



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SARA KOSKINEN

**Laadun kehittäminen fysioterapia-
piayrityksessä työntekijöitä osallis-
tamalla ja ITE- arviointimenetelmää
hyödyntäen**

TERVEYDEN EDISTÄMISEN TUTKINTO-OHJELMA
YAMK
2022

Tekijä(t) Koskinen, Sara	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä kesäkuu 2022
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli suomi
<p>Julkaisun nimi Laadun kehittäminen fysioterapiayrityksessä työntekijöitä osallistamalla ja ITE-arviointimenetelmää hyödyntäen</p>		
<p>Tutkinto-ohjelma Terveyden edistämisen tutkinto-ohjelma, YAMK</p>		
<p>Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli selvittää yksityisen fysioterapia-alan yrityksen työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia yrityksen nykyisestä laatutyöstä ja kehittämiskohteista ITE-arviointimenetelmää hyödyntäen. Kehittämistehtävänä oli luoda kohdeorganisaatiossa työn alla olevaan ISO 9001 – standardin mukaiseen laatukäsikirjaan fysioterapian ydinprosessit. Tavoitteena oli osallistaa ja sitouttaa työntekijät mukaan arvioimaan ja kehittämään kohdeorganisaation toiminnan laatua.</p> <p>Kohdeorganisaation henkilöstö (n=12) vastasi ITE-arviointimenetelmän työntekijäarvion 48 väittämään asteikolla 0–4. Näistä vastauksista ITE-menetelmä nosti esille onnistumisissa tietosuoja- ja tietoturvakäytännöt, työilmapiirin sekä henkilökohtaisen toiminnan kehittämisen. Organisaation ulkoiset verkostot, työkuormituksen mittaaminen sekä vaaratapahtumien raportointi nousivat esille kehitettävissä kohteissa.</p> <p>Kehittämistyön keskiössä oli työntekijöiden osallistaminen. ITE-arviointimenetelmä toimii osallistavana menetelmänä, jolla työntekijät arvioivat organisaation nykytilaa ja toiminnan laatua. Organisaation kehittämispäivässä toteutetun keskusteluareenan avulla työntekijät osallistettiin mukaan organisaation laadun kehittämistyöhön. Päivän aikana paneuduttiin toimintaprosessien kehittämiseen ja laatimiseen. Keskusteluareenan avulla syntyneiden tuotosten perusteella laadittiin kohdeorganisaation fysioterapian ydinprosessit. Kehittämistyön tavoitteiden voidaan katsoa toteutuneen hyvin.</p> <p>Kehittämistyö on toiminut oppimisprosessina, joka on edesauttanut opinnäytetyön tekijää sekä muuta henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään kohdeorganisaation laatutyötä. Kehittämistyöstä saadun hyödyn valossa ITE-arviointimenetelmä soveltuu hyvin fysioterapia-alan yrityksen laadunhallinnan ja systemaattisen kehittämisen välineeksi.</p>		
<p>Asiasanat laatu, laadunhallinta, osallistaminen, itsearviointi, prosessit</p>		

Author(s) Koskinen, Sara	Type of Publication Master's thesis	Date June 2022
	Number of pages 40	Language of publication: Finnish
Title of publication Developing quality in a physiotherapy company by engaging the co-workers and utilizing the ITE method.		
Degree program Degree Programme in Health Promotion, Master's Degree		
<p>This thesis is a work-oriented development work which purpose was to clarify views and experiences of the co-workers in a private physiotherapy company about the current quality work and development areas of the company by utilizing the ITE method. Development task was to define core physiotherapy processes in the ISO 9001 standardized quality manual in the making at the target organization. The objective was to engage and get co-workers involved in evaluating and developing the quality of operations at the target organization.</p> <p>The staff of the target organization (n=12) answered 48 statements of ITE method's employee assessment in a scale of 0–4. From these answers ITE method highlighted successes in privacy and information security policy, work atmosphere and developing the personal activity. Organization's external networks, measurement of workload and reporting of safety incidents arose as areas to be developed.</p> <p>At the centre of development work was to engage the co-workers. ITE method operates as a participatory approach in which the co-workers evaluate the organization's current situation and the quality of its operations. With the help of a work conference method conducted in the organization's development day the co-workers were engaged in quality development work of the organization. During the day the focus was on developing and drafting the operational processes. Core physiotherapy processes at target organization were drafted by using the output from the work conference method as a guideline. The goals of the development work can be considered well achieved.</p> <p>The development work has acted as a learning process which has helped the thesis writer and the rest of the staff to evaluate and develop the quality work at the target organization. According to the analysis of the benefits received from the development work ITE method is a well-suited tool for quality management and systematic development in a physiotherapy company.</p>		
Key words quality, quality management, self-evaluation, social inclusion, processes		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 LAATU JA PROSESSIT TERVEYDENHUOLLOSSA	7
2.1 ISO-laatujärjestelmä laadunhallinnan perustana.....	7
2.2 Prosessikaaviot ja prosessijohtaminen osana yrityksen laatua	10
3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT	12
4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	12
4.1 Kehittämistyön lähtökohdat	12
4.2 Kehittämisympäristö	13
4.3 Kehittämistutkimus	14
4.4 Kehittämismenetelmät.....	15
4.4.1 Henkilöstökokemuksen kartoittamiseen ja kehittämiseen tarkoitettu työyhteisöllinen arviointimenetelmä (ITE-arviointimenetelmä).....	16
4.4.2 Keskusteluareena henkilöstön osallistamisessa	18
5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	19
5.1 ITE- arviointimenetelmän tulokset kohdeorganisaatiossa	19
5.2 Keskusteluareena kehittämispäivän osallistavana menetelmänä	26
6 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
6.1 Kehittämistyön tulosten tarkastelu ja arviointi	29
6.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys.....	32
6.3 Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset	34
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysministeriön (2022) mukaan yksityisten sosiaali- ja terveyspalveluiden tarve kasvaa edelleen väestön ikääntyessä. Suurin osa yksityisten terveyspalveluiden henkilöstöstä työllistyy yksityisillä lääkäriasemilla, hammaslääkäripalveluissa ja fysioterapiapalveluissa (Lith, 2013, s. 56). Suomen Kuntoutusyrittäjien (n.d.) teettämän markkinaselvityksen mukaan kuntoutusmarkkinat kasvavat edelleen. Fysioterapia-alan toimipaikkojen määrä on hienoisessa laskussa, mutta liikevaihto kasvaa. Vuonna 2019 fysioterapian toimiala on työllistänyt noin 5300 henkilöä.

Terveydenhuoltolaki (1214/2019, 1 luku 8 §) edellyttää, että terveydenhuollon toiminnan on oltava laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua. Siihen pohjautuen Koivuranta-Vaara (2011, s. 6) määrittelee terveydenhuollon laatuoppaassa laadunhallinnan olevan toiminnan ja tavoitteiden suunnittelua ja johtamista, tulosten arviointia ja vertailua tavoitteisiin sekä toiminnan kehittämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation johto on vastuussa laadunhallinnasta, mutta sen totuttamiseen osallistuu koko organisaatio. Suomen Fysioterapeutit (n.d) peräänkuuluttaa organisaation toimintaa osana hyvää fysioterapiakäytäntöä yhdessä näyttöön perustuvien työkäytäntöjen ja fysioterapeuttien osaamisen kehittämisen kanssa. Organisaation kehittäminen tähtää muutokseen ja sen lähtökohtana on nykytilanne ja toiminnan haasteet. Kehittämisen avulla pyritään saavuttamaan jotain uutta ja tehokkaampaa, jonka keskeinen elementti on tavoitteellisuus. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 16.) Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksista riippumatta palvelujen laadun järjestelmällinen seuranta ja jatkuva laadun kehittäminen tulee integroida entistä paremmin osaksi työarkea (Koivuranta, 2019, s. 15).

Basir ym. (2011, s. 6028) määrittelevät ISO 9001:n standardoiduksi laadunhallintajärjestelmäksi, joka on käytössä yrityksissä maailmanlaajuisesti. ISO 9000 -standardisarja on luotu laadunhallintajärjestelmän kehittämistyöhön. Kansainvälisesti ISO 9001:sta on tullut laajasti hyväksytty ja eniten käytetty laadunhallintastandardi, joka

levinneisyyden perusteella on ollut suuri menestys. Chow-Chua ym. (2003, s. 938) tutkimuksen mukaan yleisimmät laadunhallintastandardin käyttöönoton tavoitellut hyödyt ovat tuottavuuden kasvu ja markkinoiden laajentuminen, mutta ISO 9001-standardin implementoinnilla on vaikutuksia myös muuhun kuin taloudelliseen tulokseen. Islam ym. (2015, s. 121) totesivat, että ISO 9001 -standardi parantaa prosessien tehokkuutta sekä tuotteiden ja palvelujen laatua, jotka ovat laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijöitä.

Poksinska (2010, s. 130) esittää, että tutkimuksissa on tunnistettu laadunhallinnan kehittämisen menestystekijän olevan johdon ja työntekijöiden osallistuminen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen. Johdon on osoitettava sitoutumistaan ja oltava osallisena laadunhallinnan kehitystyössä, jotta voidaan osoittaa laadukkaan työn merkitys muille työntekijöille. Jos ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen laadunkehitykseen puuttuu, merkitys kyseenalaistetaan ja sen takana oleva motivaatio heikentyy. Kehittämistyötä on ohjattava henkilön, jolla on tietoa laadunhallinnasta. Koko henkilöstön olisi tärkeä tiedostaa asiakkaiden vaatimukset ja olla tietoinen siitä, miten heidän työllään voidaan vaikuttaa niiden täyttymiseen. Kaikkien työntekijöiden olisi hyvä olla mukana tunnistamassa laadunparannuskohteita ja ratkaisemassa laatuongelmia, koska sillä on positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskyvylle sekä työntekijöiden kehittymiselle. Kun työntekijöille mahdollistetaan osallistuminen kehittämistyöhön, he kokevat itsensä tärkeiksi, arvostetuiksi ja tietoisiksi siitä, että voivat vaikuttaa työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on kehittää yksityisen fysioterapialan yrityksen laadunhallintaa. Kohdeorganisaatio tuottaa laadukkaita fysioterapiapalveluita Pirkanmaalla ja työllistää 13 fysioterapeuttia. Fysioterapia-alalla kymmenen henkilön yritystä voidaan pitää suurena yrityksenä (Lith, 2013, s. 63). Yrityksen tämänhetkisen toiminnan tarkasteluun käytetään ITE-arviointimenetelmää, joka on työyhteisölähtöinen ja helppokäyttöinen arviointimenetelmä. Kerätyn aineistoin pohjalta tavoitellaan toimintaprosessien ja toiminnan laadun parantamista. Kehittämistyön tavoitteena on osallistaa henkilöstö mukaan kehittämään yrityksen fysioterapian ydinprosesseja työkonferenssi- eli keskusteluareenamenetelmän avulla. (Finnish Consulting Group, 2021b, s. 2.)

2 LAATU JA PROSESSIT TERVEYDENHUOLLOSSA

Tiainen (2015, s. 49, 139) kirjoittaa väitöskirjassaan laatuun liittyvän tutkimuksen lisääntyneen Suomessa 2000-luvulla, jolloin sitä tehtiin erityisesti terveyshallintotieteen, terveystaloustieteen sekä hoitotieteen osalta. 2010-luvulla laatututkimus on painottunut enemmän lääketieteen puolelle. Terveyspalvelujen laadun kehitys on edennyt erilaisten akkreditointimenetelmien ja hyväksytyjen hoitokäytäntöjen avulla. Laadun kehityskulkuun terveyspalveluissa liittyy alkuun virheiden ja epäkohtien korjaaminen. Johtamisen kehittyminen laadullisissa asioissa johtaa laadun kokonaisvaltaisuuteen sekä palvelun ja palveluprosessin laatuun ja laatuerojen ennaltaehkäisyyn.

Laatu terveydenhuollossa on määritelmällisesti moniulotteinen käsite, jonka painopisteet voivat painottua laadun tarkastelun ja tarkastelijan lähtökohtien mukaisesti. Tässä kehittämistyössä on kuvattu laatua ja laadunhallintajärjestelmiä terveyspalveluja tuottava yritys huomioon ottaen. Tehokkaat ja sujuvat työprosessit sekä selkeä ja tarkoituksenmukainen töiden organisointi ovat tuottavan ja tehokkaan toiminnan sekä henkilöstön hyvinvoinnin edellytys (Ala-Laurinaho ym., 2022, s. 6).

2.1 ISO-laaturjestelmä laadunhallinnan perustana

Terveydenhuoltolaissa on määritelty, että terveydenhuollon toiminnan on perustuttava näyttöön sekä hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Terveydenhuoltolaki (1214/2019, 1 luku 8 §) edellyttää myös laadunhallinnan suunnitelman laatimista terveydenhoitoyksiköiltä. Laadusta on monia tulkintoja, mutta yleisesti sillä ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttymistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakaslähtöisillä palveluilla tarkoitetaan asiakkaan tarpeisiin vastaavia palveluja, joiden tulee olla vaikuttavia, turvallisia sekä lisätä terveyttä ja hyvinvointia. Muita laadun osatekijöitä ovat lääketieteellinen asianmukaisuus, saatavuus, potilasturvallisuus, vaikuttavuus sekä kustannustehokkuus. (Lecklin, 2006, s. 9, 18; Koivuranta, 2019, s. 5, 7.)

Laadunhallinta on organisaation toimenpiteiden suuntaamista ja ohjaamista laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallinta on tapa, jolla yritys toimii. Pienimmillään se kattaa

vain tärkeimmät menettelytavat ja isommassa mittakaavassa se on standardoitu laadunhallintajärjestelmä. Terveyden- ja sosiaalihuollon laadunhallinnan tukena käytetään erilaisia laadunhallinnan menetelmiä. Yleisimpinä käytössä ovat ISO-laaturjestelmä, Euroopan laatupalkinto EFQM, CAF (Common Assesment Framework) ja Sosiaali- ja terveydenhuollon laatuohjelma SHQS. Myös Lean-ajatteluun pohjautuvaa toimintaa käytetään sosiaali- ja terveydenhuollon laadun ja toiminnan kehittämisessä. (Lecklin, 2006, s. 29; Koivula ym., 2020, s. 87)

Yksi suosittu prosessijohtamisen malli on kansainväliseen International Standards Organization (ISO) standardiin perustuva laaturjestelmä. Laaturjestelmä kuvaa organisaation laatutoiminnan kokonaisuutta, joka sittemmin on korvattu laadunhallinnan käsitteellä. Laadunhallinta -käsite korostaa organisaation toiminnan ja laadun johtamista prosessien avulla. (Chountalas & Lagodimos, 2019.) ”ISO 9000 -standardit ovat tärkein ja laajimmin levinnyt ammattimaisen laatutoiminnan referenssi, jota nykyään sovelletaan miljoonissa erilaisissa organisaatioissa ympäri maailmaa” (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2016). Vuonna 2015 ISO on julkaissut tuoreimman ja uudistetun version laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia koskevasta ISO 9001 -standardista. Kuviossa 1 on esitelty ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän perustana olevat seitsemän periaatetta, joita ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten täysipainoinen osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko sekä suhteiden hallinta (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2019, s. 2–3). Tämän standardisarjan mukaisen laadunhallinnan tavoitteena on osoittaa asiakkaille, että yrityksellä on dokumentoitu järjestelmä ja toiminta on sen mukaista (Lecklin, 2006, s. 309, 315).

ISO 9000 -sarjan laadunhallinnan periaatteet

- asiakasfokus (*customer focus*)
 - johtajuus (*leadership*)
 - ihmisten osallistaminen (*engagement of people*)
 - prosessi-näkökulma (*process approach*)
 - parantaminen (*improvement*)
 - näyttöön perustuva päätöksenteko (*evidence-based decision making*)
 - yhteistyösuhteiden hallinta (*relationship management*).
- (International Organization for Standardization 2015)

Kuvio 1. ISO 9000 -sarjan laadunhallinnan periaatteet (Koivula ym., 2020, s. 88).

Yrityksellä on mahdollisuus hakea ISO 9001- sertifikaattia myöhemmin standardin käyttöönoton jälkeen. Sertifikaatteja myöntävät akkreditoituidut tutkimuslaitokset. Sertifiointimenettelyyn sisältyy hakemus, suunnittelukokous ja laadunhallintajärjestelmän arviointi. Uusinta arvioinneilla varmistetaan, että havaitut laatueroavaisuudet on korjattu. Kun järjestelmä vastaa standardia, myönnetään yritykselle sertifikaatti. Laadunhallintajärjestelmän ylläpitämistä standardin mukaisesti varmistetaan seuranta-arvioinneilla. (Lecklin, 2006, s. 313–314.)

Prajogo ym. (2012, s. 307) toteavat, että ISO 9001 -standardin onnistunut implementointi on laadunhallinnan periaatteiden mukainen ja se tulee osaksi organisaation joka-päiväistä rutiinia. Hyviä esimerkkejä menestystekijöistä ovat työntekijöiden osallistuminen sekä työntekijöiden koulutus. Henkilöstön osallistaminen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen voidaan ajatella olevan yksi tärkeimmistä onnistumiseen vaikuttavista menestystekijöistä. Tärkeänä osana onnistuneessa laadunhallinnan kehittämisessä on johdon tuki ja johdon osallistuminen, joka on yksi laadunhallinnan perusperiaatteista ja laadunhallintajärjestelmän onnistuneen implementoinnin menestystekijöistä. Onnistunut toteutus perustuu johdon kykyyn muotoilla strategioita ja rakentaa organisaatiokulttuuria.

Yritys määrittelee laadunhallinnan rajat siten, että se pystyy vastaamaan strategiansa mukaisiin haasteisiin ja pystyy täyttämään asiakkaille antamansa lupaukset. Järjestelmän keskeiset sisällöt ovat ulkoiset ja sisäiset haasteet sekä asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on rajata ehyt kokonaisuus, joka

kytkeytyy niin toimittajiin kuin yhteistyökumppaneihin. Laadunhallintajärjestelmän jatkuvuuden kannalta sen ylläpitäminen ja jatkuva prosessien kehittäminen on olennaista. Yrityksen on myös sitouduttava toimimaan luodun järjestelmän mukaisesti. (Tuominen & Moisio, 2015, s. 22–24.)

Pesonen (2007, s. 53–55) kuvaa laadunhallintajärjestelmän koostuvan yrityksen toiminnan kuvauksesta, varsinaisesta toiminnasta sekä toiminnan näytöstä. Toiminnan kuvauksessa kerrotaan, kuinka toimitaan erilaisissa prosesseissa ja tilanteissa. Se sisältää myös toimintatavat toiminnan parantamiselle. Varsinaisessa toiminnassa toimitaan sovitulla ja kuvatulla tavalla kussakin tilanteessa. Toiminnan näytöt kohdassa kuvataan, että on toimittu sovitusti ja saavutettu suunnitellut tulokset. Yrityksen toimintaa kuvattaessa ei ole tarkoituksena kuvata kaikkia mahdollisia prosesseja, vaan valitaan tärkeimmät tehtävät ja tärkeimmät haasteet. Kuvaamattomat asiat jäävät tekijän harkintaan, hänen kokemuksensa ja luovuuden varaan, mikä vaatii tilannekohtaista joustoa. Kuvatut prosessit kuitenkin antavat kuvan, mihin pyritään ja mitä yritetään tehdä.

Yrityksen laadunhallinta voi olla kuvattuna laatukäsikirjana, jonka rakenne ja sisältö paljastuvat laatukäsikirjan sisällysluettelosta. Laatukäsikirja on yleensä sähköisenä versiona, jolloin sen päivittäminen onnistuu helpommin ja kaikilla on aina saatavilla viimeisin päivitetty versio. (Pesonen, 2007, s. 56, 165.) Laatukäsikirjaa luodessa ovat yrityksen omat tarpeet kaiken lähtökohtana. Sisällön ja rakenteen tulee mahdollisimman hyvin palvella yritystä ja sen tarpeita. Hyvän laatukäsikirjan tavoitteena on auttaa ymmärtää organisaation toimintaa kokonaisuutena. Sen tarkoitus on palvella käytännön apuvälineenä perehdytyksessä ja työn suorittamisessa. (Lecklin, 2006, s. 31–32.) Laatukäsikirjasta tulisi luoda yrityksen näköinen ja omiin tarpeisiin vastaava (Mäkisalo, 2003, s. 178).

2.2 Prosessikaaviot ja prosessijohtaminen osana yrityksen laatua

Hannuksen (1994, s. 41) mukaan liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Toiminnan ydinprosessit ovat yrityksen ja sen

sidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintoketjuja. Nämä prosessit kuvataan yleensä prosessikartan avulla ja niitä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta.

Prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen, jonka pohjan muodostavat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen väline. Niiden avulla pystytään paremmin hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä löytämään toiminnan tehostamistarpeita. Lisäksi prosessikuvauksia voidaan käyttää perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Prosessien kuvaaminen yhtenäisellä tavalla helpottaa niihin tutustumista, yhteistyön suunnittelua ja toteuttamista organisaation sisällä ja yli organisaatorajojen. (Juhta, 2012, s. 1.) Prosessikaaviossa kuvataan prosessin toiminnot graafisesti, jolloin se auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia (Juhta, 2012, s. 2). Terveystieteiden prosessien kuvaamisen tavoitteena on lisätä ymmärrystä prosessien työkulusta, niihin liittyvistä tehtävistä sekä tietovarannoista. JHS 152- suositus ohjaa prosessimallintamista (Vuokko ym., 2011, s. 4).

Prosessijohtamisen lähtökohtana organisaatiossa on luoda riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin. Prosessiajattelun lähtökohtana on ajatus, että on olemassa jokin toimintojen ketju, jonka avulla luodaan arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulisi johtaa organisaatiossa. Prosessien kuvaaminen auttaa parantamaan tuloksia, koska siten voidaan tehdä muutoksia käytännön toimintaan. Mallintaminen auttaa ymmärtämään kriittisen toiminnan arvonluonnin näkökulmasta. Prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin (prosessitaso), prosessin kulkuun (toimintotaso) ja työn kulkuun. Tasojen väliset erot voivat olla pieniä ja kuvaukset, voivat mennä päällekkäin organisaatioiden koon, tehtävien monipuolisuuden ja kuvausten käyttötarkoituksen vuoksi (Juhta, 2012, s. 6; Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10).

Laamanen ja Tinnilä (2009, s. 6–7) toteavat, että yhä kasvavaa monimutkaisuuden kulttuuria ei voi hallita organisoimalla organisaatiota yhä uudelleen ja uudelleen ja laatimalla toinen toistaan hienompia suunnitelmia. Tarvitaan uudenlaista lähestymistapaa, jolloin yksi hyvä vaihtoehto on organisaation toiminnan ymmärtäminen arvoa luovana prosessien verkkona. Puhutaan prosessijohtamisesta, jonka tavoitteina ovat

hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja oman henkilöstön aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus.

3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksen oli selvittää kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia yrityksen nykyisestä laatutyöstä ja kehittämiskohteista sekä tuottaa yritykselle ISO 9001 -standardin mukaiseen laatukäsikirjaan fysioterapian ydinprosessit. Tavoitteena oli osallistaa ja sitouttaa henkilöstö mukaan arvioimaan ja kehittämään kohdeorganisaation toiminnan laatua.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli selvittää, minkälainen on yrityksen laadunhallinnan nykytila ja mitä kehitettävää siinä on. Tämä kehittämistehtävä voidaan jakaa seuraaviin osiin:

1. Selvittää työntekijöiden arvio yrityksen toiminnan nykytilasta, laadusta ja laadunhallinnasta ITE- arviointimenetelmää hyödyntäen.
2. Osallistaa sekä sitouttaa työntekijät mukaan yrityksen laadunhallinnan kehittämiseen ITE-arviointi- ja keskusteluareena menetelmien avulla.
3. Laatia laatukäsikirjaan ISO9001-standardin mukaiset fysioterapian ydinprosessit.

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syksyllä 2020 opintojen alkuvaiheessa. Keväällä 2021 työnantajani ja opinnäytetyötä ohjaavan kollegan kanssa keskustellessa aiheesta päädyimme kohdeorganisaation laatuasioihin ja suuntasimme ajatukset ISO 9001-

Aluehallintovirastolla (AVI) on alueillaan pääasiallinen vastuu palvelujen valvonnasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022.)

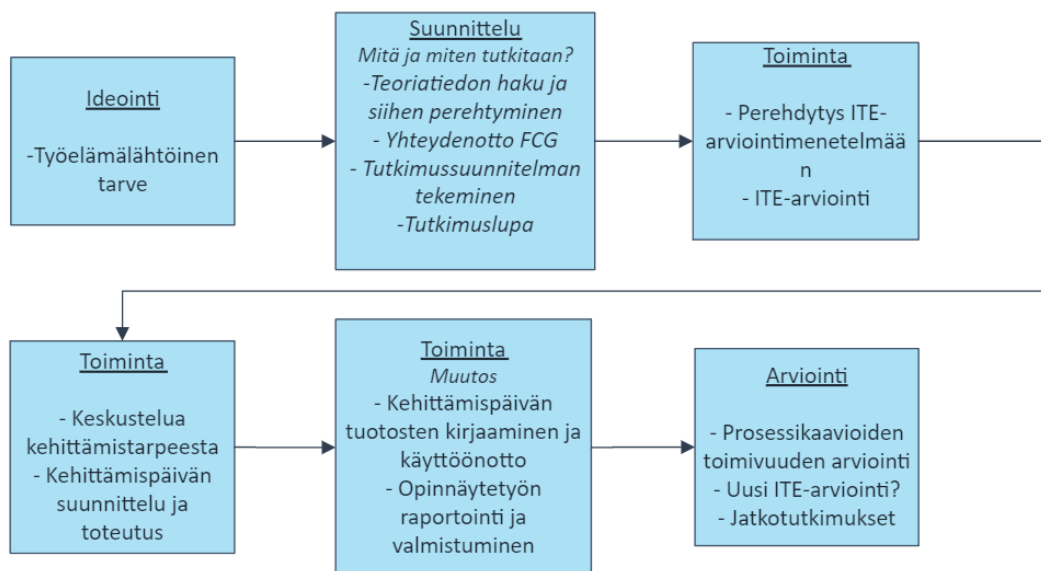
Tämä kehittämistyö toteutettiin yksityisessä fysioterapia-alan yrityksessä, joka tuottaa laadukkaita ja monipuolisia fysioterapia- ja kuntoutuspalveluita. Kohdeorganisaatio on Kelan vaativan lääkinnällisen kuntoutuksen palveluntuottaja. Lisäksi palveluihin kuuluvat tuki- ja liikuntaelin fysioterapia, lasten ja nuorten fysioterapia, lymfaterapia, purentaelinten fysioterapia sekä inkontinenssi-, lantionpohja- ja äitiysfysioterapia. Kohdeorganisaatioissa työskentelee tällä hetkellä 13 fysioterapeuttia, joista kolme on vanhempainvapaalla. Toimitusjohtajan ja fysioterapeuttien lisäksi yritys työllistää yhden asiakaspalveluhenkilön.

4.3 Kehittämistutkimus

Tutkimuksellinen kehittämistyö käsitteenä pyrkii jäsentämään tutkimuksen ja kehittämistoiminnan yhteyttä (Toikko & Rantanen, 2009, s. 22). Tämä opinnäytetyö on toteutettu kehittämistutkimuksena, jossa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus syklisessä prosessissa. Se tarkoittaa kehittämissykliä, jossa kuvataan ongelma, laaditaan toimenpide ehdotukset, toteutetaan ja tehdään johtopäätökset tuloksista. Kehittämistyö lähtee aina muutostarpeesta, jonka tavoitteena on aina muutos parempaan. Kehittämistutkimuksessa tutkija voi olla samanaikaisesti prosessin vetäjänä ja tutkijana. Tutkijan tehtävänä on toteuttaa kehittämistyötä käytännössä, tehden samalla aineiston keruun sekä arvioida muutosprosessin toteutumista. (Kananen, 2015, s. 33, 51–52.)

Tutkimustapana kysely on käytetty menetelmä, koska sillä saadaan nopeasti ja tehokkaasti laaja tutkimusaineisto. Sen heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta sekä sitä, ettei pystytä arvioimaan kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. Kysely ei myöskään kerro, onko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneet vastaajien näkökulmasta tai kuinka tietoisia vastaajat ovat tutkimusaiheesta. Sähköisessä tiedonkeruussa vahvuuksia ovat sen edullisuus, vaivattomuus ja nopeus. (Ojasalo ym., 2015, s. 121, 128.)

Tässä tutkimuksessa pääpaino aineiston keräämisessä on määrällisessä aineistossa, mutta käytetty ITE-menetelmä yhdistää sekä määrällisen että laadullisen lähestymistavan. Tämän kehittämistyön etenemistä kuvataan kuviossa 2. Kehittämistutkimus on alkanut ideoinnista, edennyt suunnitelmaan ja jatkunut toimintana. Toiveena on toteuttaa ITE-arviointi uudelleen syksyllä 2022.



Kuvio 2. Kehittämistutkimuksen eteneminen.

4.4 Kehittämismenetelmät

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin ITE-arviointimenetelmää kartoittamaan kohdeorganisaation toiminnan nykytilaa ja keskusteluareena eli työkonferenssimenetelmää työntekijöiden osallistamiseen. ITE-arviointimenetelmä nostaa esille organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollistaa muutoksen käynnistämisen. Keskusteluareena tuo työntekijät yhteen ja antaa raamit kehitystyön toteuttamiselle kehittämispäivän aikana.

Työelämä muuttuu ja uudistuu nykyään jatkuvasti. Teknologia ja digitalisaatio mahdollistavat jatkuvan muutoksen prosessien toteuttamiseen ja työn organisointiin. Asiakkaiden toiveet näkyvät palveluiden, prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä. Osallistavat kehittämismenetelmät ovat tutkitusti toimivia menetelmiä perustehtävän ja työn tavoitteiden tarkennuksessa, vaikutusmahdollisuuksien kehittämisessä, henkilöstön sitouttamisessa sekä osaamisen uudistamisessa ja toiminnan nykytilan yhteisen

näkemyksen luomisessa. Tässä kehittämistyössä käytetyt menetelmät ovat henkilöstöä osallistavia. (Ala-Laurinaho ym., 2022, s. 6.)

4.4.1 Henkilöstökokemuksen kartoittamiseen ja kehittämiseen tarkoitettu työyhteisöllinen arviointimenetelmä (ITE-arviointimenetelmä)

Suomen Sairaalaliitossa 1990-luvun alussa kehitetty ITE-menetelmä on tarkoitettu arvioinnin ja laadunhallinnan välineeksi sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköille. Myöhemmin kehitystyö jatkui Suomen Kuntaliiton sosiaali- ja terveystyöyksikössä yhteistyössä Stakesin ja käyttäjäyhteisöjen kanssa. Vuonna 2018 ITE-menetelmän omistus on siirtynyt Kuntaliitolta FCG Finnish Consulting Group Oy:lle, joka on jatkanut menetelmän kehittämistä. (Holma, 2009, s. 103–105; Finnish Consulting Group, 2021a.)

ITE-arviointimenetelmä on organisaatioiden henkilöstö- ja palvelukokemuksen kartoittamiseen ja kehittämiseen tarkoitettu työyhteisöllinen arviointimenetelmä. Sen tarkoituksena on nostaa esiin työyhteisön ja toiminnan vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Arviointimenetelmää käytettäessä saadaan henkilökunnan ja sidosryhmien ääni kuuluviin ja voidaan havaita toiminnan kehittämistarpeita. Saadun aineiston perusteella tavoitellaan toimintaprosessien ja työhyvinvoinnin kehittämistä sekä toiminnan laadun parantamista. Arviointimenetelmä tukee keskeisten kehityskohteiden ja toimintojen tunnistamista. ITE-arviointimenetelmä toimii ITE-verkkosovelluksena ja on osa AIRA-tietopalveluratkaisua, joka tarjoaa teknisen ratkaisun tiedon tallentamiseen, käsittelyyn sekä mahdollistaa operatiivisen raportoinnin. (Finnish Consulting Group, 2021a; Finnish Consulting Group, 2021b, s. 2.)

ITE-arviointimenetelmä sisältää kokonaisuudessaan viisi eri arviointityyppiä, jotka ovat henkilöstökokemus (työntekijä- ja esihenkilökokemus) sekä palvelukokemus (asiakas-, omais-, ja tilaajakokemus). Arviointien tavoitteena on tuoda esiin työyhteisön toiminnan onnistumiset sekä kehittämiskohteet eri näkökulmista. Arviointimenetelmän väittämät ovat geneerisiä ja tällä hetkellä kohdistettu sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Menetelmän väittämät ovat tarvittaessa muokattavissa asiakkaan toiveiden mukaan, jolloin menetelmä soveltuu myös muille aloille. (Finnish Consulting Group, 2021b, s. 2.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin arviointimenetelmän työntekijäkokemuksen arviointia, johon sisältyy kuusi osa-aluetta ja yhteensä 48 väittämää. Työntekijäkokemuksen arviointi sisältää kuusi osa-aluetta, joita ovat:

- Toiminnan perusteet
- Toiminnan suunnittelu, arviointi ja kehittäminen
- Henkilöstö ja johtaminen
- Työympäristö
- Palvelukuvaukset ja prosessit
- Viestintä ja yhteistyö

Jokaisessa 48 väittämässä vastaus annetaan Likertin asteikolla 0–4.

4 = Täysin samaa mieltä

3= Osittain samaa mieltä

2= Osittain eri mieltä

1= Täysin eri mieltä

0= En osaa sanoa/ Ei koske meitä.

Nolla-arvoa ei huomioida keskiarvon ja keskihajonnan laskennassa. Väittämien yhteydessä on mahdollisuus avoimille kommenteille täydentämään ja tarkentamaan numeerisia vastauksia.

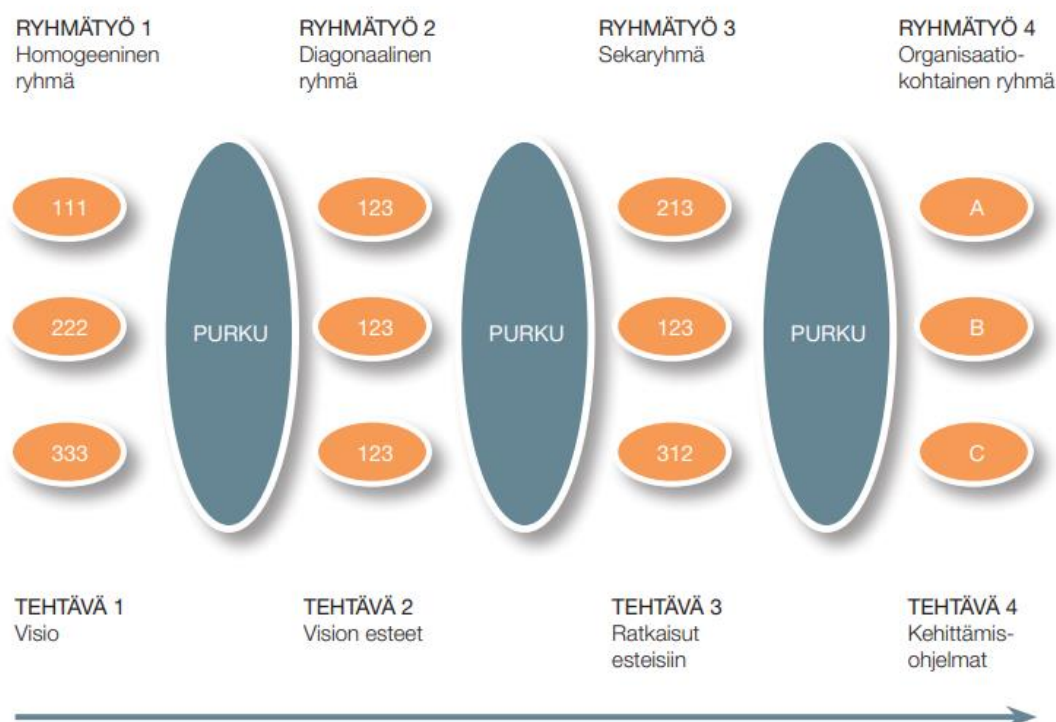
Kohdeorganisaation henkilöstö perehdytettiin ITE-arviointimenetelmän käyttöön 4.9.2021 tiimipalaverissa, jonka kesto oli puolitoista tuntia. Perehdytyksestä vastasi opinnäytetyön tekijä ja perehdytystä varten laadittiin Power Point -esitys. Perehdytys sisälsi tietoa opinnäytetyön tavoitteista, yleisesti yrityksen laadunhallinnasta ja ITE-arvioinnista. ITE-arviointimenetelmän taustojen ja käytön lisäksi heille kerrottiin, miksi ja miten arviointi toteutetaan sekä väittämät käytiin yhteisesti läpi aihealueittain. Perehdytyksen jälkeen työntekijöille lähetettiin sähköpostitse saatekirje (liite 1) ja kutsu vastamaan ITE-arviointiin. Arvioinnin teki kaksitoista (n=12) organisaation työntekijää syyskuussa 2021 heille lähetetyn sähköisen linkin kautta. Kyselyyn vastaaminen mahdollistettiin työajalla. ITE-menetelmän omistava FCG on luonut verkkosovelluksen, jonka kautta vastaajat vastasivat anonyymisti väittämiin. ITE-sovellus luo valmiit raportit tuloksista vastausten perusteella. Tulokset saa sovelluksesta myös

Excel-tiedostoina, jolloin niiden soveltaminen omaan tarpeen mukaan on mahdollista. Excel-tiedosto sisältää aihealueiden ja väittämien keskiarvot ja keskihajonnat sekä avoimet kommentit.

4.4.2 Keskusteluareena henkilöstön osallistamisessa

Työkonferenssi eli keskusteluareena on osallistava ja yhteistoiminnallinen menetelmä työorganisaatioiden ja -yksiköiden kehittämisprosesseissa, jonka perustana on tasa-vertainen vuoropuhelu. Tässä menetelmässä organisaation kehittämisen edellytykset ovat yhteisöllisiä. (Työturvallisuuskeskus, 2014, 10; Toikko & Rantanen, 2009, s. 104.)

Keskusteluareenan osanottajat päättävät kehittämisen kohteen, tavoitteet ja ratkaisut. Työskentelytapoina ovat sekä pienryhmä- että yhteiskeskustelut. Kuviossa 3 on esitetty työkonferenssin eteneminen. Menetelmän sisältö koostuu neljästä ryhmätyöstä, joissa ryhmäkokoontenot muuttuvat järjestelmällisesti esimerkiksi 1. ammattiryhmittäin 2. diagonaaliset ryhmät 3. sekaryhmät 4. organisaatio-kohtainen ryhmä. Ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa tavoitteena on visioida, toisessa miettiä vision esteenä olevat asiat, kolmannessa kehittää ratkaisut esteisiin ja viimeisessä ryhmässä luodaan kehittämisohjelma, joka voidaan vaihteistaa ja vastuuttaa. Jokaisen ryhmätyöskentelyn



jälkeen tuotokset puretaan ja käydään läpi yhteisesti. Tässä menetelmässä korostuu keskustelun vuorovaikutteisuutta sekä kaikkien osallistujien mahdollisuutta osallistua yhteiseen keskusteluun. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 104–105.)

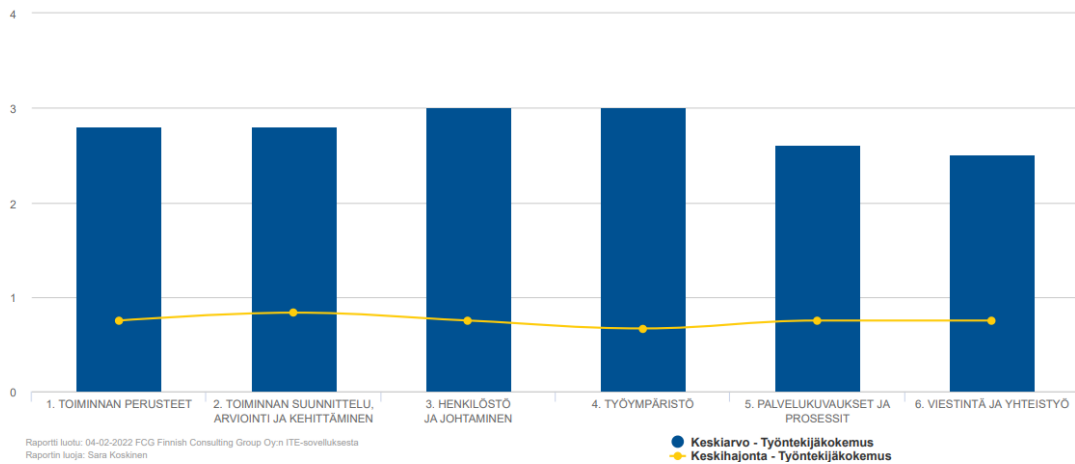
Kuvio 3. Demokraattisen dialogin perusmalli (Toikko & Rantanen, 2009, s. 105)

Tutkijan rooli ennen työkonferenssin toteutumista on sen suunnittelu yhdessä kehittämiskohteen edustajien kanssa. Tutkijan tehtävänä työkonferenssissa on sen vetäminen, ohjaaminen ja koossa pitäminen sekä tarvittaessa osallistujien aktivointi ja herättely keskusteluun. Työkonferenssin parhaita antia on ryhmätyöt sekä vuorovaikutteiset keskustelut niiden aikana. Työkonferenssista saadusta aineistosta koostuu tutkimuksen dokumentaatio. Tutkijan tehtäväksi jää aineiston jäsentely jatkokäytön pohjaksi, tulosten raportointi sekä palautteen kerääminen. (Lehtonen, 2004, s. 43.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

5.1 ITE- arviointimenetelmän tulokset kohdeorganisaatiossa

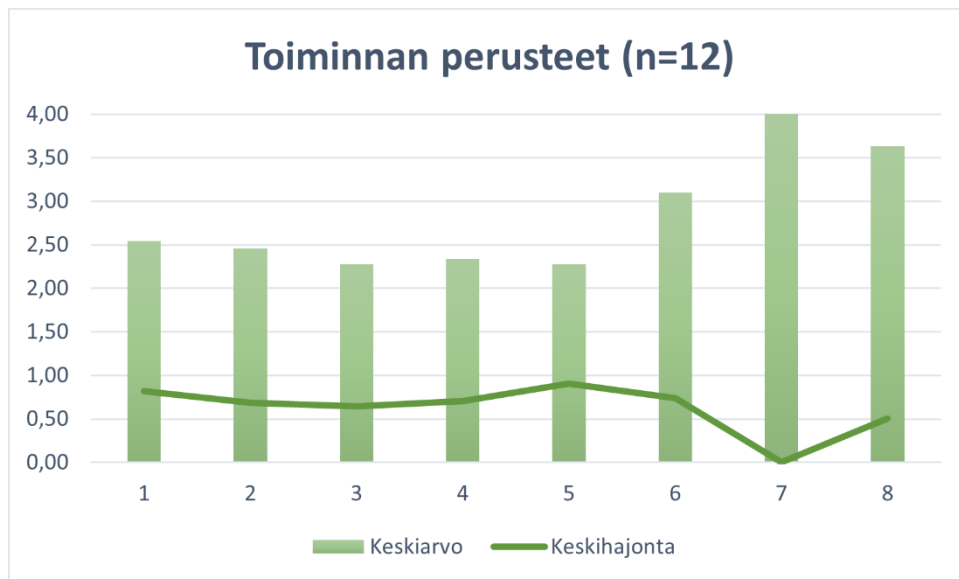
ITE-verkkosovellus antaa väittämien tulokset sekä numeerisesti että graafisesti. Kuviossa 4 on nähtävissä vastausten keskiarvot ja keskihajonnat aihealueittain. Väittämien vastausten keskiarvo eri aihealueilla oli 2,53–3,03, korkein mahdollinen arvo on 4. Suurin keskiarvo (3,03) oli aihealueella ”Henkilöstö ja johtaminen” ja heikoin keskiarvo (2,53) oli ”Viestintä ja yhteistyö” osa-alueella. Keskihajonta oli kaikissa aihealueissa 0,78–1,04 välillä. Suurin keskihajonta (1,04) oli ”Toiminnan suunnittelu, arviointi ja kehittäminen” osa-alueella. Pienin keskihajonta (0,78) oli osa-alueella ”Työympäristö”.



Kuvio 4. ITE-arvioinnin työntekijäkokemuksen aihealueiden keskiarvot ja keskihajonnat (n=12). (Finnish Consulting Group)

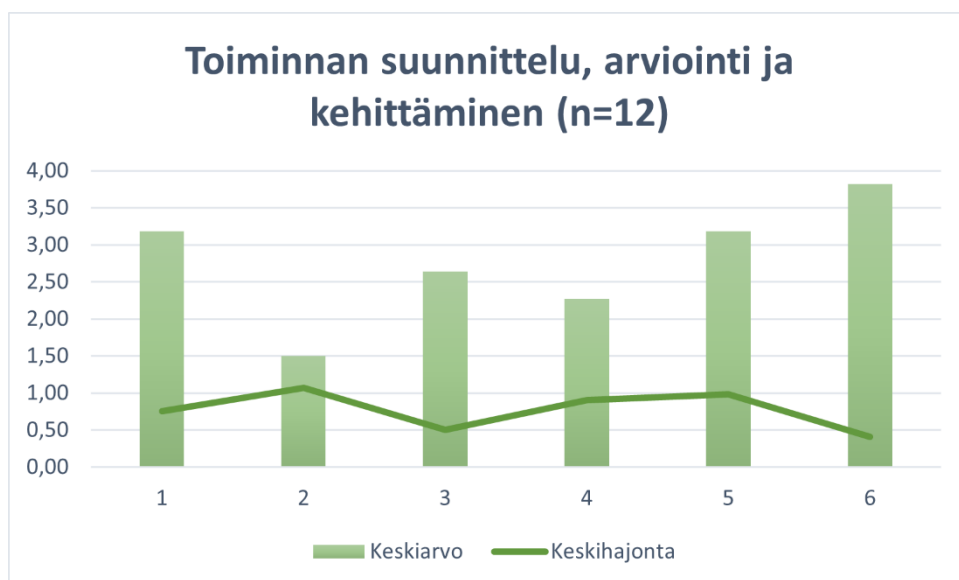
Seuraavaksi esitetään jokaisen aihealueen väittämien keskiarvot ja keskihajonnat kuvion ja tekstein. Keskiarvo kuvaa muuttujan keskimääräistä arvoa, mitä korkeampi vastausten keskiarvo, sen parempi tulos. Keskiarvon paras tunnuslukupari on keskihajonta, koska ne molemmat ilmoitetaan samoina yksiköinä kuin muuttujan arvot on mitattu. Niitä kannattaa tutkia tunnuslukuparina, koska niiden käyttöedellytykset ovat samat ja tulkinta vastaavanlainen. Keskihajonta kuvaa sitä, kuinka kaukana keskiarvosta aineiston arvot keskimäärin ovat. Mitä lähempänä luku on nollaa, sen tasaisemmin vastaajat ovat väittämään vastanneet. (Vehkalahti, 2019, s. 54–55.)

Toiminnan perusteet osa-alueen väittämässä käsitellään muun muassa organisaation tavoitteita, toimintaa, strategiaa, arvoja sekä toimintasuunnitelmaa, kuviossa 5 näkyy yksittäisten väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. Suurin keskihajonta (0,9) ja pienin keskiarvo (2,27) oli väittämässä viisi, jossa henkilöstö arvio kirjallisesti sovittua tehtävänkuvaansa, vastuita ja valtuuksia. Myös väittämän kolme keskiarvo (2,27) oli yhtä pieni, väittämä käsittelee organisaation strategiaa, toimintaa ohjaavia periaatteita sekä arvoja. Suurin keskiarvo (4,0) ja pienin keskihajonta (0,0) oli väittämässä seitsemän, jossa henkilö arvioi, kuinka itse noudattaa annettuja tietosuoja- ja tietoturvakäytäntöjä.



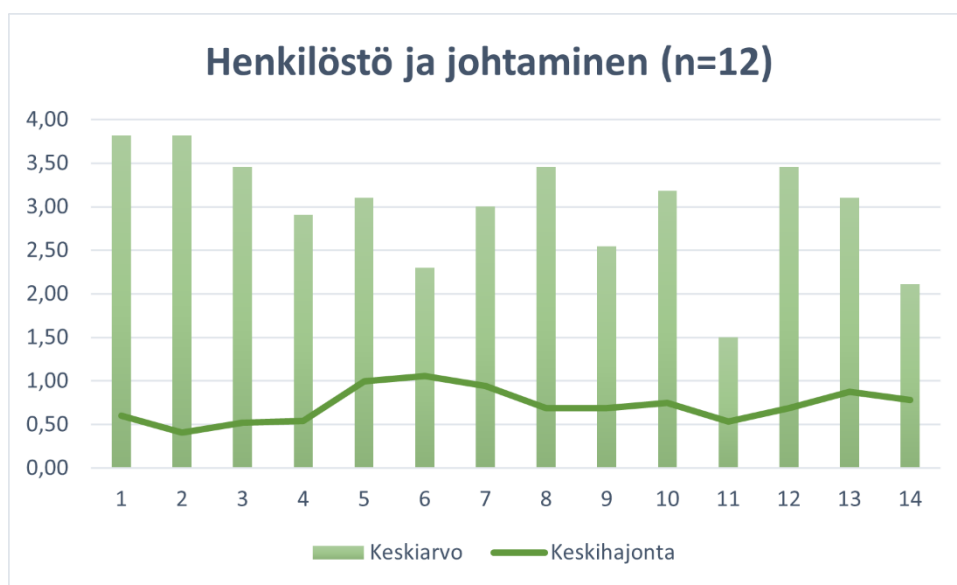
Kuvio 5. ITE-arvioinnin toiminnan perusteet aihealueen väittämien keskiarvot ja keskihajonnat (n=12).

Toiminnan suunnittelu, arviointi ja kehittäminen osa-alue käsittelee riskien hallintaa, suorituskyvyn mittaamista sekä kustannustietoisuutta. Pienin keskiarvo (1,5) ja suurin keskihajonta (1,07) oli väittämässä kaksi, jossa henkilö arvioi organisaation mahdollista sähköistä järjestelmää vaaratapahtumien varalta. Suurin keskiarvo (3,82) ja pienin keskihajonta (0,4) oli väittämässä kuusi, jossa arvioitiin henkilöstön omaa toiminnan kehittämistä. Kuviossa 6 näkyy yksittäisten väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.



Kuvio 6. ITE-arvioinnin toiminnan suunnittelu, arviointi ja kehittäminen aihealueen väittämien keskiarvot ja keskihajonnat (n=12).

Henkilöstö ja johtaminen osa-alue käsittelee työilmapiiriä, työhyvinvointia, osaamista sekä työssä kehittymistä. Kuviossa 7 näkyy jokaisen 14 väittämän keskiarvot ja keskihajonnat. Suurimmat keskiarvot (3,82) oli väittämässä yksi ja kaksi, jotka käsittelevät työilmapiiriä. Näissä väittämässä oli myös pienet keskihajonnat (0,4 ja 0,6). Pienin keskiarvo (1,5) väittämässä 11, jossa arviotiin työn kuormituksen mittaamista organisaatiossa. Suurin keskihajonta (1,06) oli väittämässä kuusi, jossa arviotiin kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteita työssä kehittymiseen sekä niiden toteutumisen seuranta.



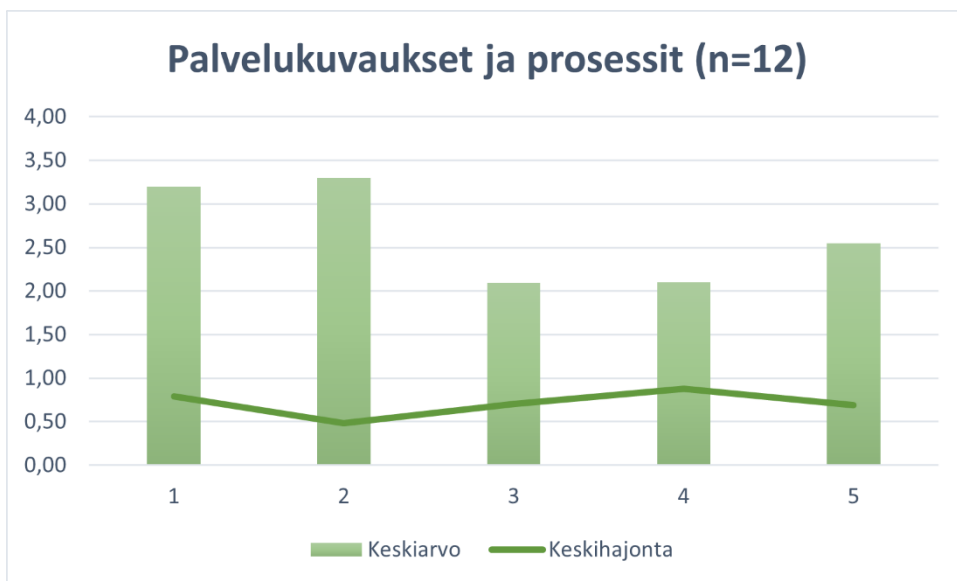
Kuvio 7. ITE-arvioinnin henkilöstö ja johtaminen aihealueen väittämien keskiarvot ja keskihajonnat (n=12).

Työympäristö osa-alue käsittelee organisaation toimitiloja, turvallisuutta ja tietojärjestelmiä sekä teknologiaa. Suurin keskiarvo (3,64) oli väittämässä kolme, jossa arviotiin osaamista ensiaputilanteissa. Pienin keskiarvo (2,27) oli väittämässä kahdeksan, jossa arviotiin kohdeorganisaation ympäristötietoisuutta. Suurin keskihajonta (1,06) oli väittämässä neljä, jossa arviotiin turvallisuutta yksin työskennellessä. Pienin keskihajonta (0,48) oli väittämässä seitsemän, jossa arviotiin käytössä olevia tietojärjestelmiä. Kuviossa 8 näkyy yksittäisten väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.



Kuvio 8. ITE-arvioinnin työympäristö aihealueen väittämien keskiarvot ja keskihajonnat (n=12).

Palvelukuvaukset ja prosessit osa-alue käsittelee kohdeorganisaation palveluprosessien olemassaoloa sekä niiden toteuttamista ja kehittämistä. Kuviossa 9 näkyy jokaisen viiden väittämän keskiarvot ja keskihajonnat. Suurin keskiarvo (3,3) ja pienin keskihajonta (0,48) oli väittämässä kaksi, jossa arvioitiin palveluprosessien ja työkäytäntöjen tunnistamista. Pienin keskiarvo (2,09) oli väittämässä kolme, jossa arvioitiin palveluprosessien kuvaamista ja kehittämistä. Suurin keskihajonta (0,88) oli väittämässä neljä, jossa arvioitiin toimintaa ohjaavien asiakirjojen ajantasaisuutta ja saavutettavuutta.



Kuvio 9. ITE-arvioinnin palvelukuvaukset ja prosessit aihealueen väittämien keskiarvot ja keskihajonnat (n=12).

Viimeinen osa-alue on viestintä ja yhteistyö, jossa väittämät koskevat sekä organisaation sisäistä että ulkoista viestintää ja yhteistyötä. Suurin keskiarvo (3,0) oli väittämässä viisi, jossa arvioitiin omaa aktiivisuutta työskennellessä muun henkilöstön kanssa. Pienin keskiarvo (1,44) ja pienin keskihajonta (0,53) oli väittämässä seitsemän, jossa arvioitiin työntekijöiden mukana oloa organisaation ulkoisten yhteistöiden kehittämisessä. Suurin keskihajonta (1,14) oli väittämässä kolme, jossa arvioitiin esihenkilön ja työntekijöiden avointa keskusteluyhteyttä. Kuviossa 10 näkyy jokaisen tämän osa-alueen väittämien keskiarvo ja keskihajonta.



Kuvio 10. ITE-arvioinnin viestintä ja yhteistyö aihealueen väittämien keskiarvot ja keskihajonnat (n=12).

Jokaisen väittämän kohdalla vastaajalla oli mahdollisuus jättää myös avoin kommentti. Kommentteja tuli yhteensä 23 kappaletta. Nämä avoimet kommentit tyypitettiin ja esille nousi kolme yläkäsitettä, joita olivat strategia ja visio, johtaminen sekä prosessit ja laatu.

1. Strategia ja visio viisi kommenttia

”En tiedä tarkkaa strategiaa, joten en osaa sanoa onko toiminta linjassa sen kanssa. Uskon, että jokaisen henkilökohtaiset arvot työssä melko yhteneväiset.”

”En tiedä yrityksen tarkkaa strategiaa tai tulevaisuuden suunnitelmia.”

”En ole nähnyt toimintasuunnitelmaa, joten en osaa sanoa onko sitä tehty tai onko se ajantasainen.”

2. Johtaminen kuusi kommenttia

”En ole tietoinen, mitkä työnkuvat kuuluvat työntekijälle ja mitkä sihteerille esim. läheteiden kirjaaminen.”

”Aikaa kysymyksille on vähän”

3. Prosessit ja laatu seitsemän kommenttia

”Yhteisissä palaverieissa käymme läpi kehitettäviä aihealueita. En osaa kuitenkaan sanoa arvioidaanko esim. laatua jotenkin säännöllisesti.”

”Toimintatavoissa vaihtelua työntekijöiden välillä.”

”Ohjeet hukkuvat dropboxiin.”

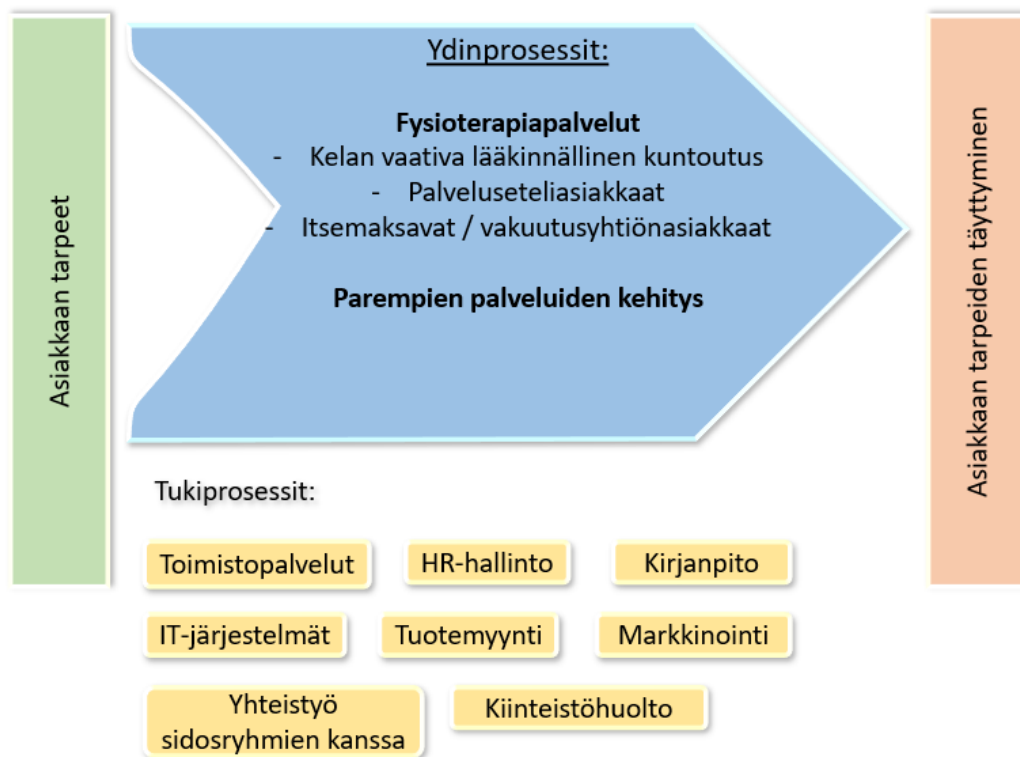
Muut viisi avointa kommenttia koskivat omaa osaamista sekä turvallisuus- ja riskitekijöitä.

5.2 Keskusteluareena kehittämispäivän osallistavana menetelmänä

Kohdeorganisaation kehittämispäivä toteutettiin 8.10.2021 Scandic Eden Nokiassa. Kehittämispäivään osallistui toimitusjohtaja sekä kymmenen henkilöstön jäsentä, joista yksi oli fysioterapeuttipiskelija ja yksi kohdeorganisaation uusi työntekijä. Päivä aloitettiin toimitusjohtajan yhteenvedolla yrityksen strategiasta, visiosta ja ajankohtaisista asioista. Tämän jälkeen siirryttiin ITE- arviointimenetelmän tulosten läpikäymiseen, jotka oli koottu PowerPoint -esitykseksi. Jokaisesta osa-alueesta nostettiin esille onnistumiset, joiden vastausten keskiarvo oli yhtä suuri tai suurempi kuin kolme sekä kehittämistä vaativat osa-alueet, joiden keskiarvo oli yhtä suuri tai pienempi kuin kaksi.

ITE-arviointimenetelmän tuloksista nousi selväksi kehittämisen kohteeksi prosessikuvaukset ja kirjalliset ohjeet. Kohdeorganisaatiossa on kolme selkeää fysioterapian ydinprosessia, joita yhteisesti halusimme lähteä työstämään. Nämä ydinprosessit ovat kolme eri asiakasryhmää; Kelan vaativa lääkinnällinen kuntoutus, palveluseteliasiakkaat sekä itsemaksavat asiakkaat. Kuvio 11 on kohdeorganisaation prosessikartta, jossa näkyy ydin- ja tukiprosessit. ISO 9001 standardin yksi vaatimus on yrityksen prosessien mallintaminen, jossa eri työvaiheet määritellään ja dokumentoidaan. Standardin mukaan työvaiheille tulee määrittää keskinäinen järjestys sekä vuorovaikutussuhteet sekä kriteerit ja menetelmät, joilla varmistetaan näiden prosessien toiminta.

ISO-standardi ei määrittele prosien kuvaustapaa, mutta yleisesti prosessikaavio on käytetty dokumentointi tapa.



Kuvio 11. Kohdeorganisaation prosessikartta.

ITE-menetelmän tulosten läpikäymisen jälkeen siirryimme pienryhmätyöskentelyyn, jota toteutimme keskusteluareena eli työkonferenssimenetelmää mukaillen. Yhteisellä keskustelulla päädyimme siihen, että tämän kehittämispäivän tavoitteena on saada näiden ydinprosessien keskeiset sisällöt yhtenäiseksi ja kirjatuksi. Kehittämispäivään osallistuneet 10 fysioterapeuttia jaettiin kolmeen kahden, kolmen tai neljän henkilön pienryhmään, joista jokaiselle ryhmälle tuli oma ydinaihe. Ryhmien kokoonpano vaihtui ensimmäisen, toisen ja kolmannen vaiheen aikana. Viimeinen eli neljäs vaihe tehtiin yhteisesti.

Keskusteluareenan vaiheet:

1. Ryhmät kirjasiivat oman asiakasryhmän toimintaprosessiin liittyvät asiat muistilapuille tai ranskalaisilla viivoilla paperille. Samalla he visioivat ja ideoivat tarvittavaa muutosta.

2. Pienryhmät mieltivät mahdollisia haasteita ja nostivat esiin kehittämiskohteita.
3. Ryhmät saivat miettiä ratkaisuja kehittämistä vaativiin asioihin ja luoda uusia kehitysideoita kaikkiin kolmeen ydinprosessiin.
4. Viimeinen vaihe toteutettiin yhteisesti koko henkilöstöllä. Tässä kohtaa opinnäytetyön tekijä kirjoitti kronologisessa järjestyksessä prosessin aikana tapahtuvat työvaiheet. Vedimme myös yhteen esille nousseet ratkaisut ja kehitysideat.

Jo ennakkoon tiedostettiin, ettei prosessikaavioiden tekemistä ehditä toteuttamaan kehittämispäivän aikana. Tärkeintä oli saada yhteinen ymmärrys kaavioiden työvaiheista, järjestyksestä, vastuista ja vuorovaikutussuhteista. Prosessikaavioiden (liitteet 2–4) visuaalinen rakentaminen toteutettiin kehittämispäivän jälkeen. Prosessikaavioiden tekemisessä käytettiin Microsoft Visio ohjelmistoa. Ohjelmisto ei ollut ennestään tuttu kehittämistyön tekijälle, mutta se oli helppokäyttöinen ja nopeasti opittava.

Prosessikaavioissa on eritelty neljä toimijaa, joissa on kuvattu asiakkaan, sihteerin, fysioterapeutin sekä tukitoimien (=tietojärjestelmät/yhteistyötahot) toiminnot ja tehtävät. Juhtan suosituksen (2012, s. 11) mukaan toimijat kuvastavat vastuualueita, jolloin toimijan ja henkilön käsitettä ei pidä sekoittaa toisiinsa. Toimijoita ei ole nimetty henkilöiden tai organisatorisen aseman mukaan mahdollisten henkilöstömuutosten vuoksi. Liitteessä 2 asiakas on omakustanteisesti fysioterapiaan tuleva asiakas, liitteessä 3 palvelusetelillä tuleva asiakas ja liitteessä 4 Kelan lääkinnällisen kuntoutuksen asiakas.

Kehittämispäivän aikana työstettiin ydinprosessien lisäksi kahdessa ryhmässä yhteensä viisi pienempää prosessia, jotka kävimme lopuksi yhteisesti läpi ja kirjasimme ylös. Nämä prosessit olivat Kela-asiakkaan ensimmäinen käynti, Kela-asiakkaiden palautteen tekeminen, tukisukkamittaus, äitiysfysioterapian ensikäynti sekä perehdytys. Työkonferenssin tuotoksena saimme aikaiseksi kolme fysioterapian ydinprosessin sisällön kronologisesti paperille kirjattuna sekä viiden pienemmän prosessin toimintaohjeet kirjattuina.

6 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Kehittämistyön tulosten tarkastelu ja arviointi

ITE-arviointimenetelmässä aihealueittain parhaan keskiarvon (3,03) sai väittämär ryhmä ”Henkilöstö ja johtaminen”, johon vaikutti työilmapiiriä koskevien väittämien keskiarvo, joka oli 3,82. Menetelmän väittämien korkein mahdollinen keskiarvo oli 4. Tämä kertoi organisaation henkilöstön hyvästä yhteishengestä. Työilmapiirillä on yhteys organisaation palvelujen laatuun ja tulokseen, työntekijän moraaliiin, henkilökunnan vaihtuvuuteen, innovaatioiden omaksumiseen sekä organisaation tehokkuuteen (Asikainen ym., 2017, s. 240).

Chiarini ym. (2019, s. 23) tuovat esiin, että työntekijöiden osallistumisen estämisen lisäksi viestinnän puute on oleellinen este ISO 9001 -standardin mukaisen suorituskyvyn parantamiselle. Kohdeorganisaation ITE-arvioinnin aihealueiden heikoin keskiarvo (2,53) oli ”Viestintä ja yhteistyö” osa-alueella. Väittämissä hajontaa oli eniten (1,14) väittämässä, jossa arvioitiin esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä keskusteluyhteyttä. Tästä hajonnasta voidaan päätellä, että eri työntekijöiden ja esihenkilön välisissä keskusteluyhteyksissä on vaihtelevuutta. Viestintä on toimivan työyhteisön edellytys ja toteutuu monisuuntaisena tiedon vaihtona. Arkinen viestintä sisältää tiedon vaihtoa, tietämyksen ja ymmärryksen luomista sekä asioiden pohtimista työyhteisön sisällä. Johtamisviestintä nähdään usein ylhäältä-alas jo siitäkin syystä, että johtajilla on hallussaan tietoa, mikä liittyy työyhteisön tulevaisuuteen ja mahdollisiin muutoksiin. (Koivistoinen & Pellinen, 2014, s. 111.) Viestintä on aihe, jonka kehittämiseen kohdeorganisaatiossa tulee tehdä konkreettisia parannuksia halutessaan kehittää organisaation suorituskykyä.

”Toiminnan suunnittelu, arviointi ja kehittäminen” aihealueessa pieni keskiarvo (1,5) ja suurin keskihajonta (1,07) on väittämässä, jossa arvioidaan organisaation mahdollista sähköistä järjestelmää vaaratapahtumien varalta. Kyseessä on pieni organisaatio, jossa tapahtuu mainittavan vähän vaaratapahtumia, joten sähköinen järjestelmä tarpeeseen nähden olisi turha. Tällä hetkellä vaaratapahtumia ei kirjata mihinkään ylös. Vaaratapahtumiin liittyen suuri keskihajonta (1,06) oli väittämässä, jossa arvioitiin

turvallisuutta yksin työskennellessä. Vastanneet työntekijät varmasti miettivät tässä erilaisia uhkia, josta hajonta johtuu. Yksin työskennellessä on suuret riskit, jos asiakas rupeaa uhkaavaksi, koska pääosin hoituhuoneissa on vain yksi uloskäynti ja lähin puhelin aulatilán toimistossa. Iltaisin työntekijä saattaa olla joskus yksin asiakkaan kanssa, mutta pääasiassa toimitiloissa työskentelee muitakin samanaikaisesti. Turvallisuutta on myös parannettu aulatilán valvontakameralla, joka näkyy hoituhuoneissa ja taukotilassa.

”Palvelukuvaukset ja prosessit” väittämäryhmässä oli heikko keskiarvo väittämässä, jossa arvioidaan toimintaa ohjaavien asiakirjojen ajantasaisuutta ja saavutettavuutta. Tähän vaikuttaa prosessien ja esimerkiksi päivitetyn laatukäsikirjan puuttuminen. Näihin väittämiin tuli myös avoin kommentti ”Ohjeet hukkuvat dropboxiin”, joka kertoo ohjeiden ja muiden asiakirjojen säilyttämisestä pilvipalvelussa. Tiedostot ovat siellä kaikkien saatavilla, mutta niitä voi olla vaikea löytää. Yksi tärkeä kehittämisen kohde olisi pitää tärkeät asiakirjat ajantasaisina ja helposti kaikkien saavutettavissa.

ITE-arviointimenetelmän tulosten ja avointen vastausten perusteella tuli esille, ettei organisaation henkilöstöllä ollut kirkasta ajatusta yrityksen strategiasta ja visiosta. Tähän tartuttiin heti ja syyskuinen kehittämispäivä aloitettiin toimitusjohtajan pitämällä yhteenvedolla organisaation nykytilasta, strategiasta ja tavoitteista. Jatkossakin olisi tärkeä ainakin kaksi kertaa vuodessa keskustella henkilöstön kanssa liiketoiminnan sujumisesta sekä yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista. Keskustelu organisaation ja henkilöstön yhteisistä arvoista ja toiminnan perusteista on tärkeää yhteisen päämäärän ja laadukkaan toiminnan saavuttamisen kannalta (Outinen ym., 1999, s. 13). Henkilöstön vaihtuessa täytyy uusien työntekijöiden tietoon tuoda organisaation strategia ja visio. Jatkossa nämä asiat tulevat löytymään laatukäsikirjasta, joka on uuden työntekijä perehdytyksen kulmakivi.

ITE-arviointimenetelmä oli keskeisessä roolissa tämän kehittämistyön toteutuksessa. Koen sen edesauttaneen saavuttamaan laaja-alaisen arvioinnin kohdeorganisaation nykyhetken toiminnasta. Se nosti esille toiminnan haasteet, mutta samalla myös näytti, missä asioissa on jo onnistuttu. ITE-arviointimenetelmä antaisi lisää informaatiota säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa toistettuna, jolloin pystyttäisiin

seuraamaan muutosta edelliseen arviointiin. Tällöin tehty kehittämistyö pitäisi näkyä uudelleen teetetyssä arvioinnissa ja se toimisi kehitystyön seurannan mittarina.

ITE-arviointimenetelmä valikoitui työhöni sen monipuolisuuden, kiinnostavuuden ja toistettavuuden takia sekä yhteistyön FCG Finnish Consulting Group Oy:n kanssa. Koska ITE-arviointimenetelmä on lisenssin varainen palvelu, ei kehittämistyössä ollut mahdollisuutta ja lupaa esittää yksityiskohtaista sisältöä kuten yksittäisiä arviointiväittämiä. Väittämien näkeminen olisi antanut lukijalle lisäinformaatiota ITE-menetelmästä ja kohdeorganisaation tuloksista. Toivon kehittämistyöstä nousseen esiin kokemukseni ITE-arviointimenetelmän soveltumisesta hyvin myös 10–15 henkilön yritykseen, vaikka herkästi tällaiset menetelmät mielletään isojen organisaatioiden työvälineiksi.

ITE-arvioinnin väittämissä toteutuu Hirsijärvi yms. (2004) suositukset kysymysten selkeydestä, tarkkuudesta ja ytimekkyydestä. Väittämien määrä on harkittu ja vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Jotkin väittämistä ovat moniosaisia, jolloin osa väittämistä toteutuu ja osa ei. Esimerkiksi jos yksittäisessä väittämässä arvioidaan tavoitteiden asettelua sekä niiden toteutumisen seuranta kehityskeskustelussa, voisi vastaaja haluta antaa eri arvion väittämän osille. ITE-sovellus antaa käyttäjälle arvioinnin väittämäkohtaisesti keskiarvona ja keskihajontana. Pienessä vastaajajoukossa (n=12), kuten tässä kehittämistutkimuksessa, on huomioitava, että keskihajonta kasvaa nopeasti yhdestäkin poikkeavasta vastauksesta, jonka vuoksi tuloksia tulee lukea kriittisesti. Tilastoasiantuntijan kanssa käydyn keskustelun perusteella tulokset olisivat ollut kuvaavampi esittää vastausjakaumana, jolloin kuvio korostaa enemmistön mielipiteen suuntaa, jota keskiarvo tukisi. Vastausjakauman kuvaamiseen tarvitaan yksittäiset väittämäkohtaiset vastaukset, mutta ITE-sovelluksesta oli mahdollista saada vain keskiarvot ja -hajonnat. Näin päädyttiin esittämään tulososiossa kuviot, joissa näkyvät väittämien keskiarvo ja keskihajonta.

Itsearviointi toimii työntekijöitä osallistavalla tavalla, koska silloin henkilöstö pysähtyy arvioimaan yrityksen toiminnan laatua. Vataja (2012, s. 97–98, 105–106) on todennut väitöskirjassaan itsearvioinnista, että mitä selkeämpi käsitys työyhteisöllä oli itsestään ja perustehtävästään, sitä helpompi sen oli tunnistaa itsearvioinnin pohjalta yhteisiä kehittämisen tavoitteita sekä sitoutua niihin. Vatajan mukaan itsearvioinnin

hyödyntämisessä tärkeää oli ymmärrys siitä, miten työyhteisön arviointi ja kehittäminen liittyivät yksittäisen työntekijän työhön. Arvioinnin, kehittämistoiminnan ja oman työn välillä koetussa yhteydessä oli kyse yksilöiden sitoutumisesta ja motivoinnista. Vatajan mukaan strukturoidut arviointimenetelmät auttoivat luomaan kehittämistyölle rakennetta ja antoivat työkaluja nostaa asioita esille ja tehdä tietoa näkyväksi.

Keskusteluareenan parasta antia oli työskentely ryhmissä ja vuorovaikutukselliset keskustelut niiden aikana. Menetelmä soveltuisi vielä paremmin isommalle organisaatiolle, jossa ryhmätyöskentely pystyttäisiin toteuttamaan isommassa ryhmässä ja enemmän ammattiryhmiä sekoittaen. Sen vahvuus on kuitenkin muokattavuus ja sovellettavuus pienemmällekin ryhmälle.

6.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Tieteellinen tutkimus tehdään tieteellisen hyvän käytännön mukaisesti. Sen eri vaiheissa, kuten tiedonhaussa, kyselyn laatimisessa, tulosten tallentamisessa ja analysoinnissa noudatetaan huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012.) Tutkimusaiheen valinta on aina tutkijan tekemä eettinen ratkaisu, jossa on pohdittava kuinka tutkimus vaikuttaa siihen osallistuviin henkilöihin (Kankunen & Vehviläinen-Julkunen, 2015, s. 218). Kehittämistyön ensimmäinen ratkaisu on aiheen valinta ja rajaaminen. Tämän tutkimuksen aihe on kohdeorganisaatiosta lähtenyt tarve laadunhallinnan kehittämiseksi. Aiheen valinnan jälkeen oli ratkaistava, lähdetäänkö nykytilaa kartoittaman asiakkaiden vai työyhteisön näkökulmasta. Yhdessä kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa päädyttiin työyhteisölliseen lähestymistapaan, koska haluttiin lähteä arvioimaan ja kehittämään organisaation toimintaa sisältäpäin. Tutkimus perustuu siihen osallistuneiden työyhteisön jäsenten vapaaehtoisuuteen. Nykytilan kartoittamiseksi valikoitui ITE-arviointimenetelmä ensisijaisesti sen toistettavuuden ja verkkosovelluksen vuoksi. Valintaan vaikutti myös se, että ITE-arviointimenetelmään vastataan nimettömänä, joten yksittäisen vastaajan vastauksia ei pysty tunnistamaan. Ohjelma laskee myös suoraan vastaajien tuloksista keskiarvot ja -hajonnat, jolloin virheiden määrä laskennassa minimoidaan.

Kehittämistyön tekijä on tutustunut aiheeseen liittyviin menetelmiin ja ilmiöihin. Kehittämistyön tueksi on haettu teorian tietoa ja tieteellisiä tutkimuksia aiheeseen liittyen sekä tutustuttu kehittämistyössä käytettyihin menetelmiin. Kehittämistyön raportin kirjoittamisessa on noudatettu rehellisyyttä ja tarkkuutta. Lähdeviittaukset on tehty asianmukaisesti Satakunnan ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeita noudattaen. Kehittämistyöstä laadittiin kirjallinen sopimus kohdeorganisaation, Satakunnan ammattikorkeakoulun ja kehittämistyön tekijän kanssa 4.5.2021. Tämän lisäksi FCG Finnish Consulting Group Oy:n kanssa laadittiin 1.9.2021 sopimus ITE-arviointimenetelmän maksuttomasta käytöstä kehittämistyössä. Kehittämistyön raportti on lähetetty sähköpostitse FCG Finnish Consulting Group Oy:lle sekä kohdeorganisaation toimitusjohtajalle ennen arviointia ja julkaisua. Näin kaikilla kehittämistyössä mukana olleilla tahoilla on ollut mahdollisuus kommentoida raportin sisältöä ennen sen julkaisua ja varmistaa siinä olevien havaintojen vastaavan todellisuutta. Sopimuksien mukaisesti valmis opinnäytetyöraportti toimitettiin sekä kohdeorganisaatiolle että arviointimenetelmän käytön mahdollistaneelle työelämäyhteistyötaholle.

Kehittämistyön kvalitatiivinen aineisto kerättiin ITE-verkkosovelluksen avulla, jossa tutkimuksen eettisyys huomioidaan vastaajien anonymiteetilla. Vastaajat perehdytetään ITE-arviointimenetelmään ennen vastaamista. Kutsu sovelluksen käyttöön lähetettiin vastaajien henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin, josta he pääsivät verkkolinkein kautta vastaamaan väittämiin anonymisti. Verkkokyselyyn osallistuvien suojaan kuuluu vapaaehtoisuus sekä oikeus kieltäytyä osallistumisesta tai keskeyttää osallistuminen milloin tahansa ilman negatiivisia seurauksia hänelle itselleen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Vastaaminen ITE-verkkosovelluksen 48 väittämään mahdollistettiin työajalla, joka varmasti vaikutti positiivisesti vastauksien määrään. Työkonferenssiin osallistuminen oli osa organisaation kehittämistoimintaa, joten oletuksena kaikki paikalla olijat osallistuivat työskentelyyn. Työkonferenssityöskentely tapahtuu pienryhmissä, jolloin jokainen voi vaikuttaa omaan osallistumisaktiivisuuteen ja käyttämiin puheenvuoroihinsa. Kehittämistyön raportissa ei käsitellä työkonferenssin keskustelujen yksityiskohtaisia sisältöjä.

Avoimuuden osalta on jouduttu pohtimaan, kuinka yksityiskohtaisesti kohdeorganisaation sekä työyhteisön asioita on tarkoituksenmukaista raportoida ajatellen yksityisyyden ja julkisuuden rajaa. Tämän vuoksi raportti ei ole aivan avoin, vaan asiasisältöjä

on kirjoitettu avoimeksi niiden vaatiman sekä toisaalta salliman tarkkuuden rajassa. Kehittämistyössä on tehty yhteistyötä kohdeorganisaatiossa, joten syntyneet materiaalit ja kehittämiskohteet ovat koko työyhteisön yhdessä laatimia. Kehittämistyön raportti on kuitenkin kehittämistyön tekijän kirjoittama, joten siinä esitettyjä pohdintoja ja havaintoja ei voida automaattisesti pitää kohdeorganisaation henkilöstön esittäminä. Kirjallisessa raportoinnissa on kaikin tavoin kuitenkin pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Kehittämistyö on toteutettu johdonmukaisesti ja mahdollisimman hyvin suunnitelmaa noudattaen. Suunnitelman mukaiseen aikataululliseen toteutukseen on tullut muutoksia, mutta nämä muutokset eivät ole vaikuttaneet kehittämistyön luotettavuuteen heikentävästi.

6.3 Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia yrityksen nykyisestä laatutyöstä ja kehittämiskohteista sekä henkilökuntaa osallistamalla luoda yrityksen fysioterapiapalveluiden ydinprosessit. Kehittämistyössä vastattiin kaikkiin kehittämistehtäviin. ITE-arviointimenetelmän avulla saatiin kattava työntekijöiden arvio yrityksen nykytilasta, laadusta ja laadunhallinnasta. Arviointiin osallistuminen, kehittämispäivä ja työkonferenssimenetelmä auttoivat työntekijöiden osallistamisessa yrityksen laadunhallinnan kehittämiseen. Kehittämispäivän aikana työstetyistä aiheista laadittiin fysioterapian ydinprosessit.

Tässä kehittämistyössä päädyttiin tekemään laadun kehittämistyötä tietoisesti työntekijälähtöisesti. Sosiaali- ja terveysalan kehittyessä hyvinvointipalveluiden asema kasvaa, jonka vuoksi ei ole yhden tekevää, kuinka palveluita kehitetään ja tuotetaan. Asiakas on ja tulee olemaan jatkossa yhä rationaalisempi valinnan tekijä ja oikeuksistaan tietoinen toimija. Kehittämisessä tarvitaan asiakaslähtöisen kehittämisen rinnalla järjestelmä- ja työntekijälähtöistä kehittämistä. Uudistuminen vaatii palvelun tuottajilta paljon halua ja kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaansa. (Stenvall, 2012, s. 259–260.)

Kehittämistyön aikana ja kirjallisuuteen tutustuesssa on noussut vain vahvemmin esiin arvo työntekijöiden osallistamisesta ja mukaan ottamisesta kehittämistyössä. Poksinskan (2010, s. 129) tutkimuksessa esiin nousi ihmisten osallistuminen. Koko

henkilöstön tulee tietää asiakkaiden vaatimukset ja olla tietoinen siitä, miten heidän työnsä vaikuttaa niiden täyttymiseen. Menestyksekkäässä laadunkehitystyössä työntekijöiden on oltava ratkaisemassa laatuongelmia sekä mukana laatuparannusten kehittämisessä. Työntekijöiden osallistamisella on positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskyvyn lisäksi myös työntekijöiden kehittymiselle. Kun yrityksessä halutaan tehdä laadukasta kehittämistyötä, on johdon tehtävänä määrittellä yritykselle yhteinen tarkoitus ja suunta. Yrityksen johdon velvollisuus on luoda olosuhteet, joissa työntekijät voivat osallistua täysipainoisesti yrityksen laadunhallinnan tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän johto voi tehdä omalla esimerkillään kannustaen, osallistumalla ja luomalla mahdollisuuksia työntekijöilleen. Tärkeänä tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa työntekijät mielellään sitoutuvat yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Suomen standardisoimisliitto, 2017, s. 102.) Tämä on erityisen tärkeää, jos yrityksessä laadunhallinta halutaan nostaa ISO 9001 -standardin mukaiseksi.

Laatuasioiden oppiminen ja kehittyminen tapahtuu henkilö- ja organisaatiotasolla monivaiheisesti. Kehittämistyön aikana laatuasiat ja prosessikaaviot tulivat työyhteisössä tutummaksi ja asioita nähtiin laadun näkökulmasta. Laadun systemaattinen ja yhteisöllinen kehitystyö edellyttää laadun eri osa-alueiden merkityksen ymmärtämistä oman ja koko työyhteisön kannalta sekä vaatii muutosta ajattelutavassa. Kehittämistyön rinnalla organisaatiossa on samalla rakennettu laatukäsikirjaa. Sen tavoitteena on koota yhteen organisaation toimintaperiaatteet, arvot, toimintatavat, menettelyohjeet sekä dokumentit. Fysioterapian ydinprosessit ovat yksi selkeä kokonaisuus laadunhallinnassa. ISO 9001 -standardiin perehtyminen on luonut hyvän lähtökohdan laadunhallintajärjestelmän päivittämiselle. ITE-arvioinnista nousseilla tiedoilla on pystytty kehittämään yrityksen toimintaa. Laatukäsikirjaan halutaan sisällyttää prosessien lisäksi arjen toimintaohjeita ja sen toivotaan jatkossa toimivan myös perehdyttämisen työvälineenä. Kehittämisspäivän teema oli fysioterapiaprosessien ympäröimä, mutta kehitystyön lomassa nousivat keskustelut ovat yritykselle arvokkaita, vaikka niitä ei tässä työssä käsitellä. Jälkeenpäin mietittynä ITE-arvioinnin ja kehittämispäivän toteutuksen jälkeen työntekijöille olisi kannattanut teettää palautekysely, jolla olisi saatu juuri tämän organisaation työntekijöiden mielipiteitä osallistavien menetelmien käytöstä laadun kehittämisessä.

Yrityksen laatua olisi mielenkiintoista seuraavaksi tutkia myös asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakastyytyväisyys on tärkeä laadun mittari, sillä se näkyy konkreettisesti yrityksen menestymisessä. Asiakaspalautteen kerääminen on tärkeää palveluiden kehittämisessä. Tutkimuksista tiedetään myös, että henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat kytköksissä toisiinsa (Koivuranta, 2019, s. 7). ITE-arviointimenetelmällä on mahdollista tutkia myös asiakaskokemusta. Siinä vastaajaksi valitut asiakkaat arvioivat annettua palvelua ja sen toteutumista anonyymisti. Väittämät ovat linjassa henkilöstökokemuksen väittämien kanssa. (Finnish Consulting Group Oy, 2021a.) Asiakaskokemuksen tutkimisen lisäksi toisena jatkokehitysideana nousee organisaatiossa olevan laatutyön kehitys ja viimeistely, jotta organisaatiossa voitaisiin hakea ISO 9001 -sertifikaattia.

LÄHTEET

Ala-Laurinaho, A., Asikainen, I., Puro, V. & Teper, A-M. (2022) Työprosessin mallintaminen työn yhteisen kehittämisen välineenä. Työterveyslaitos.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-010-2>

Asetus yksityisestä terveydenhuollosta 744/1990. Haettu 13.5.2022 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900744>

Asikainen, P., Green, P., Helminen, M., Roos, M., Saukkonen, P., Suominen, T. & Viinikainen, S. (2017). Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. *Hoitotiede*, 2017(4), 29.

Basir, S., Davies, J. & Rudder, A. (2011). The elements of organizational culture which influence the maintenance of ISO 9001: A theoretical framework. *African Journal of Business Management* 15(5), 6028-6035.

Chiarini, A., Paola, C. & Chiara, R. (2019). Factors for Improving Performance in ISO 9001 Certified Small- and Medium-Sized Service Enterprises. *TQM journal* 32(1), 21–37.

Chountalas, P.T. & Lagodimos, A.G. (2019). Paradigms in business process management specifications: a critical overview. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1040–1069. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0023>

Chow-Chua, C., Mark, G. & Tan BW. (2003). Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance? *The International journal of quality & reliability management*, 936–953.

FCG Finnish Consulting Group Oy. (2021a). ITE-arviointimenetelmä henkilöstö- ja palvelukokemuksen kartoittamisen tueksi ja toiminnan kehittämiseen – Menetelmä-koulutus.

FCG Finnish Consulting Group Oy. (2021b). ITE-arviointimenetelmän palvelukuvaus.

Hannus, J. (1994) Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM & V Research.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. Helsinki.

Holma, T. (2009). ITE- itsearviointia ja laadunhallintaa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) *Työyhteisö uusille urille Kehittäminen osaksi arjen työtä*. PS-kustannus.

Islam, Md. Mazharul, M.A Karim, and Essam Mohammed Habes. (2015). Relationship Between Quality Certification and Financial & Non-Financial Performance of Organizations. *The Journal of developing areas* 49(6), 119–132.

Juhta - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (versio 5.10.2012). JHS 152 Prosessien kuvaaminen. JHS-suositukset. Haettu 4.2.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/5034607-Jhs-152-prosessien-kuvaaminen.html>

Kananen, J. (2015) Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2015). Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy.

Koivistoinen, M. & Pellinen, K. (2014). Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.), Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Haettu 17.5.2022 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>

Koivula, U., Hautaviita, P. & Laaksonen, H. (2020). Laatu ja vaikuttavuus. Teoksessa Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä s. 75–109. Sanoma pro.

Koivuranta, P. (2019). Terveystieteiden laatuopas. Suomen kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1996-terveydenhuollon-laatuopas>

Koivuranta-Vaara, P. (2011). Terveystieteiden laatuopas. Suomen kuntaliitto.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologian tutkimuskeskus Teknova Oy.

Laki yksityisestä terveydenhuollosta 153/1990 muutoksineen. Haettu 13.5.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900152>

Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy.

Lehtonen, J. (2004). Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa Jarmo Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisön kehittämismetodi. Raporttisarja 2004(1), (s. 16–56). Työturvallisuuskeskus.

Lith, P. (2013). Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Raportti yksityisestä palvelutarjonnasta ja yritysten kasvusta sekä julkisista hankinnoista ja toiminnan kehittämisestä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Työ- ja elinkeinoministeriö raportteja 2013(34).

Mäkisalo, M. (2003). Yhdessä onnistumme – Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. (3. uudistettu painos). Sanoma Pro Oy.

Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. (1999). Seitsemän laatupolku. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen Kuntaliitto.

Pesonen, H. (2007). Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS. Bookwell Oy.

Poksinska, B. (2010). When does ISO 9000 lead to improvements? International Journal of Productivity and Quality Management - Int J Prod Qual Manag, 124-136. https://www.researchgate.net/publication/247834298_When_does_ISO_9000_lead_to_improvements

Prajogo, D., Huo, B., Han, Z. (2012). The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance. An International Journal, 17(3), 306–322. <https://doi.org/10.1108/13598541211227135>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2022). Yksityiset sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Haettu 26.4.2022 osoitteesta <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen uudistaminen Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma Oy.

Suomen Fysioterapeutit. (n.d). Hyvä fysioterapiakäytäntö. Haettu 6.5.2022 osoitteesta <https://www.suomenfysioterapeutit.fi/fysioterapia/ammatin-kehittaminen/hyva-fysioterapiakaytanta/>

Suomen Kuntoutusyritykset. (n.d). Markkinaselvitys. Konsulttiverkko Oy. Haettu 6.5.2022 osoitteesta <https://kuntoutusyritykset.fi/markkinaselvitys-kuntoutuspalveluille-on-kysyntaa/>

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (2019). Laadunhallinnan periaatteet: ISO 9000-sarja.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (2016). Mitä laatu on? Haettu 19.1.2022 osoitteesta <https://sfs.fi/mita-laatu-on/>

Suomen Standardisoimisliitto. (2017). Standardi ISO 9001:2015 pk-yritysten näkökulmasta: Kuinka toimia: ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. 4. painos. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Terveystieteiden laaki 1214/2019 muutoksineen. Haettu 18.1.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Tiainen, M. (2015) Uudelleen organisoitujen palvelujen laatu asiakkaan arvioimana [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1983-0>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tuominen, K. & Moisio, J. (2015). Laatu, luotettavuutta ja varmuutta ISO 9001 :2015 – Itsearviointin työkirja. Hansaprint Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TEKN). (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työturvallisuuskeskus. (2014). Työkonferenssi – dialoginen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus TTK.

Vataja, K. (2012). Kehittyvä työyhteisö Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-699-1>

Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. <http://doi.org/10.31885/9789515149817>

Vuokko, R., Mäkelä, M., Komulainen, J. & Meriläinen, O. (2011). Terveysthuollon toimintaprosessit. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085443>

Saatekirje ITE-arviointimenetelmän vastaamiseen osallistuville

Hei kollega,

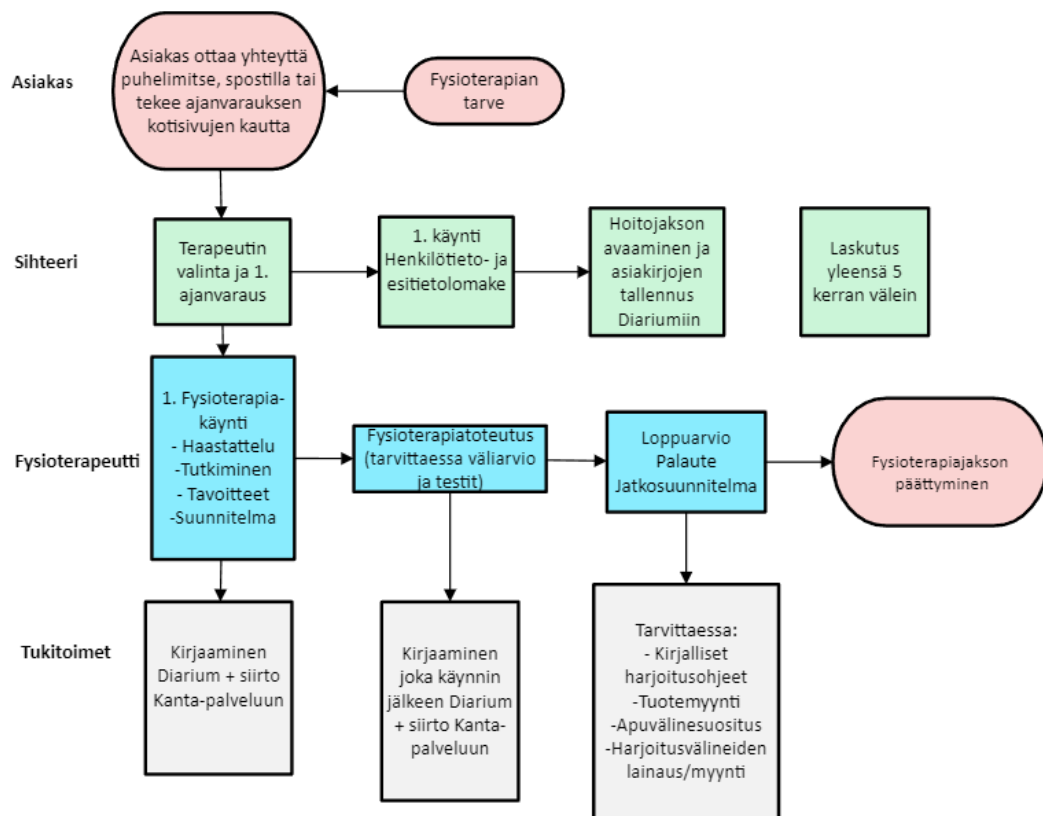
Nyt on aika laatia ITE-arviointi, joka kuuluu osana Satakunnan ammattikorkeakoulussa suorittamaani terveyden edistämisen tutkinto-ohjelman opinnäytetyötä. Vastaminen on täysin vapaaehtoista. Voit vastata arviointiin 13.-17.9.2021 välisenä aikana. Arviointiin kuuluu aikaa vähintään 15 minuuttia ja arviointi tehdään nimettömänä.

Voit täydentää, tarkentaa tai laajentaa vastaustasi arviointia tehdessäsi kirjaamalla lisätietoa kommenttikenttään. Huomioithan vielä, ettei avoimiin kommenttikenttiin tule tallentaa nimiä tai muuta henkilöitävää tietoa. Tee arviointi huolella.

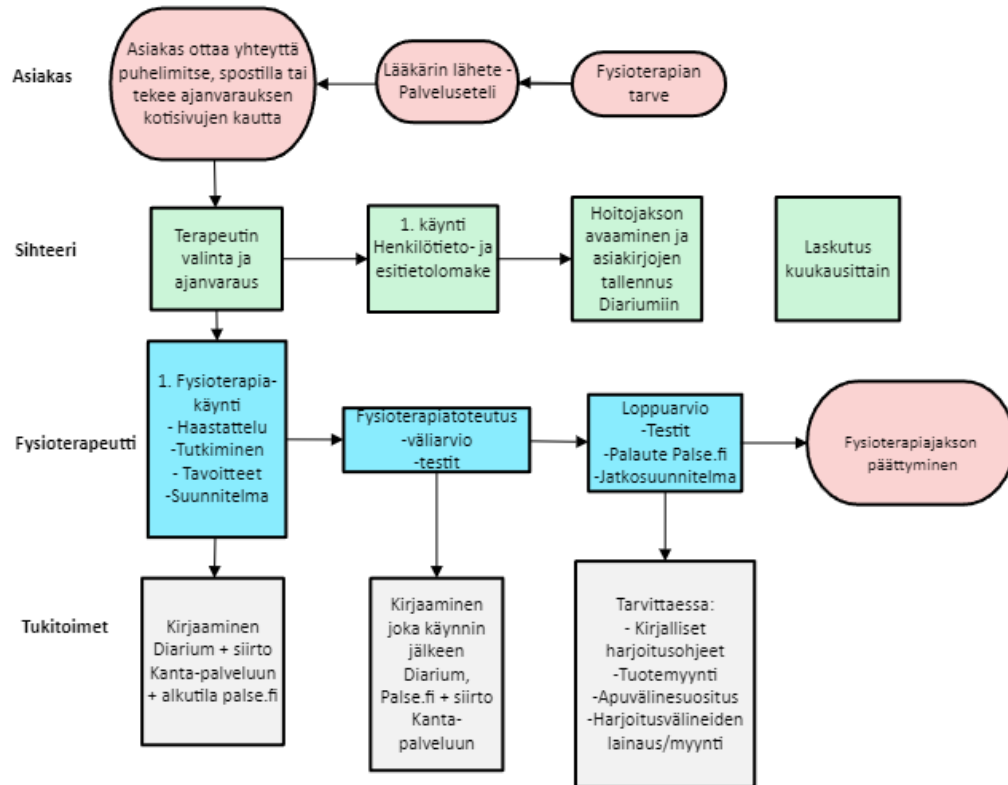
Tämän ITE-arvioinnin tulokset käsitellään yhteisessä kehittämispäivässä 8.10.2021. Yhteisessä läpikäynnissä keskustellaan tuloksista ja suunnataan katseet kehittämiseen.

Kiitos jo ennakoon arvokkaista vastauksistasi!

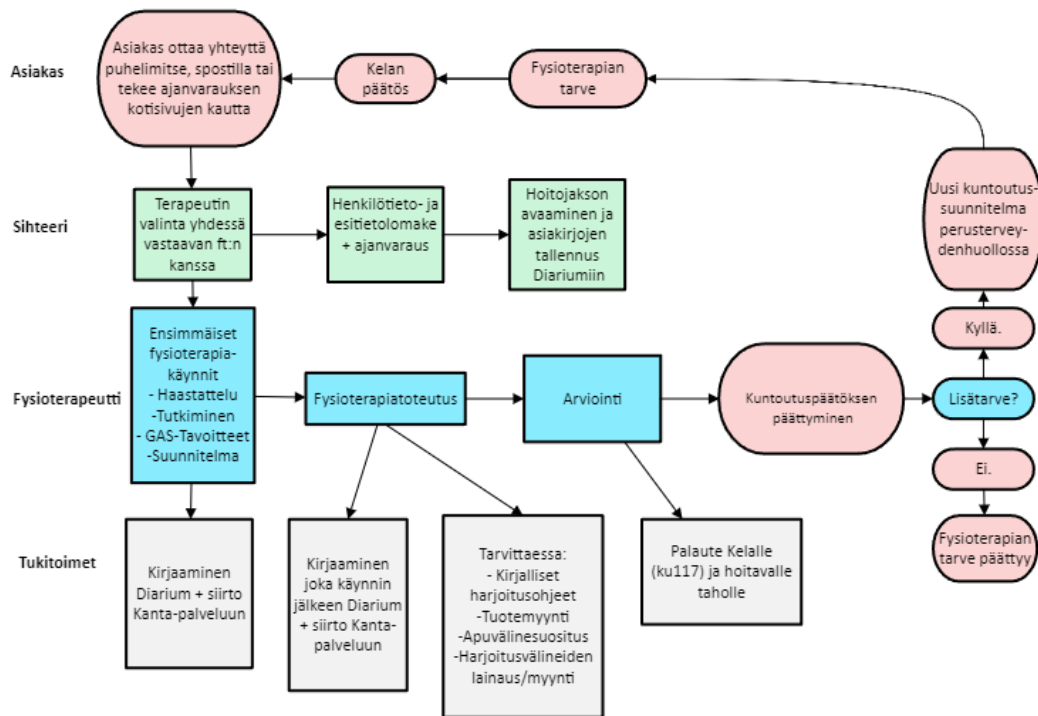
Ystävällisin terveisin, Sara Koskinen
sara.koskinen@student.samk.fi



Kuvio 12. Kohdeorganisaation itsemaksavien asiakkaiden prosessikaavio.



Kuvio 13. Kohdeorganisaation fysioterapiaan palvelusetelillä tulevien asiakkaiden prosessikaavio.



Kuvio 14. Kohdeorganisaation Kelan lääkinnällisen kuntoutuksen asiakkaiden prosessikaavio.