

KUNTOUTUSJAKSON SUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN

Case: Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskus

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ala

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Terhi Hugg

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

HUGG, TERHI: Kuntoutusjakson suunnittelun kehittäminen

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 54 sivua, 13 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tarkastelee kuntoutusjakson suunnittelun kehittämistä. Työssä tutkitaan nykyistä toimintamallia ja pyritään löytämään tehokkaampi toimintamalli, jonka avulla on mahdollista laatia laitospotoutusjaksolle kuntoutujan ja kuntoutujaryhmän tavoitteiden mukainen moniammatillisesti suunniteltu kuntoutusohjelma.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskurssien ja yksilöjaksojen suunnittelulle toimintamalli, joka täyttää tilaajan vaatimukset sekä on Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksen hyväksymän käytännön mukainen kuntoutusohjelma. Toisena tavoitteena on suunnitella sellaiset työvälineet, jotka helpottavat toimintamallin mukaista työskentelyä ja resursointia sekä hyödyntävät olemassa olevaa tietotekniikkaa.

Tutkimuksen avulla pyritään tehostamaan henkilöstön ajankäyttöä siten, että suunnittelutyöhön ei menisi niin paljon resursseja kuin tällä hetkellä, vaan nämä resurssit saataisiin kohdistettua varsinaiseen kuntoutustyöhön.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat kuntoutus ja prosessin kehittäminen. Empiiriseen osuuteen sisältyy kuntoutuskeskuksen kehittämishankeen kuvaus. Teoriaosuus tukee empiiristä osuutta ja auttaa hahmottamaan projektin kokonaisuudessaan.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin toimintatutkimuksena.

Tutkimusmenetelminä käytettiin prosessimallinnusta ja arviointia. Arviointia tuettiin kyselyjen ja haastattelujen avulla. Tulosten analysointi tapahtui kehittävän työntutkimuksen avulla ja prosessien mallintamisen avulla.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kuntoutusjakson uusi suunnittelu- ja aikataulusprosessi sekä prosessianalyysi.

Avainsanat: kuntoutus, prosessien kehittäminen, muutoksen käynnistäminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

HUGG, TERHI: Development of planning for rehabilitation period

Master's Thesis in Business Administration, 54 pages, 13 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis reviews the development of planning for rehabilitation sections. It examines the current way of rehabilitation period planning and seeks to find a more effective approach that makes it possible to establish multi-professionally designed rehabilitation programs according the objectives of patient and patient groups.

The target of this thesis was to develop an operation model for planning rehabilitation- and adaptation training courses and individual rehabilitation periods so that these rehabilitation programs fulfill the requirements of the customers and meet the practices approved by FPD Lahti Rehabilitation Centre. The other target was to create methods which help in resourcing and working according to the operation model, also utilizing the existing information technology.

This study aims to improve the time management of personnel so that planning does not take as much time as it does currently. Instead, the resources could be targeted to the actual rehabilitation work.

The theoretical framework of the study is rehabilitation and process development. The empirical section includes a description of the rehabilitation center's development project. The theoretical supports the empirical part and together they describe the project as a whole.

The thesis is qualitative and it was implemented as an action study. Process modeling and evaluation were used as research methods. Evaluation was supported by surveys and interviews.

The analysis of the results was carried out by using developmental work research and process modeling.

A new rehabilitation planning and scheduling process together with process analysis was achieved as a result of this study.

Keywords: rehabilitation, process development, launching of change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	KUNTOUTUS	7
2.1	Kuntoutuksen määrittely	8
2.2	Kelan vaikeavammaisen lääkinnällistä kuntoutusta saavan kuntoutusprosessi	9
2.3	Kuntoutuksen toteuttaminen	10
2.4	Auditointi	13
2.5	Kuntoutuksen tulevaisuus	14
3	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	16
3.1	Prosessien muutostarpeen ja muutoksen käynnistäminen	17
3.2	Prosessien analysointi	21
3.3	Prosessien parantaminen	27
3.4	Prosessin jatkuva kehittäminen	28
3.5	Uuden toimintamallin suunnittelu	30
3.6	Uuden toimintamallin käyttöönotto	31
3.7	Prosessijohtaminen	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET	35
4.1	Invalidiliitto ja Lahden kuntoutuskeskus	35
4.2	Kuntoutusjakson suunnittelun kehittämisen käynnistäminen	38
4.3	Kuntoutusprosessin nykytilan analysointi	39
4.5	Tutkimustulokset	45

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	49
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	49
5.2	Johtopäätökset ja yhteenveto	50
5.3	Kehittämisehdotukset	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskus tuottaa kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskursseja, yksilöllistä kuntoutusta, tilapäishoitoa, tulkkipalveluja ja avokuntoutusta, lomatoimintaa sekä muita toimintoja. Kuntoutuspalvelut tukevat vammaisia ihmisiä ja heidän läheisiään elämään koti- ja asuinympäristössään tasavaroisina ja itsenäisinä yhteiskunnan jäseninä. Kuntoutuksen tavoite on ihmisen hyvinvoinnin sekä toimintakyvyn ylläpitäminen ja kohentaminen.

Kuntoutuksen sektorilla on tällä hetkellä käynnissä erittäin suuria muutoksia. Kuntoutuskapasiteettia vapautuu laitoksilta, jotka ovat aikaisemmin keskittyneet kuntouttamaan sotaveteraaneja, joiden kuntoutus tulee loppumaan. Nämä kuntoutuskeskukset tulevat kilpailemaan muista kuntoutusasiakkaista ja niitä asiakkaita ei tule riittämään tulevaisuudessa kaikille palvelun tarjoajille. Nyt ja tulevaisuudessa tullaan keskustelemaan ja tekemään myös päätöksiä siitä, kenen kuuluu maksaa vammaisten kuntoutus ja onko maksajalla rahaa maksaa siitä, minkä laki velvoittaa maksamaan.

Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskus uudistaa ja kehittää kuntoutusta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tekemien aloitteiden sekä tilaajien vaatimusten pohjalta. Suunnittujärjestelmä ei turvaa riittävästi, että kuntoutuksen suunnitteluprosessi tapahtuisi sovitun mukaisesti. Jokaisella työntekijällä on oma tapansa toimia. Suunnittelu tapahtuu yksilö- tai parityöskentelynä tavoitteena olevan moniammatillisen työskentelyn sijaan. Samansisältöisiä aiemmin toteutettuja palveluita ei pystytty hyödyntämään suunnittelussa tai aikatauluttamisessa. Tuotteistamisessa saavutetut tulokset eivät ole tehokkaassa käytössä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksen kuntoutusjakson tilaaja-/asiakaslähtöiseen moniammatilliseen suunnitteluun ja kehittämiseen.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yksilöllisten kuntoutusjaksojen ja kuntoutuskurssien suunnittelulle toimintamalli, jonka avulla on mahdollista laatia kullekin laitostuntoutusjaksolle kuntoutujan ja kuntoutujaryhmän tavoitteiden mukainen moniammatillisesti suunniteltu ja tilaajan vaatimukset täyttävä sekä Invalidiliiton Hyvän kuntoutuskäytännön mukainen kuntoutusohjelma.

Tavoitteena on myös tehostaa henkilöstön ajankäyttöä siten, että kuntoutusjakson suunnittelutyö sitoo mahdollisimman vähän resursseja ja vapautuneet resurssit saadaan kohdistettua varsinaiseen kuntoutustyöhön.

Tavoitteisiin haetaan vastauksia selvittämällä

- Millainen on Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksen kuntoutusjakson suunnitteluprosessin nykytila
- Millainen toimintamalli täyttää tilaajan ja asiakkaiden vaatimukset ja millaisilla työvälineillä voidaan tukea toimintamallin mukaista työskentelyä ja resursointia sekä hyödyntää olemassa olevaa tietotekniikkaa.

Tietoperustan muodostavat kaksi kokonaisuutta; kuntoutustoiminta sekä prosessien arviointi ja kehittäminen.

Prosessit ja kuntoutustoiminta valittiin tietoperustaksi, sillä prosessitiedon avulla kuntoutuksen suunnitteluprosessi voidaan mallintaa sekä arvioida ja hyvien kuntoutuskäytäntöjen pohjalta päästään suunnittelemaan uutta vaatimuksen täyttävää toimintamallia.

Tutkimus rajataan tarkastelemaan kuntoutusjakson suunnittelua ja aikataulutusta ja sen kulkua.

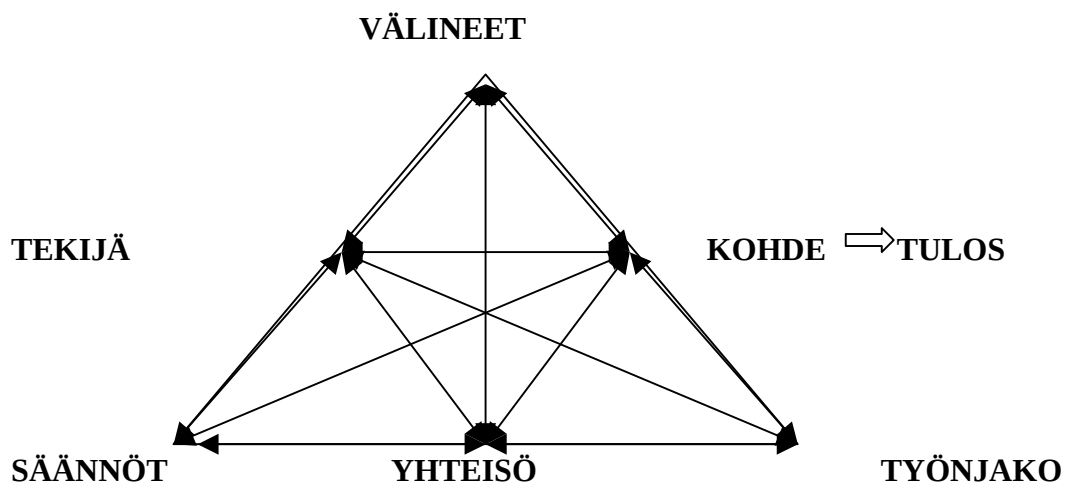
1.2 Tutkimusmenetelmät

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutetaan toimintatutkimuksena. Tarkoituksena on löytää tietoa, jonka avulla pystytään paremmin ymmärtämään ongelman luonnetta, syitä ongelman syntymiseen ja löytämään erilaisia ratkaisumalleja ongelmien poistamiseen. Tässä pyritään käytännön ongelman ratkaisemiseen, joka on lähtökohtana soveltavassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi 2009, 19).

Tutkimusmenetelminä käytetään prosessimallinnusta ja arviointia. Arviointia tuetaan kyselyjen ja haastattelujen avulla.

Tulosten analysointi tapahtuu alla olevaa (kuvio 1) käsitteistöä apuna käyttäen. Kun tarkastellaan erilaisia ongelmatilanteita koko toimintajärjestelmän näkökulmasta (kuvio 1), pystytään näkemään nykyisten toimintamallien ja työtapojen rakenteelliset ristiriidat ja jännitteet. (Virkkunen ym. 1999, 17).

Tutkimuksen kohteeksi valitaan 5 yksilöllistä kuntoutusjaksoa ja 5 kurssia. Jokainen prosessin eri toiminnon vastuuhenkilö kirjoittaa poikkeaman tai muun mahdollisen ongelman, virheen tai sovitun toimintatavan vastaisen tapahtuman erilliselle lomakkeelle, jonka jälkeen ongelmat ja poikkeamat lajitellaan kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Toimintajärjestelmän malli (Virkkunen ym. 1999, 17)

Kehittävän työntutkimuksen mukaan täytyy työn tutkimisessa kiinnittää huomiota työntekijöihin, yksilöihin ja siihen organisaatioon, jossa yksilöt työskentelevät, koska ne ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Sekä yksilöt ja ryhmät kuten organisaatiokin muokkaavat toinen toisiaan ja tätä vuorovaikutusta voidaan tarkastella toimintajärjestelmän avulla. (Simoila ym. 1994, 18).

Työyhteisössä toimintajärjestelmän tekijä on yksilö tai ryhmä, joka harjoittaa toimintaa erilaisilla välineillä, noudattaen vakiintuneita sääntöjä, yhteisen sisäisen työnjaon mukaan. Kohde on toimintajärjestelmän tärkein elementti, asia, mihin tekijät pyrkivät vaikuttamaan ja tätä kautta saamaan aikaan hyödyllisen tuloksen. (Virkkunen ym 1999, 17).

Kuntoutusprosessin suunnittelun mallinnus ja analysointi valittiin nykytilan selvittämiseksi ja uuden toimintamallin luomisen pohjaksi. Kyselyt ja haastattelut tuovat esille toimitaanko prosessin kuvauksen mukaisesti, ovatko kriittiset vaiheet oikein määritelty, onko prosessivaiheiden oheistus riittävä ja tukevatko tietojärjestelmät prosessin vaiheen toteuttamista.

Prosessin mallinnuksessa kuvataan, analysoidaan ja kehitetään nykyistä toimintaa. Tutkimuksen kohteena olevasta prosessista laaditaan kansilehti, prosessikaavio sekä selitysledet. Selitysledestä näkyy prosessin eri vaiheet, vastuuhenkilöt ja prosessin kriittiset tekijät. Selityslediltä näkyvät myös prosessissa käytettävät menetelmät, ohjeet, mallit, työkalut, laitteet ja resurssit. Lopuksi selitysledtiin kerätään myös prosessin syötteet ja tuotokset. Kansilehteen kerätään mallinnuksen kautta syntyneet tiedot prosessikaaviosta ja selitysledeltä. Tämän jälkeen määritellään prosessin tavoitteet ja mittarit. (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2010).

Raportoinnissa tuodaan myös esille erilaiset muutokset, jotka ovat tapahtuneet tutkimuksen aikana tutkijan näkemyksissä, tutkimuksen kohteen ominaispiirteissä ja aineiston keruumenetelmissä. Tämän avulla tutkimuksen tuloksia lukevat ihmiset voivat arvioida tutkimusprosessin hallintaa. (Aaltola 2010, 81).

Tätä tutkimusta ei voi yleistää ja sen tuloksia sellaisenaan ei voi soveltaa suoraan muissa kuntoutuslaitoksissa. Tässä tapaustutkimuksessa tutkija ja

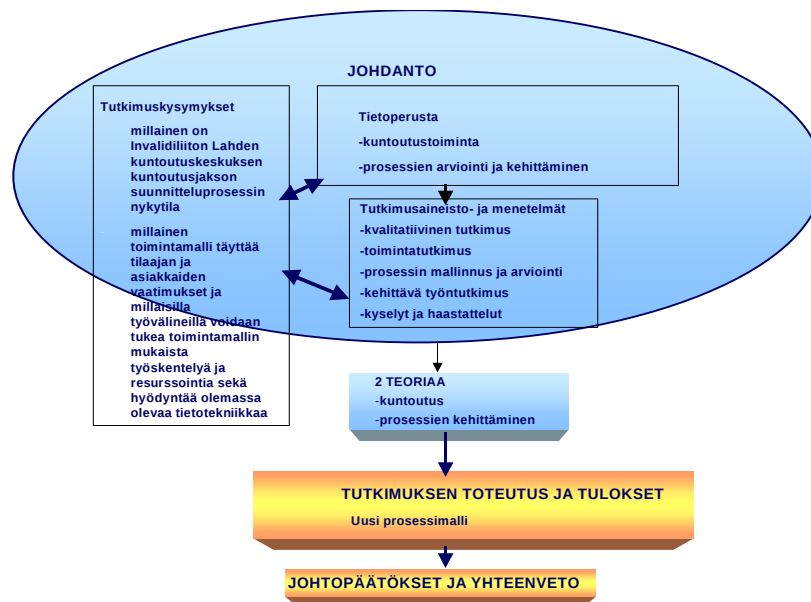
tutkittava kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne jakautuu viiteen osaan, jonka ensimmäinen luku on johdanto, jossa on kuvattu tämän tutkimuksen taustaa, esitetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset (kuvio 2).

Toisessa luvussa käsitellään kuntoutusta, kuvataan Kelan vaikeavammaisen lääkinnällistä kuntoutusta saavan kuntoutusprosessi, kuntoutuksen toteuttaminen, auditointi ja kuntoutuksen tulevaisuus.

Kolmas luku sisältää tietoperustan, jossa kuvataan prosessien kehittämistä. Siinä kerrotaan prosessien muutostarpeen ja muutoksen käynnistämisestä, prosessien analysoinnista, parantamisesta, jatkuvasta kehittämisestä sekä uuden toimintamallin suunnittelusta ja käyttöönotosta.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

Työn neljäs luku, empiirinen osuus, koostuu kuntoutuskeskuksen nykyisen toimintamallin kuvauksesta, tulosten analysoinnista ja tutkimustuloksista. Tässä luvussa mallinnetaan myös uusi kuntoutusjakson suunnittelu- ja aikataulutusprosessi.

Viidennessä luvussa käsitellään johtopäätöksiä tutkimuksesta ja esitetään kehittämisehdotuksia.

2 KUNTOUTUS

Suomalaisen yhteiskunnan kuntoutustoiminta on saanut alkunsa sadan vuoden takaa raajarikkoisten erityispalveluista. Kuntoutuksen kehitys on saanut varsinaisesti alkunsa toisen maailmansodan jälkeen, kun tavoitteena oli saada sotainvalidit työkykyisiksi. 1960-luvulla kuntoutus oli sosiaalivakuutuksen kustantamaa toimintaa ja 1980-luvulla kuntoutus muuttui asiakaskeskeiseksi, tämän seurauksena vammaisilla on mahdollisuus tasa-arvoiseen osallistumiseen. Vuonna 1991 tapahtui kuntoutuksen kokonaisuudistus.

Tämän uudistuksen tarkoitus oli yksinkertaistaa kuntoutusjärjestelmää ja parantaa kuntoutuksen saatavuutta ja kohdentumista yhteistyötä ja työnjakoa kehittämällä. (Kallanranta ym 2001, 1).

VALTAVA-uudistuksen myötä valtion suora rahoitus väheni ja jäi kokonaan pois v. 1989. Raha-automaattiyhdistys otti vastatakseen rahoituksen tästä osasta.

Valtionosuuslain mukaisesti osasta toiminnan rahoituksesta vastaavat nykyisin kunnat ja kuntainliitot, jotka ostavat sopeutumisvalmennuksen eri järjestäjiltä tai tuottavat itse nämä palvelut. 1970-luvun loppupuoli ja 1980-luku ovat merkinneet Invalidiliiton järjestämälle sopeutumisvalmennukselle suurta kasvun aikaa. (Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksen toimintajärjestelmä 2010).

Yhteiskunnassa ja ihmisten toimintaympäristössä on tapahtunut suuria ja rajuja muutoksia. Työn tekeminen on muuttunut lihastyöstä aivotyöksi, jolloin vaatimustaso on myös kasvanut. Tämä on aiheuttanut uupumista työväestössä ja tilastot osoittavat, että vain joka kolmas nauttii vilpittömästi työstään. Epävarmuus tulevaisuudesta ja materiaalsen elämän tavoittelu on johtanut perheiden pahoinvointiin ja hajoamiseen ja sosiaalisten tukiverkkojen hajoamiseen. Nämä ovat lisänneet yksinäisyyttä, elintapasairauksia, mielenterveysongelmia, päihteiden ja huumeiden käyttöä. (Kallanranta ym 2001, 1).

Näiden ongelmien vuoksi kuntoutukselle on tässä yhteiskunnassa tilausta, mutta pelkkä kuntoutus ei riitä, vaan muutosta parempaan tulisi tapahtua myös ympäristön rakenteissa, toimintakulttuurissa, arvomaailmassa, ihmiskuvassa ja turvallisuudessa. (Kallanranta ym 2001, 1).

Kuntoutuksen tavoite ei ole pelkästään fyysisen toimintakyvyn paraneminen tai työllistyminen tai jokin muu rajallinen asia, vaan kuntoutuksen tavoite voi olla elämänlaadun ja elämisen mahdollisuuksien paraneminen. Tämän tavoitteen toteutuminen vaatii monialaista ja moniammatillista kuntoutusta, jossa hyödynnetään vertaisryhmää, yhteisöllisyyttä ja uusien asioiden turvallista kokeilua.

Nykyisessä järjestelmässä kuntoutukseen hakeutuminen on erittäin työlästä ja hankalaa ja palveluntuottajan osalta hankintalaki ja kilpailutus on hankaloittanut palveluntuottamista vaatimusten lisääntymisellä. (Kuntoutuslaitosselvitys 2009, 71).

2.1 Kuntoutuksen määrittely

Yhteiskunnassa on kuntoutusta ollut jollakin tavalla niin kauan, kun on autettu sairaita, vammaisia tai muuten syrjäytyneitä kansalaisia löytämään merkityksellinen asema omassa yhteisössään tai omassa elämäntilanteessaan. Ensimmäisiä kuntoutuksen muotoja koko maailmassa on ollut aistivammaisten lasten ja nuorten erityisopetus. Erityisopetuksessa on tavoiteltu kuntoutuksen keskeistä periaatetta, joka on sairaudesta ja vammasta aiheutuvien yksilöä koskevien haittojen merkityksen poistamista, vähentämistä ja kompensointia. (Kallanranta ym 2001, 16).

Kuntoutukselle on myös määritelty yhteiskunnallisia tehtäviä, jotka ovat keino vähentää vaikeavammaisen ja ikääntyvien hoidon ja huollon tarvetta sekä kustannuksia. Kuntoutusta voidaan myös tarkastella yksilön kannalta, jolloin kuntoutuksen perustana on yksilön oikeus ihmisarvoiseen elämään, joka pitää sisällään oikeuden onnellisuuteen ja hyvinvointiin, vapauteen, itsenäisyyteen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. (Kallanranta ym 2001, 30).

Kuntoutusta on määritelty eri aikoina eri järjestöjen, kansainvälisten organisaatioiden ja asiantuntijoiden taholta. Yhdistyneiden kansakuntien vuoden 1993 yleiskokouksen päätösasiakirjassa kuntoutuksen perimmäiseksi tavoitteeksi määriteltiin mahdollisimman itsenäinen elämä:

” Kuntoutus tarkoittaa prosessia, jonka avulla vammaisia (tai vajaakuntoisia) henkilöitä autetaan itse saavuttamaan ja ylläpitämään mahdollisimman hyvä fyysisen,

aistimuksellisen, älyllisen, psyykkisen tai sosiaalisen toiminnan taso, jolloin heillä on mahdollisuus elää mahdollisimman itsenäistä elämää.

Kuntoutus voi sisältää toimenpiteitä, joilla erilaiset toiminnot mahdollistetaan tai palautetaan, tai sen avulla voidaan korvata jonkin toiminnon menetys, puuttuminen tai rajoitus. Kuntoutus ei sisällä alkuvaiheen lääketieteellistä hoitoa. Se käsittää suuren joukon toimenpiteitä ja toimintaa perus- ja yleiskuntoutuksesta aina tavoitteelliseen toimintaan saakka, josta esimerkkinä on ammatillinen kuntoutus.” (Kallanranta ym 2001, 31-32).

Aila Järvikoski ja Kristiina Härkäpää halusivat määritellä kuntoutuksen tehtävää laajalaisemmaksi toiminnaksi kuin kansainväliset organisaatiot olivat määritelleet. He päätyivät seuraavanlaiseen määritelmään:

”Kuntoutus on suunnitelmallista ja monialaista toimintaa, jonka yleistavoitteena on auttaa kuntoutujaa toteuttamaan elämänprojektejaan ja ylläpitämään elämänhallintaansa tilanteissa, joissa hänen mahdollisuutensa sosiaaliseen selviytymiseen ja integraatioon ovat (sairauden tai muiden syiden vuoksi) uhattuna tai heikentyneet.

Kuntoutus perustuu kuntoutujan ja kuntouttajien yhteisesti laatimaan suunnitelmaan ja jatkuvaan prosessin arviointiin. Kuntoutus sisältää yksilön voimavaroja, toimintakykyä ja hallinnan tunnetta lisääviä sekä ympäristön tarjoamia toimintamahdollisuuksia parantavia toimenpiteitä. Kuntoutus voi perustua sekä yksilö- että ryhmäkohtaiseen työskentelyyn, ja siinä käytetään hyväksi lähiyhteisöjen sosiaalisia verkostoja.” (Kallanranta 2001, 35-36).

2.2 Kelan vaikeavammaisen lääkinnällistä kuntoutusta saavan kuntoutusprosessi

Vaikeavammaisen kuntoutujan kuntoutus perustuu kuntoutussuunnitelmaan, jonka on laatinut hänen hoidostaan ja kuntoutuksen suunnittelusta vastaava julkisen terveydenhuollon yksikkö. Tämä kuntoutussuunnitelma on laadittu yhdessä kuntoutujan ja tarvittaessa hänen omaistensa ja läheistensä kanssa.

Tämän jälkeen kuntoutuja hakee kuntoutusta ja liittää hakemukseen kuntoutussuunnitelman. Hakemuksen perusteella Kela myöntää kuntoutuksen, avoterapian päätös voidaan tehdä 1-3 vuoden ajalle ja yksilöllisen kuntoutusjakson

tarve arvioidaan vuosittain. (Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2011, 2-3).

Yksilöllisen kuntoutusjakson ja –kurssin tarve perustuu laadittuun kuntoutussuunnitelmaan ja niiden toteutus perustuu moniammatilliseen työtapaan. Kuntoutujan omainen tai perhe voi myös osallistua kuntoutukseen. Kuntoutusjakson ja –kurssin alkuvaiheessa asetetaan tavoitteet yhdessä kuntoutujan ja moniammatillisen työryhmän kanssa. Tämän jälkeen alkuhaastattelujen ja kokonaistilanteen arvioinnin jälkeen laaditaan kuntoutusohjelma. Kuntoutusohjelma sisältää yksilötapaamisia, yksilö- ja ryhmäterapioita, ryhmäpuotoista toimintaa, vertaistukea ja kuntoutusta tukevaa vapaa-ajan ohjelmaa. Tarvittaessa kuntoutusjakson aikana tehdään verkostoyhteistyötä ja ollaan yhteydessä omaiseen. Päätösvaiheessa kuntoutuksen vaikutuksia arvioidaan samoilla arviointimenetelmillä, joita on käytetty alkuvaiheen haastatteluissa. Tämän perusteella työryhmä ja kuntoutuja tarkastelevat alkuvaiheessa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tämän jälkeen palveluntuottaja laatii kuntoutuksesta kuntoutusselosteen, joka toimitetaan kuntoutujalle, Kelaan ja suunnittelutaholle, jonka tehtävänä on seurata kuntoutuksen vaikuttavuutta. (Paltamaa ym 2011, 30-32).

2.3 Kuntoutuksen toteuttaminen

Palveluntuottajan on varmistettava, että myönnetty kuntoutus ja siihen suunniteltu aikataulu sopivat kuntoutujalle. Tämän jälkeen palveluntuottaja lähettää kutsukirjeen kuntoutujalle, jonka pitää sisältää mm. kuntoutuksen yleiset tavoitteet, ajankohta, saapumisaika ja ohjeet saapumisesta ja kuntoutuksen sisältö ja alusta ohjelma. Kutsukirjeen liitteenä lähetetään myös ennakkokysely, jossa kysytään tietoja mm. kuntoutujan henkilökohtaiset kuntoutuksen tavoitteet ja toiveet, kuntoutujan kokemaa fyysinen ja psyykinen terveydentila, sosiaaliseen toimintakykyyn liittyvät asiat esim. kommunikaatio ja erityistarpeet.

Näiden ennakkotietojen perusteella moniammatillinen työryhmä laatii alustavan kuntoutusohjelman, ottaen huomioon kuntoutujan tarvittavat yksilölliset tarpeet. Kuntoutusohjelman sisältö on kohderyhmän tarpeita ja tavoitteita vastaava ja se toteutetaan palvelulinjalle annetun tarjouksen mukaisesti. Kuntoutusohjelman

toteutuksessa huomioidaan hyvistä kuntoutuskäytännöistä ja tutkimusten vaikuttavuustuloksista saatuja tietoja ja kokemuksia sekä kyseessä olevaan kuntoutukseen soveltuvia teoreettisia viitekehyksiä.

Kuntoutuksen vaikuttavuutta seurataan erilaisilla mittareilla, jotka liittyvät kuntoutujan elämänlaatuun ja toimintakykyyn.

Kuntoutusjakson jälkeen laaditaan kuntoutusseloste, joka sisältää mm. seuraavat asiat: tiivis kuvaus kuntoutuksen tuloksista ja toteutuneista tavoitteista, jatkokuntoutuksen ja -hoidon kannalta keskeiset mittaustulokset ja keskeiset suositukset. (Kelan avo- ja laitosmuotoisen kuntoutuksen standardi 2011, 7-14).

Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksessa noudatetaan Invalidiliiton hyvä kuntoutuskäytäntö – sitoumusta, joka on ”Invalidiliiton kuntoutuksen toimintayksiköiden yhteinen laatulupaus kuntoutuspalveluiden laadun jatkuvaksi parantamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.. Sen tarkoitus on varmistaa laadukkaiden kuntoutuspalveluiden saatavuus Invalidiliiton liittohallituksen vahvistaman laatupolitiikan mukaisesti (15.1.2007). Sitoumuksen tehtävä on ohjata kuntoutuksen toimintayksiköitä oman laatujärjestelmän ylläpitämisessä ja jatkuvassa kehittämisessä. Toimintayksiköt noudattavat näitä sovittuja yhteisiä periaatteita kaikessa toiminnassa.” (Invalidiliiton hyvä kuntoutuskäytäntö 2009, 5)

Hyvässä kuntoutuskäytännössä on kuvattu kuntoutusjakson vaiheet alla olevan kuvion 3 mukaisesti:

Kuntoutusjakson vaiheet

1. Kuntoutuspalveluiden suunnitteluvaihe	2. Kuntoutusjakson tuloa edeltävä vaihe	3. Kuntoutusjakson alkuvaihe	4. Kuntoutusjakson toteutusvaihe	5. Kuntoutusjakson päättyminen	6. Kuntoutusjakson jälkeinen vaihe
Suunnittelu ja seuranta	Suunnittelu ja seuranta	Suunnittelu ja seuranta	Suunnittelu ja seuranta	Suunnittelu ja seuranta	Suunnittelu ja seuranta
Kuntoutusyhteistyö ja tiedottaminen	Kuntoutusyhteistyö ja tiedottaminen	Kuntoutusyhteistyö ja tiedottaminen	Kuntoutusyhteistyö ja tiedottaminen	Kuntoutusyhteistyö ja tiedottaminen	Kuntoutusyhteistyö ja tiedottaminen
Jatkuva arviointi ja laadunvarmistus	Jatkuva arviointi ja laadunvarmistus	Jatkuva arviointi ja laadunvarmistus	Jatkuva arviointi ja laadunvarmistus	Jatkuva arviointi ja laadunvarmistus	Jatkuva arviointi ja laadunvarmistus

KUVIO 3. Kuntoutuksen vaiheet (Hyvä kuntoutuskäytäntö, 20-25)

Jokaisen kuntoutusjakson vaihe jakautuu kolmeen osaan, suunnittelu ja seuranta, kuntoutusyhteistyö ja tiedottaminen ja jatkuva arviointi ja laadun varmistus. Näiden kolmen osan sisältö on määritelty Hyvässä kuntoutuskäytännössä. Esimerkiksi kuntoutuspalveluiden suunnitteluvaiheen jatkuva arviointi ja laadunvarmistus sisältää, että tarjottavista kuntoutuspalveluista laaditaan palveluprosessikuvaukset ja/tai yksityiskohtaisemmat palvelumäärittelyt, työ- ja toimintaohjeet, jotta voidaan osoittaa millainen palvelujen laatu, sisältö ja toteutus on. Kuvauksissa käytetään apuna Invalidiliiton yhteistä mallia ja tuotteistamiseen laadittuja työkaluja. Prosessien tehokkuutta mittaamaan sovitaan prosessimittarit. Asiakastyytyväisyyden tulokset otetaan huomioon palveluiden suunnittelussa. (Hyvä kuntoutuskäytäntö, 20).

2.4 Auditointi

Laatujärjestelmän auditointi toimii johdon apuvälineenä yrityksen laadunkehittämistyössä. Sisäisessä auditoinnissa yritys itse arvioi laatujärjestelmää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitä asioita tulee parantaa. Sisäisen auditoinnin tuloksia hyödynnetään johdon katselmoinneissa. Ulkopuolisen suorittama auditointi on virallisempi ja sen tavoitteena on esim. laatusertifikaatin hankinta tai asiakas auditoi ostamansa palvelun, jotta voi todentaa sen olevan sopimuksen mukainen. (Lecklin 1999,81).

Kuntoutujan saama kuntoutus tulee olla sen mukaista, kuin kilpailutuksessa palveluntuottaja on tarjonnut. Kansaneläkelaitos suorittaa auditointeja kuntoutuslaitoksissa, joilta he ovat hankkineet kuntoutuspalveluja. (Kelan avo- ja laitosmuotoisen kuntoutuksen standardi 2011, 27).

Auditoinnin tarkoituksena on katsoa kuntoutusprosessia Kelan sekä kuntoutujan näkökulmasta. Auditoinnissa tarkastellaan, onko palveluntuottaja toiminut Kelan standardien, kuntoutustoimintaan velvoittavien lakien ja asetusten sekä tehdyn tarjouksen ja sen perusteella syntyneet sopimuksen mukaisesti. Palveluntuottajan toiminnoista tarkastellaan seuraavia osa-alueita: laadunhallinta, henkilöstö, kuntoutustila ja -laitteet, asiakasturvallisuus, kuntoutujan oikeudet, kuntoutusprosessi (sisältö ja toteutus) sekä dokumentaatio. (Kelan avo- ja laitosmuotoisen kuntoutuksen standardi 2011, 27).

Kelan toimihenkilöt, jotka suorittavat auditoinnin, luokittelevat havainnot vakaviin ja lieviin poikkeamiin sekä kehittämisehdotuksiin. Vakavan poikkeaman palveluntuottaja voi saada, jos toiminnasta puuttuu vaatimus laadun osatekijöistä ja/tai menettelytavoista, esimerkiksi kelpoisuusehdot eivät täyty kuntoutuspalveluiden, henkilöstön tai kuntoutustoimintaa ohjaavien lakien ja asetusten vaatimusten osalta. Lievemman poikkeaman palveluntuottaja voi saada, jos esimerkiksi dokumentointi ei ole täysin toiminnalle asetettujen tai luvattujen kriteereiden mukainen. Kehittämisehdotusten tarkoituksena on parantaa palveluntuottajan laadunhallintaa. (Kelan avo- ja laitosmuotoisen kuntoutuksen standardi 2011, 27).

Vakavat poikkeamat edellyttävät palveluntuottajalta aina toimenpiteitä välittömästi ja lievät poikkeamat voidaan korjata kahden kuukauden kuluessa. (. (Kelan avo- ja laitospuolittaisen kuntoutuksen standardi 2011, 27).

2.5 Kuntoutuksen tulevaisuus

Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton julkaiseman järjestöbarometrin mukaan kuntoutuksessa on käynnissä pudotuspeli. Barometrin mukaan järjestöt pelkäävät , että Kelan kilpailutus aiheuttaa sen, että kuntoutuksen tuottajat kilpailutetaan hengiltä. Kuntoutusta kilpailutetaan silloinkin, vaikka kilpailevia tuottajia ei ole. (Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, tiedote 10.11.2010).

”Lääkinnällisen kuntoutuksen tulee olla viiveetön jatke terveydenhuollossa toteutetulle hoidolle ja kuntoutuksen tulee saumattomasti integroitua hoidon kokonaisprosessiin. Tämän johdosta terveydenhuollolla tulee olla keskeinen vastuu kuntoutusprosessin ohjauksessa ja palvelujen järjestämisessä. Laitoskuntoutuksen roolin tulee kohdistua tiettyihin rajattuihin kohderyhmiin ja palveluihin. Kansaneläkelaitoksen järjestettäväksi säädetyn vaikeavammaisten lääkinällisen kuntoutuksen ehtoja tulee tarkistaa siten, että kuntoutus kohdistuu ja ajoittuu vaikeavammaisen henkilön kuntoutustarpeen ja elämäntilanteen kannalta nykyistä vaikuttavammin. Samalla tulee tarkistaa Kansaneläkelaitoksen ja sairaanhoitopiirien välistä vastuunjakoja ja rahoitusta vaikeavammaisten kuntoutuksen järjestämisessä”. (Kuntoutuslaitosselvitys 2009, 89).

Vuonna 2009 Kansaneläkelaitos maksoi kuntoutusta 80 000 suomalaiselle. Kuitenkin suurin osa vastavammautuneista vanhuksista jäi vaille kuntoutusta, koska yli 65-vuotiaiden kuntoutus kuuluu kuntien maksaa ja kuntien tiukan taloudellisen tilanteen vuoksi, vanhusten kuntoutukseen ei löydy rahaa. Tämä lisää kuitenkin kuntien kustannuksia, sillä kotihoidon tarve lisääntyy. (Kodin Pellervo 3/2011, 44).

Tulevaisuudessa kuntoutuksen kehittämisohjelman yhtenä tavoitteena on, että kuntoutuksen hankintamenettely olisi joustavampaa. Tähän tavoitteeseen päästään tukemalla tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä lisäämällä asiakkaiden

valintamahdollisuuksia ja kehittämällä erilaisia hankintamenettelyjä esim. palvelusetelitoimintaa. Kuntoutuksen resurssit tulisi turvata niin, että kuntoutuspalvelut voidaan järjestää tasapuolisesti tarpeen mukaan kaikille. (Invalidiliiton kuntoutuksen sidosryhmälehti Elmo 1/2011, 15).

3 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Kun yritys haluaa kehittää prosessejaan, on sillä mahdollisuus valita useista erilaisista vaihtoehtoista omalle yritykselleen sopiva malli. Yrityksissä tapahtuu prosessien kehittämistä kaiken aikaa laatujärjestelmien avulla, mutta voidaan tulla myös tilanteeseen, jolloin pelkkä prosessin kehittäminen ei riitä, eikä sen avulla päästä asetettuihin tavoitteisiin. Tässä kohtaa yrityksen johto joutuu tekemään päätöksen, suunnitellaanko koko prosessi alusta lähtien uudestaan ja mitä muutoksia se vaatii toiminnoissa ja rakenteissa. (Laamanen 2001, 38-42).

Yrityksen johdon tulee ymmärtää, mitä prosessiajattelu merkitsee, jotta he pystyvät viemään prosessiajattelua läpi organisaation. Se merkitsee yrityksen kaikkien prosessien läpiviemistä lähtien tuotekehittelystä päätyen asiakkaalle toimitettavaan tuotteeseen tai palveluun. (Peppard 1995, 6-7).

Liiketoimintaprosessi sisältää loogisesti toisiinsa liittyviä eri toimintoja ja tarvittavia resursseja ja näiden avulla saadaan toiminnan tulokset, joihin liittyy suorituskky. Prosessit alkavat aina asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Kun prosessit toimivat hyvin, niin ne parantavat yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja asiakas tuntee saavansa laadukasta palvelua. (Laamanen 2001, 19-20).

Palveluita tuottavassa yrityksessä prosessit on myös suunniteltu ja kuvattu tarkasti, mutta prosessin kulkuun asiakkaiden vaikutus on suurempi kuin tavaroita valmistavassa yrityksessä. Palvelun tuottamisprosessin ja asiakkaan kokeman prosessin välillä täytyy olla linkkejä ja tapahtua vuorovaikutusta, jotta päästäisiin hyvään tulokseen. Eri asiakkaiden tarpeet eivät aina toteudu samalla tavalla prosessin eri vaiheissa, joten prosessit tulisi suunnitella niin, että lopputulos olisi tyytyväinen asiakas. (Laamanen 2001, 21).

Hyvin toimivat ja kuvatut prosessit auttavat organisaatiossa työntekijöitä toimimaan tehokkaammin, ymmärtämään kokonaisuuden ja tietämään tehtävänsä prosessissa. Työntekijät pystyvät tämän johdosta paremmin kehittämään omaa työtään, kun he pystyvät hahmottamaan oman työnsä vaikutukset koko prosessiin. Tämä edellyttää, että yrityksen johto sekä työntekijät ymmärtävät prosessiajattelun ja sen keskeiset

toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Tiedetään kuka omistaa prosessin ja miten toimitaan, jos prosessi ei toimi, niin kuin on suunniteltu. (Laamanen 2001, 23).

Prosessit on jaoteltu ydin-, avain- tai tukiprosesseihin. Ydinprosessit palvelevat ulkoisia asiakkaita. Näitä ydinprosesseja ovat tyypillisesti tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Ydinprosesseissa kuvataan liittymät toimittajiin, asiakkaisiin ja yrityksen muihin prosesseihin. (Lecklin 2006, 130).

Talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto ovat yrityksen tyypillisiä tukiprosesseja, jotka tukevat ja luovat edellytyksiä ydinprosessin onnistumiseksi. (Lecklin 2006, 130).

Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja näitä prosesseja tulisi jatkuvasti kehittää. Avainprosessit voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. Pääprosessit ovat yleensä ydinprosesseja (Lecklin 2006, 130).

3.1 Prosessien muutostarpeen ja muutoksen käynnistäminen

Tänä päivänä yhteiskunta elää jatkuvassa muutoksessa, johtuen poliittisista ja sosiaalisista syistä ja kun asiakkaiden vaatimukset kasvavat, tuotteiden ja palveluiden hinnat eivät saisi nousta ja palveluiden tulisi olla laadukkaita. Yritysten pitää pystyä vastaamaan näihin haasteisiin ja valmistaa tuotteet ja tuottaa palvelut tehokkaammin ja taloudellisemmin kuin kilpailijat. (Martola 1997, 74).

Muutostarpeet voivat tulla esille asiakaspalautteiden kautta, jota kerätään systemaattisesti ja analysoidaan säännöllisesti ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. Muutostarpeet tulevat myös esille, kun prosesseja mitataan suunnitelmallisesti sekä kun laskettaessa laatukustannuksia. (Martola 1997, 74).

Hyvin menestyvät yritykset pystyvät muuttamaan ja kehittämään prosessejaan, jos heidän prosessinsa ovat toimivia ja heidän henkilökuntansa on sitoutunut työhönsä ja työntekijät tietävät yrityksen tavoitteet ja mihin muutoksella pyritään. Tämä edellyttää, että prosessit on kuvattu ja työntekijät tuntevat prosessit ja prosessien

omistajat valvovat prosessien toimivuutta ja osallistuvat prosessien kehittämiseen. (Martola 1997, 13-14).

Ennen kuin mitään muutosta voidaan lähteä toteuttamaan, tulee tarkentaa organisaation liiketoimintavisio, koska sen avulla saadaan ohjausta muutosvision toteuttamiselle. Visiodokumentin tulisi sisältää ainakin seuraavat kohdat:

- kertoo minne yritys on menossa
- kertoo toimenpiteistä, jotka eroavat nykyisistä
- kertoo syyn, miksi ollaan tekemässä muutoksia
- kuvaa tulevaa johtamistyyliä
- kertoo, kuinka yrityksen asiakkaat erottavat yrityksen kilpailijoista
- kertoo yrityksen erikoisosaamisalueista
- kertoo aikataulullisista tavoitteista
- kertoo, miten menestystä mitataan
- on helposti ymmärrettävä

(Nyman, Silen 1995, 62).

Hyvin usein muutokseen vaikuttavat niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät. Jos esimerkiksi ulkoisessa ympäristössä tapahtuu sellainen muutos, että kilpailijoita tulee lisää, niin yrityksen on mietittävä, kuinka se tehostaa omien resurssien käyttöä, jotta toiminta olisi taloudellisempaa. Tässä kohtaa usein tulee esille tietotekniikan tehokkaampi käyttö ja myös johdon ohjausjärjestelmiä tulee tarkastella kriittisesti. Tässä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa koko organisaatiokulttuurin muuttumiseen. (Martola 1997, 17).

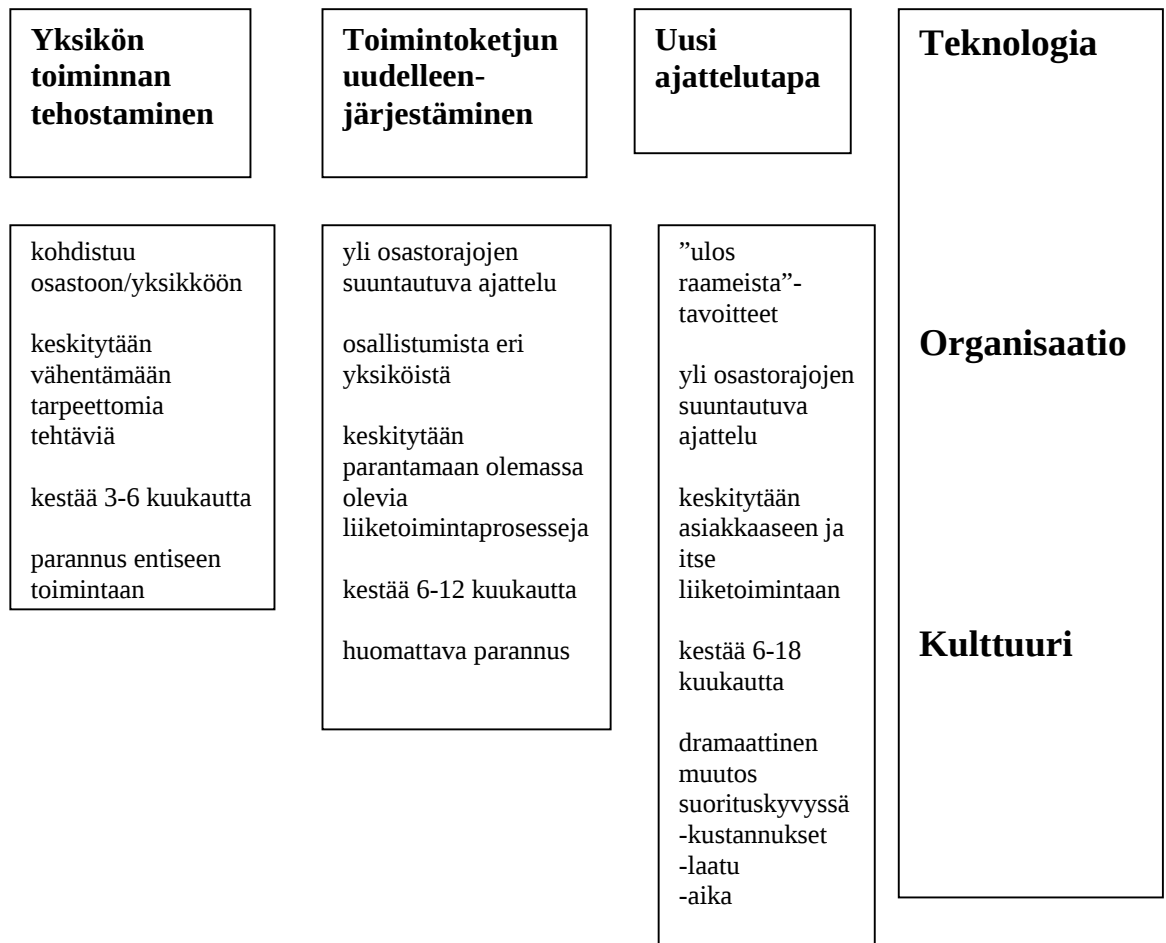
Kotterin (Kotter 1996, 13) mukaan organisaation muutoshankkeiden tavallisimpia virheitä tehdään sellaisessa tilanteessa, kun organisaation henkilöstö on tyytyväinen nykytilaan, eikä sen vuoksi tunne tarvetta minkäänlaiseen muutokseen. Yrityksen johdon tehtävänä on viestiä muutostarpeesta ja tavoitteista selkeästi ja riittävästi, jolloin henkilöstö tietää mihin ollaan menossa.

Ryhmän, joka ryhtyy ajamaan muutosta, tulee olla riittävän vahva. Siinä tulee olla mukana henkilöitä, joilla on vastuuta ja valtaa organisaatiossa. Näin estetään

passiivinen vastarinta ja vanhoihin toimintatapoihin tukeutuminen, jotka saattavat aiheuttaa muutoshankkeen epäonnistumisen. Uuden tavoitteen tieltä tulee poistaa virheellisiä asenteita, vanhoja organisaatorakenteita ja tietojärjestelmiä pitää myös uudistaa.

Usein organisaatiossa ei muutosprojektissa aseteta lyhyen aikavälin tavoitteita, jolloin ei pystytä kokemaan onnistumisia ja voi käydä myös niin, että asetetaan lyhyen aikavälin tavoitteita ja niistä innostutaan liikaa ja unohdetaan varsinainen muutoshankkeen tavoite. (Kotter 1996, 13)

Vaikka muutoshanke olisi saatu tehtyä hyvin, niin virhe voidaan vielä tehdä siinä, että saavutettu muutos jalkautetaan huonosti organisaatioon, jolloin uudet toimintamallit unohtuvat käytännön työssä. Tämän seurauksena voi olla, että uusia strategioita ei toteuteta hyvin, yritysostoilla ei saavuteta odotettuja synergioita, re-engineering-hanke kestää liian kauan ja maksaa liian paljon ja saneerauksella ei saada kustannuksia hallintaan ja nämä laatuhankkeet eivät tuota toivottuja tuloksia. (Kotter 1996, 13).



KUVIO 4: Erilaisia tapoja toteuttaa muutos (Martola 1997, 42)

Muutos on yleensä vanhasta toimintatavasta luopumista ja uuden toimintatavan luomista (kuvio 4). Organisaatiossa muutoksen takana vaikuttaa eri henkilöiden, tiimien ja ammattiryhmien henkilökohtaiset näkemykset nykytilasta. Osa työntekijöistä voi kokea, että ei ole mitään tarvetta muuttaa nykyisiä toimintamalleja, koska jos niistä luovutaan joudutaan luopumaan mm. vanhoista valtarakenteista. Työntekijät voivat pelätä myös työpaikkansa menettämistä ja tästä syystä eivät halua nähdä mitään syytä muutokseen. Työntekijöiden kanssa tulisi keskustella avoimesti myös siitä, että jos ei tehdä mitään muutoksia toiminnassa parempaan suuntaan, niin yritys ei pysty jatkamaan toimintaansa. (Martola 1997, 22).

Hyvin toteutetussa toimintatavan muutoksessa esiintyvät yhtä aikaa sekä vanhan toimintatavan hävittämisprosessi että uutta luovan toimintatavan prosessi. Vanhasta toimintamallista luopuminen ei saa olla äkkinäistä, mutta sen pitää olla suunnitelmallista ja aikataulussa tulee pysyä. Jos muutos kestää liian kauan, ihmiset

tulevat kärsimättömiksi ja alkavat keskittyä muihin asioihin ja sitoutuminen muutokseen vähenee. (Martola 1997, 22).

Kun liiketoimintaa kehitetään, sen tarkoituksena on tuottaa sisäisille ja ulkoisille asiakkaille laadukas lopputulos. Muutoksen toteutusta varten täytyy tunnistaa asiakastarpeet, tulee kartoittaa toimintaympäristö, määrittää menestystekijät ja toiminnan tavoitteet, laatia toimintomalli ja suunnitella tietotarveselvitykset. (Roukala 1998, 56).

3.2 Prosessien analysointi

Nykyisen toimintamallin analyysi on erittäin tärkeä tehdä, sillä silloin tutkitaan tarkasti nykyinen toimintamalli ja sen toimivuus. Tämän perusteella johto päättää, muutetaanko toimintamallia kokonaan vai riittääkö pelkästään, että toimintamallia parannetaan. Jotta muutos onnistuisi, tulee johdon itse ymmärtää muutoksen vaikutus ja laajuus sekä pystyttävä esittämään kaikille työntekijöille ymmärrettävästi, miksi, miten ja mihin toimintamallin muutokset vaikuttavat. (Martola 1997, 28-29).

Analyysiä tehtäessä, täytyy vision, jota kohti ollaan menossa, olla tarkasti määritelty. Vision tulee olla soveltuva organisaatiolle ja siinä on realistisesti otettava huomioon organisaation todellinen tilanne ja muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että visiointiin on osallistunut myös eri organisaatioryhmät. (Martola 1997, 47-48).

Yrityksen johto määrittää prosessin kehittämisen tarkoituksen ja rajauksen. Kun prosessien kehittämiseksi laaditaan hyöty- ja riskianalyysi, niin sillä ehkäistään projektin aikana tulevia ulkoisien häiriötekijöiden vaikutuksia ja pysytään määritellyissä hyödyissä eikä yritetä tehdä liian paljon sovitun projektin aikana. (Kiiskinen ym. 2002, 42).

Vision konkretisoimiseksi määritellään kriittiset menestystekijät ja niiden mittarit sekä määritetään nykytila ja tavoitteet.

Toimintojen tehokkuus:

- tehokkuus (käyttöaste, tuotekustannus)
- toiminnallinen laatu(hintataso, laatukustannus, reklamaatiot)

Organisaation oppiminen

- vision omaksuminen (uudet palvelut, yhteinen toimintatapa)
- osaamisen kehittyminen (kokonaisvaltaisia osaajia, luotettavuus)
- jatkuva parantaminen (uudet asiakkaat, uudet tuotteet)

Omistajien odotukset

- kasvu (myynnin kasvu, markkinaosuuden kasvu)
- tulos (pääoman tuotto)
- liikevaihto (yli alan keskiarvon)

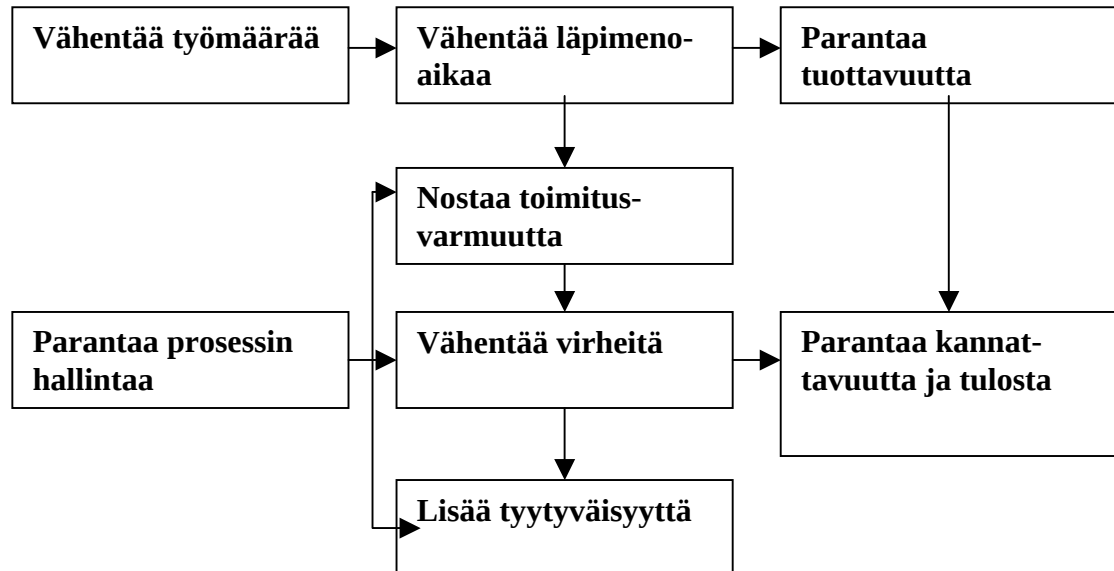
Asiakkaan odotukset

- kokonaispalvelu (asiakastyytyväisyys)
- laatu (nopea palvelu)
- sitoutuminen (yhteistyön sujuminen)
- luotettavuus (saatavuus)

Kriittisissä menestystekijöissä on tärkeä osa asiakkaiden odotusten arviointi. Jos ei pystytä täyttämään asiakkaan odotuksia, eivät myöskään omistajien odotukset täyty. (Martola 1997, 49-50).

Kun yritys pyrkii kehittämään omia toimintamallejaan, se tulee pärjäämään kilpailijoitaan paremmin, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Yrityksen tulee tietää tämän hetkiset muutostarpeet esimerkiksi koneiden ja laitteiden osalta, jotta voidaan tuottaa palveluita tehokkaammin. Mutta myös tulevat muutostarpeet tulee tiedostaa ja ennakoida. On pystyttävä näkemään kuinka liiketoiminta omalla alalla kehittyy ja pystyykö yritys vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin esimerkiksi, löytyykö yrityksestä riittävästi tarvittavaa osaamista ja onko tietojärjestelmät riittävän tehokkaat ja osataanko niitä käyttää riittävän tehokkaasti. (Martola 1997, 51-52).

Kuviossa 5 kuvataan niitä tavoitteita joihin pyritään prosessien analysoinnilla. Kun vähennetään työmäärää ja nopeutetaan läpimenoaikaa, pystytään parantamaan tuottavuutta.



KUVIO 5: Prosessin analysoinnin tarkoitus. (Moisio, 2008a).

Prosessin analysoinnissa tulee olla mukana siihen liittyviä avainhenkilöitä, koska he osaavat sanoa, miten prosessi käytännössä sujuu. He pystyvät vastaamaan kysymyksiin, että saavutetaanko prosessissa sille asetettu tavoite, tuottavatko toiminnot lisäarvoa lopputulokseen, suoritetaanko toiminnot parhaassa mahdollisessa järjestyksessä ja voitaisiinko prosessi tai jokin sen osa suorittaa tehokkaammin? Kun työntekijät ovat mukana analysoinnissa, he myös sitä myöten sitoutuvat muutokseen ja uuteen toimintamalliin. (Martola 1997, 77)

Jos yrityksen johto haluaa todellista muutosta, on työntekijöille annettava aidosti vastuuta ja mahdollisuudet kehittää omaa työtään. Johdon on myös kuunneltava työntekijöiden näkemyksiä tulevaisuuden muutostarpeista ja näin työntekijät kokevat olevansa mukana muutoksen eteenpäin viemisessä. (Martola 1997, 56).

Kun eri ammattiryhmät tai heidän edustajansa osallistuvat prosessin kehittämiseen jo alkuvaiheessa, sitoutuvat he muutokseen huomattavasti paljon paremmin. He pystyvät

yhdessä johdon kanssa analysoimaan tämän hetkistä tilaa ja tuntevat, että heidän näkemyksiään arvostetaan oman työnsä asiantuntijoina. (Kiiskinen ym. 2002, 44).

Muuntumiskykyisessä yrityksessä on työntekijöitä, jotka haluavat kehittää nykyistä toimintaa sekä työntekijöitä, jotka luovat uutta toimintaa. Yrityksen johdon tehtävä on osata resursoida muutosprojekti oikein, luoda otolliset olosuhteet ja ilmapiiri muutoksen läpiviemiseksi ja riittävästä tiedottamisesta on huolehdittava. (Martola 1997, 58-72)

Johdon on huolehdittava siitä, että muutosprojektiin osallistuvat oikeat henkilöt, jotka hallitsevat liiketoiminnan ja ymmärtävät, mistä muutosprosessissa on kysymys. Projektilla on myös oltava johdon tuki. Jos yrityksen johto ei sitoudu muutokseen eikä pysty johtamaan muutosta, ei projekti voi onnistua. Epäonnistumiseen vaikuttaa myös se, jos työntekijä kokee epävarmuutta muutoksen vaikutuksesta omaan työhönsä. (Martola 1997, 58-72)

Nykytilannetta voidaan analysoida esimerkiksi yritysilmaston ja muutosilmapiiri kartoitusten avulla, kuvaamalla toimintoketjut ja analysoimalla ne, sekä toimintojen resurssi- ja kustannusanalyysien avulla. Tarkastelemalla kuinka aikaisemmat muutosprojektit ovat yrityksessä onnistuneet, saadaan arvokasta tietoa siitä, mitä tulevassa projektissa tulisi huomioida, jotta muutosprojekti saataisiin onnistumaan. Jos työntekijöillä on kokemus, että muutosprojektien avulla ei saada mitään uutta ja hyödyllistä aikaiseksi, on johdon pystyttävä vakuuttamaan työntekijät tämän projektin tarpeellisuudesta. (Martola 1997, 74).

Prosessin toimivuutta voidaan kysyä henkilöstöltä sekä asiakkailta. Kun kerätään asiakaspalautetta, voidaan myös samalla kysyä asiakkaan arviota prosessin toimivuudesta. Asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas. Tämän kyselyn myötä nähdään, mihin prosessin kohtaan asiakas on tyytymätön. Yrityksen sisäinen arvio voidaan tehdä samoin kuin asiakasarvio, vain mittarit poikkeavat asiakasmittareista. (Lecklin 2006, 142-145).

Prosessin toimivuutta voidaan selvittää myös auditoinnin avulla, jossa todetaan ovatko prosessikuvaukset tehty oikein, ovatko ne ajan tasalla ja tekevätkö työntekijät

ohjeiden mukaisesti. Poikkeamien avulla nähdään kehittämiskohteita. (Lecklin 2006, 142-145).

Koska prosessiorganisaatiossa on monia prosesseja ja täytyy tehdä päätös, mitä prosessia ryhdytään kehittämään, valinnan voi tehdä prosesseille tehtävän kuntotestin avulla. Prosessit laitetaan tärkeysjärjestykseen asiakaspalautteen ja yrityksen oman arvion avulla. Kuntotestin mittareina voivat olla esimerkiksi, kustannustehokkuus, lopputuotteen laatu, läpimenoaika ja tietojärjestelmätuki. Ominaisuuksille annetaan painoarvot ja näiden perusteella valitaan kehittämiskohteeksi suurimman pistearvon saanut prosessi. (Lecklin 2006, 146-147).

Prosesseja voidaan analysoida erilaisten työkalujen avulla. Näitä työkaluja ovat muun muassa, luova aivoriihityöskentely, prosessikaavion analysointi, prosessin kustannusrakenteen selvittäminen, benchmarking, ongelmien ratkaiseminen ja prosessin toimivuuden jatkuva seuranta. (Lecklin 2006, 148-149).

Analyysin avulla saadaan selville ongelmakohdat ja muutokset prosessissa voivat olla myös erittäin pieniä, vain yhden työvaiheen korjaamista. Vaikutus koko prosessin onnistumiseen voi kuitenkin olla erittäin merkityksellinen ja korjaustoimenpiteeksi voi riittää toimintaohjeiden korjaamista tai uuden tekniikan hyväksikäyttö. (Lecklin 2006, 150).

Analysoinnin tuloksena syntyvät muutostavoitteet, mutta niitä määriteltäessä on kiinnitettävä huomiota, miten muutostavoitteet ovat suhteessa yrityksen visioon ja yrityksen johdon odotuksiin. Kriittiset menestystekijät on myös muistettava huomioida ja niiden merkitys muutostavoitteisiin. Johdon tulee myös ennakkoluulottomasti tuoda tulevaisuuden näkemykset esiin, jos niillä on vaikutusta prosessin muutostavoitteisiin. On myös mahdollista, että muutostavoitteiden määrittelyn myötä syntyy uusia toimintamalleja. (Martola 1997, 80).

Prosessien hallintaan olennaisena osana kuuluu, että sitä voidaan mitata. Prosessin toimivuutta tai toimimattomuutta ei pystytä todentamaan ilman mittareita ja sitä ei sen vuoksi voida myöskään ohjata eikä hallita. Prosessin omistajan tehtävä on kerätä

prosessin tuloksista saamat tiedot ennakkoon sovitulla prosessin mittareilla. (Lecklin 2006, 151).

Johdon tulee tehdä päätös, kuinka usein prosessimittauksia tulee suorittaa ja tärkeää on, että niitä suoritetaan säännöllisesti. Mittauksen kannalta on tärkeää, että valitaan oikea mittari, jonka vaatimuksia ovat, luotettavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys, helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, nopeus ja olennaisuus. Pelkkä mittaus ei riitä, vaan tuloksia tulee myös analysoida ja tehdä tarvittavia päätöksiä tulosten perusteella mahdollisimman nopeasti. (Lecklin 2006, 152-153).

Prosessin analyysin jälkeen, yrityksen johto joutuu tekemään päätöksen, miten jatketaan prosessin kehittämistä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että pelkkä prosessin parantaminen ei johda asetettuihin tavoitteisiin, vaan joudutaan uudistamaan prosessi, BPR, joka muodostuu englannin kielen sanoista Business Process Re-design, [re-engineering](#). Tämä tarkoittaa prosessin radikaalia muutosta, joka vaatii liiketoimintaketjujen uudelleenajattelua ja organisointia eli prosessi on kokonaisuudessaan uusittava. (Martola 1997, 9).

Kehittämisvaihtoehtona voi olla myös, että tehdään muutoksia prosessin kulkuun, jolloin prosessinomistajan tehtävänä on valvoa prosessin tehokkuutta ja katsoa, voiko esimerkiksi työvaiheita yhdistämällä parantaa prosessin suorituskyyä. Muita kehittämisvaihtoehtoja ovat työvaiheiden sisäiset muutokset, johtamisjärjestelmän muutokset tai edellisten vaihtoehtojen yhdistelmät. (Lecklin 2006, 188).

Kun tehdään päätöstä toteutusvaihtoehdosta, on kiinnitettävä huomiota prosessin suorituskyyyn, asiakastyytyväisyyteen ja muutosten toteuttamismahdollisuuteen. Suorituskyyä arvioitaessa on huomioitava mittareilla mitattujen tulosten lisäksi, myös henkilöstön näkemykset muutoksesta. (Lecklin 2006, 188-189).

3.3 Prosessien parantaminen

Kun johto on tehnyt päätöksen, kuinka prosessia ryhdytään parantamaan, tulee tehdä parannussuunnitelma. Sen tulee sisältää parannustavoitteet, uusi prosessikuvaus, pilottiprojektin toteutussuunnitelma, vastuut ja aikataulut, prosessin mittaus ja seurantavaatimukset sekä resurssitarpeet. Jotta prosessin parantaminen onnistuu, näiden edellä mainittujen asioiden tulee olla kaikkien henkilöiden tiedossa, jotka osallistuvat prosessiin. Uudessa prosessikuvauksessa tulee olla yleiskuvaus prosessista, prosessikaavio työvaiheista sekä prosessin omistajan että tiimintehtävät ja vastuut tulee olla kuvattu johtamisjärjestelmässä. Parannussuunnitelma tulee hyväksyttävä myös prosessissa mukana olevilla työntekijöillä, koska vain sitä kautta he ovat valmiita muutoksen läpiviemiseen. Jos vain johto ja prosessin omistaja sen hyväksyvät, niin parannussuunnitelma jää liian etäiseksi työntekijöille, eivätkä he pysty sitoutumaan tavoitteisiin, kun he eivät tunne ja tiedä niitä. (Lekclin 2006, 191-192).

Jos prosessiin on tehty suuria muutoksia, tulee sen käyttöönottoa varten laatia käyttöönottosuunnitelma. Käyttöönottosuunnitelmassa huomioidaan samoja asioita kuin parannussuunnitelmassa, mutta se on yksityiskohtaisempi dokumentoinnin ja työohjeiden osalta. Prosessin käyttöönoton onnistumisen kannalta on tärkeää saada prosessinomistaja ja prosessiin osallistuva johto sitoutumaan uuteen toimintamalliin ja ottaa henkilöstö mukaan muutokseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. On myös muistettava, että jokaisella muutoksella on omat vastustajansa. Johdon pitää luoda mahdollisuus kuunnella vastustajia ja heidän syitänsä vastustukselle. On pyrittävä tuomaan esille uuden toimintamallin etuja ja kertomaan vanhan mallin epäkohdista, jotka johtavat mallin toimimattomuuteen. Uuden mallin käyttöönotto kannattaa aloittaa sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka uskovat uuden mallin tuomiin etuihin. Nämä työntekijät vievät positiivista asennetta organisaatiossa eteenpäin. (Lecklin 2006, 194-195).

Käyttöönottovaiheessa tulee antaa riittävää koulutusta työntekijöille. Ihmiset oppivat ja omaksuvat muutoksia eritavalla ja eri aikaisesti. Jos työntekijät eivät saa opastusta

ja vastauksia esittämiinsä kysymyksiin, voi käydä niin, että käyttöönotto hidastuu tai palataan helposti vanhoihin toimintamalleihin. (Lecklin 2006, 195).

Tärkeää prosessin toimivuuden kannalta on, että uudistetun prosessin toimivuutta seurataan. Prosessinomistajalla tulee olla riittävästi aikaa ja kiinnostusta prosessin tutkimiseen. On selvittettävä, toimiiko prosessi niin kuin on suunniteltu, tekevätkö työntekijät sovittujen työmenetelmien mukaan, ovatko virheet vähentyneet ja ovatko tulokset tavoitteiden mukaiset. Jos syntyy laatupoikkeamia, niiden syyt on selvittettävä mahdollisimman pian ja tehtävä tarvittavat korjaustoimenpiteet. Jos korjaustoimenpiteitä ei suoriteta jonkin yksittäisen toiminnon kohdalta, se saattaa johtaa koko uuden toimintamallin toimimattomuuteen. Näin ollen koko uuden toimintamallin kehittämistyö on mennyt hukkaan. (Lecklin 2006, 195-196).

3.4 Prosessin jatkuva kehittäminen

Prosesseja voidaan lähteä kehittämään sosiaalisena muutoksena ihmisen näkökulmasta tai teknisenä muutoksena järjestelmien näkökulmasta. Kummassakin tapauksessa prosessin kehittäminen vaatii prosessin kuvaamisen, mittaamisen, analysoinnin ja ratkaisujen testaamisen. (Laamanen 2001, 209-210)

Syyt prosessien kehittämislle tulevat asiakaspalautteista, kilpailijoiden toiminnasta, teknologian kehityksestä ja oman organisaation muutoksista. Laatuorganisaatiolla tulee olla kuvattu ja käytössä oleva prosessi, jonka tarkoituksena on jatkuvasti parantaa yrityksen toimintaa. Poikkeamien avulla selvitetään toiminnot, jossa prosessi ei toimi ja ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin. (Lecklin 2006, 198-199, 313).

Prosessiorganisaatiossa vaikuttamalla organisaation prosesseihin ja toimintoihin, johdon tulee varmistaa, että yrityksen toiminta on yhdenmukaista tavoitteiden kanssa. Kun ohjataan toimintoja pystytään vaikuttamaan myös organisaation kustannuksiin. Toimintolaskennan avulla pystytään paremmin seuraamaan eri vaiheiden kustannuksia ja näin kohdistamaan tarkemmin korjaavia toimenpiteitä. (Martola 1997, 112).

Kun pyritään parantamaan prosessia, selvitetään minkä vuoksi prosessi ei toimi suunnitellulla tavalla, mikä on ongelma, ongelman analysointi, ratkaisun kehittäminen, ratkaisun arviointi ja käyttöönotto, toteutuksen varmistaminen ja johtopäätökset. (Laamanen 2001, 211-212).

Kehittämiseen liittyy aina myös työntekijöiden henkinen muutos. Kun työntekijät ovat motivoituneita, koulutettuja ja työhönsä harjaantuneita, he tekevät myös työnsä laadukkaasti. He mieltävät korkean laatutason työnsä tavoitteeksi ja jotta siihen päästäisiin, ovat he valmiita luopumaan omista vanhoista käytännöistään ja tottumuksistaan. (Lecklin 2006, 213-215).

Usein työntekijät itse ovat parhaita oman työnsä kehittäjiä, mutta yrityksen ilmapiiriin tulee olla kehittämismyönteinen, jotta työntekijät voivat turvallisin mielin kehittää ja parantaa omia työtapojaan, eikä heillä tule olla pelkoa, että työtapojen ja toimintamallien kehittäminen johtaa oman työn loppumiseen ja sitä kautta irtisanomisiin. (Lecklin 2006, 213-215).

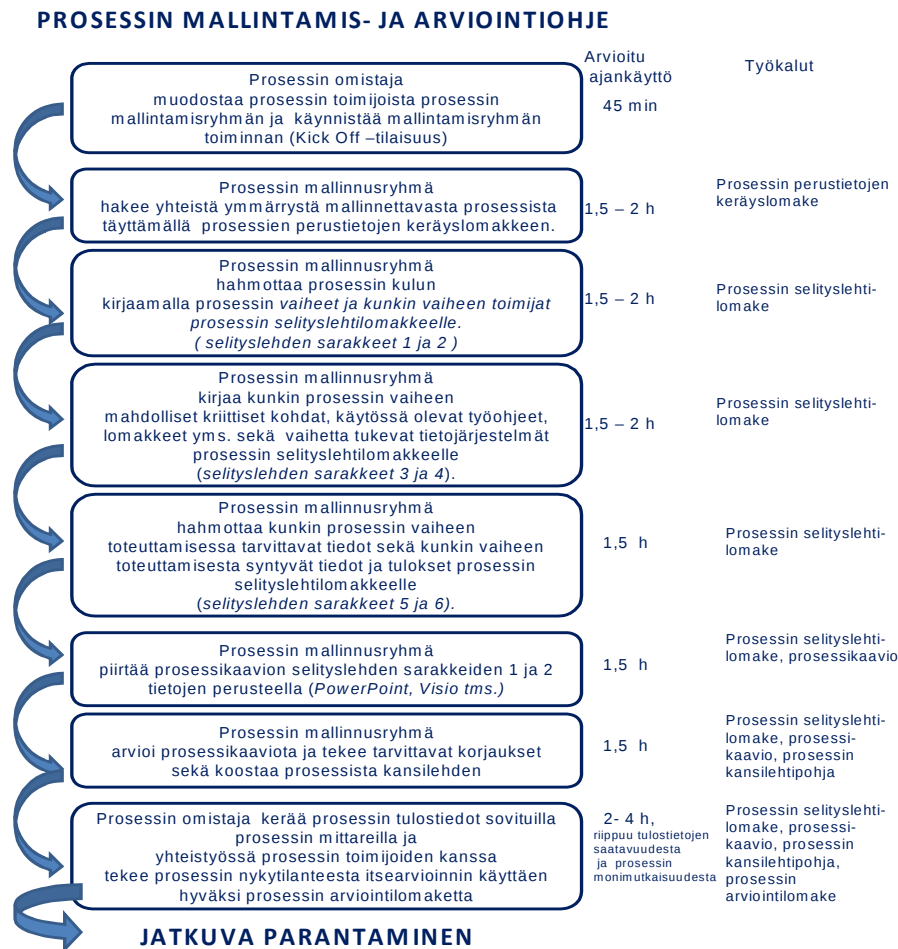
Kun työntekijät ymmärtävät, miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen, he pystyvät omalla panoksellaan parantamaan yrityksen laatua. Toimintoketjuja tulee käydä henkilöstön kanssa läpi ja heidän tulee jokaisen nähdä oma työnsä jossain prosessin vaiheessa ja ymmärtää myös se, että prosessin tulos riippuu sen heikoimman lenkin tuloksesta. Menestyvissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen strategista suunnittelua. (Lecklin 2006, 213-215).

3.5 Uuden toimintamallin suunnittelu

Uutta toimintamallia suunniteltaessa tulee tavoitteeksi asettaa optimitoimintatapa, jonka avulla päästään asetettuihin muutostavoitteisiin. On myös konkretisoitava tarvittavat muutostoimenpiteet ja tämä tulisi tehdä yhdessä henkilöstön kanssa, jotta työntekijät voivat sitoutua muutokseen ja he tietävät, että heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään on huomioitu uutta toimintamallia suunniteltaessa. Tämän avulla saadaan myös muutosvastarintaa pienennettyä. (Martola 1997, 85).

Muutosprosessia on seurattava luotettavien mittareiden avulla, jotta pystytään osoittamaan henkilöstölle muutoksen tarpeellisuus. Työntekijät tulee saattaa vakuuttuneeksi siitä, että prosessien uudistamisella on oikeasti hyötyä toiminnan tuloksiin ja heidän omaan työhönsä. (Martola 1997, 85).

Prosessin mallinnus- ja arviointiohje eli kuinka voidaan valittu prosessi mallintaa ja arvioida yhteistyössä prosessin toimijoiden kanssa, kuvio 6.



KUVIO 6: (www.lpt.fi/tykes)

Erittäin tärkeää on myös, että johto hoitaa tiedottamisen muutoksesta tarkoituksen mukaisesti, sillä hyvin helposti organisaatiossa lähtevät huhut liikkeelle, kun koetaan epävarmuutta muutoksen vaikutuksesta. Johdon tulee myös olla itse sitoutunut muutokseen ja tuntea muutoksen vaikutukset tarkasti. (Roukala 1988, 82).

3.6 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Kun uusi toimintamalli on suunniteltu, ei siitä seuraa automaattisesti sen toteuttaminen. Keskeiseksi haasteeksi muodostuu, että työntekijät sekä johto joutuvat

omaksumaan uudenlaisen ajattelutavan ja voittamaan muutosvastarinnan. Muutosvastarintaa esiintyy eniten yrityksissä, joilla menee kohtalaisen hyvin tai huonosti. Kun yritys on kriisissä, silloin jokainen ymmärtää, että tarvitaan muutosta nykyiseen tilanteeseen. (Hannus 2000, 115-116).

Uuden toimintamallin käyttöönoton tarkoituksena on muutoksen toteuttaminen käytännössä. Muutos vaikuttaa aina johonkin tiettyyn toimintoon ja organisaation osaan ja sitä kautta myös työntekijöihin, jotka joutuvat luopumaan vanhoista toimintatavoistaan. Parhaiten muutosprosessissa onnistuvat organisaatiot, jotka varmistavat muutoksen läpiviennin koulutuksen avulla ja opastamalla työntekijöitä uusissa työtehtävissä. Muutoksen eri osa-alueet tulee konkretisoida ja ne tulee ottaa aikataulun mukaisesti käyttöön. (Martola 1997, 88-102)

Uuden toimintamallin käyttöönotto onnistuu paremmin, jos aikaisemmin on ollut tyytymättömyyttä vanhaan malliin ja uusi toimintamalli on houkutteleva. Lisäksi onnistuminen edellyttää muutosvisiota, joka on työntekijöille selkeä, käytännön toimenpiteitä ja uskoa muutoksen toteutumiseen. Jos työntekijä ei ole riittävän tyytymätön vanhaan malliin eikä koe uutta mallia riittävän houkuttelevana, niin hän ei koe tarvetta muuttaa omaa toimintatapaansa ja muutosvastarinta on myös tämän vuoksi voimakkaampaa. Muutoksen joitakin tuloksia tulisi saada mahdollisimman nopeasti työntekijöiden tietoisuuteen, sillä jos he eivät näe konkreettisia tuloksia siitä, että muutoksesta on ollut hyötyä, he saattavat menettää uskonsa muutoksen toteuttamiseen. (Martola 1997, 88-102)

Vanha toimintamalli voi olla käytössä uuden toimintamallin tukena, mutta vanhan mallin käytöstä täytyy luopua niin pian kuin mahdollista, kuitenkin vasta sitten kun uusi malli toimii riittävän luotettavasti. (Martola 1997, 88-102)

Kun työntekijät on otettu mukaan alusta lähtien muutosprosessiin, niin uusi toimintamalli saa vähemmän vastarintaa aikaiseksi. Muutosvastarinnan vähentämistä parantaa avoin tiedottaminen. Yrityksen johdolla tulisi olla suunnitelma, kuinka muutoksista tiedottaminen olisi mahdollisimman tehokasta ja poikkeaisi normaalista päivittäisistä tiedotuksista. (Nyman, 1995, 123).

Johdon on myös luotava tarvittavat puitteet uuden toimintatavan käyttöönottoa varten. Tarvittaessa on laadittava uudet laatuohjeet, annettava koulutusta uusista toimintatavoista, hankittava tarvittavia apuvälineitä, luotava uudet suoritusmittarit ja aloitettava uudet palaverikäytännöt. ((Lanning 1999, 233).

3.7 Prosessijohtaminen

Yrityksessä, jossa on määritelty ydinprosessit ja tukiprosessit, johtaminen tapahtuu prosesseja johtamalla. Ydinprosessi lähtee aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen ja prosessi kantaa vastuun koko prosessin toimivuudesta. Jotta prosessijohtaminen onnistuu, on johdon aidosti siirrettävä valta prosessinomistajille ja prosessien henkilöstölle tulosityksiköiltä. (Kiiskinen ym. 2002, 29-35).

Prosessijohtamisen lähtökohtana on yrityksen ydinprosessien ja niiden suoritusmittareiden tunnistaminen. Ydinprosesseja voivat olla, uuden tuotteen kehittäminen-, asiakaskannan hallinta-, operatiivinen tilaus/toimitus- tai asiakaspalvelu-prosessi. Ydinprosessit leikkaavat osastorajoja ja ydinprosessin suorituskyky mitataan sen heikoimman lenkin mukaan. (Hannus 2000, 31-32).

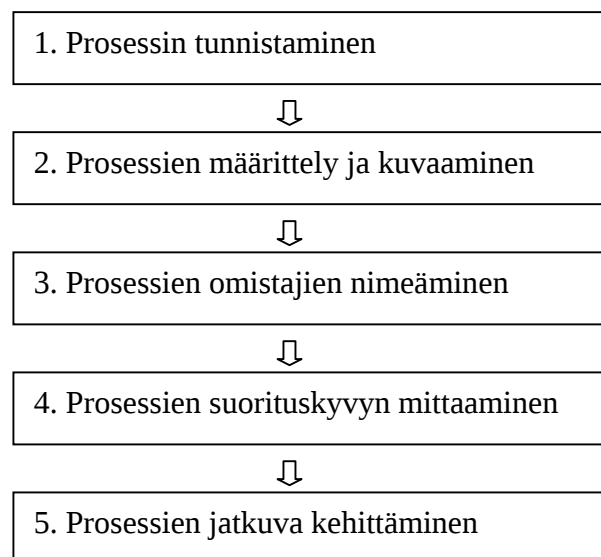
Prosessijohtaminen tapahtuu arjessa ja se ei ole erillistä johtamista, vaan kuuluu yrityksen johtamiskulttuuriin. Prosesseja johtamalla pyritään saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet. Prosessit koostuvat ihmisistä, tekniikasta sekä erilaisista toiminnoista ja näiden kaikkien osa-alueiden tulee olla tehokkaita, jotta yrityksen liiketoiminnan tavoitteet saavutettaisiin. Tavoitteet tulee olla mitattavissa, jotta voidaan seurata, kuinka hyvin tavoitteisiin on päästy ja jos ei olla, niin täytyy pystyä tutkimaan syitä siihen, miksi tavoitteita ei olla saavutettu. (Jeston 2006, 9-11).

Siirtyminen prosessien johtamiseen ei ole helppoa. Ensimmäiseksi on tunnistettava avainprosessit, jonka jälkeen ne on kuvattava. Tämän jälkeen tulee varmasti hankalin ja työläin vaihe, jolloin toiminta on organisoitava prosessien mukaiseksi. Se vaatii, että prosessikuvauksia analysoidaan, perustetaan tiimejä ja verkostoja, analysoidaan osaamista, työkaluja ja suorituskykyä. Myös viestintään on kiinnitettävä huomiota. Toiminnan organisoinnin jälkeen tulee organisaatiossa tehdä prosessien jatkuvaa

parantamista, joka pitää sisällään prosessien kehittämistä, strategista suunnittelua ja muutosten aikaansaamista. Ei siis riitä, että on kerran kuvannut prosessit ja päättänyt organisoida toiminnan prosessien mukaisesti, vaan siihen on sitouduttava niin johdon kuin koko henkilöstön. (Laamanen 2001, 49-50).

Prosessijohtamiseen kuuluu, että prosessitiimit suorittavat prosessit, josta seuraa, että eri osastoilla työskentelevät työntekijät joutuvat laajentamaan osaamistaan ja saavat paremman yleiskuvan yrityksen toiminnasta. Kun prosessitiimi on vastuussa omasta prosessistaan, se pystyvät reagoimaan viiveisiin ja virheisiin nopeammin. Tiimi pystyy tekemään itsenäisesti päätöksiä ja tämä näkyy suoraan viivästysten vähenemisenä, yleiskustannusten pienentymisenä, asiakastyytyväisyytenä sekä työntekijöiden valtuuksien vahvistumisena. (Hammer & Champy, 1993, 53).

Petri Virtasen ja Mikko Wennbergin mukaan yritys pääsee kohti prosessijohdettua organisaatiota seuraavien vaiheiden kautta:



KUVIO 7. Vaiheet kohti prosessijohdettua organisaatiota. (Virtanen ym 2005, 114-115).

Prosessien kuvaamisen tarkoituksena on tehdä näkyväksi yrityksen toimintatavat ja systematisoida ne. Kun yritys tuntee omat toimintatapansa, vasta sen jälkeen niitä pystytään kehittämään. (Virtanen ym 2005, 114-115).

Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksen tavoitteena kuntoutukselle on, että kuntoutujan arki muuttuu paremmaksi, hän löytää itselleen mielekästä tekemistä ja saa jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan toisten kanssa. Kuntoutus käynnistyy usein silloin, kun ihmisellä on jostain syystä vaikeuksia selvitä arkielämässä itseään tyydyttävällä tavalla, hänen hyvinvointinsa on uhattuna tai hän ei kykene osallistumaan toisten tavoin siinä ympäristössä, jossa elää. Kuntoutus merkitsee elämänpiirin laajentamista ja oman elämäntilanteen jäsentyneempää näkemystä tulevaisuuden suunnitteluun. Merkityksellistä on löytää ilon perustunnelma ja mahdollisuuksia voimaantumiseen.

Tutkimus perustui Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksen kuntoutuspalveluiden suunnittelusta ja aikataulutuksesta kerättyyn aineistoon.

4.1 Invalidiliitto ja Lahden kuntoutuskeskus

Invalidiliitto ry on fyysisesti vammaisten valtakunnallinen etu- ja palvelujärjestö. Liitto vaikuttaa vammaisten ihmisten ihmisoikeuksien toteutumiseksi ja tuottaa vammaisten tarvitsemia palveluita. Invalidiliitossa on 33 000 jäsentä, 160 jäsenyhdistystä. Valtakunnallisesti liiton toiminta jakautuu 8 suomenkieliseen ja 2 ruotsinkieliseen alueeseen. Liiton päättävä elin on 56-jäseninen liittovaltuusto, joka valitaan liittoäänestyksellä joka neljäs vuosi.

Invalidiliitolla on toimintayksiköitä eri puolella Suomea. Kuntoutuskeskukset sijaitsevat Helsingissä, Lahdessa ja Rovaniemellä. Järvenpäässä toimii oma koulutuskeskus. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy tuottaa asumispalvelutoimintaa monella paikkakunnalla ympäri Suomen.

Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksessa työskentelee vakituisessa työsuhteessa 73 henkilöä ja tarvittaessa palkataan eri ammattiryhmiin lisätyövoimaa.

Kuntoutuskeskuksessa on edustettuna kuntoutuksessa vaadittavat eri ammattiryhmät, mm. fysio-, toiminta-, puhe- ja perheterapeutit, psykologi, lääkäri, sosiaalityöntekijät,

ryhmäyöntekijä, lähi- ja sairaanhoitajat, seksuaalineuvojat, nuoriso- ja vapaa-ajanohjaajat ja kuntohoitajat.

Lahden kuntoutuskeskuksen toiminnan painopistealueiksi on muodostunut perhekuntoutus, yksilöllinen sopeutumisvalmennus sekä pienten ja harvinaisten vamma ryhmien kuntouttaminen. Kuntoutuskeskuksessa on sen toiminnan aikana toteutettu useita Ray-rahoitteisia projekteja, joiden avulla on kehitetty toimintaa sekä luotu uusia palveluita ja tuotteita. Osa projektien aloittamasta toiminnasta on nykyisin kuntoutuskeskuksen vakiintunutta toimintaa.

Esimerkkinä vakiintuneista toiminnoista mainittakoon Invalidiliiton Harvinaiset-yksikkö, joka toimii valtakunnallisena tietopankkina harvinaisista vamma ryhmistä ja on nykyään osa Harvinaiset-verkostoa sekä kansainvälistä Eurordis-verkostoa.

2000-luvulle ominaista on ollut tilaajien/maksajien tarkentuneet vaatimukset, kilpailutukset, vaikutusten mittaaminen ja yhä tarkempi dokumentointi. Tämä kehitys on vaatinut uudenlaisia työotteita, uusien työtapojen ja työvälineiden opettelua, oman perustan tarkempaa tutkimista.

Lahden kuntoutuskeskus on 2010-vuosikymmelle mentäessä profiloitunut tuottamaan laadukasta kuntoutusta sitä tarvitseville. Kuntoutuskeskuksen erityisosaaminen on moni- ja vaikeavammaisten kuntoutus sekä koko perheeseen kohdistuvat kuntoutus silloin, kun joku perheen jäsenistä on vammaisen. Uusia palveluita ovat monimuotoiset avopalvelut ja tulkkipalvelut.

Palvelutuotanto ja sen toteuttamiseen tarvittavan henkilöstön rakenne on muokattu tämänpäiväisten vaatimusten tasolle. Moniammatilliset kuntoutustiimit ovat saaneet uusien ammattien edustajia, mm puheterapeutin ja neuropsykologin. Ympäri vuorokautisen avustuksen turvaamiseksi on hoitajien lukumäärää lisätty, samoin fysioterapian toteuttamisesta huolehtivat pääsääntöisesti omat fysioterapeutit.

Kuntoutuksen tavoite on ihmisen hyvinvoinnin sekä toimintakyvyn ylläpitäminen ja kohentaminen eli kuntoutujan arki tulee paremmaksi ja kuntoutuja pystyy löytämään itselleen mielekäästä tekimistä. Hän voi jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan toisten kuntoutujien kanssa. Kuntoutus merkitsee elämänpiirin laajentamista ja

merkityksellistä on löytää ilo ja mahdollisuuksia voimaantumiseen. Keskeisiin periaatteisiin kuuluu vertaisuuden hyödyntäminen ja yhteisöllisyyden tukeminen. Vertaisuus merkitsee sitä, että ihmiselle tarjoutuu mahdollisuus kertoa omasta tilanteestaan, terveydestään, toimintakyvystään ja elämästään yleensä. (Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskus, Kuntoudu kaupungissa 2010, 5).

Kuntoutuskeskus uudistaa ja kehittää kuntoutusta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tekemien aloitteiden sekä tilaajien vaatimusten pohjalta. Laatua seurataan esimerkiksi keräämällä asiakaspalautetta kaikilta asiakkailta ja suunnitelman mukaisesti käytetään hyväksi näitä palautteita.

Mahdollistajia eli tilaaja- ja maksaja-asiakkaita ovat mm. kansaneläkelaitos, terveydenhuolto, sosiaalitoimi, vakuutusyhtiöt ja raha-automaattiyhdistys. Kuntoutuja-asiakkaita ovat mm. liikuntavammaiset ja aivovammaiset henkilöt ja heidän läheisensä, vaikeasti vammaiset henkilöt, perheet, joissa on vammainen perheenjäsen, joka voi olla lapsi tai jompikumpi vanhemmista tai vain toinen vanhemmista.

Lahden kuntoutuskeskuksen toimintamallin muutostarpeet tulivat esille jatkuvan lisäresurssitarpeen kautta. Kuntoutusjaksoja tarjottaessa oli laskettu tietty resurssitarve ja toteutusvaiheessa nämä tarjotut resurssit eivät riittäneet. Asiakashallintaohjelmasta saatujen raporttien avulla todettiin, että kuntoutusohjelmaa ei laadita sovittujen ohjeiden mukaisesti. Asiakkailta saatujen palautteiden mukaan, kuntoutus on ollut heidän mielestään laadukasta.

Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksessa tulee huomioida, että asiakkaita on kahdenlaisia, maksaja-asiakkaat ja käyttäjäasiakkaat, joten palvelun tulee olla molempien asiakasryhmien tavoitteiden mukainen.

4.2 Kuntoutusjakson suunnittelun kehittämisen käynnistäminen

Muutostarpeet Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksessa johtuivat sekä ulkoisista että sisäisistä taustatekijöistä.

Kuntoutuskeskuksen johtajan päätöksellä 6.10.2010 asetettiin työryhmä kehittämään kuntoutuspalveluiden suunnittelua ja siihen liittyvää aikataulutuksen sujuvuuden parantamista. Tämä päätös tiedotettiin henkilöstökokouksessa koko henkilökunnalle, sillä on tärkeää, että yrityksen johto hoitaa tiedottamisen muutoksesta tarkoituksen mukaisesti.

Projektin tehtävänä on:

1. Selvittää muutostarpeet
 - a. selvittää poikkeamat sopimuksissa ja prosessissa sekä niihin liittyvissä käytännöissä, ohjeissa ja kuvauksissa
 - b. selvittää ongelmat ja muutostarpeet työvälineissä ja niiden käytössä
2. Tehdä johtajalle ehdotus prosessiksi ja työvälineiksi, jotka mahdollistavat tavoitteen mukaisen työskentelyn

Työryhmän vastuuhenkilöinä toimivat talouspäällikkö ja kehittämispäällikkö. Työryhmän muut jäsenet koostuvat kuntoutustyöntekijöistä ja eri ammattiryhmistä, jotka toimivat eri tiimien vastuuhenkilöinä ja tiiminvetäjinä ja jotka myös käytännössä tekevät suunnittelu- ja aikataulutustyötä. Mukana on myös kuntoutustoiminnan päällikkö, joka vastaa koko kuntoutusprosessista.

Työryhmän ensimmäisen kokouksen (24.9.2010) tehtävänä oli laatia projektille aikataulu, jota projektin vastuuhenkilöt olivat miettineet etukäteen ja jonka he esittelivät kokouksessa. Kokouksen aluksi kehittämispäällikkö ja talouspäällikkö selvittivät projektiryhmän jäsenille projektille annetun tehtävän, jotta kaikille muodostuisi yhteinen näkemys tavoitteista. Käytiin myös yhdessä läpi prosessin nykyinen kulku, koska työryhmään kuului myös työntekijä, joka oli työskennellyt kuntoutuskeskuksessa vasta muutaman kuukauden. Tässä kokouksessa laadittiin yhdessä aikatauluehdotus johtajalle hyväksyttäväksi (liite 1).

Työryhmä teki myös ehdotuksen, että projekti jaettaisiin kahteen alatehtävään:

1. Tutkitaan 5 yksilöllistä kuntoutusjaksoa ja 5 kurssia ja lomakkeeseen merkitään prosessin eri toimintojen ongelmat, koska valittujen kurssien ja yksilöllisten kuntoutusjakson suunnittelu on ajankohtaista ja saataisiin tutkimustuloksia mahdollisimman pian.

Jokainen prosessin eri toiminnon vastuhenkilö kirjoittaa poikkeaman tai muun mahdollisen ongelman, virheen tai sovitun toimintatavan vastaisen tapahtuman erilliselle lomakkeelle. Jokaiselle tähän prosessin osaan osallistuvalla jaetaan oma lomake täyttämistä varten.

Lomake palautetaan arkistoon heti, kun jakson suunnittelun eri toimintojen arviointi on tehty ts. kun kurssia tai jaksoa on kulunut viikko.

2. Selvitetään myöhemmin sovittavin tavoin poikkeamat sopimuksista, ohjeista ja kuvauksista.

Työryhmä kokoontui uudestaan sen jälkeen, kun ensimmäisiä tuloksia oli kirjattu ja työryhmän yhteinen näkemys oli, että tutkimus on erittäin tarpeellinen ja kertoo paljon nykyisestä toimintatavoista. Osa työntekijöistä suunnitteli kuntoutusjakson sovittujen toimintaohjeiden mukaisesti, osa teki niin kuin itse parhaaksi näki ja osa ei edes tiennyt olemassa olevista ohjeista mitään. Tässä työpalaverissa käytiin läpi saatuja tuloksia prosessin eri vaiheista ja niihin liittyvistä kriittisistä menestystekijöistä (prosessin perustietojen keräyslomake, liite 2). Tämän lomakkeen avulla hahmotettiin prosessin kulku ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen vaiheeseen.

4.3 Kuntoutusprosessin nykytilan analysointi

Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksessa valittiin analysoinnin työkaluksi prosessikaavion analysointi. Todettiin, että prosessikaavion avulla projektiryhmään valitut työntekijät näkevät, miten prosessin tulisi mennä ja toteavat, miten se käytännössä tällä hetkellä tapahtuu. Prosessin analysoinnissa tulee olla mukana siihen liittyviä avainhenkilöitä, koska he osaavat sanoa, miten prosessi käytännössä sujuu.

Kun projektiryhmä käy prosessia toimintokohtaisesti läpi, syntyy keskustelua prosessin toimivuudesta ja suoritettujen tutkimusten tulokset osoittavat, että prosessin toimivuuteen vaikuttaa eri tiimien työskentely, eri ammattiryhmien työskentely ja yksittäisen työntekijän toimintatapa (kuvio 5, sivu 21).

Kehittämispäällikkö ja talouspäällikkö kokosivat kyselyn aineistoa ongelmallisista ja vaikeista työtilanteista. Ongelmat kirjattiin sellaisenaan siihen prosessin osaan, jota ongelma koski. Tämän jälkeen ongelmia kirjoitettiin uudelleen niitä tiivistäen, mutta asiasisältöä muuttamatta.

Kehittämispäällikkö ja talouspäällikkö analysoivat tuloksia kehittävän työntutkimuksen avulla. Ongelmatilanteita tarkasteltiin koko toimintajärjestelmän näkökulmasta ja pystyttiin näkemään nykyisen toimintamallin ja työtapojen rakenteelliset ristiriidat ja jännitteet (kuvio 1, sivu 3). Ongelmatilanteet lajiteltiin eri tekijöiden alle seuraavasti:

kohde/tuotos/tulos

1. Asiakkaan/kuntoutujan kuntoutusohjelma
2. Asiakkaan/kuntoutujan tarpeiden ja tavoitteiden, sopimusten ja tilaajan vaatimusten mukainen kuntoutusohjelma
3. Tuloksena ei syntynyt tavoitteen mukaista kuntoutusohjelmaa, vaan ainoastaan pulmakohtia

tekijä

1. Tekijät eivät ole ”oikeasti” ne työntekijät, jotka ovat nykyisessä, hyväksytyssä toimintamallissa sovittu tekijöiksi
2. Tekijäksi sovittu on vaihtunut, joku on ”ottanut” tehtävän omakseen tai tehtävällä ei ole tekijää tai tekijä on näennäisesti sovittu tai olemassa, mutta hänellä ei ole mitään mahdollisuuksia tehdä tehtävää
3. Tekijä ei tiedä, mitä on menossa tekemään tai mitä hänen odotetaan tekevän.
”Työntekijä on laitettu tekemään työtä, suorittamaan tuntia”
4. Kuka kehittää sisältöjä ja missä se tapahtuu? Missä ja miten työntekijä kehittää ”omaa työtään” ja sen sisältöjä? Kuka kehittää kuntoutustyötä ja kuka kehittää yhteistä työtä? Kuka kehittää moniammatillista työtä? Miten tästä kehitystyöstä

syntyneet tulokset muuttuvat kuntoutuskäytännöiksi ja uusiksi toimintamalleiksi, jotka ovat hallinnassa?

5. ”Ihanne olisi, että työntekijä työtehtävään mennessään tietäisi, mitä varten ja mitä tekemää hän on menossa ja että hän pois tullessaan olisi tyytyväinen, että teki mitä pitikin”.

välineet

1. Tiedot, joiden avulla tai joihin perustuen suunnittelu tapahtuu ovat puutteellisia:
 - esimerkiksi lähettävä taho, kuntoutussuunnitelma
 - kuntoutujan tarpeet ja toiveet
 - moniammatillisesti syntynyt kuntoutusohjelma
 - palaute ja arviointi toteutuksesta
 - standardi, tarjous
2. Elbit-ohjelma, jonka avulla suunnittelu tehdään ei ole täysipainoisesti käytössä tai sen hallinnassa on pulmia
3. Puuttuu asenne, että ”näillä ainespuilla”, jolloin suunnittelussa on otettava huomioon ne pakolliset tekijät, joita ei voi muuttaa ja muutettava niitä, joita on mahdollista muuttaa
4. Mikä on luotettava väline vaadittavien tuntien laskemiseen, jotta varmistetaan standardin täyttyminen?
5. Ei tiedetä suunnitteluvaiheessa, ketä ja milloin ja mitä ja mitä tekeviä resursseja olisi käytettävissä suunnittelun alla olevalla kuntoutusjaksolla.

säännöt

1. Puuttuu karttoja, joiden avulla tiedämme minne olemme menossa ja mitä tietä pitkin
2. Tiimi vastaa, että kuntoutus on kuntoutujille sopivaa ja turvallista
3. Resurssien jakautuminen ja riittävyys ei ole suunniteltu, eletään kädestä suuhun tulipaloja sammuttaen
4. Kuntoutuksen, kuntoutusjaksojen, kuntoutujaryhmän tai yhden kuntoutujankaan tavoitteet eivät ole tiedossa/tiedostettu. Jaksolle osallistuvalla työntekijällä tulee olla tiedossaan, minkä tavoitteen eteen ja millaisin keinoin hänen odotetaan työskentelevän tai on yhdessä suunniteltu työskentelevän

5. Sopimusten ja toimintamallien noudattamisen ”valvonta” puuttuu/poikkeama?
6. Poikkeama yhdessä kohdassa vaikuttaa kokonaisuuteen useassa eri kohdassa. Näkemystä kokonaisuuksista, prosesseista ja rajapinnoista ja siihen tehtävien väliintulojen vaikutuksista ei ole eikä arvioida jälkikäteenkään. Tehdään päätöksiä, jotta selvittää juuri nyt
7. Mikä kuntoutuksen osa-alue ja tavoite toteutuu missäkin kuntoutuspajassa tai luentokeskustelussa – on keskusteltava ja sovittava nykyistä tarkemmin?
8. Mitä tekee yhteensovitus oikeasti?
9. Puuttuu pelisäännöt yhteistyöstä ulkopuolisten kumppaneiden kanssa monella taholla
10. Lauantain peruskuntoutusohjelman sisällölle (ei koske jaksojen aloituksia ja päätöksiä) ja resursoinnille tulee tehdä malli ja yhteiset sopimukset

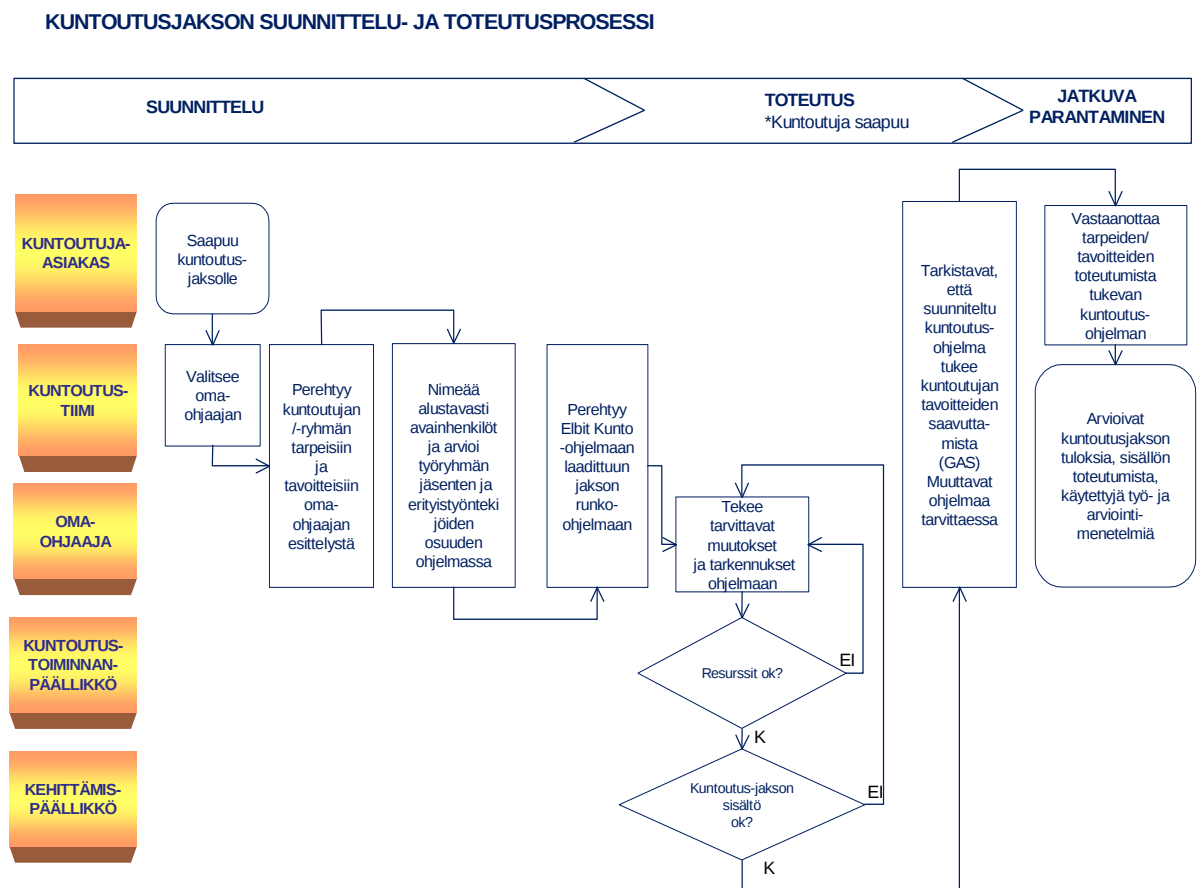
työnjako

1. Roolit, vastuut ja valtuudet tässä tehtävässä on epäselvät tai sopimatta? Vastuut on epäselvät ainakin:
 - oman työn, työaikojen suunnittelusta ja kehittämisestäkin
 - resurssien jakautumisesta ja yhteensovituksesta
 - resurssien riittävydestä huolehtimisesta
 - entä kun ne ovat riittämättömät
3. Tiimi hyväksyy jakson ja siihen tehdyt muutokset. Näin ei toimita nykyisin käytännössä.
4. Moniammatillinen yhteistyö on alkumetreillä ja sitä ei tehdä käytännössä juuri lainkaan. Kuntoutujan tarpeet ei tule suunnittelussa tarkasteltua monialaisesti. Ongelmia on moniammatillisen työn osaaminen, arvostuksen ja siihen kannustuksen alueilla
5. Kenen vastuulla on muutosten ja mahdollisesti siihen johtaneiden syiden tai muiden perustelujen tiedottaminen kuntoutujille? Onko tarve muuttaa nykyistä toimintamallia?
6. Suunnitteluun varattu aika muutetaan helposti asiakastyöksi

Nämä tiedot saatiin keräämällä ne prosessin selityslehtilomakkeelle prosessin erivaiheiden kohtiin, jolloin saatiin selville prosessin eri vaiheiden kriittiset tekijät. Liite 3.

Neljännän työpalaverin tehtävä oli käydä läpi jokaisen prosessivaiheen tietovirtoja ja mahdollisia tuotoksia. Jokaisessa vaiheessa tutkittiin mitä tietoa tarvitaan vaiheen toteuttamisessa ja mitä tietoa, dokumentteja, dataa ynnä muuta tuotosta kussakin prosessin vaiheesta saadaan ulos (prosessin selityslehti sarakkeet 5 ja 6).

Edellä saatujen tietojen perusteella työryhmän vastuuhenkilöt laativat uuden prosessikaavion.



KUVIO 8 . Kuntoutusjakson uusi suunnittelu ja aikataulutusprosessi

Tämän jälkeen työryhmä arvioi prosessikaaviota ja teki tarvittavat korjaukset sekä laati prosessista kansilehden (liite 4).

Prosessia arvioitaessa syntyi kuvion 9 mukainen analyysi:

Prosessin vahvuudet - nykyinen prosessi toimii prosessikaavion mukaisesti - resurssien tehokas käyttö, minimoi turhat työvaiheet - eri tahojen vaatimusten otettu varmistettu - prosessin omistajuus ja toimijat ovat oikein määriteltynä - varmistaa laadun - tietojärjestelmän käytön parantaminen - läpimenoaihe lyhenee - kehittäminen on taloudellista ja helpompaa	Prosessin heikkoudet - uusien työtapojen kehittämisvastarinta - kehittämisvastarinta
Prosessin parantamismahdollisuudet - mahdollisuus kehittää joustavampi ja tehokkaampi prosessi - uuden toimintajärjestelmän (IMS-ohjelman) käyttö	Prosessin uhkatekijät - uuteen toimintatapaan sitoutuminen - uuden toimintatavan ohjeiden noudattaminen

KUVIO 9. Prosessin arvioinnin yhteenveto

4.5 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa syntyi uusi toimintamalli, jonka johtaja hyväksyi 15.12.2010. Prosessin mukaiseen toimintaan siirrytään vuoden 2011 aikana. Vuoden 2012 alusta kaikki kuntoutusprosessin tämän vaiheen tekijöihin, työnjakoon, työvälineisiin, sääntöihin ja ohjeisiin, toimintamalleihin sekä vastuisiin valtuuksiin liittyvät kysymykset on ratkaistu.

Toiminta kuntoutusohjelman laatimisen prosessin mukaisesti edellyttää, että seuraavat asia ovat valmiina:

- kurssien ohjelmat ovat valmiina ja resurssit optioituna Elbit Kunto-ohjelmaan
- yksilöllisen kuntoutusjakson runko on valmiina ja resurssit optioituna Elbit Kunto-ohjelmaan
- henkilöstöresurssien suunnitelma, joka sisältää suunnitelman varahenkilöjärjestelmäksi on laadittu
- yhteiset, eri kuntoutusjaksolla käytettävissä olevat resurssit, esimerkiksi vieraat ja arjesta poikkeavien tilanteiden järjestelyt, esim. työhyvinvointipäivät ovat tiedossa puoleksi vuodeksi eteenpäin, kuntoutuspajat ja luentokeskustelut, jotka toteutuvat säännöllisen rytmin mukaisesti
- päätös asiakkaaksi ottamisesta ja kuntoutusjakson ajankohta on sovittu kuntoutusprosessin edeltävän vaiheen etukäteistyölle sovitun toimintamallin mukaisesti
- tiedot kuntoutujasta, jotka tarvitaan kuntoutusjakson ohjelman tekemistä varten on käytettävissä niille sovitussa paikassa

Siirtymävaiheessa vuoden 2011 aikana valmistellaan asioita seuraavasti:

Säännöllisesti toteutuvat ohjelmat:

Kuntoutuspajat, luentokeskustelut ja yhteisöohjelmat pitää sisällään viikonlopun ohjelman, varataan Elbit Kunto-ohjelman ryhmäohjelmiin sovitun kierron ja kustakin ohjelmasta tehdyn toimintamallin mukaisesti.

Ohjelmat perustetaan vuodeksi kerrallaan lokakuun loppuun mennessä edellisenä vuonna. Tekijät liitetään ohjelmiin puolivuositain marraskuun loppuun mennessä kuukaudet 1- 6 ja toukokuun loppuun mennessä kuukaudet 7-12. Vuoden 2011 osalta edellä mainittu työ on johtoryhmässä tehdyn päätöksen mukaisesti sovittu olevan valmis 30.11.2010 mennessä.

Säännöllisesti toteutuvia ohjelmia käytetään ensi sijaisina ryhmäohjelmina mikäli niiden teemat ovat kurssin tavoitteiden mukaisia. Niitä voidaan täydentää omilla kurssin tai ryhmän erityiseen teemaan tai kohderyhmän toimintarajoitteisiin tai diagnoosiin liittyvillä ryhmäohjelmilla. Luentokeskusteluun osallistuvat erikseen sovituin rajoituksin kaikki kuntoutujat.

Kurssit:

Kaikki kurssit kopioidaan Elbit Kunto-ohjelmaan vuoden 2010 toteuman perusteella. Kopiointi aloitetaan vuoden tammikuun lopussa 23.1.2011 ja sen jälkeen alkavista kursseista. Kurssien 2010 ja 2011 vastuuhenkilöt tarkistavat kurssin yhdessä ja tekevät toteutuneeseen kurssin ohjelmaan tarvittavat arviointiin perustuvat korjaus- ja parannusehdotukset. Ehdotus tulee tehdä kaksi (2) viikkoa ennen sitä työvuorosuunnitelmakautta (6 viikkoa), jolloin kurssi toteutetaan.

Kaksiosaisten kurssien A ja B-osat tarkistetaan yhtä aikaa A-osan tarkistamisen yhteydessä. Vuoden 2011 aikana toteutettavat 2010 kurssien B-osat tehdään Elbit Kunto-ohjelmaan käyttäen malliohjelmalomaketta ja ”vanhaa” aikatauluttamisen mallia.

Kehittämispäällikkö hyväksyy kurssien ohjelman ja sisällön. Kuntoutustoiminnan päällikkö hyväksyy kursseilla käytettävät henkilöstöresurssit. Tarvittaessa he neuvottelevat vastuuhenkilön kanssa muutoksista. Vuoden 2011 kurssin ohjelmaa käytetään pohjana koko sopimuskauden ajan.

Talouspäällikkö ohjeistaa kopioinnin käytännöt. Hän käy kokonaisuutta ja tarvittavaa tietotekniikkaa läpi atk-käytön suunnittelijan kanssa joulukuussa 2010. Tämän jälkeen hän tekee ehdotuksen siitä, millä resursseilla ja välineillä kopiointi tulevaisuudessa

tehdään. Ohjelman kopioinnin jälkeen työskentely etenee kuntoutusohjelman laatimisesta sovitun prosessin mukaisesti.

Lyhyiden 7 päivän perhekurssien tuotteistaminen viimeistellään kehittämispäällikön toimesta yhteistyössä perhekuntoutuksen kuntoutustiimin kanssa 20.12.2010 mennessä. Johtaja hyväksyy tuotteen. Ensimmäinen lyhyt perhekurssi on aikataulutettu alkavaksi 20.2.2011, jolla käytetään tuotteistettua runkoa. Tämän jälkeen runko on käytettävissä seuraavilla saman pituisilla perhekurseilla.

Yksilöllinen jakso:

Yksilöllinen jakso on sovittu alkavaksi seuraavasti (3.12.2010 johtoryhmän kehittämispäivä):

- 18 päivän jakso alkaa keskiviikkona ja päättyy tiistaina
- jaksotetun kuntoutuksen 10 päivän A-jakso alkaa maanantaina ja päättyy torstaina
- saman jakson 8 päivän B-jakso alkaa tiistaina ja päättyy keskiviikkona

Jaksolle laaditaan runko-ohjelma Elbit kunto-ohjelmaan eli jaksojen ”lukujärjestys”, jonka sisältö noudattaa standardin vaatimuksia ja on tehdyn tarjouksen mukainen. Jakson avainhenkilöksi suunnitellaan pääsääntöisesti aina fysioterapeutti ja muina avainhenkilöinä sairaanhoitaja ja toimintaterapeutti, osalla psykologi tai sosiaalityöntekijä. Puheterapeutti on jaksolla erityistyöntekijä, jonka osuus joidenkin kohdalla voi painottua. Runko-ohjelman laatimisen jälkeen työskentely etenee kuntoutusohjelman laatimisesta sovitun prosessin mukaisesti.

Kehittämispäällikkö hyväksyy jaksojen ohjelman ja sisällön ja kuntoutustoiminnan päällikkö jaksoilla käytettävät henkilöstöresurssit.

Tutkimuksen tuloksena syntyi seuraavia lisätarpeita ja tarvittavia päätöksiä:

1. Elbit-käyttökoulutus aiheittain eri työntekijäryhmille
2. Päätös hoitajien osallistumisesta moniammatilliseen tiimityöhän ja kuntouttavan hoitotyön osuudesta ja roolista kuntoutujan tavoitteiden toteutumisissa
3. Sopimukset tai valtuudet tiimien työskentelyyn esim. ”vastuupystispalaverit” ja tiimi- ja muut palaverikäytännöt
4. Työnjako, vastuut ja valtuudet eli mitä tekee hoitaja, omaohjaaja, avainhenkilö, vastaanottovirkailija ja ohjaajat
5. Yhteensovitus uudessa muodossa
6. Päätös, millainen on vakuutusyhtiöiden maksamien kuntoutusjaksojen sisältö ja hinta

Oleellista on uuden toimintatavan jalkauttaminen, käytäntöön saattaminen, toiminnan ohjaus, vanhasta luopuminen ja poikkeamiin puuttuminen. Parhaiten muutosprosessissa onnistuvat organisaatiot, jotka varmistavat muutoksen läpiviennin koulutuksen avulla ja opastamalla työntekijöitä uusissa työtehtävissä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yksilöllisten kuntoutusjaksojen ja kuntoutuskurssien suunnittelulle toimintamalli, jonka avulla on mahdollista laatia laitostuntoutusjaksolle kuntoutujan ja kuntoutujaryhmän tavoitteiden mukainen moniammatillisesti suunniteltu ja tilaajan vaatimukset täyttävä sekä Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskuksen hyväksymän käytännön mukainen kuntoutusohjelma. Kehittämishanke koettiin organisaation kaikilla tasoilla tarpeelliseksi ja tärkeäksi.

Tässä luvussa tarkastellaan tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään tutkimuksen tulokset, niistä seuraavat johtopäätökset, esille tulleita kehittämistarpeita ja tutkimuksen yhteenveto. Lisäksi esitetään jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämä tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää ja tutkimus perustuu tutkijan ja projektiryhmän näkemyksiin, kokemuksiin ja tulkintoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 64).

Tämän tutkimuksen tutkimusraportti on tutkijan tulkinnallinen konstruktio ja tutkija, joka työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, on ollut tulkintojen tekijä raportoidessaan aineistoa. Joku toinen tutkija olisi saattanut painottaa aineistosta muita asioita. (Aaltola 2010, 83).

Tässä tutkimuksessa kerättiin toimintamallin ongelmia niiltä työntekijöiltä, jotka osallistuivat kuntoutusjakson suunnitteluun ja aikataulutukseen, jotta saataisiin selville ongelmakohdat ja löydettäisiin niille uudet toimintamallit. Kyselystä saatiin ongelmakohdat selville useiden kuntoutusjaksojen osalta eli tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota eettisiin kysymyksiin. Projektiryhmään osallistuminen oli työntekijöille vapaaehtoista ja siihen varattiin riittävästi työaika. Aineiston keräämisestä päätettiin projektiryhmässä yhdessä ja päätettiin myös siitä,

kuinka monesta kuntoutusjaksosta ja minkä tyyppisistä kuntoutusjaksoista aineisto on hyvä kerätä, jotta se on kattava. Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-127).

5.2 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää suunnittelu- ja aikataulutustoimintamallia edelleen ja löytää toimintamalli, jonka avulla on mahdollista laatia kullekin laitostuntoutusjaksolle kuntoutujan ja kuntoutujaryhmän tavoitteiden mukainen moniammatillisesti suunniteltu kuntoutusohjelma. Tutkimuksen keskeisimmiksi tuloksiksi syntyi uusi toimintamalli ja sen onnistumiseksi laaditut pelisäännöt.

Riskinä tutkimuksessa oli mm:

1. Kuntoutusprosessin suunnittelijat eivät kirjanneet riittävän tarkasti prosessin ongelmia ylös
2. Tutkija ei osaa ryhmitellä ongelmia oikein
3. Prosessia ei osata tutkia työn kannalta, vaan ongelmia kirjataan työntekijöiden näkökulmasta

5.3 Kehittämisehdotukset

Invalidiliitossa ollaan siirtämässä toimintajärjestelmää IMS-ohjelmistoon. Tämän avulla koko toimintajärjestelmä tulee tarkastelun kohteeksi, jolloin jokainen työntekijä joutuu kuvaamaan oman työnsä ja siinä vaadittavat toimintaohjeet. IMS-ohjelma mahdollistaa sisäisen poikkeaman käytännön, jolloin prosessin toimivuutta voidaan seurata paremmin ja poikkeamiin puuttuminen on luontevampaa.

IMS-järjestelmään siirtyminen luo hyvät lähtökohdat prosessijohtamiselle. Kun avainprosessit on kuvattu, niin toiminta voidaan organisoida prosessien mukaiseksi. Tämän jälkeen organisaatiossa tulee tehdä prosessien jatkuvaa parantamista, joka pitää sisällään prosessien kehittämistä, strategista suunnittelua ja muutosten aikaansaamista.

Kuntoutuskeskuksessa on tavoitteena kehittää dokumentointia ja siinä käyttää elbit-kunto-ohjelmaa hyväksi, jotta esimerkiksi ryhmäohjelmien dokumentointi ei olisi liian työlästä.

Valmiiden kurssiohjelmien ja yksilöllisten kuntoutusjaksojen vaatimat resurssien työvuorot on tarkoitus siirtää kevään 2011 aikana automaattisesti elbit-kunto-ohjelmasta työvuorosuunnitteluohjelmaan.

Kuntoutuksen sektorilla tapahtuvien muutosten vuoksi, kuntoutuslaitosten tulee kehittää jatkuvasti toimintaansa, pysyäksään kilpailussa mukana laadukkaina ja taloudellisesti kannattavina yksiköinä.

LÄHTEET

Aaltola , Juhani, Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin.

Elmo, Invalidiliiton kuntoutuksen sidosryhmälehti 1/2011.

Hammer, M., Champy, J. 1993. Reengineering the Corporation. New York: Harper Collins Book.

Hannus, Jouko 2000. Prosessijohtaminen ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Invalidiliiton Hyvä kuntoutuskäytäntö 2009.

Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskus, Kuntoutu kaupungissa. Lahti: N-Paino 2009.

Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskus, toimintajärjestelmä/erinomainen johtaminen/toiminnan esittely 2010.

Jeston, J. & Nelis, J. 2006. Business Process Management, practical guidelines to successful implementations. Amsterdam: Elsevier.

Kallanranta, Tapani, Rissanen, Paavo, Vilkkumaa, Ilpo 2001. Kuntoutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kansaneläkelaitos, Kelan avo- ja laitostenmuotoisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa voimassa 1.1.2011 alkaen.

Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2010.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: Ekonomia.

Kodin Pellervo 3/2011.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. USA: Oy Rastor Ab.

Kuntoutuslaitosselvitys 2009. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
[verkkajulkaisu]. [viitattu 29.4.2011]. Saatavissa:
http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1480996.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Lanning, Harri, Roiha, Mikko, Salminen, Antti 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lecklin, Olli 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Martola, Ulla, Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit, BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Metsämuuronen, Jari 2006. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 1. laitos, 1. painos.

Nyman, Göte, Silen Markku 1995. Muutoshallinta ja business reengiring käytännössä.

Paltamaa, Jaana, Karhula, Maarit, Suomela-Markkanen, Tiina, Autti-Rämö, Ilona 2011. Hyvän kuntoutuskäytännön perusta. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Peppard, J. & Rowland, P. 1995. The Essence of Business Process Re-engineering. Eastbourne: Prentice Hall Europe.

Roukala, Veikko 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Simoila, Riitta, Harlamow, Anna, Launis, Kirsti, Engeström, Yrjö, Saarelma, Osmo, Kokkinen-Jussila, Marketta 1994. Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: Välineitä terveyskeskustyön analysointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Tiedote 10.11.2010. Järjestöbarometri 2010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virkkunen, Jaakko, Engeström Yrjö, Pihlaja, Juha, Helle, Merja 1999. Muutoslaboratorio uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Virtanen, Petri, Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elektoroniset lähteet

Moisio, J. Prosessien ja toiminnan jatkuva parantaminen – jatkuvan parantamisen prosessi ja laatutyökalut. 2008a [viitattu 19.2.2011]. Saatavissa : <http://www.ims.fi/upload/media-4981a29849c38.pdf>

www.lpt.fi/tykes

LIITTEET

- Liite 1: Projektin aikatauluehdotus
- Liite 2: Prosessin perustietojen keräyslomake
- Liite 3: Prosessin selityspelehti
- Liite 4: Prosessin kansilehti

LIITTEET

LIITE 1 Projektin aikatauluehdotus

Valmistelun/ työskentelyn pvm	Tehtävä	Vastuu	Aikataulu tehtävälle/ valmis pvm	Olemassa oleva ohje
	Projektin tehtävänä on: 1.Selvittää muutostarpeet · selvittää poikkeamat sopimuksissa ja prosessissa sekä niihin liittyvissä käytännöissä, ohjeissa ja kuvauksissa · selvittää ongelmat ja muutostarpeet työvälineissä ja niiden käytössä 2.Tehdä johtajalle ehdotus prosessiksi ja työvälineiksi, jotka mahdollistavat tavoitteen mukaisen työskentelyn Työryhmän tulee tehdä ehdotus johtajalle aikataulusta 30.9.2010 mennessä.			Johtajan päätös 6.9.2010
24.9.2010 Työryhmän kokous	Keskustellaan annetusta tehtävästä. Mitä minä voin tehdä tehtävän onnistumiseksi?	Työryhmä	24.9.2010 tehty	Johtajan päätös 6.9.2010
24.9.2010 Työryhmän kokous	Sovitetaan projektin ensimmäisen ”alatehtävän” tekemisestä.	Terhi ja Hely	24.9.2010 tehty	Toiminto-ohje kuntoutusjakson suunnittelu ja aikataulutus 26.3.2007

24.9.2010 Työryhmän kokous	Laaditaan Terhin ja Helyn valmistelun pohjalta ehdotus aikataulusta , jossa tehtävän mukainen ehdotus johtajalle valmistuu.	Työryhmä keskustelun pohjalta Terhi ja Hely	24.9.2010 tehty	Johtajan päätös 6.9.2010
2.10.- 5.11.2010	”Alatehtävä” 1 Jaetaan toiminto- ohjeen eri toimintojen toteutumisen tarkastelu työryhmän jäsenille. Tarkasteltavat palvelut ajalla 24.10-27.11 2010: yksilöllinen jakso n. 5kpl, Dysmelia- lasten perhekurssi, Vammaisten vanhempien perhekurssi ja Täältä tullaan elämä, Poliokurssi, Vammaiset äidit, Yhteistyökurssi Epilepsialiitto, Yhdessä kuntoa, Ikääntyvät liik. vammaiset kehitysvammaiset, Alaraaja- amputoiduille, Perhekuntokurssi B-osa. Kukin kirjoittaa poikkeaman tai muun mahdollisen ongelman, virheen	Työryhmän jäsenet	8.11.2010	Invalidiliiton Hyvä kuntoutuskäytäntö Kelan palvelulinjakohtaiset standardit Toimintaohje Kuntoutusjakson suunnittelu ja aikataulutus/ 26.3.2007/ versio 1.0 Malliohjelmalomake 13.3.2008/luonnos 0.3 Toiminnot/ versio 2.0 /24.2.2010

	tai sovitun vastaisen tapahtuman erilliselle ”lanketille” omalla vastuullaan olevan toiminnon tai omaan toimintaan vaikuttavan toiminnon osalta. Jokaiselle tähän prosessin osaan osallistuvalla jaetaan oma ”lanketti” täyttämistä varten. ”Lanketti ” palautetaan arkiston vas.puoleisen avohyllyn mappiin nimeltä-Suunnittelu ja aikataulutustoiminto-ohjeen arviointi- heti, kun jakson suunnittelun eri toimintojen arviointi on tehty ts. kun kurssia tai jaksoa on kulunut yksi viikko.			
	Alatehtävä 2 selvittää erilaisin tavoin poikkeamat sopimuksista, ohjeista ja kuvauksista.	Terhi ja Hely		
20.9.-27.11. 30.9.2010	Tiimeistä kerättyjen pulmien analysointia erilaisten työkalujen avulla	Terhi ja Hely	29.11.2010	
20.9.-15.10 ja 25.10. 30.10.2010, 11.10.2010	Prosessin toteuttamisen eri työvälineiden vaihtoehtojen arviointia	Terhi ja Hely	Viikko 44	

22.10.2010 klo 8.15-9.45 Kabinetti	Työryhmän työskentely jatkuu. Sisältö tarkentuu myöhemmin. Liittyy työvälineisiin ja niiden käyttöön.	Työryhmä	Viikko 42	
Viikko 45 perjantai 12.11.2010 klo 8.15- 10.15	Työryhmän työskentely jatkuu. Sisältö tarkentuu myöhemmin. Liittyy vaihtoehtojen tutkimiseen.	Työryhmä	Viikko 46	
Viikot 42-46	Vaihtoehtojen suunnittelua, kokeilua ja arviointia	Terhi ja Hely yhteistyössä eri asiantuntijoiden kanssa	viikko 46	
Viikot 42-46	Vaihtoehtojen valinta (kokeilu) ja ehdotuksen valmistelu: - suunnittelun ja siihen liittyvän aikataulutukse n toiminto- ohje - vastuut ja valtuudet - suunnittelun työvälineet - seuranta ja seurannan välineet	Terhi ja Hely	viikko 46	
Viikko 46 ja 47 Aika sopimatta	Keskustellaan johtajalle annettavasta ehdotuksesta sellaiseksi suunnittelun ja aikataulutuksen prosessiksi, toiminto-ohjeiksi ja työvälineiksi, jotka mahdollistavat tavoitteen mukaisen	Työryhmä	Viikko 47	

	työskentelyn.			
Viikko 47	Laaditaan johtajalle ehdotus suunnittelun ja siihen liittyvän aikatulituksen prosessiksi ja työvälineiksi, jotka mahdollistavat tavoitteen mukaisen työskentelyn	Terhi ja Hely	Viikko 47	
Viikko 47	Johtajan päätös versioksi 2.0	johtaja Marjaana	Viikko 47	

LIITE 2 Prosessin perustietojen keräyslomake

1. Prosessin nimi ja tarkoitus	Kuntoutusjakson suunnittelu ja aikataulutus
2. Prosessin omistaja - henkilö, joka vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja käynnistää prosessin parantamisen	Johtaja ja kuntoutustoiminnan päällikkö
3. Prosessin lähtötiedot - millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy? - tarkastele lähtötietoja mahdollisimman laaja-alaisesti	Ongelmaksi työskentelyssä koetaan, että työskentely ei tapahdu sopimusten mukaisena. Jokaisella on oma tapansa toimia. Toiset kokevat olemassa olevan prosessin monimutkaiseksi ja työlääksi. Suunnitellut, tarjotut ja sovitut tai tilaajan vaatimat sisällöt eivät toteudu. Samansisältöisiä aiemmin toteutettuja palveluita ei pystytä hyödyntämään suunnittelussa tai ainakaan aikatauluttamisessa. Tuotteistamisessa saavutetut tulokset eivät ole tehokkaassa käytössä. Kaiken kaikkiaan toimintatapaa ei koeta mielekkääksi. Suunnitteluun varattu aika koetaan riittämättömäksi. Suunnittelu tapahtuu yksilö- tai parityöskentelynä tavoitteena olevan moniammatillisen työskentelyn sijaan. Suunnittelutyö koetaan turhauttavana, koska tehdyn suunnitelman resurssien aikatauluttamisessa on vaikeuksia. Prosessin eri vaiheiden työntekijöillä on sekä yhteneviä että toisistaan poikkeavia käsityksiä sekä pulmista että työskentelytavan korjaustarpeista. On myös keskusteltu pitäisikö olla erilaisia malleja suunnitella riippuen onko kyseessä perhekurssi, yksilöllinen jakso tai kuntoutus- tai sopeutumisvalmennuskurssi tai päivä kuntoutus.
4. Koko prosessin edellyttämät keskeiset resurssit - henkilöstö - välineet ja laitteet - järjestelmät - tilat ja materiaalit jne	Työvälineeksi suunnitteluun ja aikatauluttamiseen on sovittu malliohjelmalomake. Sen perusteella aikataulutetaan kuntoutusjakso. Osa kuntoutusjaksojen ohjelmista aikataulutetaan Elbit-asiakashallintaohjelmassa ennalta sovittujen mallien mukaisesti esim. ensimmäinen päivä, luentokeskustelut, viikonloput, yhteisöohjelmat, teemat eli pajat jne. Suunniteltaessa jaksojen eri aihealueiden sisältöjä on käytössä sovitut toiminnot. Käytäntöjä käyttää em. lomaketta on kuitenkin useita. Jotkut käyttävät malliohjelman sijasta

	ruutupaperia, sähköpostia, vanhoja toteutuneita ohjelmia, muutettua malliohjelmalomaketta tai toiminnot lomaketta tai sitten ei mitään. Täytettyjen lomakkeiden tallennus on sattumanvaraista ja esim. pohjille tarkoitettussa kansiossa on tallennettuja täytettyjä malliohjelmia. Hyväksytystä lomakepohjasta ei näin voi olla varma.
5. Prosessin asiakkaat ja muut toimijat - kaikki ne, joilla on prosessissa jokin rooli tai prosessiin kohdistuva vaatimus - ulkoiset asiakkaat - sisäiset toimijat - sidosryhmät - viranomaiset	Prosessin tavoite on kuntoutujalle laadittu kuntoutusohjelma. Suunnittelun toteuttavat vastuuryhmä (vastuuhenkilö, vastuuhajaaja, vastuuhoidaja), aikatauluttaja, kuntoutustiimi, lääkäri, vastaanottovirkailija. Maksaja-asiakkaat Kuntoutujat
6. Mistä prosessi alkaa - ensimmäinen vaihe, ensimmäinen konkreettinen tekeminen?	Vastuuryhmä, joka koostuu vastuuhenkilöstä, vastuuhajaajasta ja vastuuhoidajasta perehtyvät kuntoutusjakson tilaajan/maksajan standardiin, tarjouksen yhteydessä laadittuun ohjelmaan, aiemmin toteutettuihin ohjelmiin, palautteisiin ja tulevien kuntoutujien vaatimuksiin, tavoitteisiin ja toiveisiin
7. Mihin prosessi päättyy - viimeinen vaihe, viimeinen konkreettinen tekeminen	Vastuuhenkilö kertoo kuntoutujalle muutoksen/peruuntumisen syyt ja siitä mahdollisesti aiheutuvat seuraukset tulevaan kuntoutusjakson ohjelmaan
8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle asiakkaalle tai sisäiselle toimijalle - tuote - palvelu - dokumentit - data yms	Kuntoutusohjelma
9. Koko prosessin tavoitteet - millainen prosessin tulee olla asiakkaan, oman henkilöstön, suorituskäytön ja talouden näkökulmasta tarkasteltuna? Prosessin sekä sen tuotosten mittarit asiakas-, henkilöstö-, prosessin suorituskäytön ja talousnäkökulmista tarkasteltuna Missä pitää ehdottomasti onnistua? (Prosessin alustavat menestystekijät, jotka täsmenntyvät prosessin vaiheiden kriittisten kohtien löydyttyä)	• kuvata sellainen prosessi ja löytää mielekkäät työtavat ja yhteistyömallit, joiden avulla on mahdollista laatia kullekin jaksolle kuntoutujan ja kuntoutujaryhmän tavoitteiden mukainen moniammatillisesti suunniteltu kuntoutusohjelma. Ohjelman tulee täyttää myös tilaajan vaatimukset ja olla Invalidiliiton Hyvän kuntoutuskäytännön mukainen. Prosessin toimintakyky ja sen avulla saavutetut tulokset tulee voida mitata ennalta sovitulla mittareilla. Prosessin kuvaamisen yhteydessä tunnistetaan sen kriittiset pisteet.

	• suunnitella sellaiset työvälineet, jotka helpottavat prosessin mukaista työskentelyä ja resursointia sekä hyödyntävät olemassa olevaa tietotekniikkaa maksimaalisesti.
10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa	Asiakaspalautteet
11. Prosessin tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi	Itsearviointi

LIITE 3 Prosessin selityslehti

Toiminto	Kuka/ketkä	Kriittiset tekijät - mikä voi epäonnistua kyseissä vaiheessa	Menetelmät, työohjeet, lomakkeet, laitteet, tietojärjestelmät jne. ohjaus ja valvonta	Tietojen hallinta input-tiedot - mitä tietoa tarvitaan vaiheen läpiviemisessä	Tietojen hallinta output-tiedot - mitä tietoa, dokumentteja ja dataa tulee vaiheesta ulos
Hyväksytty kuntoutujaksolle	Kuntoutuja	1. Tiedot, joiden avulla tai joihin perustuen suunnittelu tapahtuu ovat puutteellisia, esim. lähetävä taho, kuntoutussuunnitelma, kuntoutujan tarpeet ja toiveet	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma Aiemmin toteutetulta samoilta kuntoutusjaksoilta saadut asiakaspalautteiden yhteenvedot ja työntekijöiden arviot Jaksolle osallistuvien ennakkotietolomakkeet Elbit Kunto-ohjelmassa Elbit-kunto-ohjelma	Kuntoutujan ennakkotiedot	Asiakas kirjataan Elbit-asiakashallintaohjelmaan
Valitsee omaohjaajan	Kuntoutustiimi	1. Tekijät eivät ole ”oikeasti” ne työntekijät, jotka on hyväksytyssä toimintamallissa sovittu tekijöiksi 2. Tekijäksi sovittu on vaihtunut, joku on ”ottanut” tehtävän omakseen tai tehtävällä ei ole tekijää tai tekijä on näennäisesti sovittu tai olemassa, mutta hänellä ei ole mitään mahdollisuuksia tehdä tehtävää	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma	Kuntoutujan ennakkotiedot Tiedot tarjousten mukaisista työntekijöistä	Omaohjaajatiedot
Perehtyy kuntoutujan/-ryhmän tarpeisiin ja tavoitteisiin omaohjaajan esittelystä	Kuntoutustiimi ja omaohjaaja	1 Tiedot, joiden avulla tai joihin perustuen suunnittelu tapahtuu ovat puutteellisia, esim. lähetävä taho, kuntoutussuunnitelma, kuntoutujan tarpeet ja toiveet 2 Moniammatillinen yhteistyö on alkumetreillä ja sitä ei tehdä käytännössä juuri lainkaan. Kuntoutujan tarpeet ei tule suunnittelussa tarkasteltua monialaisesti. Ongelmia on moniammatillisen työn osaaminen, arvostuksen ja siihen kannustuksen alueilla	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma Aiemmin toteutetulta samoilta kuntoutusjaksoilta saadut asiakaspalautteiden yhteenvedot ja työntekijöiden arviot Jaksolle osallistuvien ennakkotietolomakkeet Elbit Kunto-ohjelmassa Elbit-kunto-ohjelma	Omaohjaajatiedot	Tarjousten mukaiset työntekijät
Nimeää alustavasti avainhenkilöt ja arvioi työryhmän jäsenten ja erityistyöntekijöiden osuuden ohjelmassa	Kuntoutustiimi ja omaohjaaja	1. Tekijät eivät ole ”oikeasti” ne työntekijät, jotka on hyväksytyssä toimintamallissa sovittu tekijöiksi 2. Tekijäksi sovittu on vaihtunut, joku on ”ottanut” tehtävän omakseen tai tehtävällä ei ole tekijää tai tekijä on näennäisesti sovittu tai olemassa, mutta hänellä ei ole mitään mahdollisuuksia tehdä tehtävää	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma Aiemmin toteutetulta samoilta kuntoutusjaksoilta saadut asiakaspalautteiden yhteenvedot ja työntekijöiden arviot Jaksolle osallistuvien ennakkotietolomakkeet Elbit Kunto-ohjelmassa Elbit-kunto-ohjelma	Tarjousten mukaiset työntekijät	Moniammatillinen työryhmä
Perehtyy Elbit	Kuntoutustiimi	1. Tekijä ei tiedä, mitä on	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus	Alustava kuntoutusohjelma	Runko-ohjelma

Kunto-ohjelmaan laadittuun jakson runko-ohjelmaan	i ja omaohjaaja	menossa tekemään tai mitä hänen odotetaan tekevän 2. Kuka kehittää sisältöjä ja missä se tapahtuu? 3. Missä ja miten työntekijä kehittää omaa työtään ja sen sisältöä? 4. Mikä kuntoutuksen osa-alue ja tavoite toteutuu missäkin kuntoutuspajassa tai luentokeskustelussa-on keskusteltava ja sovittava nykyistä tarkemmin. 5. Puuttuu pelisäännöt yhteistyöstä ulkopuolisten kumppaneiden kanssa monella taholla 6. Lauantain peruskuntoutusohjelman sisällölle ja resurssoinnille tulee tehdä malli ja yhteiset sopimukset	Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma Aiemmin toteutetulta samoilta kuntoutusjaksoilta saadut asiakaspalautteiden yhteenvedot ja työntekijöiden arviot Jaksolle osallistuvien ennakkotietolomakkeet Elbit Kunto-ohjelmassa Elbit-kunto-ohjelma		
Tekee tarvittavat muutokset ja tarkennukset ohjelmaan	Omaohjaaja	1. Elbit-kunto-ohjelma ei ole täysipainoisesti käytössä tai sen hallinnassa on puutteita	Elbit-kunto-ohjelma	Runko-ohjelma	Tarkistettu kuntoutusohjelma
Hyväksyy kuntoutusjakson resurssit	Kuntoutustoitminnan päällikkö	1. Resurssien jakautuminen ja riittävyys ei ole suunniteltu, eletään kädestä suuhun tulipaloja sammuttaen 2. Roolit, vastuut ja valtuudet tässä tehtävässä on epäselvät tai sopimatta? Vastuut on epäselvät: - oman työn, työaikojen suunnittelu ssa ja kehittämisestäkin - resurssien jakautumisesta ja yhteensovituksesta - resurssien riittävyydestä huolehtiminen - entä jos on riittämättömät 3. Suunnitteluun varattu aika priorisoidaan hänille/poistetaan ensin, jotta saadaa työntekijä tekemään jotain toista tarvittavaa tehtävää	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma Aiemmin toteutetulta samoilta kuntoutusjaksoilta saadut asiakaspalautteiden yhteenvedot ja työntekijöiden arviot Jaksolle osallistuvien ennakkotietolomakkeet Elbit Kunto-ohjelmassa Elbit-kunto-ohjelma	Tarjouksen mukaiset resurssit Tarkistettu kuntoutusohjelma	Resurssien osalta vahvistettu
Hyväksyy	Kehittämispää	Mikä on luotettava väline	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus	Tarjouksen mukainen	Kuntoutusohjelma vahvistettu

kuntoutusjakson sisällön	Ilkko	vaadittavien tuntien laskemiseen tai automaatio, joka laskee tunnit, että huomio voi kiinnittyä sisällön tarkasteluun?	Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma Aiemmin toteutetulta samoilta kuntoutusjaksoilta saadut asiakaspalautteiden yhteenvedot ja työntekijöiden arviot Jaksolle osallistuvien ennakkotietolomakkeet Elbit Kunto-ohjelmassa Elbit-kunto-ohjelma	ohjelma Tarkistettu kuntoutusohjelma	
Tarkistaa, suunniteltu kuntoutusohjelman tukee kuntoutujan tavoitteiden saavuttamista (GAS). Muuttavat ohjelmaa tarvittaessa	Kuntoutuja-asiakas, kuntoutustiimi ja omaohjaaja	1. Tiimi vastaa, että kuntoutus on kuntoutujalla sopivaa ja turvallista, kun ei toteudu, missä muutokset tapahtuu tai kun ohjelma on valmis eikä tyydytä tiimiä, voiko tiimi tai sen yksi jäsen asialle vielä jotain? Eli kenen toimesta tapahtuu puuttuminen valintoihin/ohjelman muuttaminen	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma Aiemmin toteutetulta samoilta kuntoutusjaksoilta saadut asiakaspalautteiden yhteenvedot ja työntekijöiden arviot Jaksolle osallistuvien ennakkotietolomakkeet Elbit Kunto-ohjelmassa Elbit-kunto-ohjelma	Kuntoutusohjelma, vahvistettu sisällön ja resurssien osalta	Tarkistettu ja vahvistettu kuntoutusohjelma
Vastaanottaa tarpeiden/tavoitteiden toteutumista tukevan kuntoutusohjelman	Kuntoutuja-asiakas	1. Kuntoutuja ei saa muutettua ohjelmaa 2. Kenen vastuulla on kuntoutusohjelman muutosten ja mahdollisesti siihen johtaneiden syiden tai muiden perustelujen tiedottaminen kuntoutujalle?		Tarkistettu ja vahvistettu kuntoutusohjelma	Toteutettava kuntoutusohjelma
Arvioivat kuntoutusjakson tuloksia, sisällön toteutumista, käytettyjä työ- ja arviointimenetelmiä	Kuntoutustiimi ja omaohjaaja	1. Kuka kehittää moniammattillista työtä? 2. Miten tästä kehitystyöstä syntyneet tulokset muuttuvat kuntoutuskäytännöiksi ja uusiksi toimintamalleiksi? 3. Sopimusten ja toimintamallien noudattamisen ”valvonta” puuttuu/poikkeama? 4. Poikkeama yhdessä kohdassa vaikuttaa kokonaisuuteen useassa eri kohdassa. Näkemys kokonaisuuksista, prosesseista ja rajapinnoista ja siihen tehtävien väliintulojen vaikutuksista ei ole eikä arvioida jälkikäteen. Tehdään päätöksiä, jotta selvitetään juuri nyt.	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma Aiemmin toteutetulta samoilta kuntoutusjaksoilta saadut asiakaspalautteiden yhteenvedot ja työntekijöiden arviot Jaksolle osallistuvien ennakkotietolomakkeet Elbit Kunto-ohjelmassa Elbit-kunto-ohjelma	Toteutunut kuntoutusohjelma	Arvioitu kuntoutusohjelma

KUNTOUTUSJAKSON SUUNNITTELU JA AIKATAULUTUS

Prosessin tarkoitus:	Laatia kullekin jaksolle kuntoutujan ja kuntoutujaryhmän tavoitteiden mukainen moniammatillisesti suunniteltu kuntoutusohjelma
Prosessin tavoite:	Tarjousten mukainen tilaajan vaatimukset täyttävä kuntoutusohjelma, joka on Invalidiliiton Hyvän kuntoutuskäytännön mukainen
Prosessin omistaja:	Kuntoutustoiminnan päällikkö
Prosessin asiakkaat:	Kuntoutuja-asiakas, kuntoutustiimi, omaohjaaja, kuntoutustoiminnanpäällikkö, kehittämisspäällikkö
Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot:	Hyvä kuntoutuskäytäntö- sitoumus Kelan standardi Tarjousasiakirjat/ kuntoutusjakson ohjelma Aiemmin toteutetulta samoilta kuntoutusjaksoilta saadut asiakaspalautteiden yhteenvedot ja työntekijöiden arviot Jaksolle osallistuvien ennakkotietolomakkeet Elbit Kunto-ohjelmassa
Prosessin tuotokset:	Kuntoutusohjelma
Prosessin keskeiset toimijat:	Kuntoutuja-asiakas, kuntoutustiimi, omaohjaaja, kuntoutustoiminnan päällikkö, kehittämisspäällikkö
Mistä prosessi alkaa:	Kuntoutuja-asiakas saapuu kuntoutusjaksolle
Mihin prosessi päättyy:	Kuntoutustiimi ja omaohjaaja arvioivat kuntoutusjakson tuloksia, sisällön toteutumista, käytettyjä työ- ja arviointimenetelmiä
Prosessin menestystekijät:	Tarjouksen mukainen kuntoutusohjelma kuntoutujan tarpeiden mukainen, kuntoutussuunnitelman vaatimukset huomioon ottaen, resurssien tehokas käyttö
Prosessin mittarit:	Asiakastyytyväisyys, itsearviointitiedot, työajankäyttö
Prosessin rajapinnat muihin prosesseihin:	Kuntoutusprosessi, uusien palveluiden suunnitteluprosessi