutusaikataulun. Aikataulutus aloitettiin heti syksyllä 2017 ja luonnosteltiin 2018 kevääseen asti, jotta toteutus saataisiin pysymään aikataulussa. Kehittämiprojektin onnistumiseen vaikutti myös vahvasti Medisiina D – projektissa olleet sairaalasuunnittelija ja muuttokoordinaattori ja heidän kanssaan tehty yhteistyö. Sairaalasuunnittelijan tuki ja opastus auttoivat projektipäällikköä kehittämiprojektin johtamisessa ja näytelogiikan toimintamallin suunnittelussa. Onnistumista tuki myös vahvasti se, että kehittämiprojektin projektipäällikkö kuului itse Medisiina D :hen muuttavien laboratorioden henkilökuntaan ja hänellä oli jo vahva kokemus useamman laboratorion näytelogiikan toimintamalleista.

Kehittämiprojektin implementoinnin jälkeen olisi ollut tarkoituksenmukaista sopia toimintamallin uudelleen arviointi- ja kehittämisajankohtia tasaisin väliajoin. Toimintamallia tulisi arvioida näytelogiikan vastuuhenkilöiden toimesta vähintään kerran vuodessa.

Tätä kehittämiprojektia tehdessä usein toimintoja yhdistäessä tultiin tulokseen, että toiminnot itsessään voisi yhdistää, mutta tämän hetkisen yksiköiden kustannuspaikkaerottelun vuoksi toiminnot pitää olla erillisinä, jotta laskut menevät oikeaan osoitteeseen. Jatkokehittämisidea, jonka uskoisin tuovan hyötyä organisaatitasolta työntekijätasolle saakka, olisi kustannuspaikkojen yhdistäminen. Käytännössä kaikki Medisiina D:ssä olevat VSSHP:n yksiköt ovat saman toimialueen alla, joten kustannuspaikkojen yhdistäminen olisi ainakin teoriassa mahdollista ja avaisi ovet usean toiminnon yhdistämiselle, mikä nyt on mahdotonta juuri erillisten kustannuspaikkojen vuoksi. Yhteisen

kustannuspaikan tuomat hyödyt näkyisivät niin toimintojen yhdistymismahdollisuutena, kustannusten laskuna sekä myös työntekijän mahdollisuutena laajentaa omaa osaamistaan kun se ei enää olisi rajattu kustannuspaikkakohtaisesti. Näistä suurimpana hyötynä henkilökohtaisesti kokisin olevan työntekijän oman osaamisen laajentamismahdollisuuden, koska työhyvinvoinnin tärkeys on viime vuosina noussut erittäin tärkeäksi ja on huomattu sen vaikutuksen laajuus.

Lähteet

Andersen H, Røvik KA, Ingebrigtsen T. 2013.

Lean thinking in hospitals: is there a cure for the absence of evidence? A systematic review of reviews. Viitattu 2.5.2018 Lean thinking in hospitals: is there a cure for the absence of evidence? A systematic review of reviews - PubMed (nih.gov)

Finas 2015. Jäljitettävyys. Viitattu 11.12.2021

<https://www.finas.fi/akkreditointi/jaljitettavyys/Sivut/default.aspx>.

Hirsjärvi, S. ; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna, Kairiston kirjapaino Oy.

Hirvonen, Henri. 2012. Lean management -prosessijohtamismalli. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2019.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51603/Hirvonen_Henri.pdf?sequence

Hjerppe, M. 2016. Vähemmän hukkaa, enemmän arvoa- Laboratorion näytteiden lajittelupisteen kehittäminen Lean-filosofialla. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2019.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116473/Hjerppe_Minna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ik-Whan, K.; Sung-Ho, K.; & David, M. 2016. Healthcare supply chain management; strategic areas for quality and financial improvement. Julkaisussa Technological Forecasting & Social Change December 2016, Vol.113, pp.422-428. Viitattu 14.11.2019 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.07.014>

Julkaisufoorumi 2017. Julkaisufoorumi. Viitattu 14.11.2019. www.julkaisufoorumi.fi > Julkaisufoorumi.

Jännes, E.; Isotalus, P. & Rantala, L. 2013. Hiljaisesta tiedosta kuuluvaksi viestintäosaamiseksi. Esitutkimus puheterapeutin toiminnan lähtökohdista. Puhe ja kieli, 33:4, 139–152. Viitattu 11.3.2022. HILJAISESTA TIEDOSTA KUULUVAKSI VIESTINTÄOSAAMISEKSI. näkymä (journal.fi)

Kananoja, A. 2012. Näkökohtia sosiaalialan kehittämisen etiikasta: Vaikeutuvatko ongelmat vai kasvaako ongelmien ja osaamisen kuilu? Viitattu 20.9.2020.

<http://www.aulikkikananoja.fi/nakokohtia-sosiaalialan-kehittamisen-etiikasta-vaikeutuvatko-ongelmat-vai-kasvaako-ongelmien-ja-osaamisen-kuilu/>

Kivinen, M. 2017. Lean-työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla. Opinnäytetyö. Terveys- ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen ja johtaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Vantaa: Laurean ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.5.2018. <file:///C:/Users/Omistaja/Documents/Kehittamisprojekti/Kirjallisuuskatsaus/Julkaisut/maanaalisesti,%20lean-työmenetelmä%20työprosessien%20tehostajana%20julkisella%20sektorilla.pdf>

Laiho, Mikko. 2015. Virtaustehokkuuden lisääminen patologian laboratoriossa – Lean-toimintastrategian implementointi. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2019. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93377/Laiho_Mikko.pdf?sequence=1

Modig, N.; Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Suom. Tillman, M. 1. painos. Tukholma: Rheologia publishing.

Mäkijärvi, Markku. 2013. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 15.9.2020. <http://docplayer.fi/1633593-Lean-menetelma-suomalaisessa-terveydenhuollossa-kokemuksia-ja-haasteita-hus-ssa.html>

Palmulaakso, Titta, 2009. Logistiikkakeskuksen lähettämöprosessien suunnittelu case vsshp logistiikkapalvelut. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2019 http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33476/Palmulaakso_Titta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Polanyi, M. 2009. The tacit dimension. Chicago: The University of Chicago Press.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31:2, 1. artikkeli. Viitattu 11.3.2022 Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen näkymä (journal.fi)

Risikko, Roosa, 2018. Projektisuunnitelma. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Kokkola: Centria-ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.9.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147943/risikko_roosa-liina.pdf?sequence=1

Turun yliopisto, 2020. Viitattu 28.9.2020 <https://utuguides.fi/arviointi/lehdet>

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 17.1.2022 [HTK_ohje_2012.pdf](https://www.tenk.fi/HTK_ohje_2012.pdf) (tenk.fi)

VSSHHP 2016. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2017-2018. Viitattu 2.5.2018. <http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/johtaminen-ja-organisaatio/saannot/Documents/Strategia-2017-2018.pdf>

VSSHHP 2018. Viitattu 1.5.2018.
<http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/Sivut/default.aspx>

VSSHHP 2018. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio. Viitattu 2.5.2018. <http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/johtaminen-ja-organisaatio/Sivut/organisaatiokaavio.aspx>

VSSHHP 2018. Laboratoriotuotintoimialue. Viitattu 2.5.2018.
<http://www.vsshp.fi/fi/toimipaikat/tyks/t12/Sivut/default.aspx>

VSSHHP 2019. Tiedotteet. Viitattu 28.9.2020. Medisiina D -uudisrakennus Turun Kupittaaan kampusalueelle (vsshp.fi)

Vollanda, A.; Fugenerb, A.; Schoenfeldera, J.; O.Brunnera, J. 2016. Material logistics in hospitals: A literature review. Viitattu 14.11.2018
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2016.08.004>