

Tietojohdaminen Helsingin kaupungin ikäänty- neiden neuvontapalvelussa

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK & sosionomi YAMK

2025

Noora Kuismin & Nicole Renwall-livonen

Sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntija

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Noora Kuismin	Opinnäytetyö, YAMK	2025
Nicole Renwall-livonen	Sivumäärä	
	35	
Työn nimi		
Tietojohtaminen Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalvelussa		
Tutkinto ja koulutusala		
Sairaanhoidtaja (YAMK) Sosionomi (YAMK), Sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntija		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä		
<p>Tietojohtaminen on ajankohtainen aihe sosiaali- ja terveystieteissä. Tiedon kerääminen, tallentaminen sekä tietoon perustuva johtaminen on Helsingin kaupunkistrategiassa vahvasti esillä. Valitun organisaation toimintasuunnitelmassa tietojohtaminen on yksi kolmesta kehittämisen osa-alueista vuosille 2024–2027.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin soveltavana määrällisenä tutkimuksena. Tietoperusta muodostui organisaation toimintaa ohjaavista strategioista, johtamisesta sekä tietojohtamisesta ja sen käsitteistä. Tietojohtamista arvioitiin Valtioneuvoston laatimalla tietojohtamisen arviointimallilla. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa tietojohtamisen toimivuutta Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalvelussa. Aineisto kerättiin henkilöstölle suunnatulla kyselylomakkeella. Kyselyn strukturoidut väittämät analysoitiin tilastollisin menetelmin ja avoimet kysymykset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tulokset osoittavat, että tietojohtaminen on hyvällä tasolla yksikössä. Kehittämistarpeet ovat tietojohtamisen käsitteiden selkeyttäminen, tietoon perustuva johtaminen ja päätöksenteko sekä raportointityökalujen kehittäminen ja määrittely.</p>		
Asiasanat		
tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, tiedon johtaminen, strategiatyö, tieto		

Abstract

Authors	Type of Publication	Published
Kuismin Noora	Master´s Thesis	2025
Renwall-livonen Nicole	Number of Pages	
	35	
Title of Publication		
Knowledge Management in Helsinki City advisory service for seniors		
Degree, Field of Study		
Master of Health Care and Master of Social Care, Digital Expert of Social and Health Care Services		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract		
<p>Knowledge Management is a current topic in healthcare and social services. Helsinki City Strategy emphasizes the collection and storing of data and Data-Driven Management. In the selected organization, Knowledge Management is one of the three areas for development during 2024-2027.</p> <p>The purpose of the study was to clarify the level of knowledge of Knowledge Management within Helsinki City's advisory services for seniors. The thesis was conducted as an applied quantitative study. The theoretical framework included strategies guiding the organizations operations, leadership and concepts related to Knowledge Management. Knowledge Management in the unit was evaluated using a model for assessment developed by the Finnish Government.</p> <p>Data was collected through a questionnaire distributed to the employees of the unit. The structured claims were analyzed using statistical methods. Open-ended questions were analyzed using inductive content analysis.</p> <p>The results of the thesis show that the level of knowledge of Knowledge Management is at a good level within the unit. Areas for development are to clarify the concepts related to Knowledge Management, improve data-driven leadership and decision-making, and develop and define functional reporting tools.</p>		
Keywords		
knowledge management, data-driven management, data management, strategy work, knowledge		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Yhteistyökumppani ja lähtökohdat	2
2.1	Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalvelu.....	2
2.2	Nykykuvaus organisaation tietojohdamisesta	2
2.3	Tavoite ja tarkoitus	4
3	Organisaation toimintaa ohjaavat strategiat ja suunnitelmat	5
3.1	Helsingin kaupunkistrategia.....	5
3.2	Palvelustrategia ja digitalisaatiosuunnitelma.....	5
3.3	Arviointitoiminnan strateginen toimintasuunnitelma 2024–2027.....	6
4	Strategia ja johtaminen	7
4.1	Strategian luominen.....	7
4.2	Strateginen, taktinen ja operatiivinen johtaminen.....	7
4.3	Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa.....	9
5	Tietojohdaminen organisaatiossa	11
5.1	Hiljainen ja näkyvä tieto.....	11
5.2	Tietojohdamisen prosessi.....	11
5.3	Tiedolla johtaminen	12
5.4	Tietojohdaminen ja tiedon johtaminen	13
5.5	Tietojohdamisen arviointimalli.....	14
6	Tutkimuksen menetelmät.....	15
6.1	Soveltava määrällinen tutkimus	15
6.2	Aineistonkeruumenetelmä	15
6.3	Aineistonkeruun toteuttaminen	17
6.4	Aineiston analysointi.....	18
7	Tutkimuksen tulokset	20
7.1	Taustatiedot	20
7.2	Väittämien tulokset	20
7.3	Avointen kysymysten tulokset.....	27
7.4	Yhteenveto	29
8	Pohdinta	30
8.1	Tulosten tarkastelu	30
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	32
8.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	34
	Lähteet	36

Liite 1. Tietosuojailmoitus

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Kyselylomake

Liite 4. Tutkimuslupa

Liite 5. Kuvaile tietojohdamisen nykytilaa yksikössä kysymyksen teemoittelu

Liite 6. Kehittämissuhteukset ja ideat tietojohdamisen parantamiseksi kysymyksen teemoittelu

1 Johdanto

Helsingin kaupunkistrategiassa tiedon kerääminen ja tallentaminen sekä tietoon perustuva johtaminen ovat avainasemassa. Tietojohtaminen on lisäksi valitun organisaation toimintasuunnitelmassa, yksi kolmesta kehittämisen osa-alueista vuosille 2024–2027. (Helsingin kaupunki 2021; Helsingin kaupunki 2024b, 4.)

Tietojohtaminen on koko yksikön tehtävä, ei pelkästään esihenkilön. Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen oikein, helpottaa oman työn suunnittelua ja tekemistä. Laadukkaan tiedon tuottaminen vaatii yhtenäiset toimintatavat. (Helsingin kaupunki 2024.) Ikääntyneiden neuvontapalvelussa tiedon hankinta on iso osa työtä. Erilaisten tilastointimenetelmien tuottama tieto, ei ole aina luotettavaa ja laadukasta tietoa. Tilastointia ja tiedon hankintaa tulisi kehittää työhön sopivaksi. Tietojohtamisen ymmärryksen vahvistamiseksi olisi tärkeää työyhteisön kannalta, että prosessi tiedon keräämisestä, käsittelemisestä ja käyttötarkoituksesta olisi mahdollisimman selkeä. Tämä edistää myös itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista työssä.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan soveltavana määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tietojohtamisen toimivuutta ikääntyneiden neuvontapalvelussa. Tietojohtamista arvioidaan Valtioneuvoston laatimalla tietojohtamisen arviointimallilla. Valtioneuvosto on laatinut työkalun organisaatioille, jonka avulla voidaan arvioida tietojohtamista ja kehittää sitä. (Jääskeläinen ym. 2019, 2; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019.) Tutkimuksen tavoitteena on kehittää tietojohtamista ikääntyneiden neuvontapalvelussa. Tulosten perusteella laaditaan kehittämissuositukset, joita yksikkö voi hyödyntää.

2 Yhteistyökumppani ja lähtökohdat

2.1 Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalvelu

Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalvelu on kuntalaisten puhelin- ja neuvontapalvelu. Neuvontapalvelu on osa ikääntyneiden arviointitoimintaa Helsingin kaupungilla. Ikääntyneiden neuvontapalvelu antaa neuvontaa ja ohjausta yli 65-vuotiaille helsinkiläisille ja heidän läheisilleen. Palveluneuvojiin voi ottaa yhteyttä monikanavaisesti. Puhelinpalvelun ja digitaalisten kanavien kautta tapahtuvan neuvonnan lisäksi ikääntyneiden neuvonnalla on kiinteä neuvontapiste, joka on avoinna arkisin yhdeksästä viiteentoista. Tämän lisäksi toteutetaan jalkautuvaa ja etsivää työtä ympäri kaupunkia. Ikääntyneiden neuvontapalvelu on tarkoitettu uusille asiakkaille, joilla ei ole sosiaalihuollon taholta määriteltyä omatyöntekijää. Asiakaskirjaukset tehdään potilas- ja asiakastietojärjestelmä Apottiin. (Helsingin kaupunki, 2023, 3.)

Neuvontaa saa suomeksi ja ruotsiksi. Ikääntyneiden neuvontapalvelusta saa monipuolisesti tietoa ja ohjausta ikäihmisen toimintakykyä tukevasta toiminnasta. Tietoa jaetaan laaja-alaisesti eri järjestöjen, yritysten ja Helsingin kaupungin palveluista. Palveluneuvoja toimii tukijana, kannattelijana ja kuuntelijana heille, jotka ottavat yhteyttä. Palveluneuvoja tekee myös alustavaa palvelutarpeen arviointia, jossa arvioidaan sosiaali- ja terveyspalvelujen tarve ja tarvittaessa asiakkaan asia siirretään laaja-alaiseen palvelutarpeen arviointiin alueen asiakasohjaustiimiin. Ikääntyneiden neuvontapalvelu vastaanottaa virka-aikana Maisa-verkkosivun ja -sovelluksen kautta tehdyt huoli-ilmoitukset yli 65-vuotiaasta avun tarpeessa olevasta henkilöstä. (Helsingin kaupunki, 2023, 3.)

Maisa on Helsingin kaupungin käytössä oleva sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiakasportaali. Maisan kautta asiakas voi muun muassa varata aikoja, tarkastella käyntiyhteenvetoja ja tehdä ilmoituksia sosiaalihuollon tarpeesta olevasta henkilöstä. (Helsingin kaupunki; Maisa.)

2.2 Nykykuvaus organisaation tietojohtamisesta

Helsingin kaupungilla tiedon johtaminen tarkoittaa laadukkaan ja jatkuvan datan johtamista. Helsingin kaupungilla on tietovastaavien ryhmä, joka on toiminut vuodesta 2020 lähtien. Tietovastaavilla on tiedossa, kuka tuotetun datan omistaa, miten se on kerätty ja mihin säilöty sekä kuinka sitä voi jakaa. (Helsingin kaupunki, 2024a.)

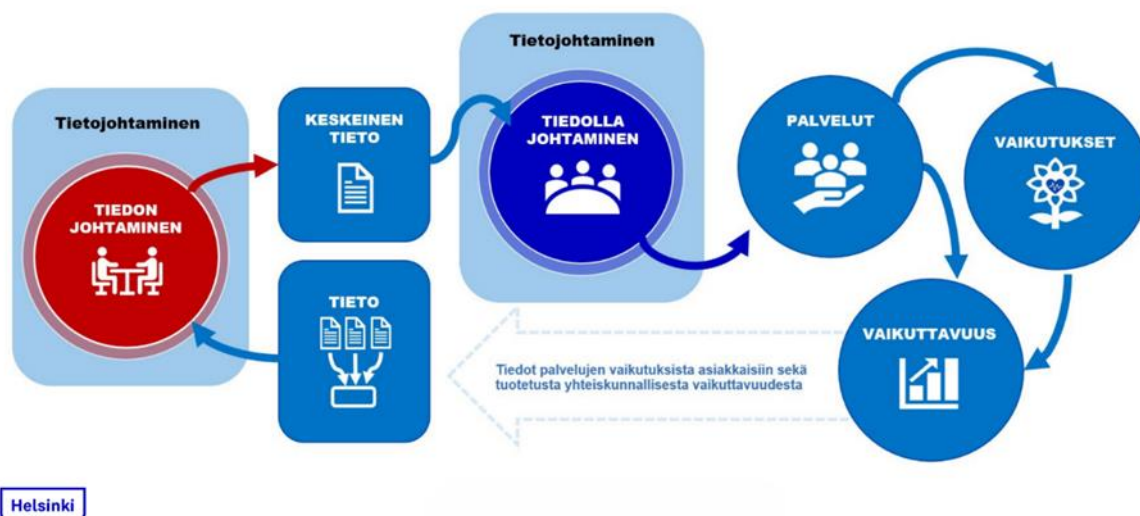
Tiedolla johtaminen on sitä, että kerättyä tietoa hyödynnetään palveluja tuottaessa sekä päätöksenteossa. Organisaatiossa tiedolla johtamisen pohjalla käytetään mm. erilaisia toimialojen raportteja sekä tilastoja, mitä käytetään toiminnan seurannassa ja suunnittelussa.

Tietojohdamisen tavoitteita ohjaa kaupunkistrategia ja kaupungin datastrategia. Eri toimialat kehittävät ja toteuttavat omia tietojohdamisen suunnitelmia, joita tuetaan Kaupunginkanslian toimesta. Tietojohdamista kehitetään Helsingin kaupungilla Tiedon johtaminen-projektissa 2024–2025. Projektin tarkoituksena on kehittää datan hallintaa, ydintietoalueita ja suunnata kohti kaupungin yhteistä datakatalogia ja sen käyttöönottoa. (Helsingin kaupunki, 2024a.)

Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalle on tehty tietojohdamisen suunnitelma vuosille 2024–2025. Suunnitelman (Kuva 1) yhtenä tavoitteena on, että kaikilla on yhteinen ymmärrys tietojohdamisesta. Tietojohdaminen on yläkäsite, joka koostuu tiedon johtamisesta ja tiedolla johtamisesta. Tiedolla johtaminen tarkoittaa kerätyn tiedon saattamista ymmärrettävään muotoon ja sen käyttämistä päätöksen teossa. Tiedon johtamisella taas tarkoitetaan sitä, että kerätty tieto tallennetaan, analysoidaan ja jaetaan sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Tunnistetaan keskeinen tieto, joka on oleellinen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Helsingin kaupunki 2024, 4, 6.)

Vaikuttavuutta johdetaan tiedolla

Tietojohdaminen on tärkeä osa tulevaisuuteen suuntautuvaa johtamista, joka huomioi päätösten yhteiskunnalliset vaikutukset.



Kuva 1. Tietojohdamisen prosessikuvaus vuosille 2024–2025 Helsingin kaupungilla (Helsingin kaupunki, 2024.)

Ikääntyneiden neuvontapalvelussa tietoa kerätään tällä hetkellä monella tavalla useasta eri tietolähteestä. Asiakastietojärjestelmä Apotista saadaan tilastoja kuntalaisten lähettämistä huoli-ilmoituksista. Apotin kautta on mahdollista saada muitakin tilastotietoja, mutta sen kaikkia mahdollisuuksia ei vielä pystytä hyödyntämään. Apotin lisäksi kerätään tietoa puhelujen ja chat-keskustelujen aiheista sekä määristä puhelinjärjestelmän ja chatbotin avulla. Ikääntyneiden neuvontapalvelussa kerätään tietoa itsenäisesti Microsoft Office 365 Forms-

työkalun avulla kävijämääristä pääneuvontapisteellä sekä jalkautumispaikoissa. Lisäksi eri neuvontatilanteista nousseita teemoja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin sosiaalisen raportoinnin keinoin. (Helsingin kaupunki 2023, 5, 9.)

2.3 Tavoite ja tarkoitus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan soveltavana määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää tietojohdantamista Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalvelussa. Ikääntyneiden neuvontapalvelussa työskentelee 23 palveluneuvojaa ja neuvontapäällikkö. Tiedontuottajina toimivat yksikön palveluneuvojat. Ikääntyneiden neuvontapalvelu on moniammatillinen työyhteisö. Yksikössä työskentelee sairaan- ja terveydenhoitajia, sosionomeja, geronomeja ja fysioterapeutti.

Kyselylomake on laadittu mukailien Valtioneuvoston julkiselle sektorille laatimaa tietojohdantamisen arviointimallia. Tietojohdantamisen arviointimallia saa hyödyntää esimerkiksi julkisen organisaation tai palvelun itsearvioinnissa sekä kehittämisessä. (Jääskeläinen ym. 2019, 2.) Vastauslinkki kyselylomakkeeseen lähetetään sähköpostilla yksikön kaikille työntekijöille. Tavoitteena on saada vähintään 20 vastausta. Tarkoituksena on kartoittaa tietojohdantamisen toimivuutta ikääntyneiden neuvontapalvelussa. Tulosten perusteella laaditaan kehittämis ehdotukset, joita voi hyödyntää Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalvelun tietojohdantamisen kehittämistyössä.

Tutkimuskysymys on seuraava:

1. Miten toimivaa tietojohdantaminen on yksikössä?

3 Organisaation toimintaa ohjaavat strategiat ja suunnitelmat

3.1 Helsingin kaupunkistrategia

Helsingin kaupunkistrategia on laadittu vuosille 2021–2025. Strategiassa kuvataan 13 painopistealuetta. (Helsingin kaupunki 2021.) Helsingin kaupunki pyrkii toiminnassaan ja palveluntuottamisessa tehokkaampaan panos-tuotos-suhteeseen, jotta kaupungin menoissa olisi enemmän liikkumavaraa (Helsingin kaupunki 2021, 43.).

Tiedon ja digitalisaation hyödyntäminen on yksi strategian painopisteistä. Laadukasta analysoitua dataa hyödynnetään, jotta pystytään ennakoimaan ja tehostamaan palveluja sekä toimimaan vaikuttavammin. Tulosten perusteella palveluja kohdennetaan oikeaan tarpeeseen. Kehittämis- ja tutkimustyössä hyödynnetään alan asiantuntijoita saadakseen luotettavaa tietoa vaikuttavuudesta. Digitalisaation avulla rakennetaan kestävämpää kaupunkia. (Helsingin kaupunki 2021, 50.)

Henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen vahvistaminen on yksi avaintekijöistä. Ennakointi ja muutoksiin reagoiminen on osa palvelujen kehittämistä. Palveluja ja prosesseja kehitetään sekä automatisoidaan ja digitalisaatio mahdollistaa asiain ajasta ja paikasta riippumatta. (Helsingin kaupunki 2021, 53.) Kaupunkistrategiassa asetetut tavoitteet sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalle pyritään toteuttamaan palvelustrategian avulla (Helsingin kaupunki 2023a, 15.).

3.2 Palvelustrategia ja digitalisaatiosuunnitelma

Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan palvelustrategiassa vuosille 2023–2025 on tarkemmin määritellyjä tavoitteita eri asiakasryhmien palveluille. Tavoitteena on vastata paremmin palveluntarpeeseen. Tavoitteet ovat johtaminen ja henkilöstö, palvelujen laatu ja saatavuus, palvelujen järjestämistavat ja kustannusvaikuttavuus sekä ohjaus, palvelujen yhteensovittaminen ja palveluketjut. (Helsingin kaupunki 2023a, 8, 25.) Strategiassa esiin nostettujen keinojen avulla saadaan tietoa palvelujen laadusta ja kustannusten vertaileminen sekä muutosten ennakoiminen onnistuu (Helsingin kaupunki 2023a, 14.).

Palvelustrategian taustalla on uudistunut lainsäädäntö. Helsingin organisaation muutos on pienempi kuin uusilla hyvinvointialueilla. Hyvinvointialueilla kootaan kaikki palvelut peruspalveluista erikoissairaanhoidon yhden organisaation alle. Helsingissä kootaan yhteen sosiaali- ja terveyspalvelut sekä pelastustoimi. (Helsingin kaupunki 2023a, 7–8.)

Helsingin väestö on monimuotoista ja väestönkasvun myötä, myös ikääntyneiden asukkaiden määrä kasvaa. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palveluntarjonta tulee vastata

tarpeisiin. Säästötarpeet ja rajalliset resurssit vaativat suunnitelmallisuutta palvelujen järjestämiselle ja kehittämiselle. Kokonaisuuden hallinta auttaa ymmärtämään, mitä palveluja tarvitaan ja, mistä palveluista hyödytään sekä niiden aiheuttamat kustannukset. (Helsingin kaupunki 2023a, 11–12, 14.) Organisaatio lupaa palvelustrategian myötä muun muassa laadukasta johtamista, laadukkaita ja vaikuttavia sekä kustannustehokkaita palveluja (Helsingin kaupunki 2023a, 21.).

Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan digitalisaatiosuunnitelmassa vuosille 2023–2025 nostetaan esille digitaalisen kehittämisen painopisteet ja kokonaisuudet. Yksi painopisteistä on tietojohdaminen. (Helsingin kaupunki 2023b, 4, 27.) Tietoa kertyy ja tallentuu eri järjestelmiin. Kerätyn tiedon hyödyntäminen ja analysoiminen osana johtamista tukee palvelujen kehittämistä ja uudistamista. Tiedon avulla voidaan arvioida myös kustannusvaikuttavuutta ja toimivuutta. Tietojohdaminen liittyy olennaisesti digikehittämiseen ja kehittämisen osa-alueet ovat sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalle suunniteltu tietoallasratkaisu, jonka avulla voidaan analysoida tietoa eri tietojärjestelmistä, automatisointi ja toimenpiteet tiedon käytön helpottamiseksi sekä tekoälyn hyödyntäminen. (Helsingin kaupunki 2023b, 33–34).

3.3 Arviointitoiminnan strateginen toimintasuunnitelma 2024–2027

Haasteita on arviointitoiminnan tiedon laadussa, saatavuudessa ja hyödyntämisessä. Toimintasuunnitelmassa on kolme kehittämisen kärkeä, joista yksi on järjestäminen ja tiedolla johtaminen. Kehitysteemoja ovat vaikuttavuus, tuottavuus, asiakas- ja henkilöstökokemus, saatavuus, digitaalisten palvelujen hyödyntäminen, kuntouttava työ ja tiedolla johtaminen. Toimintasuunnitelman mukaan tiedolla johtamista täytyy edelleen kehittää. Tiedon laatua pitää parantaa ja tiedon kokoamista helpottaa. Tietoa analysoidaan ja raportoidaan mittareiden avulla. Toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon tietoa pitää hyödyntää tehokkaammin. (Helsingin kaupunki 2024b, 4, 7, 24.)

4 Strategia ja johtaminen

4.1 Strategian luominen

Mitrosen ja Raikaslehdon (2019, 130) kuvaa strategian ohjaavan organisaation toimintaa. Terminä strategia on vaikea määrittää ja organisaatioissa se voi tarkoittaa lähes mitä vaan nykypäivänä (Hämäläinen ym. 2016, 65; Kamensky 2015, 15.).

Huomioitavaa strategiatyössä on viime vuosina ollut se, että asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet ja vaatimukset tulee huomioitua entistä enemmän (Hämäläinen ym. 2016, 65; Jylhä & Viitala 2019, 74.). Avoin strategiatyö helpottaa ajankohtaisen tiedon saamista ja työntekijöiden sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseksi paranee. Tavoitteet pitää määritellä selkeäksi ja helposti mitattavaksi. (Holttinen 2020, 25; Jylhä & Viitala 2019, 75.)

Strategiatyötä voi tehdä monella eri tavalla ja erilaiset trendit vaikuttavat tavoitteiden laamiseen. Nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt pakottavat organisaatioita tekemään nopeampia ratkaisuja eikä strategiaa luoda useammaksi vuodeksi eteenpäin. Strategiaprosessi on organisaatioiden rajoja ylittävää ja jatkuvaa. Strategiatyö on osa muutosten päätöksentekoa. (Hämäläinen ym. 2016, 66–69.) Resurssien kohdentamiseksi oikein muutostyöhön ja strategian muokkaamiseen, pitää organisaation tunnistaa asiat, mitkä ovat pysyviä (Ritakallio & Vuori. 2018, 109.).

Julkisen sektorin strategiset tavoitteet eroavat yksityisen sektorin tavoitteista. Julkisen sektorin organisaation tavoitteet ovat tiettyyn budjettiin sidottuja ja usein lakisääteisiä, jotka ohjaavat toimintaa. (Kallinen 2018, 9.) Organisaation yhteinen tavoite pitää olla tiedossa niin työntekijöillä kuin johdolla. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii yhteistä käsitystä siitä, miten strategiassa laaditut tavoitteet saavutetaan. Tämä helpottaa yhteistyötä, sitoutumista ja motivoimista. Strategiatyötä tehdään koko organisaation tasolla, johto kantaa kuitenkin päävastuun sen toteuttamisesta. (Jylhä & Viitala 2019, 69–71.) Kamenskyn (2015, 27) mukaan organisaatioiden pitää vahvistaa strategian soveltamista, jotta toivottu menestys saavutetaan.

4.2 Strateginen, taktinen ja operatiivinen johtaminen

Strateginen, taktinen ja operatiivinen ovat johtamisen kolme eri tasoa (Askola ym. 2014, 11; Kallinen 2018, 7.). Strateginen johtaminen on organisaation toiminnan suunnittelemista pidemmälle aikavälille ja päätöksentekoa organisaation perusasioista (Askola ym. 2014, 11; Jylhä & Viitala 2019, 25; Kallinen 2018, 7.). Ennustettavuus, tulevaisuuteen suuntaaminen sekä teoreettiseen pohjaan nojaaminen kuuluu vahvasti strategiseen johtamiseen (Halonen 2012, 12.). Taktinen johtaminen taas tarkoittaa strategista johtamista hieman lyhyemmän

aikavälin johtamista (Askola ym. 2014, 11; Kallinen 2018, 7.). Operatiivisessa johtamisessa organisaation työntekijät ohjataan toimimaan strategian mukaisesti kohti yhteisiä tavoitteita. Tähän kuuluu myös päivittäisten tehtävien ja asioiden johtaminen. (Jylhä & Viitala 2019, 25; Kallinen 2018, 7.)

Koko henkilöstön kuunteleminen on tärkeää strategian onnistumisen kannalta. Vuoropuhelu organisaation johdon ja työntekijöiden välillä vaikuttaa positiivisesti strategian käyttöönotossa. (Ritakallio & Vuori 2018, 136; Virtanen & Stenvall 2019, 107.) Pelkästään strategian esittäminen henkilöstölle ei takaa sitä, että strategiaa lähdetään toteuttamaan käytännön työssä. On tärkeää varmistaa, että henkilöstö on ymmärtänyt strategian ja sisäistänyt sen yhteiset tavoitteet. (Jylhä & Viitala 2019, 69; Kamensky 2015, 27; Maury ym. 2021, 95, 141; van Helden & Reichard 2018, 159.) Johdon tulee osata ottaa kritiikkiä vastaan ja toisaalta heidän tulee osata olla empaattisia henkilöstöä kohtaan. Vanhoista tavoista poisoppiminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto voi olla osalle henkilöstöä vaikeaa. (Ritakallio & Vuori 2018, 137–138.) Motivaatio ja osaaminen ovat avainasioita strategian jalkauttamisessa, mutta yksin nekin eivät takaa strategian toteutumista (Jylhä & Viitala 2019, 78.). Henkilöstön innostaminen johdon taholta on näissä tilanteissa tärkeää (Ritakallio & Vuori 2018, 139.).

Tietoa on saatavilla runsaasti, mutta olennaisen tiedon tunnistaminen ja tulkitseminen on haastavaa. Epävarmuus lähitulevaisuudesta, työntekijöiden yhteinen ymmärrys ja runsas tietomäärä vaikeuttaa päätöksentekoa organisaatioissa. Johdolta vaaditaan osaamista ihmisten johtamiseen, jotta saadaan työntekijät ymmärtämään, mitä strategia heidän näkökulmastaan tarkoittaa. (Niemi 2024, 113, 116.)

Johtaminen on toimintaa ja johtamalla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Johdon täytyy arvioida eri toimintojen resurssitarpeet, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Johdolla on erityinen tehtävä motivoida organisaation työntekijöitä toimimaan tehokkaasti yhteistä tavoitetta kohti. Työympäristö, työvälineet, osaaminen ja työhyvinvointi vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Kysyminen, kuunteleminen ja keskusteleminen ovat tärkeitä hyvän johtajan ominaisuuksia. Kun puhutaan johtamisesta, se ei aina tarkoita ammattiin valittua johtajaa. Työyhteisössä saattaa tulla tilanteita, joissa johtajuutta vaaditaan myös yksilöltä, jotta tavoite on saavutettavissa. Työntekijän tulee myös asettaa omia tavoitteita, resursoida, toimia sekä arvioida omaa toimintaansa. (Jylhä & Viitala 2019, 13–14; Virtanen & Stenvall 2019, 109, 201–202.) Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa johdon ja työntekijöiden välissä. (Jylhä & Viitala 2019, 17; Lämsä & Päivike 2013, 210; Virtanen & Stenvall 2019, 203.)

Johtamisen tärkeimmät tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, ihmisten johtaminen ja arviointi sekä päätöksenteko tehtävien sisällä. Lisäksi korostetaan itsensä johtamisen taitoa.

Itsensä johtaminen on kykyä hallita omaa työtään. Vahvuuksien ja heikkouksen tunnistamista, oman osaamisen vahvistamista ja kohdentamista oikeisiin asioihin. (Jylhä & Viitala 2019, 20–23, 33; Lämsä & Päivike 2013, 210.)

Työn organisointi ja työntekijöille määritellyt roolit vaikuttavat oleellisesti organisaation tehokkuuteen. Rooliin kuuluvat tietyt vastuut ja tehtävät. Osassa rooleissa on hyvin tarkkaan määritellyt asiat ja osassa asiat esitetään yleisluonteisesti. On kuitenkin tärkeää työntekijän kannalta, että tehtäväkuva on tarpeeksi selkeä, jotta odotukset, vastuut ja valtuudet ovat tiedossa. (Jylhä & Viitala 2019, 152; Virtainlahti 2009, 68.)

Esihenkilö tukee työntekijöitä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, kehittämisessä ja saavuttamaan hyvän tuloksen. Esihenkilön asenne ja luottamus työntekijää kohtaan kasvattavat motivaatiota, vastuunkantoa ja halua kehittyä. Osaaminen on työn tekemisen kannalta lähtökohta. Muuttuvat toimintaympäristöt haastavat työntekijöitä toimimaan ja tekemään päätöksiä ilman tarvittavaa tietoa. Tärkeää on osata hankkia ja käsitellä tietoa sekä hyödyntää yhteistyöverkostoja. (Jylhä & Viitala 2019, 228, 232, 245.)

4.3 Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa

Julkista organisaatiota johdetaan ylhäältä alaspäin. Poliittiset päätökset ja lainsäädäntö ohjaavat julkisen sektorin toimintaa ja johdon toiminta on avointa sekä läpinäkyvää. Johdon täytyy tasapainoilla niin päättäjien, kuin sidosryhmien ja oman organisaation välillä. (Jylhä & Viitala 2019, 333–334; Virtanen & Stenvall 2019, 32.) Johtaminen julkisessa organisaatiossa on vaikuttavaa ja yhteiskunnallisesti merkittävää. Julkisen organisaation tavoitteet ovat usein vaikeasti mitattavissa ja tavoitteiden ristiriitaisuus on haaste. (Virtanen & Stenvall 2019, 33–34.) Julkinen johtaminen on laaja-alaista osaamista ja johtamisen eri alueita voivat olla esimerkiksi arvojohtaminen, henkilöstöjohtaminen tai strateginen johtaminen (Virtanen & Stenvall 2019, 54.).

Julkisen sektorin päätehtävä on ylläpitää yhteiskunnan tärkeitä peruspalveluja. Julkisia palveluja tuotetaan verovaroin eikä palvelujen tarkoitus ole tuottaa voittoa. Yksityinen sektori eroaa toiminnaltaan julkisen sektorin kanssa edellä mainituilla osa-alueilla. Yhteisiä tavoitteita ovat kustannustehokkuus, palvelujen toimivuus ja hinta-laatu-suhde. Palveluja kehitetään ja uusia toimintamalleja innovoidaan. (Jylhä & Viitala 2019, 332–335.)

Heikentynyt taloudellinen tilanne ja asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan, pakottaa organisaatioita tehostamaan resurssien käyttöä, kehittämään prosesseja ja osaamista. Organisaation rakenteita, johtamis- ja tuotantomalleja kehitetään ja palveluja tuotetaan kysynnän mukaan, jotta verotulot riittävät yhteiskunnan tärkeisiin toimintoihin. Julkisen sektorin toimintaa on kehitettävä ja on luotava monipuolisempia palveluekosysteemejä. (Askola ym.

2014, 11; Jylhä & Viitala 2019, 334–335, 338.) Valtiovarainministeriön (2022, 35) teettämässä tutkimuksessa julkisesta johtamisesta selviää, että vastaajista, vain noin puolet kokevat julkisen toiminnan ja päätöksenteon perustuvan tietoon. Tietojohtamiseen on julkisella sektorilla panostettu ja sitä arvostetaan, joten luku on siihen nähden pieni.

Kuntien tarvitsemaa avointa julkista tietoa on aiempaa vähemmän saatavissa. Tämä johtuu erityisesti siitä, että FinSoten kansallisten terveys-, hyvinvointi-, ja palvelututkimuksien tulokset ovat tulleet maksullisiksi. Hyvinvointitiedon keskeisenä haasteena voi pitää liian harvoin saatavaa ajantasaista tietoa. Kerran tai kaksi vuodessa saatava tieto ei palvele päivitäistä johtamista, eikä vanha tieto välttämättä auta tulevan suunnittelussa. Jotta tiedosta voitaisiin tehdä tarkkoja määritelmiä, on se usein liian yleisellä tasolla olevaa. Jatkossa tiedon tulisi olla ajantasaista ja hyvin saatavilla, jotta hyvinvointialueet pystyvät johtamaan kestävästi ja tulevaisuuteen suuntaavasti. (Nieminen ym. 2020, 7–9.)

Kuntien johtaminen perustuu pitkälti pitkäjänteisiin, kestäviin ja vaikuttaviin ratkaisuihin. Yksi hyvinvointialueiden ja kuntien haasteista on yhteiskunnallisten päätösten lyhytnäköisyys ja se ettei poliittisessa päätöksenteossa välttämättä hyödynnetä kaikkea saatavissa olevaa tietoa. Kestävän kehityksen osalta tietojohtamiselle syntyy kuitenkin uusia odotuksia ja tarpeita niin kuntatasolla kuin yhteiskunnallisestikin. Erillisistä johtamisen työvälineistä tulisi päästä yhtenäisiin, kokonaisvaltaisempiin ja mahdollisimman monipuolisiin työvälineisiin. (Nieminen ym. 2020, 11–13.)

5 Tietojohtaminen organisaatiossa

5.1 Hiljainen ja näkyvä tieto

Tieto syntyy datasta ja informaatiosta. Data on irrallista käsittelemätöntä tietoa. Data muuttuu merkitykselliseksi informaatioksi luokittelun ja analysoinnin jälkeen. Informaatio muuttuu tiedoksi, kun sitä vertaillaan, arvioidaan ja luodaan yhteyksiä. Organisaation näkökulmasta katsottuna tieto on osa prosesseja, dokumentteja tai toimintatapoja. Hyvä olennainen tieto johtaa parempaan päätöksentekoon ja tehokkaampaan toimintaan. (Sydänmaalakka 2000, 176, 178; Virtainlahti 2009, 31–32.)

Tiedosta puhuttaessa, se voidaan jakaa hiljaiseen eli implisiittiseen ja näkyvään eli eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, kokemuksiin, oivalluksiin ja taitoihin liittyvää, tämä tieto on tallennettu ihmisten päähän sisään ja sen vuoksi vaikeasti siirrettävää tietoa. Hiljainen tieto syntyy arjen työssä ajan kuluessa. Hiljainen tieto siirtyy usein työntekijän lähipiiriin yhteisissä keskusteluissa ja yhteistyössä. Tiedon johtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa ja tehdä hiljainen, arvokas tieto näkyväksi. (Jylhä & Viitala 2019, 138; Listenmaa 2023, 26.) Näkyvä tieto on dokumentoitua tietoa, joka voidaan esittää esim. toimintaohjeina, taulukkoina tai kirjoitettuna. Näkyvä tieto on helposti jaettavissa ja yhdenmuikaistaa työntekijöiden toimintaa. Yhdessä nämä tiedon muodot täydentävät toisiaan. (Jylhä & Viitala 2019, 138; Listenmaa 2023, 26; Okepe ym. 2022, 510.)

Listenmaa (2023, 27–30.) jakaa näkyvän tiedon kovaksi dataksi ja pehmeäksi kokemuspohjaiseksi tiedoksi. Kova data on objektiivisempaa, joka kertoo tehdyistä toimenpiteistä, mittauksista ja tarkoista määristä, esimerkiksi miten monta tuotetta on myyty. Kokemuspohjainen tieto on subjektiivisempaa, se perustuu ihmisten tuntemuksiin ja kokemuksiin, tästä hyvä esimerkki on asiakaskokemusmittaus.

5.2 Tietojohtamisen prosessi

Tiedon luominen ja hankinta, tallentaminen ja varastointi, jakaminen sekä soveltaminen organisaation käytettäväksi on olennainen osa tietojohtamista. Varastoidaan sekä hiljaista, että näkyvää tietoa. Tiedon tulee olla helposti saatavilla tietovarastoista ja korvata tarvittaessa uudemmalla tiedolla. (Al Ahbabi ym. 2019, 355; Okepe 2022, 510; Sydänmaalakka 2000, 172–173.)

Tiedon luominen tapahtuu yksilö- ja yhteisötasolla hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa. Tässä vaiheessa hyödynnetään myös olemassa olevaa tietoa luodakseen uutta. (Al Ahbabi ym. 2019, 354–355; Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001, 178–179; Sydänmaalakka 2000, 181; Syväjärvi & Vakkala 2020, 123.)

Tietojärjestelmien tuottaman tiedon on tarkoitus tukea kehittämistä ja päätöksentekoa. Sosiaali- ja terveystieteissä luotetaan, että tietojärjestelmistä kerätty ja tallennettu tieto tukee tietojohdantamista sote-palveluissa. Useat käytössä olevat tieto- ja raportointijärjestelmät tallentavat runsaasti tietoa. (Leinonen ym. 2021, 373.)

Tiedon jakamista tehdään organisaation kaikilla tasoilla. Tiedon jakaminen on olennaista organisaation tehokkuuden ja suorituskyvyn kannalta. Jaetaan niin hiljaista kuin eksplisiittistä tietoa. Erilaiselle tiedon jakamiselle tulee olla siihen sopivat vuorovaikutustilanteet. Erilaisia esteitä tiedon jakamiselle pitää poistaa, jotta organisaatio voi menestyä. (Al Ahbabi ym. 2019, 355–356; Okepe 2022, 510; Sydänmaalakka 2000, 173.)

Tiedon soveltaminen ja käyttö organisaatiossa pitää olla tehokasta. Tieto on arvokasta, kun sitä hyödynnetään päätöksenteossa ja sen myötä arvon luomisessa. Organisaation on kehitettävä osaamista tiedon soveltamiseen, jotta voidaan reagoida muutoksiin nopeasti ja parantaa päätöksentekokykyä. Kaikki tietojohdantamisen vaiheet ovat tärkeitä organisaation menestykseen. (Al Ahbabi ym. 2019, 356.)

5.3 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen avulla organisaatio voi kehittyä ja luoda uutta. Kerättyä tietoa hyödyntämällä ja jakamalla organisaation toimintaa voidaan parantaa sekä innovoida uutta. Tiedon hankkiminen, luominen, jakaminen, siirtäminen, käyttäminen ja ylläpitäminen ovat kaikki tiedonhallinnan vaiheita. (Al Ghazali ym. 2021, 5–6.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon tietomäärät ovat suuria. Ajankohtaisuus, luotettavuus ja saatavuus ovat tiedon keskeisiä ominaisuuksia. Haasteita tuo käytössä olevat erilaiset tietojärjestelmät, tiedon säilyttämisen ja jakamisen eri käytännöt. (Syväjärvi & Vakkala 2020, 123.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa on tärkeää tietää mitä tietoa tarvitaan, kerätään ja tuotetaan sekä mihin sitä käytetään (Jylhä & Viitala 2019, 137; Laihonen & Saranto 2021, 11.). Sosiaali- ja terveystieteiden dataa käytetään ensisijaisesti asiakkaan asioiden hoitamiseen. Toissijainen datankäyttö liittyy palvelujärjestelmän kehittämiseen ja järjestämiseen. (Larsio 2023, 8.) Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä (552/2019, § 39) määrittää, *että tietoja voi hyödyntää, kun kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tai palvelujärjestelmää.*

Organisaatioon liittyvään päätöksentekoon tarvitaan laadukasta tietoa. Laadukkaan, reaaliaikaisen ja olennaisen tiedon löytäminen on haastavaa, kun tietoa on runsaasti saatavilla. Riittävän laadukas tieto on päätöksenteon kannalta oleellista ja se on yksi strateginen tekijä johtamisen tueksi. (Jylhä & Viitala 2019, 137–138.) Tiedolla johtaminen on osa organisaation kaikkia johtamisen tasoja. Tiedolla johtaminen on kerätyn tiedon hyödyntämistä

monipuolisesti organisaation kehittämisessä. Tiedon laatu ja merkityksellisyys arvioidaan päätöksentekoa varten. (Laihonen & Saranto 2021, 11–12.) Tiedolla johtaminen on tiedon jalostamista ja sen hyödyntämistä johtamisessa sekä toiminnassa (Leskelä ym. 2019, 15.).

Organisaatioissa nähdään tieto ja osaaminen yhä vahvemmin pääomana, johan panostetaan enemmän koko ajan (Garcia-Perez ym. 2020, 17–19.). Tieto on tullut yhä kiinteämmin osaksi johtamista. Tiedolla johtaminen on laadukkaaseen, ajantasaiseen tietoon perustuva päätöksentekoa. (Sote-uudistus.)

5.4 Tietojohdaminen ja tiedon johtaminen

Tietojohdaminen ei ole enää vapaa valinta julkisella sektorilla. Tietojohdaminen on edellytys sille, että organisaatio pärjää ja menestyy tulevaisuudessa. Organisaatiolta edellytetään tavoitteiden ja strategian laatimista. Asiakkaat odottavat julkiselta sektorilta samantasoista palvelua kuin yksityiseltä sektorilta. (Al Ahababi ym. 2019, 352.)

Tietojohdaminen on osa strategista, taktista ja operatiivista johtamista sekä päätöksentekoa (Leskelä ym. 2019, 16.). Organisaation päätöksenteon ja johtamisen pitää perustua tietoon, ei mututuntumaan (Leskelä ym. 2019, 16; Okepe ym. 2022, 510.).

Tiedon johtamisessa uutta tietoa luodaan ja hankitaan, tietoa varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan sekä hallitaan tietojärjestelmissä (Leskelä 2019, 15–16; Sydänmaalakka 2000, 164; Virtainlahti 2009, 70.). Yksi tärkein tavoite on uuden tiedon soveltaminen käytäntöön ja päätöksentekoon. Kaikkia prosesseja on ylläpidettävä ja kehitettävä. (Sydänmaalakka 2000, 164–165, 174.)

Tieto on hajanaista eikä se tue strategista päätöksentekoa (Askola ym. 2014, 12.). Tiedon yhdistäminen on haastavaa, koska harvassa sote-organisaatiossa käytetään samaa käsitettä samasta asiasta eikä järjestelmät tue tiedon yhdistämistä (Askola ym. 2014, 12; Larsio 2023, 5; Leinonen ym. 2021, 375.). Tämä aiheuttaa ongelmia laadukkaasti tiedon tuottamisessa sekä päätösten tekemiseen oikean tietoon perustuen. Organisaation ulkopuolelta tuleva tieto on erittäin olennainen tulevaisuuden kehittämistyötä ajatellen. (Askola ym. 2014, 12; Leinonen ym. 2021, 375.)

Sosiaali- ja terveystieteiden saatava data pitää saada liikkeelle organisaation sisällä sekä valtakunnallisesti. Tämä on tärkeää, jotta tuottavuus ja palvelut kehittyvät. Datan hyödyntäminen ja parempi käyttö, ovat olennaisia työn vaikuttavuuden, laadun ja sujuvoittamisen kannalta. Säästöjä tehdään olemassa olevaan dataan perustuen. Haasteita on tiedon saatavuuden oikea-aikaisuudessa. Lisäksi haasteita on tuotetun tiedon muodossa, yhteensopimattomuudessa sekä lainsäädännön rajoituksissa. (Sitra 2023, 4–5.)

Olisi tärkeää asiakkaiden ja työntekijöiden tuottaman datan liikkuvuuden kannalta, että yhteistyössä toimivat organisaatiot panostaisivat asiakas- ja potilastietojärjestelmiin, jonka avulla data siirtyy sujuvasti tietoa tarvitseville tahoille. Lainsäädäntö ei myöskään tue sujuvaa tiedon liikkuvuutta. Laadukasta tietoa saadaan, kun havainnointi, kerääminen ja kirjaaminen on yhdenmukaista. (Sitra 2023, 10, 12–13.) Nykytilanteen analyysi on tiedon johtamisen lähtökohta. Organisaation suorituksen, osaamisen sekä tiedon taso tulee selvittää. Organisaation pitää myös tukea tiedon johtamista mahdollistamalla tiedon jakamisen, työntekijöiden motivoimisen ja rakentaa avointa luottamuksellista kulttuuria. Teknologian on tuettava tiedon johtamista. (Sydänmaalakka 2000, 187–189.)

5.5 Tietojohdamisen arviointimalli

Tietojohdamisen arviointimalli on erityisesti julkisen sektorin organisaatioille kehitetty työkalu (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.). Organisaatio voi hyödyntää arviointimallia itse- ja vertaisarviointiin, tietojohdamisen säännölliseen tutkiskeluun sekä toimenpiteiden ja tavoitteiden määrittelyyn. Yksittäinen pienempi kunnallinen palvelu voi arvioida tietojohdamisen tilaa arviointimallin avulla. (Jääskeläinen ym. 2019a, 2.) Arviointimallia hyödyntäen voidaan kehittää tietojohdamista sekä lisätä ymmärrystä tietojohdamisesta. Arviointimalli koostuu kymmenestä päänäkökulmasta sekä niihin liittyvistä tekijöistä. Arviointimallin näkökulmat ovat visio ja strategia, hallintorakenne ja organisaatio, tietotarpeet, tiedon hankinta, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteet ja palvelut, tiedon jakaminen, tiedon käyttö, mittarit, sekä hyödyt. (Jääskeläinen ym. 2019, 2–7; Jääskeläinen ym. 2019a, 2; Leskelä 2019, 27–31.)

6 Tutkimuksen menetelmät

6.1 Soveltava määrällinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin soveltavana määrällisenä tutkimuksena. Tämä tutkimusmuoto valikoitui sen vuoksi, että tarkoituksena oli saada hyödynnettäviä ja konkreettisia parannuksia tiedolla johtamiseen. Soveltava tutkimus lähtee aina työelämän tarpeista ja sitä käytetään tästä syystä usein ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetoissa. Soveltavalla tutkimuksella tarkoitetaan käytännönläheistä tutkimustapaa ja sillä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma tai kehittämään uusia menetelmiä. (Heikkilä ym. 2008, 20; Tilastokeskus, Vilka 2021.).

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tutkimus, missä mitataan numeraalisesti aineistoa esimerkiksi prosenttiosuuksin. Määrällinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka moni tai miten usein. (Heikkilä 2014, 17.) Tarkoituksena on määrällisen tutkimuksen avulla vertailla, selittää, ennustaa sekä kartoittaa asioita ja ilmiöitä (Ojasalo ym. 2015, 122; Vilka 2007, 19.). Määrällisen tutkimuksen tuloksia esiteltäessä voidaan käyttää havainnollistamiseen erilaisia kuvioita tai taulukoita (Heikkilä 2014, 15.).

Helsingin kaupungin yksi tärkeimmistä strategioista on datastrategia, johon tietojohtaminen vahvasti sisältyy. Tietojohtaminen kuuluu esihenkilöiden lisäksi myös työntekijöille. Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena saada konkreettista ja mitattavissa olevaa aineistoa siitä, kuinka olemassa olevaa tietoa käytetään yksikössä ja mikä tietojohtamisen taso on. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka tieto saataisiin vielä paremmin käyttöön ja tukemaan arjen työtä.

Tutkimuksessa nousi esille, että tietojohtamisen käsitteitä ja itse tietojohtamista tulee nostaa enemmän esille, jotta se tulisi kaikille tutuksi. Tutkimuksesta saatiin konkreettisia kehittämissuhteita tietojohtamisen prosessin parantamiseksi.

6.2 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmänä määrällisessä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti kyselylomaketta. Kyselytutkimuksella saadaan tietoa esimerkiksi erilaisista ilmiöistä ja mielipiteistä. Kyselytutkimuksessa mitataan asioita yksittäisten kysymysten ja väitteiden avulla. (Vehkalahti 2019, 17.) Kyselytutkimus on perusteltu, kun halutaan kysyä monia asioita suuremmalta joukolta ihmisiä. Kysely on menetelmänä nopea sekä tehokas ja aineiston käsittelyyn on valmiit analyysitavat. (Hirsjärvi ym. 2007, 190; Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kyselyn kysymykset kannattaa suunnitella hyvin välttääkseen kysymysten väärinymmärryksen. Ennen kyselylomakkeen laatimista tutustutaan kirjallisuuteen, täsmennetään tutkittava haaste, määritellään keskeiset käsitteet ja tavoite. Tutkimuskysymykset pitää määrittellä, jotta tutkija tietää, mihin halutaan vastauksia. Selvitetään selittävät muuttujat ja varmistetaan, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset kyselylomakkeen kysymyksillä. Pohditaan tarkentavien kysymysten käyttöä, jotta voidaan varmistaa vastauksen johdonmukaisuus. Kyselylomakkeen ulkonäkö, kysymysten muoto ja asettelu vaikuttavat siihen, täyttääkö henkilö lomakkeen. (Heikkilä 2014, 45–46; Tietoarkisto a.) Kyselytutkimuksen heikkouksia ovat tuotetun aineiston pinnallisuus sekä valitut vastausvaihtoehdot. Lisäksi heikkouksia ovat suhtautuminen ja perehtyneisyys tutkittuun aiheeseen vastaajien näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 2007, 190; Ojasalo ym. 2015, 121.)

Strukturoidut kysymykset ovat kysymyksiä, joissa on valmisvastausvaihtoehdot. Tällaisten kysymysten tarkoituksena on helpottaa aineiston käsittelyä ja välttää virheitä. (Heikkilä 2014, 49.) Strukturoitujen kysymysten avulla vastausvaihtoehtojen on tarkoitus poissulkea toisiaan (Tietoarkisto a.). Kysymykset voivat olla myös avoimia ja niiden avulla voidaan saada tietoa, joka ei tule esille muulla tavoin. Avoimiin kysymyksiin vastataan vapaamuotoisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 193–194; Vehkalahti 2019, 24–25.) Sekamuotoisessa kyselyssä on sekä avoimia kysymyksiä, että kysymyksiä, missä on valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimia kysymyksiä käytetään, kun halutaan saada vastaajien mielipide johonkin asiaan selvälle. (Vilkkä 2021.)

Likert-asteikko on vastausasteikko, jossa vastaaja vastaa 4- tai 5-portaisen vastausvaihtoehtoihin. Asteikossa on valittavana usein vastausvaihtoehdot täysin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa mieltä eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. (Heikkilä 2014, 51; Hirsjärvi ym. 2007, 195; Nummenmaa 2004, 34; Valli 2018, 91.) Ennen asteikon laatimista pitää pohtia arvojen määrää, miten arvot asteikossa määritellään, millä vaihtoehdolla aloitetaan sekä käytetäänkö arvona en osaa sanoa tai ei samaa mieltä eikä eri mieltä (Heikkilä 2014, 51; Valli 2018, 91–92.).

Ennen kyselylomakkeen jakamista vastaajille, kannattaa varmistaa lomakkeen toimivuus ja tulosten tallennus. Ennen varsinaisen kyselylomakkeen lähettämistä testataan se muuttamalla koevastaajalla ja lomakkeessa olevat mahdolliset virheet korjataan. (Heikkilä 2014, 66–67; Vehkalahti 2019, 48.)

Kyselylomakkeella tieto voidaan kerätä niin, että vastaajat pysyvät anonyymeinä. Kyselylomake tehdään Microsoft Office 365 Forms-lomaketyökalulla ja Likert-asteikkoa hyödyntäen. Väittämät kyselylomakkeeseen otetaan suoraan Valtioneuvoston tietojohdamisen

arviointimallista (Jääskeläinen 2019, 2–7). Kyselylomake luodaan verkossa ja linkki kyselyyn toimitetaan vastaanottajille sähköpostilla.

Verkossa laadittujen kyselylomakkeiden etuja ovat, että ne ovat helppo toteuttaa ja vastaukset tallentuvat olemassa olevaan tietokantaan automaattisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 191; Tietoarkisto c; Vehkalahti 2019, 48.). Verkkokyselyssä vastausprosentti on usein korkeampi, kuin postikyselyssä. Verkkokyselyn ulkonäköä voi muuttaa helposti tarpeen mukaan, mikä on myös yksi verkkokyselyn vahvuuksista. Tietojen tallentamisen virheet voi välttää verkkokyselyllä. (Hirsjärvi ym. 2007, 191; Valli 2018, 47–48.)

Tässä tutkimuksessa tieto kerätään kyselylomakkeen (Liite 3) avulla. Kyselylomake sisältää väittämiä sekä kaksi avointa kysymystä. Kyselyn taustakysymyksissä kysytään työskentelyaika yksikössä sekä koulutustausta. Taustakysymyksillä pyritään saamaan tietoa, vaikuttaako työskentelyaika yksikössä ja koulutustausta organisaation tietojohdamisen ymmärtämiseen.

Strukturoiduissa kysymyksissä käytetään Likert-asteikkoa (Heikkilä 2014, 52–53.). Strukturoituihin kysymyksiin eli väittämiin vastattiin Likert-asteikon vastausvaihtoehtojen mukaan: täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Strukturoidut kysymykset koostuvat tietojohdamisen arviointimallin 10 päänäkökulmasta, 34 arvioitavasta tekijästä sekä 100 väittämästä. Lisäksi kyselyssä on kaksi avointa kysymystä. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan lisätietoa työntekijöiden näkemyksistä tietojohdamisen nykytilasta ja ideoita kehittämiseen yksikössä.

6.3 Aineistonkeruun toteuttaminen

Otanta tehtiin harkinnanvaraisesti ja kohderyhmä valittiin tutkimuksen tavoitteen perusteella. Perusjoukko kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa ryhmää. (Tietoarkisto e; Tuomi & Sarajärvi 2018; Valli 2015.). Tutkimuksen perusjoukko oli Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalvelun työntekijät. Ennen kyselyn toteuttamista tutkimuslupa (Liite 4) haettiin Helsingin kaupungilta. Helsingin kaupungin tutkimusluvan mukaisesti, tietosuojailmoitus (Liite 1) sekä saatekirje (Liite 2) kyselyineen lähetettiin 21 henkilölle sähköpostitse tutkimuksen yhteyshenkilön toimesta. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, 21.2.-7.3.2025. Muistutusviesti lähetettiin vielä sähköpostitse 5.3.

Tämän tutkimuksen kysely tehtiin Microsoft 365 Forms-lomaketyökalulla. Ennen kyselylomakkeen jakamista vastaajille, kysely esiteltiin muutamalla ulkopuoliselle henkilölle, jotka testasivat sen toimivuuden. Testihenkilöiltä saadun palautteen perusteella, kyselyyn tehtiin pieniä muutoksia. Lisäksi saatiin varmistus, siihen kuinka paljon aikaa kyselyn

vastaamiseen arvioitiin kuluvan. Testivastaukset poistettiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä yksikön työntekijöille.

Vastaajien keskimääräinen vastausaika oli 45 minuuttia. Kyselylomakkeen vastaukset tallentuivat Excel-laskentataulukkoon. Tässä tutkimuksessa tieto kerätiin kyselylomakkeen avulla, missä oli väittämiä sekä kaksi avointa kysymystä. Kyselyn taustakysymyksissä pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta, työskentelyaika yksikössä sekä koulutustausta. Taustakysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa, vaikuttaako työskentelyaika yksikössä ja koulutustausta organisaation tietojohdamisen ymmärtämiseen. Strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin Likert-asteikkoa (Heikkilä 2014, 52–53.).

6.4 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen tulokset analysoidaan tilastollisin menetelmin. Aineiston analyysissa tavoitteena on selventää, tulkita sekä ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Puusa & Juuti 2020.). Kaavion tai taulukon avulla voidaan esitellä tuloksia selkeästi ja nopeasti. Taulukosta voidaan lukea suuri määrä tietoa ja saada henkilö kiinnostumaan aiheesta. Tulosten kuvaaminen visuaalisesti voi auttaa asian muistamisessa ja houkuttaa tutkimaan asiaa syvemmin. Taulukossa esitellään tulokset todenmukaisesti ja riittävällä otiskoinnilla. (Heikkilä 2014, 148–149; Hirsjärvi ym. 2008, 305.)

Kyselyn tulokset tallentuivat Excel-laskentataulukkoon, jossa vastaukset tarkastettiin ja siirrettiin selventäviin taulukoihin. Tulokset analysoitiin kuvailevin tilastollisin menetelmin ja käsiteltiin niin, että tutkimuskysymykseen saatiin vastaus. Tietojohdamisen arviointimallin väittämät tuloksineen käytiin läpi yksi kerrallaan ja tulokset havainnollistettiin taulukoita hyödyntäen. Muuttujien arvosta laskettiin keskiarvo, pois lukien en osaa sanoa-vastaukset eli arvo 3. Lisäksi laskettiin prosenttiosuus siitä, kuinka moni on vastannut en osaa sanoa. Tutkimuksen tulokset esitetään taulukkomuodossa ja avattiin tarkemmin kirjallisesti tutkimuksen tulokset osiossa.

Kyselylomakkeen kahden avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin aineistolähtöisesti induktiivisella sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin avulla kerätty aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. (Puusa & Juuti 2020; Tietoarkisto b; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämä on yksi laadullisen tutkimuksen sisällön analyysimenetelmä, mitä kutsutaan teemoitteluksi. Siinä pyritään nostamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet aineistosta. Analyysivaiheessa tarkastellaan vastaajille yhteisiä piirteitä. Teemoittelua voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja vaiheelle on varattava riittävästi aikaa. Samankaltaiset ilmaisut laitetaan samaan luokkaan. (Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Avointen kysymysten vastaukset tuotiin Excel-laskentataulukosta Word-asiakirjaan. Esimerkki alkuperäiseen ilmauksen pelkistämisestä ja ryhmittelystä alaluokkiin on kuvattu taulukkoon 1. Alaluokista luotiin pääluokat, jotka käsiteltiin tutkimuksen tulokset osiossa.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><i>Minun on vaikea hahmottaa tietojohdamisen nykytilaa meillä.</i></p> <p><i>On hankala ymmärtää esim. tämän kyselyn teemoja, koska asioita ei ole avattu. En tiedä mitä tarkoittaa kokonaisarkkitehtuuri, tai allokointi. En siksi osannut vastata. Johonkin kohtaan olisin halunnut laittaa "ehkä".</i></p>	<p>Tietojohdamisen nykytilan hahmottaminen</p> <p>Vaikeasti ymmärrettävät termit</p>	Tietojohdamisen käsitteet
<p><i>Koen mm., ettei meidän havaitsemaa tietoa käytetä mitenkään järkevästi.</i></p> <p><i>Isompia kokonaisuuksia tiedosta kyllä näkee esim. takokoulutuksessa, mutta miten tieto päättyy näytettäväksi tai käytettäväksi, en tiedä.,</i></p>	<p>Kokemus tiedon käytöstä</p> <p>Tiedon käsittely</p>	Tiedon hyödyntäminen
<p><i>Tietojohdamista tehdään varmasti käytettävissä olevaa tietoa hyödyntäen.</i></p> <p><i>Käytettävissä olevan tiedon laadusta en osaa sanoa, mutta uskoisin sen pääasiassa olevan yksikön työtä tukevaa.</i></p> <p><i>Koen tietojohdamisen olleen yksikössä toiminnassa alusta alkaen vahvasti mukana.</i></p>	<p>Tietojohdaminen tietoa hyödyntäen</p> <p>Tiedon laatu</p> <p>Tietoisuus tietojohdamisesta</p>	Laadukas tieto tietojohdamisen tueksi

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

7 Tutkimuksen tulokset

7.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi 17 henkilöä, eli noin 80 % kyselyn saaneista. Vastaajista 41 % on työskennellyt yksikössä yli viisi vuotta, 12 % 4–5 vuotta, 47 % 1–3 vuotta ja alle vuoden 0 %. Ammattikorkeakoulututkinto on 82 % ja ylempi ammattikorkeakoulututkinto 12 % sekä muu koulutus 6 % vastaajista. Avoimeen kysymykseen *kuvaile tietojohdamisen nykytilaa yksikössä* tuli yhdeksän vastausta sekä *kehittämisehdotukset ja ideat tietojohdamisen parantamiseksi* kysymykseen tuli 14 vastausta.

7.2 Väittämien tulokset

Visio ja strategia

Ensimmäinen päänäkökulma (Taulukko 2) oli visio ja strategia. Päänäkökulmaan sisältyi viisi arvioitavaa tekijää ja 14 väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Tietojohdamisen strategia ja tavoitteet	1. Organisaatiossamme on virallinen tietojohdamisen strategia	4,4	17,6 %
	2. Tietojohdamisen tavoitteet ovat tunnistettuna koko organisaatiomme laajuisesti	3,8	29,4 %
Tietojohdamisen yhteys koko organisaation strategiaan	3. Tietojohdaminen on liitetty osaksi organisaation strategiaa	4,2	11,8 %
	4. Tietojohdaminen tukee organisaatiomme strategista, taktista ja operatiivista päätöksentekoa	4,2	29,4 %
	5. Tietojohdaminen on osa organisaatiomme johtamisjärjestelmää	4,3	5,9 %
Tietojohdamisen laajuus ja merkitys	6. Tietojohdamisen käytännöt ovat levinneet laajasti organisaatiossa	3,3	29,4 %
	7. IT-organisaatio työskentelee yhdessä muun organisaation kanssa määritelläkseen vaatimukset tietojohdamisen ratkaisulle	3,4	64,7 %
	8. Tietojohdaminen on tunnistettu organisaation keskeiseksi kyvykkyydeksi/osaamisalueeksi	3,7	23,5 %
Systemaattinen lähestymistapa tietojohdamisen kehittämiseen	9. Organisaatiossamme on suunnitelma tietojohdamisen kyvykkyyksien kehittämiseksi	3,6	35,3 %
	10. Tietojohdaminen ei ole organisaatiossamme pelkästään tietojärjestelmäprojekti	4,3	23,5 %
	11. Meillä on nimetyt tietojohdamisen vastuuhenkilö	3,2	41,2 %
	12. Tietojohdamisen järjestelmiä kehitetään jatkuvasti	4,0	29,4 %
	13. Tietojohdamisen kehittämiseen on olemassa jatkuva prosessi	3,6	52,9 %
Tyytyväisyys tietojohdamisen visioon ja strategiaan	14. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen siihen, miten tietojohdaminen näkyy organisaatiomme strategisessa johtamisessa	3,5	17,6 %

Taulukko 2. Visio ja strategia

Tutkimustuloksista näkyy, että yksikön työntekijöillä on tietoa organisaation tietojohdamisen strategiasta sekä siitä, että tietojohdaminen on osa organisaation johtamista. Tietojohdamista ei pidetä pelkästään tietojärjestelmäprojektina, vaan tunnistetaan, että kerättyä tietoa käytetään hyödyksi.

Järjestelmien kehittäminen tietojohdamisen tukemiseksi on myös tunnistettu. Vieraampia asioita tietojohdamisessa olivat it-organisaation rooli sekä tietojohdamisen kehittämisen

jatkuva prosessi. Tietojohtamisen näkyvyyteen strategisessa johtamisessa organisaatiossa ollaan melko tyytyväisiä.

Hallintorakenne ja organisointi

Toinen päänäkökulma (Taulukko 3) oli hallintorakenne ja organisaatio. Päänäkökulmaan sisältyi viisi arvioitavaa tekijää ja 14 väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Ylimmän johdon tuki	1. Johto on sitoutunut tietojohtamisen kehittämiseen	4,3	17,6 %
	2. Esimiehet kannustavat työntekijöitä tiedon tehokkaampaan hyödyntämiseen	4,2	5,9 %
	3. Ylin johto on selkeästi ilmaissut tukensa tietojohtamisen kehittämiselle	3,7	23,5 %
Työntekijöiden sitoutuminen	4. Työntekijämme osallistuvat tietojohtamisen kehittämiseen	3,7	5,9 %
	5. Tietojohtamisen ratkaisujen kehittämiseen sitoutetaan ne henkilöt, jotka tulevat myös kyseisiä ratkaisuja käyttämään	3,7	23,5 %
	6. Organisaatiossamme on myönteinen asenne tietojohtamista kohtaan	4,4	17,6 %
Henkilöstön osaaminen	7. Henkilöstö ymmärtää, mitä tietojohtaminen tarkoittaa	3,4	5,9 %
	8. Henkilöstö ymmärtää, mitä hyötyjä tietojohtamisella voidaan saavuttaa	3,6	0 %
	9. Henkilöstö osaa hyödyntää tietojohtamisen ratkaisuja	3,4	0 %
Resurssit	10. Meillä on riittävästi resursseja datan käsittelyyn	4,0	17,6 %
	11. Meillä on riittävästi resursseja datan hyödyntämiseen	3,6	11,8 %
	12. Tietojohtamisen toteuttamiseen tarjotaan riittävät resurssit	3,8	23,5 %
	13. Tietojohtamisen toteuttamiseksi tarjotaan tarvittava koulutus	2,8	11,8 %
Tyytyväisyys tietojohtamiseen liittyvään hallintorakenteeseen ja organisointiin	14. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen tietojohtamistamme tukevaan hallintorakenteeseen ja tietojohtamisen organisointiin	3,1	17,6 %

Taulukko 3. Hallintorakenne ja organisointi

Tutkimuksen vastauksista käy ilmi, että vastaajat kokevat ylimmän johdon sekä työntekijöiden olevan sitoutuneita tietojohtamiseen ja johto tukee yksiköitä tietojohtamisessa. Työntekijät kokevat osallistuvansa aktiivisesti tietojohtamisen kehittämiseen ja asenne tietojohtamista kohtaan on positiivinen.

Työntekijät ymmärtävät hyödyt, mitä tietojohtamisella voidaan saavuttaa. Työntekijät kokevat, että datan käsittelyyn sekä sen hyödyntämiseen on tarjolla riittävästi aikaa ja resursseja yksikössä.

Työntekijät ovat osittain sitä mieltä, että tarvittaessa tietojohtamisen toteuttamiseen on mahdollista saada lisäkoulutusta. Tyytyväisyys tietojohtamista tukevaan hallintorakenteeseen ja organisointiin koettiin melko hyväksi.

Tietotarpeet

Neljäs päänäkökulma (Taulukko 4) oli tietotarpeet. Päänäkökulmaan sisältyi kolme arvioitavaa tekijää ja yhdeksän väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Tietotarpeiden tunnistaminen	1. Tunnistamme säännöllisesti organisaatiomme strategian ja tavoitteiden edellyttämiä tietotarpeita	3,9	11,8 %
	2. Seuraamme säännöllisesti toimintaympäristön muutosten vaikutuksia tietotarpeisiin	4,2	17,6 %
	3. Huomioimme sidosryhmiemme näkökulman tietotarpeiden tunnistamisessa (esim. asiakkaat, poliittiset päättäjät, ministeriöt ja veronmaksajat)	4,1	23,5 %
	4. Viestimme aktiivisesti tietotarpeistamme palveluiden tuottajille	3,3	29,4 %
Tietotarpeiden ymmärtäminen	5. Ymmärrämme ulkoisten sidosryhmiemme tietotarpeet	3,6	17,6 %
	6. Ymmärrämme palveluiden ohjaamisen edellyttämät tietotarpeet	3,9	17,6 %
	7. Ymmärrämme maakuntien vertaamisen edellyttämät tietotarpeet	3,3	47,1 %
	8. Ymmärrämme kokonaisvaltaisesti organisaatiomme tietotarpeet	3,5	17,6 %
Tyytyväisyys tietotarpeiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen	9. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen tapaan tunnistaa oikeat tietotarpeet	3,8	11,8 %

Taulukko 4. Tietotarpeet

Vastaajien mukaan organisaation strategian sekä tavoitteiden edellyttämiä tietotarpeita tunnistetaan ja toimintaympäristön muutosten vaikutuksia tietotarpeisiin seurataan säännöllisesti. Vastaajat kokevat, että sidosryhmien näkökulmasta tietotarpeet tunnistetaan ja pyritään vaikuttamaan palveluntuottajiin viestinnän keinoin. Vastaajat kokevat ymmärtävänsä melko hyvin sidosryhmien tietotarpeet, ohjaamiseen ja vertaamiseen edellyttämät tietotarpeet. Tyytyväisyys tapaan tunnistaa oikeat tietotarpeet on hyvä.

Tiedon hankinta

Viides päänäkökulma (Taulukko 5) oli tiedon hankinta. Päänäkökulmaan sisältyi kaksi arvioitavaa tekijää ja viisi väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Tiedon kerääminen ja saatavuus	1. Datan keräämisen prosessit ovat tehokkaita	2,9	11,8 %
	2. Datan keräämisen prosessit ovat automatisoituja	2,8	5,9 %
	3. Tiedon keräämistä koskevat prosessit on kuvattu selkeästi (sisältäen parhaat käytännöt)	2,5	11,8 %
	4. Tarvittava data on helposti saatavissa	2,3	11,8 %
Tyytyväisyys tiedon hankintaan	5. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän tiedon keräämisen käytäntöihin	3,1	5,9 %

Taulukko 5. Tiedon hankinta

Tutkimustulosten perusteella nähdään, että tiedon hankinta on käsitteenä tuttu. Tuloksista ilmenee selkeästi se, että data ei ole helposti saatavilla.

Datan keräämisen prosesseja ei koeta kovin tehokkaiksi, selkeiksi eikä automatisoiduiksi. Keräämisen käytäntöihin ollaan kuitenkin melko tyytyväisiä.

Tiedon organisointi ja varastointi

Viides päänäkökulma (Taulukko 6) oli tiedon organisointi ja varastointi. Päänäkökulmaan sisältyi neljä arvioitavaa tekijää ja 11 väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Kokonaisarkkitehtuuri	1. Organisaatiollamme on tietojohdamista yhdistävä alusta tai järjestelmä	3,9	52,9 %
	2. Tietojohdamisen suunnitelma ohjaa kokonaisarkkitehtuuriamme	3,5	52,9 %
	3. Meillä on standardoitu kokonaisarkkitehtuuri tietojohdamisen tueksi	3,4	52,9 %
	4. IT arkkitehtuurimme on joustava muuttuviin tietotarpeisiin	3,1	41,2 %
	5. IT arkkitehtuurissamme ei ole päällekkäisyyksiä	2,5	47,1 %
Tiedon säilyttäminen tietojärjestelmissä	6. Organisaatiossammme on käytössä tietovarasto, joka sisältää dataa organisaation laajuisesti	3,9	23,5 %
	7. Organisaatiossammme on yhteinen perusdata (Master data) tärkeimmille kokonaisuuksille, kuten asiakkaille ja palveluille	4,0	35,3 %
Tiedon integraatio	8. Datan integrointi eri tietolähteistä on suunnitelmallista ja hallittua	3,0	17,6 %
	9. Data on yhdenmukaista eri järjestelmien kesken	2,8	29,4 %
	10. Data mahdollistaa reaaliaikaisen raportoinnin ja analysoinnin	2,9	29,4 %
Tyytyväisyys tiedon organisointiin ja varastointiin	11. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän tiedon organisointiin ja varastointiin	2,4	17,6 %

Taulukko 6. Tiedon organisointi ja varastointi

Tulosten perusteella päänäkökulman tiedon organisointi ja varastointi väittämiseen on vastaajille selvästi tuntemattomampi. Tämä näkyy prosentuaalisesti En osaa sanoa-vastausten suurena osuutena. Vastaajista suurin osa oli osittain samaa mieltä siitä, että organisaatiolla on tietojohdamista yhdistävä alusta sekä tietojohdamisen suunnitelma, joka ohjaa kokonaisarkkitehtuuria.

Tuloksista näkyy, että vastaajat kokevat tärkeimmän tiedon tallentuvan ja säilyvän tietojärjestelmissä. Tiedon integraatioon toimivuuteen oltiin hieman tyytymättömiä. Vastaajat olivat osittain eri mieltä siitä, että data on yhdenmukaista eri järjestelmien kesken ja, että data mahdollistaa reaaliaikaisen raportoinnin ja analysoinnin. Tyytyväisyys tiedon organisointiin sekä varastointiin on melko heikko.

Tietotuotteet ja palvelut

Kuudes päänäkökulma (Taulukko 7) oli tietotuotteet ja palvelut. Päänäkökulmaan sisältyi kolme arvioitavaa tekijää ja yhdeksän väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Käytössä olevien tietotuotteiden muoto	1. Organisaatiomme hyödyntää pääosin: a) paperiraportointia b) sähköisiä raportteja 88,2% c) interaktiivisia raportteja d) analyttisiä sovelluksia e) Tiedonlouhintaa 11,8% f) johdon työpöytä (dashboards)		
Tietojärjestelmien tuki raportointiin ja analyysiin	2. Tietojärjestelmämme mahdollistavat datan tarkastelun eri tarkkuustasoilla	2,8	47,1 %
	3. Käytössämme on tarpeisiin mukautuva johdon työpöytäratkaisu	2,3	58,8 %
	4. Johdon työpöytä mahdollistaa porautumisen dataan	2,7	76,5 %
	5. Käytössämme on riittävät tietojohtamisen analytiikkapalvelut	2,5	64,7 %
	6. Nykyinen tietojärjestelmäratkaisumme tukee riittävästi tietojohtamista	2,7	23,5 %
	7. Organisaatiossamme luodaan merkittävää lisäarvoa käytössämme olevan analytiikan avulla	2,9	41,8 %
Tyytyväisyys tietotuotteisiin ja palveluihin	8. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän tiedon raportointia tukeviin järjestelmiin	2,5	17,6 %

Taulukko 7. Tietotuotteet ja palvelut

Tulosten perusteella organisaatio hyödyntää pääosin sähköisiä raportteja sekä osittain tiedonlouhintaa. En osaa sanoa-vastauksia oli runsaasti. Vastaajat kokevat, että tietojärjestelmien tuki raportointiin ja analyysiin ei ole hyvällä tasolla.

Tiedon jakaminen

Seitsemäs päänäkökulma (Taulukko 8) oli tiedon jakaminen. Päänäkökulmaan sisältyi kolme arvioitavaa tekijää ja 11 väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Tiedon kommunikointi	1. Työntekijämme saavat tietoa heitä koskevista tavoitteista	4,6	0 %
	2. Työntekijämme saavat tietoa heitä koskevista mittareista	4,3	5,9 %
	3. Työntekijämme saavat tietoa heitä koskevista mittaustuloksista	4,4	5,9 %
	4. Palvelutarjoajat saavat tietoa heitä koskevista tavoitteista	3,1	64,7 %
	5. Palvelutarjoajat saavat tietoa heitä koskevista mittareista	3,1	64,7 %
	6. Palvelutarjoajat saavat tietoa heitä koskevista mittaustuloksista	3,2	64,7 %
	7. Meillä on käytössä vakiintuneet käytännöt raportoitavan tiedon kommunikointiin	3,8	23,5 %
Tiedon jakamisen reaaliaikaisuus	8. Organisaatiomme tietojärjestelmä tuottaa oikea-aikaista tietoa	3,7	23,5 %
	9. Tietojohtamisen järjestelmien tuottama tieto on ajantasaista	3,8	17,6 %
	10. Mittaustietoa jaetaan reaaliajassa	3,1	11,8 %
Tyytyväisyys tiedon jakamiseen	11. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän tiedon jakamisen käytäntöihin	3,1	5,9 %

Taulukko 8. Tiedon jakaminen

Tulosten mukaan työntekijät ovat tietoisia heitä koskevista tavoitteista sekä mittareista ja kokevat saavansa tietoa heitä koskevista mittaustuloksista. Työntekijöillä ei tulosten

mukaan ole niinkään tietoa, saavatko palveluntarjoajat tietoa tavoitteista, mittareista ja heitä koskevista mittaustuloksista. Tuloksista käy ilmi, että vastaajat ovat tyytyväisiä tietojärjestelmien tuottamaan oikea-aikaiseen tietoon ja siihen, että tieto on ajantasaista. Mittaustiedon reaaliaikaiseen jakamiseen ja kokonaisuuteen tiedon jakamisen käytännöistä oltiin melko tyytyväisiä.

Tiedon käyttö

Kahdeksas päänäkökulma (Taulukko 9) oli tiedon käyttö. Päänäkökulmaan sisältyi neljä arvioitavaa tekijää ja 12 väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Suorituskyvyn johtamisen prosessi	1. Olemme määrittäneet riittävän selkeät tavoitteet oman organisaatiomme toiminnan ohjaukseen	3,9	11,8 %
	2. Olemme määrittäneet riittävän selkeät tavoitteet palveluntarjoajien ohjaukseen	3,5	58,8 %
	3. Tietojohtamisen järjestelmät tukevat budjetin ja ennusteen tekemistä	3,3	52,9 %
	4. Käytössä olevan tiedon avulla pystytään tuomaan esiin toiminnan ongelmakohtia	3,7	11,8 %
	5. Käytössä olevan tiedon avulla pystytään arvioimaan toimintamme onnistumista standardeihin ja tavoitteisiin verrattuna	3,8	11,8 %
Tiedon käyttö päätöksenteossa	6. Mittaustietoa käytetään apuna organisaatiotamme koskevassa strategisessa päätöksenteossa	4,0	29,4 %
	7. Mittaustieto parantaa päätöksentekoa	4,2	17,6 %
	8. Henkilöstö tekee päätöksiä tietojohtamiseen perustuvan ymmärryksen pohjalta	3,5	23,5 %
Tiedon käyttö resurssien allokoinnissa	9. Mittareiden avulla seurataan resurssien käyttöä	3,8	17,6 %
	10. Resurssien jakamista (esim. henkilöstön koulutuspäätöksiä) perustellaan mittaustiedolla	3,7	23,5 %
	11. Päätökset resurssien jaosta (esim. budjetointi) tehdään mittaustietoon perustuen	3,8	41,8 %
Tyytyväisyys tiedon käyttöön	12. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen siihen, miten käytämme tietoa organisaatiossamme	3,4	5,9 %

Taulukko 9. Tiedon käyttö

Tulosten mukaan organisaatio on laatinut riittävän selkeät tavoitteet oman toiminnan ohjaukseen. Koetaan hyväksi se, että tiedon avulla pystytään arvioimaan toimintaa tavoitteisiin verraten ja tuomaan esille ongelmakohtia. Tietojohtamisen järjestelmien tukeen ollaan melko tyytyväisiä ja riittävän selkeät tavoitteet palveluntarjoajien ohjaukseen on osittain määritelty. Huomioitavaa on, että En osaa sanoa-vastausprosentti on hyvin korkea. Tiedon käyttö päätöksenteossa koettiin tulosten perusteella hyväksi. Mittaustietoa käytetään strategisessa päätöksenteossa ja mittaustieto parantaa päätöksentekoa. Vastaajat kokevat, että tietoa hyödynnetään resurssien kohdentamisessa. Tyytyväisyys tiedon käyttöön on melko hyvä.

Mittarit

Yhdeksäs päänäkökulma (Taulukko 10) oli mittarit. Päänäkökulmaan sisältyi neljä arvioitavaa tekijää ja 13 väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Mittareiden ja strategian välinen yhteys	1. Mittareillamme on suora yhteys koko organisaation strategiaan	3,5	47,1 %
	2. Mittarit on määritelty strategisten tavoitteiden pohjalta	3,6	35,3 %
	3. Mitattavien asioiden välisiä yhteyksiä on analysoitu ja mallinnettu	3,6	52,9 %
	4. Organisaatiossa ymmärretään yleisesti mitä asioita parantamalla voidaan vaikuttaa tärkeimpiin mittaustuloksiin	3,9	35,3 %
Mittareiden kattavuus	5. Mittaamisemme muodostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista	4,6	52,9 %
	6. Mittarit ovat tasapainossa keskenään	3,0	70,6 %
	7. Eri sidosryhmien vaatimukset (esim. lainsäädäntö, veronmaksajat, standardit, kumppanit) on otettu huomioon mittareiden suunnittelussa	3,6	47,1 %
	8. Meillä ei ole liikaa mittareita	4,6	52,9 %
Mittaustiedon laatu ja luotettavuus	9. Mittaustiedon laatu on korkealuokkaista	3,0	41,2 %
	10. Mittaustietoon luotetaan organisaatiossamme	3,7	23,5 %
	11. Mittaustieto on helposti ymmärrettävissä	3,3	29,4 %
	12. Mittaustieto ei ole ristiriitaista	2,9	35,3 %
Tyytyväisyys mittareihin	13. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen organisaatiomme käyttämiin mittareihin	3,2	17,6 %

Taulukko 10. Mittarit

Mittareiden kohdalla tuloksista näkyy selkeästi, etteivät ne ole vastaajille tuttuja. Tämä näkyy suurena En osaa sanoa-vastausten prosenttiosuutena. Tulosten perusteella tiedetään mittareiden ja strategian välinen yhteys. Organisaatiossa ymmärretään, mitä asioita pitäisi parantaa, jotta voidaan vaikuttaa tärkeimpiin mittaustuloksiin. Tulosten mukaan mittareita ei ole liikaa, ja ne muodostuvat taloudellisista ja ei-taloudellisista. Eri sidosryhmien vaatimukset mittareiden suunnittelussa huomioidaan tulosten perusteella hyvin, mutta mittareiden toimivuus keskenään koettiin vain melko hyväksi. Tyytyväisyys organisaation käyttämiin mittareihin on kohtalaisen hyvä.

Hyödyt

10. päänäkökulma (Taulukko 11) oli hyödyt. Päänäkökulmaan sisältyi yksi arvioitava tekijä ja neljä väittämää.

Arvioitava tekijä	Väittämät	Keskiarvo	En osaa sanoa
Tietojohtamisen vaikutus tuloksellisuuteen	1. Tietojohtamisen käytännöt lisäävät organisaatiomme tuloksellisuutta	4,0	29,4 %
	2. Tietojohtamisen käytännöt säästävät päätöksentekoon kuluvaa aikaa	3,7	41,8 %
	3. Tietojohtamisella on suuri vaikutus organisaation sisäisten prosessien tehokkuuteen	3,7	29,4 %
	4. Tietojohtamisen käytännöt tekevät päätöksenteostamme läpinäkyvämpää	3,9	23,5 %

Taulukko 11. Hyödyt

Tuloksista ilmenee, että vastaajat kokevat tietojohdamisen käytäntöjen lisäävän tuloksellisuutta, säästävän päätöksentekoon kuluvaan aikaan sekä tekevän päätöksenteosta läpinäkyvämpää. Vastaajat ovat osittain samaa mieltä siitä, että tietojohdamisella on suuri vaikutus organisaation sisäisten prosessien tehokkuuteen.

7.3 Avointen kysymysten tulokset

Tuloksista ilmenee, että vastaajat kokevat tietojohdamisen käytäntöjen lisäävän tuloksellisuutta, säästävän päätöksentekoon kuluvaan aikaan sekä tekevän päätöksenteosta läpinäkyvämpää. Vastaajat ovat osittain samaa mieltä siitä, että tietojohdamisella on suuri vaikutus organisaation sisäisten prosessien tehokkuuteen.

Kyselyn ensimmäisen avoimen kysymyksen vastausten (Liite 5) abstrahointi tuotti yhden pääluokan (Taulukko 12). Pääluokaksi muodostui tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen.

Alaluokka	Pääluokka
Tietojohdamisen käsitteet	Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen
Tiedon hyödyntäminen	
Laadukas tieto tietojohdamisen tueksi	
Tiedon tuottaminen palvelujen kehittämisen tueksi	
Tiedon vaikuttavuus	
Tiedon reaaliaikainen hyödyntäminen	
Strategian ja tavoitteiden käsittely sekä vaikutus toimintaan	

Taulukko 12. Tietojohdamisen nykytila yksikössä

Vastaajat kokevat tietojohdamisen käsitteet vaikeasti ymmärrettäviksi, koska arjen työssä niitä ei olla käsitelty tarkemmin. Tietojohdamisen nykytilaa ei osattu kuvata yksikössä, koska käsitteet eivät olleet tuttuja. Tiedon hyödyntäminen koettiin vastausten perusteella vähäiseksi. Tietoa on saatavilla runsaasti ja osa tiedosta tuodaan organisaatiolle käsitellyssä muodossa. Epäselvää on, miten tieto päätyy jatkokäsittelyyn ja näkyväksi työntekijöille.

Yksikössä koetaan, että käytettävissä olevaa tietoa hyödynnetään ja sen olevan yksikön työtä tukevaa. Toiminta yksikössä on vastausten perusteella perustunut alusta asti tietojohdamiseen. Epätietoisuutta oli käytettävissä olevan tiedon laadusta ja sen hyödyntämisestä tietojohdamisen tueksi.

Vastauksissa nousi selkeästi esille yksikön kehittämismyönteisyys. Tietoa kerätään ja tuotetaan sekä pyritään hyödyntämään palvelujen parantamisessa. Yksikön työntekijät ovat kiinnostuneita asiakastyön tilastoista ja erilaisten mittareiden kehittämisestä. Yksikön

työntekijät tuovat kerättyä tietoa yhteisen työn ja päätöksenteon tueksi. Tiedon vaikuttavuus laajemmin organisaatiossa on epäselvää. Työntekijät toivoisivat tietoa siitä, miten ja mitä tietoa viedään eteenpäin ylemmäs organisaatiossa.

Suurin osa yksikössä kerätystä tiedosta on saatavilla reaaliajassa. Eri tilanteisiin pystytään reagoimaan joustavasti ja nopeasti. Koetaan, että yksikön sisäinen työ käsitellään tilastojen ja laadullisen tiedon perusteella. Resurssit suunnitellaan tietoon pohjautuen.

Yksikössä käydään säännöllisesti yhdessä läpi kaupunkistrategiaa sekä tavoitteita. Yksikön tavoitteet on laadittu kaupunkistrategian tavoitteisiin perustuen. Pyritään yhteiseen ymmärrykseen siitä, miten ja miksi työtä tehdään. Kokouksia hyödynnetään tulosten läpikäymiseen ja käsittelyyn. Käsittelyssä olisi tärkeää tarkentaa mihin tieto liittyy. Toimintaa voisi tarkastella ja muokata vielä paremmin tilastotietoihin perustuen. Toiveena oli, että tietojohdamista nostettaisiin vielä selkeämmin esille.

Kyselyn toisen avoimen kysymyksen vastausten (Liite 6) pääluokiksi muodostuivat (Taulukko 13) tietojohdamisen prosessi sekä johtaminen ja päätöksenteko.

Alaluokka	Päälukokka
Raportointiprosessin kehittäminen ja toimivien raportointityökalujen laatiminen	
Tiedon kerääminen, tarpeellisuus sekä hyödyntäminen	
Tiedon tallentaminen, jakaminen ja hallinta	Tietojohdamisen prosessi
Yksikön tietojohdamisen selkeyttäminen	Johtaminen ja päätöksenteko
Johtaminen ja yhteiset toimintatavat	
Tiedon vaikutus päätöksentekoon	

Taulukko 13. Kehittämisehdotukset tietojohdamisen parantamiseksi

Vastausten mukaan yksikössä haasteena on se, että yhtenäistä luotettavaa raportointialustaa asiakastyölle ei ole. Tämän vuoksi tiedon analysoiminen ei ole sujuvaa, jotta tuloksia voitaisiin raportoida laadukkaasti sisäisesti ja ulkoisesti. Mittareiden tarkempi määrittely ja käyttötarkoitus sekä tiedon vaikutus tietojohdamiseen koko organisaation tasolla on epäselvää. Yksikössä toivottiin panostamista niin prosesseihin kuin työvälineisiin. Vastauksissa tuli esille se, että tietoa on tallennettu useaan eri paikkaan. Tiedon jatkuvat muutokset ja päivittäminen vaatisivat sen, että kaikki hyödyntävät samoja työvälineitä. Vastauksissa ehdotettiin sitä, että yksikössä jaettaisiin vinkkejä hyvien työvälineiden käytöstä. Tämän lisäksi kaivattiin selkeyttä tiedon tallentamiseen ja sen hallintaan.

Vastauksissa pohdittiin kerätyn tiedon tarpeellisuutta. Yksikössä kerätään runsaasti tietoa ja käytetään erilaisia mittareita, mutta tiedon kerääminen pitäisi olla tehokkaampaa ja sitä

pitäisi hyödyntää paremmin. Toiveena oli, että mitattavaa tietoa käydään konkreettisella tasolla läpi.

Vastausten perusteella toivottiin, että tietojohdaminen käsitteenä käytäisiin tarkemmin läpi, jotta ymmärrys aiheesta lisääntyisi. Tietojohdamisesta löytyy paljon tietoa organisaation intrasivuilta. Tietojohdamisen kokonaisuus tulisi käydä yksikön näkökulmasta läpi ja sen tarkoitusta selventää oman työn kannalta. Vastaajat kokevat, että kaupungin eri yksiköissä ymmärretään tietojohdaminen eri tavalla. Tiedon vertailukelpoisuuden parantamiseksi toimintatavat tulisi olla yhteneväiset, niin kaupunkitasolla kuin valtakunnallisesti. Vastaajat toivoivat tietojohdamiseen panostamista, mutta ehdotuksia tähän ei osattu kertoa. Toivottiin myös tarkennusta siihen, mitä organisaation johto yksiköltä odottaa. Päätöksenteko tulisi olla näkyvää ja perusteltua. Päätöksenteon pitäisi perustua luotettavaan ja ajankohtaiseen tietoon. Päätöksentekoon toivottiin läpinäkyvyyttä.

7.4 Yhteenveto

Organisaation strategiat ja muut toimintaa ohjaavat suunnitelmat ovat yksikössä hyvin tiedossa. Niiden ymmärretään ohjaavan työtä ja päätöksentekoa operatiivisella sekä strategisella tasolla. Tunnistetut tietojohdamiseen liittyvät haasteet organisaatiossa pyritään ratkaisemaan toimintasuunnitelman mukaisesti seuraavan kahden vuoden aikana. Tutkittavassa yksikössä ollaan kehittämismyönteisiä, koska ymmärretään tietojohdamisen vaikutus ja hyödyt prosessien tehokkuuteen.

Tiedon hankinta on merkittävä osa yksikön työtä. Yksikössä on käytössä useita eri raportointimenetelmiä. Työntekijöiden motivaatio tiedon keräämiseen ja tuottamiseen on hyvällä tasolla. Tiedon keräämisen käytännöt koetaan toimiviksi, mutta tiedon keräämisen prosesseja tulisi tehostaa ja automatisoida. Raportointityökalujen ollessa kunnossa tiedon analysointi paranisi ja varmistettaisiin luotettavan tiedon saaminen käyttöön. Käytettävien mittareiden määrittely ja käyttötarkoitus tulisi selkeyttää yksikössä.

Työntekijät haluaisivat, että toiminta perustuisi vielä vahvemmin tilastotietoon. Tietojohdamisen käsitteitä ja tarvittavaa mitattavaa tietoa pitäisi käydä konkreettisella tasolla läpi. Jatkossa olisi tärkeää, että työntekijöillä on ymmärrys siitä, mitä ja miten tietoa kerätään sekä mikä sen käyttötarkoitus on. Tämä edellyttää sitä, että työntekijöillä on tiedossa organisaation johdon odotukset yksikköä kohtaan. Tämä vahvistaa tietojohdamisen ymmärrystä tietojohdamisen vaikutuksista omaan työhön ja tuotettavaan palveluun. Tietojohdaminen pitäisi olla vahvemmin esillä operatiivisella tasolla käytännön työssä. Tällä varmistettaisiin, että työntekijöillä on mahdollisuus saada parempi kokonaiskuva ja osaaminen tietojohdamisesta.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Tuloksia tarkastellessa saatiin tietää työntekijöiden osaamistaso tietojohdantamiseen liittyen. Työntekijät vastasivat kyselyyn omiin työtehtäviin peilaten. Osa arviointimallin väittämistä ei liity suoraan operatiivisella tasolla tehtävään työhön. Tämä näkyi osassa vastauksissa suurena En osaa sanoa-prosenttiosuutena. En osaa sanoa-vastausvaihtoehto ei kerro tutkimuksen tekijöille, onko kyse kyselyn vastausvaihtoehtojen muotoilusta, vastaajien suhtautumisesta kyselyyn vai perehtyneisyyden puutteesta aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 190; Ojasalo ym. 2015, 121.)

Organisaation tietojohdantamisen tavoitteita ohjaa kaupunkistrategia, kaupungin datastrategia sekä tietojohdantamisen suunnitelma (Helsingin kaupunki 2021; Helsingin kaupunki 2023a, 8; Helsingin kaupunki 2023b, 4.). Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että yksikön työntekijöillä on hyvä tietotaso organisaation tietojohdantamisen strategiasta sekä sen tavoitteista. Holttisen (2020, 25) sekä Jylhän ja Viitalan (2019, 69–71, 75) mukaan strategiatyön kannalta tärkeää on se, että tavoitteet määritellään selkeäksi, helposti mitattaviksi ja tavoitteet pitää olla kaikilla tiedossa. Yksikössä tavoitteet käydään säännöllisesti läpi ja pyritään yhteiseen ymmärrykseen siitä, miten tavoitteet saavutetaan. Tulosten läpikäymiseen ja käsittelyyn panostetaan. Johdon pitää varmistaa, että strategia käsitellään ja työntekijät ymmärtävät strategian sekä sisäistävät sen tavoitteet (Helden & Reichard 2018, 159; Jylhä & Viitala 2019, 69; Kamensky 2015, 27; Maury ym. 2021, 95, 141.). Työntekijät tunnistavat tietojohdantamisen olevan osa organisaation ja yksikön johtamistyötä. Työntekijät ymmärtävät vastausten perusteella käytettävissä olevan tiedon toimivan tukena päätöksenteossa strategisella ja operatiivisella tasolla. (Jylhä & Viitala 2019, 25; Kallinen 2018, 7.)

Organisaation tasolla on tunnistettu haasteita tiedon laadussa, saatavuudessa ja hyödyntämisessä. Arviointitoiminnan strategisen toimintasuunnitelman vuosille 2024–2027 mukaan tiedolla johtamista pitää kehittää, tiedon laatua parantaa ja tiedon kokoamista helpottaa. Tiedon analysointiin ja raportointiin valitaan laadukkaat mittarit, jotta tietoa voidaan hyödyntää päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. (Helsingin kaupunki 2024b, 4, 7, 24.) Tietojohdantamisen kehittämiseen liittyvät asiat ovat osalle työntekijöille epäselvät, mutta yksikössä ollaan selkeästi kehittämismyönteisiä.

Tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä tietoa kerätään erilaisin keinoin useasta eri tietolähteestä. Tulosten pohjalta tiedon keräämisen prosesseja ei koeta kovin tehokkaiksi, selkeiksi eikä automatisoiduiksi. Tiedon keräämisen käytännöt koetaan kuitenkin yksikössä toimiviksi. Työntekijät ovat motivoituneita tiedon keräämiseen ja tuottamiseen.

Yksikössä kerättyä tietoa tuodaan yhteiseen keskusteluun ja luodaan sen pohjalta uutta tietoa. Tieto syntyy arjen työssä yhteisissä keskusteluissa ja vuorovaikutuksessa. (Al Ahbabi ym. 2019, 354–355; Jylhä & Viitala 2019, 138; Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001, 178–179; Listenmaa 2023, 26; Sydänmaalakka 2000, 181; Syväjärvi & Vakkala 2020, 123.).

Tuloksista käy ilmi, että työntekijät ovat tyytyväisiä tietojärjestelmien tuottamaan oikea-aikaiseen tietoon ja siihen, että tieto on ajantasaista. Yksikössä kerätty tieto on saatavilla reaaliajassa, mikä tukee tilanteisiin reagoimista joustavasti.

Työntekijät kokevat saavansa tietoa heitä koskevista tavoitteista, mittareista ja mittaustuloksista. Yksikössä kerätty tieto pyritään hyödyntämään resurssien suunnittelussa, päätöksenteossa ja palvelujen parantamisessa. Työntekijät halusivat, että toimintaa tarkasteltaisiin ja muokattaisiin vielä tehokkaammin tilastotietoihin perustuen. Työntekijät toivovat, että tietojohdaminen nostetaan kokonaisuutena vielä selkeämmin esille. Toisaalta osa kokee, että yksikön toiminta on perustunut alusta asti tietojohdamiseen. Tietojohdamisen käsitteet koettiin vaikeasti ymmärrettäviksi ja tämä vaikeutti tietojohdamisen nykytilan kuvaamista.

Kokemus tiedon hyödyntämisestä koettiin osittain vastausten perusteella vähäiseksi ja osittain hyvin toimivaksi. Tietoa on saatavilla runsaasti, mutta on epäselvää, miten yksikön tuottamaa tietoa hyödynnetään organisaation hyväksi. Tiedon vaikuttavuus laajemmin organisaatiossa on epäselvää ja työntekijät toivoisivat tietoa siitä, miten ja mitä tietoa viedään eteenpäin ylemmäs organisaatiossa. (Jylhä & Viitala 2018, 137–138.)

Leinosen ym. (2021, 373) mukaan tietojärjestelmien tuottaman tiedon tarkoitus on tukea tietojohdamista sosiaali- ja terveystaloudissa. Yksikön työntekijät ovat kiinnostuneita asiakastyön tilastoinnista ja erilaisten mittareiden kehittämisestä. Vastauksissa pohdittiin kerätyn tiedon tarpeellisuutta. Yksikössä kerätään runsaasti tietoa ja käytetään erilaisia mittareita. Tiedon keräämistä pitäisi tehostaa ja hyödyntää paremmin. Toiveena oli, että mitattavaa tietoa käydään konkreettisella tasolla läpi. Yksikössä haasteena on myös se, että tietoa tallennetaan useaan eri paikkaan eikä yhtenäistä luotettavaa raportointialustaa ole. Tämän takia tiedon analysoiminen ei ole sujuvaa. Mittarit pitäisi määritellä tarkemmin ja käyttötarkoitus tulisi selkeyttää. Tulosten raportointi laadukkaasti yksikön sisällä tai laajemmin organisaatiossa ei ole toimivaa.

Työntekijät toivovat panostamista niin prosesseihin kuin työvälineisiin. Tiedon jatkuvat muutokset ja päivittäminen vaatisivat samojen työvälineiden käyttämistä. Yksikössä voitaisiin jakaa vinkkejä hyvien työvälineiden käytöstä. Tämän lisäksi kaivattiin selkeyttä tiedon tallentamiseen ja sen hallintaan.

Tietojohtamisen kokonaisuus tulisi käydä yksikön näkökulmasta läpi ja sen tarkoitusta selvittää oman työn kannalta. Tietojohtaminen käsitteenä tulisi tarkentaa ymmärryksen lisäämiseksi. Kaupungin eri yksiköissä ymmärretään tietojohtaminen eri tavalla ja tiedon vertailukelpoisuuden parantamiseksi toimintatavat tulisi olla yhteneväiset, niin kaupunkitasolla kuin valtakunnallisesti. Sitran (2023, 4) julkaisussa kuvataan sosiaali- ja terveystalouden saatavan tiedon jakamisen tärkeyttä valtakunnallisesti tuottavuuden ja palveluiden kehittämisen kannalta.

Erilaiset esteet tiedon jakamiselle pitäisi poistaa. Tiedon jakamiselle tulisi mahdollistaa sopivat vuorovaikutustilanteet. (Al Ahbabi ym. 2019, 356; Okepe 2022, 510; Sydänmaalakka 2000, 173.)

Sitoutuneisuus tietojohtamiseen työntekijöiden ja johdon osalta on hyvää ja koetaan, että johto tukee yksiköitä tietojohtamisessa. Työntekijät osallistetaan tietojohtamisen kehittämiseen ja asenne tähän on myönteinen.

Työntekijät ovat sitä mieltä, että tietojohtamisen käytännöt lisäävän tuloksellisuutta, säästävän päätöksentekoon kuluvaan aikaan sekä tekevän päätöksenteosta läpinäkyvämpää. Tämän takia yksikössä toivottiin tarkennusta siihen, mitä organisaation johto odottaa yksiköltä. Päätöksenteon tulisi olla näkyvää ja perustua luotettavaan sekä ajankohtaiseen tietoon. Työntekijät ymmärtävät tietojohtamisen vaikutuksen organisaation sisäisten prosessien tehokkuuteen. Tietojohtamisella voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Al Ahbabi ym. (2019, 356) kirjoittama artikkeli korostaa tietojohtamisen kaikkien vaiheiden tärkeyttä organisaation menestyksen saavuttamiseksi.

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöprosessin aikana toimittiin hyvän tieteellisen käytännön ja menettelytapojen mukaisesti. Hyvä tieteellinen käytäntö on opinnäytetyön tekemisen perusta. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen peruseräpäätökset ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto. Hyvät tieteelliset menettelytavat ovat osa hyvää tieteellistä käytäntöä ja niiden avulla varmistetaan tieteellisen toiminnan jatkuvuus koko prosessin aikana. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11, 13.)

Suunnitteluvaiheessa on, selvitettävä tarvitaanko tutkimusta varten lupa (Vastuullinen tiede 2019.). Tutkimuslupa tarvitaan siltä organisaatiolta, mistä tutkimukseen osallistuvat henkilöt rekrytoidaan (Arene 2019, 21; Vastuullinen tiede 2019.). Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen, ennen tutkimuksen aloittamista Helsingin kaupungilta haettiin tutkimuslupaa. Kun tutkimuslupa saatiin, jatkettiin tutkimussuunnitelman mukaan työskentelyä ja kyselylomake lähetettiin osallistujille. Tutkimuksen yhteyshenkilö lähetti osallistujille sähköpostitse

saatekirjeen, tietosuojailmoituksen sekä kyselylomakkeen. Osallistujille tiedotettiin tutkimuksen tarkoitus sekä tavoite. Saatekirjeessä korostettiin, että vastaaminen on täysin anonymia sekä vapaaehtoista eikä sitouta vastaajaa mihinkään. Saatekirjeessä kerrottiin lisäksi, että kyselyn vastauksia ei luovuteta ulkopuolisille. Helsingin kaupungin tapoihin kuuluu, että tutkijat itse eivät lähetä kyselyä, vaan kysely lähetettiin yhteyshenkilön kautta. Tällä tavalla kyselyn vapaaehtoisuus ja vastaajien anonymiteetti pyritään varmistamaan.

Tietosuojalain (1050/2018, 31 §) mukaan tutkimuksella pitää olla vastuuhenkilö ja tutkimuksen tulee perustua tutkimussuunnitelmaan. Lain tarkoitus on suojata tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietoja eikä niitä saa luovuttaa ulkopuolisille. Heikkilän (2014, 29) mukaan tietosuojasta on huolehdittava myös raportointivaiheessa eikä tietoja saa luovuttaa sellaisessa muodossa, että vastaaja pystytään tunnistamaan.

Tutkijan on kunnioitettava ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta (Kuula 2011, 44; Tietoarkisto d; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.). Tutkijan on myös huolehdittava siitä, että tutkimuksesta ei aiheudu henkilölle haittaa (Heikkilä 2014, 29; Tietoarkisto d; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.). Henkilö voi osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti, kieltäytyä osallistumasta, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa suostumuksensa milloin tahansa. Henkilöllä on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, käsittelystä ja toteutuksesta sekä henkilötietojen käsittelystä. (Tietoarkisto d; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8.)

Vastaajat antoivat suostumuksensa osallistumalla kyselyyn. Henkilötietoja ei kerätty tutkimuksen aikana. Kerätty aineisto säilytettiin tietoturvalisillä palvelimilla ja aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Kyselyn avointen kysymysten kohdalla pyydettiin huomiomaan, ettei tunnistetietoja kirjattaisi vastauksiin. Aineiston käsittelyvaiheessa vastauksista poistettiin tiedot, mistä yksikkö tai henkilö voitaisiin tunnistaa.

Koko opinnäytetyöprosessin aikana huomiottiin luotettavuus. Suunnittelu, toteutus ja raportointi tehtiin avoimesti. Arvostuksen osoittaminen esimerkiksi kollegoita ja ympäristöä kohtaan sekä vastuunkanto tieteellisen toiminnan toteutumisesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11, 13.) Hyvä tutkimus tehdään rehellisesti ja puolueettomasti (Heikkilä 2014, 27.).

Validiteettia ja reliabiliteettia arvioidaan koko opinnäytetyöprosessin aikana olemassa olevan aineiston perusteella. Validiteetti tarkoittaa valitun menetelmän kykyä mitata tutkittavaa asiaa. Käsitteet, perusjoukko ja muuttujat pitää määrittellä tarkkaan. Aineiston keräämistä ja mittari pitää suunnitella hyvin ja varmistaa, että mittarin kysymyksillä saadaan vastaukset tutkimuskysymykseen. (Vilka 2021.)

Validissa tutkimuksessa on riittävän suuri otos, korkea vastausprosentti ja tutkimuskysymysten oikea määrittely kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Tärkeää on määrittellä täsmälliset tavoitteet tutkimukselle. Kyselylomakkeen kysymykset mittaavat oikeita asioita ja vastaavat tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetti kuvaa tulosten tarkkuutta ja on tärkeää osata tulkita tulokset oikein. (Heikkiä 2014, 27–28, 178; Hirsjärvi 2009, 226–227.)

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta. Oikeiden mittareiden valinta ja niiden soveltuvuus mitattavan asian mittaamiseen parantavat luotettavuutta (Valli 2015; Vilkkä 2021). Luotettavuutta voi heikentää vastaajan ymmärrys tutkittavasta asiasta tai kysymyksen asetelusta. Tutkijan tulee ottaa kantaa mahdollisiin virheisiin. (Vilkkä 2021.)

Kyselyn pohjana käytettiin Tietojohdamisen arviointimallia, jossa on valmiiksi määritellyt arvioitavat tekijät ja väittämät. Kysymyksen asetteluun ei voinut vaikuttaa, koska määritellyjä väittämiä ei voi muokata. Aineiston analysoinnissa kävi ilmi, että osaan väittämistä vastattiin suurella prosentilla en osaa sanoa. Tämän lisäksi avointen kysymysten vastauksissa todettiin suoraan, että käsitteet eivät olleet tuttuja.

Tämän tutkimuksen otos oli pieni, johtuen yksikön työntekijämäärästä. Vastausprosentti oli korkea, noin 80 %. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tehtiin avoimesti. Viittaukset lähteisiin tehtiin LAB-opinnäytetyön ohjeen mukaan. Suunnitelma- ja raportointivaiheessa tutkimus palautettiin Turnit-palveluun plagioinnin tarkistamiseksi. Valmis opinnäytetyö julkaistiin Theseuksessa ja kehittämis ehdotukset esitetään tutkimuksessa mukana olleelle yksikölle.

8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Organisaatio panostaa tietojohdamisen kehittämiseen seuraavat vuodet. Yksikön työntekijöiden osaamistaso on hyvä, mutta on selvää, että tietojohdamiseen tulisi perehtyä entistä enemmän ja käsitteitä selkeyttää. Yksikölle on tärkeää, että tavoitteet ovat selkeät ja tietoa hyödynnetään arjen työssä sekä päätöksenteossa. Työntekijöillä on tiedossa selkeät tarpeet ja toiveet, jotta tietojohdamisen kokonaisuus yksikössä voisi kehittyä. Tietojohdamisen arviointimallia voisi hyödyntää myöhemmin uudestaan, jotta nähtäisiin, onko tietojohdaminen kehittynyt ja työntekijöiden osaaminen tietojohdamisesta lisääntynyt.

Tietojohdamisen arviointimallia voisi käyttää laajemminkin arviointitoiminnan tietojohdamisen tilan itse- ja vertaisarviointiin, tietojohdamisen säännölliseen tutkiskeluun sekä toimenpiteiden ja tavoitteiden määrittelyyn (Jääskeläinen 2019, 2; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.). Tuloksia tietojohdamisen tasosta eri yksiköiden välillä voisi vertailla ja johto saisi arvokasta tietoa kehittämiskohteista. Tietojohdamisen arviointimalli on laaja ja jatkossa sitä voisi

käyttää soveltuvien osien tutkimista tietyjen osa-alueiden toimivuutta. Tulevaisuudessa tekoälyä voisi hyödyntää tietojohdamisen prosessin sujuvoittamiseksi.

Lähteet

Al Ahabbi, S., A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., Gaur, S. S. 2019. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. Vol. 23 No. 2, 2019, pp. 351–373. Journal of knowledge management. Viitattu 29.3.2025. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/jkm-08-2017-0348/full/pdf?title=employee-perception-of-impact-of-knowledge-management-processes-on-public-sector-performance>

Al Ghazali BM., Asad MM., Ismail H., Rehman, Fu., Shahbaz MS. & Zeb A. 2021. Knowledge management process, knowledge-based innovation: Does academic researcher's productivity mediate during the pandemic of covid19? Universiti Pertahanan Nasional Malaysia. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261573>

Arene ry Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 26.10.2024. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Askola, T., Klemola, K. & Uusi-Illikainen, J. 2014. Sosiaali- ja terveystietojärjestelmien tietojohdamisen käsikirja. Sitra. Viitattu 21.5.2024. Saatavissa https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Sosiaali_ ja_ terveystietojärjestelmien_tietojohdamisen_kasikirja-2.pdf

Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z. & Verona, R. 2020. Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. Journal of knowledge management vol. 24 No. 7, 1719–1754. Viitattu 1.11.2024. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JKM-12-2019-0703/full/pdf>

Halonen, T. 2021. Tiedolla johtamisen hyödyt ja haasteet terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 3.5.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021081142782>

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helsingin kaupunki. Digitaaliset palvelut. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa <https://www.hel.fi/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/digitaaliset-palvelut#maisaa-asiakasportaaali>

Helsingin kaupunki. 2021. Kasvun paikka. Helsingin kaupunkistrategia 2021–2025. Viitattu 27.5.2024 Saatavissa <https://stplattaprod.blob.core.windows.net/strategiatalousprod/Helsingin%20kaupunkistrategia%20Kasvun%20paikka.pdf>

Helsingin kaupunki. 2023. Seniori-efon toimintaraportti 1.1.-31.12.2023. Helsingin kaupungin Intra. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/:b:/r/sites/Sotepe-Arviointitoiminta/SiteAssets/SitePages/Seniori-info/Seniori-efon-vuosiraportti-2023.pdf?csf=1&web=1&e=wckSdg>

Helsingin kaupunki. 2023a. Hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta helsinkiläisille. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan palvelustrategia 2023–2025. Viitattu 27.5.2024. Saatavissa https://www.hel.fi/static/sotepe/palvelustrategia/sotepe_palvelustrategia_2023_2025_FI_saavutettava.pdf

Helsingin kaupunki. 2023b. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan digisuunnitelma 2023–2025. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa <https://www.hel.fi/static/sotepe/digisuunnitelma/sosiaali--terveys--ja-pelastustoimialan-digisuunnitelma.pdf>

Helsingin kaupunki. 2024. Tietojohtaminen Sotepessa. Helsingin kaupungin intra. Viitattu 24.10.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/Sotepe-ICT-palvelut/SitePages/Tietojohtaminen-ja-tilastopalvelut.aspx?web=1>

Helsingin kaupunki. 2024a. Tietojohtaminen kaupungilla. Helsingin kaupungin intra. Viitattu 24.10.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/Intra-Kehittamisen-palvelut/SitePages/Tietojohtamisen-kehittaminen.aspx>

Helsingin kaupunki. 2024b. Helsingin sairaalan ja arviointitoiminnan strateginen toimintasuunnitelma. Helsingin kaupungin Intra. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/:b:/r/sites/Sotepe-Helsingin-sairaala/Jaettu%20asiakirjat/Helsingin%20sairaalan%20etusivu/Helsingin%20sairaalan%20ja%20arviointitoiminnan%20strateginen%20toimintasuunnitelma%202024-2027.pdf?csf=1&web=1&e=KufMfh>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Holtttinen O., 2020. Suorituskyvyn johtaminen mittariston avulla terveydenhuollon organisaatiossa. Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 24.9.2024. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161229/Diplomityo%cc%88_Holtttinen_Otso.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hämäläinen V., Maula H. & Suominen K., 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing. E-kirja. Ellibs Library.
- Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Leskelä, R-L., Haavisto, I., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohdamisen arviointimalli. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa https://stm.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohdamisen_arviointimalli.pdf/44b98be5-6363-3863-662a-86506a276dc0/Tietojohdamisen_arviointimalli.pdf.pdf
- Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Leskelä, R-L., Haavisto, I., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019a. Tietojohdamisen arviointimallin käyttöohje. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa https://stm.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohdamisen_arviointimallin_kayttoohje.pdf
- Kallinen, H. 2018. Tiedon merkitys ja hyödyntäminen terveydenhuollon strategisessa johtamisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 13.5.2024. Saatavissa <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201812043214.pdf>
- Kamensky M., 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita Oyj.
- Korkiakoski K., 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Ellibs Library.

Laihonen, H. & Saranto, K. 2021. Tiedä ensin, johda sitten. Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2021:33. Helsinki. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163618/STM_2021_33_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä 552/2019.

Larsio, A. 2023. Datasta voimaa sote-järjestelmään. Sote-dataa hyödyntämällä parempaa hoitoa ja kustannussäästöjä. Sitra. Viitattu 1.11.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2023/05/datasta-voimaa-sote-jarjestelmaan.pdf>

Leinonen, J. Salovaara, S. & Silén, M. 2021. Tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämisen esteet. Finnish Journal of e-Health and eWelfare, 13(4), 372–387. Viitattu 24.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.23996/fjhw.109930>

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Maisa. Usein kysytyt kysymykset. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa <https://ukk.maisa.fi/#mika-maisa-on>

Maury, M., Peltola, E. & Valkamo, J. 2021. Vaikuttava kuntastrategia. Helsinki: Kisspublishing.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Niemi, E. 2024. Kokonaisarkkitehtuuri: oppaasi organisaation muutosmatkalla. Helsinki: Alma Talent.

Nieminen, V., Salenius, M. & Suomen Kuntaliitto. 2020. Hyvinvoinnin tietojohdaminen kunnissa. Tekoälyn mahdollisuudet ja haasteet. Kuntaliiton julkaisusarja: Uutta kunnista 2/2020. Viitattu 30.11.2024 Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2049-hyvinvoinnin-tietojohdaminen>

Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Ellibs Library.

Okeke, J-P., Makama, C. & Pepple, D. 2022. Knowledge management practices: A public sector perspective. Science Direct. Journal of Business Research 153 (2022) 509–516. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632200724X?via%3Dihub>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Ellibs Library.

Ritakallio, T. & Vuori, T. O. 2018. Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Serrat, O. 2017. Knowledge Solutions – Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Springer Science+Business Media Singapore Pte Ltd. Viitattu 11.11.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>

Sitra. 2023. Datasta voimaa sote-järjestelmään. Viitattu 29.3.2025. Saatavissa <https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2023/05/datasta-voimaa-sote-jarjestelmaan.pdf>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2019. Uusi tietojohdamisen arviointimalli julkiselle sektorille – työkalu kehitystarpeiden tunnistamiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa <https://stm.fi/-/10616/uusi-tietojohdamisen-arviointimalli-julkiselle-sektorille-tyokalu-kehitystarpeiden-tunnistamiseen>

Sote-uudistus. Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. Valtioneuvosto. Viitattu 23.11.2024. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon Tutkimus 39 (2), 122–139, 2020. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98085/56033>

Tietoarkisto a. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 26.10.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Tietoarkisto b. Laadullinen sisällönanalyysi. Viitattu 20.11.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Tietoarkisto c. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 18.1.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/#avoimet>

Tietoarkisto d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Viitattu 26.10.2024. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimuseiikka/tutkimuseiikka-ihmistieteissa/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuseiikka-ihmistieteissa/)

Tietoarkisto e. Otos ja otantamenetelmät. Viitattu 23.2.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>

Tietosuojalaki 1050/2018.

Tilastokeskus. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Viitattu 26.11.2024 Saatavissa https://stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Ellibs Library.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki. Viitattu 26.10.2024. Saatavissa https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023 1.painos. Helsinki. Viitattu 26.10.2024. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs Library.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. 5. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs Library

Valtiovarainministeriö. 2022. Julkinen johtaminen. Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Hallintopolitiikka. Tampereen yliopisto. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:10. Helsinki. Viitattu 29.3.2025. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163853/VM_2022_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

van Helden, J. & Reichard, C. 2018. Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management*. Vol. 14 No. 1, 2019, p.158–176. Emerald Publishing Limited. Viitattu 29.3.2025. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/bjm-01-2018-0021/full/pdf?title=management-control-and-public-sector-performance-management>

Vastuullinen tiede. 2019. Selvitä, tarvitsetko tutkimuksellesi luvan. Viitattu 26.10.2024. Saatavissa <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/selvita-tarvitsetko-tutkimuksellesi-luvan>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin Yliopisto. Viitattu 25.10.2024. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs Library.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Liite 1. Tietosuojailmoitus

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA
TIETOSUOJAILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)
artikkelit 13 ja 14**

Laatimispäivämäärä: 7.1.2025

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Henkilötietoja ei kerätä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Seniori-infon tietojohdamista.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

Tutkimukseen vastataan anonymisti. Tutkimukseen osallistuvilta kerätään seuraavat taustatiedot: työsuhteen kesto sekä koulutusaste

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Tietoja käsitellään vastaajan suostumuksella.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Henkilötietoja ei kerätä. Mikäli kyselylomakkeeseen kirjataan tunnistetietoja, niin vastaukset anonymisoidaan.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä tai luovuteta opinnäytetyön laatijoiden lisäksi muille tahoille.

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

Henkilötietoja ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojausten periaatteet

Kerätty aineisto säilytetään ja käsitellään LAB-ammattikorkeakoulun tietoturvalisilla palvelimilla. Aineisto säilytetään tutkimustulosten analysointiin saakka, jonka jälkeen tiedot hävitetään palvelimelta. Vain opinnäytetyön tekijöillä on pääsy tietoihin.

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

Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen saakka, jonka jälkeen kaikki tiedot hävitetään.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

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

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

Tietojohdaminen Seniori-infossa- kyselytutkimus.

Kysely toteutetaan osana LAB-ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan digiasiantuntija-koulutusohjelman (YAMK) opinnäytetyötä.

Tutkimus on kertatutkimus ja se kestää 01/2025–06/2025.

Rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön tiedot

Noora Kuismen [noora.kuismen@yamk.fi](#)
Nicole Renwall-Iivonen [nicole.renwall-iivonen@yamk.fi](#)

Tutkimuksen suorittajat

Noora Kuismen ja Nicole Renwall-Iivonen

Liite 2. Saatekirje

Hei,

opiskelemme LAB ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntija YAMK-tutkintoa.

Opinnäytetyön aiheena on Tietojohdaminen Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalvelussa. Kyselyn avulla kartoitamme tietojohdamisen toimivuutta kohdeyksikössä. Tavoitteena on kehittää tietojohdamista yksikössä.

Toivomme, että vastaat kyselyyn, johon menee aikaa noin 45 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonymia ja vapaaehtoista, eikä se sitoudu sinua mihinkään. Tämän kyselyn vastauksia ei luovuteta ulkopuolisille. Suostumuksen kyselyn vastaamiseen ja opinnäytetyön tutkimukseen annat kyselylomakkeessa. Pehdythän ennen vastaamista tietosuojailmoitukseen, joka on kirjeen liitteenä. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Thesus.fi-sivustolla ja tuloksia voidaan julkaista myöhemmin myös muissa julkaisuvälineissä.

Toivomme, että vastaat kaikkiin kysymyksiin, jotta saamme kattavasti tietoa tietojohdamisen toimivuudesta yksikössä. Kysely on auki 7.3.2025 asti. Kyselyyn pääset vastaamaan osoitteessa <https://forms.office.com/e/CZkhWcsxEf>. Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn liittyen, voit olla yhteydessä kyselyn vastuuhenkilöihin. Kiitos paljon etukäteen vastauksista ja ajankäytöstä!

Ystävällisin terveisin

Noora Kuismin ja Nicole Renwall-Iivonen

Liite 3. Kysely

Tietojohtaminen ikääntyneiden neuvontapalvelussa

Tämän kyselyn avulla selvitämme millainen tietojohtamisen taso neuvontapalvelussa on.

Kyselyn väittämät on laadittu Sosiaali- ja terveysministeriön Tietojohtamisen arviointimallin mukaan. Tietojohtamisen arviointimalli on erityisesti julkisen sektorin organisaatioille kehitetty työkalu. Arviointimalli koostuu kymmenestä päänäkökulmasta sekä niihin liittyvistä tekijöistä. Arviointimallin näkökulmat ovat visio ja strategia, hallintorakenne ja organisaatio, tietotarpeet, tiedon hankinta, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteet ja palvelut, tiedon jakaminen, tiedon käyttö, mittarit, sekä hyödyt. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Visio ja strategia kysymykset 4-8, *hallintorakenne ja organisointi* kysymykset 9-13, *tietotarpeet* kysymykset 14-16, *tiedon hankinta* kysymykset 17-18, *tiedon organisointi ja varastointi* kysymykset 19-22, *tietotuotteet ja palvelut* kysymykset 23-25, *tiedon jakaminen* kysymykset 26-28, *tiedon käyttö* kysymykset 29-32, *mittarit* kysymykset 33-36, *hyödyt* kysymys 37.

1=täysin eri mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

Osa 1

...

Suostumus ja taustatiedot

1. Suostumus osallistumisesta tutkimukseen *

Olen lukenut vastaajille tarkoitetun saatekirjeen, josta ilmenee tutkimuksen aihe ja tavoite. Ymmärrän, että kyselytutkimus on anonymi ja käsitellään ilman tunnistetta. Suostun siihen, että tutkimuksessa kerättyjä tietoja käytetään tieteelliseen tutkimustyöhön ja opinnäytetyön organisaation kehittämiseen. Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja minulla on oikeus milloin tahansa tutkimuksen aikana sekä syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen.

- Kyllä
- En osallistu

2. Kuinka kauan olet työskennellyt yksikössä? *

- alle vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-5 vuotta
- yli 5 vuotta

3. Koulutus *

- alempi ammattikorkeakoulututkinto
- ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Muu

4. Tietojohtamisen strategia ja tavoitteet *

	1	2	3	4	5
Organisaatiossamme on virallinen tietojohtamisen strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtamisen tavoitteet ovat tunnistettuna koko organisaatiomme laajuisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Tietojohtamisen yhteys koko organisaation strategiaan *

	1	2	3	4	5
Tietojohtaminen on liitetty osaksi organisaation strategiaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtaminen tukee organisaatiomme strategista, taktista ja operatiivista päätöksentekoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtaminen on osa organisaatiomme johtamisjärjestelmää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Tietojohtamisen laajuus ja merkitys *

	1	2	3	4	5
Tietojohtamisen käytännöt ovat levinneet laajasti organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-organisaatio työskentelee yhdessä muun organisaation kanssa määritelläkseen vaatimukset tietojohtamisen ratkaisulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtaminen on tunnistettu organisaation keskeiseksi kyvykkyydeksi/osaamisalueeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Systemaattinen lähestymistapa tietojohtamisen kehittämiseen *

	1	2	3	4	5
Organisaatiossamme on suunnitelma tietojohtamisen kyvykkyyksien kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtaminen ei ole organisaatiossamme peikästään tietojärjestelmäprojekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on nimetyt tietojohtamisen vastuhenkilöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtamisen järjestelmiä kehitetään jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtamisen kehittämiseen on olemassa jatkuva prosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Tyytyväisyys tietojohdamisen visioon ja strategiaan *

	1	2	3	4	5
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen siihen, miten tietojohdaminen näkyy organisaatiomme strategisessa johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ylimmän johdon tuki *

	1	2	3	4	5
Johto on sitoutunut tietojohdamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet kannustavat työntekijöitä tiedon tehokkaampaan hyödyntämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylin johto on selkeästi ilmaissut tukensa tietojohdamisen kehittämislle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Työntekijöiden sitoutuminen *

	1	2	3	4	5
Työntekijämme osallistuvat tietojohdamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohdamisen ratkaisujen kehittämiseen sitoutetaan ne henkilöt, jotka tulevat myös kyseisiä ratkaisuja käyttämään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme on myönteinen asenne tietojohdamista kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Henkilöstön osaaminen *

	1	2	3	4	5
Henkilöstö ymmärtää, mitä tietojohdaminen tarkoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö ymmärtää, mitä hyötyjä tietojohdamisella voidaan saavuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö osaa hyödyntää tietojohdamisen ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Resurssit *

	1	2	3	4	5
Meillä on riittävästi resursseja datan käsittelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on riittävästi resursseja datan hyödyntämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohdamisen toteuttamiseen tarjotaan riittävät resurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohdamisen toteuttamiseksi tarjotaan tarvittava koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Tyytyväisyys tietojohdamiseen liittyvään hallintorakenteeseen ja organisointiin *

	1	2	3	4	5
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen tietojohdamistamme tukevaan hallintorakenteeseen ja tietojohdamisen organisointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tietotarpeiden tunnistaminen *

	1	2	3	4	5
Tunnistamme säännöllisesti organisaatiomme strategian ja tavoitteiden edellyttämät tietotarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraamme säännöllisesti toimintaympäristön muutosten vaikutuksia tietotarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioimme sidosryhmiemme näkökulman tietotarpeiden tunnistamisessa (esim. asiakkaat, poliittiset päättäjät, ministeriöt ja veronmaksajat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestimme aktiivisesti tietotarpeistamme palveluiden tuottajille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Tietotarpeiden ymmärtäminen *

	1	2	3	4	5
Ymmärrämme ulkoisten sidosryhmiemme tietotarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrämme palveluiden ohjaamisen edellyttämät tietotarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrämme maakuntien vertaamisen edellyttämät tietotarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrämme kokonaisvaltaisesti organisaatiomme tietotarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Tyytyväisyys tietotarpeiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen *

	1	2	3	4	5
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen tapaamme tunnistaa oikeat tietotarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Tiedon kerääminen ja saatavuus *

	1	2	3	4	5
Datan keräämisen prosessit ovat tehokkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datan keräämisen prosessit ovat automatisoituja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon keräämistä koskevat prosessit on kuvattu selkeästi (sisältäen parhaat käytännöt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittava data on helposti saatavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Tyytyväisyys tiedon hankintaan *

	1	2	3	4	5
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän tiedon keräämisen käytäntöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kokonaisarkkitehtuuri *

	1	2	3	4	5
Organisaatiolamme on tietojohdantamista yhdistävä alusta tai järjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohdantamisen suunnitelma ohjaa kokonaisarkkitehtuuriamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on standardoitu kokonaisarkkitehtuuri tietojohdantamisen tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT arkkitehtuurimme on joustava muuttuviin tietotarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT arkkitehtuurissamme ei ole päällekkäisyyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Tiedon säilyttäminen tietojärjestelmissä *

	1	2	3	4	5
Organisaatiossamme on käytössä tietovarasto, joka sisältää dataa organisaation laajuisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme on yhteinen perusdata (Master data) tärkeimmille kokonaisuuksille, kuten asiakkaille ja palveluille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Tiedon integraatio *

	1	2	3	4	5
Datan integrointi eri tietolähteistä on suunnitelmallista ja hallittua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Data on yhdenmukaista eri järjestelmien kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Data mahdollistaa reaaliaikaisen raportoinnin ja analysoinnin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Tyytyväisyys tiedon organisointiin ja varastointiin *

	1	2	3	4	5
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän tiedon organisointiin ja varastointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Käytössä olevien tietotuotteiden muoto *

Organisaatiomme hyödyntää pääosin:

- paperiraportointia
- sähköisiä raportteja
- interaktiivisia raportteja
- analyttisiä raportteja
- tiedonlouhintaa
- johdon työpöytä (dashboards)

24. Tietojärjestelmien tuki raportointiin ja analyysiin *

	1	2	3	4	5
Tietojärjestelmämme mahdollistavat datan tarkastelun eri tarkkuustasoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössämme on tarpeisiin mukautuva johdon työpöytäratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon työpöytä mahdollistaa porautumisen dataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössämme on riittävät tietojohdamisen analytiikkapalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen tietojärjestelmäratkaisumme tukee riittävästi tietojohdamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme luodaan merkittävää lisäarvoa käytössämme olevan analytiikan avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Tyytyväisyys tietotuotteisiin ja palveluihin *

	1	2	3	4	5
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän tiedon raportointia tukeviin järjestelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Tiedon kommunikointi *

	1	2	3	4	5
Työntekijämme saavat tietoa heitä koskevista tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijämme saavat tietoa heitä koskevista mittareista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijämme saavat tietoa heitä koskevista mittaustuloksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelutarjoajat saavat tietoa heitä koskevista tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelutarjoajat saavat tietoa heitä koskevista mittareista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelutarjoajat saavat tietoa heitä koskevista mittaustuloksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on käytössä vakiintuneet käytännöt raportoitavan tiedon kommunikointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Tiedon jakamisen reaaliaikaisuus *

	1	2	3	4	5
Organisaatiomme tietojärjestelmä tuottaa oikea-aikaista tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtamisen järjestelmien tuottama tieto on ajantasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittaustietoa jaetaan reaaliajassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Tyytyväisyys tiedon jakamiseen *

	1	2	3	4	5
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän tiedon jakamisen käytäntöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Suorituskyvyn johtamisen prosessi *

	1	2	3	4	5
Olemme määrittäneet riittävän selkeät tavoitteet oman organisaatiomme toiminnan ohjaukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme määrittäneet riittävän selkeät tavoitteet palveluntarjoajien ohjaukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtamisen järjestelmät tukevat budjetin ja ennusteen tekemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössä olevan tiedon avulla pystytään tuomaan esiin toiminnan ongelmakohtia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössä olevan tiedon avulla pystytään arvioimaan toimintamme onnistumista standardeihin ja tavoitteisiin verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Tiedon käyttö päätöksenteossa *

	1	2	3	4	5
Mittaustietoa käytetään apuna organisaatiotamme koskevassa strategisessa päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittatieto parantaa päätöksentekoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö tekee päätöksiä tietojohtamiseen perustuvan ymmärryksen pohjalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Tiedon käyttö resurssien allokoinnissa *

	1	2	3	4	5
Mittareiden avulla seurataan resurssien käyttöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resurssien jakamista (esim. henkilöstön koulutus päätöksiä) perustellaan mittaustiedolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätökset resurssien jaosta (esim. budjetointi) tehdään mittaustietoon perustuen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Tyytyväisyys tiedon käyttöön *

	1	2	3	4	5
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen siihen, miten käytämme tietoa organisaatiossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Mittareiden ja strategian välinen yhteys *

	1	2	3	4	5
Mittareillamme on suora yhteys koko organisaation strategiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittarit on määritelty strategisten tavoitteiden pohjalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittavien asioiden välisiä yhteyksiä on analysoitu ja mallinnettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa ymmärretään yleisesti mitä asioita parantamalla voidaan vaikuttaa tärkeimpiin mittaustuloksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Mittareiden kattavuus *

	1	2	3	4	5
Mittaamisemme muodostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittarit ovat tasapainossa keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri sidosryhmien vaatimukset (esim. lainsäädäntö, veronmaksajat, standardit, kumppanit) on otettu huomioon mittareiden suunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä ei ole liikaa mittareita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Mittaustiedon laatu ja luotettavuus *

	1	2	3	4	5
Mittaustiedon laatu on korkealuokkaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittaustietoon luotetaan organisaatiossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittaustieto on helposti ymmärrettävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittaustieto ei ole ristiriitaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Tyytyväisyys mittareihin *

	1	2	3	4	5
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen organisaatiomme käyttämiin mittareihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Tietojohtamisen vaikutus tuloksellisuuteen *

	1	2	3	4	5
Tietojohtamisen käytännöt lisäävät organisaatiomme tuloksellisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtamisen käytännöt säästävät päätöksentekoon kuluvaa aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohtamisella on suuri vaikutus organisaation sisäisten prosessien tehokkuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojohdamisen käytännöt tekevät päätöksenteostamme läpinäkyvämpää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tietojohtamisen nykytila ja kehittämissuhteet työntekijöiden näkökulmasta

Ethän kirjaa tekstikenttiin tunnistetietoja.


38. Kuvaile tietojohtamisen nykytilaa yksikössä *

Kirjoita vastaus

39. Kehittämissuhteet ja ideat tietojohtamisen parantamiseksi *

Kirjoita vastaus

Liite 4. Tutkimuslupa

	Helsingin kaupunki Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut - palvelukokonaisuus Arviointitoiminta	Pöytäkirjanote	1 (3)
		12.2.2025	
<u>Arviointitoiminnan johtaja</u>			
Noora Kuismin			
4 § Tutkimuslupa tutkimukseen "Tietojohdaminen Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalveluissa"			
HEL 2025-001756 T 13 02 01			
Päätös			
Arviointitoiminnan johtaja myönsi tutkimusluvan Nicole Renwall-Iivosen ja Noora Kuisminin tutkimukselle "Tietojohdaminen Helsingin kaupungin ikääntyneiden neuvontapalveluissa" (yamk). Yhteyshenkilö on [REDACTED]. Tutkimuslupa on voimassa 31.12.2025 saakka.			
Tutkimuslupaan sovelletaan seuraavia ehtoja:			
Aineistoa käsittelevät ainoastaan tutkimuksen kannalta välttämättömät henkilöt tutkimustarkoituksessa. Jos henkilörekistereihin sisältyviä tai salassa pidettäviä tietoja käsittelevät muut kuin allekirjoittaneet, on heidän toimitettava salassapitositoumuksensa kaupungin kirjaamoon tämän päätöksen asiakirjoihin liitettäväksi (saatteena mainittava asian diaarinumero).			
Tutkimuksesta ja siihen liittyvien tehtävien suorittamisesta sekä osallistuvan henkilöstön ajankäytöstä on sovittu yhteyshenkilön ja/tai esihenkilön kanssa.			
Tutkimusprosessissa noudatetaan yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimusraportista ei saa olla tunnistettavissa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.			
Tutkimuksesta ei tule koitua kustannuksia sosiaali-, terveys- ja pelastustoimelle.			
Tutkija sitoutuu noudattamaan EU:n yleisen tietosuojasetuksen, tietosuojalain 1050/2018 sekä muun voimassa olevan lainsäädännön tutkijalle asettamia vaatimuksia.			
Postiosoite PL 6000 00099 HELSINGIN KAUPUNKI sosiaaliterveys@hel.fi	Käyntiosoite Toinen linja 4 A Helsinki 53 www.hel.fi/sotepe	Puhelin +358 9 310 5015	Y-tunnus 0201256-6



Helsingin kaupunki
 Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala
 Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut -
 palvelukokonaisuus
 Arviointitoiminta

Pöytäkirjanote

2 (3)

12.2.2025

Arviointitoiminnan johtaja

Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimeen.

Sähköinen tutkimusraportti tai sen osoite toimitetaan sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan käyttöön osoitteella: sotepe.tutkimusluvut@hel.fi. Valmiit tutkimukset ovat henkilökunnan käytettävissä sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen intrasivuilla.

Päätöksen perustelut

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tietojohtamisen toimivuutta ja tavoitteena kehittää tietojohtamista ikääntyneiden neuvontapalveluissa. Tulosten perusteella laaditaan kehittämis ehdotukset, joita voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Tutkimuksen avulla pyritään myös lisäämään ymmärrystä tietojohtamisesta.

Tutkimusaineisto kerätään noin 20 työntekijältä sähköisellä kyselyllä, joka on laadittu mukailien Valtioneuvoston julkiselle sektorille laatimaa tietojohtamisen arviointimallia. Vastaaminen kestää noin 30 minuuttia. Osallistujat rekrytoidaan yhteyshenkilön kautta. Aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin.

Osallistujia informoidaan tutkimuksesta, heidän oikeuksistaan sekä antamiensa tietojen käsittelystä. Osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujat antavat suostumuksensa. Tutkimusaineistoa käsitellään ja säilytetään tietoturvasääntöjen mukaisesti ja hävitetään kokonaisuudessaan tutkimuksen päätyttyä. Tulokset kirjaan siten, ettei osallistujia voida tunnistaa. Tutkijat sitoutuvat noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä ohjeita. Valmis tutkimus julkaistaan avoimessa Theseus-tietokannassa sekä artikkeli siitä LAB ammattikorkeakoulun Lab Open -julkaisualustalla.

Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan toimialajohtajan päätöksen 30.11.2023 § 249 mukaan tutkimusluvan myöntämisestä tai hylkäämisestä päättää arviointitoiminnan johtaja palveluansa koskeissa tutkimusluvuissa.

Lisätiedot



Liitteet

- 1 Tutkimuslupahakemus 30.1.2025 (Salassa pidettävä, Julkl (621/1999) 24.1 § 21 k)
- 2 Tutkimuslupahakemus, täydennys 4.2.2025, liite, korjattu opinnäytetyösuunnitelma (Salassa pidettävä, Julkl (621/1999) 24.1 § 21 k)
- 3 Tutkimuslupahakemus 30.1.2025, liite, salassapitositoumus (Salassa

Postiosoite
 PL 6000
 00099 HELSINGIN KAUPUNKI
sosiaalijaterveys@hel.fi

Käyntiosoite
 Toinen linja 4 A
 Helsinki 53
www.hel.fi/sotepe

Puhelin
 +358 9 310 5015

Y-tunnus
 0201256-6



Helsingin kaupunki
 Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala
 Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut -
 palvelukokonaisuus
 Arviointitoiminta

Pöytäkirjanote

3 (3)

12.2.2025

Arviointitoiminnan johtaja

pidettävä, JulkL (621/1999) 24.1 § 21 k)

Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali-, terveys- ja pelastuslautakunta

Otteet

Ote	Otteen liitteet
Hakijat	Oikaisuvaatimusohje, sosiaali-, terveys- ja pelastuslautakunta
Yhteyshenkilö	Liite 1
	Liite 2
	Liite 3

Pöytäkirjanote on lähetetty asianosaiselle 12.2.2025.

Arviointitoiminnan johtaja

Postiosoite
 PL 6000
 00099 HELSINGIN KAUPUNKI
 sosiaaliterveys@hel.fi

Käyntiosoite
 Tokien linja 4 A
 Helsinki 53
 www.hel.fi/sotepe

Puhelin
 +358 9 310 5015

Y-tunnus
 0201256-6

Liite 5. Kuvaile tietojohdamisen nykytilaa yksikössä kysymyksen teemoittelu

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><i>Minun on vaikea hahmottaa tietojohdamisen nykytilaa meillä.</i></p> <p><i>On hankala ymmärtää esim. tämän kyselyn teemoja, koska asioita ei ole avattu. En tiedä mitä tarkoittaa kokonaisarkkitehtuuri, tai allokointi. En siksi osannut vastata. Johonkin kohtaan olisin halunnut laittaa "ehkä".</i></p>	<p>Tietojohdamisen nykytilan hahmottaminen</p> <p>Vaikeasti ymmärrettävät termit</p>	Tietojohdamisen käsitteet
<p><i>Koen mm., ettei meidän havaitsemaa tietoa käytetä mitenkään järkevästi.</i></p> <p><i>Isompia kokonaisuuksia tiedosta kyllä näkee esim. tako-koulutuksessa, mutta miten tieto päätyy näytettäväksi tai käytettäväksi, en tiedä.,</i></p>	<p>Kokemus tiedon käytöstä</p> <p>Tiedon käsittely</p>	Tiedon hyödyntäminen
<p><i>Tietojohdamista tehdään varmasti käytettävissä olevaa tietoa hyödyntäen.</i></p> <p><i>Käytettävissä olevan tiedon laadusta en osaa sanoa, mutta uskoisin sen pääasiassa olevan yksikön työtä tukevaa.</i></p> <p><i>Koen tietojohdamisen olleen yksikössä toiminnassa alusta alkaen vahvasti mukana.</i></p>	<p>Tietojohdaminen tietoa hyödyntäen</p> <p>Tiedon laatu</p> <p>Tietoisuus tietojohdamisesta</p>	Laadukas tieto tietojohdamisen tueksi

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>Olemme tiiminä hyvinkin kiinnostuneita erillisistä toteutuneista luvuista...</p> <p>... ja tiedon keräämisen mittareiden kehittämisestä.</p> <p>Pyrimme hyödyntämään asiakastyössä saatua tietoa asiakkaille tuotettavan palvelun parantamiseksi.</p> <p>Tiimissä on yleinen tahtotila jatkuvaan kehittämiseen.</p>	<p>Kiinnostus kerättyyn tietoon</p> <p>Mittareiden kehittäminen</p> <p>Tiedon hyödyntäminen palvelujen parantamiseksi.</p> <p>Sitoutuneisuus kehittämiseen</p>	<p>Tiedon tuottaminen palvelujen kehittämisen tueksi</p>
<p>Työntekijät ovat itse myös aktiivisia tuomaan tietoa päätöksen tueksi.</p> <p>Esihenkilöltä olisi mukava kuulla mitä tietoa meiltä viedään eteenpäin ja miten</p> <p>On <u>kysymysmerkki</u> miten raportointi vaikuttaa esimerkiksi organisaatiomme päätöksenteossa, vai vaikuttaako olleenkaan.</p>	<p>Tiedon tuottaminen päätöksenteon tueksi.</p> <p>Tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa.</p> <p>Tiedon vaikutus päätöksentekoon.</p>	<p>Tiedon vaikuttavuus</p>
<p>Saamme ajankohtaista tietoa reaaliajassa...</p> <p>... ja yksikössä voidaan reagoida joustavasti ja nopeastikin ilmenneisiin erilaisiin tilanteisiin, joihin tulee reagoida.</p> <p>Yksikön sisäistä työtä (jalkautumiset ja aulakävijät) käydään hyvin läpi niin tilastollisesti kuin laadullisesti. Resursseja suunnitellaan mitattaviin lukuihin perustuen.</p>	<p>Tietoa reaaliajassa</p> <p>Joustava reagointi eri tilanteissa</p> <p>Kerätyn tiedon hyödyntäminen päivittäisessä työssä</p>	<p>Tiedon reaaliaikainen hyödyntäminen</p>

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><i>Työssä kuulee, mitä tietoa kerätään ja tuloksia seuratuista asioista käydään säännöllisesti tiimin kokouksissa.</i></p> <p><i>Lyhyen kokemuksen vuoksi en aina hahmota, mihin koottu tieto "linkittyy". Tiimikokousta hyödynnetään hyvin tiedolla johtamiseen. Kokouksessa tuodaan tärkeitä tuloksia esille, mutta toki vielä paremmin voisi tarttua tuloksiin ja muokata toimintaamme sen pohjalta.</i></p> <p><i>Koen, että tietojohdaminen voisi olla nykyistä selkeämpää ja näkyvämpää.</i></p> <p><i>Kaupungin strategiaa ja tavoitteita käydään yhteisesti ja säännöllisesti läpi, jolloin jokaisen tulisi tietää, mitä varten yksikössä työskennellään. Myös yksikön omat tavoitteet on otettu strategiasta ja ne ovat kaikille luettavissa.</i></p>	<p>Tiedon käsittely ja läpikäynti työyhteisössä.</p> <p>Tulosten tarkastelu ja jatkohyödyntäminen.</p> <p>Tietojohdamisen selkeyttäminen</p> <p>Strategian ja yksikön tavoitteiden läpikäynti</p>	<p>Strategian ja tavoitteiden käsittely sekä vaikutus toimintaan</p>

Liite 6. Kehittämisehdotukset ja ideat tietojohdamisen parantamiseksi kysymyksen teemoittelu

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><i>Jos yksikön sosiaalisen raportoinnin prosessi saadaan artt-yhteiseksi sujuvaksi prosessiksi, olemme aidosti osana tietojohdamista tiedon tuottajina.</i></p> <p><i>Tähän tarvitaan panostamista taloudellisesti, mm. työvälineiden näkökulmasta. Muuta kautta en oikein osaa asiaa lähestyä.</i></p> <p><i>Haasteena on, että neuvontapalvelun asiakastyössä saadulle tiedolle (siis pelkkä neuvonta), ei ole olemassa yhtenäistä (puhelut, kasvokkain neuvonta, sähköpostit) luotettavaa raportointialustaa, jota siis voitaisiin analysoida ja raportoida eteenpäin laadukkaasti (johto, yhteistyökumppanit ja asiakkaat).</i></p> <p><i>Uudesta puhelinjärjestelmästä saatavat soittomäärät ja syyt tulisi saada pikimmiten kuntoon, ...</i></p> <p><i>... ja määritellä tarkemmin mitä merkitystä eri mittareille ja tiedolla on tietojohdamisessa...</i></p>	<p>Prosessin kehittäminen, jotta tuotettava tieto saadaan käyttöön</p> <p>Raportoinnin yhdenmukaistaminen organisaatiossa</p> <p>Toimivien ja luotettavien raportointityökalujen puute</p> <p>Toimivien raportointityökalujen laatiminen</p> <p>Mittareiden ja tiedon käyttötarkoitus.</p>	<p>Raportointiprosessin kehittäminen ja toimivien raportointityökalujen laatiminen</p>
<p><i>Kerätyn tiedon tehokkaampi ja tarkoituksenmukaisempi hyödyntäminen.</i></p> <p><i>...erilaisia mittareita on paljon, ja asioita tilastoidaan,</i></p> <p><i>Vielä konkreettisemmin voisi tiimille käydä läpi mitattavat luvut...</i></p> <p><i>...välillä pohdin, että ehkä liikaakin, ja onko se kaikki data ihan tarpeellista?</i></p>	<p>Tiedon tehokas ja tarkoituksenmukainen hyödyntäminen</p> <p>Tietoa kerätään paljon</p> <p>Tiedon keräämisen selkeyttäminen</p> <p>Tiedon tarpeellisuus ja jatkohyödyntäminen</p>	<p>Tiedon kerääminen, tarpeellisuus sekä hyödyntäminen</p>

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><i>Yleinen tiedonjako yhteisesti. Tiedon löytäminen keskitetysti niin ettei olisi riipotteltu moneen paikkaan (mahdoton tehtävä). Koulutukset?</i></p> <p><i>Voisi olla mielenkiintoista nähdä, miten tiimi ns. laittaa tullutta/ saatua tietoa itselleen muistiin. Miten suosikki- sivut rakennettu, entä sähköpostit, miten ne rakennettu. Muu tiimi voisi saada tästä itselleen vinkkejä. Paperikansiotiedosta pitäisi tietysti luopua kokonaan, koska tieto muuttuu koko ajan, ja vanhentuu nopeaan, ajankohtaisin tietoa kuitenkin sähköisessä palvelussa.</i></p>	<p>Tiedon tallentaminen ja jakaminen</p> <p>Tiedon hallinta ja käyttäminen</p>	<p>Tiedon tallentaminen, jakaminen ja hallinta</p>
<p><i>Tietojohtamista voisi avata tiimille joskus enemmän. Intrasta kyllä löytyy aiheesta tietoa mutta miten juuri meillä yksikössä se näkyy.</i></p> <p><i>Käsitteenä tietojohtaminen voi olla hankala hahmottaa ja mitä kaikkea se pitää sisällään.</i></p> <p><i>Tietojohtamisen kokonaisuutta olisi hyvä käydä läpi tiimissä ja tarkastella tarkemmin mitä tietojohtaminen tarkoittaa yksikössä; ...</i></p> <p><i>Koen, että meillä tietojohtamisen nykytila on hyvä,</i></p>	<p>Tarve tietojohtamisen läpikäynnille</p> <p>Tietojohtaminen-käsite haastava hahmottaa</p> <p>Tarve tietojohtamisen kokonaisuuden läpikäynnille</p> <p>Tietojohtamisen nykytila hyvä</p>	<p>Yksikön tietojohtamisen selkeyttäminen</p>
<p><i><u>Kaupungin sisällä yksiköstä riippuen näkökulma tietojohtamiseen on erilainen.</u></i></p> <p><i>... jotta ne olisivat vertailukelpoiset myös valtakunnan tasolla, samoin Apotista saatavat raportit.</i></p> <p><i>Mahdollisesti tietojohtamista voisi olla enemmänkin, mutta en osaa hahmottaa kuinka.</i></p>	<p>Yhteinen ymmärrys tietojohtamisesta kaupungin organisaatioissa.</p> <p>Tiedon vertailukelpoisuus</p> <p>Tietojohtamisen laajempi hyödyntäminen</p>	<p>Johtaminen ja yhteiset toimintatavat</p>

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><i>...Kokonaisuutta olisi hyvä esim. tarkastella tavoitteiden valossa...</i></p> <p><i>...ja miten tulokset näkyvät johtamisessa.</i></p> <p><i>...mitä ylempi johto meiltä odottaa vertaa aiempi lukema X % yhteydenotoista siirretään palvelutarpeen arviointipyyntönä asiakasohjaukseen, jos tällainen lukema edelleen on käytössä. Eli täysin selvää tästä näkökulmasta tietojohtaminen ei ole.</i></p> <p><i>Tehtäisiin näkyväksi, millä tiedolla päätöksiä/linjauksia on tehty, silloin kun se on ajankohtaista. Tämä lisäisi päätöksenteon läpinäkyvyyttä.</i></p>	<p>Tavoitteiden vaikutus kokonaisuuteen</p> <p>Tulosten vaikutus päätöksentekoon</p> <p>Johdon odotukset ja päätöksenteko</p> <p>Päätöksenteon läpinäkyvyys.</p>	<p>Tiedon vaikutus päätöksentekoon</p>