

KELAN AMMATILLISEN KUNTOUTUKSEN LAADUNVARMISTUS KK-KUNTO OY JYVÄSKYLÄSSÄ

Tiina Almgren

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2014

Kuntoutusohjauksen ja -suunnittelun koulutusohjelma
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) ALMGREN, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.03.2014
	Sivumäärä 32, liitteet 41	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KELAN AMMATILLISEN KUNTOUTUKSEN LAADUNVARMISTUS KK-KUNTO OY JYVÄSKYLÄSSÄ		
Koulutusohjelma Kuntoutusohjauksen ja –suunnittelun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KARAPALO, Teppo; LAHTI Aino		
Toimeksiantaja(t) KK-Kunto Oy/Jyväskylä		
Tiivistelmä <p>Menestyvän yrityksen avaintekijänä ovat laadukkaat tuotteet ja palvelut. Myös asiakkaan kokemus laatu on tärkeässä roolissa yrityksen menestymisen kannalta. Kela valvoo kuntoutuksen laatua standardien avulla. Standardeissa ohjeistetaan, että palveluntuottajalla tulee olla laatukäsikirja tai muu vastaava kirjallinen dokumentti laadunhallinnasta. Tämän dokumentin tulee sisältää prosessikaaviot sekä työohjeet yrityksen palveluista.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli KK-Kunto Oy Jyväskylä, joka tuottaa ammatillisen kuntoutuksen palveluita muun muassa Kelalle, työhallinnolle ja vakuutuslaitoksille. Yrityksen tarkoituksena on yhdessä asiakkaan kanssa parantaa asiakkaan työllistymismahdollisuuksia ja elämänlaatua. Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää KK-Kunto Oy Jyväskylän laatukäsikirjan Kelan palvelulinjojen prosessikaaviot sekä työohjeet.</p> <p>Prosessikaaviot ja työohjeet selventävät yrityksen työntekijöille palveluiden kokonaisuutta. Lisäksi ne auttavat työntekijöitä hahmottamaan oman roolinsa prosesseissa sekä tukevat työntekijöiden välistä yhteistyötä. Prosessikaavioita ja työohjeita voidaan käyttää myös työntekijöiden perehdyttämisessä sekä laadun kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kehittämistehtävänä ja se sisältää kaksi eri osaa: teoriaan perustuvan raportoinnin ammatillisesta kuntoutuksesta, laadusta ja sen tarkkailusta sekä kirjallisen tuotoksen Kelan palvelulinjojen prosessikaavioista ja työohjeista KK-Kunto Oy Jyväskylän laatukäsikirjaan. Tuotos on luottamuksellinen.</p> <p>Toimeksiantajan palautteen mukaan prosessikaaviot ja työohjeet ovat selkeät ja toimivat ja ne liitetään yrityksen laatukäsikirjaan. Tuotos tulee konkreettiseen käyttöön ja sitä hyödynnetään yrityksen laadunhallinnassa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) laatu, laatukäsikirja, standardi, ammatillinen kuntoutus		
Muut tiedot Liitteenä olevat prosessikaaviot ja työohjeet (41 sivua) ovat luottamuksellisia ja tuotos on ainoastaan KK-Kunto Oy Jyväskylän käytössä		



Author(s) ALMGREN, Tiina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 07.03.2014
	Pages 32, appendices 41	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title THE QUALITY ASSURANCE OF KELA'S OCCUPATIONAL REHABILITATION AT KK-KUNTO OY JYVÄSKYLÄ		
Degree Programme Rehabilitation counseling		
Tutor(s) KARAPALO, Teppo; LAHTI Aino		
Assigned by KK-Kunto Oy/Jyväskylä		
<p>Abstract</p> <p>The key point in successful business is the quality of products and services. It is also important for business' success how their clients experience quality. Kela (The National Insurance Institution) controls the quality of rehabilitation by issuing standards. Kela requires that the provider of services must have a quality manual or other written document about quality management. This document must include process charts and work instructions related to the business's services.</p> <p>This thesis was assigned by KK-Kunto Oy Jyväskylä. It produces occupational rehabilitation services for Kela, the employment administration and insurance companies. The purpose of the company is, together with the client, to improve the client's work opportunities and quality of life. The aim of this thesis was to update the quality manual of KK-Kunto Oy Jyväskylä. The purpose was to update the process charts and work instructions required by Kela.</p> <p>Process charts and work instructions clarify the company's service entity to its employees. They also help the employees to perceive their own role in the processes and support the employees' cooperation. Process charts and work instructions can also be used in the employees' orientation and in the improvement of quality.</p> <p>This thesis was made as a development task and it includes two different parts: a theory-based report on occupational rehabilitation, quality and quality assurance as well as a written output about the Kela process charts and work instructions to the quality manual of KK-Kunto Oy Jyväskylä. The output is confidential.</p> <p>According to the assignor's feedback, the process charts and work instructions are clear and functional. The output will be added to the company's quality manual. The output will be taken in actual use, and the company will use it in quality management.</p>		
Keywords quality, quality manual, standard, occupational rehabilitation		
Miscellaneous Appendix: process charts and work instructions (41 pages) are confidential and only in the use of KK-Kunto Oy Jyväskylä		

Liite 6. Aikuisten ammatillinen kuntoutuskurssi (Pitkä)	32
Liite 7. Nuorten ammatillinen kuntoutuskurssi.....	32
Liite 8. Työohjeet.....	32

KUVIOT

KUVIO 1. Väestöllinen huoltosuhde 1987-2011 ja ennuste vuoteen 2030.....	10
KUVIO 2. Laadun osa-alueet.....	14
KUVIO 3. Prosessin kulku.	23

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Ammatillisen kuntoutuksen järjestäjätahot ja kohderyhmät	9
--	---

1. JOHDANTO

Kuntoutuksella pyritään kohentamaan erilaisissa elämäntilanteissa olevien henkilöiden toimintakykyä. Sen tarkoituksena on säilyttää tai vahvistaa yksilön toiminta- ja työkykyä niin, että hän voi olla osallisena yhteiskunnan toiminnassa. (Yleistä kuntoutuksesta 2013.) Ammatilliseen kuntoutukseen osallistuvat henkilöt, joilla sairaus tai vamma vaikeuttaa työntekoa ja työllistymistä. Kuntoutuksella pyritään säilyttämään henkilön työkyky tai parantaa sitä niin, että henkilö voisi palata takaisin työelämään. (Ammatillinen kuntoutus 2013.)

Hallitus pyrkii pidentämään työuria sekä omalla toiminnallaan auttamaan niin, että osatyökykyiset työllistyisivät nykyistä paremmin. Näiden tavoitteiden toteutumiseksi hallitus on ehdottanut vuoden 2013 joulukuussa, että Kansaneläkelaitoksen (Kela) ammatillista kuntoutusta myönnettäisiin niin, että sen piiriin pääsisi aikaisemmassa vaiheessa, erityisesti nuoret sekä useampi työkäinen kuin nykyään. Näihin tavoitteisiin pyritään muun muassa osasairauspäivärahauden pidentämisellä. Tärkeää olisi kiinnittää huomiota myös fyysisien sairauksien lisäksi kuntoutujan koko elämäntilanteeseen. Kuntoutuksen tarkoituksena on vähentää työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. Nykyiseen ammatillisen kuntoutuksen osallistujamäärään verraten, uudistuksen myötä määrä kasvaisi vuosittain noin 1000 henkilöllä. (Ammatilliseen kuntoutukseen pääsy helpottuu, osasairauspäivärahauskausi pitenee 2013.)

Kela käyttää kuntoutuksen laadun seuraamiseen standardeja. Ne määrittävät kuntoutukselle tietyt laatuksiteerit sekä kuinka kuntoutuksen tulee edetä, jotta voitaisiin varmistua siitä, että kuntoutuja saa mahdollisimman laadukasta kuntoutusta. Lisäksi standardit varmistavat, että kuntoutus on eri palveluntuottajilla tasalaatuista. (Kuntoutuksen standardit 2013.) Kela määrittää standardeissa, että palveluntuottajalla tulee olla laatuksikirja tai jokin muu vastaava kirjallinen dokumentti, jolla voidaan todentaa, mitä kuntoutus sisältää ja kuinka laadunhallinta toteutetaan. Laadunhallinta edellyttää, että palvelulinjat on kuvattu kirjallisesti prosessikaavioina tai kuvauksina. (Kelan avo- ja laitosmuotoisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa 2011, 21.)

Opinnäytetyö tehtiin kehittämistehtävänä työelämälähtöisesti. Toimeksiantajana oli KK-Kunto Oy/Jyväskylä, joka tuottaa ammatillisen kuntoutuksen palveluita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kirjallinen tuotos Kelan palvelulinjojen prosessikaavioista ja työohjeista toimeksiantajan laatukäsikirjaan. Kokonaisuuden hahmottamiseksi ja tuotoksen tekemisen tueksi teoriaosuudessa perehdyttiin yleisesti ammatillisen kuntoutukseen, Kelan standardeihin, laatuun ja sen seurantaan, laatukäsikirjaan sekä prosessikaavioiden tarkoitukseen ja tekemiseen.

2. KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT JA SUUNNITELMA

Opinnäytetyön suunnittelu ja ideointi lähti liikkeelle vuoden 2012 joulukuussa ollessani viimeisessä harjoittelussa KK-Kunto Oy/Jyväskylässä. Toiveena oli yhdistää viimeinen harjoittelu sekä opinnäytetyö. Tarkoituksena oli, että voisin hyödyntää harjoittelussa oppimiani asioita ja syventää tietoa opinnäytetyön avulla. Lisäksi halusin kasvattaa tietämystäni ammatillisesta kuntoutuksesta, joka on kiinnostanut minua koko koulutuksen ajan. Ajatuksena oli myös, että opinnäytetyön tuotos tulisi konkreettiseen käyttöön ja sitä käytettäisiin työelämässä. KK-Kunto Oy/Jyväskylän palvelupäällikkö nosti esiin tarpeen laatukäsikirjan päivittämisestä. Tarkoituksena oli päivittää Kelan palvelulinjojen prosessikaaviot ja työohjeet. Näin pystyttiin varmistamaan selkeä rajaus opinnäytetyölle. Kelan palvelulinjoja on yhteensä seitsemän. Kehittämistehtävään kuului päivittää prosessikaaviot Kelan standardien mukaan seuraavista kuntoutusprosesseista:

- Kuntoutustarveselvityksen palvelulinja
- Mielensterveyskuntoutujien palvelulinja
- Työhönvalmennuksen palvelulinja
- Työkokeilun palvelulinja
- Aikuisten ammatillinen kuntoutuskurssi (Lyhyt)

- Aikuisten ammatillinen kuntoutuskurssi (Pitkä)
- Nuorten ammatillinen kuntoutuskurssi

Prosessikaavioiden lisäksi tein standardien mukaan kaikista kuntoutusprosesseista työohjeet. Niiden tarkoituksena on täydentää prosessikaavioita ja ne ovat sisällöltään kattavammat.

3. TOIMEKSIANTAJA KK-KUNTO OY/JYVÄSKYLÄ

Yrityksen on perustanut Kuntoutuskeskus Kankaanpää ja Kruunupuisto Oy. KK-Kunnolla on toimipisteitä Helsingissä, Kuopiossa, Jyväskylässä, Lappeenrannassa, Porissa ja Tampereella. Yritys tarjoaa monipuolista ja laadukasta kuntoutustoimintaa, joka pitää sisällään yksilöllisiä ammatillisen kuntoutuksen ja työkyvyn tutkimuksia. Tutkimuksien lisäksi yritys järjestää kuntoutuskursseja, joita ovat ammatilliset kuntoutuskurssit sekä Aslak-kuntoutus. Yrityksen toimintaperiaatteita ovat asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys, tasa-arvoisuus, luotamuksellisuus, avoimuus ja yhteistoiminnallisuus. (Laatukäsikirja KK-Kunto Oy/Jyväskylä 2014, 4-6.)

Jyväskylän yksikkö tuottaa ammatillisen kuntoutuksen palveluita muun muassa Kelan, työhallinnon ja vakuutusyhtiöiden tutkimuspyyntöjen mukaan. Sen tavoitteena on laadukkaiden ja toteuttamiskelpoisten palvelujen tuottaminen taloudellisesti kannattavasti sekä pitkäjänteisesti. (Laatukäsikirja KK-Kunto Oy/Jyväskylä 2014, 4.) Työskentely tapahtuu moniammatillisessa työryhmässä, johon kuuluu lääkäri, kuntoutuspsykologi, sosionomi ja ammatillisen kuntoutuksen ohjaaja. Lisäksi käytettävissä on erityistyöntekijöitä. Toiminnan tukena toimii tukitiimi, johon kuuluu palvelupäällikkö, toimistos sihteeri sekä emäntä. (Lahti 2014.)

Työhallinnolle toteutettaviin palveluihin kuuluu laaja-alainen työ- ja toimintakyvyn tutkimus sekä kuntoutustutkimus. Näiden tutkimuksien kesto on kolmesta vuorokaudesta kahteen viikkoon. Vakuutusyhtiöille tuotetaan erilaisia palvelui-

ta liittyen työkykyyn ja työllistymiseen. Näitä palveluita ovat työelämätavoitteiset resurssiselvitykset, työkokeilut ja työhön paluun suunnitelmat. Kelaan tuotetaan kuntoutustarveselvityksiä, työkokeiluja, työkykyarvioita, työhönvalmennuksia sekä mielenterveyskuntoutujien työhönvalmennusta. Yrityksessä tuotetaan myös Kelan rahoittamia Aslak-kursseja, jotka on tarkoitettu henkilöille, joilla on työkykyyn vaikuttava oire/oireita. Aikuisten sekä nuorten ammatilliset kuntoutuskurssit kuuluvat myös yrityksen tuottamiin kurssipalveluihin. (KK-Kunto palvelut 2014; Lahti 2014.)

KK-Kunto Oy/Jyväskylän asiakkaat ovat työikäisiä 16-64-vuotiaita ja he tulevat pääosin Keski-, Länsi- ja Lounais-Suomen alueelta. Ennen asiakkaina oli enemmän miehiä, nykyään sukupuolijakauma on tasaisempi. Asiakkaiden koulutukset vaihtelevat kansakoulun käynneistä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneisiin. Myös työkokemus vaihtelee suuresti. Monella kuntoutujalla ei ole enää työsuhdetta ja työttömyys on voinut jatkua monen vuoden ajan. Tyypillistä on myös pitkä aikaväli sairastumisen ja tutkimukseen tulon välillä. (Laatukäsikirja KK-Kunto Oy/Jyväskylä 2014, 5, 8.) Asiakkaat koostuvat vaajaakuntoisista henkilöistä, suurimpana ryhmänä on mielenterveysasiakkaat ja toiseksi suurimpana ryhmänä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (Lahti 2014.)

4. KUNTOUTUS

Kuntoutuksen kautta pyritään parantamaan eri-ikäisten ihmisten toimintakykyä erilaisissa elämänvaiheissa, jotka vaikuttavat kuntoutujan sosiaaliseen selviytymiseen ja osallistumiseen. Tuloksellisen kuntoutuksen perustana on asiantuntijan ja kuntoutujan yhdessä tehty suunnitelma kuntoutuksesta sekä suunnitelman jatkuva arviointi. Kuntoutuksen avulla pyritään kasvattamaan henkilön voimavaroja sekä lisäämään henkilön tunnetta oman elämänhallinnasta. Kuntoutusta toteutetaan niin yksilöllisesti kuin ryhmätyöskentelynä.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta kuntoutuksen keskeiset perusteet ovat eläkekustannuksien ja erilaisten hoitokustannusten pitäminen mahdollisimman alhaisena sekä riittävän työvoiman turvaaminen. Tuloksellisella kuntoutuksella on vaikutuksia niin yksilön elämään kuin myös yhteiskunnan toimivuuteen. (Yleistä kuntoutuksesta 2013.)

Kuntoutuksella on pitkä historia ja siihen on kohdistunut vuosien varrella monenlaisia muutoksia. Maailmansodat ja Suomessa jatko- ja talvisodat toivat esiin tarpeen sotainvalidien kuntouttamisesta. Suomen ensimmäinen kuntoutuslaki oli invalidihuoltolaki. 60-luvulla Kelan kuntoutus alkoi laajentua ja kuntoutus yhdistyi yleisiin palvelujärjestelmiin. 90-luvulla kuntoutujan asemaan alettiin kiinnittämään enemmän huomiota. (Kuntoutuksen historiaa 2014.) Kuntoutus on ollut siis jatkuvasti erilaisten muutoksien kohteena ja tällä hetkellä kuntoutusta järjestää:

- sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmä
- Kela
- työhallinto
- työeläkejärjestelmä
- tapaturma- ja liikennevakuutus
- valtionkonttori
- kolmas sektori (Miettinen 2012.)

Kuntoutusjärjestelmä on saanut kritiikkiä monimutkaisuudestaan niin asiakkailta kuin ammattilaisiltakin. Koska kuntoutuksen järjestäminen on niin monen eri tahon vastuulla, järjestäjien välillä voi jäädä aukkoja tai useampi kuntoutuksen järjestäjä vastaa samojen kohderyhmien kuntoutuksesta. Tällöin on vaarana, että kuntoutujat joutuvat väliinputoajiksi ja koko kuntoutusjärjestelmä muuttuu tehottomaksi. Järjestelmää pyritäänkin kehittämään lainsäädännöllä. Tärkeimpiä tavoitteita uudistuksissa ovat kuntoutuksen tarpeen huomaaminen aikaisemmassa vaiheessa, järjestäjätahojen vastuunjaon ja yhteistyön selkeyttäminen sekä asiakaslähtöisyyden parantaminen. Arvioidaan, että tulevaisuudessa asiakas voisi vapaammin vaikuttaa omaan kuntoutukseensa esimerkiksi

valitsemalla kuntoutuksen toteuttajan. (Asiakaslähtöinen kuntoutusjärjestelmä uudistamisen tavoitteeksi 2013; Kivekäs, Lehmijoki, Paatero & Ståhl 2008, 48-49.)

Kuntoutusjärjestelmään perustuvan jaottelun lisäksi kuntoutus voidaan jakaa neljään eri toiminnalliseen osa-alueeseen. Lääkinnällinen kuntoutus lähtee yleensä liikkeelle lääketieteellisistä tutkimuksista ja niiden pohjalta vaikutetaan yksilön fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn erilaisten toimenpiteiden avulla. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi neuvonta, tutkimukset, apuvälineet ja sopeutumisvalmennukset. Toisena osa-alueena on kasvatuksellinen kuntoutus, jossa keskitytään vajaakuntoisen lapsen tai aikuisen kasvatukseen ja koulutukseen. Yksilön henkilökohtaiset tarpeet huomioidaan ja häntä tuetaan tarvittavilla toimenpiteillä. Kolmantena osa-alueena on sosiaalinen kuntoutus, jossa yksilöä tuetaan selviytymään arjessa ja sosiaalisissa suhteissa. Ammatillinen kuntoutus on kuntoutuksen neljäs osa-alue, sillä vahvistetaan henkilön ammatillisia valmiuksia ja parannetaan työllistymismahdollisuuksia. (Härkääpää & Järvikoski 2011, 21-22; Miettinen 2012.)

5. AMMATILLINEN KUNTOUTUS

5.1 Yleistä ammatillisesta kuntoutuksesta

Härkääpään ja Järvikosken (2011, 215, 218-219) mukaan ammatillisen kuntoutuksen kohderyhmänä ovat henkilöt, joilla sairaus vaikuttaa olennaisesti työ- ja ansiomahdollisuuksiin. Ammatillisella kuntoutuksella pyritään kohentamaan henkilön työllistymismahdollisuuksia, jotta hänen taloudellinen toimeentulonsa olisi varmistettu. Suomessa sitä järjestää useat eri tahot, joita ovat Kela, työeläkevakuutus, tapaturma- ja liikennevakuutus ja työvoimaviranomaiset. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Ammatillisen kuntoutuksen järjestäjätahot ja kohderyhmät (Järvikoski, Lindh & Suikkanen 2011, 90.)

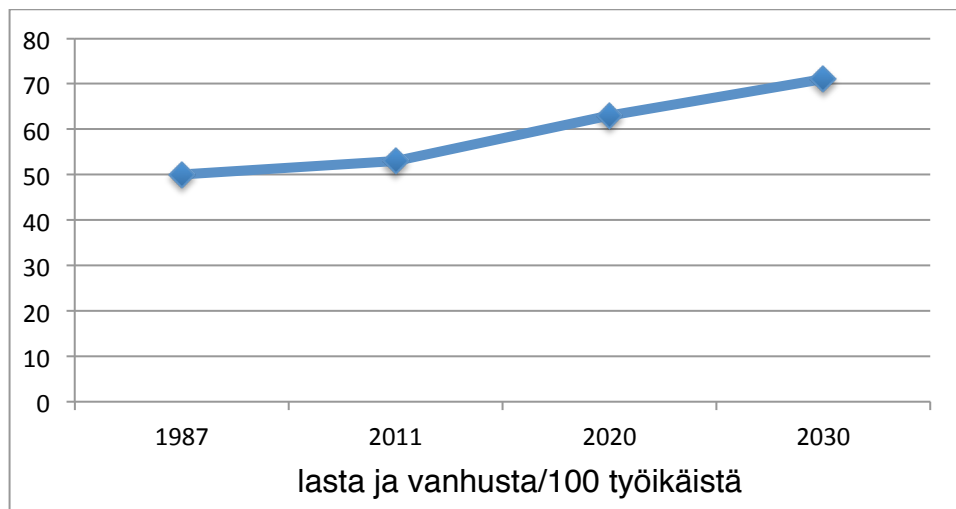
Kuntoutuksen järjestäjä	Kohderyhmä
Kela	Alle 65-vuotiaat vajaakuntoiset; työkyvyttömyyden uhka tai työkyky- ja ansiomahdollisuudet ovat olennaisesti heikenneet
Vakuutuslaitokset	Ammattitauti, työtapaturma tai liikenneonnettomuus; menetetty tai uhattu työkyky
Työeläkejärjestelmä	Työeläkkeelle siirtyneet tai työkyvyttömyysuhanalaiset
Työ- ja elinkeinohallinto	Työttömät vajaakuntoiset; heikentynyt mahdollisuus saada sopivaa työtä tai säilyttää työ

Jako ammatillisen kuntoutuksen järjestäjätahojen välillä perustuu lakeihin sekä sopimuksiin. Järjestelmä saattaa vaikuttaa selkeältä, mutta käytännössä työnjaossa saattaa olla epäselvyyksiä. Välillä on vaikeaa määrittää, minkä tahon vastuulla henkilön kuntoutuksen järjestäminen on. (Järvikoski ym. 2011, 90.)

Ammatillisen kuntoutuksen määrittelyssä käytetään kahta eri tapaa. Toimenpiteisiin perustuvassa määrittelyssä kuvataan pelkästään ne toimenpiteet, jotka ammatilliseen kuntoutukseen kuuluvat. Näitä voivat olla esimerkiksi työkokeilut ja koulutukset. Tavoiteperusteisessa määrittelytavassa toiminta perustuu asetettuihin tavoitteisiin toimenpiteiden lisäksi. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi työkyvyn kohentaminen ja työllistyminen. (Härkäpää & Järvikoski 2011, 215.)

5.2 Ammatillisen kuntoutuksen haasteet tulevaisuudessa

Työikäisten määrän vähentyessä ja vanhusväestön määrän kasvaessa tulevaisuudessa entisestään väestöllinen huoltosuhde kasvaa. Vuonna 1987 oli sataa työikäistä kohden 50 lasta ja vanhusta. Ennusteen mukaan vuonna 2020 luku on lähes 63. (Kuvio 1). (Ruotsalainen 2013.)



KUVIO 1. Väestöllinen huoltosuhde 1987-2011 ja ennuste vuoteen 2030.
(Ruotsalainen 2013. Muokattu)

Härkäpään ja Järvikosken (2011, 13) mukaan Aromaa ym. (2005) toteavat, että väestön ikääntyminen tuo lisää haasteita kuntoutukselle tulevaisuudessa. Näihin haasteisiin yritetään vastata työurien pidentämisellä sekä työssä käyvien työkyvyn kohentamisella ja työssä jaksamisen tukemisella. Nykypäivänä työelämän kiire ja jatkuvat muutokset tuovat paineita työssä jaksamiseen. Tästä syystä olisi tärkeää ajoissa huomata kuntoutuksen tarve. Toinen tärkeä asia, johon pitää kiinnittää enemmän huomiota, on työntekijöiden paluu takaisin työelämään pitkien sairauslomien jälkeen. Tällöin olisi hyvä pohtia, pystyykö työntekijä heti sairausloman jälkeen suoriutumaan työnteosta entiseen malliin vai pitäisikö hänen työtehtäviä muuttaa tai työajoissa joustaa työntekijän tarpeiden mukaan. Huomiota pitäisi kiinnittää myös enemmän vajaakuntoisten henkilöiden työllistymiseen. Muutamat isot työpaikat sekä työterveyshuollot ovat pyrkineet vastaamaan edellä mainittuihin haasteisiin palkkaamalla kuntoutuksen asiantuntijoita kuntoutuksen suunnitteluun. (Härkäpää & Järvikoski 2011, 13, 213-214.)

5.3 Kelan ammatillinen kuntoutus

Kela on yksi ammatillisen kuntoutuksen järjestäjätahoista. Se on itsenäinen laitos ja sen toimintaa johtaa kolmen vuoden jaksoissa valittu hallitus. Eduskunta valtuuttaa tietyt henkilöt valvomaan Kelan toimintaa. Toimintaa rahoittaa pääasiassa valtio. Aluksi Kela huolehti kansaneläkkeistä, josta nimikin muodostuu. Nykyään Kela huolehtii Suomen sosiaaliturvaan oikeutettujen perusturvasta. (Elämässä mukana – muutoksissa tukena 2013, 3, 5.) Kela järjestää vajaakuntoisille ammatillista kuntoutusta, vaikeavammaisille lääkinnällistä kuntoutusta sekä kuntoutuspsykoterapiaa ja harkinnanvaraista kuntoutusta pääasiassa työkäisille. Harkinnanvarainen kuntoutus voi olla esimerkiksi sopeutumisvalmennuskursseja, psykoterapiaa tai työn apuvälineitä. (Kelan kuntoutustilasto 2012, 6-7.)

Kelan ammatillinen kuntoutus on kohdennettu henkilöille, joiden sairaus tai vamma aiheuttaa työkyvyn heikkenemistä tai henkilöllä on vaara joutua työkyvyttömyyseläkkeelle lähivuosina. Kuntoutusta harkittaessa huomioidaan hakijan mahdollisuudet työn tekemiseen kuntoutuksen jälkeen. Sen tavoitteena tulee olla, että kuntoutuja pystyisi säännölliseen työntekoon kuntoutuksen jälkeen. (L 15.7.2005/566.)

Kela käyttää tarjouskilpailuja valitessaan palveluntuottajia. Hankintamenettely seuraa julkisista hankinnoista annettua lakia, jonka tarkoituksena on mahdollistaa palveluntuottajien tasapuolisen mahdollisuuden osallistua tarjouskilpailuun, julkisten varojen käytön tehostaminen sekä varmistaa laadukkaiden hankintojen tekeminen. Hankintamenettely tapahtuu avoimena kilpailuna, tämä antaa mahdollisuuden kaikille palveluntuottajille osallistua kilpailuun. Valitun palveluntuottajan kanssa tehdään määräaikainen sopimus, johon määritellään muun muassa kuntoutuksen toteuttamiseen liittyvät asiat sekä palveluiden kustannukset ja laskutuskäytännöt. Kela seuraa tehtyä tarjousta ja sopimuksen toteuttamista sekä kuntoutuksen laatua. (Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2011, 23, 27; L 30.3.2007/348.)

6. LAATU

6.1 Laadun määrittely

Pesonen (2007, 36) määrittelee laadun seuraavasti ” Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia”. Määrittelyssään Pesonen (2007, 36) tarkoittaa ominaisuuksilla ja piirteillä niin positiivisia kuin negatiivisia asioita. Asiakkaan piilossa olevat vaatimukset voivat olla niitä toiveita, joita hän ei ole osannut tai ymmärtänyt kertoa. Kun palveluissa kiinnitetään huomiota näihin piilossa oleviin vaatimuksiin, tarjotaan palveluja asiakaslähtöisesti. Ammatillisena työntekijän vastuulla on tarjota asiakkaalle mahdollisimman laadukasta palvelua, asiakas ei välttämättä aina tiedä mitä hän voi tuotteelta tai palvelulta vaatia tai odottaa.

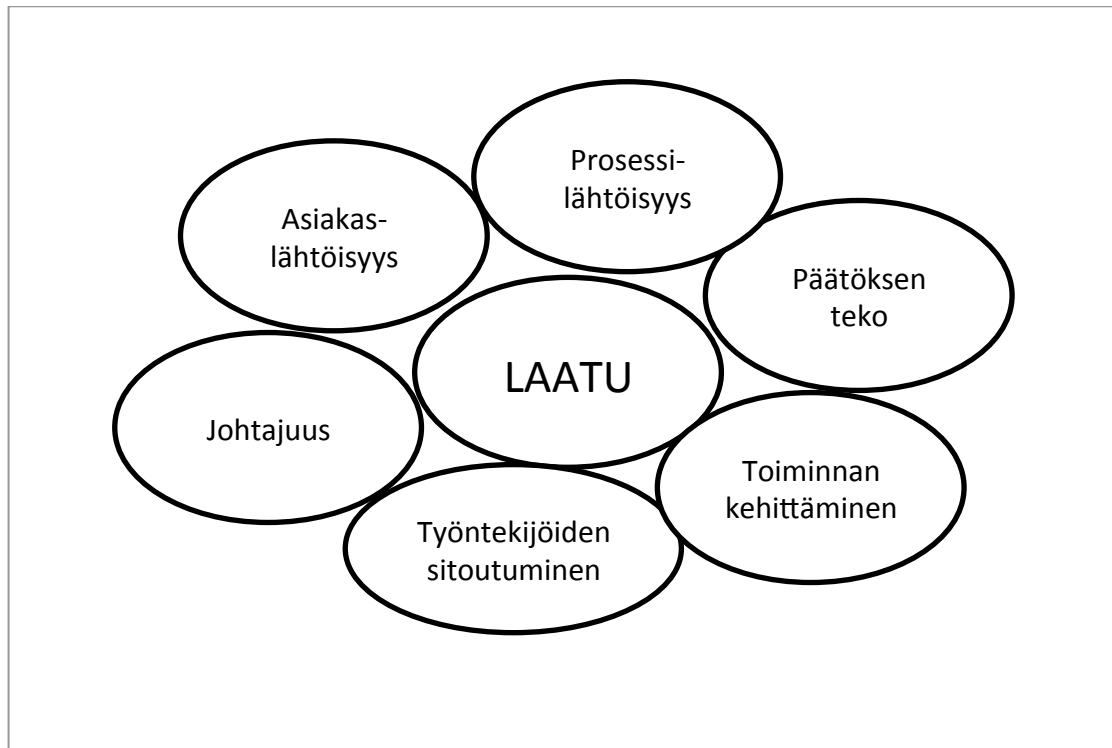
Alaranta, Holma ja Lindberg (2008, 648) määrittelevät laadun sosiaali- ja terveyshuollossa näin: ”Sosiaali- ja terveyshuollossa laadun voi määrittellä kyvyksi tunnistaa, määrittää ja täyttää asiakkaiden palvelujen tarve ammattitaitoisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla, edullisin kustannuksin sekä lakien, asetusten ja määräysten mukaan.” Sosiaali- ja terveysalalla pyritään tuottamaan oikeanlaisia, tasokkaita palveluita asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Palveluiden tulee olla suunniteltuja ja tuloksellisia. Myös sosiaali- ja terveyshuollossa asiakas arvioi palvelujen laatua. Tällöin asiakkaan palveluiden laatuun vaikuttaa palveluiden saatavuus, työntekijöiden ammattitaito sekä lopputulos. Sosiaali- ja terveysalan toimintaa määrittävät monet lait, asetukset ja suositukset, joiden perusteella toimintaa tulee järjestää. (Mts. 647-649.)

Kun laatua ajatellaan yleisellä tasolla, tarkoittaa se asiakkaan tarpeisiin vastaamista. Asiakkaiden tyytyväisyyteen ei kuitenkaan pyritä vastaamaan kaikilla mahdollisilla keinoilla, vaan toiminnan tulee olla myös yrityksen näkökulmasta kannattavaa. Yritys on riippuvainen asiakkaista, tästä syystä yrityksen tulee ymmärtää niin aikaisempien kuin tulevien asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Yrityksen toimintaa rahoittaa asiakas, tästä syystä asiakasta pidetään kaikkein

tärkeimpänä toiminnan arvioijana. Tällöin tuotteiden ja prosessien tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin myös muuttuvissa tilanteissa. Tämä takaa yleensä sen, että asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita jatkossakin sekä suosittelivat niitä myös muille mahdollisille asiakkaille. (Kuvio 2.) (Lecklin 2006, 18-19, 24-26.)

Yhtenä yrityksen laatutekijänä on johdon sitoutuminen laadun kehittämiseen. Johto määrittää toiminnan arvot sekä eettiset säännöt ja omalla toiminnallaan kannustaa koko henkilöstöä toimimaan niiden mukaan. (Mts. 26.) Laadukkaassa yrityksessä henkilöstö nähdään laadun tekijänä ja voimavarana. Yrityksessä pidetään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja annetaan henkilöstölle tilaa kehittää yrityksen toimintaa. Jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää oman panoksensa ja roolinsa tärkeyden yrityksen kokonaisuudessa. (Quality management principles 2012, 4-5.) Jotta yrityksen toiminta pysyy jatkuvasti laadukkaana, tulee yrityksen kehittää toimintaansa ja tuotteitaan. Yrityksen täytyy reagoida nopeastikin muuttuvissa tilanteissa. Toiminta ei saa missään vaiheessa jämähtää paikoilleen, vaan aina on pyrittävä hoitamaan asiat paremmin. Yrityksen prosessit tulee olla selkeästi suunniteltuja sekä tavoitteellisia. Päätöksien tekemisen perustana tulee olla luotettava tieto. Menestyvän yrityksen pohjalla on aina selkeä käsitys tulevaisuudesta ja sen suunnasta sekä yritys pyrkii toiminnallaan pitkäaikaisiin yhteistyökumppani suhteisiin. Yritys ottaa myös yhteiskunnallista vastuuta toiminnastaan ja pyrkii toiminnassaan yhteiseen hyvään. (Lecklin 2006, 27-28.)

Laadussa on tärkeää hahmottaa palveluiden kokonaisuus ja se, että tehdään oikeita asioita oikeaan tarpeeseen. Tulevaisuudessa kokonaisvaltaiseen laatuun tullaan kiinnittämään edelleen huomiota. Yrityksen menestymisen takana tulee aina olemaan laadukkaat palvelut ja tuotteet. Laatutyö vaatii jatkuvaa kehittymistä ja parantamista. Pitkällä aika välillä laadulla on merkitystä yrityksen kannattavuuteen ja sitä kautta työpaikkojen säilymiseen. (Mts. 18, 21, 25, 28.)



KUVIO 2. Laadun osa-alueet. (ISO 9001:2008 laatukäsikirjan laatimismalli, 5. Muokattu.)

6.2 Yrityksen laadunhallinnan kehittäminen

Yrityksen laadunhallintajärjestelmään kuuluu kaikki ne asiat, joiden avulla yrityksen toimintaa ohjataan. Sosiaali- ja terveystieteiden yritykset ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, josta saadun palautteen perusteella toimintaa muokataan. Yrityksen laadunhallintaa tulisi kehittää yhdessä organisaation muun toiminnan kanssa, koska laatu on osa koko yrityksen toimintajärjestelmää. Organisaation toimivat prosessit tuottavat laadukasta palvelua. Tämä vaatii prosessien järjestelmällistä suunnittelua. Toimivat prosessit taas vastaavasti kertovat siitä, että yritys pystyy luomaan työyhteisön missä on hyvä työskennellä. Tämä tulee ilmi tavasta, jolla johto suhtautuu alaisiin, minkälainen yhteistyö työntekijöiden välillä on, kuinka asiakkaat otetaan toiminnassa huomioon sekä miten viihtyisät työskentelytilat yrityksellä on. Johdolla on tärkeä rooli luoda yritykseen avoin ilmapiiri, jossa tuetaan uuden oppimista, työntekijöiden välistä yhteistyötä ja korostetaan erityisesti asiakaslähtöisyyttä.

Johdon tulee ottaa vastuu laadunhallinnasta sekä sitouttaa mukaan myös työntekijät. Laadunhallintaan osallistuu myös johdon ja työntekijöiden lisäksi asiakkaat. (Holma, Idänpään-Heikkilä, Outinen & Sainio 2001, 8-10.)

Yrityksen laadunhallinnan kehittäminen lähtee yleensä liikkeelle tarpeesta. Aluksi on hyvä rehellisesti pohtia laadunhallinnan nykytilaa ja kehittämisen motiiveja. Motiivit voivat olla ulkoisia että sisäisiä. Ulkoiset motiivit ovat valtakunnallisia suosituksia, tuleva muutos, joka vaatii toimenpiteitä, asiakkaiden toiveet ja vaatimukset tai toiminnan asettaminen lakien vaatimusten tasolle. Sisäiset motiivit voivat olla johtamiseen liittyviä kehittämistarpeita, työntekijöiden keskuudesta nousevat tarpeet esimerkiksi oman ammattitaidon kehittämisestä tai asiakaslähtöisyyden parantaminen. Yrityksen nykytilan perusteellinen analysointi auttaa valitsemaan oikeat työkalut laadunhallinnan kehittämiseen. Tämän kautta myös varmistetaan, että kaikki kehittämistyöhön osallistuvat tietävät kehittämisen tarkoituksen. Kun laadunhallinnan nykytila on käyty läpi keskitytään seuraavaksi yrityksen lähtökohtiin, mikä on yrityksen tarkoitus ja mitkä arvot ohjaavat sen toimintaa. Tämän jälkeen määritellään laadunhallinnan kehittämisen tarpeet mahdollisimman konkreettisella tavalla. (Mts. 16-17, 23.)

Yrityksen laadunhallinnan kehittäminen edellyttää, että yrityksen perustukipilarit ovat kunnossa. Näillä tarkoitetaan kannustavaa ja tukevaa johtamista, työntekijöiden ammatillisen kasvun kehittämistä sekä fyysisten tilojen ja laitteiden toimivuutta. Laadun arviointi ja kehittäminen vaativat, että yrityksen palveluiden prosessit tulee olla kuvattuna sekä yrityksellä tulee olla yhteisesti sovitut toimintatavat. Laadunhallinnan kehittämisessä tärkeässä osassa on arviointi. Tämän avulla voidaan selvittää täyttääkö yrityksen toiminta sille määritellyt laatutavoitteet. Arviointia voidaan suorittaa muun muassa erilaisten mittareiden avulla. Huomioitavaa on, että toimintaa tarkastellaan useista eri näkökulmista, jotta arviointi kohdistuisi koko yrityksen toimintaan, eikä pelkästään johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten asiakkaiden tai henkilöstön tyytyväisyyteen, taloudelliseen näkökulmaan tai toiminnan sujuvuuteen. Arvioinnin pohjalta nousee parantamis- ja kehittämistarpeita. Laadunhallintaan kuuluu myös

tärkeänä osana dokumentointi, jonka avulla voidaan todentaa yrityksen toiminnan laatutavoitteiden toteutuminen. Dokumentointiin kuuluvat esimerkiksi tilastot, asiakkailta saadut palautteet sekä prosessikaaviot ja työohjeet. Näiden kirjallisten tuotosten pohjalta voidaan seurata ja kehittää yrityksen palveluita. (Mts. 28, 36, 45-46, 54.)

6.3 KK-Kunto Oy/Jyväskylän laadun seuraaminen

KK-Kunto Oy/Jyväskylä arvioi ja kehittää toimintaansa Euroopan Laaturpalkinnon arviointimallin mukaisesti. (Laatukäsikirja KK-Kunto Oy/Jyväskylä 2014, 7). Tämä malli auttaa yritystä parantamaan laatua eri osa-alueilla. Malli nostaa esiin niin yrityksen toimivat osa-alueet kuin myös kehittämistä vaativat alueet. (Euroopan laaturpalkinnonmalli julkisella sektorilla 2011, 3.) Lisäksi yksikössä on käytössä ISO 9001 laaturjärjestelmä. Kuntoutusprosesseja seurataan suhteessa laaturkriteereihin ja toimintaan sekä henkilökunnan ammattitaitoa ylläpidetään ja kehitetään. Yksiköllä on oma laaturvastaava, joka seuraa laadun toteuttamista. KK-Kunto Oy/Jyväskylässä kerätään palautetta kurssitoiminnasta palautekeskusteluissa tutkimusjaksojen yhteydessä. Kaikki asiakkaat saavat myös loppupalaverissa palautelomakkeen, jossa tiedustellaan mielipidettä tutkimusjakson sisällöstä, toteutumisesta ja asiakkaan oman mielipiteen huomioidmisesta. Palautetta voi myös antaa jakson aikana niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Annetut palautteet käsitellään välittömästi työyhteisön palavereissa ja mahdollisiin toimenpiteisiin ryhdytään viivyttämättä. Kolme kertaa vuodessa asiakaspalautteista tehdään yhteenveto ja tuloksia verrataan aikaisempiin tilastoihin. Palautteiden avulla yksikön toimintaa arvioidaan ja kehitetään. (Laaturkäsikirja KK-Kunto Oy/Jyväskylä 2014, 7-8, 32.)

KK-Kunto Oy/Jyväskylä on kiinnostunut palveluidensa laadusta ja se seuraa laadun toteutumista monipuolisesti. Toiminta perustuu selkeisiin laadunhallintajärjestelmiin sekä yritys tukee työntekijöidensä ammattitaidon kehittämistä. Palveluiden laadun varmistamisessa tärkeässä roolissa on asiakas, jonka mielipiteestä ollaan kiinnostuneita. Yritys haluaa tarjota mahdollisimman laadukasta ammatillista kuntoutusta asiakkailleen. Tärkeää on myös, että mah-

dollisten epäkohtien esiintyessä yrityksessä asioihin puututaan välittömästi ja ne pyritään korjaamaan saman tien. Arvokasta tietoa asiakastytyvyydestä saadaan myös asiakaspalautteiden keräämisellä ja niiden tietojen kokoamisella yhteen sekä seuraamalla saatuja tuloksia. Näin voidaan arvioida yrityksen toimintaa sekä kehittää sitä koko ajan parempaan suuntaan.

6.4 Laatujärjestelmä ISO 9001

KK-Kunto Oy/Jyväskylä käyttää ISO 9001 laatujärjestelmää. Lyhenne ISO muodostuu sanoista International Organisation for Standardization. Tämän järjestön kehittämiä standardeja käytetään monissa eri maissa. Standardeja on tehty erilaisille tuotteille, palveluille ja toiminnalle. Luku 9001 standardin lopussa tarkoittaa standardin järjestysnumeroa. (Pesonen 2007, 74.) ISO 9001 laatujärjestelmä sopii kaikenkokoisille yrityksille ja se on käytössä eri puolella maailmaa. ISO 9001 - standardi asettaa vaatimukset tuotteiden laadunvarmistukselle ja antaa työkaluja asiakastytyvyyden kasvattamiselle. (What is ISO 9001 2010.) ISO 9001- standardi asettaa vaatimuksia johtamiselle, resurssien hallinnalle, tuotteiden laadunvarmistukselle sekä niiden arvioimiselle ja kehittämiseksi. Yritys voi hyödyntää ISO 9001 laadunhallintajärjestelmää todentaakseen, että se pystyy tuottamaan tuotteita/palveluita, jotka täyttävät niin asiakasvaatimukset kuin viranomaisten ja lakien säädökset. (ISO 9000 - Quality management 2014.) Standardin mukaan yrityksen tulee dokumentoida laadunhallintajärjestelmä. Tämä voidaan toteuttaa laatukäsikirjana, joka sisältää muun muassa työohjeet sekä prosessikaaviot yrityksen palveluista. (ISO 9001:2008 laatukäsikirjan laatimismalli, 9.)

6.5 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja sisältää seuraavat asiat:

- organisaation tiedot ja rakenne
- toiminnan lähtökohdat ja tulevaisuuden suunnitelmat
- laadunhallinnan periaatteet
- laatutavoitteet

- toiminnan vastuualueet
- seuranta- ja arviointimenetelmät
- palautteen käsittely ja korjaustoiminnot. (Holma ym. 2001, 57-58; Pesonen 2007, 87.)

Laatukäsikirja tehdään aina organisaation tarpeiden pohjalta. Tästä syystä jokaisen yrityksen laatukäsikirja on omannäköisensä. Sen tarkoituksena on auttaa laatukäsikirjan lukijaa hahmottamaan yrityksen laadunhallintaa sekä työskentely- ja toimintatapoja. Laatukäsikirja toimii hyvänä välineenä työntekijöiden perehdytyksessä, yrityksen johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa. Lisäksi laatukäsikirja auttaa yrityksen laadunvalvonnassa. Laatukäsikirjassa olevat asiat tulee olla selkeästi esillä, jotta sen käyttäminen käytännössä olisi vaivatonta ja helppoa. Sen tarkoituksena ei ole tarkastella asioita yksityiskohdaisesti, jotta laatukäsikirjaa ei tarvitsisi olla jatkuvasti muokkaamassa. (Lecklin 2006, 31-33.) Laatukäsikirja voi olla paperisena versiona tai sähköisessä muodossa. Yrityksellä voi olla useita käsikirjoja erilaisiin käyttötarkoituksiin, kuten työntekijöiden oma, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden omat versiot. (Holma ym. 2001, 58.)

7. AUDITOINTI

Auditoinnissa tutkitaan toteutuuko laadunvarmistusjärjestelmä sille asetettujen tavoitteiden mukaan. Auditointiprosessi on suunnitelmallinen ja dokumentoitu. Siitä saadut tulokset arvioidaan tasapuolisesti ja tuloksien pohjalta pystytään selvittämään vastaako yrityksen toiminta sille asetettuja laatuksiteerejä. (Laatusanastoa 2014.)

7.1 Sisäinen ja ulkoinen auditointi

Lecklinin (2006, 72-76) mielestä auditointia on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista. Sisäisen auditoinnin suorittaa itse yritys ja sen tarkoituksena on selvittää käytännönasioiden toimivuus. Ulkoisen auditoinnin suorittaa jokin ulkopuolinen

taho ja se on yleensä virallisempaa. Ulkopuolinen auditointi lähtee yleensä liikkeelle suunnitteluvaiheesta, jolloin auditoidijat valmistelevat varsinaista auditointia. Tällöin tarkoituksena on käydä läpi yrityksen toimintaa sekä mahdolliset aikaisemmin tehdyt auditoinnit. Varsinaisessa auditoinnissa auditoidijat ovat läsnä yrityksessä tarkastamassa, että yrityksen toiminta perustuu lakeihin, asetuksiin ja laatukäsikirjaan. Tämä todennetaan yleensä asiakirjojen ja dokumenttien avulla sekä työntekijöiden haastatteluilla. Auditoinnista tehdään loppuraportti, johon kirjataan havainnot ja poikkeamat. Auditointeihin liittyy seurantavaihe, jonka tarkoituksena on varmistaa, että havaittuihin poikkeamiin puututaan ja ne korjataan asianmukaisesti. Auditointeja on tärkeää tehdä siksi, että ne tehostavat yrityksen toimintaa.

7.2 Kelan auditointi

Kelassa on oma tarkastus- ja ratkaisuryhmä, joka keskittyy muun muassa työterveyshuollon, tulkkauspalveluiden ja ammatillisen kuntoutuksen palveluiden auditointiin. Toiminta on riippumatonta ja heidän tulee kohdella kaikkia palveluntuottajia tasapuolisesti. Auditoinnin tavoitteena on tarkkailla sopimuksen mukaista laatua ja sitä, että asiat toteutetaan käytännössä niin kuin sopimukseen on kirjattu. Tämä todennetaan dokumenteilla ja lisäksi myös asiakaspalautteet käydään läpi. Varsinaisia asiakastilanteita ei kuitenkaan seurata. Auditoinneissa käydään läpi standardin elementit sopimuksen ja standardien mukaan. Auditoinneista ilmoitetaan noin muutamaa viikkoa ennen toteutusta. Niitä tehdään noin kolmen vuoden välein sekä satunnaisesti/kohdennettuna tiettyinä vuosina johonkin tiettyyn palveluun. (Nikulainen 2013.)

Kela tarkkailee ostamiensa kuntoutuspalveluiden toteutumista auditoinneilla. Kelalla on oikeus suorittaa auditointeja palveluntuottajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. Niiden tavoitteena on tutkia kuntoutuksen toteuttamista niin Kelan kuin asiakkaankin näkökulmasta. Palveluntuottajan palvelulinjan vastaavuutta tarkastellaan standardeihin, lakeihin ja asetuksiin, tehtyyn tarjoukseen ja sen pohjalta tehtyyn sopimukseen. Tarkastelun kohteena on: laatu, työntekijät, tilat ja laitteet, turvallisuus, kuntoutujan oikeudet, kuntoutuksen si-

sältö ja toteutus sekä dokumentit. (Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa 2011, 27.)

Auditoinnissa ilmenneet poikkeamat jaetaan vakaviin ja lieviin poikkeamiin sekä auditoijat antavat toiminnasta mahdollisesti myös kehittämisehdotuksia. Vakavissa poikkeamissa palveluntuottajan toiminta ei vastaa sopimuksessa sovittuja asioita. Kun jokin laadunhallinnan osatekijä ei kokonaan vastaa asetettuja vaatimuksia, kutsutaan tätä poikkeamaan lieväksi. Vakavat poikkeamat vaativat aina välittömiä toimenpiteitä ja lieviin poikkeamiin tulee vaikuttaa kahden kuukauden kuluessa sopimuksessa sovitulla tavalla. Kehittämisehdotukset ovat auditoijien esittämiä ajatuksia, joiden avulla palveluntuottaja voisi parantaa laadunhallintaa. Auditoinneissa tuodaan esille myös ne asiat, jotka ovat toteutettu paremmin kuin laatuvaatimukset vaativat. (Mts. 27.)

7.3 Standardit

Standardi voidaan määritellä seuraavasti: ”Toistuvaan käyttöön tarkoitettu, tunnustetun elimen hyväksymä normatiivinen asiakirja, joka esittää yleisesti hyväksytyjä sääntöjä, ohjeita tai ominaispiirteitä toiminnoille tai niiden tuloksille.” (Laatusanastoa 2014.) Sen tarkoituksena on taata yhteinen toimintatapa samoille toiminnoille ja näin luoda turvallisuutta. Ne varmistavat, että tuotteet ja palvelut vastaavat niille asetettuja kriteereitä. (Mihin standardeja tarvitaan 2014.)

Kela käyttää standardeja ammatillisen, lääkinnällisen ja harkinnanvaraisen kuntoutuksen laadun varmistamiseksi. Standardit koostuvat eri osista ja ne liittyvät kuntoutujaan, kuntoutusprosessiin sekä palveluntuottajan ja Kelan osuuksiin prosesseissa. Lisäksi ne sisältävät kuntoutuksen laatuvaatimukset. Niiden pyrkimyksenä on taata kuntoutujille laadukas, hyvä kuntoutus oikeaan aikaan sekä pitää huolta kuntoutujien oikeuksista. (Standardit 2013.)

7.3.1 Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa

Avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardit koostuvat kahdesta eri osasta. Yleinen osa kuuluu kaikkiin palvelulinjoihin ja tämän lisäksi jokaisella palvelulinjalla on oma standardinsa. Näitä erillisiä standardeja tulee käyttää yhdessä, eikä niitä voi toteuttaa yksittäin. Standardin yleinen osa koostuu neljästä kappaleesta: yleiset periaatteet, kuntoutujan oikeudet ja velvollisuudet, kuntoutuksen toteuttaminen ja Kelan tehtävät. Lisäksi standardin liitteissä on avattu ammattinimikkeet, käsitteet ja kuntoutuspalveluihin liittyvät lait ja julkaisut. Yleisessä osassa tuodaan esiin muun muassa standardin käyttötarkoitus ja tavoitteet sekä hyvät kuntoutuskäytännöt. Kuntoutujan oikeuksiin kuuluu saada laadukasta kuntoutusta, johon hän itse pääsee vaikuttamaan. Kuntoutujalla on myös oikeus antaa saamastaan kuntoutuksesta palautetta. Kuntoutuksen toteuttamisen kohdassa kuvataan kuntoutuksen suunnittelun toimenpiteet. Kuntoutuja tarvitsee B-lääkärinlausunnon tai vastaavan selvityksen, josta ilmenee lääketieteelliset tiedot. Lisäksi hoitavan tahon on laadittava kirjallinen kuntoutussuunnitelma vaikeavammaisten lääkinnällisen kuntoutuksen perustaksi. Standardissa kerrotaan ennen kuntoutusta tehtävistä asioista sekä kuntoutuksen ohjelmasta ja rakenteesta. Myös henkilöstö, asiakastilat ja -turvallisuus on esillä standardissa. Lisäksi se sisältää ohjeet dokumentointiin ja raportointiin. Kelan tehtävät osiossa kerrotaan kuntoutuspalvelujen hankinnan periaatteista, sopimuksista, laskuttamisesta, tiedottamisesta ja auditoinneista. (Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa 2011, 1-27.)

7.3.2 Kelan ammatillisen kuntoutuksen palvelulinjojen standardit

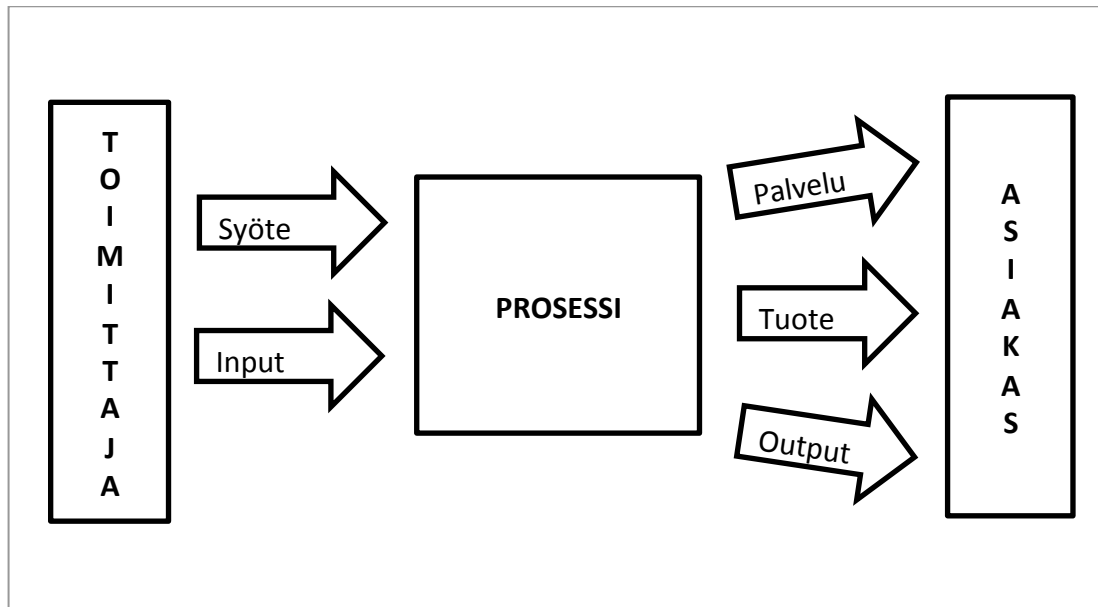
Yhteisen standardin lisäksi jokaisella palvelulinjalla on oma linjakohtainen standardinsa lukuun ottamatta ammatillisia kuntoutuskursseja, joilla on yhteinen standardi. Palvelulinjakohtaisissa standardeissa kuvataan yksityiskohtaisesti kuntoutuksen tavoitteet, kohderyhmät sekä kuntoutuksen toteuttavan henkilöstön määrä ja koulutukset. Jokaisella palvelulinjalla on oma rakenteen-

sa ja kuntoutuksen kesto sekä sisältö on määritelty tarkasti. Standardit määrittävät myös mitä arviointimenetelmiä kuntoutuksessa tulee käyttää ja mitä dokumentteja tulee toimittaa Kelaan. (Kelan laitospuolisen kuntoutuksen standardi 2009, 1-54; Kuntoutustarveselvityksen palvelulinja 2011, 1-5; Mielenterveyskuntoutujien palvelulinja 2011, 1-10; Työhönvalmennuksen palvelulinja 2011, 1-13; Työkokeilun palvelulinja 2011, 1-13.)

8. PROSESSIKAAVIOT JA TYÖOHJEET

Kelan standardin mukaan palveluntuottajalla tulee olla laatukäsikirjassa tai muussa vastaavassa kirjallisessa muodossa olevassa dokumentissa kaikista palvelulinjoista prosessikuvaukset tai -kaaviot. Lisäksi kirjallisessa muodossa tulee olla toiminnan yleiset toimintaohjeet sekä henkilöstön työohjeet. (Kelan avo- ja laitospuolisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa 2011, 21.)

Kaikkea muutosta tai toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. (Laamanen 2003, 19). Tyypillisesti prosessiin kuuluu useita erilaisia vaiheita. Prosessi pohjautuu aina tarpeelle, josta se lähtee eteenpäin. Prosessin tarkoituksena on saada jotakin uutta aikaan ja tällöin syntyy tulos. Prosessin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyvyydellä. (Kuvio 3.) (Pesonen 2007, 129-130.)



KUVIO 3. Prosessin kulku. (Laamanen 2003, 20).

Prosessikaavioiden tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta sekä prosessien kulusta. Ne auttavat hahmottamaan henkilöiden omaa roolia prosessissa. Ne myös kehittävät prosessiin osallistuvien henkilöiden välistä yhteistyötä. Lisäksi prosessikaavioiden avulla voidaan kehittää ja parantaa yrityksen toimintaa. (Flowchart 2014.) Kaavioihin on tärkeää kirjata osallistuvien tahojen roolit. Näin lukijan on helpompi hahmottaa omaa paikkaansa koko prosessissa. Asiakkaiden roolien tuominen esiin kaavioissa kuvastaa heidän tärkeyttänsä yritykselle. (Laamanen 2003, 80.)

Laamasen (2003, 80-81, 89-94) mukaan prosessikaavioita tehdessä tulee ensimmäiseksi miettiä mistä prosessi lähtee liikkeelle ja mihin se loppuu. Tämän jälkeen on hyvä keskittyä prosessin päämäärään ja tarkoitukseen. Kolmantena asiana kannattaa pohtia tuotteita ja palveluita konkreettisesti sekä miettiä prosessia asiakkaan näkökulmasta. Vasta kun prosessien kulku, rajaus, asiakkaan näkökulma on saatu esille, aletaan hahmottelemaan prosessia konkreettiseksi kaavioksi. Lopuksi kaavioihin kirjataan kenen vastuulla mikäkin prosessin vaihe on. Kaavioissa käytetään erilaisia symboleja kuvaamaan tehtäviä ja tiedonkulkua nuolilla. Kaavioita on helpompi lukea ja hahmottaa, mitä

vähemmän symboleja ne sisältävät. Toimintaa tulisi kuvata riittävän tarkasti, jotta sen hahmottaminen on helppoa. Toisaalta liian tarkkaa kuvaamista tulisi välttää, koska se tekee kaavioista sekavia ja vaikealukuisia.

9. KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Aloitin kehittämistehtävän tutustumalla KK-Kunto Oy/Jyväskylän aikaisemmin tehtyihin prosessikaavioihin ja työohjeisiin. Kaikkien palvelulinjojen prosessikaaviot tai työohjeet eivät olleet käytössäni, mutta pystyin kuitenkin hahmottamaan saatujen mallien pohjalta kaavioiden ja työohjeiden perusidean. Lisäksi perehdyin laatuun, laatukäsikirjaan sekä prosessikaavioihin kirjallisuuden pohjalta. Tuotoksen tekeminen tietoperustan ja toimeksiantajalta saatujen entisten kaavioiden ja työohjeiden pohjalta lähti sujuvasti liikkeelle. Päädyin tekemään kaikki prosessikaaviot uudelleen alusta asti. Tämä johtui siitä, että minulla ei ollut kaikkia entisiä kaaviota käytettävissä sekä halusin myös luoda jotakin uutta pelkän päivittämisen sijaan. Vanhoissa prosessikaavioissa asiat oli esitetty selkeästi ja lyhyesti. Niissä ei avattu juurikaan kuntoutuksen sisältöä, vaan kaavioihin oli merkitty lähinnä pääotsikot.

Ensimmäisiä versiota kaaviosta tehdessäni, otin Kelan standardeista tarkoituksen mukaisesti ylimääräistä tietoa. Ajatuksena oli karsia tietoa kaavioiden muokausvaiheessa. Haastavaa oli karsia standardeista nostamiani asioita ja pyrkiä jättämään kaavioihin vain olennaisimmat asiat. Halusin uusiin kaavioihin enemmän informaatiota, kuin vanhoissa versioissa oli, jotta jo pelkästään niitä seuraamalla pystyy hahmottamaan kuntoutusprosessien kulun ja siihen liittyvät laatukriteerit. Ensimmäisissä versioissa käytin myös useita erilaisia symboleja kuvaamaan toimintoja, mutta huomasin niiden tekevän kaaviosta liian sekavia. Tästä syystä kaavioiden toisiin versioihin päädyin käyttämään toiminnan kuvauksissa pelkästään suorakulmioita. Toisiin versioihin lisäsin toimeksiantajan toiveesta osallistujatahot sekä aloin muokkaamaan myös kaavioiden ulkonäköä. Lisäsin kaavioiden vasempaan reunaan kuntoutuksen eri vaiheet, kuten alkukartoitus, työharjoittelu, päätösvaihe, jotta kuntoutuspro-

sessin hahmottaminen helpottuisi entisestään. Muutin kaaviot mustavalkoiksi toimeksiantajan ohjeiden mukaan.

Työohjeet kokosin samalla periaatteella kuin kaaviotkin. Pysin kirjaamaan mahdollisimman paljon tekstiä Kelan standardeista, jota lähdin sitten vähitellen karsimaan. Toimeksiantajan ohjeiden mukaan laitoin työohjeisiin standardien mukaiset työryhmät sekä erillisen kappaleen KK-Kunto Oy/Jyväskylän työryhmistä. Lisäksi täydensin työohjeisiin KK-Kunto Oy/Jyväskylän työskentelykäytäntöjä sekä kenen työntekijän vastuulla mikäkin työvaihe on. Näin sain työohjeet kohdennettua Jyväskylän KK-Kuntoon. Lopuksi pyrin muokkaamaan työohjeet helposti luettaviksi kappalejakojen avulla.

10. POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää KK-Kunto Oy/Jyväskylän laatukäsikirjan Kelan prosessikaaviot ja työohjeet. Lisäksi tavoitteena oli tuotoksen tekemisen kautta ja tietoperustaan perehtymisen avulla syventää tietämystäni ammatillisesta kuntoutuksesta. Aluksi oli tärkeää hahmottaa kokonaisuus, johon tekemäni tuotos sisältyy. Perehtyessäni laatuun, yllätyin kuinka monimutkainen ja laaja sen määrittely on. Laadussa erityisen tärkeään rooliin nousi asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kokema laatu. Lecklin (2006, 21,26) nostaa esiin laadussa tärkeään rooliin asiakkaan ja hänen tarpeisiinsa vastaamisen. Tärkeää on myös antaa asiakkaille mahdollisuus palautteen antamiseen sekä pyrkiä parantamaan ja kehittämään palveluita saadun palautteen mukaan.

Yrityksen laatutekijänä suureen rooliin nousi myös johdon halu kehittää ja arvioida yrityksen laatua. Yrityksen eteenpäin vievä asenne ja jatkuva toiminnan arviointi synnyttävät laadukasta palvelua. Laadukas yritys antaa myös työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Lecklin 2006, 26-28.) Teorian kokoamisen kautta käsitykseni laadusta ja sen eri osa-alueista on laajentunut. Itse nostaisin tärkeimpään rooliin laadussa asiakaslähtöisyyden. Ilman yrityksen rahoittamia asiakkaita, ei yrityksellä ole toimintaa.

Asiakaslähtöisyyden jälkeen yhtä suureen rooliin mielestäni nousevat johdon halu kehittää toimintaa sekä henkilöstön ammattitaidon kehittäminen. Laadukasta palvelua syntyy ammattitaitoisen henkilöstön tekemänä. Yritys ei myöskään koskaan saa tyytyä nykytilanteeseen vaan sen tulisi pyrkiä kehittämään toimintaansa jatkuvasti parempaan ja laadukkaampaan suuntaan.

Opinnäytetyön tekemisen aikana olen oppinut paljon uutta Kelan toiminnasta ja siitä kuinka he pyrkivät takaamaan kuntoutujalle laadukkaan kuntoutuksen standardien avulla. Standardit mahdollistavat tasalaatuisen kuntoutuksen toteuttamisen palveluntuottajasta riippumatta. Tämä on tärkeää siksi, että jokaisella kuntoutujalla olisi mahdollisuus saada laadukasta kuntoutusta huolimatta siitä, kenen palveluntuottajan toteuttamaan kuntoutukseen kuntoutuja osallistuu. (Standardit 2013.)

Kela seuraa kuntoutuksen toteuttamista niin asiakkaan kuin Kelankin näkökulmasta auditoinneilla. Kela tarkistaa, että kuntoutus toteutetaan niin standardien ja lakien mukaisesti, kuin myös sopimuksessa sovittujen asioiden mukaan. (Kelan avo- ja laitospuolisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa 2011, 27.) Auditointien tärkeys on selkeytynyt minulle teorian kokoamisen aikana. Kela haluaa varmistaa, että sopimuksessa sovitut asiat toteutetaan käytännössä sekä auditoinneilla varmistetaan, että yhteiskunnan rahat käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti.

Kuntoutuksella on iso rooli huoltosuhteen kasvaessa Suomessa. Työntekijöiden tulisi jaksaa entistä pidempään työelämässä. Myös työelämän jatkuvasti kasvavat vaatimukset tuovat lisätarvetta ammatilliselle kuntoutukselle. (Härkäpää & Järvikoski 2011, 213-214.) Tulevaisuudessa todennäköisesti tarvitaan entistä enemmän kuntoutuksen suunnittelijoita työelämässä, jotta työntekijät jaksavat tehdä pidempään töitä. Toivottavasti jatkossa hyödynnetään entistä enemmän kuntoutuksen ohjaajien ammattitaitoa myös työterveyshuollossa.

Aikaisemmin en ole nähnyt prosessikaaviota tai työohjeita, joten minulla ei ollut käsitystä siitä, mihin niitä käytetään ja miten niitä voidaan hyödyntää.

Laamasen (2003, 75-76) mukaan prosessikaaviot tuovat tehdyn työn näkyväksi, jolloin ne auttavat lukijaa hahmottamaan prosessien kulkua. Työntekijät näkevät kaavioista oman roolinsa prosesseissa sekä lisäksi myös muiden työntekijöiden roolit.

Prosessikaaviota tehdessäni olen ymmärtänyt, että kaaviota voidaan hyödyntää laadunhallinnassa, kuin myös työntekijöiden jokapäiväisessä työskentelyssä. Prosessikaaviota katsottaessa pystyy hahmottamaan mihin kokonaisuuteen jokin yksittäinen prosessin vaihe kuuluu. Lisäksi niistä pystyy helposti ja nopeasti tarkistamaan prosessin kulkuun liittyviä asioita.

Prosessikaavioiden ja työohjeiden uusien versioiden valmistuessa olen aina pyytänyt palautetta niistä toimeksiantajaltani, jotta lopputuloksesta tulisi selkeää ja toimivaa. Saatujen ohjeiden ja kehittämissuositusten mukaan olen muokannut tuotosta. Tekemissäni prosessikaaviossa on riittävästi tietoa kuntoutusprosesseista ja niitä lukiessa lukija pystyy näkemään kenen vastuulla mikäkin vaihe kuntoutuksesta on. Työohjeet täydentävät hyvin prosessikaavioita. Työskentelytapani ylimääräisten kohtien nostamisesta ensimmäisiin versioihin ja niiden karsiminen myöhemmässä vaiheessa osoittautui toimivaksi, niin kaaviota kuin työohjeita tehdessäni. Näin työskentelyni tehostui ja aikaa säästy, kun standardeihin ei tarvinnut koko ajan perehtyä alusta asti useaan otteeseen. Opin näytetyön yli vuoden kestänyt prosessi on sisältänyt erilaisia vaiheita. Toisinaan työn tekeminen on edistynyt sujuvasti ja toisinaan tekemiseen on tullut taukoja. Nämä tauot ovat auttaneet minua ottamaan etäisyyttä teorian sekä tuotoksen tekemiseen. Taukojen jälkeen olen osannut taas suhtautua kriittisesti prosessikaavioiden sisältöön ja ulkonäköön sekä mahdolliset kehittämis-kohteet ovat nousseet paremmin esille.

Teorian kokoamisen ja prosessikaavioiden sekä työohjeiden tekemisen kautta olen syventänyt tietämystäni ammatillisesta kuntoutuksesta. Lisäksi hahmotan nyt KK-Kunto Oy/Jyväskylän kuntoutusprosessien kokonaisuuden paljon selkeämmin kuin harjoittelussa ollessani. Toivon, että tuotoksesta on apua yrityksen laadunvarmistuksessa sekä työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttämi-

sessä. Uskon, että niistä olisi apua yritykseen tuleville opiskelijoille kokonaisuuksien hahmottamisessa.

Ammatillisesti opinnäytetyöprosessi on kehittänyt kirjallisen dokumentoinnin taitojani. Olen oppinut perehtymään erilaisiin lähteisiin ja kokoamaan niistä tärkeimmät asiat yhdeksi kokonaisuudeksi. Teorian kokoaminen on myös kehittänyt kriittistä suhtautumista lähteiden luotettavuuteen. Tuotoksen kokoamisen kautta olen oppinut enemmän prosessitoiminnasta sekä osaan nyt entistä paremmin aikatauluttaa työskentelyäni. Kuntoutuksen ohjaajan työssä on tärkeää lainsäädännön tuntemus ja sitä tietämystä olen kartoittanut opinnäytetyötä tehdessäni. Mahdollisuuksien mukaan haluan olla omalla panoksellani mukana yrityksen laadunhallinnassa ja laadukkaan kuntoutuksen toteuttamisessa.

Oman haastavuutensa opinnäytetyön tekemiseen on tuonut se, että aihe ei entuudestaan ollut minulle tuttu. Minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta prosessikaaviosta tai niiden kokoamisesta. Paljon aikaa on mennyt myös kaavioiden käytännön toteuttamiseen.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia ja selvittää miten tehdyt prosessikaaviot ja työohjeet toimivat käytännössä. Sitä, mitä mieltä työntekijät niistä ovat ja voiko niitä hyödyntää enemmän kuin vanhoja kaavioita. Ovatko kaaviot ja työohjeet selkeitä ja helppolukuisia ja miten niitä voisi kehittää parempaan suuntaan. Lisäksi olisi myös mielenkiintoista tietää, hyötyvätkö yritykseen tulevat opiskelijat kaavioista ja auttavatko ne hahmottamaan Kelan palvelulinjojen kokonaisuuksia.

LÄHTEET

Alaranta, H., Holma, T. & Lindberg, H. 2008. Hyvä kuntoutuskäytäntö. Teoksessa Kuntoutus. 2. p. Toim. Rissanen, P., Kallanranta, T. & Suikkanen, A. Helsinki: Duodecim.

Ammatillinen kuntoutus. 2013. Kuntoutusportti. Viitattu 10.2.2014.
[Http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/kuntoutus/kuntoutusjarjestelma/ammattillinen_kuntoutus/](http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/kuntoutus/kuntoutusjarjestelma/ammattillinen_kuntoutus/).

Ammatilliseen kuntoutukseen pääsy helpottuu, osasairauspäiväraha-kausipienee. 2013. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Tiedote 256/2013. Viitattu 29.1.2014. [Http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1870374](http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1870374).

Asiakaslähtöinen kuntoutusjärjestelmä uudistamisen tavoitteeksi. 2013. Kansaneläkelaitos. Viitattu 16.1.2014. [Http://www.kela.fi/ajankohtaista-tutkimus/-/asset_publisher/iohc00EZrUPn/content/asiakaslahtoinen-kuntoutusjarjestelma-uudistamisen-tavoitteeksi?redirect=http%3A%2F%2Fwww.kela.fi%2Fajankohtaista-tutkimus%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_Q0DoBYgEoGq6%26p_p_lifecycle](http://www.kela.fi/ajankohtaista-tutkimus/-/asset_publisher/iohc00EZrUPn/content/asiakaslahtoinen-kuntoutusjarjestelma-uudistamisen-tavoitteeksi?redirect=http%3A%2F%2Fwww.kela.fi%2Fajankohtaista-tutkimus%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_Q0DoBYgEoGq6%26p_p_lifecycle).

Elämässä mukana – muutoksissa tukena. 2013. Kelan yleisesite. Viitattu 27.1.2014.
[Http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Kela_Yleisesite_SUOMI_WEB.pdf/845915de-9b58-4b8f-a3b7-9573afa681bd](http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Kela_Yleisesite_SUOMI_WEB.pdf/845915de-9b58-4b8f-a3b7-9573afa681bd).

Euroopan laatupalkinnonmalli julkisella sektorilla. 2011. Suomen kuntaliitto ja valtiovarainministeriö. Viitattu 10.2.2014.
[Http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf).

Flowchart. 2014. American society for quality. ASQ. Viitattu 4.2.2014.
[Http://asq.org/learn-about-quality/process-analysis-tools/overview/flowchart.html](http://asq.org/learn-about-quality/process-analysis-tools/overview/flowchart.html).

Holma, T., Idänpään-Heikkilä, U., Outinen, M. & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Härkäpää, K. & Järvikoski, A. Kuntoutuksen perusteet. 2011. 5. p., uud. p. Helsinki: WSOY.

ISO 9000 - Quality management. 2014. ISO International Organization for Standardization. Viitattu 28.1.2014. [Http://www.iso.org/iso/iso_9000](http://www.iso.org/iso/iso_9000).

ISO 9001:2008 laatukäsikirjan laatimismalli. Finanssialan keskusliitto. Viitattu 5.2.2014.
[Http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatu_kasikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatu_kasikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf).

Järvikoski, A., Lindh, J. & Suikkanen, A. 2011. Kuntoutus muutoksessa. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa. 2011. Kansaneläkelaitos. Terveysosasto. Kuntoutusryhmä.

Kelan kuntoutustilasto. 2012. Kansaneläkelaitos. Viitattu 25.2.2014.
[Http://uudistuva.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/NET/020413123645MV/\\$File/Kunto_12.pdf](http://uudistuva.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/NET/020413123645MV/$File/Kunto_12.pdf).

Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi. 2009. Ammatilliset kuntoutuskurssit. Pitkäaikaistyöttömien kuntoutuskurssit. Kansaneläkelaitos. Terveysosasto. Kuntoutusryhmä.

Kivekäs, J., Lehmijoki, P., Paatero, H. & Ståhl, T. 2008. Kuntoutusjärjestelmä. Teoksessa Kuntoutus. 2. p. Toim. Rissanen, P., Kallanranta, T. & Suikkanen, A. Helsinki: Duodecim.

KK-Kunto palvelut. 2014. KK-Kunto Oy/Jyväskylä. Viitattu 27.1.2014.
[Http://www.kk-kunto.fi/toimipisteet/jyvaskyla/palvelut](http://www.kk-kunto.fi/toimipisteet/jyvaskyla/palvelut).

Kuntoutuksen historiaa. 2014. Kuntoutusportti. Viitattu 10.2.2014.
[Http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/kuntoutus/kuntoutuksen_historiaa/](http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/kuntoutus/kuntoutuksen_historiaa/).

Kuntoutuksen standardit. 2013. Kansaneläkelaitos. Viitattu 2.5.2013.
[Http://www.kela.fi/standardit_hyvakasytyt-standardit](http://www.kela.fi/standardit_hyvakasytyt-standardit).

Kuntoutustarveselvityksen palvelulinja. 2011. Kansaneläkelaitos. Terveysosasto. Kuntoutusryhmä.

L 15.7.2005/566. Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista. Viitattu 28.1.2014. Valtion säädöstietopankki. Ajantasainen lainsäädäntö. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

L 30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista. Viitattu 24.2.2014. Valtion säädöstietopankki. Ajantasainen lainsäädäntö. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 3. p., Helsinki: Laatuokeskus.

Laatukäsikirja KK-Kunto Oy/Jyväskylä. 2014. KK-Kunto Oy/Jyväskylä.

Laatusanastoa. 2014. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.1.2014.
[Https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/laatu/ohjaus/laatusanastoa#s](https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/laatu/ohjaus/laatusanastoa#s).

Lahti, A. 2014. Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti 20.2.2014. Vastaanottaja T. Almgren.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. p., uud. p. Helsinki: Talentum media.

Mielenterveyskuntoutujien palvelulinja. 2011. Kansaneläkelaitos. Terveysosasto. Kuntoutusryhmä.

Miettinen, S. 2012. Kuntoutusjärjestelmä. Kuntoutusportti. Viitattu 10.2.2014. [Http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/kuntoutus/kuntoutusjarjestelma/](http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/kuntoutus/kuntoutusjarjestelma/).

Mihin standardeja tarvitaan. 2014. Suomen Standardisoimisliitto sfs ry. Viitattu 27.1.2014.

[Http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi/mihin_standardeja_tarvitaan](http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi/mihin_standardeja_tarvitaan).

Nikulainen, S. 2013. Auditointipäällikkö. Kansaneläkelaitos. Puhelinhaastattelu 13.6.2013.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Quality management principles. 2012. ISO Central Secretariat. Viitattu 4.2.2013. [Http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf).

Ruotsalainen, K. 2013. Väestö vanhenee – heikkeneekö huoltosuhte? Tilastokeskus. Viitattu 30.1.2014. [Http://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html](http://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html).

Standardit. 2013. Kansaneläkelaitos. Viitattu 7.6.2013. [Http://www.kela.fi/standardit](http://www.kela.fi/standardit).

Työhönvalmennuksen palvelulinja. 2011. Kansaneläkelaitos. Terveysosasto. Kuntoutusryhmä.

Työkokeilun palvelulinja. 2011. Kansaneläkelaitos. Terveysosasto. Kuntoutusryhmä.

What is ISO 9001. 2010. ACS Registrars. Viitattu 4.2.2014. [Http://www.iso9001.com/default.asp](http://www.iso9001.com/default.asp).

Yleistä kuntoutuksesta. 2013. Kuntoutusportti. Viitattu 21.5.2013. [Http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/kuntoutus/yleista_kuntoutuksesta/](http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/kuntoutus/yleista_kuntoutuksesta/).

LIITTEET

Liite 1. Kuntoutustarveselvityksen palvelulinja

Liite 2. Mielensterveyskuntoutujien palvelulinja

Liite 3. Työhönvalmennuksen palvelulinja

Liite 4. Työkokeilun palvelulinja

Liite 5. Aikuisten ammatillinen kuntoutuskurssi (Lyhyt)

Liite 6. Aikuisten ammatillinen kuntoutuskurssi (Pitkä)

Liite 7. Nuorten ammatillinen kuntoutuskurssi

Liite 8. Työohjeet

Opinnäytetyön liitteet ovat salassa pidettäviä ja ne ovat ainoastaan KK-Kunto Oy/Jyväskylän käytössä. Yritys hyödyntää niitä laadunhallinnassa ja ne liitetään yrityksen laatukäsikirjaan.