

Kuvaa talon tavat – edistä hyvää hoitoa

Hammaslääkärivastaanoton toimintaa ohjaavat asiakkaan tarpeet ja odotukset – vastaanotto on olemassa potilaiden hoitamista varten. Vastaanotolla noudatetaan hammaslääketieteellisiä näyttöön perustuvia tai yleisesti hyväksi todettuja hoitokäytäntöjä huomioiden myös toiminnan eettisyys. Näinhän se on, hyvän ammattikoulutuksen itselleen hankkinut hammaslääkäri ja muu koulutettu henkilökunta osaa kyllä potilaita hoitaa. Täytyykö tätä toimintaa sitten sen enempää miettiä, puhumattakaan sen kuvaamisesta? Kyllä täytyy – ainakin kun halutaan, että koko palvelutoiminta on barkittua, hallittua, asianmukaista ja sujuvaa, kun pyritään tasalaatuiseen hoitotulokseen ja kun halutaan ennakolta varautua mahdollisiin yllättäviin ja poikkeaviin tilanteisiin ja tapahtumiin.

Kun toiminta tunnetaan, sitä voidaan mitata ja sille voidaan asettaa tavoitteita. Oma toimintaa tarkastelemalla voi löytää paljonkin virtaviivaistamista ja järjestyseräistämistä. Jos keskeistä toimintaa ei ole mietitty ja suunniteltu, toiminta on häiriöaltista ja sen lopputulos satumanvaraista.

Toimintaa määrätietoisesti kehittämällä sen tuloksellisuus ja kilpailukyky paranevat. Potilaat ovat tyytyväisempiä saamaansa hoitoon, ja henkilökuntakin jaksaa ja voi paremmin työpaikalla, jossa toiminta sujuu ilman turhaa ja toistuvaa ”hässäköintiä”.

Vastaanotto toiminnan prosessit

Toiminnan sisältöä kehitettäessä esitään vastauksia yleisemmällä tasolla kysymykseen ”Tehdäänkö oikeita asioita?” ja yksityiskohtaisemmassa tar-

VASTAANOTON TOIMINTAJÄRJESTELMÄ

TOIMINNAN
LÄHTÖKOHDAT JA
JOHTAMINEN
– julkaistu *Hammaslääkärilehdessä* 15/2005

HENKILÖSTÖ
– julkaistu *Hammaslääkärilehdessä* 12/2006

ASIAKKAAT JA
MARKKINOINTI
– julkaistu *Hammaslääkärilehdessä* 20/2006

TOIMINNAN
SISÄLTÖ



TILAT, VÄLINEET
JA LAITTEET
– julkaistu *Hammaslääkärilehdessä* 1–2/2006

RISKIEN HALLINTA

VASTAANOTON
ASIAKIRJAT

TOIMINNAN
ARVIOINTI JA
KEHITTÄMINEN

Hysin toimivalla vastaanotolla koko palvelutoiminta on tarkkautua ja hallittua, asianmukaista ja sujuvaa. Hoitotulos on tasalaatuinen, eivätkä yllättävät ja poikkeavat tilanteet ja tapahtumat sitä horjuta. Hyvin toimivalla vastaanotolla tehdään oikeita asioita ja ne tehdään oikein. Keskeiset palvelutoiminnot on kuvattu ja analysoitu. Myös asiakkaille ulkoa ostettavien palvelujen osalta ”rajapinnat” ovat tarkkaan mietityt, sovitut ja kuvatut. Tarvittavat ohjeistukset ovat ajan tasalla.

kastelussa kysymykseen ”Tehdäänkö asiat oikein?”.

Toiminnan sisällön tarkastelussa lähtökohdaksi on hyvä ottaa asiakas-tarpeet; harkitaan ja otetaan käyttöön sellaisia toimintoja, joilla asiakkaiden tarpeet – ilmaiset tai ilmaisemattomat – voidaan tyydyttää. Suun terveyden-

hoitopalveluissa on tällöin yleensä kysymys itse hoitotapahtuman sisältäviistä toiminnoista eli *prosesseista*.

Prosessilla tarkoitetaan siis joukkoa toisiinsa liittyviä toimenpiteitä tai toimintoja, jotka yhdessä muodostavat suuremman kokonaisuuden. Hoitoprosesseista puhuttaessa asiakas/potilas on

aina keskeisesti mukana.

Perinteisesti erotellaan hoidossa kolme vaihetta:

- 1) liittymisvaihe: ajanvaraus, hoitoon saapuminen
- 2) itse hoitotapahtuma
- 3) irtaantumis- tai eroamisvaihe: jatkosta sopiminen, neuvonta, laskuttaminen, potilaan poistuminen vastaanotolta.

Yleisellä tasolla puhutaan nykyään tavallisesti kuitenkin a) *pää-*, *ydin-* tai *avainprosesseista* (tarkoittavat siis samaa asiaa) ja b) niiden toteutumiseksi välttämättömistä aputoiminnoista eli *tuki-* *prosesseista*.

Suun terveydenhoidossa pääprosessit voisivat esimerkiksi olla ajanvaraus / potilaan vastaanottaminen ja itse hoito, jota voi jaotella esimerkiksi hoidon kiireellisyyden perusteella tai perus- ja erikoishammashoitoon ja edelleen tarvittaessa hammaslääketieteellisten osa-alueiden mukaan. Hoidon pääprosessit voi jaotella myös asiakaskategorioiden eli erilaisia tarpeita omaavien potilasryhmien mukaan, esimerkiksi ensiapupotilaat, lapsipotilaat, kokonaishoitopotilaat jne.

Suun terveydenhoidon tukiprosesseja ovat esimerkiksi välinehuolto, siivous ja potilaslaskutus.

Kukin vastaanotto tunnistaa, jaottelee ja kuvaa prosessinsa omien tarpeidensa mukaan: oikeaa tai väärää jaottelumallia tässä ei ole. Olennaista on se, että asiakas pidetään koko ajan mielessä, ja että mikään olennainen osa toiminnasta ei unohdu kokonaan. Usein kaikki eri toimintaprosessit sijoitetaan kokonaisuuden hahmottamiseksi yhteen ”prosessikarttaan”, jossa eri prosessit ja niiden väliset suhteet näkyvät.

Miten prosessit kuvataan?

Oleellista on, että toiminnan kaikki eri prosessit on tunnistettu ja tärkeimmät niistä on kuvattu ja ohjeistettu. Yleensä kaikki pääprosessit kuvataan, samoin tukiprosesseista keskeisimmät.

Kuvausmenetelminä kannattaa käyttää sanallista prosessin määrittelyä, jossa kuvataan prosessin keskeiset seikat sekä kaaviota, joka kuvaa itse toiminnon kulun (tavallisia kuvaustapoja ovat vuokaavio, työnkulkukaavio tai työvaihekaavio). Kaavio on siis graafinen eli piirretty kuvaus toimintojen kulusta. Kaaviossa eri vaiheet seuraavat toisiaan, ja vaihtoehtoiset tapahtumat näkyvät selvästi.

Prosessista tulee kirjallisesti määritellä ainakin:

- prosessille ”omistaja” tai vastuuhenkilö, jonka päätöksellä prosessia voidaan muuttaa; tämä on usein yksikön johtaja tai hoitava hammaslääkäri, aputoiminnoissa myös vastuullinen hoitaja
- prosessin asiakkaat
- prosessin vaatimat resurssit, kuten henkilöstö, laitteet ja tarvikkeet
- prosessin vaatimat lähtötiedot, ”input” (tiedot potilaasta ja hoidon antajista sekä ajanvaraustiedot)
- prosessin vaiheet, jossa tällöin viitataan erilliseen vuokaavioon tai vastaavaan kuvaukseen
- prosessin tuottamat tuotokset, ”output” (tiedot hoitotapahtumasta ja tuloksesta, yleensä potilasasiakirjoissa)
- prosessin onnistumista kuvaavat mittarit (miten mitataan, kuka mittaa, miten usein mitataan, mihin ja miten mittaustulokset kirjataan, miten niitä käsitellään)
- prosessille asetetut tavoitteet (millaisia mittaustuloksia tavoitellaan, onko ”hälytysraja”, jonka alle mittaustulos ei saa mennä)
- miten ryhdytään ja kuka ryhtyy toimenpiteisiin, mikäli prosessi ei suju suunnitellulla tavalla.

Jossakin prosessissa pelkkä prosessin kuvaaminen voi riittää. Jossakin toisessa prosessissa, tai osassa prosessia, voidaan puolestaan tarvita hyvinkin

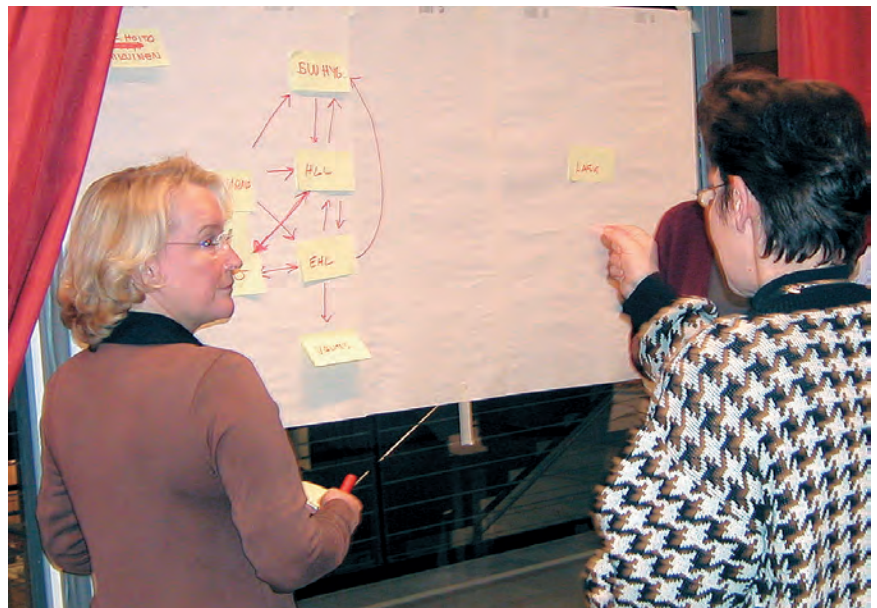
tarkkoja ja yksityiskohtaisia toiminta- ja työohjeita. Näiden ohjeiden olemassaolo tulee ilmetä joko prosessin määrittelyn yhteydessä tai kuvauksen yhteydessä, tällöin viitattuna kyseiseen prosessin kohtaan.

Mistä kannattaa aloittaa?

Toiminnan sisällön kuvaaminen kannattaa aloittaa sellaisesta toiminnan osasta, joka ei kaikilta osin tai aina suju niin kuin toivoisi. Mitä osavaiheita tässä kitkallisessa toiminnassa on? Mitkä eri tekijät siihen vaikuttavat? Ketkä kaikki ovat tässä toiminnassa ”toimijoina”?

Kuvauksen voi aloittaa esimerkiksi liimalappuja käyttäen. Niihin kirjataan prosessin osa-asioita, ensin prosessin alusta ja lopusta, sitten eri vaiheita aivoriimäisesti. Lopuksi lappuja ryhdytään järjestämään loogiseen järjestykseen. Niitä voi kiinnittää isokokoiselle paperille, ilmoitustaululle tai vaikka seinälle; pikkuhiljaa nykytoiminta hahmottuu.

Näin irtolappuja siirtelemällä päästään toteutuvaan työtapaan. Tuntuuko nykyinen toimintatapa järkevältä? Onko siinä jotakin sellaista, mitä pitäisi muuttaa heti? Mitkä ovat tämän osatoiminnan tavoitteet esimerkiksi kahden vuoden kuluttua? Yksinkertainen perussääntö on: kuvatkaa miten te sen teette tai miten on tarkoitus tehdä, ja tehkää niin kuin olette kuvanneet.



Liimalappumenetelmän käyttöä prosessien kuvauksessa harjoiteltiin Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen järjestämän Hammashuollon laatu-koulutusohjelman aikana. Kuvassa vasemmalla HLL Sirkku Hyvönen ja sellin kurssin kouluttajana toiminut Kristiina Hellstén.

Hammaslääketiedettä ei ole tarkoitus kirjoittaa uudelleen

Edellä on lyhyesti esitetty, miten toimintaprosesseja kuvataan ja parannetaan. Tarkoituksena ei ole ryhtyä kirjoittamaan uusia oppikirjoja. Hyvänä mittapuuna kuvauksen laajuudesta voi pitää sitä, että vastaanoton toiminta ja ”talon tavat” kuvataan siinä määrin, mikä on tarpeen uuden työntekijän hyvässä perehdyttämisessä. Varsinainen hammashoidon ”substanssilaatu” on jo kuvattu alan kirjallisuudessa, josta esimerkkeinä mainittakoon yleisteoksena *Therapia Odontologica* ja erikoisala-kohtaiset oppikirjat.

Käytännön esimerkki osatoiminnasta, joka vaatii tarkkaa sopimista, kuka ja miten, on valokovettajan valotustehon seuranta (asiaa on käsitelty myös laatuvinikkisarjan osassa *Tilat, välineet ja laitteet*). Millä tavalla valotustehoa seurataan? Kuka siitä huolehtii? Miten usein valotustehoa mitataan? Miten valokovettajan käyttäjä tietää, milloin valokovettajaa on testattu ja mikä valotusarvo silloin oli? Mikä on ”hälytysarvo”, jonka alle teho ei saa laskea? Mitä tehdään, jos näin kuitenkin tapahtuu?

Selkeät toimintatavat helpottavat yhteistyötä

Selkeät oman palvelutuotannon toimintaperiaatteet ja -käytännöt helpottavat myös yhteistyötä eri yhteistyökumppanien kanssa.

Hammaslääkäri ja hammaslääkärinvastaanotto ovat omalta osaltaan vastuussa potilaalle myös lähetetahojensa toiminnasta. Siksi on tarpeen neuvotella ja sopia selkeistä pelisäännöistä esimerkiksi hammaslaboratorion ja röntgen-tutkimuksia suorittavan yksikön kanssa. Sama koskee myös niitä erikoishammaslääkäreitä, joille vastaanoton potilaita ohjataan. Esimerkiksi kuka vastaa, jos potilaalle tehty hammasproteesi me-

MKSI TOIMINTAA KANNATTAA KUVATA PROSESSEINA?

- Kokonaisuus hahmottuu, työ tulee näkyväksi.
- Roolit selkeytyvät: potilas, hammaslääkäri, hammashoitaja, suuhygienisti, omainen, mahdollinen muu maksajataho.
- Virittää keskustelua ja lisää yhteisymmärrystä.
- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisääntyvät.
- ”Pelisäännöt” selkiytyvät: työnjako, vastuut.
- Yhteistyöstä sopiminen lähetetahojen kanssa selkeytyy.
- Toimii muistin tukena.
- Henkilöstön perehdytys helpottuu.
- Toiminta yhdenmukaistuu, toistettavuus paranee.
- Mahdolliset turhat ”koukerot” tulevat näkyviin, epäselvyydet vähenevät.
- Mahdolliset heikot kohdat tunnistetaan: riskit, virhelähteet.
- Toiminnan tavoitteista ja mittareista on helpompi päättää.
- Toiminnan muutosta on helpompi suunnitella.

nee rikki heti uutena? Tai jos potilas on lähetetty parodontologille, joka toteakin yllättäen paikkaushoidon tarvetta, kuka hoitaa paikkauksen?

Vain ajan tasalla olevasta kuvauksesta on hyötyä

Prosessien kuvaukset ja niihin liittyvät toiminta- ja työohjeet on syytä pitää ajan tasalla. Tästä on vastuussa kunkin prosessin vastuuhenkilö. Aina, kun jokin uusi menettely, laite tai hoitomenetelmä otetaan käyttöön, on syytä tarkistaa ja päivittää kyseistä asiaa koskevat kuvaukset ja ohjeet. Aika ajoin ne on hyvä tarkistaa muutenkin. Vanhentuneista kuvauksista ja ohjeista kun ei ole juurikaan hyötyä.

Parhaimmillaan ajantasaiset kuvaukset ja ohjeistukset toimivat paitsi perehdytyksen apuvälineinä, myös käsikirjoina henkilöstölle sekä tietysti laatuodokumentaationa esimerkiksi ostopalvelutarjouksia tehtäessä.

Suosittelavaa luettavaa

Jouttimäki L. Työprosessien kuvaaminen ja parantaminen. Laadun ABC työterveyshuollossa. Työterveyslaitos, Helsinki 2001.

Karvonen O. Virkamieskö prosessori? Opas prosessien kehittäjälle. Helsingin kaupunki, Helsinki 2002.

Laamanen K. Prosessit johtamisen näkökulmasta. Kirjassa *Laadun ja Henkilöstöjohtamisen Vuosikirja 2006* (sivut 99–102). Suomen AMT Oy 2006.

Laamanen K, Tinnilä M. Prosessijohtamisen käsitteet. *Metalliteollisuuden Keskusliitto*, Helsinki 2002.

Lääkäri ja laatu. Suomen Lääkäriliitto, Forssa 1999.

Outinen M, Holma T, Lempinen K. Laatu ja asiakas. *Laatutyöskentely soaialli- ja terveysalalla*. WSOY, Juva 1994.

”Laatuvinikkityöryhmä”

Kaj Rönnberg
Britta Haikola
Eeva Rahikka
Annariitta Kottonen

1) LUE TARVEAINEIDEN JA LAITTEIDEN KÄYTTÖOHJEET.

2) TOIMI OHJEIDEN MUKAAN.

3) KERÄÄ JA SÄILYTÄ KÄYTTÖOHJEET MÄÄRÄTYSSÄ PAIKASSA, ESIMERKIKSI TARKOITUSTA VARTEN HANKITUSSA KANSIOSSA.

4) KERTAA KÄYTTÖOHJEET AIKA AJOIN.

Esimerkki erään vastaanoton toimintajärjestelmän kuvauksesta: Hammaslääkärikeskus A:n toimintajärjestelmä



TOIMINNAN SISÄLTÖ

Hammaslääkärikeskus A:n toiminnan kuvaus on tehty tietokoneella PowerPoint-ohjelmalla. Kuvissa olevia nuolia klikkaamalla pääsee tarkempiin prosessikuvauksiin ja ohjeisiin. Tässä on tarkoitus valaista vain kuvauksen perusideaa, ei yksityiskohtaista sisältöä. Kunkin vastaanoton tulee itse määrittellä prosessinsa ja niiden vaiheet, toisen prosessikuvausta ei kannata suoraan kopioida.



Prosessikartta kuvaa Hammaslääkärikeskus A:n toimintakokonaisuuden. Toiminnan yksi peruslähtökohta, visioonkin kirjattu, on ehkäisevä työ ja suun terveyden edistäminen, mikä ilmenee selkeästi myös prosessikartasta.

Hammaslääkärikeskus A:n potilasvaihtoprosessi hammaslääkärin ja hoitajan osalta. Kaavion nuolet johtavat työohjeisiin. Tässä kokonaisuudessa potilasvaihto kuuluu asiakkaan hoidon päättymisvaiheeseen. Toinen vaihtoehto olisi tarkastella potilasvaihtoa toteutusvaiheen prosessina. Yhden potilaan hoitoprosessi käsittäisi silloin yhden tai useampia hoitokäyntejä, ja potilasvaihto olisi hoitokäyntiprosessin osaprosessi. Hammaslääkärin toimien osalta potilasvaihto linkittyy välinehuollon prosessiin. Tällaiset prosessien rajapinnat ovat erityisen tärkeitä ottaa huomioon kaikkien kyseeseen tulevien prosessien kuvauksissa, jotta asiat tulevat yhdenmukaisesti esille eikä sählinkiä pääse nivelkohdissa syntymään.

