

# TOIMINTA- JA LAATUKÄSIKIRJA

Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Fysioterapian kolutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2010  
Minna Tarjavuori

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala  
Fysioterapian koulutusohjelma

MINNA TARJAVUORI: Toiminta- ja laatukäsikirja  
Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky

Opinnäytetyö, 23 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Laatu, laadunhallintajärjestelmä ja laatujohtaminen ovat osa jokaisen menestyvän yrityksen toimintaa. Yrityksen menestyminen ei ole ainoastaan riippuvainen tuotteen laadusta, vaan olemassa olevat toiminta- ja palveluprosessit kuvaavat myös yrityksen toiminta-arvoja ja toiminnan laatua. Yrityksen toimintatapoja ja prosesseja kuvataan asiakkaille erilaisten esitteiden, toiminta- ja laatukäsikirjojen avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky:lle tämän päivän vaatimusten mukainen laatukäsikirja. Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky on yksityinen fysioterapiapalveluita tuottava yritys Lappeenrannassa. Yrityksen päätoimialoina ovat työfysioterapiapalveluiden tuottaminen alueen työterveyshuolloille ja tuki- ja liikuntaelinfysioterapiapalvelut.

Laatukäsikirjan laatimisen tavoitteena oli tuottaa yrityksen tarpeisiin käytännönläheinen ja selkeä yrityksen laatutoimintaa kuvaava materiaali. Tavoitteena oli löytää yrityksen toiminnan tai toimintaprosessien mahdollisia kehittämiskohteita. Laatukäsikirja toimii uusille työntekijöille myös perehdytysmateriaalina, joten se on myös toimintakäsikirja.

Tässä opinnäytetyössä on kaksi osaa. Ensimmäisessä-, raporttiosassa on käsitelty laadun ja laadunhallintajärjestelmien teoreettista taustaa eri toimintaympäristöissä ja kerrottu työn toteutusprosessista. Toisessa osassa on Lappeenrannan Fysioaktiivin laatukäsikirja, jossa on kuvattuina yrityksen taustatekijät, toimintaympäristö, palvelut ja palveluprosessit. Tämän opinnäytetyön yhteydessä on nähtävissä ainoastaan laatukäsikirjan kansilehti ja sisällysluettelo.

Laatukäsikirjan laatimisessa on käytetty soveltuvin osin PIELA-projektin (Pienetkohti laatujärjestelmää) materiaalia sekä Suomen Fysioterapeuttiliiton julkaisemaa opasta laatukäsikirjan laadintaan.

Avainsanat: laatu, laadunhallinta, laatu fysioterapiassa, laatukäsikirja

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Social and Health Care  
Degree Programme in physiotherapy

MINNA TARJAVUORI: Activity and Quality manual  
Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky

Bachelor's Thesis in physiotherapy: 23 pages, 3 appendices

Autum 2010

## ABSTRACT

---

Quality, system of quality management and quality leadership are part of the activities of every successful enterprise. Company's success is not only dependent on the quality of the product, but also the existing operations and service processes describe the quality of operations. Company's practices and processes are often described in various brochures, hand and quality manuals to customers.

The aim of the thesis was to produce a quality manual for Lappeenranta Fysioaktiivi Ky. Fysioaktiivi Ky is a privately owned physical rehabilitation company in Lappeenranta. It mainly operates in the area of occupational health physiotherapy and musculoskeletal physiotherapy.

The aim of the quality manual was to produce a practical and clear quality material which describes all the company's activities. The aim was to find development areas of business or operating processes. The quality manual will also serve as a guidebook for new employees. It is also an operations manual.

This thesis includes two parts. The first part deals with theoretical background of quality in different environment and describes the implementation process of the thesis. The second part includes the quality manual of Lappeenranta Fysioaktiivi. This thesis is available on the quality manual's cover page and table of contents.

In preparation of the quality manual, PIELA-project report (small per quality) has been used as a reference and the "Quality handbook preparation" published by the Finnish Association of Physiotherapists.

Key words: quality, quality management, quality of physiotherapy, quality manual

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖN TAVOITE	3
3	LAATU	4
3.1	Laadun määritelmiä	4
3.2	Laatu terveydenhuollossa	5
3.3	Laatu fysioterapiassa	7
4	LAADUNHALLINTAA	11
4.1	Laadunhallintajärjestelmä	11
4.2	Laadunhallintajärjestelmän dokumentointi	12
4.3	Laatujärjestelmän auditointi	13
4.4	Laatukäsikirja	14
5	FYSIOAKTIIVIN LAATUKÄSIKIRJAN TOTEUTUS	15
5.1	Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky	15
5.1.1	Arvot Fysioaktiivissa	15
5.1.2	Fysioaktiivin laatupolitiikka	16
5.2	Fysioaktiivin laatukäsikirja	16
5.2.1	Laatukäsikirjan tavoitteet	18
5.2.2	Laatukäsikirjan työvaiheet	18
	Taulukko 1. Laatukäsikirjan toteutus aikataulu.	18
6	POHDINTA JA ARVIOINTI	20
	LÄHTEET	25
	LIITTEET LIITE 1	28
LIITE 1	Taulukko 2. PIELA-laatujärjestelmän osa-alueet	
LIITE 2	Lappeenrannan Fysioaktiivin toiminta- ja laatukäsikirjan kansilehti	
LIITE 3	Lappeenrannan Fysioaktiivin toiminta- ja laatukäsikirjan sisällysluettelo	

## 1 JOHDANTO

Laatu, laatujärjestelmät, laatujohtaminen ovat viime vuosina nousseet yritysten käyntikortteiksi palveluja myydessä. Palveluiden laatu ei ole irrallinen tai erillinen tekijä yrityksen muusta toiminnasta, vaan se on osa yrityksen jokapäiväisiä suoritteita. Laadunhallintajärjestelmät ovat yrityksen laatimia omia toimintajärjestelmiä, joissa palvelut, tuotteet ja yrityksen toimintatavat on selvitetty palveluiden laadun takaamiseksi. Laadunhallintajärjestelmien avulla kuvataan yrityksen toimintatapoja, tulevaisuuden tavoitteita ja visioita sekä sen johtamiskulttuuria. Laadunhallintajärjestelmien tavoitteena on palveluiden parantaminen ja toiminnan kehittäminen suhteessa markkinoiden vaatimuksiin ja toiminnan laatuun. Laadunhallintajärjestelmät toimivat myös yritysten toiminnan kehittämisen työkaluina kohti parempaa laatutoimintaa. (Lillrank 1999, 132-134; Hellsten & Röberg 2003, 1-3; Suomen Fysioterapeuttiliitto 2004(b), 4-5.)

Hyvin laadittu, dokumentoitu, systemaattisesti ylläpidetty ja jatkuvasti kehittyvä laadunhallintajärjestelmä kertoo asiakkaalle myös yrityksen toimintaperiaatteista ja arvomaailmasta. Hyvin laadittu laadunhallintajärjestelmä toimii yrityksessä toiminnan kehittämisen ja myös markkinoinnin apuvälineenä, jonka avulla yrityksen on helppo toimia, kehittyä ja menestyä muuttuvilla markkinoilla myös tulevaisuudessa. (Lillrank 1999, 134.)

Laadunhallintajärjestelmien ja toimintaprosessien kuvaukset ovat yrityksissä dokumentoituina erilaisissa toiminta- tai laatukäsikirjoissa. Laatukäsikirja on usein yrityksen näkyvin laatutoiminnan kuvaus ulkopuolisille. Se on laatujärjestelmän kirjallinen, kaikkien järjestelmään kuuluvien kuvausten kokonaisuus. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla yksityiskohtainen kertomus yrityksen kaikista toiminnoista. Se voi olla tiivistetty läpileikkaus yrityksen palveluista ja prosesseista, joita halutaan tuoda esille. Jokaiselta yritykseltä edellytetään laadunhallintajärjestelmää tai sen kehittämistä, jos haluaa menestyä ja pysyä toimialan kehityksessä mukana. (Lecklin 2006, 31-32.)

Tämä opinnäytetyö on tuoteistettu ja tehty Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky:lle. Opinnäytetyössä on kaksi osaa. Ensimmäisessä, teoriaosassa, on tarkasteltu laatua ja laatukriteereitä eri toimintaympäristöissä teoreettista taustaa vasten. Lähteinä on käytetty laatukirjallisuutta, laatuoppaita ja joitain eri koulutustasojen opinnäytetöitä. Toinen osa sisältää varsinaisen Lappeenrannan Fysioaktiiville tuotetun laatukäsikirjan. Laatukäsikirja sisältää mm. yritys- ja palveluesittelyä sekä asiakaspalvelun toimintamalleja. Tämän työn yhteydessä on yrityksen toivomuksen mukaan nähtävissä ainoastaan kansilehti ja sisällysluettelo.

Työ on syventänyt tietämystäni laatujärjestelmistä ja niiden merkitystä yrityksen kokonaistoiminnan kannalta. Tavoitteeni oli luoda yritykselle toimiva ja käytännönläheinen työkalu, jonka avulla voidaan selkeyttää ja yhtenäistää yrityksen sisäisiä toimintatapoja sekä parantaa yrityksen uskottavuutta ja kilpailukykyä

## 2 TYÖN TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky:lle toiminta- ja laatukäsikirja. Laatukäsikirjan laatimisen tavoitteena on tuottaa yrityksen tarpeisiin käytännönläheinen ja selkeä materiaalipaketti, jossa on kuvattuina yrityksen tärkeimmät toimialat, palvelut ja palveluprosessit. Laatukäsikirjan avulla pyritään selkeyttämään yrityksen toimintaprosesseja ja parantamaan markkina-arvoa kilpailuttamisprosesseissa. Laatukäsikirja toimii uusille työntekijöille perehdytysmateriaalina, joten se on myös toimintakäsikirja. Laatukäsikirjan laatimisen tavoitteena on löytää yrityksen toiminnan tai toimintaprosessien mahdollisia kehittämiskohteita.

### 3 LAATU

*”Laatu on jotain, mitä ei voi tarkasti määritellä. Se on erinomaisuutta, jonka kyllä tunnistat, kun joudut sen kanssa tekemisiin”*

(Hokkanen & Strömberg 2006, 18).

#### 3.1 Laadun määritelmiä

Laatu on laaja, käyttäjä- ja tapahtuma sidonnainen sana, jolle on vaikea antaa tarkkaa ja täsmällistä määritelmää. Yleensä laatu-sanan mielletään kuvaamaan tuotteen tai ominaisuuden jotain piirrettä tai ominaisuutta. Laatu ominaisuutena voi olla hyvää tai huonoa, mutta sanan määrittämisessä sen oletetaan olevan enemmän neutraalitermi. (Outinen, Holma & Lempinen 1994, 12-13; Holma 1994(a), 4; Pelkonen 1996, 61.)

Laatu voi tarkoittaa myös kappaleiden, henkilöiden ja toimintaketjujen ominaisuuksia ja haluttavuutta (Wikipedia 2010). SFS-ISO laatustandardi lähestyy määritelmää tarpeiden tyydyttämisen näkökulmasta. Sen mukaan laatu on tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletettavat tarpeet (Outinen ym. 1994, 15).

Juhani Anttilan (2005) mukaan laadulla on viisi erilaista tunnuspiirrettä:

1. Tuotteen ominaisuusmäärittelyn mukaan tuotteessa oleva ominaisuus kuvaa sen laatua ja antaa sille sen ominaisen leiman. Esimerkiksi sormuksen kultapitoisuus.
2. Tuotannonlaatuun perustuvan määrittelyn mukaan tuote täyttää suunnittelu- ja valmistusvaatimukset. Virheetön tuote on laadukas.
3. Monetaarisen arvoperusteisen (rahaa koskevan) määritelmän mukaan tuotteen laatua kuvaa sen käyttöarvo. Tuotteen laadukkuus perustuu käyttöarvon ja hinnan suhteen määrittämiseen.
4. Reaalitaloudellinen arvoperusteinen määritelmän mukaan tuotteen laatu määräytyy tuotteen käytön hyötyarvosta. Määritelmä on hyvin yksilökohtaisesti koettu määritelmä ja vaihtelee myös ajallisesti.



Laadukkaan toiminnan kriteereinä pidetään ammattitaitoa ja asiakasperusteisia toimintatapoja, esimerkiksi terveydenhuoltopalveluissa.

5. Filosofisilla ja myyttisillä määritelmillä tarkoitetaan esimerkiksi mainonnassa yleisesti käytettyjä mielikuvia luovia luksustuotteita ja -sanoja, jotka eivät kuitenkaan ole mitenkään mitattavissa tai määriteltävissä.

(Anttila 2005.)

Paul Lillrankin mukaan laatua voidaan määrittää erisovellusalueiden ja -näkökulmien mukaan. Laadun yksi arviointikäsite on toimitte. Toimite voi olla tavara, palvelu, tietoa tai kaikkia yhdessä. Toimite on suunniteltu ja valmistettu asiakkaille. Asiakkaat maksavat siitä, jolloin toimitte vaihtaa omistajaa.

Vaihdannan laatu tarkoittaa asiakkaan päätöksiin ja arviointeihin vaikuttavia tavaran ominaisuuksia, jotta se täyttää sille asetetut odotukset. Laatua tulee voida mitata tai arvioida toistettavasti jonkin mittarin avulla tuottaessa laadukkaita toimitteita asiakkaille. (Lillrank 1998, 20-25.)

Tuotanto- / valmistuskeskeisen näkökulman mukaan laadukkuus on virheettömyyttä. Suunnittelu- ja tuotekeskeisessä näkökulmassa luotetaan suunnittelun tarkkuuteen ja pätevyteen tuotantoprosessissa ja tuotteen valmistuksessa. Asiakaskeskeisessä näkökulmassa keskeinen ilmiö on asiakkaan kokeman arvo-, hyöty- ja tarvesuhteen toteutuminen. Systeemi- eli ympäristökeskeisessä laadun määrittämisessä asiakkaan tyytyväisyys voi vaikuttaa merkittävästi, positiivisesti tai negatiivisesti, muiden toimitteen sidosryhmien asettamiin tavoitteisiin. (Lillrank 1998, 28-39; Hokkanen & Strömberg 2006, 20.)

### 3.2 Laatu terveydenhuollossa

Terveydenhuoltoalalla huomion kiinnittäminen laatuun on alkanut jo 1930-luvulla. Sotien aikana ja sen jälkeen laadun määrittely on entisestään lisääntynyt ja saanut vaihteittain uusia merkityksiä. Uudet määrittelyt ja katsontakannat ovat

vaikuttaneet uusien menetelmien, aseptiikan ja hygieenisten toimintatapojen kehittämiseen. (Outinen ym. 1994, 9-10.)

Terveydenhuollossa laadukkaalla hoidolla tarkoitetaan hyvää toimintaa, jossa toteutuvat tärkeät ja tavoiteltavat arvo-, tieto- ja taito-ominaisuudet. Hoitotyön laadun määritelmä vaihtelee ihmisten-, palvelun tuottajien, asiakkaiden, ajankohdan-, tilanteiden- ja voimavarojen mukaan. Kuitenkin terveydenhuoltopalveluiden tulee olla tehokkaita, vaikuttavia, kaikkien saavutettavissa olevia ja niitä on oltava riittävästi. (Vuori 1993, 25; Pelkonen 1996, 62-63.)

WHO:n määritelmän mukaan: ” Korkeatasoinen terveydenhuolto on hoitoa tai palvelua, jonka ominaisuudet vastaavat vaatimuksia, ja joka tämänhetkisen tietotason ja käytettävissä olevat resurssit huomioonottaen täyttää ne odotukset, jotka kohdistuvat potilaan terveyden ja hyvinvoinnin hyötyjen maksimointiin ja riskien minimointiin. Sen osatekijöitä ovat korkea ammatillinen osaaminen, resurssien käytön tehokkuus, minimaalinen riski potilaalle, potilaan tyytyväisyys ja vaikutus terveyteen” (Outinen ym. 1994, 15).

Potilas / asiakas on oleellinen osa terveyden- ja sosiaalihuollon palveluprosesseja. Nykyisin asiakas on aktiivinen osa sairaaloiden ja hoitolaitosten toimintaprosesseja; puhutaan asiakaslähtöisestä hoitokulttuurista. Asiakaslähtöisessä hoitokulttuurissa painotetaan asiakkaan ja hoitohenkilökunnan välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä hoidon lopputuloksen kannalta. Sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluissa painottuvat asiakkaan, omaisten ja hoitohenkilökunnan välinen vuoropuhelu. Aikaisemmin asiakas on ollut passiivinen, hoitoa saava osapuoli. Nykyisin asiakas nähdään hoitoprosessissa aktiivisena toimijana ja hänen mielipiteilleen ja kokemuksilleen annetaan arvoa. Asiakkaalla on oikeus osallistua päätöksentekoon, suunnitteluun ja toteutukseen asioissa, jotka koskevat häntä itseään. Hyvä ja onnistunut vuorovaikutteinen hoitoprosessi auttaa saavuttamaan onnistuneen ja kaikkia tyydyttävän lopputuloksen. (Vuori 1993, 62; Varaama & Piper 2006, 240–262.)

Asiakkaan kokemukset ja mielipiteet vaikuttavat koettuun palvelun- ja toimintatapojen laatuun, sekä niiden kehittämiseen. Palvelualoilla laatu syntyy asiakkaan odotusten toteutumisesta tai ylittämisestä. Asiakasta tarvitaan palveluiden laadun määrittelijänä, arvioijana ja palutteen antajana, jotta demokratia, tasa-arvo ja oikeus säilyvät terveyden- ja sosiaalihuollonpalveluissa. Tyytymätön asiakas on merkki siitä, että palvelun laatu ei ole saavuttanut tavoitettaan. (Vuori 1993, 61-62; Outinen ym. 1994, 34-35; Järvinen 2007, 37.)

### 3.3 Laatu fysioterapiassa

*”If we could give every individual the right amount of nourishment and exercise, not too little and not too much, we would have found the safest way to health.”*

Hippocrates: 460 B.C.-378 B.C. (Suomen Fysioterapeuttiliitto).

Fysioterapiapalvelut on osa terveydenhuoltopalveluita, joten sen laatukriteerit ovat hyvin samat kuin muillakin terveydenhuollon osa-alueille niin julkisella kuin yksityisellä puolella. Fysioterapeuttien Maailmanjärjestö (World Confederation for Physical Therapy, WCPT, 2002) on määrittänyt fysioterapeuttien toiminnalle omat laatu- ja toimintakriteerit (standardit) ja tavoitteet. Fysioterapeuttien tavoitteena on maailmanlaajuisesti edistää fysioterapian laatua terveydenhuollossa satsaamalla fysioterapiakoulutukseen ja laadukkaiden palveluiden tuottamiseen. Kaikki WCPT:n jäsenmaat, Suomen Fysioterapeuttiliitto mukaan lukien, ovat sitoutuneet noudattamaan Maailmanjärjestön tavoitteita ja eettisiä periaatteita. (Europeran Core Standards of Physiotherapy Practice 2002, 1-2.)

WCPT:n (2002) eettisten periaatteiden mukaan fysioterapeuttien (ft) tulee kunnioittaa kaikkien yksilöiden ihmisarvoa ja -oikeuksia noudattaen sen maan lainsäädäntöä, jossa työskentelevät. Ft:n tulee tuottaa oman maansa fysioterapiajärjestön tavoitteiden mukaisia päteviä, vastuullisia ja ammattitaitoisiapalveluja, joista on oikeutettu saamaan asianmukaisen korvauksen. Hänen tulee raportoida ja antaa tietoja antamistaan fysioterapiapalveluista asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Hänen tulee

osallistua oman alueensa terveystalveluiden suunnittelu- ja kehittämistoimintaan. (Europeran Core Standards of Physiotherapy Practice 2002, 2-3; Suomen Fysioterapeuttiliitto 2004(a), 2-3.)

WCPT:n (2002) standardit kuvaavat arvoja, olosuhteita ja tavoitteita, jotka ovat perusta jatkuvalla ammatillisella kehitymisellä. Tavoitteiden kehittäminen ja kirjaaminen ovat tärkeitä periaatepäätösten toteutumisen seuraamiseksi ja arvioimiseksi. Niiden tavoitteena on toimia vuorovaikutuskeinona ammattiryhmän sisällä sekä muille terveydenhuoltoalan henkilöille ja viranomaisille, jolloin fysioterapeutit pystyvät vastaamaan muuttuviin yhteiskunnallisiin vaatimuksiin. Niiden avulla voidaan osoittaa, että fysioterapeutit ovat huolissaan palveluiden laadusta, ovat halukkaita kehittämään ja informoimaan omaa toimintaansa sekä ovat mukana koulutuksen kehittämisessä, palveluiden tuottamisessa ja -arvioinnissa. (Europeran Core Standards of Physiotherapy Practice 2002, 2-3; Suomen Fysioterapeuttiliitto 2004 (a), 2-3.)

Käytännön kriteerit on tarkoitettu kaikkien fysioterapeuttien työkaluiksi. Standardeissa kuvataan fysioterapeutin vastuita ja toimintamenetelmiä, jotka sisältävät ohjeita potilasasiakirjoista, jatkuvasta ammatillisesta kehitymisestä, ohjauksen vertaisarvioinnista, potilaspalautteista ja palvelustandardien tarkastusmenetelmistä. (Europeran Core Standards of Physiotherapy Practice 2002, 3-4; Suomen Fysioterapeuttiliitto 2004(a), 2-3.)

Standardit eivät ole minimi- tai erikoisvaatimuksia. Vaatimusten mukaan fysioterapeuttien tulee pyrkiä kaikessa toiminnassaan ammatilliseen vastuuseen ja toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittäminen ja asetettujen vaatimusten saavuttaminen pienissä organisaatioissa ja itsenäisillä ammatinharjoittajilla voi olla kuitenkin hankalaa. Standardit ovat heillä tulevaisuuden tavoitteita, joihin heidän tulisi toiminnassaan pyrkiä. (Europeran Core Standards of Physiotherapy Practice 2002, 3-4; Suomen Fysioterapeuttiliitto 2004(a), 2-3.)

Suomen Fysioterapeuttiliiton (1994) laatutyöryhmän mukaan fysioterapiassa hyvä laatu on:

1. Palvelun sisältö on hyvä, kun se on kohdennettu oikein, asiakkaan ongelmat on tunnistettu, tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia, käytetään perusteltavissa olevia menetelmiä, pystytään hyödyntämään käytössä olevia tutkimustuloksia ja soveltamaan niitä käytäntöön.
2. Asiakaspalvelu on hyvää, kun noudatetaan ammattikunnalle asetettuja eettisiä periaatteita ja lakeja, asiakkaita kohdellaan kunnioittavasti ottaen huomioon hänen tarpeensa ja odotuksena palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa, asiakas osallistuu laadun arviointiin ja saatuun palautteeseen reagoidaan.
3. Toteutus on hyvää, kun oikeita asioita tehdään oikein, toimitaan tehokkaasti, eri työvaiheet muodostavat toimivan, ehjän kokonaisuuden. Tiedon kulku ja yhteistyö toimii asiakkaan palveluun osallistuvien kesken.
4. Toimintaedellytykset ovat hyvät, kun tilat ja tilojenvarustus ovat tarkoituksenmukaiset, henkilökunta on pätevää ja motivoitunutta, henkilökuntaa on riittävästi, työyhteisön toiminta, ilmapiiri, arvot ja johtaminen tukevat laadun parantamista.
5. Tukijärjestelmät ja työvälineet ovat hyviä, kun sopimukset, toimintaohjeet ja käsikirjat varmistavat toimintaohjeet. Tieto- ja palautejärjestelmät ovat ajanmukaiset. Niistä saadaan tietoa laadun toteutumisesta.
6. Tulokset ovat hyviä, kun palvelujen avulla saavutetaan halutut vaikutukset ja tavoitteet. Asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluihin ja työntekijät tuntevat onnistuneensa työssään. (Holma 1994(b), 2; Outinen ym. 1994, 14, Suomen Fysioterapeuttiliitto 1994, 4-5. )

Palveluiden laadun ja toiminnan jatkuvan kehittämisen takaamiseksi jokaisella fysioterapiayksiköllä tulee olla käytössään laadunarviointijärjestelmä. Kaikkien fysioterapeuttien tulee osallistua säännöllisesti ja systemaattisesti palvelujen arviointiin. Arvioinnissa saatuihin tuloksiin vaikutetaan muuttamalla terapiakäytäntöjä. (Suomen Fysioterapeuttiliitto 2004(b), 5-6.)

Toiminnan- ja palveluiden laadun sekä ammattipätevyyden osoittaminen on osa tämän päivän terveydenhuolto- ja fysioterapiapalveluita. Palveluiden ostajat (Kela,

kunnat, yritykset, yksityishenkilöt) haluavat tietoa siitä, mitä saavat rahojensa vastineeksi (Hellsten & Röberg 2003, 3).

Kuten monista määritelmistä on havaittavissa, ei laatu-käsitteelle löydy yhtä yksiselitteistä määritelmää. Se on moniulotteinen käsite, eikä sille ole mahdollista antaa yhtä oikeaa ja tarkkarajaista määritelmää. Määritelmä on täysin riippuvainen määrittelyn ajankohdasta, asiayhteydestä, yksilön käsityksestä ja kokemuksesta palveluiden- tai muiden toimitteiden laadusta. Väärinkäsitysten välttämiseksi kannattaa aina määrittää mitä asiayhteydessä laadulla halutaan tarkoittaa. (Outinen ym. 1994, 9-20; Pelkonen 1996, 63; Lillrank 1998, 19; Anttila 2005; Hokkanen & Strömberg 2006, 18.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon, kuten fysioterapiankin, laadulla voidaan siis tarkoittaa tavoitteellista, tuloksellista, asiakaslähtöistä, vuorovaikutussuhteista, aktiivista asiakaspalvelua, jossa asiakas on aktiivinen vuorovaikuttaja ja toimii laadun määrittelijänä omien tarpeidensa, kokemustensa ja mieltymystensä pohjalta.

## 4 LAADUNHALLINTAA

### 4.1 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmä on yrityksen toimintajärjestelmän kuvaus, jossa palvelut, toimitteet ja yrityksen toimintatavat on selvitetty palveluiden laadun takaamiseksi. Laatujärjestelmän avulla kuvataan järjestelmällisesti yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ja- suuntaviivat sekä sen johtamiskulttuuria.

Laatujärjestelmät muodostavat palveluiden, toimintojen ja prosessien yhtenäisen kokonaisuuden.

Laadunhallintajärjestelmien tavoitteena on palveluiden parantaminen ja toiminnan kehittäminen suhteessa vaatimuksiin ja laatuun. Kaikilla palveluita tai toimitteita tuottavilla yrityksillä on olemassa oma toimintajärjestelmä, jonka mukaan työtä tehdään. Se voi olla systemaattisesti rakennettu, selkeä ja yksinkertainen laadunhallintajärjestelmän käsikirja. Se voi olla myös epäselvä, dokumentoimaton toimintamalli, jolla voi olla omaa toimintaa vahingoittaviakin vaikutuksia.

(Lillrank 1999, 132; Hellsten ym. 2002, 1.)

Laatujärjestelmä on ennen kaikkea yrityksen laadun kehittämisen työkalu, jossa yrityksen toimet ja toimintatavat kuvataan systemaattisesti, toiminnan kuvaukset dokumentoidaan ja standardoidaan, sekä toimitaan sovittujen ja annettujen kuvausten mukaan. Laadunhallintajärjestelmä ohjaa arvioimaan toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja palveluiden tarpeellisuutta, mitkä auttavat kenties menestymään tulevaisuudessakin. (Lillrank 1999, 132; Hellsten ym. 2002, 1; SFS ISO 9000.)

Tarpeet laatujärjestelmän luomiselle yrityksessä voivat olla puolustavia tai kehittäviä. Puolustautuvassa lähestymistavassa tarve laatujärjestelmän kehittämiseksi tulee yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi asiakkailta, kilpailijoilta tai lainsäädännöstä. Kehittävässä lähestymistavassa tarpeet syntyvät yrityksen sisällä, oman toiminnan kehittämisestä. Kehittävä toiminta toimii kilpailukeinona ja on osa hyvää johtamiskulttuuria. Laatujärjestelmän kehittäminen ja sen olemassa olo, ovat asiakkaalle tae myös jonkinlaisesta palvelun laadusta. (Hokkanen & Strömberg 2006, 96.)

Jos organisaatiolla ei ole suunnitelmallista laadunhallintajärjestelmää ja laatu kriteereitä määriteltyinä voi riskinä olla, että:

- työnlaatu on huonoa
- työtä joudutaan ohjaamaan, katselmoimaan ja korjaamaan usein
- prosessit eivät ole yhtenäisiä organisaation eri osissa
- määrä ja laatu eivät kulje yhdessä
- tavoitteita on vaikea asettaa
- ympäristö ei tue laatutavoitteina
- organisaatio ei onnistu tuottamaan laatu palvelua tai –tuotetta.

(Järvinen 2007, 38.)

#### 4.2 Laadunhallintajärjestelmän dokumentointi

ISO 9000-standardisarja on maailmanlaajuisesti tunnetuksi tullut laadunhallintajärjestelmä. Standardijärjestelmää alettiin luoda 1980-luvulla. Sen eriosia kehitetään jatkuvasti edelleen. ISO 9000-järjestelmän tavoitteena on yritysten toimintaprosessien kuvaus ja niiden selventäminen. Suurin hyöty saavutetaan, kun koko sarjan standardeja käytetään yhdessä. ISO 9000 järjestelmä korostaa dokumentoinnin tärkeyttä ja edellyttää dokumentoidun laadunhallintajärjestelmän luomista, ylläpitämistä ja kehittämistä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 96–98; SFS ISO 9000.)



ISO 9000 järjestelmän mukaan laadunhallintajärjestelmän dokumentoinnista tulee ilmetä yrityksen laatupolitiikka, tavoitteet, laatukäsikirja, kansainvälisten standardien edellyttämät dokumentoidut asiakirjat. Niitä organisaatio tarvitsee varmistaakseen prosessiensa vaikuttavan suunnittelun, toiminnan ja ohjauksen sekä kansainvälisen standardin edellyttämät muut tallenteet.

Laadunhallintajärjestelmän dokumentoinnin laajuus voi vaihdella eri organisaatioissa, koska siihen vaikuttavat: organisaation koko, henkilöstön ammattitaito, toimintojen ja prosessien laajuus. (SFS ISO 9000.)

Fysioterapiassa potilashallinnon helpottamiseksi ja lakisääteisen velvoitteiden täyttämiseksi jokaisesta fysioterapiaa saavasta potilaasta tulee laatia potilasasiakirjat, jotka sisältävät tietoa jokaisesta hoitokerrasta. Potilasasiakirjat tulee säilyttää olemassa olevien säädösten mukaisesti ja ne on tarvittaessa helppo ottaa uudelleen käyttöön. Potilailla on lakisääteinen oikeus tutustua omiin potilasasiakirjamerkintöihin. (Suomen Fysioterapeuttiliitto 2004(a), 14; Suomen Fysioterapeuttiliitto 2004(b), 15.)

#### 4.3 Laatujärjestelmän auditointi

Laadunhallintajärjestelmään liittyy olennaisesti myös toiminnan arviointi (auditointi). Toiminnan arvioinnissa käytetään erilaisia mittareita. Mittarit voivat olla selvityksiä, menetelmiä tai välineitä. Niiden avulla kerätään tarvittavaa tietoa toiminnasta ja verrataan saatuja tietoja sovittuun toimintamalliin tai standardiin. (Hellsten & Röberg 2003, 52.)

Auditointi voi olla sisäistä, jolloin omaa toimintaa arvioidaan suhteessa asiakkaille annettuihin lupauksiin. Auditoidijat (arvioijat) voivat olla oman yrityksen kehitystiimi, naapurirytyksen kolleegoja tai koulutettuja auditoidijia. Toiminnassa havaituista poikkeamista tehdään johtopäätökset ja sen jälkeen jatkosuunnitelma toiminnan korjaamiseksi ja poikkeamien poistamiseksi. (Hellsten & Röberg 2003, 53; Lecklin 2006, 145.)

Ulkoisessa auditoinnissa ulkopuolinen kontaktihenkilö, asiantuntija tai palvelunostaja arvioi toiminnan laadukkuutta omien kriteereidensä pohjalta. Toiminnan arvioimiseksi voidaan hakea myös sertifikaattia tai laatutunnustusta. (Hellsten & Röberg 2003, 53.)

Asiakastyytyväisyyskysely ja asiakaspalaute ovat myös toiminnan arvioinnin mittareita. Asiakaspalautteiden ”risut ja ruusut” antavat yritykselle tietoa missä mennään, mutta niillä saadaan vähän todellisia toiminnan kehitysideoita. Asiakastyytyväisyyttä ja toiminnan arviointia tulisi tehdä säännöllisesti. Käytettävästä mittarista ja toiminnan laajuudesta riippuu saadaanko kehitettävistä toiminnan kohteista riittävästi tietoa. (Hellsten & Röberg 2003, 54.)

#### 4.4 Laatukäsikirja

Laatukäsikirjan luominen on yksi osa dokumentoitua laadunhallintajärjestelmää. Laatukäsikirjan rakenteesta ei ole tarkkaa ohjeistusta, vaan jokainen yritys voi vapaasti toteuttaa oman organisaationsa mukaisen ja näköisen laatukäsikirjan. Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation laatupolitiikkaa, toimintaa ja prosesseja kokonaisuutena. Se sisältää toimintaan liittyvää tietoa, ohjeistusta ja voi toimia koulutusmateriaalina uusille työntekijöille. Laatukäsikirja palvelee käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä ja työn suorittamisessa. Kirjallisia toimintaohjeita tarvitaan, koska ajan saatossa muisti pettää ja työntekijöiden vaihtuessa toimintatavat saattavat muuttua ilman yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Kirjoitetut toimintatavat lisäävät työn sujuvuutta erilaisissa poikkeustilanteissa ja lomien aikana. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla kirja. Se voi olla sähköisessä muodossa ja tarvittaessa tulostettavissa. Tavoite on, ettei sitä tarvitse päivittää jatkuvasti. (Lecklin 2006; 30-31; Hellsten ym. 2002; 1.)

Laatukäsikirjaa laadittaessa lähtökohdانا ovat yrityksen omat lähtökohdat ja tarpeet. Laatukäsikirja on laatujärjestelmän kirjallinen, kaikkien järjestelmään kuuluvien kuvausten kokonaisuus, josta on viittaukset muihin laatujärjestelmään liittyviin dokumentteihin kuten yksityiskohtaisiin toiminta- ja työohjeisiin.

(Lecklin 2006, 30 – 31; Hellsten ym. 2002, 1-3; Salminen 1994,15; SFS ISO 9000.)

Tässä työssä on toteutettu ja dokumentoitu Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky:n toiminta- ja laatukäsikirja yrityksen toivomusten, tarpeiden ja lähtökohtien mukaan.

## 5 FYSIOAKTIIVIN LAATUKÄSIKIRJAN TOTEUTUS

### 5.1 Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky

Lappeenrannan Fysioaktiivi on perustettu vuonna 1997. Aluksi yritys toimi Ay (avoinyhtiö) nimikkeellä, jolloin yrityksessä oli kaksi osakasta. Avoimessa yhtiössä tasavertaiset yhtiömiehet vastaavat henkilökohtaisesti yhtiön toiminnasta ja veloista. Vuonna 2006 yrityksen omistusmuoto muuttui kommandiittiyhtiöksi (Ky). Kommandiittiyhtiössä on vähintään yksi vastuullinen ja toinen ns. äänetön yhtiömies. Äänetön yhtiömies sijoittaa yhtiöön pääomaa, mutta ei vasta henkilökohtaisella omaisuudellaan sen vastuista. (Puustinen 2006, 99.)

Yrityksen toimiala on fysikaalisten kuntoutus-, työterveyshuollon-, testaus- ja liikuntapalveluiden tuottaminen Lappeenrannan kaupungin alueella.

Erityisosaamisen alueena on työfysioterapiapalveluiden tuottaminen alueen työterveyshuoltojen käyttöön ja tuki- ja liikuntaelinfysioterapia. Yrityksen sijainti keskellä Lappeenrannan keskustaa, kauppakeskus Iso-Kristiinan toisessa kerroksessa, helpot kulkuyhteydet ja hyvät parkkitilat mahdollistavat palveluiden hyvän ja helpon saatavuuden.

#### 5.1.1 Arvot Fysioaktiivissa

Toiminnan arvot ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ovat yrityksen toiminnan

peruskivi ja luovat edellytykset menestykselle liiketoiminnalle. Yrityksen johtajan omat arvot ja yrityksen arvot ovat usein yhtä. Käytännöntyö osoittaa ja punnitsee arvojen todellisen merkityksen yrityksessä. (Lecklin 2006, 84.)

Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky:n arvot ovat:

- 1) Toimimme työterveyshuollon asiantuntijoina tuottaen laadukkaita ja monipuolisia työfysioterapiapalveluja eri työterveyshuoltoyksiköiden ja yritysten tarpeisiin.
- 2) Toteutamme yksilöfysioterapiassa asiakkaan tarpeiden mukaista, suunnitelmallista fysioterapiaa, jonka tavoitteena on parantaa asiakkaan toimintakykyä ja elämän laatua sekä motivoida itsehoitoon ja oman fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseen.
- 3) Toiminnan johtoajatus (motto) on tarjota ihmisläheisiä fysioterapiapalveluja ihmiseltä ihmiselle.

### 5.1.2 Fysioaktiivin laatupolitiikka

Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky:n laatupolitiikka perustuu asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisen näkökulman mukaan palveluntuottajan tehtävänä on toteuttaa palvelutapahtumia sellaisilla resursseilla, prosesseilla ja prosessien lopputuloksilla, että asiakas kokee saavansa haluamaansa ja arvostamaansa arvoa. (Grönroos 2000, 24-26.)

Asiakkaan tarpeiden määrittäminen, odotusten täyttäminen ja tyydyttäminen ohjaavat toimintaa Fysioaktiivissa. Työntekijöiden monitaitoisuus, ammattitaidon ylläpitäminen, tasa-arvoinen ja kokonaisvaltainen vastuullisuus yrityksen toiminnasta sekä sen kehittämisestä luovat pohjan yrityksen laatuajattelulle.

### 5.2 Fysioaktiivin laatukäsikirja

Laatukäsikirjan laatiminen on yksi osa yrityksen laatupolitiikkaa ja dokumentoitua laadunhallintajärjestelmää. Laatukäsikirjan laatiminen on ollut vuosien ajan

Fysioaktiivin henkilökunnan tavoitteena, mutta muiden työkiireiden vuoksi laatukäsikirja on jäänyt laatimatta. Sille olisi ollut tarvetta jo aiemmin työntekijöiden vaihtuessa ja toimintojen muuttuessa vuosien varrella.

Laatukäsikirjan laatimisessa on käytetty lähdemateriaalina ja soveltaen PIELA-kohti laatujärjestelmää (Holma, Outinen & Haverinen 1997) projektijulkaisua ja Suomen Fysioterapeuttiliiton opasta laatukäsikirjan laadintaan. (Hellsten ym. 2002.) Liitteessä 1 (LIITE 1, Taulukko 2.) on nähtävissä PIELA-laatuprojektin laadun osa-alueet ja esimerkkejä työkaluista tavoitteiden saavuttamiseksi. Niitä on soveltuvien osin käytetty Lappeenrannan Fysioaktiivin laatukäsikirjan laatimisen runkona. Fysioaktiivin laatukäsikirja tulee olemaan ainoastaan sähköisessä muodossa tietokoneella ja varmuuskopiona muistitikulla, josta sitä on helppo päivittää ja tarvittaessa tulostaa tarvittavat dokumentit ja toimintaprosessit.

Laatukäsikirjassa on yhteensä kymmenen (10) pääotsaketta johdannosta loppusanoihin. Osa yksi (1) sisältää lyhyen johdannon laatukäsikirjan lukijalle. Laatukäsikirjan osassa kaksi on kuvattuna yrityksen historiaa, -taustoja, -arvoja, toimintaympäristöä ja palveluiden tavoitettavuutta. Yrityksen historian tietäminen, taustatekijöiden ja arvojen tunteminen lisäävät luottamusta yritystä ja yrityksen toimintaa kohtaan.

Pääotsakkeissa kolmesta viiteen (3-5) on kuvattuna yrityksen johtamisstrategia, henkilökunnan ja tilojen esittelyt. Yrityksen tarjoamat palvelut fysioterapiasta elämyspalveluihin kuvataan osassa kuusi (6). Palveluiden sisällöstä on kerrottu laajasti, koska asiakkailta tai palveluita ostavilla organisaatioilla ei aina ole yksityiskohtaista tietoa tarjottavien palveluiden sisällöistä. Laatukäsikirjassa palveluiden sisällöt ovat avattuina. Yrityksen käytössä olevat fysioterapialaitteet ja -mittarit on selvitetty osassa seitsemän (7). Laitteiden ja mittareiden päivittäiset, viikottaiset ja vuosittaiset huoltotoimenpiteet ovat myös kuvattuina, koska laatukäsikirja toimii perehdytysmateriaalina uusille työntekijöille, jolloin toimintaohjeille on käyttöä.

Yrityksen toimintamallit ja toimintaprosessit on kuvattuina osassa kahdeksan (8). Osassa yhdeksän (9) on nähtävissä laatukäsikirjan päivittämiskäytäntö. Otsake kymmenen (10) sisältää laatukäsikirjan loppusanat lukijalle. Käsikirjassa ei ole käytetty valokuvia, koska sisältöä laadittaessa ne on katsottu tarpeettomiksi. Kuvat on katsottu tarpeettomiksi siksi, että niitä on muissa esitteissä, ja koska laatukäsikirja on tietokoneella tallennettuna, ei yleisesti nähtävissä. Laatukäsikirjassa on yhteensä 21 sivua.

Tämän työn yhteydessä LIITTEET osassa ovat nähtävissä laatukäsikirjan kansilehti (LIITE 2) ja sisällysluettelo (LIITE 3), koska yrityksen omistaja ei ole halunnut koko laatukäsikirjan materiaalia liitettäväksi osaksi työtä yrityssalaisuuden ylläpitämiseksi.

### 5.2.1 Laatukäsikirjan tavoitteet

Laatukäsikirjan laatimisen tavoitteet:

- 1) Tuottaa yrityksen jokapäiväisten työrutiinien tueksi toimintaohjeistusmateriaali, jonka avulla yritys voi tarvittaessa perustella ammatillista osaamistaan ja toimintatapojaan myös ulkopuolisille toiminnan arvioitsijoille.
- 2) Toimia markkinointimateriaalina sekä perehdytys- ja ohjeistusmateriaalina uusille työntekijöille.
- 3) Löytää toiminnan ja toimintatapojen parantamisen ja kehittämisen kohteita.
- 4) Käsikirjan päivittämisestä ja kehittämisestä tulee osa jokapäiväistä toimintaa, jolloin se on aktiivinen osa toimintaprosesseja.

### 5.2.2 Laatukäsikirjan työvaiheet

Taulukko 1. Laatukäsikirjan toteutus aikataulu.

<p><u>Syksy 2009</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idea opinnäytetyön aiheesta</li> <li>- Aiheen esittely yrityksen johdolle -&gt; suostumus aiheelle</li> <li>- Sisällön hahmotteleminen ajatustasolla.</li> </ul>
<p><u>Tammi-helmikuu 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aiheen esittely opettajille -&gt; aiheen hyväksyminen</li> <li>- Yrityksessä kirjallisen materiaalin kerääminen ja siihen perehtyminen.</li> <li>- Raportin sisällön hahmotteleminen</li> <li>- Muihin opinnäytetöihin tutustuminen</li> <li>- Raporttiosan materiaalin kerääminen</li> </ul>
<p><u>Maalis-huhtikuu 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatukäsikirjan kirjoittaminen</li> <li>- Raporttiosan kirjoittaminen.</li> </ul>
<p><u>Toukokuu 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opettajalle raporttiosan ensimmäinen versio luettavaksi ja kommentoitavaksi</li> <li>- Laatukäsikirjan lopullisen sisällön tarkistaminen ja muokkaaminen yhdessä yrityksen omistajan kanssa.</li> </ul>
<p><u>Kesäkuu 2010</u></p> <p>- Työskentelyn seisahtuminen, lomat.</p>
<p><u>Heinäkuu 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aiheeseen paneutuminen uudelleen</li> <li>- Raporttiosan kirjoittaminen.</li> </ul>
<p><u>Elokuu 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opettajalle ensimmäinen kokonainen raporttiosa luettavaksi</li> <li>- Palautteen mukaan työn korjaamista ja muokkaamista.</li> </ul>
<p><u>Syys-lokakuu 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Julkaisuseminaari</li> <li>- Työn päättäminen.</li> </ul>

Laatukäsikirjan laatimiseen olen voinut käyttää työaikaan muiden töiden sallimissa rajoissa. Raporttiosan olen kirjoittanut omalla ajallani, kuten yrityksen omistajan kanssa asiasta oli sovittu. Opinnäytetyön tekemiseen on aikaa kokonaisuudessaan kulunut noin 3-4 kk.

## 6 POHDINTA JA ARVIOINTI

”Laatu on tullut jäädäkseen”; toteaa Olli Leckin (2006, 9) kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä. Laadukkaiden tuotteiden tuottaminen ja -toimintojen merkitys yrityksissä on kasvanut. Laatu ja laatujohtaminen ovat tänä päivänä yrityksen keskeiset menestystekijät.

Terveydenhuollossa Maailman terveysjärjestö (WHO) on kehottanut jäsenmaitaan laadun systemaattiseen kehittämiseen 1980-luvulta lähtien. Suomen Fysioterapeuttiliitto on ollut kehittämässä suomalaisen fysioterapian laatua ja erityisesti panostanut koulutuksen laadun parantamiseen. Fysioterapeuttiliitto on järjestänyt laatukoulutusta fysioterapiapalveluiden tuottajille 1990-luvulta saakka erilaisten laatuprojektien merkeissä. Tällaisia laatuprojekteja ovat olleet esimerkiksi PIELA - kohti laatu järjestelmää (Holma 1997), Lasso- ja ITE-menetelmä. (Suomen fysioterapeuttiliitto 1994, 2-5.)

Laatu ei ole irrallinen tai erillinen asia muusta toiminnasta. Se on mukana yrityksen kaikissa päivittäisissä tapahtumissa ja asiakaskontakteissa. Laatu kuvastaa yrityksen arvoja, toimintaperiaatteita ja palveluprosesseja. Laatukäsikirja on yrityksen näkyvä laatutoiminnan kuvaus ulkopuolisille arvioitsijoille ja



asiakkaille. Laatukäsikirjassa kuvataan yrityksen laatupolitiikkaa ja laatujohtamista, siitä selviää ulkopuolisille kuinka ”meillä” asiat tehdään. Laatukäsikirjan laatimisen tulee lähteä yrityksen omista tarpeista ja lähtökohdista. Sen tulee olla yrityksen omannäköinen ja kokoinen, kirjallinen tai sähköinen dokumentti yrityksen palveluprosesseista. (Hellsten & Röberg 2003, 3-5.)

Tässä työssä olen perehtynyt laatuun yksityisen fysioterapiapalvelutuottajan näkökannasta käsin. Laatunäkemyksellä teollisella ja kaupallisella alalla on jonkin verran erilainen kuin terveydenhuoltoalalla ja fysioterapiassa. Fysioterapiassa yksityisellä palveluntuottajalla laatukselle perustuvat lakien ja säädösten asettamiin vaatimuksiin sekä asiakaslähtöisyyteen. Lait ja asetukset määrittävät toiminnan aloittamisen ja jatkumisen kriteerit. Asiakaslähtöisyys määrittää käytännötoiminnan tavoitteet ja toiminnan muutostarpeet. Pienessä yksityisessä fysioterapia-alan yrityksessä laadun arviointi perustuu pitkälti asiakaspalautteeseen, -tyytyväisyyteen ja oman työn arviointiin kuntoutuksen lopputuloksesta sekä palveluprosessien toimivuudesta. Lappeenrannan Fysioaktiivissa asiakaspalautetta kerätään palautekaavakkeiden avulla. Saadut palautteet käsitellään kuukausittain.

Toiminnan ulkopuolisia arvioitsijoita (auditoijia) käytetään yleensä fysioterapia-alan yrityksissä vähän, jos lainkaan. Kelalla (Kansaneläkelaitos) ja alihankkijapalveluiden ostajaorganisaatioilla on omia laatukselle, jotka yksityisen fysioterapiapalveluiden tuottajan tulee täyttää. Ilman laadukasta palvelua ei sopimuksia synny.

Tässä opinnäytetyössä on kaksi erillistä osaa. Teoreettisessa-, raporttiosassa olen perehtynyt laatuun, laatujohtamiseen, laatukselle ja laatukselle laadintaan, sekä kertonut opinnäytetyön etenemisprosessista. Laatuun, laatukselle ja laatujohtamiseen liittyvää kirjallista materiaalia, oppaita, esitteitä ja opinnäytetöitä on saatavana paljon. Amk-tasoisia opinnäytetöitä on tehty tekniikan, kaupallisen puolen ja fysioterapiainkin lopputöinä.

Yliopistotasoisia lopputöitä on löydettävissä kauppatieteiden, tuotantotalouden ja

konetekniikan aloilta. Laatukäsikirjojen sisältö vaihtelee selvästi työn teettäjien (yritykset), - tekijöiden ja koulutustason mukaan.

Opinnäytetyön toinen osa sisältää kokonaisuudessaan Lappeenrannan Fysioaktiivin laatukäsikirjan. Laatukäsikirjan lopullinen sisältö laadittiin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa tekemieni ehdotusten pohjalta. Alkuvaiheessa laatukäsikirjalle ei annettu varsinaisia sisältö- eikä laajuusvaatimuksia. Tärkein tavoite oli, että laatukäsikirja saataisiin vuosien yrittämisen jälkeen laadituksi. Sisältöä voitaisiin muokata tulevaisuudessakin, kunhan suurin työ tulisi tehtyä.

Laatukäsikirjan sisältö on laaja, koska yrityksen omistaja halusi tässä vaiheessa käsikirjaan kirjoitettavan kaiken mahdollisen. Palveluiden, käytettävissä olevien laitteiden, niiden huoltotoimenpiteiden ja toimintaprosessien laaja kuvaaminen oli perusteltua, koska laatukäsikirja toimii myös uusien työntekijöiden perehdytysmateriaalina. Käytettävissä olevasta laajasta materiaalista on myös helppoa lähteä muokkaamaan uutta ja tarvittaessa tulostaa tarvittavat dokumentit. Tavoitteena on, että käsikirja ei jää ainutkertaiseksi teokseksi, vaan se elää yrityksen toiminnan mukana aktiivisesti läpi tulevien toimintavuosien.

Laatukäsikirjaa tehdessä havahtuin huomaamaan kuinka yrityksessä jotkut toiminnot todellisuudessa toimivat. Samalla heräsi kysymyksiä voitaisiinko nämä asiat yrityksessä tehdä toisin. Selviä toiminnan ja toimintatapojen kehittämisen kohteita löytyi myös. Kehityskohteet liittyivät toimintaprosessien ja vastualueiden tarkentamiseen sekä toimintatapojen yhtenäistämiseen. Jatkossa kehityskohteiden ja toimenpiteiden eteenpäin vieminen ja toteuttaminen jäävät yrityksen omalle vastuulle.

Opinnäytetyön tekeminen on syventänyt tietämystäni laatujärjestelmistä ja niiden merkitystä yrityksen kokonaistoiminnan kannalta. Se on auttanut näkemään yrityksen toimintaprosesseja uusin silmin ja mahdollistanut kriittisen arvioinnin toimintatapojen tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Laatukäsikirjan laatimisesta saamani tärkein oppi on ollut, että sen tekemiseen tulee voida käyttää riittävästi aikaa. Yrityksen toimialan, historian ja toimintatapojen tunteminen helpottavat

myös käsikirjojen laatimista. Laatukäsikirjan laatiminen ei voi olla yksittäinen, pikaisesti loppuun saatettu työtehtävä, vaan jo sitä laadittaessa tulee voida rauhassa miettiä ja kehittää yrityksen toimintaa, luoda tavoitteita ja visioita sekä määrittää resursseja tulevaisuuden suuntaviivoille. Entiseen ei voida jäädä, vaan katseet ja kehitystoimet tulee aina suunnata kohti tulevaa.

Laatukäsikirjan suunnittelu ja kirjoittaminen oli helppoa ja vaivatonta. Yrityksen palvelut ja toimintatavat olivat entuudestaan tuttuja, joten ne oli helppoa kirjoittaa kirjalliseen muotoon. Ilman ala- ja yrityskohtaista tuntemusta laatukäsikirjan laatiminen olisi ollut vaativampi prosessi ja vienyt kauemmin aikaa toteuttaa.

Opinnäytetyön loppuun saattaminen on ollut erittäin haasteellista. Haasteelliseksi sen on tehnyt pitkäaikaisen yhteistyön loppuminen Fysioaktiivin kanssa, sekä oman työskentelymotivaation laskeminen yhteistyön loppumisen myötä. Kuinka nyt toteutettua käsikirjaa tullaan tulevaisuudessa käyttämään jää tulevaisuudessa yrityksen omaksi asiaksi. Saamani palautteen mukaan yrityksen omistaja / toiminnanjohtaja on ollut tyytyväinen laadittuun laatukäsikirjan sisältöön.

Laatu on määritetty monissa lähteissä hyvin eri tavoin, eikä määritelmälle ole pystytty antamaan yhtä, oikeaa ja tarkkarajaista määritelmää. Fysioterapiankin osalta laatua / laadukasta toimintaa voidaan määrittää, niin kuin jokainen meistä ajattelee, kokee, tuntee ja haluaa. Vai onko fysioterapian laatu jotain, mitä ei voida tarkasti edes määritellä? Onko se erinomaisuutta, jonka kyllä tunnistaa, kun sen kanssa joutuu tekemisiin? Niin tai näin, varmaa kuitenkin on, että myös fysioterapia-alalle laatuajattelu ja laatujohtaminen ovat tulleet jäädäkseen. Toiminnan kehittäminen ja laadunhallintajärjestelmiin panostaminen on entistä tärkeämpää, jos yritykset haluavat menestyä kiihtyvässä kilpailussa.



## LÄHTEET

Anttila, J. 2005. Laatu. Laatusanasto. [haettu 4.3.2010]. Saatavissa:

(<http://laatusanasto.blogspot.com/2005/04/laatu.html#c112543231364792139>)

Europeran Core Standards of Physiotherapy Practice. [haettu 1.5.2010].

Saatavissa:<http://www.physioeurope.org/download.php?document=71&downloadarea=6>

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Approach. Chichester: John Wiley & Co.

Hellsten, K. ja Röberg, M. 2003. Kirjaa ja kehitä. Opas laadun kehittämiseen fysioterapia-alalle.

Hellsten, K. Röberg, M. ja Tolvanen, R. 2002. Opastusta Laatuksikirjan laadintaan. Opas fysioterapia-alan yrittäjille, ammatinharjoittajille ja muille alalla työskenteleville. Suomen Fysioterapeuttiliitto ry.

Hokkanen, S. ja Strömberg, O. 2006. Järjestelmällistä laadun hallintaa. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Holma, T. 1994.(a) Mitä on laatu? Perusasiaa laadusta ja laadunkehittämisestä fysioterapiassa; näkökulmia, määrittelyjä ja jäsentämistapoja. Suomen Fysioterapeuttiliiton laatutyöryhmä.

Holma, T. 1994.(b) Fysioterapian laatu. Käsitteitä, Näkökulmia, Kysymyksiä, Haasteita. Fysioterapian laatu koulutusmoniste. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Holma, T. Outinen, M. ja Haverinen, R. 1997. PIELA-kohti laatu järjestelmää. Sosiaali- ja terveydenhuollon pienten työyksiköiden ja yksitoimivien ammattihenkilöiden laadunhallintakeinot. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Stakes.

Järvinen, A. 2007. Sisäisen tarkastuksen laatu ja sisäisen tarkastuksen ammattikunnan määrittämä laadunvarmennus. Pro gradu –tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Laatu määritelmä. Wikipedia. [haettu 4.3.2010]. Saatavissa <http://fi.wikipedia.org/wiki/Laatu>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Outinen, M., Holma, T. & Lempinen, K. 1994. Laatu ja Asiakas. Laatutyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Pelkonen, M. 1996. Pelkonen, M. ja Perälä, M-L. (toim.) Laadunvarmistuksen Keskeiset käsitteet. Hoitotyön laadunvarmistuksen perusteet. Helsinki:Gummerus Kirjapaino Oy.

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2. uudistettu laitos. Kirjakas.

Salminen, H. 1994. Laadulla tulosta. Asiantuntijayrityksen uudet toimintamallit ja organisaatio rakenteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

SFS ISO9000.1998. Helsinki. Suomen Standardisoimisliitto.[haettu 5.5.2010]  
Saatavissa <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta>

Suomen Fysioterapeuttiliitto. Fysioterapeutti – osaava ammattilainen esite. Helsinki.

Suomen Fysioterapeuttiliitto. 1994. Suuntaviivat laadun kehittämiseksi fysioterapiassa. Periaatteet ja ehdotukset lähivuosien toimenpiteiksi. Helsinki.

Suomen Fysioterapeuttiliitto. 2004(a). Fysioterapian toteuttaminen. Standardi I.

Suomen Fysioterapeuttiliitto. 2004(b). Fysioterapian toteuttaminen. Standardi II.

Vaarama, M., & Pieper, R. 2006. Managing Integrated Care for Older Persons: European Perspectives and Good Practices. Vaajakoski: Gummerus Printing.

Vuori, H. 1993. Terveystuollon laadun varmistus. Vammala: Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

## LIITE 1

Taulukko 2. PIELA-laaturjestelmän osa-alueet.

<b>PIELA-laatu- järjestelmän osa-alueet</b>	<b>Esimerkkejä työkaluista</b>
I Eri asiakasryhmien kartoitus ja asiakastarpeiden määrittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kartta eriasiakasryhmien</li> <li>• tarpeista ja odotuksista</li> <li>• asiakasvaatimusten määrittäminen (esim. Lainsäädäntö)</li> </ul>
II Palvelutuotannon suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminta-ajatus, palveluidea</li> <li>• palveluvalikoima tai -lajitelma</li> <li>• palveluprosessin kuvaus</li> <li>• palvelu-/ tuotekuvaukset</li> <li>• toimintasuunnitelma</li> </ul>
III Markkinointi, yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palveluesite</li> <li>• palvelukansio</li> <li>• tarjousmallit</li> </ul>
IV Dokumentointi ja tilastointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokumentointiohjeet</li> <li>• tilastointiohjeet: suoritteet</li> <li>• tunnusluvut</li> <li>• toimintakertomus</li> </ul>
V Laadunarviointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakaspalutemalli</li> <li>• (lomake, haastattelukysymykset tai muu palautteen hankkimismalli</li> <li>• itsearviointimenettelytapa</li> </ul>
VI Laatu politiikka laaturjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laatu politiikka</li> <li>• laaturjestelmän kuvaus</li> <li>• laatu käsikirja</li> <li>• laatusuunnitelma</li> </ul>



## LIITE 2



*-Ihmisläheistä fysioterapiaa*

*Toiminta- ja laatukäsikirja*

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 YRITYSESITTELY	3
2.1 Lappeenrannan Fysioaktiivi Ky	3
2.2 Arvot ja toiminta-ajatus	3
2.3 Toimintaympäristö ja palveluiden saatavuus	3
2.4 Aukioloajat ja tavoitettavuus	4
3 JOHTAMISSTRATEGIA	4
4 HENKILÖKUNTA	4
5 TILAT	5
6 PALVELUT	5
6.1 Fysioterapia	5
6.2 Työfysioterapia	5
6.3 Hieronta	6
6.4 Fysikaaliset hoitomenetelmät	6
6.4.1 Lämpöhoidot	6
6.4.1.1 Pintalämpö	7
6.4.1.2 Syvälämpö	7
6.4.2 Sähköhoidot	7
6.4.2.1 Interferenssi (IF)	7
6.4.2.2 Transkutaaninen neurostimulaatio (TNS)	8
6.4.2.3 Galvaaninenvirta (GV)	8
6.4.2.4 Diadynaaminen virta (Didy)	8
6.4.2.5 URS-virta	8
6.4.2.6 IT-käyrä	9
6.4.2.5 Yhdistelmähoitot	9
6.5 Kuntotestit	9
6.5.1 Terveyskuntotesti	9
6.5.2 Polkupyöräergometritesti	9
6.5.3 Kävelytesti	10
6.5.4 Selän suorituskykytesti	10
6.5.5 Muut testit	10
6.6 Liikuntaryhmät	10
6.7 Elämispalvelut	10
7 LAITTEET, MITTARIT ja HUOLTO	10
7.1 Tietokoneet	10
7.1.1 Ohjelmistot	11
7.1.2 Potilasasiakirjajärjestelmä FT2000+	11
7.1.3 Huolto	12
7.2 Hoitopöydät	12

7.3 Fysikaalisenhoidon laitteet	12
7.3.1 PTC 2100 Ultrasound	12
7.3.2 PTC 3100 Interferential, PTC 3200 Electrostim, PTC Vision 4100	12
7.3.3 Laitteiden huolto	12
7.4 Polkupyöräergometri	13
7.5 Rasvaprosentti ja Kehonkoostumuksenmittarit	13
7.6 Verenpainemittari	13
7.7 Sykemittarit	14
7.8 Kulmamittarit	14
7.9 Puristusvoimamittari	14
<b>8 TOIMINTAMALLIT</b>	<b>15</b>
8.1 Hoitoikojen varaaminen	15
8.2 Hoitosaikojen peruutukset	15
8.3 Asiakkaan vastaanottaminen	15
8.3.1 Fysioterapiatoimenpiteet	16
8.3.2 Testaustoimenpiteet	17
8.4 Palautteet	17
8.4.1 Fysioterapiapalaute	17
8.4.2 Työpaikkakäyntipalaute	17
8.4.3 Kuntotestipalaute	18
8.4.4 Palvelupalaute ja arviointi	18
8.4.5 Reklamaatiot	18
8.5 KELA-korvauksen hakeminen	18
8.6 Taloushallinto	19
8.6.1 Hoitojen maksaminen ja laskutus	19
8.6.2 Kirjanpito	19
8.7 Markkinointi	19
8.8 Perekäytös	19
8.9 Koulutus	20
8.10 Työterveyshuolto, työsuojelu ja riskienarviointi	20
8.11 Kulkeminen kiinteistössä ja hätätilanteet	20
8.12 Toiminnan suunnittelu ja arviointi	20
8.13 Siivous ja hygienia	21
<b>9 LAATUKÄSIKIRJAN PÄIVITTÄMINEN</b>	<b>21</b>
<b>10 LOPPUSANAT</b>	<b>21</b>