

Tiedolla johtamisen malli lähijohtajille

Kehittämistyö Perhekuntoutuskeskus Lausteelle

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2024

Eeva-Stiina Hatakka

Tiivistelmä

Tekijä(t) Eeva-Stiina Hatakka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 41 + 3 liitettä	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Tiedolla johtamisen malli lähijohtajille Kehittämistyö Perhekuntoutuskeskus Lausteelle		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Perhekuntoutuskeskus Lauste		
Tiivistelmä <p>Perhekuntoutuskeskus Lausteen uusi strategia julkaistiin vuonna 2023 ja tiedolla johtaminen on osa uutta strategiaa. Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä Perhekuntoutuskeskus Lausteelle. Opinnäytetyön tavoitteena oli helpottaa lähijohtajan työtä suhteessa tiedolla johtamiseen. Tavoitteena oli saada lähijohtajille heidän työssään tarvitsemansa tieto helpommin hyödynnettäväksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistyötä avustamaan tehtiin tutkimus, joka toteutettiin webropol-kyselynä organisaation lähijohtajille. Kyselyn kysymykset olivat avoimia ja tulokset analysoitiin aineistolähtöisesti sisälönanalyysillä. Toisena menetelmänä käytettiin aivoriihityyppistä työpajatyöskentelyä, johon osallistui organisaation johtoryhmän jäseniä sekä talousasiantuntija.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi malli helpottamaan lähijohtajien tiedolla johtamisen prosesseja. Perusmallin lisäksi luotiin mallit keskeisimmistä alkuvaiheen tiedolla johtamisen aiheista. Opinnäytetyön tuloksena syntyi myös suosituksia tiedolla johtamisen implementointiin lähijohtajille, kun kyselyn tuloksia verrattiin aikaisempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen. Implementoinnissa tulisi huomioida, että lähijohtajilla on saatavilla riittävästi tukea ja koulutusta tiedolla johtamisen prosesseihin. Lisäksi tiedon tulee olla helposti ymmärrettävässä muodossa. Lähijohtajilla täytyy olla riittävästi aikaa tiedon käsittelyyn ja yhteiselle keskustelulle täytyy olla mahdollisuuksia.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena voisi olla lähijohtajien tiedolla johtaminen käytännön arkityössä, mallin implementoinnin jälkeen.</p>		
Asiasanat tiedolla johtaminen, HR tiedolla johtaminen, lähijohtaminen		

Abstract

Author(s) Eeva-Stiina Hatakka	Type of Publication Master's Thesis	Published 2024
	Number of Pages 41 + 3	
Title of Publication A knowledge management model for local managers Development work for Family Rehabilitation Centre Lauste		
Degree, Field of Study Master of Social Services, Leader of the Future in Social and Health Care		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Family Rehabilitation Centre Lauste		
Abstract <p>The new strategy of the Lauste Family Rehabilitation Centre was published in 2023 and knowledge management is part of the new strategy. The thesis was done as a development project for the Family Rehabilitation Centre Lauste. The aim of the thesis was to facilitate the work of the team manager in relation to knowledge management. The aim was to make it easier for the team managers to use the information they need in their work.</p> <p>The thesis was carried out as a research and development project. To assist the development work, a survey was conducted as a webropol questionnaire for the organisation's team managers. The questions of the survey were open-ended and the results were analysed using content analysis. The second method was a brainstorming workshop with members of the organisation's management team and a financial expert.</p> <p>As a result of the development work, a model was created to facilitate the knowledge management processes of the team managers. In addition to the basic model, templates were created for the key initial knowledge management topics. As a result of the thesis, recommendations for implementing knowledge management for team managers were also created, when the results of the survey were compared with previous research and literature. The implementation should take into account that team managers have access to sufficient support and training in knowledge management processes. In addition, the information should be in an easily understandable format. Team managers must have sufficient time to deal with the information and there must be opportunities for joint discussion. Further research could be carried out into the practical day-to-day management of knowledge by team managers, once the model has been implemented.</p>		
Keywords knowledge management, HR knowledge management, team management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	2
2.1	Nykytilan ja tarpeen kuvaus	2
2.2	Yhteistyökumppani	3
2.3	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät	3
3	Tietoperusta.....	4
3.1	Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla	4
3.2	Tiedolla johtaminen.....	6
3.2.1	Tiedolla johtamisen määrittelyä.....	6
3.2.2	HR-tiedolla johtaminen	8
3.2.3	Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveysalalla	11
3.2.4	Tiedolla johtaminen lähijohtamisen näkökulmasta	12
3.2.5	Haasteet tiedolla johtamisessa	14
3.2.6	Tietoarkkitehtuuri	16
4	Menetelmälliset lähtökohdat.....	17
4.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	17
4.2	Lähestymistapa.....	17
4.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	19
4.3.1	Kyselytutkimus.....	20
4.3.2	Työpaja.....	21
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus	22
5.1	Kehittämistyön aikataulu ja kulku	22
5.2	Kehittämistyön aineiston keruu	22
5.2.1	Kysely lähijohtajille.....	22
5.2.2	Työpajatyöskentely	23
5.3	Aineiston analysointi	23
6	Tulokset.....	25
6.1	Kyselyn tulokset.....	25
6.1.1	Tiedolla johtamisen nykytila organisaatiossa	25
6.1.2	Tiedolla johtamisen haasteet omasta roolista käsin	26
6.1.3	Toiveet tiedolla johtamisesta tulevaisuudessa lähijohtajan työssä	27
6.2	Työpajan tulokset.....	29
6.2.1	Asiakastyön johtaminen.....	29
6.2.2	Henkilöstöjohtaminen	29

6.2.3	Talousjohtaminen	30
6.2.4	Muut kehitettävät asiat tiedolla johtamisessa lähijohtajien työssä	30
7	Lopputuotoksen esittely	31
7.1	Lähijohtajien prosessit tiedolla johtamisen osa-alueissa	31
8	Pohdinta	34
8.1	Tulosten tarkastelu	34
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	38
8.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämissideat.....	39
Lähteet	42

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Tiedolla johtamisen kehät

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Tarkoituksena oli luoda organisaation lähijohtajille tiedolla johtamisen malli. Tavoitteena oli kehittää kerättävän tiedon hyödyntämistä ja sitä kautta saada työkaluja lähijohtajan työhön. Tiedolla johtaminen on valittu yhdeksi osa-alueeksi Perhekuntoutuskeskus Lausteen uudessa strategiassa. Näin ollen luotavan mallin oli tarkoitus osaltaan auttaa strategian implementoinnissa sekä edistää strategiin tavoitteisiin pääsyä.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu tiedolla johtamisen sekä sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen teoriasta. Kehittämistyön avuksi toteutettiin perustutkimus. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä, avoimin kysymyksin. Kyselyn kohteena olivat organisaation lähijohtajat. Lisäksi kehittämistyössä käytettiin työpajatyöskentelyä. Työpajatyöskentelyyn osallistui johtoryhmän jäseniä sekä talousasiantuntija.

Kehittämistyön näkökulma tiedolla johtamiseen lähijohtajan roolissa valikoitui organisaation johtoryhmän jäsenten kanssa käydyin ideointikeskustelun perusteella.

Lähijohtajan johtamistyö on arjessa tapahtuvaa ja se toteutuu kaikessa päivittäisessä toiminnassa, yhdessä ihmisten kanssa. Lähijohtajan tärkeimpänä tehtävänä pidetään organisaation perustehtävän toteuttamista omassa yksikössään. Lähijohtaja organisoii työtä ja hoi-taa riittävät resurssit. Myös yksikön talouden johtaminen kuuluu lähijohtajan tehtäviin. (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, 58.)

Tiedolla johtaminen on päätöksentekoa, joka pohjautuu ajantasaisen ja laadukkaan tiedon käyttöön. Tieto päätöksen tekoa varten on kerätty menneisyydestä. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan koko sitä prosessia toimenpiteineen, joka tähtää järkipäiseen päätöksentekoon. Kerättyä tietoa hyödynnetään tapahtumien ja toimenpiteiden ennakoimiseen arvioimalla tiedon perusteella syy-seuraussuhteita sekä niiden vaikutusta tulevaan. Tiedolla johtaminen tukee organisaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä auttaa kehittämään toimintaa ja kohdentamaan resursseja sinne, mistä niistä hyödytään eniten. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Tiedolla johtamisessa haasteena ei niinkään nykyään ole tiedon saatavuus, vaan se, että miten tunnistetaan organisaation toiminnan kannalta oleellinen ja tärkeä tieto. Tunnistamiseen tarvitaan kyvykkyyttä, taitoja ja aikaa. Organisaation toimintakulttuurin tulisi olla kannustava suhteessa tiedon käyttöön. Myös rakenteiden tulisi tukea tiedon käyttöä. (Sinervo & Jäntti, 2020, 3-4.)

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

Hyvinvointialueilla on sote-järjestämislain mukaan velvoite kerätä tietoa väestön hyvinvoinnin tilasta, palveluiden saatavuudesta, laadusta, vaikuttavuudesta ja kustannuksista. Tiedolla johtaminen onkin yksi sote-uudistuksen kulmakivistä (Valo, 2022.) Hyvinvointialueiden tarpeet tiedolla johtamisen suhteen vaikuttavat myös palveluntuottajiin. Hyvinvointialueet tekevät päätöksiä hankinnoista huomioiden tiedot esimerkiksi kustannuksista ja vaikuttavuudesta. Palveluntuottajilla tulee olla tätä tietoa saatavilla hyvinvointialueille. Toisaalta Viitalan & Jylhän mukaan nykyään yrityksissä laadukkaan ja hyödynnettävän tiedon saaminen on osa strategiatyötä. Tietoa pidetään organisaatioiden päätöstenteossa laadun kannalta ratkaisevana perustana (Viitala & Jylhä, 2019).

Palvelujohtajan haastattelu vuoden 2023 alussa toi esille tiedolla johtamisen nykytilan Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Haastattelussa tuli ilmi, että Perhekuntoutuskeskus Lausteella ei ollut tehtynä tiedolla johtamisen mallia tai suunnitelmaa. Tietoa organisaatiossa kuitenkin kerättiin ja jonkun verran myös hyödynnettiin. Tiedolla johtaminen oli tulossa osaksi uutta strategiaa ja sen vuoksi asiaan oli erityisesti alettu kiinnittämään huomiota. Organisaatiossa oli pohdittu, että tiedolla johtamisen avuksi organisaatioon tulisi luoda systeemejä teknisiin ratkaisuihin, jotta tietoa ei tarvitsisi kerätä yhtään käsipelillä. Haastattelun aikaan organisaation käytössä oli esimerkiksi asiakastieto- ja hr-järjestelmät, jotka keräsivät paljon tietoa, jota ei vielä hyödynnetty riittävällä tasolla. Organisaatiolla oli suunnitelmissa pohtia mitä tietoa haluttaisi kerätä ja hyödyntää. Haastattelussa tuli ilmi myös ajatus siitä, että tiedon tulisi olla helposti saatavilla, jotta itseohjautuvuus organisaatiossa lisääntyisi. Palvelujohtaja toi esiin, että tieto tulisi käydä myös säännöllisesti läpi tarkoituksenmukaisissa rakenteissa, jotta sen avulla päästäisi johtamaan.

Palvelujohtaja nosti haastattelussa esiin myös tarpeen tuoda tiedolla johtamista lähijohtajille tietoisuuteen sekä tarpeen ohjata lähijohtajia tiedolla johtamisessa. Tämä lisäisi lähijohtajien ymmärrystä esimerkiksi paikkalukujen perusteista sekä resurssien lisäämisen seurauksista yksikön talouteen. Organisaatiossa on pohdittu myös, että asiakasprosesseista tulevaan tietoa tulisi hyödyntää tehokkaammin toiminnan kehittämisessä. Haastattelussa tuli ilmi myös, että haastattelun aikaan organisaatiossa hiljaisen tiedon merkitys oli korostunut, sillä prosesseja tai tunnuslukuja ei ollut kuvattuna riittävällä tasolla. Organisaation laajentuessa hiljaisen tiedon haasteet nousevat esiin verrattuna sellaiseen hyödynnettävään tietoon, jonka prosessit ovat kuvattu.

2.2 Yhteistyökumppani

Perhekuntoutuskeskus Lauste on yksityinen, voittoa tavoittelematon lastensuojelupalveluiden organisaatio. Perhekuntoutuskeskus Lauste tuottaa sijaishuollon, erityisen huolenpidon, erityiskoulun, perhekuntoutuksen ja avohuollon palveluita. Yksiköt sijaitsevat Turussa ja Uudessakaupungissa. Asiakaspajakoja on lapsille ja nuorille 70 sekä 27 paikkaa perheille, perhekuntoutuksessa. Perhekuntoutuskeskus Lausteella työskentelee yli 200 lastensuojelun, erityisopetuksen ja perhekuntoutuksen ammattilaista.

Perhekuntoutuskeskus Lausteella työskentelee 16 lähijohtajaa. Lähijohtajat toimivat eri yksiköiden johtajina, vastaten toiminnasta, toimintaympäristöstä, osaamisen kehittämisestä ja henkilöstöressurssista. Lähijohtajan vastuulla on lisäksi asiakasprosessi ja hän ohjaa tavoitteiden mukaista kuntoutustyötä. Lähijohtaja vastaa myös laadunhallinnasta ja osallistuu toiminnan kehittämiseen ja ohjaamiseen yhteistyössä organisaation muiden lähijohtajien ja johdon kanssa.

Perhekuntoutuskeskus Lausteella on julkaistu uusi strategia 2023.

2.3 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Kehittämistyön tavoitteena oli helpottaa lähijohtajan työtä suhteessa tiedolla johtamiseen. Tavoitteena oli saada lähijohtajille heidän työssään tarvitsemansa tieto helpommin hyödynnettäväksi.

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda malli tiedolla johtamista tukemaan lähijohtajille Perhekuntoutuskeskus Lausteelle, yhteiskehittämisen keinoin.

Kehittämistehtävät olivat:

1. Koota tietoa kyselyn avulla, lähijohtamisen nykytilasta ja haasteista tiedolla johtamisessa
2. Laatia suuntaviivoja tiedolla johtamisen mallille johtoryhmän työpajassa
3. Laatia malli tiedolla johtamisesta lähijohtajille
4. Laatia tiedolla johtamisen mallin toteuttamissuunnitelma johtoryhmän työpajassa

3 Tietoperusta

3.1 Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Lähijohtaja vastaa yksikkönsä päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä. Lähijohtajilla on organisaatioissa kaksinainen rooli, heidän kuuluessa sekä omaan yksikköönsä, että koko organisaation johtamisjärjestelmään. Lähijohtaja toimii usein, miten yksikkönsä työntekijä- ja asiakasrajapinnan keskiössä. Lähijohtaja vastaa asiakkaiden tarpeisiin sekä toimii työntekijöiden ja organisaation johdon välisenä linkkinä. Yhdessä henkilöstönsä kanssa lähijohtaja muuttaa organisaation strategiset tavoitteet, mission ja vision käytännön toiminnaksi. (Reikko ym. 2010, 19-34.)

Lähijohtaja toimii organisaation johdon ja työntekijöiden välissä. Toisaalta lähijohtajalta odotetaan työn tehostamista ja sitten taas toisaalta lähijohtajan tehtävänä on tukea työntekijöitään. Lähijohtajaan kohdentuu näin ollen ristiriitaisia odotuksia. (Olakivi, ym. 2021: Paasivirta & Pitkänen, 2021.) Olakiven ym. (2021) tutkimuksessa nousi esiin, että puutteellinen tuki lähijohtajalta lisäsi työntekijän kuormittuneisuutta ja sitä kautta aikeita vaihtaa työpaikkaa vanhustenhuollossa. Jotta lähijohtaja voisi tukea alaisiaan riittävällä tasolla, on käytävissä oltava tarvittavat resurssit työnantajan puolesta. Lähijohtajan koulutuksesta tulee huolehtia, samoin kuin siitä, että lähijohtajalla on riittävästi aikaa alaisilleen. Lähijohtajia kuormittavat usein kiire ja hankaluudet rekrytoinneissa. (Olakivi, ym. 2021.)

Lähijohtajan tehtävät vaihtelevat yksikön koon ja palvelumuodon mukaan, joten yksiselitteistä luetteloa tehtävistä tai toimenkuvaa ei ole olemassa. Lähijohtajan vastuulla on yksikön päivittäisen toiminnan johtaminen. Lähijohtajan tehtäväkuva on laaja. Asiakkaiden ja henkilöstön tarpeiden huomioisuuden lisäksi lähijohtajan on huomioitava työssään organisaation linjaukset ja erilaiset säädökset. Asioiden johtamisen ja henkilöstöjohtamisen lisäksi lähijohtajat osallistuvat usein myös asiakastyöhön. (Reikko ym. 2010, 33-34.)

Suoriutumisen johtamisessa yhdistyvät strateginen ja operatiivinen johtaminen. Suoriutumisen johtaminen on aktiivista johtamistyötä, jossa lähijohtaja seuraa, mittaa, raportoi ja antaa palautetta. Lähijohtaja huolehtii yksikkönsä kohti strategian päämääriä ja tavoitteita ohjaten ja suuntaa antaen. (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, 61.)

Nykytilaista sosiaalialan toimintaympäristöä voidaan kuvata vaikeasti ennakoitavaksi, nopeiden muutosten vuoksi. Lähijohtajan tehtävää tilannekuvan ylläpitämisestä työyhteisössä pidetään haastavana. Tilannetieto on sitä tietoa, jota täytyy tietää, jotta ei tulisi yllätetyksi. Tiedon saaminen ja sen tulkinta tuottavat tilannekuvan, tilannetietoisuuden ja tilanneymmärryksen. Jotta lähijohtaja pystyisi ennakoimaan tulevat tapahtumat ja tunnistamaan riskitekijät, tulee hänellä olla ajantasainen tilannekuva. Tilannekuva syntyy jatkuvan

informaation hankinnalla toimintaympäristöstä sekä sen yhdistämisestä aikaisempaan tietoon. Tilannekuva mahdollistaa päätöksenteon. Tilannekuvaa tulisi rakentaa yhteistyössä organisaation johdon, lähijohtajien ja työntekijöiden sekä sidosryhmien kanssa, vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa kertynyt monipuolinen data auttaa tilannekuvan rakentamisessa, kun se analysoidaan ja hyödynnetään. Johtamisen tulisi pohjautua oikeaan käsitykseen tilannekuvasta, jotta toimintaa voidaan suunnata operatiiviselta tasolta strategiselle tasolle. Lähijohtajan tehtävänä on pitää oma yksikkö ajan tasalla tilannekuvasta. (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, 70.)

Yksikön talouden johtaminen kuuluu lähijohtajan tehtäviin ja lähijohtajan tulisi ymmärtää yksikkönsä taloutta sekä talouden ja toiminnan suhdetta. Lähijohtaja ei ole yksin talousvastuussa, vaan esimerkiksi organisaation talousjohtaja tukee ja auttaa lähijohtajaa. Talouden johtamisessa lähijohtajan tehtäviä ovat toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta sekä sisäinen valvonta. Lähijohtajan on tunnettava taloushallinnan käsitteistö, jotta hän osaa keskustella taloushallinnon ammattilaisten kanssa. Päivittäisten talouteen liittyvien tehtävien, kuten laskujen tarkistuksen lisäksi lähijohtajan tehtävänä on seurata yksikkönsä budjetin toteumaa. Budjetin toteumasta tehtyjen johtopäätösten perusteella lähijohtaja tekee tarvittavat korjaavat toimenpiteet. (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, 74.)

Lähijohtajan tehtäviin kuuluu myös henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tällä tarkoitetaan toimintoja, joita tarvitaan resurssoinnissa, henkilöstön osaamisen varmistamisessa sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämisessä. Henkilöstöjohtaminen on tärkeä seurannan kohde työvoimavaltaisessa organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön mittareilla saadaan tärkeää tietoa liittyen henkilöstön työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja motivaatioon. Henkilöstövoimavarojen ja –johtamisen mittarit valitaan siten, että ne tukevat organisaation tavoitteita. Mittareita on valittavissa moniin eri tarkoituksiin, kuten ohjaamiseen, seurantaan, valvontaa ja informointiin. (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, 78-79.)

Lipponen ym. (2018) tutkimuksessa tuli ilmi, että työntekijät olisivat kaivanneet yksilöllistä lähijohtamista työuransa eri vaiheissa. Lähijohtamiselta odotettiin erilaisia johtamistyyplejä erilaisiin tilanteisiin. Lähijohtajilta odotettiin jämäkkyyttä ja oikeudenmukaisuutta päätöksenteossa. Tutkimuksessa havaittiin, että hyvällä lähijohtamisella pystyttiin vaikuttamaan yhteenkuuluvuuden ja työntekijöiden arvostuksen tunteeseen. Nämä taas lisäsivät työhyvinvointia. Lähijohtajilta myös kaivattiin tukea ja kannustusta. Haastatellut pitivät tärkeänä lähijohtajan kykyä kuunnella ja huomioida työntekijöiden työn luonne. (Lipponen ym. 2018.)

Osaamisen johtaminen korostuu asiantuntijaorganisaatioissa, joita sosiaalialan työyhteisöt ovat. Osaamisen johtamista pidetään tärkeänä osana strategista henkilöstöjohtamista.

Organisaation ja yksikön perustehtävässään menestymisen edellytyksenä on osaavat työntekijät. (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, 86.)

Lastensuojelussa työtä tehdään vuorovaikutuksessa ja lähijohtajan hyvät vuorovaikutustaidot ja läsnäolo korostuvat hyvän johtamisen piirteinä. Tärkeää on myös tuen tarjoaminen vaativaa asiakastyötä tekeväälle henkilöstölle reflektioiden ja rakenteiden avulla. Riittävän hyvä substanssiosaaminen tuo lähijohtajalle mahdollisuuden tukea asiantuntijoita työssään. Lastensuojelualalla on suuri vaihtuvuus ja sen vuoksi lähijohtajan roolia riittävien resurssien huolehtijana pidettiin tärkeänä. Jotta työn laatu ei huononnu resurssivajeen vuoksi, on rekrytointiprosessien ja perehdyttämisten hoitaminen huolella ja tehokkaasti olennainen osa yksikön toimintakyvyn säilyttämisessä. Lastensuojelun lähijohtajan voidaan kuvata tarvitsevan toisaalta herkkyyttä ja toisaalta kovuutta. Herkkyys tulee esiin arvostuksena, kannustamisena ja kannatteluna. Kovuutta tarvitaan kestämaan lasten ja perheiden kohtaamaa hättää ja pahuutta (Paasivirta & Pitkänen, 2021, 21-39.)

3.2 Tiedolla johtaminen

3.2.1 Tiedolla johtamisen määrittelyä

Tiedolla johtamista pidetään osana laajempaa käsitettä, tietojohtaminen. Tiedolla johtaminen voidaan jakaa kahteen osaan. Tiedolla johtaminen on tiedon tuottamista, hallinnoimista, säilöntää ja analysointia. Toinen osa tiedolla johtamista on tiedon hyödyntäminen. Menestyksekkään yritykset hyödyntävät käsittelemäänsä tietoa ja se tuottaa niille kilpailuetua ja on merkityksellistä tuotannontekijänä. Tiedon hyödyntämisen kannalta on tärkeää löytää ihmiset, joilla on riittävästi kykyä soveltaa kerättyä tietoa päätöksenteossa. Tiedon hyödynnettävyyteen vaikuttaa myös henkilöiden mahdollisuudet ja motivaatio tiedon soveltamiseen. (Kosonen, 2019, 3.) Tiedolla johtamisen prosessin vaiheita ovat: 1. tiedon hankinta ja talteen ottaminen, 2. tiedon jalostaminen raakatiedosta käytettävään muotoon, 3. käsitellyn tiedon järjestäminen, 4. tiedon hyödyntäminen. (Choo, 2000.)

Tiedolla johtaminen tukee, tietoaineistojen avulla, ajantasaista palveluiden johtamista ja päätöksentekoa. (Laihonen & Saranto, 2021, 9.) Tietoperustaisessa johtamisessa yhdistyvät osaaminen henkilöstöjohtamisessa ja liiketoiminnassa sekä kyky käyttää kokemusperäistä tietoa ennakoivassa, tavoitteellisessa johtamistyössä. (Rytilä, 2011, 211.) Tiedolla johtamisella pyritään toisaalta tiedon puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen ja toisaalta tiedon määrän paljoudesta ja / tai toimintatilanteen vaikeaselkoisuudesta syntyvän moniselitteisyyden hallintaan (Jalonen, 2015, 40.) Tiedolla johtaminen on osa organisaation tavoitteiden ja toiminnan toteuttamista. Tiedolla johtamisen kehittämisen tulisi pohjautua organisaation strategisiin tavoitteisiin. (Vesiluoma, 2012.)

Hujalan & Laihosen (2022) tutkimus osoitti, että tiedolla johtaminen ei ole ainoastaan taktinen valinta, vaan sitä tulee pitää strategisena aloitteena, jolla pyritään ymmärtämään miten, koko sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän tietovarantoja voidaan käyttää, jotta saadaan vaikutuksia potilaiden hyvinvointiin. (Hujala & Laihonen, 2022.) Ekspansiivinen tieto yhdistyy hiljaiseen tietoon vuorovaikutuksessa, joka sisältää organisaation tiedon yhdistämistä ja sisäistämistä. Organisaatioiden välisten suoritus erojen voidaan nähdä johtuvan niiden erilaisista tietovarastoista ja niiden erilaisista valmiuksista kehittää ja ottaa käyttöön tietoa. (Choo & Bontis, 2002.)

Tiedolla johtamista ei tule pitää itseisarvona, vaan sen hyöty tulee esiin sen vaikutuksesta toimintaa parantavasti. Yksinkertaisimmillaan tiedolla johtaminen on organisaation toiminnasta saadun tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon yhdistelyä tavoilla, jotka vievät organisaatiota kohti sen tavoitteita. Tästä esimerkkinä voi olla tieto palvelun tuotannonkustannuksista suhteessa palvelun kysyntään, jotka yhdistämällä voidaan tehdä päätöksiä resurssien kohdentamisesta. Tiedolla johtamisen ideaalina voidaan pitää relevantin tiedon erottamista epäolennaisesta tiedosta. Tärkeä huomio onkin se, että kaikella saatavilla olevalla informaatiolla ei ole toiminnan kannalta oleellista merkitystä. (Jalonen, 2015, 41.)

Monissa yrityksissä laadukkaan ja hyödynnettävän tiedon saaminen on osa strategiatyötä. Tietoa pidetään organisaatioiden päätösten teossa laadun kannalta ratkaisevana perustana. Organisaatioissa tulee pystyä analysoimaan mikä tieto on organisaation kannalta tärkeää ja hyödynnettävissä olevaa. Valtavasta datamäärästä tulee pystyä löytämään organisaation kannalta relevantti tieto. Jotta todennettu tieto saadaan päätöksen tueksi, organisaatiossa määritellään tarkoin mitä tietoa tarvitaan ja mistä tietoa kerätään. Lisäksi sovitaan, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta liittyen tiedonhallintaan. Organisaatiossa määritellään lisäksi vastuualueet liittyen minkäkin tiedon hyödyntämisestä, tietojen raportoinnista sekä siitä miten tietoa prosessoidaan ja levitetään. (Viitala & Jylhä, 2019.)

Yhtenä strategisen tiedon käyttämisen alueena organisaatio-oppiminen, organisaation tiedon luomisen, järjestämisen ja tiedon käyttämisen uuden luomiseen. Tiedon avulla uuden luomista on olemassa olevien palveluiden parantaminen, uusien palvelujen luominen sekä organisaatioprosessien parantaminen. Uuden luomisen esteitä organisaatiossa voivat olla tiedon ja asiantuntemuksen hajautuminen organisaation eri yksiköihin. Jaettu tieto auttaa organisaatiota siinä, että organisaatiossa ei jouduta tarpeettomasti keksimään pyörään uudelleen. Toisena esteenä pidetään organisaation vaikeutta oppia pois vanhasta. Olemassa olevien käytäntöjen hylkääminen sekä oletusten ja uskomusten kyseenalaistaminen on vaikeaa ja sen vuoksi täysin tietopohjaisena organisaationa toimiminen estyy. (Choo, 1996, 272.)

3.2.2 HR-tiedolla johtaminen

HR-tieto on oleellinen osa organisaation tiedolla johtamista. HR-tiedolla johtaminen kytkeytyy organisaation muuhun tiedolla johtamiseen. Henkilöstöanalytiikasta saatu tieto auttaa organisaatiota ratkaisemaan liiketoiminnan haasteita. Mitä paremmin strategia, tiedolla johtaminen ja henkilöstöhallinto saadaan sovitettua yhteen, sitä paremmin tiedolla johtaminen ja henkilöstöhallinto voivat vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Tulevaisuudessa henkilöstöanalytiikan kytkeytyminen liiketoiminnan johtamiseen tulee olemaan yhä merkittävämmässä roolissa (DiClaudio, 2019; Gloet & Berrell, 2003; Saramies & Törnroos, 2021, 73-83.)

Tutkimuksissa on todettu tiedolla johtamisen HR-käytäntöihin liittyvien osa-alueiden vaikuttavan tiedolla johtamisen tehokkuuteen. Johdonmukainen henkilöstöhallintaohjelma ja henkilöstöhallinto auttavat tietojen keräämisessä. Tiedolla johtamisen suunnittelussa henkilöstöhallinnon keräämien tietojen välittäminen ylimmälle johdolle on tärkeä tehtävä. Henkilöstöhallinnolle tätä välitettävää tietoa kertyy virallisista kyselyistä ja esihenkilöiden kanssa käytävistä keskusteluista. Henkilöstöhallinto auttaa organisaatiota luomaan tiedolla johtamista alhaalta ylöspäin. (Oltra, 78-79, 2005.)

HR:n suhteen tiedolla johtamisen onnistumisen kriittisiä tekijöitä ovat henkilöstöhallinnon ja tiedolla johtamisen vastuualueiden ristiriitojen puuttuminen, tietämyksen jakaminen johdonmukaisen HR-järjestelmän puitteissa, tietämyksen hallinnan huomioiminen koulutussuunnitelmissa, tiedolla johtamisen huomioiminen työsuunnittelussa, suoritusarvioinneissa tuottavuuden mittaaminen ja sen huomioiminen palkka-arvioinneissa. (Oltra, 2005, 78-79.)

Tietoa henkilöstöstä voidaan kerätä henkilöstökyselyillä, haastatteluilla, HR-tietojärjestelmästä sekä palkkajärjestelmästä, työajanseurannasta ja työvuorosuunnittelusta. Henkilöstödatan lähteinä toimivat myös perehdytys, kehityskeskustelut ja lähtöhaastattelut. Esimerkiksi henkilöstökyselyissä ihanteellista olisi, että vastaajat vastaisivat kaikkiin kysymyksiin, jotta datan käytettävyys monipuolisesti mahdollistuisi. Dataa voidaan kerätä myös asiakkuuksien hallinnan merkinnöistä, jolloin tulee ottaa huomioon eettiset näkökulmat ja tietoturvan toteutuminen. Lähtöhaastattelujen analysoinnissa on huomioitava, että osa lähtijöistä ei halua polttaa siltoja takanaan, eikä ehkä siksi halua tuoda esiin lähtönsä todellisia syitä. Lisäksi lähtöhaastattelujen analysoinnissa tulee huomioida, että vastauksia täytyy olla tarpeeksi, jotta otos ei anna vääristyneitä tuloksia. (Kauppi & Mäkelä, 2022; Saramies & Törnroos, 123, 2021.)

Henkilöstökyselyt ovat keskeinen tiedonlähde, kun suunnitellaan ja toteutetaan toimenpiteitä liittyen työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysalalla tietoa henkilöstöstä kertyy lisäksi

esimerkiksi työajoista, sairauspoissaoloista sekä vaaratilanneilmoituksista. Organisaatiot keräävät usein tietoa myös käydyistä koulutuksista. (Työterveyslaitos.)

Mikäli organisaatiossa halutaan seurata käytyjen kehityskeskustelujen määrää, tulisi se tehdä sen vuoksi, että kehityskeskustelujen käyminen vaikuttaa mahdollisesti pysyvyyteen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, ei sen vuoksi että saadaan käytyjen keskustelujen määrä itsessään selville. Jotta mittareiden seuraamisesta tulisi kaikille merkityksellistä, tulee esihenkilöiden ymmärtää, että esimerkiksi edellä mainitut seikat ovat kytköksissä henkilöstön osaamisen sekä organisaation kyvykkyyden ja tuottavuuden kanssa. (Saramies & Törnroos, 2021, 65.)

HR-mittarit ja henkilöstöanalytiikka ovat liitoksissa muuhun tiedolla johtamiseen. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi tarkastella vaihtuvuutta suhteessa asiakastytyväisyyteen ja liiketoiminnalliseen tuottavuuteen. Tarkastelun kohteena voi olla myös henkilöstötytyväisyys ja työhyvinvointi suhteessa asiakaskokemukseen. Henkilöstöhallinnon tietojen integroiminen muuhun kerättyyn tietoon, kuten asiakassuhteiden hallinnan tietoihin nostavat henkilöstöstä saadun tiedon arvoa (DiClaudio, 2019; Saramies & Törnroos, 2021, 65.)

Henkilöstöön liittyvää tietoa kerätään organisaatioissa paljon, mutta sen kattava hyödyntäminen sekä yhdistäminen muihin kerättäviin tietoihin (esimerkiksi talousluvut, asiakastytyväisyys) on yleisesti organisaatioissa vielä vähäistä. HR-tiedon yhdistäminen muihin mitattaviin tietoihin antaisi suurimman hyödyn. Tietosuoja-asiat nähdään usein esteenä ja tiedon hyödyntämisestä luovutaan niihin vedoten. Ulkopuolisilta saatavilla olevan tiedon käyttöön saamisen suhteen kannattaa mahdollisuuksia selvittää. Tiedon keräämisen suunnittelu sekä tarvittavien suostumusten pyytäminen jo siinä vaiheessa, mahdollistavat tiedon kattavan hyödyntämisen. (Saramies & Törnroos, 2021, 123; Työterveyslaitos.)

Johdon eri tasoille valitaan tyypillisesti, ainakin jossain määrin eri mittareita seurattaviksi, sillä eri tasoilta seurataan samoja asioita (työ, työn tuloksellisuus, henkilöstö), eri näkökulmista. Esihenkilö tukee ja johtaa omaa yksikköään, tiimi- ja yksilötasolla, kohti optimaalista suoritusta. Organisaation strategia määrittää mitä HR-mittareita valitaan esihenkilöille seurattavaksi. Kun mittarit on määritelty selkeästi, voidaan tuloksia vertailla eri ajankohtina ja pitää mittareita luotettavina. Mittareiden valinnassa on huomionarvoista se, että esihenkilö saa ymmärryksen siitä, miksi juuri kyseisten mittareiden seuranta on tärkeää hänen roolistaan käsin. (Saramies & Törnroos, 2021, 136.)

Epäsuoria mittareita, kuten mittarit sairauspoissaoloista, ylityötunneista ja vaihtuvuudesta auttavat suorien mittareiden ohella antamaan kattavamman ja objektiivisemmän kuvan. Epäsuoria mittareita saadaan niin sanotusta kovasta datasta, numeerisesta datasta. (Saramies & Törnroos, 2021, 140.)

Henkilöstökyselyiden ja pulssikyselyiden oikein käyttäminen johtaa toimenpiteisiin, jotka näkyvät henkilöstölle saakka. Henkilöstökyselyt tuottavat HR:lle paljon kiinnostavaa dataa, HR-tiedolla johtamisen hyödyntämiseen. Kyselyiden analytiikan hyödyntämisessä tulee huomioida tietosuoja ja eettisyys, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy. Anonymiteetin säilyminen on tärkeää henkilöstökyselyiden laadun ja luotettavuuden kannalta. (Saramies & Törnroos, 2021, 143.) Analyyseissa mahdollisuus henkilöiden tunnistamiseen on poistettu käyttämällä anonymisoitua dataa. Poissaolodatassa on erityisesti huolehdittava arkaluonteisen tiedon käsittelystä. Esimerkiksi sairauspoissaoloihin liittyvä diagnoositieto on arkaluonteista, kun taas sairauspoissaolojen määrät eivät. (Saramies & Törnroos, 2021, 158.)

Selittävä analytiikka voi auttaa löytämään syitä nykyhetken tilanteeseen ja olla apuna, kun ratkotaan nykyhetken liiketoiminnallisia haasteita. Selittävä analytiikka tuo esiin huomioitavaa operatiivista tietoa. Sen avulla voidaan analysoida syitä ilmiöiden taustalla sekä sitä oliko tutkituilla asioilla vaikutusta toisiinsa. Vaikka arjessa helposti löydetään syy-seuraussuhteita, on muistettava, että tosiasiallisesti korrelaatiotutkimukset ovat sovellettavissa syy-seuraussuhteiden todentamiseen heikosti. Esimerkiksi ylitöiden ja sairauspoissaolojen väistä suhdetta tarkastellessa tulisi huomioida lähtötasot, sekä mahdolliset kolmannet muuttujat. (Saramies & Törnroos, 2021, 184-185.) Monilla organisaatioilla on nykyään käytössään analytiikkaa, jonka avulla saadaan tietoa esimerkiksi siitä mitä tapahtui ja miksi, korkean vaihtuvuuden tilanteissa. Tulevaisuudessa olisi tärkeää pystyä datan avulla ennustamaan selkeämmin onko työntekijä jäämässä vai lähtemässä. Tämän tiedon perusteella voitaisi avainhenkilöille räätälöidä ratkaisuja, joiden avulla heidät saisi pidettyä organisaatiossa. (DiClaudio, 2019.)

Ennustavaa analytiikkaa käytetään, kun halutaan arvioida tulevaa kehittymistä. Ohjaavassa analytiikassa algoritmi tekee suosituksia tulevaisuuden kulun muutoksista. (Saramies & Törnroos, 2021, 187-190.)

Data luokitellaan määrälliseen ja laadulliseen dataan. Määrällinen data on numeraalista ja sitä saadaan esimerkiksi HR-järjestelmästä ja henkilöstökyselyiden tuloksista. Määrällisen datan avulla voidaan tutustua ilmiöihin, löytää kytköksiä eri ilmiöiden välillä, ennustaa muutoksia ilmiöissä, luokitella ilmiöitä, yksinkertaistaa moniulotteisia ilmiöitä sekä ryhmitellä dataa eri luokkiin. Usein data-analyysiin luotetaan ja ajatellaan, että se kertoo ehdottoman totuuden. On kuitenkin mahdollista, että data johtaakin tulkitsijansa harhaan. Tämän vuoksi on tärkeää valita oikeat menetelmät ja niitä tulee käyttää tieteellisesti asianmukaisesti. (Saramies & Törnroos, 2021, 230-233.)

Laadullinen data on myös tärkeää ja se auttaa sekä hypoteesien muodostuksessa, että määrällisen datan analysoinnissa. Laadullista dataa ovat esimerkiksi lähtöhaastattelut sekä henkilöstökyselyiden avoimet vastaukset. (Saramies & Törnroos, 2021, 230-231.)

3.2.3 Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalaa voidaan kuvata tietointensiiviseksi alaksi. Uutta tietoa luodaan jatkuvasti ja tieto vanhenee nopeasti, koskien sekä asiakastyön, että johtamisen kannalta. Laadukas ja ajantasainen tieto ja sen hyödyntäminen parantavat organisaation tuloksellisuutta sekä tuovat lisävalmiuksia toimintatapojen uudistuessa. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa on ominaista vahva professionaalisuus sekä hierarkkinen rakenne ja näihin rakentunut kulttuuri. Tämä tuo tiedon merkitykselle ja johtamiselle omanlaisensa kontekstin. Tietoa ja kykyä käsitellä sitä, tarvitaan jatkuvassa muutoksessa sekä isommissa, rakenteellisissa muutoksissa. Tieto voi olla näkyvää, taulukoita ja numeroita, eli eksplisiittistä tai hiljaista tietoa. (Vakkala & Palo, 2016, 187-226.)

Sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavissa organisaatioissa kerätään valtavasti tietoa toiminnasta eri tieto- ja raportointijärjestelmistä. Järjestelmät ja raportointi keskittyy mittaamaan toiminnan operatiivista tehokkuutta mikä tuo haasteita strategiselle tietojohdamiselle sekä tiedonkeruuseen. Lisäksi tiedon hajanaisuus koetaan haasteena. Jotta tietoa pystyttäisi käyttämään strategisessa päätöksenteossa tulisi sitä pystyä analysoimaan, yhteismitallistamaan sekä yhdistelemään. Tiedon suuresta määrästä täytyisi pystyä valikoimaan päätöksenteon kannalta oleellisin tieto. Strategisessa päätöksenteossa sisäisen tiedon lisäksi tarvitaan myös organisaation ulkopuolista tietoa. (Klemola ym. 2014, 12.)

Tietotarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta ja jalostus sekä tiedon varastointi ja hyödyntäminen ovat keskeisessä roolissa tehokkaassa ja onnistuneessa johtamistyössä. Sosiaali- ja terveysalalla jatkuva muutos toimintaympäristössä ja kehittyvät toimintatavat edellyttävät tietoa ja kykyä käsitellä sitä. (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, 13-19.)

Sosiaali- ja terveysalalla haasteena yleisesti nähdään puutteet tiedon ajantasaisuudessa ja luotettavuudessa. Tämä korostuu johtamistyössä päätöksentekoon liittyvissä tilanteissa sekä toiminnan suunnittelussa. Sosiaali- ja terveysalalla puhutaan paljon tietotulvasta ja tietoähkystä, mikä liittyy sähköisten kanavien käyttöön tiedon jakamisessa. Tiedon määrä ei kuitenkaan ole tae sille, että tieto olisi tarkoituksenmukaisessa paikassa ja että se olisi ajantasaista erilaisten tilanteiden kannalta. Toimivatkaan, luotettavaa tietoa sisältävät tietojärjestelmät eivät takaa tiedon käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä. (Vakkala & Palo, 2016, 187-226.)

Sosiaali- ja terveysalalla palveluntuottajien käyttämistä tietojärjestelmien rajapinnoista puuttuu usein tietoja yhdisteleviä ominaisuuksia. Tämän vuoksi päätöksen teossa tarvittavaa tietoa kootaan usein manuaalisesti kertaluontoisena. Tiedon manuaalinen kerääminen ja tiedon jalostaminen vie resursseja ja on hidasta. Lisäksi haasteita tulee analyysin toistamisessa, kun tieto joudutaan keräämään aina uudelleen. Päätöksiä joudutaan tekemään ilman faktapohjaista tietoa, mikäli tarvittavaa tietoa ei pystytä tuottamaan aikataulussa. (Klemola ym. 2014, 11-13.)

Tietojohtamisen hyötyjä sosiaalityön organisaatioissa ovat pelkän kilpailuedun ja voiton lisäämisen lisäksi myös lisäarvon tuottaminen palveluille sekä yhteiskunnallisen tehokkuuden ja yleisen hyvinvoinnin lisääminen. Organisaatioiden tulisi varmistaa johdon tuki tiedon käyttämiseen ja tiedon hallinnan käyttöön ottamiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että kannustimien tarjoaminen oli olennainen osa tietojohtamisen aloittamisen onnistumista. Tiedon käyttämisestä tulisi antaa positiivista palautetta. Myös työntekijöiden voimaannuttamisella havaittiin olevan positiivista vaikutusta tiedon käyttöön ottamiseen, mutta toisaalta havaittiin, että yhtäaikaisesti toteutettuna kannustimien käyttöön ottaminen ja voimaannuttaminen aiheuttivat työntekijöissä hämmennystä. Tutkijat suosittelivat tutkimuksensa tulosten perusteella myös huomioimaan sen, että pelkkä tiedon olemassaolo ei riitä, vaan vasta kun tietoa sovelletaan käytäntöön, se auttaa sosiaalialan organisaatiota ratkaisemaan ongelmiaan. (Colnar & Dimovski, 2019.)

Lastensuojelussa tiedolla johtamisessa isossa roolissa on työn vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen. Vaikuttavuuden mittaamiseen tarvitaan asiakkailta saatua tietoa ja arviointia riittävän pitkältä aikaväliltä. Jotta vaikuttavuutta saadaan aikaiseksi, tarvitaan motivoitunutta ja pysyvää henkilökuntaa (Heinonen & Sinko, 2014.) Lastensuojelutyönkehittämisessä tärkeänä tietolähteenä, tutkimustiedon lisäksi, toimii kokemusperäinen tieto. Tulevaisuudessa asiakkaiden tuottama tieto ja kokemus tulisi olla vaikuttamassa yhä enemmän lastensuojelun palveluiden järjestämisessä (Heinonen ym, 2018.)

3.2.4 Tiedolla johtaminen lähijohtamisen näkökulmasta

Tiedolla johtamisen onnistumiseen tarvitaan datasta saadun analysoidun tuloksen hyödyntämistä toiminnantasolla. Tämä vaatii resurssien lisäksi osaamista. Erityisesti HR-tiedolla johtamisessa on tärkeää viestiä tuloksista ja toteuttaa suunnitellut toimet. Tämä lisää henkilöstön luottamusta siihen, että esimerkiksi henkilöstökyselyyn vastaaminen on hyödyllistä. Tiedosta saatujen tulosten pohjalta muutostyön tekemisessä on tärkeää tuoda henkilöstölle tietoon, mistä tarve muutokseen on lähtöisin, muutoksen merkitys ja muutoksen vastaaminen henkilöstön tarpeisiin. Läpinäkyvyys ja koettu oikeudenmukaisuus vaikuttavat suurelta

osin henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä tuottavuuteen. (Saramies & Törnroos, 2021, 243-244.)

Yksilötasolla tiedolla johtamisella pyritään parantamaan työntekijöiden tuottavuutta ja hyvinvointia. Työhyvinvoinnin ja tehokuuden suhteesta on keskusteltu myös yhä enemmän. Työtyytyväisyys, työmotivaatio, työhön sitoutuminen ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat konkreettisia tulosmittareita, joita käytetään täydentämään tuottavuusnäkökulmaa. Prosessitasolla tehokkuusmittareita täydennetään laatua koskevilla tiedoilla. (Hujala & Laihonen, 2021.) Atapattu & Huybersin (2022) tutkimuksen tulokset osoittivat, että tiedolla johtamisesta saatava kilpailuetu oli ratkaisevasti sidoksissa organisaation kykyyn ymmärtää työntekijöiden kriittinen rooli tiedolla johtamisessa sekä tiedolla johtamisen hyödyntäminen yksilötasolla. (Atapattu & Huybers, 2022, 528-547.)

Tieto auttaa palvelun laadun ja toiminnan tehokkuuden seuraamisessa ja parantamisessa. Tietojohtamista voidaan käyttää palveluiden ja yksiköiden toiminnan kehittämässä ja tehostamisessa, tuotetun tiedon avulla. Tuotettua tietoa voidaan hyödyntää myös asiakasryhmien seurannassa sekä kokonaistuottavuuden ja tehokkuuden arvioinnissa. Tietoa voidaan käyttää myös tehtyjen päätösten ja toiminnan vaikuttavuuden tutkimiseen. (Klemola ym. 2014, 11-13.)

Datan arvo määrittyy sen hyödyntämisestä. Jotta tiedolla johtamisessa on mahdollista saada mahdollisimman kattavaa tietoa asioiden ja ihmisten johtamiseen, tulee esihenkilöllä olla kykyä ja halua yhdistää datasta analysoidut tulokset omaan ammattitaitoon ja intuitioon sekä sidosryhmien asiantuntijuuteen ja tutkittuun tietoon. (Saramies & Törnroos, 2021, 170-175.)

Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta organisaatiossa on tärkeää tunnistaa mitä tietoa on jo käytettävissä ja miten näitä tietoja voidaan yhdistää toisiinsa. Organisaatiossa tulee myös tarkastella sitä, että onko tarpeen kerätä vielä jotain sellaista tietoa, jota ei vielä kerätä. Eri tasot organisaatiossa hyödyntävät tietoa eri tavoin. Organisaation ylin johto tarvitsee ajantasaista ja analysoitavissa olevaa tietoa omasta organisaatiosta sekä laajemmin toimialalta, tueksi strategiseen päätöksentekoon. Keskijohdon ja esihenkilöiden työssä keskeistä on tieto, joka koskettaa omaa vastuualuetta tai yksikköä. Tämän tiedon hyödynnettävyydessä yhtenä oleellisena tekijänä on mahdollisuus peilata sitä vastaavia toimijoita tai yksiköitä koskevaan tietoon. Keskijohto hyödyntää tietoa esimerkiksi resurssien suuntaamisen apuna. Esihenkilötyössä tietoa käytetään sekä suhteessa tiimiin, että yksilötasolla. Yksittäisiin työntekijöihin liittyvän tiedon kohdalla tulee huomioida luottamuksellinen tapa tiedon käsittelyssä. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisenä asiana voidaan pitää organisaation henkilöstöön liittyvän tiedon hyödyntämistä eli henkilöstöanalytiikkaa. Tiedolla johtaminen pitää sisällään tiedon keräämisen, yhdistämisen, analysoinnin sekä hyödyntämisen. Työhyvinvointia johdetaan tiedolla usein tarkastelemalla työhyvinvoinnin aiempaa tilaa ja jo tapahtuneita asioita. Toteutuneiden asioiden seuranta on tarpeellista, mutta päätöksen teon tueksi kannattaa ottaa myös ennakkointiin pohjaavia analyysimenetelmiä. (Kauppi & Mäkelä, 2022.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan ymmärtää tiedon analysoinnin avulla. Tiedon perusteella valitaan keinot, joilla pyritään vaikuttamaan näihin tekijöihin. Kehittämistyö on jatkuvaa, sen seurauksia tulee seurata ja tulevia toimia suunnata saadun tiedon perusteella. Kaikkia organisaation työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ei tarvitse ratkaista yhdellä kertaa. Tiedolla johtamista voi lähteä hyödyntämään alkuun, vaikka vain yhden strategisesti keskeisen haasteen yhteydessä. Esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ongelmaan voi pureutua selvittämällä sitä ennustavia tekijöitä. (Kauppi & Mäkelä, 2022.)

Kossyvan ym. (2023) tutkimuksessa havaittiin, että tiedolla johtamisen käytännöt vaikuttivat myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Tiedon avulla työntekijät voivat tehdä työnsä tehokkaasti, kehittää uusia taitoja ja osaamista ja edetä urallaan, tämä tekee työntekijöistä tuottavampia ja tehokkaampia työssään. Organisaation ottaessa käyttöön tiedolla johtamisen käytäntöjä, se tukee tiedon hankkimista, jakamista ja hyödyntämistä työntekijöiden keskuudessa tarjoten arvokkaan resurssin, joka lisää työntekijöiden pätevyyden, itsenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä asiat puolestaan vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen sekä työhönsä, että organisaatioon. (Kossyva ym. 2023.)

3.2.5 Haasteet tiedolla johtamisessa

Tiedolla johtamisen haasteina on yleisesti nähty tiedon hyödyntämiseen liittyvät esteet. Nämä esteet liittyvät osaamiseen, resursseihin ja tietojärjestelmiin. Tutkimuksissa on havaittu, että sosiaalialalla suurimmat organisaatioiden tunnistamiseen liittyvät haasteet suhteessa tiedon hyödyntämiseen, ovat puutteet osaamisessa. Datan suuri määrä ei auta organisaatiota kehittämään toimintaa, mikäli dataa ei voida jalostaa hyödynnettäväksi. Datan jalostusprosessi, jossa siitä muodostuu tietoa, lisää datan arvoa. Jotta organisaation datavarantojen potentiaali saataisi käyttöön, olisi tärkeää tunnistaa ja poistaa datan jalostuksen esteet. Mikäli tietojärjestelmien hyödynnettävyyttä halutaan edistää ja sitouttaa henkilöstöä tietojärjestelmien hyödyntämiseen, on henkilöstön tietojen ja taitojen vahvistaminen oleellista. Tiedolla johtamiseen ja datan hyödyntämiseen tarvitaan monipuolista osaamista organisaatiossa. Tarvitaan osaamista data-analytiikasta, tietohallinnasta ja johtamisen käytänteistä. Tietojärjestelmän kokonaisarkkitehtuurin tulisi tukea käytännön työn, johtamisen ja hallinnon tarpeita, jotta laadukkaan datan tuotanto, analyysi ja hyödyntäminen

toteutuisivat. Tavoiteltujen hyötyjen toteutumisen ja tietojärjestelmän tarkoituksenmukaisen käytön edellytyksenä on työntekijöiden riittävä kouluttaminen tietojärjestelmien käyttöön. Organisaation osaamistarpeet on tärkeää tunnistaa ja varmistaa digitalisaatioon liittyvän osaamisen ulottuminen myös ylimpään johtoon. Tämä auttaa johtoa ymmärtämään tietojärjestelmiin liittyvät mahdollisuudet riittävällä tasolla. Osaamisvaateissa tärkeiksi asioiksi nousivat kyky ottaa haltuun uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja sekä halukkuus uudistaa palvelutuotantoa ja johtamista datalähtöisestä näkökulmasta. (Salovaara ym. 2021.)

Helanderin ym. (2020) tutkimuksessa tunnistettiin tiedolla johtamisen haasteiden syiksi muun muassa siilomainen johtaminen sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteet. Jotta tiedolla johtamisen potentiaalin voisi saavuttaa edellytetään kokonaisvaltaisia toimia ja vuorovaikutusta organisaatiossa sekä avoimen tiedonjaon hyötyjen korostamista. Tiedolla johtamisessa asiakaslähtöisyys asettuu etusijalle organisaatiolähtöisyyden jäädessä takalalle. (Helander ym. 2020.)

Tiedon välttäminen voi liittyä myös teknisiin esteisiin. Teknisiä esteitä ovat esimerkiksi aika, jolloin este syntyy siitä, kun yksilöllä kuluu aikaa lisätiedon etsimiseen, sen sijaan että toimisi jo olemassa olevan tiedon perusteella. Myös kustannukset ovat teknisiä esteitä. Kustannukset aiheutuvat siitä, kun lisätiedon hankkiminen viivästyttää ja vaikeuttaa päätöksentekoa. Lisätieto lisää myös informaatioähkyä sekä saattaa vaikuttaa siihen tartutaanko esiin tuleviin mahdollisuuksiin. Tiedonhankinnan kustannuksia lisää myös se, että kaikki tarjolla oleva tieto ei ole hyödynnettävissä kyseisessä ongelmanratkaisu- tai päätöksentekotilanteessa. Yksilö kokee tiedonhankinnan mielekkääksi, kun hankitun tiedon arvo on suurempi, kuin tiedonhankinnan koetut tunneperäiset tai tekniset esteet. Vastaavasti yksilö on taipuvainen pidättäytymään tiedon hankinnasta, mikäli tiedonhankinnan esteet koetaan suuremmaksi kuin siitä koitunut hyöty. (Jalonen, 2015, 53-54.)

Salovaaran ym. (2023) tutkimuksen tulosten mukaan sosiaalipalveluiden johtajat eivät vielä useinkaan saa tarvittavia raporteja suoraan järjestelmistä, vaan joutuvat pyytämään niitä erikseen. Johtajat kokoavat tarvitsemaansa dataa eri järjestelmistä ja tietoaineistoista. Tiedolla johtamisen kannalta tutkimuksessa selvisi huomattavia puutteita sosiaalialan tietojärjestelmissä tietotuotteiden ja – palveluiden osalta. Tietojärjestelmistä saatavilla olevan tiedon hyödyntäminen vaikuttaa työläältä. Tämä työläys ei edesauta johtamisen tähtäämistä kohti organisaation tavoitteita. (Salovaara ym. 2023, 55-58.)

Helanderin ym. (2020) tutkimuksessa havaittiin, että tiedolla johtamisen suurimpia haasteita olivat tietojärjestelmiin liittyvät tekniset ongelmat ja epäyhdenmukaisuudet tiedon keräämisessä. Nämä tekijät estivät tietojen hankkimisen yhdenmukaisesti sekä jakamisen organisaatioiden yksiköiden välillä. Tutkimuksessa tunnistettiin haasteita myös dataan liittyen.

Haasteeksi tiedolla johtamisen toimeenpanon suhteen havaittiin myös tiedon omistajuuteen, käyttöoikeuksiin ja käyttöpolitiikkaan liittyvät asiat. Teknisten osatekijöiden kyvykkyyden palvella onnistumista voidaan varmistaa vasta, kun johtaminen ja organisointitavat ovat ajantasaiset ja toimivat suhteessa tiedolla johtamiseen. Tutkimuksen perusteella organisaatioiden johtamis- ja toimintakulttuurin muutos analysoitua tietoa lähtökohtaisesti ja tehokkaasti hyödyntäväksi on hidasta, vaikka tiedon hyödyntäminen olisikin jo teknisesti mahdollista. (Helander & ym. 2020.)

3.2.6 Tietoarkkitehtuuri

Tietoarkkitehtuuri on tiedolla johtamisen kokonaisuuden suunnittelu ja hallinta. Organisaatiolle voidaan luoda uutta arvoa suunnittelemalla rakenteet ja menetelmät tiedon hallintaan. Tehokasta tietämyksen hallintaa voidaan pitää avaimena kasvuun. (Choo, 2000.)

Organisaatiot, joissa toimintatiedonhallintaan liittyvät prosessit on määritelty, toimivat tehokkaammin tiedon keräämisessä, analysoinnissa ja käyttämisessä. Nämä organisaatiot kykenevät myös hyötymään tietolähteistä enemmän. Toimintatietoprosessien määrittely, yhdenmukaisesti kuvatut tavoitteet sekä toimintaprosessit tekevät mahdolliseksi tiedon jatkajalostamisen sekä sen käyttämisen tiedolla johtamisessa. Tiedon hyödyntämiseen tarvitaan tietojärjestelmiä, analysointiohjelmistoja sekä tietoarkkistoja. (Laihonen & Saranto, 2021, 12-13.)

Tietoanalyysityökalut käsittelevät kaikenlaista tietoa ja suorittavat asianmukaisia analyysejä oivallusten saamiseksi. BI (business intelligence) -järjestelmissä on käytetty laajasti kuvailevaa analytiikkaa. (Wang & Byrd, 2017, 524.) Erilaiset BI -ratkaisut auttavat automatisoimaan ja visualisoimaan tietoa esihenkilöiden ja johdon käytettäväksi. BI-ratkaisujen avulla saatava kuvaileva analytiikka auttaa esihenkilöä tunnistamaan mahdolliset haasteet nopeasti, sillä kuvailevan analytiikan näkymä henkilöstöön on ajantasainen. Kuvaileva analytiikka hyödyntää erilaisia itsepalveluportaaleja ja raporttiratkaisuja ja tuo tiedot valituille henkilöille saatavaksi visuaaliseen muotoon muutettuna. BI-ratkaisut auttavat myös teknisesti määrittämään käyttöoikeuksia eri datoihin, jolloin eri johtamisen tasoilla olevat johtajat näkevät omalta koontinäytöltään juuri omassa roolissaan tarvittavan tiedon. (Saramies & Törnroos, 2021, 181-183.)

4 Menetelmälliset lähtökohdat

4.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Opinnäytetyössä kehittämisprosessia avustettiin tutkimuksella, jolla kartoitettiin tiedolla johtamisen nykytilaa, tarpeita ja haasteita. Tutkimus auttoi suuntaamaan kehittämisprosessia oikeaan suuntaan ja tarvittavalle tasolle myös implementointia ajatellen.

Kehittämistoiminta on sidottu kontekstiin ja sen tehtävänä on hyödyntää tuloksia juuri siinä ympäristössä, johon se on suunniteltu. Kehittämistoiminnassa käytetään aikaisempaa tutkittua tietoa ja kehittämisen tueksi voidaan toteuttaa tutkimus kerryttämään tietoa. Tiedonkeruussa menetelmänä voi olla kyselyt, haastattelut tai havainnointi (Salonen ym. 2017, 34-35.) Tutkimus kehittämistyössä auttaa huomioimaan kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät kattavasti ja suunnitelmallisesti. Kehittämistyön tulokset ovat myös paremmin perusteltuja, kun kehittämistä on avustettu tutkimuksella. Kehittämistyössä yhdistyvät aiempi tutkittu tieto, kehittämistyön aikana saatu tieto ja kehittämistyön tulos. Jotta kehittämistyöstä saataisi paras mahdollinen hyöty, tulisi näiden tekijöiden yhdistyä (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Kehittämistoiminnan lähtökohtana voivat olla nykyisen tilanteen tai toiminnan haasteet tai näkymä jostain tulevasta. Kehittäminen tähtää muutokseen ja sillä on tavoitteet. Kehittämistoiminta voi kohdistua rakenteisiin ja prosesseihin tai yksittäisiin työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. Tutkimuksellisessa kehittämisprosessissa yhdistyvät konkreettinen kehitystoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa. Tutkimuksellisessa kehittämisprosessissa perustutkimusta käytetään kehitystyön tukena. Perustutkimus ei itsessään tähtää suoraan käytännöllisiin tavoitteisiin, vaan se tähtää tietämyksen edistämiseen. Perustutkimus vastaa kysymyksiin mitä ja miksi. Tutkimuksellisessa kehittämisprosessissa tutkimus on ikään kuin avustavassa roolissa. Tutkimuksellisessa kehittämisprosessissa tutkimuksen kysymykset nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tutkimuksellinen kehittämisprosessi tähtää konkreettiseen muutokseen, pyrkien samalla perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen, 2009, 16-21.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa tuotoksena on tyypillisesti jotain konkreettista, kuten tuote, malli tai menetelmä. Konstruktivisessa lähestymistavassa käytäntö ja teoria käyvät tiivistä vuoropuhelua keskenään ja siinä keskeistä on tuotoksen hyödyllisyyden ja toimivuuden arviointi (Ojasalo ym. 2015, 38.)

4.2 Lähestymistapa

Tässä kehittämisprosessissa noudatettiin lähtökohtaisesti konstruktivista mallia. Kehittämisprosessi tehtiin yhteiskehittämisenä organisaation johtoryhmän jäseniä osallistaen.

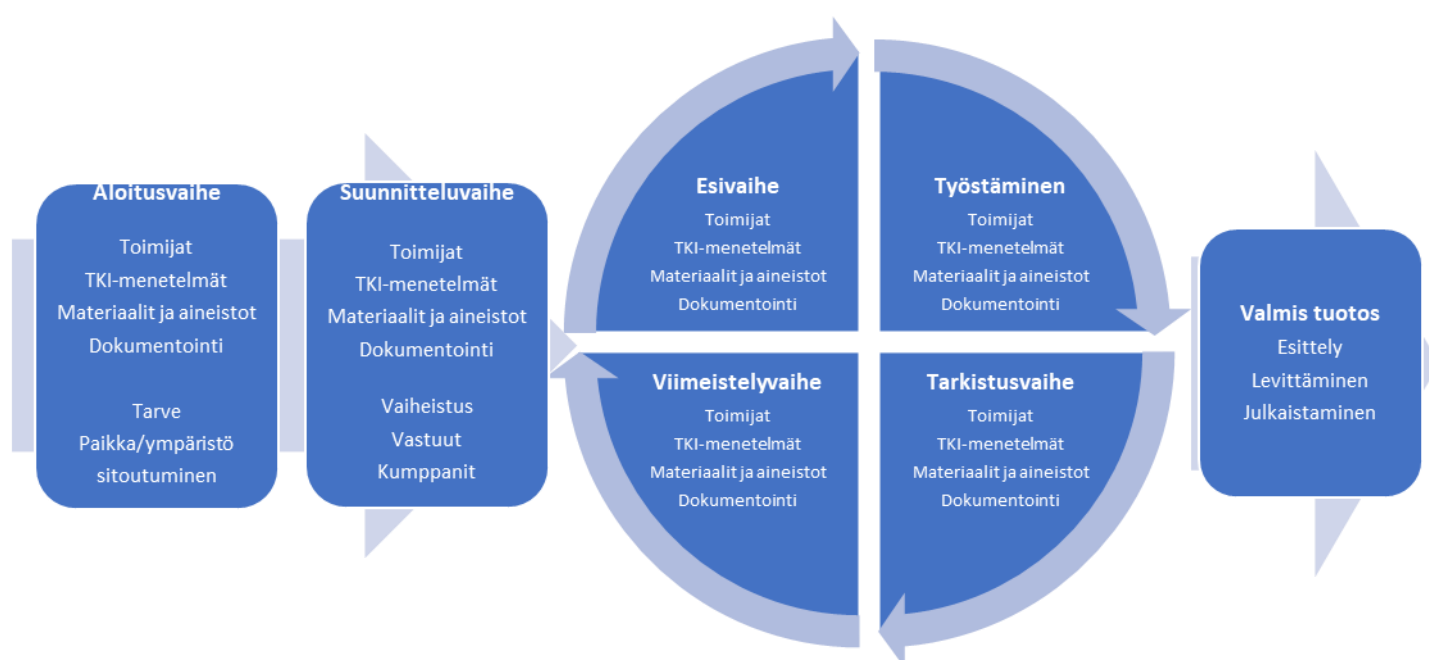
Organisaation johtoryhmän jäsenet osallistuivat kehittämisprosessin ideointivaiheeseen sekä toteutusvaiheessa tutkimuksesta nousseiden keskeisten aiheiden pohjalta kehittämisprosessin reflektointiin. Kolmas osallistava arviointivaihe oli tarkoitus toteuttaa, kun opinäytetyö olisi ollut lähes valmis. Kolmannessa vaiheessa oli tarkoitus suunnitella saadun tuloksen perusteella mallin implementointia organisaatiossa. Organisaatiossa oli kuitenkin samanaikaisesti kehitteillä muutoinkin tiedolla johtamisen prosessit ja näin ollen tämän kehittämistyön tuotokset liitettiin osaksi muuta prosessia. Organisaation lähijohtajien osallisuus tulee näkyviin kehittämisprosessin tuotoksessa, tiedolla johtamisen mallissa, joka on tehty heille suunnatun tutkimuksen pohjalta.

Konstruktivisessa mallissa (Kuvio 1) yhdistyvät lineaarinen malli ja spiraalimalli. Verrattuna suoraviivaiseen lineaariseen malliin konstruktivisessa mallissa kehittämishanketta arvioidaan eri vaiheissa ja se huomioi inhimillisiä tekijöitä. Konstruktivisessa mallissa korostetaan osallisuutta sekä yhteisöllistä otetta ja pedagogista työtettä. Konstruktivisessa mallissa käydään vuoropuhelua tasavertaisesti, kehittämishankkeen aikana pysähdytään, arvioidaan ja suunnataan eteenpäin. (Salonen, 2013, 16.)

Kehittämistoiminta lähtee liikkeelle kehittämistarpeen tunnistamisesta. Työssä on mahdollisesti havaittu muutostarve, joka sysää liikkeelle kehittämistoiminnan. Alussa on hyvä, yhdessä sidosryhmän kanssa yhteisymmärryksessä, määritellä aihe sekä jo rajata sitä. Aihetta ei tässä vaiheessa tarvitse määrittää vielä tarkoin. Seuraavassa vaiheessa, ideoinnissa, tavoitteena on löytää ne kohdat, joihin muutosta halutaan sekä se, miten muutokseen päästään. Tässä vaiheessa on tapana osallistaa asianosaisia, jotta aiheesta saataisi riittävästi eri näkökulmia esiin ja toisaalta että asianosaisia saataisi sitoutumaan ja motivoitumaan kehittämistyöhön. Ideointivaiheessa käytetään usein välineitä, jotka lisäävät osallisuuden lisäksi luovuutta ja moniäänisyyttä (Salonen ym. 2017, 56-65.) Ideointivaiheessa kehittämistyölle etsitään mielekäs kehittämiskohde. Organisaation kehittämistarpeiden tunnistaminen on osa kehittämistyötä. Kehittämistyö voi olla ongelmaperustainen tai se voi liittyä uudistamistarpeeseen. Uudistamisperustaisessa kehittämistyössä tavoitteena on esimerkiksi uudenlaisen palvelun luominen tai toimintaprosessin uudistaminen. Kohteen valinnan jälkeen ideointivaiheessa pohditaan kehittämistyön tavoitteita. Tavoitteet voidaan vielä tässä kohtaa jättää määrittelemättä tarkemmin sillä ne voivat tarkentua kehittämistyön edetessä (Ojasalo ym. 2015, 25-26.)

Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan ideointivaiheessa syntyneet ajatukset sekä se mitä kehittämistyöllä on realistista tavoitella. Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan kehittämiskohdetta suhteessa asiakkaisiin ja strategiaan. Tämä tarkastelu kertoo, onko kehittämistarve tärkeä. Suunnitteluvaiheessa perehdytään aiheen kirjallisuuteen ja tutkimustietoon,

taustatiedon saamiseksi. Suunnitteluvaiheessa rajataan kehittämisen kohde tarkemmin sekä laaditaan kehittämissuunnitelma. Suunnitteluvaihetta seuraa toteutusvaihe. Toteutusvaiheessa suunnitelma on valmis ja hyväksytty organisaatiossa. Käytännössä toteutusvaiheessa tehtävänä on toteuttaa tehty suunnitelma kehittämistyöstä. Kehittämistoiminnan tuloksena on usein jokin materiaali esimerkiksi prosessikuvaus, opas tai uusi tuote. Tuloksen tulisi tuottaa lisäarvoa työyhteisölle. Arviointivaiheessa laaditaan kirjallinen loppuraportti kehittämistoiminnasta, suhteessa kehittämissuunnitelmaan. Arviointia tehdään kehittämistoiminnassa usein kaikissa vaiheissa, kun arvioidaan ensin suunnitelman toteutuskelpoisuutta, sitten alustavia tuloksia ja lopuksi koko prosessia. Päätämismuutokseen liittyy sen suunnittelu, miten saatua tuotosta aiotaan hyödyntää ja miten se saadaan implementoitua. (Salonen ym. 2017, 56-65.)



Kuvio 1. Konstruktivinen malli (Salonen 2013) mukailien.

4.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön kehittämissuunnitelmaa tuettiin toteuttamalla tutkimus. Kehittämissuunnitelman aikataulun vuoksi tutkittaviksi valikoitui vain organisaation lähijohtajat ja tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä, käyttäen webropol-alustaa. Tutkimuksen kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva tiedolla johtamisen nykytilasta lähijohtajan roolista käsin organisaatiossa. Tutkimusta varten haettiin tutkimuslupa organisaatiolta. Toisena menetelmänä käytettiin aivoriihiyypistä työpajatyöskentelyä.

Kyselyyn liitettiin saatekirje (Liite 1), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja kuvattiin lyhyesti tiedolla johtamista. Kyselylomake on liitteessä 2.

Kehittämistoiminnassa tarvitaan aineistolta usein nopeita vastauksia, sillä tiedontuotannon on tarkoitus palvella kehittämisprosessia. Kehittämistoiminnassa on yleistä, että joissain tapauksissa on perusteltua rajata tiedonkeruuta. Voi olla kehittämistoiminnan kannalta perusteltua kerätä aineistoa ja analysoida sitä vain tietyn ominaisuuden suhteen homogeenisilta ihmisiltä, esimerkiksi työntekijöiltä. Tätä kutsutaan yhden kategorian asetelmaksi. (Toikko & Rantanen, 2009, 119-121.) Laadullisia menetelmiä käytetään, kun aihetta ei tunneta riittävästi ja siitä halutaan lisää tietoa. Tutkimuksen kohteeksi valitaan ryhmä, josta halutaan lisää tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee saatua aineistoa. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Kehittämistyötä avustavan tutkimuksen lisäksi asiantuntijatyötä kehitettäessä käytetään usein myös yhteisöllisiä menetelmiä. Menetelmien valintaan vaikuttavat millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä aiotaan käyttää. Kehittämistöissä suositellaan käytettäväksi useampia menetelmiä rinnakkain (Ojasalo ym. 2015, 38.)

4.3.1 Kyselytutkimus

Menetelmänä kyselyä pidetään nopeana ja tehokkaana, mutta sen huonona puolena pidetään tuotetun aiheiston pinnallisuutta. Kyselyjen heikkoudeksi katsotaan myös se, että siinä jäädyään epätietoisuuteen siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhteutuneet tutkimukseen ja miten perehtyneitä he ovat olleet aiheeseen ennen kyselyä (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kyselyä suunniteltaessa huomioidaan tarkasti mitä tietoa tarvitaan. Kyselylomakkeen suunnittelu pohjautuu kehittämistyön tavoitteisiin. Lomake laaditaan vasta, kun kehittämistyön tavoitteet ovat kirkastuneet, jotta lomakkeelle saadaan kaikki tarvittavat kysymykset tavoitteiden suhteen, mutta ei sellaisia kysymyksiä, joiden vastauksista ei ole hyötyä. Lomakkeen tulee olla selkeä ja kysymystenasettelun helppotajuinen. Vastaamishalun suhteen on huomioitava, että liian pitkä kysely laskee vastaamishalukkuutta. Sopiva vastaamisaika kyselyyn on 15-20 minuuttia (Ojasalo ym. 2015, 131.)

Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin. Avoimet kysymykset myös antavat tietoa vastaajien tietämyksestä aiheeseen liittyen. Avomilla kysymyksillä saadaan myös viitteitä vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuudesta. Lisäksi se osoittaa mikä vastaajien mielestä on tärkeää ja keskeistä aiheessa. (Hirsjärvi ym. 2001, 188.)

Sähköisten kyselylomakkeiden etuna on niiden nopeus, sekä kyselyä tehdessä, että siihen vastatessa. Verkkokyselyiden aineistonkeruuta helpottaa se, että materiaali on jo suoraan sähköisessä muodossa eikä sitä tarvitse litteroida tai syöttää erikseen. Verkkokyselyissä

aineistot ovat suoraan siinä muodossa, miten vastaajat ovat vastanneet eikä riskiä aineistonkeruuvaiheen lyöntivirheistä ole. Tämä tuo tutkimukselle lisää luotettavuutta. Webropolia käytettäessä näytöllä on nähtävissä useita kysymyksiä yhtä aikaa, jolloin vastaaja voi vertailla vastauksiaan. Tämä auttaa vastaajaa hahmottamaan kokonaisuutta sekä pysymään johdonmukaisemmin aihealueella. (Ojasalo ym., 2015, 128; Valli & Perkkilä, 2018.)

4.3.2 Työpaja

Työpajan tarkoitus on vaihtaa mielipiteitä, tietoja, ajatuksia ja ideoita vuorovaikutuksessa. Työpajoissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja välineitä, jotka auttavat osallistujia yhteiseen toimijuuteen. Työpajan tuotokseksi muodostuu yhteenveto. (Salonen ym., 2017, 91.)

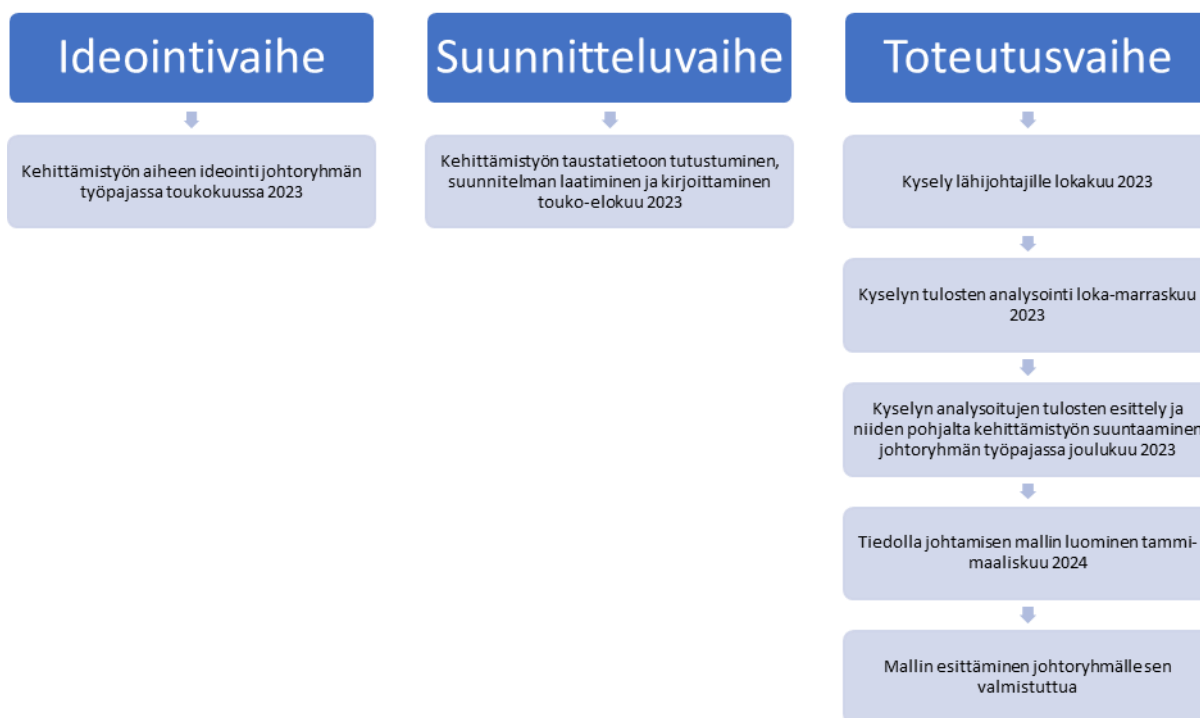
Aivoriihityöpajassa ideoita tuotetaan ryhmässä. Ryhmä pyrkii vetäjän tai fasilitaattorin avulla luomaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmiin. Aivoriihityöskentelyn alussa käydään läpi tavoitteet ja kerrataan toiminta periaatteet. Sen jälkeen ryhmä ideoi vapaasti ja vetäjä kirjaa ideat ja vetää niitä yhteen. Lopuksi valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja ryhmä valitsee toteuttamiskelpoiset ideat. (Ojasalo ym., 2015, 161.)

Ryhmässä työskentelyssä on tärkeää se, että joku toimii ryhmän fasilitaattorina. Fasilitaattori valmistelelee tapaamisen ja auttaa ryhmää vaihtoehtojen ideoinnissa, ratkaisemaan ongelmia ja päätöksen teossa. Fasilitaattorin tehtävänä on varmistaa ideoiden tasapuolinen käsittely ja ryhmän sitoutuminen yhdessä päätettyihin asioihin. Fasilitaattori toimii puolueettomasti. (Summa & Tuominen, 2009, 9.)

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

5.1 Kehittämistyön aikataulu ja kulku

Kehittämistyö alkoi aiheen ideoinnilla keväällä 2023 organisaation johtoryhmän työpajassa. Sitä seurasi suunnitteluvaihe, jonka aikana tutustuttiin aiheen taustatietoon sekä laadittiin ja kirjoitettiin suunnitelma. Varsinainen toteutusvaihe alkoi syksyllä 2023. Toteutusvaiheeseen kuuluivat kysely lähijohtajille, kyselyn tulosten analysointi, analysoitujen tulosten esittely työpajan jäsenille. Kehittämistyötä suunnattiin työpajassa, jonka työskentelyn pohjalta luotiin malli lähijohtajan tiedolla johtamiseen. Viimeiseen vaiheeseen kuului raportin kirjoittaminen ja sen valmistuttua mallin esittäminen johtoryhmälle. Kehittämistyön kulku ja aikataulu ovat kuvattuna kaaviossa 1.



Kaavio 1. Kehittämistyön kulku ja aikataulu

5.2 Kehittämistyön aineiston keruu

5.2.1 Kysely lähijohtajille

Kysely suunnattiin lähijohtajille ja siinä kysyttiin seuraavia asioita: Millaisissa asioissa tällä hetkellä hyödynnät tietoa johtamistyössäsi? (mitä tietoa kerätään ja miten hyödynnetään). Millaisia käytäntöjä on jo luotuna lähijohtajille tiedolla johtamiseen? Mitkä asiat koet

haasteiksi tiedolla johtamisessa omasta roolistasi käsin? Miten toivot, että tiedolla johtamista voisi tulevaisuudessa hyödyntää lähijohtajan työssä? Kysely lähetettiin sähköpostitse organisaation kuudelletoista lähijohtajalle ja vastausaikaa kyselyyn oli alun perin viikko. Koska kyselyyn oli kuuden ensimmäisen päivän aikana tullut vain kolme vastausta vastausaikaa, jatkettiin vielä neljällä päivällä. Kyselyyn vastasi kymmenen lähijohtajaa, joten vastausprosentiksi muodostui 62,5%. Vastaajista 80% työskenteli lähijohtajana kuntoutustyössä ja 20% muussa lähijohtajan työssä.

5.2.2 Työpajatyöskentely

Lähijohtajille suunnatun kyselyn tuloksia käsiteltiin työpajassa, johon osallistui organisaation johtoryhmän jäseniä sekä taloushallinnan asiantuntija. Työpajan tavoitteena oli suunnata kehittämistyötä lähijohtajilta saadun tiedon ja organisaation muun tiedolla johtamisen prosessin vaiheen perusteella. Työpajatyöskentely toteutettiin aivoriihityöskentelyä mukailen. Työskentelyn alussa käytiin läpi työpajatyöskentelyn tavoitteet. Sen jälkeen ryhmä ideoi dialogisesti kehittämistyön jatkoa kyselyn teemoitettujen vastausten sekä organisaatiossa jo aikaisemmin tiedolla johtamisen kehittämisen suhteen tehtyjen valintojen pohjalta. Ideointivaiheen jälkeen ryhmä valikoi ne osa-alueet, joita lähdettiin jatkotyöstämään. Kehittämistyön kanssa yhtä aikaa organisaatiossa oli kehitteillä Power BI:n käyttöönoton aloittaminen. Työpajan keskustelu tuotti koosteen siitä mitä tietoja Power BI:n kautta lähijohtajien käyttöön tuotettaisiin alkuvaiheessa sekä muista kehittämistoimista tiedolla johtamisen suhteen.

5.3 Aineiston analysointi

Kehittämisen prosessin tutkimus analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Kyselyn vastaukset analysoitiin aineistolähtöisesti. Vastauksista koodattiin eri väreillä niissä toistuvat, tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Värikoodauksen jälkeen ilmaisut pelkistettiin ja ryhmiteltiin kehittämistehtävien aiheiden mukaan. Analyysin avulla aineistosta saatiin keskeiset nostot aiheeseen liittyen. Nämä keskeiset nostot olivat perusta luodessa kehittämisen prosessin varsinaista tuotosta, tiedolla johtamisen mallia organisaation lähijohtajille.

Laadullisen tutkimuksen analyysissä löydetään aineistosta tyypillisesti paljon kiinnostavia aiheita, mutta analyysiä tehdessä pitäydytään tarkkaan rajatussa aiheessa ja muut ilmiöt jätetään jatkotutkimusaiheiksi. Ennen varsinaista analyysiä sisältö koodataan koodimerkeillä. Koodimerkinnot auttavat tutkijaa toimimalla muistiinpanoina ja polkuina samansuuntaisten ilmiöiden äärelle aineistosta, ne auttavat myös jäsentämään ilmiöitä ja aiheita sekä toimivat tekstin kuvailun apuvälineinä. (Tuomi & Sarajarvi, 2018.)

Sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja käsitteellistetään. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään, siitä jätetään kaikki tutkimukselle epäolennainen tieto pois. Pelkistäminen voidaan tehdä esimerkiksi siten, että aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaisut listataan. Pelkistettyjen ilmaisujen keräämisessä tulee huomioida, että yhdessä vastauksessa voi olla useampia eri pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistettyjen ilmauksien listaamisella luodaan pohjaa seuraavalle vaiheelle, eli ryhmittelylle. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Nämä ilmiöt luokitellaan samankaltaisuuksien mukaan alaluokiksi. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavasti ja niitä yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia. Yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia ja lopuksi yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. Aineiston käsitteellistämisen vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä valikoidun tiedon perusteella. (Tuomi & Sarajarvi, 2018; Vilka, 2021.)

Teemoittelussa aineistosta etsitään ilmiöitä ja asioita, jotka toistuvat useamman osallistujan vastauksissa. Ilmiöt voivat olla aineiston teemoihin liittyviä tai toisaalta yllättäviäkin asioita. Tyypittelemällä tehtävässä aineiston analyysissä pyritään ryhmittelemään asiat yhteisten piirteiden mukaan. Tyypittely voidaan tehdä kehittämistyön tehtävien kannalta tärkeiden asioiden pohjalta (Ojasalo ym., 2014, 111.)

6 Tulokset

6.1 Kyselyn tulokset

6.1.1 Tiedolla johtamisen nykytila organisaatiossa

Tiedolla johtamista hyödynnetään tällä hetkellä jo asiakastyön/ työn kohteen johtamisessa, henkilöstöjohtamisessa sekä talousjohtamisessa. Tiedolla johtamisen nykytila organisaatiossa lähijohtajien roolista on koottu taulukkoon 1. Asiakastyön johtamisessa tietoa kerätään ja hyödynnetään asiakaskokemusmittarin, asiakaslapsen historiasta saatavan tiedon, sosiaalityöntekijöiden palautteen, tutkimus- ja tilastotiedon, yhteistyökumppaneilta kerätyn ja tuotetun tiedon ja tiimien sisäisten itsearvioiden avulla. Lisäksi hyödynnettävää tietoa saadaan asiakastilauksista, työtilausten määrästä sekä palveluita tuottavien firmojen seurantaohjelmista, esimerkiksi vesilaitoksen.

”Asiakaskokemusmittarit ovat käytössä ja niitä pyrimme jatkossa paremmin hyödyntämään työssämme.”

”Asiakaskokemusmittarit ja tyytyväisyyskyselyt sosiaalityöntekijöiltä -> käydään läpi keskiarvot ja hyödynnetään työn suunnittelussa ja palautteen antamisessa tiimille.”

”Toiminnan tavoitteita ja toimintasuunnitelmaa laadittaessa on hyödynnetty olemassa olevaa tutkimus- ja tilastotietoa lastensuojelusta ja sen yhdyspinnoilta. Hyödynnettävä tieto on ollut omassa toiminnassa kerätty/tuotettua (asiakkailta, yhteistyökumppaneilta jne.) ja ulkopuolella tuotettua tietoa.”

Henkilöstöjohtamisen osalta tietoa kerätään ja hyödynnetään osaamiskartoitusten, täydennyskoulutuksiin liittyvien tietojen, henkilöstöhallintaohjelman, työvuorosuunnitteluohjelman, arjen keskustelujen, tavoitekeskustelujen, coachingkeskustelujen, henkilöstökyselyjen ja työsuoritemäärien seurannan kautta. Tällainen tieto voi olla esimerkiksi tietoa sairauspoissaolojen määrästä tai vuorotyöläisillä pyhätuntien jakaantumisesta työntekijöiden kesken.

”Työntekijöille suunnattujen kyselyiden tuottamaa tietoa. Tietoa hyödynnetään yksikön toimintaa kehitettäessä.”

”Tietoa kertyy arjen keskusteluissa, alaisen valmistautuessa tavoitekeskusteluun. Hyödynnetään hänen työtään suunniteltaessa ja kehitettäessä.”

Talousjohtamiseen liittyvää tiedolla johtamista lähijohtajat tekevät budjetin seurannan, ruokaostosten seurannan ja taloushallinnanohjelman seuraamisen kautta.

”Talouden seuranta accuna-ohjelman kautta.”

Lähijohtajat käyttävät tiedolla johtamiseen myös muita keinoja. Näitä ovat organisaation intran seuraaminen, muiden viestintäkanavien seuraaminen, lähijohtajille järjestettävät HR-treffit, joissa käsitellään organisaation ajankohtaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä aiheita. Laajennetun johtoryhmän tapaamiset, joissa käsitellään organisaation ajankohtaisia johtamiseen liittyviä aiheita, erilaiset johtamiskoulutukset sekä ylipäätään johtaminen. Tiedolla johtamisen nykytila on koottuna taulukkoon 1.

Asiakastyön/työn kohteen johtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Talousjohtaminen	Muut
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemusmittari • Asiakaslapsen historia • Sosiaalityöntekijöiden palaute • Tutkimus- ja tilastotiedot • Kerätty ja tuotettu tieto yhteistyökumppaneilta • Asiakastilaukset • Tiimin sisäinen itsearvio • Työtilausten määrät • Palveluita tuottavien firmojen seurantaohjelmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamiskartoitukset • Tiedot täydennyskoulutuksista • Henkilöstöhallintaohjelman kautta tulevat tiedot, esimerkiksi poissaolojen määrät • Työvuorosunnitteluohjelman kautta tulevat tiedot, esimerkiksi pyhäntien jakautuminen työntekijöiden kesken • Arjen keskustelut • Tavoitekeskustelut ja coachingkeskustelut • Henkilöstökyselyt • Työsuoritemäärät 	<ul style="list-style-type: none"> • Budjetin seuranta • Taloushallintaohjelman seuranta • Ruokaostosten seuranta arjessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Intran seuraaminen • Muiden viestintäkanavien seuraaminen • HR-treffit • Laajennettu johtoryhmä • Johtamiskoulutukset • Johtaminen

Taulukko 1. Tiedolla johtamisen nykytila

6.1.2 Tiedolla johtamisen haasteet omasta roolista käsin

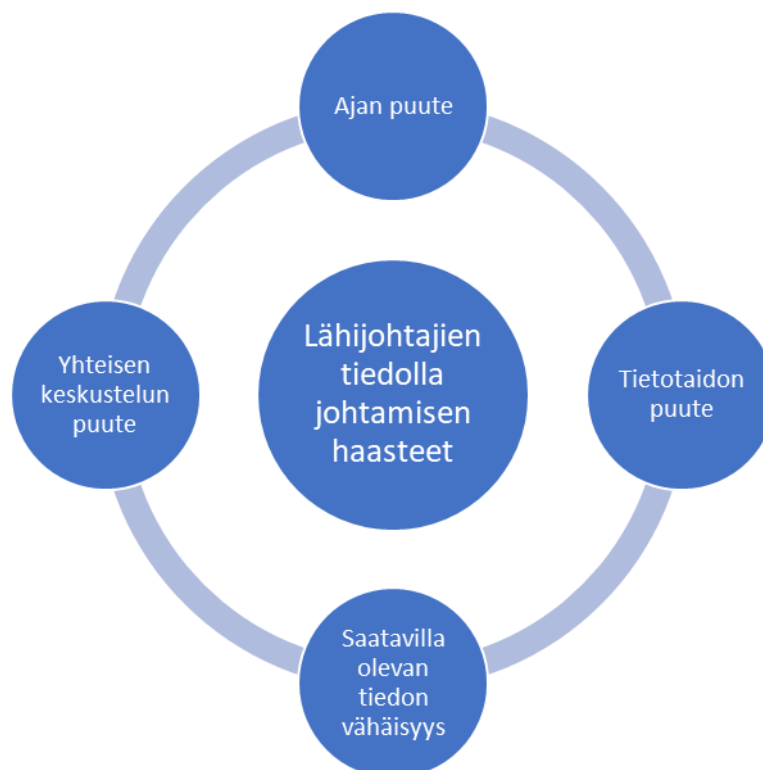
Tiedolla johtamisen haasteita ovat ajan riittämättömyys datan analysointiin tai kun pitäisi perehtyä tietoon ennen päätöksen tekoa. Ajan puute on haaste myös silloin kun tietoa pitäisi jakaa omalle tiimille ja tiimipalaverit järjestetään vain kerran kuukaudessa. Lähijohtajat kokevat yhteisen keskustelun puuttuvan siitä mitä mittareita käytetään ja miten tietoa hyödynnetään. Tiedetään, että esimerkiksi työvuoro-ohjelmaan on luotuna mittareita, mutta ei sitä, miten niitä tullaan hyödyntämään. Yhden lähijohtajan rooli organisaatiossa on yksinäinen, jolloin mahdollisuutta keskustella vertaisen lähijohtajan kanssa ei ole. Asiakkaat eivät täytä asiakaskokemusmittareita eikä kasvatussuunnitelmien päivittämisestä ole tietoa. Tiedon kerääminen on ylipäätään haastavana ja se työllistää paljon. Osa lähijohtajista kokee saatavan tiedon ristiriitaisena. Joidenkin lähijohtajien mukaan, että tietoa on saatavilla liian vähän ja sitä on vaikea soveltaa. Myös budjetin seuranta on vaikeana koska ei tiedetä mistä budjetti rakentuu ja vain osa budjetista on lähijohtajan itsensä tekemää. Haasteena on myös se, että tiedolla johtaminen ei tunnu luontaiselta itselle. Koetut keskeisimmät haasteet tiedolla johtamisessa on kuvattu kuviossa 2.

”Asiakaskokemusmittarit, sitä ei asiakkaat täytä.”

”Koen, että en ehdi riittävästi perehtyä tietoon tilanteissa, joissa minun pitää tehdä päätös.”

”Tiedon kerääminen työllistää, ja ajan löytäminen kerätyn datan ”analysointiin” on välillä vaikeaa.”

”Yhteinen keskustelu tiedolla johtamisesta, mitä mittareita käytämme, mitä mittaamme ja miten hyödynnämme tietoa. Näistä ei olla käyty lähijohtajien kanssa juurikaan mitään keskustelua tai missä en ainakaan itse ole ollut mukana.”



Kuvio 2. Lähijohtajien kokemat haasteet tiedolla johtamisessa

6.1.3 Toiveet tiedolla johtamisesta tulevaisuudessa lähijohtajan työssä

Toiveet tiedolla johtamisesta tulevaisuudessa lähijohtajan työssä on koottuna taulukkoon 2. Asiakastyöhön tai työn kohteeseen liittyvien asioiden osalta lähijohtajat toivoivat tulevaisuudessa tietoa asiakasprosesseista asiakkaan kannalta, mikä auttaisi kehittymisessä, palvelujen laadun mittaamista kaikkien palvelusektoreiden osalta, toiminnan kehittämistä oikeaan suuntaan sekä strategian mukaisen vaikuttavuuden ylläpitämiseen.

”Tiedolla johtamisena avulla voisin myös kehittää toimintaa oikeaan suuntaan ja ylläpitää strategian mukaista vaikuttavuutta.”

Henkilöstöjohtamisen osalta toivottiin, että tiedolla johtamisesta olisi tulevaisuudessa apua resurssien mittaamiseen suhteessa asiakasmäärään eri palveluissa. Toivottiin myös, että tiedolla pystyttäisi välttämään työryhmän sisäisiä ristiriitoja ja edistämään tiimin kehitystä oikeaan suuntaan.

*”Esim resurssien osalta voisi mitata resurssi suhteessa asiakasmäärä, sekä avohuolto, si-
jaishuolto että perhekuntoutus.”*

Muita toiveita tiedolla johtamisen hyödyntämisestä tulevaisuudessa olivat toiveet siitä, että tietoa saisi käyttöön ja hyödynnettäväksi mahdollisimman paljon ja että sitä voisi viedä tiimille tietoon. Lähijohtajat toivoivat toimivia järjestelmiä, joissa ei olisi päällekkäisyyksiä, jotta ajankohtaisen tiedon saisi tarkasti ja nopeasti. Tiedolla johtamiseen toivottiin selkeämpiä rakenteita ja ohjeita, sparrausta sekä selkeämpiä ohjeita järjestelmistä. Tiedon tulisi olla löydettävissä helposti. Johdolta haluttaisi enemmän tietoa ja palautetta lähijohtajille hyödynnettäväksi omaan johtamistyöhön. Toivottiin myös, että tietoa tuotettaisi, mutta lähijohtajalle jäisi liikkumavaraa siihen mitä hän alkaa kehittämään tiedon puitteissa. Tiedolla johtamista toivottiin käytettävän tulevaisuudessa kaikkeen siihen mikä helpottaisi oman työn hallittavuutta.

”Toivoisin selkeämpiä rakenteita ja ohjeita tiedolla johtamiseen.”

”Selkeät ohjeet järjestelmistä, jotta osaa käyttää ja löytää tietoa säännöllisesti.”

Asiakastyön johtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Muut
<ul style="list-style-type: none"> • Tietoa asiakasprosesseista asiakkaan kannalta – kehittyminen • Palvelujen laadun mittaaminen kaikilla palvelusektoreilla • Toiminnan kehittäminen oikeaan suuntaan • Strategian mukaisen vaikuttavuuden ylläpitäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työryhmän sisäisten ristiriitojen välttäminen tiedon avulla • Tiimin kehittyminen oikeaan suuntaan tiedon avulla • Resurssien mittaaminen suhteessa asiakasmäärään eri palveluissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisimman paljon tietoa käyttöön ja hyödynnettäväksi ja voisi viedä tiimin tietoon • Toimivat järjestelmät, ei päällekkäisyyksiä, jotta saisi ajankohtaisen tiedon tarkasti ja nopeasti • Selkeämmät rakenteet ja ohjeet tiedolla johtamiseen, sparrausta, selkeämmät ohjeet järjestelmistä • Tiedon löydettävyys • Enemmän tietoa, eli palautetta johdolta lähijohtajille, jotta voisi hyödyntää omassa johtamistyössä • Tietoa tuotettaisi, mutta lähijohtajalla olisi liikkumavara, että mitä alkaa kehittämään tiedon puitteissa • Kaikki mikä helpottaa oman työn hallittavuutta

Taulukko 2. Lähijohtajien tulevaisuuden toiveet tiedolla johtamisessa

6.2 Työpajan tulokset

Työpajatyöskentelyssä lähijohtajille suunnatun kyselyn tuloksen ja organisaatiossa muuten kehittämisen kohteena olleen tiedolla johtamisen aihealueista osa-alueiksi valikoitui taulukossa 3 kuvatut asiat.

Asiakastyön johtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Talousjohtaminen	Muut
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuskysely • Palautekysely asiakkaalle palvelu päätyttyä • Palautekysely tilaajalle palvelun päätyttyä • Asiakastyön/omaohjaajatyön tuntimäärät • Prosessin noudattaminen omaohjaajatyössä/kuntoutustyössä • Yksikön käyttöaste • Yksikkökohtainen hatkapäivien lukumäärä 	<ul style="list-style-type: none"> • Poissaolojen seuraaminen • Koulutusten toteutumisen seuraaminen • Osastotyössä suunnitellut ja toteutuneet vahvuudet per työvuoro • Henkilöstökysely 	<ul style="list-style-type: none"> • Kevennetty tuloslaskelma • Henkilöstökustannukset • Sijaiskustannukset • Koulutuskustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Uhka- ja vaaratilanteet • Asiakasturvallisuus • Kantelut, poikkeamat, muistutukset

Taulukko 3. Työpajan tuotos tiedolla johtamisen osa-alueista lähijohtajille

6.2.1 Asiakastyön johtaminen

Asiakastyön johtamiseen työpajassa valikoitui seuraavia osa-alueita: Asiakastyön seuranta ja kehittämistä varten asiakaspalautteiden kerääminen ja hyödyntäminen. Tämä pitää sisällään asiakaskokemuskyselystä saatavat vastaukset sekä asiakaskyselyt palvelu päätyttyä. Asiakaskokemuskyselyn kehittämistyötä ollaan aloittamassa organisaatiossa ja uusi asiakaskokemuskysely tulee korvaamaan vanhan. Asiakkaille ollaan ottamassa uudelleen käyttöön kysely palvelusta asiakassuhteen päätyttyä. Palveluntilaajien kyselyistä tulevat palautteet tulisi saada paremmin lähijohtajille hyödynnettäviksi. Työpajassa suunniteltiin, että palveluista riippuen, jatkossa voidaan asiakastyön tuntimääriä, omaohjaajatyön tuntimääriä sekä prosessin noudattamista omaohjaajatyössä. Jatkossa Power BI:n kautta tullaan seuraamaan myös eri yksiköiden käyttöasteita sekä sijaishuollossa hatkapäivien määrää.

6.2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen osalta Power BI:n kautta työpajassa päätettiin, että seurattaviksi tulisivat poissaolojen seuranta esimerkiksi sairauspoissaolot, koulutusten toteutumisten ja

kustannusten seuranta. Osastotyössä tullaan seuraamaan vahvuuksia työvuoroissa sekä suunniteltujen että toteutuneiden työvuorolistojen perusteella. Sijaiskustannuksia sekä henkilöstökustannuksia ylipäättään seurattaisi jatkossa. Henkilöstökyselyjen osalta todettiin, että ne tullaan toteuttamaan edelleen ja niissä noudatetaan jo luotua prosessia yksiköittäin.

6.2.3 Talousjohtaminen

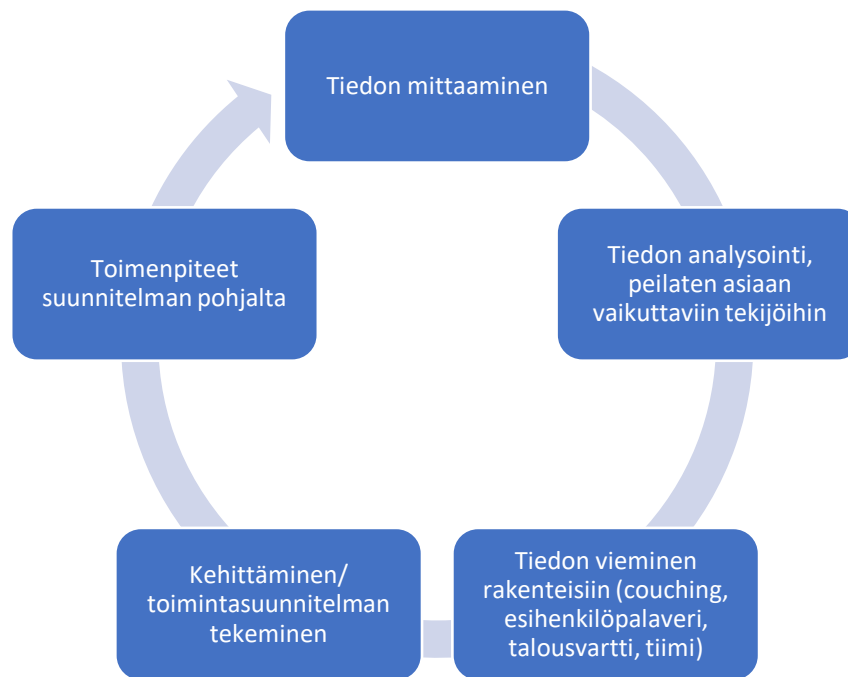
Talousjohtamisen osalta lähijohtajille tulee nähtäväksi ja seurattavaksi yksikkökohtainen kevennetty tuloslaskelma. Lisäksi lähijohtajien työtä tukemaan jatkossa oli suunniteltu niin sanonut talousvartit. Talousvarteissa lähijohtajat tulevat käymään oman yksikkönsä talouteen liittyviä tunnuslukuja läpi kuukausittain yhdessä talousasiantuntijan ja talouspäällikön kanssa.

6.2.4 Muut kehitettävät asiat tiedolla johtamisessa lähijohtajien työssä

Kehittämistarpeita ilmeni myös seuraavissa seurattavissa asioissa, tiedolla johtaminen suhteessa uhka- ja vaaratilanteisiin. Uhka- ja vaaratilanne raportoinnin prosessin katsottiin kaipaavan uudistusta, jotta näistä tilanteista saatu tieto auttaisi yksiköitä kehittymään toiminnassaan. Asiakasturvallisuuden seuraaminen sekä siitä saatavan tiedon hyödyntäminen. Tiedon hyödyntämisessä suhteessa kanteluihin, poikkeamiin sekä muistutuksiin, tulee myös tehdä kehitystyötä. Kanteluiden, poikkeamien ja muistutusten prosessit ovat kuitenkin lähtökohtaisesti palvelujohtajien vastuulla.

7 Lopputuotoksen esittely

Lopputuotokseksi muodostuivat kehät, jotka kuvaavat lähijohtajan prosesseja liittyen eri tiedolla johtamisen osa-alueisiin. Kehien aiheet valikoituivat työpajatyöskentelyssä. Tiedolla johtamisen perusmallin kehä kuvaa prosessia mittaamisesta toimenpiteisiin ja uudelleen mittaamiseen (Kuvio 3). Muut kehät löytyvät liitteestä 3.



Kuvio 3. Tiedolla johtamisen kehä, perusmalli

7.1 Lähijohtajien prosessit tiedolla johtamisen osa-alueissa

Henkilöstökysely

Henkilöstökyselyn osalta tiedolla johtamisen suhteen lähijohtajan rooli on käydä läpi yksikkönsä kyselyn tulokset ja valmistella niistä esitys omalle tiimille. Henkilöstökyselyn tulokset käsitellään työryhmässä ja työryhmä laatii niiden pohjalta yhdessä kehittämissuunnitelman, joka kirjataan järjestelmään ja jonka toteutumista seurataan vuoden ajan.

Yksikön käyttöaste

Yksikön käyttöasteen tiedolla johtamisen prosessissa lähijohtaja analysoi Power BI:n kautta saamansa tiedon käyttöasteesta peilaten sitä tietoon, jota hänellä on muuten yksikkönsä tilanteesta suhteessa asiakasprosessien vaiheisiin ja käytettävissä olevaan resurssiin. Mikäli on tarvetta, lähijohtaja käsittelee tietoa joko esihenkilöpalaverissa tai palvelujohtajan

kanssa. Jos tarvitaan muutosta käyttöasteeseen, niin lähijohtaja tekee toiminta suunnitelman ja toteuttaa sen.

Asiakastyö / omaohjaajatyötuntien toteutuminen

Tiedolla johtamisen prosessissa asiakastyötuntien / omaohjaajatyötuntien toteutumisen osalta lähijohtaja seuraa toteutuneita tunteja Power BI:n avulla. Lähijohtaja analysoi toteutuneiden tuntien määrän muuhun saatavilla olevaan tietoon peilaten (esimerkiksi tiedot sairauspoissaoloista, peruuntuneista tapaamisista tai asiakasmääristä. Lähijohtaja keskustelee tarvittaessa kyseen omaisen työntekijän kanssa tilanteesta ja luo yhdessä työntekijän kanssa toimintasuunnitelman, jonka toteutumista seuraa.

Yksikön talous

Yksikön talouden seurannan prosessissa lähijohtaja seuraa Power BI:n kautta saamaansa kevennettyä talouslaskelmaa kuukausittain. Lähijohtaja analysoi talouslaskelmasta saamansa tiedon peilaten muuhun saamaansa tietoon omasta yksiköstään, esimerkiksi käyttöastetietoon. Lähijohtaja käy talouslaskelman läpi yhdessä talousasiantuntijan ja/ tai talousjohtajan kanssa kuukausittain niin sanotussa talousvartissa. Lähijohtaja laatii tarvittaessa toimintasuunnitelman talousasiantuntijan tai talousjohtajan tuella ja toteuttaa suunnitelman omassa yksikössään.

Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen, niin tilaaja- kuin käyttäjäasiakkaiden osalta, tiedolla johtamisen prosessissa lähijohtaja analysoi saamansa tiedot kyselyistä. Tämän jälkeen lähijohtaja käy tulokset läpi työryhmän kanssa. Tarvittaessa lähijohtaja tekee yhdessä työryhmän kanssa toimintasuunnitelman ja seuraa sen toteutumista yksikössään.

Hatkapäivät

Sijaishuollonpalveluissa lähijohtaja seuraa tietoa asiakkaiden hatkapäivien määristä. Lähijohtaja analysoi saamansa tiedon peilaten sitä muuhun tietoon, mikä hänellä on yksikkönsä asiakkaisiin liittyen. Lähijohtaja tuo tiedon työryhmän palaveriin ja laatii yhdessä työryhmän kanssa toimintasuunnitelman, jonka vievät käytäntöön.

Koulutukset

Henkilökunnan suunniteltujen koulutusten toteutumisen ja niiden arkityöhön implementoitumisen prosessissa lähijohtaja seuraa toteutuneita koulutuspäiviä ja koulutusbudjettia Power BI:n avulla. Lähijohtaja vertaa tietoja yksikön koulutussuunnitelmaan ja koulutusbudjettiin ja analysoi tiedon. Tarpeen mukaan lähijohtaja keskustelee työryhmän jäsenten kanssa siitä,

miten saatu osaaminen on hyödynnetty työssä ja jaettu työryhmälle. Lähijohtaja laatii yhdessä työntekijän kanssa toimintasuunnitelman ja seuraa sen toteutumista.

Yksikön vahvuudet, palkkakustannukset ja sairauspoissaolot

Yksikön vuorokohtaisten vahvuuksien, keikkalaiskustannusten, yksikön palkkakustannusten ja sairauspoissaoloihin liittyviä tietoja lähijohtaja seuraa Power BI:n avulla. Lähijohtaja analysoi ja vertaa saamiaan tietoja sovittuihin mittareihin. Tarvittaessa lähijohtaja käy tiedon läpi palvelujohtajan tai henkilöstöjohtajan kanssa ja laatii toiminta suunnitelman. Lähijohtaja vie laaditus suunnitelman käytäntöön.

Yksikön sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen tiedolla johtamisen prosessissa lähijohtaja analysoi saamansa tiedon suhteessa mittariin 3,5% sairauspoissaoloraja, jonka ylittyessä lähijohtaja laatii toimintasuunnitelman, tarvittaessa palvelujohtajan tuella. Lähijohtaja toimii laatimansa suunnitelman pohjalta ja käy tarvittaessa varhaisen tuen keskustelut työryhmän jäsenten kanssa. Lähijohtaja toimii myös varhaisen tuen keskusteluissa saamiensa tietojen perusteella esimerkiksi työvuorosuunnittelua tehdessään.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Kehittämistyön tavoitteena oli helpottaa lähijohtajan työtä suhteessa tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtamisen nykytilaa, sen haasteita ja toiveita tulevaisuuden suhteen tiedolla johtamisesta kartoitettiin kehittämistyötä tukeneella perustutkimuksella. Koettujen haasteiden ja tulevaisuuden toiveiden selvitys auttoi hahmottamaan sitä, miten lähijohtajien työtä suhteessa tiedolla johtamiseen voisi helpottaa.

Esihenkilöitä tulisi tukea heidän työssään tiedolla johtamisen prosessissa. Datat analysoinnin jälkeisessä tuloksen toiminnaksi viemisessä, esihenkilöt ovat olennaiset vaikuttajat. Jotta esihenkilöt onnistuvat toiminnan viemisessä työntekijöiden arkeen, tulee heidän itse olla vakuuttuneita muutoksen hyödystä. Toiminnantasolle viemisessä on tärkeää myös nimetä vastuut ja luoda aikataulu, samalla sovitaan myös, miten muutoksen tulosta mitataan ja seurataan. Organisaatiosta on hyvä osata tunnistaa esihenkilöiden lisäksi muitakin avainhenkilöitä, joiden avulla tulosten muuttaminen toiminnaksi voi osaltaan helpottua. Avainhenkilöt ovat kumppaneita, joihin henkilöstö luottaa ja joita kuunnellaan, jolloin muutokset eivät tule enää vain ylhäältä annettuina. (Saramies & Törnroos, 2021, 245-246.)

Kehittämistyötä avustavassa tutkimuksessa tuli ilmi, että lähijohtajat kokivat tietotaidon puutetta suhteessa tiedolla johtamiseen. Lisäksi koettiin, että tietoa oli saatavilla vain vähäisissä määrin. Kokemus tiedon vähäisestä määrästä voi liittyä siihen, että tieto ei ole ollut helposti löydettävissä, kuten palvelujohtaja totesi haastattelussa vuoden 2023 maaliskuussa. Tiedon soveltaminen koettiin myös vaikeaksi. Myös riittävän ajan puuttuminen koettiin haasteeksi.

Tiedolla johtamisessa tietojen tulkitsemisen kyky on ratkaisevaa suhteessa päätöksenteon tehokkuuteen. Johtajat ja työntekijät tarvitsevat riittävästi tietotaitoa, jotta liiketoiminnan analytiikan avulla saatuja raportteja voidaan käyttää mielekkäästi. Tuotettujen raporttien virheellinen tulkinta voi johtaa vakaviin arviointivirheisiin ja kyseenalaisiin päätöksiin. Organisaatioiden halutessa paras mahdollinen hyöty tiedon siirtämisestä tietämykseksi tulisi työntekijöille järjestää riittävästi koulutusta. (Wang & Byrd, 2017, 541.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tulee alan tietojärjestelmien ja tiedonhallinnan kehittyä johtamistyön tueksi siten, että johtamisessa tarvittava tieto olisi helposti saatavilla ja sitä pystyttäisi hyödyntämään monipuolisesti. Tulisi kehittää tietotuotteita, jotka mahdollistaisivat tiedon tehokkaan jakamisen esimerkiksi integraatioiden kautta. Järjestelmien tulisi lisäksi olla helppokäyttöisiä. Tietojärjestelmien käytettävyys ja tiedolla johtamisen tuki linkittyivät tutkimuksen havaintojen mukaan yhteen.

Tämä yhteys korostaa tietojärjestelmien helppokäyttöisyyden kehittämisen merkitystä sekä ammattilaisten, että johtamistyön näkökulmista. (Salovaara ym. 2023, 55-58.) Tiedon käytämisen esteenä on myös ajan puute. (Jalonen, 2015, 53-54).

Tutkimuksen kyselyn vastauksissa tuotiin esiin myös sitä, että organisaatiossa on puuttunut yhteinen keskustelu tiedolla johtamisesta.

Helanderin ym. (2020) tutkimuksessa havaittiin mittaamisen olevan olennainen osa organisaation johtamista. Tiedolla johtamista kohti pääsyn onnistumiseen vaikuttivat yhteistyön kannustimet, selkeiden vastuutahojen löytyminen, siitä huolimatta, että toimintaa kehitettiin yhdessä. Yhtenä keskeisenä tekijänä onnistumiselle nähtiin myös yhteneväinen toimintakulttuuri. Siiloutumista pyrittiin välttämään kehittämällä yhteisiä mittareita ja eri virastojen toimintaa tarkasteltiin vierekkäin, tämä mahdollisti mittaamisen onnistumista. Tiedon jakamisen onnistumiseen vaikutti digitaalisen järjestelmän kehittämisen lisäksi inhimillinen vuorovaikutus, joka syntyi yhteiskehittämisen tapahtumissa sekä yhteisöllisissä prosesseissa. (Helander ym. 2020.)

Atapattu & Huybersin (2022) tutkimuksessa havaittiin, että tiimityöskentely vaikutti myönteisesti tiedolla johtamisen käytänteisiin sitoutumiseen. Tiimityöskentelyssä korostui jäsenen jaettu vastuu, mikä helpotti yhteisen ymmärtämyksen syntymistä, yhteiset tavoitteet ja ponnistelut yhdessä johtivat aktiiviseen ja vuorovaikutteiseen tiedolla johtamiseen. Esimerkiksi tiedon jakaminen muiden kanssa luo ryhmään kuulumisen ja hyväksynnän tunnetta. Osallistumalla tiedon jakamiseen työntekijät oppivat muilta, saavat uusia ideoita ja tietoa ja lisäävät osaamistaan. Jos työntekijät näkevät palkkioksi yhteenkuuluvuuden tunteen, osaamisen ja hyödyllisyyden, sisäinen motivaatio sitoutua tiedolla johtamiseen lisääntyy. (Atapattu & Huybers, 2022, 528-547.)

Vakkala & Syväjärvi (2020) toteavat, että keskustelu tietoon ja johtamiseen sidoksissa olevista arvoista ja haasteista on tärkeää sillä ongelmat liittyen tietoprosesseihin ja tiedon saatavuuteen saattavat heikentää luottamusta ja sen myötä johtamistyön vuorovaikutuksellisen ja ihmisläheisen otteen onnistumista (Vakkala & Syväjärvi, 2020, 136.)

Kehittämistyötä avustavassa tutkimuksessa esiin nousseita toiveita suhteessa tiedolla johtamiseen olivat kehittyminen, tehokkuuden lisääntyminen, oman työn hallittavuuden lisääntyminen sekä strategian mukaisen työn tekeminen tiedon avulla.

Strategiatyön ja strategian implementoinnin ja suunnittelutyön lisäksi tietoa käytetään organisaation suorituskyvyn mittaamiseen, palvelujen arviointiin ja asiakassuhteiden parantamiseen. Tieto auttaa tunnistamaan ja kompensoimaan heikkouksia sekä sopeuttamaan

strategiaa kilpailuympäristön muutoksiin ja arvioimaan nykyisen strategian käyttökelpoisuutta. (Rytilä, 2011, 202.)

Hujalan & Laihosen (2021) tutkimuksessa tuli esiin tiedolla johtamisen vaikutuksia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Vaikutuksia olivat parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista, organisaation suorituskyvyn paraneminen, paremmin kohdennettu päätöksenteko, parempi palvelun laatu, käyttäytymisen tai kulttuurin muutos sekä parempi riskien hallinta. (Hujala & Laihonen, 2021.)

Organisaation tiedolla johtamisen onnistumisen edellytyksenä on saada luotua organisaatioon sellainen kulttuuri ja ympäristö, joka edistää ja kannustaa tiedon luomista, jakamista ja käyttämistä. Onnistuminen tiedonhallinnassa on onnistumista sellaisten arvojen ja toimintamallien juurruttamista, joiden avulla organisaatiossa ihmiset pystyvät käyttämään tietoa oppimiseen ja innovointiin. Nämä olosuhteet auttavat johtajia analysoimaan, keskustelemaan ja ottamaan käyttöön räätälöityjä yhdistelmiä eri tiedoista, sen mukaan minkä tyyppistä tietoprosessia ja vuorovaikutuksen tasoa tarvitaan, jotta tietoon liittyvä ongelma tai visio saadaan ratkaistua. (Choo & Rivadavia, 2010, 606.) Organisaatiot, joissa ilmenee innovatiivisuutta, muutoshalukkuutta ja joilla on halu kehittyä, kykenevät saamaan tiedosta uutta perspektiiviä, tulkintoja ja tapoja käyttää tietoa. (Rytilä, 2011, 201.)

Kehittämistyöhön liittyvässä työpaja työskentelyssä tuli ilmi, että organisaatiossa oli jo päätetty lähteä rakentamaan tietoarkkitehtuuria ja visualisointia BI-ratkaisuilla. Välineeksi oli valittu Power BI. Työpajassa käytiin läpi lähijohtajille tehdyn kyselyn tuloksia sekä johtoryhmän työskentelyssä esiin nousseita tarpeita tiedolla johtamisen suhteen. Nämä tiedot yhdistäen työpajassa päädyttiin taulukossa 3. nimettyihin asioihin tiedolla johtamisen osa-alueista lähijohtajan roolista käsin. Osa työpajassa nimetyistä kokonaisuuksista vaatii vielä muuta kehittämistyötä, ennen kuin niitä päästään mittaamaan ja tuloksia hyödyntämään. Koska organisaatiossa oli tämän kehittämistyön lisäksi samanaikaisesti käynnissä muutamakin kehittämistyötä tiedolla johtamisen suhteen, päädyttiin yhdistämään nämä prosessit. Näin ollen kehittämistyön osaksi suunniteltu implementoinnin suunnittelu työpajassa jäi toteuttamatta, sillä tiedolla johtamisen toteuttamisen suhteen oli jo tehty päätöksiä ja toteuttaminen oli jo aloitettu. Tämä kehittämistyö tuki osaltaan organisaation muuta tiedolla johtamisen kehittämistä. Kehittämistyön lopputuotoksessa on esiteltyinä malleja eri osa-alueiden tiedolla johtamiseen lähijohtajien työtä helpottamaan. Tuleva Power BI:n työpöytä helpottaa osaltaan lähijohtajia tiedon löytymisessä.

Hujalan & Laihosen (2023) tutkimuksessa havaittiin, että resurssien ollessa vähäiset organisaatioissa tarvittiin johtajan harkintakykyä tunnistaa ne hankkeet ja aloitteet, jotka todennäköisimmin tuottavat parhaan tuoton. Integroidussa sosiaali- ja terveyshuollossa voitiin

tunnistaa tiedolla johtamisen suhteen seuraavia johtamisen suuntaviivoja. Organisaation strategian ja tiedolla johtamisen keskinäinen yhteys, tiedolla johtamisen keskittäminen tärkeimpiin ja vaikuttavimpiin prosesseihin sekä tavoitteiden määrittely siten, että ne pakottavat rikkomaan organisaation silloja. Tämä edellyttää moniammatillista vuoropuhelua, mutta se synnyttää uutta johtamistietoa. (Hujala & Laihon, 2023.)

Kivisen (2008) tutkimuksessa havaittiin, että monissa organisaatioissa oli käyty keskustelua tiedon hallinnasta, tarvittavista tiedoista, tiedon hankkimisesta, säilyttämisestä ja käytämisestä. Vain muutamissa organisaatioissa tiedonhallintaan oli tehty tietoarkkitehtuuri, joka sisälsi kirjallisen suunnitelman ja sovitut toimintatavat. Tiedon hallinnassa tärkeää on tiedon löytymisen saaminen nopeaksi ja riittävä tietotekninen osaaminen, nämä edellyttävät hyvin suunniteltua tiedon hallintaa, toimivia käytäntöjä sekä riittävää henkilökohtaista ohjausta esihenkilöille. (Kivinen, 2008.)

Tiedolla johtamisen käynnistämiseksi tärkeää olisi asettaa sovitut, mitattavissa olevat tavoitteet. Hyvän tiedolla johtamisen strategian tulisi luoda perusta ja konteksti organisaatorajat ylittävälle jatkuvalla parantamiselle ja uudistamiselle. Tiedolla johtamisen tehokkuuteen kriittisesti vaikuttavia tekijöitä ovat aito strateginen motivaatio tiedolla johtamiseen, osallistava ja organisaatorajat ylittävä tiedolla johtamisen suunnittelu ja toteutus, tiedolla johtamisen yksikköön liittyvien aiempien negatiivisten kokemusten puuttuminen sekä tiedolla johtamisen integrointi IT-infrastruktuuriin ja tiedolla johtamisen tekninen räätälöinti. (Oltra, 2005, 78-79.)

Verrattaessa kehittämistyön avuksi tehtyä tutkimusta tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tiedolla johtamisesta havaittiin, että kehittämistyön tutkimuksessa esiin nousi hyvin samankaltaisia asioita huomioitaviksi, kuin tutkimuksissa. Nämä seikat huomioiden tulisi tiedolla johtamisen implementoinnissa kiinnittää huomiota erityisesti seuraaviin asioihin. Mitattava tieto tulisi olla mahdollisimman selkeässä muodossa esitettynä ja helposti saatavilla lähijohtajille. Lähijohtajille tulisi taata riittävästi tukea ja koulutusta tiedolla johtamisen eri osa-alueisiin. Organisaatiossa tulisi määritellä vastuut sen suhteen kuka lähijohtajia tukee ja auttaa missäkin tiedolla johtamisen osa-alueessa. Lähijohtajien tulisi saada riittävästi aikaa mittareiden seuraamiseen ja tulosten analysointiin. Organisaatiossa tulisi määritellä kuka tukee lähijohtajia ajanhallinnassa. Lähijohtajien tulisi saada kokemus siitä, että tiedolla johtamisesta on heille hyötyä heidän työssään, tämä auttaa lähijohtajia motivoitumaan tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtamisesta tulisi käydä riittävästi yhteistä keskustelua lähijohtajien kanssa, jotta tiedolla johtaminen koettaisi yhteiseksi asiaksi ja tulisi osaksi johtamiskulttuuria. Tiedolla johtamisesta tulisi saada luotua lähijohtajille yhteinen jaettu asia välttämällä siloutunutta mallia.

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisestä näkökulmasta tässä opinnäytetyössä oli erityisesti huomioitavaa se, että opinnäytetyön tekijä työskenteli myös itse lähijohtajana kyseisessä organisaatiossa. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat kehittämistyön tekijän kollegoja ja luonnollisia kohtaamisia arkityössä tapahtui koko ryhmän kanssa aika ajoin ja lähimpien kollegoiden kanssa viikoittain. Henkilötiedot suojattiin kyselyssä siten että vastaajat vastasivat kyselyyn anonyyminä.

Tutkimusetiikka edellyttää tietosuojalainsäädännön noudattamista. Tutkijan tulee suojata tutkittavan henkilötiedot ja tiedot, joista tutkimuskohteen jäsenet voisi tunnistaa. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien yksityisyyttä kerätessään havaintoja. Henkilötietojen suojaamista tulee pohtia kyselylomakkeiden suunnittelussa, havaintojen kirjaamisessa ja tutkimusaineiston säilyttämisessä. Anonymiteetti turvataan tutkimuskohteen jäsenille tutkimuksen aikana, tutkimustekstissä sekä tutkimuksen ulkopuolella. Tutkija voi kohdata tutkimiaan ihmisiä toisissa asiayhteyksissä, jolloin tutkimuksen esiin nostamista tulee välttää, mikäli tutkittavan roolissa ollut ei itse sitä tee. (Vilka, 2018.)

Tässä kehittämistyössä tapahtui prosessin aikana muutos alkuperäiseen suunnitelmaan, sillä organisaatiossa oli samanaikaisesti muutakin kehitystyötä liittyen tiedolla johtamiseen. Tämä kehittämistyö liitettiin yhteen muun kehittämistoiminnan kanssa, tukemaan sitä. Näin ollen alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen ideointivaiheen jälkeistä työpajatyöskentelyä toteutui vain yksi kerta, suunnitellun kahden sijaan. Kehittämistyön tavoite pysyi kuitenkin päämääränä, vaikka prosessi matkan varrella muuttui.

Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellessa tulee huomioida sen luonne. Opinnäytetyö on kehittämistoimintaa, jossa kehittämistyön tavoite menee helposti tieteellisten vaatimusten edelle. Mahdolliset suunnanmuutokset kehittämisprosessin arviointikohdissa vievät myös luotettavuutta tieteellisestä näkökulmasta. Tällöin työtä voi lähteä ohjaamaan muut tiedonkeruumenetelmät, kuin tehty tutkimus. Opinnäytetyön kirjoittajan objektiivisuuden säilyttäminen on myös yksi kriittisen tarkastelun kohde tässä työssä, jossa tekijä kehittää samalla omaa työtään. (Toikko & Rantanen, 2009, 128.)

Tätä kehittämistyötä avustettiin tutkimuksella, joka toteutettiin sähköisenä kyselynä, avoimin vastauksin. Kyselyyn vastasi vain 62,5% lähijohtajista. Heikko vastausprosentti vie avustavalta tutkimukselta luotettavuutta. Isompi vastausprosentti olisi tuonut mukanaan luotettavampaa tietoa tiedolla johtamisen nykytilasta, haasteista ja lähijohtajien toiveista tiedolla johtamisen suhteen. Toisaalta tutkimus olisi voitu toteuttaa myös teemahaastatteluina, jolloin olisi saatu todennäköisesti suurempi osa lähijohtajista osallistumaan tutkimukseen.

Kehittämistyön aikana arvioitiin myös sitä tulisiko kysely lähettää vielä uudelleen ja edellyttää kaikilta lähijohtajilta siihen vastaamista koska kyseessä oli työhön liittyvä kehittäminen. Kehittämistyön aikataulussa pysymisen vuoksi päädyttiin kuitenkin siihen, että kyselyä ei lähetetä uudelleen. Heikko vastausprosentti heikensi myös lähijohtajien osallisuutta tässä kehittämistyössä. Osallisuuden tunteen puute voi vaikuttaa siihen, miten tiedolla johtamisen kehittämiseen sitoudutaan.

Kehittämistoiminnassa tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa ensisijaisesti sen käytettävyyttä kehittämistoiminnassa. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen vaikuttaa eri toimijoiden sitoutuneisuus. Aineiston, metodin ja tuotosten luotettavuuteen vaikuttavat sekä kehittäjien että toimijoiden sitoutuminen kehittämisprosessiin. Mikäli toimijat eivät osallistu prosessin kaikkiin vaiheisiin, virhemahdollisuus kasvaa. (Toikko & Rantanen, 2009, 121-124.)

Kehittämistoiminnan, usein rajalliset, aikaresurssit voivat viedä sijaa tieteellisyyden vaatimuksilta. Tieteellisten menetelmien lisäksi kehittämistoiminnassa voidaan käyttää myös muita tiedonkeruumenetelmiä, mikä vie raportilta luotettavuutta. Kehittäjällä on kuitenkin velvollisuus pyrkiä luotettaviin tuloksiin sekä välttämään virheellisiä tulkintoja. Kehittämistoiminnassa haasteeksi voi nousta myös objektiivisuuden säilyttäminen, erityisesti arviointivaiheessa. Kehittämistoiminnan prosessia voidaan pyrkiä mahdollisimman puolueettomasti, ottamatta kantaa epäonnistumisiin tai onnistumisiin tai ratkaisuiden hyvyteen tai huonouteen. Kehittämistoiminnan raportit kirjoitetaan usein haluttuja tuloksia sekä onnistumisia korostaen. Tämä vie osaltaan kehittämistoimintaa epäluotettavaan suuntaa. (Toikko & Rantanen, 2009, 127-128.)

Kehittämistyö tulee tehdä rehellisyyttä ja tarkkuutta noudattaen ja sitä tehtäessä tulee olla huolellinen. Kehittämistyön tulosten tulee olla hyödynnettävissä käytännössä. Työyhteisössä toteutettava kehittäminen eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siinä, että varsinaisiin tutkimuksiin tutkittavilta kysytään suostumus osallistumiseen, kun taas kehittämistyössä henkilöstön oletetaan osallistuvan kehittämiseen. Kehittämistyössä joudutaankin pohtimaan rajaa suostuttelun ja pakottamisen välillä. Kehittäjä sitoutuu toimeksiantajan käytänteisiin, asenteisiin ja arvoihin, jotta kehittämistyötä voidaan pitää rehellisenä. Eettisestä näkökulmasta kehittäjä tulee välttää plagiointia, toisten tutkijoiden, kehittäjien tai toimijoiden osuuksien vähättelyä, tulosten yleistämistä vailla kritiikkiä sekä harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia (Ojasalo, 2015, 48-49; Vilka, 2021.)

8.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisisideat

Kehittäminen on tehty yhteiskehittämisenä organisaation johtoryhmästä valikoituneiden jäsenten kanssa, lähijohtajien kyselyn pohjalta. Lähijohtajien tiedolla johtamisen mallia ja eri

osa-alueista tehtyjä tiedolla johtamisen kehiä voidaan hyödyntää tällä hetkellä organisaatiossa lähijohtajina työskentelevien työn tukemiseen. Lisäksi ne toimivat uusien rekrytoitavien lähijohtajien perehdytysmateriaaleina. Kehät on mahdollista sijoittaa myös osaksi organisaation vuosikelloa sillä esimerkiksi henkilöstökysely ja siitä seuraavat kehittämistoimet ovat jo osa vuosikelloa. Kehät auttavat lähijohtajia myös hahmottamaan tiedolla johtamisen prosessia niiden osa-alueiden kohdalla, joista ei tässä kehittämistyössä tehty omia kehiä. Kehät auttavat lähijohtajaa hahmottamaan missä organisaation ja oman yksikön arjen rakenteissa mitäkin tietoa jatko työstetään.

Implementoinnin näkökulmasta kehittämistyön tulokset tulisi jakaa kirjallisena ja kehittämistyön loppuvaiheeseen tulisi muutoinkin kiinnittää erityistä huomiota. Kehittämistyöllä tavoitellaan yleensä muutosta ja sen vuoksi resursseja olisi hyvä käyttää implementointivaiheeseen (Ojasalo ym. 2015, 25.)

Koko opinnäytetyö toimii lähijohtajille johdatuksena tiedolla johtamiseen. Onkin tärkeää, että työ esitetään organisaation laajennetussa johtoryhmässä ja että lähijohtajat saavat sen luettavakseen. Työ johdattaa myös johtoryhmän jäseniä tiedolla johtamiseen lähijohtajan näkökulmasta. Työssä on tuotu esiin suosituksia siitä mitä implementoinnissa tulisi huomioida.

Kehittämistyöhön koottuja osa-alueita ja niiden suhteen tiedolla johtamisen kehittymistä voidaan myös käyttää arvioidessa organisaation strategisten tavoitteiden täyttymistä. Kehittämistyössä esiin nostetuista osa-alueista osa vaati vielä lisäkehittämistä ennen kuin niiden tuloksia päästään mittaamaan ja lähijohtajat pääsevät analysoimaan tuloksia. Kehittämistyön avulla voidaan seurata myös näiden osa-alueiden kehittymistä.

Jatkossa organisaatiossa olisi hyvä lähteä pohtimaan millaista kaikenlaista ennakoivaa tiedolla johtamista lähijohtajan roolista käsin olisi hyvä tehdä. Miten pystyttäisi vaikuttamaan esimerkiksi käyttöasteen pysymiseen korkeana. Mitkä asiat vaikuttavat käyttöasteeseen ja miten lähijohtaja toimisi ennakoivan tiedon saatuaan. Eri mittaristojen ristiintaulukoinneista olisi myös hyötyä, niin liiketoiminnan kuin HR-analytiikan osalta.

Sosiaalialan toimijana erilaisten mittareiden lisäksi on tärkeää muistaa myös laadullinen tieto ja sen hyödyntäminen. Sekä käyttäjä-, että tilaaja-asiakkailta saatu tieto palveluista on tärkeää, kun kehitetään palvelujen laatua ja vaikuttavuutta. Organisaatiossa olisikin hyvä kehittää vielä laadullisen tiedon hyödyntämisen prosesseja. Käyttäjäasiakkailta saatu kokemuksellinen tieto on arvokasta, kun kehitetään työn vaikuttavuutta. Tilaaja-asiakkaiden tyytyväisyys palveluun ja heiltä saatu laadullinen tieto on taas suoraan suhteessa liiketoiminnalliseen menestymiseen. Kun kilpailu työntekijöistä on sosiaalialalla kovaa, tulee laadullinen tieto hyödyntää senkin vuoksi myös HR tiedolla johtamisessa. Tavoitekeskusteluista ja

couchingkeskusteluista saatu tieto ja sen avulla ennakoiminen voisi auttaa pidentämään työuria organisaatiossa. Toki lähtöhaastattelujen ja -kyselyiden tietojen systemaattinen hyödyntäminen auttaa organisaatiota oppimaan, mutta näiden työntekijöiden kohdalla ollaan ikään kuin jo myöhässä.

Jatkotutkimusaiheena voitaisi tutkia miten organisaation lähijohtajat ovat lähteneet hyödyntämään tiedolla johtamista työssään ja mitä hyötyjä he ovat kokeneet tiedolla johtamisesta. Voitaisi tutkia myös, miten lähijohtajien tiedolla johtaminen on vaikuttanut organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Lähteet

Atapattu, M.M. & Huybers, T. 2022. Motivational antecedents, employee engagement and knowledge management performance. *Journal of knowledge management*. Vol. 26 No. 3 2022. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa: DOI 10.1108/JKM-12-2020-0898

Colnar, S. & Dimovski, V. 2020. Knowledge management in social work: management support, incentives, knowledge implementation, and employee empowerment. *Economic and business review*. Vol 22. No.3. 2020. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa: <https://www.ebrjournal.net/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=home>

Choo, C. W. 1996. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, Vol. 16. No. 5.1996. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.saimia.fi/science/article/pii/0268401296000205?via%3Dihub>

Choo, C. W. 2000. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library Management*. Vol. 21. No.8. 2000. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/01435120010342770/full/html>

Choo, C. W. & Bontis, N. 2002. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.

Choo, C. W. & Rivadávia, C. 2010. Beyond te ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of knowledge management*. Vol.14 (4). 2010. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/13673271011059545/full/html>

DiClaudio, M. 2019. People analytics and the rise of HR: how data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center. *Strategic HR Review*. Vol. 18 No. 2, s 42-46. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2018-0096>

Gloet, M., Berrel, M. 2003. The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of knowledge management*. Vol.7 (1) 2003. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa DOI 10.1108/13673270310463635

Heikkinen, H. 2018. *Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat*. Teoksessa Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Heinonen, H., Wilén, L., Kallio, R. 2018. Missä mennään? Reflektio Toimiva lastensuojelu -suositusten toimeenpanosta. Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarja osa 1. Lastensuojelun uudistukset -liian pieniä tekoja? Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu, 3/2018. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Lastensuojelun-uudistukset-liian-pienia-tekoja.pdf>
- Heinonen, H., Sinko, P. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto.
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K., Jääskeläinen, A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: Käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Focus Localis 3/2020. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hujala, T. & Laihonen, H. 2021. Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review. Journal of knowledge management. Vol 25. NO. 11 2021. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa DOI 10.1108/JKM-11-2020-0813
- Hujala, T. & Laihonen, H. 2022. Knowledge management in a regional integrated health and social care system. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/1476-9018.htm>
- Hujala, T. & Laihonen, H. 2023. Knowledge Management for Integrated Health and Social Care: The Case of Keusote in Finland. Kuopio: University of Eastern Finland.
- Jalonen, H. 2015 Tiedolla johtamisen näyttämöt ja kulissit. Teoksessa, Virtanen, P, Stenvall, J, Rannisto P-H. (toim.). 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kauppi, M. Mäkelä, L. 2022. Työhyvinvointia pitää johtaa tiedon avulla – kiireestä ja muutoksista huolimatta. Työterveyslaitos. Viitattu 24.7.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyohyvinvointia-pitaa-johtaa-tiedon-avulla-kiireesta-ja-muutoksista-huolimatta>
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa, Knowledge Management in Health Care Organizations. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. 2014. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja. Helsinki: Sitra.

- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Viitattu 24.7.2023. Saatavissa <https://digitalia.xamk.fi/tijo>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V. & Sarigiannidis, L. 2023. Retaining talent in knowledge-intensive services: enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management. *Journal of knowledge management*. 2023-05, Vol.28 (2), 409-439. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa DOI 10.1108/JKM-03-2022-0174
- Laihonen, H. & Saranto, K. 2021. Tiedä ensin, johda sitten Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus: Helsinki.
- Lipponen, H., Hirvensalo, M. & Ilmanen, K. 2018. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta. *Työelämän tutkimus* vol 16 nro 3. Viitattu 13.8.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85233>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Olakivi, A., Van Aerschot, L., Mathew Puthenparambil, J. & Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? *Yhteiskuntapolitiikka* 86. Viitattu 13.8.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041510496>
- Oltra, V. 2005. Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of knowledge management*. Vol. 9 No. 4. 2005. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa DOI 10.1108/13673270510610341
- Paasivirta, A., Pitkänen, M. 2021. Lastensuojelun mahdollistajat. Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 5/2021. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/05/Lskl.-Lastensuojelun-mahdollistajat.pdf>
- Palvelujohtaja, Perhekuntoutuskeskus Lauste. 2023. Henkilökohtainen tiedoksianto 2.5.2023.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy.
- Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.). 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Vantaa: Tikkurilanpaino Oy.

- Rytilä, M. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Salovaara, S., Leinonen, J. & Silén, M. 2021. Barriers to the utilisation of data gathered through information systems in the management of social welfare organisations. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 2021, Vol.13 (4). Viitattu 18.2.2024. Saatavissa DOI: <https://doi.org/10.23996/fjhw.109930>
- Salovaara, S., Silén, M., Surakka, A., Lääveri, T. 2023. Tietojärjestelmät ja sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen. Focus Localis 2/2023. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122193>
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent.
- Sinervo, L-M. & Jäntti, A. 2020. Pääkirjoitus. Focus Localis 3/2020. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 28.7.2023. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keka ry. Kepan raporttisarja 103. Helsinki: Miktor.
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. 2016. Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla opas. Viitattu 24.7.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla>

- 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.
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon tutkimus 2/2020, 120-139. Viitattu 18.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98085>
- Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineiston keruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valo, J. 2022. Hyvinvointialueiden uusi aika alkaa tiedolla johtaen. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa <https://stm.fi/-/16650278/hyvinvointialueiden-uusi-aika-alkaa-tiedolla-johtaen>
- Vesiluoma, S. 2012. Strategiaskenaarioista tiedolla johtamisen linjauksiin. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 2012-06, Vol.4 (2), 116-123. Viitattu 18.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/finjehew/article/view/6555>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019 Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wang, Y. & Byrd, T. A. 2017. Business analytics-enabled decision-making effectiveness through knowledge absorptive capacity in health care. Journal of knowledge management. Vol. 21 No. 3. 2017, 517-539. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2015-0301/full/html>

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Saatekirje

Teen opinnäytetyötä YAMK opintoihin LABiin. Opinnäytetyöni aiheena on luoda meille Lausteelle, lähijohtajille tiedolla johtamisen malli. Tiedolla johtamisen mallin ajatuksena on lähijohtajan työn sujuvoittaminen ja sen on tarkoitus tuoda tukea esimerkiksi päätöksentekoon.

Tämän, lähijohtajille suunnatun, kyselyn tarkoituksena on taustoittaa tiedolla johtamisen nykytilaa Lausteella, lähijohtajan roolista käsin. Kysely on webropol-kysely ja siihen vastataan anonymisti. Vastauksia säilytetään opinnäytetyön prosessin ajan, 2024 toukokuuhun saakka, jonka jälkeen ne tuhoetaan.

Toivon, että teiltä liikenee hetki aikaa asian äärelle pysähtymiseen ja kyselyn täyttämiseen, jotta kaikkien ääni tulisi kuulluksi tässä kehittämistyössä. Aikaa kyselyn täyttämiseen menee noin 10- 20 minuuttia. Vastausaikaa kyselyyn on viikko.

Sosiaali- ja terveysministeriö kuvaa tiedolla johtamista seuraavasti:

”Tiedolla johtamisella tarkoitetaan ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Päätöksenteossa käytettävä tieto on kerätty menneisyydessä. Käsitteellä tarkoitetaan myös kaikkia rutiineja ja toimenpiteitä, jotka tähtäävät järkipäiseen päätöksentekoon.

Ydinajatus on se, että kerätyn tiedon perusteella pystytään ennakoimaan eri toimenpiteiden ja tapahtumien syy-seuraussuhteita ja vaikutusta tulevaisuudessa. Parhaimmillaan tieto muuttuu tietämykseksi. Tiedolla johtaminen auttaa kehittämään toimintaa ja kohdentamaan voimavaroja sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty.”

Terveisin,

Eeva-Stiina Hatakka

Liite 2. Kyselylomake

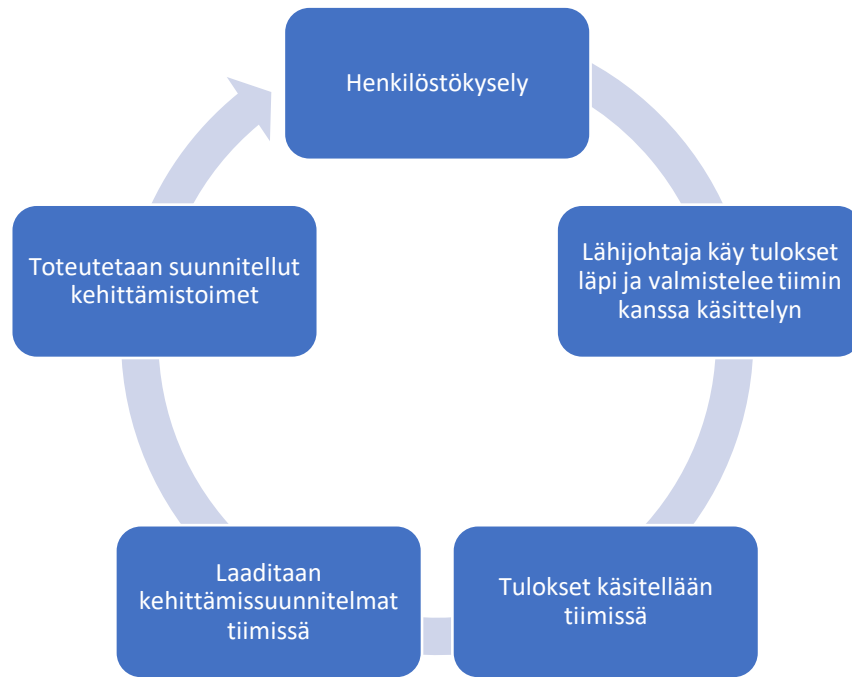
Kysely lähijohtajille Perhekuntoutuskeskus Lauste

Tiedolla johtaminen lähijohtajan roolista

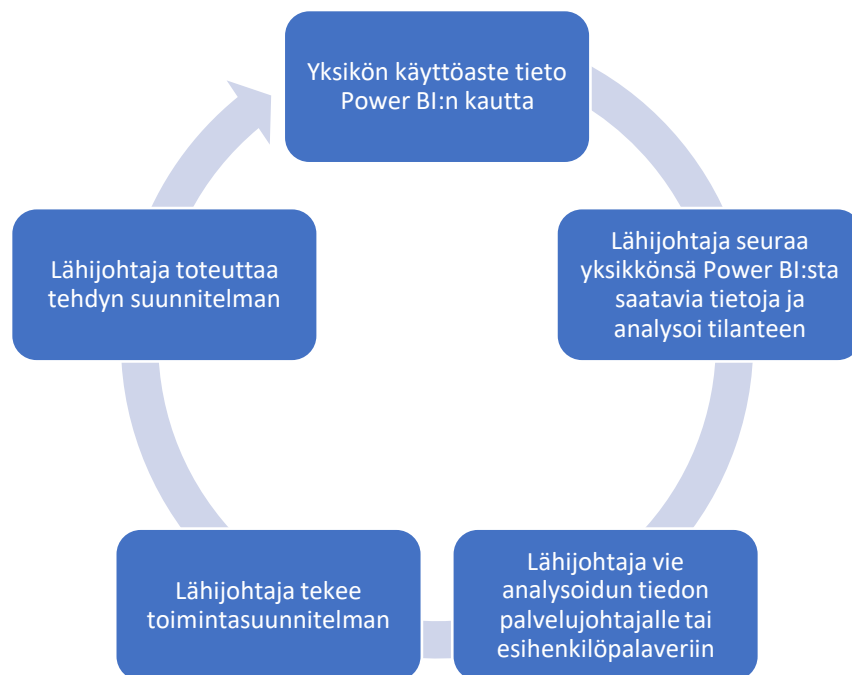
1. Millaisissa asioissa tällä hetkellä hyödynnät tietoa johtamistyössäsi? (mitä tietoa kerätään ja miten hyödynnetään).
2. Millaisia käytäntöjä on jo luotuna lähijohtajille tiedolla johtamiseen?
3. Mitkä asiat koet haasteiksi tiedolla johtamisessa omasta roolistasi käsin?
4. Miten toivot, että tiedolla johtamista voisi tulevaisuudessa hyödyntää lähijohtajan työssä?

Liite 3. Tiedolla johtamisen kehät

Henkilöstökysely

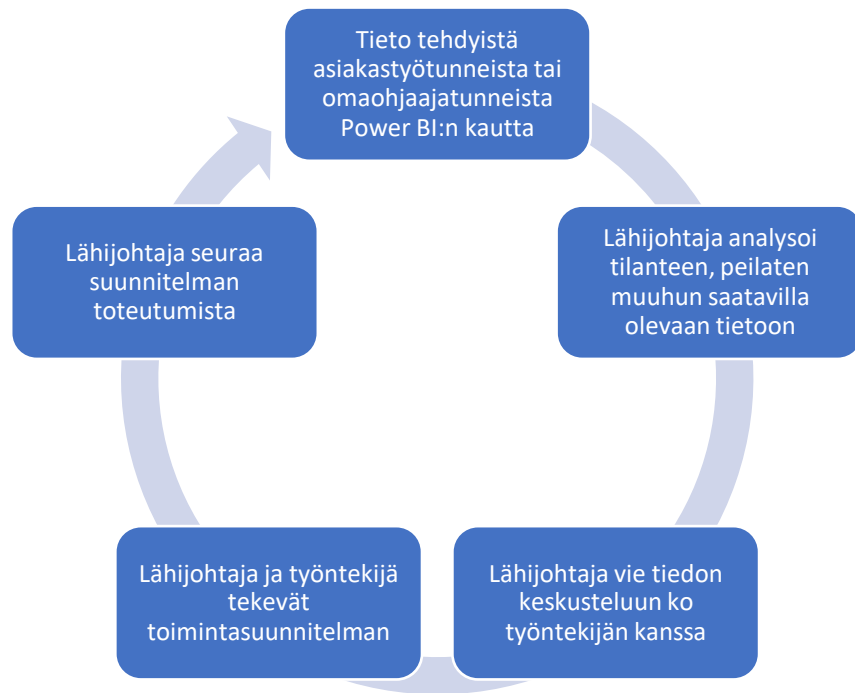


Yksikön käyttöaste

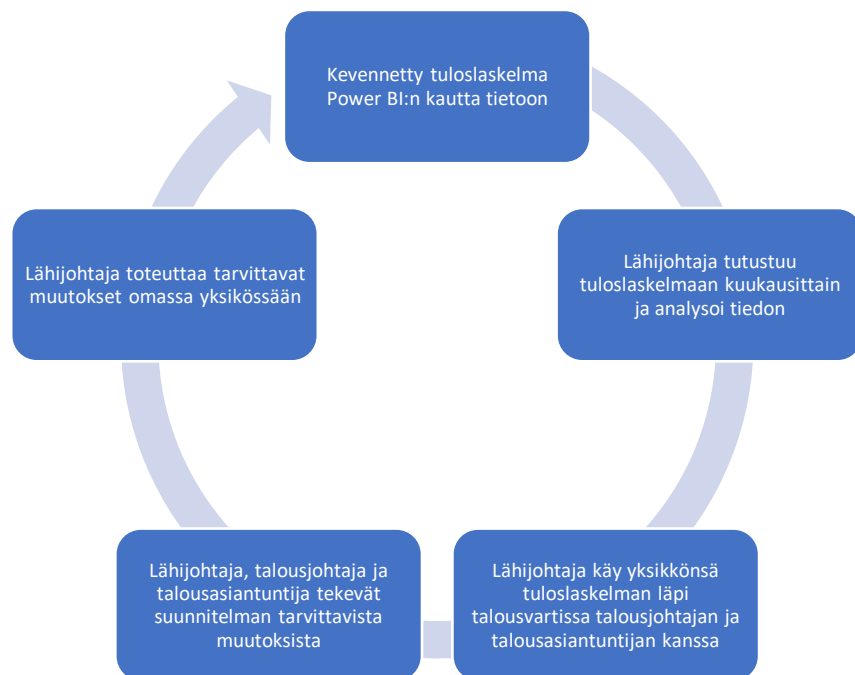


Liite 3. Tiedolla johtamisen kehät

Tehdyt asiakastyötunnit/ omaohjaajatunnit

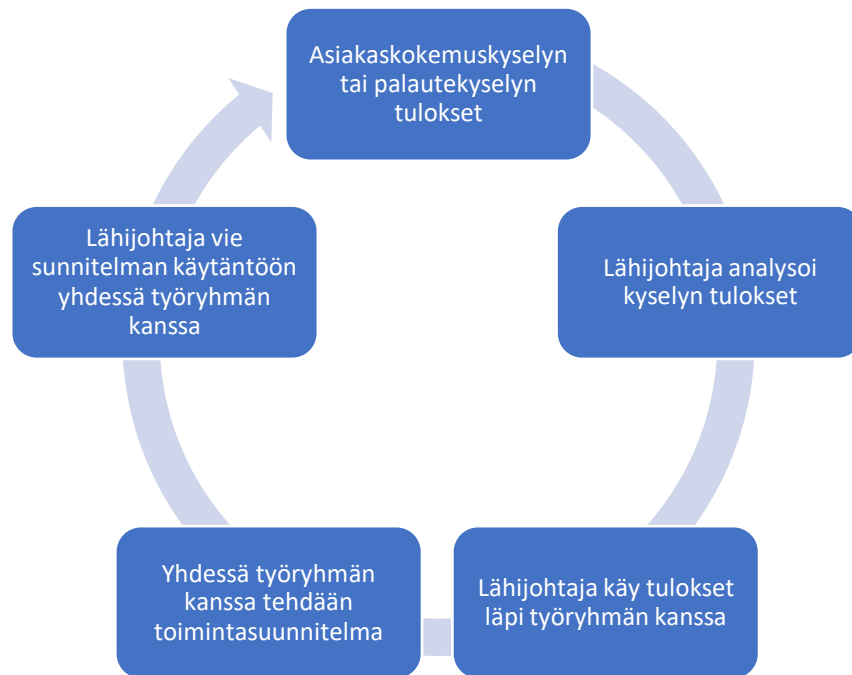


Yksikön talous

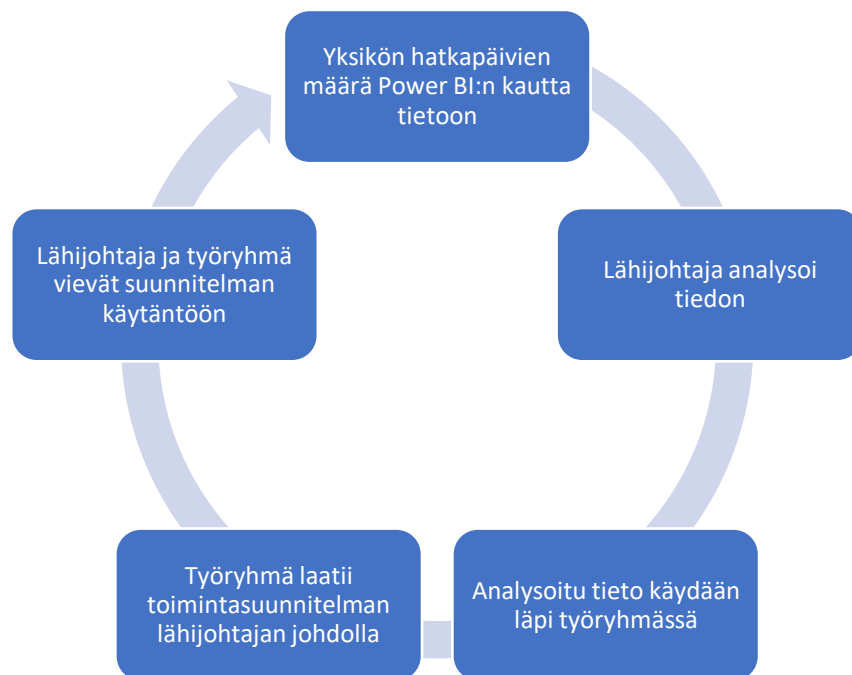


Liite 3. Tiedolla johtamisen kehät

Asiakaskokemus

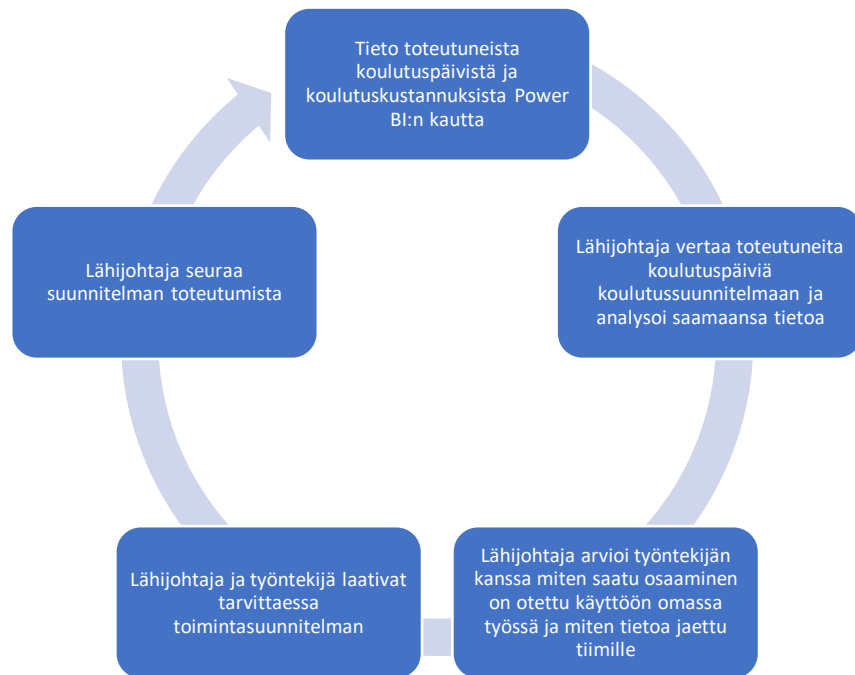


Yksikön hatkapäivät

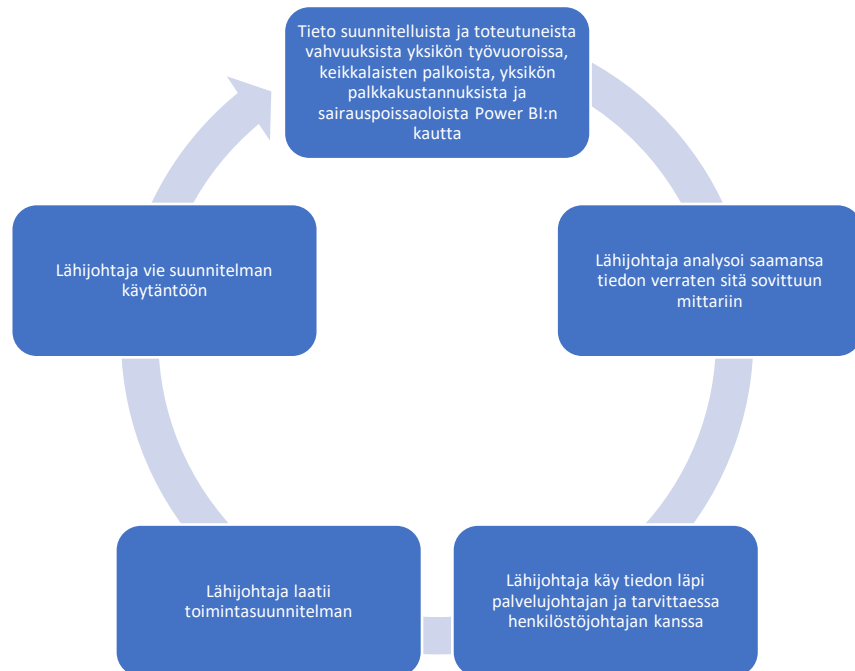


Liite 3. Tiedolla johtamisen kehät

Koulutukset



Vahvuudet vuoroissa, palkkakustannukset, sairauspoissaolot



Liite 3. Tiedolla johtamisen kehät

Sairauspoissaolot

