

## TYÖSUOJELURAHASTO, hankkeen numero 113127

### HUSAP, Prosessit kuntoon työhyvinvoinnin turvaamiseksi

#### Tausta, tavoitteet ja tarkoitus

##### Sujuvat prosessit – parempi työhyvinvointi ja lääkitysturvallisuus

Kuntien tiukka talous ja sen tuomat kustannusten hillitsemispaineet sairaanhoidollisten palvelujen osalta ovat tuoneet tiukentuneita tavoitteita myös HUS-Apteekille. Veromarkkojen vähäisyys on julkisen sektorin todellisuutta ja HUS-Apteekissakin toimenpiteisiin on ryhdytty. Vuonna 2012 olemme onnistuneet parantamaan tuottavuuttamme henkilöstöresursseja tiukentamalla. Toimintamme ei kuitenkaan ole vähentynyt, vaan toimitusrivit (lääketilausrivit) ovat jatkuvasti kasvaneet.

Resurssien tiukentamistoimenpiteiden jälkeen tuottavuutta ei voi parantaa pelkästään vähentämällä henkilökuntaa tuotannosta, vaan apuna tarvitaan niin rakenteellisia muutoksia kuin teknisiä ratkaisujakin, kuten automaatio. Resurssien vähentämisessä olemme jo tehneet voitavamme, nyt on huolehdittava henkilöstön jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Tuottavuutta ei voida lisätä työntekijöiden ”selkänahasta”. On kehitettävä prosesseja, ”jotta ei tarvitse juosta kovempaa, vaan kävellä lyhyempi matka”. Henkilöstön työn (erityisesti henkistä) kuormittavuutta on helpotettava. Tämä edellyttää, että kehittämistyölle – jossa on mukana olennaisena osana työturvallisuus ja -hyvinvointinäkökohdat – on löydyttävä jatkossa enemmän sekä aikaa että resursseja.

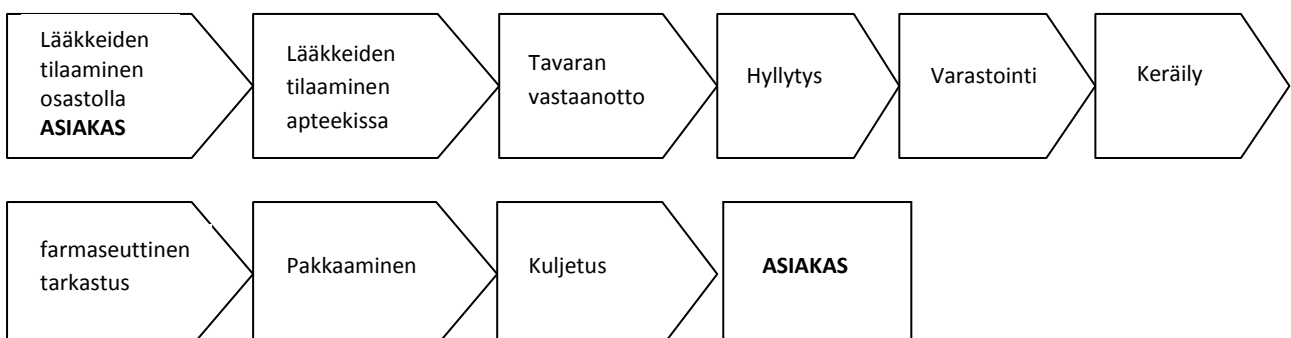
HUSAP-projektin tavoitteena oli kehittää liikelaitoksen prosesseja kuuntelemalla ja ottamalla mukaan kaikki ammattiryhmät ja hyödyntämällä koko henkilöstön ammatillista osaamista. Erityisesti keskityttiin lääkitysturvallisuutta ja työtyytyväisyyttä lisääviin prosessiparannuksiin.

Toiminnallisen suunnitelman tavoitteena oli lääkitysturvallisuuden lisääminen, hukan poistaminen lääketoimitusprosessista, toimintojen keskittäminen sekä työhyvinvoinnin lisääminen ja oppivan organisaation luominen.

Työsuojelurahasto on myöntänyt kehittämishankkeelle 5500 euron kehittämisavustuksen.

#### Toteutetut työvaiheet ja käytetyt menetelmät

Tavoitteena oli kehittää lääketoimitusprosessia, johon kuuluvat selkeästi seuraavat prosessin vaiheet:



Projektin suunnitteluvaiheen jälkeen varsinainen toteutus aloitettiin yhteisellä kehittämispäivällä 23.4.2013 yhdessä yhteistyökumppaniksi valitun Work Design Oy:n kanssa. Menetelmänä käytettiin simulaatiopeliä, jonka ovat kehittäneet Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion tutkijaryhmä ja Hallinnon kehittämiskeskus osana kansallista Tuottavuudella Tulevaisuuteen –ohjelmaa. Simulaatiopeliä on sovellettu lukuisissa yrityksissä sekä tutkimus- ja kehittämishankkeissa.

Simulaatiopelin ideana on yhdistää prosessien kehittäminen, osallistuva suunnittelu ja oppiminen. Prosessisimulaatioiden kohteiksi valitaan toimintatapoja, joiden laadussa, kommunikaatiossa, yhteistyössä tai työnjaossa on ollut ongelmia henkilöstötyytyväisyyskyselyjen, resurssiongelmien ja poikkeamailmoitusten perusteella. Esimerkkitapaukset valitaan yhdessä henkilöstön kanssa ja käydään läpi yksityiskohtaisesti. Simulaatiopelissä havainnollistetaan konkreettisten tapauselostusten avulla miten prosessikuvauksissa esitetyt menettelytavat toimivat käytännössä ja löydetään mahdolliset pullonkaulat ja kuormituspisteet. Tavoitteena on myös nostaa esiin jo olemassa olevat hyvät käytännöt ja niihin liittyvä hiljainen tieto. Tarkoituksena on yhdessä tekemisen ja oivaltamisen kautta lisätä koko henkilöstön ammattiympäystä ja työpaikan hyvää meininkiä.

Kehittämistoimenpiteiden implementointi HUS-Apteekissa aloitettiin heti simulaatiopäivästä ja toimenpiteet jatkuvat edelleen vuoden 2014 puolelle. Simulaatiopäivän aikana identifioitiin 15 kehittämiskohdetta (liite 1). Kehittämistoimenpiteiden toteutukseen kuuluivat esimiesten workshopit ja projektiryhmien perustaminen sekä kehittämistyön seuranta. Erilaiset projektiryhmät kokoontuivat usein HUSAP-projektin aikana ja osa työryhmistä jatkaa työtään myös vuoden 2014 puolella.

## **Hankkeen tulokset ja vaikutus työyhteisön toimintaan**

Simulaatiopäivänä käytiin prosessin kaikki vaiheet yksityiskohtaisesti läpi ja pohdittiin, miten työntekoa saadaan sujuvammaksi ja prosessin keskeytyksiä vähennettyä ja siten työhyvinvointia parannettua. Kaikki henkilöstöryhmät olivat edustettuina ja osallistuivat aktiivisesti päivän aikana keskusteluihin. Kaikki osallistujat oli haastateltu etukäteen, jotta tärkeitä asioita ei simulaatiopäivän aikana unohdettaisi käsitellä. Kehitysehdotuksia saatiin runsaasti (15 muutoskohdetta) ja niiden pohjalta päätettiin keskittyä erityisesti vaikuttavuudeltaan merkittävimpiin. Koko Helsingin toimipisteen lääketoimituksen henkilöstö pääsi mukaan muutoskohteiden työstämiseen. Asiakastytyväisyyteen eniten vaikuttava pakkausprosessi onkin saatu projektin aikana parannettua siten, että virhetoimitusten mahdollisuudet pienenevät. Myös henkilöstö on huomannut muutoksen positiiviset vaikutukset omassa työssään.

Esimiehet saivat valmennusta muutosten johtamisessa sekä haastavista vuorovaikutustilanteista, sillä vain palautteen avulla toimintaa voidaan kehittää.

Kehittämisehdotusten yhteenveto ja toteutettuja toimenpiteitä on esitelty liitteessä 1.

Henkilöstölle tehdyn kyselyn (liite 2) perusteella jo toteutetuilla muutoksilla on ollut vaikutusta oman työn tekemiseen, vaikka paljon on vielä tehtävää. Simulaatiopäivästä on kulunut aikaa 7 kuukautta ja toimenpiteitä jatketaan edelleen. Työolobarometrin (tulokset saatu 25.11.2013) työkyky-indeksi on parantunut verrattuna vuoteen 2012 (liite 3).

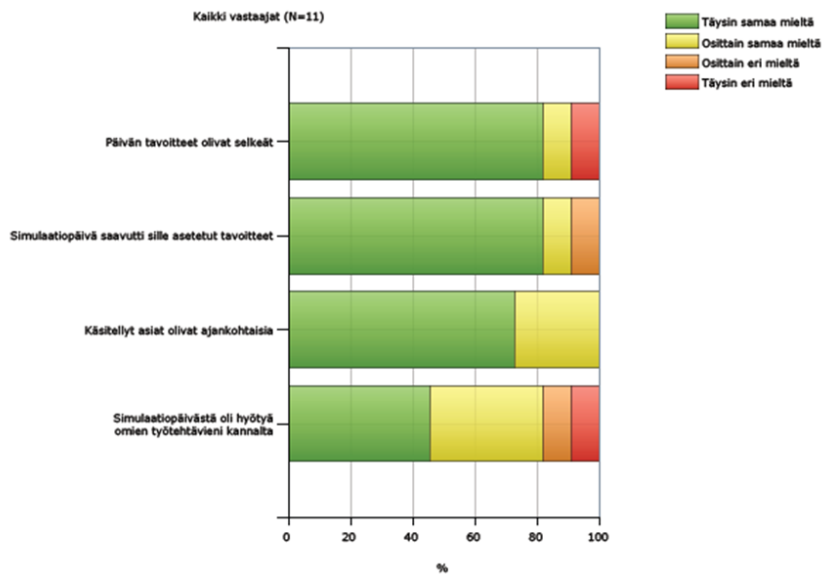
## **Hankkeen aikana toteutettu yhteistoiminta HUS-Apteekissa eri henkilöstöryhmien kanssa**

- Yhteistoimintapalaveri HUS-Apteekin Helsingin lääketoimituksen koko paikalla olleelle henkilöstölle 8.2.2013 -> esimiesviestintä (materiaali) tilaisuuden jälkeen
- Tilannekatsaukset koko HUS-Apteekin henkilöstölle 21.3. ja 25.3.2013 , 22.5. ja 28.5.2013 sekä 4.9.2013 & 10.9.2013.

- Osallistujien palautekysely 26.4.2013 (heti simulaatiopäivän jälkeen)

#### Tulokset:

Arvioi simulaatio/kehittämispäivän sisältöä



#### Avoimia kommentteja:

- *Lääketoimitus on niin iso kokonaisuus, että oli selkeyttävää käydä kaikki vaihe vaiheelta läpi. Näin saatiin hyvin kehittämiskohteet esiin prosessin eri vaiheista. Hyvä, että kaikki ammattiryhmät oli edustettuina. Ja hyvä, että johtokin oli paikalla.*
  - *Minusta oli avoin ilmapiiri, ihmiset kommentoivat avoimesti ongelmista. Osa asioista on ollut tiedossa jo monia vuosia. Hyvä jos näille asioille nyt tapahtuu jotain.*
  - *Positiivinen yhteenpuhaltamisen tunnelma.*
  - *Looginen etenemistapa steppi stepiltä. Herätti selkeästi heti ajatuksia ja ratkaisumalleja syntyi jo matkan varrella. Tunnelma oli alkuun ehkä aika varautunut, kukin varautunut "puolustelemaan" omaa tonttiaan, mutta joka tapauksessa hyvä, kun kaikki asianosaiset olivat pöydän ääressä keskustelemassa kaikista eri vaiheista toimitusprosessissa.*
  - *Menetelmä toimi. Hyvin tuli prosessin eri kohtien ongelmat käyty läpi. Enemmän oli aikaa käydä prosessin alkupään asioita ja vähän nopealle käsittelylle jäi prosessin loppupään asiat. Ongelmakohtien jakaminen vastuuhenkilöille päivän lopussa oli myös hyvin pikaisesti hoidettu ajan loppumisen vuoksi*
  - *Oli hyvä, että siinä oli jokaisesta työntekijäryhmästä edustajia. Avasi kokonaisuutta, kuka mitäkin tekee.*
  - *Informatiivinen menetelmä, antaa todellisuutta vastaavan kokonaiskuvan tilanteesta. Paras tähän asti näkemäni tapa toimia. Tunnelma oli hyvä, avoin ja innostava.*
- Simulaatiopäivän yhteenveto koko Helsingin alueen henkilöstölle 10.5.2013 sähköpostitse
  - "Kysymykset ja vastaukset" -dokumentti laatuajärjestelmäsovelluksessa 17.5.2013
  - HUS-Apteekin koko henkilöstön työhyvinvointipäivä 23.5.2013: esitys projektista ja sovitusta toimenpiteistä