

Muutos ja muutoksen johtaminen

22.1.2019

Lean-seminaari

Mari Teittinen

Tulosaluejohtaja

Pieksämäen kaupunki

Perusturva - Vastaanotto- ja sairaalapalvelut

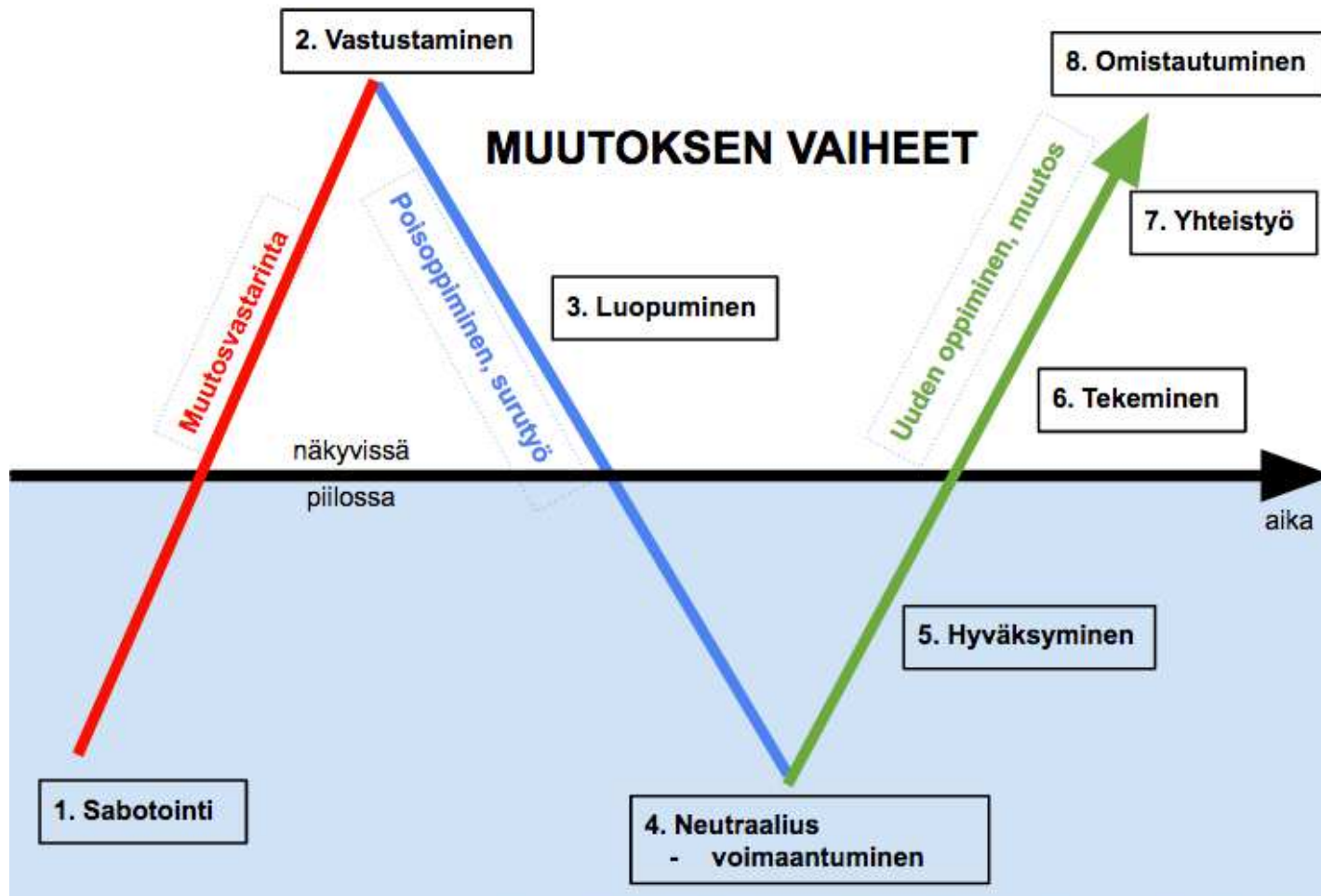


Sisältö

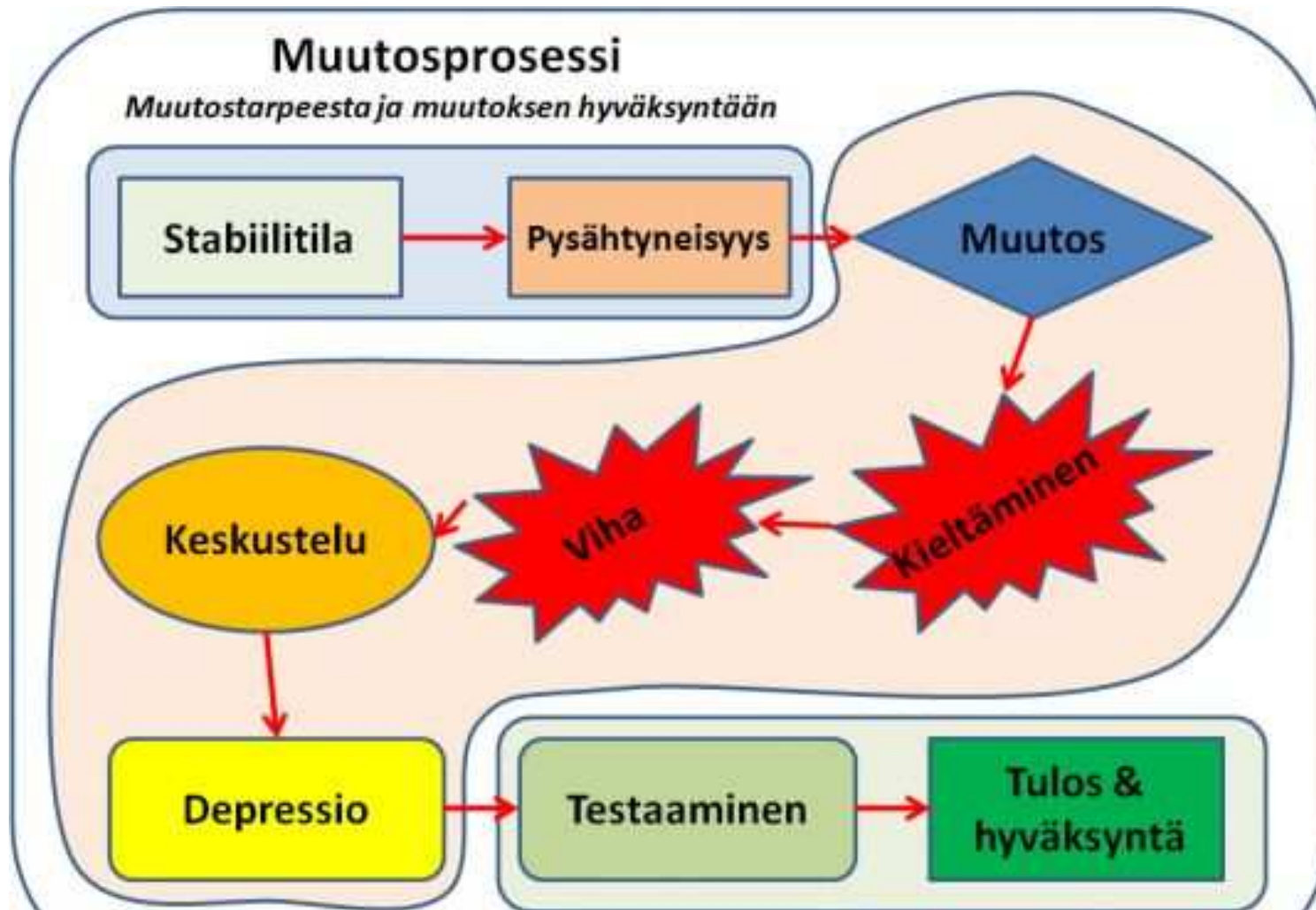
- Muutosprosessi yhteisön ja yksilön näkökulmasta ja miten siihen voi varautua
- Hyvän muutosryhmän kokoaminen
- Muutosesimerkki Pieksämäen perusturvassa

Muutosjohtamista vuodelta 2007...

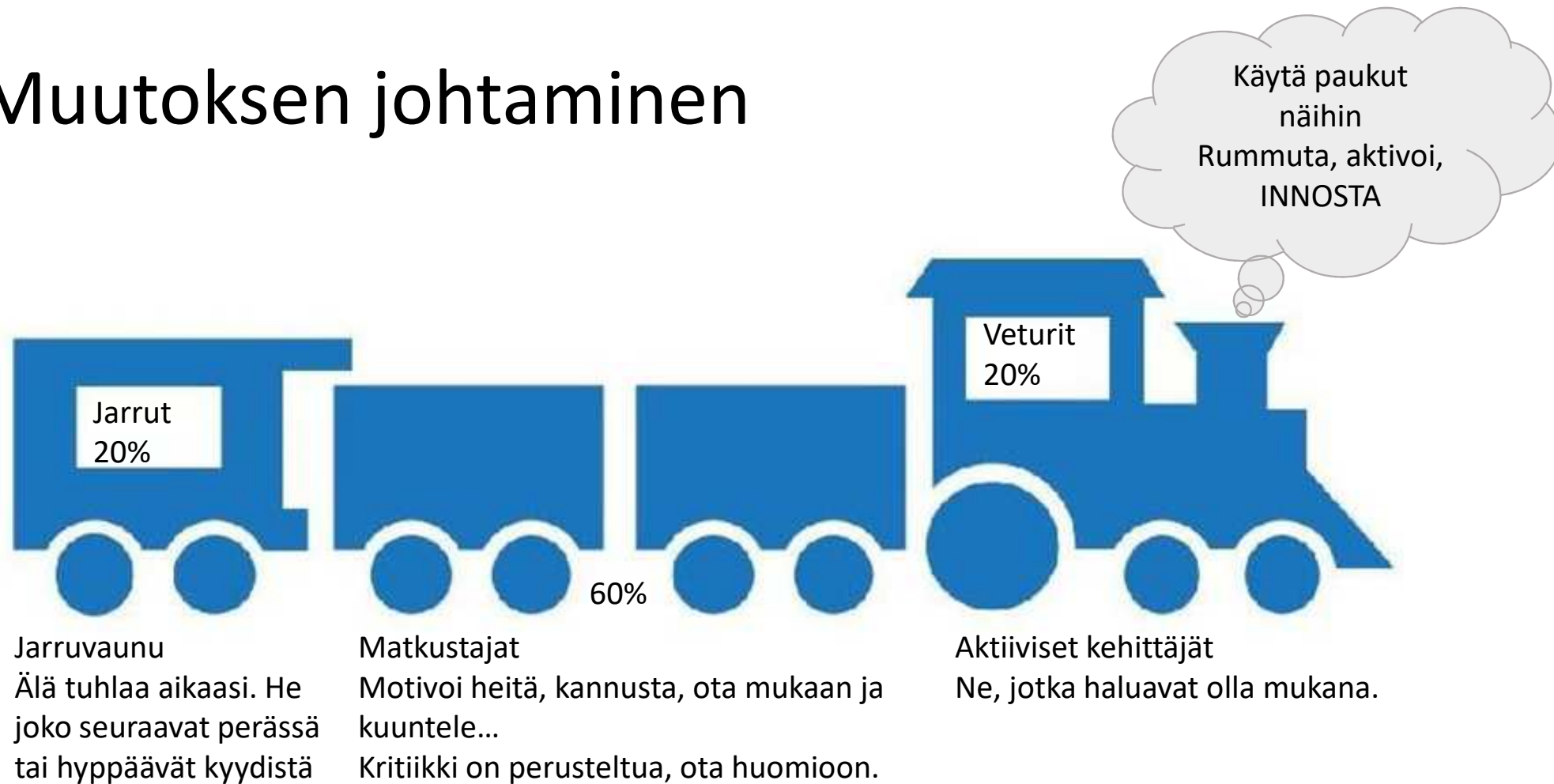
- 1. etsi muutoksen lähteet
- 2. eliminoi ryhmien
- 3. laadi listat pot
- 4. eliminoi potentiaali "jotka eivät ole puolellasi"
- 5. miehitä



Kuvan lähde: <http://www.qk-karjalainen.fi/files/cache/9bb0a023d2d85357d6bb4dc391832801.jpg>

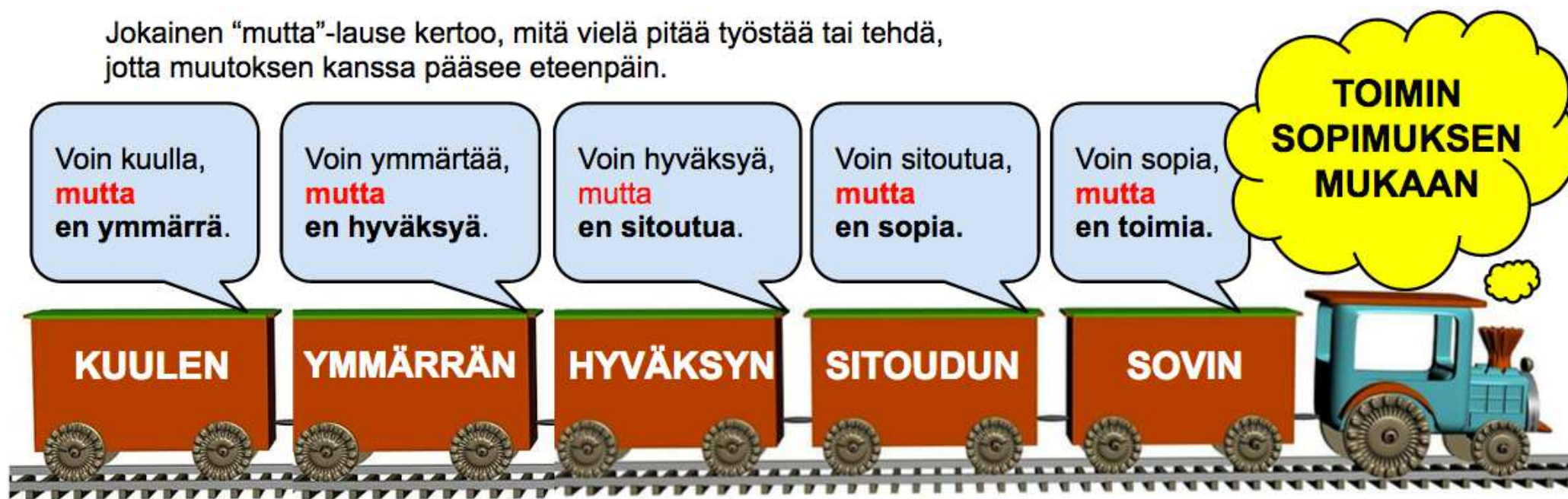


Muutoksen johtaminen



MUUTOS ETENEE MIELESSÄ VAIHEITTAIN

Jokainen "mutta"-lause kertoo, mitä vielä pitää työstää tai tehdä, jotta muutoksen kanssa pääsee eteenpäin.



Tokola & Hyyppä, 2004. Muutos etenee mielessä.

Muutos on aina kriisi
Voiko siihen vaikuttaa?
Miten?

Erilaiset tyypit työelämässä



Järki

Tunteet





- Hallitseva

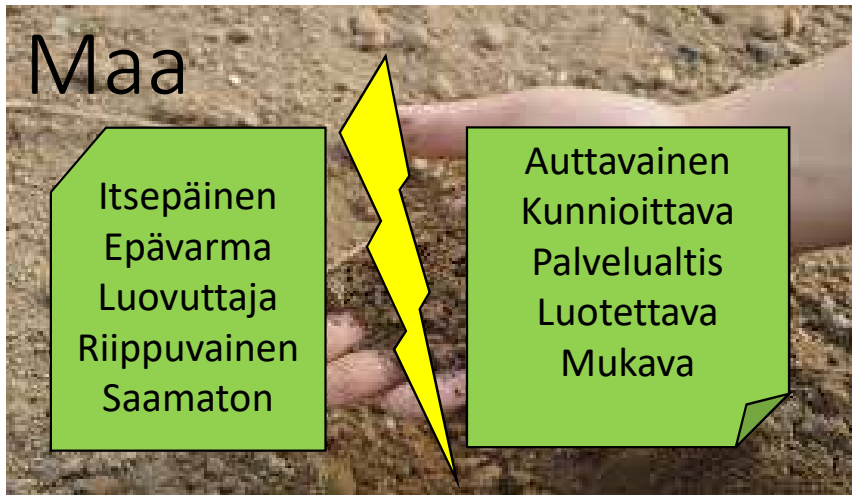
Elää ongelmien ratkaisulle,
Jatkuva parantaminen – vahva sisäinen
motivaatio
Haluaa saavuttaa asioita
Tekee vain jos siitä on hyötyä
Menee suoraan asiaan



- Inspiroiva

Visioi tulevaa
Etsii jotakin uutta ja mielenkiintoista
Elää positiiviselle energialle
Verbaalisesti lahjakas ja idearikas
”minusta vaan tuntui siltä, että..”

Maa



- Vakaa,

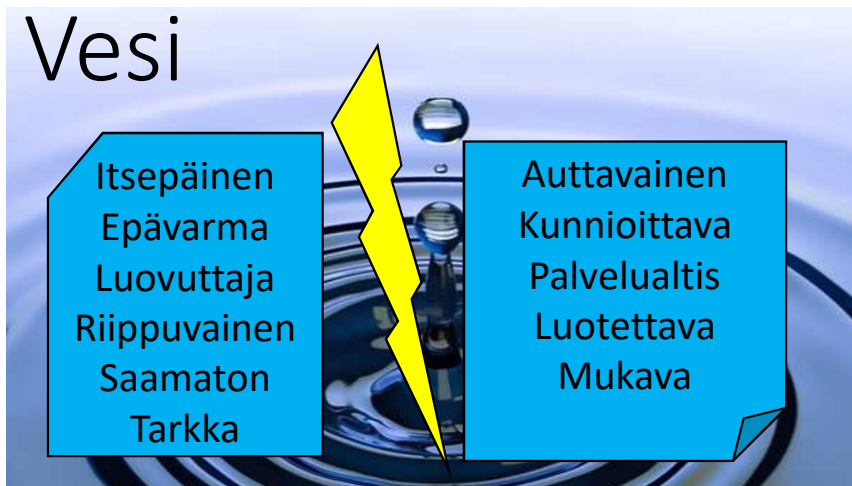
Vahva perustyön tekijä ja osaaja

Parempi kuin mennään ohjeen mukaan -
kirjaimellisesti

Turvallisuuden hakuisuus, ennakoitavuus

Maailma on muutoinkin hyvin epävarma paikka,
mitä vaan voi tapahtua

Vesi



- Analyyttinen

Ympäröivää maailmaa tarkkaileva ja analysoiva
Kaikkeen voi perehtyä tarkemmin ja kaikkeen
liittyy riski

Tarkka ja yksityiskohtainen

Suunnitelmallinen

TULI

Mikä saa aikaan vastarintaa ja passivoi? Mitä tarjoan tilalle?

- Vaikutusmahdollisuuksien puute
- Jos muutoksesta ei ole vaikutusta toimintaan tai vaikutusta ei voida näyttää
- Työ ei ole riittävän haastavaa
- Rutiinit ja tehoton työskentely
- Hidas = tehoton
- Mitä hyötyä muutoksesta on? Mitä sillä voi voittaa?
- Looginen, faktapohjainen esitys, tavoitteet ja etenkin tulokset esiin
- Anna vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa/päättää – OIKEASTI
- Voitko antaa projektin tai osan siitä johdettavaksi?
- Jos vaatii pikkutarkkaa työskentelyä, auta ymmärtämään miksi yksityiskohtien tunteminen on tärkeää

ILMA

Mikä saa aikaan vastarintaa ja passivoi?

- Kun kukaan ei huomaa
- Epäily
- Rutiinit ja kaavamaisuus
- Eristäminen yksinäiseen työhön
- Huumorin puute
- Pikkutarkat suunnitelmat, byrokratia
- Jatkuva kinastelu tai negatiivisen palautteen saaminen julkisesti

Mitä tarjoan tilalle?

- Osoita tärkeys, kehu! Mielellään julkisesti
- Viestin monella kanavalla ja usein, että hänkin ymmärtää ja sisäistää että sinulla on tärkeää asiaa
- Korosta positiivisia asioita prosessin aikana
- Ryhmän jäsen, ei itsenäisiä tehtäviä,
- Heitä väliin hauskoja juttuja – vielä parempi, jos luovutat estradin välillä
- Anna tavoite ja samalla lupa etsiä itse keinot tavoitteeseen pääsemiseksi ja jos mahdollista lupa ”parantaa” lopputulosta – hänen ideansa on kuitenkin parempi

MAA

Mikä saa aikaan vastarintaa ja passivoi?

- Epätietoisuus, turvallisuudentunteen häviäminen
- Uudet työtehtävät, uudet ihmiset
- Asioiden keskeneräisyys, rästihommat
- Jatkuva työtilanteen tarkastelu
- Nopeat muutokset ja suunnanvaihdot
- Työtehtävien uudelleen suorittaminen
- Pienikin eripura
- Julkinen esiintyminen

Mitä tarjoan tilalle?

- Korosta kaikkea mitä vanhasta jää, ”sinun työsi ei juurikaan muutu, muutamme vain tapaa kuinka sitä organisoidaan”
- Kerro mahdollisimman tarkkaan mitä tapahtuu, miten asiat liittyvät toisiinsa ja miten jatkossa asiat tehdään
- Anna tilaa ja aikaa tehdä/ suorittaa huolella (oikein) alusta loppuun
- Suoriutuu yksin tai pienessä ryhmässä

VESI



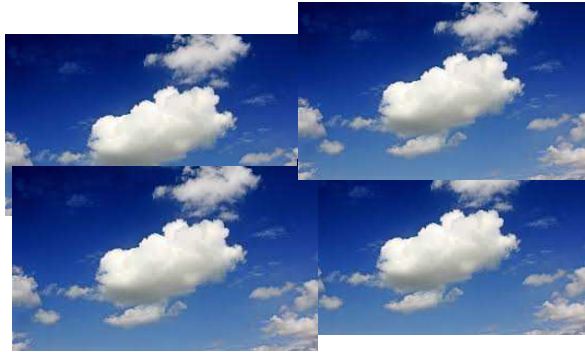
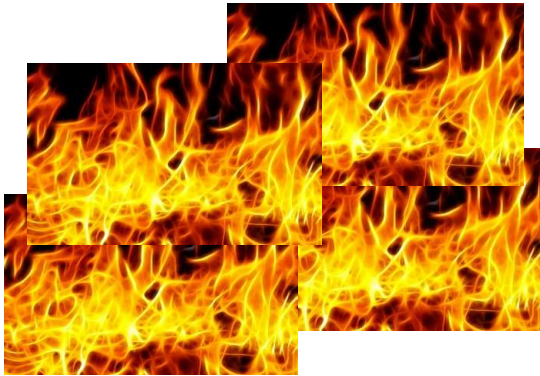
Mikä saa aikaan vastarintaa ja passivoi?

- Jos puhuja ei saa vakuutettua – ei tiedä mistä puhuu
- Mitä ei ole kirjattu – ei ole suunniteltu tai tehty – se on puutteellinen
- Jos ei ajatella vähintään 9 siirtoa eteenpäin
- Yllätykset, virheet, joustaminen
- Tunteilu

Mitä tarjoan tilalle?

- Faktat (ja yksityiskohdat), pysy faktassa ja perustele sillä, check-listat
- Muutosprosessin vaiheet faktoina, huolellisesti ja loogisesti kirjattuina
- Riskien hallinta ja laskenta
- Ennakoi, älä yllätä, verhoile spontaanitkin päätökset huolellisin perusteluin
- Anna mahdollisuus osallistua muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen – anna arvioida riskitekijät ja analysoida mitä data toiminnasta tai tulevaisuudesta kertoo

Muutosta tehdään harvoin yksin – miten kannattaa koota muutoksen kannalta edullinen ryhmä?



Pääprosessit

Asiakastarpeiden tunnistus, asiakkaiden hankinta

Myyntiprosessi

Positiivinen yrityskuva

Markkinointiprosessi

Tuotantoprosessi

Asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakointi, muutokset ohjaavassa lainsäädännössä ja toimintaympäristössä

Johtaminen

Positiivinen viestintä, markkinointi

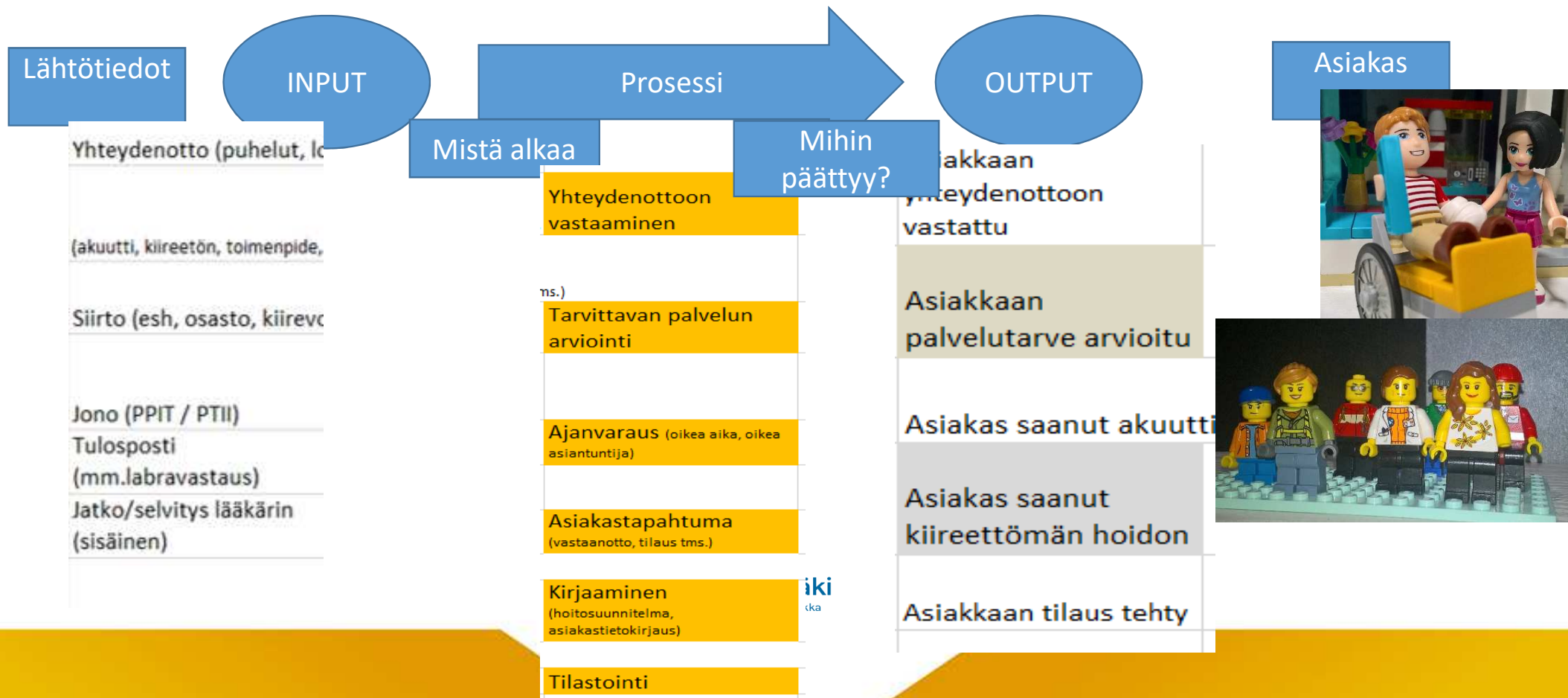
Viestintä

Tuotantoprosessi

Palvelutuotanto

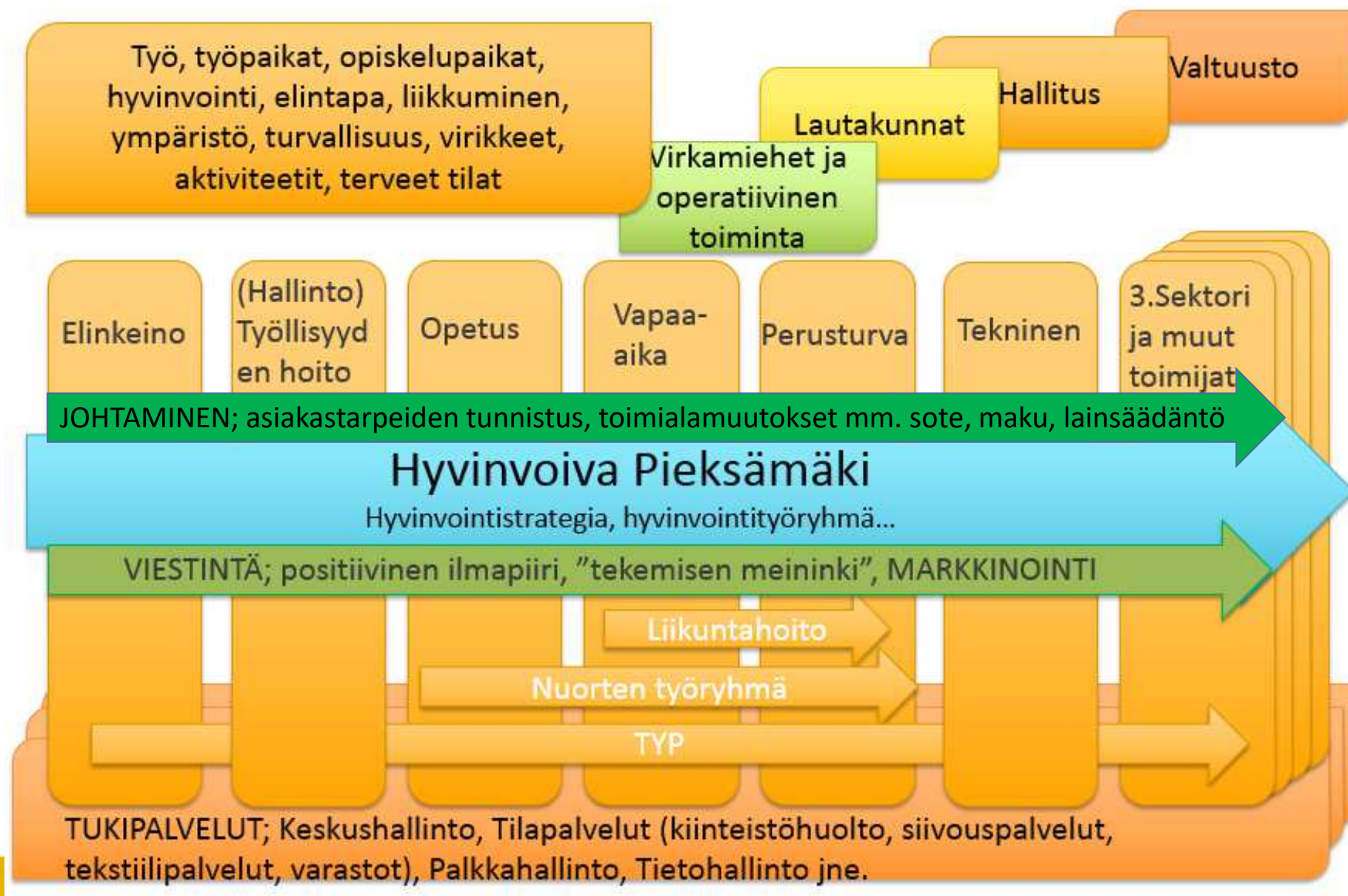
Prosessi

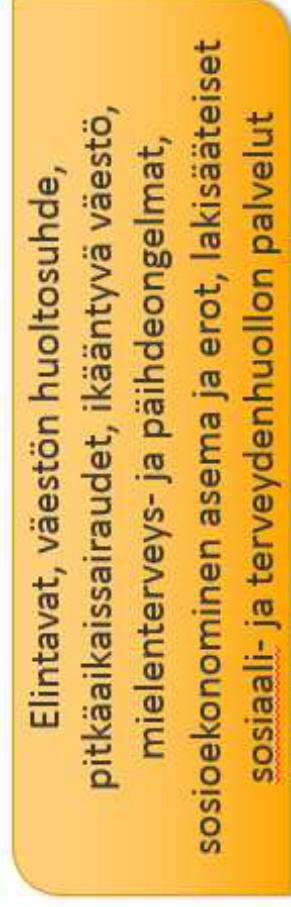
- "Toimintatapa, jonka avulla panoksista syntyy tuotoksia, lisäarvoa tuottavia tuloksia ja vaikutuksia.



Mikä on asiakkaan tarve, eli mitä on kysyntä?



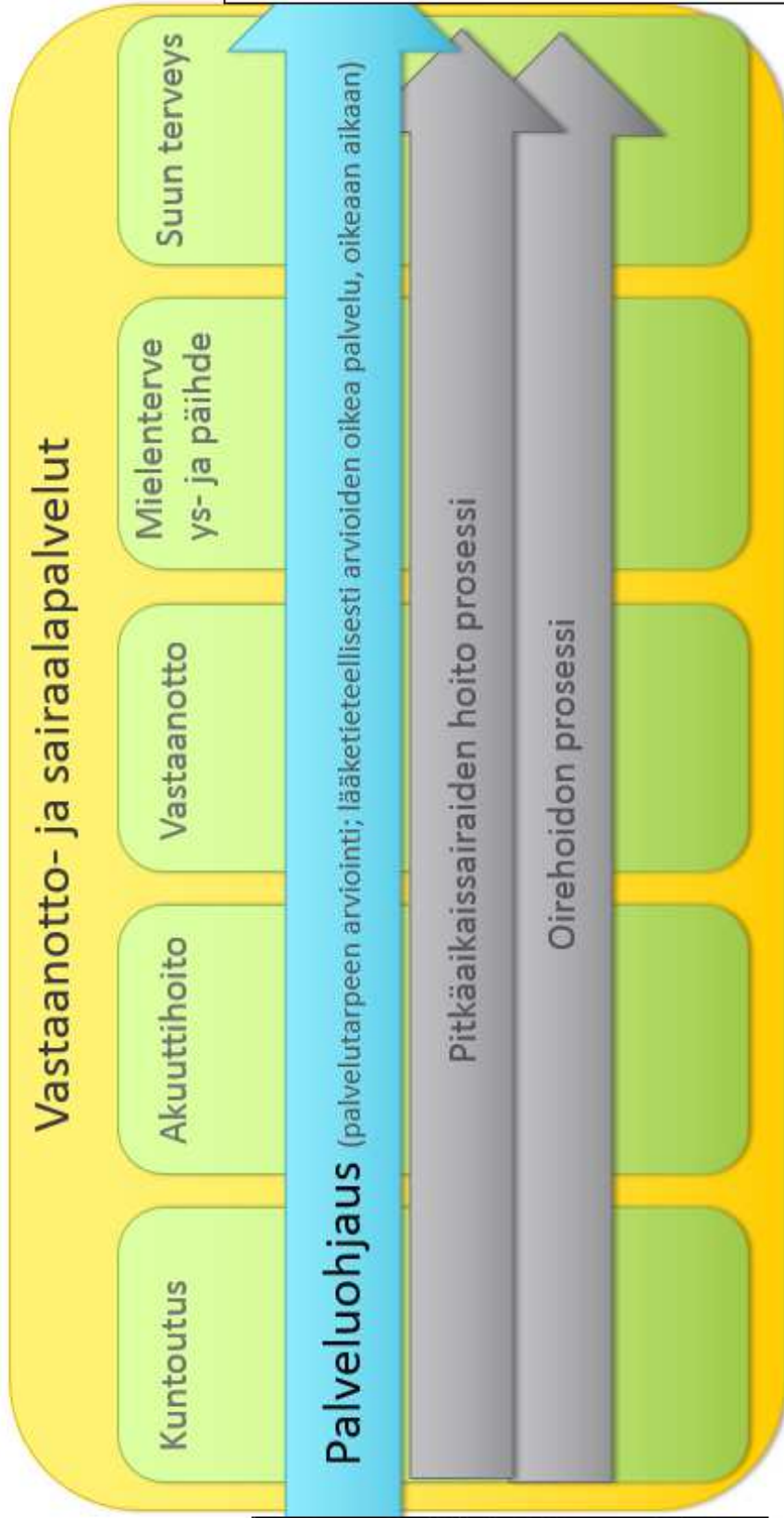






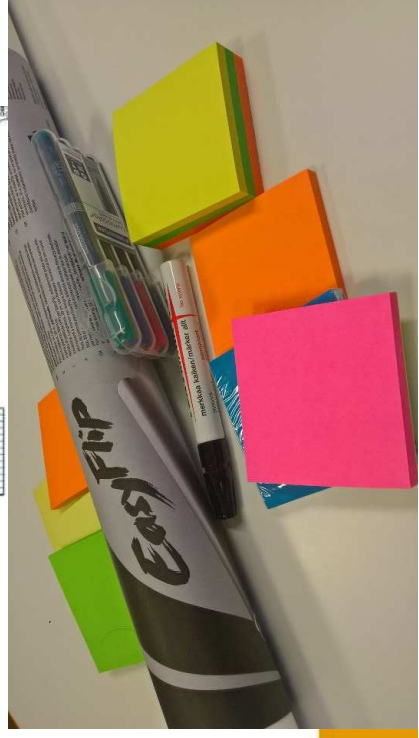
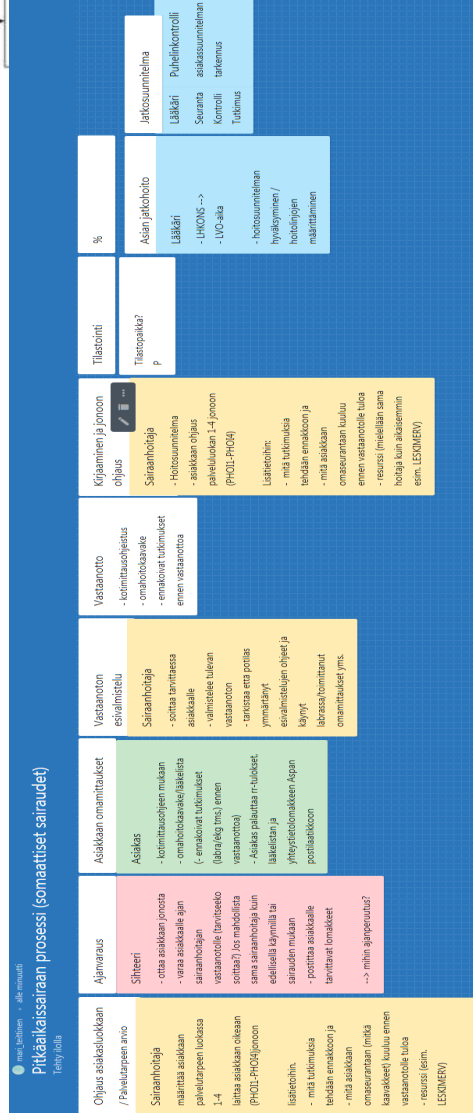
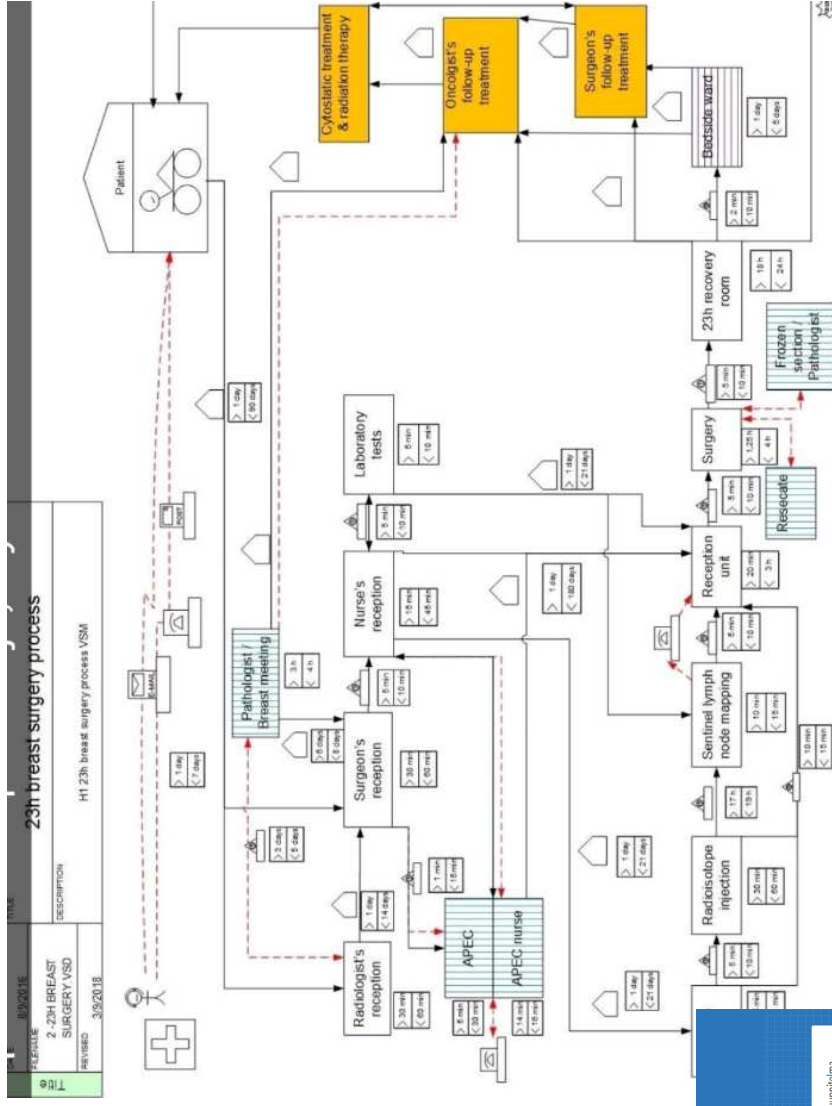
Pitkääikaissairaudet,
mielenterveys- ja päihdeongelmat,
oireenmukainen sairauden hoito,
lakisääteiset palvelut

Vastaanotto- ja sairaalapalvelut



T Y Y T Y V Ä I N E N A S I A K K A S

A S I A K K A A N T A R V E

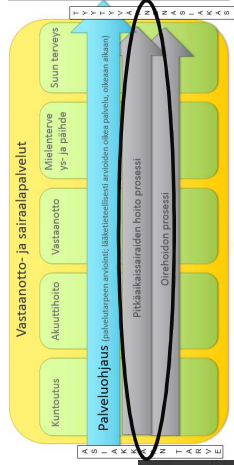




Prosessin lähtötiedot: hoidon tarpeen arvioinnin kautta tai määräaikaistarkastusten jonosta

attiset sairaudet)

Ohjaus asiakasluokkaan / Palvelutarpeen arvio	Ajanvaraus	Asiakkaan omamittaukset	Vastaanoton esivalmistelu	Vastaanotto	Kirjaaminen ja jonoon ohjaus	Tilastointi	%	Jatkosuunnitelma	
Sairaanhoitaja määrittää asiakkaan palvelutarpeen luokassa 1-4 laittaa asiakkaan oikeaan (PHOI1-PHOI4)jonoon lisätietoihin. - mitä tutkimuksia tehdään ennakoon ja - mitä asiakkaan omaseurantaan (mitkä kaavakkeet) kuuluu ennen vastaanotolle tuloa - resurssi (esim. LESKIMERV)	Sihteeri - ottaa asiakkaan jonosta - varaa asiakkaalle ajan sairaanhoitajan vastaanotolle (tarvitseeko soittaa?) Jos mahdollista sama sairaanhoitaja kuin edellisellä käynnillä tai sairauden mukaan - postittaa asiakkaalle tarvittavat lomakkeet --> mihin ajanperuutus?	Asiakas - kotimittausohjeen mukaan - omahoitokaavake/lääkelista (- ennakoivat tutkimukset (labra/ekg tms.) ennen vastaanottoa) - Asiakas palauttaa rr-tulokset, lääkelistan ja yhteystietolomakkeen Aspan postilaatikkoon	Sairaanhoitaja - soittaa tarvittaessa asiakkaalle - valmistelee tulevan vastaanoton - tarkistaa että potilas ymmärtänyt esivalmistelujen ohjeet ja käynyt labrassa/toimittanut omamittaukset yms.	 - kotimittausohjeistus - omahoitokaavake - ennakoivat tutkimukset ennen vastaanottoa	Sairaanhoitaja - Hoitosuunnitelma - asiakkaan ohjaus palveluluokan 1-4 jonoon (PHOI1-PHOI4) Lisätietoihin: - mitä tutkimuksia tehdään ennakoon ja - mitä asiakkaan omaseurantaan kuuluu ennen vastaanotolle tuloa - resurssi (miehellään sama hoitaja kuin aikaisemmin esim. LESKIMERV)	 Tilastopaikka? P	 Asian jatkohoito Lääkäri - LHKONS --> - LVO-aika - hoitosuunnitelman hyväksyminen / hoitolinjojen määrittäminen	Lääkäri Seuranta Kontrolli Tutkimus	Puhelinkontrolli asiakassuunnitelman tarkennus



Vastaanotto- ja sairaalapalvelut

Palveluohjaus

Pitkäaikaissairaanhoito

- ks. oma prosessi

"päivystyksellinen" tarve

- ilman ajanvarausta
- tarkkailussa
- esim. rintakipupotilas / ambulanssilla tulevat

Akuuttihoito

Akuuttitarve
Akuuttiaika samana päivänä tai hoito kiirevastaanotolla

"semiakuutti"

- akuuttiaika
vastaanotolle 1-3vrk

Oireenmukainen hoito vai pitkäaikaissairauden hoito?

Akuuttihoito

HOIDON TARPEEN ARVIOINTI

- puhelimessa
- sähköisesti
- hoidon tarpeen arviointipisteessä (sijainti)
- kiirevastaanoton pääty

Sairaanhoitaja/ LÄMÄ

- oirekuva ja alkaminen
- onko vaivaa hoidettu jo jotenkin?
- edeltävät käynnit terveydenhuollossa?
- lääkelista
- ennakkotutkimukset (rr, lämpö, pef, crp yms.)
- labralähete
- LÄMÄ (lääkkeen määräys)

Tarkkailu, tutkimus ja alkuvaiheen hoito

Sairaanhoitaja/ LÄMÄ

- ennakkotutkimukset (crp, rr, lämpö, yms.)
- labralähete
- lääkelista
- oirekuva ja alku
- LÄMÄ (lääkkeen määräys)

LÄÄKÄRI

- konsultointi
- lääkärin vo akuuttiaika / LVO-jono

Fysioterapian suoravastaanotto

Kotiin, kotisairaalaan/kotikuntoutukseen
Osastolle

Koti, ARVI, palvelukeskus
- Palveluohjaustiimi yhteistyöhön heti hoidon alkuvaiheessa
- RAI - toimintakykyarvio
- Kotitilanteen selvitys

Kontrollilajan varaus kiireettömään vastaanottoon

- jos ei ole aikaa, laita yhteydenottopyyntö/ilmoitus kontrollilajasta

SH vastaanotto

- ennakkotutkimukset kunkin sairauden checklistan mukaan
- lääkelista
- toimintakykyarvio, jos tarvitaan lausunto

Kiiretön hoito

ASPA

Kiireettömien asioiden hoito vastaanotolla

Hoitotakuujonoon

- pysytään hoitotakuussa, asiakkaiden tasavaroisuus, tavoite normalisoida tilanne niin ettei jonoa tarvitse

Jonon purku

- asiakassegmentointi, ennakkotutkimukset
- yhteisvastaanotto
- vastaanotto
- puhelinaika

Potilaan oma valmistelu

Vastaanottoaika

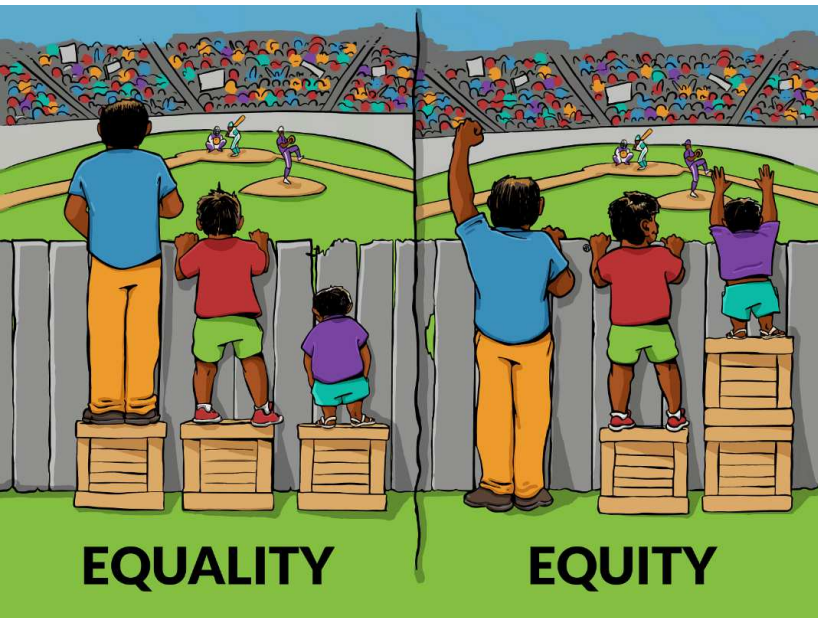
- tarvittaessa ohjaus PPT-jonoon tai kontrolliin



Pieksämäki

Elämäsi asemapaikka

Toimittajat	Input't	Prosessi	Output't	Asiakas
	Sisääntulot = X't		Ulostulot = Y't	
Lääkäripalvelut	Yhteydenotto (puhelut, lomake, vastaaminen)	Yhteydenottoon	Asiakkaan yhteydenottoon vastattu	oikea hoito
Fysioterapia/toimintaterapia	(akuutti, kiireetön, toimenpide, tilaus yms.)		Asiakkaan palvelutarve arvioitu	oikeaan aikaan
Ravitsemusterapeutti	Siirto (esh, osasto, kiirevo.)	Tarvittavan palvelun arviointi	Asiakas saanut akuuttia	ystävällinen asiakaspalvelu
Liikuntakoordinaattori	Jono (PPIT / PTII)		Asiakas saanut kiireettömän hoidon	kuulluksi tuleminen
Työttömien terveydenhoitaja	Tulosposti (mm.labravastaus)	Ajanvaraus (oikea aika, oikea asiantuntija)	Asiakkaan tilaus tehty	
Labrapalvelut (Islab)	Jatko/selvitys lääkärin (sisäinen)			
RTG-palvelut /Essote		Asiakastapahtuma (vastaanotto, tilaus tms.)		
Lääkekeskust /Essote				
Tuotetoimittajat		Kirjaaminen (hoitosuunnitelma, asiakastietokirjaus)		
Kanta-arkisto				
Telia-puhelinoper.		Tilastointi		



ASIAKAS 1:
 Palvelun tarve selkeä, asiakas on itsenäinen toimija
 → Puhelu ja omahoidon seurannat riittävät

ASIAKAS 2: Palveluntarve kevyt
 Asiakas selviytyy pääasiassa itsenäisesti, omahoidon seuranta tarkistettava vastaanotolla, motivointi! Tavoite siirtyä luokkaan 1.
 → Lyhyt vastaanotto

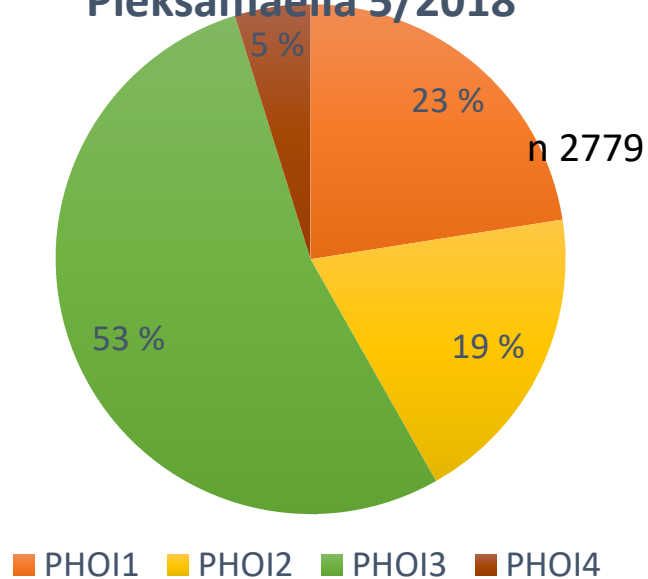
Selkeä asiakasprosessi ja
PALVELUOHJAUS

ASIAKAS 3:
 Palvelun tarve selkeä
 Asiakkaalla tarve usealla osa-alueella, tehostettu seuranta ja tilanne kartoitus, motivointi, tavoite siirtyä luokkaan 2.
 → Pitkä vastaanotto

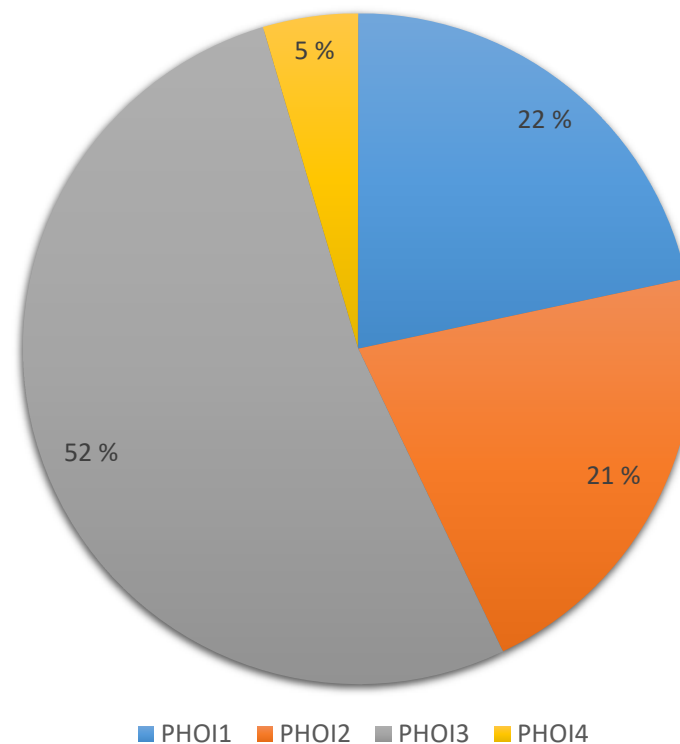
ASIAKAS 4:
 Palvelun tarve on suuri asiantuntijana arvioiden ja asiakkaan kokemana tai asiakas ei itse tunnista palvelutarvettaan
 → yhteisvastaanotto

Pitkäaikaissairaat Pieksämäellä

Pitkäaikaissairaat
Pieksämäellä 5/2018



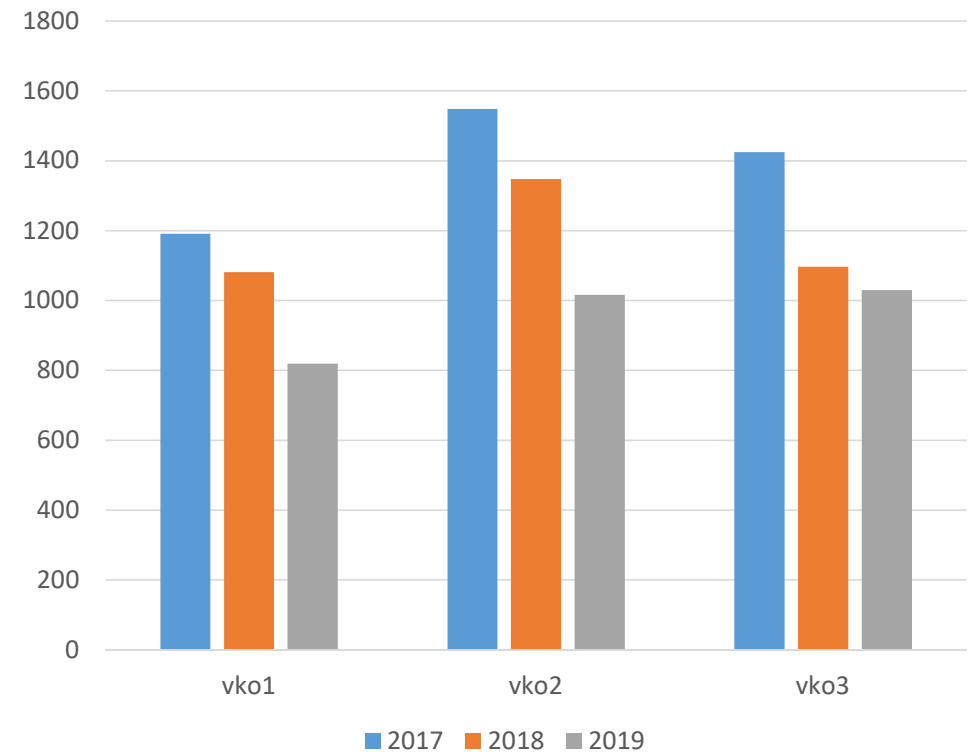
Pitkäaikaissairaiden määrä ja palvelutaso
1/2019 N 2934



Prosessin tuloksia

- Tietoa asiakastarpeesta → resurssien kohdentaminen
- Puhelin työ nopeutunut ja vähentynyt vertailutiedot tammikuu 2017-2019
- Asiakkailla hoitosuunnitelma tai jatkot määrättynä potilastietojärjestelmässä
- Pitkäaikaissairaiden potilaiden lääkityksiä ja diagnooseja purettu
- Mm. Marevan lääkitysten määritykseen käytetty aika 4,5h/pv → 1,5h/pv

Puhelutiedot tammikuu 2017-2019



DFSS = Desing for six sigma

SPC = Statistical Process Control

Lean ja Six Sigma

Juranin trilogia

	Laadun suunnittelu		Laadun ohjaus		Laadun parantaminen
1	Luo tavoitteet	1	Määritä ohjauksen kohteet	1	Osoite tarve liiketoimintatapauksen avulla
2	Tunnista asiakkaat	2	Määritä todellinen mittausarvo	2	Laadi projektin infra
3	Määritä asiakas tarve	3	Vertaa todellista suoritusarvoa tavoitteisiin ja päämääriin	3	Tunnista parannusprojekti
4	Kehitä ominaisuudet, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin	4	Tee toimenpiteitä kohtiin, joissa on eroa	4	Luo projektitiimejä
5	Kehitä prosessit, jotka ovat kyvykkäät tuottamaan tuotteet tai palvelut	5	Jatka mittaamista ja ylläpidä suoritusarvoa	5	Osoita resurssi, koulutus ja motivaatio: diagnosoi syyt ja jannusta parannukseen
6	Luo prosessin ohjaus			6	Luo ohjaustoimenpiteet parannusten ylläpitämiseksi
7	Siirrä suunnitelma operatiiviselle voimalle				

KIITOS!

”Kuuntele ihmistä hänen omasta näkökulmastaan

Kuuntele ennakkoluulottomasti ja anna kuulemasi tehdä sinuun vaikutus,

Ole kärsivällinen, kunnioittava ja suhtaudu avun hakijaan tasa-arvoisesti,

Aloita sieltä, missä toinen on, älä siellä missä odotat tai haluat toisen olevan,

Tule auttamistilanteeseen tietämättömyyden tilassa; anna toisen opettaa itseäsi,

Hillitse turhamaisuutesi, tärkeytesi ja tarpeesi pönkittää omaa arvoasi”

S. Kirkekaard

Mari Teittinen

Mari.teittinen@pieksamaki.fi

p. 040 3584 885