



Jenni Kokkonen

Prosessijohtaminen terveydenhuollossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

14.5.2024

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Jenni Kokkonen
Otsikko:	Prosessijohtaminen terveydenhuollossa
Sivumäärä:	26 sivua + 2 liitettä
Aika:	14.5.2024
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Antti Niemi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä on prosessijohtaminen terveydenhuollon alalla. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena käyttäen scoping-review menetelmää.

Tutkimusta varten tehty tiedonhaku toteutettiin keväällä 2024. Tiedonhaku tehtiin ProQuest, Emerald Insight, ScienceDirect, Taylor & Francis Online ja MEDLINE tietokannoista. Tiedonhaussa käytettiin tutkimussuunnitelmassa ennalta määritelty sisäänotto ja poissulku kriteereitä. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui kymmenen kansanvälistä tutkimusta liittyen prosessijohtamiseen terveydenhuollon alalla. Valikoidun aineisto laatu arviointiin käyttäen Hawkerin laadunarviointikriteereitä.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitu aineisto analysointiin aineistolähtöisesti. Tulokset ja kautuivat kolmeen kategoriaan, prosessinhallintataitoihin, teknologian rooliin ja kulttuurin sekä henkilöstön johtamiseen. Toimiakseen prosessijohtaminen vaatii tiedot prosessien hallitsemiseksi ja samanaikaisesti ymmärryksen terveydenhuollon alan ominaispiirteistä ja erityishaasteista. Alaa vahvasti säännöstelevät lait ja säädökset, asiakkaan rooli ja prosessien monimutkaisuus tekevät prosessijohtamisesta haastavaa, mutta hyvin tärkeää kustannustehokkaan toiminnan takaamiseksi. Teknologian merkitys prosessijohtamisessa nousi tuloksista vahvasti esiin ja valikoiduissa tutkimuksissa esiteltiin uusimpia innovaatioita teknologian hyödyntämisestä terveydenhuollon prosessien kehittämisessä ja niiden hallinnassa. Tärkeänä näkökulmana tuloksista nousi esiin organisaatiokulttuurin ja henkilöstön prosessorientoitumisen sekä prosessilähtöisen ajatusmallin sisäistämisen merkitys liiketoiminnan menestystekijöinä.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset antavat hyvän läpileikkauksen siihen mistä prosessijohtaminen muodostuu ja miten se ilmenee terveydenhuollon alalla. Tuloksien perusteella on myös nähtävissä jatkotutkimusaiheita esimerkiksi prosessijohtamisen teknisen osaamisen tiimoilta.

Avainsanat: Prosessijohtaminen, terveydenhuolto

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Jenni Kokkonen
Title: Process management in healthcare
Number of Pages: 26 pages + 2 appendices
Date: 14 May 2024

Degree: Master of Health Care
Degree Programme: Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructor(s): Antti Niemi, Principal Lecturer

The purpose of this thesis is to explain what process management is in the health care sector. The research was conducted as a literature review using the scoping-review-method.

A data search for the study was conducted in the spring of 2024 using Pro-Quest, Emerald Insight, ScienceDirect, Taylor & Francis Online and MEDLINE databases. The data search used the inclusion and exclusion criteria predefined in the study design. Ten international studies related to process management in healthcare were selected for the literature review. The selected data were quality assessed using Hawker's quality assessment criteria.

The data selected for the literature review were analysed using a data-driven approach. The results were divided into three categories, process management skills, the role of technology and culture, and human resource management. To be effective, process management requires the knowledge to manage processes and, at the same time, an understanding of the characteristics and specific challenges of the healthcare industry. The highly regulated nature of the sector, the role of the customer and the complexity of processes make process management challenging but essential to ensure cost-effective performance. The importance of technology in process management emerged strongly from the results and selected studies presented the latest innovations in the use of technology to develop and manage healthcare processes. An important aspect that emerged from the results was the importance of organisational culture and process orientation of staff and the internalisation of process-oriented thinking as business success factors.

The results of the literature review provide a good overview of what process orientation is and how it manifests itself in the healthcare sector. The results also suggest areas for further research, for example on the technical competence of process management.

Keywords: Process management, healthcare

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tietoperusta	2
2.1	Johtaminen terveydenhuollon alalla	2
2.2	Prosessijohtaminen	4
2.2.1	Prosessiajattelun edellytykset	4
2.2.2	Asiakaslähtöisyyden merkitys	5
2.2.3	Prosessijohtamisen erityispiirteitä	6
2.3	Aiempiä tutkimuksia prosessijohtamisesta terveydenhuollon alalla	7
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	8
4	Kirjallisuuskatsaus	9
4.1	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	10
4.2	Aineiston keruu ja tietokannat	11
4.3	Aineiston laadun arviointi	13
4.4	Valikoidut julkaisut	14
4.5	Aineiston analyysi	14
5	Tulokset	16
5.1	Prosessihallinta	17
5.2	Teknologia	19
5.3	Kulttuuri ja henkilöstö	20
6	Pohdinta	22
6.1	Tulosten pohdinta	22
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	23
6.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	24
	Lähteet	26
	Liitteet	
	Liite 1. Liitetaulukko valituista tutkimuksista	
	Liite 2. Aineiston laadunarviointi Hawker-menetelmällä	

1 Johdanto

Terveydenhuolto on yksi niistä aloista, joilla tehokas ja laadukas toiminta on elintärkeää. Potilasturvallisuus, hoitotulokset ja kustannustehokkuus ovat keskeisiä tavoitteita terveydenhuollossa ja näiden saavuttaminen edellyttää tehokkaiden ja hyvin hallittujen prosessien käyttöönottoa. Prosessijohtamisen käsite on noussut esiin yhtenä ratkaisuna terveydenhuollon haasteisiin ja se tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan toiminnan parantamiseen ja potilaiden hoitokokemuksen tehostamiseen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään prosessijohtamisen merkitykseen ja soveltamiseen terveydenhuollossa. Terveydenhuollon prosessit, kuten potilashoito, lääkejakelu ja potilasrekisteröinti, ovat monimutkaisia ja niihin liittyy usein erilaisia toimijoita, vaiheita ja sääntöjä. Prosessijohtamisen avulla pyritään järjestämään nämä toiminnot tehokkaasti, parantamaan kommunikaatiota ja yhteistyötä sekä optimoimaan resurssien käyttöä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää mitä prosessijohtaminen on terveydenhuollossa. Opinnäytetyössä tarkastellaan ensiksi prosessijohtamisen käsitettä ja tietopohjaa sekä johtamista terveydenhuollossa. Opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Vastauksia tutkimuskysymykseen on etsitty kirjallisuuskatsauksen scoping-review menetelmän avulla.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

Johtamisteoriat ovat muuttunut ajanjaksojen mukaan vuosisatoja. Ajanjakson mukaan eri teorioiden luojat ovat olleet luomassa oman aikansa johtamistrendinä. Trendit ovat vaihdelleet historian havinan fyysisten ominaisuuksien kautta tämän päivän valmentavaan johtamiseen. (Juuti 2019.) Klassiset johtamisteoriat pohjautuvat persoonattoon, kurinalaiseen ja tehokuuteen keskittyvään johtamiskäsitykseen. Taylorismi edustaa klassista hierarkiaan perustavaa johtamismenetelmää, jossa johtajan rooli on työn suunnittelu, valvominen ja tehokkuuden maksimointi. (Evans & Holmes 2013: 23.) Henkilöstöjohtaminen lähestyy johtamista ja tehokkuuden saavuttamista hyvin erilaisesta näkökulmasta. Henkilöstöön keskittyvä johtaminen keskittyy henkilöstön kykyihin ja kehittämiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2021: 15.) Tämän päivän näkemykset johtamisesta keskittyvät juurikin työntekijöihin ja kunkin osaamiseen hyödyntämiseen. Työntekijöiden motivointi, arvomaailman merkitys, yksilöllisyys ja vuorovaikutus ovat asioita, joita johtajissa arvostetaan tänä päivänä. (Taajamaa 2021.)

Johtamisteoriat ovat pohjautuneet pitkään kokemukseräiseen tietoon, mutta viimeisen sadan vuoden aikana mukana on ollut myös tieteellistä tutkimusta teorioiden tukena. Johtamisen tutkiminen on haastavaa ja tuloksiin vaikuttaa aina tutkijan näkökanta, omat arvot ja vallitseva yhteiskunnallinen tilanne. (Viitala & Jylhä 2019: 10.)

2.1 Johtaminen terveydenhuollon alalla

Sote-uudistuksen tavoitteena on taata kaikille yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveysterveystoimet. Tavoitteisiin kuuluu myös palveluiden saatavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen. Uusien hyvinvointialueiden myötä muutokset toimintaan ja organisaatorakenteeseen ovat olleet merkittäviä ja näin johtamismallit ovat vaatineet myös muutoksia. (STM). Isossa mittakaavassa tarve johtamismallien uudistuksille on liian vähän esillä. Sote-uudistuksen kaltainen ennennäkemättömän iso uudistus vaatii johtamiselta jokaisella tasolla todella paljon. Sote-uudistuksen tuoma uusi hallinnollinen rakenne ei yksinään takaa toiminnan eheyttä ja tavoitteiden saavuttamista. Uusi hallintomalli ei sellaisenaan helpota johtamista. Uuden mallin myötä on keskityttävä riskientuntemukseen, niiden hallintaan ja henkilöstön tukemiseen muutoksissa. (Lehtonen ym. 2023: 62.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon alan johtamisessa on paljon piirteitä, joita ei muilta liiketoiminnan aloilta löydy. Tällä alalla palvelut kytkeytyvät asiakkaiden terveyteen ja perusoikeuksiin. Tämä tuo työhön aivan omanlaisen arvomaailman sekä niiden näkyvyyden jokapäiväisessä työssä. Julkisen sektorin johtamiseen tuo vielä omat erityispiirteensä se, että perinteinen kysynnän ja tarjonnan laki ei päde tällä sektorilla. Julkisella sektorilla budjetin määrittämät resurssit eivät rajaa asiakasmäärää, koska hoito on jokaiselle tarvitsevalla tarjottava. Sote-alan johtajat toimivat myös tarkkojen lainsäädäntöjen kanssa, tämä rajaa johdon päätäntävaltaa hyvin paljon verrattuna muihin liiketoiminnanaloihin. (Lehtonen ym. 2023: 23.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sote-ala on tällä hetkellä erittäin haasteellinen ja vellova työvoimapula haastaa johtajia tällä saralla hyvinkin paljon. Lisähaastetta johtamiseen tuovat uudistuvat toimintaympäristöt ja moniammatilliset työyhteisöt. (Syväjärvi 2016: 11.) Työhyvinvoinnilla on tutkitusti vaikutusta henkilökunnan sitoutuneisuuteen sekä palveluiden laatuun. Alalla vallitseva perinteinen työkuultuuri voi henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi vaikuttaa myös potilasturvallisuuteen. (Lehtonen ym. 2023: 24.) Henkilöstöjohtamiseen oman lisän tuo myös työntekijöiden jakautuminen usealle työnantajalle. Alalla on yleistä, että työntekijä voi työskennellä useamman työnantajan palveluksessa. Tämä ei ole työnantajan näkökulmasta ihanteellinen tilanne, onhan tavoitteena kuitenkin sitoutuneet ja lojaalit työntekijät. Pitkittynyt työvoimapula on kuitenkin ajanut alan toimijat joustamaan ja sivutyöolupien hyväksyminen on ollut väistämätöntä. (Lehtonen ym. 2023: 55-56)

Tiedolla johtaminen on ollut sosiaali- ja terveydenhuollon alalla trendinä pitkään. Alan juurtunut hierarkkinen rakenne ovat olleet omiaan vankalle jalansijalle tiedolla johtamiselle. (Syväjärvi 2016: 187.) Tiedolla johtamiseen kuuluu niin tiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen. Tietoa voidaan käyttää johtamisen tukena niin strategisessa kuin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tämänkin osalta kehitystä on tapahtunut paljon ja tapahtuu koko ajan. Sote-uudistus itsessään on muuttanut tiedolla johtamisen merkitystä ja kehityksen myötä muuttuva tietotuotanto tuo tähän ihan oman puolensa. Tiedon saanti, analysointi ja raportointi tulee kehittymään harppauksin, kun tekoälyn hyödyntäminen kehittyi lähivuosina. (Valo, 2022.) Jatkuvasti lisääntyvä tiedon määrä haastaa johtamista, sillä tarvittavan tiedon tunnistaminen ja tarkoituksenmukainen hyödyntäminen voi olla hankalaa yltäkyläisessä tietotulvassa. Tiedon määrä ei takaa, että käytettävissä olisi ajantasaisen ja tarpeellinen tieto. Yleisesti sote-alalla pidetään ongelmana ajantasaisen ja relevantin tiedon saatavuutta ja luotettavuutta. Tämä luo haasteita niin johtamiseen kuin päätöksentekoonkin. (Syväjärvi 2016: 188.)

2.2 Prosessijohtaminen

Karkeasti kaikki johtamisen tyylit pyrkivät samoihin tavoitteisiin; asiakkaiden tyytyväisyyteen, tuottavuuteen, motivoituneeseen ja tehokkaaseen henkilöstöön sekä hyvään taloudelliseen tulokseen. Pohjimmiltaan prosessijohtaminen on toiminnan kehittämistä tehokkaammaksi. (Laamanen & Tinnilä 2009: 6.) Prosessijohtamisen perustana on ajatus, että asiakkaalle luodaan arvoa tiettyjen toimintojen kautta. Nämä toiminnot luovat prosessin. (Berman 2014: 16.) Toimiakseen tämä arvoa luova prosessi vaatii johtamista. Prosessijohtamisen käsitteet kirjassa kuvataan oivaltavalla tavalla prosessijohtamisen olevan työntekijöiden potentiaalin valjastamista uusien ja parempien palveluiden kehittämiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009: 17.)

2.2.1 Prosessiajattelun edellytykset

Petri Virtasen ja Mikko Wennbergin kirjassa Prosessijohtaminen julkishallinnossa avaa mielenkiintoisella tavalla mitä edellytyksiä onnistuneeseen prosessikehittämiseen tarvitaan. Kirjassa tärkeäksi seikaksi prosessilähtöisen ajattelumallin kehittämisessä olevan organisatorinen rohkeus. Tämä kuvaa oivaltavalla tavalla prosessiajatteluun kuuluvaa muutosta ja rohkeutta luopua vanhoista tutuista toimintatavoista. Organisaatioiden on käynnistettävä muutos vision ja strategian kautta. Näiden tulee olla selkeitä koko organisaatiolle. (Virtanen & Wennberg 2005: 75.) Organisaation strategia määrittää tavoitteet, joiden perusteella prosesseja lähdetään kehittämään. Kehitettävät prosessit sen sijaan määrittävät minkälaisia resursseja näiden tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan. Prosessien kautta resurssit valjastetaan strategian määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseen. (Pomffyova 2010: 4.)

Edellytyksenä prosessijohtamiselle ja sen kautta liiketoiminnan kehittämiseksi on organisaation avainprosessien tunnistaminen, niiden kuvaaminen ja kehittäminen. Prosessin muodostavat toiminnot on tärkeää pystyä mallintamaan, jotta prosesseja voidaan aidosti ymmärtää ja sitä kautta myös kehittää. (Tuominen & Laamanen 2022: 17.) Prosessien mallintamisessa tulisi huomioida mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Asiakaskeskeisenä toimintamallina prosessin tulisi alkaa sekä päättyä asiakkaaseen. Tämän huomioiminen on tärkeää aidon asiakaslähtöisen toiminnan kannalta, mikä on kokonaisuudessaan prosessiajattelun kulmakivenä. (Laamanen 2002: 52.) Pelkkä prosessien tunnistaminen ja mallintaminen ei kuitenkaan riitä. Toimiakseen prosesseja tulee seurata, mitata ja kehittää jatkuvasti. (Berman 2014: 12.)

Prosessit voidaan luokitella ydin- ja tukiprosesseiksi. Liiketoiminnan kannalta keskeiset ja tulovirran luovat sekä asiakkaalle arvon luovat toiminnot muodostavat ydinprosessit. Nämä prosessit luovat asiakaskokemuksen. (Kiiskinen ym. 2002: 28.) Ydinprosessit voivat olla monimutkaisia ja pitkiä toimintaketjuja. Tämä tekee ydinprosesseista vaikeita monelta kantilta, niin mallintamisen, kehittämisen kuin johtamisenkin kannalta. Ydinprosessien kehittäminen vaatii tuekseen tukiprosesseja. Tukiprosessien avulla voidaan lisätä ja tukea ydinprosessien toimivuutta sekä kehittää niitä luoden asiakkaille lisäarvoa. (Vuotilainen ym. 2001: 137.) Kirjassa Johda liiketoimintaa prosessien verkossa kuvataan hyvin prosessien luokitteluun liittyvää sudenkuoppaa. Liika luokittelu voi viedä prosessiajattelua väärään suuntaan ja estää osastorajat ylittävää ajattelua. Kun prosessiajattelu ja sen mukainen toiminta on sisäistetty, voidaan luokittelu minioida ja keskittyä niiden selkeään mallintamiseen. (Laamanen 2002: 54.)

Prosessikartat ovat prosessijohtamisen ytimessä ja näiden avulla on tarkoitus kuvata miten tuote tai palvelu tuotetaan. Karttoihin on tärkeää ottaa mukaan myös asiakkaan rooli. Tämä helpottaa sekä asiakkaan että työntekijöiden käsitystä asiakkaan merkityksestä ja roolista. (Laamanen 2002: 60.)

2.2.2 Asiakaslähtöisyyden merkitys

Yritysten menestyksen takana ovat tyytyväiset asiakkaat ja asiakaskokemusten takana ovat juurikin organisaation prosessit. Taloudellinen menestys rakentuu siitä miten ja kuinka kustannustehokkaasti asiakkaan odotukset ja tarpeet täytetään. (Damij & Damij 2014: 15.) Tätä menestystä ei ole, mikäli koko asiakaskokemuksen muodostavat prosessit eivät toimi. Tähän kokonaisuuteen kuuluu yleensä paljon eri prosesseja, markkinoinnista myyntiin, toimitukseen ja tuotekehitykseen saakka. Tämä kertoo hyvin myös prosessien luonteesta, ne ylittävät niin osasto- kuin yritysrajatkin. (Tuominen ja Laamanen 2022: 15.) Asiakkaat vaikuttavat asiakaskokemuksen merkityksen myötä myös johtamiseen, kun asiaa tarkastellaan prosessien kautta. Asiakkaat ovat tärkeässä roolissa prosessijohtamisen tavoitteissa. Tavoitteena on pystyä tarjoamaan koko ajan parempaa ja asiakkaille arvokkaampaa palvelua nopealla ja joustavalla otteella. (Tuominen ja Laamanen 2022: 7.)

Aidosti asiakaslähtöisesti toimiva yritys on tänä päivänä organisaatioltaan matala, jossa on mahdollisimman vähän niin sanottuja sisäisiä raja-aitoja. Kilpailuetuna asiakaslähtöisyys vaatii nopeaa reagointikykyä. Tätä tukee matala organisaatio, jossa tieto kulkee avoimesti, työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvuuteen ja johtaminen painottuu valmentavaan otteeseen. (Hannus 2003: 55-56.)

Viimeisten vuosikymmenten aikaan markkinat ovat muuttuneet kauttaaltaan niin merkittävästi ja myös kuluttajan rooli on muuttunut. Tiedonkulku ja saatavuus ovat tänä päivänä ylitsepursuavaa ja miltei kaikilla toimialoilla tarjonta on laajaa. Tämä on kokonaisuudessaan luonut kuluttajille valtavan vapauden tunteen ja valintoja voi tehdä juuri omien halujen ja tarpeiden mukaan sitoutumatta mihinkään. Tarjonnan laajuus tuottaa myös valinnanvaikeutta ja päätöksiä hankinnoista voi olla vaikeaa tehdä. Palveluntarjoajien puolelta asiakkaan sitouttaminen onkin siis entistä hankalampaa ja asiakaskokemus on noussut erittäin suureen arvoon. Julkisen sektorin palveluiden osalta saatetaan helposti ajatella niiden olevan niin sanottuja pakollisia palveluita, joissa asiakaskokemuksella ei ole suurta merkitystä. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan vaatimus hyvästä palvelusta on olemassa vaikka valinnanvaraa ei olisikaan. (Laamanen 2003: 12.)

2.2.3 Prosessijohtamisen erityispiirteitä

Prosessijohtaminen on tuonut mukanaan paljon uusia ja erilaisia näkökulmia johtamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen asiakasperspektiivin lisäksi. Johtamisessa on pitkään painotettu yksilöitä ja tehokkuuteen pyritty yksilötason tavoitteilla. Prosessijohtamisessa tulee sen luonteen vuoksi panostaa yhteistyöhön läpi koko organisaation. (Laamanen 2002: 54.) Tiimityöskentely ja vuorovaikutus ovat isossa roolissa niin tavoiteltavan arvontuotannon osalta, kuin prosessin tehokkuuteen. Vuorovaikutuksen merkitys prosessin onnistumiselle on yhtä merkittävä kuin yksittäisten prosessiin kuuluvien toimintojen toteutuminen. (Ould 2005: 31.) Osaavien työntekijöiden löytyminen ja sitouttaminen ovat nykypäivänä iso haaste. Työntekijöiden halu päästä vaikuttamaan ja kehittämään omaan työhönsä ja työympäristöönsä on lisääntynyt merkittävästi. Prosessiajattelun juurruttaminen ja hyödyntäminen ovat omiaan luomaan vaikuttamismahdollisuuksia työyhteisöihin. Toimintamallin tavoitteena on edistää itseohjautuvuutta ja luoda pohja jatkuvalla kehitykselle. Pitkällä tähtäimellä onnistuneella prosessijohtamisella luodaan työympäristö, jossa kehitystä tapahtuu työntekijälähtöisesti. Tämä antaa mahdollisuuden nopeisiin ja joustaviin muutoksiin ilman turhaa byrokratiaa. (Laamanen 2002: 54).

Prosessijohtamisen erityispiirteenä onkin se, että tässä tarkoitus on ohjata työntekijät tekemään asiat eri tavalla, ei ohjata työntekijöitä tekemään enemmän. (Laamanen & Tinnilä 2009: 12.) Tästä syystä prosessijohtaminen linkittyy hyvin vahvasti myös muutostojohtamiseen. Toiminnan kehittäminen prosessien kautta vaatii aina muutosta aiem-

paan toimintaan ja näin myös muutosjohtamista. Johtajien panos toimivaan ja tehokkaaseen toiminnan kehittymiseen tarvitaan prosessi- ja muutosjohtamisen saralla. (Laamanen & Tinnilä 2009: 39-41.)

Prosessijohtamiseen kuuluu myös omat riskinsä. Huonosti organisoitu prosessityöskentely saattaa ajaa työyhteisön tilanteeseen, jossa vastuunjako on epäselvää ja päätöksenteko mutkistuu. Prosessien monimuotoisuus ja yli osastorajojen menevä luonne voivat vastuunjaon lisäksi vaikuttaa myös tulosvastuun epäselvyyksiin. Tämä on omiaan ajamaan prosessityöskentelyn sen alkuperäistä tavoitetta vastaan. Huonolla prosessiajattelun juurruttamisella resurssit saattavat ajautua yksinomaan sisäisten epäselvyyksien ratkomiseen ja fokus asiakaslähtöisestä ajattelusta katoaa täysin. (Karlöf & Lövingsson 2004: 201.)

2.3 Aiempia tutkimuksia prosessijohtamisesta terveydenhuollon alalla

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella on ollut vuosina 2020-2023 Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus hanke. Hankkeen tavoitteena on ollut kehittää palveluiden saatavuutta sekä oikea-aikaisuutta, parantaa tiedolla johtamista sekä sotokeskuksen veto-voimaisuutta. Ennaltaehkäisy ja ennakointi olivat myös vahvasti hankkeen tavoitteissa mukana. Hanke tuki uuden hyvinvointialueen strategiaa ja kehittämistyössä keskittyttiin prosessien ja toimintatapojen muutoksiin. Hankkeen myötä tehtiin monia palveluketju-kuvauksia niin sosiaalihuollon, perhetyön kuin mielenterveydenkin palveluihin. Tuloksien mukaan hyvissä ajoin aloitettu kehittämistyö luo vankan pohjan uuteen organisaatiomuotoon siirtyessä ja helpottaa uusien toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin sisäistämistä ja yhteensovittamista. Hankkeen myötä yhteistyö eri osastojen ja toimialojen kanssa oli omiaan rakentamaan hyvää ja yhteisöllistä kulttuuria uuden hyvinvointialueen käynnistyessä. Hankkeen aikana saavutettujen lupaavien tulosten pysymisen ja jatkokehityksen takaamiseksi hanketyöntekijöille nimettiin vastinparit palveluiden tuotannon parissa työskentelevistä työntekijöistä. Tällä pyritään takaamaan uusien toimintatapojen ja prosessien juurruttaminen osaksi uudistunutta organisaatiota. (Fast ym. 2024.)

Laatujohtamiseen pureudutaan aivan tuoreessa YAMK-tason opinnäytetyössä. Joanna Robsonin (2024) opinnäytetyö Laadunvarmentaminen uusissa terveydenhuollon yksiköissä kartoittaa laatutyöskentelyn vaikutuksia, merkitystä ja johtamisen roolia osana kokonaisuutta. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin strategiatyön merkitys onnistuneen laatutyöskentelyn perustana. Hyvin jalkautettu strategia ja selkeästi määritetyt tavoit-

teet yhdessä auttavat henkilöstöä sitoutumaan laatutyöskentelyyn. Laadun ylläpitämisen pohjana pidettiin selkeitä prosesseja, niiden tavoitteita ja seuranta. (Robson 2024: 34-35.) Tutkimuksessa keskityttiin uusien yksiköiden käyttöönottoon ja laatutyöskentelyn rakentamiseen. Tuloksissa nousi esiin tärkeänä näkökulmana organisaatiokulttuurin rakentaminen ja viestintä. Laatujohtaminen koettiin kokonaisuutena, joka vaikuttaa koko organisaation toimintatapoihin ja sen vaikutukset ylettyvät niin henkilöstön kuin asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Robson 2024: 39.)

Turun ammattikorkeakoulusta löytyi myös ajankohtainen YAMK-tasoinen opinnäytetyö liittyen laadun ja tehokkuuden parantamiseen Lean Six Sigma- menetelmän kautta. Tämä menetelmä on jo varsin laajasti käytössä terveydenhuollossa ja sillä on saavutettu merkittäviä tuloksia. Tutkimuksen mukaan vaikuttavia tuloksia on saavutettu muun muassa jonotusaikojen, huoneiden käyttöasteiden, resurssien tehostamisen ja hygieniakäytäntöjen tiimoilta. Lean Six Sigma-menetelmään liittyen on tutkittu selkeästi vähemmän potilas- ja henkilöstötyytyväisyyttä menetelmän käytön myötä. Aiheeseen liittyvät tutkimukset kuitenkin osoittavat, että organisaatiokulttuurilla ja henkilöstön osallistamisella on suuri vaikutus menetelmän toimivuuden ja pysyvän kehityksen kannalta. (Brito 2023: 23-24.)

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä prosessijohtamiseen terveydenhuollon alalla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla miten prosessijohtaminen näyttäytyy terveydenhuollon alalla, miten sitä hyödynnetään ja mitä se kokonaisuudessaan on. Kirjallisuuskatsauksen avulla etsitään vastausta tutkimuskysymykseen ”mitä on prosessijohtaminen terveydenhuollossa?”.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää tutkittua tietoa prosessijohtamisesta, sen hyödyistä ja miten sitä käytetään terveydenhuollon alalla. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta prosessijohtamisesta, sen merkityksestä ja vaikutuksista. Lopputuloksen tavoitteena on tarjota alan toimijoille kattava yhteenveto prosessijohtamisesta sekä sen hyödyistä ja mahdollisuuksista. Kirjallisuuskatsaus tarjoaa alan toimijoille tietopaketin prosessijohtamisen parhaista puolista ja antaa hyvät lähtökohdat organisaatioiden prosessijohtamisen kehittämiseksi.

4 Kirjallisuuskatsaus

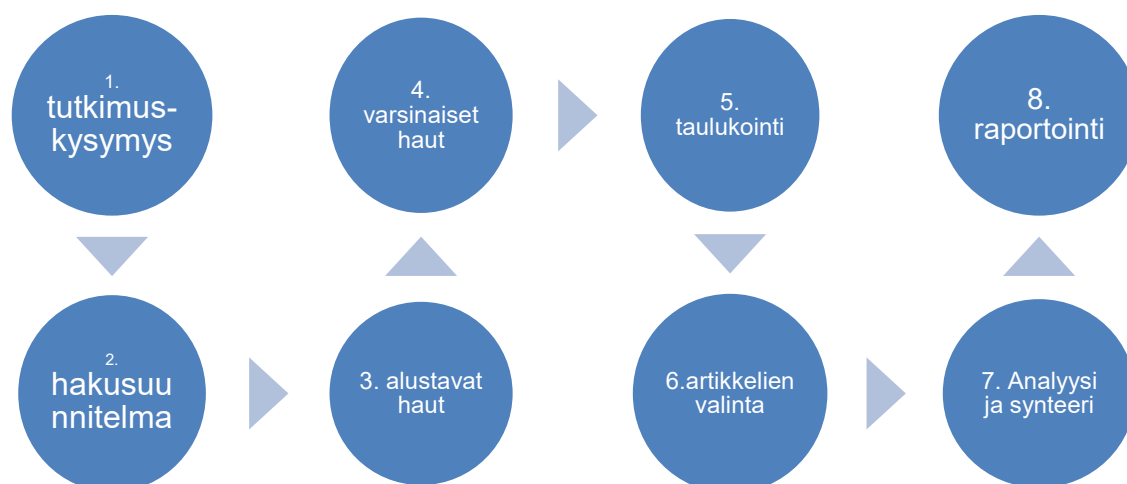
Kirjallisuuskatsaukset luokitellaan kolmeen eri päätyyppiin. Katsaustyyppit ovat kuvaileva tai systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus nimensä mukaisesti kuvailee aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on luokituksesta tunnetuin. Sillä pyritään löytämään systemaattisesti olemassa oleva tutkimustieto aiheesta. Meta-analyysia käytetään uusien teorioiden muodostamiseen sekä ilmiöiden ja lainalaisuuksien ymmärtämiseksi. (Stolt, Axelin, Suhonen 2016: 9-16.)

Lähtökohtaisesti kirjallisuuskatsauksella haetaan vastausta määriteltyyn tutkimuskysymykseen, jolloin tiedonhaku on selkeästi kohdennettua. Kirjallisuuskatsaukseen kuuluu vahvasti valittujen aineistojen laadun arviointi ja näin varmistetaan valittavien aineistojen korkea laatu ja oleellisuus tutkimukseen peilaten. Katsausten tulokset nähdäänkin sosiaali- ja terveydenhuollon alalla antoisina ja tarvittavana työkaluna. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 97.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan scoping-katsauksena. Tällä kirjallisuuskatsauksen tyyppille ei ole vielä vakiintunutta suomennosta, se kuuluu kuvailevaan kirjallisuuskatsausluokkaan. Scoping-katsauksella pyritään kartoittamaan valitun aiheen kirjallisuutta ja sen myötä luomaan yleiskuvaa aiheesta. Tutkimustyyli soveltuu hyvin näin ollen laajojen aihealueiden tutkimiseen. (Suhonen ym 2016: 10-11.)

Kirjallisuuskatsaus koostuu pääasiassa kolmesta vaiheesta. Ensimmäinen vaihe koostuu katsauksen suunnittelusta, toinen vaihe sisältää tiedonhaun ja analysoinnin ja kolmas vaihe muodostuu kokonaisuuden raportoinnista. (Suhonen ym. 2016: 5.) Raportointi pitää sisällään valittujen tutkimusten laadun arvioinnin, tulokset sekä tulosten tulokinnan. (Suhonen ym. 2016: 63.) Kuten kaikissa tutkimusmenetelmissä, myös tässä jokainen työvaihe tulee raportoida. Seuraavassa on avattu tarkemmin tiedonhaun suunnittelua ja toteutusta. Tutkimusprosessi voidaan avata vielä hieman tarkemmin kahdeksan työvaiheen avulla. Alla oleva kuva avaa konkreettisesti kirjallisuuskatsauksen kaikki työvaiheet.

Kuvio 1. Kirjallisuuskatsauksen työvaiheet



Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksen määrittely tehtiin yhdessä ohjaavan opettajan kanssa. Hakusuunnitelman työstäessä apuna käytettiin Metropolian kirjaston informaattikkoja ja heidän opastuksen jälkeen tehtiin alustavia hakuja ennen varsinaisia tiedonhakuja. Näin valikoitui käytetyt tietokannat, hakusanat sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Nämä kriteerit on määritelty tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.1 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Tutkimussuunnitelmaan määritellyt sisään- ja poissulkukriteerit on listattu alla olevaan taulukkoon. Hakustrategian tarkka suunnittelu on iso osa kirjallisuuskatsausprosessia. Hakustrategian huolellinen suunnittelu takaa tarkoituksenmukaisen tiedonhaun ja relevantit hakutulokset. (Johansson ym. 2007: 48.) Hakukriteereitä määriteltäessä on suunniteltava ja testattava hakusanoja, jotta saadaan muodostettua oikea hakustrategia vastaamaan tutkimuskysymykseen. Lähtökohtaisesti kirjallisuuskatsaukseen valitaan vain alkuperäistutkimukset. (Suhonen ym. 2016: 26.)

Tässä opinnäytetyössä hakustrategiassa määriteltiin haettavaksi tutkimuksia viimeisen viiden vuoden ajalta, joissa käsitellään prosessijohtamista terveydenhuollon alalla. Tiedonhaussa huomioitiin vain suomen- ja englanninkieliset vertaisarvioidut julkaisut. Muilla kielillä julkaistuja julkaisuja oli hyvin vähän, pääasiassa kaikki julkaisut olivat englanninkielisiä.

Taulukko 1. sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteeri	Poissulkukriteeri
tutkimuksessa on tutkittu prosessijohtamista terveydenhuollon alalla	tutkimuksessa ei ole tutkittu prosessijohtamista terveydenhuollon alalla
tutkimuksessa on tutkittu prosessijohtamisen hyötyjä terveydenhuollon alalla	tutkimuksessa ei ole tutkittu prosessijohtamisen hyötyjä terveydenhuollon alalla
julkaisukieli suomi tai englanti	julkaisukieli muu kuin suomi tai englanti
kokoteksti saatavilla	kokoteksti ei saatavilla
vertaisarvioitu tutkimus	ei vertaisarvioitu tutkimus
julkaisuvuosi 2019-2024	julkaisuvuosi ennen 2019

4.2 Aineiston keruu ja tietokannat

Tutkimukseen soveltuvat tietokannat valikoitiin yhdessä Metropolian kirjaston informaatikon kanssa. Opinnäytetyössä käytettiin lopulta viittä eri tietokantaa. Käytetyt tietokannat on kuvattu alla olevaan taulukkoon (taulukko 2.). Testihakuja kokeiltiin myös CINAHL tietokannassa, mutta tätä kautta ei löytynyt katsaukseen sopivia hakutuloksia.

Taulukko 2. Tutkimuksessa käytetyt tietokannat

ProQuest	Kansainvälinen laaja monialainen tietokanta
----------	---

Emerald insight	Kansainvälinen tietokanta liiketalouden ja tekniikan artikkeleille, aiheina mm. johtaminen, markkinointi, henkilöstöhallinto, kiertotalous, toimitusketju
ScienceDirect	Kansainvälinen monialainen tietokanta, sisältää aineistoja lääke- ja terveystieteen, sosiaalialan, psykologian ja liiketalouden aloilta
Taylor & Francis Online	Kansainvälinen monialainen tietokanta, sisältää aineistoja lääketieteen, sosiaalialan, psykologian ja liiketalouden aloilta
MEDLINE	Kansainvälinen tietokanta lääke- ja terveystieteen julkaisuille

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 3.) on kuvattu vaihe vaiheelta kirjallisuuskatsauksen tehty tiedonhaku. Hakutulokset käytiin läpi aiemmin kuvatun prosessin mukaisesti. Hakutulokset käytiin läpi ensin otsikkotasolla, seuraavaksi pureuduttiin tiivistelmiin ja lopulta koko tutkimusraporttiin. Näin hakutuloksista löydettiin tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseen sopivat tutkimukset.

Taulukko 3. Tiedonhaku

Tietokanta	Hakusanat	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut	Katsaukseen valitut
ProQuest	"business process management" AND healthcare	1069	41	19	4	4

	2021-2024					
Emerald insight	"process management" AND healthcare	211	16	8	2	1
Science-Direct	"process management" AND healthcare	1011	50	18	7	4
Taylor & Francis Online	"process management" AND healthcare	63	9	5	1	1
MEDLINE	"process management" AND healthcare	3	1	1	0	0

4.3 Aineiston laadun arviointi

Aineiston laadunarviointi on tärkeä osa tutkimusta, sillä pyritään varmistamaan, että valittu aineisto on luotettavaa, tarkkaa ja relevanttia tutkimuskysymykseen nähden. Laadunvarmistuksen tavoitteena on varmistua aineiston luotettavuudesta.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa valitun aineisto laadunarviointiin käytettiin Hawkerin menetelmää. Hawkerin menetelmä sisältää yhdeksän eri osa-alueita, joiden avulla aineistoa arvioidaan. Arvioitavat osa-alueet ovat:

1. Otsikko ja tiivistelmä
2. Johdanto ja tavoitteet
3. Tutkimusmetodi ja tiedonkeruu
4. Otanta

5. Tiedon analysointi
6. Tutkimusetiikka
7. Tulokset
8. Tulosten yleistettävyys
9. Tulosten käytettävyys

Tutkimuksen pisteytetään kultakin osa-alueelta antamalla niille yhdestä kolmeen pisteeseen. Tutkimus voi saada pisteitä minimissään 9 ja maksimissaan 27. (Hawker ym. 2002.) Liitteessä 2 eritellään Hawkerin laadunarvioinnin kriteerit ja tutkimusten pisteytys. Kokonaispisteet tulevat esiin liitteen 1 taulukosta.

4.4 Valikoidut julkaisut

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valikoitui tutkimussuunnitelman mukaisten tiedonhaku-
jen perusteella yhteensä kymmenen alkuperäistutkimusta ympäri maailmaa. Kaikki tutkimukset on julkaistu englannin kielellä. Kiinasta (Liu ym. 2020), Yhdysvalloista (Munoz-Gama ym. 2022), Alankomaista (Benraad ym. 2020), Saudi-Arabiasta (Abunadi & Kumar 2021), Puolasta (Szelagowski ym. 2021), Iso-Britanniasta (Takagia ym. 2024) kustakin maasta on mukana yksi tutkimus. Saksasta (Plattfaut 2022 ja Pufahl ym. 2022) ja Italiasta (Sulis ym. 2020 ja Aloini ym. 2022) puolestaan kummastakin mukana on kaksi tutkimusta.

Seitsemän valituista tutkimuksista olivat tapaustutkimuksia (Sulis ym. 2022, Abunadi & Kumar 2021, Szelagowski ym. 2021, Plattfaut 2022, Liu ym. 2020, Aloini ym. 2022). Takagia ym. (2024) tutkimuksessa oli yhdistetty sekä toiminta- että tapaustutkimus. Yksi tutkimuksista pohjautui suunnittelutieteeseen (Pufahl ym. 2022,) ja yksi tutkimus oli toteutettu kyselytutkimuksena (Benraad ym. 2020).

4.5 Aineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä tulosten analysointi on toteutettu aineistolähtöisesti. Tämä menetelmä on erityisen hyödyllinen, kun pyritään ymmärtämään tai kuvailemaan aineiston sisältöä, etsimään siitä esiin nousevia teemoja tai tarkastelemaan määrällisiä suhteita

eri ilmiöiden välillä. Aineistolähtöisessä sisällönanalysissä tutkija ei lähde liikkeelle valmiista teoreettisista viitekehyksistä tai hypoteeseista, vaan aineisto analysoidaan avoimesti ja siitä johdetaan tutkimuskysymyksiin vastauksia. Menetelmä tarjoaa tutkijoille mahdollisuuden löytää uusia näkökulmia ja ilmiöitä aineistosta, jotka voivat edistää ymmärrystä tutkittavasti aiheesta. (Elo ym. 2022.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi koostuu kolmesti eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen, toinen vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely ja kolmas vaihe on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämällä aineistosta haetaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia ilmaisuja ja näin pystytään keskittymään vain olennaisiin osiin aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Alla olevassa taulukossa esimerkki tämän opinnäytetyön aineiston redusoinnista.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston redusoinnista

Suora lainaus tutkimuksesta (suomennettu)	Pelkistetty ilmaus
Yksilöiden asenteet ja uskomukset liiketoimintaprosesseja kohtaan ovat toinen prosessijohtamisen menestykseen vaikuttava tekijä, mikä näkyy yksilöllisenä prosessisuuntautuneisuutena. (Benraad ym. 2020.)	Prosessijohtaminen tarvitsee onnistuakseen prosessisuuntautuneita työntekijöitä.
Kevyt lohkoketjusuunnitelma on välttämätön lääketieteellisellä alalla tietojen vahvistamisen ja transaktioviestinnän parantamiseksi. (Abunadi & Kumar 2021.)	Lohkoketjusuunnitelma parantaa tiedonkulkua.
BPMN-prosessikaavioilla voidaan esittää prosessin ohjausvirta toimintojen avulla, asiaankuuluvat tapahtumat ja niitä yhdistävät sekvenssivirrat. (Pufahl ym. 2022.)	Prosessikaavioilla voidaan kuvata prosessien eri toimintoja.

Toisen vaiheen klusteroinnilla saadaan esille niin sanotut aineiston koodaukset. Ryhmittely tuo esiin toistuvia ilmiöitä, jotka lopulta muodostavat aineiston ala- ja yläluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Alla olevassa taulukossa esimerkki tämän opinnäytetyön aineiston klusteroinnista.

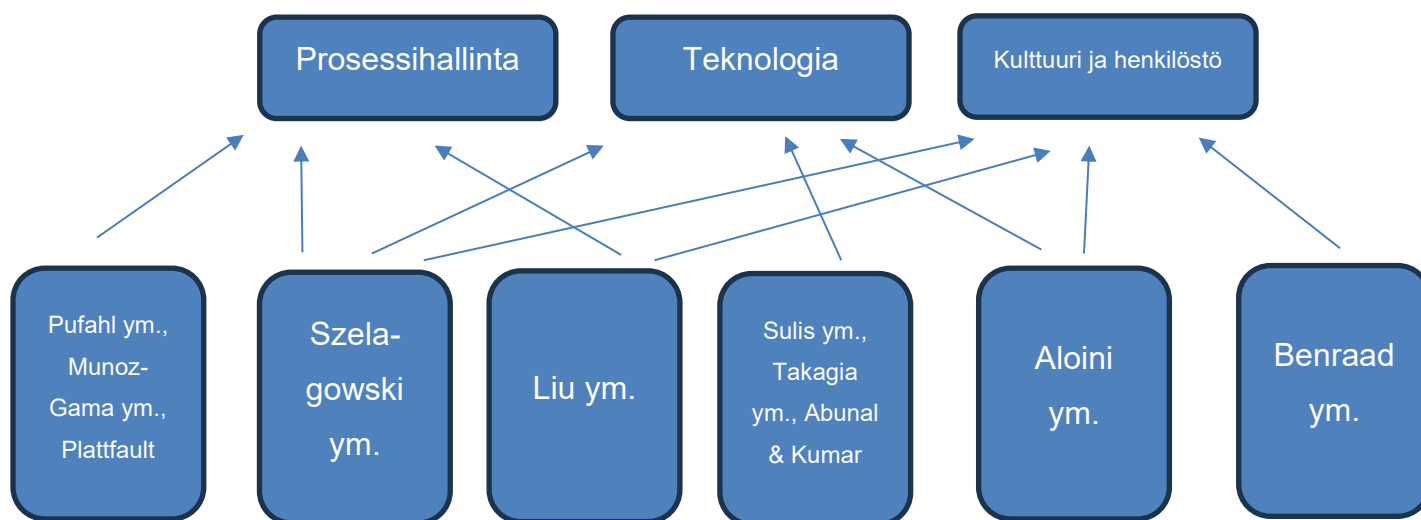
Taulukko 5. Esimerkki aineiston klusteroinnista

Pelkistetty ilmaus	Yläluokka
Prosessijohtaminen tarvitsee onnistuakseen prosessisuuntautuneita työntekijöitä.	Kulttuuri ja henkilöstö
Lohkoketjusuunnitelma parantaa tiedonkulkua.	Teknologia
Prosessikaavioilla voidaan kuvata prosessien eri toimintoja.	Prosessihallinta

5 Tulokset

Valituista tutkimuksista etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen ”Mitä on prosessijohtaminen terveydenhuollossa?”. Tulokset osoittavat prosessijohtamisen olevan hyvin monisäikeinen kokonaisuus ja terveydenhuollon alan tuovan siihen aivan omanlaisensa luonteen. Tuloksista nousi kuitenkin esiin kolme erilaista osa-aluetta siitä mitä prosessijohtaminen on. Nämä näkökulmat keskittyvät prosessihallinnan taitoihin, teknologian rooliin sekä kulttuurin ja henkilöstön johtamiseen. Alla olevasta kaaviosta selviää miten tutkimusten tulokset jakautuvat näihin tulosten pääluokkiin.

Kuvio 2. Tulosten pääluokat



5.1 Prosessihallinta

Katsaukseen valituista tutkimuksista nousi esiin prosessijohtamiseen kuuluvan merkittävästi prosessihallinta ja siihen liittyvät taidot. Terveysthuollossa prosessien monimutkaisuus on todennäköisesti johtanut siihen, että prosessien mallintamiseen käytettävien standardien yleistymisen on vielä hyvin vaatimatonta. Terveysthuollon ala on tältä osin jäljessä monia muita liiketoiminnanaloja. Tätä selittävät monimutkaisten prosessien lisäksi osiltaan varmasti myös tietotekniikan suhteellisen hidas käyttöönotto ja hyödyntäminen. (Pufahl ym. 2022). Toimialan haasteet vaikuttavat myös prosessinhallintaan, eikä perinteiset hallintamenetelmät enää riitä prosessien monimutkaisuuden vuoksi. Szelagovskin ym. (2021) tutkimuksen tulokset suosittelivat käytettäväksi dynaamista liiketoimintaprosessien hallintaa, mikä soveltuu nimenomaisesti tällaisiin tietointensiivisiin liiketoimintatoiminprosesseihin. Diagnoosi- ja hoitoprosessit ovat tyypillisiä tietointensiivisiä liiketoimintaprosesseja, koska niiden tulos on tiukasti riippuvainen kaikkien prosessiin osallistujien tiedon käytöstä. Tämä mahdollistaa diagnostisten prosessien arvaamattomienkin tulosten käsittelyn. Terveysthuollon tarkoituksiin prosessinhallinnalta vaaditaan paljon joustavuutta jo prosessien kulun muutostekijöiden vuoksi, mutta myös kliinisten ohjeiden jatkuvien muutosten takia. Prosessinhallinnan malleja mukautetaan ja parannellaan jatkuvasti. Näin ollen menestyksekkäässä organisaatiossa toiminnan ja prosessinhallinnan työkalujen kehitys on jatkuvasti osa prosessijohtamista. (Szelagowski ym. 2021.)

Prosessijohtamisessa ja prosessilähtöisessä toimintatavassa keskeistä on prosessien mallintaminen. Terveystieteiden alan prosessien mallintamiseen haasteita tuovat muun muassa potilaskeskeisyys, aikakriittisyys, päätösintensivisyys, monialaisuus sekä resurssit. (Pufahl ym. 2022.) Mallintamisen lisäksi tulisi huomioida prosessien yhteentoimivuus monesta eri näkökulmasta. Yhteentoimivuus näyttäytyy niin teknisellä osa-alueella, kuin sosiaalisellakin. Yhteentoimivuuden mittaamiseen suositellaan otettavaksi mukaan myös henkilöstöresurssit, muutosjohtaminen ja taloudelliset rajoitteet. Erityisesti henkilöstöä koskevat mittarit prosessien yhteentoimivuudessa nostetaan tärkeäksi tekijäksi. Teknologia yksinään ei pysty tekemään prosesseista toimivia. (Liu ym. 2020.)

Kun prosessien mallintaminen itsessään on haastavaa, voi niiden tulkinta olla sitäkin monimutkaisempaa. Tutkimukset osoittavatkin, että terveydenhuollon prosessit vaativat graafista ja standardoitua esittämistapaa. Standardoitu esittämistapa tukee mallien jakamista ja uudelleenkäyttöä. Tulokset painottavat koulutuksen ja tietämyksen roolia onnistuneessa prosessien mallintamisessa. Tekijät, joilla on perustiedot prosessien mallintamisesta sekä ymmärrys alan toimintavoista, pystyvät mallintamaan prosesseja selkeästi paremmin. Johtamisen näkökulmasta prosessien mallintaminen on todella tärkeää, edellytys strategian jalkauttamiselle ja sitä kautta menestymiselle. Näin voidaan edistää yhteistä ymmärrystä prosesseihin osallistuvien sidosryhmien välillä. (Pufahl ym. 2022.)

Prosessien mallintamiseen, kehittämiseen ja seurantaan oiva työkalu on niin sanottu prosessien louhinta. Louhinnalla tarkoitetaan tietojärjestelmiin syötettävien tietojen analysointia prosessien eri vaiheista ja niihin liittyvistä toiminnoista. Terveystieteiden alalla tätä dataa kertyy todella paljon ja sen hyödyntämistä tulisi kehittää. Katsaukseen valikoitui mukaan tutkimus koskien prosessien louhintaa terveydenhuollossa. Tutkimuksen mukaan teollisuudesta ja tiedemaailmasta löytyy jo olemassa olevia louhintatekniikoita, joita voidaan hyödyntää myös terveydenhuollon prosesseissa, vaikka alan prosesseilla onkin omia erityispiirteitä. Prosessien tarkastelu louhintamenetelmien kautta mahdollistaa myös niiden yhdenmukaisen toteutuksen tarkastelun sekä kehityskohteiden löytämisen. (Munoz-Gama ym. 2022.)

Osana toimivaa prosessinhallintaa tarvitaan erityisesti isommissa muutosprosesseissa myös projektinhallintaa. Saksalaiseen lääketeollisuuden organisaatioon linkittyvä tutkimus prosessihallinnan ja -johtamisen sekä projektinhallinnan yhteydestä osoittaa, että nämä menevät edelleen vahvasti limittäin. Tämä osio prosessijohtamisesta ulottuu or-

ganisaatioissa kaikille tasoille. Plattfaultin tutkimus osoittaa tutkitun organisaation jokaiselta tasolta löytyneen huomioita projektinhallinnan tärkeyteen osana isoa digitalisointiin tähtäävää prosessimuutosta. Projektinhallinnasta erityisesti aikataulutus, kustannustenseuranta, viestintä ja riskien hallinta nousivat merkittävään rooliin prosessijohtamisen rinnalle. Tänä päivänä projektinhallinnalliset taidot saatetaan ottaa jopa itsestään selvyytenä, eikä niitä enää korosteta tarpeeksi muiden johtamismenetelmien yhteydessä. (Plattfault 2022.)

5.2 Teknologia

Tutkimusten tulokset osoittavat, että teknologian rooli prosessijohtamisessa on hyvin laaja. Se ulottuu niin kansainvälisiin säännöksiin ja kehitysmahdollisuuksiin, kuin organisaatiotason prosessinhallintajärjestelmiin ja yksilötason tietämykseen. Tutkimukset myös osoittavat, että terveydenhuollossa teknologian tarjoamia mahdollisuuksia on vielä paljon hyödyntämättä, vaikka viime aikoina prosessit ovat keränneet paljon huomiota toimialalla. Koronapandemia toi esiin maailmanlaajuisesti esimerkkejä kuinka tärkeitä toimivat prosessit, niiden muuntautumiskyky ja näin ollen myös prosessijohtaminen ovat. Tutkimukset painottavat terveydenhuollon alalla yhtenä isoimpana haasteena teknologian hyödyntämisessä olevan tiedonjako, toisin sanoen järjestelmien yhteentoinivuus. (Szelagowski ym. 2021.) Erityisesti johtamisen ja päätöksenteon tueksi vaaditaan toimivaa tiedonjakoa ja prosessienhallintajärjestelmää. Kustannustehokkuuden ja resurssien maksimaalisen hyödyntämisen tueksi haetaan koko ajan uudenlaista ja toimialan erityispiirteet huomioivaa prosessinhallinta ja -mallintamisjärjestelmää. (Sulis ym. 2020.) Valikoiduissa tutkimuksissa esiteltiin erilaisia teknisiä ratkaisuja prosessijohtamisen ja -hallinnan tueksi. Tuloksista nousi esiin prosessinhallintajärjestelmien yhdistämistä lohkoketjumenetelmään ja parempiin menestystekijöitäkin mittaaviin mittareihin. (Aloini ym. 2020, Takagia ym. 2024.)

Toimijalähtöiset mallintamiskeinot, joissa potilaan ja terveydenhuollonalan ammattilaisten rooli ja toiminta pystytään mallintamaan joustavasti, ovat osoittaneet kykynsä viimeisissä tutkimuksissa. Niiden avulla saadaan arvokasta tietoa eri skenaarioista, niiden vaikutuksista, resurssitarpeista, niiden suunnittelusta sekä hoidon toteutustavoista. Tietoja pystytään käyttämään päätöksenteon tukena, prosessien mallintamisessa ja kehittämässä sekä toiminnan seurannassa ja analysoinnissa. (Sulis ym.2020.)

Valituista tutkimuksista maailmanlaajuiseen prosessikehitykseen keskityttiin Abunadin ja Kumarin tutkimuksessa, jossa pureuduttiin lohkoketju- ja prosessinhallintajärjestel-

mien yhdistämiseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Tutkimuksessa kuvattu uudenlainen lohkoketju- ja prosessinhallintajärjestelmä mahdollistaisi tiedonkulun ja analysoinnin tarkasti, helpottaisi ennakkointia ja täyttäisi kaikki turvallisuuskriteerit. Järjestelmä mahdollistaisi hoitoon liittyvien tietojen tallentamisen, tiedon jakamisen, läpinäkyvyyden potilaiden hoidossa, paremman jäljitettävyyden ja ennakoitavuuden. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut koronapandemia ja sen myötä kulminoitunut haaste tiedon yhtenäisessä kirjaamisessa, tiedonjaossa ja sen analysoinnissa. (Abunad & Kumar 2021.). Lohkoketjujen mahdollisuuksiin pureuduttiin myös toisessa tutkimuksessa, jossa aihetta tutkittiin lääkelogistiikkaprosessin ja kotihoitoprosessin kautta. Digitalisaatio on tuonut mukanaan paljon mahdollisuuksia prosessihallintaan, mutta se on myös tuonut vaatimuksia uudelleenlaisille toimintatavoille ja työvälaineille. Kotihoitoprosessissa lohkoketjupohjaisen järjestelmän käyttöönotto vaikutti positiivisesti toimintatapoihin ja loi yhteentoimivan ja luotettavan yhteistyötä edistävän toimintamallin. Lohkoketjupohjainen järjestelmä mahdollisti aivan uudenlaisen mahdollisuuden prosessien mallintamiseen lisäten tiedonjaon läpinäkyvyyttä, vuorovaikutusta ja riskienhallinnan mahdollisuuksia. (Aloini ym. 2020.)

Uudenlaisia mittareita ja niiden hyödyntämistä avattiin Iso-Britannialaisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa tutkittiin tapaustutkimuksen kautta PRINCE2 projektinhallintametelmän ja onnistumisen hallinnan yhdistämisen vaikutuksia prosessihallintaan ja johtamiseen. Isossa roolissa tutkimuksessa oli menestyskriteerien ja -tekijöiden mittaamiseen ja hallintaan. Menestyskriteerien määrittäminen ja niiden mittaaminen nähtiin olevan vaikutusta organisaation päätöksentekoon sekä palveluiden kehittämiseen. Yhdistämällä mittarit osaksi projektinhallintaa niiden vaikutukset ylettyivät strategisten tavoitteiden seurantaan sekä yksilö- ja organisaatiotason suorituskykyyn. (Takagia ym. 2024.)

5.3 Kulttuuri ja henkilöstö

Yllä korostui teknologian rooli prosessijohtamisessa. Tämän voidaan myös nähdä olevan yksi tulevaisuuden ratkaisuksista alati lisääntyvään kysyntään ja osaavien tekijöiden pulaan. Tärkeä on kuitenkin hoitohenkilökunnan asenne teknologian hyödyntämistä kohtaan. Ilman hoitohenkilökunnan tukea ja motivaatiota, uudet mahdollisuudet teknologian hyödyntämisessä eivät voi toteutua. (Szelagowski ym. 2021.)

Prosessisuuntautunut organisaatio edellyttää työntekijöitä, jotka suhtautuvat prosessilähtöiseen toimintatapaan ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti. Tutkimusten mukaan prosessijohtamisessa tulee huomioida vahvasti myös niin sanotut pehmeät teki-

jät, kuten organisaation kulttuuri, työntekijät ja heidän asenteet. Näitä tekijöitä kutsutaan prosessijohtamista tukeviksi tekijöiksi. Organisaatiokulttuuria pidetään yhtenä prosessijohtamisen menestyksen merkittävänä tekijänä. Organisaatiokulttuuri, joka tukee prosessilähtöisyyttä vaalii menestykseen tarvittavia arvoja, kuten tiimityöskentelyä, asiakaslähtöisyyttä, itseohjautuvuutta ja huippuosaamisen hyödyntämistä. Näin ollen prosessiajattelua tukeva kulttuuri edistää työntekijöiden suhtautumista määriteltyjen prosessien noudattamiseen. Organisaatiokulttuurin vaikutusta prosessijohtamisen onnistumistekijänä tulisi korostaa huomattavasti enemmän. (Benraad ym. 2020.)

Uudenlaisen prosessilähtöisen ajattelumallin juurruttaminen alkaa yleensä esimerkiksi organisaatiomuutoksesta, jonka myötä koko organisaation liiketoimintaprosessit joudutaan läpikäymään huolella. Isoja muutoksia tehdessä on huomioitava syvälle juurtuneet ajattelutavat ja totut toimintatavat. Isojen muutosten läpivientiin ja uuden ajattelumallin juurruttamiseen tarvitaan yleensä monenlaisia johtamisen välineitä. Amerikkalaisten akateemisten lääketieteellisten instituutioiden organisaatiokulttuureihin ja johtamiseen keskittynyt tutkimus painotti johtamisen välineistä viestintää. Tehokkaalla ja oikea-aikaisella viestinnällä saadaan pysyviä tuloksia. Isot organisaatiomuutokset vaikuttavat yleensä myös työntekijöiden työtehtäviin ja rooleihin. Tämä on omiaan vaikuttamaan myös asenteisiin ja suhtautumiseen muutoksia kohtaan. Tällaisissa tilanteissa työntekijöiden prosessorientoitumiseen kannattaa panostaa monipuolisilla johtamisen keinoilla. Prosessilähtöisen liiketoiminnan onnistumisen ja sitä kautta strategisten tavoitteiden saavuttamisen taustalla ovat työntekijät ja heidän sitoutuneisuutensa prosessilähtöiseen ajattelumalliin. (Benraad ym. 2020). Aikaisemmin edellisessä kappaleessa mainittiin tietojärjestelmien yhteentoimivuuden haasteet toimialalla. Tämä samainen termi voidaan liittää myös henkilöstöön. Terveystieteissä on totuttu johtamaan yksilökeskeisesti ja nyt toiminnan kehittäminen vaatiikin lujaa yhteistyötä niin tiimien, osastojen kuin ulkopuolistenkin kumppaneiden kanssa. (Liu ym. 2020.).

Johtamisen tukena koulutuksilla on tutkittu olevan paljon vaikutusta työntekijöiden prosessorientumiseen. Toimivan ja tehokkaan prosessilähtöisen työskentelytavan taustalla on siihen sitoutunut henkilökunta. Henkilökunnan sitoutumista prosesseihin voidaan edistää koulutuksilla. Ymmärrys yrityksen strategiasta, prosessiajattelusta sekä tehtäviin vaativista taidoista ovat merkittävässä roolissa työntekijöiden asenteeseen. Asenteella taas on merkittävä vaikutus prosessien mukaiseen työskentelyyn ja itseohjautuvuuteen. Myönteinen ja kehityslähtöinen asenne prosesseihin on organisaatiolle suuri voimavara. Itseohjautuvaa ja kehitysorientoitunutta henkilökuntaa tulee tavoitella ja sen saavuttamiseksi työntekijöiden rooli prosessilähtöisessä liiketoiminnassa tulee ymmärtää. (Benraad ym. 2020.)

Prosessilähtöisessä toiminnassa asiakkaan rooli on keskeinen ja osallistaminen prosessien kehittämisessä on merkittävä. Terveysthuollossa asiakaslähtöisyydellä on vielä erityinen merkitys. Kuten yllä jo mainittiin, ei prosessilähtöinen työskentely ole tehokasta, mikäli työntekijät eivät ole sisäistäneet oikeanlaista ajattelumallia. Terveysthuollossa potilaan osallistamisen lisääminen nivoo yhteen tietyllä tapaa kaikki tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset. Potilaan osallistaminen hoitoprosesseissa vaatii niin toimivaa ja tehokasta prosessihallintaa, teknologian edistyksellistä hyödyntämistä ja henkilöstöjohtamista. Potilaiden osallistaminen on yksi keino tehostaa, automatisoida ja minimoida tarvittavat henkilöresurssit hoitoprosesseissa. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta menestyksekkäästä toiminnasta valitussa tutkimuksessa nostettiin diabeetikkojen hoidon seurannan automatisointi. Potilasta osallistava ja automatisoitava diagnostiikka vapauttaa todella paljon kallista henkilöstöresurssia. Tällaisten toimintamallien kehittäminen eri hoitoprosesseihin pitää sisällään valtavan määrän säästöjä kustannustehokkuuden parantuessa. (Szelagowski ym. 2021.) Uudenlaisten prosessinhallintajärjestelmien hyödyntäminen mahdollistaa paremmat vuorovaikutusmahdollisuudet potilaiden kanssa ja näin ollen myös lisää potilaalle tuotettavaa arvoa. (Aloini ym. 2022.)

6 Pohdinta

6.1 Tulosten pohdinta

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset korostivat kuinka omanlainen ja monimutkainen prosessiympäristö terveydenhuollonala on. Toimintaa säätelee suuresti lait ja säädökset, jotka määrittävät prosesseja. Myös potilaan rooli, käsiteltävien tietojen arkaluonteisuus sekä tietoturva antavat oman lisänsä terveydenhuollon alan prosesseihin. Nämä tekijät myös korostavat prosessijohtamisen tärkeyttä ja merkitystä. Voiko toiminta olla edellytysten mukaista ja samalla tehokasta ilman toimivaa prosessijohtamista?

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten tulosten perusteella prosessijohtaminen näyttäytyy hyvin laajana kokonaisuutena ja monisäikeisenä osana johtamista. Prosessijohtamista kuvaillaan yhtenä johtamisfilosofiana ja tulosten mukaan se rakentuu hyvin paljon asenteeseen ja ajattelutapaan. Tutkimuksen tietoperustaan peilaten tuloksista nousee esiin myös prosessijohtamisen merkitys strategiatyössä. (Virtanen &

Wennberg 2005: 75.) Myös koko organisaation sitoutuminen ja prosessilähtöisen ajattelutavan jalkauttaminen toistuu tietopohjassa sekä tuloksissa. Prosessijohtaminen nähdään johtamistapana, mikä ylittää organisaatiokulttuurin rakentamisesta yksittäisen prosessin johtamiseen. Prosessijohtaminen osallistaa työntekijöitä läpi organisaation ja sitä voi toteuttaa niin ylin johto kuin kuka tahansa työntekijäkin. (Benraad ym. 2020, Liu ym. 2020.)

Nyky maailman digitalisaatiossa teknologian osuus prosessijohtamisesta on yllättävänkin iso ja vaatii aivan omanlaista osaamista. Tässä tutkimuksessa esiin nostetut prosessihallinnan ja kulttuuriin sekä henkilöstöön pureutuvat näkökulmat linkittyivät kumpikin myös tähän teknologian osa-alueeseen. Tämä onkin omiaan tuomaan uudenlaisia mahdollisuuksia ajattelumallin ja vastuun jakamiseen kunkin osa-alueen asiantuntijoille. Työn tietopohjassa korostui yhteistyö tärkeänä osana prosessijohtamista. (Ould 2005: 31.) Monisäikeisyydellään prosessijohtaminen jo itsessään luo tarpeen ja edellytykset yhteistyölle yli tiimi- ja osastorajojen.

Kappaleessa kaksi avattiin prosessijohtamisen tietopohjaa ja esiin nousi teknologian hyödyntämisen tärkeys ja tekoälyn luomat mahdollisuudet tiedonjaon ja ajantasaisuuden takaamiseksi. (Valo, 2022.) Tämän tutkimuksen aineistoja analysoidessa teknologiaan keskittyneissä tutkimuksissa nousi myös vahvasti esiin relevantin tiedon keräämisen ja hyödyntämisen tärkeys prosessijohtamisessa. Tiedon saatavuus ja hyödyntäminen ovat edellytyksiä, jotta voidaan luoda jatkuvaa kehitystä tukeva toimintaympäristö. (Szelagowski ym. 2021., Aloiini ym. 2020, Takagia ym. 2024.)

Prosessijohtamisen terveydenhuollon alalla voitaisiin sanoa prosessijohtamisen olevan yhdistelmä tietämystä prosessien mallintamisesta ja hallinnasta, vankkaa otetta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta oikeanlaisen asenteen ja prosessorientoitumisen levittämiseen sekä monipuolista teknistä ymmärrystä teknologian luomista mahdollisuuksista ja edellytyksistä onnistuneeseen ja tehokkaaseen prosessijohtamiseen.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tekoprosessissa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tämä ohjeistus sisältää kriteerit eettisille tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmille. (TENK 2023.) Kaikille yhtenäiset ohjeet tutkimuksen eettisyydestä tekevät tutkimusten vertailua helpommaksi sekä velvoittavat kaikkia tutkimusten tekijöitä samalla tavalla. (Vilka 2021.) Osana tutkimusetiikkaa on

myös paljon julkisuutta kerännyt tietoturva ja sen takaaminen tutkimuksen kaikille osapuolille. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan uusimmissa päivitetyissä ohjeissa on erikseen määritelty ihmiseen kohdistuvien tutkimusten eettiset periaatteet. (Arene 2018: 9.) Tässä opinnäytetyössä ei käsitelty henkilötietoja ja näin ollen tietoturvariskejä ei ollut.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden pohjana on hyvä suunnittelutyö, tarkasti määritellyt kriteerit tiedonhakuun sekä läpinäkyvä raportointi kaikista tutkimuksen vaiheista. Tämän opinnäytetyön luotettavuuden saavuttamiseksi koko tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja kaikki vaiheet on avattu lukijalle. Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tehdyt tiedonhaut. Tiedonhaussa on käytetty vain luotettavia tietokantoja. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto on kansainvälistä ja aineistot on käyty tarkasti läpi luotettavuuden varmistamiseksi.

Työn luotettavuuteen heikentävästi on voinut vaikuttaa tutkijan kielitaito. Tästä syystä valittu aineisto on rajattu vain englannin- tai suomenkieliseen aineistoon. Opinnäytetyöhön valitut aineistot olivat yksinomaan englanninkielisiä ja näiden suomentamiseen ei ole käytetty virallista käännöstoimistoa. Tutkijan kielitaito on voinut vaikuttaa aineiston tulkintaan. Aihetta on tarkasteltu kuitenkin objektiivisesti tutkimuskysymys edellä.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1. Teknologian rooli prosessijohtaminen on tänä päivänä merkittävä ja sen ymmärrys on iso osa prosessijohtamista.
2. Terveydenhuollon tavoitteet kustannustehokkuudessa, asiakaslähtöisyydessä ja resurssien optimoinnissa vaatii tehokasta prosessijohtamista.
3. Prosessijohtamisen ytimessä on ajattelutapa ja asenne, jotka poikkeavat perinteisistä terveydenhuollon johtamistrendeistä.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat prosessijohtamiseen terveydenhuollon alalla liittyvän monia eri näkökulmia. Tuloksissa teknologian rooli oli merkittävä ja kehitys tällä saralla on niin vauhdikasta, että jatkotutkimusaiheita löytyy riittämiin. Tulosten valossa tutkimusaiheiksi nousee muun muassa se millaista teknistä osaamista tehokas proses-

sijohtaminen vaatii johtajilta. Terveysthuollon alan kuumimpana kysymyksenä on resurssien riittävyys ja tuloksista nousi esiin potilaan osallistaminen hoitopolkuun ja tätä kautta kustannustehokkuuden kasvattaminen. Tämän perusteella jatkotutkimusaiheeksi voidaan nostaa myös potilaiden osallistamisen mahdollisuudet.

Lähteet

Abunadi, Ibrahim & Kumar R., Lakshmana. 2021. Blockchain and Business Process Management in Health Care, Especially for COVID-19 Cases. Academic Editor: Thippa Reddy G.

Aloini, Davide & Benevento, Elisabetta & Stefanini, Alessandro & Zerbino, Pierluigi. 2022. Transforming healthcare ecosystems through blockchain: Opportunities and capabilities for business process innovation. Elsevier Ltd.

Arene. 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Arene Ry. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>. Viitattu 15.4.2024.

Arter.2023. Mitä prosessijohtaminen on? Arter. <https://www.arter.fi/mita-prosessijohtaminen-on/> . Viitattu 2.4.2024.

Benraad, Minou & Ozkan, Baris & Turetken, Oktay & Vanderfeesten, Irene. 2022. The influence on BPM-supportive culture and individual process orientation on process conformance. Eindhoven University of Technology, Eindhoven, The Netherlands.

Berman, Paula K. 2014. Successful business process management. American Management Association.

Brito, Kristoffer Franco. 2023. Lean Six Sigma-menetelmän käyttö terveydenhuollossa. Turun ammattikorkeakoulu.

Damij, Nadja & Damij, Talib. 2014. Process Management - A Multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology. Springer.

Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028?acceptCookies=1>. Viitattu 20.4.2024.

Evans, Christina & Holmes, Leonard. 2013. Re-Tayloring management: scientific management a century on. Routledge.

Fast, T. & Hovisilta, H. & Nyqvist, M. & Pellinen, J. & Sjöblom, H. & Äyräväinen, S. 2024. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus-hanke – loppuraportti 2024. Itä-uusi-maan Hyvinvointialue. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/852956/Robson_Joanna-Mia.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 9.5.2024.

Hakanen, Satu & Korpela, Eveliina & Mäenpää, Seija & Rantala-Nenonen, Katriina 2020. Sosiaalialan luovat menetelmät läppärillä. Pedagogisia kokeiluja etäopetuksessa. Teoksessa Elomaa-Krapu, Minna & Vuorijärvi, Aino & Wallin, Riikka (toim.). Hyvinvointi ja terveys poikkeusoloissa. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. TAITO-sarja 69. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. 113–127.

Hannus, Jouko 1994. Prosessijohtaminen – ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hawker, Sheila & Payne, Sheila & Kerr, Christine & Hardley, Michael & Powell, Jackie 2002. Appraising the Evidence: Reviewing Disparate Data Systematically. Qualitative Health Research.

Johansson, Kirsi & Axelin, Anna & Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun Yliopisto. Turku.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy.

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy.

Juuti, Kimmo. 2019. Johtamisen määritelmä. <http://www.kjuuti.fi/page/2/> Viitattu 13.2.2024.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Redfina Oy, Espoo.

Lehtonen, Olli-Pekka & Saarni, Samuli & Kinnunen, Juha & Kinnunen, Marina. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella: miten ratkaista henkilöstöpula?. Alma Talent Oy.

Liu, Leo & Li, Weizi & Aljohani, Naif R. & Lytras, Miltiadis D. & Hassan, Saeed-UI & Nawaz, Raheel. 2020. A framework to evaluate the interoperability of information systems – Measuring the maturity of the business process alignment. International Journal of Information Management.

Munoz-Gama, Jorge & Martin, Niels & Fernandez-Llatas, Carlos & Johnson, Owen A. & Sepúlveda, Marcos & Helm, Emmanuel & Galvez-Yanjari, Victor & Rojas, Eric & Martinez-Millana, Antonio & Aloini, Davide & Amantea, Ilaria Angela & Andrews, Robert & Arias, Michael & Beerepoot, Iris & Benevento, Elisabetta & Burattin, Andrea & Capurro, Daniel & Carmona, Josep & Comuzzi, Marco & Dalmas, Benjamin & de la Fuente, Rene & Di Francescomarino, Chiara & Di Ciccio, Claudio & Gatta, Roberto & Ghidini, Chiara & Gonzalez-Lopez, Fernanda & Ibanez-Sanchez, Gema & Klasky, Hilda B. & Kurniati, Angelina Prima & Lu, Xixi & Mannhardt, Felix & Mans, Ronny & Marcos, Mar & de Carvalho, Renata Medeiros & Pegoraro, Marco & Poon, Simon K. & Pufahl, Luise & Reijers, Hajo A. & Remy, Simon & Rinderle, Stefanie & Sacchi, Lucia & Seoane, Fernando & Song, Minseok & Stefanini, Alessandro & Sulisl, Emilio & Hofstede, Arthur H. M. & Toussaint, Pieter J. & Traver, Vicente & Valero-Ramon, Zoe & van de Weerd, Inge & van der Aalst, Wil M.P. & Vanwersch, Rob & Weske, Mathias & Wynn, Moe Thandar & Zerbato, Francesca. 2022. Process mining for healthcare: Characteristics and challenges. Elsevier Inc.

Nikula, Anne & Armanto, Annukka & Thomander, Heli & Elonsalo, Ulpu 2020. Rokotusosaamisen koulutuksella voidaan tukea rokotusmyönteisyyttä. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 57 (3). 247–251.

Oppivainen, Olli 2020. Opinnäytetyön raportointiopas. Helsinki: Kaarikustantamo.

Ould, Martyn 2005. Business Process Management: a Rigorous Approach. Swindon: BCS Learning & Development Limited. <https://www.proquest.com/publication/76029?accountid=11363>. Viitattu 2.4.2024.

Plattfaut, Ralf. 2022. On the Importance of Project Management Capabilities for Sustainable Business Process Management.

Pomffyova, Maria. 2010. Process Management. INTECH.

Pufahl, Luise & Zerbato, Francesca & Weber, Barbara & Weber, Ingo. 2022. B PMN in healthcare: Challenges and best practices. Elsevier Ltd.

Robson, Joanna. 2024. Laadunvarmentaminen uusissa terveydenhuollon yksiköissä. Diakonia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/852956/Robson_Joanna-Mia.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 7.5.2024.

STM. 2024. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/soteuudistus>. Viitattu 2.4.2024.

Suhonen, R. & Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Turku.

Sulis, Emilio & Terna, Pietro & Di Leva, Antonio & Boella, Guido & Boccuzzi, Adriana. 2020. Agent-oriented Decision Support System for Business Processes Management with Genetic Algorithm Optimization: an Application in Healthcare. University of Torino, Torino Italy.

Syväjärvi, Antti. 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenus Print. Tampere.

Szelagowski, Marek & Berniak-Wony, Justyna & Lipinski, Cezary. 2021. BPM Support for Patient-Centred Clinical Pathways in Chronic Diseases. Academic Editor: Francisco Jose Garcia-Pehalvo.

Taajamaa, Tauno. 2021. 3 näkymää, jotka ovat muuttaneet johtamisosaamisen vaatimuksia. Management institute of Finland.

Takagi, Nilton & Varajao, Joao & Ventura, Thiago & Ubialli, Darclea & Silva, Thais. 2024. Managing succes criteria and succes factors in a BPM poject: an approach using PRINCE2 and succes management on the public sector. Cogent Business & Management.

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 15.4.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuominen, Kari & Laamanen, Kai. 2022. Prosessijohtamisen toimintamalli – kehittämisopas. Oy Benchmarking Ltd.

Työterveyslaitos. Hyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/13-tiedolla-johtaminen> . Viitattu 31.3.2024.

Valo, Juhana. 2022. Hyvinvointialueiden uusi aika alkaa tiedolla johtaen. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/-/16650278/hyvinvointialueiden-uusi-aika-alkaa-tiedolla-johtaen>. Viitattu 31.3.2024.

Viitala, Riitta. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Vilka, Hanna. 2021. Tutki ja Kehitä. PS-Kustannus.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy.

Vuotilainen, Ritola, Moisio. 2001. IMS-johtamisjärjestelmä – laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Edita Oyj.

Liitetaulukko valituista tutkimuksista

Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja -maa	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen keskeiset tulokset	Tutkimusmenetelmä	Hawker-pisteet
The influence of BPM-supportive culture and individual process orientation on process conformance	Minou Benraad, Baris Ozkan, Oktay Turetken ja Irene Vanderfeesten, 2020, Alankomaat	Selvittää miten liiketoimintaprosessien hallintaa tukeva kulttuuri ja yksilöllinen prosessisuuntautuneisuus vaikuttavat prosessien vaatimustenmukaisuuteen	Inhimillisillä tekijöillä on suuri vaikutus prosessilähtöisen liiketoiminnan toimivuuteen. Tulokset osoittavat, että prosessiajattelua tukeva kulttuuri ja yksilöiden prosessisuuntautuneisuus on avainasemassa pro-	Kyselytutkimus	25

			sessien tehokkuudessa ja toimivuudessa		
Agent-oriented decision support system for business processes management with genetic algorithm optimization: an application in healthcare	Emilio Sulis, Pietro Terna, Antonio Di Leva, Guido Boella, Adriana Boccuzzi, 2020, Italia	Tutkimuksella pyritään kaventamaan liiketoimintaprosessien hallinnan ja toimijapohjaisten menetelmien välillä. Tutkimuksessa ehdotetaan toimijapohjaisen sovelluksen käyttöönottoa.	Päivystysosaston toiminta pystytään mallintamaan toimijopohjaisesti, potilaiden kiireellisyys, läpimenoaika, resurssit ja hoidonlaatu pystytään raportoimaan ja analysoimaan tämän uuden prosessimallintamissovellukset kautta.	Tapaustutkimus	25
Blockchain and business process management in health	Ibrahim Abunadi ja R. Lakshmana Kumar, 2021, Saudi-Arabia	Tutkitaan lohkoketju- ja liiketoimintaprosessien hallintajärjestelmää, jolla pystyttäi-	Lohkoketju- ja prosessinhallintajärjestelmien integrointi tuo merkittäviä parannuk-	Tapaustutkimus	22

care, especially for COVID-19 cases		siin takaamaan johdonmukainen, ajantasainen ja tarkka tiedonjako pandemian hallinnassa ja ehkäisyssä.	sia pandemian seurannan, ehkäisyn ja tietoturvallisen tiedonjaon osalta.		
BPM support for patient-centred clinical pathways in chronic diseases	Marek Szelagowski, Justyna Berniak-Wony ja Cezary Lipinski, 2021, Puola	Tutkimuksessa tuodaan esiin prosessien uudelleensuunnittelua, joka mahdollistaa potilaskeskeisen hoidon järjestämisen uusien telelääketieteellisten tekniikoiden avulla.	Potilaskeskeinen toteutus keventää terveydehuoltojärjestelmää, tehostaa resurssien käyttöä, sitouttaa potilaita omaan hoitopolkunsa ja tekoälyn avulla klinisiä riskejä voidaan minimoida	Havainnoillistava tapaututkimus	24
On the importance of project management	Ralf Plattfaut, 2022, Saksa	Tutkimuksessa pureudutaan siihen kuinka tärkeää projektinhallinta on	Nyky aikaisten prosessien optimointi- ja digitalisointialoitte-	Laadullinen tapaututkimus	26

capabilities for sustainable business process management		osana nykyaikaista prosessihallintaa	den onnistuminen perustuu projektihallintaosaamisen soveltamiseen.		
A framework to evaluate the interoperability of information system – measuring the maturity of the business process alignment	Leo Liu, Weizi Li, Naif R. Aljohani, Miltiadis D. Lytras, Saeed-UI Hassan, Raheel Nawaz, 2020, Kiina	Tuodaan esiin uudenlainen runko yhteentoimivuuden mittaamiseksi. Runko mahdollistaa yhteentoimivuuden mittaamisen, analysoinnin ja arvioimisen semi-oottisesti näkökulmasta		Tapaustutkimus	23
BPMN in healthcare: challenges and best practices	Luise Pufahl, Francesca Zerbato, Barbara Weber ja Ingo Weber, 2022, Saksa	Tutkimuksessa esitellään prosessien mallintamiseen liittyviä haasteiden terveydenhuollon alalla ja parhaiksi todettuja	Prosessimallinnus vaatii tietoa ja ymmärrystä mallintamisesta sekä toimialasta. Alakohtaisilla prosessikappaleilla	Suunnittelutiede	26

		käytäntöjä alan prosessimallinnuksessa.	pystytään kuvaamaan prosesseja entistä tarkemmin ja niistä saadaan informatiivisempia		
Process mining for healthcare: characteristics and challenges	Jorge Munoz-Gama, Niels Martin, Carlos Fernandez-Llata, Owen A. Johnson, Marcos Sepúlveda, Emmanuel Helm, Victor Galvez-Yanjari, Eric Rojas, Antonio Martinez-Millana, Davide Aloini, Ilaria Angela Amantea, Robert Andrews, Michael Arias, Iris Beerepoot, Elisabetta Benevento, Andrea Burrattin, Daniel Capurro, Josep Carmona, Marco Comuzzi, Benjamin Dalmas, Rene de la Fuente, Chiara Di Francescomarino, Claudio Di Ciccio, Roberto Gatta, Chiara Ghidini, Fernanda Gonzalez-Lopez, Gema Ibanez-Sanchez, Hilda B. Klasky, Angelina Prima Kurniati, Xixi Lu, Felix Mannhardt, Ronny Mans,	Tutkimuksessa esitetään terveydenhuollon erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon prosessien louhinnan onnistumiseksi sekä minkälaisia haasteita tietojen ja prosessien louhintaa liittyy alalla.	Toimiva prosessienlouhinta terveydenhuollon alalla vaatii eri alojen asiantuntijojen yhteistyötä, asiantuntemasta vaaditaan niin lääketieteen, tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaprosessien saralta. Prosessilouhinta vaatii yhdenmukaisia käytäntöjä tietojen tallentamiseen sekä	tutkitaan olemassa olevia louhintatekniikoiden ja niiden soveltamismahdollisuuksia	23

	<p>Mar Marcos, Renata Me-deiros de Carvalho, Marco Pegoraro, Simon K. Poon, Luise Pufahl, Hajo A. Reijers, Simon Remy, Stefanie Rinderle-Ma, Lucia Sacchi, Fernando Seoane, Minseok Song, Alessandro Stefanini, Emilio Sulisl, Arthur H. M. ter Hofstede, Pieter J. Toussaint ac, Vicente Traver, Zoe Valero-Ramon, Inge van de Weerd, Wil M.P. van der Aalst, Rob Vanwersch , Mathias Weske, Moe Thandar Wynn , Francesca Zerbato, 2022, Yhdysvallat</p>		<p>tietoverkkojen kattavaa integrointia.</p> <p>Prosessien louhinta mahdollistaa prosessien räätälöintiä entistä toimivimmiksi potilasprosesseihin.</p>		
<p>Transforming healthcare ecosystems through blockchain: opportunities and capabilities for business process innovation</p>	<p>David Aloini, Elisabetta Benevento, Alessandro Stefanini, Pierluigi Zerbino, 2022, Italia</p>	<p>Tutkimuksessa tutkitaan mitkä ovat lohkoketjupohjaisen terveydenhuollon prosessi-innovaation tärkeimmät mahdollisuudet ja mitä pro-</p>	<p>Lohkoketjun hyödyntäminen prosessihallinnassa mahdollistaa paremman tiedonkulun, prosessien yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön eri toimijoiden välillä.</p>	<p>Tapaustutkimus</p>	<p>23</p>

		sessinhallinta valmiuksia sen käyttöönotto vaatii			
Managing success criteria and success factors in a BPM project: an approach using PRINCE2 and Success Management on the public sector	Nilton Takagia, Jao Varajao, Thiago Ventura, Darclea Ubialli, Thais Silva, 2024, Iso-Britannia	Kehittää projektinhallintamenetelmää, joka tulee julkisen sektorin liiketoimintaprosessien ja hankkeiden hallintaa sekä mitata niiden onnistumista	Julkisen sektorin toimiva prosessihallinta mahdollistaa palveluiden kehittämisen. Tutkimuksessa esitelly menetelmä paransi menestyskriteerien ja -tekijöiden tunnistamista ja mittamista.	Toiminta/tapaustutkimus	25

Aineiston laadunarviointi Hawker-menetelmällä

Arvioitava osa-alue	Arvioinnin kriteerit	Pisteet	Arvioitava työ
Otsikko ja tiivistelmä	Otsikko on selkeä ja tiivistelmä antaa kattavan kuvan tutkimuksen sisäl- löstä.	3	Benraad ym, Sulis ym, Abunadi & Kumar, Szelagowski ym, Platt- faut, Pufahl ym, Munoz-Gama ym,
	Tiivistelmä on puutteellinen, eikä ku- vaa tutkimuksen koko sisältöä.	2	Liu ym, Aloini ym, Takagia ym,
	Tiivistelmä on riittämätön.	1	
Johdanto ja tavoitteet	Johdanto on selkeä ja avaa tutkimuk- sen taustan hyvin. Tavoitteet on ku- vattu hyvin.	3	Benraad ym, Sulis ym, Abunadi & Kumar, Szelagowski ym, Platt- faut, Liu ym, Pufahl ym, Munoz- Gama ym, Takagia ym,

	Johdanto ja tavoitteiden kuvaus on puutteellinen.	2	Aloini ym,
	Johdanto ei avaa tutkimuksen taustaa, eikä tavoitteita tule selkeästi esille.	1	
Tutkimusmetodi ja tiedonkeruu	Tutkimusmetodi on tarkoituksenmukainen ja tiedonkeruu on dokumentoitu ja toteutettu hyvin.	3	Benraad ym, Sulis ym, Szelagowski ym, Plattfaut, Aloini ym, Takagia ym,
	Tutkimusmetodi on tarkoituksenmukainen, mutta tiedonkeruun kuvaus on vaillinainen.	2	Abunadi & Kumar, Liu ym, Pufahl ym, Munoz-Gama ym
	Tutkimusmetodi on epäselvä, eikä tiedonkeruuta ole kuvattu riittäväällä tavalla.	1	

Liite 2
10 (13)

Tutkimusten otanta	Tutkimuksen otanta on selkeästi raportoitu ja perusteltu.	3	Benraad, Plattfaut, Takagia ym,
	Tutkimuksen otanta on raportoitu.	2	Sulis ym, Abunadi & Kumar, Szelagowski ym, Liu ym, Pufahl ym, Munoz-Gama ym, Aloini ym
	Tutkimuksen otanta on vaillinainen tai sitä ei ole raportoitu kunnolla.	1	
Tiedon analysointi	Tiedon analysoinnin menetelmät on kuvailtu selkeästi ja perustellusti.	3	Benraad ym, Sulis ym, Abunadi & Kumar, Szelagowski ym, Plattfaut, Liu ym, Pufahl ym, Munoz-Gama ym, Aloini ym, Takagia ym,
	Tiedon analysointi on kuvattu.	2	
	Tiedon analysointi on kuvattu puutteellisesti.	1	

Liite 2
11 (13)

Tutkimusetiikka	Tutkimus on toteutettu tutkimusetiikka kunnioittaen.	3	Benraad ym, Sulis ym, Abunadi & Kumar, Szelagowski ym, Plattfaut, Liu ym, Pufahl ym, Munoz-Gama ym, Aloini ym, Takagia ym,
	Tutkimusetiikka tulee tutkimuksessa vaillinaisesti esille.	2	
	Tutkimusetiikkaa ei ole otettu huomioon.	1	
Tulokset	Tulokset on kuvattu selkeästi ja liittyvät tutkimuskysymykseen.	3	Benraad ym, Sulis ym, Plattfaut, Liu ym, Pufahl ym, Takagia ym,
	Tulokset on kuvattu suppeasti.	2	Abunadi & Kumar, Szelagowski ym, Munoz-Gama ym, Aloini ym,
	Tuloksia ei ole kuvattu selkeästi tai ne eivät vastaa tutkimuskysymykseen.	1	

Liite 2
12 (14)

Tulosten yleistettävyys	Tutkimusasetelma on kuvattu tarkkaan ja tulosten yleistäminen on mahdollista.	3	Pufahl ym,
	Tutkimusasetelma ja sen kuvaus eivät riitä luotettavaan vertailuun.	2	Benraad ym, Sulis ym, Abunadi & Kumar, Szelagowski ym, Plattfaut, Liu ym, Munoz-Gama ym, Aloini ym, Takagia ym,
	Tutkimusasetelman on kuvattu puutteellisesti.	1	
Tulosten käytettävyys	Tutkimus tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittuun aiheeseen. Tutkimuksessa ehdotetaan jatko-tutkimusaiheita ja uusia käytän-töjä tutkittuun aiheeseen.	3	Szelagowski ym, Plattfaut, Liu ym, Pufahl ym, Munoz-Gama ym, Aloini ym, Takagia ym,
	Jokin yllämainituista toteutuu.	2	Benraad ym, Sulis ym, Abunadi & Kumar, Bhardwaj

	Tutkimuksen tulokset ovat epäselvät.	1	
--	--------------------------------------	---	--

