



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TAVOITTEENA TYÖN SUJUVA ARKI

Toimintakäsikirjan runko fysioterapiayksikölle

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Fysioterapian koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Mia Friman  
Tuula Härkönen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Fysioterapian koulutusohjelma

Friman Mia & Härkönen Tuula: Työn sujuva arki  
Toimintakäsikirjan rungon suunnittelu  
fysioterapiayksikölle

Fysioterapian opinnäytetyö, 49 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2014

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen käytännön työtä kehittävä hanke, toteutustavaltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Kohderyhmänä on Kotkan kaupungin kuntoutuksen fysioterapiahenkilöstö, joka on tämän projektin asiakas ja tuleva tuotteen käyttäjä.

Kohteena olevassa työyksikössä on tarve käsikirjalle jonka avulla voidaan parantaa yksikön tiedonhallintaa. Tämän työn tavoitteena on kehittää toimintakäsikirja, joka avulla voidaan vähentää turhaa työtä, selkiyttää ja tehostaa työskentelyä sekä parhaimmillaan parantaa työtyytyväisyyttä. Toimintakäsikirja toimii työkaluna tiedottamisessa ja perehdytyksessä. Tulevaisuudessa toimintakäsikirjaa voidaan käyttää laatukäsikirjan pohjana. Kokonaistavoitteena on työn sujuvampi arki.

Työn tuotoksena syntyi sähköisessä muodossa oleva laatu- eli toimintakäsikirjan runko, päivittäisen työn tekemistä tukeva työkalu, joka sisältää työn tekemistä ohjaavia ohjeita, sopimuksia ja toimintamalleja. Toimintakäsikirja tallennetaan Kotkan kaupungin sisäiselle lähiverkkoasemalle, jossa se on Kuntoutuksen henkilökunnan käytettävissä.

Opinnäytetyö koostuu raportista ja toimintakäsikirjan rungosta sekä sen käyttöön liittyvistä ohjeista. Raportin teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan kehittämistyön tavoitteisiin ja tekemiseen liittyviä käsitteitä laatu ja laadunhallinta, työhyvinvointi sekä tuotteistaminen. Lisäksi esitellään teoriaa ja perusteluja toimintakäsikirjan rungon laatimiselle.

Asiasanat: laatu, laadunhallinta, työhyvinvointi, tuotteistaminen, tiedonhallinta

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Physiotherapy

Friman Mia & Härkönen Tuula:                      Towards a smooth everyday operation  
An operations manual for physiotherapy  
units

Bachelor's Thesis in Physiotherapy                      49 pages, 2 pages of  
appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

This bachelor's thesis is a project, which comes from the needs of practical physiotherapy work. This work is made in collaboration with the Kotka health care organization for the use of their physiotherapy personnel.

In our physiotherapy unit, there was a need for a manual, to improve the management of information. The product of this work is an electronic manual, which is used as a tool to facilitate daily working and it includes guides, contracts and working models.

The aim of this work is to improve a workable manual, which decreases useless work, clarifies and enhances working and contributes to wellbeing at work. The manual with logical headlines helps in information dissemination and introduction and it can also be used as a basis of a quality manual. The aim is more fluent and smooth every day at work. This manual is uploaded to the intranet of Kotka city, for the use of the physiotherapy personnel.

This bachelor's thesis consists of a report and headlines of the manual, and some guidelines for the use of the manual. In the theoretical frame of reference we describe concepts such as quality, quality of management, wellbeing at work and branding. In addition, we introduce the theory and some arguments and justification for making the manual.

Key words: quality, quality of management, wellbeing at work, branding, information

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA	4
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS TAVOITE JA AIHEEN RAJAUS	6
4	OPINNÄYTETYÖN AIHEESEEN LIITTYVÄT LAIT JA ASETUKSET	7
5	KUNTOUTUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	9
5.1	Kuntoutuksen määritelmä	9
5.2	Ylin organisaatio	9
5.3	Kuntoutus	9
5.4	Toimintaympäristön visio ja strategia	11
6	KEHITTÄMISTYÖTÄ OHJAAVA VIITEKEHYS	13
6.1	Laatu ja laadunhallinta	13
6.2	Työhyvinvointi	15
6.3	Tuotteistaminen	16
7	TOIMINTAKÄSIKIRJAN KEHITTÄMISPROJEKTI	19
7.1	Projektin vaiheet	19
7.2	Projektin etenemisen vaiheet	20
7.3	Projektin etenemisen aikataulu	21
7.4	Projektin ideointivaihe	22
7.5	Projektin suunnitteluvaihe	25
7.6	Projektin toteutusvaihe	26
7.7	Toimintakäsikirjan toimivuuden testaus	27
7.8	Projektin päättäminen	30
8	TOIMINTAKÄSIKIRJA	33
8.1	Toimintakäsikirjan rakenne	33
8.2	Toimintakäsikirjan sisältö	35
8.3	Tiedon oikeellisuus ja ylläpito	39
8.4	Toimintakäsikirjan tallennusalusta	40
9	POHDINTA	41
9.1	Työn eettisyys ja luotettavuus	43
9.2	Oma oppiminen	43

LÄHTEET

45

LIITTEET

50

# 1 JOHDANTO

Väestön eliniän pidentyminen on tuonut mukanaan keskustelun työntekijöiden eläkeiän nostamisesta ja se tekee puolestaan ajankohtaiseksi aiheen työn vetovoimatekijöistä ja työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia edistävässä työyhteisössä työn organisointi, sovitut käytännöt ja tehtävät ovat selkeitä ja perehdytys on riittävää. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää työn vetovoimatekijöiden vahvistaminen, joihin luetaan kuuluvaksi mm. työyhteisön hyvä tiedonkulku. (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön -opas 2011, 3, 6.) Työhyvinvoinnin ja työssä innostumisen perusedellytyksenä on työpaikan sujuva arki (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 7).

Nykypäivän yhteiskunnassa tieto muuttuu nopeasti ja tietotulva on valtava. Tiedon hallintaa voidaan pitää tänä päivänä organisaation toimintakyvyn perustana ja se on järjestelmän uudistamisen keskiössä. Tiedon luominen, varastointi, hallinta, tallentaminen sekä siirto ovat keskeisiä tekijöitä organisaation toimintakyvyn kannalta. (Stenvall & Virtanen 2012, 137.)

Organisaation toimintaa kehitettäessä on Parantaisen (2007, 124 - 125) mukaan tärkeää, että palvelutuote konkretisoidaan käsikirjaksi, jolla havainnollistetaan mitä yritys todella tekee. Myös Hellman (2003, 173) korostaa että palvelutuotteen konkretisoiminen käsikirjaksi on merkityksellistä. Hellmanin mukaan toimiva käsikirja parantaa sisäisen toiminnan tehokkuutta sekä poistaa yhteistyötahojen toiminnan päällekkäisyyksiä. Lisäksi se parantaa yksikön omaa yhtenäisyyttä ja lisää ymmärryksen kehittymistä yksiköiden välillä.

Toivosen (2012, 19) näkemys on että ajankäytön tehostuessa sähköisten palvelujen kehittymisen myötä organisaation tiedollinen ja taloudellinen arvo lisääntyvät. Lisäksi sosiaalinen arvo lisääntyy tuotteistamisen luomien parempien toimintajärjestelmien myötä. Parantainen (2007, 106, 124 - 125) korostaa että organisaatiossa, jossa on hyvä toimintajärjestelmä, on tehtävien omaksuminen nopeaa ja henkilökunnan vaihtuessa pystytään tuottamaan järjestelmän mukaista palvelua. Hyvä järjestelmä antaa asiantuntijalle työrauhan ja nostaa tärkeiden töiden prioriteettia.

Sosiaali- ja terveystalouden muutoksessa terveystalouden laatua ja

kustannustehokkuutta on mahdollista kehittää merkittävästi olemassa olevilla resursseilla, käyttäjälähtöisesti. Rakenteiden uudistamisen sijaan pitäisi keskittyä palveluiden sisällön ja ydintoimintojen uudistamiseen. Kehittämisen avainasemassa ovat käytännön työssä kohdatut tilanteet ja oman organisaation työntekijöiden kyvykkyyden käyttäminen. (Stenvall & Virtanen 2012, 21, 78.)

Sosiaali- ja terveystalouden palvelurakenne ja toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa ja organisaatioiden on oltava mukana tulevaisuuden toiminnan kehittämisessä. Myös Kotkan kaupungin kuntoutuksen fysioterapian yksikössä, joka on tämän työn tilaaja, on työ- ja toimintamalleja kehitetty viime vuosien aikana ja muutoksia sekä uudistuksia toimintojen kehittämistarpeiden myötä tapahtuu jatkuvasti. Muutokset liittyvät mm. toimitiloihin, henkilöstöresursseihin, työprosessien ja palvelujen tehokkuuden arviointiin sekä tietoteknologian uudistuksiin.

Kehittäminen tulisi sisällyttää kiinteäksi osaksi työyhteisöjen toimintaa, mutta se on usein määritelty ei-kiireellisiin tehtäviin ja jää muiden töiden ja tehtävien jalkoihin (Parantainen 2007, 27). Kettunen kirjassaan Onnistu projektissa puolestaan toteaa että suurin osa kehittämisprojekteista joudutaan tekemään työn ohessa. (Kettunen 2009, 16). Tilaaja organisaatiossa, fysioterapian työyksikössä kehittäminen koetaan tärkeäksi, mutta se jää usein muiden töiden jalkoihin. Tämän opinnäytetyön puitteissa meillä oli mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa esiin nousseen kehittämistarpeen mukaisesti.

Fysioterapian työyksikössä mietittiin yhdessä kehittämistyön aihetta, mahdollista epäkohtaa tai ongelmaa jonka poistamiseen ei ollut liiennyt aikaa perustehtävältä ja johon toivottiin muutosta. Tarve kehittämistyölle heräsi tiedonhallintaan liittyvästä ongelmasta. Nykypäivän internet yhteiskunnan jatkuvasti uusiutuva ja muuttuva tieto, muistinvaraisuuden ongelmat, perehdytyksen heikkoudet, palveluiden epäyhtenäisyys ja ammattilaisten hiljainen tieto sekä kirjaamattomat sopimukset ja ohjeet nousivat esille. Edellä mainitut asiat ja ongelmat koettiin heikentävän arjen työn sujuvuutta.

Tällä hetkellä työyksikön käytössä oleva hakemistokansio on rakentunut vuosien varrella ilman suunnitelmallisuutta, johdonmukaista runkoa ja

päivityssuunnitelmaa. Tämä koettiin arjen sujuvuuden lisäksi vaikuttavan sisäisen toiminnan tehokkuuteen ja johtavan toimintojen päällekkäisyyksiin. Työyksikössä oli tarve rakenteeltaan selkeälle käsikirjalle, josta löytää tarvittavat työ- ja toimintaohjeet mahdollisimman nopeasti ja jossa tieto on päivitettyä, ajantasaista. Esimiesten toive oli että uudistettu käsikirja selkiyttää ja kirkastaa toiminnan perustehtävän ja kokoaa fysioterapian ydinpalvelut yksiin kansiin.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen käytännön työtä kehittävä hanke, toteutustavaltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Työn tuotos on sähköisessä muodossa oleva toimintakäsikirjan runko, päivittäisen työn tekemistä tukeva työkalu, joka sisältää työn tekemistä ohjaavia ohjeita, sopimuksia ja toimintamalleja. Kohderyhmänä on Kotkan kaupungin kuntoutuksen fysioterapiahenkilöstö, joka on tämän projektin asiakas ja tuotteen käyttäjä.



## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Kotkan kaupungin kuntoutuksen fysioterapiayksikössä on tapahtunut paljon uudistuksia ja muutoksia viime vuosien aikana ja se on edelleen jatkuvassa muutoksessa mm. toimitilojen, henkilöstöressurssien, palveluprosessien ja tietoteknologian suhteen. Tietotulva on nyky-yhteiskunnassa valtavaa. Tietotulvaa sosiaali- ja terveydenhuollossa tutkineet Hall ja Walton (2004) toteavat että valtava tiedon määrä aiheuttaa stressin, väsymisen ja sairastumisalttiuden lisääntymisen lisäksi mm. epätarkkuutta kliinisessä arvioinnissa ja vaikeutta päätöksen teossa. Lisäksi on havaittu että kliinisen työn tekijät eivät välttämättä tunne työn tekemiseen liittyviä viimeisimpiä ohjeita ja tuntevat syyllisyyttä siitä. (Hall & Walton 2004, 102, 108.)

Kotkan kaupungin henkilöstöstrategiassa (2013 – 2016) henkilökunnan työhyvinvoinnin ja ammattitaidon ylläpitämiseen liittyviä kriittisiä menestystekijöitä on useita. Näistä toimiva perehdytyskäytäntö, työssä jaksamisen tukeminen, työntekijöiden osallistuminen työn ja työyhteisön kehittämiseen, ovat menestystekijöitä, joihin voimme vaikuttaa tämän kehittämistyön avulla.

Aikaa kuluu entistä enemmän työn oheistoimintaan, kuten tiedon hallintaan. Oheistoimintaan kuluva aika on pois perustehtävästä eli asiakastyöstä. Asiakasmäärät ovat perusterveydenhuollossa suuria ja työn vaatimukset suhteessa käytettäviin resursseihin aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta, turhautumista sekä työssä väsymistä. Tämä kaikki vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, työn laatuun ja työtehokkuuteen katsotaan asiaa sitten palvelua käyttävän asiakkaan-, sidosryhmien-, työntekijän- tai organisaation näkökulmasta.

Toimintamallien ja hoitoketjujen kehittämistä tehdään valtakunnallisesti alueellisesti ja kuntasektorilla, ja tähän liittyen myös omassa organisaatiossamme on tarve työn kehittämiseksi. Omalta osaltamme meille tuli mahdollisuus kehittää työyksikkömme toimintaa työntekijä- lähtöisesti. Työn taustalla ovat käytännön työssä kohdatut ongelmat ja palveluiden sisällön kehittäminen. Kehittämällä työyksikön tiedonhallintaa voidaan vaikuttaa palveluiden laatuun, työn tehokkuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Kotkan kaupungin fysioterapiayksikön työ- ja toimintaohjeet on tallennettu

sähköiseen hakemistokansioon, jota oli tarve kehittää. Hakemistokansio on rakentunut vuosien varrella ilman suunnitelmallisuutta, johdonmukaista runkoa ja päivityssuunnitelmaa. Hakemistokansiota on tarkoitettu käytettäväksi päivittäisen työn apuna, mutta sen käyttö on hidasta ja ollut sen vuoksi vähäistä.

Hakemistokansiosta puuttuu sisällysluettelo ja sen runko on epälooginen eikä ohjaa tiedonhakua. Pääkansioita on yhteensä neljäkymmentäkahdeksan. Samaa tietoa on usean otsikon alla, kaikkea tietoa ei ole päivitetty, ja kaikkia työ- ja toimintaohjeita ei ole hakemistokansiossa. Lisäksi tietojen päivityssuunnitelma puuttuu. Kirjaamattomat työn tekemiseen liittyvät ohjeet ja käytännöt moninkertaistavat työtä, kun jokainen työntekijä joutuu etsimään tarvittavat tiedot erikseen. Tämän koettiin arjen työn sujuvuuden lisäksi vaikuttavan sisäisen toiminnan tehokkuuteen ja johtavan toimintojen päällekkäisyyksiin. Työyksikössä oli tarve käsikirjalle, josta löytää tarvittavat työ- ja toimintaohjeet mahdollisimman nopeasti ja jossa tieto on päivitettyä ja ajantasaista. Jäsennelty käsikirja parantaa edellytyksiä yksikön palveluiden tuotteistamiselle.

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS TAVOITE JA AIHEEN RAJAUS

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen käytännön työtä kehittävä hanke, toteutustavaltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön toiminnallinen tavoite on suunnitella ja laatia fysioterapiayksikköön toimintakäsikirjan runko. Toimintakäsikirjan on tarkoitus olla päivittäistä työtä tukeva työkalu, joka tulee sisältämään työn tekemistä ohjaavia ohjeita, sopimuksia ja toimintamalleja.

Työn tuotos on sähköisessä muodossa oleva uudistettu hakemistokansio joka nimetään tässä työssä toimintakäsikirjaksi. Uudelleen jäsentämällä ja kehittämällä hakemistokansiota luodaan perusta palveluiden tuotteistamiselle sekä laatukäsikirjalle. Kohderyhmänä on Kotkan kaupungin kuntoutuksen fysioterapiayksikön henkilökunta, joka on tämän projektin asiakas ja tuotteen tuleva käyttäjä.

Tässä työssä luodaan toimintakäsikirjaan johdonmukainen hakemistorunko, joka ohjaa tiedonhakuja. Tavoitteena on saada fysioterapiayksikön käyttöön ulkoasultaan siisti, yhtenäinen ja luottamusta herättävä toimintakäsikirja, joka on johdonmukainen, selkeä, informatiivinen ja käytettävissä työn tukena. Lisäksi tavoitteena on rakentaa toimintakäsikirjan runko, jota on vaivatonta edelleen täydentää ja kehittää tulevaisuudessa.

Tarkoituksena on luoda toimiva käsikirja, joka vähentää turhaa työtä, selkiyttää ja tehostaa työskentelyä ja parhaimmillaan parantaa työtyytyväisyyttä.

Toimintakäsikirja toimii työkaluna tiedottamisessa ja perehdytyksessä.

Opinnäytetyön laajenemisen estämiseksi aihe rajattiin käsittämään toimintakäsikirjan rakennetta ja sisällön runkoa. Toimintakäsikirjan sisällön valmiiksi rakentaminen ei tämän työn aikana ollut ajallisesti mahdollista.

#### 4 OPINNÄYTETYÖN AIHEESEEN LIITTYVÄT LAIT JA ASETUKSET

Toimintakäsikirjan rakennetta ja sisältöä ohjaavia lakeja tarkastellaan työhön perehdyttämisen ja työopetuksen näkökulmasta. Työlainsäädäntö ohjaa perehdyttämistä ja määrittelee työntekijän suojan sekä työnantajan vastuut perehdytyksestä. Perehdyttämisellä ja työopastuksella on tärkeä merkitys työmotivaatiolle, työturvallisuudelle ja työyhteisön hyvinvoinnille.

Työopastukseen kuuluu työhön perehtymisen lisäksi turvallisten ja terveellisten työtapojen sekä ergonomian opastaminen.

Työntekijöiden työntekemistä ohjaavat toimintakäytännöt ovat osa potilasturvallisuutta. Potilasturvallisuuden edistämiseksi on tärkeää että henkilöstöllä on yhtenäiset, selkeät, ajantasaiset ja kaikkien saatavilla olevat toimintaohjeet ja kuvaukset toimintakäytännöistä. Työprosessien tulee olla selkeitä ja päivittäiseen työhön tarvittavan tiedon tulee olla helposti saatavilla Toimintokohtaisten hoitoketjujen kuvaaminen ja kehittäminen tehostaa toimintaa sekä yhdenmukaistaa toimintoja. Yhdenmukaiset toimintakäytännöt selkiyttävät henkilökunnan työnjakoa, vastuun jakamista, edistävät työn sujuvuutta ja vähentävät virheiden syntymistä. Organisaation näkökulmasta potilasturvallisuutta on toiminnan kehittäminen ja arviointi. (Potilasturvallisuusopas 2010, 15, 18, 24.)

Terveysturvallisuuslaki (1326/2010) 8 § kohdassa laatu ja potilasturvallisuus määritellään siten että terveydenhuollon toiminnan on oltava laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua. Terveysturvallisuuden toimintayksikön on laadittava suunnitelma laadunhallinnasta. (Terveysturvallisuuslaki 1326/2010.)

Terveysturvallisuuden ammattihenkilöistä määritellyn lain (559/1994) tarkoituksena on edistää potilasturvallisuutta sekä terveydenhuollon palvelujen laatua mm. varmistamalla että laissa tarkoitettulla terveydenhuollon ammattihenkilöllä on ammattitoiminnan edellyttämä koulutus, muu riittävä ammatillinen pätevyys ja ammattitoiminnan edellyttämät muut valmiudet. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.)

Työsopimuslaki (55/2001) velvoittaa työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin kun yrityksen toimintaa, tehtävää, työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään (Työsopimuslaki 55/2001).

Työturvallisuuslain (738/2002/) toinen luku käsittelee työnantajan yleisiä velvollisuuksia ja luvun 14 pykälä käsittelee työntekijälle annettavaa opetusta ja opastusta. Lain nojalla työnantajan on myös huolehdittava työntekijän riittävästä perehdytyksestä mm. työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin ja työvälineisiin. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) velvoittaa työnantajan käymään työntekijöiden kanssa yhdessä läpi työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdytyksen, arviomaan näiden tarve ja järjestää perehdytys. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006).

Yhteistoimintalakien (334/2007, 449/2007) tarkoituksena on edistää vuorovaikutusta työnantajien ja työntekijöiden välillä. Yhtenä tavoitteena on että työntekijä saa riittävästi ajantasaista ja totuudenmukaista tietoa, pystyy osallistumaan yrityksen tai kunnan kehittämiseen ja pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä koskeviin päätöksiin. (Yhteistoimintalaki 334/2007, 449/2007.)

Kotkan kaupungin henkilöstöstrategia (2013 – 2016) ohjaa henkilöstöpolitiikkaa ja johtamista. Strategian yhteisesti sovittuja toimintaperiaatteita ovat oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, avoimuus, vastuullisuus ja arvostus. (Kotkan Kaupunki 2013a.)

## 5 KUNTOUTUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 5.1 Kuntoutuksen määritelmä

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011) määrittelee että kuntoutuksen tavoitteena on edistää sairaan, vammaisen tai vajaatoimintakykyisen ihmisen toimintakykyä, itsenäistä selviytymistä, hyvinvointia, osallistumismahdollisuuksia ja työllistymistä. Lääkinnällinen kuntoutus määritellään toiminnaksi jonka tavoitteena on fyysisen toimintakyvyn palauttaminen ja toimintakyvyn ylläpitämiseen tähtäävä kuntoutus.

### 5.2 Ylin organisaatio

Kotkan kaupungissa ylintä päätäntävaltaa käyttää kaupunginvaltuusto ja -hallitus sekä kaupunginjohtaja, jonka suorassa alaisuudessa toimivat kansliapäällikkö sekä palvelujohtaja. Kansliapäällikkö toimii hallinnollisena esimiehenä hallinnon, kaupunkikehityksen ja kulttuurin, teknisten palvelujen, talouden ja kaupunkisuunnittelun vastuualueilla. Jokaisella vastuualueella on omat johtajat ja lautakunnat. (Kotkan kaupunki 2012d.)

Palvelujohtajan suorassa alaisuudessa on terveydenhuollon-, sosiaalihuollon-, vanhustenhuollon-, opetustoimen-, päivähoidon- ja hyvinvointineuvolan vastuualueet sekä nuoriso- ja liikuntatoimi. Kuntoutus kuuluu sosiaali- ja terveyslautakunnan piiriin terveydenhuollon vastuualueelle ja toimii terveysjohtajan alaisuudessa. Terveysjohtajan vastuulla on lisäksi suun-terveydenhuollon-, avoterveydenhuollon-, terveyskeskussairaalan-, mielenterveystyön- sekä erikoissairaanhoidon palvelut. Palveluilla on omat lähiesimiehet. (Kotkan kaupunki 2012d.)

### 5.3 Kuntoutus

Toimintakäsikirja tulee Kotkan kaupungin kuntoutuksen fysioterapiayksikölle, joka toimii Kotkan Kaupungin hyvinvointipalvelujen alaisuudessa, terveydenhuollon vastuualueella ja tuottaa kuntalaisille perusterveydenhuollon kuntoutuspalveluja. Kuntoutuspalvelut toimivat Karhulan sairaalan tiloissa ja Karhuvuorikodissa.

Avo- ja vuodeosastopalvelut sekä lääkinnällinen kuntoutus toimivat Karhulan sairaalan tiloissa ja veteraanipalvelut Karhuvuorikodissa. Kuntoutuksen esimiehenä on osastonhoitaja, jonka alaisuudessa työskentelee kaksikymmentä työntekijää. Avovastaanottopalveluissa työskentelee yhdeksän fysioterapeuttia, sekä kuntahoitaja. Vuodeosastopalveluissa työskentelee kolme fysioterapeuttia ja kaksi kuntohoitajaa sekä veteraanipalveluissa kolme fysioterapeuttia ja kuntahoitaja. Lisäksi kuntoutuksella on toimistos sihteeri. (Kotkan kaupunki 2013c.)

Avovastaanottopalvelut on suunnattu lääkinnälliseen kuntoutukseen oikeutetuille vaikeavammaisille henkilöille, erikoissairaanhoidosta terveyskeskuksen jatkohoitoon ohjatuille potilaille ja terveyskeskuslääkärin läheteellä tuleville potilaille. Lisäksi palveluita tarjotaan terveydenhoitajan lähettämille neuvola- ja kouluikäisille lapsille ja nuorille, sairaanhoitajan puhelinhaastattelun perusteella lähettämille akuutti tule-potilaille. Potilaat pääsevät fysioterapiaan sovitun kiireellisyysjärjestyksen mukaan. Avofysioterapia tapahtuu pääosin Karhulan sairaalan fysioterapiaosastolla. Potilaalla on mahdollisuus saada yksi tai kaksi ohjaus- ja arviointikäyntiä omaan kotiinsa, mikäli toimintakyky on heikentynyt niin, että itsenäinen ja turvallinen asuminen on vaarantunut. Avopuolen potilaille järjestetään lisäksi monipuolista ryhmätoimintaa. Ryhmät ovat jaoteltu toimintakyvyn tai diagnoosien perusteella. (Kotkan kaupunki 2013c.)

Vuodeosastopalvelut tarjoavat kuntoutusta Karhulan sairaalan vuodeosastoille. Potilaat tulevat fysioterapiaan osaston lääkärin läheteellä. Vuodeosaston fysioterapeutit kuntouttavat potilaita lisäksi päiväsairaalassa, joka on tutkimus- ja jatkokuntoutusyksikkö, jossa tarjotaan potilaille hoitojaksoja sairaanhoidollisin perustein. Vuodeosastolla ja päiväsairaalassa työskentelevät fysioterapeutit tekevät kotiutuksen yhteydessä tarvittaessa kotikäynnin, jonka tavoitteena on selvittää potilaan kotona pärjääminen. Kotikäynnit tehdään yhteistyössä potilaan ja omaisten kanssa. Käynnillä varmistetaan potilaan turvallinen kotiutuminen ja arvioidaan tarvittavat apuvälinetarpeet ja asunnonmuutostyöt. (Kotkan kaupunki 2013c.)

Veteraanikuntoutus palvelee rintamaveteraaneja, joille Kotkan kaupunki järjestää kuntoutusta terveyskeskuksen omana toimintana, pääsääntöisesti

avokuntoutuksena Karhuvuorikodin kuntoutusosastolla. Lisäksi järjestetään ryhmäkuntoutusta. Eritasoiset ryhmät mahdollistavat jokaiselle henkilölle omaa kuntoa parhaiten vastaavan ryhmätoiminnan. Yksilöjakson päätteeksi veteraanin on mahdollista osallistua ryhmään. Rintamaveteraanit ovat myös oikeutettuja maksuttomaan kotona tapahtuvaan kuntoutukseen, joka toteutetaan silloin, kun fyysiset voimavarat ja toimintakyky ovat heikentyneet ja avokuntoutukseen lähteminen vaatii liikaa voimavaroja. Tällöin veteraanikuntoutuksen fysioterapeutti kuntouttaa asiakasta hänen omassa kodissaan. (Kotkan kaupunki 2013e.)

Lääkinnällisen kuntoutuksen kuntoutustyöryhmä käsittelee kuntoutussuositukset potilaiden kuntoutustarpeista ja tekee päätöksiä erilaisista terapioiden, laituskuntoutuksista sekä apuvälineistä. Palvelut järjestetään ostopalveluna, mikäli niitä ei voida toteuttaa omana toimintana. Kuntoutustyöryhmään kuuluu vastuulääkäri sekä fysioterapiaosaston osastonhoitaja ja sihteeri. (Kotkan kaupunki 2013c.)

#### 5.4 Toimintaympäristön visio ja strategia

Visio on näkemys, eräänlainen haavekuva siitä, miltä oma yritys näyttää 5 vuoden päästä. Visio voi olla pyrkimys luoda jotakin merkityksellistä ja ilman visiota työltä puuttuu suunta. Visio on yleensä mitattavissa oleva tulos tai saavutus. Ollakseen oikein asetettu, vision on perustuttava asettamisajankohdan lähtötilanteeseen. (ISO 9001 2008, 12).

Kotkan kaupungin 2016 visio:

*Merikaupunki Kotka on kansainvälisesti verkostoitunut Itämeren vetovoimainen kasvukeskus. Kotkalaisuus määritellään rohkeaksi ja luovaksi uudistumiseksi, aktiiviseksi osallistumiseksi, yrittäjyydeksi, vahvaksi yhteishengeksi ja monipuoliseksi kulttuurielämäksi. Kotkassa arvostetaan sosiaalista huolenpitoa, elinikäistä oppimista sekä puhdasta ja viihtyisää ympäristöä. (Kotkan kaupunki 2013a.)*

Kotkan terveyskeskuksen kuntoutuksen visio:

*Kuntoutus on laatu järjestelmän mukaisia, korkeatasoisia kuntoutuspalveluja tuottava yksikkö. (Kotkan kaupunki. 2013c.)*



Strategialle ei ole yksinkertaista määritelmää. Strategialla on useita rooleja yrityksessä ja se kuvailee päämäärän, johon resurssien puitteissa pyritään. Strategiassa innovaatio toiminta on tärkeää. (Katz & Schutte 2011, 72.) Strateginen suunnittelu on organisaation suunnittelua, jossa tavoitteet määritellään 5-10 vuoden päähän. Pitkän tähtäimen strategian on tarkoitus määrittää organisaation palveluajatusta ja tavoiteltavaa vaikuttavuutta. (Kivistö 2003, 107). Kotkan kaupungin henkilöstöstrategiassa keskeisiä toimintaperiaatteita ovat oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, avoimuus, vastuullisuus ja arvostus. Kotkan terveystieteiden tutkimuskeskuksen kuntoutuksen strategia:

*Kuntoutuksen toimintayksikkö edistää kuntalaisten hyvinvointia tuottamalla ja kehittämällä työ- ja toimintakykyä korjaavia, ylläpitäviä ja edistäviä kuntoutuspalveluja. Fysioterapiayksikkö toimii osana terveydenhuollon palveluketjua. Asiakkuus määräytyy terveydenhuollon toimesta todetun, potilaan yksilöllisen lääketieteellisen tarpeen ja palveluketjussa erikseen sovittujen periaatteiden mukaan. Palvelujen toteuttamisessa korostuu kuntoutujakeskeisyys, moniammatillisuus ja yhteistyö muiden kuntoutusta järjestävien tahojen kanssa. Kuntoutujalähtöisyys toteutuu siten, että kuntoutujan omat voimavarat ja panostus huomioidaan, pyrittäessä yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Yksikön palvelujen oikeaa kohdentuvuutta, vaikuttavuutta ja asiakastyytyväisyyttä arvioidaan säännöllisesti koko palveluketjussa. Organisaatio on toiminnassaan osaava ja tehokas, kehittyvä ja motivoitunut.*  
(Kotkan kaupunki 2013c.)

Toimivan organisaation perustana on että työyksiköllä on tiedossa yksikön perustehtävä, visio, ja strategia, jotka ohjaavat toimintaa kohti yhteistä päämäärää. Organisaation toiminta kehittyy osaavan, tavoitteisiin sitoutuneen henkilökunnan myötä. (Lecklin 2006, 232, 242.)

## 6 KEHITTÄMISTYÖTÄ OHJAAVA VIITEKEHYS

Kehittämistyönä laadittiin työyksikköön työkalu, jonka tarkoituksena pitkällä tähtämellä on parantaa työn tehokkuutta ja laatua sekä työhyvinvointia. Laatu, tuotteistaminen ja työhyvinvointi vaikuttavat toinen toisiinsa ja siksi niitä kaikkia käsitellään työn tietoperustassa.

Tässä työssä ei tuotteisteta palveluja, eikä tehdä työtä perinteisenä tuotteistamisprosessina. Tuotteistamista kuitenkin käsitellään viitekehyksessä, koska tällä kehittämistyöllä ja tuotteistamisella on vahvasti yhteistä teoriapohjaa. Tässä työssä kehitetyn työkalun avulla parannetaan edellytyksiä ja luodaan pohjaa palveluiden tuotteistamiselle.

Lähdemateriaalina käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sosiaali- ja terveydenhuollon sekä tekniikan aloilta. Lisäksi tutustuttiin Theseuksessa julkaistuihin opinnäytetöihin ja pro gradu-tutkielmiin sekä verkkoraportteihin, joista löytyneitä alkuperäislähteitä käytettiin työssä. Tutkimuksia toimintakäsikirjan suunnittelun pohjaksi ei löytynyt, sen sijaan teoriaa löytyi työn tueksi. Tietoa haettiin terveydenhuoltoalaa koskevista laeista ja asetuksista, STM ohjeistuksista ja Kuntaliiton ohjeista. Lisäksi käytettiin metodikirjallisuutta toiminnallisen opinnäytetyön laatimisen ja kirjoittamisen tueksi. Tiedon haun valintakriteerinä käytettiin asiasanoja jotka nousivat viitekehyksestä. Tietoa pyrittiin hakemaan alle kymmenen vuotta vanhoista lähteistä. Avainsanat varmistettiin asiasanastosta YSA, Helecon online. Asia- ja avainsanoilla haettiin tietoa tietokannoista; Google, Google scholar, Academic Search, Arto ja Ebsco. Avainsanoina käytettiin laatu, tuotteistus, työhyvinvointi, tietokannat ja projekti. (Liite 1.)

### 6.1 Laatu ja laadunhallinta

Stakes määrittelee laadun parantamisen toiminnaksi, jonka tarkoituksena on palvelujen toimintojen tehostaminen, jotta organisaation ja asiakkaiden palveluista saama hyöty lisääntyisi ja tuotteiden laadun vaihtelu vähenisi. Sosiaali- ja terveystalouden palvelujen laatuajattelu vahvistui 1990-luvun laman jälkeen kun hyvinvointipalveluille alettiin asettaa taloudellisia tehokkuus- ja

uudistamisvaatimuksia. Asiakkaiden valinnanvapaus ja palvelukriteerit nousivat korostetusti esiin. Valtionosuuksien myötä kuntien itsenäinen päätäntävalta laajeni ja kunnat alkoivat kehittää erilaisia laadunhallinnan menetelmiä. (Stakes 2008, 10.)

ISO (International Organisation for Standardization) on yleisesti käytössä oleva standardi, joka korostaa laadunhallinnassa erityisesti prosessien vaatimusten ymmärtämistä ja täyttymistä, prosessien suorituskykyä, tuloksien tiedostamista ja prosessien jatkuvaa parantamista. ISO 9001: 2000 standardin vaatimuksia voidaan soveltaa isoissa ja pienissä organisaatioissa. (Pesonen 2007, 74- 75.)

Terveydenhuollon lainsäädäntö ei sisällä säännöksiä laadunhallinnasta, mutta laki potilaan oikeuksista ja sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstön pätevyysvaatimuksia koskevat säädökset takaavat osaltaan palvelujen laadun toteutumisen. Laatu sosiaali- ja terveydenhuollossa perustuu lakeihin, asetuksiin, valtakunnallisiin suosituksiin ja määräyksiin sekä määritettyihin asiakkaiden tarpeisiin. Palveluiden laatu on yhteydessä taloudellisiin resursseihin, uusimpiin tutkimustuloksiin sekä näyttöön perustuvaan toimintaan. Sosiaali- ja terveydenhuollossa palvelun laatua ei ole ohjattu tiukoilla säännöksillä tai määräyksillä vaan on olemassa valtakunnallisia suosituksia, joiden avulla on tarkoitus yhdenmukaistaa palveluja. Suositukset eivät ole sitovia palveluja määriteltäessä, mutta ne muodostavat lähtökohdan alueellisille kehittämisohjelmille. (Kivistö 2003, 91, 105.)

Lecklin (2006, 15 - 18) määrittelee laadun moniselitteisenä käsitteenä. Laatu sisältyy organisaation kehittämiseen, johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun. Lecklinin mukaan asiakaskeskeisyys on laatutoiminnan ensisijainen perusta. Laatu on asiakkaan tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaalla ja yrityksen näkökulmasta kannattavalla tavalla. Laatutyössä tulee tehdä oikeita asioita oikea-aikaisesti ja virheettömästi.

Laatuajattelussa korostetaan asiakaslähtöisyyttä toiminnan vaikuttavuutta lisäävänä tekijänä. Niukoilla resursseilla ei ole varaa tehdä huonoa laatua. Hyvä laatu lisää työhyvinvointia ja terveydenhuollon arvostusta, vetovoimaisuutta ja imagoa. (Lillrank 2000, Korpela 2013, 13 mukaan.)

Lecklin (2006, 17) arvioi että asiakasnäkökulman lisäksi laatutyössä pitää huomioida taloudellinen näkökulma ja yhteiskunnan vaatimukset. Yksittäisten tuotteiden lisäksi laatutyössä tulee tarkastella koko toimintaprosessin laatua. Jämsä ja Manninen (2000) määrittävät että laadun parantamisella tähdätään organisaation toimintojen ja prosessien tehostamiseen niin että laadun vaihtelu vähenisi. (Jämsä & Manninen 2000, 130.)

## 6.2 Työhyvinvointi

Työoloilla, työn sisällöllä ja vaatimuksilla sekä työn organisoinnilla vaikutetaan työyhteisön työhyvinvointiin. Toimivassa työyhteisössä työn organisointi, sovitut käytännöt ja tehtävät ovat selkeitä ja perehdytys on riittävää. Työhyvinvoinnissa on tärkeää terveyden edistämisen ja sairauksien hoitamisen lisäksi työn voimavara- ja vetovoimatekijöiden vahvistaminen. Yksi tärkeä vetovoimatekijä on hyvä tiedonkulku. Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä henkilön voimavarat että työhön liittyvät tekijät. (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön- opas 2011, 3, 6.)

Muutos on aina ristiriitatilanne työyhteisössä, jossa joudutaan luopumaan tutusta ja turvallisesta. Harva haluaa vapaaehtoisesti pois mukavuusalueeltaan, mikä voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutostilanteen käsittely on jokaisella yksilöllistä, pelot ja huolet voivat olla aiheellisia tai kuviteltuja, mutta ne ovat todellisia. Muutoksiin tarvitaan aikaa sopeutua ja valmistautua, sekä mahdollisuus osallistua ja siten sitoutua muutokseen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 68 - 71.)

Marja-Liisa Manka (2007) tuo esille, että jokainen voi valita, kulkeeko työnilon ja innostuksen polulla, vai energioiden kulumisen ja uupumuksen polulla. Hän yhdistää energian kulumiseen työntekijän jaksamisongelmat, negatiivisuuden, kyynisyyden, syyllistävän palautteen antamisen, tuppisuuna olemisen, omahyväisyyden ja sääntöihin sitoutumattomuuden. Työn iloon Manka liittää innostuksen, positiivisen ajattelun, motivoituneisuuden. Tällainen työntekijä uskoo vaikuttamismahdollisuuksiinsa, antaa ja pyytää palautetta, pitää lupauksensa ja ottaa toiset huomioon. (Lerssi- Uskelin ym. 2011, 36.)

Nykypäivän työyhteisössä harjoitellaan vuoropuhelua ja panostetaan vastakkainasettelun sijaan rakentavaan näkökulmaan ja yhteistyöhön. Myönteinen

ratkaisukeskeinen ajattelutapa saa ihmiset sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja pohtimaan sitä, kuinka työpaikasta voitaisiin tehdä kukoistava ja voimavaroja antava sen sijaan että mietitään mikä on pielessä ja kuka on syyllinen. (Manka ym. 2010, 46.) Lerssi-Uskelin ym. (2011, 7) korostaa että työssä innostumisen perusedellytyksenä on työpaikan sujuva arki ja jokainen voi vaikuttaa siihen omalta osaltaan. Työssä innostumista tukee että kaikilla työyhteisössä on mahdollisuus ja vastuu innostavan ja hyvän ilmapiirin luomiseen. Johtamisella on suuri merkitys työilmapiirin mahdollistajana. Yhdessä toimimisen kehittäminen vaatii luovuutta, rohkeutta ja avoimuutta.

Luottamus työntekijöiden kesken vaatii rehellisyyttä ja lojaalisuutta. Hyvä työilmapiiri syntyy avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella. Luottamus syntyy kun kuunnellaan, ymmärretään ja kunnioitetaan työntekijöiden eriäviäkin mielipiteitä. Luottamus lisää luovuutta ja rikastuttaa työyhteisöä. Ideat kiertävät ja työntekijät saavat toinen toisiltaan. (Työterveyslaitos 2012a, 15.)

### 6.3 Tuotteistaminen

Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa organisaation yhden työyksikön palvelujen täsmentämistä, johon ei tarvitse välttämättä sisällyttää kustannuslaskentaa. Tuotteistamisessa ensimmäinen vaihe on tehtävän kirkastaminen. (THL 2013.) VTT Tutkimusprofessori Marja Toivonen esittää että asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen tavoitteita on palveluiden tehokkuuden ja tasalaatuisuuden lisäys sekä asiakaslähtöisyyden parantaminen ja palveluiden kehittäminen. (Toivonen 2012, 6.) Tuotteistus lisää organisaation tehokkuutta, luotettavuutta sekä parantaa palvelun laatua. Laadunhallinnan kannalta tuotteistus on merkittävä menestystekijä. (Kuntaliitto 2012.)

Tuotteistaminen muodostaa oppimisalustan, joka luo yhteistä ymmärrystä palveluorganisaatiossa ja vakioi palveluja, niin ettei niitä tarvitse miettiä alusta pitäen jokaisella palvelukerralla. Tuotteistaminen ei poista palveluiden asiakaskohtaista räätälöinnin tarvetta, mutta vähentää sen tarkoituksenmukaiselle tasolle. Tuotteistettava palvelu täsmentyy prosessin aikana, mutta on tärkeää alussa rajata ja määrittää palvelun lähtötaso. Tuotteistus voi koskea koko palvelukokonaisuutta tai vain sen jotakin osaa. (Toivonen 2012, 15.) Parantaisen

(2007, 106) mielestä tuotteistuksessa kootaan ydinpalveluista palvelutuote, joka muuntuu erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. Tuotteistettaessa määritellään palvelun tarve ja tarvittava osaamisen taso. Mikäli vaadittavaa osaamista ei organisaatiossa ole koulutetaan henkilöstöä tai palkataan uutta riittävän osaamisen omaavaa henkilöstöä.

Jämsä ym.(2000, 10) kirjoittavat että menestyminen sosiaali- ja terveysalalla vaatii toimintojen tuotteistamista. Jokaisen palveluja tuottavan yksikön on pystyttävä määrittämään omat palvelunsa. Lisäksi palveluntuottajan on markkinoitava itseään ja osaamistaan. Palveluita käyttävät asiakkaat ovat laatumietoisia ja kiinnostuneita itseään koskevista palveluvaihtoehdoista ja mahdollisuuksista. Suoritteiden tuotteistamisella tehdään palvelusta ja osaamisesta näkyvää ja markkinakelpoista, huomioiden sosiaali- ja terveysalan tavoitteet ja eettisyys, erityispiirteet ja veloitteet.

Tuotteistettu palvelu on toistuvien hyväksi havaittujen toimintamallien ja tehtäväkokonaisuuksien kopiaointia, joita muokataan uusien asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tuotteistetussa palvelussa osa toimintamalleista alkaa erottua joukosta ja palvelu alkaa hahmottua. Palvelu saa nimen ja palvelun toimitussisältö vakiintuu. (Parantainen 2007, 12 - 14.) Tuotteistamisessa luokitellaan kuka on asiakas ja mikä rooli tuotteistettavalla palvelulla on asiakkaalle. Lisäksi määritellään hänen tarpeensa suhteessa palveluun. Tarpeen arvioinnissa huomioidaan tuotteen nykytila ja tulevaisuudennäkymät. (Toivonen 2012, 9.)

Tuotteistaminen luo asiakkaalle erilaisia arvoja. Toivosen (2012) mukaan tiedollinen ja taloudellinen arvo lisääntyy mm. ajankäytön tehostuessa sähköisten palvelujen kehittymisen myötä. Turvallisuuden tunteen ja oppimisen lisääntyminen tuottavat kokemuksellista arvoa. Sosiaalinen arvo lisääntyy tuotteistamisen luomien parempien toimintamahdollisuuksien myötä. (Toivonen 2012, 19.)

Tuotteistamisen avulla tuote saadaan vastaamaan asiakkaan tarpeita.

Tuotteistaminen on aikaa vaativa työyksikön analyysi- ja kehittämisprosessi, jonka vaiheita ovat valmistelu- ja selvitystyö, tuotepakettien muodostaminen ja hinnoittelu, tuotteiden markkinointi sekä laadun kehittäminen. Tuotteistamiseen

liittyy organisaation vision, strategian ja menestystekijöiden määrittäminen. Lisäksi siihen liittyy tuotteen, asiakkaan ja palveluketjun määrittely, tuottamisprosessin kuvaus, laadun määrittely sekä kustannuslaskenta. Tuotteistuksen tavoite on kehittää asiakasvaikuttavuutta sekä toiminnan tuloksellisuutta. Julkisella sektorilla tuotteistamisessa on otettava huomioon lainsäädäntö ja suositukset sekä sairaanhoitopiirin ja kuntatason ohjeistukset. Lisäksi tuotteistamisen onnistumiseen vaikuttaa johdon toiminta. (Kivistö 2003, 107, 168.)

Tuotteistamisen myötä palvelun sisällöt vakiintuvat. Kun palvelu on tuotteistettu ja dokumentoitu, osaaminen on siirrettävissä ammattilaiselta toiselle ilman henkilökohtaista kouluttamista. Osaamisen monistamiseen voidaan käyttää keinoina dokumentointia esim. käsikirjoja, työohjeita, prosessikuvauksia, työmenetelmiä tukevia tietojärjestelmiä, koulutusmateriaalia ym. (Parantainen 2007, 15 - 17.)

Kivistö (2003, 9) sanoo että tuotteistaminen lisää tietoa tuotteen sisällöstä, laadusta sekä hinnasta, mikä parantaa asiakastyytyväisyyttä. Tuotteistaminen edellyttää tuotteen määrittelyä ja sen pitäisi olla mieluiten standardoitu. Palvelutapahtumaa on kuitenkin vaikea standardisoida, koska kyseessä on aina ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne. Parantainen (2007, 24 - 25) toteaa; mikäli palvelun sisältöä ja hintaa ei ole määriteltä, eikä palvelulla ole vastuuhenkilöä, joka kehittää ja vastaa tuotteesta, on palvelu huonosti tuotteistettu.

Tuotteistamisella pyritään palvelutuotannon kehittämiseen asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tuotteistamisessa asiakkaat on täsmennetty ja heidän tulee voida arvioida palvelun sisältöä ja laatua sekä hinta-laatu-suhdetta. Asiakkaat ovat laatu-tietoisia ja kiinnostuneita tarjolla olevista palveluvaihtoehdoista, mikä asettaa myös julkiselle puolelle entistä enemmän laatuvaatimuksia ja tarvetta jatkuvaan kehitystyöhön. (Kivistö 2003, 9.)

## 7 TOIMINTAKÄSIKIRJAN KEHITTÄMISPROJEKTI

Projekti on rajattu kokonaisuus, jolle on määritetty selkeä tehtävä ja tavoite. Tavoite määrittää mitä resursseja projektin toteuttamiseen tarvitaan, kuinka kauan projekti kestää ja minkälaisia tuloksia projektilta odotetaan. Projekti on hanke joka lähtee usein liikkeelle kehitysideasta tai johdon antamasta toimeksiannosta. Projekti voi olla itsenäinen hanke tai osa isompaa kehittämiskokonaisuutta. Projektityön tarkoituksena on saavuttaa asetettu tavoite. ja projekteissa toimitaan usein oman työn ohella. (Kettunen 2009, 15 - 17.)

Projekti sopii työvälineeksi etenkin jos hoidettava tehtävä ei kuulu organisaation normaaliin toimintaan. Projektia voidaan käyttää kun kehitetään toimintaa, laatua, työkäytäntöjä tai otetaan käyttöön uusia toimintamalleja ja tehostetaan voimavarojen käyttöä. Projektilla on tavoitteena saavuttaa ennalta määrätyt tavoitteet rajatussa ajassa määritellyin resurssein. Projektin onnistumiselle on tärkeää että sille on aito tarve. Projektin asiakkaita ovat sen kohderyhmä ja muut hyödynsaajat sekä sidostahot. (Viirkorpi 2000, 8, 15.)

Onnistuneen projektin edellytyksenä on projektisuunnitelman laatiminen, joka sisältää mm. työn aikataulun ja toimintakäytännöistä sopimisen. Projektille on tärkeää asettaa tavoitteet ja luoda sille tarvittavat toimintaedellytykset eli resurssit. (Huotari, Salmikangas 2014, 33.) Projektissa on tärkeää tarpeen tunnistaminen ja määrittely. (Kettunen 2009, 43 – 45).

### 7.1 Projektin vaiheet

Projekti on ajassa etenevä prosessi jonka ideavaiheessa aloitetaan aiheen tunnustelu ja alustava kehittäminen sekä tartutaan ideaan. Luonnosvaiheessa valitaan projektille aihe ja selvitetään tarve sekä määritellään projekti karkeasti (Viirkorpi 2000, 11.)

Suunnitteluvaiheessa käynnistetään varsinainen projektin toiminnan suunnittelu ja tehdään suunnitelma projektin toteuttamiseksi. Projektin tavoitteena voi olla tarkoituksen tai ydintehtävän kirkastaminen. Projektin suunnittelu alkaa alustavasta ideasta ja on itsestään kehittyvä prosessi. Suunnitelmaa on kyettävä



tarvittaessa muuttamaan projektin aikana tehdyistä ratkaisuksista. (Viirkorpi 2000, 11, 14.)

Projektin toteutusvaiheessa toiminta käynnistetään suunnitelman mukaisesti sekä tehdään kuvaus projektin totutuksesta ja keskeisistä toimintatavoista. Tässä vaiheessa tehdään projektin etenemisen seuranta ja arviointia. Toteutusvaiheessa yhteydenpito sidosryhmiin on tärkeää. (Viirkorpi 2000, 11.)

Projektin lopetusvaiheessa toteutetaan projektin tuottamien ratkaisumallien käyttöönotto ja käsitellään tulokset asiakasorganisaatiossa sekä arvioidaan projekti ja raportoidaan tuloksista. Arviointi kuuluu olennaisena osan projektiin ja sitä tehdään koko projektin ajan. Arviointi tähtää oppimiseen ja sen avulla kehitetään toimintaa. Projektin jälkeen arviointi auttaa hyödyntämään saatuja kokemuksia ja tuloksia muussa toiminnassa ja sen avulla voidaan suunnitella tulevaa toimintaa. (Viirkorpi 2000, 14,39.)

## 7.2 Projektin etenemisen vaiheet

Opinnäytetyön aikana kuljetettiin rinnakkain kahta projektia, opinnäytetyöprojektia sekä toimintakäsikirjan kehittämisprojektia. Kuviossa 1 kuvataan opinnäytetyön etenemisen aikataulu jonka jälkeen esitellään toimintakäsikirjan kehittämisprojektin vaiheet. Vaiheita ovat ideointivaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe sekä projektin päättäminen.

## 7.3 Projektin etenemisen aikataulu

tammikuu 2013	Opinnäytetyön aiheen ideointivaihe Keskustelu kehittämistyöstä ja sen tarpeellisuudesta työyksikössämme
helmikuu 2013	Tapaaminen avoterveydenhuollon ylihoitajan ja fysioterapian osastonhoitajan kanssa. Keskustelu opinnäytetyön aiheesta ja sen ajankohtaisuudesta ja tarpeellisuudesta työyksikölle
26.3.2013	Opinnäytetyöprosessiin ilmoittautuminen
17.5.2013	Tapaaminen Lahden ammattikorkeakoululla Fysioterapia vastuuopettajan kanssa keskustelua opinnäytetyön aiheen rajauksesta ja täsmentämisestä
4.6.2013	Fysioterapiayksikön kehittämispäivä. Päivän tavoitteena oli kehittää yksikön toimintaa. Opinnäytetyöhön liittyen alustimme aihetta: Fysioterapia palvelujen prosessikuvaukset ja niiden tarpeellisuus työyksikössä. Learning cafén ja ryhmätöiden avulla käsitelimme fysioterapiayksikön ydintoimintoja. sekä toiminnan rajapintoja
18.6.2013	Kehittämispäivän yhteenveto, jonka johdosta aihe tarkentui ja rajasimme aiheen.
13.8.2013 18.9.2013	Tapaamiset opinnäytetyön ohjaajan kanssa Lahden ammattikorkeakoululla. Opinnäytetyön aiheanalyysi, aiheen rajaaminen ja toimintasuunnitelma.
syksy 2013	Aiheeseen liittyvän materiaalin kokoamista, teoriapohjaan tutustumista ja opinnäytetyön kirjoittamista.
10.10.2013	Suunnitelmaseminaari
5.11.2013	Toimintakäsikirjan rungon esittely Kuntoutuksen osastokokouksessa
2.12.2013 - 9.12.2013	Pienryhmissä toimintakäsikirjan sisällön suunnittelua Avopalvelut Vuodeosastopalvelut Veteraanikuntoutus
tammi- helmikuu 2014	Toimintakäsikirjan kokoamista ja teoriapohjan syventämistä. Toimintakäsikirjan testaus ja tarvittavien muutosten tekeminen. Työn valmiiksi kirjoittaminen.
maaliskuu 2014	Työ valmis luovutettavaksi
24.4.2014	Päätöseminaari

KUVIO 1. Projektin etenemisen aikataulu

#### 7.4 Projektin ideointivaihe

Toimintakäsikirjan rungon ideointi alkoi talvella 2013. Aihe valittiin opinnäytetyön tekijöiden omasta kiinnostuksesta, Kuntoutuksen fysioterapiayksikön työntekijöiden esittämästä todetusta tarpeesta ja työn sujuvuuden lähtökohdista. Työyksikössä koettiin kehittämistarve tiedonhallinnan alueella. Ideointivaihe aloitettiin käytössä olleen tiedon haun välineen, hakemistokansion rungon kehittämisestä.

Aiheidea esiteltiin esimiehille ja heidän kanssaan keskustelussa vahvistui aiheen ajankohtaisuus ja tarpeellisuus. Keskustelussa tuli esille tarve selkiyttää fysioterapian hakemistokansion rakennetta ja helpottaa tiedon löytymistä. Toiveena oli, että toimintojen rakenteen jäsentelyn myötä kuntoutuksen toimintamallit tulevat näkyviksi ja rajapinnat suhteessa muihin toimijoihin selkiytyvät. Esimiesten toiveena oli myös etsiä perusteluja toiminnalle ”miksi teemme ja mitä teemme” ja avata sekä kirjata toiminnan kivijalka ja perustehtävä. Työn tekemisen lähtökohtana olivat palvelurakenteessa tapahtuvat muutokset ja sen luomat haasteet työn kehittämiselle ja laadun varmistamiselle. Nykypäivänä työyksiköiden on oltava mukana tulevaisuuden kehityksessä. Kuvaamalla toimintamalleja ja tuotteistamalla fysioterapian palveluja tehdään toiminnoista näkyvää.

Kehittämistyön ideointiin ja suunnitteluun osallistettiin työyhteisö mukaan jo työn alkuvaiheessa ja työn edetessä tarkennettiin työntekijöiden näkemyksiä aiheen tärkeydestä sekä sisällöstä. Työyksikön kanssa arvioitiin yhdessä työn tarpeellisuutta mm. yhteisen kehittämispäivän aikana sekä ryhmäkeskusteluissa. Jämsä ym. (2000, 56 - 57) tähdentävät että uutta luotaessa on tarpeen ennakkoluuloton vanhoista malleista vapaa, uusia mahdollisuuksia tunnistava visiointi, unohtamatta ratkaisuvaihtoehtoja joista on jo käyttökokemusta.

Kuntoutuksen kehittämispäivänä työstiettiin aihetta ryhmätyönä, jossa koottiin työntekijöiden näkemyksiä ja odotuksia toimintakäsikirjan rungon sisällöstä ja palveluiden ryhmittelystä. Työskentely toteutettiin ryhmätyönä Learning Cafe –menetelmää käyttäen. Ryhmätyön tulokset käytiin läpi yhteisesti keskustellen.

Alla on esitelty ryhmätyön tuloksia ja työyhteisön ajatuksia toimivasta toimintakäsikirjasta ja tuotteistamisesta.

Työyhteisön mielestä toimintakäsikirjan ja tuotteistamisen tulisi:

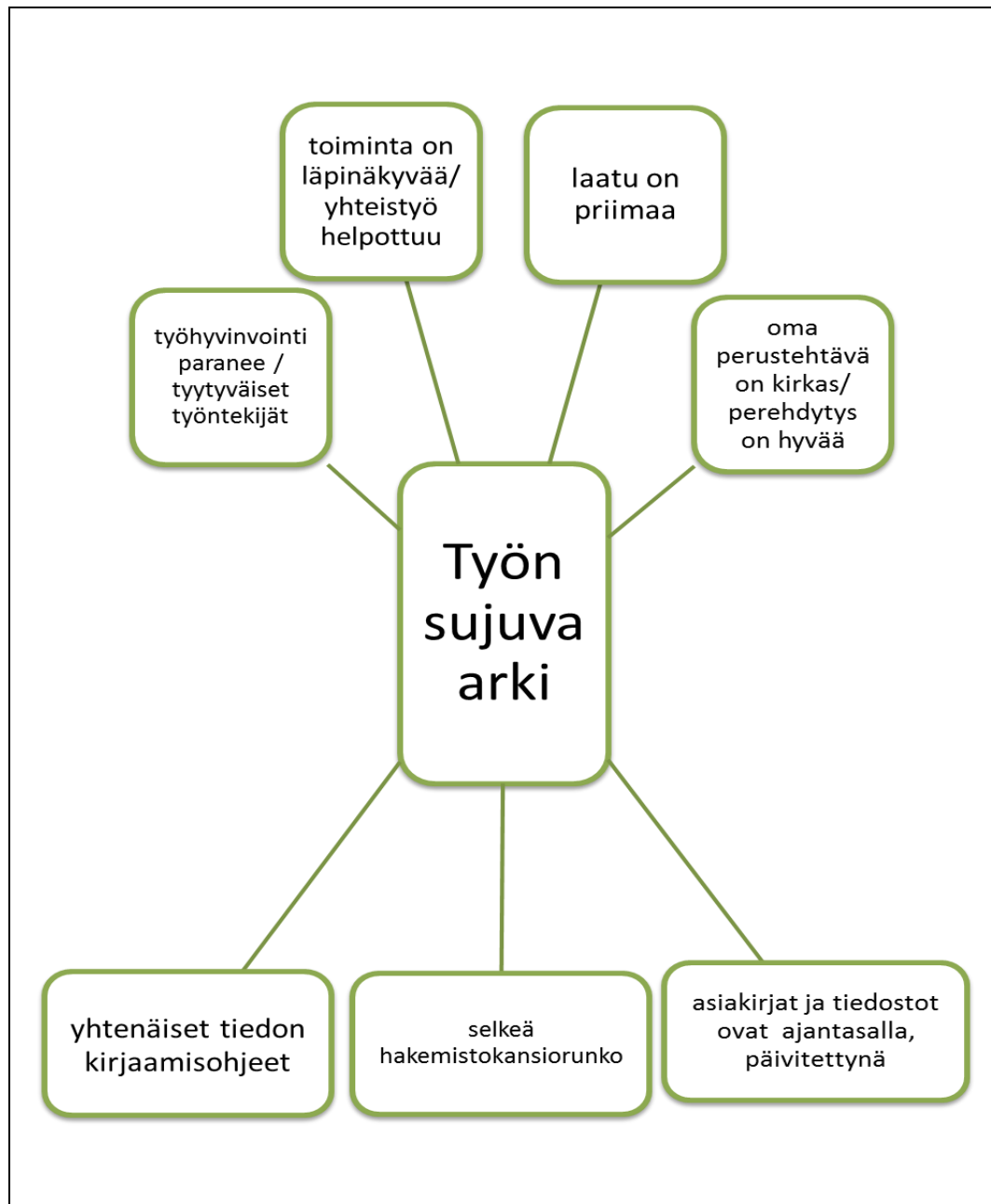
- *helpottaa perehdytystä/ perehtymistä*
- *helpottaa koulutuksen suuntaamista oikeisiin kohteisiin - raha, perustelut*
- *selkeyttää hoitoketjua, erikoissairaanhoidon - perusterveydenhuoltoa, työntekijöiden saanti helpottuu, markkinointi, sisäinen / ulkoinen*
- *tehostaa toimintaa, jää turhat asiat jää pois*
- *parantaa toisten ja oman työn arvostusta (tietää mitä toinen tekee, avoimuus lisääntyy)*
- *lisätä tietoa toiminnasta asiakkaille (esim. netti), asiakkaita ovat myös yhteistyökumppanit*
- *lisätä avoimuutta, me henkeä ja työhyvinvointia*
- *parantaa tasa-arvoisuutta hoitoon pääsyssä ja hoidossa*
- *helpottaa työntekijöiden toimintaa, kaikilla samat säännöt*
- *lisätä markkina-/ laatuarvoa – on nykypäivää*
- *auttaa huomaamaan hyvät ja kehitettävät asiat avaamalla prosessit*

Ryhmätyön tavoitteena oli avata fysioterapian toimintaa ja rajapintoja.

Kuntoutuksen henkilökunnan mielestä tärkeimpinä kuvattavina prosesseina koettiin fysioterapiapalveluiden, henkilöstöstrategian ja moniammatillisen yhteistyön kuvaaminen. Uhkana koettiin että kehittäminen voi muuttua itseisarvoksi ja se vie aikaa potilastyöstä. Myös turhautumista ja väsymistä kehittämistä kohtaan tuli esille. Ryhmätyön tulokset kirjattiin ylös ja ideoita käytettiin toimintakäsikirjan rakenteen suunnittelussa.

Ideointi vaiheessa teimme Mind Map kartan auttamaan toimintakäsikirjan sisällön hahmottumista. Mind Map kaavio tehtiin puunrungon muotoon. Nimesimme sen kehittämismänniksi (kuvio 2). Kehittämismänty auttoi jäsentelemään työn

tarkoitusta ja tavoitteita. Kehittämismännössä tukevat juuret pitävät rungon vakaasti pystyssä ja rungosta kasvaa moniulotteinen vehreä oksisto.



KUVIO 2. Kehittämismänty; työn jäsentelyn pohja

Alusta alkaen opinnäytetyön ohjaavana ajatuksena oli työn sujuva arki. Työn kuluessa monet asiat ja ajatukset muuttivat muotoaan, mutta työtä ohjaava ajatus, työn sujuva arki, oli koko työn ajan johtoajatuksena. Kehittämismännön juuret muodostuvat selkeästä hakemistokansiosta ja sen rungosta, päivitettyistä ohjeista

ja yhtenäisistä kirjaamisrakenteista. Näistä juurista muodostuivat opinnäytetyön toiminnalliset tavoitteet.

Visiona oli että juuriin kirjattujen asioiden toteutuminen parantaa arjen sujuvuutta ja edelleen sujuvampi arki parantaa oksistoihin kirjattuja asioita.

Kehittämismännyn rungossa kuvattu työn sujuva arki tarkoittaa hyvää laatua ja perehdytystä työhön. Työn sujuvuus edistää työhyvinvointia ja sen myötä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Kun perustehtävä on kirkas ja toiminta läpinäkyvää yhteistyö helpottuu ja päällekkäisyydet poistuvat, aika ja rahat riittää.

### 7.5 Projektin suunnitteluvaihe

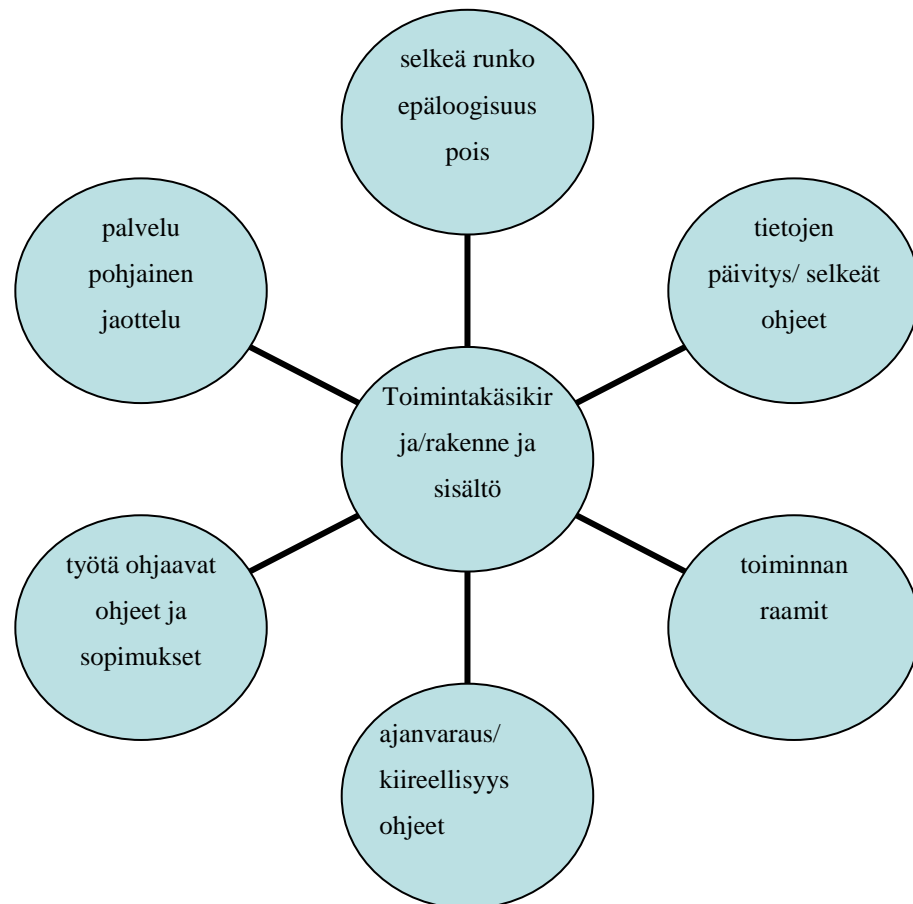
Aiheen ideoinnin jälkeen alkoi toimintakäsikirjan rungon ja sisällön suunnittelu, aiheeseen perehtyminen jatkui ja työlle suunniteltiin aikataulu. Työyksikön käytössä olevaa hakemistokäsikirjaa arvioitiin ja analysoitiin sen kehittämistarpeita.

Toimintakäsikirjan rakenteen suunnitteluun osallistettiin mukaan työyhteisö. Suunnittelua tehtiin ryhmätyönä ja sen tuloksena vahvistui että työyksikössä oli selkeä tarve toimintakäsikirjan kehittämiseksi. Toimintakäsikirjan toivottiin vähentävän muistinvaraista toimintaa. Lisäksi haluttiin että asiat on selkeästi kirjattuna asiaa ohjaavien otsikoiden alla. Tällainen järjestelmä nopeuttaisi tiedonhakua ja sen myötä tehostaisi toimintaa.

Ryhmätyön tuloksena toimintakäsikirjaan haluttiin sisällytettävän käsikirjan käyttö ja kirjaamisohjeet, palvelusisällöt, toiminnan raamit, työtä ohjaavat ohjeet ja tietojen ajan tasalla pitäminen. Ryhmätyössä esiin tulleet tarpeet sisällytettiin toimintakäsikirjaan.

Suunnitelmaseminaari pidettiin 10.10.2013. Opinnäytetyön aihe rajautui edelleen palautekeskustelun jälkeen ja työ muotoutui projektina eteneväksi kehittämistyöksi. Suunnitelmaseminaarin jälkeen tehtiin työnantajan kanssa toimeksiantosopimus. Sopimukseen kirjattiin tavoitteeksi kehittää fysioterapiayksikön käyttöön toimintaa kehittävää työkalu. Toimintakäsikirjan sisällön suunnittelua ja täydentämistä jatkettiin opinnäytetyön tietoperustaan ja projektikirjallisuuteen liittyvään aineistoon tutustumalla.

Työyksikön työntekijöiden osallistamisen varmistamiseksi haastateltiin työntekijöitä pienryhmissä, keräämällä tietoa mitä odotuksia heillä oli toimintakäsikirjalle. Työyksikön kokemukset nykyisin käytössä olevan kansion epäloogisuudesta, päivittämättömästä tiedosta ja päivitysmerkintöjen puuttumisesta tukivat aikaisempia havaintoja. (kuvio 3).



KUVIO 3. Toimintakäsikirjan rakenne ja sisältö

## 7.6 Projektin toteutusvaihe

Toimintakäsikirjan rakenteen ja sisällön suunnitelmaan nojautuen aloitettiin rungon kehittäminen. Keskeisenä työtä ohjaavana tavoitteina olivat edelleen tiedon löytymisen helpottuminen, arjen työn sujuvuus ja sen myötä työhyvinvoinnin sekä työhön perehdyttämisen parantuminen.

Käsikirjan tallennustapaa ja ulkoasua pohdittiin työyksikkömme atk-vastaavan kanssa ja päädyimme että tiedostokansio tallennetaan Kotkan Kaupungin

sisäiselle verkkoasemalle. Toimintakäsikirjan runko on tiedostokansioista ja alikansioista koostuva. Tiedostokansioiden järjestäminen oli haasteellista koska Windows ohjelma järjestää kansiot automaattisesti aakkoselliseen järjestykseen. Toimintaympäristökansion ja ydinpalvelut kansion järjestimme toimintakäsikirjan ensimmäisiksi kansioiksi jotta käyttäjä saa kokonaiskuvan toiminnasta. Tämä mahdollistui lisäämällä asiansanojen eteen numerot. Loput pääkansiot jaoteltiin sisällysluetteloon aakkoselliseen järjestykseen.

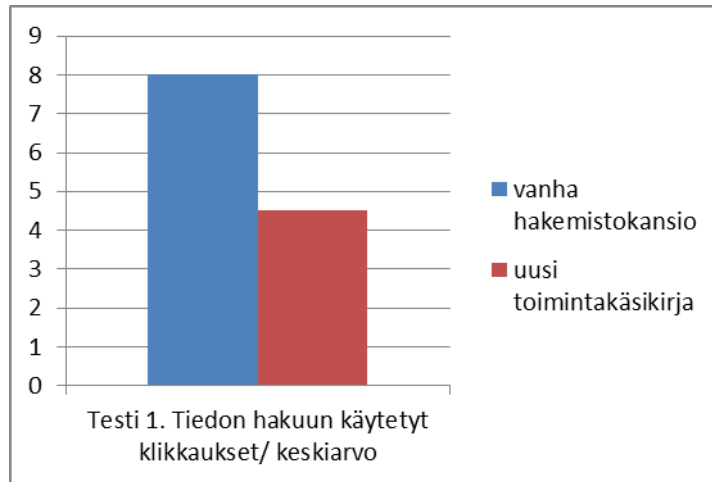
### 7.7 Toimintakäsikirjan toimivuuden testaus

Halusimme käyttäjäkokemuksia toimintakäsikirjan rungon toimivuudesta. Tietoa haettiin siitä, ovatko rungon rakenteen jäsentely sekä tiedon hakua ohjaavat asiansanat loogisia ja nopeuttavatko ne tiedon löytymistä verrattuna käytössä olevaan hakemistokansioon. Tiedonhakuun käytettyä aikaa ja klikkausten määrää testattiin vertaamalla eroa käytössä olevan hakemistokansion ja uuden toimintakäsikirjan välillä. Koetestaukseen valittiin kahdeksan kuntoutuksen työntekijää arpomalla. Testauksen aikana keskusteltiin toimintakäsikirjojen käyttökokemuksesta.

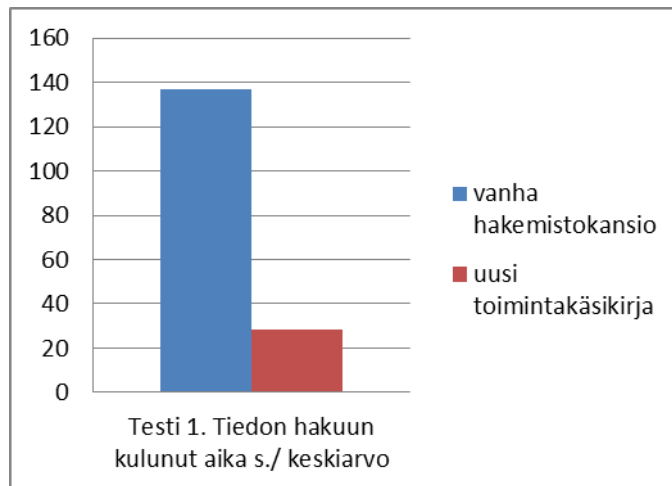
Ensimmäisenä tehtävänä oli hakea molemmista hakemistoista tasapainoa mittaava Bergin tasapainotestin ohje. Toisena tehtävänä haettiin molemmista hakemistoista avovastaanoton ajanvarausohje.



Tehtävä 1 Bergin tasapainotestin ohjeen haku (kuvio 4 ja 5).

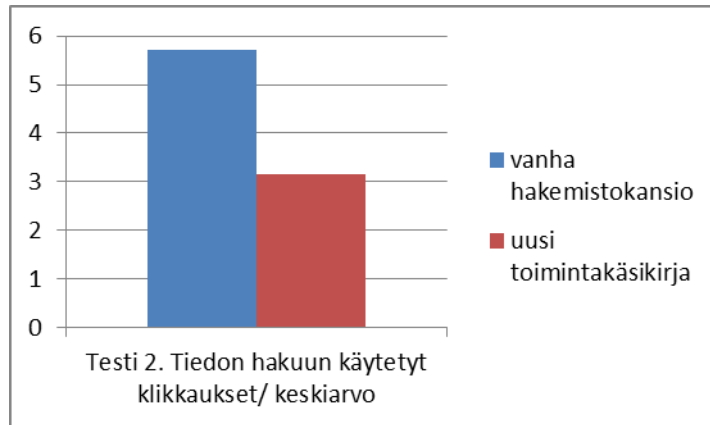


KUVIO 4. Tiedon haku/ klikkausten määrä

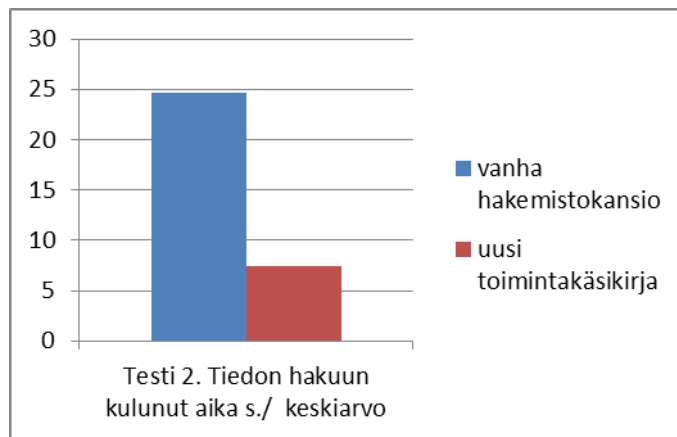


KUVIO 5. Tiedon haku/ aika

Tehtävä 2. Avovastaanoton ajanvarausohjeen haku (kuvio 6 ja 7).



KUVIO 6. Tiedon haku/ klikkausten määrä



KUVIO 7. Tiedon haku/ aika.

Tehtävä 1. tuloksena vanhasta hakemistokansioista tietoa etsittäessä klikkausten määrän keskiarvo oli 3,5 klikkausta enemmän kuin uudesta toimintakäsikirjasta. Vanhasta hakemistokansioista aikaa tiedon hakuun kului keskimäärin 1min 50s. enemmän kuin uudesta toimintakäsikirjasta. Kahdella testaajalla aikaa kului yli 3 minuuttia, jonka jälkeen keskeytimme kyseiset haut.

Tehtävä 2. tuloksena vanhasta hakemistokansioista tietoa etsittäessä klikkausten määrän keskiarvo oli 2 klikkausta enemmän kuin uudesta toimintakäsikirjasta. Vanhasta hakemistokansioista aikaa tiedon hakuun kului keskimäärin 16s. enemmän kuin uudesta toimintakäsikirjasta.

Vanhasta hakemistosta tiedon haku koettiin yleisesti turhauttavaksi. Hakua ohjaavaa asiasanaa ei löytynyt helposti, jonka takia aikaa kului ja klikkauksia tuli

paljon. Ensimmäisessä tehtävässä testaajat kokivat haun vaikeaksi ja olisivat noin minuutin yrittämisen jälkeen lopettaneet haun ja hakeneet ohjeen nopeammin internetin kautta. Testien ja sen jälkeen käytyjen keskustelujen perusteella vahvistui käsitys että uusi toimintakäsikirjan rungon rakenne ja jäsentely sekä tiedon hakua ohjaavat asiasanat ovat loogisia ja nopeuttavat tiedon löytymistä verrattuna vanhaan hakemistokansioon.

## 7.8 Projektin päättäminen

Toimintakäsikirjan arviointiin ja jatkokehittelyyn käytettiin SWOT analyysiä (kuvio 8). SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa sekä arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT-analyysissä kirjataan ylös analysoidut asiat: sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. (ISO 9001 2008, 14 – 15.)

Kaavion vasempaan osaan kuvataan myönteiset ja oikeaan kielteiset asiat. Kaavion alaosaan kuvataan organisaation ulkoiset ja yläosaan sisäiset asiat. Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. (ISO 9001 2008, 14 – 15.)

<p><b>Vahvuudet S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimii laadun hallinnan työkaluna</li> <li>- toiminnasta tulee läpinäkyvää</li> <li>- perehdytys paranee, tiedon löytäminen helpottuu</li> <li>- aikaa säästyy</li> <li>- päällekkäisyydet poistuvat</li> <li>- tiedot pysyvät ajan tasalla</li> <li>- työhön liittyvien asiakirjojen kirjaaminen yhdenmukaistuu</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tallennusalueena kaupungin sisäinen verkko ei anna mahdollisuutta muokata ulkoasusta niin houkuttelevaa ja innostavaa kuin olisimme toivoneet</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- laadun hallinta paranee</li> <li>- yhteistyön kehittyminen</li> <li>- käsikirja on kehitettävissä yksikön toiminnan markkinointiin yhteistyötahoille ja asiakkaille</li> <li>- työhyvinvointi paranee; työn sujuva arki</li> </ul>	<p><b>Uhat T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työyhteisön sitoutuminen toimintakäsikirjan ja sen ohjeiden käyttöön</li> <li>- työn kehittämisen edelleen jatkuminen</li> <li>- muutosvastarinta toiminnan muuttumista kohtaan</li> </ul>

KUVIO 8. Toimintakäsikirjan arviointi SWOT analyysillä

Uhkana koimme muutosvastarinnan uutta toimintatapaa kohtaan ja heikon sitoutumisen toimintakäsikirjan käytölle. Huomioimme tämän uhan ja osallistimme työyksikön kehittämistyöhön. Lisäksi perehdytämme ja opastamme

työntekijät työkalun käyttöön. Kirjatut käyttöohjeet helpottavat toimintakäsikirjan käyttöä ja vahvistat työntekijöiden sitoutumista.

Työelämässä tulee paljon kehittämissimpulsseja ja niiden loppuun vieminen käytäntöön saattaa jäädä kesken. Hankkeet koetaan usein työyksiköissä suunnitelmakeskeisinä eivätkä ne tule vakiintuneiksi käytännöiksi. Lopulta kehittämisen onnistuminen riippuu työntekijöiden valinnoista ja sitoutumisesta kehittämistyötä kohtaan. (Stenwall, 2012, 18.)

Kehittämistyö on lähtenyt käytännön työn ytimeistä. Työn aikana olemme pyrkineet perustelemaan työn tarpeellisuutta ja motivoimaan työntekijät mukaan suunnitteluun. Kehittämisen onnistumisen varmistamiseksi perehdytämme työntekijät toimintakäsikirjan käyttöön.

Projektin valmistui suunnitellun aikataulun mukaan. Opinnäytetyön puitteissa päätämme projektin, mutta työyhteisön on katsottava tulevaisuuteen ja toiveenamme on että toimintakäsikirjan edelleen kehittäminen on jatkuva projekti.

Toimintakäsikirja luovutetaan hankkeen tilaajille, Kuntoutuksen esimiehille julkaisuseminaarin jälkeen. Työyksikössä jatkuu toimintakäsikirjan kehittäminen. Kehittäminen käynnistyy tuotteistamisprosessina 3.6.2014 kehittämispäivän yhteydessä. Tuotteistamisprosessi on osa laajempaa palveluiden kehittämishanketta koko organisaatiossa. Swot-analyysissä kirjattuja vahvuuksia ja mahdollisuuksia voidaan käyttää hyväksi tulevassa tuotteistamisprosessissa sekä laadunhallinnassa.

## 8 TOIMINTAKÄSIKIRJA

Tarkoituksena oli koota Kotkan kaupungin kuntoutukseen toimintakäsikirja jonka rakenne on teoreettisesti perusteltu ja selkeä. Toimintakäsikirjan ulkoasu on luottamusta herättävä ja otsikointi ohjaa tiedonhakua. Tärkeänä osana oli tietojen päivityksen suunnittelu ja ohjeistaminen, jotta toimintakäsikirjan ajantasaisuus ja luotettavuus toteutuisivat. Toimintakäsikirja muotoutui yhteistyössä fysioterapian työntekijöiden kanssa, heidän tarpeita ja toiveita kuunnellen.

Toimintakäsikirja sisältää käsikirjan esittelyosan sekä uuden jäsenellän hakemistorungon. Hakemistokansioon sisällytettiin ohjeet tiedostojen tallentamisen ja päivittämisen avuksi. Tähän sisältyy tiedostojen päivittämisestä vastaavien vastuuhenkilöiden sekä yhteistyötahojen kanssa yhteyden pidosta huolehtivien henkilöiden tehtävien määrittely. Tavoitteena oli luoda selkeä hakemistokansio joka kokoaa yhteen fysioterapiayksikön ydintoiminnan, työn tekemistä ohjaavat ohjeet ja käytännöt sekä toiminnan rajapinnat.

### 8.1 Toimintakäsikirjan rakenne

Toimiakseen toimintakäsikirjan tietojärjestelmän tulee olla helppo käyttää ja ylläpitää. Tietosisällön kannalta olennaiset asiat kannattaa sisällyttää toimintakäsikirjaan ja rajata toimintakäsikirjan sisältö. Tietokantapohjainen jaottelu on hyvä pohja toimintakäsikirjan rungolle, jolloin tarvittava tieto löytyy loogisesti jaotellun hakemiston avulla, mikä tuo työhön laatua ja tehokkuutta. Tietokanta on tietotekniikassa käytetty termi. Se tarkoittaa tietovarastoa joka sisältää tietoja, joilla on yhteys toisiinsa. (Lecklin 2006, 98 - 99.)

Hellman (2003) sanoo, että liiketoiminnassa, sen johtamisessa ja hallinnassa tarvitaan hyvin monenlaista tietoa ja mitä moniulotteisemmaksi ympäristömme muuttuu, sitä enemmän syntyy tietoa jota tarvitsemme. Tiedon määrän lisääntyminen ei lisää ihmisten kykyä käsitellä tietoa, jonka vuoksi tiedon esittämisen, käsittelyn ja jakamisen vaatimukset kasvavat. (Hellman 2003, 165.) Vaikka Hellman puhuu tietoteknologiasta liiketoiminnassa, voidaan asiaa tarkastella myös julkisessa terveydenhuollossa. Tärkeää on että yksikössä tai organisaatiossa määritellään omat tietotarpeet ja käyttäjäkohteet, jonka perusteella

voidaan toteuttaa vaatimusten mukaiset tietosisällöt, käsittelyrutiinit sekä tiedon esittämistavat. Tiedon tulisi vastata organisaationsa todellisuutta, jolloin se olisi hyödynnettävissä organisaation sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa yhteistyötahojen kanssa. (Hellman 2003, 165.)

Toimintakäsikirjan rakenteen jaottelussa voidaan käyttää teoreettisena pohjana Luukkosen, Mykkäsen, Itälän, Savolaisen ja Tammisen (2012, 38) prosessikuvaamisen kuusitasomallia (kuvio 9). Kuusitasomallissa on jaoteltuna toimintaympäristötaso, yleiskuvataso, prosessitaso, toimintotaso, tehtävätaso, ja tekotaso.

Luukkosen ym. (2012, 38 - 40) kuusitasomallin toimintaympäristötasossa kuvataan organisaation toimintaympäristö, sisältäen asioita joilla on merkitystä organisaation toimintaan. Toimintaympäristönä voidaan kuvata mm. organisaation maantieteellinen sijainti, lait, yhteistyökumppanit, asiakkaat, toimintaympäristön palvelurakenne, päätösvalta ja vastuut.

Yleiskuvatasolla puolestaan kuvataan organisaation sisäisiä malleja ja luodaan kokonaiskuva toiminnasta. Lisäksi tällä tasolla kuvataan organisaation arvoketju ja toimintokokonaisuudet sekä ydinprosessit. Toimintamalleja kuvatessa tarkoituksena ei ole kuvata elementtejä yksityiskohtaisesti. (Luukkonen ym. 2012, 38 - 40.)

Prosessitasolla kuvataan tehtävien työnkulut. Toimintotasolla kuvataan työnkulkua ja vuorovaikutusta tehtäväkokonaisuudessa. Tehtävätasolla kuvataan yhteen toimintoon tai prosessivaiheeseen kuuluvat tehtävät, sekä toiminnan kannalta merkittävät rajapinnat tietojärjestelmiin. Teko-tasolla toiminnan kuvauksia tarkennetaan. (Luukkonen ym. 2012, 38 - 40.)



## KUVIO 9. Kuusitasomalli (Luukkonen ym.2012)

### 8.2 Toimintakäsikirjan sisältö

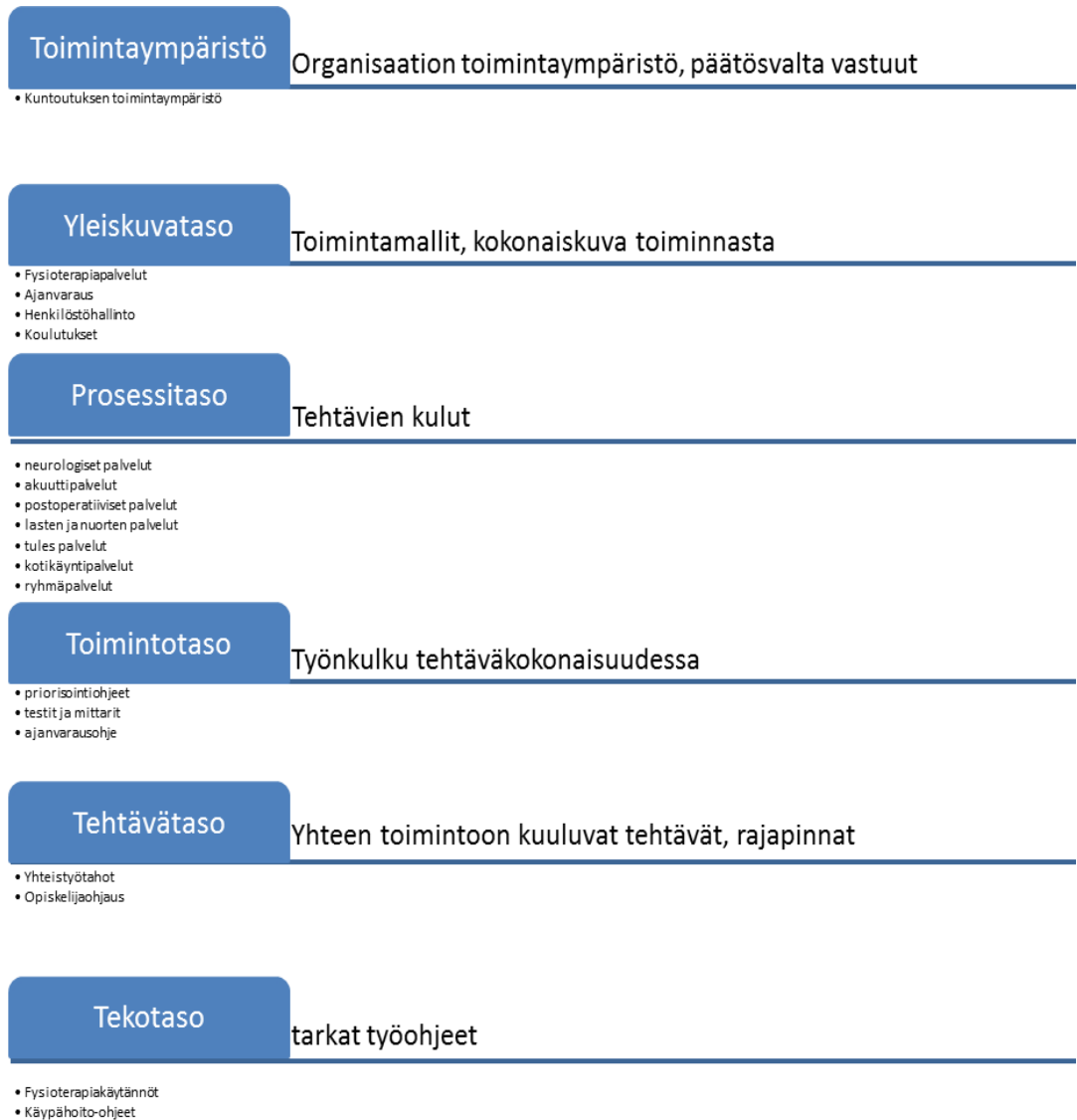
Kuntoutuksen toimintakäsikirjan rungon rakenteen looginen jaottelu oli hyvin haastavaa, sillä mikä on toiselle loogista, ei välttämättä ole sitä toiselle. Täysin valmista teoriaa rungon rakenteelle ei löytynyt. Rakennetta miettiessämme määrittelimme organisaation ydin- ja tukipalveluita sekä ensisijaisesti työntekijöiden eli toimintakäsikirjan käyttäjien tietotarpeita. Kansioiden nimeämistä ja tietosisältöjä miettiessämme tarkoituksenamme oli, että tieto on hyödynnettävissä myös organisaation ulkoisessa toiminnassa, yhteistyötahojen kanssa. Tämä asetti haastetta rungon rakentamiselle. Erilaisia vaihtoehtoja pohdittuamme, toimintakäsikirjan toimintaympäristön esittely- sekä ydintoiminnot kansio sijoitettiin kansion alkuun pääkansioiksi. Tämä palvelee sekä sisäistä, että ulkoista informaatiotoimintaa. Ydintoiminnot jaoteltiin avo-, vuodeosasto-,



veteraani- ja lääkinällisen kuntoutuksen palveluihin, omiksi kansioiksi, koska em. toimintojen palveluprosessit ja tiedontarve eroavat osittain toisistaan.

Pääkansioiksi nimesimme myös tukipalveluita sillä perusteella, että ne liittyvät kaikkien toimintakäsikirjan käyttäjien tiedontarpeeseen tai ne ovat täysin oma aihepiirinsä.

Toimintakäsikirjan rakenteen jaottelussa käytimme teoreettisena pohjana mukaillen Luukkosen ym. (2012, 38) prosessikuvaamisen kuusitasomallia (kuvio 10). Kuusitasomallissa on jaoteltuna toimintaympäristötaso, yleiskuvataso, prosessitaso, toimintotaso, tehtävätaso, ja tekotaso. Pääkansiot jaoteltiin toimintaympäristötason ja yleiskuvatason mukaan. Alikansioihin sijoitettiin prosessi-, toiminta-, tehtävä- ja tekotason toimintoja.



KUVIO 10. Kuntoutuksen toimintakäsikirjan runkosuunnitelman malli (Luukkosen ym. 2012 mallia mukailten)

Toimintakäsikirja sisältää toimintaympäristön esittelyn, fysioterapian ydintoiminnot, ja fysioterapian raja- ja liittymäpinnat muiden organisaatioiden kanssa, selkiyttäen fysioterapian toiminnan peruskivijalan, ketä olemme ja miksi olemme olemassa. Lisäksi toimintakäsikirja sisältää fysioterapian tukipalveluita ja työn tekemiseen sekä turvallisuuteen liittyviä ohjeita ja säädöksiä.

Kuntoutuksen toimintakäsikirja rakentuu kuudestatoista (16) pääkansioista, jotka on nimetty palveluiden ja toimintojen mukaan. Kansiot on pyritty nimeämään niin että käyttäjä pystyy sen mukaan arvioimaan kansion sisällön. Pääkansion otsikko ohjaa tiedonhakua alikansioista ja alikansion otsikko ohjaa edelleen tiedon hakua alemman tason kansioista.

Ensimmäisen kansio on nimeltään toimintakäsikirjan esittely kansio. Esittely osioon sisällytettiin kuvaus tuotteesta ja ohjeet kansion käytöstä. Kansioon laadittiin kirjaamissuosituksia, ohjaamaan sisällön kirjaamista ja asiakirjojen rakennetta. Tietojen ajantasaisuuden varmistamiseksi laadittiin ohjeet tietojen tallentamisesta ja päivittämisestä. Päivitysohjeisiin sisällytettiin päivityksestä vastaavien henkilöiden tehtävät.

Seuraavassa pääkansiossa esitellään kuntoutuksen toimintaympäristöä. Kansio sisältää ylimmän organisaation esittelyn ja linkit Kotkan kaupungin intranet sivuille, jossa on organisaation tarkempi hierarkian esittely. Lisäksi kansiossa on kuntoutusyksikön esittely, sisältäen yksikön kuvauksen, toiminnan periaatteet ja yhteistyötahot sekä rajapinnat eri toimijoiden kanssa.

Seuraavat kaksi pääkansiota sisältävät yleiskuvatason palveluita, joita ovat ajanvaraus- ja fysioterapiapalvelut. Loput pääkansiot ovat tukipalveluita ja kuuluvat pääosin toimintotasolle. Nämä tukipalvelut ovat olennaisia työn tekemisen kannalta, jonka vuoksi ne jaoteltiin pääkansioiksi tietosisältöön ohjaavan asiasanan mukaan.

Prosessitasolla on kuvattuna fysioterapian ydinpalvelut, joita ovat avovastaanotto- vuodeosasto- ja veteraanipalvelut sekä lääkinnällinen kuntoutus. Prosessitasolla kuvataan toimintamalleihin kuuluvat tehtävien kulut yleiskuvatasoa tarkemmin.

Alikansioita on useammassa tasossa ja niihin on sisällytetty toiminto- ja tekotason toimintoja. Kansioihin on tarkempia työn tekemiseen liittyviä ohjeita, mittareita ja linkkejä.

### 8.3 Tiedon oikeellisuus ja ylläpito

Työntekijöiden haastattelujen ja käytännön työssä havaitun toiminnan perusteella on huomattu että sovittuja asioita on vaikea muistaa. Osa tiedosta on hiljaisena, ei kirjattuna tietona työntekijöillä. Kirjatun tiedon oikeellisuudesta ei ole täyttä varmuutta, koska tietojen päivittämistä ei ole vastuutettu. Nämä asiat vaikuttavat osaltaan siihen että tiedon hallintaan kuluu liikaa aikaa.

Muistia tarvitaan päivittäin ja lähes joka ammatissa ja kaikissa työtehtävissä. Yhä useammat työntekijät käyttävät työssään tietoteknisiä laitteita ja käsittelevät suuria tietomääriä, jonka vuoksi tiedonkäsittelyn vaatimukset korostuvat. Vaativien tehtävien suorittaminen kuormittaa työmuistia, muistijärjestelmää, jossa ylläpidetään ja työstetään senhetkisessä tehtävässä tarvittavaa tietoa. Työmuisti on tärkeä mm. lukemisessa, laskemisessa, päätöksen teossa, ongelman ratkaisussa ja oppimisessa. Työmuistiin liittyy useita rajoituksia, joiden vuoksi se muodostaa pullonkaulan ihmisen toiminnalle. Työmuistissa pystytään käsittelemään kerrallaan vain noin kolme- neljä tietoyksikköä. Muistin kuormittuminen ilmenee unohteluna, virheinä, toiminnan hidastumisena, olennaisen tiedon hukkaamisena sekä oppimisen ongelmina. (Työterveyslaitos 2013b.)

Hellmanin (2003) mukaan tehokkaat työkalut edellyttävät että tiedon oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen liittyvät perusasiat ovat kunnossa. Tiedon oikeellisuus on työkalun kannalta ratkaiseva käyttövoima. Hiemankin väärä tieto on arvotonta ja siitä syntyy helposti oravanpyörä. Epäluotettavaa tietoa ei uskalleta käyttää, käyttämättömyyden takia tieto jää päivittämättä, eikä pysy ajantasaisena ja tilanne huononee edelleen. Tiedon ylläpito, täydentäminen sekä oikeellisuuden varmistaminen pitäisi olla systemaattista toimintaa. Keinoina tähän voidaan käyttää tiedon ylläpidon vastuuttamista tietyille henkilöille ja kriittisten tietojen seuranta määrätyn väliajoin. ISO 9001 (2008) ja Lecklin (2006) määrittävät että tietojärjestelmän toimivuuden ja ylläpidon kannalta järjestelmän hallintaan tulee nimetä vastuuhenkilö, joka keskitetysti huolehtii järjestelmästä ja tietojen ylläpidosta. (Hellman 2003, 166 – 167; ISO 9001 2008; Lecklin 2006, 99.

Tiedon ajan tasalla pitäminen edellyttää Hellmanin (2003) mukaan että kaikki käyttävät järjestelmää sovitulla tavalla ja tuntevat oman informaatiovastuunsa.

Lisäksi on varmistettava että järjestelmään tulevat uudet ja korjattavat tiedot ovat oikein. Tiedon ylläpitäminen tulee valtuuttaa selkeästi ja kriittisille tiedoille asettaa aikarajat. Tiedon oikeellisuutta tulee tarkkailla ja mitata säännöllisesti. Tietojen ajan tasalla pitäminen edellyttää järjestelmän oikeanlaista tietorakennetta, yhteisiä pelisääntöjä järjestelmän käytöstä ja järjestelmällisiä tarkistuksia tiedon oikeellisuudesta. (Hellman 2003, 166 - 168.)

Kuntoutuksen toimintakäsikirjassa on sisällytettyä samaa tietoa ja linkkejä useassa kansiossa. Tiedon alkuperäinen tallennuspaikka eli juuri on tietojen päivittämisen alusta. Päivitettäessä tieto päivittyy kaikissa kansioissa, joihin tieto on sisällytetty pikakuvakkeena. Tämä mahdollistaa nopean ja vaivattoman tietojen päivittämisen ja varmistaa tietojen ajantasaisuuden kaikissa kansioissa.

#### 8.4 Toimintakäsikirjan tallennusalusta

Toimintakäsikirja tallennetaan sähköiseen muotoon Kotkan kaupungin sisäiseen lähiverkkoon H-asemalle. H-asema on juurikansio jonka alaisuudessa Kotkan kaupungin sisäisen lähiverkon kansiot sijaitsevat. Lähiverkossa käyttäjillä on oikeudet selata oman yksikön tiedostoja, mutta vain erikseen nimetyillä käyttäjillä on oikeudet siirtää, kopioida tai poistaa tiedostoja. Tiedostokansio, johon toimintakäsikirja tallennetaan, on nimeltään Kuntoutus. Tiedosto on tietoa sisältävä kokonaisuus, joka sisältää asiasisällön mukaisesti jäsenneltäviä kansioita. Tiedoston käyttäjä pääsee nopeasti tiedostoon tietokoneen työpöydällä olevan pikakuvakkeen avulla.

## 9 POHDINTA

Työyksikkömme toimintaa kehittävällä toimintakäsikirjalla on tarkoitus välillisesti vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuden lisäksi myös asiakastyytyväisyyteen. Tulevaisuudessa, kun toimintakäsikirjan rungon mukainen sisältö on valmis, toimintakäsikirjan on tarkoitus täsmentää ja kirkastaa yksikkömme palveluja sekä omalle työyhteisölle, että yhteistyötahoille. Kun tehtävät ja palvelut on vakioitu sekä tiedot ajan tasalla, paranee työn tehokkuus ja tasalaatuisuus. Opinnäytetyössämme luotu toimintakäsikirja on hyvä lähtökohta jatkaa laatukäsikirjan sisällön kehittämistä ja palveluiden tuotteistamista.

Mietimme asioita monelta kannalta ja kävimme keskusteluja kollegojen kanssa etsiessämme ratkaisuja epäkohtiin. Harkitsimme opinnäytetyön aiheeksi mm. työhömmme liittyvien prosessien kuvaamista, laatukäsikirjan tekemistä sekä perehdytyskansion laatimista. Monien käänteiden ja keskustelujen jälkeen päädyimme opinnäytetyönämme kehittämään sähköistä työasemaamme, joka sisältää työhön liittyvää tietoa ja ohjeita.

Seuraava haaste työssämme oli aiheen rajaus. Ohjaava opettaja muistutti meitä usean kerran työn laajuudesta ja rajauksen tärkeydestä. Hän viestitti meille, ettei kaikkia ongelmia ole tarkoitettu meidän ratkaistavaksi. Voimme aloittaa kehitystyön ja tehdä suunnitelman jatkosta, mutta näiden opintopisteiden puitteissa ei ole mahdollista puuttua kaikkiin epäkohtiin.

Mielestämme kuitenkin toimintakäsikirja on sellainen kehittämistyö, joka hyvin toimiessaan vaikuttaa osaltaan tässä työssä käsittelemimme epäkohtiin ja sen myötä arjen sujuvuuteen. Optimaalisesti toimiva käsikirja sisältää kaikki työhön ja sen tekemiseen liittyvät prosessit ja ohjeet, mikä parantaa palvelujen yhtenäisyyttä ja vähentää muistin varaista toimintaa ja muistin kuormittumista. Hyvä käsikirjan päivityssuunnitelma parantaa jatkuvasti muuttuvan tiedon luotettavuutta. Lisäksi perehdytys selkiytyy.

Uudistuva organisaatio on aina myös oppiva organisaatio, joka pystyy sietämään keskeneräisyyttä. Keskeneräisyyden sietäminen kehittämisessä on tärkeää, organisaatiosta ei tule koskaan valmista. (Virtanen 2009,89.) Opinnäytetyömme oli laaja ja työn aikatauluttaminen on ollut vaativaa. Työn tekemistä on

helpottanut että työskentelemme samassa työpaikassa ja motivaatiota kehittämistyötä kohtaan on lisännyt se että työ tehdään omaan työyksikköön - omaan käyttöön. Työn loppuvaiheessa oli vaikea laittaa työlle piste. Sen lisäksi että olemme tämän työn toteuttajia, tulemme olemaan sen käyttäjiä. Käyttäjänäkökulmasta katsottuna meillä olisi ollut tarve jatkaa toimintakäsikirjan kehittämistä sisällön osalta, mutta näiden opintojen puitteissa se ei ollut mahdollista. Työyksikkömme on motivoitunut jatkamaan toimintakäsikirjan sisällön kehittämistä. ja sisällön rakentaminen palveluvastaavien- ja päivityssuunnitelman kehittelyn osalta on jo aloitettu. Allekirjoitamme Virtasen (2009) ajatuksen; ” organisaatiosta ei tule koskaan valmista”

Toimintakäsikirjan laatua arvioimme testaamalla sen käyttöä opinnäytetyön loppuvaiheessa. Jatkossa toimintakäsikirjan laatua voidaan arvioida työn käyttöönoton jälkeen. Keinona voi olla työn sujuvuuden havainnointi, keskustelut työntekijöiden kanssa sekä SWOT-analyysi. Virtasen (2009) mukaan laatu ei ole absoluuttinen asia, mikä on toiselle laatua, ei ole sitä toiselle. Laatu on myös kokemuksellinen asia. Laatu voidaan havaita vaikka mittareita ei olisikaan, työn tekemisen kautta ja työskentely ilmapiirin kautta. (Virtanen 2009, 207- 209, 221.)

Pyrimme markkinoimaan tuotetta työyhteisölle arjen työn sujuvuuden näkökulmasta. Tiedonhallinnan parantuminen vapauttaa aikaa perustehtävän tekemiseen. Kun tiedonkulku paranee ja työyhteisö sitoutuu yhteisesti sovittuihin käytäntöihin, toiminnan laatu paranee. Sujuva arki parantaa yhdessä tekemisen meininkiä ja työssä innostumista jonka myötä työhyvinvointi työyksikössä paranee.

Nykypäivän organisaatiot ovat muutoksessa, teknologia kehittyy ja tietotulva on valtavaa. Tiedon hallinnan kehittäminen on organisaation toimintakyvyn kannalta keskeistä (Stenvall & Virtasen (2012, 137, 140). Työyksikön johto on nähnyt toimintakäsikirjan kehittämisen tärkeänä ja uskomme että organisaatiossamme on myös tulevaisuudessa halua edelleen kehittää työyksikön tiedon hallintaa.

## 9.1 Työn eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen. Aihe on lähtenyt käytännön työn tarpeesta, työnantajan ja työntekijöiden kanssa yhdessä kehittäen. Työn tekemistä varten on saatu lupa hankkeen toteuttamiseksi organisaation ylemmältä esimieheltä. Työn tuote, toimintakäsikirja tulee käytännön työelämän käyttöön ja on hyödynnettävissä päivittäisen työn tekemisen apuna. Opinnäytetyön tekijöiden oma kiinnostus aihetta kohtaan ja käytännön kokemus sen tarpeellisuudesta lisäävät työn eettisyyttä. Toisaalta rooli, että olemme sekä työn kehittäjiä ja käyttäjiä, oli työtä tehdessä haaste. Työn tekemisen aikana oli arvioitava että työ ei lähde omista henkilökohtaisista tarpeista, vaan organisaation ja työn sisällön tarpeista. Uskomme toimintakäsikirjan parantavan työyksikön toiminnan luotettavuutta ja uskottavuutta sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta katsottuna.

Työn luotettavuutta olemme varmistaneet käyttämällä aiheeseen liittyvää ajantasaista ja monipuolista teoriapohjaa. Työssämme olemme käyttäneet alkuperäislähteitä. Lähdeviitteet olemme merkinneet ohjeiden mukaan ja lähteiden käyttö on ollut rehellistä ja asianmukaista. Teoriapohjaa tarkastelimme kriittisesti, koska aiheen ympärillä oleva teoria oli moniulotteinen, ja sen vuoksi viitekehysten rajausta oli haastava. Aiheen tarkalla rajauksella varmistimme teoriapohjan eettisyyttä.

Raportissa olemme kuvanneet työn eri vaiheet. Lisäksi olemme perustelleet työn merkittävyyttä työtä ohjaaviin lakeihin ja asetuksiin viitaten. Nämä perustelut lisäävät työn luotettavuutta, läpinäkyvyyttä ja eettisyyttä.

## 9.2 Oma oppiminen

Tämän työn myötä olemme oppineet näkemään kehittämisen uusin innovatiivisin ajatuksin. Olemme huomanneet että työntekijöiden tarpeista lähtevä kehittäminen on tärkeä osa työyksikön kehittymistä muuttuvassa työelämässä. Työntekijä on oman työnsä asiantuntija mutta kehittämisen raamit määrittelee organisaation johto.



Opinnäytetyömme on ollut haastava, koska aihe liittyy työn organisointiin ja tiedonhallinnan kehittämiseen, joka ei ole fysioterapeutin perustehtäviin kuuluvaa. Koemme että olemme onnistuneet haasteessa, ja oppineet teorian kautta tiedonhallinnan jäsentelyä ja pystyneet rakentamaan konkreettisen käsikirjan ja perustelut käsikirjalle ja sen tarpeellisuudelle. Lisäksi olemme oppineet projektityöskentelyä.

Tämän työn myötä innovatiivisuus ja kehittämisen tärkeys ovat vahvistuneet meille entisestään. Kehittäminen on ajankohtaista nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyömme oli laaja ja työn aikatauluttaminen on ollut vaativaa. Opinnäytetyön tekeminen päivätyön ohella on ollut haastavaa ja työn edetessä olemme oppineet sietämään keskeneräisyyttä ja projektityöskentelyn vaatimaa työn aikatauluttamista. Tiedon hakeminen on ollut haastavaa, ja olemme työn myötä kehittyneet siinä. Lähdemateriaalia kootessa olemme oppineet tarkastelemaan tietoa kriittisesti ja valitsemaan aiheeseen soveltuvaa tietoa.

## LÄHTEET

Hall, A. & Walton, G. 2004. Information overload within the health care system: a literature review Article first published online: 10 JUN 2004. Health Information & Libraries Journal, Volume 21, Issue 2, pages 102 – 108, June 2004. DOI: 10.1111/j.1471-1842.2004.00506.x. [viitattu 18.2.2014]. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-1842.2004.00506.x/full>

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja strategiat. Helsinki: WSOY.

Hellsten, K. & Röberg, M. 2003. Kirjaa ja kehitä – Opas laadun kehittämiseen fysioterapia-alalle. Turku: Kvaliteekki. [viitattu 3.10.2013]. Saatavissa: URN:NBN:fi-fe20031469

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huotari, J. & Salmikangas, E. 2014. Projektihallinnan perusteet. Johdanto, määritelmät. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [viitattu 8.4.2014]. Saatavissa: [http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010\\_2.pdf](http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010_2.pdf)

ISO 9001:2008 Laatukäsikirjan laatimismalli FK/ Finanssialan Keskusliitto. [viitattu 9.3.2014]. Saatavissa:

[https://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO\\_9001\\_2008\\_Laatuskikirjan\\_laatimismalli\\_FK2009.pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatuskikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf)

Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Karlsson, Å., Marttala A. 2001. Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Katz, B.R, du Preez, N.D. S, Schutte & C. S. L, 2011. Definition and roel of an innovation strategy. Department of Industrial Engineering. Induvation co.Stellenbosch University, RSA. [viitattu 18.3.2014]. Saatavissa: [http://scholar.google.fi/scholar?as\\_ylo=2010&q=definition+of+strategy&hl=fi&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.fi/scholar?as_ylo=2010&q=definition+of+strategy&hl=fi&as_sdt=0,5)

Keskikiikoinen M. 2010. Tietokoneen ajokorttikirja. Helsinki: Ws Bookwell Oy

Kettunen, S. Onnistu projektissa. 2009. Helsinki: WSOYpro.

Kiianmies M. 2010. Windows 7 tehokäytössä. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Kivistö, A. 2003. Talousohjaus ja tuotteistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pirkanmaan Ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Numero 5. Tampere.

Korpela, T. 2013. Laatu sosiaali- ja terveysalalla luennot. Lamk opintomateriaalit. [viitattu 3.4.2013]. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/>

Kotkan kaupunki, 2013a. Henkilöstöstrategia 2013 – 2015 [viitattu 11.11.2013]. Saatavissa:

[http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkaww\\_wstructure/17268\\_Kotka\\_Henkilostostrategia\\_2013-2016.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkaww_wstructure/17268_Kotka_Henkilostostrategia_2013-2016.pdf)

Kotkan kaupunki 2013b. Kaupunkistrategia 2013-2016. Kaupunginvaltuustossa hyväksytty 19.8.2013. [viitattu 11.11.2013]. Saatavissa:

[http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkaww\\_wstructure/19663\\_Kaupunkistrategia\\_2013-2013\\_hyvaksytty.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkaww_wstructure/19663_Kaupunkistrategia_2013-2013_hyvaksytty.pdf)

Kotkan kaupunki 2013c. Kuntoutus / Fysioterapiapalvelut. [viitattu 11.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.kotka.fi/asukkaalle/terveyspalvelut/kuntoutus/fysioterapiapalvelut>

Kotkan kaupunki 2012d. Kotkan kaupungin organisaatio. [viitattu 11.11.2013]. Saatavissa:

[http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkaww\\_wstructure/17219\\_kotka\\_org\\_kaavio\\_HR\\_28.10.2011.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkaww_wstructure/17219_kotka_org_kaavio_HR_28.10.2011.pdf)

Kotkan kaupunki 2013e. / Rintamaveteraanien kuntoutus. [viitattu 11.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.kotka.fi/asukkaalle/terveyspalvelut/kuntoutus/veteraanikuntoutus>

Kuntaliitto 2012. Tuotteistus. [viitattu 23.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamisty/tootteistusmalli/Sivut/default.aspx>

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

Lillrank, P., Kujala, J. & Parviainen, P. 2004. Keskenikäinen potilas. Terveydenhuollon tuotannonohjaus. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Lerssi- Uskelin, J. & Vanhala, A., 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Helsinki. [viitattu 9.9.2013]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti\\_innostunutta\\_tyoyhteisoa](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa)

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S., Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. SOLEA-hanke. Itä-Suomen yliopisto, Aalto-yliopisto. [viitattu 10.10.13]. Saatavissa: <http://www.uef.fi/solea>

Manka. M-L., Hakala. L., Nuutinen, S. & Harju, R., 2009. Työn iloa ja imua. Ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto Kuntoutussääntiö. Tammerprint Oy. [viitattu 5.6.2013]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/synergos>

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Potilasturvallisuusopas. 2010. [viitattu 2.2.2014]. Saatavuus: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/b6783c8b-f465-403b-85f7-90f92f4c971f>

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011. Työympäristön ja hyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Tampereen yliopistopaino.

Stakes. 2008. Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008/38. Helsinki: Valopaino Oy. [viitattu 21.9.2013]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76850/R38-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>

Stenwall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Helsinki: Tietosanomat Oy

Terveydenhuollon ammattihenkilön yleiset velvollisuudet. 559/2010.

Täydennyskoulutusvelvollisuus 18§. [viitattu 4.3.2014]

Saatavissa:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559#L3P17>

Terveydenhuoltolaki. 1326/2010. [viitattu 4.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L1P8>

THL. 2013. [viitattu 21.9.2013]. Saatavissa:

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi).

Toivonen, M. 2012. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen, CIMO workshop, 5.6.2012, Tutkimusprofessori Marja Toivonen Teknillinen tutkimuskeskus VTT. [viitattu 20.4.2014]. Saatavissa:

[http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934\\_Asiantuntijapalveluiden\\_tuotteistaminen\\_Toivonen\\_05062012.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf)

Työhyvinvointia hyvinvointityöhön-opas. 2011. Sosiaalialan työnantajat ry, Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestöt TNS ry, Julkisten hyvinvointialjone liitto JHL ry, Sosiaalialan korkeakoulujen ammattijärjestö Talentia ry, JYTY-PARDIA-STHL-neuvottelujärjestö. [viitattu 1.3.2014]. Saatavissa:

[http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia\\_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf](http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf)

Työterveyslaitos. 2012a. [viitattu 11.10.2013]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2012b. [viitattu 11.10.2013]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/kognitiivinen\\_ergonomia/tietoa\\_muistin\\_toiminnasta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/kognitiivinen_ergonomia/tietoa_muistin_toiminnasta/sivut/default.aspx)

Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti- opas kunta-alan projektityöskentelyyn.

Suomen Kuntaliitto. Helsinki. [viitattu 12.5.2014]. Saatavissa:  
<http://www.kuntaliitto.fi> ISBN 978-952-213-297-0 (pdf)

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen Opinnäytetyö. Helsinki:  
Tammi.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Viskari, S. 2009. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja  
seminaarityöskentelyyn. 5. uudistettu painos. Tampere: Tampereen  
Yliopistopaino Oy.

## LIITTEET

### Liite 1-Käytetyt hakusanat ja tietokannat

Asiasanastot ja tietokannat: YSA, Helecon online, Google, Google scholar, Academic Search, Arto, Masto ja Ebsco.

Ysa haku		
laatu	laatu	laatutyö
laadunhallinta	quality	laatujärjestelmät
	laatukäsikirja	
	qualitymanual	
tuotteistus	tuotteistaminen	
	productization	
	laatu+ tuotteistaminen	
laatu and tuotteistaminen		
hiljainen tieto	tieto-hiljainen tietokokemustieto	
tietokannat	tietojenkäsittely	tekstitietokannat
	tiedonhakujärjestelmät	database tietovarastot
projekti	project hanke	kehittämiprojektit kehittämishankkeet

Liite 2- Toimintakäsikirja erillisenä tiedostona