

Tämä on rinnakkaistallenne.

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat *saattavat poiketa* alkuperäisestä julkaisusta.

Julkaisun tekijä(t):	Lämsä, Katja; Paldanius, Mika
Julkaisun nimi:	ITE3 - itsearviointi -ja laadunhallinta yksityisessä fysioterapiayrityksessä
Julkaisuvuosi:	2017
Versio:	Julkaistu versio

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Lämsä, K. & Paldanius, M. (2017). ITE3 - itsearviointi -ja laadunhallinta yksityisessä fysioterapiayrityksessä. *Fysioterapia*, 64 (4), 38-43.



Katja Lämsä  
ft (YAMK), katja.lamsa@sfhl.org



Mika Paldanius  
dos., yliopettaja, OAMK  
mikapald@oamk.fi

# ITE3 – itsearviointi -ja laadunhallinta yksityisessä fysioterapiayrityksessä

## Toiminnan ja palveluiden laatua tulisi jatkuvasti arvioida ja kehittää kaikissa terveydenhuollon yksiköissä. Artikkelissa kuvataan, miten ITE3-menetelmää voidaan hyödyntää laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä yksityisessä fysioterapialan yrityksessä.

**S**osiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen ja uudistamiseen on panostettu erilaisissa organisaatioissa muun muassa asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Kehittämisen ja uudistamisen kautta yrityksissä kehitetään työprosesseja, laatua, palvelujen toimivuutta, käytettävyyttä ja saatavuutta. (1)

Laatunäkökulma vaikuttaa terveydenhuollossa koko organisaation toimintaan. Yksityisten terveydenhuollon yritysten laadukkaiden terveyspalveluiden taustalla ovat laatua kehittävä ja laatuun panostava työyhteisö. (1,2,3)

ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä soveltuu sosiaali- ja terveydenhuollon erityyppisten organisaatioiden laadunhallinnan kehittämistyökaluksi. Sen kehittäminen aloitettiin 1990-luvun alussa Suomen Sairaalliliitossa. Sittemmin sen päivittämistä on jatkettu Suomen Kuntaliiton sosiaali- ja terveysyksikössä yhteistyössä Stakesin, THL:n ja käyttäjäyhteisöjen kanssa. (4)

Menetelmä on päivitetty 2000-luvun alussa vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeita ja laadunhallinnan vaatimuksia. Kehitystyön tuloksena on syntynyt ITE-opas. Oppaan päivitetty ja tuorein versio on ITE3-opas vuodelta 2010 (4,5).

ITE-menetelmässä arviointi kohdistuu toiminnan rakenteisiin, prosesseihin ja lopputuloksiin laadunhallinnan näkökulmasta. Menetelmässä haetaan vastausta siihen, millaiset ovat työyhteisön kyky, edellytykset ja valmiudet suunnitella, ohjata, varmistaa ja osoittaa palvelujensa laatu. (4)

Menetelmän avulla tehdään itsearviointin kautta näkyväksi esimerkiksi työntekijöiden näkemykset vallitsevista toimintatavoista, ja yhteisen keskustelun avulla lisätään tietoisuutta toimintaa koskevista näkemyksistä. Menetelmä soveltuu laadunhallinnan kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja muutosta vaativien ongelmien konkretisoimiseen. ITE-menetelmän tavoitteet ja tuloksellisuus perustuvat siihen, että sen toteuttaminen on helppoa ja kustannustehokasta eikä tulosten keräämiseen ja analysointiin kulu kohtuuttomasti aikaa. (4,5)

### Mitä laadulla ja laadunhallinnalla tarkoitetaan?

Hyvällä fysioterapiakäytännöllä tarkoitetaan toimintatapaa, jossa yhdistyvät näyttöön perustuvat työkäytännöt sekä organisaation toiminnan ja fysioterapeuttien osaamisen kehittäminen.

Näyttöön perustuva työ on parhaan saatavilla olevan tutkimuksellisen tiedon yhdistämistä fysioterapeutin kliiniseen kokemukseen sekä asiakkaan tarpeisiin. Organisaation toiminnan kehittämisellä tarkoitetaan nykytilan arviointia, uusien toimintatapojen luomista ja oppimista sekä johtamisen avulla tapahtuvaa muutoksen hallintaa. Hyvät käytännöt ja näyttöön perustuvat toiminnot ovat fysioterapiatyön laadun ja tuloksellisuuden taustalla. (6)

Laadunhallinta liittyy toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen. Se on yleistä johtamistoimintaa, joka sisältää määrittelyt muun muassa laatupolitiikasta, laatutavoitteista sekä laatuun liittyvistä vastuista. Lisäksi laadunhallintaan kuuluu laadunsuunnittelu, laadunohjaus, laadunvarmistus ja laadun parantaminen.

Laadunhallintajärjestelmän tehtävänä on varmistaa, että työyhteisö tunnistaa organisaation toiminnan yhteisen perustan, tuntee asiakaiden tarpeet, omaa riittävän ammattitaidon ja osaamisen sekä noudattaa yhteisiä menettelytapoja. Palvelujen ja ydinprosessien läpinäkyvyys, arviointi ja jatkuva laadun parantaminen sekä riittävät dokumentointikäytännöt auttavat yritystä käytännön laadun kehittämisessä. (1)

Laadunhallinnalla tarkoitetaan yrityksen jatkuvaa toiminnan kehittämistä, jonka tavoitteena ovat asiakastyytyväisyys, liiketoiminnan kannattavuus sekä kilpailukyvyyn säilyttäminen. Laadunhallintajärjestelmä on dokumentoitu toimintojen yhdistelmä, jolla varmistetaan asiakastyytyväisyys ja yrityksen tehokkuus.

Käytännössä laatutyöllä haetaan läpinäkyviä ja optimaalisia ratkaisuja niin yrityksen organisaatorakenteisiin, prosesseihin, menettelytapoihin ja resursseihin kuin kokonaisuuden johtamiseen. Jokainen yritys rakentaa laadunhallintajärjestelmänsä sille ominaisten liiketoimintojen mukaiseksi. (7)

Tämä kehittämistyön kohteena oli kuusi fysioterapeuttia työllistävä yritys, jonka laadunhallintajärjestelmäksi valittiin ITE-menetelmä. Se on työyhteisölähtöinen, työyhteisöä osallistava sekä toteutustavaltaan helppo ja nopea.

### ITE-menetelmä

ITE-menetelmä on työyhteisölähtöinen menetelmä, joka auttaa organisaatioita pääsemään alkuun laadunhallinnan kehittämisessä. Se helpottaa tunnistamaan ▶

laadunhallinnan kehittämistarpeet ja auttaa luomaan tavoitteita työskentelylle, koska menetelmän kautta nousevat esille asiat, joiden tulisi olla kunnossa hyvin toimivassa työyhteisössä. (4)

Menetelmän avulla esimies saa kuvan siitä, mitä laadusta ja asioiden hoitamisesta organisaatiossa ajatellaan. Se on hyvä työkalu, kun arvioidaan toiminnan ja palvelujen laatua sekä toimintaympäristön tarpeita ja vaatimuksia. Lisäksi menetelmä tarjoaa luontevan mallin yhdistää laadun kehittämistyön vuosittaiseen toiminnan suunnittelurytmiin. (5)

ITE-menetelmä voidaan toteuttaa yksinkertaisesti tutkimalla sisältöalueita ja toiminnan eri ulottuvuuksia organisaatiossa. Menetelmässä ei arvioida henkilökoh-taisen työn laatua, vaan tavoitteena on arvioida yksikön kykyä kohdata asiakkaiden odotukset ja vaatimukset. Menetelmällä voidaan selvittää sitä, miten yrityksen järjestelmällinen ja suunnitelmallinen toiminta onnistuu ja kuinka riittäviä yrityksen toimintatavat ovat laadun parantamisessa ja kehittämistyössä.

Itsearviointilomake sisältää 25 arviointikysymystä (taulukko 1), joita vastaajat arvioivat arviointiasteikolla 0-4. Arviointikysymykset edustavat seitsemää yrityksen toiminta-alueita, joita ovat toiminnan perusteet, toiminnan suunnittelu ja seuranta, henkilöstö ja johtaminen, varustus ja laitteet, toiminta ja palvelut, viestintä ja yhteistyö sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. (4,5)

### **Menetelmän hyödyntäminen ja tulokset fysioterapiayrityksessä**

Kehittämistyön kohteena olevassa yrityksessä ensisijaisena tavoitteena oli laittaa alulle laadunhallintajärjestelmä ja laatia laatukäsikirja, joka ohjaa yrityksen käytännön laatutyötä. Koska laadunhallintamenetelmä ei ollut alkuvaiheessa vielä käytössä, ensimmäisenä tehtävänä haluttiin kartoittaa yrityksen nykytila. ITE-menetelmän ja itsearvioinnin avulla selvitettiin akuuttia kehittämistä vaativat kohteet niin yrityksen kuin työyhteisön näkökulmista.

Yrityksen työntekijät perehdytettiin menetelmän käyttöön ITE3-oppaan ohjeistuksen mukaan. Jokainen työntekijä täytti itsearviointilomakkeen manuaalisesti,

## **Menetelmän ja itsearvioinnin avulla selvitettiin yrityksen ja työyhteisön akuuttia kehittämistä vaativat kohteet.**

nimettömänä ja ohjeistuksen mukaan. Lomakkeen täyttöön varattiin 30 minuuttia työaika. Vastaukset analysoitiin manuaalisesti, koska vastaajia oli vähän. Vastauksista laskettiin yhteen kysymyskohtaiset pistemäärät sekä kysymyskohtaiset keskiarvot. Keskiarvojen jakauman perusteella saatiin yrityksen laatuprofilin. Lisäksi vastauksista laskettiin eri toiminta-alueiden keskiarvot.

Vastausten analysoinnin jälkeen tuloksista käytiin yrityksessä kaksi yhteistä keskustelukokousta. Tuloksista valittiin akuuteimmat kohdat eli vähiten pisteitä saaneet kysymykset ja eniten hajontaa aiheuttaneet kohdat keskustelun kohteiksi. Keskustelujen tarkoituksena oli miettiä yhdessä parannusehdotuksia ja kehittämiskohteita sekä löytää yhteinen näkemys paljon hajontaa aiheuttaneille kokonaisuuksille.

Toiminta-alueista parhaimmat pisteet sai *varustus ja laitteet* ja toiseksi parhaimmat pisteet *toiminnan perusteet*. Huonoimmaksi jäivät *toiminta ja palvelut* sekä *toiminnan arviointi ja kehittäminen*.

Toiminta-alueiden keskiarvojen lisäksi tuloksista analysoitiin huonoimmat pisteet ja keskiarvot saaneet

Menetelmän avulla esimies saa kuvan siitä, mitä laadusta ja asioiden hoitamisesta organisaatiossa ajatellaan.



kysymykset sekä eniten vastaushajontaa aiheuttaneet kysymykset. Kysymysten tulokset katsottiin huonoiksi, jos niiden keskiarvo jäi alle yhden (<1,0). Tällaisia kysymyksiä löytyi alkukartoituksessa yhteensä seitsemän kappaletta. Huonoimmat keskiarvot saaneet kysymykset liittyvät toiminnan suunnitteluun, palveluprosesseihin, asiakaspalautteen keräämiseen, henkilöstön kehittämiseen ja koulutussuunnitteluun, itsearviointin toteuttamiseen sekä vertailuun muihin alan yrityksiin.

Eniten vastaushajontaa aiheuttaneiksi kysymyksiksi päätettiin sellaiset vastaukset, joiden vaihteluvälit olivat nollan ja kolmen (0-3) sekä nollan ja neljän (0-4) välillä. Tällaista edellä kuvattua hajontaa löytyi jopa 11 kysymyksen kohdalla. Vastaushajontaa aiheuttaneet kysymykset liittyivät toiminnan suunnitteluun, asiakastarpeiden kartoittamiseen, palveluvalikoimaan, tarvikkeiden ja laitteiden hallintaan, perehdytysohjelman käyttämiseen, hyvien käytäntöjen ja palvelun

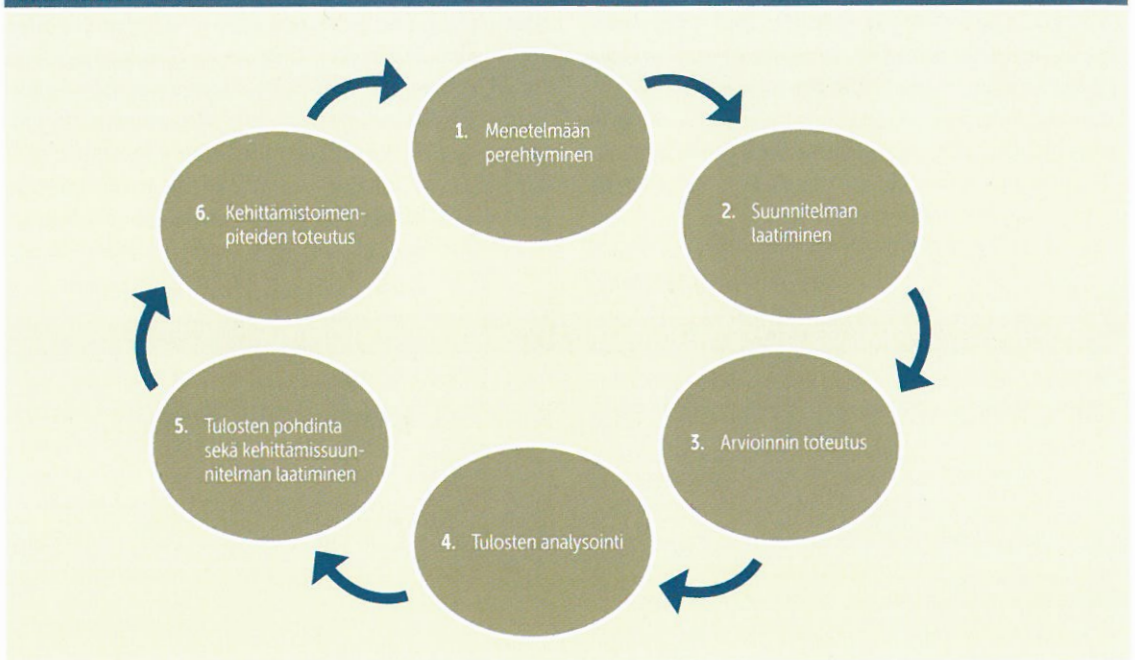
Taulukko 1.

### ITE3:2010. ITE-PERUSARVIOINTILOMAKKEEN 25 ARVIOINTIKOHTAA

1. Meillä on ajan tasalla oleva, yksikkömme perustehtävän ja toiminnan tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus.
2. Keskustelomme säännöllisesti toiminnan päämääristä sekä toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista.
3. Vuosittain laaditaan yksikkömme oma toimintasuunnitelma, josta käyvät ilmi toiminnan painoalueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatuavoitteet.
4. Olemme selvittäneet, millaisia tarpeita ja odotuksia keskeisillä asiakas- ja sidosryhmillämme on palveluitamme ja toimintaamme kohtaan. Olemme selvillä myös muista toimintaamme kohdistuvista vaatimuksista. Tarkistamme ne määräajoin.
5. Olemme kuvanneet ja arvioineet yksikkömme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä hoito-/palveluketjuissa talon sisällä ja ulkopuolella.
6. Olemme määritelleet palveluvalikoimamme sekä laatineet keskeisistä palveluitamme tarkemmat kuvaukset (palvelukuvaus, palveluseloste, ym.).
7. Työyksikössämme on sovittu kirjallisesti henkilöstön työnjaosta, vastuista ja valtuuksista.
8. Työyksikössämme käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu mm. työn tavoitteista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.
9. Laadimme vuosittain henkilöstön ja työyksikön tarpeisiin perustuvan henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelman.
10. Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytetään tehtäviinsä sekä toimintaan yhtenäisen perehdytysohjelman mukaan.
11. Koneiden, laitteiden ja työvälineiden käytöstä, säilytyksestä ja huollosta on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet. Toimimme ympäristöystävällisesti ja kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti.
12. Tutkimus-, hoito-, testaus- ja mittausvälineiltä vaadittava tarkkuus ja täsmällisyys varmistetaan säännöllisesti tapahtuvan kalibroinnin, kirjanpidon ja päivitysmerkintöjen avulla. Myös tietojärjestelmien käyttövarmuus ja tietoturvallisuus on varmistettu tarpeellisin menettelyin ja ohjein.
13. Olemme sopineet kirjallisesti hyvistä käytännöistä ja palvelun laadun kriteereistä sekä muista tarpeellisista hyvän hoidon, hoivan ja kuntoutuksen periaatteista. Tarkistamme ne määräajoin.
14. Tiedän, miten ulkopuolelta ostettavien palvelujen, raaka-aineiden tai tavaroiden (koneet, laitteet, työvälineet, tarvikkeet) hankinta meillä tapahtuu ja mitä tarvittavat ohjeet löytyvät.
15. Selvitämme määräajoin henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tulokset hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
16. Hankimme säännöllisesti palautetta palveluja käyttäviltä asiakkailtamme (esim. potilaat) sekä tarvittaessa myös omailta. Palautteiden tulokset hyödynnetään.
17. Hankimme säännöllisesti palautetta sisäisiltä asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja muilta tärkeiltä sidosryhmiltä. Palautteiden tulokset hyödynnetään.
18. Yksikkömme palveluista ja toiminnasta on ajan tasalla olevat esitteet, Internet-sivut tai vastaavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä markkinointia varten.
19. Meillä on käytössämme ajan tasalla olevat kirjalliset ohjeet siitä, mitä ja miten kirjaamme asiakas- ja potilasasiakirjoihin.
20. Kerämme toiminnastamme tilastotietoa, joka kuvaa asiakkaitamme, palvelujen määrää ja laatua sekä työmme tuloksia. Tilastoja hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä.
21. Käytämme yhdenmukaisia menettelytapoja ja vertailukelpoisia mittareita arvioidessamme palvelujemme ja toimintamme vaikutuksia. Tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
22. Yksikössämme on varmistettu, että toimintaa ohjaavat tarpeelliset asiakirjat (työ- ja toimintaohjeet, lomakkeet, turvallisuus- ja omavalvontasuunnitelma, laatukäsikirja ym.) ovat ajan tasalla ja hallinnassa. Otamme toiminnassamme huomioon taloudelliset riskit.
23. Oteutamme yksikössämme säännöllisesti itsearviointia. Arvioinnin tulokset, parantamisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan.
24. Vertaamme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muiden vastaavien yksiköitten toimintaan tai eri aloilla toimivien yksiköitten toimintaan ja saavutuksiin. Vertailutulokset kirjataan ja hyödynnetään.
25. Kehitämme toimintaamme ja toteutamme kehittämishankkeitamme suunnitelmallisesti ja koordinoitusti. Kehittämistyön ja hankkeiden toteutumista seurataan ja tuloksia hyödynnetään toiminnan jatkuvassa parantamisessa.



## ITE-KEHITTÄMISPROSESSIN VAIHEET



laadun sopimiseen, työtyytyväisyyden kartoittamiseen, asiakaspalautteen keräämiseen, toiminnan vaikutavuuden mittaamiseen, itsearvioinnin toteuttamiseen sekä toiminnan kehittämiseen.

### ITE3:n hyöty fysioterapiayritykselle ja työyhteisölle

ITE-itsearvioinnin tulokset osoittivat fysioterapia-yritykselle toiminta-alueet, jotka eivät tarvitse välitömiä kehittämistoimenpiteitä tai joiden kehittämistä on lähdeävä viemään ensisijaisesti eteenpäin. Muita huonommin menestyneet osa-alueet johtuivat muun muassa toiminnan suunnittelemattomuudesta sekä järjestelmällisyyden ja dokumentoinnin puutteista. Toimintojen näkyväksi tekeminen esimerkiksi dokumentoinnin kautta auttaa hahmottamaan yrityksen käytännön laatutyon kokonaisuutta.

Laadunhallintaa on parannettu ja parannetaan fysioterapia-yrityksessä lisäämällä suunnitelmallisuutta ja dokumentointia eri toiminta-alueille. Yhteisissä kokouksissa keskusteltiin käytäntöjen yhdenmukaisuudesta, mikä lisäsi työntekijöiden ymmärrystä ja tietoa siitä, miten yrityksessä toimitaan yhtenäisesti eri tilanteissa.

Työyhteisön hyvinvointiin on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota, samoin työntekijöiden kouluttamisen suunnitteluun. Pienemmällä, arkityöhön liittyvillä muutoksilla haluttiin parantaa työn mielekkyyttä, käytännöllisyyttä sekä sujuvuutta. ITE-menetelmään pohjautuvasta laatuksikirjasta laadittiin toimintaa ohjaava opas, jonka avulla voidaan yhtenäistää menetelmiä ja toimintatapoja. Jatkossa ITE-itsearviointi toteutetaan säännöllisesti vähintään kerran vuodessa.

### Lopuksi

ITE-menetelmän hyödyntäminen on helppo, nopea ja toimiva keino päästä alkuun laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä. Itsearviointi antaa kattavan ja rehellisen kuvan yrityksen ja työyhteisön nykytilasta.

Menetelmän oppaan avulla suoritettujen toiminnan analysoinnit hyödyntävät yritystä ja sen työyhteisöä laatu toiminnan kehittämisessä. Työyhteisöä osallistavana menetelmänä ITE3:lla on motivoiva ja sitouttava vaikutus käytännön laadun ymmärtämisessä ja yrityksen palvelujen laadun kehittämisessä. Pienten yritysten on helppoa lähteä arvioimaan asioitaan valmiiksi kehitetyillä ja suhteellisen edullisilla työkaluilla, joihin tarvittaessa saa koulutusta ja apua ITE-menetelmän kehittäjiltä ja erityisasiantuntijoilta.

### Lähteet

- (1) Holma T. ITE2 – opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Suomen kuntaliitto. Helsinki. 2003.
- (2) Rissanen V, Kansanen M: Laadunhallinta terveydenhuollossa. Laatujärjestelmien pääsuuntaviivat ja kokemuksia Kuopion yliopistollisen sairaalan laatujärjestelmästä. Suomen Kuntaliitto. 1. painos. Helsinki. 2003.
- (3) Stenvall J, Virtanen P: Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanomaa Oy. Helsinki. 2012.
- (4) Holma T, Tolvanen R, Vihma M: ITE3:2010. Opas ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. 2010.
- (5) Seppänen-Järvelä R, Vataja K: Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Toimitettu teos. PS-kustannus. Jyväskylä. 2009.
- (6) Suomen fysioterapeutit. 2014. Hyvä fysioterapiakäytäntö. <https://www.suomenfysioterapeutit.fi/index.php/mita-on-hyva-fysioterapiakaytantto>.
- (7) Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritys-Suomi. Laadunhallintajärjestelmä. 2016. [www.yritysuomi.fi/laadunhallintajarjestelma](http://www.yritysuomi.fi/laadunhallintajarjestelma).

## SUMMARY

### **ITE3 – Self-assessment and quality management in a private physiotherapy company**

This article examines how a private physiotherapy company has surveyed the current state of operating quality and how it has launched a quality management system by using the ITE method.

Using an ITE questionnaire form consisting of 25 items, all members of the work community assessed the quality of the company's operating sectors on a scale of 0–4. In keeping with the ITE method, the scores were discussed within the work community. Particular attention was paid to the questions that gave rise to the greatest divergence or received the lowest scores.

The ITE method provided a good picture of the quality of the company's operations and the needs for development. Through joint discussions, the work community pondered development proposals, and actions were taken to raise the quality profile. The development of quality started with more systematic planning of operations and harmonization of activities. A quality manual based on the operating areas of the ITE method will in future steer the functions of the work community and will be the method used by the company to manage the quality of its operations. ■

---

*For more information:*

*Katja Lämsä, PT (Master of Health Care), [katja.lamsa@sfhl.org](mailto:katja.lamsa@sfhl.org)*