

# **Tiedolla johtaminen Etelä-Karjalan hyvinvointialueella**

LAB-ammattikorkeakoulu

Fysioterapeutti (YAMK)

2024

Riikka Dogan

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Dogan, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 56	Valmistumisaika 2024
Työn nimi <b>Tiedolla johtaminen Etelä-Karjalan hyvinvointialueella</b>		
Tutkinto ja koulutusala Fysioterapeutti (YAMK), Integroitujen hyvinvointipalveluiden kehittäjä ja johtaja		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Etelä-Karjalan hyvinvointialue		
Tiivistelmä <p>Tiedolla johtaminen on kiinteä osa sote-organisaatioiden toimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Etelä-Karjalan hyvinvointialueen tiedolla johtamisen tasoa ja tuottaa organisaatiolle tietoa, mitä osaamistarpeita henkilöstöllä on tiedolla johtamiseen liittyen. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää kyselytutkimuksen avulla, miten henkilöstö hyödyntää saatavilla olevaa tietoa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin soveltavana tutkimuksena ja sen lähestymistapa oli määrällinen. Yhteistyökumppanina toimi Etelä-Karjalan hyvinvointialue. Tietoperusta muodostui osaamisen johtamisen sekä tieto-, tiedon- ja tiedolla johtamisen määrittelystä. Tietoperustassa myös tarkasteltiin tiedolla johtamisen haasteita ja hyötyjä sote-palveluissa. Aineisto kerättiin henkilöstölle suunnatulla Webropol-kyselylomakkeella. Kyselyyn vastasi 154 vastaajaa. Kyselyn suljetut kysymykset analysoitiin kuvailevilla tilastollisilla menetelmillä ja avoimet kysymykset induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyön tuloksissa korostui tiedonhallinnan, -analysoinnin, -kulun ja -saatavuuden haasteet. Tarvitaan lisää koulutusta, avointa toimintakulttuuria sekä konkreettisia kehitystoimia tiedonhallinnan ja -kulun edistämiseksi.</p>		
Asiasanat Tietojohtaminen, tiedon johtaminen, tiedolla johtaminen, tiedonkulku, tiedonhallinta		

## Abstract

Author(s) Dogan, Riikka	Type of Publication Master's Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 56	
Title of Publication <b>Knowledge-based Management in the South Karelia Welfare Area</b>		
Name of Degree, Field of Study Master's Degree, Social and Health Care		
Name, title and organization of the client South Karelia Welfare Area		
Abstract <p>Knowledge-based management is an integral part of social and healthcare organizations. The objective of this thesis was to develop the level of knowledge-based management and provide the organization with insights into the competence needs. The purpose of the thesis was to investigate how the staff utilizes the available information. The research was conducted as applied research, utilizing a quantitative approach. The South Karelia Welfare Area collaborated as a partner. The theoretical framework included the definition of competence -, knowledge -, information - and knowledge-based management, along with an examination of the challenges and benefits of knowledge-based management in social and healthcare services. Data was collected through a Webropol survey with 154 respondents. The closed-ended questions of the survey were analyzed using descriptive statistical methods and the open-ended questions were analyzed using inductive content analysis. The results of the thesis emphasized the challenges of information management, analysis, flow, and accessibility. There is a need for further education, an open organizational culture, and concrete development initiatives to promote information management and flow.</p>		
Keywords Knowledge management, information management, knowledge-based management, information flow, data management		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Soveltavan tutkimuksen lähtökohdat.....	3
2.1	Nykytila ja tarpeen kuvaus.....	3
2.2	Yhteistyökumppani .....	4
2.3	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	5
3	Tiedolla johtaminen.....	6
3.1	Osaamisen johtaminen.....	6
3.2	Tietojohtaminen.....	8
3.2.1	Tieto käsitteenä .....	8
3.2.2	Tietojohtamisen käsite .....	9
3.2.3	Tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen .....	10
3.3	Tiedolla johtaminen sote-palveluissa .....	11
3.3.1	Tiedolla johtamisen hyödyt sote-palveluissa .....	11
3.3.2	Tiedolla johtamisen haasteet sote-palveluissa .....	12
3.4	Käytetyt tiedonhakumenetelmät ja löydökset.....	13
4	Menetelmälliset lähtökohdat.....	14
4.1	Soveltava määrällinen tutkimus .....	14
4.2	Tiedonkeruumenetelmä ja toteutus.....	14
4.3	Aineiston analyysi.....	15
5	Tulokset.....	18
5.1	Taustatiedot .....	18
5.2	Henkilöstön tiedolla johtamisen osaaminen ja arvio omista taidoista .....	20
5.3	Yleinen tiedolla johtamisen osaamistaso ja kehittämistarpeet.....	21
5.4	Tiedolla johtamisen koetut haasteet .....	25
5.5	Tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa.....	31
5.6	Tietolähteiden hyödyntäminen osaamisen kehittämisen tukena .....	34
5.7	Tulosten yhteenveto .....	41
6	Pohdinta .....	43
6.1	Tulosten tarkastelu .....	43
6.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	45
6.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	48
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	49
	Lähteet .....	50

## Liitteet

Liite 1. Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstön tiedolla johtamisen osaamisen kyselylomake

Liite 2. Tiedote Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstölle opinnäytetyöstä

Liite 3. Opinnäytetyön tietosuojaselvitys

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä vuoden 2023 alusta toimintansa aloitti 21 uutta hyvinvointialuetta, joiden vastuulla on sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen. Tieto ja tiedolla johtaminen ovat kiinteä osa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toimintaa ja ne ovat myös keskeisessä roolissa kehitettäessä toimivia ja laadukkaita sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Päätöksenteon ja tulevaisuuden ennakoinnin taustalle tarvitaan ajantasaista, helposti saatavaa ja luotettavaa tietoa alueen väestön hyvinvoinnista sekä tarjottavien palveluiden kustannuksista ja vaikuttavuudesta. Tiedolla johtamisen kehittäminen on hyvin ajankohtaista hyvinvointialueilla. Sosiaali- ja terveysministeriön Toivo-ohjelma hyvinvointialueiden tiedolla johtamisen ja valtakunnallisten viranomaisten tiedon tuotannon, tietovarantojen sekä tiedon johtamisessa tarvittavien tiedonhallintaratkaisujen kehittämiseksi päättyi 30.4.2023. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 123; Valtioneuvosto 2022.)

Tiedonhallinnalla tarkoitetaan saatavilla olevan ja hyödynnettävän tiedon keräämistä, organisoimista ja tallentamista, jotta tieto saadaan käyttöön eri tarkoituksiin koko sen elinkaaren ajan. Tiedonhallinta yhdistää organisaatioiden toimintaa ja tiedonkulkua. Organisaation tiedonkulun kolme tasoa ovat ymmärrys, tiedon luominen ja päätöksenteko. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tutkittu ja kokemusperäinen tieto yhdistyvät luontevasti, mutta on tärkeää ymmärtää, millaista tietoa tuotetaan ja mihin sitä tarvitaan. Tiedon saatavuuden ja luovuttamisen lisäksi tiedonhallintaan oleellisesti kuuluu vastuullinen tiedon käyttö, kuten tietoturva sekä tietosuojasta huolehtiminen. Tiedolla johtamisella viitataan prosessiin, jossa kerättyä tietoa hyödynnetään monipuolisesti. Tiedon laatua ja merkityksellisyyttä arvioidaan, jotta sitä voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena. (Laihonen & Saranto 2021, 8–12; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos; Vakkala & Syväjärvi 2020, 123.)

Alati muuttuvissa toimintaympäristöissä tieto vanhenee nopeasti, jolloin yrityksen sekä yksilön menestykseen vaikuttaa yksilön kyky johtaa itseään ja työtään, sekä yksilön valmius uuden oppimiseen (Larjovuori ym. 2015, 7). Asiantuntijoilla ja asiakassuhteilla on keskeinen rooli tietointensiivisissä palveluorganisaatioissa. Haasteita näissä organisaatioissa voi syntyä tiedon jakamisen, ajantasaisuuden ja luotettavuuden suhteen erityisesti toimintaa suunniteltaessa ja johtaessa. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 123.) Tehokas tiedon jakamisen kulttuuri edellyttää organisaatiolta selkeää visiota ja strategiaa, johon sitoudutaan. Tiedon jakamisen keskeisiä tekijöitä ovat ihmiset, teknologia ja kulttuuri. Yksilöiden tulee ymmärtää oma rooli ja aktiivisen tiedon jakamisen merkitys organisaatioissa. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, tiedon jakamisesta tulee luonnollinen osa jokapäiväistä toimintaa. (Mannermaa 2018, 26.)

Huomiota tulisi kiinnittää asiantuntijoiden ja työryhmien ohjaukseen, sosiaaliseen vuorovai-  
kutukseen ja tiedon jakamisen menetelmiin. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 123.)

Tämän opinnäytetyön aihe on tiedolla johtaminen Etelä-Karjalan hyvinvointialueella. Opin-  
näytetyö toteutetaan soveltavana määrällisenä tutkimuksena ja yhteistyökumppanina opin-  
näytetyölle toimii hyvinvointialue.

## 2 Soveltavan tutkimuksen lähtökohdat

### 2.1 Nykytila ja tarpeen kuvaus

Opinnäytetyön aihe löytyi LAB ammattikorkeakoulun hankemessujen yhteydessä helmikuussa 2023. Hankemessuilla LAB SoteCampus esitteli EKHVA:n ja LABin yhteiskehittämisen toimintamallia ja opinnäytetyöaiheeksi tarjottiin EKHVA:n henkilöstön tiedolla johtamisen osaamisen taso- selvitystä. Hyvinvointialueen henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua LAB SoteCampuksen tuottamaan Tietojohdamisen valmennukseen. (LAB ammattikorkeakoulu, a; LAB Sote Campus.)

Laihonen ja Saranto (2021, 38-41) tarkastelivat vuonna 2021 sosiaali- ja terveydenhuollon tietojohdamisen tutkimuksen tilaa Suomessa. He keräsivät vastauksia terveyden- ja sosiaalihuollon tiedonhallinnan tulevista tutkimustarpeista ammattikorkeakoulujen edustajilta ja yliopistotutkijoilta. Havaittavissa oli vähäinen määrä sote-tietojohdamisen osaamisen tutkimusaineistoa, sen sijaan aihepiirin julkaisuissa oli nähtävissä tiedonhallinnallinen painotus. Sote-tiedonhallinnan tutkimuksessa ja kehittämisessä osaaminen ja koulutus olivat vahvasti edustettuina. Monet tietojohdamisen osaamistarpeet voitiin nähdä yleisenä johtamisosaamisena, kuitenkin käytännön toimijat pitivät tiedon hyödyntämistaitoja organisaationsa heikoimpana osa-alueena. Suomessa tietojohdamisen tutkimus on ollut sosiaali- ja terveydenhuollosta eriytynyttä, mutta on saanut lisää huomiota erityisesti palvelujen vaikuttavuuteen ja Sote-uudistukseen liittyen.

DigiFinlandin teettämä Tietojohdamisen arviointimalli -kysely toteutettiin vuonna 2020, johon osallistui 20 hyvinvointialuetta. Vastaajia oli yhteensä 1616 edustettuina muun muassa järjestämisvastuullisesta johdosta sekä talous- ja tietohallinnosta. Tietojohdamisen nykytila koettiin jäsentymättömänä, jonka kehittämistoimet nähtiin erittäin tarpeellisena. Tietojohdamisen valmiudet vaihtelevat vastaajien mukaan organisaatioiden, yksiköiden ja hyvinvointipalvelujen eri alojen välillä. Tietojohdamisen koettiin nojaavaan yksittäisten osaajien varaan. Viime vuosina tietojohdamisessa on vastausten mukaan kuitenkin tapahtunut merkittävää edistymistä. Tietojohdamisen nähtiin mahdollistavan asiakaslähtöiset, tehokkaat ja kustannustehokkaat sosiaali- ja terveystalvet. Tietojohdamisen tuomat mahdollisuudet näin ollen tunnustettiin, mutta käytännön toteutus tuottaa hyvinvointialueilla haasteita. Yksi suurimmista ongelmista on tietojohdamisen resurssien, kuten ajan, osaamisen, henkilöstön ja välineiden, riittämättömyys. Vastauksissa ilmeni myös tietojohdamisen puutteelliset prosessit ja suuntaviivat, mikä johtaa tiedon hajanaisuuteen ilman mahdollisuutta hyödyntää tuloksia tai edelleen jakaa hyviä käytänteitä. Tällä hetkellä käytössä olevat tietojärjestelmät koettiin kömpelöiksi ja ne eivät pysty vastaamaan nykyisiin tietojohdamisen tarpeisiin. Tiedot ovat



hajallaan eri järjestelmissä, mikä vaikeuttaa niiden yhdistämistä ja tehokasta analysointia. Tietoa ei vastausten mukaan hyödynnetä riittävästi päätöksenteon tukena, koska tuotettu tieto koettiin laadultaan heikoksi ja vanhentuneeksi. Tietojohdamisen juurruttaminen organisaatioon nähtiin puutteellisena ja ylimmän johdon asiana, toiminnan jalkautus kaikille organisaation tasoille koettiin tärkeäksi. Hyvinvointialueet tarvitsevat tietojohdamiseen vahvaa kansallista tukea ja ohjausta sekä hyvinvointialuelajusta yhteistyötä eri organisaatioiden kesken. (DigiFinland 2021.)

## 2.2 Yhteistyökumppani

Etelä-Karjalan hyvinvointialueeseen (EKHVA) kuuluu yhdeksän kuntaa, joita ovat: Imatra, Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Vuoden 2023 alusta toimintansa yhdistivät Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimintayksikön Eksote ja Etelä-Karjalan pelastuslaitos muodostaen uuden hyvinvointialueen. (Etelä-Karjalan hyvinvointialue, a.)

Etelä-Karjalan hyvinvointialuetta edeltävä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä Eksote asetti strategiakaudelle 2020–2023 tavoitteen edistää tietojohdamisen kulttuuria, jossa tietoa arvostetaan ja se on kaikkien saatavilla. Tietojohdamisen 2021–2023 strategian tavoitteita ovat kustannustehokkuus, asiakasohjauksen ja asiakaspalvelun kehittäminen sekä uudistuvan työkuiltuurin vahvistaminen. Päätöksenteko tulisi perustua tietoon ja strategisiin tavoitteisiin, ja tietoa hyödynnetään laaja-alaisesti organisaation jokaisella tasolla. Dataa pyritään käyttämään talouden ja toiminnan yhteen kytkeämisessä. Raportointiympäristö pyritään nykyaikaistamaan, tiedon hyödyntämistä toiminnassa lisätään ja tietojohdamisen mallia pyritään hyödyntämään. (Innokylä 2021, 2–10.) Rakenteisen tiedon laadun kannalta työntekijän ymmärrys saatavilla olevan tiedon käyttämisen merkityksestä ja hyödyntämisestä oman työn johtamisessa, yksikön toiminnan kehittämisessä ja asiakkaiden hyvinvoinnin edistämässä on tärkeää. (Laihonen ym. 2021, 10.) Organisaatio rohkaiseekin henkilöstöään olemaan rohkeita ja innovatiivisia työssään sekä panostamaan kirjautumiseen ja sen laatuun. Tietojohdamisen strategian tavoitteena on myös vahvistaa uudistuvaa työkuiltuuria ja henkilöstön tiedolla johtamisen osaamista; henkilöstö ymmärtää olemassa olevan tiedon merkityksen palveluiden johtamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. (Innokylä 2021, 2–10.)

LAB SoteCampus on Eksoten ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteiskehittämisen toimintamalli, jonka toteutusaika oli 1.9.2021- 31.8.2023. Painopistealueina olivat teknologian ja digitalisaation käyttöönoton tehostaminen, johtamisen ja työn kehittämisen taitojen parantaminen sekä tietojohdamisen ja tiedon hyödyntämisen lisääminen. Painopistealueet perustuivat molempien organisaatioiden strategioihin. Yhteistyömallin avulla pyrittiin kehittämään

molempien organisaatioiden taitoja kaikilla organisaation tasoilla kohdennetuin koulutus- ja valmennusmenetelmin. Tietojohtamisen osaamista on myös vahvistettu luomalla tietojohtamisen verkosto sekä tietojohtamisen teemaan painottuvin tapahtumin. Lisäksi Etelä-Karjalan digitaalinen palvelutehdas–hanke luotiin vastaamaan tarpeeseen yhdistää kaksi olemassa olevaa sotedataa. (LAB Sote Campus.) Opinnäytetyössä jatketaan LAB Sote-Campuksen yhteiskehittämismallin työtä selvittämällä Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstön tietojohtamisen osaamisen taso.

### 2.3 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Etelä-Karjalan hyvinvointialueen tiedolla johtamisen tasoa ja tuottaa organisaatiolle tietoa, mitä osaamistarpeita henkilöstöllä on tiedolla johtamiseen liittyen. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää kyselytutkimuksen avulla, miten henkilöstö hyödyntää saatavilla olevaa tietoa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten henkilöstö arvioi omaa tiedolla johtamisen osaamistasoaan?
2. Mitä kehittämistarpeita organisaatiossa on tiedolla johtamiseen liittyen?
3. Mitä haasteita koetaan tiedolla johtamiseen liittyen?
4. Miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa?
5. Miten erilaisia tietolähteitä hyödynnetään osaamisen kehittämiseksi?

### 3 Tiedolla johtaminen

#### 3.1 Osaamisen johtaminen

Ammattitaidon kehittäminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Kamenskyn (2015, 282–307) mukaan ammatillinen osaaminen pohjautuu ammattiin tai tehtävään liittyvään tietoon, taitoihin ja kokemukseen. Ammatillinen osaaminen on perusta, jonka varaan muu osaaminen rakentuu. Kunta- ja hyvinvointialueuudistajat KT:n (2017) mukaan ennakoimalla tulevaisuuden kehitystarpeita varmistetaan henkilöstön osaaminen organisaation strategian mukaisesti. Kuntasektorilla erilaiset suuntaukset, kuten rakenneuudistukset, muutokset palvelujen tarjontamenetelmissä, teknologinen kehitys, väestörakenteen muutokset ja työurien pidentyminen, vaikuttavat osaamisvaatimuksiin.

Osaamisen johtaminen tarkoittaa strategista lähestymistapaa henkilöstön osaamisen hallintaan ja kehittämiseen. Se sisältää kaikki toimet, joilla yritys pyrkii varmistamaan, että sen henkilöstöllä on tarvittavat taidot ja tiedot tehtävien hoitamiseen nykyisessä ja tulevaisuuden työympäristössä. (Sivonen 2017.) Viitala (2021, 102) kuvaa osaamisen kehittämistä yhtenä henkilöstöjohtamisen osa-alueena, jonka tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa oleva henkilöstö kehittyy ja ylläpitää tarvittavaa osaamista työtehtävissään. Viitala kuvaa osaamisen kehittämistä prosessina, joka alkaa tarpeiden arvioinnilla ja jatkuu suunnittelulla, toteutuksella ja arvioinnilla. Hän korostaa, että osaamisen kehittämisen on oltava jatkuvaa ja että organisaation on huolehdittava henkilöstön osaamisesta myös muutostilanteissa.

Henkilöstön osaamisella on tärkeä rooli ohjatessa organisaatiota kohti sen visiota ja strategisia tavoitteita, ja ne määrittelevät vaadittavat avaintaidot (Huotari 2009, 34). Osaamisen johtaminen ylläpitää ja lisää osaamista organisaation tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstön osaamista hankintaan, jaetaan ja kehitetään jatkuvana prosessina. Johtajilla on keskeinen rooli jakaa tietoa, kehittää osaamista sekä edistää oppimiskulttuuria. (Karsikas ym. 2022.)

Lammintakasen (2017, 250) mukaan osaamista voidaan tarkastella seuraavista näkökulmista:

1. Organisaation osaamisena, joka kattaa yksilön ja ryhmien taitojen lisäksi myös organisaation toimintatavat.
2. Yksilön, ryhmän tai verkoston kykyinä, tietoina ja taitoina.
3. Organisaatiokulttuurin tekijänä, joka sisältää taitojen lisäksi myös yhteistyöhön, asenteisiin ja motivaatioon liittyviä tekijöitä.

Organisaatiotasolla tulisi keskittyä tunnistamaan ydinosaaminen, jota ylläpidetään ja kehitetään. Tämä ydinosaaminen koostuu organisaation toiminnan kannalta ratkaisevasta tiedosta, joka muuttuu osaamiseksi yksilöiden sovittaessa toimintaansa yhteen organisaation tehtävän ja tavoitteiden kanssa. Yksilön näkökulmasta osaamisella tarkoitetaan taitoja, asiantuntemusta ja pätevyyttä. Johdon tehtävänä on integroida yksilön ja organisaation näkökulmat tukemaan toisiaan. (Lammintakanen 2017, 250.)

Osaamisen kehittämisen suunnittelu voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joita ovat: tarvekartoitus, suunnittelu, toteutus ja arviointi. Kartoitusvaiheessa selvitetään organisaation osaamistarpeet. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi analysoimalla organisaation strategiaa ja sen tavoitteita, arvioimalla henkilöstön osaamista ja suorituskykyä, tai keräämällä palautetta esimerkiksi henkilöstökyselyillä. (Viitala 2021, 103–105.) Esihenkilön ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa arvioidaan yksilön nykyisiä vahvuuksia, taitoja sekä kehitystarpeita. Keskustelussa ilmenneet tavoitteet kirjataan yrityksen strategian suuntaisesti. (Huotari 2009, 129.) Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon erilaiset oppimistavat ja tarjota mahdollisuuksia monipuoliseen oppimiseen. Suunnitteluvaiheessa määritellään myös koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden toteutustavat ja aikataulut. Toteutusvaiheessa kehittämisen toimenpiteet toteutetaan suunnitellun mukaisesti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi koulutustilaisuuksia, mentorointia tai työtehtävien monipuolistamista. Arviointivaiheessa arvioidaan osaamisen kehittämisen vaikutuksia. Arviointi auttaa selvittämään, onko tavoitteet saavutettu ja millaisia vaikutuksia toimenpiteillä on ollut henkilöstön osaamiseen ja organisaation suorituskykyyn. (Viitala 2021, 105–108.)

Työntekijän näkökulmasta osaamisen kehittäminen luo ammatillisen osaamisen lisäksi turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta, ja sitouttaa yritykseen. Työntekijöiden osaamista kehitetään erilaisin menetelmin, kuten muun muassa perehdytyksellä, työn kierrolla, mentoroinnilla, opintomatkoilla ja vierailuilla, kouluttajana toimimisella, lisä- ja täydennyskoulutuksella, kehityskeskusteluilla ja palautteilla, itseohjautuvalla oppimisella sekä ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukemisella, lisä- ja täydennyskoulutuksilla, verkko-opiskeluilla, verkostoilla ja kehittämishankkeilla. (Lammintakanen 2017, 251–252.)

Benchmarking on Viitalan (2021, 115) mukaan prosessi, jossa organisaatio vertaa omaa suoritustaan muiden organisaatioiden vastaavaan suoritukseen. Tämä voidaan tehdä vertailemalla omaa suoritusta alan parhaiden käytäntöjen kanssa tai suorittamalla analyysiä kilpailijoiden toiminnasta. Tavoitteena on löytää mahdollisia parannuskohteita omasta organisaatiosta ja oppia hyödyllisiä käytäntöjä muilta organisaatioilta. Benchmarking voidaan jakaa erityyppisiin luokkiin sen mukaan, mitä verrataan. Esimerkiksi sisäinen

benchmarking vertaa organisaation eri osastojen suoritusta keskenään, kun taas ulkoinen benchmarking vertaa organisaation suoritusta muihin vastaaviin organisaatioihin tai toimialan parhaisiin käytäntöihin. Benchmarking voi auttaa organisaatiota tunnistamaan mahdollisia parannuskohteita ja oppimaan uusia, tehokkaampia käytäntöjä. Se voi myös auttaa organisaatiota saavuttamaan kilpailuetua ja parantamaan suorituskykyään.

## 3.2 Tietojohdaminen

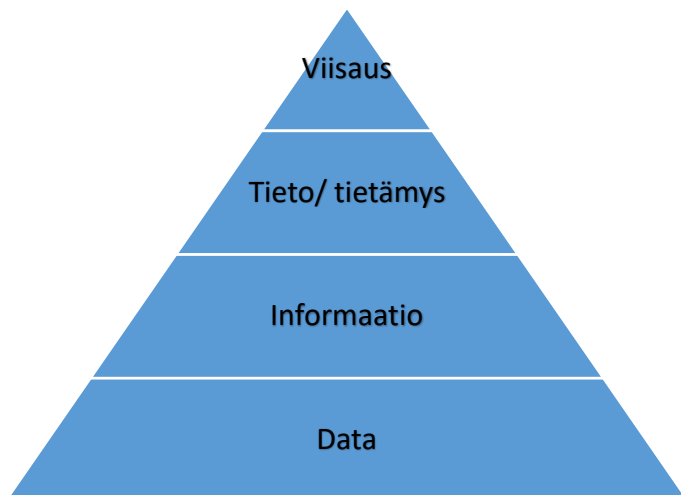
### 3.2.1 Tieto käsitteenä

Nyky-yhteiskunnassa tietoa pidetään yritysten menestystekijänä. Tietoresursseihin sisältyy yksilöiden hallussa oleva tieto, organisaatioiden käyttämät tietojärjestelmät sekä erilaiset toiminta- ja johtamismallit. Näiden tietoresurssien hallinta voi kuitenkin olla haastavaa niiden aineettoman ja dynaamisen luonteen vuoksi. Tämän vuoksi yksilöt ja organisaatiot etsivät jatkuvasti uusia tapoja kerätä ja hyödyntää tietoa. (Laihonen ym. 2013, 10.)

Tietoon perustuva strategia pohjautuu ihmisten osaamiseen, jotka voivat luoda arvoa siirtämällä ja muuntamalla tietoa organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Tietoperusta rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa tiedon jakaminen on keskeinen osa. Tämä edellyttää vahvaa organisaatiokulttuuria ja luottamusta, joita voidaan vahvistaa arvostamalla tiedon jakamista. Tiedon jakaminen organisaatioissa perustuu vapaaehtoisuuteen, yksilö tarjoaa muille organisaation jäsenille pääsyn tietoihinsa ja kokemuksiinsa. Tiedon jakaminen on prosessi, joka yhdistää yksittäisen tietolähteen tiimin tai organisaation tietolähteeseen. (Bratianu 2015, 4.)

Tieto voidaan jakaa kahteen muotoon: eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on koodattua tietoa, jota voidaan ilmaista esimerkiksi kirjallisesti, piirroksin tai tietokoneohjelmin, ja sitä voidaan välittää eri muodoissa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan intuitiivista ja sanatonta tietoa, jota yksilöt kantavat mukanaan. Hiljainen tieto perustuu yksilön arviointikykyyn, taitoihin, kokemuksiin, oivalluksiin ja alitajuntaan. Sen monitahoisuuden vuoksi sitä on vaikeaa kuvata viralliseen muotoon, mutta sitä voidaan jakaa ihmisten välisissä keskusteluissa ja vuorovaikutustilanteissa. Hiljainen tieto sisältää taitotiedon sekä kognitiivisen ulottuvuuden, joka muodostuu uskomuksista, arvoista ja skeemoista. Eksplisiittinen ja hiljainen tieto täydentävät toisiaan. (Serrat 2017, 291.) Nyladerin (2017, 33) mukaan tieto perustuu tosiasioihin ja se on tulkintaa datasta ja informaatiosta. Laihonen ym. (2013, 18) lisäävät tiedon rakentumisen malliin datan ja informaation lisäksi tietämyksen. Toiset taas pitävät datan, informaation, tiedon tai tietämyksen ja viisauden jatkumoa tapana ymmärtää tiedon kehittymistä. Jatkumossa informaatiosta tulee tietoa, kun sitä tulkitaan ja sille annetaan merkitys. Tieto saavutetaan sitten, kun informaation konteksti ymmärretään ja

sisäistetään. Viisaus saavutetaan pitkän aikavälin tiedonhankinnan kautta, mikä mahdollistaa tietoon perustuvan päätöksenteon ja strategisen ajattelun. (Schopflin & Walsh 2019, 3; Rowley 2007, 164.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) tiedon hierarkiasta (Ackoff 1989, 8), tasot ovat hierarkkisessa suhteessa, jossa tieto jalostuu prosessin omaisesti datasta pyramidin ylimpään portaaseen viisauteen. Hierarkiaa voidaan pitää tiedon johtamisen mallina. (Bernstein 2011, 69.)



Kuvio 1. Tiedon hierarkia pyramidina (Ackoff 1989, 8)

### 3.2.2 Tietojohtamisen käsite

Tietoon perustuva toiminta organisaatiossa noudattaa järjestelmällisiä toimintoja tai työprosesseja, joita parannetaan jatkuvasti muutostarpeiden ilmetessä. Älykäs organisaatio pyrkii uudenlaisten palveluiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. (Virtanen ym. 2015, 20.) Monipuolisten tietoresurssien tehokkaasta hallinnasta on tullut keskeinen tekijä organisaation suorituskyvyn kannalta. Aiemmin tietojohtamisessa keskityttiin tiedon tuottamiseen ja jakeluun, kuten muissakin perinteisissä liiketoimintatoiminnoissa. Tietoyhteiskunnan kehittyessä painopiste on kuitenkin siirtynyt pelkän tuotannon sijasta tiedon hyödyntämiseen. Tietojohtamista kuvataan johtamisparadigmaksi, joka ylittää perinteiset toiminnalliset rajat. Se yhdistää teknologian ja johtamisen tukemaan tiedon älykästä käyttöä operatiivisessa työssä ja toiminnan kehittämisessä. (Laihonen ym. 2013, 10–11.)

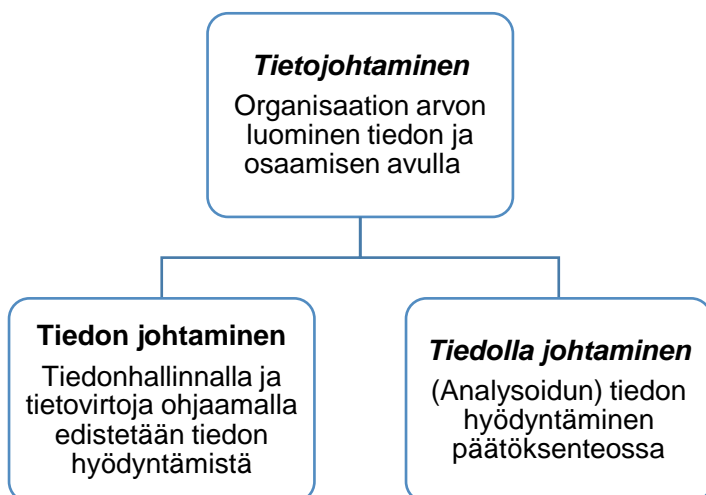
Tietojohtamisen tulisi keskittyä tiedon hyödyntämiseen pelkän tiedon keräämisen ja tallentamisen sijaan. Sen tulisi tukea organisaation liiketoimintastrategiaa ja tavoitteita määrittelemällä, mitä tietoa kerätään ja miksi. Tietojohtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, joka tukee organisaation arvonluontiprosessia. Se ei rajaudu tiettyihin toimintoihin, vaan koskettaa kaikkia organisaation työntekijöitä. Tietoa tarvitaan asioiden ymmärtämiseen,

päätöksentekoon ja uuden tiedon kehittämiseen. Tietojohtamisesta on tullut organisaatio-rajat ylittävää toimintaa, josta kaikki työntekijät ovat vastuussa. (Laihonen ym. 2013, 12.)

Digitalisaatio ja tekoäly tarjoavat uusia mahdollisuuksia tietojohtamiselle. Teknologiset ratkaisut mahdollistavat suurten tietomäärien analysoinnin ja eri lähteistä peräisin olevan tiedon yhdistämisen. Tekoälyyn liittyy kuitenkin myös omat haasteensa tiedon läpinäkyvyyden, tiedon vääristymien ja tulosten todennettavuuden osalta. Digitalisaatio helpottaa tietojen tallentamista ja jakamista tietojärjestelmien kautta, mikä parantaa palvelujen sujuvuutta ja tehokkuutta niin ammattilaisten, kuin asiakkaidenkin kannalta. (Jylhä ym. 2021, 330.)

### 3.2.3 Tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen

Tietojohtamisella pyritään sekä nykyisen että saavutettavissa olevan tiedon hyödyntämiseen. Sen lisäksi varmistetaan, että tarvittavaa tietoa on saatavilla myös tulevaisuudessa. Tietojohtamisen yläkäsite voidaan jakaa tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtamisella viitataan uusiutuvaan ja oppivaan organisaatioon, joka analysoi ja tulkitsee tietojärjestelmien tietovarantoja ja luo uutta tietoa ymmärtääkseen toimintaansa paremmin. Oppivan organisaation ydinarvoja ovat tietokulttuurin kehittäminen kohti avointa ja hyväksyttävää sekä laadun kehittämistä arvostavaa suuntaa. Oppimisen ja osaamisen tulisi ohjata toimintaa. Tiedolla johtaminen viittaa toimintaan, jossa tietoa jaetaan ja hyödynnetään organisaation päätöksenteossa. (Finto 2018; Laihonen ym. 2013, 32; Soklaridis 2014.)



Kuvio 2. Tietojohtaminen, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen (Finto, suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu, 2018)

Tiedon johtamiseen kuuluu asiantuntijatiedon ja -taitojen kehittäminen, hyödyntäminen ja siirtäminen organisaatiossa. Tietotekniikan käyttö korostuu tiedon hallinnassa ja johtamisessa. Organisaation näkökulmasta tiedon johtamisessa keskitytään organisaation ominaisuuksiin, kuten sen rakenteisiin, kulttuuriin ja rooleihin. Tiedon johtaminen perustuu

kuitenkin aina tietopääomaan, joka käsittää yksilöiden tiedon ja osaamisen, työpaikan olemassa olevat rakenteet sekä ihmisten ja organisaation kyvyn tuottaa uutta tietoa (Rissanen 2022, 17.)

Tiedolla johtaminen on prosessi, jossa yhdistetään sisäistä ja ulkoista tietoa organisaation ohjaamiseksi kohti sen tavoitteita. Tiedonhallinnan tavoitteena on erottaa toiminnan kannalta olennainen tieto epäolennaisesta. (Virtanen ym. 2015, 40.) Tiedolla johtamisella tarkoitetaan niitä prosesseja ja käytäntöjä, jotka liittyvät tiedon keräämiseen, käsittelyyn ja hyödyntämiseen organisaation sisällä sekä organisaatioiden välillä. Tietoa jalostetaan päätöksenteon tueksi. (Klemola ym. 2014, 11.)

Tietoa voidaan saada eri lähteistä, kuten markkinatiedosta ja strategiasta. Laadukkaan tiedon varmistamiseksi sen on oltava saatavilla ja käyttökelpoista, lisäksi sen käsittelylle on oltava laillinen edellytys. Myös tietojen validiteetti ja neutraalius on otettava huomioon, edes big data ei ole täysin objektiivista. Siksi tietojen analysointi laadullisia menetelmiä käyttäen on välttämätöntä. Data itsessään ei johda itseään ja se, miten dataa hyödynnetään, riippuu johtamisesta, organisaatiokulttuurista, ihmisten tiedoista ja sosiaalisesta pääomasta, Tiedolla johtamisen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja se voi palvella organisaatiossa neljää päätarkoitusta: Kuvaileva analyysi kartoittaa mitä on tapahtunut, diagnostinen analyysi tunnistaa tapahtumien syitä, ennakoiva analyysi arvioi tulevia tuloksia ja ohjaileva analyysi tuottaa suosituksia, miten tulisi toimia. (Kosonen 2019, 7–10.)

### 3.3 Tiedolla johtaminen sote-palveluissa

#### 3.3.1 Tiedolla johtamisen hyödyt sote-palveluissa

Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedon hallintaan vaaditaan monitahoisia taitoja. Tarvitaan sekä kokonaisvaltaista ymmärrystä tiedosta ja käytettävistä teknologioista, että vahvaa sosiaali- ja terveydenhuollon substanssiosaamista. Suomessa ei ole erityisiä sote-organisaatioiden tietohallinnan toimenkuvia. Voidaankin ajatella, että tiedonhallintataidot kuuluvat luontevasti kaikkien terveydenhuollon ammattilaisten tehtäviin. Kuitenkin palvelujärjestelmän tarpeisiin vastaamiseksi on välttämätöntä, että organisaatioilla on käytettävissä riittävästi palvelujohtamisen ja julkishallinnon asiantuntijoita, jotka voivat varmistaa toiminnan laillisuuden, eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden. (Laihonen & Saranto 2021, 51–52.)

Tiedolla johtaminen on keskeisessä roolissa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja kehittäessä. Sen avulla voidaan tehdä päätöksiä, jotka perustuvat ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon keräämistä, analysointia ja hyödyntämistä päätöksenteon tueksi. Tiedolla johtaminen auttaa kehittämään toimintaa ja kohdentamaan



voimavaroja sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty. Sote-uudistuksen myötä vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisestä siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Hyvinvointialueiden on pystyttävä toimimaan tehokkaasti ja tarjoamaan asukkaalleen oikeanlaisia palveluja. Tiedolla johtamisella on tässä merkittävä rooli, hyvinvointialueet tarvitsevat ajantasaista tietoa alueen väestön hyvinvoinnista ja terveydestä sekä tarjottavien sote-palvelujen kustannuksista ja vaikuttavuudesta. (Valtioneuvosto.)

Tehokkaalla tietojohdallisella voidaan arvioida tulevaa kysyntää, palvelurakennetta, kustannusvaikutuksia ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden vaikutusta. Tiedolla johtaminen voi parantaa toiminnan tehokkuutta ja laatua tarjoamalla tietoja palveluiden ja yksiköiden suorituskyvystä. Lisäksi sen avulla voidaan tarkastella päätösten ja toimien tehokkuutta tunnistamalla alueet, joilla voidaan saavuttaa mahdollisimman suuri vaikutus pienillä toimilla, ja analysoimalla alueen ihmisten hyvinvointia. (Klemola ym. 2014, 13.)

### 3.3.2 Tiedolla johtamisen haasteet sote-palveluissa

Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisen haasteena on olemassa olevien tietojen ja mittareiden hajanaisuus, mikä vaikeuttaa oikean tiedon löytämistä oikeaan aikaan. Tiedot ja mittarit ovat yleensä toimintokohtaisia sekä hajallaan eri lähteissä ja järjestelmissä, mikä tekee niiden yhdistämisestä ja analysoinnista aikaa vievää. Strategisen johtamisen näkökulmasta katsottuna keskitytään usein mittaamaan aiempia saavutuksia, mikä ei tarjoa pohjaa tosiasioihin perustuvien päätösten tekemiselle tulevasta palvelutarjonnasta tai vaihtoehtoisten mallien vaikutusten osoittamiselle. (Klemola ym. 2014, 9.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoala tuottaa huomattavan määrän asiakas- ja potilastietoja, mutta tiedon hajanaisuuden ja järjestelmien yhteen toimimattomuuden vuoksi ne eivät ole vertailukelpoisia. Tämä johtaa toiminnan tehottomuuteen ja päällekkäisyyksiin. Sen korjaamiseksi sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan tiedonhallintaa, johon kuuluu eri lähteistä peräisin olevien tietojen integrointia ja vertailua. (Valtioneuvosto.) Terveystieteiden tiedonhallinnan haasteita de Souza ym. (2020, 1241) mukaan tuottavat tiedon monitulkintaisuus, tiedonsiirron ongelmat, tulosten mittaamisen haasteet ja alhainen kyky vastaanottaa tietoa.

Vuonna 2019 hyväksyttiin toisiolaki, jonka mukaan palveluntarjoajat voivat yhdistää ja hyödyntää omia tietojaan johtamistarkoituksiin. Tämä mahdollistaa sosiaali- ja terveydenhuollon tietojen hyödyntämisen tutkimus- ja kehittämistoiminnassa sekä palveluja järjestäessä. (Jylhä ym. 2021, 329.)

Sote-palveluiden tiedon hallintaan liittyvä osaaminen on moniulotteista, ja se edellyttää toiminnan, talouden ja niiden välisten riippuvuussuhteiden ymmärtämistä. Eri ammattiryhmät tarvitsevat erilaisia taitoja ja välineitä tietokysymysten käsittelyyn. Osa osaamistarpeista on

osittain tietoyhteiskuntaan liittyvään kehitykseen sidottuja yleisiä osaamistarpeita. Tarvitaan kuitenkin myös erityisosaamista, joka vaihtelee palvelujärjestelmän tason ja tiedonhallinnan syklin vaiheen mukaan. Teknologisilla innovaatioilla, resurssien niukkuudella ja asiakkaiden muuttuvilla tarpeilla on vaikutusta alan kehitykseen, ja ne vaikuttavat palvelujärjestelmän kaikilla tasoilla tarvittaviin tieto- ja osaamistarpeisiin. (Laihonen & Saranto 2021, 15, 49.)

Kuten terveydenhuollossa, myös sosiaalihuollossa tietojärjestelmien informaatio perustuu pääosin ammattilaisten kirjauksiin, jolloin perehdytys ja koulutus laadukkaaseen dokumentointiin korostuu. Salovaaran ym. (2023, 52) tutkimuksen mukaan sosiaalihuollon johtavassa asemassa olevat korostavat jokaisen työntekijän vastuuta tiedontuotannossa, ja näin ollen datan laatu on riippuvainen noudatetuista ohjeista ja dokumentaation laadusta. Huono tiedon laatu heikentää tiedon hyödynnettävyyttä päätöksenteon ja johtamisen tukena. Näitä datan luotettavuuden puutteita on tunnistettu jo aiemmin erityisesti julkisella sektorilla. Hujasen (2021, 365–368) mukaan tuotetun tiedon laatua tulisi pyrkiä edistämään koulutuksilla, kuten erilaisilla kirjaamisvalmennuksilla, perehdytyksellä, resursoinnilla ja tiedonhallinnan kehittämistyöllä.

### 3.4 Käytetyt tiedonhakumenetelmät ja löydökset

Opinnäytetyön tietoperusta perustuu johtamisen murrokseen, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtamisprosessia kehitetään tietoon perustuen. Opinnäytetyön tiedonhaun hakulausekkeina käytettiin knowledge management, knowledge management AND knowledge based management sekä tietojohdaminen, tietojohdaminen JA sote, tiedolla johtaminen, tiedolla johtaminen JA sote. Tietoa haettiin Pubmedista, EBSCO:sta ja Google Scholarista. Aiemmat löydetyt opinnäytetyöt ja pro gradu -tutkielmat ovat pitkälti keskittyneet tutkimaan tiedolla johtamisen mahdollisuuksia ja haasteita lähijohtoa tarkastellen. (Hämäläinen 2020; Luosmala 2021; Ruuskanen 2019.) Yksi pro gradu -tutkielma löytyi vuodelta 2022, jossa oli tarkasteltu tiedolla johtamista sote-alan henkilöstöhallinnon näkökulmasta (Patrikainen 2022). Aiemmissa opinnäytetöissä korostuu tiedolla johtamisen kehittämiskohdeina tiedon organisointi- ja analysointikyky sekä tiedon tuottamisen ja toisiokäytön haasteet. Lisäksi tietoa haettiin kirjallisuudesta ja ajankohtaisista artikkeleista. (Heikkilä 2014, 22.)

## 4 Menetelmälliset lähtökohdat

### 4.1 Soveltava määrällinen tutkimus

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt usein kohdentuvat oman toiminta-alan soveltavaan tutkimus- ja kehitystyöhön. Tämä vahvistaa ammattikorkeakoulujen välistä suhdetta alueen elinkeino- ja työelämätoimijoihin. Opinnäytetöiden avulla kehitetään oman ammattialan ongelmanratkaisu-, innovaatio-, analyysi- ja tutkimustaitoja. (Heikkilä 2014, 25.) Tämä opinnäytetyö toteutettiin soveltavana tutkimuksena. Soveltavassa tutkimuksessa perustutkimuksen avulla tuotettu tieteellinen tieto sovelletaan käytännöllisempään ongelmaan (Tilastokeskus).

Opinnäytetyön lähestymistapana oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään luokitteluihin, syy- seuraussuhteisiin, vertailuihin ja ilmiöiden selittämiseen numeeristen tulosten avulla (Jyväskylän yliopisto.) Määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Aineiston keruu tapahtuu yleensä etukäteen määriteltyjen tutkimuslomakkeiden avulla, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Tuloksia kuvataan pääosin numeerisesti lukumäärinä tai prosentteina, joka edellyttää riittävän suurta otosmäärää. Havainnollistamiseen voidaan käyttää taulukoita tai erilaisia kuviota. Tilastollisen päättelyn avulla pyritään tekemään yleistyksiä havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimusasetelmana tässä opinnäytetyössä käytettiin kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksissa havaintoyksikköinä käytetään pääsääntöisesti henkilöä, jonka ominaisuuksia, käyttäytymistä ja mielipiteitä tutkimuksen avulla selvitetään (Tietoarkisto, a.)

### 4.2 Tiedonkeruumenetelmä ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa toteutettu Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstön tiedolla johtamisen osaamisen kyselylomake (liite 1) tehtiin Webropol 3.0 -työkalun (Webropol 2023) avulla, minne LAB-ammattikorkeakoulun opiskelijoilla on tunnukset. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä loka-marraskuussa 2023. Tässä opinnäytetyössä käytetty perusjoukko on Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstö, organisaatiossa työskentelee yli 5000 henkilöä (Etelä-Karjalan hyvinvointialue, b). Ylätason organisaatio on jaettu neljään osaan: Yhteiset palvelut, arjen tuen ja toimintakyvyn toimialue, terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimialue sekä pelastustoimi. Nämä osa-alueet jakautuvat useisiin alayksiköihin ja niissä työskentelee eri ammattiryhmien edustajia eri toimialoilta, kuten esimerkiksi hallinto-, terveys- ja sosiaalipalveluista. (Etelä-Karjalan hyvinvointialue 2023.) Ennen kyselyn käynnistämistä organisaatiosta haettiin tutkimuslupa. Tutkimusluvan saavuttua

kysely (liite 1) lähetettiin EKHVA:n raportointi- ja analytiikkapalveluiden palvelupäällikölle, joka toimitti kyselyn sähköpostitse eteenpäin. Lisäksi opinnäytetyöstä tiedotettiin organisaation intrassa. Kyselylinkin kyselyyn osallistuvat saivat EKHVA:n raportointi- ja analytiikkapalveluiden palvelupäälliköltä sähköpostin, joka sisälsi kyselylinkin Webropol 3.0-alustalle ja lyhyen esittelytekstin. Osallistujan avattua kyselylinkin, avautui etusivulle tiedote Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstölle opinnäytetyöstä (liite 2), jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja tietojen käsittely sekä tutkimuksen tietosuojailmoitus (liite 3). Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa.

Kyselytutkimusta laadittaessa on tärkeää pyrkiä kattavaan, mutta yksinkertaiseen kysymysten asetteluun. Tieteellistä kyselytutkimusta tehdessä tulisi välttää varmuuden vuoksi kysymistä. Mahdollisilla vastaajilla tulisi olla aikaa, mutta myös kykyä vastata kyselyyn. Standardoiduissa kyselylomakkeissa on tärkeää, että vastaajat tulkitsevat kysymyksiä ja vastaavat niihin yhdenmukaisesti yhteisten kriteerien perusteella. Tämä edellyttää kyselylomakkeelta yksinkertaista, selkeää ja täsmällistä kieltä. Lisäksi kysymysten mitta tulisi pitää kohtuullisena. (Kyselylomakkeen laatiminen.) Kyselylomakkeessa oli 11 strukturoitua kysymystä, joista neljä ensimmäistä oli taustakysymyksiä. Vastaajien taustatiedoista kysyttiin koulutusastetta, työsuhteen kestoa, työskentelyaluetta, työskentelyaikaa nykyisissä tehtävissä ja mahdollista työskentelyä esihenkilö- tai johtotehtävissä. Näitä taustatietoja tiedusteltiin vastausten tilastollista käsittelyä varten. Lisäksi taustakysymyksillä haluttiin selvittää, miten erilaiset taustatekijät vaikuttavat henkilöstön näkemyksiin tiedolla johtamisen osaamistarpeista. Halutessaan osallistujilla oli mahdollisuus ohittaa taustatietokohdat. Kyselytutkimukseen vastattiin anonyymisti. Strukturoiduissa eli suljetuissa kysymyksissä käytettiin Likertin ja Osgoodin asteikkoja (Heikkilä 2014, 52–53). Kysymyksillä selvitettiin henkilöstön näkemystä omasta tiedolla johtamisen osaamisesta sekä siihen liittyvistä osaamistarpeista, miten tietoa hyödynnetään päivittäisessä oman työn johtamisessa ja miten saatavilla oleva tieto ohjaa käytännön tekemistä, sekä miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Näiden suljettujen kysymysten lisäksi kyselyssä oli mukana kolme avointa kysymystä täydentämässä kyselyn laatua ja tuloksia (Heikkilä 2014, 48).

Tätä opinnäytetyön kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset muotoutuivat tutkimuskysymysten ja tiedolla johtamisen teorian pohjalta. Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset käytiin läpi yhteistyökumppaneiden kanssa.

### 4.3 Aineiston analyysi

Ennen kyselyn lähettämistä lomake esiteltiin kahdella koevastaajalla ja näin varmistettiin, että lomake toimi halutulla tavalla. Lomakkeessa ilmeni virhe, joka mahdollisesti useamman vastausvaihtoehdon valitsemisen. Koevastaajien raportoinnin jälkeen lomakkeesta

korjattiin tämä virhe. Lomakkeen toimivuuden lisäksi testattiin keskiarvojen tallentuminen. Testauksen ja kysymysten muokkausten jälkeen poistettiin testivastaukset ja lähetettiin kysely. Aineiston keräämisen ja tallennuksen jälkeen alkoi aineiston käsittely. Tiedot tuli käsitellä niin, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tutkimusongelma saatiin ratkaistua. Tutkimuskysymyksiin liittyvän teorian pohjalta rakennettiin viitekehys, jonka avulla tutkimusraporttia jäseneltiin. (Heikkilä 2014, 67–68, 138–139; Tietoarkisto, b.)

Tutkimustulokset esitellään opinnäytetyön tulokset-luvussa. Kyselytutkimuksen vastaukset tallentuivat Webropol 3.0 -järjestelmään, josta vastaukset tarkastettiin ja siirrettiin Exceliin. Kyselytutkimuksen muuttujat ovat luokittelu-, järjestys- ja välimatka-asteikollisia (Heikkilä 2014, 262; Tutkimusarkisto, c.)

Kyselytutkimuksen suljettuja kysymyksiä analysoitiin kuvailevilla tilastollisilla menetelmillä. Kysymyksiä tarkasteltiin sekä yhden että kahden muuttujan menetelmin. Yhden muuttujan arvojen jakauman kuvailun tunnuslukuina käytettiin tapausten lukumääriä, prosenttiosuuksia, keskiarvoja ja mediaania. Tulosten havainnollistamiseksi hyödynnettiin taulukoita ja kuvia. Taustamuuttujien vaikutuksia koettuihin tiedolla johtamisen haasteisiin tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla. (Mattila 2003 a, 68; Alastalo & Borg 2010; Heikkilä 2014, 148.)

Ristiintaulukoinnin tilastollista merkitsevyyttä testattiin khiin neliö- testillä, joka on riippumattomuustesti. Oletus eli nollahypoteesi on muuttujien välinen riippumattomuus. Tällöin esimerkiksi koulutustaustalla ei olisi eroa koettuihin tiedolla johtamisen haasteisiin. Jos erot olisivat riittävän suuria, havaitut erot eivät todennäköisesti johtuisi pelkästään sattumasta. Testin tulos tiivistetään p-luvun avulla, joka kertoo virhepäätelmän todennäköisyyden. P:n arvon ollessa alle 0,05 todetaan, että erot ovat tilastollisesti merkitseviä. (Mattila 2003 b, 81.)

Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä keskityttiin siihen, mistä asioista haastateltavat kirjoittivat. Aineiston pelkistäminen aloitettiin tuomalla vastaukset Excel-taulukkoon ja etsimällä tutkimuskysymyksiin viittaavia asioita ja ilmaisuja. Tutkimuksen kannalta tärkeät ja kiinnostavat ilmaisut koodattiin värein ja niille muodostettiin pelkistetyt ilmaisut. Pelkistettyjen ilmaisujen välisiä suhteita verrattiin keskenään. Aineiston koodaus on työvaihe analyysille, analyysin avulla pyritään tekemään sisällöstä toisiaan yhdistäviä ja erottavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90- 93; Vuori.) Taulukossa 1 on esitetty esimerkki alkuperäisilmausten pelkistämisestä.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
"Työhön perehdytykseen tulisi varata vähintään kuukausi aikaa ja perehdyttäjien tulisi olla nimettynä eikä siten, että heitetään työntekijä suoraan kentälle ilman perehdytystä."	Puutteellinen perehdytys
"Kun alueella tehdään päätöksiä tai linjauksia, jotka koskevat suoraan minun työskentelyä, kuten kirjaimiskäytäntöjä, niin päätökset on perusteltu. Aiheesta saadaan esim. sähköpostitse tiedote, jossa kerrotaan muutoksista perustellen."	Esihenkilön johtaminen pohjautuu faktaan
"Tiedolla johtaminen edellyttää useiden erilasien tietopalustan yhteensovittamista ja luotettavan raportoidun tiedon löytäminen on hankalaa."	Tietoalustojen yhteensovittamisen vaikeus

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Aineiston redusoinnin eli pelkistämisen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin eli klusteroitiin niin, että samaa tarkoittavat ilmaisut muodostivat alaluokkia. Saman ominaisuuden ja piirteen sisältävät ilmaisut luokiteltiin alaluokkiin ja nimettiin sisällön mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92- 93.) Taulukossa 2 on esitetty esimerkki aineiston ryhmittelystä.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Puutteellinen perehdytys Koulutuksen ja mentoroinnin tarve	Osaamisen kehittäminen
Esihenkilön johtaminen pohjautuu faktaan Päätökset ovat perusteltuja	Johtaminen perustuu tietoon ja taitoihin
Tietoalustojen yhteensovittamisen vaikeus Tiedon analysointityökalujen käyttö alkeellista	Tiedon analysointi ja käyttö

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

## 5 Tulokset

### 5.1 Taustatiedot

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstön tiedolla johtamisen osaaminen -kyselytutkimus suunnattiin koko Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstölle. Vastauksia saatiin 154 kappaletta kaikilta neljältä eri työskentelyalueelta. Etelä-Karjalan hyvinvointialueen organisaatiossa työskentelee yli 5000 henkilöä (Etelä-Karjalan hyvinvointialue, b). Ylätason organisaatio on jaettu neljään osaan: Yhteiset palvelut, arjen tuen ja toimintakyvyn toimialue, terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimialue sekä pelastustoimi. Nämä osa-alueet jakautuvat useisiin alayksiköihin ja niissä työskentelee eri ammattiryhmien edustajia eri toimialoilta, kuten esimerkiksi hallinto-, terveys- ja sosiaalipalveluista. (Etelä-Karjalan hyvinvointialue 2023.)

Ensimmäinen taustakysymys tarkasteli vastaajien toimialuetta. Vastausmäärä oli 153 (99,3 %). Yksi vastaaja ei nimennyt työskentelyaluetta (0,7 %). Lukumääriä tarkastellen eniten vastaajia oli arjen tuen ja toimintakyvyn toimialueelta 64 (41,6 %) sekä terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimialueelta 63 (40,9 %). Yhteisistä palveluista vastaajia oli 21 (13,6 %) ja pelastustoimesta 5 (3,2 %). Vastaajien lukumäärien jakauma toimialueittain on esitetty taulukossa 3.

Toimialue	n	Prosentti
Yhteiset palvelut	21	13,6 %
Arjen tuen ja toimintakyvyn toimialue	64	41,6 %
Terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimialue	63	40,9 %
Pelastustoimi	5	3,2 %
Kysymykseen vastanneita	153	99,3 %
Ei vastanneita	1	0,7 %
Yhteensä	154	100 %

Taulukko 3. Pääsääntöinen työskentelyalue

Koulutusastetta tarkastellessa korostuu alemman korkea-asteen osuus (kandidaatin tutkinto/ammattikorkeakoulututkinto), vastanneista 83 henkilöä (53,9 %) ilmoitti sen koulustaustakseen. Seuraavaksi isoin ryhmä on ylempi korkea-aste (maisterin tutkinto/ylempi ammattikorkeakoulututkinto), jonka suorittaneita oli 44 (28,6 %). Keskiasteen (ammattikoulu ja lukio) suorittaneita oli 23 henkilöä (14,9 %), tohtorikoulutuksen 3 (1,9 %) ja perusasteen (ala- ja yläaste) 1 (0,7 %). Koulutusasteeseen vastasi 154 henkilöä (100 %). Vastaajien koulutusasteen lukumäärän jakauma on esitetty taulukossa 4.

Koulutusaste	n	Prosentti
Perusaste (ala- ja yläaste)	1	0,7 %
Keskiaste (ammattikoulu ja lukio)	23	14,9 %
Alempi korkea-aste (kandidaatin tutkinto/ ammattikorkeakoulututkinto)	83	53,9 %
Ylempi korkea-aste (maisterin tutkinto/ylempi ammattikorkeakoulututkinto)	44	28,6 %
Tohtorikoulutus	3	1,9 %
Yhteensä	154	100 %

Taulukko 4. Koulutusaste

Työskentelyaika nykyisissä tehtävissä- kysymykseen vastaajia oli 154 (100 %). Nykyisissä tehtävissä 1–5 vuotta työskennelleitä oli vastaajista enemmistö 67 henkilöä (43,5 %). Alle vuoden työskennelleitä oli seuraavaksi eniten 29 (18,8 %). 11–20 vuotta työskennelleitä oli vastaajista 25 (16,2 %), 6–10 vuotta työskennelleitä 24 (15,6 %) ja 21 vuotta tai enemmän 9 (5,9 %). Vastaajien työskentelyajan lukumäärän jakauma on esitetty taulukossa 5.

Työskentelyaika	n	Prosentti
Alle 1 vuotta	29	18,8 %
1–5 vuotta	67	43,5 %
6–10 vuotta	24	15,6 %
11–20 vuotta	25	16,2 %
21 vuotta tai enemmän	9	5,9 %
Yhteensä	154	100 %

Taulukko 5. Työskentelyaika nykyisissä tehtävissä

Kysymykseen työskenteleekö vastaaja esihenkilö- tai johtotehtävissä, vastauksia saatiin 154 (100 %). Suurin osa, 132 henkilöä (85,7 %) ilmoitti, ettei työskentele esihenkilö- tai johtotehtävissä. Esihenkilö- tai johtotehtävissä työskenteli 22 vastaajaa (14,3 %). Esihenkilö- tai johtotehtävissä työskentelevien lukumäärän jakauma on esitetty taulukossa 6.

Työskentely esihenkilö- tai johtotehtävissä	n	Prosentti
Kyllä	22	14,3 %
En	132	85,7 %
Yhteensä	154	100 %

Taulukko 6. Työskentely esihenkilö- tai johtotehtävissä



## 5.2 Henkilöstön tiedolla johtamisen osaaminen ja arvio omista taidoista

Hyvinvointialueen henkilöstö on voinut osallistua LAB SoteCampuksen tuottamaan Tietojohdamisen valmennukseen (LAB ammattikorkeakoulu, a). Kyselylomakkeessa kysyttiin tähän osallistumista. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. Heistä 8 (5,2 %) ilmoitti osallistuneensa. 135 (87,7 %) ei ollut osallistunut Tietojohdamisen valmennukseen. 11 vastaajaa (7,1 %) vastasi, etteivät he olleet osallistuneet Tietojohdamisen valmennukseen, mutta olivat hankkineet tietojohdamisen osaamista muilla keinoin. Vastausjakauma on esitelty taulukossa 7.

Oletko suorittanut Tiedolla johtamisen valmennuksen Moodle-alustalla?	n	Prosentti
Kyllä	8	5,2 %
En	135	87,7 %
En, mutta olen hankkinut tietojohdamiseen osaamista muulla tavoin*	11	7,1 %
Yhteensä	154	100 %

Taulukko 7. Tietojohdamisen valmennukseen osallistuminen

Niiltä vastaajilta, jotka vastasivat tietojohdamisen valmennuksen suorittamisen kysymykseen ”en, mutta olen hankkinut tietojohdamisen osaamista muulla tavoin”, kysyttiin jatkokysymys, jossa pyydettiin kuvailemaan millä muulla tavoin vastaajat olivat osaamista hankkineet. Avoimeen kysymykseen saatiin 20 vastausta. Tietojohdamisen osaamisen muut keinot (taulukko 8) jaettiin viiteen alaluokkaan: korkea-asteen opinnot (alempi- ja ylempi korkea-aste), johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto, Etelä-Karjalan hyvinvointialueen muu oma koulutus, muut etäkoulutukset ja webinaarit, ja aiemman työn tuoma osaaminen. Enemmistö vastaajista kertoi opiskelleensa korkea-asteen opinnoissa johtamista ja kehittämistä, joihin on sisältynyt tietojohdamisen opintoja. Lisäksi osaamista oli kerrytetty Etelä-Karjalan hyvinvointialueen koulutuksilla sekä muilla tietojohdamisen täydennysopinnoilla ja webinaareilla.

Yläluokka	Alaluokat
Tietojohdamisen osaamisen muut keinot	Korkea-asteen opinnot (alempi- ja ylempi korkea-aste)
	Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto
	EKHVA:n muu oma koulutus
	Muut etäkoulutukset ja webinaarit
	Aiemman työn tuoma osaaminen

Taulukko 8. Olen hankkinut tietojohdamisen osaamista muulla tavoin

Vastaajilta kysyttiin tiedolla johtamisen taitojen merkitystä oman työn onnistumisen kannalta. Tähän saatiin 154 (100 %) vastausta. Kukaan heistä ei kokenut sen olevan täysin merkityksetöntä. 8 (5,2 %) koki sen melko merkityksettömäksi. Kysymykseen ei osannut vastata 12 (7,8 %). 64 (41,6 %) koki sen melko tärkeäksi työn onnistumisen kannalta. Enemmistö 70 (45,4 %) vastaajaa koki tiedolla johtamisen taitojen olevan erittäin tärkeitä oman työn onnistumisen kannalta. Vastausten prosentiosuuksien jakauma on esitelty taulukossa 9.

Kuinka tärkeänä koet tiedolla johtamisen taidot oman työsi onnistumisen kannalta?	n	Prosentti
Täysin merkityksetöntä	0	0,0 %
Melko merkityksetöntä	8	5,2 %
En osaa sanoa	12	7,8 %
Melko tärkeää	64	41,6 %
Erittäin tärkeää	70	45,4 %
Yhteensä	154	100 %

Taulukko 9. Tiedolla johtamisen taidot oman työn onnistumisen kannalta

### 5.3 Yleinen tiedolla johtamisen osaamistaso ja kehittämistarpeet

Kyselyssä tiedusteltiin näkemystä, onko Etelä-Karjalan hyvinvointialueen yleinen tiedolla johtamisen osaamistaso riittävä. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. Kysymykseen ei osannut vastata 47 (30,5 %). Osaamistason riittäväksi mielsi 24 (15,6 %) henkilöä. Enemmistö 83 (53,9 %) vastaajaa, oli sitä mieltä, ettei osaaminen ole riittävällä tasolla. Vastausten prosentiosuuksien jakauma on esitelty taulukossa 10.

Onko Etelä-Karjalan hyvinvointialueen yleinen tiedolla johtamisen osaamistaso riittävää?	n	Prosentti
Kyllä	24	15,6 %
Ei	83	53,9 %
En osaa sanoa	47	30,5 %
Yhteensä	154	100 %

Taulukko 10. Hyvinvointialueen koettu tiedolla johtamisen osaamistaso

Seuraava kysymys oli avoin kysymys, jolla vastaajat pystyivät perustelemaan tarkemmin, miksi hyvinvointialueen yleinen tiedolla johtamisen osaamistaso koettiin riittäväksi tai

riittämättömäksi. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 91 vastaajaa. Vastaukset on jaettu kahteen yläluokkaan: positiivisiin palautteisiin (taulukko 11) sekä negatiivisiin palautteisiin ja kehittämisehdotuksiin (taulukko 12).

Positiivisten palautteiden alaluokkia ovat: johtaminen perustuu tietoon ja taitoihin, päätöksenteko ja johtaminen, tiedonhallinta ja kannustava ilmapiiri ja hoitotyön tietojohdaminen. Vastauksissa tuli ilmi, kuinka esihenkilöt pohjaavat johtamisensa faktoihin ja tuovat toiminnassaan myös aiempaa selkeämmin esille tutkittua tietoa.

*Oma lähiesimies pohjaa päätöksentekonsa faktatietoon, siihen on hyvä nojata koska se rauhoittaa arjessa tehtävää työtä ettei lähdetä toimimaan esim. huhujen perusteella vaan esimies tarkastaa faktat.*

Erilaiset päätökset ja toiminnan linjaukset koettiin perustelluiksi ja esihenkilöt osoittavat avoimesti, mistä tieto on peräisin. Päätöksiä tekevät ovat oman alansa asiantuntijoita, joiden uskotaan tulleen valituksi tehtävänsä ammattitaitonsa perustella.

*Meillä on asiantuntijat, jotka ovat oman osaamisalansa huippuja. Usein esimerkiksi tietojärjestelmien käyttöön liittyvät ongelmat eivät ole lähtöisin käyttäjästä, vaan ovat itse järjestelmän sisäisiä "kupruja".*

Ylimmän johdon jalkautuminen yksikköön ja aito vuorovaikutus työntekijöiden kanssa nähtiin hyvänä perustana kehittämistoiminnalle yhdessä tutkitun tiedon kanssa. Vastauksissa tuotiin esille kokemuksia siitä, että organisaatiossa on luotettavaa tietoa tarjolla ja työntekijöitä kannustetaan jatkuvan oppimisen kulttuuriin. Hoitotyön tietojohdamisen nähtiin olevan hyvällä tasolla, erityisesti erikoissairaanhoidon toimenpiteisiin liittyen.

**Yläluokka**                      **Alaluokat ja pelkistetyt ilmaisut**

<b>Positiivinen palaute</b>	<p><b>Johtaminen perustuu tietoon ja taitoihin</b> Esihenkilön johtaminen pohjautuu faktaan. Päätökset ovat perusteltuja.</p> <p><b>Päätöksenteko ja johtaminen</b> Päätöksiä tekevät ovat oman alansa asiantuntijoita. Ylin johto jalkautuu yksiköihin.</p> <p><b>Tiedonhallinta ja kannustava ilmapiiri</b> Organisaatiossa on tarjolla luotettavaa tietoa. Työntekijöitä kannustetaan tutkivaan oppimiseen.</p> <p><b>Hoitotyön tietojohdaminen</b> Hoitotyön tietojohdaminen on hyvällä tasolla.</p>
-----------------------------	--

Taulukko 11. Tiedolla johtamisen osaamistasoon kohdistuvat positiiviset palautteet

Negatiivisten palautteiden ja kehittämis ehdotusten (taulukko 12) alaluokkia ovat: päätöksentekoon ja johtamiseen liittyvät haasteet, osaamisen kehittämisen haasteet, tiedon analysoinnin ja käytön haasteet, tiedonkulun haasteet, toiminnan laadun ja vaikuttavuuden mittaamisen haasteet, tiedolla johtamisen ja koulutustarpeen tunnistaminen, käytännön työn näkökulma ja talouden näkökulma.

Negatiivisissa palautteissa tuotiin esille, kuinka johtamisen koettiin perustuvan mielipiteisiin ja johtamistoimintaa ei perustella faktatiedolla. Ongelmallisena myös nähtiin, ettei kaikilta esihenkilöiltä löydy johtamiskoulutusta ja riittävää tiedolla johtamisen osaamista.

*Esimiehet eivät osaa tulkita sisältömerkintöjä, käyntisyitä eikä tutkittua tietoa käytetä. Tarvittavia sisältömerkintöjä ei edes ole eikä niiden saamista edistetä pyynnöistä huolimatta. Ei ymmärretä vaikuttavuuden käsitettä.*

*Empiirisen havainnon mukaisesti tiedolla johtamisen taso ei ole riittävä johdon ja esihenkilöiden keskuudessa. Esimerkiksi palveluiden vaikuttavuuden arviointimittareiden suunnittelussa on puutteita. Lähiesimiestasolla tarvitaan kenties enemmän osaamista kuin ylemmässä johdossa. Kehittäminen: Nykytilanteen kartoitus, tavoitteen asettaminen (erilainen eri tason tehtävissä) ja systemaattinen, pitkäkestoinen koulutus.*

Tiedolla johtaminen mielletään usein tietojärjestelmistä saatavan tiedon johtamiseksi, eikä vastaajien mukaan hyödynnetä riittävästi näyttöön perustuvaa ja tutkittua tietoa.

*Aika moni mieltää tiedolla johtamisen vain tietojärjestelmistä tms. saatavan datan kautta tehtäväksi asioiden/ prosessien johtamiseksi. Tiedolla johtamista on myös näyttöön perustuvan/ tutkitun tiedon hyödyntäminen ja käyttö. Siinä ja sen ymmärryksessä on joltain osin vielä kehitettävää.*

Päätöksenteko koettiin hitaaksi ja joidenkin vastaajien mukaan niitä tehdään yksikötasolla tarkastelematta koko organisaation toimintaa. Esihenkilöiden tuntemus yksikön toiminnasta ei aina ulotu organisaation ylemmän tason päätöksiin. Myös muutoshaluttomuutta ja ylhäältä alaspäin johtamista kuvattiin. Arkityön näkökulma nähtiin vajavaisena ja vastauksissa ehdotettiin, että päätöksenteon pitäisi perustua monialaisen työryhmän näkemyksiin, joissa myös perustason työntekijät olisivat edustettuna. Liiallinen hankekeskeisyys nostettiin vastauksissa esiin, jolloin käytännön konkretia unohtuu. Vastaajat kaipasivat johdon jalkautumista terveydenhuoltoon seuraamaan käytännön työtä.

Osaamisen kehittämisessä todettiin haasteita. Koulutukseen on vaikea päästä ja erityisesti ikääntyvillä työntekijöillä olisi tarve digitaitojen lisäkoulutukselle. Muita mainittuja haasteita olivat mentoroinnin puute ja riittämätön perehdyttäminen. Tiedon analysoinnin ja käytön

suhteen koettiin raportointityökalujen käytön haasteita. Myös kirjausten laatuun toivottiin panostusta.

*Tiedolla johtaminen edellyttää useiden erilaisten tietopalustojen yhteensovittamista ja luotettavan raportoidun tiedon löytäminen on hankalaa. Tuntumani on, ettei esim. PowerBI raportteja käytetä riittävästi ja toisaalta niihin asiakastietojärjestelmistä kertyvä tieto ei ole täysin luotettavaa (puutteita asiakastyötätekevien kirjauksissa)*

Asiantuntijuuden tunnistaminen koettiin puutteelliseksi ja erityisesti hoitotyön kehittämistä tutkimustiedon valossa kaivattiin.

*Hoitotyötä ei ole kehitetty viimeiseen 10 vuoteen lainkaan. Hoitotyön koulutukseen osallistuminen vähäistä. Hoitotyön tutkimusta ei tehdä. Asiantuntijuutta hoitotyössä ei tunnusteta, eikä hyödynnetä.*

Tiedonkulun haasteista mainittiin tiedon kulkevan viiveellä ja tärkeä tieto hukkuu informaatiotulvaan. Vastaajien mielestä esihenkilöviestintää tulisi kehittää. Tiedonkulun ongelmien takia yksiköissä esiintyy päällekkäistä työtä, joka näkyy myös potilaille ja heidän omaisilleen asioinnin työläytenä ammattilaisten kanssa. Hiljaisen tiedon näkyväksi ja hyötykäyttöön saattaminen koettiin tärkeäksi. Lisäksi mainittiin tiedon tallentamisesta ja hyödyntämisestä, tästä ei vastausten perusteella ole riittävästi linjattu hyvinvointialuetasoisesti, yksiköt ovat itse tämän toteutumisesta vastuussa.

Toiminnan laatua ja vaikuttavuutta tarkastellessa mainittiin, ettei käynneistä systemaattisesti kerätä asiakaspalautetta strategisen toiminnan kehittämiseksi. Myöskään potilaiden suullista palautetta ei kirjata näkyväksi. Osa vastaajista koki, etteivät esihenkilöt käy riittävästi raportteja läpi työntekijöiden kanssa. Ohjeistusten koettiin olevan epäyhtenäisiä ja yksiköistä puuttuu prosessikuvaukset.

Talouden näkökulma tuotiin esille, johdon ja esihenkilöiden tulee olla hyvin perillä tekijöistä, jotka vaikuttavat talouteen. Näiden tietojen valossa toimintaa tulisi ohjata ja kehittää sekä motivoida henkilöstöä oikeaan suuntaan. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös ennakkointia esimerkiksi talouselämän muutoksiin. Tehtyjä päätöksiä tulisi myös seurata erilaisin mittarein.

## Yläluokka

## Alaluokat ja pelkistetyt ilmaisut

<p><b>Negatiivinen palaute ja kehittämissuhteet</b></p>	<p><b>Päätöksenteko ja johtaminen</b>          Johtaminen perustuu mielipiteisiin.          Päätökset tuottaa monialainen työryhmä.          Epäselvät tai vanhentuneet johtamismallit.</p> <p><b>Osaamisen kehittäminen</b>          Koulutuksen ja mentoroinnin tarve.          Puutteellinen perehdytys.</p> <p><b>Tiedon analysointi ja käyttö</b>          Tiedon analysointityökalujen käyttö alkeellista.          Tietoalustojen yhteensovittamisen vaikeus.          Hoitotyön asiantuntijuuden tunnistaminen.</p> <p><b>Tiedonkulku</b>          Tiedon hukkuminen informaatiotulvaan.          Esihenkilö-alaisviestinnän haasteet.          Pääallekkäisen työn tekeminen.          Hiljaisen tiedon näkyvyys.          Päätöksiä tehdään tuntematta yksikköä.          Linjaukset tiedon hallintaan.</p> <p><b>Toiminnan laatu ja vaikuttavuus</b>          Asiakaspalautteita ei kerätä systemaattisesti.          Epäluotettavat asiakastyöraportit.          Puuttuvat prosessikuvaukset.</p> <p><b>Tiedolla johtaminen</b>          Keski- ja lähijohdon tietojohtamisen koulutus.          Tiedolla johtamisen yhteys arkitoimintaan.          Näyttöön perustuvan tiedon hyödyntäminen.</p> <p><b>Käytännön työn näkökulma</b>          Liiallinen hankekeskeisyys.          Johdon jalkautuminen.</p> <p><b>Talouden näkökulma</b>          Talouselämän ennakointi.          Johdon taloustuntemus.          Päätöksien seuranta mittarein.</p>
---	--

Taulukko 12. Tiedolla johtamisen osaamistasoon kohdistuvat negatiiviset palautteet ja kehityssuhteet

#### 5.4 Tiedolla johtamisen koetut haasteet

Vastaajilta tiedusteltiin kokevatko he työssään tiedolla johtamisen haasteita. Kaikki 154 (100 %) vastasi kysymykseen. Kysymykseen ei osannut vastata 41 (26,6 %) vastaajaa. Enemmistö 65 (42,2 %) henkilöä kokee työssään tiedolla johtamisen haasteita. 48 (31,2 %) vastaajaa ei kokenut tiedolla johtamisen haasteita työssään. Vastausten prosentiosuuksien jakauma on esitelty taulukossa 13.

Vastaus	n	Prosentti
Kyllä	65	42,2 %
En	48	31,2 %
En osaa sanoa	41	26,6 %
Yhteensä	154	100 %

Taulukko 13. Koetko työssäsi tiedolla johtamisen haasteita?

Tiedolla johtamisen haasteista esitettiin avoin jatkokysymys heille, jotka olivat kokeneet työssään tiedolla johtamisen haasteita. Tähän pyydettiin vastaajia kuvailemaan, millaisia tiedolla johtamisen haasteita he olivat kokeneet. Avoimeen kysymykseen vastasi 60 vastaajaa. Yläluokka tiedolla johtamisen haasteet jaettiin seitsemään alaluokkaan: tiedon löytäminen ja saatavuus (taulukko 14), tiedonkulku ja jakaminen organisaatiossa (taulukko 14), tiedonhallinta ja analysointi (taulukko 14), raportointialustat (taulukko 14), aikatauluhaasteet (taulukko 15), muutosvastarinta (taulukko 15), esihenkilötaidot (taulukko 15), henkilöstön tiedonhallinnan ja -tuotannon ymmärrys (taulukko 15).

Taulukosta 14 käy ilmi, että organisaatiossa ilmenee haasteita tiedon hallinnan, tiedonkulun ja tiedon käytettävyyden suhteen. Luotettavaa faktatietoa ei ole aina helposti saatavilla ja sen puutteet vaikuttavat päätöksentekoon ja työn sujuvuuteen. Tiedonhallinnan ja analysoinnin haasteet näyttävät vaikeutena koota tietoa moninaisista tietolähteistä päätöksenteon tueksi. Tilastojen tulkitseminen ja oikeanlaisen datan analysointi koettiin haasteelliseksi. Raportointialustoille pääsemisessä koettiin myös haasteita.

*On aika vaikea koota tarvittavaa tietoa kehitettävän/ työn alla olevan asian tueksi. Mistä ja miten, millä tavalla, kenellä ehkä olisi jo puolivalmista materiaalia (dataa, jota kerätään automaattisesti eri yksiköissä tiettyyn tarkoitukseen).*

*Halutun tiedon saaminen voi välillä vaatia paljon esim. eri tiedon yhdistämistä eri lähteistä. Valmiiden raporttipohjien puuttuminen.*

Viestinnälliset ja tiedonkulun haasteet korostuvat erityisesti moniammatillisissa tiimeissä, joissa ilmeni tiedon jakamisen ja ymmärtämisen puutteita. Tarvitaan lisää avointa keskustelua ja tiedon jakamisen kulttuuria.

## Yläluokka

## Alaluokat ja pelkistetyt ilmaisut

<b>Tiedolla johtamisen haasteet</b>	<b>Tiedon löytäminen ja saatavuus</b> -Luotettavan faktatiedon löytäminen. -Oleellisen tiedon suodattaminen valtavasta tietomäärästä. <b>Tiedonkulku ja jakaminen organisaatiossa</b> -Tieto ei aina tavoita tekijää. -Tieto kulkee viiveellä ja yhteydenottoihin ei aina vastata. -Avoimen keskustelun ja tiedonjakamisen kulttuuri puutteellista. <b>Tiedonhallinta ja analysointi</b> -Tarvittavan tiedon kokoaminen ja analysointi haastavaa. -Useita tietoalustoja. -Työntekijätaso ei aina tiedä, mitä tiedonlähteitä käytettävissä. <b>Raportointialustat</b> -Raportointialustoilta halutun tiedon saaminen haastavaa. -Tilastojen tulkintahaasteet.
-------------------------------------	---

Taulukko 14. Tiedolla johtamisen haasteet tiedon saatavuuden, -kulun ja -hallinnan näkökulmasta

Koulutusten ulkopuolella ajan ei koeta riittävän oman alan tutkitun tiedon etsimiseen. Esihenkilötyön näkökulmasta työn moninaiset tehtävät yhdistettynä aikatauluhaasteisiin vaikuttavat negatiivisesti mahdollisuuteen johtaa alaisia tiedolla. Tiukka aikataulu koettiin myös johtavan puutteelliseen perehdytykseen. Vastauksissa tuotiin myös esille muutosvastarinta. Organisaatiossa koettiin muutosten läpivieminen haastavaksi ja tiettyjen toimintamallien istuvan tiukassa.

*...kaikki muutos saa aikaan valtavaa vastarintaa ja muutoksen läpivienti tuntuu mahdolltomalta työltä.*

*Välillä tulee tunne, että taistelee tuulimyllyjä vastaan...*

Alaisten kokemus esihenkilötaitojen puutteista johtivat ristiriitaisiin ohjeistuksiin eri toimipisteissä. Esihenkilöiden osaamisen vaje ilmenee joidenkin vastausten mukaan myös päätöksenteossa, joka koettiin heikosti perustelluksi. Alaiset toivoivat esihenkilöiltä myös lisää tukea ja innostusta tietojohdamiseen.

Esihenkilönäkökulmasta henkilöstön tiedonhallinnan ja -tuotannon ymmärrys koettiin puutteelliseksi. Tarvitaan lisää vuoropuhelua tiedon käyttäjien ja tuottajien välillä, mitä tietoa tulisi kerätä ja miten tietoa tulisi tulkita.

*Henkilöstön ymmärrys tiedontuotannosta ja sen hyödyntämisestä on puutteellista.*

*...Työntekijöiden tietoteknisten käytänteiden osaamattomuus ja tiedon uupuminen.*



## Yläluokka

## Alaluokat ja pelkistetyt ilmaisut

<b>Tiedolla johtamisen haasteet</b>	<b>Aikatauluhaasteet</b> -Oman alan tutkitun tiedon etsiminen. -Puutteellinen perehdytys. <b>Muutosvastarinta</b> -Toimintaa ei olla valmiita muuttamaan. <b>Esihenkilötaidot</b> -Erilaiset ohjeistukset eri toimipisteissä. -Toiminnan perustelu ja läpinäkyvyys. -Alaisten tietojohtamisen tukeminen. <b>Henkilöstön tiedonhallinnan ja -tuotannon ymmärrys</b> -Tiedonhallinnan ja -tuotannon puutteellinen ymmärrys
-------------------------------------	--

Taulukko 15. Tiedolla johtamisen haasteet aikatauluhaasteiden, esihenkilötaitojen ja henkilöstön tiedonhallinnan ja -tuotannon näkökulmasta

Taustamuuttujien vaikutuksia koettuihin tiedolla johtamisen haasteisiin analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Saadut vastaukset syötettiin ensin SPSS-ohjelmaan, sen jälkeen ristiintaulukoitiin ja lopuksi tutkittiin tulosten luotettavuutta ja muuttujien välisiä riippuvuuksia Khiin neliötestin avulla. Ensimmäisenä vertailtiin koettuja tiedolla johtamisen haasteita koulutusasteeseen. Vastausten kokonaismäärä ja jakauma on esitelty taulukossa 16.

Kumpaankin sekä tiedolla johtamisen että koulutusasteeseen vastauksia oli yhteensä 154. Perusasteen käynyt 1 vastaaja valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Keskiasteen käyneistä 23 vastaajasta vastaukset jakaantuivat tasaisesti vaihtoehtojen ”kyllä” ja ”en” välillä, eniten keräsi kuitenkin vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Alemman korkea-asteen käyneitä oli 83, joiden vastaukset jakaantuivat tasaisesti vaihtoehtojen ”kyllä” ja ”en” välillä, enemmistön kallistuksessa ”kyllä” vaihtoehtoon. Ylemmän korkea-asteen käyneistä 44 vastaajasta eniten keräsi vaihtoehto ”kyllä”. Tohtorikoulutuksen käyneitä oli 3, heidän vastaukset jakaantuivat tasan ”kyllä”, ”en” ja ”en osaa sanoa” vaihtoehtojen välillä. Vastauksista voidaan päätellä, että koulutustason noustessa tiedolla johtamisen haasteita tunnistetaan enemmän.

Koetko työssäsi tiedolla johtamisen haasteita?	Perusaste (ala- ja yläaste)	Keskiaste (ammattikoulu ja lukio)	Alempi korkea-aste (kandidaatin tutkinto/ ammattikorkeakoulututkinto)	Ylempi korkea-aste (maisterin tutkinto/ylempi ammattikorkeakoulututkinto)	Tohtorikoulutus	Yhteensä
Kyllä	0	7	31	26	1	65
En	0	6	29	12	1	48
En osaa sanoa	1	10	23	6	1	41
<b>Yhteensä</b>	1	23	83	44	3	154

Taulukko 16. Ristiintaulukointi koetuista tiedolla johtamisen haasteista ja koulutusasteesta

Seuraavaksi tarkastellaan taulukossa 17, onko koettujen tiedolla johtamisen haasteiden ja koulutusasteen välillä tilastollista riippuvuutta. Khiin neliö -testin mukaan koulutustaustan ja tiedolla johtamisen haasteiden välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ( $\chi^2(8) = 13,120$ ;  $p = 0,108$ ). Suuremmissa kuin 2x2 taulukoissa alle 5 suuruista odotettuja frekvenssejä saa olla viidesosa (20 %) kaikista odotetuista frekvensseistä. Alle 1 suuruista odotettuja frekvenssejä ei saa olla lainkaan. (Taanila 2019, a.) Taulukon 17 alla oleva teksti tarkoittaa, että 40 % taulukon soluista sisältää odotetun frekvenssin, joka on alle 5. Vertailu ei ole siis tilastollisesti luotettava, koska vastaajia on liian vähän perusasteen ja tohtorin koulutuksissa.

Khiin neliötesti			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,120 <sup>a</sup>	8	,108
Likelihood Ratio	13,001	8	,112
Linear-by-Linear Association	8,441	1	,004
N of Valid Cases	154		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Taulukko 17. Khiin neliö- testi tiedolla johtamisen haasteet ja koulutusaste

Toisena tiedolla johtamisen haasteita verrattiin työskentelyaikaan nykyisissä tehtävissä. Vastausten kokonaismäärä ja jakauma on esitelty taulukossa 18. Kumpaankin sekä tiedolla johtamisen että työskentelyaikaan vastaajia oli yhteensä 154. Alle vuoden työskennelleitä oli 29, joista enemmistö 16 henkilöä kokee tiedolla johtamisen haasteita. Nykyisissä tehtävissä 1-5 vuotta työskennelleitä vastaajia oli yhteensä 67, joista enemmistö 24 kokee tiedolla johtamisen haasteita. Nykyisissä tehtävissä 6-10 vuotta työskennelleitä oli yhteensä 24, joista enemmistö 10 henkilöä ei osannut sanoa, kokeeko tiedolla johtamisen haasteita. Tiedolla johtamisen haasteita koki 9 heistä. 11-20 vuotta työskennelleitä oli yhteensä 25, joista enemmistö 11 henkilöä kokee tiedolla johtamisen haasteita. 21 vuotta tai enemmän työskennelleitä vastaajia oli yhteensä 9, heistä enemmistö 5 kokee tiedolla johtamisen haasteita.

Koetko työ- säsi tiedolla johtamisen haasteita?	Alle 1 vuotta	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21 vuotta tai enemmän	Yhteensä
Kyllä	16	24	9	11	5	65
En	9	23	5	9	2	48
En osaa sanoa	4	20	10	5	2	41
Yhteensä	29	67	24	25	9	154

Taulukko 18. Ristiintaulukointi koetuista tiedolla johtamisen haasteista ja työskentelyajasta

Taulukossa 19 tarkastellaan, onko koettujen tiedolla johtamisen haasteiden ja työskentelyajan välillä tilastollista riippuvuutta. Vastauksista voidaan päätellä, että kaikissa työskentelyaika-ryhmissä koetaan tiedolla johtamisen haasteita ja khiin neliötestin mukaan ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa ( $\chi^2(8) = 8,356; p = 0,400$ ). Alle 5 suuruisia odotettuja frekvenssejä saa olla viidesosa (20 %) kaikista odotetuista frekvensseistä, jonka testi läpäisee. P-arvo kuitenkin ylittää hyväksytyyn rajan, joka on 0,05 (Taanila 2019, a).

Khiin neliötesti			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,356 <sup>a</sup>	8	,400
Likelihood Ratio	8,496	8	,387
Linear-by-Linear Association	,077	1	,781
N of Valid Cases	154		

a. 3 cells (20,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,40.

Taulukko 19. Khiin neliö- testi tiedolla johtamisen haasteet ja työskentelyaika

Kolmantena tiedolla johtamisen haasteita verrattiin työskentelyalueeseen. Tiedolla johtamisen haasteisiin vastaajia oli yhteensä 154. Työskentelyalueeseen vastaajia oli yhteensä 154, joista 1 henkilö ei vastannut kysymykseen. Ristiintaulukoinnin mukaan hän ei osannut vastata, kokeeko työssään tiedolla johtamisen haasteita. Yhteisissä palveluissa sekä arjen tuen ja toimintakyvyn toimialueella enemmistö koki tiedolla johtamisen haasteita. Terveystuon ja kuntoutuksen toimialueella enemmistö ei kokenut tiedolla johtamisen haasteita, joskin vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti kyllä/en/en osaa sanoa -vaihtoehtojen välillä. Pelastustoimessa kyllä/en -vastaukset jakaantuivat tasan, kumpaankin vastausvaihtoehtoon vastasi 2 vastaajaa. Vastausten kokonaismäärä ja jakauma on esitelty taulukossa 20.

Koetko työssäsi tiedolla johtamisen haasteita?	Yhteiset palvelut	Arjen tuen ja toimintakyvyn toimialue	Terveystuon ja kuntoutuksen toimialue	Pelastustoimi	En halua vastata kysymykseen	Yhteensä
Kyllä	15	29	19	2	0	65
En	3	19	24	2	0	48
En osaa sanoa	3	16	20	1	1	41
Yhteensä	21	64	63	5	1	154

Taulukko 20. Ristiintaulukointi koetuista tiedolla johtamisen haasteista ja työskentelyalueesta

Taulukossa 21 tarkastellaan, onko koettujen tiedolla johtamisen haasteiden ja työskentelyalueen välillä tilastollista riippuvuutta. Vastauksista voidaan päätellä, että khiin neliötestin mukaan ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa ( $\chi^2(8) = 14,351$ ;  $p = 0,073$ ). P-arvo ylittää hyväksytyyn rajan, joka on 0,05. Lisäksi 40 % taulukon soluista sisältää odotetun frekvenssin, joka on alle 5 (Taanila 2019, a.) Vertailu ei ole tilastollisesti luotettava, koska vastaajia on liian vähän pelastustoimesta. Myös vastausvaihtoehdot ”en” ja ”en osaa sanoa” ovat yhteisissä palveluissa keränneet liian vähän vastauksia. Tilastollista riippuvuutta ei olisi voitu todentaa, vaikka vastausryhmä ”en halua vastata kysymykseen” olisi rajattu ristiintaulukoinnista pois.

Khiin neliötesti			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,351 <sup>a</sup>	8	,073
Likelihood Ratio	14,376	8	,072
Linear-by-Linear Association	8,165	1	,004
N of Valid Cases	154		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Taulukko 21. Khiin neliö- testi tiedolla johtamisen haasteet ja työskentelyalue

## 5.5 Tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa

Kyselylomakkeessa kysyttiin henkilöstön arviota osaamisen tasosta päätöksenteon kontekstissa. Kaikki 154 (100 %) vastasi kysymykseen. Suurin osa 87 (56,5 %) vastaajaa oli sitä mieltä, että omaa hyvät taidot analysoida ja tulkita tietoa päätöksiä tehdessään. 53 (34,4 %) koki osaamisessaan olevan vielä kehitettävää ja 14 (9,1 %) ei osannut määrittää omaa osaamistaan. Prosentuaalinen vastausjakauma on esitelty taulukossa 22.

Miten arvioit omia kykyjäsi analysoida ja tulkita tietoa päätöksiä tehdessäsi?	n	Prosentti
Omaan hyvät taidot	87	56,5 %
Osaamisessani on vielä kehitettävää	53	34,4 %
En osaa sanoa	14	9,1 %
(Jatkuu seuraavalla sivulla)		

Miten arvioit omia kykyjäsi analysoida ja tulkita tietoa päätöksiä tehdessäsi?	n	Prosentti
Yhteensä	154	100 %

Taulukko 22. Kyky analysoida ja tulkita tietoa päätöksiä tehdessä

Niille vastaajille, jotka vastasivat “osaamisessani on vielä kehitettävää”, esitettiin avoin jatkokysymys, jossa pyydettiin kuvailemaan, kuinka osaamista voisi kehittää. Avoimeen kysymykseen vastasi 35 vastaajaa. Osaamisen kehittämisen vastaukset jaettiin neljään alaluokkaan: koulutustarpeet, tiedon saatavuus, päätöksentekoprosessiin osallistuminen ja työyhteisön rooli (taulukko 23).

Osaamisen kehittämiseksi henkilöstö kaipaa lisää koulutusta nykyaikaisten tieto- ja analysointityökalujen käyttöön sekä monimutkaisten raporttien analysointiin, tulkintaan ja luotettavuuden arviointiin. Lisäksi toivottiin lisää osaamista vaikuttavuuden arviointiin. Tiedon saatavuuteen liittyen henkilöstö koki, että tarvittavaa tietoa ei ole aina saatavilla, tai ei ole aina selvää, mistä tarvittava tieto löytyy. Organisaatiossa on paljon erilaisia järjestelmiä käytössä ja tieto siiloutuu eri järjestelmiin. Lisäksi tuotiin esille organisaatiossa esiintyvä hiljainen tieto, joka ei päädy yhteiseen käyttöön.

*Aina ei tiedä, mistä tietoa voisi lähteä hakemaan / kuka sitä voisi antaa. Raportteja on toisinaan vaikea tulkita tai sitä, onko niiden antama tieto luotettavaa.*

*Työntekijöille kertyy ns. hiljaista tietoa paljon, jota ei saada yhteiseen käyttöön. Jokaisella on omia tietolähteitään, ohjeitaan jne ja jos et osaa tai ymmärrä kysyä oikealta henkilöltä, et välttämättä tietoa saa.*

Päätöksentekoprosessiin liittyen henkilöstö kaipasi lisää ymmärrystä siitä, mihin kaikkeen oma päätöksenteko vaikuttaa sekä miten tietoa tulisi analysoida ja hyödyntää päätöksiä muodostaessa sekä asiayhteyden että organisaation näkökulmasta. Vastauksissa tuotiin myös esiin, kuinka puutteellinen tieto ja erilaiset tarkasteltavat näkökulmat vaikeuttavat päätöksentekoa.

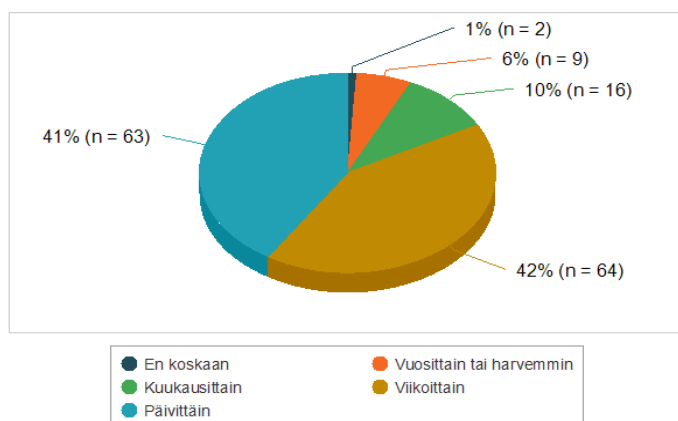
Työyhteisöön liittyen vastauksissa nousi esiin toive avoimesta tietojohdamisen keskustelusta sekä esihenkilöiden ja johdon esimerkillä johtamisesta. Tietojohdaminen koettiin arkityöstä irralliseksi. Selkeästi muotoillut tavoitteet ja niiden perusteella luodut mittarit ja seurantatyökalut koettiin tarpeelliseksi. Lisäksi vastauksista ilmeni tarve tunnistaa

organisaation sekä oman ja muiden toimialojen erityispiirteet oikean sisäisen ja ulkoisen tiedon hyödyntämiseksi.

Yläluokka	Alaluokat ja pelkistetyt ilmaisut
Osaamisen kehittäminen	<p><b>Koulutustarve</b>  Nykyaikaiset tieto- ja analysointityökalut.  Vaikuttavuuden arviointi.  Tiedon analysointi ja tulkinta.</p> <p><b>Tiedon saatavuus</b>  Tiedon siiloutuminen eri järjestelmiin.  Hiljainen tieto.</p> <p><b>Päätöksentekoprosessiin osallistuminen</b>  Päätöksenteon vaikutukset.  Näkökulman valinta.</p> <p><b>Työyhteisön rooli</b>  Avoin keskustelu.  Esimerkillä johtaminen.  Tietojohtaminen arkityössä.  Eri toimialojen tuntemus.  Mittarit ja seurantatyökalut.</p>

Taulukko 23. Tiedon analysoinnin ja tulkinnan osaamisen kehittäminen

Kyselylomakkeessa vastaajilta kysyttiin myös, miten usein he käyttävät ajantasaista ja luotettavaa tietoa päätöksenteon tukena (kuvio 3). Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 2 (1,3 %) vastasi, ettei käytä sitä koskaan. Vuosittain tai harvemmin sitä käyttää 9 (5,8 %) vastaajaa. Kuukausittain ajantasaista ja luotettavaa tietoa käyttää 16 (10,4 %) henkilöä. Suuri enemmistö 64 (41,6 %) vastaajaa käyttää tietoa päätöksiin viikoittain. Päivittäin sitä käyttää 63 (40,9 %) henkilöä. Vastausten keskiarvo on 4,1 ja mediaani 4,0, jotka tarkoittavat tulosta viikoittain asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 3).



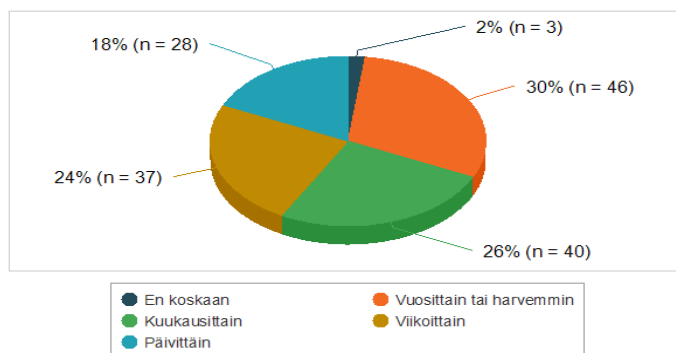
(kuvio jatkuu seuraavalla sivulla)

En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
1,3 %	5,8 %	10,4 %	41,6 %	40,9 %	4,1	4,0

Kuvio 3. Miten usein käytät ajantasaista ja luotettavaa tietoa päätöksenteon tukena?

## 5.6 Tietolähteiden hyödyntäminen osaamisen kehittämisen tukena

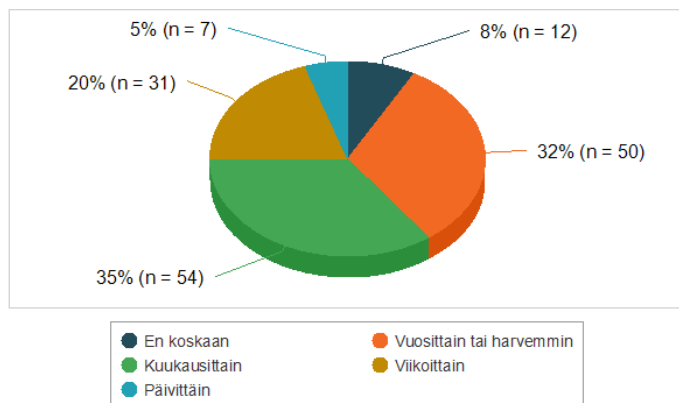
Vastaajilta tiedusteltiin, mitä tietolähteitä he käyttävät osaamisen kehittämisen tukena. Kuviossa 4 on esitelty omaa ammattialaa koskevan lainsäädännön käyttöä oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 3 (1,9 %) ei käytä sitä koskaan ja enemmistö 46 (29,9 %) vastaajaa käyttää sitä vuosittain tai harvemmin. Kuukausittain tietoa käyttää 40 (26,0 %), viikoittain 37 (24,0 %) ja päivittäin 28 (18,2 %) henkilöä. Vastausten keskiarvo on 3,3 ja mediaani 3,0, jotka tarkoittavat tulosta kuukausittain asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 4).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
1,9 %	29,9 %	26,0 %	24,0 %	18,2 %	3,3	3,0

Kuvio 4. Omaa ammattialaa koskeva lainsäädäntö oman osaamisen kehittämisen tukena

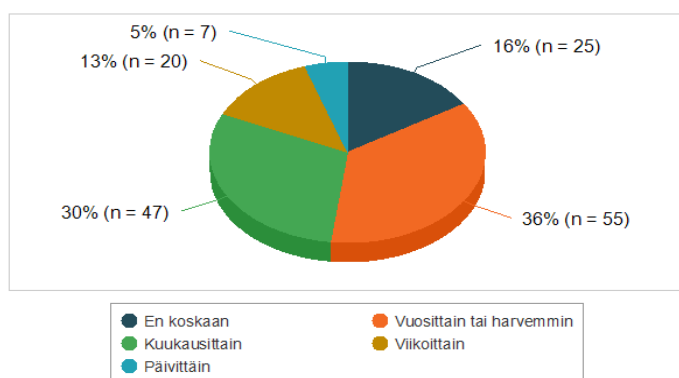
Kuviossa 5 on esitetty, kuinka usein vastaajat hyödyntävät kansallisten ja kansainvälisten linjausten vaikutuksia oman ammattialan kehitykseen oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 12 (7,8 %) henkilöä ei hyödynnä tätä tietoa koskaan. 50 (32,5 %) vastaajaa käyttää tätä tietoa hyödyksi vuosittain tai harvemmin. Enemmistö 54 (35,1 %) henkilöä vastasi käyttävänsä tätä tietoa kuukausittain. 34 (20,1 %) vastaajaa hyödyntää tätä viikoittain ja 7 (4,5 %) päivittäin. Vastausten keskiarvo on 2,8 ja mediaani 3,0, jotka tarkoittavat tulosta kuukausittain asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 5).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
7,8 %	32,5 %	35,1 %	20,1 %	4,5 %	2,8	3,0

Kuvio 5. Kansallisten ja kansainvälisten linjausten vaikutukset oman ammattialan kehitykseen oman osaamisen kehittämisen tukena

Kuviossa 6 on esitetty kansallisten kehittämishankkeiden hyödyntämistä oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 25 (16,2 %) vastaajaa ei hyödynnä koskaan kansallisia kehittämishankkeita oman osaamisen tukena. Enemmistö 55 (35,7 %) henkilöä hyödyntää sitä vuosittain tai harvemmin. 47 (30,5 %) henkilöä käyttää sitä kuukausittain, 20 (13,0 %) viikoittain ja vähemmistö 7 (4,6 %) päivittäin. Vastausten keskiarvo on 2,5 ja mediaani 2,0, jotka tarkoittavat tulosta vuosittain tai harvemmin asetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 6).

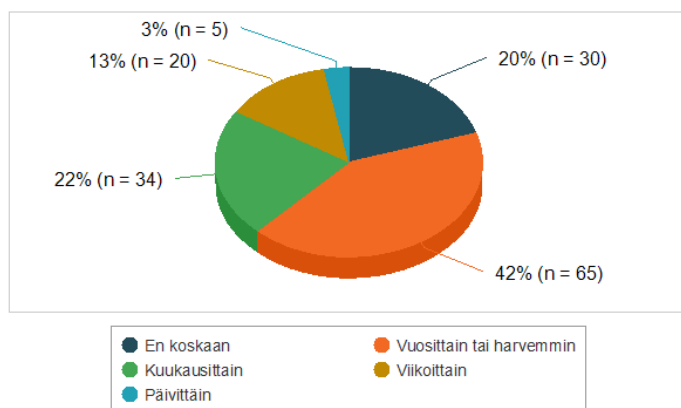


En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
16,2 %	35,7 %	30,5 %	13,0 %	4,6 %	2,5	2,0

Kuvio 6. Kansalliset kehittämishankkeet oman osaamisen kehittämisen tukena



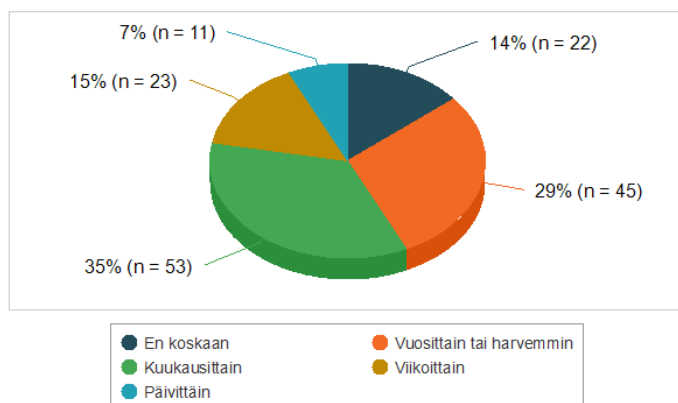
Kuviossa 7 on esitelty väestörakenteen kehitys ja palveluntarve oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 30 (19,5 %) vastasi, ettei käytä tätä tietoa koskaan omaa osaamistaan kehittäessään. Enemmistö 65 (42,2 %) käyttää tietoa vuosittain tai harvemmin. 34 (22,1 %) vastaajaa hyödyntää sitä kuukausittain, 20 (13,0 %) viikoittain ja vähemmistö 5 (3,2 %) päivittäin. Vastausten keskiarvo on 2,4 ja mediaani 2,0, jotka tarkoittavat tulosta vuosittain tai harvemmin asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 7).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
19,5 %	42,2 %	22,1 %	13,0 %	3,2 %	2,4	2,0

Kuvio 7. Väestörakenteen kehitys ja palveluntarve oman osaamisen kehittämisen tukena

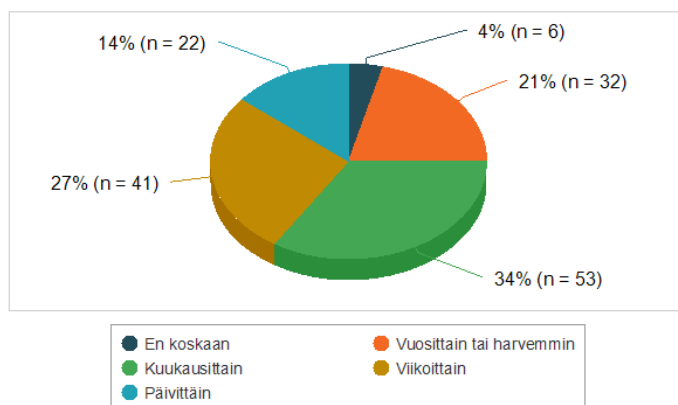
Kuviossa 8 on esitetty hyvinvointialueen poliittisia linjauksia oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 22 (14,3 %) vastasi, ettei hyödynnä näitä linjauksia koskaan omaa osaamistaan kehittäessään. 45 (29,2 %) vastaajaa käyttää niitä vuosittain tai harvemmin. Enemmistö 53 (34,4 %) vastasi hyödyntävänsä tätä tietoa kuukausittain. 23 (14,9 %) hyödyntää viikoittain ja vähemmistö 11 (7,2 %) päivittäin. Vastausten keskiarvo on 2,7 ja mediaani 3,0, jotka tarkoittavat tulosta kuukausittain asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 8).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
14,3 %	29,2 %	34,4 %	14,9 %	7,2 %	2,7	3,0

Kuvio 8. Hyvinvointialueen poliittiset linjaukset oman osaamisen kehittämisen tukena

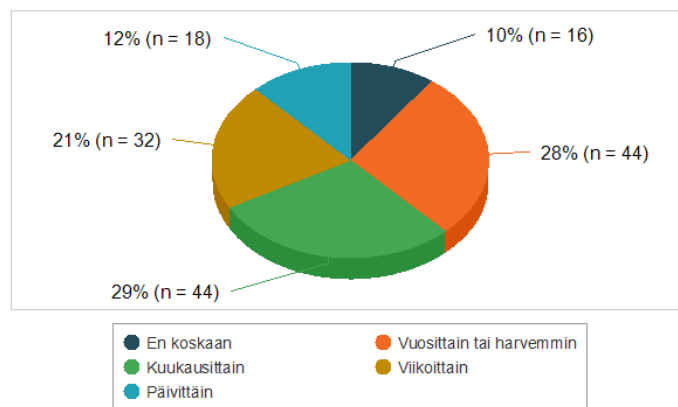
Kuviossa 9 on esitetty oman organisaation strategisia linjauksia oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Vähemmistö 6 (3,9 %) vastasi, ettei käytä tätä tietoa koskaan omaa osaamistaan kehittäessään. 32 (20,8 %) henkilöä käyttää strategisia linjauksia vuosittain tai harvemmin. Enemmistö 53 (34,4 %) käyttää tietoa kuukausittain. 41 (26,6 %) hyödyntää sitä viikoittain ja 22 (14,3 %) päivittäin. Vastausten keskiarvo on 3,3 ja mediaani 3,0 jotka tarkoittavat tulosta kuukausittain asetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 9).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
3,9 %	20,8 %	34,4 %	26,6 %	14,3 %	3,3	3,0

Kuvio 9. Oman organisaation strategiset linjaukset oman osaamisen kehittämisen tukena

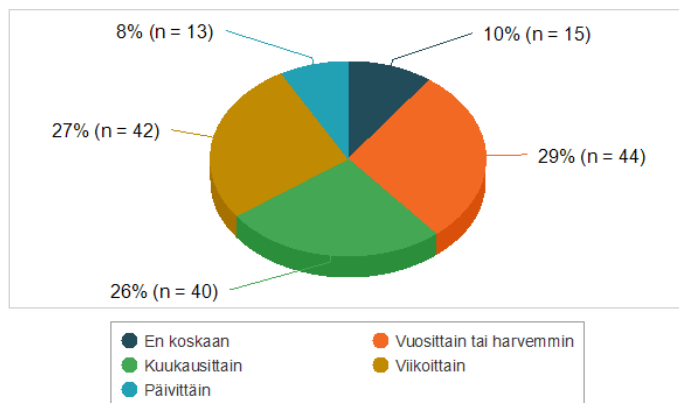
Kuviossa 10 on esitetty oman organisaation henkilöstöpolitiikkaa: henkilöstön määrää ja osaamista oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. Vähemmistö 16 (10,4 %) vastasi, ettei käytä tätä tietoa hyödyksi koskaan. Vastausenemmistö jakaantui: vuosittain tai harvemmin käyttäviin 44 (28,5 %) ja kuukausittain käyttäviin 44 (28,6 %). Molemmissa vastauksissa oli sama vastaajamäärä. Viikoittain tietoa hyödyntää 32 (20,8 %) vastaajaa ja päivittäin vähemmistö 18 (11,7 %) henkilöä. Vastausten keskiarvo on 2,9 ja mediaani on 3,0, jotka tarkoittavat tulosta kuukausittain asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 10).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
10,4 %	28,5 %	28,6 %	20,8 %	11,7 %	2,9	3,0

Kuvio 10. Oman organisaation henkilöstöpolitiikka: henkilöstön määrä ja osaaminen oman osaamisen kehittämisen tukena

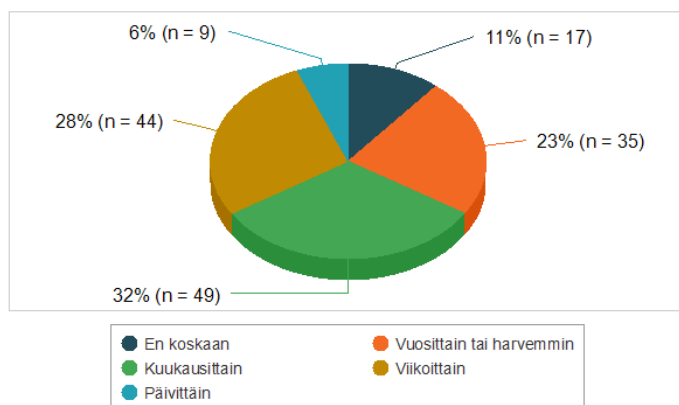
Kuviossa 11 on esitetty tulos oman organisaation työhyvinvointi oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 15 (9,7 %) vastaajaa ei hyödynnä tätä tietoa koskaan omaa osaamistaan kehittäessään. Enemmistö 44 (28,6 %) käyttää sitä vuosittain tai harvemmin. 40 (26,0 %) henkilöä hyödyntää tietoa kuukausittain ja 42 (27,3 %) viikoittain. Vähemmistö 13 (8,4 %) vastaajaa hyödyntää tätä tietoa päivittäin. Vastausten keskiarvo on 3,0 ja mediaani 3,0 jotka tarkoittavat tulosta kuukausittain asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 11).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
9,7 %	28,6 %	26,0 %	27,3 %	8,4 %	3,0	3,0

Kuvio 11. Oman organisaation työhyvinvointi oman osaamisen kehittämisen tukena

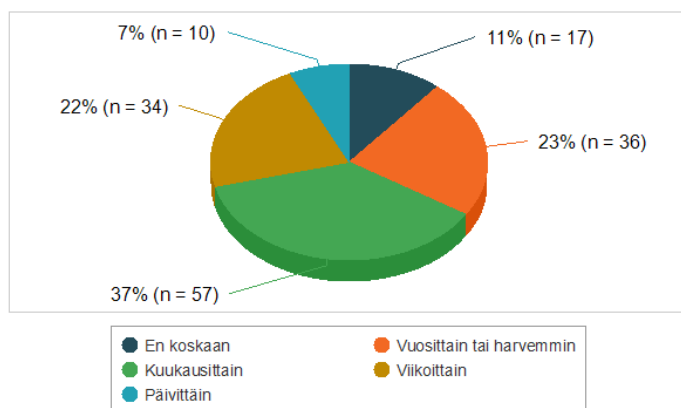
Kuviossa 12 on esitelty oman organisaation tuottamien palveluiden laatu, vaikuttavuus ja kustannukset oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 17 (11,0 %) vastasi, ettei käytä tätä tietoa koskaan omaa osaamistaan kehittäessään. 35 (22,7 %) käyttää sitä vuosittain tai harvemmin. Enemmistö 49 (31,8 %) vastaa jaa käyttää tätä tietoa kuukausittain. 44 (28,6 %) hyödyntää tietoa viikoittain ja vähemmistö 9 (5,9 %) henkilöä päivittäin. Vastausten keskiarvo on 3,0 ja mediaani 3,0 jotka tarkoittavat tulosta kuukausittain asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 12).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
11,0 %	22,7 %	31,8 %	28,6 %	5,9 %	3,0	3,0

Kuvio 12. Oman organisaation tuottamien palveluiden laatu, vaikuttavuus ja kustannukset oman osaamisen kehittämisen tukena

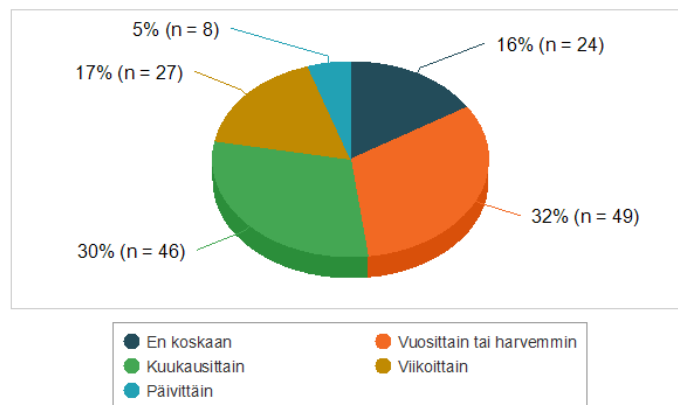
Kuviossa 13 on esitetty organisaation asiakaspalaute ja asiakkaiden palvelukokemus oman osaamisen kehittämisen tukena. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 17 (11,0 %) vastaajaa ei hyödynnä tätä tietoa koskaan omaa osaamistaan kehittäessään. Vuosittain tai harvemmin sitä hyödyntää 36 (23,4 %) henkilöä. Enemmistö 57 (37,0 %) käyttää tietoa kuukausittain. 32 (22,1 %) vastaajaa käyttää sitä viikoittain ja vähemmistö 10 (6,5 %) päivittäin. Vastausten keskiarvo on 2,9 ja mediaani 3,0 jotka tarkoittavat tulosta kuukausittain asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 13).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
11,0 %	23,4 %	37,0 %	22,1 %	6,5 %	2,9	3,0

Kuvio 13. Organisaation asiakaspalaute ja asiakkaiden palvelukokemus oman osaamisen kehittämisen tukena

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys oman organisaation tuottamien palveluiden digitaalinen kehitys oman osaamisen kehittämisen tukena on esitetty kuviossa 14. Kaikki 154 (100 %) vastasi tähän kysymykseen. 24 (15,6 %) vastasi, ettei käytä tätä tietoa koskaan hyödyksi omaa osaamistaan kehittäessään. Enemmistö 49 (31,8 %) vastaajaa hyödyntää tätä tietoa vuosittain tai harvemmin. 46 (29,9 %) henkilöä hyödyntää sitä kuukausittain, 27 (17,5 %) viikoittain ja vähemmistö 8 (5,2 %) päivittäin. Vastausten keskiarvo on 2,6 ja mediaani 3,0 jotka tarkoittavat tulosta kuukausittain asetetulla arvoasteikolla 1-5 (kuvio 14).



En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Keskiarvo	Mediानी
15,6 %	31,8 %	29,9 %	17,5 %	5,2 %	2,6	3,0

Kuvio 14. Oman organisaation tuottamien palveluiden digitaalinen kehitys oman osaamisen kehittämisen tukena

## 5.7 Tulosten yhteenveto

Suurin osa kyselyyn vastanneista kokee tiedolla johtamisen taitojen olevan erittäin tärkeitä oman työn onnistumisen kannalta. Enemmistö vastaajista arvioi omaavansa hyvät tiedon analysointi- ja tulkintaidot päätöksiä tehdessään. Ne vastaajat, jotka kokivat kehitettävää osaamisessaan, kaipasivat erityisesti koulutusta nykyaikaisten tieto- ja analysointityökalujen käyttöön, tilastojen tulkitsemiseen sekä vaikuttavuuden arviointiin. Useissa vastauksissa tuotiin esille, kuinka puutteellinen tieto vaikeuttaa päätöksentekoa. Tiedon saatavuuteen liittyviä haasteita yhdistettiin organisaatiossa esiintyvään hiljaiseen tietoon ja tiedon hajanaisuuteen eri järjestelmissä. Nämä yllä mainitut haasteet liittyivät myös koettuihin tiedolla johtamisen haasteisiin, joita suurin osa vastaajista oli kokenut työssään. Hyvinvointialueen yleinen tiedolla johtamisen osaamistaso koettiin riittämättömäksi: palautteissa nousi esiin johtamiseen liittyviä haasteita päätöksenteon, tiedonkulun ja toiminnan laadun mittaamisen kontekstissa.

Enemmistö kyselyyn vastanneista käyttää säännöllisesti ajantasaista ja luotettavaa tietoa päätöksenteon tukena, kuten oman ammattialan lainsäädäntöä, kansallisia ja kansainvälisiä linjauksia, kehittämishankkeita, väestörakenteen kehitystä, poliittisia linjauksia, sekä oman organisaation strategisia linjauksia, henkilöstöpolitiikkaa ja digitaalista kehitystä. Tarkastellessa näitä tietolähteitä, keskiarvot vaihtelivat välillä 2,4-3,3 asetetulla arvoasteikolla 1-5 (1=ei koskaan, 2=vuosittain tai harvemmin, 3= kuukausittain, 4= viikoittain, 5=päivittäin).

SPSS-ohjelman avulla tehtiin päätelmiä taustatekijöiden vaikutuksesta henkilöstön näkemisiin tiedolla johtamisen osaamistarpeista. Vastaajien koulutustason noustessa näyttäisi siltä, että tiedolla johtamisen haasteita tunnistetaan enemmän. Tiedolla johtamisen haasteita koettiin riippumatta työskentelyajasta. Toimialuetta tarkastellessa yhteisissä palveluissa sekä arjen tuen ja toimintakyvyn toimialueella enemmistö vastaajista koki tiedolla johtamisen haasteita. Terveystieteiden ja kuntoutuksen toimialueella vastaukset jakaantuivat tasaisemmin, enemmistön vastatessa kuitenkin kielteisesti työssä koettuihin tiedolla johtamisen haasteisiin. Pelastustoimesta vastaajia oli vähän ja vastaukset jakaantuivat tasaisesti kyllä/en-vaihtoehtojen välillä. Tilastollinen analyysi (Khiin neliö -testi) ei kuitenkaan osoittanut tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta millekään taustamuuttujalle tarkastellessa omassa työssä koettuja tiedolla johtamisen haasteita. Tilastollisen merkitsevyyden puuttuminen saattaa osittain johtua vastaajien pienistä määristä joissain ryhmissä.

Tiedolla johtaminen koetaan nykyisellään arkityöstä irralliseksi osaksi. Tiedolla johtamisen kehittämiseksi henkilöstö kaipaa lisää ymmärrystä oman päätöksenteon vaikutuksista sekä ohjeita siitä, miten tietoa tulisi analysoida ja hyödyntää päätöksiä tehdessä. Tarvetta on nykytilan kartoitukselle, selkeille tavoitteille ja seurantamittareille eri tehtävätasot huomioiden, sekä pitkäkestoille tiedolla johtamisen koulutukselle. Valmiit raporttipohjat nähtiin kehitysideana tarvittavan datan yhteen keräämiseksi. Lisäksi tarvitaan avointa tietojohdamisen keskustelua ja tiedon jakamisen kulttuuria.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Etelä-Karjalan hyvinvointialueen tiedolla johtamisen tasoa ja tuottaa organisaatiolle tietoa, mitä osaamistarpeita henkilöstöllä on tiedolla johtamiseen liittyen. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää kyselytutkimuksen avulla, miten henkilöstö hyödyntää saatavilla olevaa tietoa. Tutkimuskysymyksiä olivat: miten henkilöstö arvioi omaa tiedolla johtamisen osaamistasoaan, mitä kehittämistarpeita organisaatiossa on tiedolla johtamiseen liittyen, mitä haasteita koetaan tiedolla johtamiseen liittyen, miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja miten erilaisia tietolähteitä hyödynnetään osaamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyössä saatiin vastauksia näihin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyössä jatkettiin LAB SoteCampuksen yhteiskehittämismallin työtä selvittämällä Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstön tietojohdamisen osaamisen taso.

Opinnäytetyön tavoitetta kohti edettiin perehtymällä ensin laajasti teorian tietoon. Opinnäytetyön tietoperusta muodostui osaamisen johtamisen sekä tieto-, tiedon- ja tiedolla johtamisen määrittelystä. Lisäksi tietoperustaan otettiin mukaan tarkastelu tiedolla johtamisen haasteista ja hyödyistä sote-palveluissa. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui soveltava määrällinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmäksi kyselytutkimus. Lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmä valikoituivat sillä perusteella, että haluttiin saada organisaatiosta mahdollisimman laaja ja edustava otos. Myös koko organisaation tasot leikkaavaa tutkimusta on tehty ennestään vähän. Vilkan (2007, 25) mukaan määrällisen tutkimuksen avulla usein määritellään, täsmennetään tai muutetaan olemassa olevia teorioita ja teoreettisia käsitteitä. Teorian rooli näkyy sen prosessissa, joka alkaa teoriasta ja sen jälkeen etenee aineiston keräämiseen kyselytutkimusten, haastattelujen tai havainnointien avulla. Tämän jälkeen tutkimuksessa analysoidaan aineistoa, tuotetaan tuloksia ja tulkitaan niitä alkuperäisten teorioiden valossa.

Tietojohdamisen haasteet ja mahdollisuudet näkyvät sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Operatiivisella tasolla onnistunut tietojohdaminen vähentää päällekkäistä työtä ja tehostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämistä, mikä parantaa yksilön tuottavuutta. Strategisella tasolla tietojohdaminen auttaa tunnistamaan keskeiset tietoresurssit ja niiden hyödyntämisen organisaatiossa. Tietojohdaminen tarjoaa myös työkaluja aineettomien resursien mittaamiseen ja arvottamiseen. Haasteita aiheuttaa tiedon määrä; aika ei riitä olennaisten asioiden etsimiseen valtavasta tietovirrasta. Lisäksi jatkuva sähköisten välineiden saatavilla olo tuo työhön keskeytyksiä. Tiedonkulun ongelmia koetaan organisaatioiden sisällä ja sen ulkopuolella nopeasti liikkuvasta tiedosta ja teknisistä välineistä huolimatta.



Ongelmat ulottuvat myös toimimattomiin tietojärjestelmiin. Asiakkaiden tarpeita ja toimintaympäristöä ei aina tunneta riittävän hyvin päätöksiä tehdessä. Yritysten menestys pohjautuu henkilöstön tietoon ja osaamiseen. (Laihonen ym. 2013, 14-16.)

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, ettei tarvittava tieto ole aina helposti saatavilla ja organisaatiossa käytössä olevat erilaiset järjestelmät johtavat tietojen siiloutumiseen. Tiedon analysointi ja raportointityökalujen käyttö koettiin haasteelliseksi. Yksiköistä puuttuu avoin tiedonjakamisen kulttuuri ja henkilöstö kokee haasteita, mistä ja miten oikean tiedon löytäisi oman työn tueksi. Tieto kulkee organisaation tasoilla viiveellä ja toisaalta koettiin ongelmaksi poimia oleellinen jatkuvasta informaatiotulvasta. Hiljainen tieto halutaan saada näkyväksi ja hyötykäyttöön. Tiedonkulun ongelmien takia yksiköissä esiintyy päällekkäistä työtä, mikä ei pelkästään heikennä yksikön tuottavuutta, vaan vaikeuttaa myös potilaiden ja heidän omaisten asiointia ammattilaisten kanssa. Toiminnan laadun ja vaikuttavuuden kehittämiseksi asiakaskäynneistä ja potilailta suullisesti saatava palaute tulisi systemaattisesti kirjata näkyviin.

Tietoa ei voida johtaa vain siirtämällä dataa järjestelmästä toiseen tai tarkastelemalla analytiikkaa. Tiedolla johtamisen onnistuminen riippuu johtamisesta, organisaatiokulttuurista, ihmisten inhimillisestä tiedosta ja sosiaalisesta pääomasta. Esimerkiksi kokemuksellisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan kohtaamisia ja aikaa syvemmän ymmärryksen rakentamiseksi. (Kosonen 2019, 7.)

Tiedon hyödyntämisen ja käytön haasteisiin voi liittyä tiedon analysointiin ja tietojärjestelmien käyttöön perehtyneen henkilöstön puute. Toisaalta myös organisaation johdon ymmärtämättömyys tiedon merkityksestä yhtenä johtamisen työkaluna johtaa siihen, ettei tietohallinto saa tietotuotantoon riittävästi resursseja. Tietotekniset osaamisvajeet eivät kosketa pelkästään henkilöstöä, vaan myös johtajilla on puutteita tietoteknisissä taidoissa. Vähäinen sitoutuminen tietojärjestelmiin näkyy tiedonjakamisen vajeena, asiantuntijoiden vähäisenä hyödyntämisenä ja koulutusten laiminlyöntinä. Tietotekniikan käyttö on edennyt hitaasti sosiaali- ja terveydenhuollossa ja aiheuttaa edelleen henkilöstössä vastarintaa. Työyhteisön jäsenille tulisi järjestää tukea tietojärjestelmien käyttöönottoon. (Saranto & Kuusisto-Niemi 2017, 234.)

Kyselyn tuloksissa ilmeni esihenkilöiden koulutuksen ja tiedolla johtamisen osaamisen puutteita. Osa päätöksistä perustuu mielipiteisiin, joiden taustalta puuttuu faktatieto. Esihenkilöille tuottaa haasteita tulkita sisältömerkintöjä ja arvioida vaikuttavuutta. Päätöksenteko koettiin hitaaksi ja yksikkötason päätöksiä tehdään usein tarkastelematta laajemmin koko organisaatiota. Päätöksentekoon kaivattiin monialaista näkökulmaa. Esihenkilöiden tuomissa vastauksissa koettiin ajankäytöllisiä haasteita tiedolla johtamisen edistämiseksi

tehtävänkuvan laajuuden vuoksi. Myös asioiden perusteellinen läpikäyminen ja seuranta jää usein aikataulullisista syistä. Lisäksi työntekijätason kirjausten laadussa koettiin puutteita ja tason vaihtelua, joka hankaloittaa tiedon koostamista päätöksenteon tueksi.

Salovaaran ym. (2023, 52-53) tutkimuksen mukaan sosiaalihuollon tietojärjestelmien tuottama informaatio perustuu pitkälti ammattilaisten kirjauksiin, sen vuoksi ammattilaisten kirjausten laatu ja perehdytys laadukkaaseen dokumentointiin korostuu. Heikkolaatuinen data heikentää tiedon hyödynnettävyyttä. Julkisella sektorilla investoinnit tietojärjestelmiin eivät ole vielä johtaneet toivottuihin tuloksiin: tietojärjestelmät eivät tarjoa riittävästi tukea resursien käytön ja tavoitteiden seurantaan, tehokuuden parantamiseen sekä laadun mittaamiseen ja seurantaan. Julkisen sektorin haasteita lisää monimuotoisten palveluiden koordinointi ja laajan tiedon hallinta. Johtajien vastausten mukaan tietojärjestelmät eivät tuota tarvittavaa tietoa johtamisen tueksi, vaan edellyttää omia laskelmia tarpeellisen tiedon koostamiseksi. Johtamisen tietotarpeita ei tunnisteta ja tiedontuotannon puutteet johtavat siihen, ettei järjestelmästä saa kaivattua tukea eri prosessien hallintaan ja vaikuttavuuden arviointiin. Hujasen (2021, 360) mukaan laadukas rakenteinen kirjaaminen edellyttää rakenteisten asiakasasiakirjojen käyttöä, yhteisesti sovittuja hyviä käytänteitä, perusteellista perehdytystä ja riittävää resursointia. Hyvin kirjattu asiakirja on ajantasainen, sisältää olennaisen asiakastyön näkökulmasta ja kirjaa asiakkaan roolin näkyväksi.

Tiedolla johtamisen osaamisen kehittämiseksi henkilöstö nosti esiin tarpeen saada lisää koulutusta nykyaikaisten tieto- ja analysointityökalujen käyttöön sekä monimutkaisten raporttien analysointiin, tulkintaan ja luotettavuuden arviointiin. Lisäksi toivottiin lisää osaamista vaikuttavuuden arviointiin.

Sosiaali- ja terveysjohtamisessa toiminnan tasolla korostuvat osaamisen ja kehittämisen kysymykset. Tulevaisuuden johtaminen yhdistää kokemus- ja tutkimustietoa sosiaali- ja terveyspoliittisiin tavoitteisiin. Kehittäminen edellyttää jatkuvaa seurantaa ja vertailua muiden menestyneiden toimijoiden kanssa. Johtamisessa on tärkeää arvioida säännöllisesti käytäntöjen toimivuutta suhteessa organisaation ja yksilöiden tavoitteisiin sekä tukea osaamisen siirtymistä yksilöiltä organisaatiolle. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 265.)

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa toimittiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Hyvä tieteellinen käytäntö perustuu luotettavuuteen, rehellisyyteen, vastuullisuuteen ja kunnioitukseen. Näin varmistetaan tieteellisen toiminnan laatu ja eheys sen koko elinkaaren ajan. Opinnäytetyössä käytettäviä lähteitä ja aineistoja tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti. Lähdekriittisyydellä on vaikutusta opinnäytetyön luotettavuuteen. Tieteellistä tietoa käytetään

avoimesti ja lähdeviittaukset suoritetaan asianmukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–15.)

Hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja toimintatapoja noudatettiin tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyö toteutettiin soveltavana määrällisenä tutkimuksena (Heikkilä 2014, 15). Kyselyn avoimet kysymykset analysoitiin laadullisin menetelmin. Laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä, avointen kysymysten vastauksia tarkastellessa käytettiin paljon vastaajien käyttämiä lauseita ja sanoja. Laadullisen tutkimuksen validiteettia eli tutkimuksen tulosten oikeellisuutta ja pätevyyttä voidaan vahvistaa esimerkiksi monipuolisilla ja kattavilla aineistoilla, erilaisten lähteiden käytöllä, tutkimuksen perusteellisella dokumentoinnilla sekä teoreettisen viitekehityksen selkeällä määrittelyllä ja soveltamisella. (Puusa & Juuti 2020, 10, 170-171.)

Ennen kyselyn käynnistämistä organisaatiosta haettiin tutkimuslupa. Tutkimukseen vastattiin anonyymisti, josta vastaajien henkilöllisyyttä ei voida selvittää. Opinnäytetyön tulokset on esitetty niin, ettei opinnäytetyöhön osallistuneita asiantuntijoita voida niistä tunnistaa. Vastaajien taustatiedoista kysyttiin koulutusastetta, työsuhteen kestoa, työskentelyaluetta, työskentelyaikaa nykyisissä tehtävissä ja mahdollista työskentelyä esihenkilö- tai johtotehtävissä. Näitä taustatietoja tiedusteltiin vastausten tilastollista käsittelyä varten. Halutessaan osallistujat saivat ohittaa taustatietokohdat. Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstön tiedolla johtamisen osaamisen kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset muotoiltiin sellaiseen muotoon, että niistä saatiin vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Tutkimukseen osallistuvat saivat EKHVA:n raportointi- ja analytiikkapalveluiden palvelupääälliköltä sähköpostin, joka sisälsi kyselylinkin Webropol 3.0-alustalle ja lyhyen esittelytekstin. Osallistujan avattua kyselylinkin, avautui etusivulle tiedote Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstölle opinnäytetyöstä (liite 2), jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja tietojen käsittely sekä tutkimuksen tietosuojailmoitus (liite 3). Opinnäytetyön teoriapohjaan valikoitiin monipuolisesti luotettavia tiedolla johtamisen lähteitä. Vastausten tarkasta dokumentaatiosta huolehdittiin koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Hyvän ja luotettavan tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen väitetään mittaavan. Hyvällä etukäteissuunnittelulla ja tarkasti harkitulla tiedonkeruulla varmistetaan, että tulokset ovat tarkkoja ja relevantteja tutkittavan ilmiön kannalta. Mitattavat käsitteet ja muuttujat tulisi olla tarkoin määritetyt. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja vakioisuutta. Se mittaa sitä, kuinka tarkasti sama mittaus tuottaa samanlaiset tulokset toistuvissa tilanteissa. Tämä varmistaa, että tulokset eivät johdu sattumasta tai mittausvirheistä. Tutkijan tulee toimia tarkasti ja kriittisesti koko tutkimuksen ajan. Lisäksi tutkijan tulisi käyttää sellaisia

analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee hyvin. Otokokoon tulisi myös kiinnittää huomiota. Kato kyselylomakkeen palauttaneissa voi olla suuri, ja tällöin tutkimustulokset jäävät sattumanvaraiseksi. Tulosten luotettavuuden kannalta tulisi myös huolehtia, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa, eikä vain yksittäistä ryhmää. (Heikkilä 2014, 27-28.)

Suosittelava vastaajien vähimmäismäärä on 100, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä (Vilkkä 2007, 17). Tässä opinnäytetyössä perusjoukkona oli Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstö, organisaatiossa työskentelee yli 5000 henkilöä (Etelä-Karjalan hyvinvointialue, b). Kyselyn otoskoko on vastanneiden määrä 154 henkilöä. Otoksen edustavuuden kannalta oleellista on sattuma. Jokaisella perusjoukon edustajalla on tiedossa oleva todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Riittävän suurta otoskokoä käytettäessä sattuma huolehtii siitä, että otos edustaa hyvin, muttei kuitenkaan kuvaa täysin tarkasti perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 32; Taanila 2019, b.) Otokseen saatiin mukaan vastaajia kaikilta neljältä toimialalta: yhteisistä palveluista, arjen tuen ja toimintakyvyn toimialueelta, terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimialueelta sekä pelastustoimesta. Näillä toimialueilla työskentelee eri ammattiryhmien edustajia, kuten esimerkiksi hallinto-, terveys- ja sosiaalipalveluista. (Etelä-Karjalan hyvinvointialue 2023.) Vastaajissa oli edustettuina sekä esihenkilöitä että alaisia.

Kyselylomakkeen kysymyksiä tarkasteltiin yhteistyökumppanin kanssa yhteistyössä. Lomakkeen kysymykset pyrittiin pitämään selkeinä sekä helposti ymmärrettävinä ja niihin liitettiin tarkentavia kuvauksia. Lomakkeesta löytyi testausvaiheessa virhe, joka mahdollisti useamman vastausvaihtoehdon valitsemisen ja tämä korjattiin ennen lomakkeen lähetystä. Kyselyn kysymysten asteikon toimivuudessa ja mittareiden toimivuudessa ei huomattu virheitä tämän jälkeen. Kysymyksillä selvitettiin vastaajien näkemystä omasta tiedolla johtamisen osaamisesta sekä siihen liittyvistä osaamistarpeista, miten tietoa hyödynnetään päivittäisessä oman työn johtamisessa ja miten saatavilla oleva tieto ohjaa käytännön tekemistä, sekä miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa.

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimuksen suljettuja kysymyksiä analysoitiin kuvailevilla tilastollisilla menetelmillä. Kysymyksiä tarkasteltiin sekä yhden että kahden muuttujan menetelmin. Yhden muuttujan arvojen jakauman kuvailun tunnuslukuina käytettiin tapausten lukumääriä, prosentiosuuksia, keskiarvoja ja mediaania. Tulosten havainnollistamiseksi hyödynnettiin taulukoita ja kuvioita. Hyvä tilastokuvio välittää tiedon ja esittää aineiston ominaisuuksia ja keskinäisiä suhteita. Taustamuuttujien vaikutuksia koettiin tiedolla johtamisen haasteisiin tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla. (Mattila 2003 a, 68; Alastalo & Borg 2010; Heikkilä 2014, 148-149.) Webropol-alustalta kyselytutkimuksen tulokset ladattiin Excel-muotoon. Keskiarvot ja mediaanit muodostuivat Webropolin aineistoon valmiiksi, niiden

paikkaansa pitävyyttä tarkistettiin manuaalisesti laskemalla. Ristiintaulukointi toteutettiin ensin manuaalisella aineiston syötöllä SPSS-ohjelmaan. Aineiston ristiintaulukoinnissa ilmeni kuitenkin virhe, ohjelma ei analysoinut kaikkia haluttuja vastaajaryhmiä. Virhe korjaantui syöttäessä tiedot suoraan Webropolista SPSS-ohjelmaan.

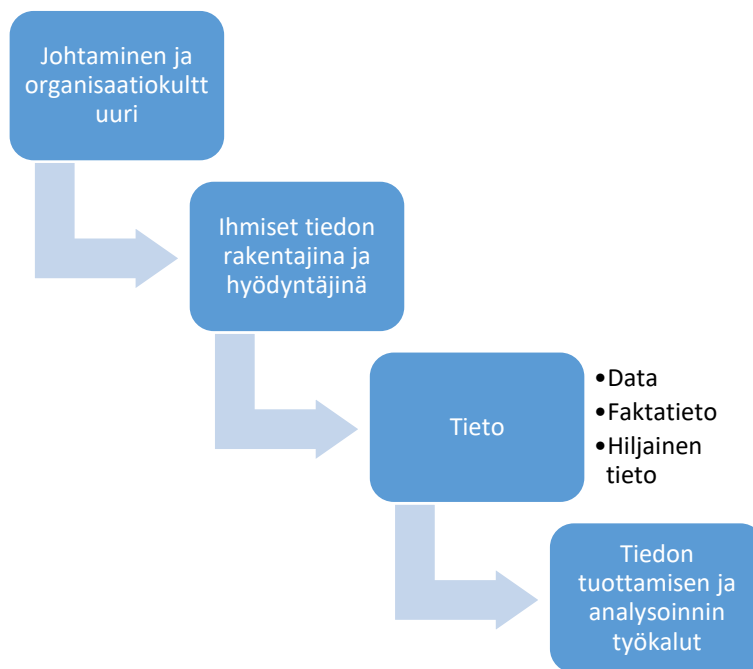
### 6.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Hyvinvointialueen suurimpia tiedolla johtamisen haasteita tuottavat oikean tiedon löytäminen ja sen saatavuus, tiedonkulku ja tiedon jakaminen sekä tiedonhallinta ja analysointi. Tarvitaan lisää koulutusta edistämään tiedonhallintaa ja saavuttamaan laajempaa ymmärrystä, mitä tiedolla johtaminen käytännön työssä merkitsee. Lisäksi tarvitaan konkreettisia toimia tiedonhallinnan ja tiedonkulun edistämiseksi. Avoin tietojohdamisen kulttuuri ja sille luodut selkeät tavoitteet nousivat esiin tärkeinä kehittämiskohteina.

Jatkokehittämissuhteita tietokulttuurin kehittämiseksi ovat tiedottamisen kanavien selkeyttäminen, vastuiden terävöittäminen, tiedon keskittämisen harkinta ja ihmisläheinen johtamisote. Myös osaamisen arvostaminen, avoin toimintakulttuuri ja vuorovaikutussuhteiden vahvistaminen ovat keskeisiä. Tietokulttuurin kehittäminen ei välttämättä vaadi suuria resursseja tai uusien järjestelmien käyttöönottoa, vaan se voi perustua yksilöitä ja heidän tietoaan arvostaviin johtamiskäytäntöihin. Osaamisen ja oppimisen tulisi olla ydinarvoja, ja laadun kehittämisen tulisi vakiinnuttaa asemansa. Kehittämistyössä keskeistä on poistaa hukkaa, edistää parhaita käytäntöjä ja panostaa asiantuntijaverkostoihin esimerkiksi hoitotyössä. Kehittämismyönteinen ja yhteiseen vastuuseen perustuva kulttuuri mahdollistaa paremman tiedon organisoinnin ja jakamisen. (Vakkala & Palo 2016, 211- 213.)

Organisaatioiden kohtaamat tiedon haasteet eivät aina johdu tiedon puutteesta vaan siitä, että olemassa olevaa tietoa ei osata hyödyntää tehokkaasti. Työntekijät eivät välttämättä tunne organisaatiossa olevaa tietoa riittävästi eivätkä osaa etsiä sitä tarpeidensa mukaisesti. Tiedon tehokas hyödyntäminen kohtaa myös muita haasteita, kuten teknologian monimutkaistumisen ja tiedon valtavan määrän kasvun. Tekninen lähestymistapa painottaa tietojärjestelmiä ja tiedon tallentamista järjestelmiin. Ihmiskeskeinen lähestymistapa painottaa yksilön merkitystä: yksilö omaa tiedon ja jakaa sitä vuorovaikutustilanteissa. Tämä lähestymistapa tukee ja edistää ihmisten välistä vuorovaikutusta ja organisaatio näyttäytyy oppivana organisaationa. Tiedolla johtamisessa on keskeistä johtajuus ja strategian määrittely, jossa huomioidaan organisaation tarpeet ja käytännöt. Strategian valinnassa on punnittava ihmiskeskeisen ja teknisen lähestymistavan välillä, ja optimaalinen strategia voi olla yhdistelmä näitä molempia. (Laihonen ym. 2017, 53-56.) Kuviossa 15 on esitelty Kososen (2019, 8) esimerkki tiedolla johtamisen sosioteknisestä näkökulmasta, jossa tiedolla

johtamisen menestys perustuu ihmisten inhimilliseen tietoon, sosiaaliseen pääomaan ja siihen, miten organisaatiota johdetaan ja millainen organisaatiokulttuuri siellä vallitsee.



Kuvio 15. Sociotekninen näkökulma tiedolla johtamiseen (Kosonen 2019, 8)

#### 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön kyselytutkimus muodostui laajaksi toteuttaa johtuen tutkimuskysymysten määrystä ja laadullisten kysymysten analyysistä. Jatkotutkimusehdotuksena toimialakohtainen syvempi tarkastelu olisi ollut mielenkiintoista toteuttaa: miksi tietyillä toimialoilla tiedolla johtamisen haasteita koetaan enemmän kuin toisilla. Tarkempi tarkastelu voisi nostaa organisaatiossa näkyväksi toimialakohtaiset erityispiirteet ja tarpeet.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi kehittämistyö, jonka avulla selvitetäisiin ja kehitettäisiin halutun toimialan tiedon jakamiseen ja raportointiin liittyviä käytänteitä. Teknologinen kehitys ja kehittyvät tietojärjestelmät edistävät tiedon keruuta ja analysointia, tulkintojen perustuessa kuitenkin edelleen ihmisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin. Tiedon jakamisen esteitä esiintyy yksilö-, organisaatio- ja teknologiatasolla. Ajanpuute ja työyhteisön keskinäinen luottamus vaikuttaa yksilötason esteisiin, organisaatiotasolla esteeksi muodostuvat puutteelliset tiedon jakamisen käytännöt ja yksiköiden väliset suhteet, ja teknologiatasolla ajanpuute uusien teknologisten välineiden opetteluun tai virheelliset käsitykset teknologian hyödynnettävyydestä voivat muodostua esteeksi. Oppiva organisaatio jakaa näitä hyviä käytänteitä muille organisaation toimialoille. (Laihonen ym. 2017, 54, 57-58.)

## Lähteet

- Ackoff, R. L. 1989. From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis* 15.
- Alastalo, M. & Borg, S. 2010. Numerolukutaito. KvantimOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 6.1.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/numerolukutaito/analyysi.html>
- Bernstein, J. H. 2011. The Data-Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy and its Antithesis. *North American Symposium on Knowledge Organization*, vol 2(1). Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.7152/NASKO.V2I1.12806>
- Bratianu, C. 2015. *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. Hershey: IGI Global. Viitattu 4.2.2024. Saatavissa DOI: [10.4018/978-1-4666-8318-1.ch011](https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch011)
- De Souza, V.P., Baroni, R., Choo, C.W., De Castro, J.M. & Barbosa, R.R. 2020. Knowledge management in health care: an integrative and result-driven clinical staff management model. *Journal of Knowledge Management* vol 25. Iss 5. Emerald Publishing. Viitattu 21.1.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0392>
- DigiFinland. 2021. Tietojohdamisen arviointimalli- kyselyn tulosten yhteenveto. 20 hyvinvointialueen tulokset. Viitattu 21.1.2024. Saatavissa [https://digifinland.fi/wp-content/uploads/2021/04/Tietojohdamisen-arviointimalli-kyselyjen-yhteenveto\\_8\\_4\\_2021.pdf](https://digifinland.fi/wp-content/uploads/2021/04/Tietojohdamisen-arviointimalli-kyselyjen-yhteenveto_8_4_2021.pdf)
- Etelä-Karjalan hyvinvointialue (a). Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://www.ekhva.fi/hyvinvointialue/>
- Etelä-Karjalan hyvinvointialue (b). Usein kysyttyä hyvinvointialueesta. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://www.ekhva.fi/hyvinvointialue/tietoa-meista/kysy-hyvinvointialueesta/>
- Etelä-Karjalan hyvinvointialue. 2023. Organisaatiokaavio vastuualueetasolle asti. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://www.ekhva.fi/wp-content/uploads/2023/06/EKHVA-Organisaatiokaavio-vastuualueet-30.6.2023.pdf>
- Finto. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. 2018. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t9>
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki. Edita Publishing Oy.

- Hämäläinen, T. 2020. Tiedolla johtaminen hoitotyössä- osastonhoitajien arviointeja. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 9.12.2023. Saatavissa [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23709/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20201485.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23709/urn_nbn_fi_uef-20201485.pdf)
- Hujanen, K., Kinnunen, U-M., Ailio, E. & Koivumäki, L. 2021. Sosiaalityön laadukas rakenteinen kirjaaminen sosiaalityöntekijöiden kuvaamana. FinJeHeW vol 13 4/2021, 360-371. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.23996/fjhw.109933>
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print. Viitattu 18.11.2023. Saatavissa <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>
- Innokylä. 2021. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän Tietojohdamisen strategia 2021–2023. Sote-uudistus. Etelä-Karjalan rakenneuudistus Joukkuepeliä 2020–2021. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://innokyla.fi/sites/default/files/2021-11/Tietojohdamisen%20strategia%202021-2023%20Etel%C3%A4-Karjalan%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollon%20kuntayhtym%C3%A4.pdf>
- Jylhä, V., Mykkänen, J., Värri, A., Kinnunen, U-M. & Peltonen, L-M. 2021. Yhteinen Sote-tieto? – Tiedon toisiokäyttö ja digitalisaation vaikutukset. FinJeHeW vol 13 4/2021, 329-331. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.23996/fjhw.112086>
- Jyväskylän yliopisto. Koppa. Määrällinen tutkimus. Päivitetty 23.04.2015. Viitattu 26.11.2023. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/marallinen-tutkimus>
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. E-kirja. Alma Talent Oy.
- Karsikas, E., Koivunen, K., Rantala, A., Jarva, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Jounila-Iloa, P. & Meriläinen, M. 2022. Sote-alan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan lisää malleja, menetelmiä ja hyviä käytäntöjä. Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022111165422>
- Kivinen, T. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja e. yhteiskuntatieteet 158. Viitattu 6.1.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>



- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Xamk kehittää 81. Mikkeli. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa [ISBN 978-952-344-183-5](#)
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. 2014. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja. Helsinki. Sitra. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa [ISBN 978-951-563-888-5](#)
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. 2017. Henkilöstöjohtaminen. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
- Kyselylomakkeen laatiminen. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.11.2023. Saatavissa [www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus)
- LAB ammattikorkeakoulu (a). Tietojohdamisen valmennus. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://moodle.lut.fi/course/view.php?id=13345&lang=fi>
- LAB SoteCampus. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/lab-sotecampus>
- 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. Tietojohdaminen. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>
- Laihonen, H. & Saranto, K. 2021. Tiedä ensin, johda sitten - Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2021:33. Helsinki. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6890-5>
- Lammintakanen, J. 2017. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toimittanut: Rissanen, R. & Lammintakanen, J. Helsinki. Sanoma Pro Oy. Viitattu 11.11.2023.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, R. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toimittanut: Rissanen, R. & Lammintakanen, J. Helsinki. Sanoma Pro Oy. Viitattu 5.2.2024.
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma- Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>

- Luosmala, M. 2021. Tiedolla johtaminen RAI:n avulla kotihoidon ja asiakasohjauksen lähesimisten näkökulmasta. Opinnäytetyö (YAMK). Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.12.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112521763>
- Mannermaa, K. 2018. Hyvät tiedonjohtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatiossa. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa ISBN 978-952-261-772-9
- Mattila, M. 2003 (a). Soveltuvan menetelmän valinta. Teoksessa: MOTV menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkko-oppimisympäristön tekstiosio 21.1.2003. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 68. Viitattu 15.1.2024. Saatavissa [https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/motv\\_tekstit.pdf](https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/motv_tekstit.pdf)
- Mattila, M. 2003 (b). Ristiintaulukon merkitsevyyden testaus. Teoksessa: MOTV menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkko-oppimisympäristön tekstiosio 21.1.2003. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 81. Viitattu 15.1.2024. Saatavissa [https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/motv\\_tekstit.pdf](https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/motv_tekstit.pdf)
- Nylander, O. 2017. Tietojohdaminen ja tapaus SOTE. Helsinki. Books on Demand. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=dh8nDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=tieto+sote&ots=r9OAHc\\_3u8&sig=D\\_0KvVUIhJvhgS-fiqPrfnl4dTJw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=tieto%20sote&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=dh8nDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=tieto+sote&ots=r9OAHc_3u8&sig=D_0KvVUIhJvhgS-fiqPrfnl4dTJw&redir_esc=y#v=onepage&q=tieto%20sote&f=false)
- Patrikainen, M. 2022. Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveysalalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 9.12.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202206163408>
- Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.11.2023. Saatavissa [www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus)
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadulliset tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudemus Oy.
- Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. Journal of Information Science Vol. 33 (2). Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Rissanen, R. 2022. Tiedon johtaminen asiantuntijatyössä. Ammattikasvatuksen Aikakauskirja 6(1). Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/view/115071>
- Ruuskanen, M-M. 2019. Lähijohtajan tiedolla johtaminen Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä. YAMK opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.8.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121126122>

Salovaara, S., Surakka, A., Silen, M. & Lääveri, T. 2023. Tietojärjestelmät ja sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen. Focus Localis vol 51 2/2023, 43- 61. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122193>

Saranto, K. & Kuusisto-Niemi, S. 2017. Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toimittanut: Rissanen, R. & Lammintakanen, J. Helsinki. Sanoma Pro Oy. Viitattu 5.2.2024.

Serrat, O. 2017. Knowledge Solutions - Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Springer Science+Business Media Singapore Pte Ltd. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>

Schopflin, K. & Walsh, M. 2019. Practical Knowledge and Information Management. Facet Publishing, ProQuest Ebook Central. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=A0jbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Schopflin,+K.++%26+Walsh,+M.+2019.+Practical+Knowledge+and+Information+Management&ots=udE9rCpPfw&sig=GaNLjQ9D\\_IDjbrfnZenff7rLxM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=A0jbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Schopflin,+K.++%26+Walsh,+M.+2019.+Practical+Knowledge+and+Information+Management&ots=udE9rCpPfw&sig=GaNLjQ9D_IDjbrfnZenff7rLxM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Hyvinvointialueet kartalla. Päivitetty 3.7.2023. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://stm.fi/hyvinvointialueet-kartalla>

Soklaridis, S. 2014. Improving hospital care: Are learning organizations the answer? Journal of Health Organization and Management 28(6):830-838. Viitattu 15.01.2024. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1108/JHOM-10-2013-0229>

Sivonen, S. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Taanila, A (a). Akin menetelmäblogi. 2019. Ristiintaulukointi ja khiin neliö- testi. Viitattu 01.01.2024. Saatavissa <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/14/6-ristiintaulukointi-ja-khiin-nelio-testi/>

Taanila, A (b). Akin menetelmäblogi. 2019. Otoskoko. Viitattu 27.1.2024. Saatavissa <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/01/otoskoko/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tiedonhallinta sosiaali- ja terveysalalla. Tiedonhallinnan ohjaus. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/tiedonhallinnan-ohjaus>

Tilastokeskus. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Viitattu 26.11.2023. Saatavissa [https://www.stat.fi/meta/kas/t\\_ktoiminta.html](https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html)

Tietoarkisto, a. Aineistotyytit. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.11.2023. Saatavissa [www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus)

Tietoarkisto, b. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.11.2023. Saatavissa [www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus)

Tietoarkisto, c. Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.11.2023. Saatavissa [www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 28.1.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Helsinki. Viitattu 27.1.2024. Saatavissa [ISBN 978-952-5995-82-4](https://doi.org/10.37450/ht.98085)

Vakkala, H. & Palo, M. 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa: Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print. 211-213. Viitattu 29.1.2024. Saatavilla [ISBN 978-952-03-0344-0](https://doi.org/10.37450/ht.98085)

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali -ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa. Vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon tutkimus 39 (2) /2020. Viitattu 21.1.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.37450/ht.98085>

Valtioneuvosto. 2022. Sote-uudistus, Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoiminnan uudistus. Päivitetty 14.02.2022. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/useinkysyttya-rakenneuudistuksesta>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja Mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 27.1.2024. Saatavissa [ISBN 978-951-26-5641-7](https://doi.org/10.37450/ht.98085)

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere University Press. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>

Vuori, J. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 06.12.2023. Saatavissa [www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus)

Väätäjä, H., Tihinen, M., Vesterinen, S. & Saranki-Rantakokko, S. 2021. Sote-alan tiedolla johtamisen koulutusmallin kehittäminen Lapissa. Lapin amkin julkaisuja. Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 15/2021. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-408-6>

Webropol 2023. Kyselyt ja raportointi. Viitattu 26.11.2023. Saatavissa <https://webropol.fi/kyselyt-ja-raportointi/>

## Liite 1. Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstön tiedolla johtamisen osaamisen kyselylomake

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*).

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani opinnäytetiedotteen. Olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojeni keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani tutkittavana, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja käsittelen kaiken antamani tiedon anonymisti, sekä tallennan tiedot vain omaan käyttöön tätä opinnäytetyötä varten. Vastaajia ei voi tunnistaa vastausten perustella. Tutkimustulokset analysoituani ja raportin valmistuttua poistan tiedot Webropol-alustalta. Tietosuojailmoitus on nähtävillä tämän kyselyn yhteydessä. Vastaamalla kyselyyn annatte luvan käsitellä vastauksia osana tätä tutkimusta.

Voitte jättää vastaamatta taustatietoihin niin halutessanne. Huomioithan, että kyselytutkimuksen vastausajan päätyttyä ja kyselytutkimuksen tuloksia analysoidessani, tietoja ei voida enää tutkimuksesta peruuttaa.

Suostun osallistumaan kyselytutkimukseen (rastita ruutu):

### **Koulutusaste**

Perusaste (ala- ja yläaste)

Keskiaste (ammattikoulu ja lukio)

Alempi korkea-aste (kandin tutkinto/ammattikorkeakoulututkinto)

Ylempi korkea-aste (maisterin tutkinto/ylempi ammattikorkeakoulututkinto)

Tohtorikoulutus

En halua vastata kysymykseen

### **Kauanko olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?**

Alle 1 vuotta

1–5 vuotta

6–10 vuotta

11–20 vuotta

21 vuotta tai enemmän

En halua vastata kysymykseen

## **Pääsääntöinen työskentely**

Yhteiset palvelut

Arjen tuen ja toimintakyvyn toimialue

Terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimialue

Pelastustoimi

En halua vastata kysymykseen

### -Yhteisiin palveluihin kuuluu:

*Strategia ja hallinto, vaikuttavuus- ja tietojohdaminen, henkilöstöpalvelut/HR sekä tukipalvelut.*

### -Arjen tuen ja toimintakyvyn toimialueeseen kuuluu:

*Perhepalvelut, aikuisten monialaiset palvelut, toimintakyky ja hoivapalvelut sekä vammaispalvelut.*

### -Terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimialueeseen kuuluu:

Avoterveydenhuollon palvelut, erikoissairaanhoido ja kuntoutus.

### -Pelastustoimeen kuuluu:

Esikuntapalvelut, onnettomuuksien ehkäisy- ja pelastustoimintapalvelut sekä strategiset palvelut ja johtoryhmä.

## **Työskenteletkö esihenkilö- tai johtotehtävissä?**

Kyllä

En

En halua vastata kysymykseen

## **Oletko suorittanut Tietojohdamisen valmennuksen Moodle-alustalla? \***

Kyllä

En

En, mutta olen hankkinut tietojohdamiseen osaamista muulla tavoin

**Jos vastasit edelliseen kysymykseen ”en, mutta olen hankkinut tietojohdamisen osaamista muulla tavoin”, kuvaile millä tavoin:**

## **Miten usein käytät ajantasaista ja luotettavaa tietoa päätöksenteon tukena? \***

En koskaan

Vuosittain tai harvemmin

Kuukausittain

Viikoittain

Päivittäin

**Miten arvioit omia kykyjäsi analysoida ja tulkita tietoa päätöksiä tehdessäsi? \***

Osaamisessani on vielä kehitettävää

En osaa sanoa

Omaan hyvät taidot

**Jos vastasit edelliseen kysymykseen ”osaamisessani on vielä kehitettävää”, kuvaile miten sitä voisi kehittää:**

**Onko Etelä-Karjalan hyvinvointialueen yleinen tiedolla johtamisenosaamistaso riittävää? \***

*Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tietoon pohjautuvaa päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä organisaatioissa. Organisaatioissa tarvitaan osaamista oikeanlaisen tiedon hyödyntämiseen käytännössä. Lisäksi tarvitaan tiedonlukutaitoa, jotta päätöksenteko perustuu luotettavaan tietoon. Kehittämistä vaativia toimia voivat olla esimerkiksi tiedonkulkuun liittyvät ongelmat, hiljaisen tiedon hyödyntämättömyys ja tietojärjestelmien käyttöön liittyvät ongelmat. (Lähde Vääätäjä ym. 2021, 18–20.)*

Kyllä

En osaa sanoa

Ei

**Perustele edellisen kysymyksen vastaustasi, miksi hyvinvointialueen yleinen tiedolla johtamisen osaamistaso on riittävää tai ei ole riittävää? Miten sitä voisi kehittää?**

**Koetko työssäsi tiedolla johtamisen haasteita?**

Kyllä

En osaa sanoa

En

**Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, mitä haasteita koet?**



**Kuinka tärkeänä koet tiedolla johtamisen taidot oman työsi onnistumisen kannalta? \***

*Tiedolla johtamisen taitoja ovat mm. tiedon lukutaito, digitaidot, laadukkaan ja oikeanlaisen datan tuottaminen ja analysointi. (Lähde: Väätäjä ym. 2021, 37–42.)*

Täysin merkityksetöntä

Melko merkityksetöntä

En osaa sanoa

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

**Mitä tietolähteitä käytät työssäsi oman osaamisen kehittämiseksi? Tieto voi olla peräisin esimerkiksi organisaation sisäisistä raporteista, viranomaisraporteista tai tieteellisistä julkaisuista. Arvioi tietojen käyttöäsi jokaisen esitetyn asiakokonaisuuden kohdalla valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. \***

	En koskaan	Vuosittain tai harvemmin	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin
Omaa ammattialaa koskeva lainsäädäntö					
Kansallisten ja kansainvälisten linjausten vaikutukset oman ammattialan kehitykseen					
Kansalliset kehittämishankkeet					
Väestörakenteen kehitys ja palvelutarve					

Hyvinvointialueen poliittiset linjaukset					
Oman organisaation strategiset linjaukset					
Oman organisaation henkilöstöpolitiikka: henkilöstön määrä ja osaaminen					
Oman organisaation työhyvinvointi					
Oman organisaation tuottamien palvelujen laatu, vaikuttavuus sekä kustannukset					
Organisaation asiakaspaute: Asiakaiden palvelukokemus					
Oman organisaation tuottamien palveluiden digitaalinen kehitys					

### **Opinnäytetyön nimi**

Tiedolla johtaminen Etelä-Karjalan hyvinvointialueella -henkilöstön osaamiskartoitus

### **Pyyntö osallistua opinnäytetyön kyselytutkimukseen**

Arvoisa vastaaja,

pyydän teitä mukaan kyselytutkimukseen, jonka tarkoituksena on kartoittaa Etelä-Karjalan hyvinvointialueella työskentelevien tiedolla johtamisen osaamistasoa. Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa ylempää ammatikorkeakoulututkintoa integroitujen hyvinvointipalveluiden kehittäjä ja johtaja -koulutusohjelmassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Etelä-Karjalan hyvinvointialueen tiedolla johtamisen tasoa ja tuottaa organisaatiolle tietoa, mitä osaamistarpeita henkilöstöllä on tiedolla johtamiseen liittyen.

Opinnäytetyöprosessissa noudatetaan yleisiä eettisiä tutkimuskäytäntöjä. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja käsittelen kaiken antamanne tiedon anonyymisti, sekä tallennan tiedot vain omaan käyttöni tätä opinnäytetyötä varten. Vastaajia ei voi tunnistaa vastausten perustella. Tutkimustulokset analysoituani ja raportin valmistuttua poistan tiedot Webropol-alustalta. Tietosuojailmoitus on nähtävillä tämän kyselyn yhteydessä. Vastaamalla kyselyyn annatte luvan käsitellä vastauksia osana tätä tutkimusta.

Voitte jättää vastaamatta taustatietoihin niin halutessanne. Huomioithan, että kyselytutkimuksen vastausajan päätyttyä ja kyselytutkimuksen tuloksia analysoidessani, tietoja ei voida enää tutkimuksesta peruuttaa. Valmis opinnäytetyö julkaistaan myöhemmin Theseus-tietokannassa. Opinnäytetyön ohjaajana toimii lehtori Minna-Maria Behm.

Kiitän etukäteen ajastasi!

Ystävällisin terveisin, Riikka Dogan ([riikka.dogan@student.lab.fi](mailto:riikka.dogan@student.lab.fi)).

Liite 3. Tietosuojaselvitys

## **OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA**

### **TIETOSUOJAILMOITUS**

**EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)**

**artiklat 13 ja 14**

**Laatimispäivämäärä: 23.07.2023**

#### ***Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus***

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Etelä-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstön tiedolla johtamisen osaamista kyselytutkimuksen avulla.

#### ***Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö***

Tutkimukseen vastataan anonymisti. Tutkimukseen osallistuvilta kerätään seuraavia taustatietoja: koulutusaste, työsuhteen kesto ja työskentelyalue. Vastaaja voi myös halutessaan jättää vastaamatta kohtaan, jossa kartoitetaan taustatietoja. Lisäksi kyselyssä kysytään: työskenteleekö vastaaja esihenkilötehtävissä, mitä tietolähteitä vastaaja käyttää työssään, tiedon tulkintakykyä, tiedolla johtamisen osaamista ja haasteita sekä tiedolla johtamiseen kouluttautumista.

#### ***Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste***

Tietoja käsitellään vastaajan suostumuksella.

#### ***Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet***

Henkilötietoja kerätään valmiin kyselyn pohjalta ainoastaan kyselyyn vastatessa.

#### ***Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle***

Henkilötietoja ei luovuteta opinnäytetyön tekijän lisäksi muille tahoille.

## **Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle**

Tutkimukseen osallistuvien vastaukset tallentuvat Webropol 3.0 -alustalle.

Kerättyjä henkilötietoja säilytetään ulkoisen palveluntarjoajan palvelimella.

Webropol ei missään tilanteessa siirrä tai käsittele henkilötietoja EU:n tai ETA:n ulkopuolella.

Webropol 3.0 tietosuojaan voit tutustua tarkemmin alla olevasta linkistä:

[Tietosuojaseloste - Webropol](#)

## **Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet**

Kerätty aineisto säilytetään Webropol 3.0- alustalla tutkimustulosten analysointiin saakka,

jonka jälkeen tiedot hävitetään palvelimelta.

Vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy tietoihin.

## **Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen saakka,

jonka jälkeen kaikki tiedot hävitetään.

## **Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko**

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

## Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyillä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyillä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyillä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.

Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.

Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä

Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.

Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

## Tutkimusrekisterin tiedot

Tiedolla johtaminen Etelä-Karjalan hyvinvointialueella- kyselytutkimus.

Kysely toteutetaan osana LAB-ammattikorkeakoulun integroitujen hyvinvointipalveluiden kehittäjä ja johtaja -koulutusohjelman (YAMK) opinnäytetyötä.

Tutkimus on kertatutkimus ja se kestää 10/2023–02/2024. Henkilötiedot säilytetään tutkimuksen ajan, jonka jälkeen ne hävitetään.

## Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Riikka Dogan, [riikka.dogan@student.lab.fi](mailto:riikka.dogan@student.lab.fi).

## Tutkimuksen suorittajat

Riikka Dogan