Tampereen yliopisto

Maarit Lidman

TIETOJOHTAMISEN HYÖDYNTÄMINEN HOITOALAN JOHTAMISESSA

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu
Huhtikuu 2026

TIIVISTELMÄ

Maarit Lidman: Tietojohtamisen hyödyntäminen hoitoalan johtamisessa

Pro gradu

Tampereen yliopisto

Hoitotieteen maisteriohjelma

Huhtikuu 2026

Tietojohtaminen vahvistaa organisaation kyvykkyyttä tuottaa arvoa henkilöstön tiedon ja osaamisen avulla. Se jakautuu kahteen osaan: tiedolla johtamiseen ja tiedon johtamiseen. Tiedolla johtaminen on tiedon analysointia ja hyödyntämistä päätöksenteon sekä kehittämistyön tukena. Tiedon johtaminen liittyy laadun varmistamiseen ja tiedonhallintaan. Esihenkilöiden onnistuminen tietojohtamisessa vaatii laadukkaat, ajantasaiset ja riittävät tiedot johtamistyön päätöksenteon tueksi.

Tutkielman tarkoituksena oli kuvata tietojohtamisen osaamista sekä tiedolla johtamisen käytännön toteutumista hoitoalan johtamisessa eräällä hyvinvointialueella. Tutkielman tavoitteena oli tuoda esille tietojohtamisen hyödyntämistä hoitoalan johtamisessa. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla erään hyvinvointialueen hoitoalan toimialueiden lähi-, keski- ja ylemmiltä esihenkilöiltä. Kyselyn vastausprosentti oli 29,5 (n=51). Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Tuloksien mukaan tiedolla johtaminen koettiin tärkeäksi ja se tunnettiin myös käsitteenä hyvin. Tiedolla johtaminen oli tavoitteiden asettamista sekä arjen johtamista, jonka avulla perusteltiin päätöksiä ja kehittämistyötä. Järjestelmistä saatavat tiedot olivat eri järjestelmissä, niiden käyttäminen vaati osaamista ja kykyä arvioida tiedon laatua sekä luotettavuutta. Avoin viestintä ja eri kanavien käyttäminen koettiin tärkeäksi. Haastavina asioina koettiin käsitteiden hahmottaminen, järjestelmien toiminta, riittämättömät tiedot ja rajallinen aika tietojen hyödyntämiseen. Tietojohtamiseen suhtauduttiin pääosin myönteisesti. Esihenkilöt seurasivat monipuolisesti tietoja eri järjestelmistä, mikä osaltaan osoitti heidän työskentelevän laajasti tiedolle perustuvassa työympäristössä. Vastaukset osoittivat myös sen, että esihenkilöt seuraavat samankaltaisia tietoja päivittäisessä työssään toisiinsa verrattuna.

Avainsanat: tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, tiedon johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Maarit Lidman: The Utilization of Knowledge Management in Healthcare leadership

Pro gradu

Tampere University

Master of Health Sciences

April 2026

Knowledge management enhances an organization's capacity to create value by leveraging the knowledge and expertise of its personnel. It consists of two interrelated dimensions: knowledge-based management and information management. Knowledge-Based Management refers to the systematic analysis and utilization of information to support decision-making and organizational development. Information management focuses on ensuring information quality as well as effective information governance. Successful implementation of knowledge-based management requires high-quality, timely, and sufficient information to support managerial decision-making.

The purpose of this study was to describe competencies related to information management as well as the implementation of knowledge-based management in healthcare leadership within a wellbeing services county. The objective of the study was to highlight how knowledge-based management is utilized in healthcare leadership. The research data were collected through an electronic survey among frontline, middle-level, and senior managers in the healthcare sector of one wellbeing services county. The response rate was 29.5% (n=51). The data were analyzed using inductive qualitative content analysis.

According to the results, knowledge-based management was perceived as important and was also well recognized as a concept. The purpose of management by information was understood as setting objectives and guiding management activities to support decision-making and development work. Information obtained from information systems was generally considered useful; however, utilizing the systems required competence and the ability to assess the quality and reliability of information. Open communication and the use of multiple channels were perceived as important. Key challenges included conceptual ambiguity, the functionality of information systems, insufficient information, and limited time available for utilizing information. Attitudes toward knowledge-based management were generally positive. Managers reported monitoring a wide range of information from different information systems, reflecting the intensive nature of their working environment. The results further indicated that managers tend to monitor similar types of information in their daily work.

Keywords: knowledge management, knowledge-based management, information management

This publication has been verified for originality using Turnitin OriginalityCheck -software.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☒ Ei
☐ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio:

Käyttötarkoitus: [Kuvaa tähän yksityiskohtaisesti, mihin tarkoitukseen ja miten tekoälyä on sovellettu opinnäytteeseen tutkielmaprosessin aikana.]

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: [Luettele tähän kaikki opinnäytteen vaiheet ja osiot, joissa tekoälyä on tutkielmaprosessin aikana käytetty.]

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO 7

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT 9

2.1. Tietojohtaminen 9

2.1.1. Tiedolla johtaminen 11

2.1.2. Tiedon johtaminen 12

2.1.3. Tiedon laatu 13

2.1.4. Tiedon visualisointi 14

2.2. Valtakunnalliset sosiaali- ja terveysalan tiedot 15

2.2.1. Asiakas- ja potilastietojärjestelmät 16

2.2.2. Kansalliset rekisterit 17

2.2.3. Tiedonhallinta 17

2.3. Sosiaali- ja terveysalan tietojohtamisen osaaminen 19

2.3.1. Osaamisen rakentuminen 20

2.3.2. Osaamisen tasot 21

3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE 24

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN 25

4.1. Aineistonkeruu ja kohderyhmä 25

4.2. Aineiston analyysi 26

5. TULOKSET 27

5.1. Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisesta 27

5.2. Esihenkilöiden kokemukset tiedolla johtamisesta 29

5.3. Esihenkilöiden kokemukset tiedon hyödyntämisestä johtamisessa 29

5.4. Esihenkilöiden kokemukset tiedon hyödyntämistä tukevista tekijöistä 30

5.5. Esihenkilöiden kokemukset tiedon johtamisesta 31

5.6. Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisen viestinnästä 31

5.7. Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisen haasteista 32

5.8. Hoitoalan esihenkilöiden seuraamat tiedot eri tietojärjestelmistä 33

6. POHDINTA 37

6.1. Tulosten tarkastelua.....37

6.2. Tulosten luotettavuus.....40

6.3. Eettiset kysymykset 42

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET 43

LÄHTEET.....45

1. JOHDANTO

Tietojohtaminen tarkoittaa johtamisen näkökulmaa, jonka tarkoitus on hyödyntää organisaation henkilöstön tietoja ja osaamista. Tietojohtaminen voidaan jakaa kahteen eri osaan: tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtamiseen kuuluu olennaisena osana myös tiedonhallinta. Onnistunut tietojohtaminen edellyttää, että saatavilla oleva tieto on oikeellista ja tarkkaa. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon systemaattista analysointia ja tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Tiedon laatu liittyy siihen, miten organisaatio pystyy hyödyntämään oikeanlaista ja ajantasaista tietoa päätöksenteon tukena. Tiedon laadun varmistamiseen liittyy tiedon oikeellisuus, täsmällisyys, relevanssi ja luotettavuus, joista jokainen vaikuttaa keskeisesti organisaation toiminnan tehokkuuteen sekä päätöksentekoon. Tiedon laatua voidaan parantaa ja varmistaa esimerkiksi systemaattisilla tiedon keräämistavoilla, analysoinnilla, tietovarastojen hallinnalla, tiedon jakamisella ja raportoinnilla. Tiedon laadun merkitys kasvaa jatkuvasti digitalisaation kehittyessä ja datankäytön yleistyessä. (Kosonen, 2019.)

Tiedon laatu on moniulotteinen käsite, jolla voi olla erilaisia määritelmiä sen kontekstin mukaan. Sosiaali- ja terveydenhuollossa korkealaatuinen tieto on tarpeen esimerkiksi päätöksenteon, potilaiden hoidon ja tutkimustyön kannalta. Tiedon tulee olla sisällöltään tarkkaa, sopia käyttötarkoitukseen, olla selkeästi ymmärrettävää ja käyttäjälle helposti saatavilla. Heikkolaatuisen tiedon käyttäminen päätöksenteon tukena voi johtaa harhaan ja aiheuttaa virheitä päätöksentekoprosessissa. Vaikka tiedon laatu on merkityksellinen asia, sille ei kuitenkaan olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan laatuun vaikuttaa myös esimerkiksi tiedon syntyperä ja siirtyminen tietojärjestelmissä. (Hosseinzadeh, Afkanpour, Momeni & Tabesh, 2025.)

Hyvinvointialueilla tarkoitetaan itsehallinnollisia alueita Suomessa, jotka järjestävät sekä sosiaali- että terveyspalvelujen ja pelastustoimen tehtävät. Hyvinvointialueita on tällä hetkellä yhteensä 21 ja näiden lisänä HUS-yhtymä. HUS-yhtymä tarkoittaa Helsingin kaupungin ja Uudenmaan maakunnan hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistymää. Hyvinvointialueet voivat myös sopia, että ne hoitavat tehtävänsä yhdessä. Yhteisesti järjestetty toiminta voi olla monenlaista, jolloin ne voivat tehdä sopimuksen viranomaistehtävän hoitamisesta tai perustaa hyvinvointiyhtymän. (Valtiovarainministeriö, 2026.)

Tietojohtamisen tutkiminen sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta hyvinvointialuetasoisesti on ajankohtaista, koska alueet ovat muutama vuosi sitten aloittaneet toimintansa Suomessa. Hyvinvointialueiden toiminta on laaja-alaista ja siihen kuuluvat muun muassa perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalihuollon toimintojen järjestäminen (Valtioneuvosto, 2026).

Hyvinvointialueiden strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja seuranta on mahdollista laadukkaan sekä luotettavan tiedon avulla. Tiedon laadun jatkuva parantaminen on osa organisaation laadunhallintaa. Tiedon laadun kehittämistyössä on tavoitteena muodostaa alueelle sen toiminnan kannalta keskeiset käsitteet ja menettelytavat. Laadunhallinnan organisoiminen ja siihen tarvittavan tiedon kerääminen yhteen, mahdollistaa samalla palvelujen laadun kehittämisen. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnasta tallennetaan päivittäin valtava määrä tietoa. Kirjattujen tietojen hyödyntäminen edellyttää, että tuotettu tieto on riittävän laadukasta käyttötarkoitukseensa. Esimerkiksi päätöksenteon näkökulmasta on oltava varmoja, että päätökset pohjautuvat luotettaviin, laadukkaisiin tietoihin. Tiedon laadun suunnitelmallinen ja jatkuva kehittäminen mahdollistavat luotettavan tietopohjan rakentamisen hyvinvointialueen päätöksentekijöiden sekä muiden työntekijöiden käyttöön. (Achté, Lähdesmäki & Mykkänen, 2025, 7.)

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on kuvata tietojohtamisen osaamista sekä tiedolla johtamisen käytännön toteutumista hoitoalan johtamisessa eräällä hyvinvointialueella. Tutkielman tavoitteena on tuoda esille tietojohtamisen hyödyntämistä hoitoalan johtamisessa. Tarkastelun kohteena ovat kokemukset tietojohtamisesta ja mitä tietoja esihenkilöt seuraavat eri tietojärjestelmistä. Tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat erään hyvinvointialueen hoitoalan esihenkilöiden kokemukset, mutta tulokset voivat antaa suuntaviivoja myös muille hyvinvointialueille niiden samankaltaisen hoitoalan johtamisrakenteen vuoksi.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1. Tietojohtaminen

Tietojohtaminen muodostuu kahdesta eri sanasta: tieto ja johtaminen. Nämä termit määrittelemällä muodostuu ymmärrys tietojohtamisesta yhtenä käsitteenä. Tieto tarkoittaa totta ja hyvin perusteltua käsitystä. Tieto on asia, seikka, joka jostakin tiedetään, annetaan tai saadaan tietää. Se on informaatiota, dataa, varmaa, luotettavaa, oikeaa tai väärää (Kielitoimiston sanakirja, 2026). Hiljainen tieto on totta oleva uskomus, jota on vaikea kuvailla yksinkertaisesti tai tarkasti (Virtainlahti, 2009, 38). Hiljainen tieto on sosiaali- ja terveydenhuollossa vaikeasti määriteltävää ja vaikeasti mitattavaa. Hiljainen tieto toimii kuitenkin toimintaa tukevana näkökulmana, vaikka sitä tilastollisilta raporteilta ei löydykään (Tietojohtamisen verkosto ry, 2026).

Johtaminen tarkoittaa asioiden hallintaa ja järjestelyä, jonka avulla ihmisjoukko saadaan tekemään asioita tehokkaammin sekä tuloksia saavuttaen. Tulosta syntyy enemmän, tai tulos on jollain tavalla entistä parempi ja henkilöstöä pystytään resursoimaan tehokkaammin (Lönnqvist ym., 2007, 13). Johtaminen käsitteenä jaetaan kahteen osaan: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Vielä tarkemmin se voidaan jakaa esimerkiksi strategiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, organisaatiokäyttäytymiseen tai liiketoiminnan kehittämiseen (Tieteen termipankki, 2026). Tietojohtamisen sisältö voidaan jakaa tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen, samalla erottaen ne toisistaan. Tietojohtamisessa johdetaan tietoa ja huolehditaan sen laadusta, saatavuudesta, analysoinnista, jakamisesta ja hallussa pysymisestä (Laihonen ym., 2013).

Tietojohtaminen on osana johtamista, jonka tarkoitus on vahvistaa organisaation kyvykkyyttä edistää tavoitteisiin pääsemistä hyödyntämällä erilaisia tietoja ja henkilöstön asiantuntemusta. Tietojohtamisen käsitteet auttavat hahmottamaan tiedon erilaisia ilmenemismuotoja, sen merkitystä organisaation toiminnassa sekä sen vaikutusta toiminnan onnistumiseen. Sen avulla voidaan myös löytää keinoja, joilla tietoa voidaan hallita ja hyödyntää. Tietojohtaminen tukee hyvinvointialueen strategista, taktista ja operatiivista päätöksentekoa. Tietojohtamisen strategia pohjautuu ajatukseen siitä, ettei organisaatioita voida johtaa niin sanotulla mututuntumalla. Tiedosta saadaan paras mahdollinen hyöty, kun

se hankitaan, sitä kasvatetaan, kehitetään, suunnitellaan ja hyödynnetään tehokkaasti. (Valtiovarainministeriö, 2026.)

Käytännön tasolla tietojohtamista voidaan hyödyntää esimerkiksi strategian mukaisia tavoitteita muodostettaessa, toimintojen operatiivisessa johtamisessa ja tulosten seurannassa. Organisaation johtajien työhön kuuluu prosessien mahdollistaminen, joilla tieto muutetaan jatkuvasti osaksi toimintoja. Tähän kuuluu henkilöstön osaamisen vahvistaminen, uudistuvat toimintatavat ja tietopohjan ottaminen laajasti käyttöön. Uusi teknologia ja toimintojen digitalisaatio mahdollistavat yhä nopeampia ja monipuolisempia välineitä tietojen käsittelyyn. (Valtiovarainministeriö, 2026.) Tietojohtaminen on kehittynyt viime vuosina nopealla tahdilla, ja tätä kehitystä on olennaisesti lisännyt tieto- ja viestintäteknologian samanaikainen kehittyminen. Teknologian avulla monenlaista dataa voidaan tallentaa, analysoida ja välittää käyttäjille entistä tehokkaammin ja monipuolisemmin. (Laihonen ym., 2013, 6.)

Tietojohtaminen koostuu viidestä keskeisestä ulottuvuudesta, joihin kuuluvat organisaation suunta, johtaminen, rakenteet ja järjestelmät, toimintatavat, kulttuuri, viestintä sekä tiedonkulku. Nämä kaikki ovat toisistaan riippuvaisia, eikä yhteenkään voida keskittyä muista erillään, vaan niitä tulee tarkastella kokonaisuutena. Tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa niitä voidaan painottaa kuitenkin eri tavoilla. (Hintsa, 2011, 168.)

Tietojohtamisella tarkoitetaan nimensäkin perusteella sitä, että tietoa johdetaan, huolehditaan kokonaisvaltaisesti sen sisällön saatavuudesta, analysoinnista, jakamisesta ja samalla myös pysymisestä organisaation hallussa. Siinä korostuvat ihmisten osaaminen, tietojärjestelmät ja niiden tuottama data, organisaatiorakenteet sekä organisaatiokulttuuri. Tietojohtamisen avulla voidaan lisätä organisaation pääsyä tavoitteisiin ja lisätä myös kilpailukykyä käyttämällä hyödyksi aineetonta pääomaa, jolla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstöä, osaamista, johtamista, muutoskykyä, palveluita, ilmapiiriä, teknologiaa, prosesseja, asiakkaita ja yhteistyöverkostoja. Tietojohtamisen asiantuntijat tukevat organisaatiota tietotarpeen tunnistamisessa, tiedon laadun parantamisessa ja tiedon hallintaa kehittävien prosessien luomisessa. (Tietojohtaminen ry, 2026.)

Tiedolla johtaminen on onnistunutta, kun ulkoinen ja sisäinen tieto toimivat rinnakkain. Data ei kuitenkaan muokkaa itse itseään ja organisaation kannalta tärkeät tiedot eivät ole aina

näkyviä. Lopulta johtaminen, organisaatiokulttuuri, yksilöiden inhimillinen osaaminen ja työyhteisön sosiaalinen tietämys mahdollistavat sekä määrittävät, miten organisaatiossa onnistutaan tiedolla johtamisessa. (Kosonen, 2019.) Tehokas tietojohtaminen ja siitä johdettu organisaation sisäinen viestintä ovat keskeisiä tekijöitä niin tavoitteiden saavuttamisessa, tehokkuuden kuin tuottavuuden ja vaikuttavuudenkin kehittämisessä (Hintsa, 2011, 169).

2.1.1. Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen tarkoittaa tuotetun tiedon tarkastelua, hallintaa, säilyttämistä ja analysointia. Näiden lisäksi tiedolla johtamiseen kuuluu tiedon hyödyntäminen. Tiedolla johtamisen onnistumiseen tarvitaan yksilöitä ja heidän osaamistaan, mahdollisuuksia ja motivaatiota hyödyntää tietoa päätöksenteon tukena. Tiedolla johtaminen on toimivaa, mikäli sitä osataan käsitellä kokonaisuutena (Kosonen, 2019). Tiedolla johtamisessa päätöksenteon tukena hyödynnetään analysoitua tietoa, jonka avulla voidaan kehittää organisaation nykytilaa ja sen liiketoimintaan liittyvää tiedonhallintaa. Liiketoimintatiedon hallinta (engl. Business Intelligence/BI) tarkoittaa strategisia ja operatiivisia toimintoja, ja siihen sisältyy usein myös suorituskyvyn mittaaminen ja tiedon johtaminen. Näiden tavoitteena on vahvistaa organisaation toimintakykyä. (Ritvanen & Sinipuro, 2013, 20, 23.) Tiedolla johtamisen haasteeksi saattaa muodostua eri organisaatioiden toimintayksikköjen tuottaman datan siiloutuminen, eli tiedon jääminen vain rajattujen toimialojen tai käyttäjien saataville (Laihonen ym., 2013, 70).

Sosiaali- ja terveystietojen ensisijaisesta ja toissijaisesta käytöstä on asetettu Toisiolaki (552/2019). Toisiolaissa määritellään sosiaali- ja terveydenhuollon tietojen ensisijaiset ja toissijaiset käyttötarkoitukset. Ensisijaisella tarkoitetaan käyttötarkoitusta, jota varten tiedot on tallennettu asiakas- ja potilastietojärjestelmiin. Tällaisia käyttötarkoituksia ovat potilaan tutkiminen, hoito ja kuntoutus. Toisiolain tavoite on mahdollistaa sosiaali- ja terveydenhuollossa ohjauksen, valvonnan, tutkimuksen ja tilastoinnin yhteydessä kerättyjen henkilötietojen tehokas sekä tietoturvallinen käsittely. Lisäksi tavoitteena on edistää näiden tietojen siirtämistä Kansaneläkelaitoksen, Väestörekisterikeskuksen, Tilastokeskuksen ja Eläketurvakeskuksen henkilötietoihin. Samalla pyritään turvaamaan yksilön oikeudet, vapaudet ja luottamuksensuoja henkilötietoja käsiteltäessä. (Finlex 2019.)

2.1.2. Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen viittaa inhimillisen tietämyksen johtamiseen, joka sisältää tiedon luomisen, jakamisen sekä tietovarantojen hallinnan. Organisaatiossa tiedon johtaminen edellyttää ymmärrystä tarvittavista tiedoista ja osaamisesta, niiden sijainnista sekä siitä, miten tiedon avulla voidaan vahvistaa organisaation kyvykkyyttä. Asiantuntijatyössä organisaation kyvykkyyden vahvistaminen edellyttää sekä tiedon johtamista että osaamisen johtamista, sillä palvelut tai toimintamallit perustuvat yhä enemmän asiantuntijatietoon ja -osaamiseen. (Rissanen, 2004, 23.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto on tietointensiivinen ala, jonka tiedon avoimuus ja omistajuus eivät ole yksinkertainen yhtälö. Yksilö tai ryhmä ohjaavat toimintaansa tarkan ja täsmällisen tiedon avulla. Täsmällisen tiedon käsite voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat data, tieto, informaatio ja viisaus. Datan tulee olla ajantasaista, tarkkaa ja luotettavaa. Informaatio taas syntyy datan myötä esimerkiksi indikaattoreiden avulla. Tieto on ymmärtävää tulkintaa datasta ja informaatiosta. Viisaudella tarkoitetaan kykyä tehdä syntyneen tiedon pohjalta perusteltuja ja järkeviä päätöksiä. Kullakin asiantuntijalla on omanlaisensa rooli kaikkien osien hyödyntämisessä. Organisaation avoin tietojärjestelmä mahdollistaa monilla tavoilla tiedon hyödyntämisen itsenäisistä viranhaltijoista ylempään johtoon, yksilöinä ja ryhmissä. Visio ymmärretään tulevaisuuden kuvana tai unelmana. Avoin, käytettävässä muodossa oleva tieto saadaan käytettävyydeltään uudelle tasolle metatason määritelmien myötä. Systemaattisessa muodossa olevat tiedon taustatiedot antavat tiedolla johtamiselle paremmat edellytykset niiden yhdistyessä subjektiiviseen osaamiseen. Kokemuksellisen tiedon avulla tehdään edelleen paljon päätöksiä. Ideaalissa tilanteessa kokemuksellinen, subjektiivinen ja kollektiivinen tieto yhdistyvät päätöksenteossa täsmälliseen, järjestelmistä saatavaan tietoon. (Nylander, 2017; THL, 2023.)

Suopohjan (2021) mukaan monenlaisten asioiden tietäminen tai määrällinen opetteleminen ei tee kenestäkään yksiselitteisesti tiedollisesti viisasta. Olemassa olevan tiedon määrällä ei ole rajaa eikä itseisarvoa. Tiedon täytyy luoda ja mahdollistaa sen käyttäjälle tarpeellisia vastauksia perimmäisten kysymysten tulkitsemiseen sekä ratkaisemiseen.

2.1.3. Tiedon laatu

Tiedon laatu kuvaa sitä, millä tavalla tieto täyttää käyttäjänsä vaatimukset, on mahdollisimman virheetöntä ja sopii suunniteltuun käyttötarkoitukseen. Tiedon laatua voidaan mitata käyttämällä erilaisia kriteereitä, jotka voivat vaihdella esimerkiksi tiedon muodon, käyttäjän tai käyttötarkoituksen mukaan (Hassenstein & Vanella, 2022, 488). Sosiaali- ja terveysalan tieto kytkeytyy hyvinvoinnin ja sairauksien edistämiseen, diagnostiikkaan, hoitoon, asiointiin sekä johtamiseen. Asiakasta tai potilasta voidaan pitää osin omien tietojensa omistajana, joita ammattilaiset tallentavat käytössä oleviin tietojärjestelmiin. (Nylander, 2017, 61.)

Tiedon laatua voidaan organisaation sisällä tarkastella prosessien kautta, joissa jatkuvasti muodostetaan ja muokataan syntyvää dataa. Tiedon laatu paranee, jos se tuotetaan yhden järjestelmän sisällä koko sen elinkaaren ajan. Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan tieto saattaa siirtyä käyttäjälle useamman eri järjestelmän kautta. Tiedon laadunhallinnan suunnittelulla ja hallituilla prosesseilla on merkittävin vaikutus tiedon laadun muodostumiseen sekä ylläpitoon. Esimerkiksi toimintayksiköiden toimintatavat tulee olla tehokkaita ja helppoja, jotka tuottavat samankaltaista tietoa. Mikäli toimintatavat eivät ole sovittuja ja yhdenmukaisia, syntyy yksiköihin omia epävirallisia toimintatapoja, jotka jokainen työntekijä omaksuu omalla tavallaan ja samalla mahdollisesti huonontaa tiedon laatua. (Väre, 2019, 87–96.)

Tilastokeskus (2026) on määritellyt tietoaineistojen laatukriteerit, joiden tarkoitus on edesauttaa rakenteisen tiedon, eli datan laadun tunnistamista. Lisäksi kriteerien avulla pyritään edistämään tiedon laadun yhdenmukaista vertailua sekä kehittämistä julkishallinnossa. Näiden kriteerien avulla tiedon käyttäjät voivat esimerkiksi arvioida, soveltuuko jokin tietoaineisto suunniteltuun käyttötarkoitukseen. Tiedon laatu on käsitteenä moniulotteinen ja laaja. Tiedon laatua kuvataan usein sen perusteella, miten hyvin jokin tieto on sovellettavissa käyttäjän tarpeisiin. Laatukriteerit huomioivat tiedon laadun ulottuvuudet julkishallinnon tiedonvaihdossa ja siinä, mitkä tiedon laadun osa-alueet ovat keskeisiä sen käyttäjän näkökulmasta. Alla on ryhmitelty tiedon laadun näkökulmat (Kuvio 1). Tieto kuvaa todellisuutta informaation virheettömyyden, tarkkuuden, kattavuuden, ajantasaisuuden ja johdonmukaisuuden avulla. Tietoa voidaan kuvailla sen

alkuperäisyyden, metatietojen ymmärrettävyyden ja suosituksienmukaisuuden avulla. Tiedon käytettävyyttä edesauttavat sen käyttöoikeudet, koneluettavuus ja oikea-aikaisuus.

Kuvio 1. Tietoaineistojen laatukriteeristön ryhmittely (Tilastokeskus 2026)

Organisaatioissa oleva data, tieto ja informaatio ovat usein heikkolaatuisia. Datassa voi olla virheitä, kirjaamisvirheistä johtuvia puutoksia tai tiedon siirtymisessä tilastointiin voi olla ristiriitaisuuksia tai se ei toimi lainkaan. Data voi olla olemassa, mutta joskus myös ei-käytettävässä muodossa. Edellä mainituiden syiden vuoksi tilastot ja raportit ovat usein puutteellisia tai eivät vastaa käyttäjän tarpeisiin. (Laihonen ym., 2013, 19–20.)

2.1.4. Tiedon visualisointi

Tiedon visualisoinnilla tarkoitetaan sitä, kun tieto muutetaan visuaaliseen, silmin havaittavissa olevaan muotoon. Visualisointi on osa lopputulosta, joka kuvaa tiedosta ja sen prosessista syntynyttä tilannetta. Visualisoinnilla pyritään ymmärrettävään ja selkeään muotoon, jossa painottuvat uudet tiedot ja niiden yhdistelmistä syntyvät uudet sisällölliset piirteet. (Koponen, Hilden & Vapaasalo 2016, 19–23.)

Tietojen visualisointi erilaisilla BI-alustoilla (engl. Business Intelligence) tekee tiedosta käyttäjälle vertailukykyistä ja sovellettavaa. Aikaisemmin ja edelleenkin tiedon visualisointeja on myös tehty esimerkiksi Excel-ohjelmiston avulla, jossa pylväät, piirakkamuodot, suorat, käyrät tai muut kokoa osoittavat hahmot tai kartat ovat muuttaneet

tiedot ymmärrettävämmiksi sekä luettavammiksi. Visuaalisten muotojen taustalla on olemassa absoluuttiset tai suhteelliset luvut, joiden taustalla taas on erilaisten menetelmien avulla kerätty data. Datan taustalla vaikuttaa metadata eli kuvaus siitä, mitä tarkasteltava data pitää sisällään. Datasta luodaan tietoa, informaatiota, jota voidaan visualisoida muun muassa edellä mainituilla tavoilla. Puhutaan työpöydästä, järjestelmän aloitussivusta, joka mahdollistaa tiedossa syvemmälle porautumisen taustalla oleviin lukuihin. Sähköisessä aloitussivussa tietoon porautuminen on mahdollista nopeasti ja luotettavasti. (Nylander, 2017, 171–172.)

2.2. Valtakunnalliset sosiaali- ja terveysalan tiedot

Kansallisella tasolla tietojohtamiseen kuuluvat hyvinvointialueilla tuotettavan tiedon jakaminen ja tietovarantojen yhdistäminen keskenään. Kansallisella tasolla tietojohtamisella on tärkeä rooli sosiaali- ja terveydenhuollossa; tietojen jakaminen ja yhdistäminen hyödyntävät esimerkiksi hyvinvointialueiden toimintaan sekä talouteen liittyvässä päätöksenteossa. Sosiaali- ja terveysalan tietoja nimitetään yhteisesti myös sote-tiedoiksi. (THL, 2026a.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on valmistellut ehdotuksen laajan hyvinvointikertomuksen vähimmäistietosisällöksi. Kunnille ja hyvinvointialueille on koottu erilliset vähimmäistietosisällöt. Kehittämisen tavoitteena on saman tietopohjan käyttäminen kansallisessa ohjauksessa, arvioinnissa ja valvonnassa, jolloin sama tietopohja sisältää vertailukelpoista tietoa, jota hyvinvointialueiden johtajat voivat hyödyntää päätöksenteossa. Tietojen suhteen yhtenäisen ja vertailukelpoisen tietopohjan kehittämistä ohjaa vähimmäistietosisältöasetus. Vähimmäistietosisällöillä tarkoitetaan sitä tietojen vähimmäistasoa, jota hyvinvointialueet tarvitsevat järjestämisvastuunsa toteuttamiseen. Vähimmäistietosisältö on yhtenäinen kaikille hyvinvointialueille ja se muodostaa perustan toimivalle tiedolla johtamiselle. (THL, 2025a.)

2.2.1. Asiakas- ja potilastietojärjestelmät

Alueellisesti on käytössä eri asiakas- ja potilastietojärjestelmiä, joihin tallentuu tietoa esimerkiksi potilaiden hoitoon pääsyn jonotiedoista, ajanvarauksista, hoitopäivistä ja diagnooseista. HR-tiedoista tallentuvat esimerkiksi työntekijöiden koulutustiedot, sairauspoissaolot ja lakisääteiset poissaolot. Johtamistyö on jatkuvaa muutoksenhallintaa ja vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Esihenkilön on osattava erotella saatavilla olevasta olennainen ja tarkka tieto. Tiedon laatuun täytyy kiinnittää huomiota ja sitä on myös kehitettävä vastaamaan kansallisesti määriteltyjä sekä alueellisia toiminnan vaatimuksia. Jokainen voi omaa toimintaansa tarkastelemalla löytää asioita, joissa voi tiedonkäyttäjänä kehittyä. Tiedostamalla omat kehittymistarpeensa jokainen esihenkilö voi tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan tai löytää uusia näkökulmia asioihin, tehdä joitain asioita nykyistä paremmin, selkeämmin ja tavoitteellisemmin. (Rytilä, 2011, 158.) Eräs tärkeimmästä sote-alan tiedonkeruusta tapahtuu hyvinvointialueilla käytössä olevien asiakas- ja potilastietojärjestelmien avulla. Nämä järjestelmät tuottavat dataa jatkuvasti. Kun niissä syntyvää dataa hyödynnetään, samalla sen käyttäjälle syntyy uutta tietoa (Tietojohtaminen ry, 2026).

Lupa- ja valvontaviranomainen vastaa sosiaalihuollon asiakastietojen ja terveydenhuollon potilastietojen käsittelyyn tarkoitettujen tietojärjestelmien vaatimustenmukaisuuden valvonnasta. Tietojärjestelmien on täytettävä käyttötarkoituksensa edellyttämät vaatimukset toiminnallisuuden, yhteen toimivuuden, tietoturvan ja tietosuojan osalta. Tällaisia järjestelmiä ovat muun muassa apteekkijärjestelmät, Kanta-palvelut, asiakastietojen välityspalvelut sekä resepti-, sosiaalihuollon asiakas- ja terveydenhuollon potilastietojärjestelmät. (Lupa- ja valvontaviranomainen, 2026.)

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (784/2021) mahdollistaa ja edistää asiakastietojen sekä asiakkaan itsensä tuottamien hyvinvointitietojen käsittelyä tietoturvallisesti moniin sosiaali- ja terveydenhuollossa ilmeneviin tarpeisiin. Tämän lain tarkoitus on lisäksi edistää asiakkaan tiedonsaamisen mahdollisuuksia omien asiakastietojensa käsittelyssä (Finlex, 2021). Asiakastietolain mukaan tietojärjestelmäpalvelun tuottajalla on velvollisuus huolehtia asiakas- ja potilastietojärjestelmien vaatimusten mukaisuudesta ja niiden ylläpidosta. Tietojärjestelmäpalvelun tuottaja vastaa siitä, että palveluntuottajalla on käytössään ajan

mukainen asiakas- ja potilastietojärjestelmä tietojen tallentamista sekä käsittelyä varten (Lupa- ja valvontaviranomainen, 2026).

2.2.2. Kansalliset rekisterit

Suomessa on käytössä useita sosiaali- ja terveysalan kansallisia rekistereitä, joita käytetään muun muassa potilaiden ja asiakkaiden hoidon ja palvelujen suunnittelussa, ohjauksessa sekä seurannassa. Rekisterit ovat ainoa luotettava tapa arvioida hoidon vaikuttavuutta ja laatua. Hoidon lääketieteellistä laatua, vaikuttavuutta tai kustannusvaikuttavuutta ei voida arvioida ilman rekisteritietoja. Kansallisten laaturekisterien tuottaman tiedon avulla kehitetään hoidon ja palvelun laatua ympäri Suomea. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) rekisterinpidollinen vastuu koskee yhdeksää kansallista laaturekisteriä: diabetes-, HIV-, munuaistauti-, psykoosien hoidon laatu-, selkä-, suun ja hampaiden sairauksien hoidon laatu-, sydän-, tehohoidon laatu- sekä tulehduksellisten reumasairauksien laaturekisterit. (THL, 2025b.)

DigiFinland Oy on valtion omistama erityistehtäväyhtiö, joka kehittää tuottavuutta ja vaikuttavuutta edistäviä kansallisia digitaalisia ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuollon, pelastustoimen ja muiden toimialojen tarpeisiin. Se myös tukee viranomaisten palvelujen hyödyntämistä ja julkisen hallinnon ICT:n integraatiota sekä yhteen toimivuutta. DigiFinlandin toimintaan kuuluu myös tiedolla johtamisen edistäminen ja asiakaslähtöisten sekä kustannustehokkaiden ratkaisujen kehittäminen tulevaisuuden digitalisaation mahdollistamiseksi. DigiFinlandin tuottama tietojohtaja.fi on julkiselle sektorille suunnattu tietoturvallinen ja kustannustehokas tietojohtamisen palvelu, joka vahvistaa omistaja-asiakkaiden kyvykkyyttä tiedolla johtamiseen mahdollistamalla tietoon perustuvan päätöksenteon. Tietojohtaja-palvelu koostuu verkkopohjaisesta alustasta, käyttöönoton tuesta ja sovittavan laajuisesta jatkuvasta palvelukokonaisuudesta. (DigiFinland, 2024.)

2.2.3. Tiedonhallinta

Tiedonhallinta tarkoittaa tiedon keräämistä, järjestämistä ja tallentamista siten, että sitä voidaan hyödyntää hallitusti tarkoitukseen sopivilla tavoilla. Se yhdistää tieto- ja viestintätekniikan soveltamisen osaksi käytännön toimintaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen tiedonhallinnan ohjaamisen tavoitteena on turvata tietojen löydettävyys, saatavuus ja hyödynnettävyys tiedon erilaisiin käyttötarkoituksiin. (THL, 2023.)

Tiedonhallinnan ohjauksessa huomioidaan ammattilaisten, palveluiden järjestäjien, palvelujärjestelmän ohjaus- ja valvontavastuussa olevien toimijoiden tarpeet. Ohjauksen perusteina ovat strategiat, lainsäädäntö ja kokonaisarkkitehtuuri. Hyvin toimiva ohjaus tuottaa laadukasta ja oikea-aikaista tietoa päätöksenteon, säädösvalmistelun sekä organisaatio- ja asiakaskohtaisen suunnittelun tueksi. THL ohjaa sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa Suomessa tietoarkkitehtuurin, toiminnallisen suunnittelun sekä erilaisten määräysten, ohjeiden ja määrittelyjen kautta. Lisäksi THL osallistuu kansainväliseen yhteistyöhön, esimerkiksi rajat ylittävän tietojen vaihtamisen osalta. (THL, 2023.)

THL vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon tiedon yhdenmukaisen kirjaamisen, käsittelyn ja käytön ohjaamisesta. Lisäksi THL antaa tietosuojaa, tietoturvaa ja tietojärjestelmien käyttöä koskevaa ohjausta esimerkiksi tietoturvasuunnitelmien ja määräysten myötä. Rekisteri- ja tilastoviranomaisena toiminen sekä rekisteritietojen keruu perustuvat laissa määriteltyihin tehtäviin ja määräysvallan käyttöön. (THL, 2023.) Tiedonhallinta ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan teknisiä ratkaisuja, vaan myös organisaatioiden toiminnan ja tiedonkulun yhteensovittamista, mikä mahdollistaa erilaisten tietovirtojen hyödyntämisen. Grundsteinin (2008, 416–417) mukaan tiedonhallinnassa voidaan erotella kaksi lähestymistapaa, jotka ovat teknologinen ja sosiologinen. Teknologinen näkökulma painottaa tiedon hallintaa teknisten sovellusten avulla. Sosiologinen näkökulma korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja ajattelun merkitystä tiedon syntymisessä sekä hyödyntämisessä.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) vastaa sosiaali- ja terveysalan tiedonhallinnan suunnittelusta, ohjaamisesta, valvonnasta sekä kansallisesta hankerahoituksesta. Ministeriö ohjaa yhdessä alueellisten toimijoiden ja sidosryhmien kanssa tiedonhallinnan kehittämispolkujen toimeenpanoa sekä päivittää niitä vuosittain (STM, 2026). Sote-organisaatiot toimivat nykyään erilaisten tietojärjestelmien varassa, jolloin dataa kertyy jatkuvasti. Datasta koostuva tietovirta kulkee tietojärjestelmien välillä. Tällöin puhutaan tietovarastosta, josta tieto kerätään toiminnasta kertoviin raportteihin käyttäjille hyödynnettävään muotoon (Laihonen ym., 2013, 66).

2.3. Sosiaali- ja terveysalan tietojohtamisen osaaminen

Osaaminen on toimintaa, joka syntyy tiedon käyttö- ja soveltamiskyvyn myötä. Osaamista voidaan tarkastella yksilön, tiimin tai organisaation tasolla. Organisaation osaaminen tarkoittaa olemassa olevien työntekijöiden osaamista ja kykyä suoriutua työtehtävistä. Osaaminen on voimavara, jonka käyttöönottaminen ja kehittäminen ovat yhteydessä organisaation strategiseen onnistumiseen. (Boudeau & Ramstad, 2008, 169.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtamisen aluetta, joka kattaa esihenkilön tuen ja työntekijän vastuun omasta oppimisestaan. Osaamista täytyy johtaa päämäärätietoisesti, jotta osaamisen pääoma pystytään hyödyntämään. Osaamisen johtamisessa johtaja pyrkii tunnistamaan ja luomaan mahdollisuuden osaamisen hyödyntämiseen yksilö- ja työyhteisötasoilla. Osaamisen johtaminen on strateginen toimintamalli, jonka avulla organisaatio pyrkii aktiivisesti kehittämään henkilöstönsä taitoja ja kykyjä vastaamaan sen toiminnan tarpeisiin ja tavoitteisiin. Sen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on riittävästi osaamista. (Tuomi & Sumkin, 2012, 94.) Osaamisen johtaminen käsittää joukon asioita, jotka tukevat yksilön tai yhteisön oppimista ilman, että niitä tehdään näkyväksi. Tällaisia ovat esimerkiksi saatu palaute tai tarpeiden esilletuominen. Muutoksien hallitseminen ja jatkuva oppiminen vaativat työntekijöiltä laaja-alaisia taitoja ja kehittyvää tietovarantoa. (Viitala, 2002, 200–201.)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat edellytys organisaation menestyksekkäälle toiminnalle. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toimintaympäristöt ovat alati muuttuvia. Työnkuvat ja työympäristöt muuttuvat jatkuvasti, vaikka usein muutos näyttäytyy yksittäiselle työntekijälle vain hänen oman työnsä muuttumisena. Osaamisen näkökulma onkin hyvä huomioida organisaation strategiatyössä. (Huttunen, 2018, 214.) Toimintaympäristön muutoksiin sisältyvät edellä mainitun lisäksi muun muassa muutokset alueellisessa väestörakenteessa, asukkaiden terveydessä ja sairastavuudessa, lisäksi myös lääketieteelliset ja teknologiaan liittyvät muutokset, hoitokäytänteet, käytössä olevien henkilöstöresurssien määrä sekä taloudelliset tekijät ohjaavat toiminnan suunnittelua, johon hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan. (Rytilä, 2011, 134.)

Tiedon ja osaamisen merkitys ovat keskeisiä johtamisen teemoja. Tiedon määrä kasvaa jatkuvasti ja siitä täytyy poimia käyttöön toiminnan kannalta olennaisimmat tiedot. Sosiaali-

ja terveydenhuollossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka asettavat erilaisia osaamistarpeita. Ikääntyvä väestö tarkoittaa hoidettavina yhä iäkkäämpiä ja monisairaampia potilaita. Diagnostiikan ja digitalisaation kehitys kiihdyttävät osaamistarpeiden muutosta, minkä seurauksena tämän päivän osaaminen voi nopeasti menettää merkitystään. Organisaatioissa tulisi olla yhä enenevässä määrin joustavuutta henkilöstön resursoinnissa ja liikkumisessa. Tällä tavalla myös osaaminen siirtyy ja lisääntyy, kun työyhteisö on kykenevä joustamiseen, oman toiminnan arviointiin ja toiminnan mukauttamiseen jo olemassa olevan sekä uuden tiedon myötä. (Rytilä, 2011, 194.)

Sosiaali- ja terveysalalla tietojohtaminen ei ole vain erillinen johtamisen prosessi, vaan mukana kaikessa johtamisen käytänteissä, niin yksikkö- kuin yksilötasolla. Johtamiseen sisältyvät esimerkiksi johtamisen käytäntöihin liittyvät tiedot, kirjalliset ohjeet, strategian määrittelemät asiat, saatavilla olevan muun tiedon hyödyntäminen ja järjestelmien tuottaman tiedon hyödyntäminen. Tiedon hyödyntäminen johtamistyössä tarkoittaa sitä, miten esihenkilöt käytännössä käyttävät tietoa hyödykseen. Tiedon hyödyntämiseen kuuluu myös tavoitteiden seuranta, jota myös tehdään käytettävissä olevan tiedon avulla. Tällöin tarkastellaan tehtyjä päätöksiä, tavoitteiden perusteluja ja toiminnan muuttamista sellaisissa tilanteissa, joissa seurannan myötä havaitut tulokset sitä edellyttävät. (Kosklin, 2025, 65.)

Tiedon jakamisella tarkoitetaan organisaatioiden järjestelmällisiä tapoja välittää, vaihtaa ja levittää tietoja eteenpäin eri ammattiryhmien ja yksiköiden välillä. Tietoa on saatavilla ajantasaisena eri lähteistä ja se voi pitää sisällään esimerkiksi talous-, väestö- ja toimintatietoja. Esihenkilöt kokoavat päivittäin operatiivista toimintaa koskevaa tietoa, jonka avulla johtamista käytännössä tehdään. Nämä tiedot voivat olla esimerkiksi asiakaspalautteita, palveluprosessien tietoja ja kehittämistyöhön vaikuttavaa tietoa. (Kosklin, 2025, 65.)

2.3.1. Osaamisen rakentuminen

Yksilön osaaminen on kokoelma tietoja, taitoja ja kokemuksia sekä kykyä oppia uusia asioita. Osaaminen näkyy yksilön kykynä suoriutua monenlaisista tehtävistä, ratkaista erilaisia ongelmia ja kykynä kehittää omaa työskentelyään. Yksilön osaamisen kehittyessä ja hänen kuuluessa työyhteisöön, sulautuu osaaminen vähitellen osaksi työyhteisön osaamista. Tällöin työyhteisön osaaminen kehittyy, mikä taas johtaa organisaation

osaamisen kehittymiseen. Organisaation osaaminen koostuukin kolmesta osasta: yksilö, yhteisö ja organisaatio. (Tuomi & Sumkin, 2012, 51.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvat muutokset edellyttävät muutoksia alan johtajien ja muiden työntekijöiden osaamisessa. Työnantaja odottaa työntekijöiltä taitoja vaihtaa näkökulmaa, osaamisen laaja-alaista päivittämistä, joskus myös uuden työnkuvan oppimista. Tutkintoon johtava koulutus korostaa ammattiryhmien erityisosaamista ja sijoittumista sote-alan toimintaympäristöihin. Tutkintorajat ylittävää koulutusta on haastava järjestää ja johtamiseen suuntaavien koulutusten sisältö vaihtelee. Ammatillinen erityisosaaminen ja työn myötä kertyvä osaaminen luovat perustan yhteisölliselle työlle. (THL, 2019.)

Tutkintoon johtava koulutus mahdollistaa perusvalmiudet, joita syvennetään täydennys- ja jatkokoulutuksilla työuran aikana jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti. Osa sote-alan osaamistarpeista ovat kelpoisuutta, joka täytyy työnympäristön muuttuessa jokaisen henkilön sovittaa uuteen työympäristöön. Yhteinen sote-alan osaaminen omaksutaan mallioppimisen ja sosialisaation avulla. Työssä karttuva kokemustieto on aina tiettyyn ympäristöön sidottua, eikä välttämättä siirry suoraan taitona uusiin tilanteisiin tai ympäristöön. Työyhteisön sosiokulttuurinen tieto ja perinteet määrittelevät tällöin taitojen sekä asenteiden oppimista. (THL, 2019.)

Organisaatio tarvitsee monella tavalla erikoistunutta henkilöstön osaamista. Osaamisen määrätietoinen johtaminen saa aikaan organisaation oppimista. Laajempialainen osaamisen kehittäminen organisaatiossa edellyttää suunnitelmien tekemistä ja ajantasaista käsitystä henkilöstön osaamisesta sekä sen tasosta. Organisaation toimintastrategiassa määritellään tavoitteena oleva tilannekuva, johon kuuluu kehittyvän osaamisen määritteleminen. Toimintaympäristön muutokset saavat usein aikaan ennakoivaa johtamista myös osaamisen kehittämisen suhteen. (Tuomi & Sumkin, 2012, 13–14.)

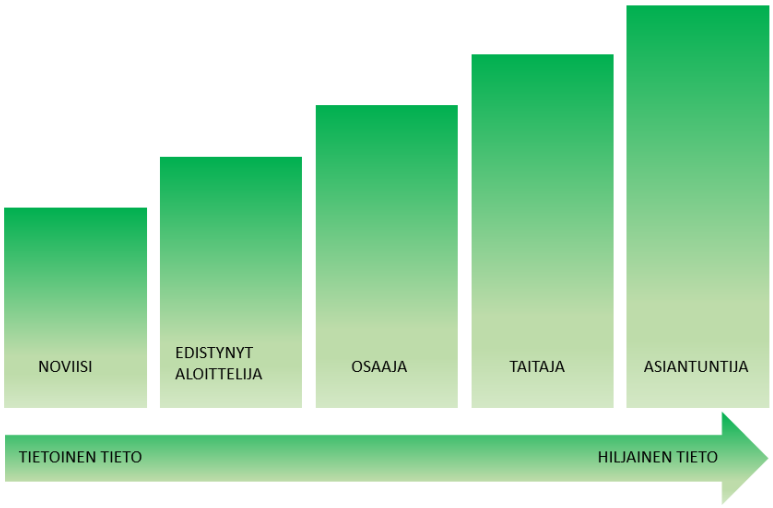
2.3.2. Osaamisen tasot

Tietojohtamisen osaamisessa ja hyödyntämisessä sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärrystä datasta ja sitä kerryttävästä teknologiasta, mutta toisaalta myös vahvaa substanssiosaamista, johon tuotetun tiedon ja sen hyödyntämisen tulee

yhdistyä. Eri työtehtävissä toimivat tarvitsevat erilaisia valmiuksia tiedon käsittelyyn ja haltuunottoon. Tietojohtamisen osaamisen hyödyntäminen kuuluu jokaisen alan työntekijän työnkuvaan. Tulee myös huolehtia siitä, että palvelujärjestelmään koulutetaan riittävästi johtamisen ja julkisen hallinnon osaajia, jotka huolehtivat toimintojen laillisuudesta, eettisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. (STM, 2021, 16, 52.)

Työelämässä tapahtuva oppiminen on yhteisöllinen ilmiö, jossa työyhteisö täytyy huomioida kokonaisuutena. Työyhteisön sisäinen tilanne on kasvualusta oppimiselle ja osaamiselle. Työyksikön sisäinen tila vaikuttaa aina yksittäisen työntekijän sisäiseen tilaan, joko mahdollistaen tai rajoittaen oppimista. Oppiminen tapahtuu parhaiten turvallisessa ja luotettavassa yhteisössä (Viitala, 2002, 200).

Tämän kappaleen jälkeen on esitelty yksilön osaamistasojen sisältöjä portaikon avulla (Kuvio 2.). Tätä portaikkoa voidaan soveltaa tietojohtamisen osaamisen karttumisen kuvailussa. Portaikossa on viisi tasoa: noviisi, edistynyt aloittelija, osaaja, taitaja ja asiantuntija. Noviisilla ei ole vielä käytännön kerryttämää kokemusta asioista. Noviisitason osaaja luottaa teoriatietoon ja tehtävälistoihin. Edistynyt aloittelija käyttää tukenaan myös tehtävälistoja ja osaa samalla jo soveltaa sääntöjä erilaisissa tilanteissa. Osaaja toimii ilman valmiita tehtävälistoja, sillä hän ymmärtää kokonaisuuden, siihen vaikuttavat tekijät ja epävarmuudet. Tämän ymmärryksen pohjalta hän suunnittelee toimintansa ja ohjeistaa itseään tilanteiden mukaan. Taitaja osaa jo kokemusperäisen harkinnan, lisäksi hänellä on laaja ja syvä ymmärrys kokonaisuuksista. Asiantuntijan toiminta on kehittynyttä, intuitiivista, toimivaa ja joustavaa tilanteiden vaihtuessa. Asiantuntija tunnistaa ennakoivasti tulevia tilanteita, reagoi joustavasti vaihteleviin tilanteisiin ja soveltaa toiminnassaan aiemmin karttunutta kokemusta sekä hiljaista tietoa. (Virtainlahti, 2009, 158–160.)



Kuvio 2. Osaamisen tasot portaina (Virtainlahti 2009)

Tietojohtamisen osaaminen esihenkilötyön näkökulmasta on kehittyvä ja muuttuva kyvykkyys, joka kietoutuu yhteen organisaatioiden rakenteen, käytäntöjen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kanssa. Osaamisen kehittyminen ei perustu pelkästään teknisiin valmiuksiin, vaan se vaatii myös strategista ymmärrystä, erilaisiin tilanteisiin muodostuvia toimintamalleja ja kyvykkyyttä laadukkaan tiedon erottamiseen sekä hyödyntämiseen. Esihenkilön rooli on keskeinen tietojohtamisen osaamisen vahvistamisessa, koska he toimivat tiedon tulkinnan, hyödyntämisen ja kehittämisen mahdollistajina. (Pusenius, Seppänen & Laihonen, 2025.)

3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkielman tarkoituksena on kuvata tietojohtamisen osaamista sekä tiedolla johtamisen käytännön toteutumista hoitoalan johtamisessa eräällä hyvinvointialueella. Tutkielman tavoitteena on tuoda esille tietojohtamisen hyödyntämistä hoitoalan johtamisessa. Tarkastelun kohteena ovat kokemukset tietojohtamisesta ja mitä tietoja esihenkilöt seuraavat eri tietojärjestelmistä. Aihetta tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1.) Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on tietojohtamisesta?

2.) Mitä tietoja hoitoalan esihenkilöt seuraavat eri tietojärjestelmistä?

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1. Aineistonkeruu ja kohderyhmä

Tutkimusaineisto kerättiin eräältä hyvinvointialueelta. Hyvinvointialueen nimeä ei tuoda esiin varsinaisessa pro gradu -tekstissä kyselyyn vastanneiden anonymiteetin varmistamiseksi. Aineisto koostuu hoitoalan esihenkilöiden vastauksista. Anonymisoidulla tekstillä pyritään noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia vaatimuksia ja turvaamaan tutkimukseen osallistuneille vastausten luottamuksellisuus. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.)

Hoitoalan esihenkilöinä kyseisellä hyvinvointialueella työskentelee yhteensä noin 300 henkilöä. Tähän määrään kuuluvat kokonaisuudessaan toimintayksikköjen lähijohto, keskijohto ja ylempi johto. Tutkimuksen tekijä lähetti saatekirjeen ja sähköisen kyselyn sähköpostitse yhteensä 173:lle eri toimialojen apulaisosastonhoitajille, osastonhoitajille, muille esihenkilöille, ylihoitajille ja toimialajohtajille. Sähköinen kysely toteutettiin Webropol-ohjelman avulla. Esihenkilöiden sähköpostiosoitteet tutkimuksen tekijä sai organisaation HR-yksikön kautta, ja lisäksi hän hyödynsi esihenkilöiden organisaatiokaaviota niiden lähettämisessä. Tutkimusta varten anottiin tutkimuslupa hyvinvointialueelta. Esihenkilöt olivat tiettyjen toimialojen yksiköistä, mitkä oli tarkasti määritelty tutkimuslupa myönnettäessä.

Kyselylomake laadittiin hyödyntäen aiheeseen liittyvää tutkimustietoa. Kyselyssä esitetyt kysymykset testattiin ennen varsinaista tiedonkeruuta. Kyselylomakkeen testaamiseen osallistuivat hyvinvointialueen tietojohtaja ja kaksi organisaation tietojohtamisen hanketyöntekijää. Kysymykset laadittiin sekä suomen- että ruotsinkielisinä alueen kaksikielisyyden vuoksi. Alueen väestöstä hieman yli puolet ovat ruotsinkielisiä. Kyselylomakkeella kartoitettiin vastaajien taustatietoja: työskentelyaikaa esihenkilönä ja ammattiroolia toimialalla. Lisäksi kysyttiin, mitä tietoja vastaaja seuraa työssään säännöllisesti tietojärjestelmistä tai saatavilla olevilta raporteilta. Vastaajia pyydettiin myös kuvailemaan tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen osaamistaan tällä hetkellä kertomalla molemmista erikseen.

Kyselyyn vastaamiseen kului aikaa noin 15 minuuttia. Vastausaikaa oli yhteensä neljä viikkoa syyskuussa 2023. Kyselyn ollessa avoinna vastaanottajille lähetettiin kahtena viimeisenä viikkona vielä erilliset muistutusviestit, ja vastausaikaa pidennettiin myös yhdellä viikolla.

4.2. Aineiston analyysi

Kyselyn tuottama tutkimusaineisto oli laadullista, jonka vuoksi tutkimustulosten analyysissa käytettiin induktiivista sisällönanalyysia. Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla vastaukset useaan kertaan läpi ja tekemällä jokaiselle alkuperäisilmaisulle oma tekstitunnistekoodi. Osa aineistosta oli ruotsinkielistä, joka käännettiin ensin suomeksi. Kun aineisto oli tullut lukemisen jälkeen tutuksi, se pelkistettiin. Pelkistysten jälkeen tehtiin värikoodaus ennen varsinaista luokittelua, merkitsemällä eri väreillä maalaten eri merkityskategoriat. Tämän jälkeen pelkistyksiä edelleen yksinkertaistettiin ja karsittiin pois useat samaa tarkoittavat. Kun pelkistykset oli käyty tarkasti läpi, ne kategorisoitiin sisällön mukaisesti. Aineiston analyysissa keskityttiin vastauksiin, jolloin tuloksissa saatiin esille tutkittavat asiat tietojohtamiseen liittyen. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022.)

Avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella muodostettiin luokittelurunko, joka sisälsi pienempiä, luokiteltavissa olevia asioita. Luokittelurungon lähtökohtana voidaan pitää tutkielman tekijän omaa ymmärrystä aiheesta ja aineistosta. Analyysin myötä syntyivät ala- ja yläkategoriat, joiden perusteella kirjoitettiin auki tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 195.) Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen muodostui yhteensä 207 pelkistystä, joista osaltaan muodostui 16 alakategoriaa ja kuusi yläkategoriaa. Toisen tutkimuskysymyksen osalta muodostui 319 pelkistystä, 26 alakategoriaa ja yhdeksän yläkategoriaa. Aineiston analyysissä edettiin alkuperäisilmauksista yleiseen luokitteluun ja tulosten raportoinnissa ne esitetään luokittelusta lähtien. Ensin raportoitiin ylä- ja alakategoriat, joilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tulosten raportoinnissa käytettiin otsikkotasolla yläkategorioiden nimiä. (Elo ym., 2022.)

5. TULOKSET

Kyselyyn saatiin yhteensä 51 vastausta. Kyselyn vastaanottajia oli yhteensä 173 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 29,5. Tutkimukseen osallistuneista 44 vastaajaa ilmoitti työskentelevänsä lähijohtajana, vastaajista viisi henkilöä kertoi kuuluvansa keskijohtoon ja kaksi henkilöä ylempään johtoon.

Vastaajista 17 oli työskennellyt esihenkilönä 0–5 vuotta. 6–10, 11–15 ja 16–20 vuotta työskennelleitä oli jokaisessa ryhmässä yhdeksän vastaajaa. 21–25 vuotta työskennelleitä viisi vastaajaa ja 26–30 vuotta kaksi vastaajaa (Kuvio 3.).

Kuvio 3. Esihenkilönä työskentelyn työkokemus vuosina

5.1. Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisesta

Hoitoalan esihenkilöiden tietojohtaminen sisälsi kokemuksia tiedolla johtamisesta, kokemuksia tiedon hyödyntämisestä johtamisessa ja kokemuksia tiedon hyödyntämistä tukevista tekijöistä. Lisäksi sen koettiin sisältävän kokemuksia tiedon johtamisesta, tietojohtamisen viestinnästä ja tietojohtamisen haasteista (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Hoitoalan esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisesta

Yläkategoriat	**Alakategoriat**
Esihenkilöiden kokemukset tiedolla johtamisesta	Käsitykset tiedolla johtamisesta
	Tiedolla johtaminen käytännössä
Esihenkilöiden kokemukset tiedon hyödyntämisestä johtamisessa	Tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa
	Tiedon hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä
Esihenkilöiden kokemukset tiedon hyödyntämistä tukevista tekijöistä	Tiedon laatu ja saatavuus
	Tiedon käytön osaaminen ja uuden oppiminen
	Henkilöstön osallistaminen ja yhteistyön tekeminen
Esihenkilöiden kokemukset tiedon johtamisesta	Käsitykset tiedon johtamisesta
	Tiedon tulkinta ja johtamisen työkalut
Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisen viestinnästä	Avoin tiedonkulku
	Viestinnän toteuttamisen keinot
	Viestinnän sisältö ja ajoitus
Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisen haasteista	Käsitteisiin liittyvät haasteet
	Ajankäyttöön ja resursointiin liittyvät haasteet
	Tietojärjestelmiin ja työkaluihin liittyvät haasteet
	Päätöksentekoon liittyvät haasteet

5.2. Esihenkilöiden kokemukset tiedolla johtamisesta

Esihenkilöiden kokemukset tiedolla johtamisesta jakautuivat käsityksiin tiedolla johtamisesta ja tiedolla johtamisesta käytännössä. Käsitysten mukaan tiedolla johtaminen oli kehittyvä taito. Tiedolla johtamisen taidot koettiin myös hyviksi, ja tiedolla johtaminen tärkeäksi. Tiedolla johtamisen käsite oli osalle tuttu, mutta osin myös epäselvä. Tiedolla johtamisen osaamista oli hankittu itseoppimisen kautta. Tiedolla johtamisen koettiin lisäävän motivaatiota. Tiedolla johtaminen koettiin oikean suunnan löytämisenä ja tavoitteellisena johtamisena. Lisäksi tiedolla johtamisen ymmärrettiin olevan asioiden vertailua ja valvontaa. Tiedolla johtamisen ja ihmisläheisen kohtaamisen koettiin toimivan hyvin yhdessä.

> *”Pyrin johtamaan tiedolla aina kun se on mahdollista. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan myös muita taitoja ja ominaisuuksia, eikä ihmisten kohtaamisen merkitystä voi korostaa liikaa. Tiedolla johtaminen ja ihmisläheinen kohtaaminen toimivat hyvin toistensa aisapareina.” (14)*

Tiedolla johtaminen käytännössä koettiin toimenpiteiden täytäntöön panemisena ja sitä käytettiin päivittäin. Tiedolla johtaminen ymmärrettiin tulosten seuraamisena ja sen koettiin toimivan organisaatiossa. Koettiin myös, että tiedolla johtamisen osaamisessa oli kehitettävää. Tiedolla johtamiseen liittyi toive raportointialustasta. Vahva ymmärrys toiminnasta tuki tiedolla johtamista, ja johtamista tehtiin saatavissa olevalla tiedolla. Suunnitelmia johdettiin tiedolla ja se koettiin selkeäksi. Tiedolla johtamista toteutettiin aina kun mahdollista, ja tiedolla johtamisen työkalut olivat käytössä. Uskottavan johtajan koettiin osaavan välittää tietoa. Tiedolla johtaminen auttoi henkilöstöä ymmärtämään päätösten perusteet. Tiedolla johtaminen sisälsi tiedon jakamisen johdolle päätöksenteon tueksi sekä esihenkilölle toimitetun tiedon välittämisen eteenpäin. Lisäksi tiedolla johtamisella koettiin olevan myös kustannuspainotteinen vaikutus.

5.3. Esihenkilöiden kokemukset tiedon hyödyntämisestä johtamisessa

Esihenkilöiden kokemukset tiedon hyödyntämisestä johtamisessa sisälsivät tiedon hyödyntämisen päätöksenteossa sekä tiedon hyödyntämisen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa sisälsi johtamistyön ja päätöksenteon tietoon perustuen, johtamistarpeiden tunnistamisen ja sen, että päätöksiä ei

viety henkilöstölle vain tuntumalla, sillä johtaminen perustui tilastoihin ja tutkittua tietoa hyödynnettiin päätöksenteossa.

> *”Päivittäisessä työssäni joudun perustella tehtäviä ratkaisua, yksikön olemassaoloa jne. nykypäivänä ei enää riitä 'mutu' vaan tulee olla raporttia/dataa kyseisestä aiheesta.” (46)*

Tiedon hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä sisälsi sen, että tieto tuki toiminnan muuttamista, tietoa käytettiin suunnittelussa ja toimintaa kehittäessä, muutokset tehtiin tiedon pohjalta, selvitettiin mitä hyötyä ja mitä säästöjä tiedon käytöllä saavutettiin, toimintaa ohjattiin tiedon avulla, muutokset perustuivat tietoon ja tietoa hyödynnettiin työssä.

5.4. Esihenkilöiden kokemukset tiedon hyödyntämistä tukevista tekijöistä

Esihenkilöiden kokemukset tiedon hyödyntämistä tukevista tekijöistä sisälsivät tiedon laadun ja saatavuuden, tiedon käytön osaamisen ja uuden oppimisen, henkilöstön osallistamisen ja yhteistyön tekemisen. Tiedon laatu ja saatavuus sisälsivät eri järjestelmissä olevan tiedon, tiedon hakeminen oli vaivalloista eikä tieto ollut reaaliaikaista. Tietoa oli helppo saada, jos osasi etsiä oikeasta paikasta, tiedon luotettavuus riippui järjestelmässä olevasta tiedosta ja tiedon tulkitseminen käyttäjästä, tunnuslukujen saamisesta kentältä. Lisäksi tieto koettiin tärkeäksi, asiakaspalautteeseen pystyttiin reagoimaan välittömästi, kirjalliset ohjeet olivat olennaisia ja tiedon täytyi tulla varmoista lähteistä.

Tiedon käytön osaaminen ja uuden oppiminen sisälsivät henkilöstölle jaettavan tiedon, tiedon löydettävyyden, tietojen tarkistamisen, raporteilla olevat tiedot ja sen, että tarvittiin myös muita taitoja sekä ominaisuuksia. Lisäksi tietoa osattiin hakea ja käyttää sekä tunnistettiin, että tiedon hyödyntäminen oli aikaa vievää. Lisäksi johtamistilanteiden myötä opittiin, ja osalla oli myös hyvä substanssiosaaminen toiminnan alueelta. Henkilöstölle laadittiin tarkistuslistoja, koulutuksille oli edellytyksiä, osaamista vahvistettiin koulutuksilla, tietoa käytettiin toiminnan kehittämisessä sekä henkilöstöllä oli hyvät taidot vastaanottaa tietoa.

Henkilöstön osallistaminen ja yhteistyön tekeminen sisälsivät henkilöstön kanssa keskustelemisen, henkilöstön ottamisen mukaan kehittämiseen, sen että henkilöstöllä oli pääsy tietoihin ja että ehdotuksia ei tuotu heille valmiina. Lisäksi ne sisälsivät henkilöstön tukemisen ja sen, että henkilöstö toimi johdon linjausten sekä ohjeiden mukaisesti tiedon avulla. Kokemuksia kysyttiin yhteistyökumppaneilta ja selvitettiin, oliko joku muu jo aiemmin testannut menetelmää. Yhteistyö ja ihmisten kohtaaminen koettiin merkityksellisinä.

> *”On tärkeää saada henkilöstö mukaan, saada henkilöstö itse keksimään kehitysehdotuksia. Ei tuoda ehdotusta esiin valmiina, vaan johtavaa keskustelua käyttämällä saada henkilöstö tulemaan muutokseen itse.” (37)*

5.5. Esihenkilöiden kokemukset tiedon johtamisesta

Esihenkilöiden kokemukset tiedon johtamisesta sisälsivät käsityksen tiedon johtamisesta, tiedon tulkinnan ja johtamisen työkalut. Käsitykset tiedon johtamisesta olivat, että tiedon johtamisen käsite koettiin epäselväksi tai toisaalta tutuksi, tiedon johtaminen oli kehittyvä taito ja abstrakti käsitteenä, tiedon johtaminen oli hyvällä tasolla ja antoi perusteet toimintaan. Toisaalta tiedon johtaminen oli avointa ja tiedon johtamista käytettiin päivittäin.

Tiedon tulkinta ja tiedon johtamisen työkalut sisälsivät sen, että tiedon tulkitseminen riippui käyttäjästä, tiedon arvioimisen ja valitsemisen. Lisäksi tiedon johtamisen työkalujen heikkouden ja toisaalta niiden käytössä olemisen, sekä sen, että tieto inspiroi toimintaa.

> *”Tiedon johtaminen on vaativaa, kun on erittäin paljon asioita meneillään yhtä aikaa eikä välillä kukaan tiedä miten jokin asia oikeasti on. Tiedolla johtaminen voisi olla parempaa, esim. parempi tekniikan tietämys.” (44)*

5.6. Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisen viestinnästä

Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisen viestinnästä sisälsivät avoimen tiedonkulun, viestinnän toteuttamisen keinot sekä viestinnän sisällön ja ajoituksen. Avoin tiedonkulku sisälsi sen, että tiedon johtaminen liittyi viestintään, tiedon jakaminen koettiin vahvuudeksi, henkilöstö osallistui tiedonkulkuun, avoin tiedotuskulttuuri oli tärkeä, tiedon tuli kulkea kaikkiin suuntiin ja olla läpinäkyvää.

> *”Esimiehen tehtävänä on palvella henkilökuntaa tiedottamalla ja helpottamalla työtä siten, että henkilökunnan ei tarvitse etsiä kaikkia tietoja itse. Tieto on myös tuki esimiehelle henkilöstön johtamisessa, koska sen varaan voi nojata vaikeissa kysymyksissä.” (1)*

Viestinnän toteuttamisen keinot sisälsivät nopean tiedonjaon, monien menetelmien käyttämisen koko henkilöstön tavoittamiseksi, sen että esimies välitti tietoa, viestinnän selkeyden tärkeyden ja fyysisen läsnäolon merkityksen viestinnässä. Viestinnän tuli myös tavoittaa kaikki, seuraamalla aktiivisesti eri kanavia sekä sen, että tiedonvälitystaidot vaativat kokemusta.

Viestinnän sisältö ja ajoitus sisälsivät jaettavat tiedot ja sen, ettei liikaa tietoa voida antaa. Tieto tuli antaa oikeassa yhteydessä, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Tarjolla oleva tieto tuli olla viimeisintä ja oikeanlaista, keskustelu ja seuranta oli tärkeää ja tieto saattoi päätyä mediaan ennen kuin kaikki oli selvillä.

5.7. Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisen haasteista

Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisen haasteista sisälsivät käsitteisiin liittyvät haasteet, viestintään ja resursointiin liittyvät haasteet, tietojärjestelmiin ja työkaluihin liittyvät haasteet ja päätöksentekoon liittyvät haasteet. Käsitteisiin liittyvät haasteet sisälsivät sen, että tiedolla johtamisen osaamisessa oli kehitettävää, tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen olivat abstrakteja ja vaikeita käsitteitä, tiedon johtamisen tarkoitusta ei aina ymmärretty, käsitteiden merkitys käytännön työssä oli epäselvä, tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen eroa oli vaikea hahmottaa, tiedolla johtamisen tuominen tueksi oli vielä lapsenkengissä, haasteena oli tiedon valtava määrä ja oikean tiedon suodattamisen vaikeus.

Ajankäyttöön ja resursointiin liittyvät haasteet sisälsivät tiedolla johtamisen viestinnälliset haasteet, ruotsinkielisenä suomenkielisen tiedon ymmärtämiseen liittyvät haasteet, tarpeen käyttää enemmän aikaa tiedolla johtamiseen ja asiaan perehtymiseen, työtahti vähensi tiedon johtamisen kehittämistä sekä sen, että tiedolla johtamisen haasteet liittyivät muuttuviin hoitolinjauksiin.

Tietojärjestelmiin ja työkaluihin liittyvät haasteet sisälsivät sen, että tiedolla johtamisen työkalut olivat heikot, tietoa ei saatu järjestelmistä ulos, vertailukelpoisten raporttien saaminen oli sattumaa, avohoitoon asetettuja mittareita ei ollut, vaikuttavuutta olisi pitänyt mitata, mittareiden määrittely oli johdon tehtävä, tiedon johtaminen oli vaativaa ja tiedolla johtaminen olisi voinut olla parempaa.

> *” Mielestäni meidän työkalut ovat heikot. Liian monimutkaisia ohjelmia ja kuitenkaan haluttua tietoa ei saa ulos. sattumaa, jos saa vertailukelpoisen raportin ulos.” (43)*

Päätöksentekoon liittyvät haasteet sisälsivät sen, että tiedon käyttäminen johtamisessa oli vaikeaa henkilöstön muutosvastarinnan vuoksi, henkilöstö piti ottaa mukaan kehittämiseen, sen ettei tietoa voitu itse ohjata organisaatiossa ja tiedon johtamiseen ei pystytty vaikuttamaan. Lisäksi puutteelliset tiedot hankaloittivat päätöksentekoa ja muuttuvat hoitolinjaukset aiheuttivat haasteita.

5.8. Hoitoalan esihenkilöiden seuraamat tiedot eri tietojärjestelmistä

Hoitoalan esihenkilöiden seuraamat tiedot eri tietojärjestelmistä kattoivat henkilöstön HR-tiedot, työaika- ja henkilöstön resursointitiedot, organisaation sisäisen viestinnän ja johdon tiedottamisen, osaamisen seuranta- ja kehittämistiedot. Lisäksi seurattavia tietoja olivat kokemuksiin perustuvat palautteet, organisaation taloustiedot, potilasmäärät ja palveluiden kuormitustiedot, tietojärjestelmistä saatavat tiedot ja viralliset tietolähteet sekä toiminnan laatu-, potilasturvallisuus- ja rekisteritiedot (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Hoitoalan esihenkilöiden seuraamat tiedot eri tietojärjestelmistä

Yläkategoriat	Alakategoriat
Henkilöstön HR-tiedot	Poissaolotiedot
	Henkilöstöhallinnon tiedot
	Palkkatiedot
Työaika- ja henkilöstön resursointitiedot	Työaikatiedot
	Resursoinnit
	Rekrytoinnit
Organisaation sisäinen viestintä ja johdon tiedottaminen	Viestintäkanavat ja niiden kautta tulevat tiedot
	Tiedot muutoksista ja johdon raportointitiedot
Osaamisen seuranta- ja kehittämistiedot	Koulutustiedot
	Osaamistiedot
Kokemuksiin perustuvat palautteet	Henkilöstön työtyytyväisyys
	Asiakas- ja potilaspalautteet
	Opiskelijapalautteet
Organisaation taloustiedot	Taloustiedot
	Laskutustiedot
Potilasmäärät ja palveluiden kuormitustiedot	Yksikkötietojen seuranta
	Potilas- ja asiakasmäärien seuranta
	Hoitoon pääsyn jonotietojen seuranta
	Hoitoisuustietojen seuranta
Järjestelmistä saatavat tiedot ja viralliset tietolähteet	Potilastietojärjestelmien tiedot
	Tilaus- ja tukijärjestelmien tiedot

	Raportointijärjestelmien tiedot
	Viralliset tietolähteet
Toiminnan laatu-, potilasturvallisuus- ja rekisteritiedot	Haittatapahtuma- ja riskitiedot
	Laatu- ja seurantamittarit
	Rekisteri- ja kirjaamistiedot

Hoitoalan esihenkilöt seurasivat tietojärjestelmistä HR-tietoja, joilla tarkoitetaan poissaolotietoja, henkilöstöhallinnon tietoja ja palkkatietoja. Poissaolotiedot olivat sairauslomia, virkavapaita, lomasuunnittelua ja tilastoja. Henkilöstöhallinnon tiedot olivat Alma-järjestelmässä sijaitsevat jokaisen työntekijän henkilötiedot. Palkkatiedot kattoivat osalla työntekijöistä myös päivystys- ja matkakorvaukset.

Hoitoalan esihenkilöt seurasivat työaika- ja henkilöstön resursointitietojen osalta työaikatietoja, resursointia ja rekrytointeja. Työaikatiedot kattoivat työvuorolistat ja työajanseurannan. Resursointeihin kuuluivat henkilökuntamäärät, tuntityöntekijämäärä ja äkkilähtijöiden (vakituiset sisäiset sijaiset) varausperusteet. Rekrytoinnin osalta seurattiin hakijamääriä, sijaistarpeita, täyttämättömiä toimia, viranhaltijapäätöksiä ja rekrytointiprosesseja.

Hoitoalan esihenkilöt seurasivat organisaation sisäisen viestinnän ja johdon tiedottamisen osalta viestintäkanavia ja niiden kautta tulevia tietoja, tietoja muutoksista ja johdon raportointitietoja. Viestintäkanavat ja niiden kautta tulevia tietoja olivat intra, palvelukanava, sähköposti ja esihenkilöinfo Teamsin kautta. Tiedot muutoksista ja johdon raportointitiedot tarkoittivat tietoja muutoksista uusista järjestelmistä, yleistä organisaatiotietoa ja ylemmän johdon raportointia.

Hoitoalan esihenkilöt seurasivat osaamisen seuranta- ja kehittämistietojen osalta koulutustietoja ja osaamistietoja. Koulutustiedot koostuivat opiskelijatiedoista, koulutuskalenterista, koulutuspäivistä, koulutusaiheista ja koulutusmäärärahoista. Osaamistietoihin kuuluivat Love-lääkehoidon osaamisen varmistaminen, Laatuportti, laitepassi, kehityskeskustelut, perehdytykset ja käyttöoikeudet.

Hoitoalan esihenkilöt seurasivat kokemuksiin perustuvia palautteita, joihin kuuluivat henkilöstön työtyytyväisyys, asiakas- ja potilaspalautteet sekä opiskelijapalautteet. Henkilöstön työtyytyväisyyteen kuuluivat tyytyväisyys- ja henkilöstökyselyt, asiakas- ja potilastyytyväisyyspalautteisiin Roidu-järjestelmän kautta annettu palaute sekä muut asiakas- ja potilastyytyväisyystiedot. Myös opiskelijapalautetta seurattiin.

Hoitoalan esihenkilöt seurasivat organisaation taloustietoja, joihin kuuluivat taloustiedot ja laskutustiedot. Taloustietoihin kuuluivat muut taloustiedot ja budjetin hallinta. Laskutustietoihin kuuluivat kustannusseuranta ja Rondo-järjestelmän kautta tulevat laskut.

Hoitoalan esihenkilöt seurasivat potilasmääriä ja palveluiden kuormitustietoja. Näitä olivat yksikkötietojen seuranta, potilas- ja asiakasmäärien seuranta, hoitoon pääsyn jonotietojen seuranta ja hoitoisuustietojen seuranta. Paikkatietojen seurantaan kuuluivat potilasryhmät, käyntityypit ja käyntimäärät, täyttöaste sekä hintaluokat. Potilas- ja asiakasmäärien seurantaan kuuluivat ajanvaraus, potilasmäärä sekä paikkatiedot. Hoitoon pääsyn jonotietojen seurantaan kuuluivat jonotiedot ja potilaiden läpimenoajat. Hoitoisuustietojen seurantaan kuuluivat hoitoisuusluokitustiedot.

Hoitoalan esihenkilöt seurasivat järjestelmistä saatavia tietoja ja virallisia tietolähteitä. Näihin kuuluivat potilastietojärjestelmien tiedot, tilaus- ja tukijärjestelmien tiedot, raportointijärjestelmien tiedot ja viralliset tietolähteet. Potilastietojärjestelmien tiedot kattoivat Eskon, Oberonin, Lifecaren, Abilitan, Antin ja Uoman. Tilaus- ja tukijärjestelmien tiedot kattoivat Medusan, Ostin ja Aromin. Raportointijärjestelmän tiedot kattavat Exreportin, Cressidan, Dynastyn, CCL:n, Fiorin ja SBM:n. Virallisina tietolähteinä oli mainittu KäypäHoito, hoito-ohjeet.fi ja STUK (Säteilyturvakeskus).

Hoitoalan esihenkilöt seurasivat toiminnan laatu-, potilasturvallisuus- ja rekisteritietoja, joita olivat haittatapahtuma- ja riskitiedot, laatu- ja seurantamittarit sekä rekisteri- ja kirjaamistiedot. Haittatapahtuma- ja riskitiedot sisälsivät HaiPro-ilmoitukset ja riskitiedot. Laatu- ja seurantamittarit tarkoittivat RAI-lukuja, yksiköiden toiminnan mittaritietoja, infektioraportteja ja vertaisarviointietoja. Rekisteri- ja kirjaamistiedot tarkoittivat THL-tilastoja, diagnoosien ja toimenpiteiden kirjaamistietoja sekä BCB-rekistereitä.

6. POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata tietojohtamisen osaamista ja tiedolla johtamisen käytännön toteutumista hoitoalan johtamisessa. Tutkielman tavoitteena oli tuoda esille tietojohtamisen hyödyntämistä hoitoalan johtamisessa. Tarkastelun kohteena olivat kokemukset tietojohtamisesta ja mitä tietoja esihenkilöt seuraavat eri tietojärjestelmistä. Tutkimuskysymyksien avulla selvitettiin, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on tietojohtamisesta ja mitä tietoja hoitoalan esihenkilöt seuraavat eri tietojärjestelmistä.

6.1. Tulosten tarkastelua

Tutkimustulokset osoittivat, että tietojohtaminen on kokonaisuutena hoitoalan esihenkilöiden mielestä tärkeä ja merkityksellinen osa päivittäistä johtamistyötä. Erityisesti tiedolla johtamisen koetaan olevan tärkeä työväline päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa. Sen avulla pystytään perustelemaan tehtyjä päätöksiä sekä suuntaamaan yksiköiden toimintaa eri kehityskulkujen osalta. Tämä tukee aiempaa käsitystä siitä, että julkisessa terveydenhuollossa tietoperusteinen johtaminen liittyy vahvasti palvelutuotannon suunnitteluun, resurssien kohdentamiseen ja toiminnan kokonaisuuden hallintaan. Tietoperusteinen johtaminen mahdollistaa johtamistyön ja toimintojen kehittämisen, jossa työ vaatii päätöksentekoa, selkeyttä, systemaattisuutta ja vaikuttavuutta yhteiskunnallisesti. (Rytilä, 2011.)

Tulokset osoittivat, että tiedolla johtaminen on vahva osa hoitoalan operatiivista johtamista, vaikka sen toteutuminen ei olekaan aina helppoa, esihenkilön itse tunnistamaa, tai edes johdonmukaista. Tiedolla johtamisen toteutuminen on osin myös riippuvainen organisaation hallinnollisista rakenteista ja toimintatavoista. Tätä voidaan tarkastella esimerkiksi tietojohtamisen kypsyystason avulla, jolloin organisaatiossa on jo olemassa tiedon hyödyntämiseen käytäntöjä, vaikka systemaattinen, yhteinen ja koko organisaatiota palveleva tietojohtamisen malli olisikin vielä kehitysasteella (Grundstein, 2008). Aiemman tutkimuksen (Kosklin, 2025) perusteella hoitoalalla tulisi kiinnittää enemmän huomiota tietojohtamisen prosessinomaisuuteen, jolloin sen käyttäminen integroituu vahvasti myös organisaation muuhun johtamistyöhön. Esihenkilöiden tietotarpeet tulisi osata tunnistaa ja näin ollen pystyttäisiin vahvistamaan myös organisaation yhteisen johtamistiedon muodostumista.

Tuloksista nousi esiin myös tiedon laatu, joka osaltaan mahdollistaa laadukkaan tiedolla johtamisen. Erilaista dataa tuotetaan jatkuvasti runsain määrin, mutta sen hyödyntäminen asettaa tiedon laadulle useita vaatimuksia. Tiedon on oltava tarkoituksenmukaista, virheetöntä, luotettavaa vaadittuun käyttötarkoitukseen ja se on oltava ymmärrettävässä muodossa (Hassenstein & Vanella, 2022). Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä tiedon laatua täytyy jatkuvasti arvioida, koska laki- ja muut säädösmuutokset aiheuttavat eri tietojärjestelmille säännöllisen ja jatkuvan tai säännöllisen päivitysvaatimuksen. Tiedon laadun arviointi on keskeistä, koska tiedon käytöllä on vaikutuksia operatiivisiin päätöksiin ja laajasti toiminnan ohjaamiseen. Laadun arvioinnin ulottuvuudet ja sen arviointitavat vaihtelevat kuitenkin huomattavasti (Hosseinzadeh ym., 2025). Esihenkilöiden tietojohtamisen osaaminen liittyy näin olleen tiedon saatavuuteen, kykyyn arvioida tiedon luotettavuutta ja tiedon merkitykseen johtamistyössä, josta seuraa tiedolla johtaminen. Tiedon laatu on esihenkilöiden arjessa usein konkreettista, ja se joko mahdollistaa tai estää sujuvan tiedolla johtamisen.

Tietojärjestelmistä tarkasteltavista tiedoista esimerkiksi henkilöstön HR-tiedot kuvasivat esihenkilöiden hyödyntämiä henkilöstöhallinnon tietoa arjen johtamisessa ja päätöksenteossa. Henkilöstöhallinnon tietoja, poissaolotietoja ja palkkatietoja hyödynnettiin sekä yksittäisen työntekijän tietojen tarkistamisessa ja tilanteen arvioinnissa, että yksikön toiminnan kokonaisvaltaisessa suunnittelussa. Henkilöstötietojen seuraaminen on ymmärrettävää hoitoalan johtamistyössä, koska yksikköjen toimintojen palveluiden toteutuminen ja jatkuvuus ovat täysin riippuvaisia töissä olevan henkilöstön määrästä. Näiden tietojen lisäksi seurattiin myös muita tietoja kattavasti. Tiedolla johtamista käytetään yksikköjen toiminnan perusasioihin, kuten työn organisointiin, resursointiin ja osaamisen hallintaan. Nämä tulokset ovat linjassa aiemman käsityksen mukaan, jossa esihenkilötyön keskeiseksi tehtäväksi on kuvattu osaamisen ja henkilöstöön liittyvän tiedon tunnistaminen, seuranta ja kehitys osana arjen johtamistyötä (Viitala, 2002).

Tiedon hyödyntäminen koettiin monipuoliseksi, mutta sitä koettiin rajoittavan tiedon hajallaan sijaitseminen useissa eri tietojärjestelmissä. Tiedon hajallaan oleminen tekee johtamisesta asioita kokoavaa työtä, jossa täytyy yhdistellä eri järjestelmistä tietoa toisiinsa, ennenkö sitä voidaan käyttää päätöksenteon tukena. Tietojohtamisen kypsyysajattelun näkökulmasta tätä voidaan tulkita siten, että organisaatiossa on laajasti tietoa ja tiedon

hyödyntämisen käytäntöjä, mutta yhteinen tietojohtamisen rakenne ja toimintatavat ovat vasta kehittymässä. Käytännössä tämä saattaa heikentää tiedolla johtamisen laatua ja sisältää vaihtelua siinä, miten eri tavoilla esihenkilöt osaavat ja pystyvät hyödyntämään tietoa. (Grundstein, 2008.)

Tiedolla johtaminen ei ole pelkästään tietojärjestelmien raporttien seuraamista, vaan se vaatii esihenkilöiltä myös osaamista tiedon muuntamista merkitykselliseen muotoon. Tämä tarkoittaa kykyä tulkita tietoa suhteessa yksikön toiminnan tilanteisiin, mahdollisten poikkeamien tunnistamista, tiedon luotettavuuden jatkuvaa arviointia ja johtopäätöksien tekemistä näkyväksi. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilöltä vaaditaan niin tietoja kuin taitojakin, koska tiedon kanssa työskentelyn lisäksi tarvitaan vahvaa henkilöstön johtamista. Käytännössä niitä taitoja, joilla henkilöstöä tuetaan, että tieto muuntuu yhteiseksi ymmärrykseksi ja kehittyväksi toiminnaksi (Viitala, 2002). Hyvinvointialueuudistuksen jälkeen hyvinvointialueilla toteutettavan tietojohtamisen osaamisen pitkittäistä seurantaa voidaan jo tarkastella prosessinomaisena, muuttuvana tilana (Pusenius ym., 2025).

Tietojohtamisen viestinnän osuus nousi tuloksissa esiin myös keskeisenä asiana. Avoin, oikea-aikainen tiedonkulku ja jakaminen koettiin vahvuutena, joka tukee henkilöstön ymmärrystä päätöksenteon taustalla. Julkisen toiminnan näkökulmasta tiedon jakamiseen liittyy myös hyvän hallinnon ja julkisjohtamisen periaatteet, jotka korostavat perusteltua päätöksentekoa, toiminnan läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta (Hintsa, 2011). Tulosten perusteella tiedon jakaminen ei ole vain tiedon siirtämistä, vaan se on osa johtamistyön perusteita. Tieto auttaa perustelemaan ratkaisuja ja vahvistaa toiminnan oikeudenmukaisuutta.

Tietojohtamisen haasteiksi tunnistettiin tiedolla johtamisen tiedon johtamisen käsitteiden erottamisen hankaluus, ajankäyttö ja tietojärjestelmien rajoitteet. Käsitteiden tunnistaminen voi vaikuttaa käytännön tekemiseen päivittäisen johtamisessa ja samalla se voi myös hidastaa esihenkilön oman tietojohtamisen kehittymismahdollisuuksia. Aiempi tutkimus on osoittanut, että tietojohtamisen toteutuminen voi näyttäytyä johtajille pääosin myönteisenä, mutta kehittämistarpeita on esimerkiksi yhteisen johtamistiedon muodostamisessa ja tiedon hyödyntämisen yhdenmukaistamisessa (Kosklin, 2025). Tämän tutkimuksen tulokset ovat

linjassa sen kanssa, että tietojohtamisen onnistuminen organisaatiossa edellyttää yhteisiä käytäntöjä ja rakenteita, jotka tukevat tiedon muodostumista sekä jakamista.
Kokonaisuutena tutkimustulokset vastaavat molempiin tutkimuskysymyksiin osoittamalla, että esihenkilöt seuraavat laajalti henkilöstöön ja toiminnan resursointiin liittyviä tietoja eri tietojärjestelmistä. Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisesta ovat pääosin myönteisiä. Lisäksi tunnistettiin hyötyjä, mutta myös kehitystarpeita. Hoitoalan toimintaympäristössä tiedon saatavuus, sen laatu ja tietojärjestelmien käytön osaaminen vaativat esihenkilöiltä jatkuvaa ajan tasalla pysymistä. Vahva tietojohtaminen kehittyy luotettavien tietojen, tietojärjestelmien käytön osaamisen ja organisaatiossa yhteisten toimintamallien myötä. Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen tällä saralla on jatkuvaa, jotta kulloinkin tarvittava tieto ei jää hajanaiseksi, vaan muuntuu päätöksenteon ja kehittämisen vahvaksi tukirakenteeksi (Grundstein, 2008; Hassenstein & Vanella, 2022; Hosseinzadeh ym., 2025).

6.2. Tulosten luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit perustuvat uskottavuuteen, vahvistettavuuteen, refleksiivisyyteen ja siirrettävyyteen. Tutkielman uskottavuutta arvioitiin kyselylomaketta suunniteltaessa, joka kohdennettiin hoitoalan esihenkilöille kohderyhmän organisaatiossa. Uskottavuutta ja reflektiivisyyttä lisäsi myös se, että tutkimuksen tekijä työskenteli tietojohtamisen tehtävissä ennen kyselylomakkeen suunnittelua. Lomakkeen kysymysten suunnittelussa huomioitiin jokaisen kysymyksen laajuus ja vastausvaihtoehtojen tarkkuus. Vastauksia ei voitu tarkentaa enää jälkikäteen, joten kaikki olennaiset asiat täytyi kysyä samalla kerralla. Kysymyksenasettelussa pyrittiin mahdollisimman yksiselitteiseen muotoon, jotta vastaaminen olisi vaivatonta ja ymmärrettävää. Aineisto kerättiin sekä ruotsin- että suomenkielisinä, mikä lisäsi tulosten luotettavuutta, kun jokainen vastaaja pystyi käyttämään omaa äidinkieltään. Tutkimuksen tekijä laati kysymykset siten, että niihin tulleiden vastausten analysointiin ei pystynyt vaikuttamaan hänen työroolinsa tai sen myötävaikuttavat tulkintaseikat. Tutkimuksen vahvistettavuutta tuki se, että vastausten analyysin aikana koko prosessi kirjattiin jatkuvasti analyysirunkoon, mikä teki sen seurattavuudesta selkeää. Tulokset ovat siirrettävissä ja sovellettavissa, koska tutkimuksen kohderyhmä edusti tyypillistä esihenkilöiden joukkoa, jollainen on muodostettavissa muiltakin alueilta. Kysymystenasettelulla saatiin kerättyä kohdejoukolta tarvittavat tiedot aiheesta, ja niiden avulla kuvailtiin aiheen senhetkistä nykytilaa. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.)

Tutkimuskysymysten asettelu toteutettiin näkökulmasta, joka tuki hyvinvointialueen tietojohtamisen parissa tehtävää kehittämistyötä. Hyvinvointialueiden toiminnan rahoitus tuli valtiolta, ja kyseisen rahoitusmallin myötä korostuivat entistä enemmän oikeellista tietoa tuottavat kirjaamiskäytännöt, luotettava data ja oikeelliset kansalliset tilastot. Hoitoalan esihenkilöt työskentelivät monenlaisten haasteiden keskellä, joiden ratkaisuja perusteltiin tiedolla. Näin ollen myös tiedolla johtamisen tuli perustua luotettavaan ja oikeaan toiminnasta syntyneeseen dataan (Holster, Haula & Korajoki, 2022).

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän toimivuutta ja oikeellisuutta. Laadullisen sisällönanalyysin avulla aineistosta saatiin esiin kuvailevaa ja tiivistä tietoa. Tällöin apuna käytettiin kategorisointia, jonka varaan muodostettiin tiivistetty kuvaus koko tutkimusaineistosta. Laadullisen aineiston analyysi edellytti tutkijalta kykyä käsitteelliseen ja luovaan ajatteluun, ja samalla aihetta tarkasteltiin useasta eri näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin koko tutkimusprosessin ajan, jolloin jatkuva arviointi aloitettiin jo aihetta suunniteltaessa (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Tietojohtamisen kokonaisuus vaati organisaatiossa aiheen tunnetuksi tekemistä ja tiedon laadun kehittämistyötä. Ajatus tutkimuksen aiheesta syntyi ja se oli tutkimuksen tekijän näkökulmasta mielekästä sekä tarpeellista. Aineistokeruu suoritettiin sähköisellä kyselyllä, joka mahdollisti laadullisen tutkimusmenetelmän valinnan. Aineiston läpikäynnissä hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysia, jonka jälkeen tutkimustulokset raportoitiin sanallisesti. Tulosten myötä aiheesta muodostuivat johtopäätökset.

Asetetut tutkimuskysymykset osoittautuivat melko yleisiksi suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Kyselyllä kerätystä aineistosta olisi saanut tehtyä laajemman analyysin, mikäli tutkimuskysymykset olisi rajattu tarkemmin. Esimerkiksi tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta suunnitteluvaiheessa olisi voinut määritellä, mitä tiedon hyödyntämisen käytäntöjä ja millaista tarkempaa päätöksentekoa analyysissa tarkastellaan. Toisaalta tietojohtamisen kehittäminen oli kyselyn tekemisen vaiheessa organisaatiossa vielä alkumetreillä ja hyvinvointialueuudistuskin oli vasta hiljattain tehty. Koko hyvinvointialueen kattava tietojohtamisen kehittämistyö oli vielä alkutekijöissään syksyllä 2023.

6.3. Eettiset kysymykset

Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin anonyymisti ja aineiston analyysi toteutettiin siten, että vastauksista ei pystytty yksilöimään vastaajia. Kyselyssä taustatiedot selvitettiin vain toimialatasolla, joten yksittäistä vastaajaa ei voitu tunnistaa. Toimialat olivat laajoja ja niihin kuului useita eri toimintayksiköitä.

Tutkimustulokset raportoitiin tarkasti ja oikeellisesti, ja niillä pyrittiin kuvaamaan tutkimuskysymysten mukaisesti tietojohtamisen senhetkistä nykytilaa. Tieteellinen tutkimus oli eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, koska sen toteuttamisessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä koskevia ohjeita ja lainsäädäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö kuului myös osaksi tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää. Tämän tutkielman tekemisessä noudatettiin hyviä tieteellisiä toimintatapoja eli huolellisuutta ja rehellisyyttä koko tutkimusprosessin ajan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023).

Tutkimusaineisto ei sisältänyt henkilötietoja eikä muutakaan valmista dataa organisaation tietojärjestelmistä. Tutkimusaineisto kuvasi vastaajien todellisuuden kokemusta, eikä siihen yhdistetty muuta tietoaineistoa. Mikäli vastaaja kuvasi tietoja, joiden avulla henkilöitä olisi voitu tunnistaa, nämä tiedot häivytettiin vastauksista.

Aineisto oli olemassa tutkimuksen ajan Webropol-järjestelmässä, johon ainoastaan tutkielman tekijällä oli pääsy henkilökohtaisilla kirjautumistunnuksilla. Tutkielman valmistuttua Webropolin sisältö poistettiin pysyvästi. Aineisto ja sen analyysitaulukot säilytetään tutkielman tekijän henkilökohtaisessa OneDrivessa, kunnes ne voi poistaa. Tutkielman tekijän henkilöllisyys tuli esille kyselyn saatekirjeestä. Tekijä ei käyttänyt yksittäisiä tutkimustuloksia työssään muuhun tarkoitukseen.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hoitoalan esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisesta rakentuvat eri näkökulmista. Hoitoalan esihenkilöt pitivät tiedolla johtamista tärkeänä johtamisen osa-alueena, joka myös vastausten perusteella tunnettiin käsitteistä parhaiten. Tiedolla johtaminen käytännössä koettiin tavoitteellisena arkipäiväisenä johtamisena, keinona suunnata toimintaa ja perustella tehtäviä päätöksiä.

Esihenkilöt kertoivat hyödyntävänsä saatavilla olevaa tietoa päätöksenteossa, toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Tiedon koettiin kuitenkin olevan hajallaan eri järjestelmissä ja järjestelmien ominaisuudet määrittelivät, miten tietoa pystyttiin käyttämään hyödyksi. Tiedon tulkitseminen vaati käyttäjältä vahvaa osaamista ja kykyä arvioida sen luotettavuutta. Tiedolla johtamisessa onnistuminen edellyttää tiedon olevan laadukasta ja esihenkilöllä täytyy olla osaamista hyödyntää sitä oikein.

Tietojohtamisen viestintä koettiin keskeisenä asiana. Avoin tiedonkulku ja selkeä tiedonvälittäminen eri kanavien kautta koettiin vahvuuksina. Oikea-aikainen ja kohdennettu tiedonjako auttoi esihenkilöiden mielestä myös henkilöstöä ymmärtämään perusteet tehdyille päätöksille.

Tietojohtamisen haasteita koettiin kuitenkin monella saralla. Käsitteiden erottaminen toisistaan, tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen ei ollut yksiselitteisen selkeää. Tietojärjestelmien toimivuus, puutteelliset järjestelmistä saatavat tiedot ja rajallinen aika aiheuttivat haasteita tietojohtamiseen.

Kokonaisuutena tietojohtamiseen suhtauduttiin myönteisesti ja tiedolla johtamisen hyötyjä osattiin nimetä useita. Tietojohtamisen hyödyntäminen edellytti toimivia tietojärjestelmiä, ajantasaista ja laadukasta tietoa sekä esihenkilöiden osaamisen vahvistamista. Tietojärjestelmistä seurattiin ja hyödynnettiin monenlaista tietoa. Tämä osoittaa johtamistyön perustuvan laajaan ja moniulotteiseen tietopohjaan. Esihenkilöt työskentelevät vahvasti tietopohjaisessa johtamisympäristössä, jossa päätöksenteko edellyttää useasti eri järjestelmästä kerätyn tiedon keräämistä ja hyödyntämistä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että molempiin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset. Esihenkilöiden kokemukset tietojohtamisesta ja tiedolla johtamisesta osoittivat, että se on merkitykselliseksi koettu osa hoitoalan johtamistyötä. Lisäksi tulokset toivat esiin, miten tiedolla johtaminen toteutuu käytännössä sekä millaisia tietoja esihenkilöt seuraavat eri tietojärjestelmistä osana päätöksentekoa ja toiminnan suunnittelua.

Jatkotutkimusaiheina olisi hyödyllistä selvittää, miten useammasta eri tietojärjestelmästä samaan aikaan kerättävän tiedon hajanaisuus ja käyttötavat vaikuttavat esihenkilöiden kokemuksien mukaan heidän työmääräänsä, johtamistyön sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi tiedon laadun ja johtamistyön yhteyttä olisi syytä selvittää tarkemmin. Millä tavalla tietoon syntyviä laatueroja voidaan johtamistyöllä vähentää, ja tunnistavatko hoitoalan esihenkilöt asioita, joista kertyy laadukasta tietoa ja mitkä seikat vastaavasti huonontavat tiedon laatua.

LÄHTEET

Achté, P., Lähdesmäki, A., & Mykkänen, J. (2025). *Asiakastiedon laadun opas sote-organisaatioille*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/7e040357-f484-4ae4-b892-1f5c5b0e8626/content

Boudreau, J., & Ramstad, P. (2008). *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus*. Talentum.

DigiFinland Oy. (2024). *Vuosikertomus ja vastuullisuusraportti 2024*. https://digifinland.fi/wp-content/uploads/2025/04/DigiFinland_vuosikertomus_2024.pdf

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede, 34(4), 215–225.* https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987

Finlex. (2019). *Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä (552/2019).* https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2019/552

Finlex. (2021). *Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (784/2021).* https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saadoskokoelma/2021/784#Pidm45053756518880

Grundstein, M. (2008). Assessing the enterprise's knowledge management maturity level. *International Journal of Knowledge and Learning, 4(5), 415–426.* https://www.researchgate.net/publication/46432495_Assessing_Enterprise%27s_Knowledge_Management_Maturity_Level

Hassenstein, M. J., & Vanella, P. (2022). Data quality – Concepts and problems. *Encyclopedia, 2*(1), *498–510.* https://www.mdpi.com/2673-8392/2/1/32

Hintsa, R. (2011). *Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohtamisen lähtökohtina* [väitöskirja Vaasan yliopisto].

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Holster, T., Haula, T., & Korajoki, M. (2022). *Sote-rahoituksen tarvevakiointi*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/handle/10024/144366

Hosseinzadeh, E., Afkanpour, M., Momeni, M., & Tabesh, H. (2025). Data quality assessment in healthcare, dimensions, methods and tools: A systematic review. *BMC Medical Informatics and Decision Making, 25, 296*. https://link.springer.com/article/10.1186/s12911-025-03136-y

Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä*. Kauppakamari.

Kielitoimiston sanakirja. (2026). *Tieto*. https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/tieto?searchMode=all

Koponen, J., Hilden, J., & Vapaasalo, T. (2016). *Tieto näkyväksi – informaatiomuotoilun perusteet*. Aalto ARTS Books.

Kosklin, R. (2025). *Tietojohtaminen terveydenhuollossa. Tiedon prosessit, tulokset ja vaikutukset organisaatiossa* [väitöskirja Itä-Suomen yliopisto]. https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/d07cfc4c-7b1e-4cdc-bd65-08184f236ad0/content

Kosonen, M. (2019). *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Kylmä, J., & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Edita.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto.

Lupa- ja valvontaviranomainen. (2026). *Asiakas- ja potilastietolain mukaiset tietojärjestelmät*. https://lvv.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/tietojarjestelmat

Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M., & Ståhle, P. (2007). *Tietojohtaminen tutkimusalueena*. Pilot-kustannus.

Nylander, O. (2017). *Tietojohtaminen ja tapaus SOTE*. BoD – Books on Demand.

Pusenius, P., Seppänen, P., & Laihonen, H. (2025). Sote-tietojohtamisen kyvykkyyksien rakentuminen – tapaustutkimus hyvinvointialueuudistuksen jälkeen. *Hallinnon tutkimus, 44(3).* https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/156885/106257

Rissanen, R. (2004). Tiedon johtaminen asiantuntijatyössä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 6(1), 16–25.*

Ritvanen, H., & Sinipuro, J. (2013). *Tiedolla johtaminen toiminnan murroksessa: Malli sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen*. SAS.

Rytilä, M. (2011). *Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla* [väitöskirja Lapin yliopisto].

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2021). *Sosiaali- ja terveysalan tiedonhallinnallinen ohjaus*. https://stm.fi/sotetiedonhallinta

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2026). *Tietojohtaminen*. https://vm.fi/tietojohtaminen

Suopohja, H. (2021). *Tiedon ulottuvuudet – Matka tiedon ja mystiikan rajoille*. BoD – Books on Demand.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*. https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/0df96aa3-65c1-43da-af9d-d920f80a0179/content

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2023). *Tiedonhallinnan ohjaus*. https://thl.fi/aiheet/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/tiedonhallinnan-ohjaus

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2025a). *Hyvinvointikertomusten vähimmäistietosisältö*. https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/tieto-ja-toimintamallit/hyvinvointikertomusten-vahimmaistietosisalto

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2025b). *Terveydenhuollon kansalliset laaturekisterit*. https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/arviointi-ja-seuranta/sote-tietopohja/terveydenhuollon-kansalliset-laaturekisterit

Tieteen termipankki. (2026). *Johtaminen*. https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:johtaminen

Tietojohtaminen ry. (2026). *Tietojohtaminen*. https://www.tietojohtaminen.com/tietojohtaminen

Tietojohtamisen verkosto ry. (2026). *Hiljainen tieto on valjastettavissa tiedolla johtamisen tueksi palvelumuotoilun menetelmillä*. https://sote-tietojohtaminen.fi/hiljainen-tieto-on-valjastettavissa-tiedolla-johtamisen-tueksi-palvelumuotoilun-menetelmilla/

Tilastokeskus. (2026). *Tiedon laatukriteerit*. https://stat.fi/meta/tilastoinnin-kehittaminen/tiedon-laatukehikko/tiedon-laatukriteerit.html

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tuomi, L., & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia*. Sanoma Pro.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Valtiovarainministeriö. (2026). *Tietojohtaminen*. https://vm.fi/tietojohtaminen

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä* [väitöskirja Vaasan yliopisto].

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Talentum.

Väre, T. (2019). *Master data*. Alma Talent.