

Kati Kaihovirta

”TÄYTYY OLLA NYKYTILA JA TAVOITE”
Tiedolla johtamiseen vaikuttavat tekijät Keski-
Uudenmaan sosiaali- ja terveystalokuntayhtymän
ikäihmisten palveluissa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Kesäkuu 2021

TIIVISTELMÄ

Kati Kaihovirta: "TÄYTYY OLLA NYKYTILA JA TAVOITE"

Tiedolla johtamiseen vaikuttavat tekijät Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystalvvelukuntayhtymän ikäihmisten palveluissa

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotiede

Kesäkuu 2021

Tiedon määrä yhteiskunnassamme lisääntyy vauhdilla. Tietoa tuotetaan ja hyödynnetään monin eri tavoin. Suuresta määrästä tietoa tulee kyetä löytämään olennainen, luotettava, tieto ja sitä on tulevaisuudessa osattava yhä tehokkaammin hyödyntää, jotta rajallisia resursseja voidaan käyttää tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Valtioneuvosto onkin julistanut vuoden 2021 Tutkitun tiedon teemavuodeksi. Lisäksi Sosiaali- ja Terveysministeriössä on käynnistetty sote-uudistuksen yhteydessä Toivo-ohjelma, jonka tavoitteena on parantaa tiedon tuottamista, tallentamista ja hyödyntämistä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tiedon määrän lisääntyessä kiihtyvällä vauhdilla ja toimintaympäristön muuttuessa organisaatioiden tulee kyetä sopeuttamaan toimintaansa yhä ketterämmin. Tiedolla johtaminen tarjoaa tähän työkaluja. Jotta tiedolla voidaan johtaa, organisaation rakenteiden ja toimintatapojen tulee tukea tiedon hyödyntämistä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä tiedolla johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuskysymyksenä oli: Mitkä tekijät vaikuttavat tiedolla johtamiseen Keski-uudenmaan sote-kuntayhtymän ikäihmisten palveluissa? Tutkimuskohteeksi valikoitui Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystalvvelukuntayhtymä (Keusote). Tiedolla johtaminen on kirjattu sote-kuntayhtymän strategiaan ja sen kehittämiseksi on perustettu oma hankkeensa. Tutkimuksen aineisto muodostui hankkeen pöytäkirjoista ja loppuyhteenvedoksi muodostuneesta hypoteesikanvaasista. Tutkimusmetodi on laadullinen, jotta tiedolla johtamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä saataisiin mahdollisimman tarkka kuvaus.

Tiedolla johtamiseen Keusote:ssa vaikuttavat tulosten mukaan tarkoituksenmukaisten mittareiden puute, tiedonkulun haasteet, resurssien määrä ja osaaminen sekä tarve hahmottaa kokonaiskuva. Tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa ja tiedolla johtamisen keskeinen yhteys organisaation strategiseen johtamiseen nousee aineistosta esille. Keusote on organisaationa verrattain nuori ja kooltaan laaja, mikä näkyy osaltaan aineistoissa. Esimerkiksi henkilöstön ja henkilöstöhallinnon toimien vahva merkitys tiedolla johtamiseen ei noussut selkeästi esiin. Tästä osa-alueesta nouseekin yksi jatkotutkimusehdotuksista.

Avainsanat: Tiedolla johtaminen, tieto, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	MITÄ ON TIEDOLLA JOHTAMINEN?.....	7
2.1	TIETO.....	7
2.2	JOHTAMINEN.....	8
2.3	TIEDOLLA JOHTAMINEN.....	9
2.4	TIEDOLLA JOHTAMISEN ELEMENTIT	10
3	TAVOITTEENA LAADULLINEN KUVAUS TIEDOLLA JOHTAMISESTA.....	13
3.1	TUTKIMUSKYSYMYS JA IKÄIHMISTEN PALVELUT KOHTEENA	14
3.2	LAADULLINEN SISÄLLÖN ANALYYSI, TYÖPAJOJEN PÖYTÄKIRJAT JA HYPOTEESIKANVAASI.	15
3.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	16
4	ANALYYSI JA SEN TULOKSET: MITTARIT, TIEDON KULKU, RESURSSIT JA KOKONAISKUVA.....	17
4.1	TEEMOITTELU	17
4.2	LOPPUKÄYTTÄJÄT JA JOHTO	19
4.3	TOIMINTA JA TIETOSISÄLTÖ.....	20
4.4	ICT-TOTEUTUS JA TIETOLÄHTEET	21
4.5	HYPOTEESIKANVAASI.....	22
4.6	TIEDOLLA JOHTAMINEN KEUSOTE:SSA.....	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSENÄ: TIEDOLLA JOHTAMINEN ON STRATEGIAAN SIDOTTUA	26
	LÄHTEET.....	31

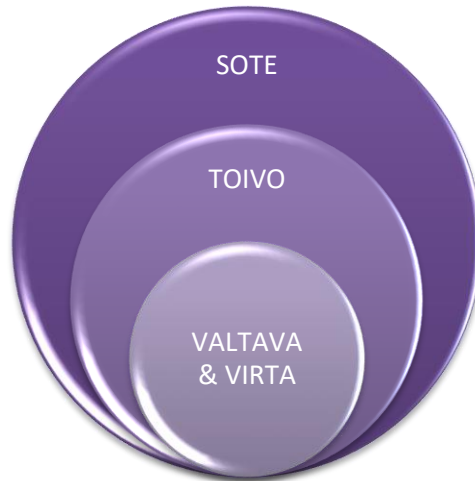
KUVIOT

KUVIO 1.	TUTKITUN TIEDON TEEMAVUOSI 2021 JA SOTE-UUDISTUS	6
KUVIO 2.	TIEDOLLA JOHTAMINEN (JALONEN 2015, KIVINEN 2008)	10
KUVIO 3.	TIEDOLLA JOHTAMISEN HAASTEITA (JALONEN 2015)	11
KUVIO 4.	TIEDOLLA JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT TEEMAT JA NIIDEN ESIINTYMINEN TYÖPAJOITTAIN	18
KUVIO 5.	TIEDOLLA JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT KEUSOTE:SSA	24

1 JOHDANTO

Vuosi 2021 on tutkitun tiedon teemavuosi (kuvio 1), jolloin tavoitteena on edistää tutkitun tiedon saatavuutta ja hyödynnettävyyttä valtakunnallisesti (Valtioneuvosto 2021). Lisäksi Suomessa on käynnissä sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) palvelujen uudistus, jossa tiedolla johtamisella on oma tärkeä roolinsa. Sote-uudistuksessa tavoitellaan ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuvaa päätöksentekoa. (STM 2021a.) Laki sosiaali- ja terveystiedon toissijaisesta käytöstä astui voimaan vuonna 2019 (Finlex 2019). Tämä mahdollistaa sen, että sote-palveluja tuottava organisaatio voi hyödyntää omassa toiminnassaan syntynyttä tietoa toiminnan kehittämiseen. Lisäksi Sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt Toivo-ohjelman, jotta sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa kyettäisiin aloittamaan tiedon tuotannon, tietovarantojen ja tiedolla johtamisen kehittäminen. (STM 2021a.)

Toivo-ohjelman tavoitteena on sote-uudistuksen myötä perustettavien hyvinvointialueiden yhdenvertaisuus tiedon saatavuuden ja päätöksissä käytettävän tietopohjan osalta. Toivo-ohjelmaan sisältyy kaksi hanketta: Valtava ja Virta. Virta-hankkeen tarkoituksena on laadukkaan ja ajantasaisen tiedolla johtamisen mahdollistaminen kunnissa, kuntayhtymissä ja hyvinvointialueilla ja samalla organisaatioiden tietojohdamsosaamisen kehittäminen. On tarkoitus myös kehittää kansallisesti tiedolla johtamista ja arviointia. Valtava-hankkeessa on tarkoitus uudistaa olemassa olevaa tiedon tuotantoa ja luoda uusia tiedontuotantolinjoja. Tavoitteena on parantaa hyvinvointialueiden tietojohdamsista ja viranomaisten seuranta-, arviointi- ja ohjaus- sekä valvontakykyä. Tarkoituksena on myös rakentaa kansallinen sähköisen tiedon infrastruktuuri, jonka tehtävänä on mahdollistaa automatisoitu tiedonhallinta ja sote-informaation saatavuus yhden käyttöliittymän avulla. (STM 2021b.)



KUVIO 1. Tutkitun tiedon teemavuosi 2021 ja sote-uudistus

Tiedon määrä yhteiskunnassa lisääntyy digitalisaation myötä ja organisaatioiden toiminta tulee sopeuttaa toimintaympäristön muutoksiin, mikä edellyttää organisaatioilta panostusta tiedolla johtamiseen (Jalonen 2015, 40–41, 48). Tutkittu tieto mahdollistaa perustellun päätöksenteon. Tiedon määrän lisääntyminen kuitenkin tuo mukanaan monenlaisia haasteita esimerkiksi tiedon saatavuuteen, vertailukelpoisuuteen ja oikea-aikaisuuteen liittyen. (STM 2021a.) Julkiseen toimintaan liittyvässä tiedonhaussa ja sen tuottamisessa saattaa olla ns. arvolatausta ja poliittista ideologiaa taustalla. Tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen ovat myös yhteydessä toisiinsa. (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 11.) Tietoa tulee siis tarkastella kriittisesti, ymmärtää sen riippuvuussuhteet ja tilannesidonaisuus.

Tämän työn tarkoituksena on perehtyä tiedolla johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Raportin alussa määritellään tiedolla johtamisen käsitettä ja käydään läpi aikaisempaa tutkimustietoa siitä. Sen jälkeen esitetään tutkimuskysymykset, tutkimuskohde ja pureudutaan tutkimuksen metodologiaan sekä kuvaillaan aineiston hankinta. Analyysiosiossa käydään läpi aineiston löydökset ja lopuksi johtopäätöksissä ja pohdinnassa vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 MITÄ ON TIEDOLLA JOHTAMINEN?

Tiedolla johtamisen tutkimus on painottunut tiedolla johtamista edistäviin tekijöihin esimerkiksi tiedon luomisen ja soveltamisen sekä teknologian kehittämiseen liittyvillä aihealueilla. Sen sijaan tiedolla johtamisen haasteisiin, kuten tiedonkulun esteisiin tai olennaisen ja käyttökelpoisen tiedon löytämisen vaikeuteen on kiinnitetty vähemmän huomiota. (Jalonen 2015, 50.) Viime vuosina tiedolla johtamisen tutkimusta on tehty enenevästi henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, mutta edelleen teknologiaan painottuva tutkimus, esimerkiksi datan käsittelyyn liittyvä tutkimus, vaikuttaa olevan vahvassa asemassa (Inkinen 2016, 236). Tiedolla johtamisen tutkimus on tieteenalana melko nuori, ja siihen on erikoistunut suhteellisen pieni joukko tutkijoita. Tutkimusta ei myöskään tehdä tasapuolisesti sen eri osa-alueista. Esimerkiksi paikallishallintoa on tutkittu melko vähän tiedolla johtamisen näkökulmasta (Massaro & Dumay & Garlatti 2015, 543–544; Serenko & Dumay 2015, 415).

Tämän tutkimuksen päämääränä on löytää tiedolla johtamisen edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä sosiaali- ja terveydenhuollon paikallishallinnossa ja kuvailla niitä tiedon loppukäyttäjän näkökulmasta.

2.1 Tieto

Platon määritteli tiedon perustelluksi tosiuskomukseksi, mutta organisaatiokontekstissa korostuu erityisesti tiedon käyttökelpoisuus, jolloin se ilmenee organisaation toimintakykynä ja kykynä luoda arvoa (Jalonen 2015, 45; Sveiby 1997, 37; Grant 1996, 110). Organisaatio tarvitsee usein monen tyyppistä tietoa toimintansa tueksi (Grant 1996, 110). Tietoa onkin kuvailtu termeillä data, informaatio, älykkyys, taidot, asiantuntijuus, kokemus, intuitio, innovatiivisuus, ja näkemys (Gaio, Li & Clarke 2008, 4). Tieto voi olla myös kyky nähdä kokonaisuuksia ja visioida – ei pelkästään kerättyä dataa ja sen hyödyntämistä

(Gaio ym 2008, 6). Jalonen (2015, 46) viittaa Herbert A. Simonin (1978) määritelmään tiedon ja päätöksenteon välisestä suhteesta: se muodostuu kyvystä havaita päätöksentekotilanne, vaihtoehtoisten toimintamallien hahmottamisesta ja sopivan toimintamallin valitsemisesta.

Tieteellinen tieto auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään käytännön ilmiöitä ja helpottaa erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen välistä valintaprosessia mahdollistamalla kriittisen arvioinnin ratkaisujen vaikutuksista. Lisäksi se lisää tiedon käyttäjän ymmärrystä käsillä olevasta ilmiöstä, jolloin päätöksenteko helpottuu. (Niiranen 2015, 308.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimijoina ovat oman alansa asiantuntijat, joiden osaaminen pohjautuu pitkälti tieteelliseen tietoon. Toimintaa ohjaavat lait, asetukset, suositukset ja eettiset normistot, joiden rajapinnoissa ammattilaiset työskentelevät suhteellisen autonomisesti.

Tietoteknisen kehityksen myötä tieto on yhä useamman toimijan käytettävissä yhä nopeammin. Tietoa voidaan tuottaa ja hyödyntää aiempaa helpommin. Tiedon hyödyntäminen organisaatiossa on yhteydessä strategiseen joustavuuteen, josta on hyötyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jotta tietoa voidaan hyödyntää, sitä pitää osata hallita ja suuresta määrästä tietoa on kyettävä löytämään organisaation kannalta olennainen. (Rialti, Marzi & Caputo 2020, 1586–1587, 1595.) Tiedon hyödyntäminen edellyttää siis mahdollisuutta tiedon keräämiseen, analysointiin ja jakamiseen.

2.2 Johtaminen

Johtaminen voidaan määritellä monesta näkökulmasta ja se vaatii monenlaisia taitoja. Johtaminen on yksilöstä lähtevää toimintaa, jonka tavoitteena on vaikuttaa toisiin ihmisiin (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13). Se on organisointia ja organisaation kontrollointia. Siihen liittyy kiinteästi valtaa ja vastuuta. (Gaio ym. 2008, 7.)

Terveydenhuollossa johtaminen koostuu esimerkiksi sosiaalisesta, organisationaalisesta ja taloudellisesta osaamisesta. Pihlainen, Kivinen ja Lammintakanen (2016, 99–110) kuvaavat kirjallisuuskatsauksessaan terveydenhuollon johtajien kompetenssiin kuuluvaksi lainsäädännön ja julkisen sektorin tuntemuksen. He sisällyttävät organisationaaliseen kompetenssiin johtamistaidot, joihin kuuluvat tieto ja osaaminen organisaation toiminnoista,

sidosryhmien suhteista ja päätöksentekojärjestelmästä. Taloudellinen osaaminen edellyttää heidän mukaansa ymmärrystä talouden lainalaisuuksista, muutoksen johtamisesta, palveluntuotannosta, kehittämisestä, resurssoinnista ja suunnittelusta. Lisäksi Heidän mukaansa terveydenhuollon johtajat tekevät strategista suunnittelua, tavoitteenasettelua ja visiointia päivittäin saavuttaakseen asetettuja tavoitteita, jolloin tiedon merkitys toiminnan ja päätöksenteon taustalla nousee merkittävään rooliin.

2.3 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen idea on lähtöisin resurssi-hyöty -ajattelusta. Jo 50-luvun lopulla tutkijat näkivät yhteyden johtamisen tehokkuuden ja organisaation menestyksen välillä. (Jalonen 2015, 42.) Tietointensiivisen organisaation menestyminen riippuu organisaation kyvystä muuttaa tietämys sidosryhmiä hyödyttäväksi arvoksi (Lönngqvist 2017, 184). Julkisella sektorilla tiedon tuotantoon ja hyödyntämiseen liittyy myös arvolatauksia ja poliittisia näkemyksiä sekä lukuisia sidosryhmiä (Virtanen & Stenvall & Rannisto 2015, 11; Massaro ym. 2015, 544).

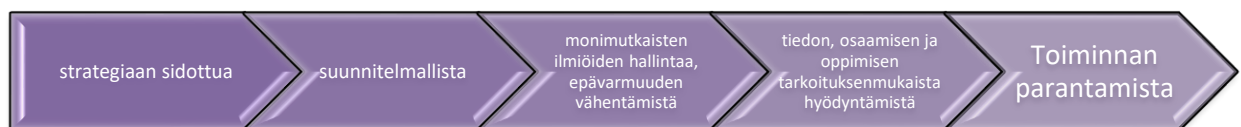
Tiedolla johtamisen avulla voidaan lisätä ymmärrystä organisaation sisäisen ja ulkoisen tiedon tunnistamisesta, tiedon välittämisen ja käyttöön liittyvien prosessien hallinnasta ja johtamisesta (Jalonen 2015, 46). Ymmärrys organisaation käytettävissä olevan tiedon tunnistamisen merkityksestä ja sen hyödyntämisestä prosessien hallinnassa toimii tiedolla johtamisen perusajatuksena. (Jalonen 2015, 46.) Kivisen (2008, 193) mukaan tiedolla johtaminen on strategiaan sidottua, suunnitelmallista tiedon, osaamisen ja oppimisen prosessien yhdistämistä ja edistämistä organisaatiossa.

Tiedolla johtaminen korostuu tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa työskentelevät asiantuntijat, jotka omaavat korkean tason osaamista. Nämä organisaatiot saattavat olla myös julkisia organisaatioita, jolloin tiedolla johtamisen tulokset eivät ole mitattavissa esimerkiksi saavutetulla liikevoitolla tai organisaation tavoitteita ei voida pelkästään sitoa talouteen liittyviin mittareihin. (Alvesson 1993, 998–1000.)

Kun johdetaan asiantuntijaorganisaatiota, voidaan ajatella, että tiedolla johtaminen on asennoitumisen tapa tai ajattelumalli, jossa pyritään

hyödyntämään organisaation koko potentiaali (Alvesson 1993, 1013). Tiedolla johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa syntyy mahdollistamisesta, motivoinnista, johtamisesta ja tukemisesta sekä sopivan työskentely-ympäristön synnyttämisestä (Gao 2008, 13).

Tiedolla johtaminen on (kuvio 2) siis strategiaan sidottua ja suunnitelmallista toimintaa, jolla pyritään hallitsemaan monimutkaisia ilmiöitä ja vähentämään epävarmuutta. Sen avulla hyödynnetään tietoa, osaamista ja oppimista tarkoituksenmukaisesti, kun päämääränä on organisaation toiminnan parantaminen. (Kivinen 2008, 193; Jalonen 2015, 56–58.) Tutkimusten mukaan tiedolla johtamisen eri osa-alueilla, kuten henkilöstöjohtaminen, viestintä, strateginen suunnittelu ja johtamiskäytännöt, on onnistuessaan positiivinen vaikutus organisaation innovatiivisuuteen, henkilöstön sitoutumiseen, toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden arvioimiseen, henkilöstön motivaatioon ja lopulta organisaation tuottavuuteen (Inkinen 2016, 237–240).



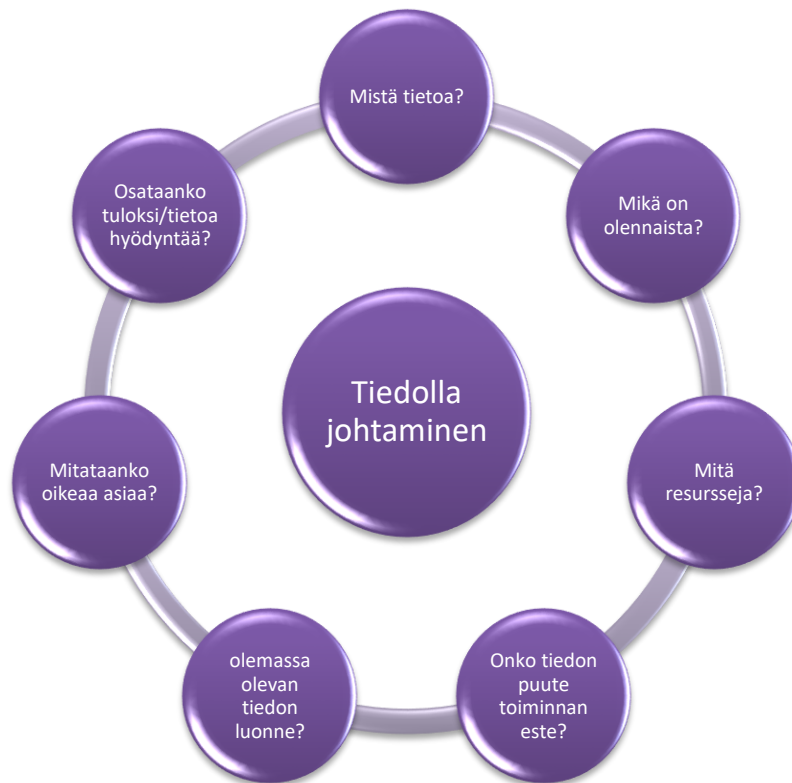
KUVIO 2. Tiedolla johtaminen (Jalonen 2015, Kivinen 2008)

2.4 Tiedolla johtamisen elementit

Tiedolla johtaminen on siis tieteenalana melko nuori. Sitä on viime vuosikymmeninä tutkittu sekä kansainvälisesti, että kansallisesti. (Jalonen 2015, 44; Massaro, Dumay & Garlatti 2015, 530; Serenko & Dumay 2015, 401; Kianto & Andreeva 2014, 222). Terveystieteiden tutkimuksessa tiedolla johtamisen tarpeet vaihtelevat sen mukaan, kuka tietoa käyttää ja missä roolissa sitä käytetään (Ikonen 2020, 70). Strateginen suunnittelu ja toiminnan koordinointi vaatii erilaista tietoa kuin näyttöön perustuvien hoitopäätösten tekeminen. Jos organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa omiin voimavaroihinsa ja hyödyntää tietoa omasta

toiminnastaan päätöksenteon pohjana, sen toiminnallinen valta on suurimmillaan (Niiranen 2015, 308).

Tiedolla johtamisen haasteita, niin organisaatiosta kuin yksilöstä lähteviä, on tunnistettu lukuisia. Organisaationaalisia tekijöitä ovat olleet mm. tiedon hankala saatavuus, puutteet tiedon käyttökelpoisuudessa, tiedon jäsentymättömyys, saatavilla olevan tiedon suuri määrä ja sen pirstaleisuus, organisaatiokulttuuri ja ajan puute. (Ikonen 2020; Husman & Johanson 2015, 70.) Yksilöstä lähteviä tiedolla johtamisen haasteita ovat esimerkiksi asenteet, osaamisen ja tiedon puute tiedolla johtamisen alueella ja puutteet teknisessä osaamisessa sekä puutteet ajankäytössä ja lisäksi puutteet olennaisen tiedon hakutaidoissa (Ikonen 2020; Husman & Johanson 2015, 70).



KUVIO 3. Tiedolla johtamisen haasteita (Jalonen 2015)

Jalonen (2015, 50–63) nostaa esille tiedolla johtamisen haasteina (kuvio 3) olennaisen tiedon löytämisen, informaation välttämisen, mittaamisen vaikeuden sekä tietoon ja sen käsittelyyn liittyvät haasteet. Hänen mukaansa organisaation tiedolla johtamiseen vaikuttavat tiedon etsimisen ja löytämisen haasteiden lisäksi

ns. ulkopuoliset seikat, joita ovat mm. valtapeli, vinoutuneet kannustimet, vahvistusvinoumat ja henkilöstön sitoutumattomuus. Lisäksi itse tieto on hänen mukaansa usein haasteellisessa muodossa ja tiedon epävarmuus, monimutkaisuus, monitulkintaisuus ja epäselvyys luovat haasteen sen hyödyntämiselle organisaatiossa. Olemassa olevan tiedon luonne vaikuttaa siihen, miten tietoa tulkitaan ja joskus tiedon puute myös ehkäisee organisaation toiminnan muuttamista ja kehittämistä.

Työvoimaintensiivisenä palvelualana terveydenhuollossa henkilöstö muodostaa olennaisen voimavaran. Henkilöstön tärkein voimavara on heidän osaamisensa. Tämä yhdistää Andreevan ja Kiannon (2012, 622–623) mukaan henkilöstöjohtamisen ja tiedolla johtamisen. Henkilöstöjohtamisen käytännöllä on siis olennainen merkitys tiedolla johtamisen onnistumiselle. Heidän mukaansa tiedolla johtamista edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi palkitsemiskäytännöt ja hiljaisen tiedon jakamiseen kannustaminen.

Palveluja tuottavassa organisaatiossa tiedolla johtamista edistävät strategisen tietojohdamisen lisäksi organisaatiokulttuuri, henkilöstöjohtamisen käytännöt, organisaation rakenne ja tietojärjestelmätyökalujen käytettävyys. Strateginen näkökulma syntyy organisaation tavoitteista. Organisaatiokulttuurin merkitys näkyy mm. siinä, kuinka hyvin organisaatiossa luotetaan kollegan apuun, uskalletaanko ottaa riskejä, virheisiin suhtautumisessa ja kommunikaation avoimuudessa. Henkilöstöjohtamisessa palkitsemisen lisäksi voidaan nostaa esille esimerkiksi tiedon tuottamiseen ja jakamiseen kannustavat käytännöt ja kulttuuri, mentorointi ja työkierto. Organisaation rakenne ja työskentelytavat voivat olla joko estävä tai edistävä tekijä tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tietojärjestelmät auttavat tiedon jakamisessa ja luomisessa, tarjoavat viestintäkanavia ja mahdollistavat työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. (Kianto & Andreeva 2014, 223–228.) Kivisen (2008,198) mukaan organisaation ilmapiirin avoimuus ja virheistä oppimisen ideologia edistävät uuden tiedon muodostumista.

Toimivalla organisaation tieto- ja viestintäteknikalla on tutkimusten mukaan olennainen merkitys tiedolla johtamisen onnistumiseen. Mitä enemmän organisaatiossa hyödynnetään tietojärjestelmiä tiedon hallinnassa, sitä tehokkaammin ja kilpailukykyisemmin organisaatio toimii. (Andreeva & Kianto 2012, 621, 629.)

3 TAVOITTEENA LAADULLINEN KUVAUS TIEDOLLA JOHTAMISESTA

Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystalvokuntayhtymässä (Keusote) väestöpohja on noin 200 000 henkeä. Kuntayhtymään kuuluvat Hyvinkää, Järvenpää, Tuusula, Mäntsälä ja Pornainen. Kunnissa on päätetty lähteä kehittämään alueellista sote-mallia, joka olisi implementoitavissa valtakunnalliseen sote-organisaatioon tulevaisuudessa. (Keusote 2021.) Kehittämistä on lähdetty toteuttamaan valtioneuvoston Toivo-ohjelman pohjalta perustamalla tietojohdamselle oma yksikkö. Yksikköä johtaa tietohallintopäällikkö Tuomas Hujala. Yksikön tavoitteena on luoda tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi Keusote:n oma käyttöliittymä valtakunnallisen tietoaltaan yhteyteen ja samalla synnyttää toimintakulttuuri, joka tukee tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. (Hujala 2021.) Yksikön toiminta perustuu sote-kuntayhtymän strategialle vuosille 2020–2025, jossa elinvoimainen uudistuminen on oma pääpainoalueensa. Tietojohdamsen kehittäminen on yksi strategisista päätavoitteista, koska se muodostaa onnistuessaan erottautumistekijän kilpailtaessa mm. osaavasta työvoimasta. (Keusote 2019.) Strategian avulla pyritään parantamaan digitaalisten hyvinvointipalvelujen ja tiedolla johtamisen toimintamallien käyttöönottoa (Hujala 2021).

Keski-uudenmaan sote-kuntayhtymän tiedolla johtamisen kehittämisprojekti on käynnistynyt vuoden 2020 alussa. Projektin alussa organisaatiossa tehtiin tietojohdamsen kypsyyssarvio, jonka perusteella kuntayhtymässä lähdettiin kehittämään tiedon saatavuutta, oikea-aikaisuutta ja hyödynnettävyyttä. Käytännössä projektia lähdettiin edistämään työpajatyöskentelyn avulla. Työpajoihin valittiin edustajat kultakin toimialalta ja niiden tehtävänä oli määritellä, minkälaista tietoa yksikössä tarvitaan.

Tämä tutkimus kohdistettiin Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän ikäihmisten organisaation tiedolla johtamisen kehitysprojektin työpajojen pöytäkirjoihin. Työpajoja järjestettiin kolme: Loppukäyttäjät ja johto, Toiminta ja tietosisältö, ICT-toteutus ja tietolähteet. Työpajat kokoontuivat kukin neljästi. Työpajoissa keskityttiin pohtimaan, millaisia tiedontarpeita organisaatiossa on ja miten tiedolla johtamista voitaisiin kehittää.

3.1 Tutkimuskysymys ja ikäihmisten palvelut kohteena

Tutkimus rajataan ikäihmisten palvelujen työpajoihin, koska siellä kuntayhtymän projekti on edennyt pisimmälle ja voidaan olettaa, että aineistoa saadaan parhaiten. Tutkimuskysymyksenä esitetään:

Mitkä tekijät vaikuttavat tiedolla johtamiseen Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän ikäihmisten palveluissa?

Tässä tutkimuksessa halutaan tuoda näkyväksi myös tiedolla johtamisen esteet, koska niitä on tutkittu vähemmän (Jalonen 2015, 50). Lisäksi tavoitteena on luoda käsitys siitä, mitä tiedolla johtamisella käytännössä tarkoitetaan ja mitä edellytyksiä se onnistuakseen vaatii.

Tiedolla johtamista on tutkittu enimmäkseen ylätasolta ja määrällisin menetelmin, jolloin syvälinen ja kuvailevampi tutkimus on vielä ollut vähäisempää. (Massaro ym. 2015, 544.) Lisäksi tiedolla johtamista on enimmäkseen tutkittu yksityisen sektorin organisaatioissa eikä niinkään julkisella sektorilla (Massaro ym. 2015, 544–545). Tutkimustoiminta on keskittynyt melko vahvasti tiedon prosessointiin ja tiedolla johtamisella saavutettaviin etuihin (Serenko & Dumay 2015, 415). Tästä johtuen lähestymistavaksi on valittu laadullinen näkökulma ja tutkimuskohteeksi julkinen toimija, jotta saadaan uutta, mahdollisimman syvälistä ja monipuolista tietoa tiedolla johtamisen haasteista ja edistävistä tekijöistä tiedon hyödyntäjän näkökulmasta.

3.2 Laadullinen sisällön analyysi, työpajojen pöytäkirjat ja hypoteesikanvaasi.

Tutkimuksessa analysoitiin sote-kuntayhtymän ikäihmisten palveluiden tiedolla johtamisen kehitysprojektin työpajojen pöytäkirjoja ja työpajojen lopputuotosta, hypoteesikanvaasia, tiedolla johtamisen edistävien ja estävien tekijöiden kartoittamiseksi. Tutkimuksella pyrittiin kuvaamaan tiedolla johtamiseen vaikuttavia tekijöitä sote-kuntayhtymän ikäihmisten palveluissa. Jotta aineistosta saadaan mahdollisimman rikas, oli tutkimusmenetelmiksi valittu aineistolähtöinen laadullinen analyysi. Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä. Tässä tutkimuksessa haluttiin valita lähestymistavaksi analyysimuoto, jota ei ohjaa mikään teoria, jotta saadaan aikaan autenttinen kuvaus tiedolla johtamiseen vaikuttavista tekijöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Laadullisessa aineistossa tutkimuksen kohde on usein harkinnanvarainen, niin kuin tässäkin työssä. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä valikoitui tutkimuskohteeksi, koska siellä ollaan aktiivisesti kehittämässä tiedolla johtamista.

Aineisto koostui työpajojen pöytäkirjoista ja työpajatoiminnan lopputuotoksesta: 12 kokousmuistiinpanoa ja yksi hypoteesikanvaasi-yhteenveto. Työpajojen osallistujat olivat Keusote:n organisaation asiantuntijoita. He omalta osaltaan vastasivat Keusote:n johtamisesta, tieto- ja viestintätekniikasta tai olivat kliinisen työn asiantuntijoita ja lähiesimiehiä. Aineisto oli yllättävän rikas, vaikka osassa aineistoa mainintojen määrä teemaa kohden jäikin pieneksi. Aineisto kuitenkin toisti itseään joidenkin teemojen osalta, kuten mittarin/tiedon puute ja tiedon kulku. Sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään kutsutaan saturaatioksi. Saturoituminen saattaa viitata siihen, että aineistosta ei välttämättä löydy enää uutta tietoa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Toisaalta vastaavaa, verrattavissa olevaa, aineistoa ei tässä vaiheessa olisi ollut enää saatavilla.

Sisällön analyysi soveltuu dokumenttien analysointiin systemaattisesti, objektiivisesti ja toimii myös strukturoimattoman aineiston analyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkimuksen aineisto on osittain strukturoimatonta, koska aineistoa ei ole kerätty tätä tutkimusta varten. Tässä työssä hyödynnettiin myös kvantifiointia (Tuomi & Sarajärvi 2018) sisällön analyysin apuvälineenä,

jotta työpajojen välisiä eroja saatiin näkyviin. Analyysin edetessä teemoitellut mainintojen määrät laskettiin ja siten saatiin esille painotuseroja työryhmien välillä.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tiedolla johtamisen kehittämisprojekti keskittyi tiedolla johtamisen kehittämiseen, mikä luonnostaan muodostaa aineistosta vinoutuneen tutkimusongelman näkökulmasta. Aineisto painottuu selkeästi organisaation kehitystarpeisiin eivätkä olemassa olevat, tiedolla johtamista edistävät tekijät, nouse mahdollisesti esille. Kun analysoidaan kokousmuistioita, on riski väärin tulkinnalle. Muistioiden kieli on helposti organisaation sisällä olevalle henkilölle tuttua, mutta tutkijalle tuntematonta. Lisäkysymyksiin tai selvennyksiin ei välttämättä ole mahdollisuutta samalla tavoin kuin haastattelussa.

Aineiston keruussa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Sen mukaan tutkimuksen teossa on noudatettava rehellisyyttä ja huolellisuutta niin aineiston keruussa, tulosten tallentamisessa, esittämisessä kuin arvioinnissakin. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida sekä sen tuottamat tietoaineistot tulee tallentaa siten, että tieteelliselle tiedolle asetetut vaatimukset toteutuvat. (TENK 2021.) Tutkimuksessa henkilötietojen ja kaiken kerätyn aineiston käsittelyn osalta noudatettiin Tampereen yliopiston, Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän ohjeistuksia sekä voimassa olevaa lainsäädäntöä henkilötietojen käsittelystä, aineiston anonymisoinnista, aineiston keruusta ja tallennuksesta. Kerättyä tietoa käsiteltiin lainmukaisesti, läpinäkyvästi ja asianmukaisesti. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä tietosuojasetuksen 9 mukaisia erityisiä henkilötietoja. (Keusote 2020; Tampereen yliopisto 2021.)

Keusote:ssa tehtiin tiedon kypsyysarvio aivan kehittämisprojektin aluksi. Kypsyysarvion tuloksista olisi voinut poimia täydentävää tietoa tutkimuksen tuloksiin. Resurssin puutteen vuoksi poimintaa ei tässä vaiheessa suoritettu. Riski siihen, että kypsyysarvion vastauksissa olisi ollut uutta ja poikkeavaa informaatiota tälle tutkimukselle on olemassa. Toisaalta on myös niin, että kypsyysarvioon vastatessaan ei kaikille vastaajille välttämättä ole selvää, mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa, jolloin vastauksien valistuneisuus ei välttämättä ole yhtä hyvä, kuin työpajaan osallistuvien henkilöiden.

4 ANALYYSI JA SEN TULOKSET: MITTARIT, TIEDON KULKU, RESURSSIT JA KOKONAISKUVA

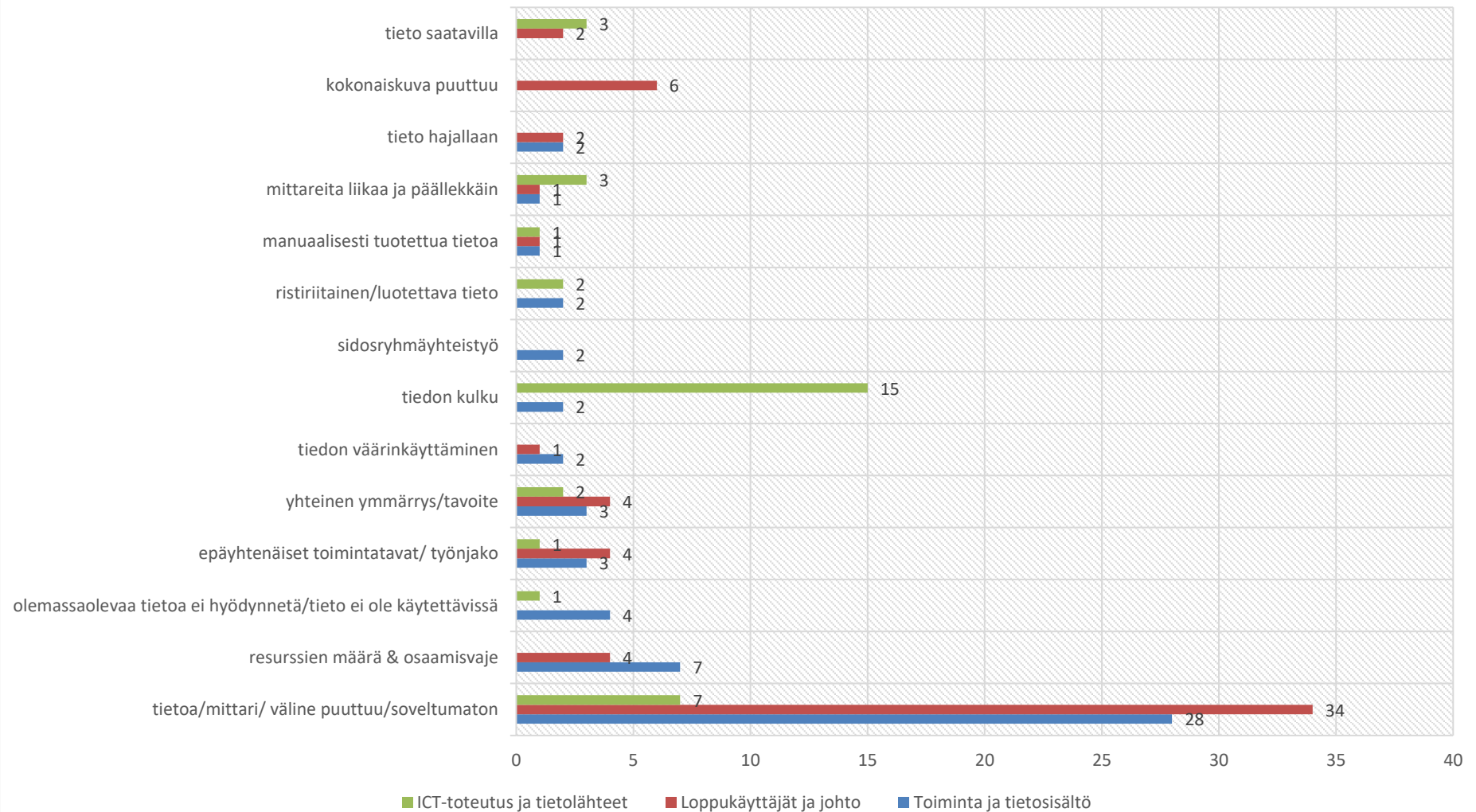
Aineiston analyysivaiheessa työpajojen pöytäkirjoista poimitut ilmaisut pelkistettiin ja teemoiteltiin niiden sisällön ja oletetun tavoitteen mukaisesti. Aineiston analyysissä eri työpajojen vastaukset pidettiin erillään, jotta nähtiin, nouseeko painotuseroja eri organisaatiroolien välillä tiedolla johtamiseen vaikuttavissa tekijöissä. Koska työpajojen työn lopputulos yhdistettiin hypoteesikanvaasiksi ja pöytäkirjoissa kanvaasiin viitattiin, se haluttiin myös ottaa mukaan analyysiin, jotta keskeiset seikat tiedolla johtamisesta tulevat esille. Käsitekarttaan (kuvio 5) on yhdistetty kaikkien työpajojen pöytäkirjoista sekä hypoteesikanvaasista esiin nousseet seikat, jotta organisaation kokonaisuus saadaan näkyväksi. Kanvaasia voidaan pitää koko organisaation yhteisenä näkemyksenä tulevaisuuden tiedolla johtamisesta Keski-uudenmaan sote-kuntayhtymässä.

Seuraavaksi käyn läpi aineiston analysoinnin ja tulokset työpajoittain sekä käsitekartan avulla työpajojen pöytäkirjoista muodostetun kokonais kuvan tiedolla johtamisesta kuntayhtymässä.

4.1 Teemoittelu

Aineistosta poimittiin tiedolla johtamiseen liittyvät ilmaisut työpajoittain. Ilmaisut pelkistettiin ja teemoiteltiin. Teemoja tarkasteltiin ja tutkittiin työpajojen välisiä eroja etsien. Kuviossa 4 on näkyvissä teemoittelun tulokset työpajoittain.

Työpajojen erot teemoittain (maininnat/teema/työpaja)



KUVIO 4. Tiedolla johtamiseen vaikuttavat tekijät teemat ja niiden esiintyminen työpajoittain

Teemoittelu syntyi siis aineiston maininnoista ja niiden luokittelemisesta. Teemoista eniten mainintoja sai mittarin puuttumiseen tai soveltumattomuuteen liittyvät asiakokonaisuudet. Tiedon kulkuun, resurssien määrään ja osaamiseen, sekä kokonaiskuvan puuttumiseen liittyvät seikat nousivat aineistosta esille muita teemoja selkeämmin. Työpajojen välillä oli jonkin verran eroja. Esimerkiksi ICT-toteutus ja tietolähteet -työpajassa korostuivat tiedon kulkemiseen liittyvät maininnat, kun taas Loppukäyttäjät ja johto sekä Toiminta ja tietosisältö -pajoissa tiedon/mittarin puuttumiseen liittyvä teema sai merkittävästi eniten mainintoja. Manuaalisesti tuotettu tieto jätettiin analyysissä omaksi teemakseen, koska sillä oli aineiston mukaan merkitystä niin tiedon luotettavuuteen, saatavuuteen kuin tuottamiseen ja resurssointiin. Seuraavassa tuloksia työpajoittain.

4.2 Loppukäyttäjät ja johto

Loppukäyttäjät ja johto -työpajassa kiinnitettiin erityistä huomiota tarpeeseen nähden sopivien mittareiden puuttumiseen. Siellä tuotiin esille erityisesti strategiseen suunnitteluun soveltuvien mittarien puute.

Tällä hetkellä ei ole olemassa kovin paljoa hyviä ylemmän tason mittareita, jotka eivät olisi operatiivisella tasolla

Myös organisaation ja palvelujärjestelmän toiminnan kokonaiskuvan muodostamisen tarve nousi esiin Loppukäyttäjät ja johto -työpajan muistiinpanoissa. Siellä kiinnitettiin huomiota myös yhteisen ymmärryksen luomiseen organisaation sisällä. Epäyhtenäiset toimintatavat, resurssien puute, tiedon hajanaisuus, epäselvyydet työnjaossa ja manuaalinen tietojen syöttäminen saivat mainintoja. Puutteet osaamisessa tunnistettiin. Huomiota kiinnitettiin myös tiedon väärinkäyttämiseen osaoptimoinnin muodossa. Lisäksi tunnistettiin myös mittareiden päällekkäisyyttä ja liian suurta määrää joissakin toiminnoissa.

Tiedon saatavuuden haasteet, kuten laadullisen ja määrällisen tiedon mittaaminen ja analysointi, nousivat esille. Myös laadullisen tiedon hyödyntäminen koettiin haasteellisena. Organisaatiossa tuotetaan tietoa myös manuaalisesti ja sen hyödyntäminen on haastavaa, tiedon ollessa vain pienen joukon käytettävissä. Viranomaistietoa ja organisaation ulkopuolista tietoa ei

pystytä hyödyntämään riittävästi tällä hetkellä. Työpajassa oltiin kuitenkin tietoisia Valtava-hankkeesta ja sen mahdollisista positiivisista vaikutuksista viranomaistiedon hyödynnettävyyteen tulevaisuudessa. Myös tieto- ja viestintäjärjestelmien toimintavarmuus mietitytti osallistujia, koska sen merkitys erityisesti päätöksenteon kannalta ymmärrettiin.

Tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus nousivat esille pöytäkirjoista. Taloustietoa vaikuttaa olevan saatavissa jokseenkin riittävästi ja oikeassa muodossa, mutta vertailutietoa menneiltä vuosilta kaivattiin. Kustannustietoa kaivattiin sekä potilaskohtaisesti että koko palveluketjusta. Myös henkilöstöhallinnon tilastoja sivuttiin esimerkiksi työterveyshuollon rekisterien ja rekrytointiin liittyvän datan osalta. Potilasnäkökulmaa kaivattiin vaikuttavuuden osalta. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että tieto on joissakin tapauksissa hajallaan ja työpajassa koettiin, että keskittämistarpeita on.

Tiedon kulkuun, sidosryhmäyhteistyöhön ja olemassa olevan tiedon hyödyntämättömyyteen tai sen saatavuuteen ei Loppukäyttäjät ja johto -työpajassa noussut esiin mainintoja. Myöskään tiedon luotettavuuteen tai ristiriitaisuuteen liittyviä mainintoja ei merkintöjen mukaan tässä työpajassa esiintynyt.

4.3 Toiminta ja tietosisältö

Toiminta ja tietosisältö -työpajassa nousi esille tiedon/mittarin puutteen lisäksi huoli resurssien ja osaamisen riittävydestä.

Puuttuu henkilökuntaa datan syöttämiseen, käsittelemiseen ja analysointiin. Päälliköt ja ylläkkärit joutuvat usein itse ottamaan datan ulos ja analysoimaan. Tähän menee paljon työaika.

Analysointiin sopivia työkaluja kaivattiin ja osaamisen koettiin olevan riittämättömällä tasolla, jonka vuoksi koulutusta tiedon hyödyntämiseen ja järjestelmien käyttämiseen kaivattiin.

Vaatii myös koulutusta, koska ei ole taitoa käyttää uusia järjestelmiä. Sairaanhoidajasta voi olla haastava kouluttaa täydellistä data-asiantuntijaa. Tarvitaan siis eri alan asiantuntijoita, vaikka ilman terveydenhuollon koulutusta.

Tässä työpajassa nostettiin esiin myös olemassa olevan tiedon hyödyntämättömyys. Esimerkiksi asiakkaan polku organisaation palveluissa olisi historiatiedoista saatavissa, mutta syystä tai toisesta sitä ei hyödynnetä.

Asiakaspolut eivät mene aina niin kuin suunnitellaan. Historiatadatasta voidaan nähdä miten ne todellisen aineiston pohjalta ovat menneet.

Työpajan keskusteluissa nousi esille myös se, että kaikki tieto ei ole koko organisaation käytettävissä esimerkiksi sen manuaalisen keruun ja yhteen sopimattomien tai toimimattomien järjestelmien vuoksi. Tieto ei siis aina ole käytettävissä, vaikka se saattaa olla olemassa.

Tällä hetkellä on käynnissä tuottavuushanke ja tällä hetkellä ei saada tähän liittyen mistään järjestelmistä dataa ulos.

Tiedolla johtamisen näkökulmasta tuotiin esiin myös kuhunkin organisaatiotasoon soveltuvien mittareiden tärkeys, yhtenäiset toimintatavat, selkeä työnjako ja yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä. Tiedon kulku ja yhteistyö myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa tiedon hankinnan näkökulmasta nostettiin työpajassa esille. Myös tässä työryhmässä nostettiin esiin osaoptimointi esimerkkinä tiedon väärinkäyttämisestä.

Toiminta ja tietosisältö -työpajassa nostettiin esille myös ristiriitaisen tiedon merkitys. Tiedon luotettavuuteen haluttiin siis kiinnittää huomiota. Myös tässä pajassa tuli mainintoja hajallaan olevasta tiedosta ja mittareiden runsaasta määrästä päällekkäisyyksineen.

Datan analysointiin kaivattiin välineitä ja tässä työpajassa nostettiin esille myös yhteisten ja kaikkien tiedossa olevien tavoitteiden merkitys.

Kun on selkeä numeerinen tavoite, niin sitä voidaan myös oikeasti mitata

Tässä työpajassa kokonais kuvan hahmottamisen tarve ei noussut esille, eikä myöskään tullut esiin mainintoja siitä, että jollakin osa-alueella olisi tietoa jo hyvin saatavilla ja oikeassa muodossa.

4.4 ICT-toteutus ja tietolähteet

ICT-toteutus ja tietolähteet -työpajassa tiedon kulun lisäksi nostettiin esiin toisaalta mittareiden runsas määrä ja päällekkäisyys, toisaalta mittareiden puute.

Manuaalisesti tuotetun tiedon haasteet nousivat esille. Myös tiedonhakuvälineiden puute nousi esiin. Tiedon luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota ja epäyhtenäisten käytäntöjen sekä ristiriitaisen tiedon merkitykseen.

HaiPro:n organisaatorakenne ei vastaa täysin oikeaa vallitsevaa organisaatorakennetta

Positiivisena asiana ryhmässä tuli esille myös se, että monenlaista tietoa on saatavilla vaikka kaikki tieto ei tässä vaiheessa ole käytettävissä.

Sosiaalipuolella on yritetty automatisoida laskujen syöttöä järjestelmään, jotta saadaan todellisia kustannuksia per henkilö.

Tässä työryhmässä keskusteltiin paljon tulevaisuudesta ja sen tuomista mahdollisuuksista, kuten tiedon jäsentämisen ja yhdistämisen mahdollisuuksista erilaisia tarpeita varten.

Tarkoituksena on yhdistää suoritteiden tiedot henkilöön ja henkilöiden tietojen kautta nähdään, paljonko esimerkiksi eri kunnille kertyy kustannuksia.

Vaikuttaa siltä, että työpajan osallistujat ymmärsivät yhteisen tavoitteen ja ymmärryksen merkityksen tiedolla johtamisen kehittämisessä.

Käsitemalli pohjautuu siihen, mitä tietoa tarvitaan päätöksen tekoon ja mitä on mahdollista saada.

Työpajan muistiinpanoissa ei selkeästi tullut esille mainintoja tiedon hajanaisuuden haasteista. Kokonaiskuvan muodostamiseen ei myöskään kiinnitetty erityistä huomiota. Resurssien määrään, osaamiseen, tiedon väärinkäyttämiseen ja sidosryhmäyhteistyöhön liittyviä mainintoja ei noussut työpajan muistiinpanoissa esille.

4.5 Hypoteesikanvaasi

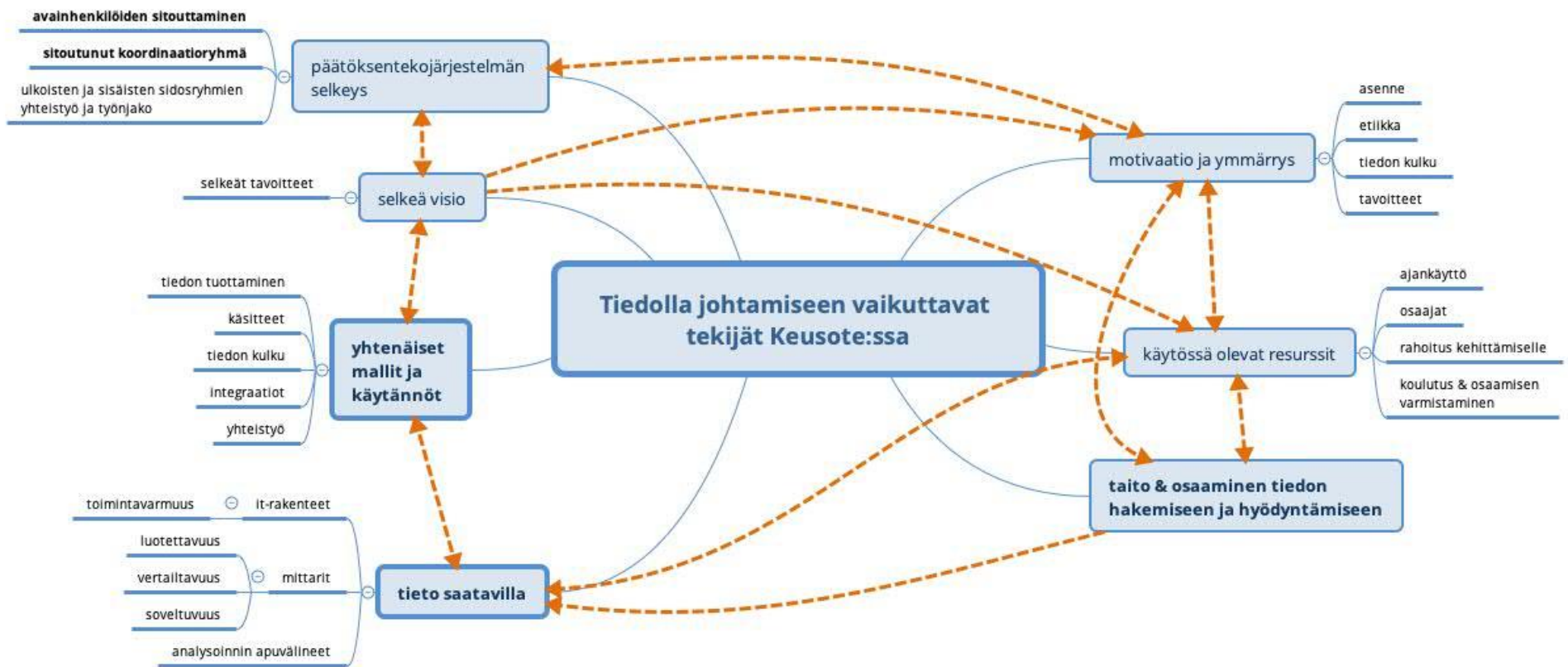
Työpajojen työskentelyn tulokset on kerätty yhteen taulukkoon, jota kutsutaan projektissa hypoteesikanvaasiksi. Kanvaasin tarkoitus on koota yhteen kaikkien työpajojen näkemys toiminnan kehittämisen kannalta oleellisista seikoista ja toimia jatkokehityksen työvälineenä.

Lopullisesta kanvaasista käy ilmi, että työpajat näkevät tiedolla johtamisen esteinä Keusote:n organisaatioissa henkilöstöressurssien riittämättömyyden, henkilöstön osaamisen puutteet järjestelmien käyttämisessä ja ajankäytön haasteet. Esille on nostettu myös hajanainen tietojärjestelmäympäristö, työntekijöiden sairastavuus, epäyhtenäiset kirjauskäytännöt. Myös ymmärryksen puute tiedonkeruun merkityksestä, tiedon laatuun ja vertailtavuuteen liittyvät haasteet sekä tiedon monitulkintaisuuden ja tiedon puuttumisen ja huonolaatuisuuden tuomat haasteet on nostettu olennaisiksi. Myös analyysi- ja raportointityökaluja puuttuu. Käsitteiden yhdenmukaisuuden, datan saatavuuteen liittyvät ja koordinaatioryhmän sitoutuneisuus sekä hankkeen rahoitus aiheuttivat huolta.

4.6 Tiedolla johtaminen Keusote:ssa

Oheisesta käsitekartasta (kuvio 5) käy ilmi pöytäkirjapöytäkirjoimintojen ja hypoteesikanvaasin pohjalta muodostunut kuva tiedolla johtamiseen vaikuttavista tekijöistä Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä.

Tiedolla johtamisen kehitysprojektin luonteesta johtuen pöytäkirjoista poimittu tieto muodostaa kuvan, joka painottuu tiedolla johtamisen esteisiin. Projektityöpajat luonnollisesti keskittyivät esteiden ja haasteiden kartoittamiseen pyrkiessään kehittämään toimintaa eteenpäin. Edistävänä tekijänä voidaan toki pitää myös sitä, että kehitysprojekti on perustettu, jolloin haasteisiin päästään pureutumaan ja toimintaa kehittämään. Esimerkiksi hypoteesikanvaasin tekeminen ja kaikissa työpajoissa sen läpikäyminen omalta osaltaan parantaa yhteistä ymmärrystä eri ammattiryhmien ja organisaation eri toimintayksiköiden välillä, mikä osaltaan voi helpottaa esimerkiksi työtapojen yhtenäistämistä, sopivien mittareiden luontia ja tiedon hyödynnettävyyttä toiminnan kehittämisessä.



KUVIO 5. Tiedolla johtamiseen vaikuttavat tekijät Keusote:ssa

Tiedolla johtamiseen Keusote:ssa näyttää vaikuttavan ennen kaikkea tiedon saatavuus, joka edellyttää oikeanlaisia mittareita, yhtenäisiä käytäntöjä ja toimivia IT-rakenteita. Selkeänä nousi esiin mittareiden soveltuvuus ja sopivuuden haaste. Myös apuvälineet ja taito analysoida tietoa ovat tärkeitä.

Tietoa tarvitaan todella monenlaisessa muodossa ja monella eri tavalla yhdistettynä ja vertailtavissa olevana, mikä asettaa melko suuria haasteita tiedon tuotannolle ja tietojärjestelmien kehittämiseksi. Organisaation eri toimijat tarvitsevat tietoa ja osittain tiedon tarpeet saattavat olla keskenään ristiriidassa. Selkeä visio ja tavoitteet, yhteiset käsitteet ja toimintamallit, tiedon kulusta huolehtiminen ja päätöksentekojärjestelmän selkeä toiminta vaikuttavat edesauttavan tiedolla johtamista kohdeorganisaatiossa. Johdon sitoutuneisuudella vaikuttaisi olevan erityinen rooli ja yhteistyö organisaation ulkopuolisten ja sisäisten sidosryhmien, kuten muiden hyvinvointialueiden, sote-toimijoiden, organisaation oman henkilöstön ja yksikköjen välillä, on olennaisessa asemassa.

Organisaation toimijoiden motivaatiolla ja asennoitumisella vaikuttaa olevan merkitystä myös Keusote:ssa. Käytössä olevat resurssit ja osaaminen vaikuttavat osaltaan vahvasti siihen, miten henkilöstö tiedon hankintaan, hyödyntämiseen ja tuottamiseen suhtautuu. Tässä resurssoinnilla niin henkilöstömäärään, kouluttautumiseen, ajankäyttöön kuin avainhenkilöiden sitouttamiseen ja kehitysprojektien rahoittamiseen vaikuttaisi olevan olennainen asema.

5 JOHTOPÄÄTÖKSENÄ: TIEDOLLA JOHTAMINEN ON STRATEGIAAN SIDOTTUA

Tietointensiivisenä, korkean teknologian, yhteiskuntana Suomessa tiedon hyödyntämisellä ja hallinnoinnilla on suuri merkitys organisaatioiden toiminnalle ja palveluiden järjestämiselle tulevaisuudessakin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla tiedolla johtamiseen vaikuttavia tekijöitä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa ja laadullisella otteella muodostaa rikas kuvaus tiedolla johtamisesta ilmiönä Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä. Tutkimuskysymyksenä oli:

Mitkä tekijät vaikuttavat tiedolla johtamiseen Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän ikäihmisten palveluissa?

Tutkimuksen tulokset myötäilevät aikaisempia tutkimuksia, joissa tiedolla johtamisen haasteiksi ovat muodostuneet puutteet tiedon saatavuudessa ja käyttökelpoisuudessa, tiedon jäsentymättömyys ja pirstaleisuus (kts. Ikonen 2020; Husman & Johanson 2015, 70). Keusoten työpajoissa nousi vahvasti esille tarve tarkoituksenmukaiseen mittaamiseen. Organisaatiokulttuuri, asenteet, ajankäytön haasteet ja osaamisen puute niin tiedon hyödyntämisessä, tiedon haussa kuin teknisellä puolella vaikuttavat myös tiedolla johtamisen onnistumiseen. (kts Ikonen 2020; Husman & Johanson 2015, 70.) Myös Keusotessa oltiin huolissaan resursseista ja osaamisen riittämisestä sekä siitä, löytyykö organisaatiosta riittävä tuki projektin eteenpäin viemiselle.

Kehitysprojekti on kiinteässä yhteydessä valtakunnalliseen Toivo-ohjelmaan ja sen hankkeisiin Valtava ja Virta (STM 2021b). Hankkeiden vaikutus näkyy työpajojen työskentelyssä vahvasti: keskitytään numeeriseen dataan, kustannusten arviointiin, mittarointiin, tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Se on

ymmärrettävää, koska tiedolla johtamiseen tarvitaan ensisijaisesti sovellettavaa, käytettävissä olevaa, ajantasaista ja analysoitavissa olevaa tietoa. Työpajojen keskustelussa kuitenkin nousivat esille myös laatuun ja vaikuttavuuteen liittyvät teemat, kuten henkilöstön ja potilaiden rooli. Työpajoissa nostettiin useaan otteeseen esille pyrkimys potilaan hoitopolun sujuvoittamiseen, jotta sairauksien pahenemiselta vältytään. Halutaan tietoa hoitoprosessista, jotta prosessin hidasteet saadaan näkyviksi ja mahdollisesti eliminoidua.

Tiedolla johtamisen yhteys strategiseen suunnitteluun tulee esille erityisesti Loppukäyttäjät ja johto -työpajan muistiinpanoissa. Tutkimustiedon hyödyntäminen toiminnassa ja päätöksenteon pohjana nousee työpajojen muistiinpanoissa tarpeen muodossa esille (kts. esim. Niiranen 2015, 308). Työpajojen muistioissa nousivat esille myös tarpeet ennustaa ja tarve tiedon hankkimiseen organisaation ulkopuolelta, jotta kyetään reagoimaan muutoksiin toimintaympäristössä. Kohdeorganisaatiossa kaivataan tietoa kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja päätöksenteon tueksi esimerkiksi palveluketjujen sujuvoittamisessa ja resurssien allokoinnissa. Näin strategisen suunnittelun ja organisaation kyky luoda arvoa yhteys tulevatkin esiin kohdeorganisaatiossa (Lönnqvist 2017, 184).

Henkilöstön osaaminen ja tukeminen tiedon tuotannossa ja hyödyntämisessä lienee tulevaisuuden haaste jatkossakin. Työvoimavaltaisessa organisaatiossa järjestelmien ja käytänteiden yhtenäistämiseen kulunee runsaasti aikaa ja se vaatii erillistä resurssointia. Myös yhteisen ymmärryksen luominen siitä, mistä tiedon hyödyntämisessä on kysymys, nousee arvokkaaksi teemaksi tulevaisuudessa. Ymmärryksen ja yhteisen vision kautta voidaan parantaa motivaatiota ja motivaatio parantaa tiedon tuotannon laatua sekä tiedon luotettavuutta. Kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu (esim. Inkinen 2016, 237–240), tiedolla johtamisella voidaan tukea organisaation henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota sekä saada siten organisaation kykyä innovatiiviseen toiminnan kehittämiseen edelleen lisättyä. Kannustimien, aineellisten ja aineettomien, merkitys tiedolla johtamisen edistävänä tekijänä on noussut esiin myös aiemmissa tutkimuksissa (kts. Kianto & Andreeva 2014, 223–228).

Työpajojen pohdinnoissa nousevat esille suurikokoisen organisaation haasteet silloin, kun järjestelmät ja toimintatavat ovat vielä osittain eriytyneet.

Keski-uudenmaan sote-kuntayhtymä on ollut toiminnassa vuodesta 2019 ja sen kuuden jäsenkunnan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot on silloin yhdistetty hallinnollisesti yhden organisaation alle. Jokaisessa, aiemmin erillisessä, sote-organisaatiossa on mahdollisesti toisistaan poikkeavat tietojärjestelmät ja toimintatavat, mikä näkyi myös työpajojen muistiinpanoissa. Tietoa mm. järjestelmien tuottamasta tiedosta, käytettävissä olevista järjestelmistä, kirjauskäytännöistä ja organisaatiossa päätöksiä tekevistä henkilöistä puuttuu. Toimivien tietojärjestelmien ja viestintätekniikan (IT) rooli nousi tutkimuksen tuloksissa vahvasti esille ja sillä on olennainen merkitys tiedolla johtamisessa onnistumiselle. Lisäksi myös organisaation rakenne voi edistää tai estää tiedolla johtamista organisaatiossa. (kts. Kianto & Andreeva 2012, 621.) Tämä tulee esille aineistossa, kun esimerkiksi tarkastellaan tarkemmin niitä teemoja, jotka eivät saaneet mainintoja kaikissa työpajoissa tai siinä, mitkä teemat nousivat tärkeiksi kussakin työpajassa. Esimerkiksi IT-toiminnoissa oltiin hyvin perillä olemassa olevista mittareista ja osataan käyttää järjestelmiä. Sen sijaan organisaation esimiehet ja johto kokivat, että osaamisessa etsiä tai analysoida tietoa saattaa olla puutteita. Eriäinen orientaatioperusta saattaa vaikuttaa myös motivaatioon ja taitoon käyttää järjestelmiä ja hyödyntää tietoa. Potilaan hoitoon vihkiytynyt ylläääkäri ei välttämättä ole niin kiinnostunut organisaation talousluvuista tai tietojärjestelmien teknisestä rakenteesta vaan saattaa halutakin keskittyä enemmän potilaan hoitoprosessin kehittämiseen. Toisaalta kehittämissuhteissa usein IT:llä on vahva rooli, mutta ei aina riittävän tarkkaa ymmärrystä eri sidosryhmien tarpeita järjestelmien suhteen. Keusote:n aineistossakin näkyy selvästi orientaatioiden ero eri toimijoiden välillä. IT-työryhmässä keskustellaan vahvasti järjestelmistä ja tiedon kulusta, kun taas muissa työpajoissa painottuvat strateginen näkökulma ja tarve hahmottaa potilaan tai asiakkaan palveluprosessia ja siihen liittyviä pullonkauloja.

Yllättävän vähän aineistossa nousivat esiin henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät tiedontarpeet. Niitä mainittiin vain satunnaisesti. Kun ajatellaan terveydenhuollon organisaatioiden työvoimavaltaisuutta ja henkilöstön strategista merkitystä organisaatiolle, voisi olettaa, että se olisi noussut vahvemmin esille. Toisaalta tämä voi myös selittyä sillä, että projekti on nyt siinä vaiheessa, jossa vasta luodaan tiedon hakua, varastointia ja

hyödyntämisen välineitä. Selvitetään, mitä tietoa ylipäätään tarvitaan. Tiedon varsinainen käytännön hyödyntäminen varmasti tulee myöhemmin ja silloin korostuvat johtamiskäytäntöihin ja henkilöstöhallintoon liittyvät tiedolla johtamisen osa alueet (kts Inkinen 2016, 237–239).

Tiedon väärinkäyttäminen nousi teemaksi osaoptimoinnin muodossa ja se on ilmiönä mielenkiintoinen. Aineistoa läpikäydessä nousee mielikuva, että organisaation yksiköt kilpailevat vahvasti resursseista ja tietoa pyritään käyttämään aseena tässä kilpailussa. Yhdistettynä lukuisiin mainintoihin talouden luvuista voisi päätellä, että kiristynyt taloudenpito terveydenhuollon organisaatioissa on saattanut aiheuttaa yksiköiden välille kilpailua ja osaoptimoinnilla on tässä mahdollisesti myös oma roolinsa. Avoimuus, tiedonkulku ja yhteinen tavoitteenasettelu voisivat osaltaan vähentää yksiköiden välistä epäluuloa, jos sitä organisaatiossa esiintyy (esim. Inkinen 2016, 237–240).

Laajassa organisaatiossa, joka koostuu lukuisista yksiköistä, jotka ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan organisaation rakenteelliset haasteet esimerkiksi tiedon kulun osalta ovat ajankohtaisia. Organisaatorakenteen haasteet tulivat tässä tutkimuksessa esiin epäyhtenäisten käytäntöjen ja tiedon kulkuun liittyvien haasteiden muodossa. Tietojärjestelmien haasteet nousivat esille olemassa olevien lukuisien erilaisten tietojärjestelmien muodossa ja esimerkiksi Hai-pro-järjestelmän organisaatorakenteen vaillinaisuutena. Kuten Kianto ja Andreeva (2014, 223–228) toteavat, tässäkin organisaatiossa tietojärjestelmillä saattaa olla merkittävä rooli tiedon kulkemisen varmistamisessa, uuden tiedon tuottamisessa ja tiedon hyödyntämisessä. Kohdeorganisaatiossa teknisten ratkaisujen kehitystyö on alussa, mutta sen merkitys vaikuttaa tulosten valossa olevan hyvin tiedossa organisaation eri toimijoilla.

Organisaatiokulttuurin merkitys ei selkeästi noussut esille tutkimustuloksissa. Suoria viittauksia siihen ei noussut aineistossa lainkaan. Epäsuorasti voisi ajatella, että osaoptimointi voidaan katsoa kuuluvaksi organisaatiokulttuuriin. Se voidaan myös tunnistaa Jalosen (2015, 50–63) mainitsemana tiedolla johtamiseen vaikuttavana ulkopuolisena haasteena liittyen valtapeleihin ja vinoutuneisiin kannustimiin. Ohjausryhmän sitoutumattomuuden pelko ja avainhenkilöiden vaihtumisen pelko kuvaavat niin ikään Jalosen (2015,

50–63) mainitsemia tiedolla johtamiseen vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä. Esimerkiksi Haipro-järjestelmän käyttö läheltä piti ja haittatapahtumien seurannassa omalta osaltaan tukee tiedolla johtamista, mutta sen tehokas käyttö edellyttää avointa suhtautumista virheiden tekemiseen (kts. Kivinen 2008, 198) ja Keusoten tapauksessa ainakin sitä, että järjestelmän rakenteet vastaavat organisaation rakenteita. Henkilöstön palkitsemisjärjestelmistä ei löytynyt mainintoja. Työvoimavaltaisena organisaationa voisi ajatella, että tulevaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomiota esimerkiksi mentorointiin, hiljaisen tiedon välittämiseen ja organisaation yhteishenkeen, jotka osaltaan edistävät tiedolla johtamista organisaatiossa (esim. Kianto & Andreeva, 2014, 228).

Tiedolla johtaminen vaatii monenlaista jatkotutkimusta tulevaisuudessa. Sote-uudistuksen etenemisen myötä tämänkaltaisia projekteja todennäköisesti syntyy usealle taholle. Syvällisempää lähestymistapaa aiheeseen voisi tarjota teemahaastattelu tai fokusryhmähaastattelu, jolloin mahdollistuisivat tarkemmat lisäkysymykset ja saataisiin kenties esille myös enemmän organisaation ilmapiiriin ja johtamiskulttuuriin sekä sidosryhmäyhteistyöhön liittyvät seikat. Toisaalta pitää huomioida, että vasta perustettujen organisaatioiden rakenne, toimintatavat ja ilmapiiri eivät synny hetkessä. Muutokseen liittyy aina tietynlaista tyhjäkäyntiä ja organisaatiolle on hyvä antaa oma aika kulttuurin kehittymiseen. Tämän tutkimuksen otos on valikoitunut ja pieni kooltaan, joten sen tuloksia ei voida yleistää edes muihin tutkimuksen kohteen kanssa samankaltaisiin organisaatioihin. Tästä tutkimuksesta voidaan toki ammentaa ideoita ja viiheitä mahdollisiin jatkotutkimuksiin ja kehittämistyön pohjaksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tässäkin työssä tiedolla johtamisen merkitys organisaation strategiselle suunnittelulle, tavoitteen asettelulle ja johtamiselle tuli näkyviin. Tällä kertaa ehkä selkeimmin organisaation toimijoiden tarpeiden ilmaisuna ja haluna muodostaa käsitys toiminnan nykytilasta, tarpeesta muodostaa yhteinen ymmärrys tulevaisuudesta ja tavoitteista sekä yhteinen näkemys siitä, miten sinne päästään.

LÄHTEET

- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x>
- Andreeva, T. & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Finlex (2019) Laki sosiaali- ja terveystiedon toissijaisesta käytöstä 552/2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190552> viitattu 31.5.21
- Gao, F., Li, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3–17. <https://doi.org/10.1108/13673270810859479>
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hujala, T. (2021). Teams-Haastattelut Keusote- tiedolla johtamisen strategiasta ja toimenpiteistä. 29.1. ja 10.2.2021.
- Ikonen, A-K. (2020). Knowledge as a critical success factor in the Finnish social and health-care reform. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 69–80. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1621223>
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230–257. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P. & Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim.) (2015). Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere. Tampere University Press.

- Kianto A. & Andreeva, T. (2014). Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies: KM in Service- vs. Product-Oriented Companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221–230. <https://doi.org/10.1002/kpm.1443>
- Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijät (Keusote) (2019). Parasta jokaiselle. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän strategia vuosille 2020–2025. <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/strategiamme/>. Viitattu 2.3.2021
- Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijät (Keusote) (2020). Ohje henkilötietojen käsittelystä. Tutkimusluvut. Päivitetty 16.7.2020. haettu: <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/tutkimusluvut/>
- Keski-Uudenmaan sosiaali ja terveystyöntekijät (Keusote) (2021). Keusote pähkinänkuoressa. <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/yleinen-info/>. Viitattu 2.3.2021
- Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet* 158. Terveystalouden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio. Kopijyvä.
- Lönnqvist, A. (2017). Embedded knowledge management: towards improved managerial relevance. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2), 184–191. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0053-y>
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Niiranen, V. (2015) Tiedolla johtaminen – mistä tulossa, minne menossa. Teoksessa Teoksessa Virtanen, P. & Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim.) (2015). Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere. Tampere University Press.
- Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. (2015). Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review.

Leadership in health services, 29(1), 95–110. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2014-0072>

Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision*, 58(8), 1585–1600. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1237>

Serenko, A. & Dumay, J. (2015). Citation classics published in knowledge management journals. Part I: articles and their characteristics. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 401–431. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0220>

Simon, H.A. (1978). *Administrative behavior*. 2. painos. New York. Free Press.
Teoksessa Virtanen, P. & Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim.) (2015). *Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere. Tampere University Press.

Sosiaali ja terveysministeriö (STM) (2021a). Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. Soteuudistus.fi -sivusto. <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>. Viitattu 2.3.2021

Sosiaali ja terveysministeriö (STM) (2021b). Toivo-ohjelmassa kehitetään hyvinvointialueiden ja kansallisten viranomaisten tietojohdamista. Soteuudistus.fi -sivusto. <https://soteuudistus.fi/toivo-ohjelma>. Viitattu 2.3.2021

Sveiby, K. (1997). *New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tampereen Yliopisto. (2021). Hyvä tieteellinen käytäntö, tutkimusaineiston hallinta ja tietosuojaja. <https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/vastuullinen-tiede/hyva-tieteellinen-kaytanta#expander-trigger--a8b444bb-b670-4d78-b3d7-e1daaba72c30>. Viitattu 11.3.2021

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2021). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Viitattu 11.3.2021

Valtioneuvosto (2021). Vuonna 2021 vietetään tutkitun tiedon teemavuotta.

<https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/vuonna-2021-vietetaan-tutkitun-tiedon-teemavuotta>. Viitattu 2.3.2021

Virtanen, P. & Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (2015). Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa Virtanen, P. & Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim.) (2015). Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere. Tampere University Press.

Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 4.4.2021