



Juho Harjula

Tiedolla johtaminen psykiatria- ja päihdepalveluissa

Lähiesihenkilöiden perehdyttämisprosessin kehittämistyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

29.1.2025



Metropolia

Tiivistelmä

Tekijä::	Juho Harjula
Otsikko:	Tiedolla johtaminen psykiatria- ja päihdepalveluissa Lähiesihenkilöiden perehdyttämisen prosessin kehittämistyö
Sivumäärä:	71 sivua + 32 liitettä
Aika:	29.1.2025
Tutkinto:	Sairaanhoitaja YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Liisa Nuutinen

Tiedolla johtaminen on sosiaali- ja terveysalalla yhä merkittävämmässä roolissa. Sote-alan uudistukset ja muutokset ovat johtaneet tarpeeseen hallita isoja tietomääriä tehokkaasti. Myös toiminnan kustannustehokkuuteen kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää Helsingin kaupungin psykiatria- ja päihdepalvelujen esihenkilöiden ja asiantuntijoiden tiedolla johtamisen lähtötasoa sekä kartoittaa tekijöitä jotka lisäävät näissä palveluissa esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa tiedolla johtamisen nykytilanteesta sekä keinoista joilla tiedolla johtamisen valmiuksia voidaan kyseisissä palveluissa edistää. Kehittämistyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä ja se noudatti toiminnallisen kehittämistyön lineaarista prosessimallia.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kohderyhmänä olivat Helsingin kaupungin psykiatria- ja päihdepalvelut. Kehittämistyön aloitusvaiheessa sain käyttöön Helsingin kaupungin digitalisaatioyksikön vuonna 2023 toteuttaman tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen tulokset. Osana tätä työtä, analysoin tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen tulokset psykiatria- ja päihdepalveluiden osalta. Tulosten perusteella tiedolla johtaminen koetaan esihenkilötasolla tärkeänä ja sitä halutaan kehittää luontevaksi osaksi omaa työtä.

Suunnittelu- ja toteutusvaiheessa järjestettiin kaksi erillistä työpajaa. Kehittämistyöhön osallistuivat työpajojen muodossa 3 asiantuntijaa yhdessä kehittämistyön tekijän kanssa. Suunnittelu- ja toteutusvaiheen tulokset analysoitiin induktiivista sisällönanalyysia hyödyntäen. Aloitus-, suunnittelu-, -ja toteutusvaiheiden tuloksista yhdistettynä teorian tietoon syntyi tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuotos.

Avainsanat: Toiminnallinen kehittäminen, tiedolla johtaminen, perehdytys, esihenkilö

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Juho Harjula

Title: Knowledge-based management in psychiatric and substance Abuse Services
Development work of the supervisor onboarding process

Number of Pages: 71 pages + 32 appendices

Date: 29 January 2025

Degree: Master of healthcare

Degree Programme: Master`s degree in management of the social- and healthcare services and business

Instructor(s): Liisa Nuutinen, Lecturer

Knowledge based management is becoming increasingly important in the social and health sector. Reforms and changes in the sector have led to the need to manage large amounts of data efficiently. Attention is also being paid to cost-effectiveness in operations.

The purpose of this research and development work was to explore the baseline level of knowledge based management among the supervisors and experts in psychiatric and substance abuse services in the City of Helsinki, as well as to identify factors that enhance the knowledge based management competencies of these supervisors. The aim was to produce information on the current state of knowledge based management and ways to promote the management competencies in these services. The development work was conducted as an action research project, following a linear process model of action research.

The target group for the research and development work was the psychiatric and substance abuse services in the City of Helsinki. In the initial phase of the project, I was provided with the results of a knowledge based management maturity assessment conducted by the City of Helsinki's digitalization unit in 2023. As part of this work, I analyzed the results of the maturity assessment for psychiatric and substance abuse services. Based on the results knowledge based management is seen important and specialists want to develop it so it becomes a natural source of their work.

In the planning and implementation phase, two separate workshops were organized. Three experts participated in the workshops, working alongside the developer of the research project. The results of the planning and implementation phases were analyzed using inductive content analysis. The combined results from the initial, planning, and implementation phases, together with theoretical knowledge, formed the outcome of this research and development work.

Keywords: Action research, knowledge based management, orientation, supervisor

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

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	8
2	TARKOITUS JA TAVOITE	9
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
3.1	TIEDONHAKU	10
3.2	TIETOJOHTAMINEN	10
3.3	TIEDON JOHTAMINEN	11
3.4	TIEDOLLA JOHTAMINEN	11
3.5	PEREHDYTTÄMINEN	12
3.6	TIEDOLLA JOHTAMINEN MIELENTERVEYSPALVELUISSA	13
4	TOTEUTUS	18
4.1	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KOHDERYHMÄ	18
4.2	TUTKIMUSMENETELMÄT	19
4.3	KEHITTÄMISEN ETENEMINEN JA TYÖSKENTELYN KUVAUS	19
4.3.1	<i>Aloitusvaihe: Tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen tulokset psykiatria- ja päihdepalveluiden osalta</i>	21
4.3.2	<i>Suunnitteluvaihe: Työpajatyöskentely</i>	25
4.3.3	<i>Toteutusvaihe: Induktiivinen sisällönanalyysi</i>	31
4.3.4	<i>Päätösvaihe: Kehittämistehtävän esittäminen ja raportointi</i>	56
5	POHDINTA	57
6	LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	63
6.1	LUOTETTAVUUS	63
6.2	EETTISYYS	63
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	64

Lähteet

Liitteet

1 Johdanto

Maakuntiin ja sote-organisaatioihin kohdistetuissa uudistuksissa ja niiden valmisteluissa on noussut viime vuosina ydinrooliin tieto ja tiedolla johtaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tavoitellaan aiempaa suurempia kokonaisuuksia, joista esimerkkeinä ovat uudet sote-alueet ja maakunnat. Tiedon rooli on tästä syystä korostunut erityisesti sujuvien tieto- ja palveluprosessien sekä yhtenäisten tietojärjestelmien tavoittelemisessa. Tiedon rooli on myös korostunut palveluiden avaamisessa kilpailulle. (Vakkala & Syväjärvi 2020:122.) Pääministeri Orpon hallitusohjelmassa mainitaan, että uusille hyvinvointialueille varmistetaan mahdollisuudet tietojohdamiseen päivitettävien valtakunnallisten tavoitteiden mukaisesti. Myös tietojohdamisen tarpeet järjestelmien kehittämissä työssä pyritään huomiomaan. (Valtioneuvosto 2023.)

Tulevaisuudessa työyhteisöjen ja organisaatioiden menestys on yhä enemmän riippuvainen siitä johdetaanko niitä tietoa hyödyntäen. Erityisesti johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että uudistustilanteissa toimintakäytänteitä, toiminnan tehokkuutta sekä esimerkiksi tietojärjestelmiä kehitettäessä tunnistetaan kehittämiskohteita ja tietokulttuuriin liittyviä erityispiirteitä. (Vakkala & Syväjärvi 2020: 122.) Tietoa pidetään tärkeänä strategisena voimavarana ja sen ajatellaan antavan organisaatioille valmiuksia saavuttaa kilpailullisia etuja toisiin organisaatioihin. Tiedon hyödyntämisen ajatellaan kehittävän organisaatioiden pitkän ajan kestävyttä. (Liu ym. 2022: 1029.) Tiedolla johtamisen avulla organisaatiot saavat päätöksenteon tueksi työvälineen jonka avulla on mahdollista löytää parhaiten toimivia toimintamalleja käytännön työhön (Cavaleri & Seivert. 2005: 14).

Julkisessa terveydenhuollossa erikoissairaanhoidon haasteet painottuvat tulevaisuudessa kustannustehokkuuteen sekä kokonaistaloudellisuuden hallintaan. Resurssien ja osaamisen strateginen ennakointi tulevat olemaan entistä isommassa roolissa. Palveluiden kohdentaminen väestön terveystarpeiden mukaisesti mahdollistaa korkean terveyshyödyn julkisten erikoissairaanhoidon palveluiden käyttäjille. Liiketoimintaosaaminen sekä ammattimainen henkilöstöjohtaminen yhdistyvät tietoperustaisessa johtamisessa kokemuseräiseen johtamisotteeseen. Siinä systemaattinen tiedon louhinta tuo johtamistyöhön tarvittavaa tietoa. (Rytilä 2011.)

Tieto-toiminta, tiedolla johtaminen ja tieto ovat kiinteä osa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden sekä työyhteisöjen toimintaa. Alaa kutsutaan tästä syystä tietointensiiviseksi. Tietointensiivisessä organisaatioissa haasteita aiheuttavat usein tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus sekä tiedon jakaminen. Nämä korostuvat etenkin johtamisen sekä toiminnan suunnittelun näkökulmasta. Näissä organisaatioissa työntekijät ja järjestelmät käsittelevät jatkuvasti runsasta tietomäärää, mikä osaltaan johtuu sähköisten tiedon säilyttämisen ja jakamisen tapojen lisääntymisestä. Näiden järjestelmien toimintatapoja ja yhtenäisyyttä kehitetään jatkuvasti, mutta tiedon hyödyntäminen toteutuu edelleen usein yksilöiden tasolla. On tärkeää kohdentaa huomiota tiedon kanssa toimimisen yhtenäisiin tapoihin ja toimintamalleihin. (Vakkala & Syväjärvi 2020.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä yhdessä Helsingin kaupungin psykiatria- ja päihdepalveluiden sekä Helsingin kaupungin strategiaosaston digitalisaatioyksikön kanssa. Kehittämistyössä kartoitettiin psykiatria- ja päihdepalveluiden tiedolla johtamisen lähtötilanne sekä selvitettiin tekijöitä jotka lisäävät esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia perehdytysvaiheessa. Kehittämistyön osallistui kolme asiantuntijaa jotka työskentelevät psykiatria- ja päihdepalveluissa.

2 Tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Helsingin kaupungin psykiatria- ja päihdepalveluiden esihenkilöiden valmiutta kehittää perehdytysprosessia tiedolla johtamisen näkökulmasta.

Kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata tiedolla johtamisen lähtötilanne, jonka pohjalta tunnistetaan tekijät, jotka lisäävät tiedolla johtamisen valmiuksia. Kehittämistyössä toteutuvissa työpajoissa esihenkilöt määrittävät keskeiset tekijät, jotka edistävät tiedolla johtamisen valmiuksia ja ovat tekijöitä, joita he vievät käytäntöön kehittäessään perehdytysprosessia.

Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja se noudatti soveltaen tutkimuksellisen kehittämistyön lineaarista mallia.

Kehittämistehtävät:

1. Mitkä ovat tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen pohjalta tunnistetut keskeiset kehitettävät asiat?
2. Mitkä tekijät esihenkilöt tunnistavat tiedolla johtamisen valmiuksia edistäviksi?

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Tiedonhaku

Tein tietokantahakuja seuraavista tietokannoista: CINAHL Complete, PubMed, Proquest central, Taylor and Francis sekä Google scholar. Hain tietoja painetuista kirjoista eri kirjastojen hakupalveluissa. Käytin hakusanoja Knowledge-based management, Knowledge management, knowledge-based management in healthcare services, Tiedolla johtaminen mielenterveyspalveluissa, Tietojohdaminen terveydenhuollossa, Knowledge management in mental health services, Perehdyttäminen terveydenhuoltoalalla, perehdytysprosessi. Tähän työhän keskeisiksi käsitteiksi valikoitui: Tietojohdaminen, tiedon johtaminen, tiedolla johtaminen, perehdyttäminen sekä tiedolla johtaminen mielenterveyspalveluissa.

3.2 Tietojohdaminen

Tietojohdamista pidetään yleisesti kattokäsitteenä ja se tarkoittaa organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella. Tietojohdaminen käsittää sekä tiedon johtamisen, että tiedolla johtamisen. (Helander ym. 2020: 26.) Tietojohdaminen pyrkii löytämään ratkaisuja siihen miten tiedosta voidaan luoda arvoa, miten tiedon avulla toimintaa johdetaan sekä millaisilla välineillä johtamista on mahdollista tukea (Leskelä ym. 2013: 16). Tietojohdaminen tuo organisaatioiden käyttöön malleja, menetelmiä ja käsitteitä joilla organisaatioiden toimintaa voidaan kehittää (Nylander. 2017: 19). Sitran tietojohdamisen käsikirjan mukaan tietojohdaminen on yhdistelmä prosesseja ja käytänteitä joiden avulla erilaista tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä. Jalostetun tiedon avulla pyritään hyödyntämään päätöksenteossa sekä luomaan arvoa. Johtaminen on yleensä jaettu kolmeen eri tasoon jotka ovat strateginen taso, taktinen taso sekä operatiivinen taso. Operatiivisella tasolla tarkoitetaan päivittäisten toimintojen

johtamista. Taktinen taso taas käsittää keskipitkän aikavälin muutosten johtamisen ja strateginen taso organisaation pitkän aikavälin toiminnan johtamisen. (Sitra. 2014.)

3.3 Tiedon johtaminen

Tietovarastojen ja virtojen sekä uuden tiedon luominen sisältyy käsitteeseen tiedon johtaminen. Tiedon johtamisessa tietojärjestelmäpainotteisuus on korostuneempaa kuin tiedolla johtamisessa. (Leskelä ym. 2013: 15.) Tiedon johtamista voi ajatella prosessina, johon sisältyy tiedon ja osaamisen kehittäminen, hyödyntäminen sekä kiinnittäminen organisaation toimintaan. Käytännön tasolla tiedon johtamisen kiinnittäminen organisaation toimintaan liittyy organisaation ominaisuuksiin, rooleihin, kulttuuriin ja sen rakenteisiin. (Rissanen. 2004: 18.) Yksi osa tiedon johtamista on datan käsittely. Data voidaan jakaa strukturoituun dataan sekä strukturoimattomaan dataan. Strukturoitu data tarkoittaa tallenteita, tietokenttiä, data-avaimia ja indeksejä. Strukturoimaton data tarkoittaa esimerkiksi tekstiä joka ei ole toistuvaa eikä siinä ole tietojärjestelmälle tunnistettavaa rakennetta. (Inmon & Lindstedt. 2015: 1.)

3.4 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen käsite kuvaa laajasti tietoperustaista päätöksentekoa ja sen edellytysten mahdollistamista (Helander ym. 2020: 26). Työyhteisön tasolla sillä viitataan toimintatapoihin joilla tietoa hyödynnetään ja jalostetaan (Leskelä ym. 2013: 15). Tiedolla johtamisen keskipisteessä ovat tiedon luominen, organisointi, soveltaminen ja jakaminen sekä edellä mainittuja asioita tukevat rakenteet ja teknologiat. Sen tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen organisaatioiden sisäisen tiedon ja informaation tunnistamisen suhteen sekä tiedon välittämisen ja käyttöön liittyvien prosessien hallinta ja johtaminen. (Virtanen ym. 2015: 46.)

Tiedolla johtaminen on yksinkertaistaen tosiasioihin pohjautuvaa toiminnanohjausta ja päätöksentekoa. Siihen liittyy tyypillisesti liiketoimintatiedon hallinta ja sopivalla tavalla hyödynnetty analytiikka. Sen tarkoituksena on tulkita keinokokonaisuuksia joiden avulla etistään parasta vaihtoehtoa samalla muutosten vaikutuksia ennakoiden, analysoiden ja simuloiden. (Ritvanen & Sinipuro. 2013: 20-21.)

Tiedolla johtaminen on päätöksentekoa joka perustuu ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon. Toiminnasta kerätyn tiedon avulla voidaan tehdä ennakoivia toimenpiteitä, tarkastella syy-seuraussuhteita sekä tulevaisuuden vaikutuksia. Sen avulla on mahdollista kehittää palvelujärjestelmän toimintaa tuottavammaksi. (Tietoevry 2023). Esihenkilöiden roolissa tiedolla johtamisen edistämiseksi tärkeiksi muodostuvat kyvykkyys, asenne, motivaatio, oivaltamisen ja tulkinnan kyky, kyky ottaa vastaan uusia ideoita, kypsyys sekä itse- arvioinnin kyky (Lunden ym. 2017: 408).

3.5 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan erilaisia toimia joilla uutta työntekijää tuetaan oppimaan tuntemaan työpaikkansa tavat, ihmiset, sekä odotukset joita kyseiseen työhön liittyy. Odotukset voivat esimerkiksi liittyä työn kokonaisuuteen sekä siihen mistä vaiheista ja osista työ koostuu. Myös työn edellytykset liittyvät tähän. (Työturvallisuuskeskus.) Perehdyttämisen yksi tarkoitus on vahvistaa ymmärrystä organisaation strategiasta ja tarkoituksesta. Perehdyttäminen voidaan toteuttaa joko kirjallisena, verbaalisena, audiovisuaalisena tai näiden yhdistelmänä. Usein perehdyttäminen tapahtuu työn ohella oppien. Perehdyttämisen ajatellaan myös tapahtuvan pidemmällä aikavälillä. (Ketola. 2010: 70.)

Onnistuneella perehdyttämisellä autetaan esihenkilöä onnistumaan työssään ja se myös voi toimia kilpailuvalttina uusien osaajien rekrytoinnissa. Hyvällä esihenkilötyöllä ja johtamisella taas saadaan luotua positiivisia vaikutuksia sosiaali -ja terveysalan veto -ja pitovoimaan. (Coco & Roos 2020: 14.) Saijamari Hiltusen Pro Gradu- tutkielmassa todetaan, että erikoissairaanhoidon esihenkilöiden mielestä hyvä perehdytys ja perehdyttäjä on tärkeässä roolissa rekrytoinnin onnistumisessa. Tällöin on mahdollista täydentää uuden työntekijän oppimista ja osaamista. Hyvän perehdytyksen avulla on myös mahdollista sytyttää perehtyjälle halua oppia. (Hiltunen, S. 2017: 54.) Se myös lisää sitoutumista, ehkäisee henkilöstön vaihtuvuutta ja näin ollen säästää työnantajan kustannuksia ja aikaa. Hyvin perehdyttämällä luodaan myös uudelle työntekijälle mahdollisuus työskennellä turvallisesti ja tehokkaasti. (Sihvo 2023: 9.)

Perehdytysprosessin automatisoinnilla ja digitaalisessa perehdytyksellä on paljon hyötyjä organisaatiolle verrattuna perinteiseen paperiseen perehdytykseen. Se myös säästää rahaa ja aikaa. Perehdytysprosessi on hyvä käynnistää heti ja jatkaa sitä riittävän pitkälle. Perehdytys on tehokkaampaa kun kaikki perehdytysmateriaali ja seuranta

löytyvät yhdestä paikasta. Digitaalisesta perehdytyksestä voi kerätä dataa, jolla kehittää perehdytystä jatkossa. Tieto on helposti saatavilla kun se on digitaalisessa muodossa yhdessä paikassa. Perehdytysprosessin pohja pysyy digitaalisessa muodossa käytettävissä jolloin kaikkien perehdytysten pohjana ovat yhtenäiset käytännöt. (Intro 2020.)

3.6 Tiedolla johtaminen mielenterveyspalveluissa

Tärkeää tietoa terveydenhuoltopalveluissa ovat tieto potilaista, tieto prosesseista ja niiden lopputuloksista sekä ammattilaisilta vaadittava tieto hoitaa potilaita optimaalisesti (Myllärniemi ym. 2012: 54). Tiedolla johtamisen apuna hyödynnettävät indikaattorit painottuvat mielenterveyspalveluissa nykypäivänä lähinnä sairaalahoitoon. Indikaattoreissa painottuvat myös määrälliset tiedot palvelujen käytöstä. Hoidon laatuun liittyvä tieto etenkin avohuollossa on toistaiseksi ollut puutteellista. Myös avohuollon palvelujen tuottajia vertailevat indikaattorit ovat tällä hetkellä puutteellisia. (Ahola ym. 2016: 22.)

Esihenkilöiden tulisi vahvistaa tieto- ja informaatiokulttuuria sekä rakentaa tietoa päätöksentekoprosessin tueksi. Hoitotyön tuloksiin keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ovat tiedon jakamisen kulttuuri sekä organisaation oppiminen. Organisaatioiden tiedolla johtaminen linkittyy myös potilasturvallisuuden parantumiseen. (Hämäläinen 2020.) Terveydenhuollossa toimivien hoitotyön johtajien päivittäiseen tiedolla johtamiseen kuuluu äkillisten muutosten sekä sujuvien työtoimintojen päätöksenteon varmistaminen. Hoitotyön johtajat keskittyvät yleensä lähitulevaisuuteen. Terveydenhuollon esihenkilöt hyödyntävät usein monipuolisesti tietolähteitä. Esihenkilöiden kokemusten mukaan päätöksentekoon eniten vaikuttavat koulutus, ammatillinen kokemus, organisaation budjetti sekä toimintayksikön omat suunnitelmat. Toiminta-ala sekä esihenkilön ammatillinen tausta vaikuttavat siihen, millaista tietoa päätöksentekoon tarvitaan. Päivittäisen työn tueksi on usein runsaasti tietoa, mutta tiedon koetaan olevan vaikeasti saatavilla. Esihenkilöt joutuvat kokoamaan tarvitsevansa tiedon useista eri lähteistä ja usein käytettävissä oleva tieto ei ole enää ajantasaista. Tarvetta on juuri päivittäisjohtamisen päätöksentekoa tukevalle tiedolle. Johtamisen näkökulmasta se on valmiiksi koostettua tietoa. (Hämäläinen. 2020.)

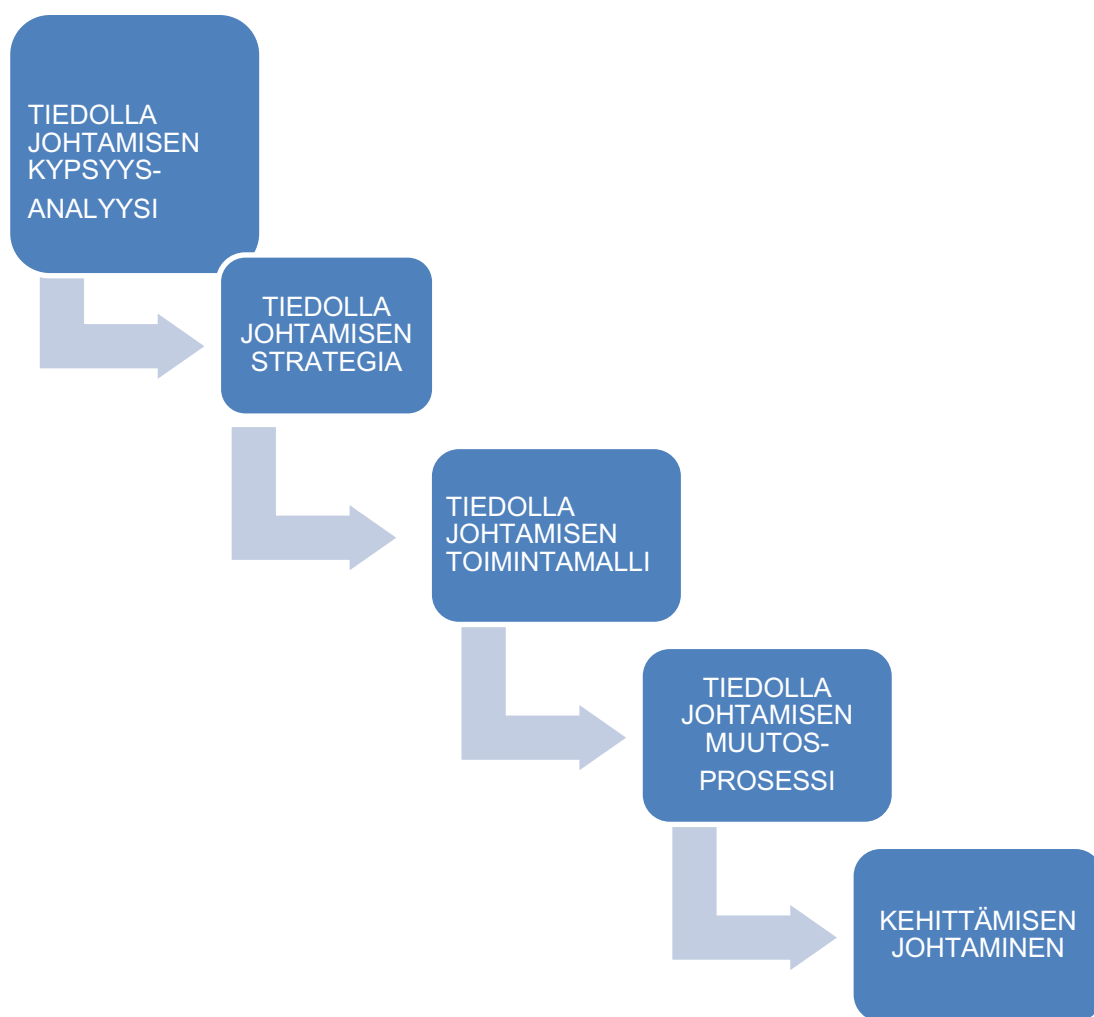
Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa henkilöstöön liittyvää tietoa voi kertyä esimerkiksi työajoista ja -vuoroista, sairauspoissaoloista, haitta- ja vaaratilanne- tai onnistumisten ilmoituksista (HaiPro/ PosiPro) ja käydyistä koulutuksista. Useimmat organisaatiot myös keräävät tietoa erilaisten henkilöstökyselyiden kautta, ja ne ovatkin tyypillisesti keskeinen työkalu, jonka avulla työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä suunnitellaan ja toteutetaan. (Halonen ym.)

Johtamisen päätöksenteon tukena käytettäviä tietoja ovat myös henkilöstöhallinnan tiedot, kuten tiedot resurssoinnin muutoksista, henkilöstön koulutustarpeet ja osaaminen sekä kuormitusasteet. Usein henkilöstöjohtamisessa käytetään myös työntekijöiden työhyvinvointia kuvaavia tietoja kuten sairauspoissaolot ja koulutuspäivät. Kun potilastyötä ja prosesseja suunnitellaan ja hallitaan, tarvitaan tietoa muutoksista potilaiden voinnissa, tuloksista potilashoittoon liittyen, vaikuttavuudesta ja laadusta, hoitajaksojen pituuksista, hoitoon pääsyajoista, hoidon aloituksen aloittamisen ajoista, haitta- ja vaaratapahtumista, viiveistä, hoitoisuuksista sekä asiakaspalautteista. Kun palveluja suunnitellaan ja järjestetään, tarvitaan myös tietoa organisaation ja yhteiskunnan muutoksista, toimintaympäristöstä sekä sen muutoksista, väestökehityksestä, palvelumuotoilusta, palvelutuotannosta, palveluiden järjestämisestä sekä tutkimuksista. Kun toimintaa analysoidaan, tarvitaan tietoa operatiivisesta toiminnasta kuten lukuja toiminnasta, volyymitietoja, tietoa nykytilasta, asiakastietoa, trendejä sekä hoitotakuutilannetta. Talouden osalta tiedon tarpeet liittyvät budjettiin, kuluihin sekä menoihin, matkojenhallintaan, vaikuttavuuteen, investointeihin sekä kilpailukykyyn. Vaikka tilastoinnin, raportoinnin ja digitalisaation myötä tietoa on entistä enemmän käytössä päätöksenteon ja johtamisen tueksi, koetaan sen olevan hajallaan eikä tieto ole aina ajantasaista. (Hämäläinen. 2020.)

Tiedolla johtamisen toimeenpanon onnistumiseen mielenterveyspalveluissa vaikuttavat organisaatiokulttuuri, toimivat prosessit, henkilöstö sekä teknologia. Onnistuneeseen organisaatiokulttuuriin tiedolla johtamisen osalta liittyy organisaation haasteiden tunnistaminen, resurssit, tiedolla johtamisen mahdollistavat tekijät sekä onnistumista mittaavat mittarit. (Rohajawati ym. 2016: 981.) Terveysalan organisaatioissa tiedolla johtamista edistää myös johdonmukainen koulutus. Tarvitaan selkeyttä siihen, mistä oikeaa ja ajantasaista tietoa haetaan ja mitä tällä tiedolla tehdään. Myös sen selkeyttäminen, miten kerättyä tietoa hyödynnetään palvelujen ja toimintamallien kehittämisessä ja päätöksenteossa, on tärkeää. Tiedolla johtamiselle tulee selkeä sisältö ja peruste kun on olemassa yhtenäinen ja saumaton tiedolla johtamisen malli. Malli tekee tiedolla johtamisesta tasa-arvoista, perusteltua sekä avointa. Myös toimivat tietojärjestelmät, joissa

on valmiiksi koottua olennaista tietoa kullekin toimijalle reaaliaikaisessa ja helposti saatavissa olevassa muodossa lisäävät tiedolla johtamisen valmiuksia. (Hämäläinen 2020.)

Tiedolla johtamisen elinkaari on viisivaiheinen. Ensimmäisenä vaiheena on tiedolla johtamisen kypsyysanalyysi joka mittaa tiedolla johtamisen nykytilan organisaatiossa. Sen tarkoituksena on nostaa näkyväksi asiat, joita kehittämällä seuraaville tasoille tiedolla johtamisessa voidaan päästä. Toinen vaihe on tiedolla johtamisen strategia jossa tiedolla johtamisen strategia toimii kyvykkyyden ja kypsyyden suunnannäyttäjänä. Ensimmäinen ja toinen vaihe muodostavat keskeisen rungon tiedolla johtamiselle ja kehittämiselle kohti organisaation tavoitteiden toteutumista. Kolmas vaihe tiedolla johtamisen elinkaareissa on tiedolla johtamisen toimintamalli. Tässä vaiheessa luodaan toimintamalli tukemaan organisaation tavoitteiden toteutumista. Jotta tiedolla johtamisen kokonaisuus on ymmärrettävä ja selkeä edellyttää se asian ja sen eri osien määrittelyä, kuvaamista ja jäsentelyä. Neljäs vaihe on tiedolla johtamisen muutosprosessi joka tarkoittaa yhtenäistä ja toimivaa tapaa tiedolla johtamisen muutoksen edistämiseksi. Viimeinen eli viides vaihe liittyy edellä mainittujen suunnitelmien implementointiin ja kehittämisen johtamiseen. Tässä vaiheessa strategiassa avatut toimet siirretään käytäntöön jolloin ne johtavat haluttuun lopputulokseen. (Listenmaa. 2023.) Alla olevassa kuviossa on esitetty tiedolla johtamisen elinkaaren vaiheet.

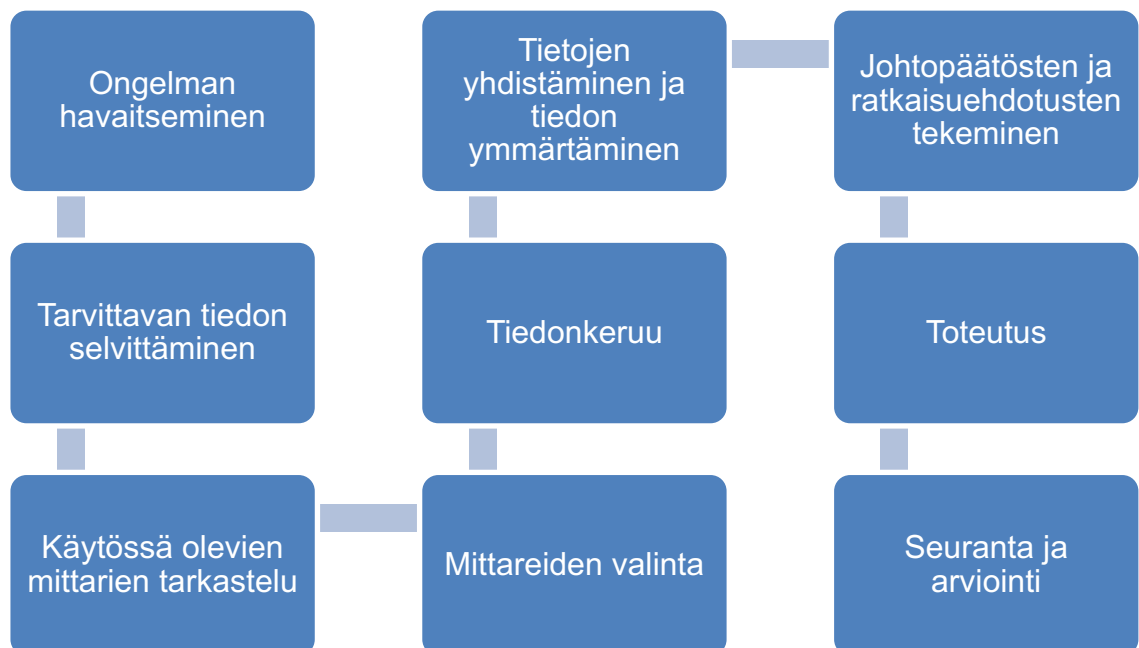


Kuvio 1. Tiedolla johtamisen elinkaaren vaiheet (Mukaillen Listenmaa. 2023).

Tiedon systemaattinen hyödyntäminen ja kehittämispotentiaali on ymmärretty organisaatioiden päätöksenteon tukena vasta hiljattain. Painopiste on aiemmin ollut erityisesti raportoinnissa, mutta tänä päivänä sen avulla tulisi pystyä ennakoimaan erityisesti kehitysnäkymiä sekä tulevaisuutta. Etenkin digitalisaatio ja tietotekniikan kehittyminen on vaikuttanut kuntasektorilla tiedolla johtamisen kehittymiseen. Organisaatioilta edellytetään ymmärrystä siitä, mitä se tekee ja millä tavoin se tuottaa arvoa yhteiskunnalle tai asiakkaille. Tieto ja tietojärjestelmät itsessään luovat vasta perustan tiedolla johtamiselle. Olennaista on ohjata käytössä olevan tiedon avulla toimintaa haluttuun suuntaan. (Hättilä 2020.)

Lähiesihenkilöiden johtamistaso on operatiivista johtamista. Operatiivisessa johtamisessa pyritään toimimaan mahdollisimman tehokkaasti strategisten arvojen ja tavoitteiden mukaisesti ja se keskittyy usein nykyhetken johtamiseen. Nykyisyyden tiedolla johtamisessa korostuu erityisesti tieto joka on useimmiten informatiivista, luonteeltaan nopeaa, yksityiskohtaista ja tapahtuu reaaliajassa. Nykyisyyden tiedolla johtamisessa korostuvat toimenpiteistä suoriutumisen onnistumista kuvaavat mittaristot, jatkuvaisuus, nykyhetken ja lähitulevaisuuteen keskittyminen, reagoitavuus sekä yksittäiset toimenpiteet. Sen tarkoituksena on varmistaa strategian mukaisesti nykyisten toimintojen jatkuvan parantamisen. Nykyisyyden tiedolla johtamisessa voi yksi hyödyllinen menetelmä olla Lean-johtamisen käytänteiden hyödyntäminen. (Listenmaa 2023.)

Tiedonhallinnan ajatellaan koostuvan eri prosessinosista jotka auttavat organisaatiota oppimaan. Tiedonhallinnan jatkuvaa sykliä kuvaa erillinen tiedonhallinnan prosessimalli. Siinä on erotettavissa kuusi erillistä toimintoa jotka kuitenkin liittyvät läheisesti toisiinsa. Nämä toiminnot ovat tiedontarpeiden tunnistaminen, tiedon hankkiminen, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteiden ja -palveluiden kehittäminen, tiedon jakaminen sekä tiedon hyödyntäminen. (Valkonen ym. 2018.) Kuvio 2 havainnollistaa tiedolla johtamisen prosessia.



Kuvio 2. Tiedolla johtamisen prosessi (Mukaillen Sotehelmet).

Terveysthuollon organisaatioiden toiminnasta nousevia, analysoituja ja kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää toimintaa tai henkilöstöä koskevissa päätöksissä tiedolla johtamisen avulla. Mikäli organisaation luoma strategia kytketään tiedolla johtamiseen, voidaan organisaatioita kehittää tehokkaammin. Organisaation toiminnasta nousevat kerättävät tiedot lisäävät oikeudenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä sekä vertailukelpoisuutta. Laajempien kerättävien tietojen samankaltaisuus mahdollistaa keskinäisen vertailun. Tieto jota on kerätty ja analysoitu tiedolla johtamisen avulla synnyttää ymmärrystä tärkeitä tilanteista, tulevaisuudesta sekä keinoista joilla saadaan hyviä lopputuloksia. Johtamismenetelmänä tiedolla johtaminen on tehokas resurssoinnissa, arvioinnissa sekä toiminnan suunnittelussa. (Halonen 2021.)

4 Toteutus

4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Tämän kehittämistyön toimintaympäristö ja kohderyhmä on Helsingin kaupungin psykiatria- ja päihdepalveluiden erikoissairaanhoidotason avohuollon palvelut. Helsingin kaupungin psykiatria- ja päihdepalveluiden avohuollon palvelut pitävät sisällään psykiatrian poliklinikat sekä päihdepoliklinikka- toiminnan.

Psykiatrian poliklinikat tarjoavat psykiatrasta hoitoa pitkittyneissä ja vakavissa mielenterveyden häiriöissä. Hoito-ohjelmat perustuvat tieteelliseen tutkimusnäyttöön ja se laaditaan yhdessä potilaan sekä potilaan läheisten kanssa. Psykiatrasta erikoissairaanhoidon tarjotaan avohoidon poliklinikoilla Vuosaarella, Malmilla, Laaksossa sekä Kalasatamassa. Auroran sairaala-alueella sijaitsee myös avohoitoyksiköitä. Mielialahäiriöpalveluilla on lisäksi päiväyksikkö joka tarjoaa intensiivisempää tukea arkisin tilanteissa joissa polikliininen avohoito on riittämätön tuki. Auroran sairaala-alueella toimivat päiväyksikkö, neuropsykiatrian työryhmä, mielialahäiriön tutkimus- ja hoitokeskus, psykofyysinen fysioterapia- yksikkö, erityishoidon poliklinikka sekä tehostetun avohoidon ja liikkuvan avohoidon yksiköt. Psykiatrian avohuollon erikoissairaanhoidotason palveluihin tarvitaan lääkärin lähete. (Helsingin kaupunki.)

Päihdepalveluiden avohoitokokonaisuus koostuu kotivieroituksesta, liikkuvasta työstä, peliriippuvaisten palveluista, jälkikuntoutuksesta, Startti- infoista, vastaanotto ilman ajanvarausta toiminnasta sekä päihdepoliklinikoista. Päihdepoliklinikan kontakti alkaa yleensä matalan kynnyksen Startti- infolla. Sen jälkeen asiakkaan on mahdollista aloittaa

suunnitellun hoito-ohjelman laatiminen yhdessä ammattilaisen kanssa. Hoito on yksilöllistä ja suunnitelmallista. Hoito-ohjelma voi sisältää yksilökeskusteluja, ryhmässä tapahtuvaa toimintaa sekä vertaistukea. Päihdepoliklinikoilla on mahdollista saada myös opioidiriippuvaisten korvaushoitoa. Helsingin kaupungilla on neljä päihdepoliklinikkaa. Päihdepoliklinikan palveluihin voi hakeutua ilman lääkärin lähetettä. (Helsingin kaupunki.)

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistui kolme vapaaehtoista asiantuntijaa jotka työskentelevät esihenkilötehtävissä psykiatria- ja päihdepalveluissa. Heidän osallistumisensa tässä kehittämistyössä tapahtui työpajojen muodossa jossa asiantuntijat kävivät keskustelua tiedolla johtamisen teemaan liittyen.

4.2 Tutkimusmenetelmät

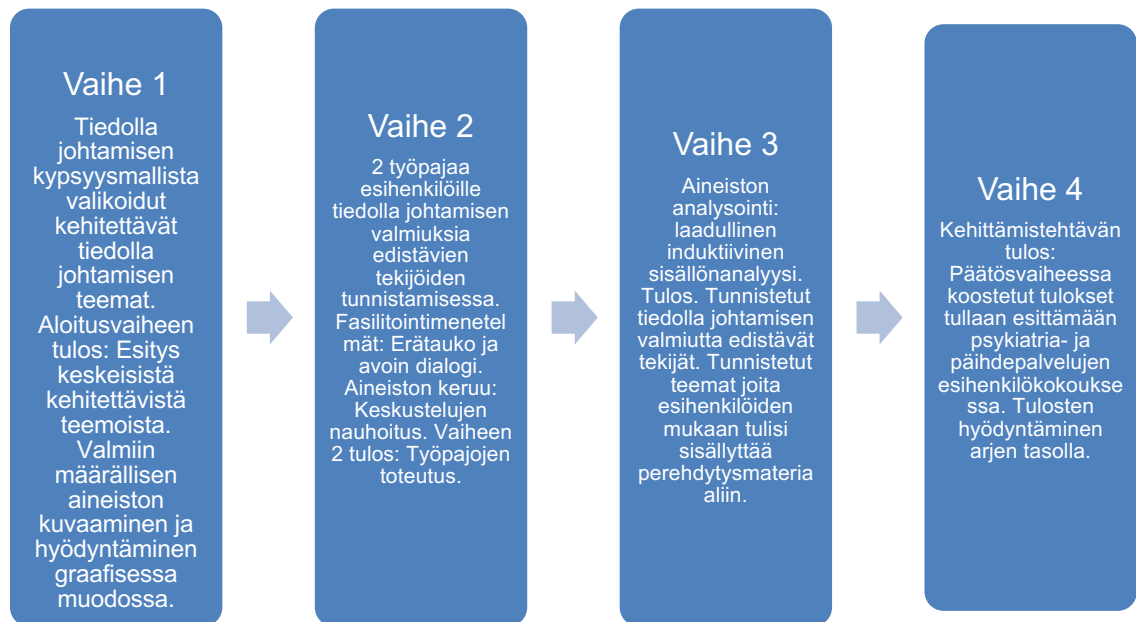
Tutkimuksellisen kehittämistyön tueksi sain hyödyntää valmista määrällistä tutkimusaineistoa, joka kuvasi tiedolla johtamisen kypsyystilaa Helsingin kaupungilla. Aineiston sain käyttööni digitalisaatioyksiköstä. Poimin valmiista aineistosta psykiatria- ja päihdepalveluiden tulokset. Tulokset esitettiin prosenttijakaumina ja muodostin niistä graafit. Näitä tuloksia hyödynnettiin tutkimuksellisen kehittämistyön aloitusvaiheessa, jossa niiden avulla tunnistettiin tiedolla johtamisen lähtötilanne. Kehittämistyön suunnittelu- ja toteutusvaiheessa järjestettiin työpajat jotka nauhoitin ja litteroin. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

4.3 Kehittämisen eteneminen ja työskentelyn kuvaus

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään soveltaen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmää. Kehittämistyön toteutus noudattaa tutkimuksellisen kehittämistyön lineaarista mallia.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä, lineaarisella mallilla tarkoitetaan prosessia jossa on neljä vaihetta. Nämä vaiheet ovat: 1. Aloitusvaihe, 2. suunnitteluvaihe, 3. toteutusvaihe sekä 4. päättäminen ja arviointi. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään tavoite ja sen on tarkoitus perustua tarpeeseen, toimintaympäristön muutokseen tai yksittäiseen ideaan. Kun kehittämisen tavoitetta määritellään, pyritään rajattuihin ja selkeisiin tavoitteisiin. Tämä ensimmäinen vaihe on koko kehittämistyön peruste jonka varaan koko prosessi rakentuu. Toisessa vaiheessa kehittämistyön kohdalla mietitään ketkä osallistuvat

toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa on mahdollista myös tehdä esiselvitystä tai esitutkimusta aiheeseen liittyen. Esiselvittelyn tarkoituksena on myös varmistaa, että mahdollinen ja ennakoitu lopputulos vastaa organisaation toiminnallisia tavoitteita. Toisen vaiheen tärkeä osuus on myös vastuiden määrittely. Kolmatta vaihetta kutsutaan toteutusvaiheeksi. Toteutusvaiheessa kehittämistyö on usein luonteeltaan muuttuva jolloin alustavaa suunnitelmaa voidaan joutua täydentämään tai muuttamaan. Kolmannen vaiheen aikana valmistetaan tuote tai suunnitelman mukainen malli. Toteutusvaiheeseen liittyy myös tulosten käyttöönotto jolloin pyritään varmistamaan, että tulokset ovat hyödynnettävissä. Neljäs vaihe on viimeinen ja sitä kutsutaan päättämisen ja arviointi- vaiheeksi. Neljäs vaihe on tärkeä, koska kehittämistyö on usein ajallisesti rajattu joten kehittämisellä tulee olla selkeä päätepiste ja lopetus. On luonnollista, että kehittäminen jatkuu, mutta tällöin uudet ideat voidaan jalostaa uudessa kehittämistyössä tai projektissa. Tämän tarkia kehittämistyö tai projekti pyritään lopettamaan suunnitellusti. Päättövaiheeseen kuuluu loppuraportointi, projektiorganisaation purkaminen sekä jatkoideoiden- ja toimenpiteiden esittäminen. (Toikko & Rantanen. 2009: 64-65.) Alla olevassa kuviossa 3 on esitetty Lineaarisen mallin mukainen kehittämistyön eteneminen vaiheineen.



Kuvio 3. Toiminnallisen kehittämisen lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009: 64 muokailen)

4.3.1 Aloitusvaihe: Tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen tulokset psykiatria- ja päihdepalveluiden osalta

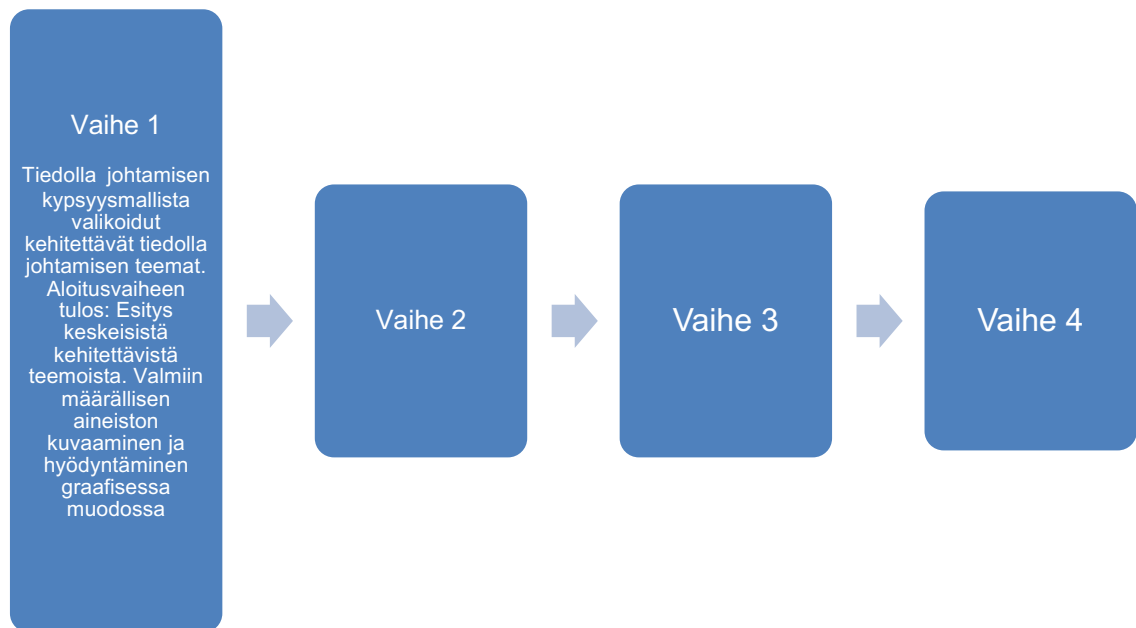
Tutkimuksellisen kehittämistyön aloitusvaiheeseen sisältyi kehittämistyön aiheen sopiminen eri osapuolten kesken, tutkimussuunnitelman laatimisen, tutkimukseen osallistuvien asiantuntijoiden hankkiminen, heidän informoiminen ja tutkimukseen liittyvien tiedotteiden jakaminen sekä osallistujien kanssa aikatauluista sopiminen.

Aloitusvaiheessa sain käyttööni Helsingin kaupungin digitalisaatioyksikön vuonna 2023 toteuttaman Tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen tulokset. Kysely oli kohdennettu useille kaupungin toimialoille ja kysely lähetettiin kaikille esihenkilöistoille (2000-3000 henkilöä). Vastaaajia kyselyyn oli lopulta 300 henkilöä. Sain digitalisaatioyksikön palvelupäälliköltä kyselyn tulokset kaikkien toimialojen vastaajien osalta Excel- taulukossa. Vastaukset annettiin nimettömänä, mutta vastauksista sai poimittua tiedon vastaajan toimialasta.

Kävin koko vastausaineiston (300 vastaajaa) manuaalisesti läpi ja poimin kaikista vastauksista psykiatria- ja päihdepalveluiden avohuollon esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastaukset. Psykiatria- ja päihdepalveluiden avohuollon osalta vastaajia oli 15 henkilöä. Tämän jälkeen kävin näiden 15 vastaajan osalta kaikki vastaukset läpi ja tein jokaisesta kysymyskohdasta ja vastauksesta oman Excel- taulukon johon liitin kunkin psykiatria- ja päihdepalveluiden avohuollon vastaajan vastaukset jokaisen kysymyskohdan osalta. Kysymyskohtia ja niihin annettuja vastauksia oli yhteensä 60 kappaletta jokaisella vastaajalla. Vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikkotyypisiä asenneväittämiä. Sen jälkeen laskin prosenttiosuudet vastausten jakautumisesta kunkin kysymyksen kohdalta ja tein kustakin kysymyskohdan tuloksesta graafin, josta ilmenee vastausten jakauma psykiatria- ja päihdepalveluiden avohuollon osalta. Jokaisen kysymyskohdan vastauskaaviot ja graafit ovat liitteenä tämän opinnäytetyön liitekohdassa.

Valmiin aineiston (tiedolla johtamisen kypsyysnäyte) pohjalta valikoitui keskeiset kehitettävät tiedolla johtamisen teemat, joita tulee kehittää. Asiantuntijoiden keskustelujen pohjalta näitä teemoja olivat tiedolla johtamisen viitekehys, tiedolla johtamisen työkalut sekä tiedolla johtamisen rakenteet. Asiantuntijoiden keskustelun pohjana oli tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen tulokset jotka esittelin työpajoissa.

Kuviossa 4 on esitetty lineaarisen mallin mukainen aloituksen sisältö tämän kehittämistyön kokonaisuudessa.



Kuvio 4. Aloitusvaihe kehittämistyön kokonaisuudessa.

Alla on esitetty tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen tulokset niiden teemojen osalta jotka asiantuntijat nostivat tärkeimmiksi kehityskohteiksi.

Ymmärrys tiedolla johtamisen kokonaisuudesta oli vastaajien mielestä puutteellista, enemmistö vastaajista koki ettei yhteistä ymmärrystä ole. Pieni osa vastaajista koki, että heillä on käsitys tiedolla johtamisen kokonaisuudesta ja noin neljäsosalla vastaajista ei ollut selkeää kantaa asiasta. Suurin osa vastaajista koki ettei tiedolla johtamisen kokonaisuutta oltu kuvattu organisaatiossa, mutta viidesosa vastaajista vastasi sen olevan kuvattu yksikkö- tai toimialatasolla. Enemmistö koki, että tiedolla johtamisen yhteisiä käsitteitä ei käytetä yhteisesti. Pieni osa vastasi niitä käytettävän ja neljäsosalla ei ollut mielipidettä. Tiedolla johtamisen systemaattisen kehittämisen osalta kolmasosa vastaajista koki sen jatkuvana prosessina kun taas yli puolet oli sitä mieltä ettei tiedolla johtamisen kehittäminen ole systemaattista. Vastaajista suurin osa koki, että heillä on opittavaa ja halua oppia tiedolla johtamisesta ja kolmasosa vastasi heillä olevan hyvä käsitys siitä mitä tiedolla johtamisella tarkoitetaan.

Enemmistö koki, että käytettävissä olevat raportit eivät anna riittävää tukea ennakointiin ja tulevan ennustamiseen. Pieni osa vastaajista koki kuitenkin raporttien olevan riittäviä. Kymmenesosalla vastaajista ei ollut selkeää mielipidettä asiasta. Suurimman osan mielestä valmiiksi raportoitua tietoa ei ollut saatavilla oman tehtävän hoitamiseen. Vähemmistön mukaan raportoitua tietoa oli kuitenkin saatavilla. Vastausten perusteella analytiikkapalvelut organisaatiossa eivät olleet riittävät tiedolla johtamisen tarpeisiin. Käytettävissä olevat raportit eivät olleet vastaajien mukaan selkeitä eikä oleellisen tiedon löytäminen helppoa. Viidesosalla vastaajista ei ollut selkeää kantaa asiaan. Enemmistö vastaajista koki, että käytettävissä olevat raportit eivät olleet ajankohtaisia ja kolmasosalla ei ollut selkeää kantaa asiaan. Pieni osa vastaajista koki raporttien olevan ajankohtaisia.

Suurin osa vastaajista koki, että eri järjestelmistä tulevien tietojen tarkastelu, käyttö ja hyödyntäminen ei ollut vaivatonta. Pieni osa vastaajista koki sen olevan vaivatonta. Enemmistö ei pitänyt järjestelmiin kirjattavaa tietoa hyödyllisenä tai sen olevan hyödynnettävissä johtamisen tukena. Noin kymmenesosan mielestä järjestelmiin kirjattava tieto ja hyödynnettävyys oli kuitenkin hyvällä tasolla. Osalla vastaajista ei ollut selkeää mielipidettä asiasta. Suurin osa koki, että järjestelmiin kirjattava tieto ei ollut ajantasaista, virheetöntä tai eheää. Kuitenkin osan vastauksista ilmeni tiedon olevan asianmukaista.

Tiedon hyödyntämisen osalta selvä enemmistö vastaajista koki kaipaavansa selkeämpää ja toimivampaa mallia, pieni osa vastaajista koki tiedon hyödyntämisen ja toiminnallistamisen käytänteiden olevan selkeitä. Tuloksiin reagoimisen suhteen, enemmistö vastaajista koki organisaatiolta puuttuvan selkeän mallin poikkeuksellisiin tuloksiin reagoimisessa. Vastaajien selvän enemmistön mukaan hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ei ole selkeää toimintamallia ja osan mukaan hiljaista tietoa kerätään satunnaisesti. Vähemmistön mukaan hiljaisen tiedon hyödyntämiseen on olemassa vakiintunut toimintamalli.

Vastaajista yli puolet kokivat että he eivät saa riittävästi tietoa tietotarpeisiinsa nähden. Viidesosalla vastaajista ei ollut selkeää kantaa asiaan. Enemmistö koki myös ettei käytettävissä oleva tieto vastaa heidän tarpeisiinsa. Suurimmalla osalla ei ollut mielipidettä siitä, että heidän saamansa tieto johtaisi kohti työlleen asetettuja tavoitteita. Neljäsosan mukaan heidän saamansa tieto johti kohti työtään asetettuja tavoitteita ja neljäsosan mukaan näin ei ollut. Valtaosa ei tiennyt onko organisaation tietotarpeita selvitetty,

mutta pienen osan mukaan tietotarpeita oli selvitetty kaupunki- tai yksikkötasolla. Noin puolet vastaajista ei tiennyt onko organisaatiossa käytössä mittaristo joka kuvaa strategisten tavoitteiden toteutumista ja kolmasosan mielestä sellaista ei ollut. Viidesosa vastasi sen olevan tiedossa. Yli puolet vastaajista vastasi tyhjää kysyttäessä organisaation tavoitteista koostetuista mittaristoista. Yli kymmenesosan mielestä mittaristot tukivat nykyisyyden tarkastelua ja kolmasosan mukaan ne seuraavat oman vastuun alueen operatiivista

Noin puolet kokivat, että organisaatiolla ja sen henkilöstöllä oli yhteinen tahtotila, halu ja innostus saada tieto tukemaan päätöksentekoa. Viidesosan mukaan yhteistä tahtotilaa, halua ja innostusta ei ollut. Lähes puolella oli kokemus, että tiedon etsimiseen kehittämisen tueksi kannustetaan. Joka kolmas ei kuitenkaan kokenut, että siihen organisaatiossa kannustetaan. Yli kolmasosassa vastauksissa oli näkyvissä organisaation tapa keskustella avoimesti ja usein tiedon merkityksestä, tuloksista ja toimenpiteistä. Enemmistö vastaajista koki, että organisaatio ei ollut määrittänyt tiedolla johtamisen kulttuuria, tahtotilaa ja arvoja, kun taas viidesosan mukaan ne oli määritelty. Enemmistö ei kokenut organisaatiossa olevan tukiprosesseja tiedolla johtamiseen liittyen. Noin puolet vastaajista ei kokenut saavansa tarvittaessa apua ja tukea tiedon hyödyntämiseen ja tiedolla johtamiseen. Joka viides koki saavansa tarvittaessa tukea.

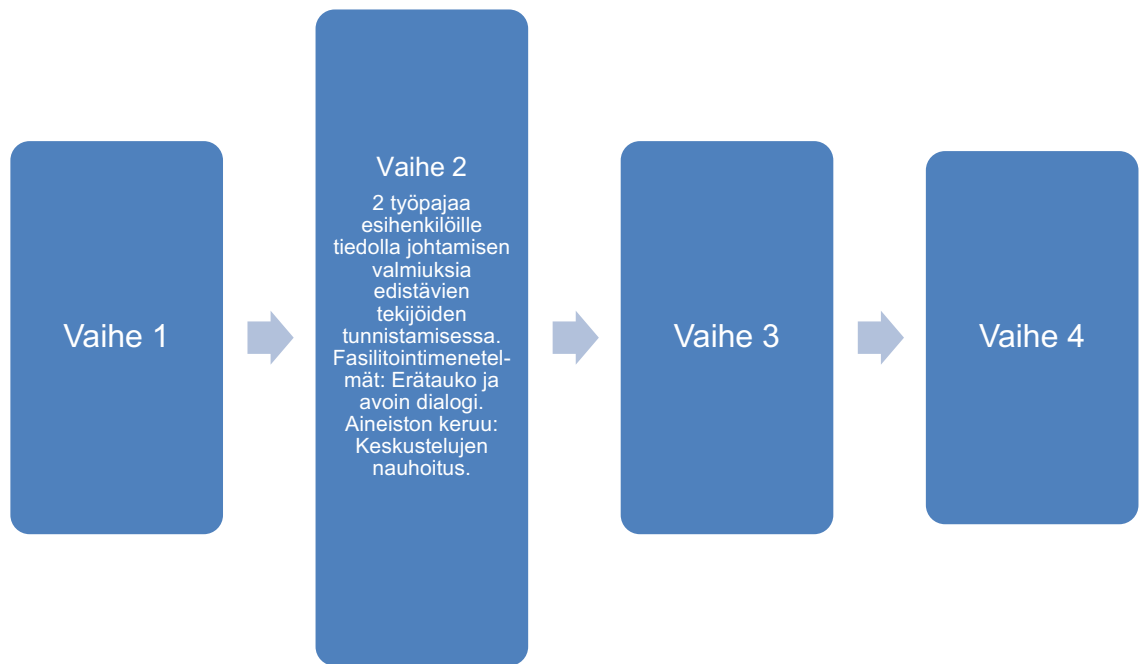
Yli kolmannes vastaajista raportoi organisaatiolla olevan kyvykkyyttä keskustella tiedon eri näkökulmista ja merkityksestä. Kolmasosalla ei ollut selkeää mielipidettä asiaan. Viidennes ei kokenut kyvykkyyttä olevan. Lähes puolella vastaajista ei ollut mielipidettä siihen, onko organisaatiolla suunnitelma tiedolla johtamisen taitojen kehittämiseksi. Toinen puolisko raportoi, ettei suunnitelmaa ole. Vastauksista ilmeni että suurin osa koki omien tietojärjestelmien käyttötaidot riittävinä. Osan mielestä taidot eivät olleet riittävät. Enemmistö koki myös omat datanlukutaidot hyvinä. Mahdollisuus omien tiedolla johtamisen taitojen kehittämiseen koettiin hyvänä. Vähän yli neljännellä vastaajista ei ollut selkeää mielipidettä asiasta.

Vastausten perusteella tiedolla johtaminen koetaan tärkeäksi apuvälineeksi johtamisen tukena. Vastaajat toivoivat edelleen tiedolla johtamisen kehittämistä luontevaksi osaksi omaa esihenkilö- ja asiantuntijatyötä. Vastauksissa korostui etenkin organisaation ja ylemmän johdon tuen tärkeys sen implementoinnissa. Selkeitä toimintamalleja ja tietoa käytettävän tiedon hyödyntämisestä toivottiin. Vastaajien mukaan organisaatiokulttuu-

rilla tiedolla johtamiseen liittyen oli iso rooli ja se nähtiin voimavarana. Tiedolla johtaminen ei ole vielä selkeää ja vastauksissa korostui tarve lisätä tietoisuutta miten tietoa voisi tehokkaasti hyödyntää. Yhteiset toimintamallit ja rakenteet auttaisivat vastaajia lisäämään tiedolla johtamisen käytänteitä omassa työssään. Vastaajat kokivat omien esihenkilöiden antavan tukea riittävästi, mutta organisaatiotasolla toivottiin systemaattisempaa ja yhteneväistä tiedolla johtamisen kulttuuria. Erityisesti kaivattiin tietoa hyödynnettävistä mittareista sekä koulutusta niiden tehokkaaseen käyttöön. Vastausten perusteella asiantuntijoilla ja esihenkilöillä on tahtotila kehittää tiedolla johtamisen valmiuksia niin, että se palvelisi organisaation pääsemistä haluttuihin tavoitteisiin.

4.3.2 Suunnitteluvaihe: Työpajatyöskentely

Suunnitteluvaiheen tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Suunnitteluvaiheen kahdessa erillisessä työpajassa kehittämistyön tekijä sekä työpajaan osallistuneet asiantuntijat (3 henkilöä) kävivät keskustelua tiedolla johtamisen sekä tiedolla johtamisen perehdytyksen teemoihin liittyen. Työpajat etenivät yhteiskehittämisen keinoin soveltaen dialogisuuden pelisääntöjä sekä erätaukomenetelmää. Työpajoissa asiantuntijat tunnistivat tekijöitä, jotka edistävät tiedolla johtamisen valmiuksia heidän työssään. Näitä valmiuksia he voivat hyödyntää jatkossa esimerkiksi perehdytysprosessin kehittämisessä tiedolla johtamisen näkökulmasta. Kuviossa 5 on havainnollistettu lineaarisen mallin mukainen suunnitteluvaiheen sijoittuminen tämän kehittämistyön kokonaisuudessa.



Kuvio 5. Suunnitteluvaihe kehittämistyön kokonaisuudessa.

Erätauko- menetelmässä on keskeisenä dialogi joka on tasavertainen ja rakentava keskustelun tapa. Tarkoituksena dialogissa on toisten ihmisten, itsen tai aiheen parempaan ymmärtämiseen pääseminen. Kuitenkaan sen tavoitteena ei ole välttämättä yksimielisyys tai nopeat ratkaisut. Ihanteellisessa tilanteessa erätauon mahdollistamalla dialogilla saavutetaan ennalta-arvaamattomia oivalluksia sekä luodaan uutta ajattelua. Erätaukomenetelmässä on rakenteellinen kaava jota voi hyödyntää keskustelujen pohjana. Kaavan vaiheita ovat: Esittäytyminen, rakentavan keskustelun pelisäännöt, aiheeseen viritävä aloitus, omaa pohdintaa, yhteinen keskustelu, keskustelun syventäminen, omaa pohdintaa, yhteinen keskustelu, oivallusten kirjoittaminen, omien oivallusten jakaminen, jatkotoimenpiteet sekä lopuksi kiitokset. (Erätauko.fi.)

Avoin dialogi mahdollistaa tiedon paremman käytön päätöksenteossa, koska se rakentaa erityisellä tavalla tietoa ja ymmärrystä. Se mahdollistaa moniulotteisen ja monipuolisen tiedon tuomiseen yhteiseen tilaan. Se myös mahdollistaa ongelmien tarkastelun ja ajatusmallien kehittymisen uudessa viitekehyksessä. Dialogi voi onnistuessaan tuottaa sellaista ymmärrystä ja tietoa joita muilla keinoilla voi olla vaikea saavuttaa. Ryhmäprosesseita tarkasteltaessa usein esillä on näkökulminen laajentamisen (divergenssi) sekä supistamisen (konvergenssi) käsitteet. Dialogin ajatellaan olevan erityisesti näkökulmia laajentava. Dialogi mielletään usein etenkin päätösvalmistelun alkuvaiheeseen kuuluvaksi kun erilaisille näkökannoille on kysyntää sekä tilaa. (Sitra. 2018.)

Työpajan aluksi esittelin itseni sekä kerroin kehittämistyön aiheen sekä sen tarkoituksen ja tavoitteet. Sen jälkeen kävin läpi yleistä alustusta tiedolla johtamisen teemaan liittyen. Kävin myös läpi digitalisaatioyksikön tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen taustan läpi. Kerroin myös osallistujille lyhyesti perehdyttämisen teemoista teoriaa ja sitä miten se liittyy opinnäytetyöni kokonaisuuteen. Kävin osallistujien kanssa läpi erätauko- menetelmän sekä avoimen dialogin- menetelmän peruserätauko- ja esittelin näistä menetelmistä teorian tietoja sekä sitä mikä näiden menetelmien tarkoitus ja käytännöt ovat. Työpajan keskustelun menetelmällisenä viitekehyksenä toimi siis erätauko- sekä avoin dialogi- menetelmät ja työpajan rakenne mukaili erätauko- menetelmän kaavaa sitä soveltaen.

Alustuksen jälkeen siirryimme itse aiheeseen ja aloitimme keskusteluun syventymisen aiheen tiimoilta. Asiantuntijat osallistuivat keskusteluun hyvin ja keskustelua syntyi helposti. Keskustelun pohjana oli tiedolla johtamisen kypsyysnäytteestä saadut tulokset psykiatria- ja päihdepalveluiden avohuollon vastaajien osalta jotka olin koostanut lineaarisen mallin vaiheessa 1. Keskustelun päätteeksi kävimme yhteenvetokeskustelun jossa nivoimme käytyt asiat yhteen. Lopuksi sovimme, että lähetän keskustelun tukena olleet diat osallistujille sähköpostiin jotta osallistujat voivat vielä käydä niitä läpi ja valmistautua näin toiseen työpajaan. Työpajan rakenne on esitetty kuviossa 6.

Aloitus:

Esittelin itseni sekä opinnäytetyön aiheen. Kävin läpi opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. Kerroin tapaamisen tarkoituksen ja mitä tapaamisella tavoitellaan. Kävin läpi erätauco – ja avoin dialogi menetelmät. Korostin osallistujien anonymiteetin säilymistä.

Keskusteluun virittäytyminen:

Aluksi esittelin tiedolla johtamisen kypsyysnäytteestä saadut tulokset psykiatria- ja päihdepalveluiden osalta. Kävin myös läpi teoriapohjaa aiheeseen liittyen. Osallistujat saivat jo tässä vaiheessa tuoda esiin huomioitaan.

Prosessointi:

Kävimme osallistujien kanssa läpi kypsyysnäytteen tuloksia ja osallistujat rikastivat saatuja vastauksia tuomalla esiin omia kokemuksiaan ja näkemiään kehityskohteita tiedolla johtamisen valmiuksien lisäämiseen käytännön tasolla.

Yhteenveto:

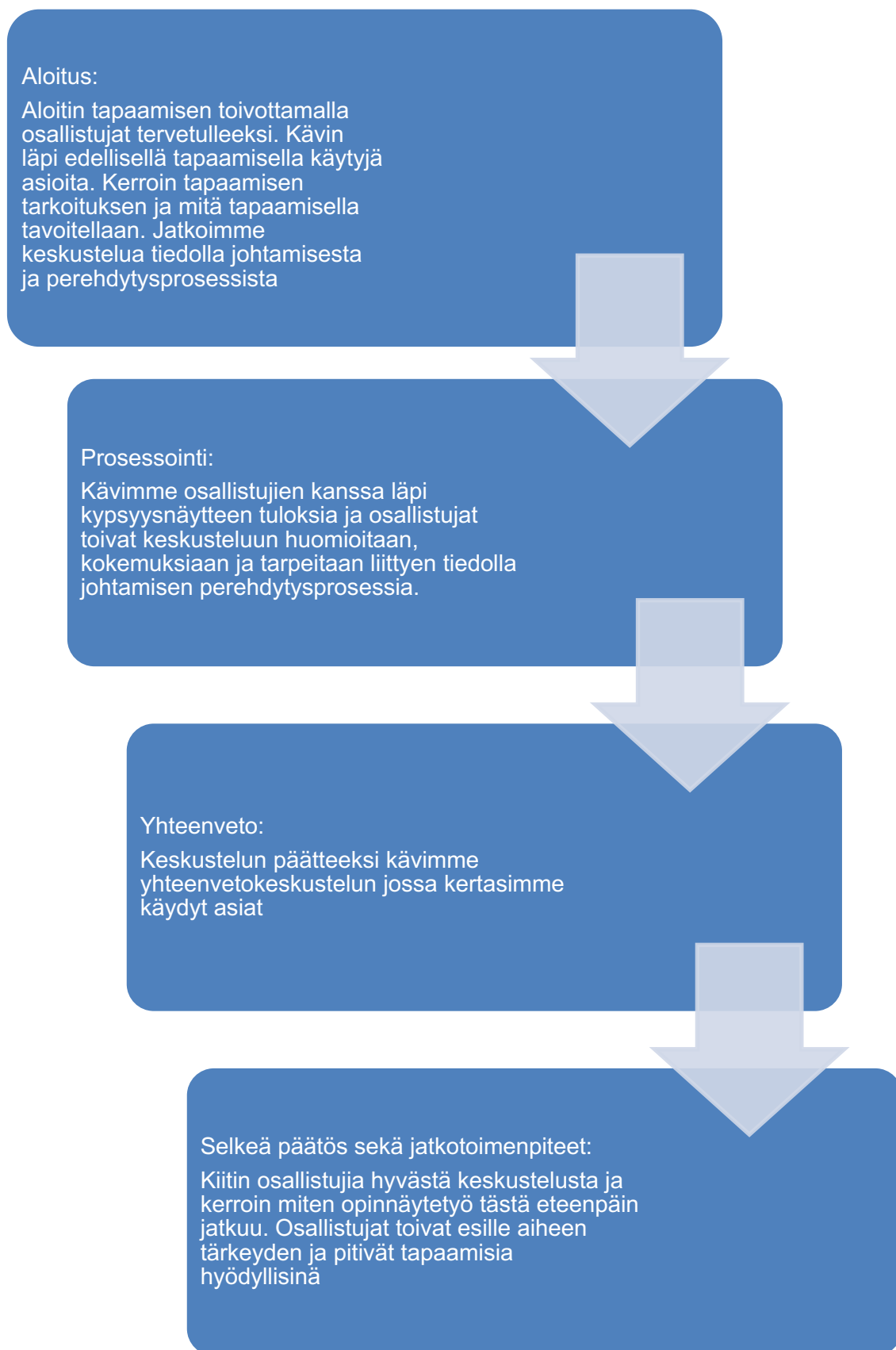
Keskustelun päätteeksi kävimme yhteenvetokeskustelun jossa kertosimme käydyt asiat. Sovimme, että laitan esittelyssä olleet diat osallistujien sähköpostiin jotta osallistujat voivat halutessaan kerrata asioita seuraavaa kertaa varten.

Selkeä päätös sekä jatkotoimenpiteet:

Kiitin osallistujia hyvästä keskustelusta ja sovimme, että seuraavaa tapaamista varten osallistujat pohtivat etukäteen millaisia asioita tiedolla johtamiseen liittyen olisi hyvä olla perehdytysmateriaalissa.

Kuvio 6 Työpaja 1 rakenne.

Toisessa työpajassa kehittämistyön tekijä sekä työpajaan osallistuneet asiantuntijat (2 henkilöä) jatkoivat keskustelua tiedolla johtamisen sekä tiedolla johtamisen perehdytyksen teemoihin liittyen. Keskustelua jatkettiin erätauukomenetelmän sekä avoimen dialogin avulla. Kävimme aluksi läpi edellisellä kerralla lähettämäni koosteen ensimmäisestä työpajasta osallistujien kesken ja sovimme, että tällä kertaa jatkamme keskustelua ja teemana on lisäksi pohtia millaisia asioita perehdytysmateriaalissa olisi hyvä olla liittyen tiedolla johtamisen teemaan psykiatrian avohuollon osalta. Kuvio 7 havainnollistaa toisen työpajan etenemisen.

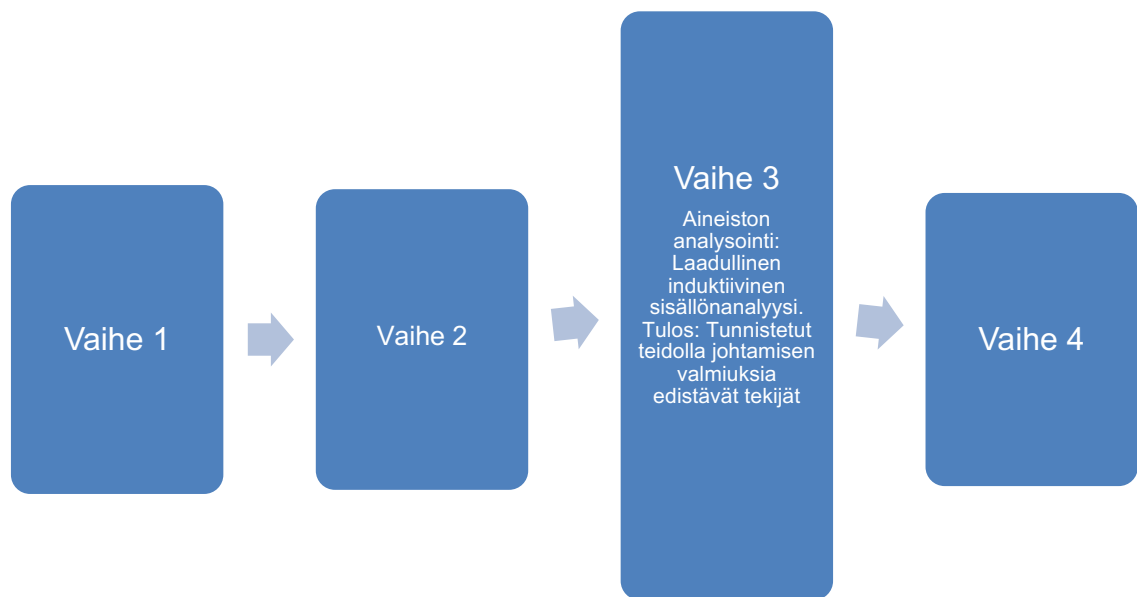


Kuvio 7. Työpaja 2 rakenne

Työpajojen tuloksena asiantuntijat tunnistivat teemat, jotka olisi hyvä olla perehdytysmateriaalissa. Asiantuntijat toivat myös esiin näkemyksiään siitä missä muodossa tiedolla johtamisen teemaan liittyvä perehdytyskokonaisuus olisi hyvä muodostaa.

4.3.3 Toteutusvaihe: Induktiivinen sisällönanalyysi

Kehittämistyön toteutusvaiheessa tein suunnitteluvaiheen työpajojen induktiivisen sisällönanalyysiin ja loppuraportin johon on koostettu näiden vaiheiden työpajojen tulokset. Alla on esitetty vaiheen 3 sijoittuminen kehittämistyön kokonaisuudessa.

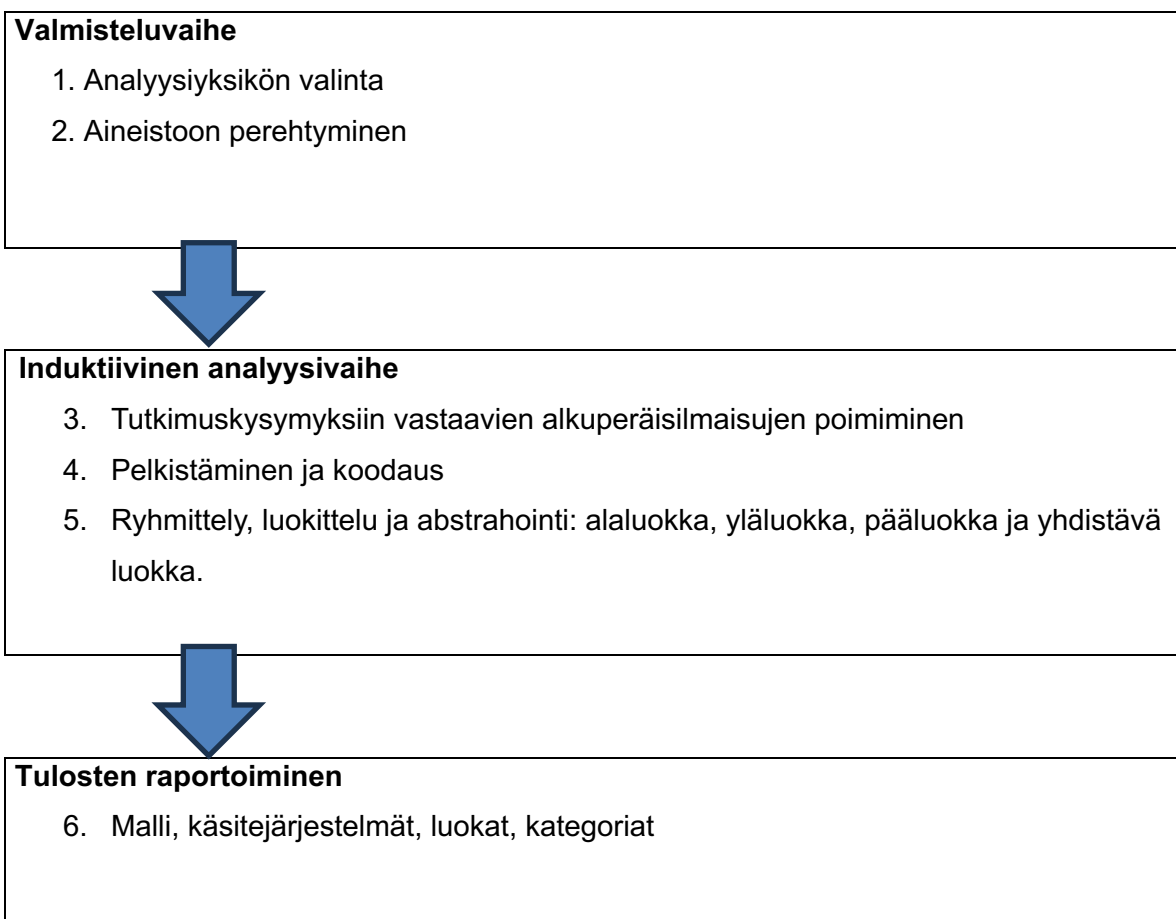


Kuvio 7. Vaihe 3 sijoittuminen kehittämistyön kokonaisuudessa

Nauhoitin työpajassa käydyin keskustelun äänitallenteeksi osallistujien luvalla josta olin heitä jo tutkimuslupavaiheessa informoinut. Litteroin tallennetun äänitallenteen manuaalisesti tekstimuotoon ja analysoin aineiston induktiivisella sisällönanalyysillä selkeään muotoon. Kirjoitin litteroinnissa äänitallenteen työpajassa käydyin keskustelun pohjalta. Kirjoitin keskustelun sanasta sanaan sellaisenaan auki tekstimuotoon.

Induktiivisella sisällönanalyysillä etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin kun aineisto on kerätty ja muutettu kirjalliseen muotoon. Analyysissä ei tässä menetelmässä ole en-

nalta määrättyä luokittelurunkoa jonka mukaisesti analyysi tapahtuu vaan ominaista induktiiviselle sisällönanalyysille on se, että tutkija tuottaa luokittelun itse aineistoonsa perustuen. Päävaiheet aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ovat valmistelu-, analyysi sekä raportointivaihe. (Elo ym. 2022.) Kuviossa 8 on esitetty induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet.



Kuvio 8. Induktiivinen sisällönanalyysi (Mukaiillen Elo ym. 2022).

Valitsin induktiivisen sisällönanalyysin valmisteluvaiheessa sopivan analyysiyksikön joka tässä kehittämistyössä valikoitui ajatuskokonaisuudeksi. Ajatuskokonaisuudessa voi olla useampi lause joka kokonaisuudessaan vastaa aineistolle esitettyyn tutkimuskysymyksen. Yhdestä ajatuskokonaisuudesta voi löytyä useampi kuin yksi pelkistetty ilmaus. (Elo ym. 2022.)

Ennen analysoinnin varsinaista aloittamista valitsin analysoida aineistosta vain ilmeisen sisällön enkä analysoinut piilossa olevaa sisältöä, kuten eleiden, ilmeiden, taukojen, hiljaisuuden tai muiden piilomerkitysten sisältöä.

Valmisteluvaiheessa litteroin työpajasta nauhoitetun äänitallenteen kirjalliseen muotoon. Sen jälkeen perehdyin huolellisesti litteroinnin kirjalliseen tuotokseen. Luin kirjallisen tuotoksen useampaan kertaan läpi muodostaakseni kokonaiskuvan aineistosta.

Induktiivisessa analyysivaiheessa aloitin työpajan valikoimalla litteroidusta tekstistä alkuperäisilmaukset jotka vastaavat tutkimuskysymykseen ”Mitkä keinot vahvistavat esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia osana perehdyttämisprosessia?” Tutkimuskysymykseen vastaavia alkuperäisilmauksia (ajatuskokonaisuuksia) löytyi ensimmäisen työpajan osalta 22 kappaletta.

Tämän jälkeen kävin kaikki 22 alkuperäisilmausta läpi ja poistin alkuperäisilmauksista kaikki ylimääräiset täytesanat ja muokkasin ilmaukset pelkistettyyn muotoon kirjakielillä.

Kuviossa 9 on esitetty suunnitteluvaiheen työpajan 1 aineiston induktiivisen sisällönanalyysin mukainen alkuperäisilmausten muuttaminen pelkistettyyn muotoon.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
1. "...mä aattelen et siihen liittyy strategiaa, siihen liittyy erinäisiä lukuja, osaamisen johtamiseen, kaikki käypä hoidot, se on tosi laaja..."	Selkeä tiedolla johtamisen strategia ylemmältä johdolta
2. "...teknologia kehittyy nyt niin kovaa vauhtia et me ei olla pysytty tavallaan sen perässä et me oltais saatu luotua sellaisia rakenteita niinkun nyt esimerkiksi tää raportointi..."	Teknologian hyödyntäminen tehokkaasti
3. "... ylemmältä taholta tulee se, et me saadaan jotain luotettavaa dataa jolla me johdetaan..."	Datan hyödyntäminen
4. "...ihan sellanen strategia mikä ois ihan kirjattu ja se johtotähti siinä..."	Selkeä strategia
5. "...ois aikaa tutkia jotain tai selvittää jotain tai lueskella joku artikkeli..."	Riittävästi aikaa perehtyä tietoon
6. "...semmonen strateginen läpinäkyvyys..."	Läpinäkyvä strategia
7. "...kehitetään raporttien ajamista niin me ei kuitenkaan haeta siihen semmosta systemaattista tulosta et päästäis niinku tiedolla johtamaan..."	Systemaattinen raporttien hyödyntäminen

<p>8. "...niin mä ajattelen et järjestelmä ei anna nyt sitä herätettä..."</p>	<p>Järjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen</p>
<p>9. "...mitä organisaatio haluaa seurata..."</p>	<p>Organisaation tarpeiden selkeys systemaattisen seurannan osalta</p>
<p>10. "...se ei oo ihan sitä sellasta systemaattista..."</p>	<p>Systemaattinen seuranta</p>
<p>11. "...yks mitä kaipaam on esimerkiksi budjetti et paljo on niinku ylipäättään rahaa käytössä..."</p>	<p>Budjetin läpinäkyvyys</p>
<p>12. "...et se on myös työntekijöille läpinäkyvää et mitä oikeesti seurataan..."</p>	<p>Tiedolla johtamisen läpinäkyvyys</p>
<p>13. "...mitkä on ne asiat joita seurataan ja mitkä tunnusluvut kerätään ja sit se että kun jos ajatellaan et meillä on useita vastuualueita niin jotta ne olis vertailukelpoiset niin meidän kulttuurin pitäis olla samalainen joka paikassa..."</p>	<p>Seurattavien asioiden selkeys</p> <p>Tarvittavat tunnusluvut</p> <p>Toimintakulttuurin yhteneväisyys</p>
<p>14. "...jos aletaan vertailemaan eri toimintoja tai linjoja ja on erilaiset toimintakäytänteet eikä yhtenäisesti sovittuja toimintamalleja..."</p>	<p>Yhtenäiset toimintamallit eri toimijoiden välillä</p>
<p>15. "...Välillä kaipaam johtoryhmään sellasta tiedolla johtamisen teemaa..."</p>	<p>Tiedolla johtamisen käsittely kokouksissa</p>
<p>16. "...Hiljasta tietoa on varmaan liikaakin ja sitä ei oo saatu valjastettua..."</p>	<p>Toimintamalli hiljaisen tiedon hyödyntämiseen</p>

<p>17. "...meillä oli erinomainen tilaisuus edeltäjän kanssa käydä yhdessä niit asioita läpi..."</p> <p>18. "...on toiminnan peruspilarit mut ei oo mitään mittaristoa mihin olis todettu esim toteutuvat tietyt toiminnot vuositasolla..."</p> <p>19. "...mä oon nähny myönteistä kehittymistä jos puhutaan eri häiriöiden fokusoitumisesta niin esimerkiksi on tapahtunu must sellasta heräämistä et jos on jotain erityispiirteitä..."</p> <p>20. "...kaipais sitä tietoo et onks se ollu semmonen mihin on kannat-tanu..."</p> <p>21. "...päihdepsykoosit on nousseet ja sitä kaipais sitä dataa et se tulis näkyviin koska se lisää meillä sitä potilasmäärää..."</p> <p>22. "...Esihenkilöiden tapaaminen niin täähän ois hyvä teema että mitä tiedolla johtaminen on psykiatriassa..."</p>	<p>Riittävä aika käydä edeltäjän kanssa uuden työpaikan käytänteitä läpi uuden työtehtävän osalta</p> <p>Selkeät yksityiskohtaiset mittaristot joita seurataan</p> <p>Systemaattinen datan kerääminen</p> <p>Systemaattinen muutoksiin reagoiminen</p> <p>Resurssien kohdentamisen tehokkuus</p> <p>Data muuttuvista potilasmääristä</p> <p>avoin keskustelu mitä tiedolla johtaminen psykiatriassa pitää sisällään</p>
---	---

Kuvio 9. Alkuperäisilmausten muuttaminen pelkistettyyn muotoon.

Kun olin tehnyt alkuperäisilmauksista pelkistetyt ilmaukset siirryin ryhmittely- ja luokitteluvaiheeseen jossa kävin läpi pelkistetyt ilmaukset ja etsin niistä samankaltaisuuksia. Vein samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset samaan alaluokkaan ja nimesin syntyneet alaluokat. Alla on esitetty pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen sopivaan alaluokkaan ja alaluokkien nimeäminen.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>Selkeä tiedolla johtamisen strategia ylemmältä johdolta</p> <p>Selkeä strategia</p>	<p>Selkeä strategia</p>
<p>Teknologian hyödyntäminen tehokkaasti</p> <p>Järjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen</p>	<p>Järjestelmien hyödyntäminen</p>
<p>Läpinäkyvä strategia</p> <p>Budjetin läpinäkyvyys</p> <p>Tiedolla johtamisen läpinäkyvyys</p> <p>Seurattavien asioiden selkeys</p> <p>Avoin keskustelu mitä tiedolla johtaminen psykiatriassa pitää sisällään</p>	<p>Läpinäkyvyys</p>
<p>Systemaattinen raporttien hyödyntäminen</p> <p>Organisaation tarpeiden selkeys systemaattisen seurannan osalta</p>	<p>Systemaattisuus</p>

<p>Systemaattinen seuranta</p> <p>Systemaattinen datan kerääminen</p> <p>Systemaattinen muutokseen reagoiminen</p>	
<p>Datan hyödyntäminen</p> <p>Tiedolla johtamisen käsittely kokouksissa</p> <p>Resurssien kohdentamisen tehokkuus</p> <p>Data muuttuvista potilasmääristä</p>	<p>Tiedon tehokas käsittely</p>
<p>Riittävästi aikaa perehtyä tietoon</p> <p>Riittävä aika käydä edeltäjän kanssa uuden työpaikan käytänteitä uuden työtehtävän osalta</p>	<p>Perehtymiseen varattu aika</p>
<p>Tarvittavat tunnusluvut</p> <p>Selkeät yksityiskohtaiset mittaristot joita seurataan</p>	<p>Tieto käytettävissä olevista mittareista</p>

Toimintakulttuurin yhteneväisyys	
Yhteiset toimintamallit eri toimijoiden välillä	Yhtenäiset toimintamallit
Toimintamalli hiljaisen tiedon hyödyntämiseen	

Kuvio 10. Pelkistettyjen ilmausten muuttaminen alaluokiksi.

Seuraavassa vaiheessa vertailin muodostettuja alaluokkia keskenään ja yhdistin samansisältöiset alaluokat keskenään ryhmäksi ja muodostin näistä yläluokat. Alla on esitetty alaluokkien yhdistäminen sopivaksi yläluokaksi.

Alaluokka	Yläluokka
<p>Selkeä strategia</p> <p>Läpinäkyvyys</p>	<p>Tiedolla johtamisen viitekehys</p>
<p>Järjestelmien hyödyntäminen</p> <p>Tiedon tehokas käsittely</p> <p>Tieto mittareista</p>	<p>Tiedolla johtamisen työkalut</p>
<p>Systemaattisuus</p> <p>Perehtymiseen varattu aika</p> <p>Yhtenäiset toimintamallit</p>	<p>Tiedolla johtamisen rakenteet</p>

Kuvio 11. Alaluokkien yhdistäminen yläluokiksi.

Suunnitteluvaiheen ensimmäisen työpajan sisällönanalyysin tuloksena selvisi, että esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia lisäävät organisaatiokulttuuri sekä tiedon hallinta.

Organisaatiokulttuurin osalta tiedolla johtamisen valmiuksia lisää tiedolla johtamisen viitekehyksen selkeys joka tarkoittaa selkeää strategiaa sekä läpinäkyvyyttä.

”Mä mietin et ihan ykkösenä ois se että mikä on se meidän toimialan strategia, visio ja tavoitteet et se oikeesti niinkun et siel ois tietysti käsitteet ekaks et mitä tää tarkoittaa mut et lähetää ihan siitä et mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa meidän palveluissa niin että tavallaan että mistä me lähdetään et mihin tähdätään ja niin varmaan se”

”Ja just se mitä sanottii tos alussa et se raami pitäis tulla johdosta eli mitkä on ne asiat joita seurataan ja mitkä tunnusluvut kerätään ja sit se että kun jos ajatellaan et meillä on useita vastuualueita niin jotta ne olis vertailukelpoiset niin meidän kulttuurin pitäis olla samanlainen joka paikassa”

”ehkä just tollainen strategia on sellainen mikä ois aika oleellinen tiedolla johtamisessa ni se vähä niinku uupuu, et missä on ihan sellanen strategia mikä ois ihan kirjattu ja se johtotähti siinä”

Tiedolla hallinnan osalta tiedolla johtamisen valmiuksia lisäävät työkalut sekä rakenteet. Tiedolla johtamisen työkaluihin sisältyy järjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen, tiedon tehokas käsittely sekä tieto käytettävissä olevista mittareista. Tiedolla johtamisen rakenteisiin sisältyy systemaattisuus, perehtymiseen varattu aika sekä yhtenäiset toimintamallit.

”yks on sellanenkin et meillä teknologia kehittyy nyt niin kovaa vauhtia et me ei olla pysytty tavallaan sen perässä et me oltais saatu luotua sellaisia rakenteita”

”Ja just päihdepsykoosit on noussu ja sitä kaipais sitä dataa et se tulis näkyviin koska se lisää meillä sitä potilasmäärää”

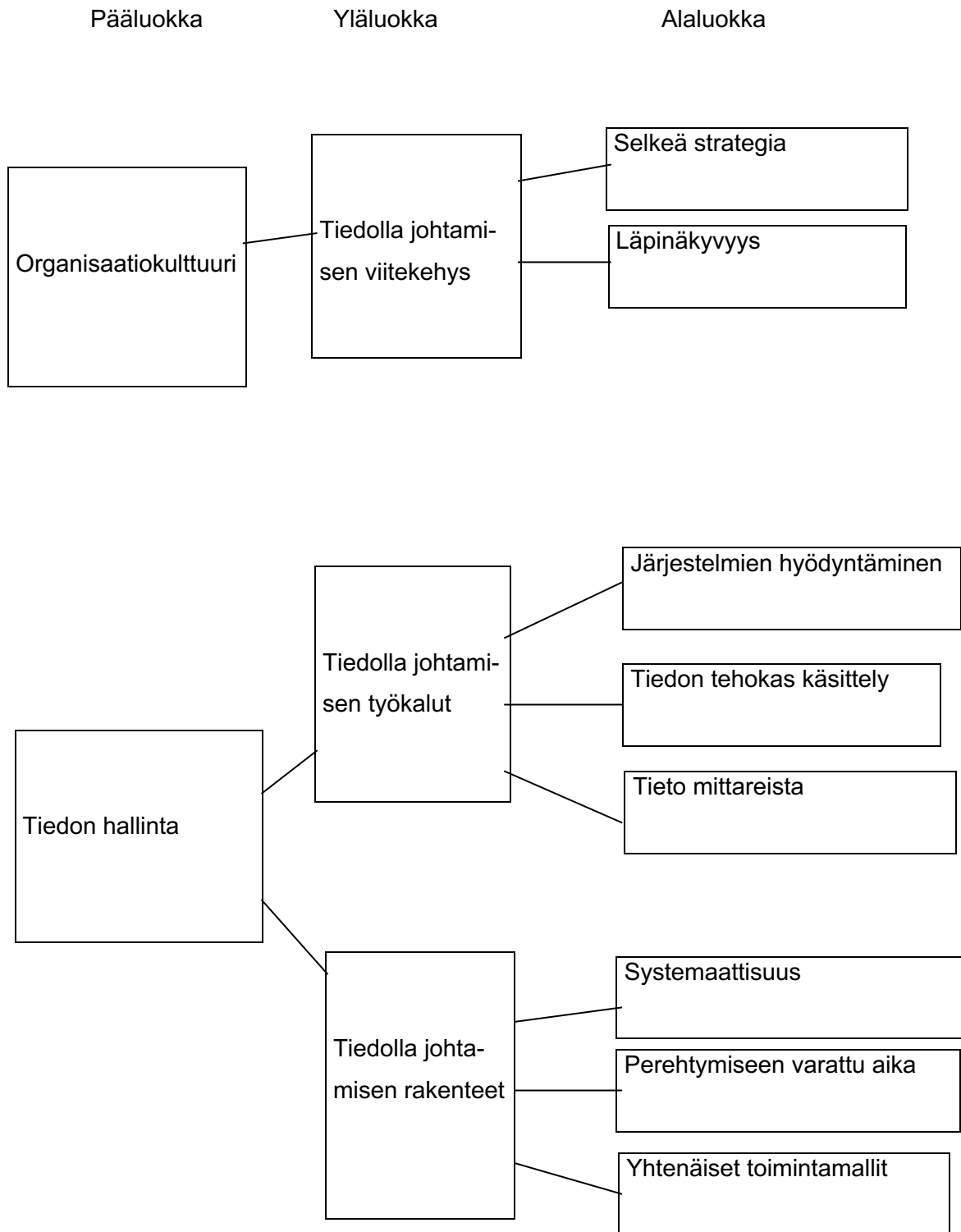
”mitkä on ne asiat joita seurataan ja mitkä tunnusluvut kerätään ja sit se että kun jos ajatellaan et meillä on useita vastuualueita niin jotta ne olis vertailukelpoiset niin meidän

kulttuurin pitäis olla samanlainen joka paikassa””se ei oo systemaattista et jos me kehitetään raporttien ajamista niin me ei kuitenkaan haeta siihen semmosta systemaattista tulosta et päästäis niinku tiedolla johtamaan mut parempaan suuntaan ollaan menossa kuitenkin”

”Mun tekis tässä mieleen ottaa semmonen myönteinen kokemus silloin kun tehtävänkuva vaihtui mulla niin meillä oli erinomainen tilaisuus edeltäjän kanssa käydä yhdessä niit asioita läpi”

Kuviossa 12 on esitetty suunnitteluvaiheen työpajan 1 sisällönanalyysin raportti.

Esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia lisääviä tekijöitä:



Kuvio 12. Suunnitteluvaiheen työpajan 1 sisällönanalyysin raportti.

Toisen työpajan osalta nauhoitin työpajassa syntyneen keskustelun ja litteroin manuaalisesti aineiston jonka jälkeen analysoin toteutusvaiheen työpajasta saadun aineiston hyödyntäen induktiivista sisällönanalyysia. Toisen työpajan aineiston Induktiivinen analyysi toteutui saman rakenteen mukaisesti kuin ensimmäisen työpajan ja se noudatti induktiivisen analyysin kolmea eri vaihetta.

Induktiivisen sisällönanalyysin valmisteluvaiheessa valitsin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden ja tutustuin aineistoon. Aloitin sisällönanalyysin valikoimalla litteroidusta tekstistä alkuperäisilmaukset jotka vastaavat tutkimuskysymykseen ” Mitkä tekijät vahvistavat esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia osana perehdyttämisprosessia? ” sekä tutkimuskysymykseen ”Millaisia tiedolla johtamisen teemoja perehdytysmateriaalissa tulisi olla?” Tutkimuskysymyksiin vastaavia alkuperäisilmauksia (ajatuskokonaisuuksia) löytyi toisen työpajan osalta 23 kappaletta.

Alkuperäisilmausten poimimisen jälkeen koodasin aineistoa värikynin ja hahmottelin samoja teemoja samalla värillä. Tämän jälkeen kävin kaikki 23 alkuperäisilmausta läpi ja poistin alkuperäisilmauksista kaikki ylimääräiset täytesanat ja muokkasin ilmaukset pelkistettyyn muotoon kirjakielellä. Kuviossa 13 on kuvattu alkuperäisilmausten muuttaminen pelkistettyyn muotoon.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
1. "...Potilastietojärjestelmästä käy vaikka läheteitä ne tulee luettua potilaan tiedot ja käytettyä..."	Potilastietojärjestelmän tietojen hyödyntäminen
2. "...haluaisi että se ois semmosta systemaattista koska mä aattelen et se kertoo heti siitä jos potilasmäärät lähtee kasvuun..."	Systemaattinen potilasmäärien seuranta Mittareiden säännöllinen käyttö
3. "...niin se on semmosta säännöllistä et tietysti kuukausittain..."	Systemaattinen lukujen seuranta
4. "...toivoisin että olisi säännöllistä että se ois oikeesti systemaattista et siinä olisi semmonen et joka kerta kun me nähdään niin me katottais ne luvut..."	Väestömäärien säännöllinen seuranta
5. "...silloin katsottiin ne väestömäärät ja käytiin läpi että mikä olisi sinänsä mitä joka alueella on alueen väestömäärät ja nyt palattiin siihen tässä huhtikuussa niin sitä on kaivannut kyllä..."	Väestömäärän kasvun seuraaminen
6. "...mikä meidän aluetta koskettaa on lähialueiden laajeneminen ja se on meidän väestöalueella niin mitä se tarkoittaa kotikuntoutukselle tai niille ihmisille..."	Reagoiminen muutoksiin
7. "...THL:llässä on jotain tilastoja mistä ne on esimerkiks kattonu niinkun injektiopotilatten määrät..."	Käytettävissä olevien tilastojen hyödyntäminen

<p>8. "...väliillä kaipaakin sitä että ei pelkästään katsota sitä omaa ja meillä-hän olisi tossa vieressä Hus jota vois kans kattoo esim poliklinikoiden osalta..."</p>	<p>Yhteistyö ja benchmarking muiden toimijoiden kanssa</p>
<p>9. "... Organisaatio määrittäisi sen, että nyt näissä palveluissa seurataan näitä, kaikki seuraa näitä eikä sillä tavalla että jokainen tekee vähän omiaan..."</p>	<p>Yhteiset toimintamallit tiedolla johtamisen seurannan suhteen</p>
<p>10. "...kun me päästään tuolla lailla niin se tois meille sitä tiedolla johtamista ehdottomasti..."</p>	<p>Yhteisien toimintamallien kehittäminen</p>
<p>11. "...mitä nyt on ihan näit tämmösiä mittareit tässä psykiatria- ja päihdepalveluissa niin THL:lällähän näitä on..."</p>	<p>Tieto käytettävissä olevista mittareista</p>
<p>12. "...ehdottomasti digitaalinen jossa olis toimivat ja päivittyvät linkit sillai että se tietoa pysyis siellä niinku et se ois kokoajan ajantasalla..."</p>	<p>Perehdytysmateriaali digitaalisessa muodossa Perehdytysmateriaali ajantasaisena</p>
<p>13. "... voisi se olla Intrassa niin sit aatetelisin että siellä olisi vaikka sellainen esihenkilöille ja sitten että sieltä hahmottaisit niitä että mitä se tarkoittaa mut että siellä olisi myös</p>	<p>Esihenkilöille Intrassa tiedolla johtamisen alusta jota päivitetään</p>
<p>14. semmoiset linkit ja sitten sellaisen houkuttelevan näköinen..."</p>	

<p>15. "...Digitaalinen helposti päivitettävä, selkeä, että voisi luottaa että se päivittyy sinnne. Hyvä, että olisi nimetty joku vastuuhenkilö joka olisi vastuussa että se päivitetään..."</p>	<p>Vastuuhenkilö joka päivittää digitaalista alustaa</p>
<p>16. "...olis sellainen esihenkilöstöpäivä tiedolla johtamiseen..."</p>	<p>Yhteinen esihenkilöpäivä tiedolla johtamiseen liittyen</p>
<p>17. "... että olisi säännömukainen että se ei olisi se ensimmäinen perehdytys vaan että se olisi sellainen että me seuraamme näitä monta kertaa vuodessa, tietynlainen vuosikello siitä että milloin näitä asioita katsotaan..."</p>	<p>Jatkuva liukuva perehdytys</p> <p>Säännöllisyyden tehostaminen vuosikellon avulla</p>
<p>18. "...Ykkösenä olisi se, että mikä on meidän toimialan strategia, visio ja tavoitteet ja siellä olisi käsitteet ensin että mitä tämä tarkoittaa meidän palveluissa..."</p>	<p>Selkeä strategia</p> <p>Selkeä visio</p> <p>Selkeät tavoitteet</p> <p>Tiedolla johtamisen käsitteiden avaaminen</p>
<p>19. "...ja kyllä mä niitä mittareitakin siihen kaipaan et sehän antaa meille kans sitä tietoo..."</p>	<p>Tieto käytettävissä olevista mittareista</p>
<p>20. "...ylipäätään sitä päätöksentekoa ja miten näitä seurataan, miten tätä tietoa hyödynnetään..."</p>	<p>Tieto siitä mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa näissä palveluissa</p>
<p>21. "...mietin tätä strategiaa ja tavoitteita..."</p>	<p>Strategian selventäminen</p> <p>Tavoitteiden selventäminen</p>

22. "...välillä kaipaan sellaista että me ei hirveesti puhuta esimerkiksi arvoistakaan että mitkä arvot ohjaa vaikka psykiatriassa..."	Arvoista puhuminen
23. "...Sellainen kulttuuri että myöskin tästä puhuttaisiin että tämä on osa tätä psykiatrian palveluita ja esihenkilöiden..."	Organisaatiokulttuurin vahvistaminen avoimella keskustelulla tiedolla johtamisesta
24. "... meillä olisi joka ikisessä muistiossa tiedolla johtaminen, että missä mennään että se olisi sellainen säännöllinen aihe..."	Tiedolla johtamisen teeman systemaattisuus esihenkilökokouksissa

Kuvio 13. Alkuperäisilmauksien muuttaminen pelkistettyyn muotoon.

Kun olin tehnyt alkuperäisilmauksista pelkistetyt ilmaukset siirryin ryhmittely- ja luokitteluvaiheeseen jossa kävin läpi pelkistetyt ilmaukset ja etsin niistä samankaltaisuuksia. Vein samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset samaan alaluokkaan ja nimesin syntyneet alaluokat. Kuvio 14 esittää pelkistettyjen ilmauksien yhdistämisen sopivaan alaluokkaan.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>Potilastietojärjestelmän tietojen hyödyntäminen</p> <p>Tieto käytettävissä olevista mittareista</p> <p>Käytettävissä olevien tilastojen hyödyntäminen</p>	<p>Tieto hyödynnettävistä mittareista</p>
<p>Systemaattinen datan kerääminen</p> <p>Systemaattinen muutoksiin reagoiminen</p> <p>Reagoiminen muutoksiin</p>	<p>Käytettävissä olevan tiedon hyödyntäminen</p>
<p>Systemaattinen potilasmäärien seuranta</p> <p>Mittareiden säännöllinen käyttö</p> <p>Systemaattinen lukujen seuranta</p> <p>Väestömäärien säännöllinen seuranta</p> <p>Väestömäärän kasvun seuraaminen</p> <p>Säännöllisyyden tehostaminen vuosikellon avulla</p>	<p>Systemaattisuus</p>

<p>Yhteiset toimintamallit tiedolla johtamisen seurannan suhteen</p> <p>Yhteisien toimintamallien kehittäminen</p> <p>Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa</p>	<p>Yhteiset toimintatavat</p>
<p>Perehdytysmateriaali digitaalisessa muodossa</p> <p>Perehdytysmateriaali ajantasaisena</p> <p>Esihenkilöille Intrassa tiedolla johtamisen alusta jota päivitetään</p> <p>Vastuhenkilö joka päivittää alustaa</p> <p>Jatkuva liukuva perehdytys</p>	<p>Digitaalinen perehdytysalusta</p>

<p>Selkeä strategia</p> <p>Selkeä visio</p> <p>Selkeät tavoitteet</p> <p>Tiedolla johtamisen käsitteiden avaaminen</p> <p>Tieto siitä mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa näissä palveluissa</p> <p>Strategian selventäminen</p> <p>Tavoitteiden selventäminen</p>	<p>Tiedolla johtamisen selkeyttäminen</p>
<p>Yhteinen esihenkilöpäivä tiedolla johtamiseen liittyen</p> <p>Arvoista puhuminen</p> <p>Organisaatiokulttuurin vahvistaminen avoimella keskustelulla tiedolla johtamisesta</p> <p>Tiedolla johtamisen teeman systemaattisuus esihenkilökokouksissa</p>	<p>Yhteinen keskustelu tiedolla johtamisesta</p>

Kuvio 14. Pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen sopivaan alaluokkaan.

Kun olin muodostanut sopivat alaluokat, siirryin muodostamaan alaluokista yhteisiä yläluokkia. Tässä analyysin vaiheessa yhdistin samankaltaiset alaluokat yhteiseen yläluokkaan. Alla on esitetty alaluokkien yhdistäminen yläluokiksi.

Alaluokka	Yläluokka
Tieto hyödynnettävistä mittareista Käytettävissä olevan tiedon hyödyntäminen	Tiedolla johtamisen työkalut
Digitaalinen perehdytysalusta	Perehdytysalusta
Tiedolla johtamisen selkeyttäminen Yhteinen keskustelu tiedolla johtamisesta	Avoin keskustelu tiedolla johtamisesta
Systemattisuus Yhteiset toimintatavat	Toiminnan rakenteet

Kuvio 15. Alaluokkien yhdistäminen yläluokiksi.

Toisen työpajan sisällönanalyysin tuloksena selvisi, että perehdytysmateriaalissa olevia teemoja jotka lisäävät esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia ovat tiedon hyödyntämisen selkeyttäminen, sopiva perehdytysalusta sekä tiedon lisääminen organisaatiokulttuurista. Kuviossa 19 on esitetty toteutusvaiheen työpajan sisällönanalyysin raportti.

Tiedon hyödyntämiseen sisältyivät tiedolla johtamisen työkalut eli tieto käytettävissä olevista mittareista sekä tieto käytettävissä olevan tiedon hyödyntämisestä.

” Ja kyl mä niitä mittareitakin siihen myös niinkun kaipaen et sehän antaa meille kans sitä tietoo ja must ois ainakin ihan mielenkiintosta tietää et miten muualla nää toimii”

”miten näit seurataan, miten tätä tietoo hyödynnetään”

”Nyt on ehkä enemmän katottu mut ehkä enemmän toivoisin et ois säännöllistä et se ois oikeesti systemaattista et siin ois semmonen et joka kerta kun me nähdään niin me katottais ne”

Perehdytykseen sisältyi digitaalisuus sekä jatkuvasti päivittyvä ajantasainen digitaalinen perehdytysalusta.

” Ehdottomasti digitaalinen jossa olis toimivat ja päivittyvät linkit sillai että se tieto pysyis siellä niinku et se ois kokoajan ajantasalla ja sitte ne sinne päivittyisi et se on niinku minulle ehdottomasti semmonen et niistä paperisista kaikki tietää et niistä ei kukaan pidä huolta ja sitte ne jää”

”se olla Intra ni sit aattelis et siel ois vaikka sellainen esihenkilöille ja sitte et sieltä niinkun hahmottaisit niitä et mitä se sit tarkoittaa mut et sit siellä ois myös semmoset linkit ja pääset ja sit semmosen houkuttelevan näköinen et se on oikeesti tehty sellaseks et se vähä niinku imaseekin”

Organisaatiokulttuuriin sisältyi avoimuus tiedolla johtamisesta joka tarkoitti avointa keskustelua tiedolla johtamisesta sekä tiedolla johtamisen selkeyttäminen. Organisaatiokulttuuriin sisältyi myös toiminnan rakenteiden selkeyttäminen systemaattisuutta sekä yhteisiä toimintatapoja vahvistamalla.

” kun meillä oli se esihenkilöiden päivä nii sit mä tajusin jälkikäteen et yks aihe mikä vois olla yhteinen aihe ni vois olla tää tiedolla johtaminen et meil ois niinku yhteinen käsitys mitä on tiedolla johtaminen meidän palveluissa niin mä mietin et siellä vois olla et mitä vaikka seurataan”

” että organisaatio määrittää sen että nyt te palveluissa seuraatte näitä, kaikki seuraa näitä, eikä sillee että jokainen tekee vähä omiaan”

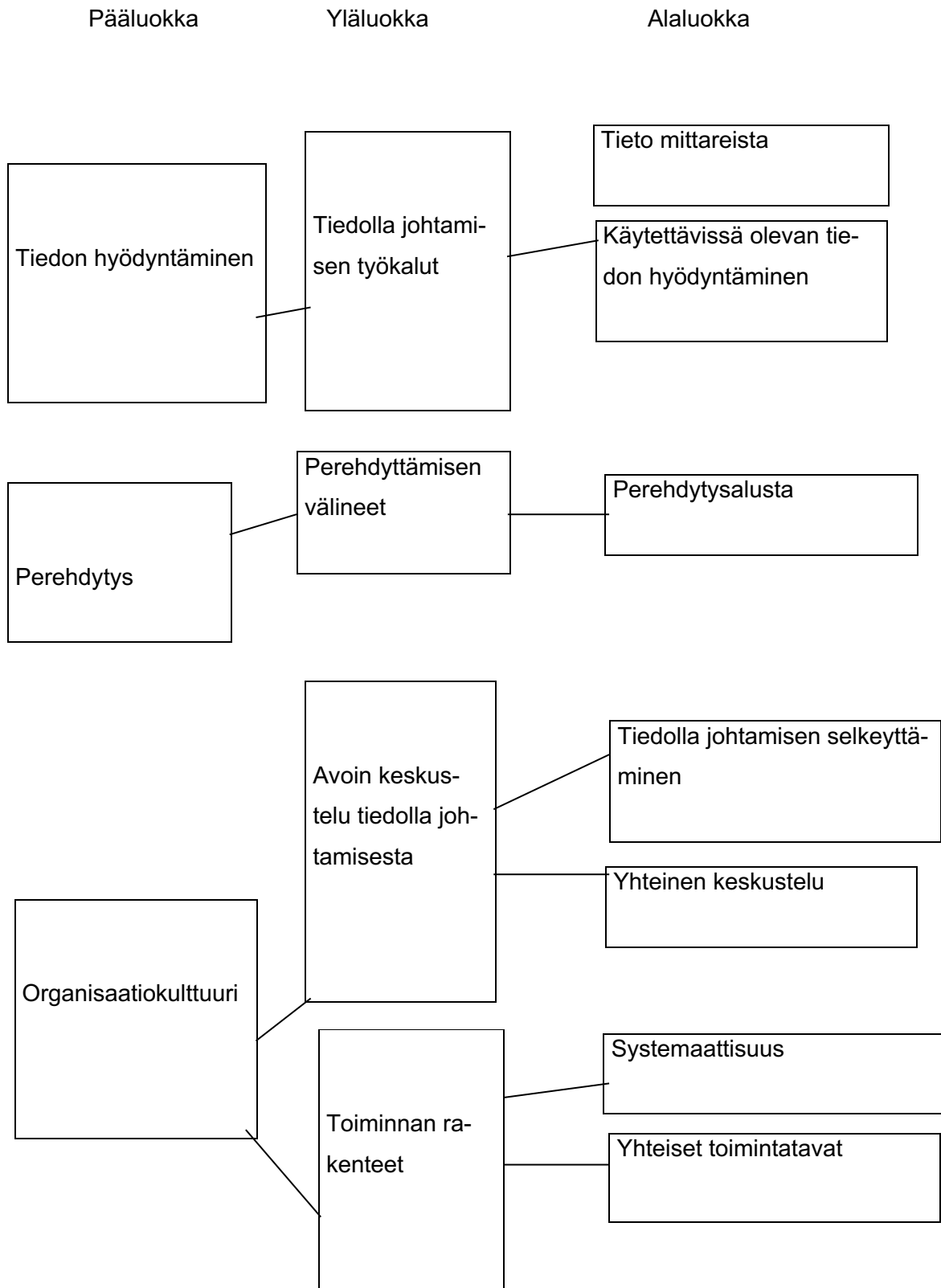
” et se ois sit niinkun säännömukainen et se ei ois se ensimmäinen perehdytys vaan et se ois semmonen et me seuraamme näitä monta kertaa vuodessa, tietynlainen vuosikello siitä että milloin näitä asioita katotaan et se ois jos siinä perehdytysvaiheessa esihenkilölle semmonen, et tää ois nyt se mun homma ja meille vanhoille myös että tota tää tulis ole se tulevaisuus”

”meillä ois joka ikisessä muistiossa tiedolla johtaminen et mis mennään et se ois niinkun semmonen säännöllinen aihe”

”Mä mietin et ihan ykkösenä ois se että mikä on se meidän toimialan strategia, visio ja tavoitteet et siel ois käsitteet ekaks et mitä tää tarkoittaa mut et lähetää ihan siitä et mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa meidän palveluissa niin että tavallaan että mistä me lähdetään et mihin tähdätään”

Alla on esitetty toisen työpajan induktiivisen sisällönanalyysin loppuraportti

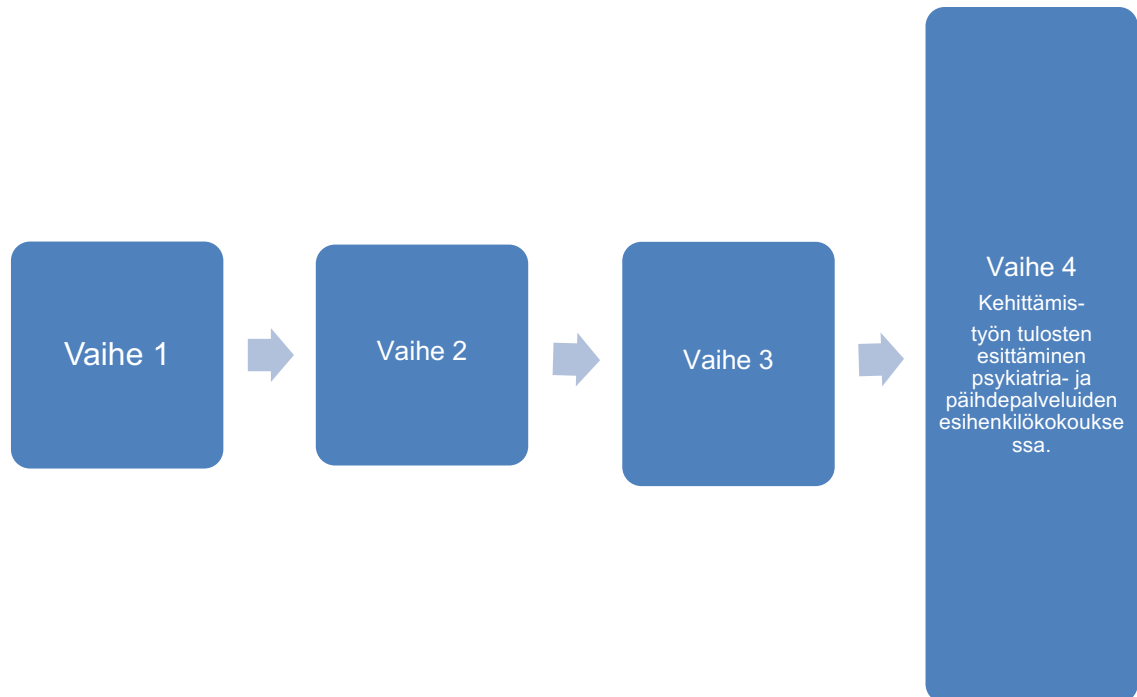
Perehdytykseen liittyvät teemat jotka lisäävät tiedolla johtamisen valmiuksia:



Kuvio 16. Toteutusvaiheen työpajan sisällönanalyysin raportti.

4.3.4 Päätösvaihe: Kehittämistehtävän esittäminen ja raportointi

Päätösvaiheeseen kuuluu tämän kehittämistyön tulosten esitleminen psykiatria- ja päihdepalveluiden esihenkilökokouksessa. Alla on esitetty päätösvaiheen sijoittuminen kehittämistyön kokonaisuudessa.



Kehittämistyö tullaan esittämään esihenkilökokouksessa. Esityksessä käyn läpi aloitusvaiheessa koostamani tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen tulokset psykiatria- ja päihdepalveluiden osalta. Esityksen apuna hyödynnän koostamiani vastausgraafeja joista ilmenee vastausten jakaantuminen psykiatria- ja päihdepalveluissa tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen osalta. Sen jälkeen esitän toteutuneista työpajoista saadut tulokset joista tulee esiin asiantuntijoiden näkemykset tekijöistä jotka lisäävät esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia sekä sisältöä jotka perehdytysmateriaalissa olisi asiantuntijoiden mukaan hyvä olla tiedolla johtamisen teemaan liittyen. Tuon myös esityksessäni esiin tekijöitä joilla edellä mainittuja teemoja voidaan teoriaan pohjautuen lisätä käytännön työssä. Arjen tasolla tämän kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä kun kehitetään laajempaa tiedolla johtamisen perehdytyksen kokonaisuutta jolloin perehdytysmateriaalia voidaan kehittää eteenpäin näiden tulosten pohjalta.

5 Pohdinta

Esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia osana perehdyttämisprosessia lisäävät tiedolla johtamista tukeva organisaatiokulttuuri, tiedon hallinnan lisääminen, tiedon hyödyntämisen menetelmien selkeys sekä ajantasainen perehdytysalusta.

Organisaatiokulttuurin osalta tiedolla johtamisen valmiuksia lisää työpajoihin osallistuneiden asiantuntijoiden mukaan tiedolla johtamisen viitekehysten selkeys joka tarkoittaa selkeää strategiaa sekä läpinäkyvyyttä. Tietoevryn mukaan tiedolla johtamisen läpinäkyvyys on perusta onnistuneelle tiedolla johtamiselle. Sen avulla päätöksentekijät pääsevät kiinni tarvittaviin tietoihin. Tämä mahdollistaa perustellut ja paremmat päätökset. (Tietoevry 2023.) Kehittämistyön osalta tuli ilmi, että tiedolla johtamisen osalta selkeyttä tarvitaan sekä avointa keskustelua joka lisää tietoisuutta tiedolla johtamisen teemaan liittyen.

Organisaatiokulttuuriin sisältyi avoimuus tiedolla johtamisesta joka tarkoitti avointa keskustelua tiedolla johtamisesta sekä tiedolla johtamisen selkeyttämistä. Organisaatiokulttuuriin sisältyi myös toiminnan rakenteiden selkeyttäminen systemaattisuutta sekä yhteisiä toimintatapoja vahvistamalla. Listenmaa kirjoittaa, että ammattimainen tiedon johtaminen on edellytys hyödyn saamiseksi tuotetusta tiedosta. Tässä auttaa sen määrittely, mikä tieto on oleellista kussakin organisaatiossa ja mikä tieto palvelee organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Johdonmukainen ja systemaattinen tietoarkkitehtuuri ja tekninen järjestelmä ovat rakenteita jotka ovat välttämättömiä. (Listenmaa 2023.) Asiantuntijoiden kanssa käydystä keskustelusta nousi esiin juuri tarve tiedolla johtamisen määrittelylle kussakin yksikössä ja mitä se tarkoittaa juuri omassa organisaatiossa.

Tiedolla johtamisen kypsyysnäytteestä saatujen vastausten perusteella organisaatiossa keskustelun avoimuus, sekä toimenpiteiden selkeys psykiatria- ja päihdepalveluissa jakautui niin, että 46 % vastaajista koki keskustelun olevan avointa sekä toistuvaa ja eri mieltä väitteen kanssa oli 27 %. Osa vastaajista (27%) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Näyttää siltä, että säännöllistä keskustelua käydään, mutta sen toivottiin olevan

vielä systemaattisempaa ja selkeämpää. Asiantuntijat toivoivat esimerkiksi yhteistä esihenkilöpäivää jossa käytäisiin läpi tiedolla johtamisen teemoja ja mitä se tarkoittaa kyseisissä palveluissa. Asiantuntijat toivat myös pohdintaan erilaisten työkalujen, esimerkiksi vuosikellon käytön joka voisi selkeyttää tiedolla johtamisen hallintaa ja systemaattisuutta. Myös tiedolla johtamisen teeman toistuminen jokaisessa kokouksessa auttaisi esihenkilöitä juurruttamaan tiedolla johtamista käytännön arkityöhön. Toimialan vision, strategian ja tavoitteiden avaaminen koettiin tärkeänä. Tämä näkyi myös tiedolla johtamisen kypsyysnäytteestä saaduissa tuloksissa. Yli puolet vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa, että organisaatio olisi määrittänyt tiedolla johtamisen kulttuurin, tahtotilan ja arvot. Rohajawatin (2016) mukaan tiedolla johtamisen toimeenpanon onnistumiseen mielenterveyspalveluissa vaikuttavat erityisesti toimivat prosessit, henkilöstö, teknologia sekä organisaatiokulttuuri. Jotta organisaatiokulttuuri kykenee tukemaan tiedolla johtamista operatiivisessa toiminnassa, on organisaation Rohajawatin mukaan tunnistettava haasteet, resurssit, tiedolla johtamisen mahdollistavat tekijät sekä onnistumista mittaavat mittarit. *Rohajawati ym. 2016. s. 981.*)

Teknologioiden rooli tarvitsee toteutuakseen selkeän strategian jossa on selvitetty ja avattu mitä tietoa tarvitaan, kuinka sitä tuotetaan ja mihin tällä pyritään vastaamaan (Tietoevry 2023). Työpajoihin osallistuneet asiantuntijat toivoivat erityisesti sen avaamista mitkä ovat juuri oman palvelun käytettävissä olevat mittarit ja työkalut ja mitä on juuri omassa palvelussa tärkeä seurata ja mitata jotta tiedon hyödyntäminen olisi selkeää ja systemaattista. Asiantuntijat toivoivat myös, että se mitä seurataan tulisi organisaatiolta ja, että se olisi johdonmukaista. Halosen mukaan organisaation toiminnasta kerätyt tiedot lisäävät oikeudenmukaisuutta, vertailukelpoisuutta sekä läpinäkyvyyttä. Laajempien kerättävien tietojen samankaltaisuus mahdollistaa keskinäisen vertailun. (Halonen 2021.)

Listenmaan tiedolla johtamisen käsikirjassa tiedolla johtamisen elinkaari on viisivaiheinen. Ensimmäisenä vaiheena on tiedolla johtamisen kypsyysanalyysi joka mittaa tiedolla johtamisen nykytilan organisaatiossa. Sen tarkoituksena on nostaa näkyväksi asiat, joita kehittämällä seuraaville tasoille tiedolla johtamisessa voidaan päästä. Toinen vaihe on tiedolla johtamisen strategia jossa tiedolla johtamisen strategia toimii kyvykkyyden ja kypsyyden suunnannäyttäjänä. Ensimmäinen ja toinen vaihe muodostavat keskeisen rungon tiedolla johtamiselle ja kehittämiselle kohti organisaation tavoitteiden toteutumista. Kolmas vaihe tiedolla johtamisen elinkaareissa on tiedolla johtamisen

toimintamalli. Tässä vaiheessa luodaan toimintamalli tukemaan organisaation tavoitteiden toteutumista. Jotta tiedolla johtamisen kokonaisuus on ymmärrettävä ja selkeä edellyttää se asian ja sen eri osien määrittelyä, kuvaamista ja jäsentelyä. Neljäs vaihe on tiedolla johtamisen muutosprosessi joka tarkoittaa yhtenäistä ja toimivaa tapaa tiedolla johtamisen muutoksen edistämiseksi. Viimeinen eli viides vaihe liittyy edellä mainittujen suunnitelmien implementointiin ja kehittämisen johtamiseen. Tässä vaiheessa strategiassa avatut toimet siirretään käytäntöön jolloin ne johtavat haluttuun lopputulokseen. (Listenmaa. 2023.) Asiantuntijat toivoivat, että jo perehdytysvaiheessa tiedolla johtamisen malli olisi selkeä ja avoin, jotta tiedolla johtaminen tulisi kiinteäksi osaksi omaa käytännön työtä heti alkuvaiheessa.

Tiedon hallinnan osalta tiedolla johtamisen valmiuksia lisäävät työpajoihin osallistuneiden asiantuntijoiden mukaan tieto tiedolla johtamisen työkaluista sekä selkeys tiedolla johtamisen rakenteista. Tiedolla johtamisen työkaluihin sisältyy järjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen, tiedon tehokas käsittely sekä tieto käytettävissä olevista mittareista. Tiedolla johtamisen rakenteisiin sisältyy systemaattisuus, perehtymiseen varattu aika sekä yhtenäiset toimintamallit.

Hättilä kirjoittaa pro gradu- tutkielmassaan, että painopiste tiedon systemaattisessa hyödyntämisessä on aiemmin ollut erityisesti raportoinnissa. Tänä päivänä sen avulla pitäisi kuitenkin pystyä ennakoimaan erityisesti kehitysnäkymiä sekä tulevaisuutta. Organisaatioilta edellytetään ymmärrystä ja selkeyttä siitä, mitä se tekee ja millä tavoin se tuottaa arvoa asiakkaille tai yhteiskunnalle. Tietojärjestelmät ja tieto luovat itsessään vasta perustan tiedolla johtamiselle. Olennaista on ohjata käytössä olevan tiedon avulla toimintaa haluttuun suuntaan. (Hättilä 2020.)

Työpajojen asiantuntijat toivoivat erityisesti tietoa käytettävistä olevista mittareista ja mitä organisaatio haluaa, että niillä seurataan sekä tietoa siitä miten näistä saatua tietoa hyödynnetään. Asiantuntijat toivoivat myös tunnuslukujen tai mittarien säännöllistä ja systemaattista seurantaa jotta tieto olisi ajantasaista ja päivittäisen johtamisen tukena.

Tiedolla johtamisen käsikirjassa mainitaan, että lähiesihenkilöiden tiedolla johtamisessa korostuu erityisesti informatiivinen tieto, nopea tieto, yksityiskohtainen tieto sekä reaaliaikaisuus. Tiedolla johtamisen operatiivinen taso on luonteeltaan nykyisyyden tiedolla johtamista. Nykyisyyden tiedolla johtamiseen sisältyvät usein suoriutumisen onnistu-

mista kuvaavat mittaristot, jatkuvaisuus, nykyhetken ja lähitulevaisuuteen keskittyminen, reagoitavuus sekä yksittäiset toimenpiteet. Sen tarkoituksena on varmistaa strategian mukaisesti nykyisten toimintojen jatkuvaa parantamista. Yhtenä hyödyllisenä menetelmänä on Lean-johtamisen käytänteiden hyödyntäminen. (Listenmaa 2023.)

Tiedolla johtamisen kypsyyssnäytteestä saatujen vastausten perusteella näyttää siltä, että valtaosa vastaajista kokee olevansa eri mieltä eri tietojärjestelmistä tulevien tietojen tarkastelun, käytön ja hyödyntämisen vaivattomuudesta. Myöskin vastauksissa korostui se, että järjestelmiin kirjattavan tiedon hyödyllisyys ja hyödynnettävyys koettiin puutteellisenä. Työpajoihin osallistuneet asiantuntijat pitivät tärkeänä, että tiedon hyödynnettävyys tehostuisi ja selkeytyisi. Hämmäläisen mukaan päivittäisen työn tueksi on runsaasti saatavilla olevaa tietoa, mutta esihenkilöt joutuvat kokoamaan tarvitsevansa tiedon useista eri lähteistä ja usein tarvittava tieto ei ole enää ajantasaista. Tarvetta olisikin päivittäisjohtamisen päätöksentekoa tukevalle tiedolle joka olisi valmiiksi koostettua tietoa. (Hämäläinen 2020.) Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa tämä tieto voi olla esimerkiksi henkilöstöön liittyvä tieto kuten työajat, työvuorot, sairauspoissaolot, haitta- ja vaaratilanne- tai onnistumisten ilmoitukset sekä käydyt koulutukset. Myös erilaiset henkilöstökyselyt ovat keskeisiä työkaluja jonka avulla työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä suunnitellaan ja toteutetaan. (Halonen ym. 2021.)

Kun potilastyötä ja prosesseja suunnitellaan tarvitaan tietoa muutoksista potilaiden voimissa, vaikuttavuudesta ja laadusta, hoitajaksojen pituuksista, hoitoon pääsyajoista, hoidon aloituksen aloittamisen ajoista, viiveistä, hoitoisuuksista sekä asiakaspalautteista. Tarvitaan myös tietoa yhteiskunnan muutoksista, toimintaympäristöstä ja sen muutoksista, väestökehityksestä, palvelumuotoilusta, palvelutuotannosta, palveluiden järjestämisestä sekä tutkimuksista. Tarvitaan myös lukuja toiminnasta, volyymitietoja, tietoa nykytilasta, asiakastietoa, trendejä sekä hoitotakuutilannetta. Talouden osalta tiedon tarpeet liittyvät budjetointiin, kuluihin sekä menoihin, matkojenhallintaan, vaikuttavuuteen, investointeihin sekä kilpailukykyyn. Vaikka tietoa on entistä enemmän käytössä päätöksenteon ja johtamisen tukena, koetaan sen olevan hajallaan eikä tieto ole ajantasaista (Hämäläinen 2020.) Työpajoihin osallistuneet asiantuntijat kokivat, että jo perehdytysvaiheessa näiden asioiden koostaminen ja selkeyttäminen tehostaisi tiedolla johtamisen valmiuksia. Asiantuntijat kokivat, että tietoa on paljon, mutta se ei ole selkeässä muodossa eikä aina ole selvää mitä tietoa tulisi hyödyntää ja miten.

Tiedon hyödyntämiseen sisältyivät tiedolla johtamisen työkalut eli tieto käytettävissä olevista mittareista sekä tieto käytettävissä olevan tiedon hyödyntämisestä. Kehittämistyöhön osallistuneiden asiantuntijoiden mielestä tiedolla johtamisen valmiuksia edistäisi tieto omassa käytännön työssä tarvittavista mittareista. Asiantuntijoiden mukaan mittarien selkeys ja helppo saatavuus olisi tärkeää, jotta niitä voisi hyödyntää systemaattisesti. Asiantuntijoilla oli kokemus, että nyt mittarit ovat hajallaan eikä niistä saatava tieto ole aina luotettavaa ja ajantasaista. Asiantuntijoilla ei ollut selkeää ajatusta siitä, mitkä mittarit olisi hyvä olla käytössä ja miten tätä tietoa voisi tehokkaasti hyödyntää. Yksi kehitysehdotus oli työpajoissa, että omassa työssä tarvittavat mittarit olisivat koostettuna esimerkiksi digitaalisella perehdytysalustalla josta ne olisivat helposti saatavissa.

Terveystuotopalveluissa tärkeää tietoa ovat tieto potilaista, tieto prosesseista ja niiden lopputuloksista sekä ammattihenkilöiltä vaadittava tieto hoitaa potilaita optimaaliseksi (Myllärniemi ym. 2012). Aholan mukaan mielenterveyspalveluissa hyödynnettävät indikaattorit painottuvat nykypäivänä lähinnä sairaalahoitoon. Palvelujen käytössä painottuvat erityisesti määrälliset tiedot. Toistaiseksi hoidon laatuun liittyvä tieto etenkin avohuollossa on toistaiseksi ollut puutteellista. (Ahola ym. 2016) Myös tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen vastauksissa tuli esille se, että tiedon hyödyntämisessä koetaan vielä olevan kehitettävää koko organisaation tasolla. Kuitenkin noin joka kolmannes vastaajista koki, että tietoa hyödynnetään organisaatiossa riittävästi. Asiantuntijat toivat esiin, että tietoa ja mittareita kyllä on, mutta niiden hyödyntäminen ei ole vielä optimaalista ja selkeää.

Mielenterveyspalveluissa yleisluontoiset tiedolla johtamisen apuna hyödynnettävät indikaattorit on koostettuna terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen sivuille erilliseen kustannus-, vaikuttavuus- ja laatuindikaattori-osioon. Mielenterveyspalvelujen osalta avohoitoon soveltuvia indikaattoreita ovat: 1) Psykiatrisen erikoissairaanhoidon avohoitokäynnit, 2) Perusterveydenhuollon mielenterveyskäynnit, 3) yksityiset psykiatrilla käynnit, 4) Asumispalveluja käyttävät psykiatrisen potilaat, 5) Ympäri vuorokautinen palveluasuminen ja ei-ympäri vuorokautinen palveluasuminen, 6) Terveyskeskuksessa nimetty ehkäisevän mielenterveystyön vastuuhenkilö. Laatuva kuvaavia indikaattoreita ovat: 1) Sairaalahoidon uusiutuminen alle 30 vrk, 2) Skitsofreniapotilaiden ylikuolleisuus, 3) Kaksisuuntaista mielialahäiriötä sairastavien ylikuolleisuus, 4) Mielenterveysdiagnoosin saaneiden potilaiden itsemurhat 30 päivän ja 1 vuoden sisällä vuodeosastohoidon jälkeen, 5) Mielenterveysperusteisten osasairauspäivärahojen alkaneiden kausien määrä

6) Mielenterveysperustaiset työkyvyttömyyseläkkeet 7. Ikääntyneiden bentsodiatsepiinien käyttö. (Ahola ym. 2016. s. 24.) Näiden yleisluontoisten mittarien lisäksi kehittämistyöhön osallistuneet asiantuntijat toivoivat koostettua listaa omassa käytännön työsäään hyödynnettävistä päivittäis- ja nykyisyysjohtamisen mittareista.

Asiantuntijat kokevat, että tietoa on runsaasti, mutta ne ovat hajallaan eri järjestelmissä. Asiantuntijoiden mukaan haasteena on, miten tarvittavan tiedon löytää, käyttää sekä analysoi käyttökelpoiseksi ja merkitykselliseksi. Ryttilä kirjoittaa, että yhtenä ratkaisuna tiedon hyödyntämisessä on tiedon louhinta eli data mining. Se on prosessi, jossa isoista tietomassoista erotetaan asianmukaista ja kohdennettua toimintaa tukevaa tietoa. Data mining ei rajaa käytettäviä menetelmiä vaan se on ennemminkin työote jossa haetaan systemaattisesti uutta ja relevanttia tietoa eri järjestelmistä. Sen peruseriaate on louhitun tiedon analysointi, tiivistys ja päätöksentekoon liittäminen. Tiedon louhinnan tulokset voivat olla lopputuloksessa tilastollisia tai graafisia. (Ryttilä 2011.)

Työpajoihin osallistuneiden asiantuntijoiden mukaan hyvään tiedolla johtamisen perehdytykseen sisältyy jatkuvuus ja digitaalisuus sekä jatkuvasti päivittyvä ajantasainen digitaalinen perehdytysalusta. Perehdyttäminen koskettaa uusia työhön valittuja työntekijöitä, mutta myös sisäisen rekrytoinnin kautta työtehtäviä vaihtavia henkilöitä. Koska tietoa on paljon ja sen omaksuminen vie aikaa, on tärkeää, että organisaatiossa on luotu yhteiset prosessit perehdyttämiselle ja myös asioiden kertaamiselle. Ajantasaisuus ja perehdytysmateriaalin saavutettavuus on tärkeää. (Työterveyslaitos.)

Kehittämistyöhön osallistuneet asiantuntijat toivat esille, että digitaalinen ja päivittyvä perehdytysmateriaali tiedolla johtamisen osalta edistäisi tiedolla johtamisen valmiuksia myös jo pidempään työtehtävissään olleilla esihenkilöillä. Organisaatiolle on paljon hyötyjä perehdytysprosessin automatisoinnilla ja digitalisuudella. Perehdytysprosessi on hyvä käynnistää heti ja jatkaa sitä riittävän pitkälle. Perehdytys on tehokkaampaa kun kaikki materiaali ja seuranta löytyvät helposti yhdestä paikasta. (Tietoevry.) Digitaalinen perehdytysmateriaali tiedolla johtamiseen liittyen voisi olla esimerkiksi Intrassa jossa olisi listattuna tarvittavat mittaristot ja niiden käyttö, tiedolla johtamisen käsitteiden avaaminen, organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä päivittyvät linkit joista tietoa tiedolla johtamisen tueksi olisi saatavilla. Asiantuntijat toivat myös esiin, että perehdytysmateriaalille olisi tärkeää nimetä vastuuhenkilö jonka tehtävänä olisi huolehtia materiaalissa olevan tiedon ajantasaisuudesta.

6 Luotettavuus ja eettisyys

6.1 Luotettavuus

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ollessa laadullinen tutkimus, sen luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin sekä tutkimuksen raportointiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerejä ovat sovellettavuus pysyvyys, neutraalisuus sekä totuusarvo. Luotettavuus koskee laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen. Sen luotettavuutta lisää, että aineisto on kerätty sieltä missä kyseinen ilmiö esiintyy. (Keisala ym. 2024.) Tässä kehittämistyössä hyödynnetyn tiedolla johtamisen kypsyysnäytteen kyselyn vastaukset koostettiin psykiatria- ja päihdepalvelujen osalta. Myös työpajoihin osallistuneet asiantuntijat työskentelevät kyseisellä toimialalla. Luotettavuutta lisää, että raportissa on kuvattu tutkimuksen suorittamisen vaiheet. (Keisala ym. 2024) Pidän kehittämistyön tekovaiheessa omaa tutkimuspäiväkirjaa joka auttoi pitämään työn eri vaiheet selkeänä ja helpotti raportointivaiheen osuutta. Raportoinnin osalta suorien lainauksien esittäminen vahvistaa luotettavuutta jolloin lukija voi arvioida mihin analyysi on perustunut. (Keisala ym. 2024) Tässä kehittämistyössä on nostettu esiin suoria lainauksia työpajoihin osallistuneilta asiantuntijoilta. Sisällönanalyysin eri vaiheet on myös kehittämistyössä kuvattu tarkasti ja vaiheittain. Tämän kehittämistyön liitteenä on saatekirje jolla kutsuin asiantuntijat tutkimukseen.

6.2 Eettisyys

Kehittämistyössä noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Eettisyyden osalta huomioitavia asioita ovat perehtyminen aiheeseen, riittävien resurssien varmistaminen, tutkimuseettisyys, henkilötietojen käsittely, eettinen ennakoarviointi ja tutkimusluvut, sopimukset, tulokset ja julkaisut, tietoaineistojen säilytys, sidonnaisuudet, lainaaminen sekä julkisuus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta).

Tässä kehittämistyössä aiheen valinnassa sekä aiempiin tutkimuksiin perehtymisessä noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Kehittämistyön tarve nousi työyhteisön tarpeesta. Kehittämistyössä varmistettiin ettei työpajoihin osallistuneiden resursseja tai työaika kulu liikaa kehittämistyöhön osallistumiseen. Työpajoihin osallistuneita asiantuntijoita informoitiin ennen kehittämistyön aloittamista asianmukaisesti kehittämistyön

tarkoituksesta ja tavoitteista. Asiantuntijoilla oli kokoajan mahdollisuus kieltäytyä kehittämistyöhön osallistumisesta. Asiantuntijoille annettiin myös allekirjoitettavaksi sopimus jossa asiantuntijat antoivat luvan nauhoittaa työpajat äänitallenteen muodossa sekä tiedoksianto äänitallenteen säilyttämisestä sekä tuhoamisesta kun sen säilyttäminen ei enää tarpeellista kehittämistyön valmistuttua. Työpajoihin osallistuneiden asiantuntijoiden anonymiteetti varmistettiin koko prosessin ajan eikä kehittämistyössä ole mahdollista tunnistaa henkilöitä. Kehittämistyössä käytetään koko prosessin ajan osallistuneista henkilöistä käsitettä asiantuntija eikä tarkempia tunnistetietoja ole osallistuneista henkilöistä olemassa. Kehittämistyölle haettiin eettisten ohjeiden mukaisesti tutkimuslupaa joka hyväksyttiin asianmukaisena. Selvitin, että tälle kehittämistyölle ei tarvinnut hakea eettistä lausuntoa, koska kyseessä on kehittämistyö. Ennen kehittämistyötä laadittiin myös opinnäytetyön yhteistyösopimus kehittämistyön tilaajan sekä kehittämistyön tekijän välillä. Kaikki sähköiset materiaalit, mukaan lukien äänitallenteet säilytettiin käyttäjätunnuksella sekä salasanalla suojatulla verkkolevyasemalla. Henkilötietorekisterin tietosuojaseloste oli myös liitteenä vapaaehtoisille työpajoihin osallistuneille asiantuntijoille lähetetyssä suostumuslomakkeessa sekä tutkimuslupalomakkeessa. Kehittämistyön raportoinnissa lähdeviitteet ja merkinnät tehtiin Metropolia ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.

7 Kehittämisehdotukset

Tämä kehittämistyö toimi alkukartoituksena psykiatria- ja päihdepalveluiden tiedolla johtamisen lähtötasosta. Sen avulla saatiin myös kartoitettua tekijöitä jotka esihenkilötyössä ja perehdytysvaiheessa lisäävät tiedolla johtamista. Seuraavana askeleena voisi olla toimialan osalta se, että perehdytysmateriaalia tiedolla johtamisen osalta kehitettäisiin edellä mainittuja tuloksia hyödyntäen. Varsinaista perehdytysmateriaalia tiedolla johtamisen osalta kohdentuen kyseiseen toimialaan ei vielä ole ja olisikin hyvä jos siihen panostettaisiin, koska niin kypsyysnäytteen tuloksissa kuin tämän kehittämistyön työpajoihin osallistuneiden asiantuntijoidenkin vastauksissa ilmeni, että tarvetta olisi lisätä tietoa tiedolla johtamisen menetelmistä niin strategisella kuin operatiivisella tasolla.

Listenmaan kuvaamalla tiedolla johtamisen elinkaarella seuraava luonnollinen askel olisi tiedolla johtamisen strategian sekä tiedolla johtamisen toimintamallin kirkastaminen näkyväksi malliksi (Listenmaa 2023). Se lisäisi myös operatiivisella tasolla esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia sekä vahvistaisi yhteisiä toimintamalleja koko

organisaation tasolla. Kypsyysnäytteen vastauksissa sekä työpajojen asiantuntijoiden keskusteluissa ilmeni, että yhteisiä rakenteita ja toimintamalleja ei vielä ole riittävästi ja esihenkilöillä ei ole vielä selkeää käsitystä siitä miten tiedolla johtamista voisi hyödyntää tehokkaasti omassa esihenkilötyössä.

Olisi myös tärkeää, että perehdytyksen digitaalisuuteen ja selkeyteen panostettaisiin vielä enemmän, jolloin tiedolla johtamisen aihealue olisi helposti ja luontevasti saavutettavissa jo perehdytysvaiheessa. Tällöin tiedolla johtaminen tulisi entistä enemmän luontevaksi osaksi esihenkilötyötä jo perehdytysvaiheessa.

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi mielestäni selvittää kuinka hiljaista tietoa saataisiin siirrettyä eteenpäin. Aihe on ajankohtainen kun iso määrä esihenkilöitä siirtyy joko eläkkeelle tai muihin tehtäviin. Esihenkilöillä ja pitkään alalla työskennelleillä on valtavasti hiljaista tietoa joka uhkaa hävitä jos ei toimivaa ja ennalta sovittua hiljaisen tiedon siirto- mallia ole olemassa. Tämä auttaisi organisaatioita säilyttämään arvokasta kokemustietoa toimivista käytänteistä ja toimintamalleista.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus.

Ahola, S. & Halme, N. & Hastrup, A. & Hietanen-Peltola, M. & Hämäläinen, P. & Häkkinen, P. & Ihanus, M. & Järvelin, J. & Kauppinen, T. & Kilpeläinen, K. & Kuussaari, K. & Liukko, E. & Kärkkäinen, J. & Mäkelä, M. & Mölläri, K. & Nurmi-Koikkalainen, P. & Partanen, A. & Perälä, M-L. & Rotko, T. & Räikkönen, O. & Suvisaari, J. & Töytäri, O. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon laatu- ja vaikuttavuusindikaattoreiden arviointi palvelupakettien näkökulmasta. Koottuja indikaattoreita kehittämistyössä huomioitaviksi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Cavaleri, S. & Seivert, S. 2005. Knowledge leadership. The art and science of the knowledge-based organization. Elsevier.

Chun Wei Choo. 2002. Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment. Third edition.

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – Lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: Perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehy ry. Viitattu 26.1.2024. Saatavilla: https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali- ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf

Elo, S. & Kajula, O. & Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede.

Halonen, M. & Kauppi, M. & Mäkelä, L. & Sipponen, J. & Laitinen, J. Työterveyslaitos. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote- alalla.

Halonen, M. 2021. ”Tiedolla johtamisen hyödyt ja haasteet terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Pro gradu. Vaasan yliopisto.

Helander, N. & Ahonen, O. & Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedonkäyttö johtamisessa ja päätöksenteossa – kohti tiedollista kumppanuutta. Focus localis.

Helsingin kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvet. Mielenterveystalvet. Saatavilla: <https://www.hel.fi/fi/sosiaali-ja-terveystalvet/terveydenhoito/mielenterveystalvet>

Helsingin kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvet. Päihdetalvet. Saatavilla: <https://www.hel.fi/fi/sosiaali-ja-terveystalvet/terveydenhoito/paihdetalvet/paihdepoliiklinikka>

Hiltunen, S. 2017. Rekrytointiprosessin onnistuminen erikoissairaanhoidon johtajien kokemana. Pro Gradu- tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Hämäläinen, T. 2020. Tiedolla johtaminen hoitotyössä - Osastonhoitajien arviointeja. Pro gradu- tutkielma. Itä- Suomen yliopisto.

Hättilä, M. 2020. Tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja haasteet kunnissa. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto.

Inmon, W. & Linstedt, D. 2015. Data architecture: A primer for the data scientist - Big data, data warehouse and data vault. Elsevier.

Intro. 2020. Saatavilla: <https://introperehdytys.fi/blogit/digitaalinen-vs-manuaalinen-perehdytys/>

Keisala, S. & Kiviranta, M. & Kollanus, A. & Segler-Heikkilä, L. 2024. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Diak.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi- Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto.

Leskelä, R. & Haavisto, I. & Jääskeläinen, A. & Helander, N. & Sillanpää, V. & Laasonen, V. & Ranta, T. & Torkki, P. 2013. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: Tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin – tiedolla johtamisen käsikirja. Alma talent.

Liu, Y. & Zheng, H. & Ghosh, K. & Zheng, Y. & Liu, C. (2022). The impacts of knowledge-oriented leadership on employees, knowledge management behaviors in

Chinese based organisations: a qualitative study. Leadership & organization development journal.

Lunden, A. & Teräs, M. & Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. (2017). A systematic review of factors influencing knowledge management and the nurse leaders`role . Journal of nursing management

Miettinen, M. & Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen, Osa 1, Hoitotyön perehdytyksen perusta.

Minilex. Työnantajan velvollisuus perehdyttää. Saatavilla verkossa: <https://www.minilex.fi/a/tyonantajan-velvollisuus-perehdyttää>

Myllärniemi, J. & Laihonen, H. & Karppinen, H. & Seppänen, K. 2012. Knowledge management practices in healthcare services. Measuring business excellence. Vol 16. No. 4.

Nylander, O. 2017. Tietojohtaminen ja tapaus SOTE. Bod.

Palvelumuotoilupalo.fi. 2023. Ideointitilaisuuden suositeltu rakenne. Saatavilla: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/ideointi-osana-palvelumuotoiluprosessia/>

Rissanen, R. (2004). Tiedon johtaminen asiantuntijatyössä. Artikkel. Ammattikasvatuksen aikakauskirja

Ritvanen, H. & Sinipuro, J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa. Malli sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Books on demand.

Rohajawati, S. & Sensuese, D. & Suchayo, Y. & Aymurthy, A. 2016. Mental health knowledge management: Critical success factors and strategy of implementation. Journal on knowledge management. Vol. 20. No.5.

Rytilä, M. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Väitöskirja. Lapin yliopisto.

Sihvo, A. 2023. Osastonhoitajien näkemyksiä perehdytyksestä ja perehdytyksen johtamisesta erikoissairaanhoidossa: laadullinen tutkimus. Itä-Suomen yliopisto.

Sitra. 2014. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja.

Sitra.2018. Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessa maailmassa.

Saatavilla: <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogi-tiedon-ja-ymmarruksen-valineena-kompleksisessa-maailmassa/>

Sotehelmet. Tiedolla johtaminen päätöksenteon tukena. Saatavilla: <https://www.sotehelmet.fi/case/tiedolla-johtamisen-haasteita-ja-mahdollisia-ratkaisuja/>

Tietoevry. 2023. Tiedolla johtamisen uusi aikakausi hyvinvointialueilla. Saatavilla: <https://www.tietoevry.com/fi/blogi/2023/10/tiedolla-johtamisen-uusi-aikakausi-hyvinvointialueilla/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere university press.

Tietoevry. 2023. Tiedolla johtamisen uusi aikakausi hyvinvointialueilla. Saatavilla: <https://www.tietoevry.com/fi/blogi/2023/10/tiedolla-johtamisen-uusi-aikakausi-hyvinvointialueilla/>

Työterveyslaitos. ”Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote- alalla”.

Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua.

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa- vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon tutkimus. Vol 39. nro 2.

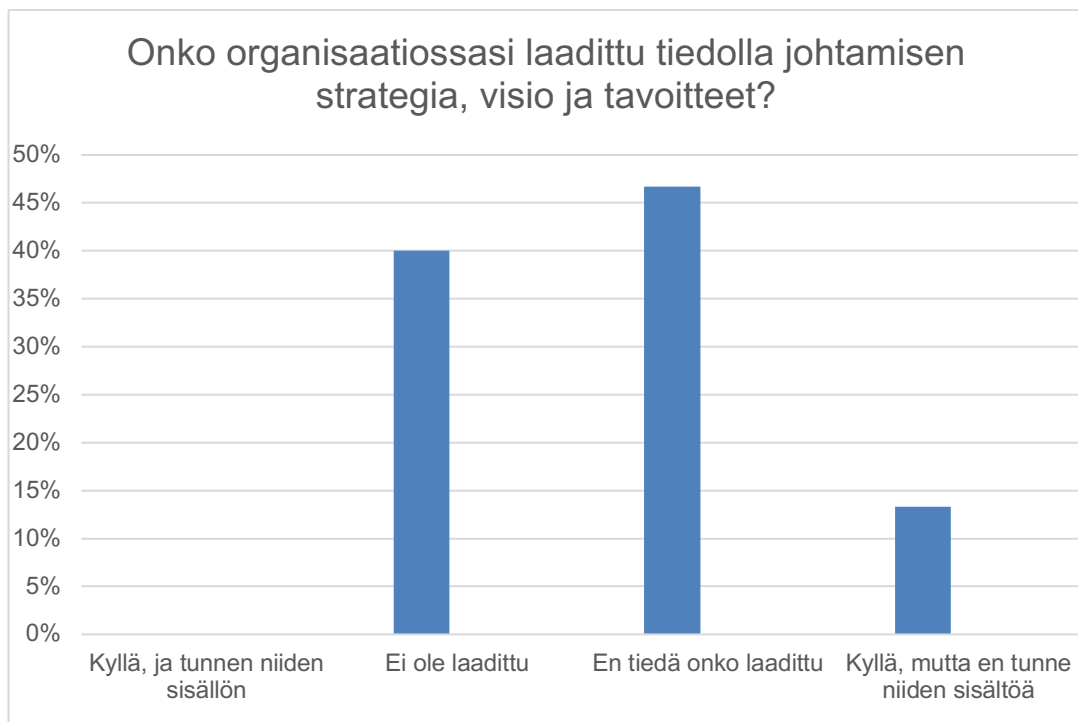
Valkonen, M-R. & Kinnunen, U-M. & Saranto, K. 2018. Tiedonhallinnan prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa koskevissa tutkimuksissa. Itä-Suomen yliopisto.

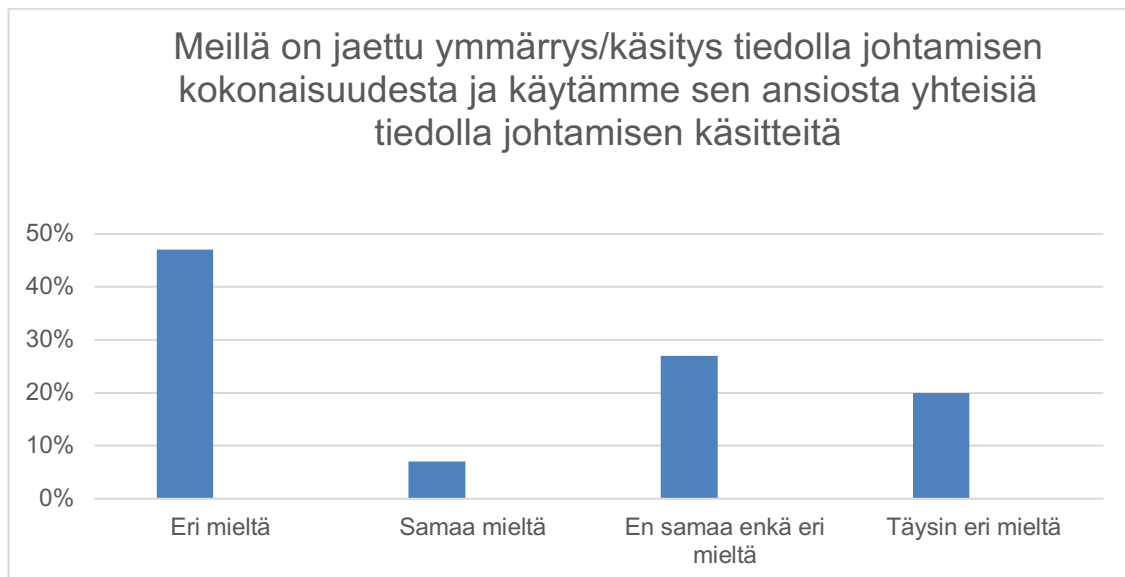
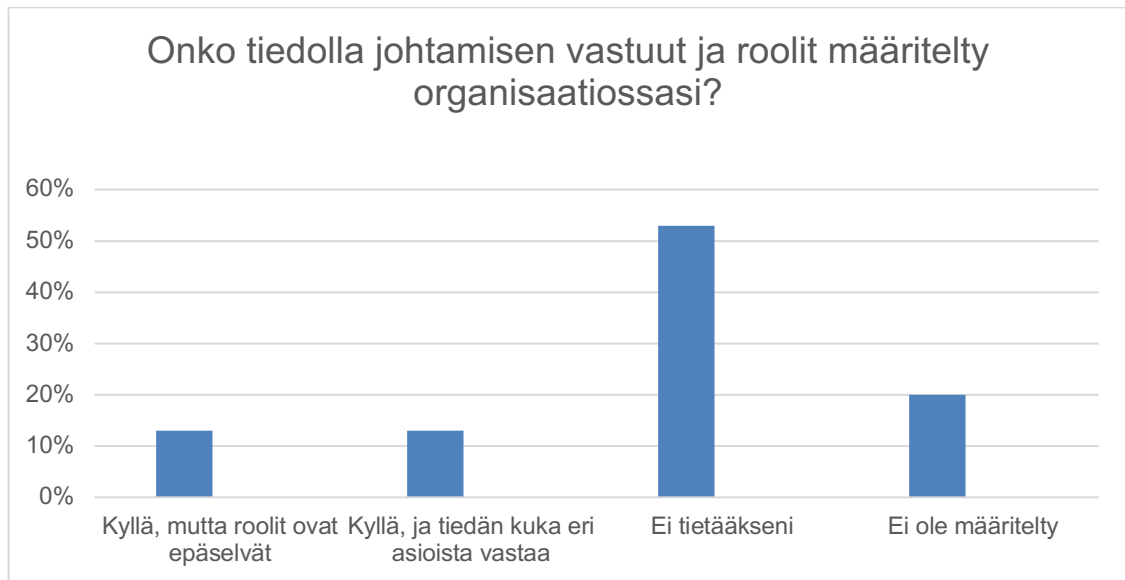
Valtioneuvosto 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Hallitusohjelma, Valtioneuvoston julkaisu.

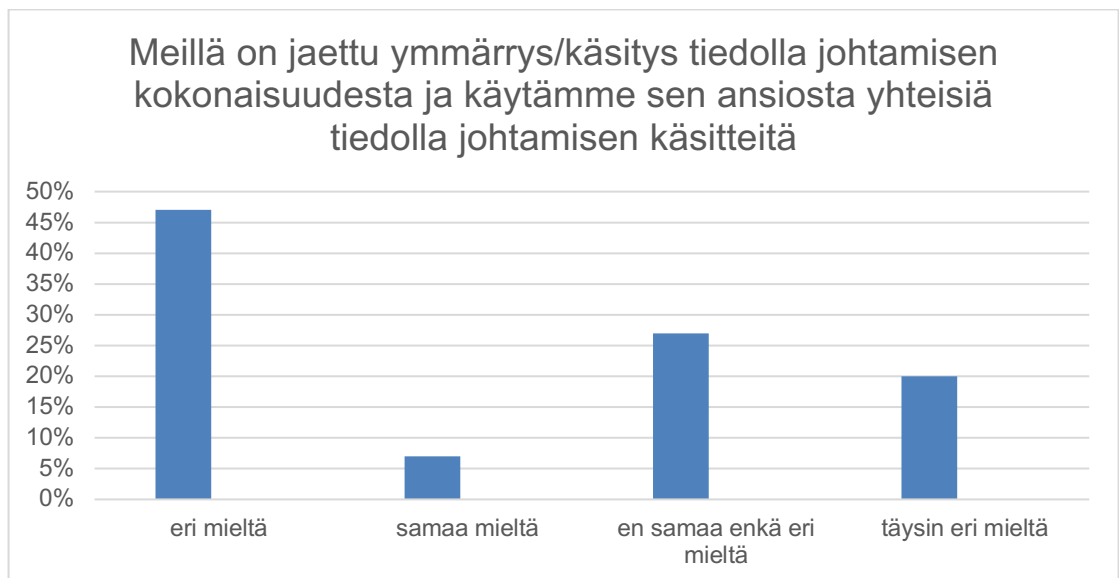
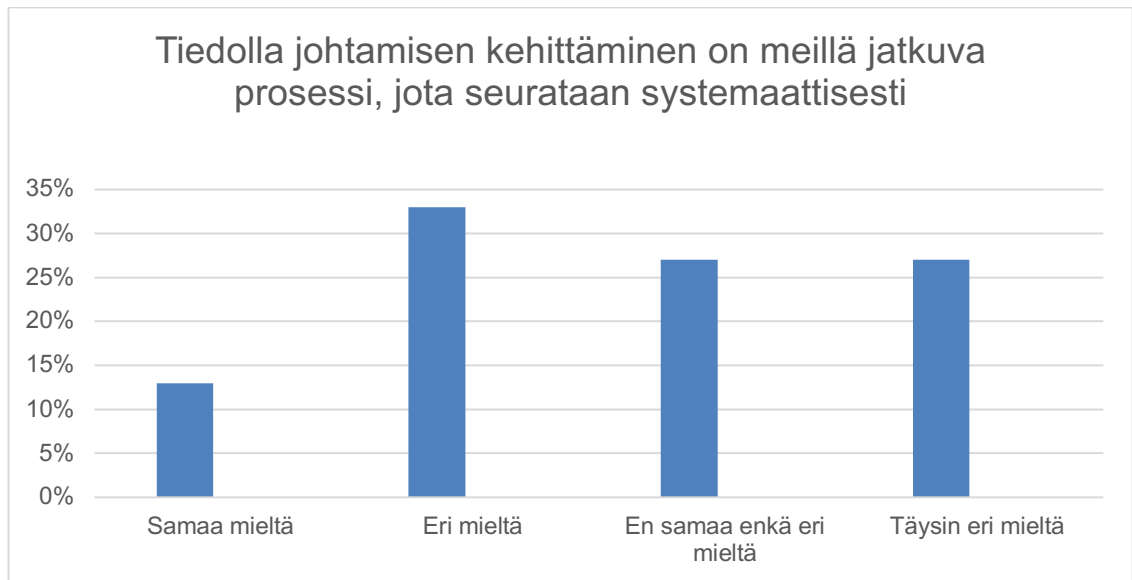
Virtanen, P. & Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere university press.

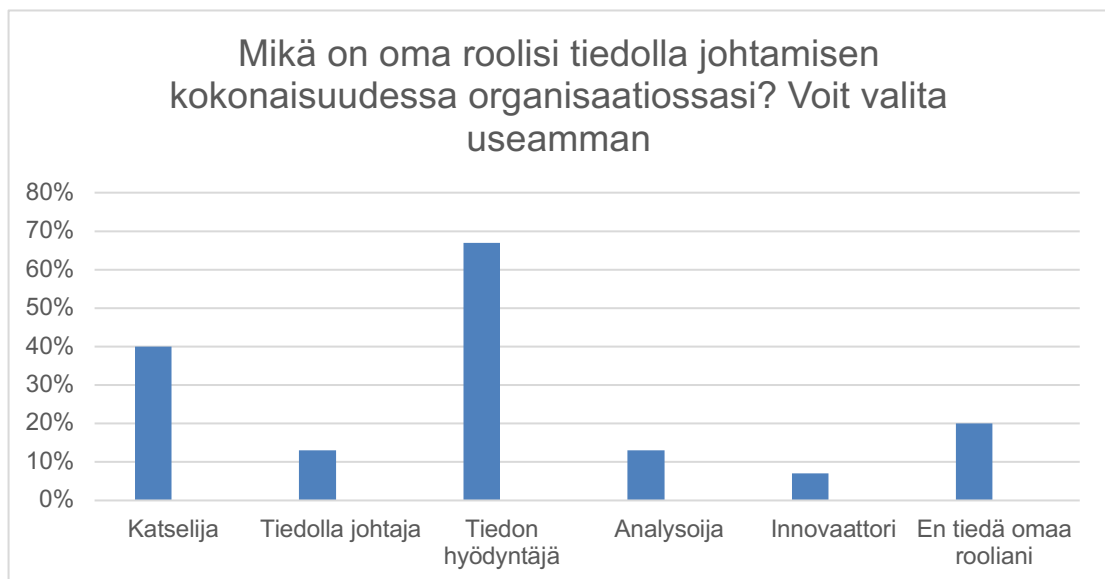
Wang, W. & Cheung, C. & Lee, W. & Kwok, S. 2007. Knowledge-based treatment planning for adolescent early intervention of mental healthcare: a hybrid case-based reasoning approach. Artikkel. Expert systems, Volume 24, issue 4.

Liitteet

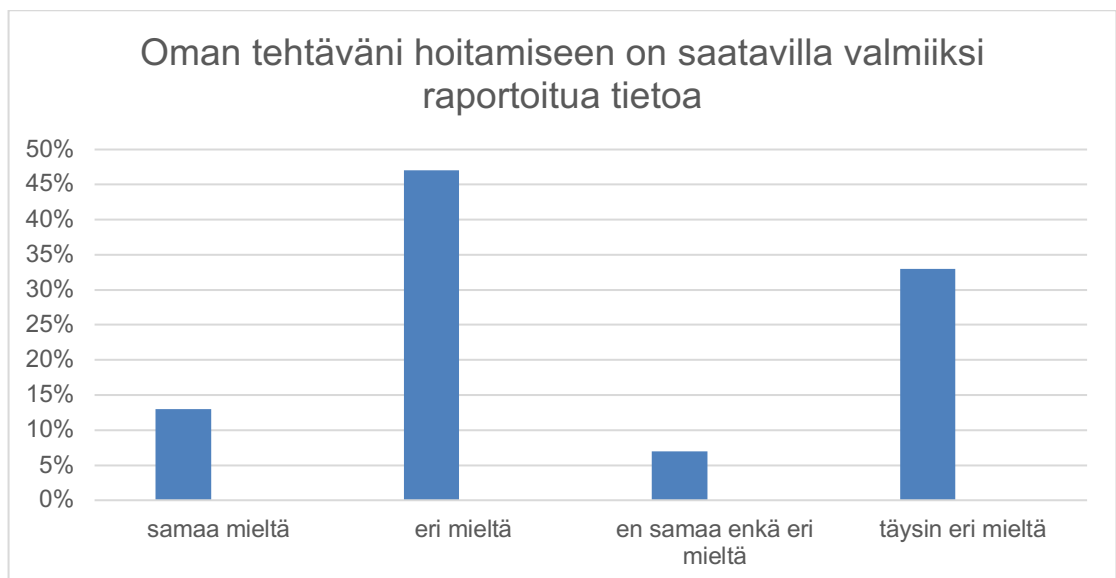
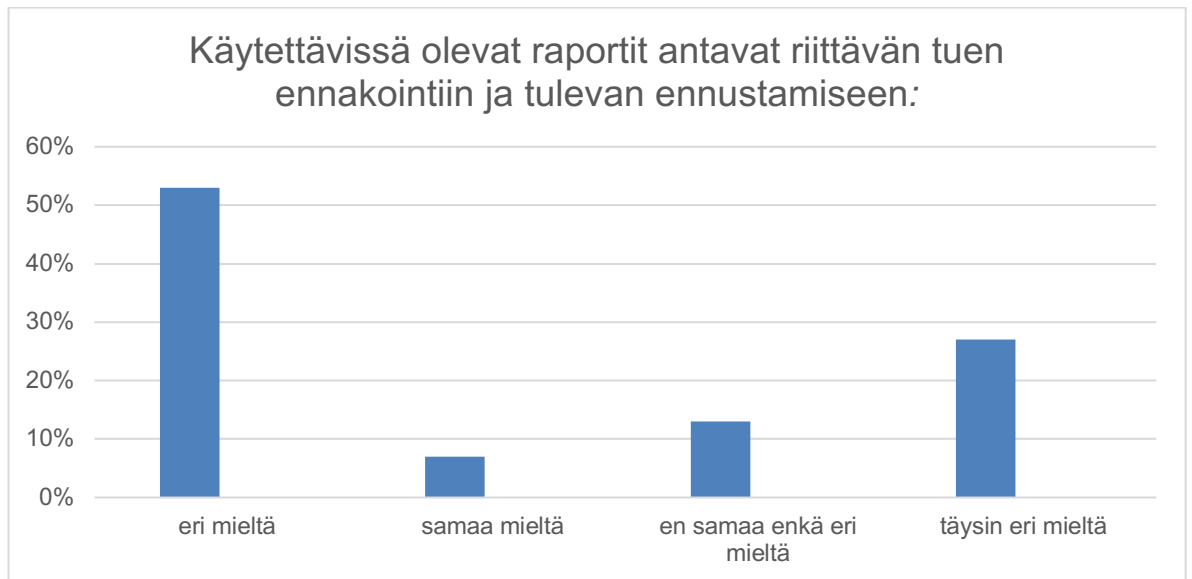


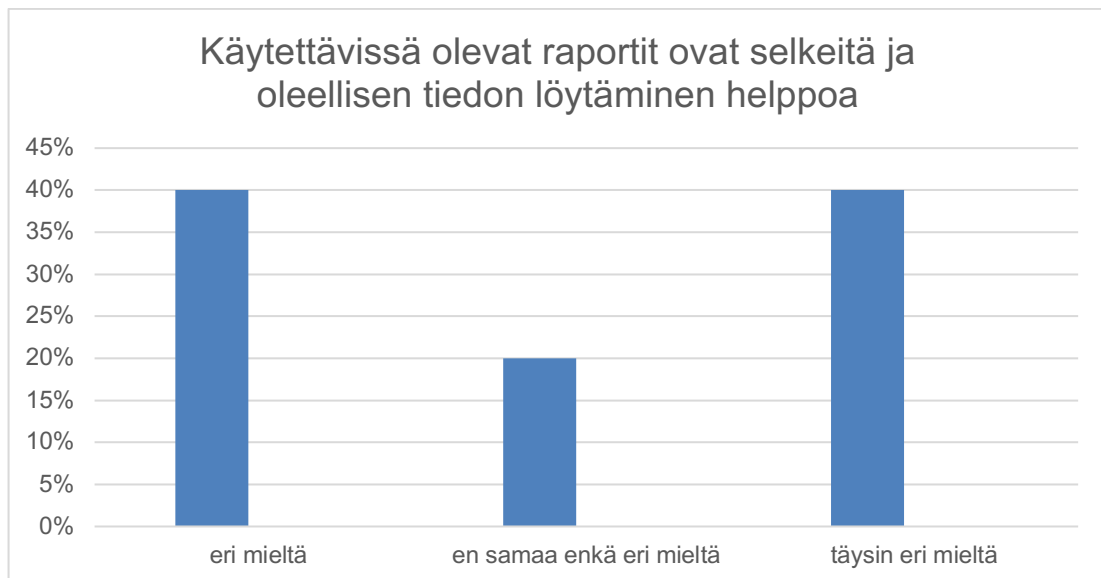


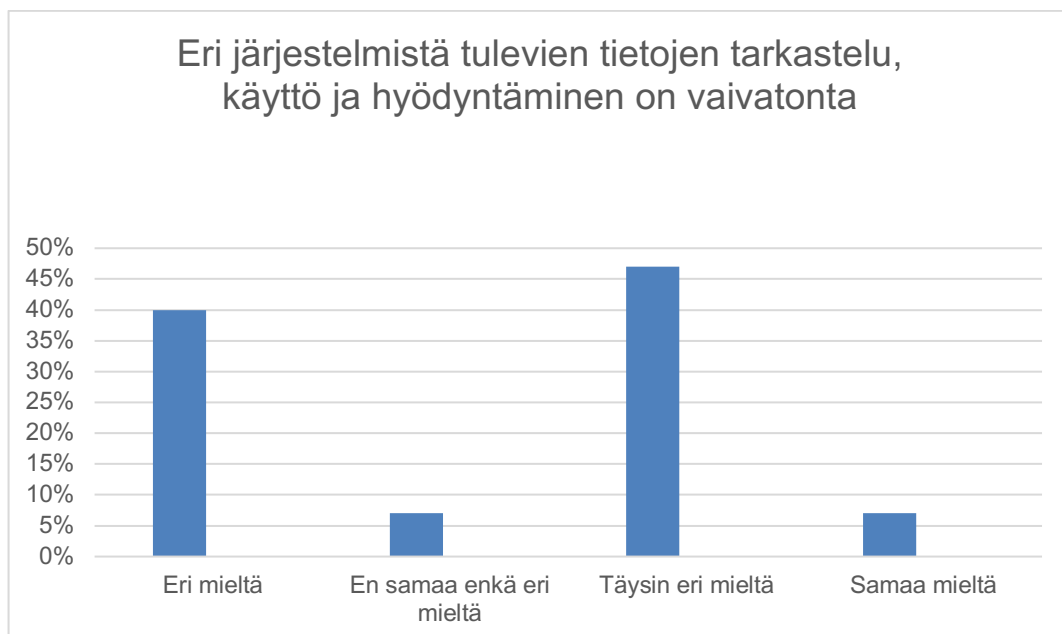
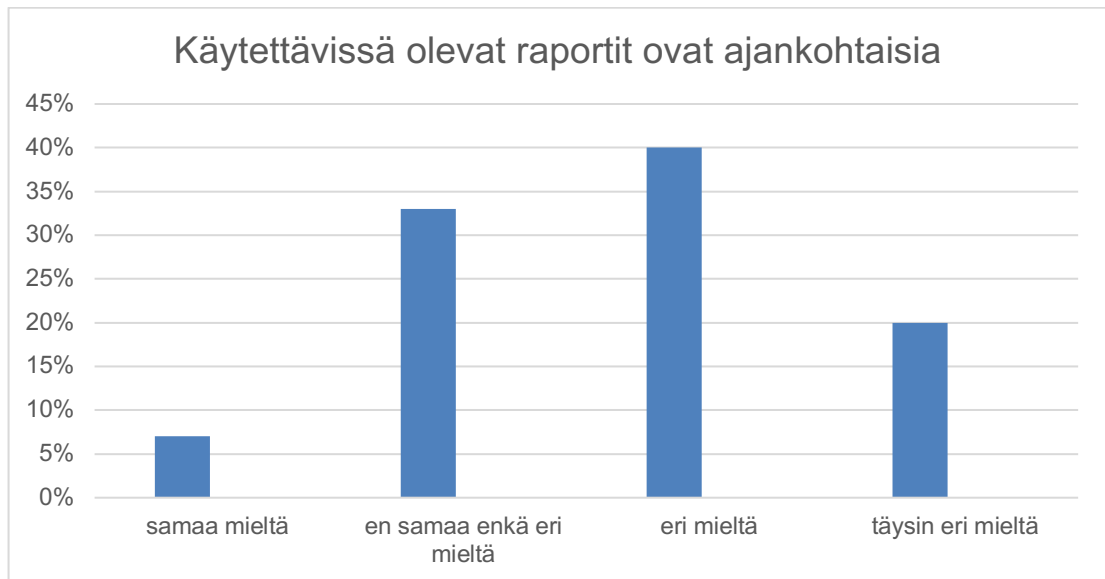


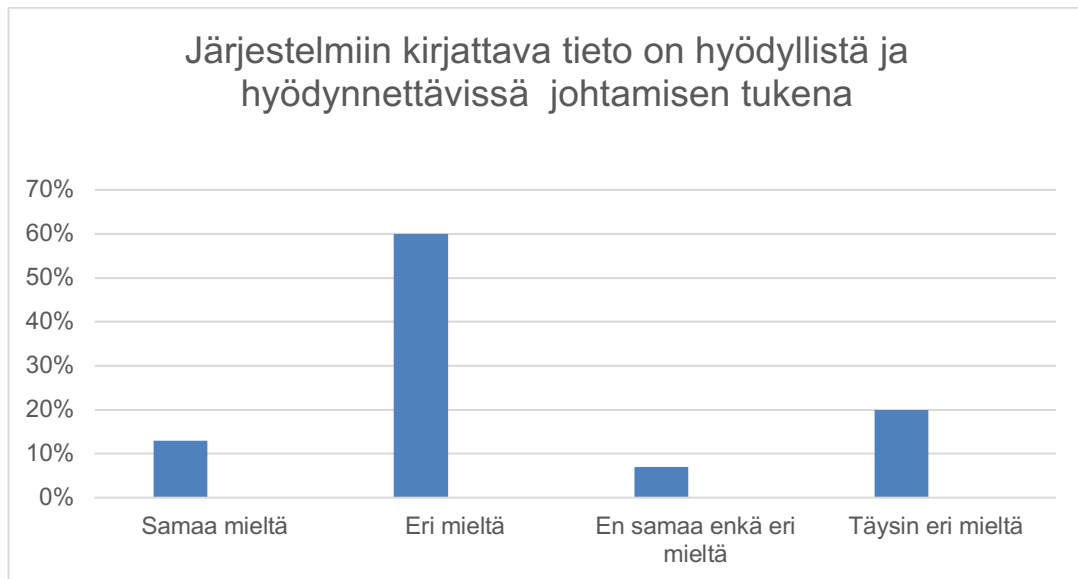




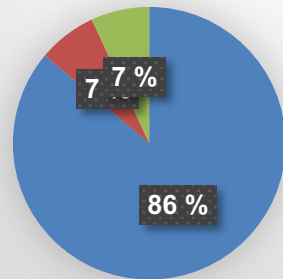






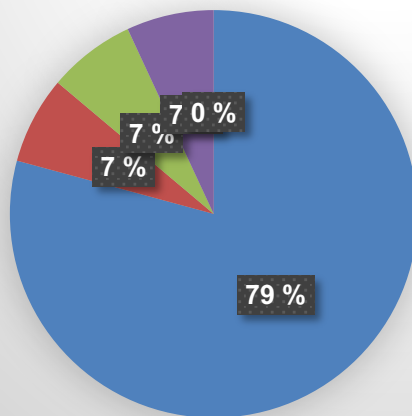


Oman vastualueeni tiedon hyödyntämisen tavat ja toiminnallistamisen käytännöt



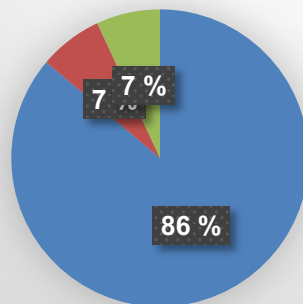
- Kaipaan selkeämpää ja toimivampaa mallia
- Ovat selkeitä ja niistä on viestitty organisaatiossa
- Tyhjä

Kuinka organisaatiosi pystyy reagoimaan poikkeaviin tuloksiin raportoinnissa



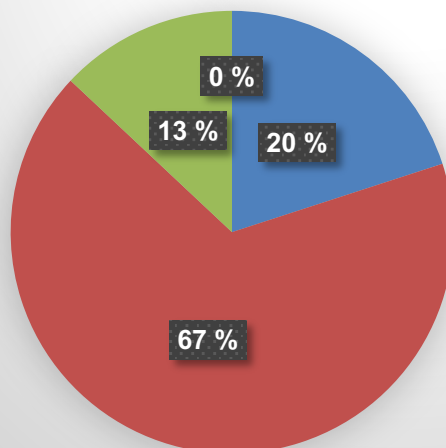
- Meiltä puuttuu toimiva malli poikkeaviin tuloksiin reagoimisessa
- Poikkeavista tiedoista tulee hälytys oikeille ihmisille
- valitettavasti emme osa rakenteista kirjaamista, emmekä ymmärrä apotin raporteista mitään
- En tiedä

Organisaatiossani on selkeä toimintamalli hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi



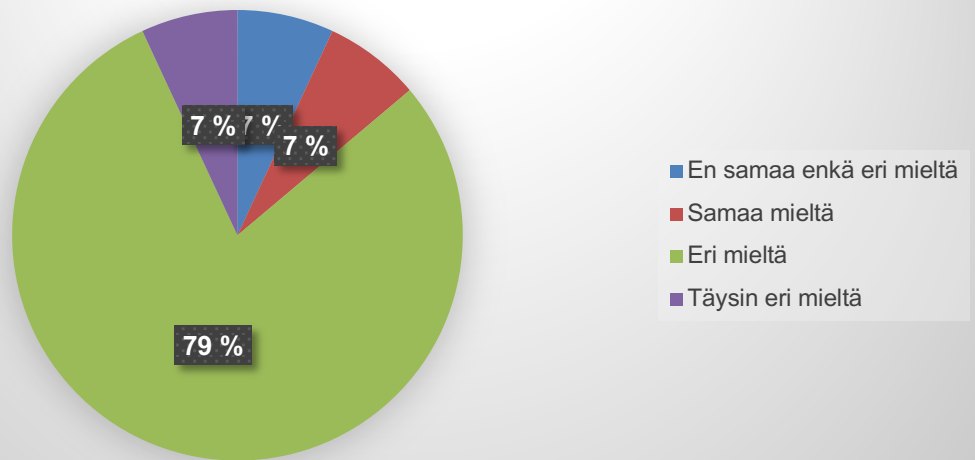
- Meillä ei vielä ole selkeää toimintamallia
- Keräämme hiljaista tietoa satunnaisesti
- Meillä on vakiintunut toimintamalli

Saan riittävästi tietoa tietotarpeisiini nähden

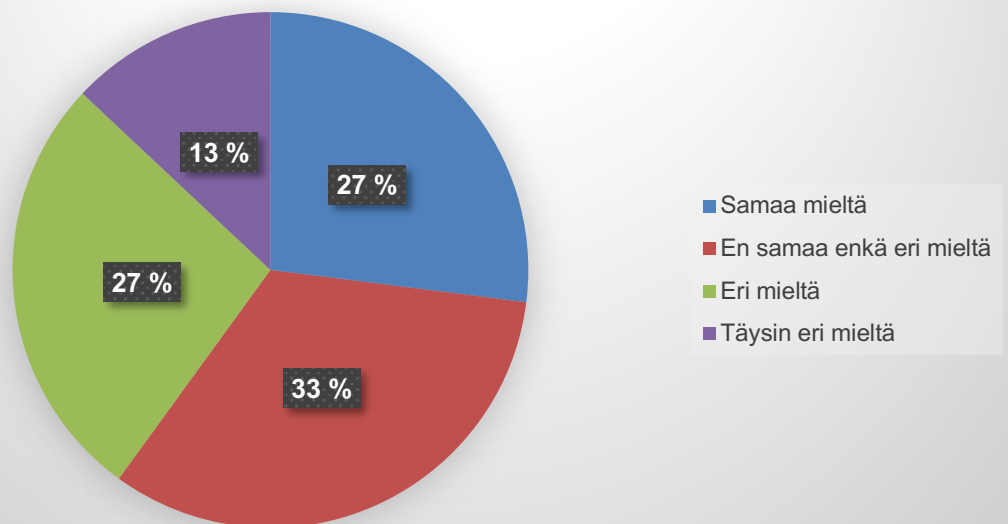


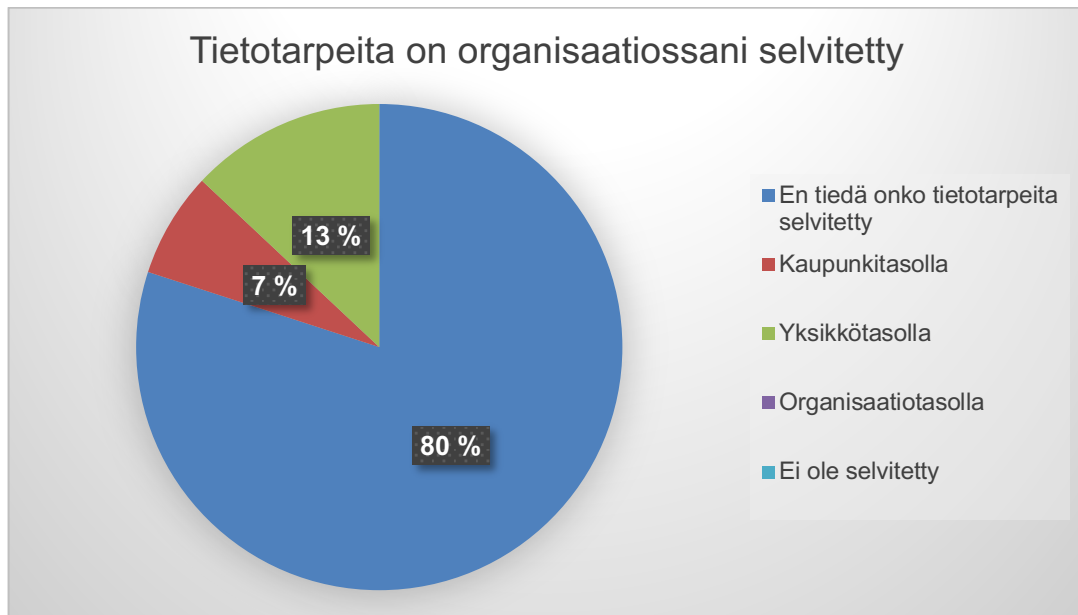
- En samaa enkä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Samaa mieltä

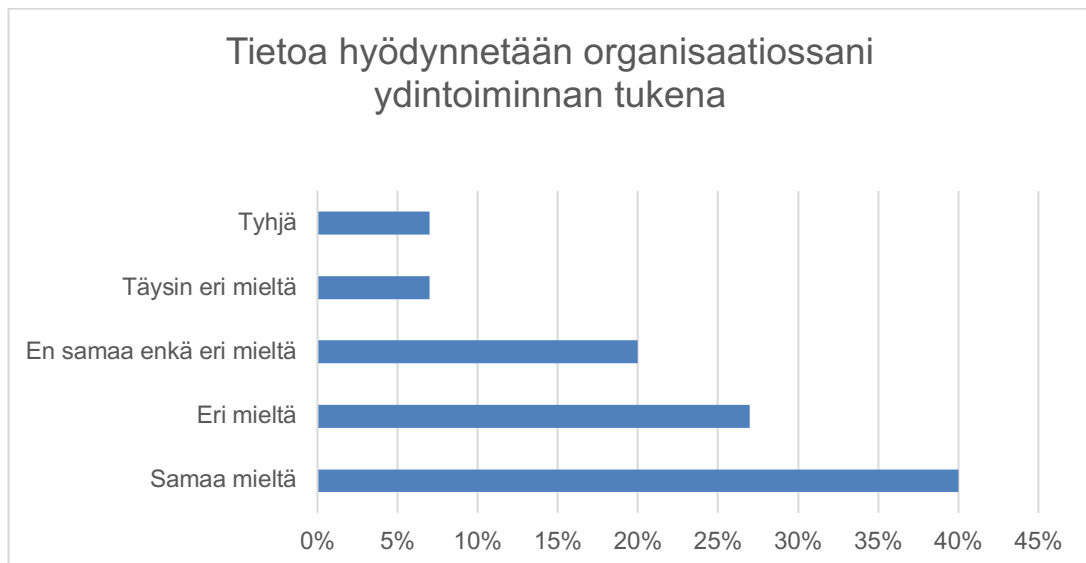
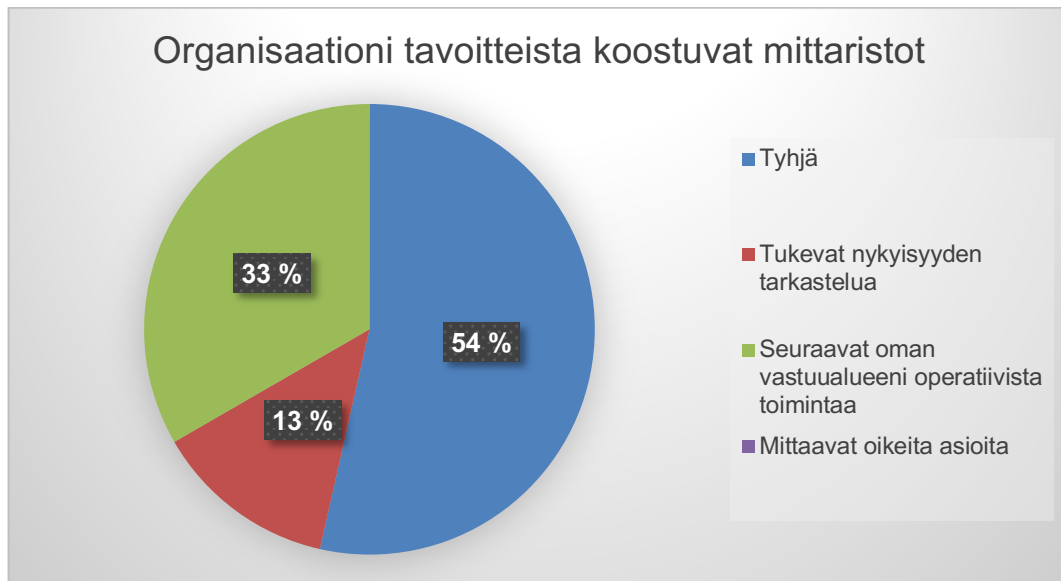
Käytettävissä oleva tieto vastaa tarpeisiini

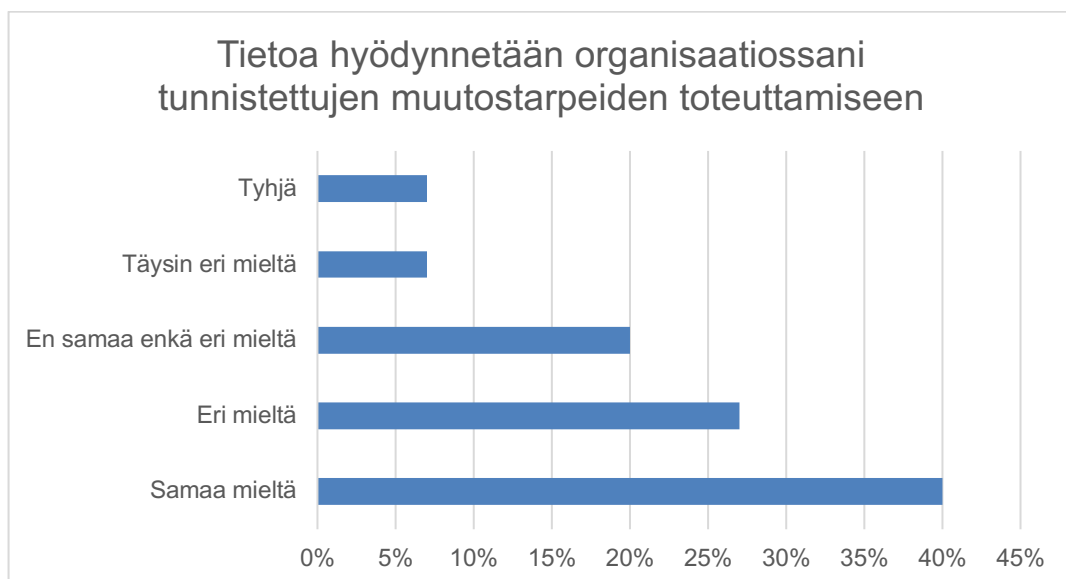


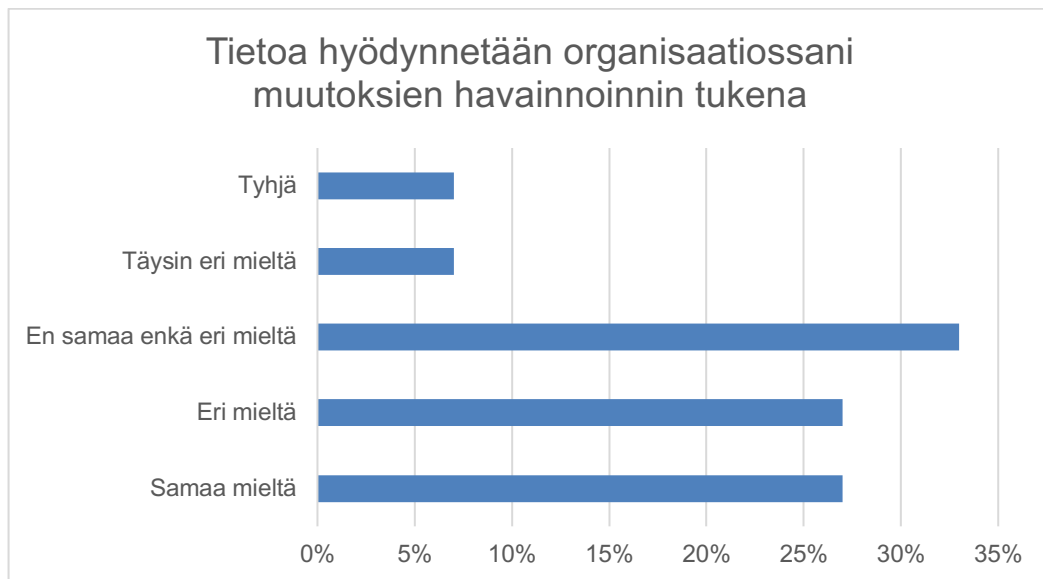
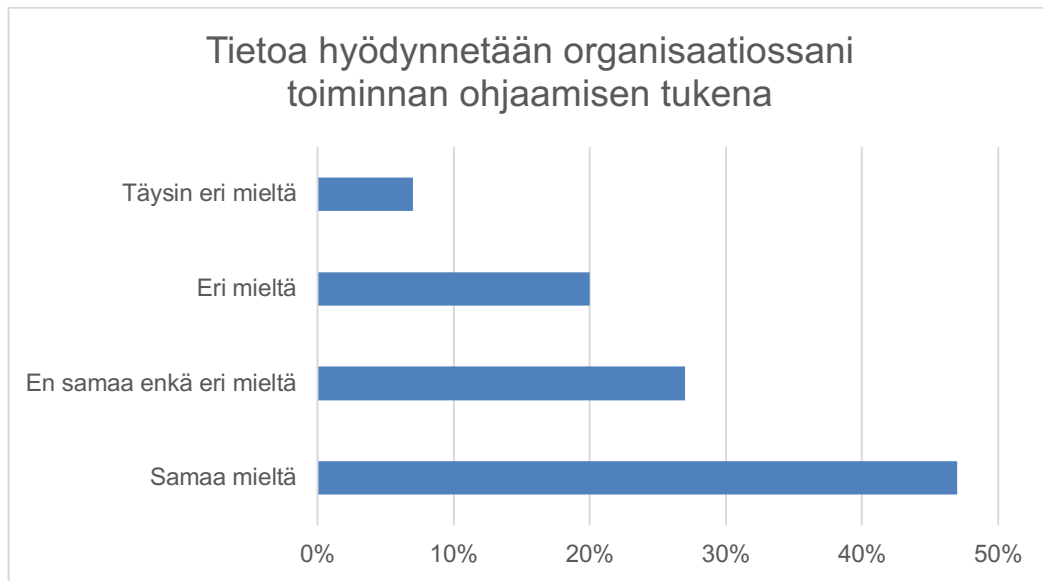
Saamani tieto johtaa kohti sille asetettuja tavoitteita

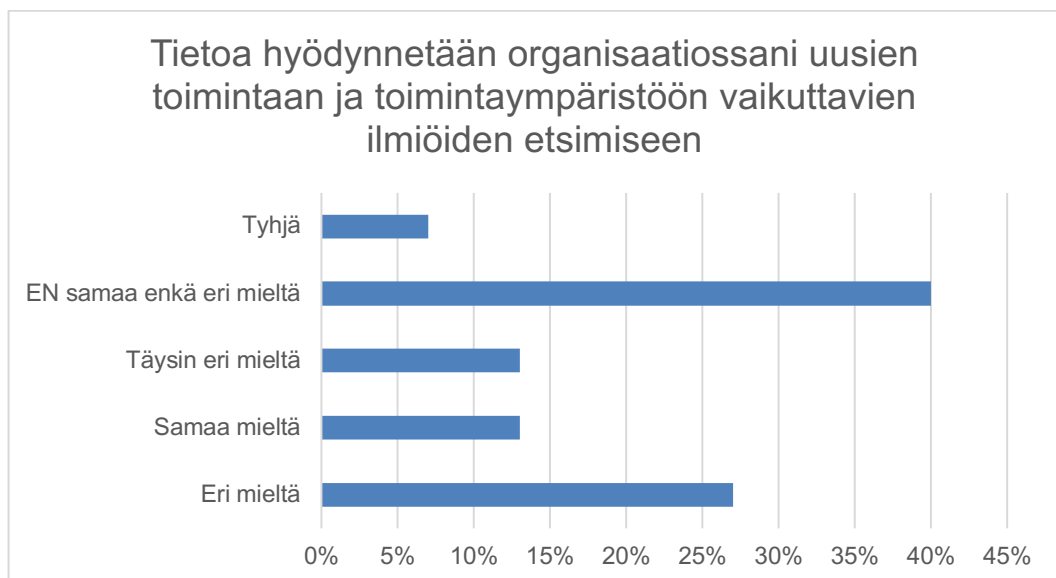
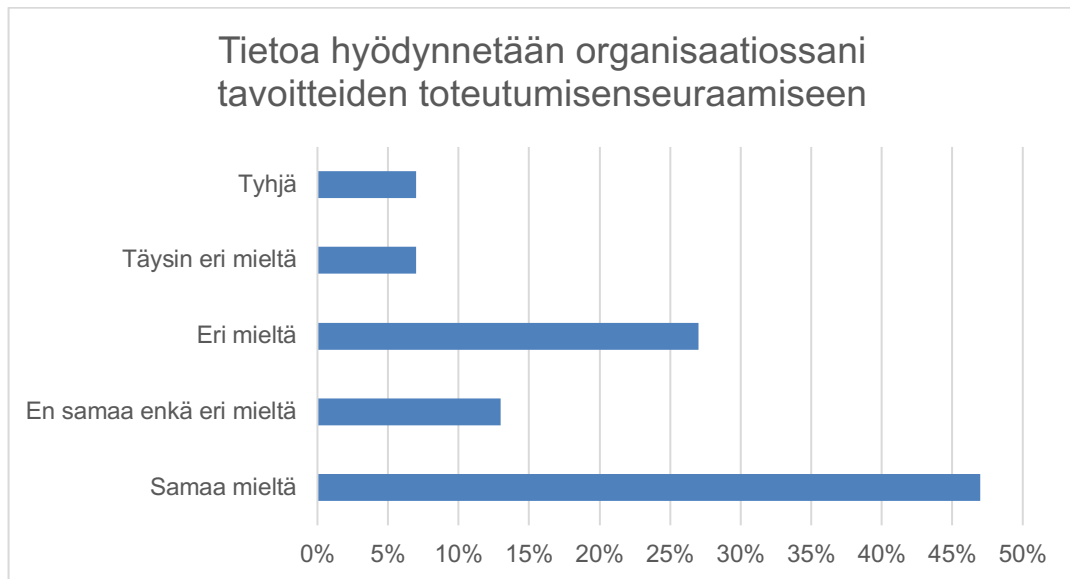


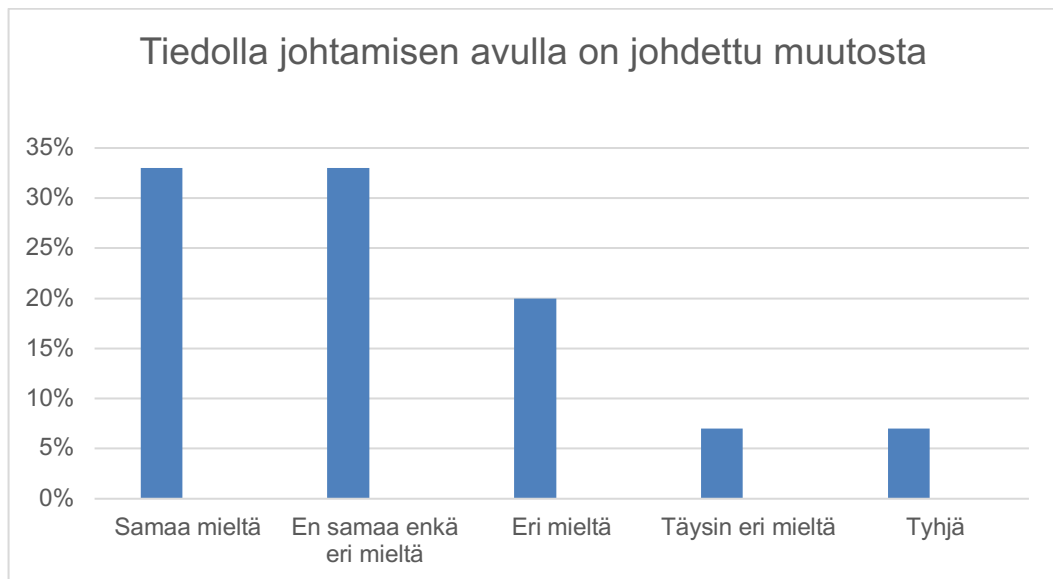
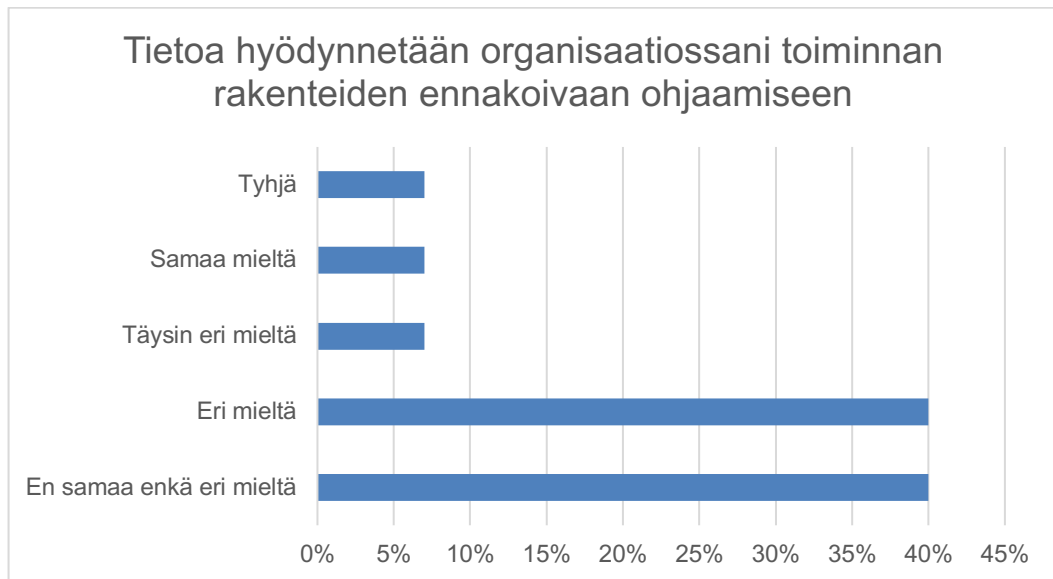


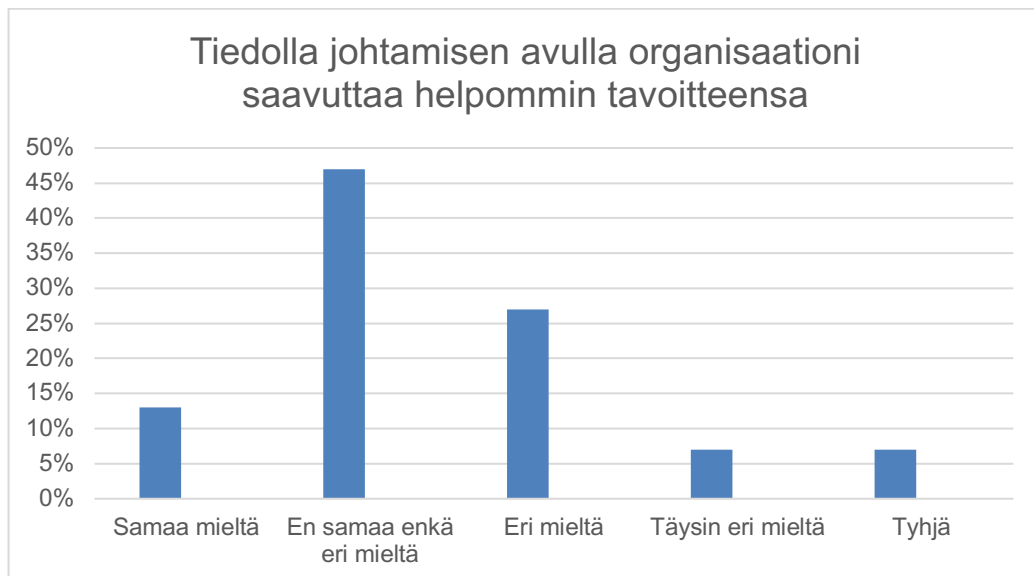
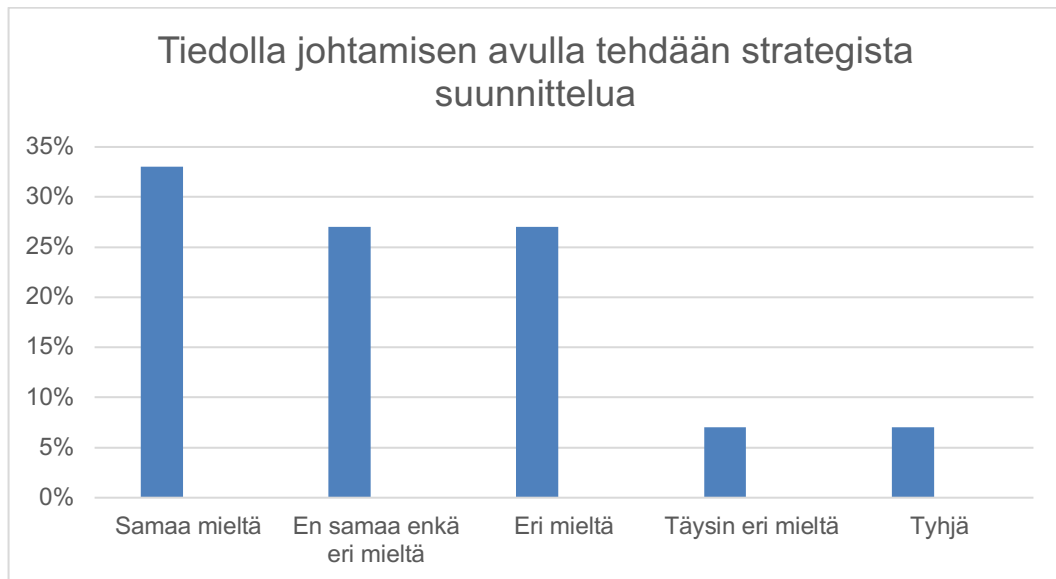


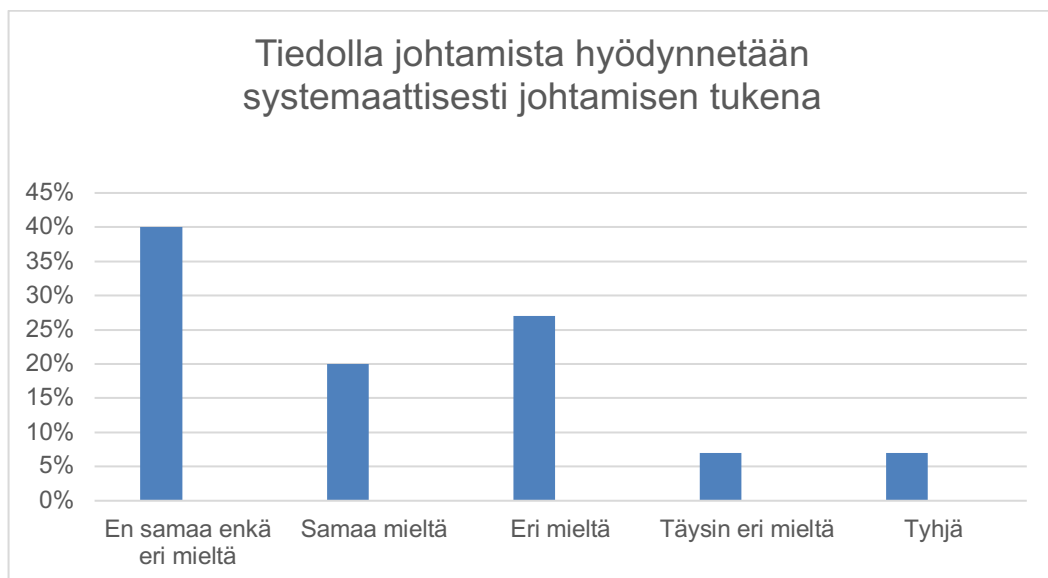
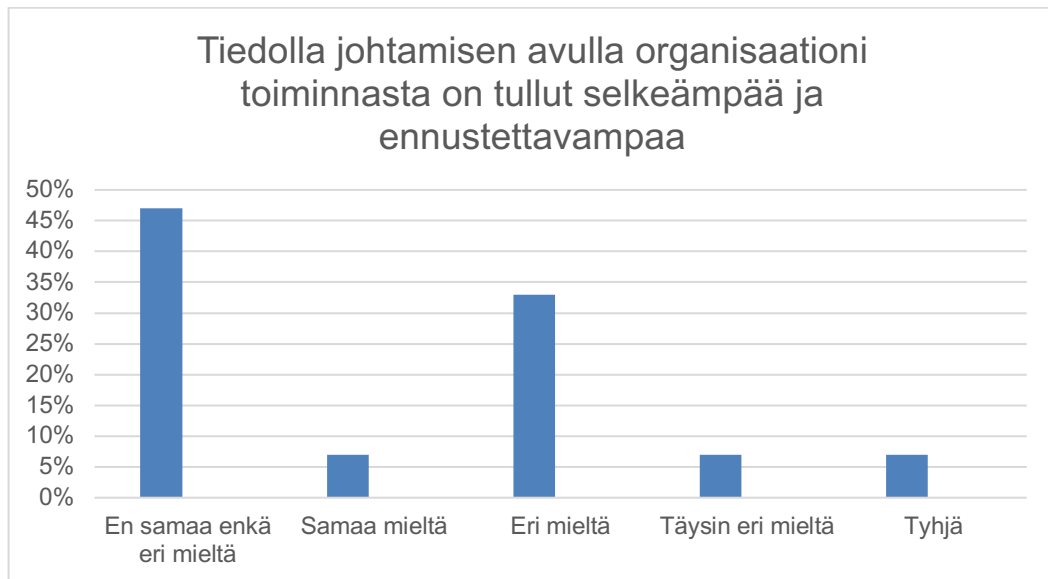


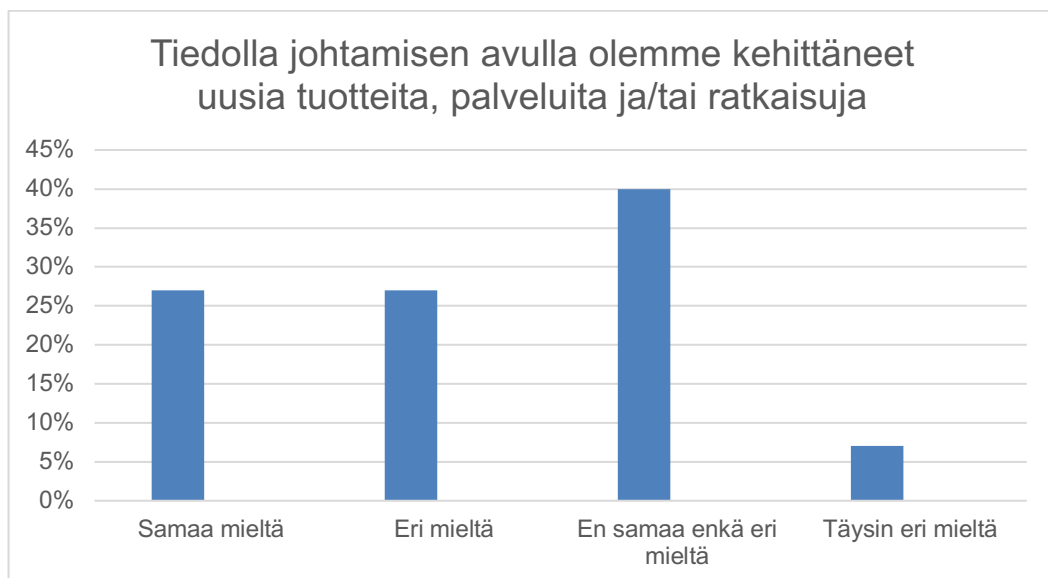
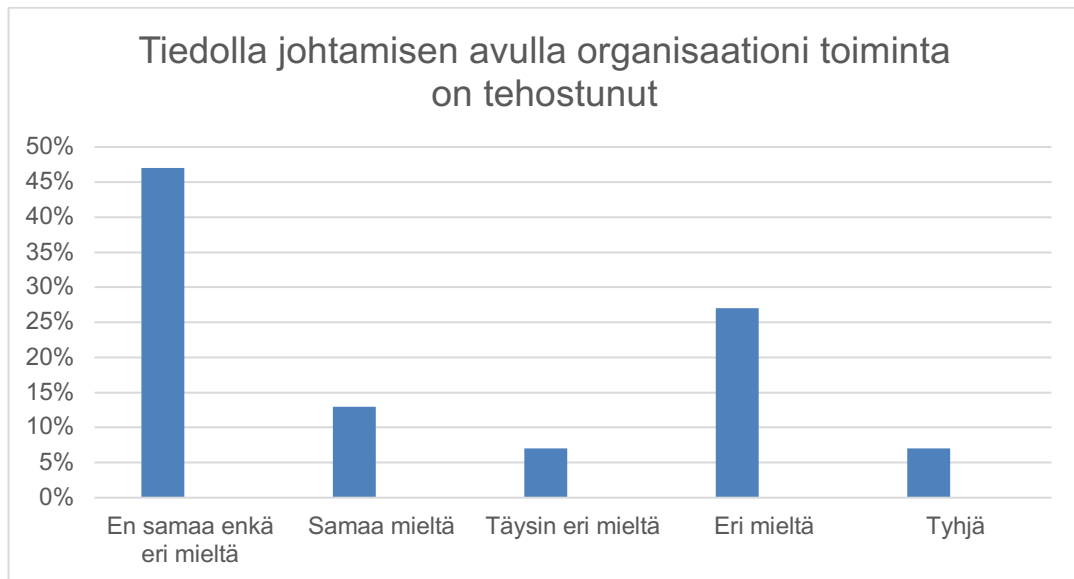


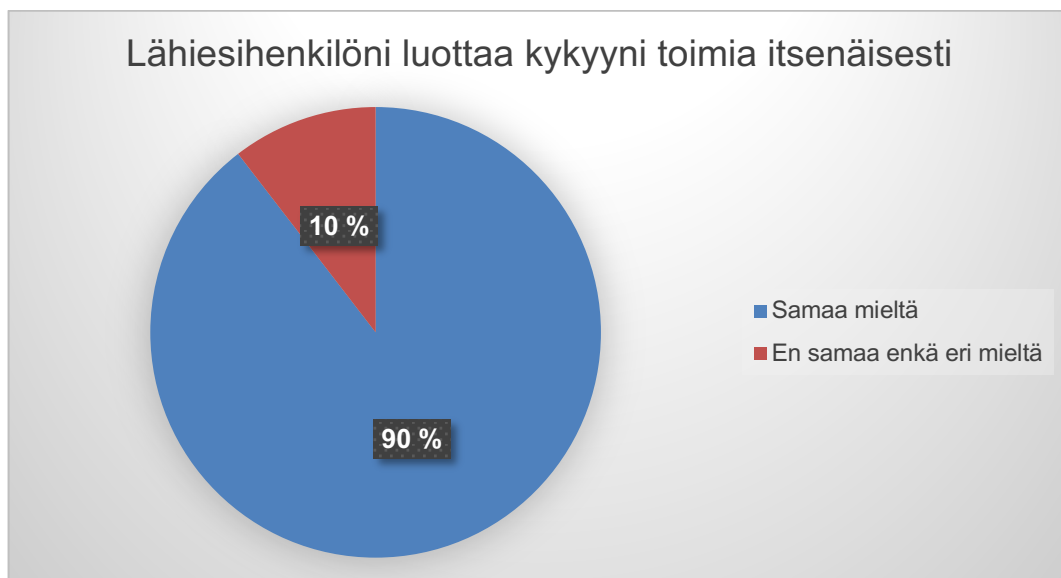




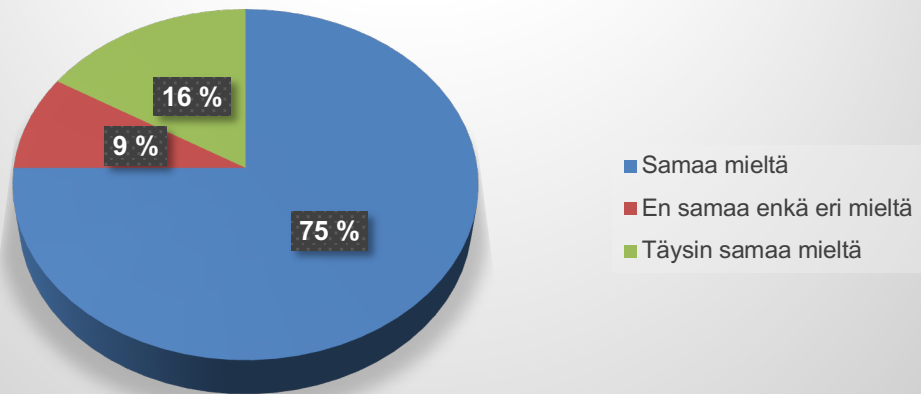




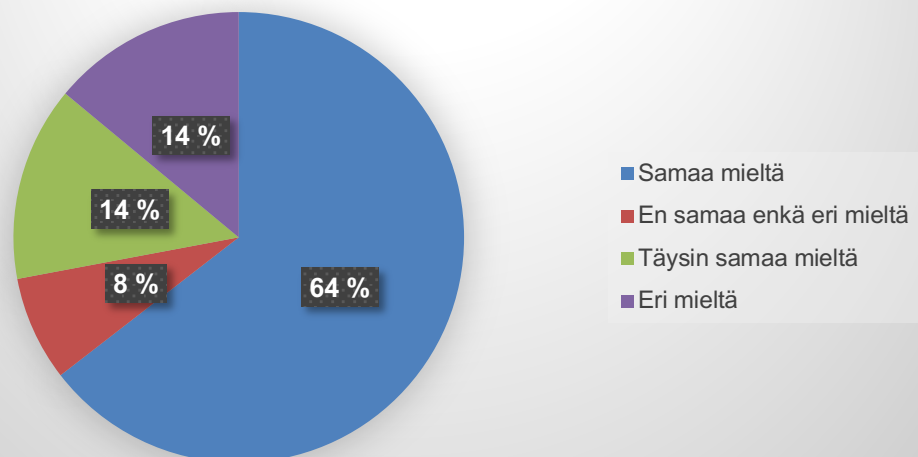




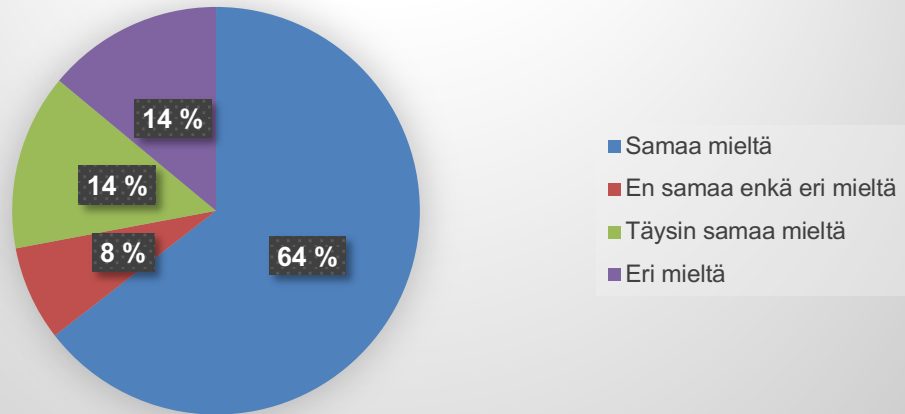
Lähiesihenkilöni kannustaa ja toimii työni mahdollistajana



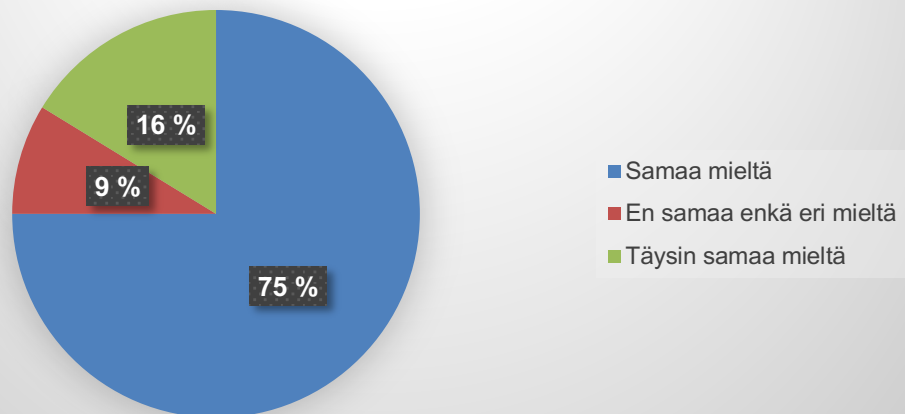
Organisaatiossani on hyvä ilmapiiri



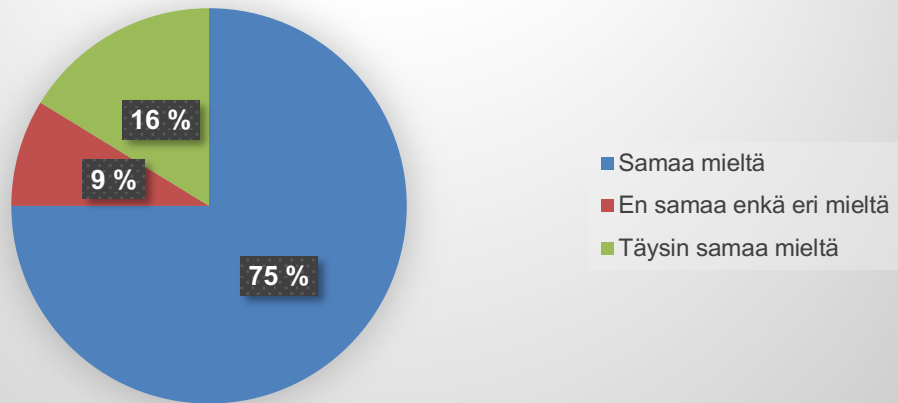
Organisaation toiminnan tarkoitus, tavoite ja visio on selkeä



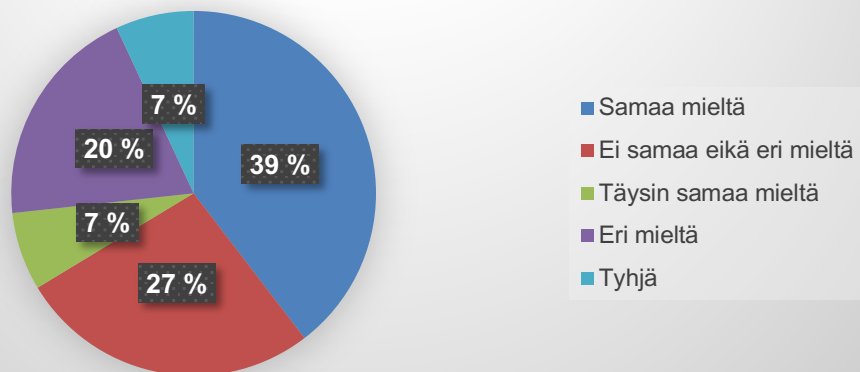
Omat tavoitteeni ja vastuuni ovat suhteessa organisaationi tavoitteisiin



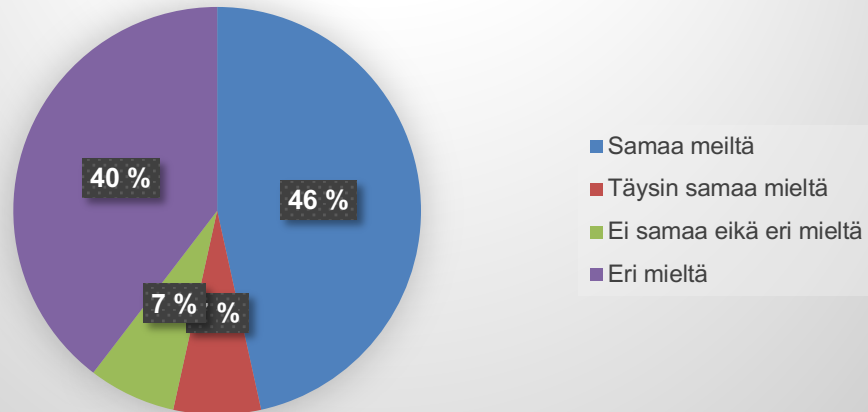
Organisaatorakenne ja toimintatavat ovat selkeitä



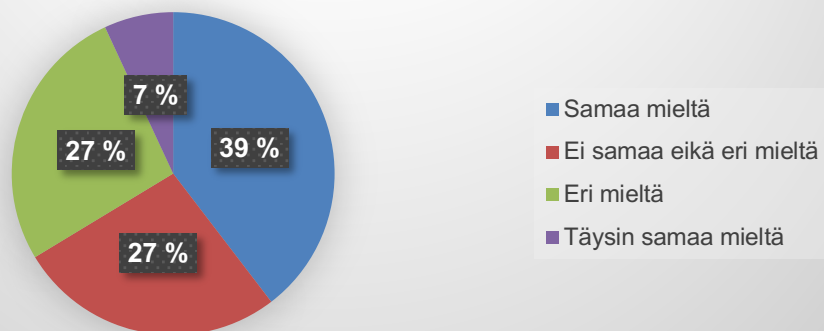
Organisaatiollani ja sen henkilöstöllä on yhteinen tahtotila, halu ja innostus saada tieto tukemaan päätöksentekoa ja johtamista entistä paremmin



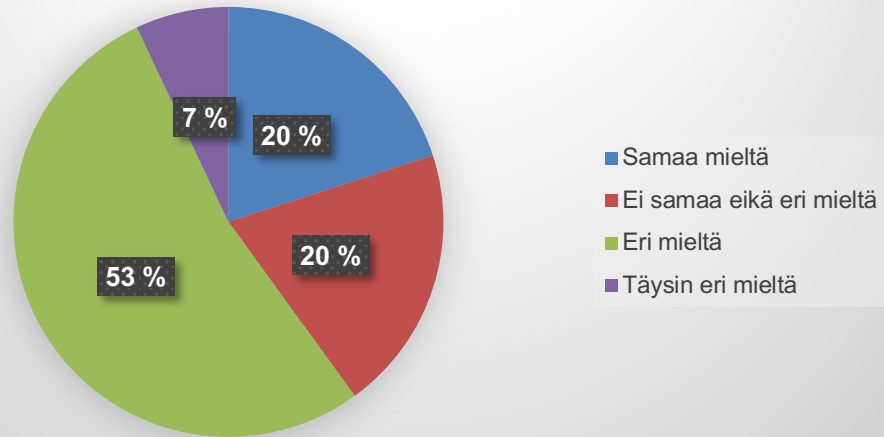
Organisaatiossani kannustetaan tiedon etsimiseen kehittämisen tueksi



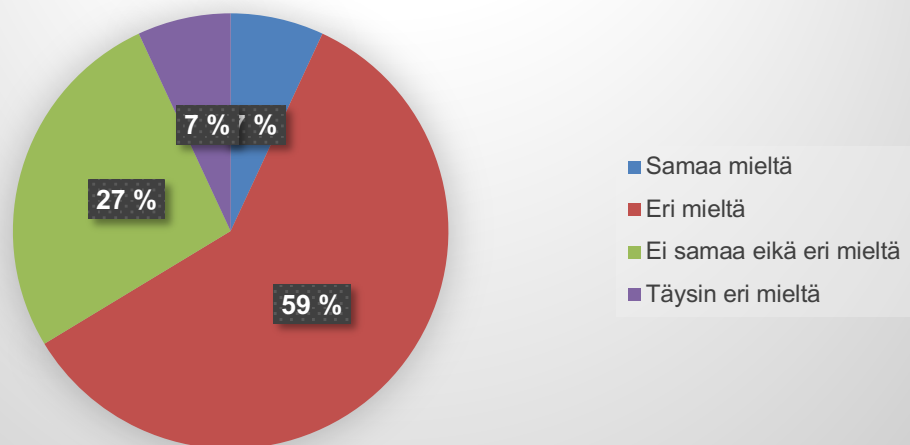
Organisaatiossa keskustellaan usein, avoimesti ja yhdessä käytettävissä olevan tiedon merkityksestä, tuloksista ja toimenpiteistä



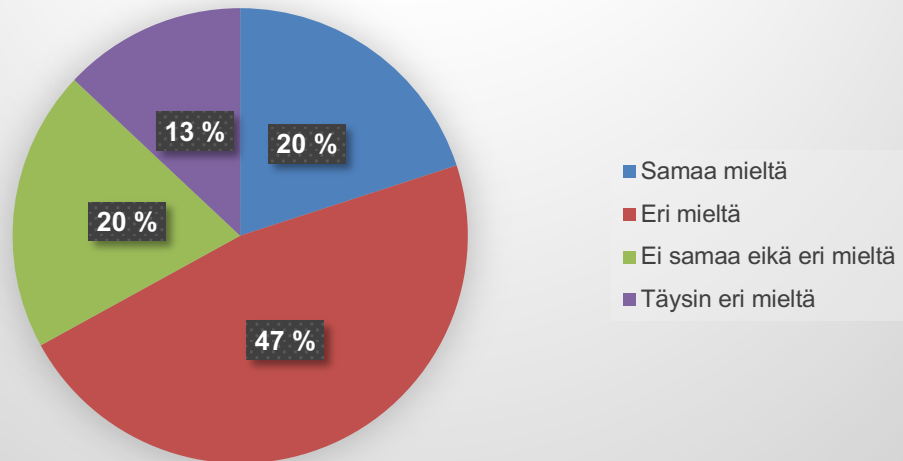
Organisaationi on määrittänyt tiedolla johtamisen
kulttuurimme, tahtotilan ja arvomme



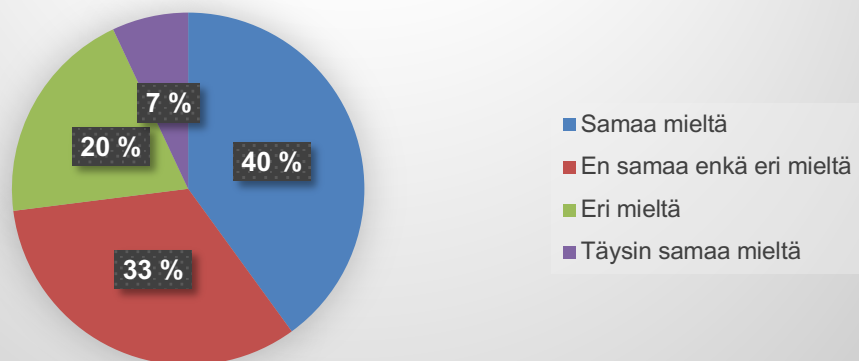
Organisaatiossamme on olemassa tukiprosesseja
tiedolla johtamiseen liittyen



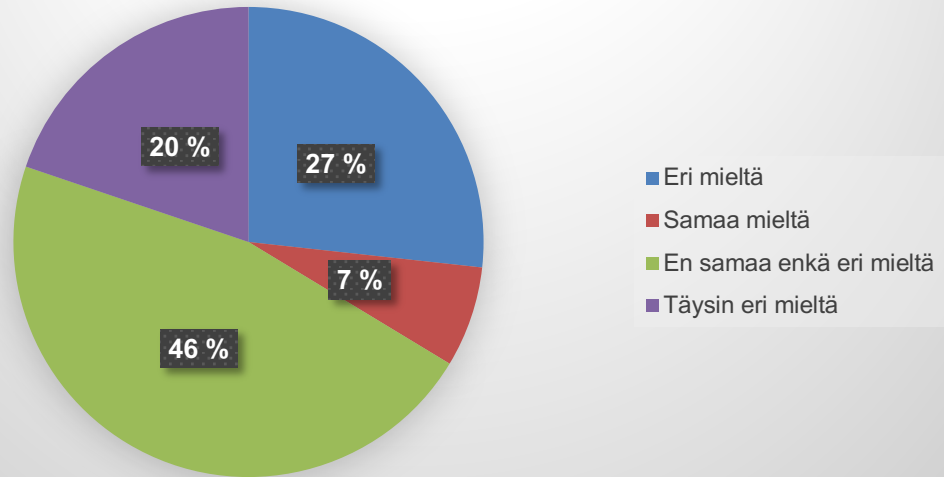
Saan tarvittaessa apua ja tukea tiedon
hyödyntämiseen ja tiedolla johtamiseen.



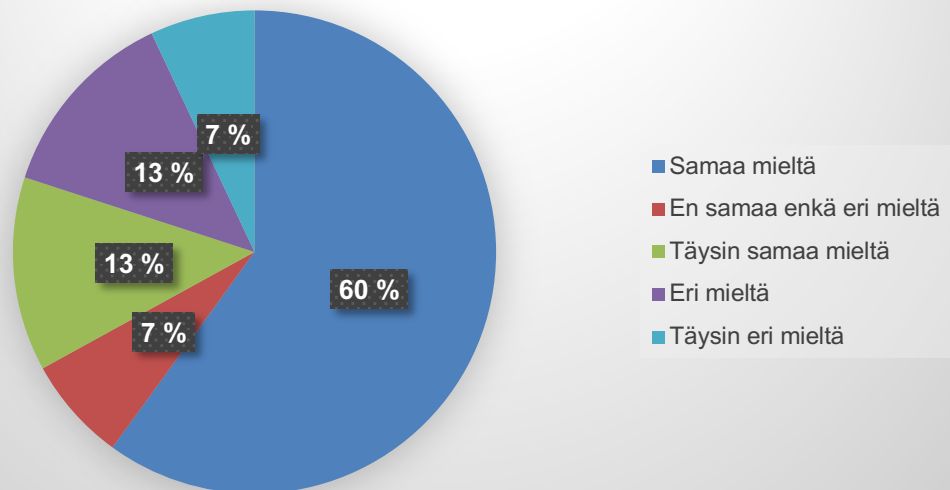
on hyvä kyvykkyys keskustella tiedon eri
näkökulmista ja merkityksestä



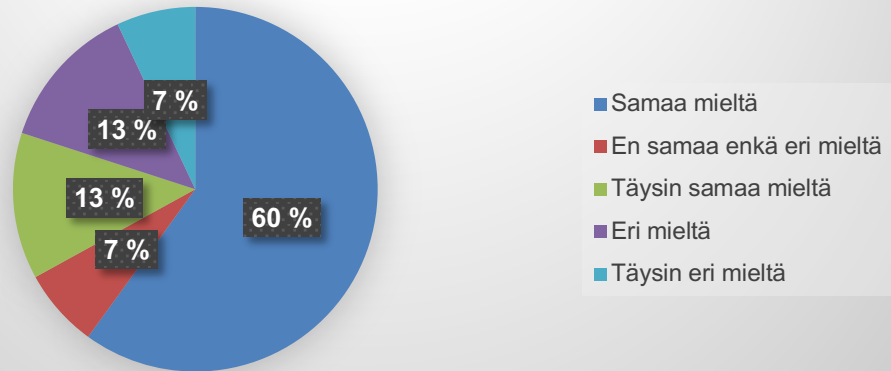
On suunnitelma tiedolla johtamisen taitojen kehittämiseksi



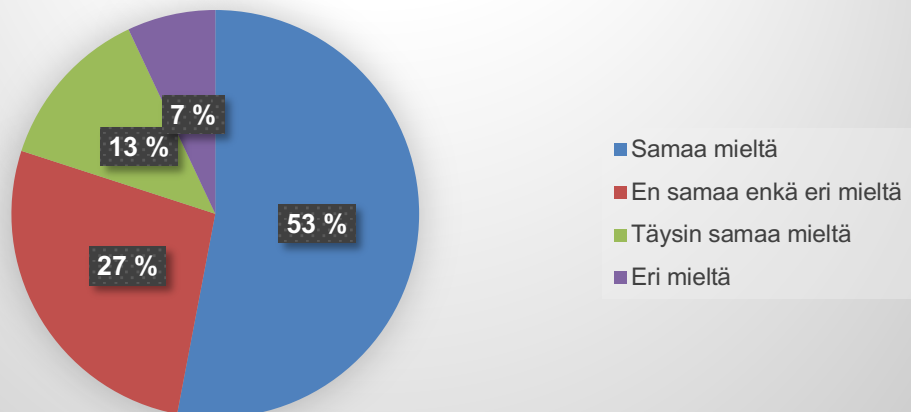
Omat (tieto)järjestelmien käyttötaitoni ovat riittävät



Datanlukutaitoni ovat hyvät: pystyn sujuvasti tutkimaan, hyödyntämään ja tulkitsemaan käytössä olevaa tietoa



Minulla on tarvittaessa mahdollisuus kehittää tiedolla johtamisen taitojani



Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen nimi: Esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksien kehittäminen

Tutkimuksen toteuttaja: Metropolia Ammattikorkeakoulu Juho Harjula, 0407778239 & juho.harjula@metropolia.fi, opinnäytetyön ohjaaja: Liisa Nuutinen, liisa.nuutinen@metropolia.fi

Minut on kutsuttu mukaan opinnäytetyön *Esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksien kehittäminen* asiantuntijaryhmään jonka tarkoituksena on kehittää esihenkilöiden tiedolla johtamisen valmiuksia ryhmätyöskentelyn avulla.

Olen saanut asianmukaisen informointikirjeen ja ymmärrän opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet.

Olen tietoinen tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja ymmärrän, että minulla on mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Minua ei ole painostettu tai houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Tiedän ja ymmärrän, että ryhmätilanne nauhoitetaan äänitiedostona jonka avulla opinnäytetyön tekijä kirjoittaa tutkimuspäiväkirjaa lopulliseen opinnäytetyöraporttiin. Hyväksyn ääninauhoitteen ja tutkimuspäiväkirjan käytön ryhmätyöskentelyn aikana. Hyväksyn tallenteiden säilyttämisen asianmukaisesti ja luotettavasti opinnäytetyöntekijän hallussa opinnäytetyöprosessin aikana ja ymmärrän, että tallenteet ja henkilötiedot hävitetään asianmukaisesti kun opinnäytetyöraportti on laadittu kirjalliseen muotoon.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni missä vaiheessa tutkimusta tahansa

Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot.

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on Metropolia Ammattikorkeakoulu sekä opinnäytetyön tekijä Juho Harjula

Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Juho Harjula

Puh. 0407778239

Sähköposti: juho.harjula@metropolia.fi

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Tutkittavasta kerättävät tietotyypit ovat tutkittavan nimi (suostumuslomakkeessa) ja tutkittavan ääni (ääninauhoite ryhmätilanteessa).

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Ryhmätilanteessa käytetään osallistujista termiä asiantuntija. Muutoin kaikki tunnistetiedot aineistoista poistetaan täydellisesti, jotta osallistujia ei voida yhdistää alkuperäiseen materiaaliin. Äänitallenne ryhmätilanteesta hävitetään heti opinnäytetyön raportoinnin valmistuttua. Henkilötietoja ja äänitallennetta säilytetään lukollisessa kaapissa.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on osa opinnäytetyötutkimuksen aineiston keruuta, jossa pyritään kehittämään esihenkilöiden tiedolla johtamista soveltaen kehittävää työntutkimusta.

Henkilötietojenne käsittelyperuste

Käsittelyperusteena on osallistujan suostumus.

Tutkimuksen kesto (henkilötietojenne käsittelyaika)
Tutkimuksen kesto 11/2023–06/2024

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

Henkilötietojen käsittely päättyy, kun opinnäytetyö on valmistunut. Sitä ennen ääninauhat kirjoitetaan auki ja niiden avulla laaditaan tutkimuspäiväkirjaa, Ääninauhat hävitetään heti kun ne on avattu opinnäytetyön raporttiin. Tutkimusrekisteri hävitetään kokonaisuudessaan tutkimuksen päätyttyä arviolta 06/2024 mennessä.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä
Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille.

Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle
Tietojanne ei siirretä/siirretään EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerätyt henkilötiedot ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon.

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Osallistujista käytetään termiä asiantuntija ja henkilötietoja ei tule missään vaiheessa tutkimusta näkyville. Lopullinen tutkimusraportti kirjoitetaan niin, ettei yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista. Tutkimuksessa kerätyt tiedot ei käytetä myöhemmin uudelleen.

