Opinnäytetyö AMK

Tieto- ja viestintätekniikka

2019

Antti Cavén

TOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMINEN LEANIN AVULLA

– Tyks psykiatria

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tieto- ja viestintätekniikka

2019 | 28 sivua, 5 liitesivua

Antti Cavén

TOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMINEN LEANIN AVULLA

- Tyks psykiatria

Opinnäytetyössä kehitettiin kahta Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin nuorisopsykiatrian hoitoprosessia Lean-kehittämiseen nojautuen osana laajempaa VSSHP:n prosessikehittämisprojektia. Hoitoprosessien mallit kuvattiin käyttäen BPMN-prosessienkuvausstandardia. Prosessien toiminnalliset määritykset koottiin Tyks kehittämispalveluiden ja psykiatrian yhteisissä työpajoissa, joita pidettiin vuoden 2018 syksyllä.

Työn tarkoituksena oli luoda kattavat ja selkeät sähköiset toimintaprosessikuvaukset, joilla voitaisiin yhtenäistää organisaation sisäistä toimintaa, vahvistaa asiakaskeskeisyyttä sekä joita voitaisiin käyttää tulevaisuudessa esimerkiksi henkilöstön kouluttamisessa. Tässä opinnäytteessä esimerkkeinä käytettiin nuorisopsykiatrian osastohoitoa sekä tehostettua avohoitoa, joista tehtiin nykytilojen ja lyhyen aikavälin tavoitetilojen prosessikuvaukset, ja joista esitettiin havaittuja kehittämistä vaativia kohteita Lean-kehittämiseen nojautuen.

Työn tuloksena kuvattiin sähköiset toimintaprosessikaaviot nykytiloista ja seuraavan vuoden tavoitetiloista kehittämiskohteineen. Näitä kuvauksia voidaan käyttää apuna Psykiatrian toiminnan kehittämisessä, ja myöskin uuden suunnitteilla olevan psykiatrisen sairaalan toiminnallisessa suunnittelussa.

ASIASANAT:

Turun Yliopistollinen keskussairaala, prosessit, Lean, psykiatria

BACHELOR´S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Information and communication technology

2019 | 28 pages, 5 pages in appendices

Antti Cavén

OPERATING PROCESS DEVELOPMENT WITH LEAN

- Turku University Main Hospital Psychiatry

The goal of the thesis was to develop further two psychiatric treatment processes by using Lean methodology as a part of larger development project of the Hospital District of Southwest Finland. The processes were modeled using Business Process Modeling Notation standard. The contents of the processes were collected in several workshops co-organized by Turku University Main Hospital Psychiatry and Turku University Main Hospital Development Services. These workshops were carried out during the fall 2018.

The purpose of this thesis was to model digital process descriptions to unify internal operations, to strengthen customer orientation and for education the staff. Two treatment processes of adolescent psychiatry were used as examples, adolescent psychiatric ward care and intensive adolescent psychiatric outpatient care. The process descriptions for current state and future planned state were modeled for the both treatments. Lastly, the findings for future development were described as well.

The results of this thesis were digital process models of the current and future planned states which will be used for general organizational development and for the operational planning of the future Turku Psychiatric Hospital.

KEYWORDS:

Turku University Main Hospital, processes, Lean, psychiatry

SISÄLTÖ

SANASTO **6**

1 JOHDANTO **7**

2 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN JA LEAN **8**

2.1 Prosessien kehittäminen terveydenhuollossa 8

2.2 Leanin määrittelyä 8

2.3 Lean-toiminnan aloittaminen 9

2.4 Hukka 10

2.5 Työn vakioiminen 10

3 TARPEET, TAVOITTEET JA AIKATAULU **12**

3.1 Tarpeet ja aikataulu 12

3.2 Tavoitteet 12

4 TUTKIMUS JA TYÖTAVAT **14**

4.1 Työpajat 14

4.2 Draw.io työkalu 15

4.3 Oma työskentely 15

5 TOIMINTAPROSESSIKUVAUKSET **17**

5.1 Nuorisopsykiatrian osastohoito 17

5.1.1 Hoitoprosessin esittely ja nykytila 17

5.1.2 Kehittämistoiveet ja tavoitetila 17

5.2 Nuorispsykiatrian tehostettu avohoito 19

5.2.1 Hoitoprosessin esittely ja nykytila 19

5.2.2 Kehittämiskohteet ja tavoitetila 19

6 PROSESSIEN JATKOKEHITYS **21**

7 LOPUKSI **22**

LÄHTEET **23**

LIITTEET

Liite 1. Nuorisopsykiatrian osastohoidon nykytilan prosessikuva.

Liite 2. Nuorisopsykiatrian osastohoidon tavoitetilan prosessikuva.

Liite 3. Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon nykytilan prosessikuva.

Liite 4. Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon tavoitetilan prosessikuva.

KUVAT

Kuva 1. Prosessikuva uimaratakaaviona. *13*
Kuva 2. Työpajassa tehty hoitoprosessin uimaratamalli. *14*
Kuva 3. Jatkokehitystarpeet listattiin työpajoissa sähköiseen muotoon. *21*

SANASTO

BPMN	Business Process Model and Notation, liiketoimintaprosessien mallintamisen notaatio
JPEG	Joint Photographic Experts Group, häviöllinen kuvantallennusformaatti
PDF	Portable Document Format, sähköisen julkaisemisen tiedostoformaatti
PNG	Portable Network Graphics, häviötön kuvantallennusformaatti
Tyks	Turun yliopistollinen keskussairaala
VSSHP	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri
XML	Extensible Markup Language, merkintäkielien standardi

1 JOHDANTO

Tarve psykiatrian hoitoprosessien kuvausten päivittämiseen syntyi, kun Turun kaupunki ja Turun yliopistollinen keskussairaala yhdistivät psykiatrian toiminnan Tyksin alaisuuteen. Tämän yhdistymisen yhteydessä tunnistettiin päällekkäisyyksiä ja muita epäkohtia toimintatavoissa, jotka haittasivat työn sujuvuutta ja tehokkuutta.

Psykiatrian johto päätti tarttua näihin epäkohtiin aloittamalla yhteisprojektin Tyks Kehittämispalvelu-yksikön kanssa syksyllä 2018. Tarkoituksena oli päivittää vanhat toimintaprosessit nykytilan mukaisiksi ja luoda nykytilakuvausten pohjalta lyhyen ajanjakson tavoitetilakuvaukset. Keskeisenä päämääränä prosessikuvausten päivityksessä oli kuvata toiminta asiakaslähtöisenä, sisältäen selkeästi esitetyt asiakkaiden hoitopolut. Projektissa päädyttiin kehittämään toimintaprosesseja Lean-ajattelun mukaisesti pyrkimyksenä tehdä hoidoista prosesseja ja näin standardisoida ja yhtenäistää toimintatapoja. Standardisoidut toimintatavat ovat myös kuvattavissa, ja näitä kuvia voitaisiin käyttää tulevaisuudessa organisaation sisällä sekä johtamisen työkaluina että henkilökunnan kouluttamisessa, ja asiakaskeskeisyyden kehittämisessä.

Tämän opinnäytteen toimeksiantajana on Tyks kehittämispalvelut-yksikkö, ja työ on osa sairaanhoitopiirin laajuista toimintaprosessien kehittämistä. Työssä tutkitaan Tyks Nuorisipsykiatrian hoitoprosesseja, joista esitetään nykytilan prosessikuvat, niissä havaitut kehittämisideat ja näiden ideoiden pohjalta tehdyt tavoitetilojen prosessikuvat. Esitutkimustyötä lähdettiin tekemään moniammatillisissa työpajoissa, joissa Kehittämispalveluiden ja psykiatrian hoitohenkilöstön yhteistyönä kerättiin alkumateriaalia projektia varten.

Muita opinnäytetöitä psykiatrisen hoidon Lean-kehittämisestä on tehty muutamia. Sanna Kukkonen [1] tutki lähiesimiesten kokemuksia Lean menetelmien soveltamisessa psykiatrian poliklinikoilla. Tarja Kauppinen [2] kuvasi nuorisopsykiatrian avohoidon kehittämistyötä Leanin avulla sekä arvioi menetelmien käytettävyyttä toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

2 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN JA LEAN

2.1 Prosessien kehittäminen terveydenhuollossa

Lähtökohtana prosessien kehittämisellä on organisaation strategia ja sen toimintaperiaatteet, joiden mukaan sen sisällä toimitaan. Jotta prosessien kehittämisessä voidaan onnistua, tulee johdon antaa selkeä toimeksianto ja määrittää tavoitteet, joiden mukaisesti projektiin varataan tarvittavat resurssit. Muutoksen jälkeen tulee varmistaa, ettei se jää kertaluontoiseksi, vaan että tehty työ johtaa jatkuvaan kehittämiseen, jolloin uusiin epäkohtiin voidaan tarttua tulevaisuudessa heti niiden ilmettyä.

Prosessikuva on johtamisen työkalu, jota voidaan hyödyntää laajasti henkilöstön ja työnohjauksessa, ja se liittyy aina organisaation toiminnan suunnitteluun. Tarkoin mallinnettujen työprosessien perusteella voidaan kartoittaa henkilöstötarpeet kussakin työtehtävässä, joka auttaa henkilöstön kouluttamisessa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Prosessikuvat auttavat myös dokumentoinnissa ja tietojärjestelmien kehittämisessä, joka osaltaan auttaa parantamaan organisaation tietoturvaa. Kuvassa 1. on esitetty yksinkertainen uimaratakaavio eräästä psykiatrian hoitoprosessista. [3]

Tämän projektin puitteissa psykiatrian hoitoja päädyttiin mallintamaan yleiskäyttöisen BPMN-notaation mukaisesti, jonka eri kaaviolajit sopivat hyvin prosessien kuvaamiseen. BPMN-notaation mukaisesti tehdyt kuvaukset keskittyvät yleisesti prosessien vaiheiden ja logiikan kuvaamiseen. [4]

2.2 Leanin määrittelyä

Lean menetelmät ovat alkujaan peräisin henkilöautovalmistaja Toyotan autotehtaalta Japanista, jossa tarve työprosessien kehittämiseen toiminnan tehostamiseksi havaittiin toisen maailmansodan jälkeen. Silloin tavoitteena oli saada tuote asiakkaalle mahdollisimman nopealla aikataululla. [5]

Nykyään Lean voidaan määritellä monella tapaa. Yksinkertaisimmillaan sen voidaan sanoa olevan joukko eri tavoin sovellettavia työkaluja, joilla toiminnasta aiheutuvat kulut saadaan alennettua. [1] Leania voidaan myös pitää johtamisjärjestelmänä, joka perustuu työn vakioimiseen ja vakioidun toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tämä antaa

erinomaisen pohjan prosessimallintamiselle, kun työtehtävä pysyy samanlaisena jokaisella kerralla. [5]

Leanin keskiössä on ajatus mahdollisimman suuren asiakasarvon tuottamisesta mahdollisimman pienellä resurssimäärällä. Tähän pyritään poistamalla kaikki asiakasarvoa tuottamaton työ, eli hukka. Kun hukasta päästään eroon, jäljelle jää hyvin virtaava ja jatkuvasti kehittyvä työprosessi, josta ei aiheudu ylimääräisiä kuluja tai hukattuja resursseja. Jatkuvalla kehittämisellä pyritään vastaamaan kuluttajien ja asiakasyritysten tarpeisiin nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Lean on siis terveen järjen käyttöä työssä ja sen johdossa. [5][6]

Jatkuvan kehittämisen myötä Lean on edelleen käytössä laajalti, ja se on otettu käyttöön myös perinteisen teollisuuden ulkopuolella. Nopealla verkkohaulla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta löytyy liittyen mm. start-up, tuotekehitys, koulutus ja terveydenhuolto aihealueisiin. Tämän takia Leanin määritteleminen on hieman hankalaa, sillä Leanin sirpaloitumisen takia ei aina voi olla varma tarkoittaako jokin Leanin termi samaa toisessa toimintaympäristössä. Sirpaloitumisesta huolimatta periaatteet sanan takana ovat samat, panostus ensisijaisesti tuotteen tai palvelun laatuun ja kaikkien työntekjöiden yhteiseen vastuuseen. [5][6]

Terveydenhuollon toimintaympäristössä hoidon tai palveluiden arvo määritellään potilaan näkökulmasta. Se, kuinka paljon aikaa, vaivaa ja rahallisia kustannuksia potilaalle aiheutuu hänen kokemaansa hyötyyn nähden määrittää toiminnan todellisen arvon. Vaikka hoitotulokset ovatkin potilaalle tärkeitä, hänen asiakaskokemukseensa vaikuttaa suuresti hoidon aikana koettu asiakaspalvelu ja asioiden yleinen sujuvuus. Kauanko potilas joutuu jonottamaan tutkimukseen, tapahtuuko hoidoissa virheitä ja niin edelleen.[6]

2.3 Lean-toiminnan aloittaminen

Toiminnan kehittäminen aloitetaan määrittelemällä ne asiakkaat, joille palvelua tuotetaan. Asiakkaan määrittely on tarpeen, jotta voidaan varmistaa mitä, miten ja kenelle palvelua tuotetaan. Tämä selkeyttää myös viestintää työpaikan sisällä. Seuraavaksi määritellään tuote tai palvelu, mitä asiakas tarvitsee ja mitkä ovat sellaiset tärkeimmät palvelun ominaisuudet, joista potilas haluaa maksaa.

”Kysyntä jakautuu kahteen kysynnän muotoon; ulkoiseen ja sisäiseen kysyntään.” [6] Ulkoinen kysyntä on asiakkaan tekemä palvelupyyntö. Sisäinen kysyntä on puolestaan

oman organisaation sisällä luotu palvelupyyntö, esim. uusintakäynti joko saman tai toisen ammattilaisen luona. Tarpeetonta sisäistä kysyntää, esim. asiakkaan uudelleen käynti poliklinikalla, koska tutkimustulokset eivät valmistuneet ajallaan. Molemmat kysyntätapaukset ja niiden vaihtelu on tiedostettava, jotta kysyntään voidaan vastata sen ajoittaisen vaihtelun mukaan.

Kun sekä asiakkaan tarpeet että kysyntä tunnetaan, voidaan kuvata nykytila ja etsiä siitä parannuskohteita. Nykytilan ollessa tunnettu, voidaan luoda yhteinen tavoitetilakuva, johon suunnittelulla ja johtamisella pyritään. Suunnitteluun kuuluu kehityskohteiden priorisointi, aikataulu ja vastuuhenkilöiden määrittely. Niiden jälkeen siirrytään päivittäiseen johtamistyöhön, jolla työpaikalle luodaan tavoitteet, toiminnan mittaus ja järjestelmällinen ongelmanratkaisu. [6,7]

2.4 Hukka

Leanissa toiminnan parantaminen perustuu hukan poistoon. Hukalla tarkoitetaan sellaista työtä, joka ei tuota asiakkaalle arvoa, ja jonka poistaminen vähäisellä panostuksella on kannattavaa alentamatta itse palvelun arvoa. Hukka estää sujuvan työnteon, ja se aiheuttaa ristiriitaa työpaikalla. Kun hukasta päästään eroon, nousevat palvelun laatu ja työn tuottavuus.

Hukkaa on kolmea eri lajia: ei arvoa tuottava-, epätasapainoinen- ja ylikuormittava työ. Työtehtävät ja toimenpiteen on pidettävä niin yksinkertaisina, kuin vain mahdollista, vähentämättä sen asiakkaalle tuomaa arvoa. Esimerkkejä tällaisista hukista ovat muun muassa: henkilön tai materiaalin tarpeeton kuljettaminen, odottelu ja viivästykset tai virheellinen palvelu.[5]

2.5 Työn vakioiminen

’’Työn vakioiminen on järjestelmällisen kehittämisen lopputuotos ja vain vakioitua työtä voidaan kehittää systemaattisesti.’’ [6] Kun kaikki samaa työtä tekevät henkilöt tekevät sen yhtenäisellä tavalla, voidaan työn tehokkuutta ja toteutustavan vaikutusta laatuun arvioida systemaattisesti. Jos taas kaikki tekevät samaa työtä eri tavoin, on tulosten ja lopputulokseen vaikuttavien asioiden analysointi todella vaikeaa.

Kirjan ”Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa” kappaleessa 10. mainitaan seuraavia etuja, joita voidaan saavuttaa työn vakioimisella:

- Työturvallisuuden paraneminen
- Potilasturvallisuuden paraneminen
- Tehdyn työn ja hoidon laatu paranee
- Työn tuottavuus paranee
- Tiedon jakaminen ja oppiminen tehostuvat

Työn vakioimisen rinnalla tulee varmistaa, ettei työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja luovuutta aleta tukahduttaa, vaan päinvastoin sitä tulisi rohkaista. Työntekijöiden oma-aloitteiset ja kehitysideat ovat yksi Leanissä hyödynnettävä voimavara, jolla on mahdollisuus vaikuttaa potilaaseen ja lisäksi koko työyhteisöön.

Vakioitu työ tulee dokumentoida ohjeiden muodossa, ja ohjeiden tekijän tulee olla sellainen henkilö, joka tekee kyseistä työtä. Tällä pyritään varmistamaan mahdollisimman hyvä perehdytys uudelle työntekijälle, ja niillä luodaan lisäksi mahdollisuudet työntekijöiden parempaan liikkuvuuteen eri työtehtävien välillä. Ohjeissa tulee kuvata tarkasti työ päävaiheittain, ja niihin liittyvät työturvallisuuden, laadun ja tuottavuuden yksityiskohdat. Ohjeissa kannatta käyttää paljon kuvia ja mahdollisuuksien mukaan videoita, joista työntekijä voi havainnoida tehtävät työvaiheet käytännössä. [7]

3 TARPEET, TAVOITTEET JA AIKATAULU

3.1 Tarpeet ja aikataulu

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi syyskuussa 2018. Se oli osa laajempaa VSSHP:n prosessien kehittämistä ja 1. vaihe pyrkimyksissä päivittää ja yhtenäistää toimintaprosesseja koko organisaatiossa.

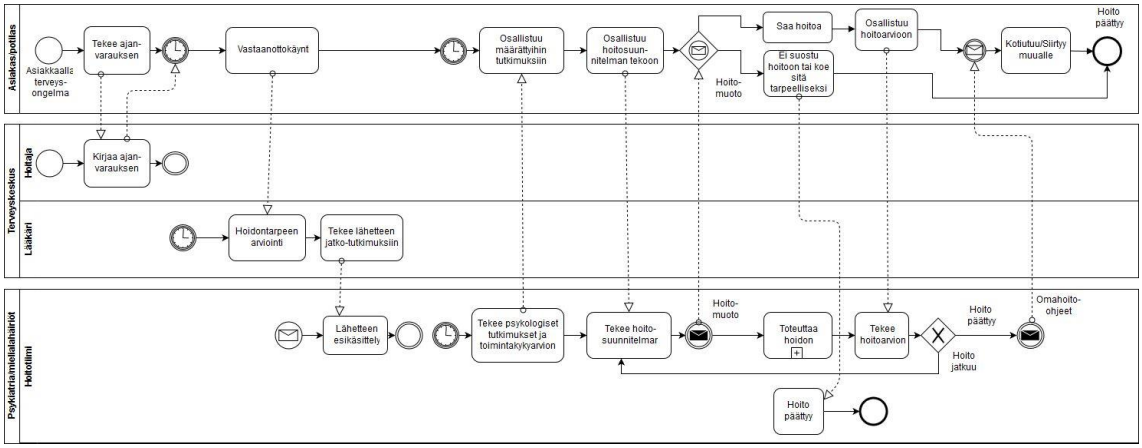
Psykiatrian prosessikehityksen päätavoitteena oli luoda kattavat sähköiset prosessikuvaukset kaikista nykyisistä Tyksin psykiatrian hoitoprosesseista sairaanhoitopiirin työntekijöille ja hoitoprosesseihin osallistuville asiakkaille, sekä heidän läheisilleen. Esimerkki tällaisesta uimaratakaaviona tehdystä prosessikuvasta esitetään kuvassa 1. Kaikkien hoitoprosessien tarkalla kuvaamisella pyrittiin parantamaan asiakkaiden tietoisuutta ja luomaan läpinäkyvyyttä Tyksin psykiatrisista hoidoista. Toinen päätavoite oli etsiä kehittämiskohteista hoitoprosesseista, ja luoda sellaiset tavoitetilakuvat, joihin pyrittäisiin kehitystyöllä seuraavan vuoden aikana. Opinnäytteen valmistumisaika määritettiin alustavasti vuoden 2019 kesän alkuun.

3.2 Tavoitteet

Aikaisemmat hoitoprosessikuvaukset olivat 5 vuotta vanhoja, ja ne kattoivat vain ammattilaisen osuuden hoidoista. Näissä aiemmissa kuvauksissa potilaan hoitopolkua ei ollut kuvattu kokonaisuutena, eikä käytetty kuvaustapa sallinut toimintaprosessien joustavaa hyödyntämistä muussa kehittämistyössä. Kuvassa 1. on esimerkki BMPN-prosessikuvauksesta, johon sisältyvät asiakkaan oma polku sekä lähettävän tahon että erikoissairaanhoidon polut yhden hoitokokonaisuuden sisällä. Jokainen hoitoon osallistuva yksikkö tai taho on esitetty omalla uima-altaallaan, ja näiden sisällä olevat roolit on jaettu omille radoillensa. Eri uimaratojen välillä liikkuva tieto, esimerkiksi kellolla merkityn ajanvarauksen yhteydessä, on piirretty kuvaan katkoviivalla.

Kehittämistyön tavoitteena oli poistaa työtehtävistä mahdollisimman paljon hukkaa, ja varsinkin hoitojen odotusaikoihin toivottiin parannusta. Myös Tyksin ja Turun kaupungin

sairaalan toimintojen yhdistymisestä johtuvat eri työtehtävien päällekkäisyydet nähtiin yhtenä tärkeimpänä kehittämiskohteena.



Kuva 1. Prosessikuva uimaratakaaviona.

Eri työtehtävien välillä olevien päällekkäisyyksien poistaminen säästää aikaa ja resursseja. Nämä säästetyt resurssit ja toiminnan selkeyttäminen säästävät myös aikaa ja sujuvoittavat uusien työntekijöiden perehdyttämistä työtehtäviin. Lisäksi yleinen tiedonkulun tehostaminen säästää aikaa ja auttaa vähentämään sekaannuksia eri toimijoiden ja hoitoprosessien välillä, ja siksi sähköisten prosessikuvauksien tekeminen ja varsinkin asiakaspolkuun keskittyminen on kannattavaa. Koska aikaisemmat kuvaukset kattavat vain kliinisen hoitonäkökulman, selkeän hoitoinfopaketin kokoaminen yleisesti esitettäväksi tuo suurta lisäarvoa asiakkaalle. Näin voidaan parantaa asiakaslähtöisyyttä ja lisätä psykiatrisen hoidon läpinäkyvyyttä. [7]

4 TUTKIMUS JA TYÖTAVAT

4.1 Työpajat

Alkumateriaalia Psykiatrian prosessien kehittämiseen kerättiin vuoden 2018 syksyllä moniammatillisissa työpajoissa, joihin osallistui henkilökuntaa Tyks kehittämispalvelut-yksiköstä ja Tyksin Psykiatrian toimialueelta. Päätavoitteena oli muodostaa jokaisesta hoidosta BPMN-notaation mukaiset paperiset raakaversiot uimaratakaavioina, joissa jokainen hoitoprosessiin osallistuva taho asetettiin omalle uimaradalleen. Eri roolit, tapahtumat ja huomiot kirjattiin erivärisille post-it lapuille selkeää luettavuutta ajatellen. Erään prosessin raakaversio on esitetty kuvassa 2.

Kuva 2. Työpajassa tehty hoitoprosessin uimaratamalli.

4.2 Draw.io työkalu

Sähköisten prosessimallien piirtämisessä päädyttiin käyttämään avoimeen lähdekoodiin perustuvaa selainpohjaista Draw.io-ohjelmistoa, jonka avulla pystytään tekemään BPMN-notaation mukaisia prosessikuvauksia. Työkalu valittiin, koska se oli Tyks Kehittämispalvelut-yksikön sisällä jo entuudestaan tuttu, ilmainen käyttää eikä se vaadi erikseen tietokoneelle asennettavaa ohjelmistopakettia. Draw.io tukee lisäksi kaavioiden viemistä ajatellen lukuisia eri tiedostomuotoja esim. .JPEG, .PNG, PDF tai XML, sekä Google Drive-pilvitallennusta joka osaltaan parantaa tietojen monikäyttöisyyttä. [8]

4.3 Oma työskentely

Oma työskentelyni Psykiatrian prosessikehityksessä alkoi vuoden 2018 lokakuussa, jolloin osallistuin ensimmäisiin työpajoihin. Aloitin niissä kerätyn pohjamateriaalin läpikäymisen Kehittämispalvelut-yksikön toimistolla muun koulun ohessa kahtena päivänä viikossa. Työni koostui pääasiassa työpajoissa tehtyjen paperisten prosessimallien siirtämisestä sähköiseen muotoon Draw.io-ohjelmistolla. Vielä tässä vaiheessa ei ollut täysin varmaa, mitkä prosessikuvat tulisimme ottamaan osaksi tätä opinnäytetyötä, vaan ideana oli ennemminkin tutustua BPMN-notaatioon ja Draw.io-ohjelmistoon työkaluna.

Prosessikuvien piirtäminen oikeanlaiseksi osoittautui yllättävänkin vaikeaksi. Sillä vaikka BPMN-notaation oppikin nopeasti, joidenkin lyhenteiden tunnistamiseen ja hoitojen aikajärjestyksen hahmottamiseen kului odotettua enemmän aikaa ja energiaa. Psykiatrian hoitojen laajuus ja sisällön suuri vaihtelevuus toivat myös omat haasteensa hoitojen sovittamiseen BPMN-notaation mukaisiksi kuviksi. Prosessikuvissa eri toimijoiden ja sidosryhmien suuri määrä aiheutti jonkin verran työn hidastumista ja jälkeenpäin tehtäviä korjauksia. VSSHP Kehittämispalvelut-yksikössä ohjaajani Tommi Mäkeläinen antoi arvokasta tukea ja omaa kokemuksen tuomaa näkökulmaansa tilanteiden hoitamiseen. Myös joitain hoitoihin liittyviä yksityiskohtia jouduttiin selvittämään psykiatrian hoitohenkilökunnan kautta, jossa he auttoivat mielellään.

Kevään 2019 aikana päätimme yhteisesti ohjaajani ja Tyks psykiatrian yhteyshenkilön Marko Muukan kanssa, että työhön otetaan esimerkkitapauksiksi nuorisopsykiatrian hoidot. Pohjamateriaalien alustavan tutkailun perusteella päätin kuitenkin jättää työstä pois syömishäiriöiden hoitoprosessin. Sen paperille tehty uimaratakaavio oli

vaikeaselkoinen, ja sen yksityiskohtien tarkistamiseen ja tiedon oikeellisuuden varmistamiseen ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Nykytilan prosessikuvien valmistuttua aloin tutkia psykiatrian lähdemateriaalia ja keräämään siellä esitettyjä huomioita ja ideoita kehittämiskohteista. Valitsin jokaiseen hoitoon mahdollisimman monta sellaista kohtaa, jotka olisivat ratkaistavissa mahdollisimman vähällä vaivalla, ja joilla olisi kuitenkin huomattava vaikutus potilaan kokemukseen. Työpajoissa yhteisesti tehdyn pohjatyön ansiosta tämä oli melko helppoa hoitotyötä tuntemattomalle. Kuvat valmistuivat melko lailla viimetipassa, johon en itse ollut tyytyväinen. Kuvauksien sisältö ja kehittämisideat tuotettiin kuitenkin omasta mielestäni onnistuneesti.

5 TOIMINTAPROSESSIKUVAUKSET

Hoitojen prosessikuvat löytyvät myös liitteistä, joissa niiden sisältö on paremmin luettavissa.

5.1 Nuorisopsykiatrian osastohoito

Tässä luvussa esitetään nuorisopsykiatrian osastohoito yleisesti, sekä työpajoissa kerätyt kehittämiskohteet. Lopuksi esitettään opinnäytetyöhön tehdyt nyky- ja tavoitetilojen toimintaprosessikuvaukset.

5.1.1 Hoitoprosessin esittely ja nykytila

Nuorisopsykiatrian osastohoito on suunnattu 13-17 vuotiaille nuorille, jotka saapuvat sinne lähetteellä joko suunnitellusti, tai päivystyspotilaina. Osastolle saapuvien nuorien oireisiin kuuluu esim. akuutti mielenterveyshäiriö, itsetuhoisuus ja vakava syömishäiriö. Osastohoidon tarkoituksena on arvioida nuoren psyykkistä hyvinvointia ja pyrkiä kohentamaan potilaan tila avohoitokuntoiseksi. Hoitojakson kesto vaihtelee tarpeen mukaan muutamasta päivästä viikkoihin. [11]

Prosessin lopputuotoksena on arvio nuoren psyykkisestä tilasta ja voinnin kohentuminen sellaiseen tilaan, että potilas pärjää avohoidossa tai osastohoito on tarkoituksenmukaista toteuttaa muualla. Osastohoidon nykytilan prosessikuva löytyy PDF-tiedostona ja kuvana työn liitesivulta 1 ja 2.

5.1.2 Kehittämistoiveet ja tavoitetila

Osastohoidon lähdemateriaaleista ilmeni, että käytännöissä ja tiedonkulussa on epäselvyyksiä. Lisäksi ikääntyneet toimitilat eivät vastaa nykyisen toiminnan tarpeita. Alle on listattu materiaaleissa mainitut epäkohdat ja opinnäytteeseen valitut kehittämisideat on merkitty tähdellä (*):

- Koetaan, että potilasta pompotellaan paikasta toiseen.
- Omaisten informointi hoidoista ja Kelan korvauskäytännöistä.

- Avohoidon akuuttiarviot osaston henkilökunnan toteuttamana ja päinvastoin. *
- Yöpymismahdollisuus omaiselle, jos saapuminen virka-ajan ulkopuolella.
- Akuuttiarvio +M1-lähete vaihtoehtona osastoarviolähetteelle.
- M1-potilas saapuu osastolle ilman ennakkosoittoa. *
- Iltapäivän päivystyspotilaiden pitkät odotusajat.
- Omahoitaja pitäisi saada mukaan hoitoneuvotteluun.
- Sairaalakoulun mukaan saaminen kierroille.
- Verkosto ei pääse paikalle tai siihen ei saada yhteyttä.
- Jälkipolikäyntien kirjaamisen käytännöt. *
- Jälkipolipotilaiden hoitopaikka.
- Potilaiden henkilökohtaisten tavaroiden säilytystilat puutteelliset.
- Potilaspaikkojen riittämättömyys ympärivuorokautisessa toiminnassa.
- Henkilökunnan kotikäyntien parantaminen.
- Viestintä, kirjaaminen ja raportointi. *
- Osastolääkärien vaihtuvuus.

Edellä listatut epäkohdat ovat siis työpajoissa hoitohenkilökunnan esittämiä, joihin he toivoivat helpotusta. Toimitiloihin liittyvät seikat ovat sellaisia, joihin todennäköisesti ei pystytä vastaamaan ennen uusien tilojen suunnittelua ja rakentamista. Niiden merkitys on suuri potilaan ja henkilökunnan kannalta.

Näiden kehittämiskohteiden pohjalta piirrettiin lyhyen aikavälin tavoitetilakuva, joka löytyy PDF-tiedostona ja kuvana liitesivulta 1 ja 2. Kuvassa on pyritty tiedonkulun parantamiseen ja selkeämpään vastuunjakoon. Kehityskohteet on merkattu kuvaan vihreällä värillä.

5.2 Nuorispsykiatrian tehostettu avohoito

Tässä luvussa esitetään nuorisopsykiatrian tehostettu avohoito yleisesti, sekä työpajoissa kerätyt kehittämiskohteet. Lopuksi esitettään opinnäytetyöhön tehdyt nyky- ja tavoitetilojen toimintaprosessikuvaukset.

5.2.1 Hoitoprosessin esittely ja nykytila

Nuorisopsykiatrian tehostettu avohoito on suunnattu 13-19 vuotiaille nuorille ja heidän perheillensä, joilla on tarve intensiivisempään arvioon tai hoitoon. Tehostettuun avohoitoon saavutaan lääkärin lähetteellä silloin, kun potilas tarvitsee poliklinikkahoitoa tiiviimpää tukea tai kun nuoren tilaa halutaan selvittää tarkemmin ilman osastohoitoa. Tehostettu avohoito toimii sekä poliklinikalla että päiväyksikössä ja hoitojakson kesto on normaalisti 4 viikkoa. [12]

Lopputuotoksena laaditaan hoito- ja kuntoutussuunnitelma potilaalle ja annetaan palautetta jakson onnistumisesta. Hoidon nykytilan prosessikuva löytyy PDF-tiedostona ja kuvana työn liitesivulta 1 ja 3.

5.2.2 Kehittämiskohteet ja tavoitetila

Tehostetun avohoidon lähdemateriaaleista ilmeni, että toimintaa kuormittaa tiedonkulun epäkohdat ja eriävät toimintatavat lähetteen käsittelyssä. Alle on listattu materiaaleissa mainitut epäkohdat, ja opinnäytteeseen valitut kehittämisideat on merkitty tähdellä (*):

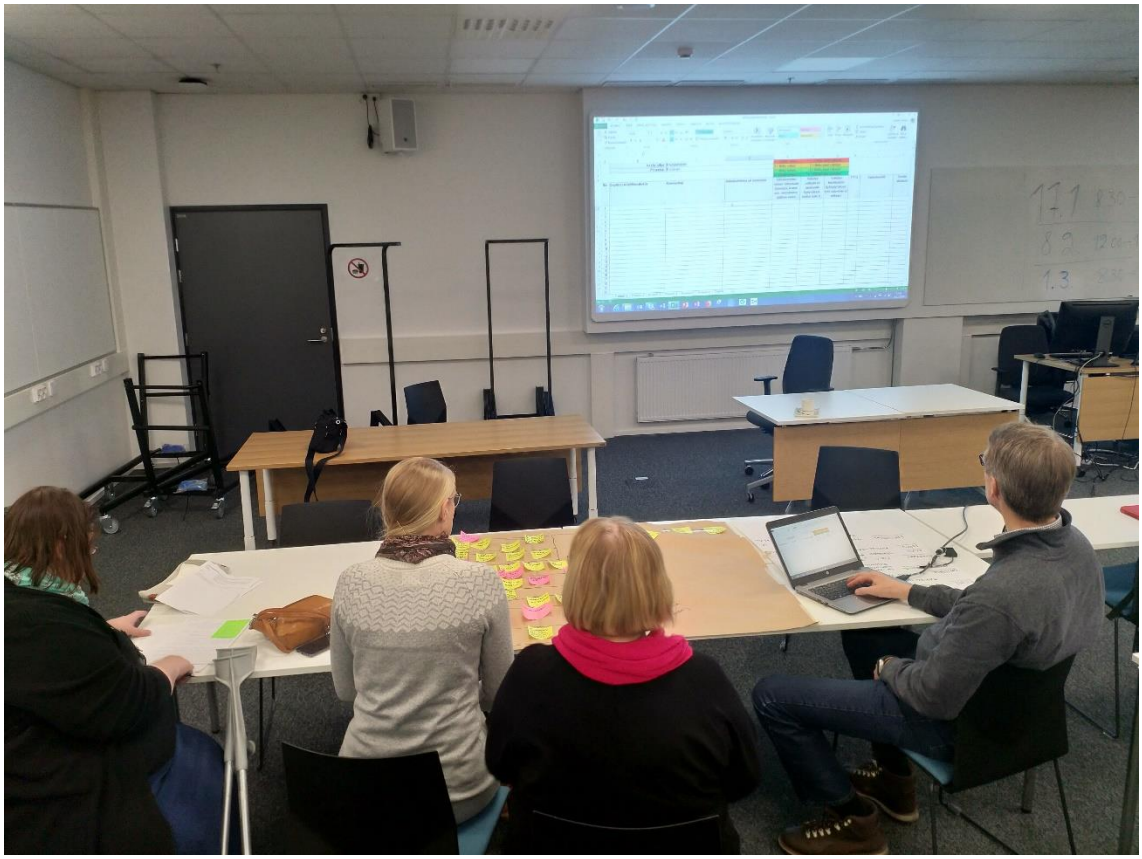
- Puutteelliset lähetetiedot.
- Valtava lähetemäärien kasvu.
- Eri lähetekäsittelytavat toimintaympäristön mukaan. *
- Ensikäyntiajat menevät pitkälle.
- Ensikäyntiajalle tarvittaessa lähettävän työntekijän mukaan saaminen.
- Potilas ei tule ensikäynnille tai seuraaville käynneille. *
- Nuori tai vanhemmat eivät motivoidu hoitoon tai tutkimusjaksoon.
- Hoitojakson alkaminen menee pitkälle.
- Tutkimusjakson venyminen.

- Vastuuhenkilön sairastuminen. *
- Hoitojakson tavoitteen asettaminen. *
- Tutkimusjakson selkeä palaute. *
- Tarpeen mukainen hoito, sillä tarvetta enemmän kuin resursseja.
- Riittävät ajalliset ja laadulliset resurssit tehokkaaseen hoitoon.
- Ohjaus aikuisille.
- Perustason mielenterveyspalvelujen saatavuus.
- Psykoterapian saatavuus.

Näiden kehittämiskohteiden pohjalta piirrettiin lyhyen aikavälin tavoitetilakuva, joka löytyy PDF-tiedostona ja kuvana liitesivulta 1 ja 4.

6 PROSESSIEN JATKOKEHITYS

Yksi osa prosessien kehittämistyötä on yhtenäistää ja jatkokehittää työhön valittuja hoitoprosesseja. Hoitoprosessien raakaversioita määritettäessä, lisättiin kehittämistä vaativia kohtia ja ideoita keltaisten post-it-lappujen avulla uimaratakaavioihin. (Kuva 2.) Vuoden 2018 joulukuussa pidetyssä viimeisessä työpajassa hoitoprosessien kehittämisideat kerättiin Excel-tiedostoon, ja jokainen epäkohta pisteytettiin. Pisteytys tehtiin sen perusteella, kuinka helpoksi kunkin epäkohdan parantaminen arvioidaan, ja kuinka paljon se vaikuttaa työntekijöiden päivittäiseen toimintaan. Suurimmat pisteet saaneet epäkohdat valikoitiin ensisijaisiksi ratkaistaviksi organisaation sisällä. Lopuksi jokaiselle ongelmalle määritettiin alustava ratkaisuaikataulu ja vastuuhenkilö. Kuvassa 3. on esitetty kehittämiskohteiden priorisointityötä.



Kuva 3. Jatkokehitystarpeet listattiin työpajoissa sähköiseen muotoon.

7 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli määrittää ja mallintaa Tyksin nuorisopsykiatrian hoitoprosessikuvat nykytilasta ja lyhyen aikavälin tavoitetiloista. Prosessikuvauksissa pyrittiin mahdollisimman hyvään selkeyteen ja keskinäiseen yhteensopivuuteen. Näin pyrittiin varmistamaan prosessikuvien mahdollisimman hyvä käytettävyys tulevaisuudessa esimerkiksi koulutus- ja opastusmateriaaleina sairaanhoitopiirin sisällä.

Tämän opinnäytetyön puitteissa tavoite saavutettiin. Luotu materiaali antaa sisältönsä puolesta mielestäni hyvät edellytykset hoitoprosessien jatkokehitykseen toivotuilla osa-alueilla. Työssä käsiteltyjä esimerkkejä voisi myös käyttää jatkossa esimerkkinä terveydenhuollon prosessikehittämisestä ja BPMN:n mukaisen uimaratakaavioiden mallintamisesta.

Omassa työskentelyssä huomasin projektin edetessä parannettavaa erityisesti aikataulutuksen ja varmuuskopioinnin osalta. Tarkempi aikataulutus ja siitä kiinni pitäminen olisi antanut enemmän aikaa työnohjaukseen, niin koulun kuin toimeksiantajankin puolesta. Kirjallisen työn ja varmuuskopion katoaminen OneDrive-pilvipalvelusta aiheutti sen, että kirjoittaminen piti aloittaa alusta. Hyvän ja selkeän tehtävänannon ansiosta sain kuitenkin työn valmiiksi vain vähän aikataulusta jäljessä.

LÄHTEET

[1] Kukkonen S. Lähiesimiesten kokemuksia Lean-menetelmän soveltamiseen psykiatrian poliklinikoilla. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio. s.11-12

[2] Kauppinen T. Toimintatutkimus Lean-menetelmän jalkauttamisessa nuorisopsykiatrian poliklinikalle. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio. s. 6,

[3] Jyväskylän Yliopisto. Miksi prosessien mallinnus on tärkeää? [verkkodokumentti]. [viitattu 1.5.2019] Saatavissa: https://www.jyu.fi/laatua/ohjaus/prosessien-mallintaminen

[4] Itä-Suomen yliopisto. Toiminnan ja prosessien mallintaminen [verkkodokumentti]. [viitattu 15.6.2019] Saatavissa: http://www.uef.fi/documents/677096/736588/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/b8e58ae0-2e53-48d0-97ef-512ee74b526e

[5] Niklas Modig & Pär Åhlström. This Is Lean: Resolving the efficiency paradox. 1st ed. Tukholma, Ruotsi: Rheologica Publishing. s.69, 73, 82. ISBN 978-91-980393-0-6

[6] LEAN sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki, Suomi: Helsingin sairaanhoitopiiri (HUS), 2018. ISBN 978-952-5778-20-5

[7] Aneesh Suneja & Carolyn Suneja. Lean ja terveydenhuolto. 1. painos. Helsinki, Suomi: Kustannus Oy Duodecim, 2017 s.12, 77,113-129, 150, 192. ISBN 978-951-656-702-3

[8] Draw.io. [verkkodokumentti]. [viitattu 28.4.2019]. Saatavissa: https://about.draw.io/

[9] Erikoissairaanhoidon prosessimallinnus. [verkkodokumentti]. [viitattu 28.4.2019]. Saatavissa: http://atk-paivat.fi/2009/Helenius.pdf

[10] JHS-suositukset. JHS 152 Prosessien kuvaaminen [verkkodokumentti]. [viitattu 8.6.2019] Saatavissa: http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152

[11] Turun yliopistollinen keskussairaala. Nuorisopsykiatrian osasto J1 [verkkodokumentti]. [viitattu 13.6.2019] Saatavissa: http://www.vsshp.fi/fi/toimipaikat/psykiatrian-toimipaikat/Sivut/nuorisopsykiatrian-osasto-717-turku.aspx

[12] Turun yliopistollinen keskussairaala. Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon yksikkö [verkkodokumentti]. [viitattu 13.6.2019] Saatavissa: http://www.vsshp.fi/fi/toimipaikat/psykiatrian-toimipaikat/Sivut/nuorisopsykiatrian-tutkimus-ja-hoito-osasto-716.aspx

Liitteet

1. Nuorisopsykiatrian osastohoidon nykytilan prosessikuva.

   Nuorisopsykiatrian osastohoito nykytila.pdf

2. Nuorisopsykiatrian osastohoidon tavoitetilan prosessikuva.

   Nuorisopsykiatrian osastohoito tavoitetila.pdf

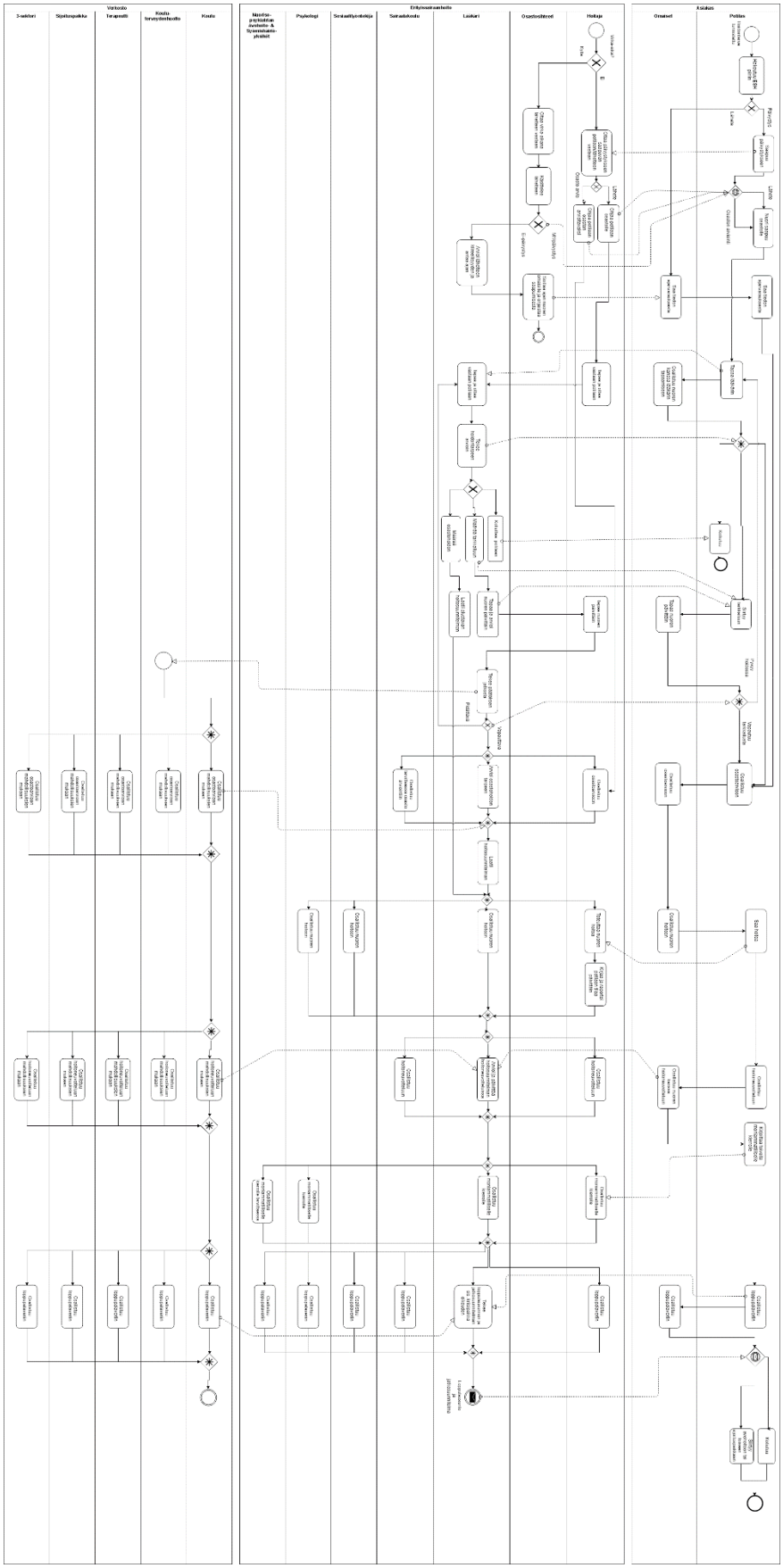
3. Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon nykytilan prosessikuva.

   Nuorisopsykiatrian tehostettu avohoito poliklinikka nykytila.pdf

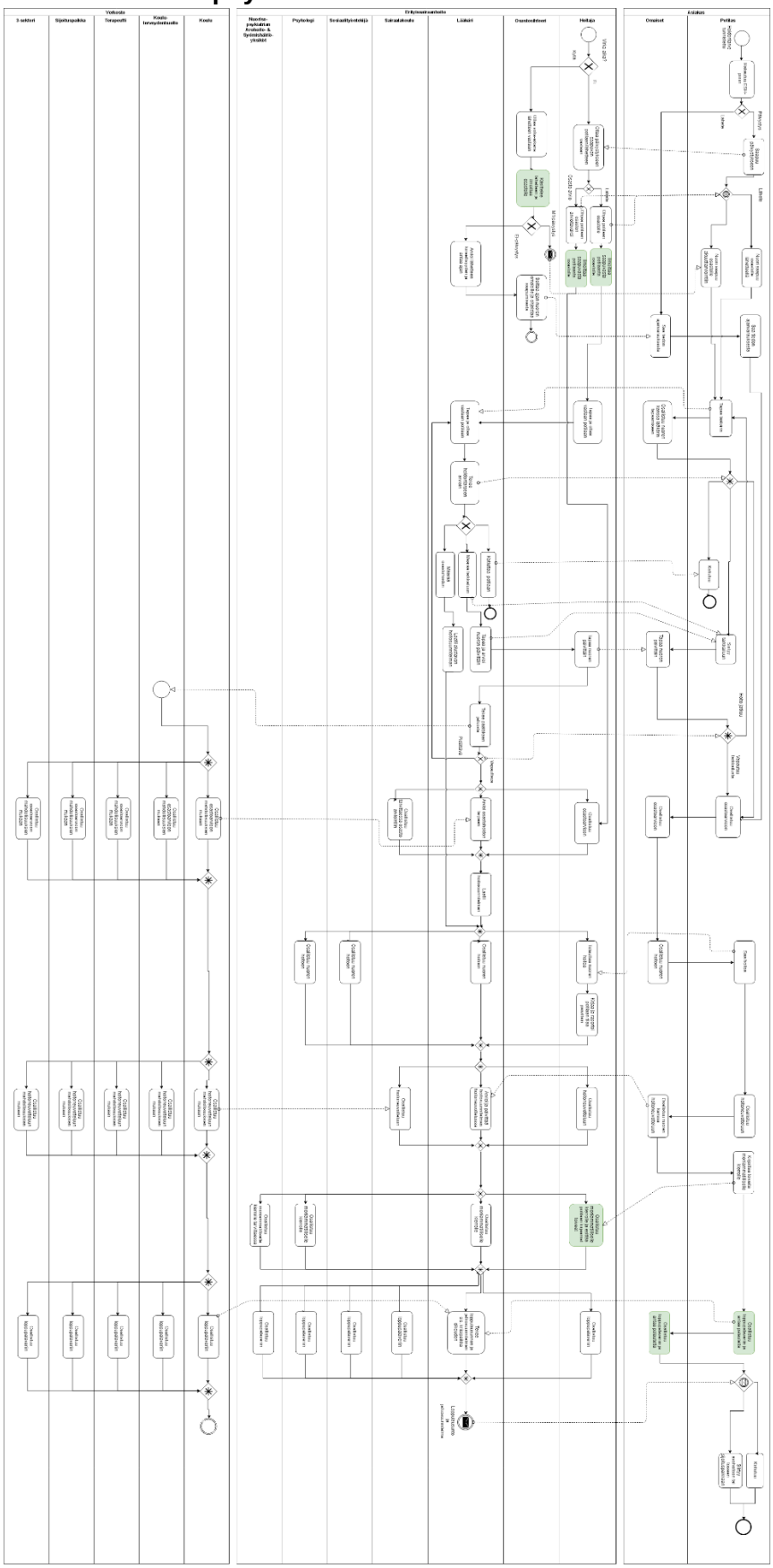
4. Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon tavoitetilan prosessikuva.

   Nuorisopsykiatrian tehostettu avohoito poliklinikka tavoitetila.pdf

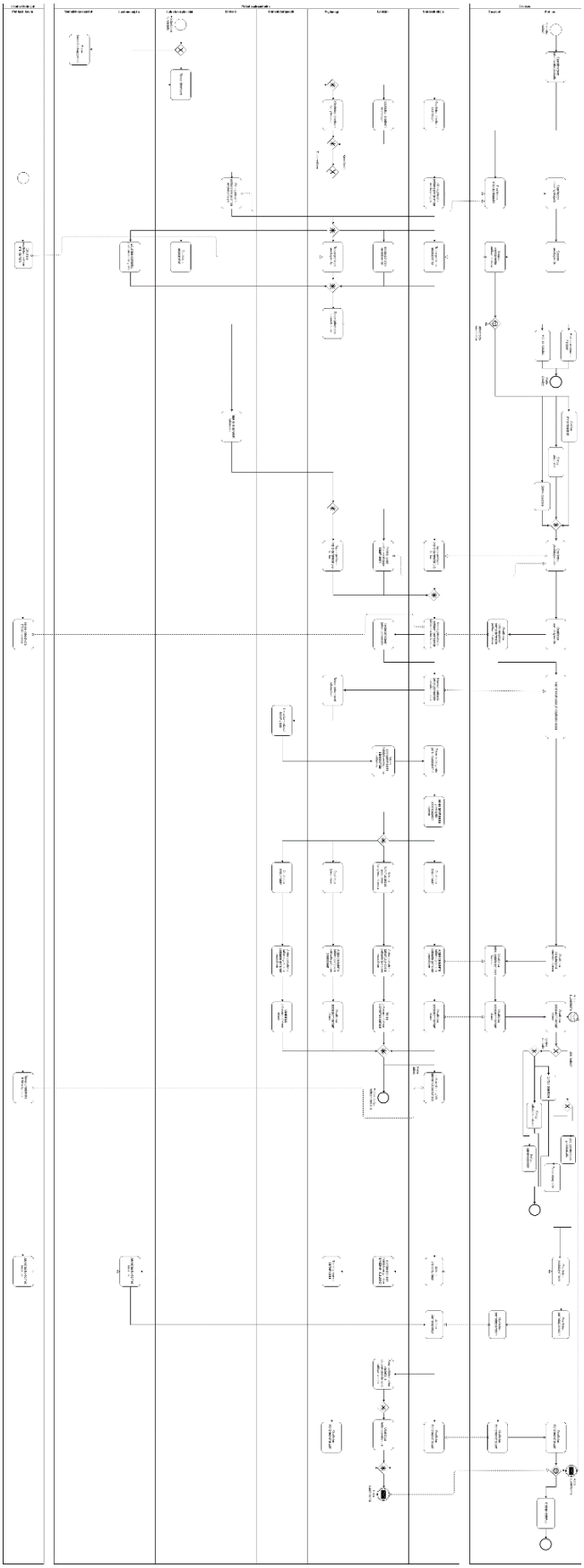
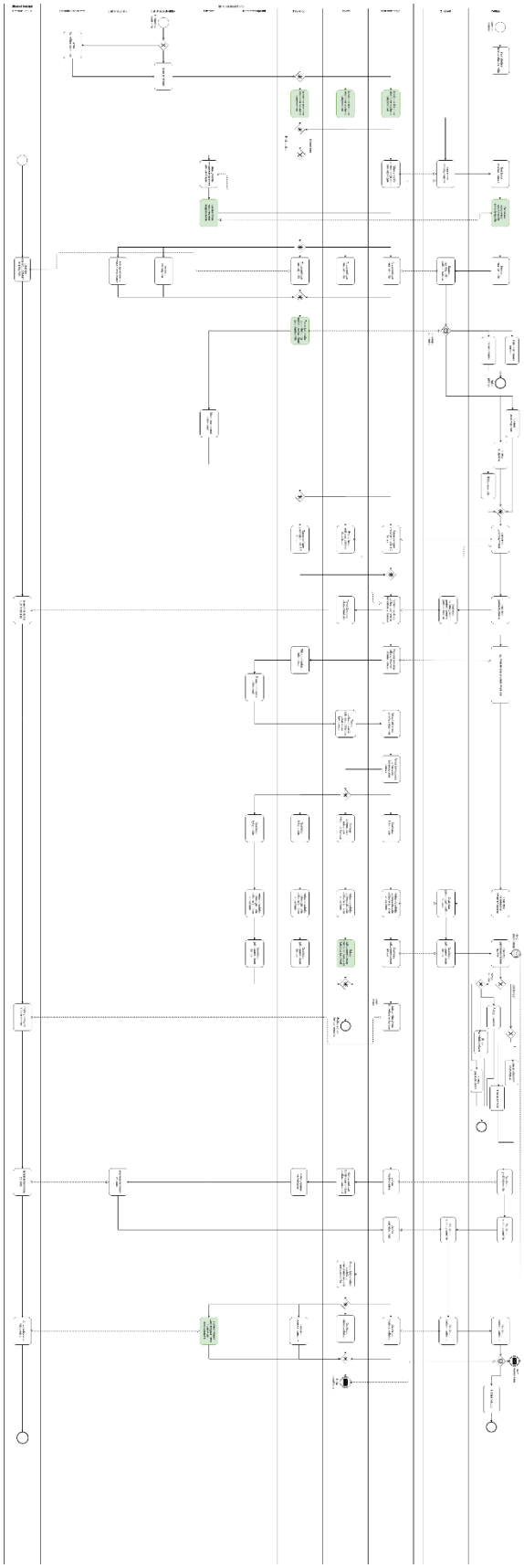
Nuorisopsykiatrian osastohoidon nykytila



Nuorisopsykiatrian osastohoidon tavoitetila



Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon nykytila



Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon tavoitetila