

Eveliina Leskinen

Tiedon hyödyntämisen kehittäminen Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalvelujen esihenkilötyössä

Opinnäytetyö

Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen, Tradenomi (YAMK)

Kevät 2025



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Leskinen Eveliina

Työn nimi: Tiedon hyödyntämisen kehittäminen Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalvelujen esihenkilötyössä

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: tiedon hyödyntäminen, tiedolla johtaminen, tiedonhallinta, tietoperustainen johtaminen, terveydenhuollon esihenkilötyö

Sairaalaorganisaation esihenkilötyössä toimivat terveydenhuollon johtajat toimivat moniulotteisen tiedon hyödyntäjinä ja erilaisen tiedon yhdistelijöinä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää käytännönläheisiä toimenpiteitä tiedon hyödyntämisen edistämiseksi Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalveluiden esihenkilötyössä. Toimenpiteet liitettiin osaksi esihenkilön tiedon hyödyntämisen polkua, joka kytketään uuden tietotuotteen käyttöönottoon. Työn tarkoituksena oli kuvata tiedon hyödyntämistä edistäviä tekijöitä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusstrategiana toimi tapaustutkimus pyrittäessä tutkimaan ja kehittämään tiettyä ilmiötä. Tutkimuksen teoriaviitekehityksessä tarkasteltiin terveydenhuollon esihenkilötyötä sairaalaorganisaatiossa sekä tiedon hyödyntämistä osana tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista. Teorian ja aiemman tutkimuksen kautta tunnistetut terveydenhuollon tiedon hyödyntämiseen liitetyt tekijät jaoteltiin kolmeen luokkaan: teknisiin ja tietojärjestelmiin, inhimilliseen ja yksilöön sekä organisaatioon ja rakenteisiin liittyviin tekijöihin. Aineistonkeruu toteutettiin esihenkilötyötä tekevien keskijohdon edustajien ryhmämuotoisina teemahaastatteluina ja aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä perustuen tunnistettuihin kolmeen luokkaan tiedon hyödyntämiseen liittyvissä tekijöissä. Kehittämismenetelminä hyödynnettiin kehittämispalaverien fasilitointia sekä PDSA (Plan-Do-Study-Act) -mallia tukemaan kehittämistoimenpiteiden muodostamista.

Tutkimuksen perusteella havaittiin tiedon hyödyntämistä estäviä ja edistäviä tekijöitä sairaalapalvelujen esihenkilötyössä. Havaituissa tekijöissä oli tunnistettavissa esimerkiksi teknisiin, kuten tietojärjestelmien toimintaan tai tiedon saatavuuteen, sekä yksilön osaamiseen kuin organisaation tukeen ja kulttuuriin liittyviä esteitä ja edistäjiä. Toimintaympäristöä määrittää iso organisaatiomuutos, rajallinen ajankäyttö ja resurssit sekä eri tietolähteiden runsas määrä. Tulosten perusteella lähdettiin kehittämään tiedon hyödyntämistä edistäviä toimenpiteitä. Kehittämistoimenpiteiksi muodostuivat 1. osaamisen systemaattinen kehittäminen ja tuen hyödyntäminen, 2. tieto näkyväksi osaksi arkea, 3. tavoitteiden asettamisen ja seurannan kehittäminen sekä 4. tietokulttuurin edistäminen. Tiedolla johtamisen onnistumiseksi organisaatiossa tulee aktiivisesti tukea tiedon hyödyntämisen osaamista niin teknisen järjestelmäosaamisen, tiedon tulkinnan, systemaattisen tavoiteseurannan kuin tiedon hyödyntämistä tukevan vuorovaikutuksellisen tietokulttuurin mahdollistamiseksi. Esihenkilötyötä tekevät pystyvät vaikuttamaan alaiseensa toimintaan ja siten toimivat merkittävässä roolissa tiedolla johtamisen osaamisen ja tietokulttuurin kehittämisessä.

Abstract

Author(s): Leskinen Eveliina

Title of the Publication: Developing Knowledge Utilization in the Supervisory Work of Hospital Services in the Pirkanmaa Wellbeing Services County

Degree Title: Master of Business Administration (MBA), Business information Technology and Business Expertise

Keywords: knowledge utilization, knowledge management, information management, knowledge-based management, supervisory work in healthcare

In hospital organizations, healthcare managers working in supervisory roles act as users of multidimensional information and as integrators of diverse types of data. The aim of this thesis was to develop practical measures to promote the use of knowledge in the supervisory work of hospital services within the Pirkanmaa Wellbeing Services County. These measures were incorporated into a supervisory knowledge utilization pathway, which will be linked to the implementation of a new data product. The purpose of the thesis was to describe factors that promote knowledge utilization.

The thesis was conducted as a qualitative study, using a case study approach to investigate and develop a specific phenomenon. The theoretical framework examined supervisory work in healthcare within hospital organizations, as well as knowledge utilization as part of information management and knowledge management. Factors associated with knowledge utilization in healthcare, identified through theory and previous research, were categorized into three groups: technical and information system-related factors, human and individual factors, and organizational and structural factors. Data collection was carried out through thematic group interviews with middle management representatives engaged in supervisory work. The data were analyzed using theory-driven content analysis, based on the three identified categories related to knowledge utilization. Development methods included the facilitation of development meetings and the use of the PDSA (Plan-Do-Study-Act) model to support the formation of development measures.

The study identified both barriers to and enablers of knowledge utilization in the supervisory work of hospital services. The identified factors included obstacles and promoters related to, for example, technical aspects such as the functioning of information systems and the availability of data, individual competencies, and organizational support and culture. The operational environment is characterized by a major organizational transformation, limited time and resources, and the abundance of different data sources. Based on the results, measures to promote knowledge utilization were developed. These measures are: 1. Systematic development of competencies and better use of support, 2. Making information a visible part of everyday work, 3. Improving the setting and monitoring of goals, 4. Promoting an information culture. To succeed in knowledge management, the organization must actively support the development of competencies related to information utilization, including technical system skills, data interpretation, systematic goal monitoring, and enabling an interactive information culture that supports the use of knowledge. Supervisors have the ability to influence the activities of their teams and thus play a significant role in developing knowledge management competencies and an information culture within the organization.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sairaalaorganisaation esihenkilöiden tiedon hyödyntäminen	4
2.1	Terveydenhuollon esihenkilötyö sairaalaorganisaatiossa.....	4
2.2	Tiedon hyödyntäminen osana tiedolla johtamista.....	7
2.2.1	Tiedon eri tasot ja tiedon arvon jalostuminen	8
2.2.2	Tiedon hyödyntäminen osana tiedon hallintaa	10
2.2.3	Tiedon hyödyntäminen osana tiedolla johtamista	13
2.2.4	Tiedon hyödyntämisessä huomioitavia tekijöitä terveydenhuollossa.....	15
2.3	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	19
3	Tutkimusstrategia, tutkimus- ja kehittämismenetelmät	21
3.1	Laadullinen tutkimusote.....	21
3.2	Tutkimusstrategiana tapaustutkimus.....	22
3.3	Tutkimus-, aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmät.....	23
3.3.1	Teemahaastattelut ryhmähaastatteluina	23
3.3.2	Aineiston käsittely ja kuvaaminen sisällönanalyysia hyödyntäen	25
3.3.3	Kehittämispalaverien fasilitointi	25
3.3.4	Kehittäminen jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti	26
4	Tiedon hyödyntäminen terveydenhuollon esihenkilötyössä	28
4.1	Toimeksiantajan ja kohdeorganisaation esittely.....	28
4.2	Lähtötilanne ja kohderyhmä	31
4.3	Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi.....	32
4.3.1	Tutkimusaineiston analyysi - Haastattelut.....	35
4.3.2	Tiedon hyödyntämistä edistävät ja estävät tekijät	37
4.3.3	Kehittämismenetelmien toteutus - Kehittämispalaverit	45
4.4	Käytännön toimenpiteet tiedon hyödyntämisen edistämiseksi	48
5	Johtopäätökset ja pohdinta	54
5.1	Johtopäätökset.....	54
5.2	Opinnäytetyön eettisyys	56
5.3	Opinnäytetyön luotettavuus	57
5.4	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet	59
5.5	Pohdinta	60

Lähteet61

Litteet

1 Johdanto

Tiedolla johtamisen todetaan olevan yksi sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksen kulmakivistä. Käytettävissä olevan rahoituksen ja lisääntyvän kysynnän kanssa tasapainoilu sekä tulevaisuuden palveluiden suunnittelu vaatii tietoja tulevaisuuden palvelutarpeesta sekä nykyisten toimintojen tehokkuudesta, laadusta sekä vaikuttavuudesta. Tiedolla johtaminen tarkoittaa pelkistetysti ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Tiedolla johtaminen on toistaiseksi ollut lähinnä strategisen johdon työväline, mutta tiedolla johtamisen oppien toivotaan muotoutuvan osaksi kollektiivista osaamista sote-organisaatioissa. (Valo, 2022; Toivo-ohjelma, 2023; Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola, 2014, 10)

Terveydenhuolto on hyvin tietointensiivinen ala ja erilaista tietoa sekä dataa on runsaasti saatavilla (Laihonen ym., 2013, 45; Vakkala & Palo, 2016, 187). Tietoon perustuva päätöksenteko on terveydenhuollossa keskeisessä roolissa hoidettaessa asiakkaiden terveysongelmia. Terveyteen ja sairauksiin liittyvän tiedon lisäksi terveydenhuollon esihenkilön tulee kyetä hallitsemaan ja hyödyntämään hyvin moninaista tietoa toiminnan päivittäisessä johtamisessa (Reikko, Salonen & Uusitalo, 2010, 11-12; Rissanen & Hujala, 2017, 85-86). Tietoperustainen suunnittelu- ja johtamisote on edellytyksenä terveystalouden suunnitteluprosessien hallinnalle, jotta tunnistetaan toimintaan vaikuttavat muutokset ja trendit (Rytilä, 2011, 102).

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pirkanmaan hyvinvointialueen tietojohdamisen toimialue. Pirkanmaan hyvinvointialue järjestää koko Pirkanmaan sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut. Tietojohdamisen toimialue toimii keskeisessä roolissa hyvinvointialueen tietojohdamisen tavoitteiden ja niihin liittyvien toimenpiteiden edistämässä ja koordinoinnissa. Tietojohdaminen nähdään yhtenä edellytyksenä sille, että Pirkanmaan hyvinvointialue onnistuu päätöksenteossa, johtamisessa ja koko toiminnassaan strategian tavoitteiden mukaisesti. Tietojohdamisen ohjelmassa todetaan, että ”Tietojohdaminen kuuluu kaikille”. Tiedon hyödyntämisen näkökulmasta tiedolla johtamisen tulisi olla osa toiminnan johtamista, ohjausta ja kehittämistä läpi koko organisaation. (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023.)

Tietojohdamisen toimialueen vetämänä hyvinvointialueella on käynnissä päivittäisjohtamisen tunnuslukujen raportoinnin kehittämisen kokonaisuus. Päivittäisjohtamisen tunnuslukujen raportoinnin kehittämisen tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden tietojohdamisen kyvykkyyttä, kehittää raporttinäkymä päivittäisjohtamisen tueksi sekä mallintaa esihenkilöiden tiedolla johtamisen

tukirakenteet. Opinnäytetyön toteutus on osa kyseistä kehittämiskokonaisuutta keskittyen tiedon hyödyntämisen tukemiseen osana raporttinäkymän käyttöönottoa. Opinnäytetyö toteutetaan sairaalapalvelujen (erikoissairaanhoidon) kontekstissa, mutta työn tuotos on sovellettavissa läpileikkaavasti koko hyvinvointialueella.

Opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan sairaalaorganisaation esihenkilöiden tiedon hyödyntämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää käytännönläheisiä toimenpiteitä tiedon hyödyntämisen edistämiseksi Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalveluiden esihenkilötyössä. Toimenpiteet liitetään osaksi esihenkilön tiedon hyödyntämisen polkua, joka linkittyy uuden tietotuotteen käyttöönottoon. Tietotuotteella tarkoitetaan tässä yhteydessä visuaalista analytiikkaa hyödyntävää raporttinäkymää. Tietotuotteen käyttöönoton yhteydessä käyttäjä on uuden tiedon hyödyntämisen äärellä ja tilanne tarjoaa konkreettiset puitteet tiedon hyödyntämisen laajempaan tarkasteluun sekä kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tiedon hyödyntämisessä huomioitavia tekijöitä terveydenhuollon esihenkilötyössä sekä tiedon hyödyntämistä edesauttavia toimenpiteitä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi muodostui ”Miten tiedon hyödyntämistä voidaan edistää terveydenhuollon esihenkilötyössä”? Apukysymyksiä ovat ”Mitkä tekijät edistävät tiedon hyödyntämistä terveydenhuollon esihenkilötyössä?”, ”Mitkä tekijät estävät tiedon hyödyntämistä terveydenhuollon esihenkilötyössä”? ja ”Millä käytännön toimenpiteillä tiedon hyödyntämistä voidaan edistää”?

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin lähdetään etsimään vastausta teorian ja empiirisen tutkimuksen keinoin. Opinnäytetyön teoriaviitekehys muodostuu tietojohdamisen ja keskeisimpien tiedon hallinnan mallien sekä tietoperustaisen johtamisen teoria- ja tutkimustiedosta painottuen erityisesti tiedon hyödyntämisen näkökulmiin. Tiedon hyödyntämisessä huomioitavia tekijöitä tarkastellaan erityisesti terveydenhuollon esihenkilöiden johtamisen kontekstissa. Empiirinen osuus toteutetaan Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalveluissa ja kohdejoukkona ovat esihenkilötyötä tekevät keskijohdon lääkäri- ja hoitotyön henkilöt.

Englanninkielinen ja kansainvälisesti käytetty termi ”knowledge management” on monimerkityksellinen ja sille ei löydy suomen kielestä täydellistä vastinetta. Termillä on viitattu esim. tietojohdamiseen, tiedolla johtamiseen, tiedonhallintaan ja tietoperusteiseen päätöksentekoon. Tässä opinnäytetyössä ”knowledge management” on rinnastettu tietojohdamiseen, jota voidaan pitää eräänlaisena kattokäsitteenä tietoon liittyvissä lähestymistavoissa. ”Knowledge based manage-

ment” viittaa tässä työssä tiedolla johtamiseen ja käsitteenä tiedolla johtaminen rinnastetaan tietoperustaiseen johtamiseen. Tiedon hallinta -termiä käytetään organisaatiossa syntyvän eksplisiittisen tiedon hallintaan liittyen ja tietämyksen hallinnasta puhuttaessa tarkoitetaan hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon hallintaa.

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen ja tutkimusstrategiana tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi silloin kun haetaan vastausta kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään tiettyä kehittämisen kohdetta syvällisesti sekä tuotetaan uusia kehittämisehdotuksia. Kehittämisen kohde muodostaa yleensä tietyn kokonaisuuden, joka tässä opinnäytetyössä muodostuu tiedon hyödyntämisestä sairaalapalvelujen esihenkilötyössä. (Laine, Bamberg, Jokinen, 2007, 10; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön tutkimusaineiston hankintamenetelmänä käytetään ryhmämuotoisia teemahaastatteluja. Haastatteluaineisto analysoidaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Käytännön toimenpiteiden muodostamiseksi opinnäytetyössä hyödynnetään fasilitoituja kehittämispalavereita palavereiden tuloksellisuuden tehostamiseksi sekä, koska fasilitointi perustuu ajatukseen siitä, että paras asiantuntija käsiteltävälle aiheelle on osallistuvat asiantuntijat itse. Aineiston pohjalta muodostetaan kehittämistoimenpiteet. Kehittämistoimenpiteet liitetään esihenkilön tiedon hyödyntämisen polkuun raporttinäkömän käyttöönoton tilanteessa. Kehittämisessä hyödynnetään jatkuvan kehittämisen mallia (PDSA-malli), koska opinnäytetyössä kehittämistä tehdään jatkuvan kokeilun sekä arvioinnin kautta.

2 Sairaalaorganisaation esihenkilöiden tiedon hyödyntäminen

Julkisen terveydenhuollon tehtävä ei ole tuottaa voittoa, mutta sen tulee vastata palvelutoiminnan- ja taloudellisten rakenteiden kautta palveluiden riittävydestä, saadusta terveyshyödyistä ja niukkojen osaamisresurssien optimaalisesta kohdentamisesta (Rytilä, 2011, 96-97). Terveydenhuollon organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan ympäristönsä muutoksiin sitoutumalla uuden tiedon käsittelyyn ja jatkuvaan oppimiseen (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, 18). Isot muutokset muuttavat myös johtamisen vaatimuksia. Johtaminen mahdollistaa koko työyhteisön mukana pysymisen organisaation rakenteellisissa muutoksissa toimintaympäristön muuttuvissa vaatimuksissa. (Koskiniemi, 2022, 19.)

Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut tiedolla johtamisen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Eri-laisten päätösten valmistelussa on tarve monipuoliselle analyttiselle datalle, tiedolle ja ymmärrykselle, mutta keskeistä on kuitenkin johtajan omat teot; johtajan tulee valita, miten toimitaan ja johtajan on kyettävä perustelemaan uskottavasti, miksi näin tehdään (Lehtonen, Saarni, Kinnunen & Kinnunen, 2023, 21, 215).

Tietojohtaminen tarjoaa useita työkaluja ja jäsenyystapoja tiedon ja sen tehokkaan hyödyntämisen tueksi. Tietojohtamisesta voidaan nähdä etua silloin kun tietoa hyödynnetään esimerkiksi päätöksenteon tukena. Tiedon hyödyntämisessä on kyse arvon tuottamisesta ja tiedon hyödyntämisen edellytyksenä on, että päätöksentekijä saa tarvitsemansa tiedon oikeaan aikaan käytettävissä muodossa. (Laihonen ym., 2013, 34,48, 77-78.)

2.1 Terveydenhuollon esihenkilötyö sairaalaorganisaatiossa

Julkisen terveydenhuollon johtamisen on todettu olevan johtamisen erityisala. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on kyse kansalaisen perusoikeuksia turvaavista palveluista, ja arvoalinnat ovat läsnä jokaisessa työpäivässä. Terveydenhuollon johtaminen pitää nähdä osana terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen kokonaisuutta koko yhteiskunnassa. (Lehtonen ym., 2023, 19-20.)

Johtamisympäristöinä julkiset organisaatiot ovat edustaneet pysyviä, hierarkkisia rakenteita ja staattista organisaatiomallia. Kuitenkin julkisen sektorin toiminnan muutos, yksityisen sektorin kasvu ja yhteistyö julkisen ja yksityisen välillä ovat muuttaneet sosiaali- ja terveysalan johtamista

entistä monimuotoisemmaksi. (Rissanen & Hujala, 2017, 85-86.) Johtajat altistuvat suurille paineille ja johtavat monimutkaisia organisaatioita (Lehtonen ym, 2023, 22). Terveysthuolto on hyvin henkilöstöintensiivinen ala ja alalla työskentelee useiden eri ammattiryhmien edustajia (Lammintakanen ym, 2016, 5). Teknologisoitumisesta huolimatta, terveydenhuolto on työvoimaintensiivistä asiantuntijatyötä ja asiantuntijaorganisaation johtaminen usein kulminoituu henkilöstöjohtamisen onnistumiseen (Lehtonen ym, 2023, 33; Ryttilä, 2011, 122).

Sote-uudistuksen onnistunut toteutus edellyttää uutta osaamista, sen systemaattista kehittämistä ja moniammatillista yhteistyötä kaikilla organisaatiotasoilla. Uudistus muuttaa samalla johtamisrakenteita ja organisaatiokulttuureja, korostaen asiantuntijuuden tarkastelua yhteisöllisestä näkökulmasta sekä asiakkaan roolia keskiössä. (Lammintakanen ym., 2016, 7-8).

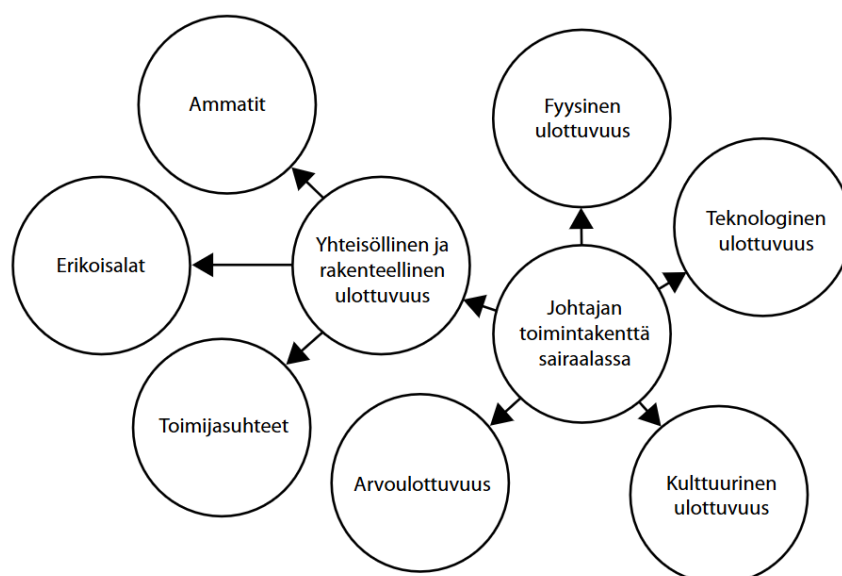
Johtamisen moninaisuuden tunnistaminen on johtamisessa hyvin oleellista. Erilaiset luokittelut (esim. johtajan eri roolien tai tehtävien kautta) ovat hyviä ja auttavat ymmärtämään johtamista. Sairaaloissa on yleisesti tunnistettu kolmiportainen johtamisjärjestelmä, jossa on lähi-, keski- ja ylin eli strateginen johto (Rissanen & Hujala 2017, 83). Virtanen (2010, 35) on määritellyt lähiesihenkilöksi suorittavaa työtä tekevien välittömänä esihenkilönä toimivat lääkäri- ja hoitotyön esihenkilöt (esim. osastonhoitaja, osaston ylilääkäri). Keskijohtoon kuuluvat johtajat, jotka toimivat lähiesihenkilöiden välittöminä esihenkilöinä. Ylin johto viittaa keskijohdon esihenkilötasoon.

Eri tehtävien ja roolien vaihtelevuus erilaisissa johtamistehtävissä ja -ympäristöissä on tärkeää huomata. Esimerkiksi henkilöstö- tai budjettivastuu tai sen puuttuminen vaikuttaa vahvasti johtamistyöhön. Johtaja, jolla ei ole henkilöstövastuuta voi jäädä johtajana melko näkymättömäksi ja toisaalta budjettivastuun puuttuminen yksikön johtajalta voi heikentää hänen mahdollisuuksiinsa toimia johtajana. (Rissanen & Hujala 2017, 83.) Ylempi johto arvostaa yleensä strategisten linjausten seuraamista ja tutkimustiedon käyttöä enemmän kuin lähijohtajat. Toimintasuunnitelmat ja talousarviot toimivat tärkeimpinä päätöksenteon pohjina ylemmällä johdolla, kun taas lähijohtajat pitävät päätöksenteon tärkeimpänä pohjana usein omaa kokemustaan ja arvostelukykyyään. Kokonaisuudessaan terveydenhuollon keski- ja lähijohto hyödyntävät saatavilla olevaa tietoa laajasti. (Viitanen ym. 2007, 39-43, Reikko ym, 2010, 16.)

Sairaaloiden suurimmat ammattiryhmät, lääkärit ja hoitajat, muodostavat oman linjaorganisaationsa ja oman johtamisjärjestelmänsä, jotka kuitenkin limittyvät. Sairaalaorganisaatioissa usein edetään lääkäri- ja hoitajajohtajaksi pitkän työkokemuksen ja klinisen senioriteetin perusteella. (Koskiniemi, 2022, 18-19.)

Erikoissairaanhoidossa hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö koostuu henkilöstöjohtamisesta, toiminnan ja talouden johtamisesta, klinisen hoitotyön johtamisesta sekä viestinnästä ja yhteistyöstä. (Bjerregård Madsen, Kaila, Vehviläinen-Julkunen & Miettinen, 2020, 75).

Virtanen (2011, 76) tarkastelee johtajan toimintakenttää erikoissairaalassa viiden eri ulottuvuuden kautta (kuva 1). Eri ulottuvuudet ovat keskenään limittäisiä ja samanaikaisesti läsnä. Erikoisalat, spesialiteetit, ovat keskeisessä asemassa johtajan toimintakentässä ja ne luovat rakenteellisia, kulttuurisia sekä toiminnallisia jakolinjoja yhdistäen samaan erikoisalaan kuuluvia ja erottaen heitä muista. Keskijohtoon kuuluvat lääkärijohtajat kiinnittyvät vahvasti omaan erikoisalaansa. Keskijohdon hoitajajohtajilla vain yhteen spesialiteettiin kiinnittyminen ei ole yhtä vahvaa. (Virtanen, 2011, 76-77.)

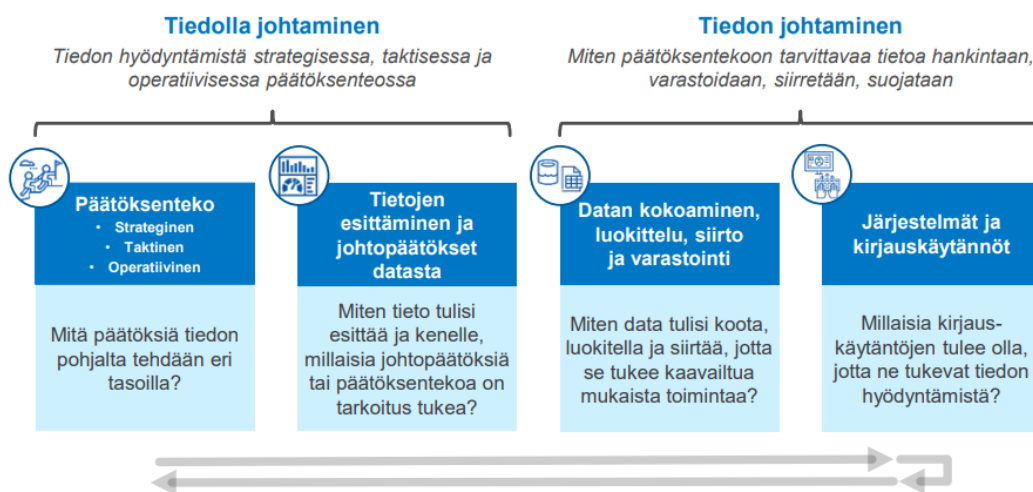


Kuva 1. Johtajan toimintakentän ulottuvuuksia (mukaellen Virtanen, 2011, 77)

Yllä oleviin toimintakentän ulottuvuuksiin peilaten on olennaista tunnistaa tietoperustaisen arvonluonnin näkökulmasta terveydenhuollon eri prosesseissa hyödynnettävien tietoresurssien tärkeys. Tietoon liittyvien prosessien ja niiden kehittämisen tulisi aina kytkeytyä palvelutoimintaan ja arvon luomiseen. (Myllärniemi, Laihonen, Karppinen & Seppänen, 2012, 62.)

2.2 Tiedon hyödyntäminen osana tiedolla johtamista

Tietoperustaista organisaatioajattelua (*knowledge based view*) on pidetty yhtenä tietojohdamisen lähtökohtana (esim. Laihonen & Ahlgren-Holappa 2020, 45). Tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen käsitteiden ja niistä johdettujen johtamismallien tulkinnan osalta ei kuitenkaan ole saavutettu yhteisymmärrystä (Laihonen & Ahlgren-Holappa, 2020, 44). Yleinen lähestymistapa tietojohdamiseen on jakaa se kahteen osa-alueeseen: tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen (Laihonen ym., 2013, 32; Leskelä ym., 2019, 15.) ja tätä jaottelua jäsennetään alla kuvassa 2. Tietojärjestelmäpainotteisempi käsite tiedon johtaminen käsittää alleen esimerkiksi uuden tiedon luomisen sekä tietovarastojen ja -virtojen hallinnan. Sen voidaan nähdä olevan lähellä englanninkielistä käsitettä ”information management”. Tiedolla johtaminen käsitteenä liittyy toimintatapoihin, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään johtamisessa. Tiedolla johtamisen käsitettä on verrattu englanninkieliseen käsitteeseen ”knowledge-based management”. (Laihonen ym., 2013, 32; Leskelä ym., 2019, 15).



Kuva 2. Tietojohdamisen käsitteet (Leskelä ym, 2019, 16)

Tietoperustaisuus liitetään käsitteenä usein tietojohdamiseen. Tietoperustainen johtaminen on myös oma käsitteensä, jossa tieto käsitetään johtamisen välineeksi, keinoksi ja työkaluksi sekä johtamisotteeksi. Tiedon merkityksellisyys organisaation toimintakyvykkyteen hyödyntäen sisäisiä ja ulkoisia tietovarantojaan toimintaympäristön muutoksissa sekä tiedon hallinta ja muodostaminen ja tunnistettavissa olevat tiedon prosessit ovat yhtymäkohtia tietoperustaisen johtamisen ja tiedolla johtamisen välillä. (Rytilä, 2011, 17, 20.) Tässä opinnäytetyössä tietoperustaista

johtamista käsitellään osana tiedolla johtamista ja tiedon hyödyntäminen nähdään edellytyksenä tiedolla johtamisen onnistumiselle.

2.2.1 Tiedon eri tasot ja tiedon arvon jalostuminen

Tieto käsitteenä on hyvin moniulotteinen ja sitä voidaan luokitella eri tavoin (Vakkala & Palo, 2016, 187). Yksi tapa kuvata tiedon eri tasoja on jaotella tieto dataan, informaatioon ja tietämykseen. Data on rakenteettomina tosiasioina ja informaatio rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyyseissä. Tietämykseksi kuvataan inhimillistä tietoa, joka perustuu usein kokemukseen. (Laihonen ym. 2013, 17-18). Tiedon hyödyntämisen näkökulmasta on olennaista tunnistaa hyödynnettävään tietoon liittyvät käsitteet ja tavat jaotella hyödynnettävää tietoa.

Leskelä ym. (2019) ovat koonneet tietojohdamiseen liittyviä määritelmiä yhteen huomioiden edellä mainittujen käsitteiden lisäksi myös tavoitteiden asettamiseen liittyvät käsitteet mittari, mittaustieto ja mittaaminen:

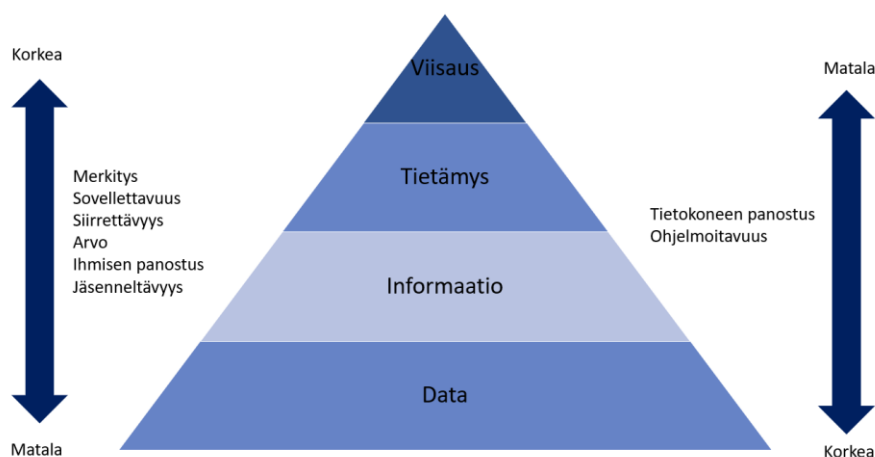
Taulukko 1. Tietojohdamiseen liittyviä määritelmiä (Leskelä ym., 2019, 17).

Käsite	Määritelmä
Data	Data kattaa laajasti kaiken dokumentoidun ja tallennetun tiedon. Tällä tiedolla ei ole tarkempaa rakennetta tai määrittelyä (ks. esim. Laihonen ym. 2013)
Informaatio	Dataa, jolla on määritelty rakenne ja jota voidaan suoraan hyödyntää analyyseissä (ks. esim. Laihonen ym. 2013)
Tietämys	Ihmisen tulkitsemaa informaatiota (ks. esim. Laihonen ym. 2013)
Tieto	Yläkäsite, joka kattaa kaikki tietoon liittyvät käsitteet kuten datan, informaation ja tietämyksen
Mittaaminen	Mittaamisella tarkoitetaan laajasti kaikkea organisaation toiminnasta kerättyä numeerista tietoa, kuten esimerkiksi henkilöstön sairauspoissaoltilastoja, työhyvinvointikyselyitä, prosessien sujuvuuden, asiakastytyväisyyden, vaikuttavuuden ja kustannusten seuranta. Mittaamisen tulee vastata johonkin johtamisen tietotarpeeseen (ks. esim. Jääskeläinen, 2010).
Mittaustieto	Mittaustieto viittaa mittaamisen avulla kerättyyn tietoon. Tämä tieto voi olla kerätty sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta.
Mittari	Mittari tarkoittaa tapaa määrittää valitun mittauskohteen tila jonkin mittausasteikon avulla. Mittareita on erilaisia kuten suoria, epäsuoria, taloudellisia, ei-taloudellisia, subjektiivisia ja objektiivisia. (ks. esim. Jääskeläinen, 2010)

Johtamisessa yleinen tietotarve on ajantasaisen ja olennaisen informaation saaminen seurannan, suunnittelun ja päätöksenteon tueksi ja toimivat mittarit on todettu hyväksi välineeksi kompaktin informaation hankkimiseen. Mittaamisen voidaan nähdä toimivan kontrolloinnin sijaan enem-

män oppimisen välineenä. Mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet toimivat johtamisen tukena ohjajien ja kannustaen henkilöstöä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jääskeläinen ym., 2013, 9.)

Tiedon arvon jalostumista kuvataan usein tiedon hierarkiamallina, pyramidina, jossa tiedon arvo ja merkitys kasvavat pyramidin pohjasta kärkeä kohti edetessä (kuva 3). Rowleyn (2007, 163-164) mukaan alun perin R.L. Ackoffin (1989) luomana pidetty DIKW-hierarkiamalli (*data-information-knowledge-wisdom*) on laajasti tunnustettu tietoa käsittelevässä kirjallisuudessa. Hierarkiamallia käsittelevässä kirjallisuudessa on tunnistettu tiettyjen muuttujien erot hierarkian eri tasoilla. Rowleyn luomassa viisauden hierarkiamallissa tietyt muuttujat, kuten merkitys ja ihmisen panostus, kasvavat kärkeä kohti mennessä ja tietyt muuttujat, kuten tietokoneen panostus ja ohjelmitavuus, kasvavat lähellä pyramidin perustaa. (Rowley, 2007, 175.) Viisautta voisi kuvailla ennakoivaksi toiminnaksi, jossa aiemman kokemuksen tai oppiman perusteella toiminta on kehittynyt siten, että tehtävät ratkaisut ovat entistä osuvampia. (Listenmaa, 2023, 38.)



Kuva 3. Viisauden hierarkiamalli (mukaellen Rowley 2007, 176).

Toinen yleinen tapa jaotella tietoa on jakaa se näkyvään eli eksplisiittiseen (*explicit*) ja hiljaiseen eli implisiittiseen tietoon, jota voidaan kuvata myös piileväksi (*tacit*) (esim. Grant, 1996, 111: Nonaka & Takeuchi, 1995, 32). Eksplisiittinen tieto on usein kirjallisessa muodossa ja sitä voidaan tallettaa sekä siirtää. Esimerkiksi matemaattiset ilmaisut ovat eksplisiittisen tiedon ilmaisuväline. Implisiittinen tieto on henkilöille kokemuksen kautta kertynyttä tietämystä ja se on osittain myös tiedostamatonta. Esimerkiksi henkilön osaamista voidaan kuvata hiljaisena tietoa. (Laihonen ym., 2013, 18.) Tiedon hyödyntämisen näkökulmasta on olennaista tunnistaa näiden kahden erilaisen tiedon hyödynnettävyys; eksplisiittistä tietoa voidaan prosessoida ja siirtää suhteellisen helposti,

kun taas hiljainen tieto on hyvin yksilöllistä ja vaikeasti muutettavissa yleistettävään muotoon (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 7).

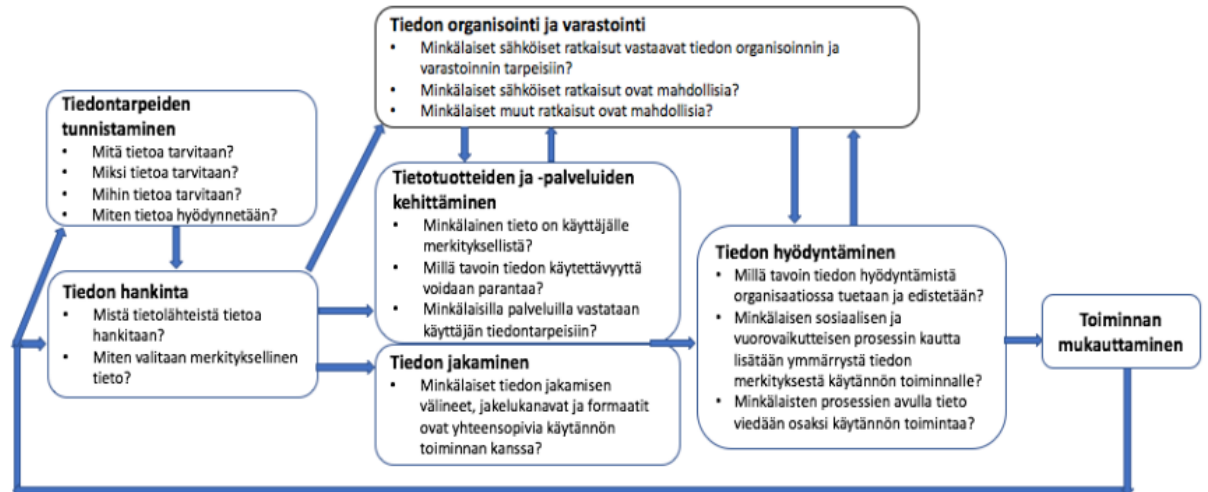
Edellä esitellyt tietoon liittyvät eri määritelmät ja jaottelutavat kuvaavat vain osan tavoista jaotella tietoa. Kuvatut eri tavat tuovat esiin kuinka erilaista hyödynnettävä tieto voi olla, ja että tieto ja sen arvo jalostuvat sekä muuntuvat erilaisten käsittelyjen myötä. Erilaisen tiedon tunnistaminen auttaa hahmottamaan sitä, että erityyppistä tietoa tulee myös hallita eri tavoin, jotta sitä pystytään hyödyntämään esimerkiksi mittaamisessa ja päätöksenteossa.

2.2.2 Tiedon hyödyntäminen osana tiedon hallintaa

Terveydenhuolto on hyvin tietointensiivistä ja tietoa kerätään sekä tallennetaan paljon. Kaikki tieto ei ole organisaation näkökulmasta arvokasta tai luo toiminnalle lisäarvoa. Mikäli tiedonkeruussa painotetaan enemmän määrää kuin laatua, voi tiedosta olla organisaatiolle jopa enemmän haittaa kuin hyötyä. Suuri määrä tietoa ei takaa sitä, että olennainen tieto olisi ajantasaista ja tarkoituksenmukaisessa paikassa. (Laihonen ym., 2013, 45; Vakkala & Palo, 2016, 187, 189). Tiedonhallinnan avulla organisaatio kerää, analysoi, jakaa ja hyödyntää tietoa, joka on sen toiminnan kannalta merkityksellistä (Laihonen ym., 2013, 44-45).

Valkonen, Kinnunen, Saranto (2018) ovat mukaelleet tiedonhallinnan prosessimallin Choon (1995) mallin pohjalta. Mallia on hyödynnetty sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaan tai sen eri vaiheisiin liittyvissä tutkimuksissa. Malli esitellään kuvassa 4. Choon malli kuvaa tiedonhallintaa jatkuvana syklinä, josta pystytään erottelemaan kuusi eri toimintoa, jotka liittyvät kuitenkin läheisesti toisiinsa. Nämä toiminnot ovat tiedontarpeiden tunnistaminen, tiedon hankkiminen, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteiden ja –palveluiden kehittäminen, tiedon jakaminen sekä tiedon hyödyntäminen. Valkosen ym. luoma tiedonhallinnan prosessimalli sisältää edellä mainittujen lisäksi toimintaympäristön muutoksen kautta uutta tietoa luovan toiminnan mukauttamisen vaiheen, josta sykli alkaa. Toiminnan mukauttamisen vaiheessa toimintaa muutetaan olemassa olevan tiedon pohjalta tehtyjen päätösten mukaiseksi ja muutos toiminnassa muuttaa myös toimintaympäristöä tuottaen uutta tietoa. Tämä puolestaan luo tarpeen hankkia uutta tietoa ongelmanratkaisun ja päätöksenteon tueksi, jolloin lähdetään etenemään mallin eri vaiheita uudelleen kohti tiedon hyödyntämistä. Tiedon hyödyntämisen vaihe on kuvattu mallin viimeisenä

vaiheena ennen toiminnan mukauttamista. Tiedon hyödyntämisen vaiheessa avainroolissa on tiedon tulkitseminen ja hyödyntäminen vuorovaikutuksellisissa sosiaalisissa tilanteissa, joissa rakennetaan uutta merkitystä ja ymmärrystä toiminnalle. (Valkonen ym., 2018, 286-287.)

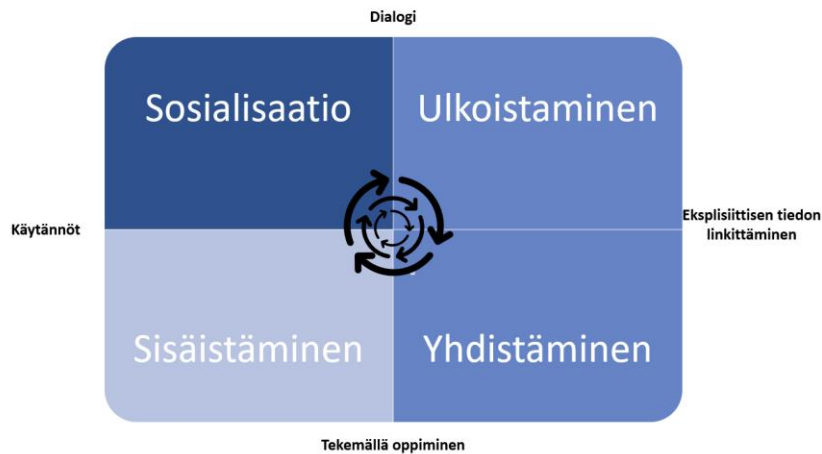


Kuva 4. Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaellen Choo 1995) (Valkonen ym., 2018, 287).

Tiedonhallinnan eri prosessit vaikuttavat merkittävästi organisaation suorituskykyyn. Tiedon hyödyntämistä on kuvattu keskeisenä prosessina, joka toimii ratkaisevana linkkinä tiedonhallinnan prosessien ja organisaation tiedolla johtamisen suorituskykyyn välillä. (Zaim, Muhammed & Tarim, 32, 2019). Voidaan todeta, että tiedon hyödyntämiseksi on olennaista tunnistaa tiedonhallinnan prosessin edeltävät vaiheet, joiden toteutuminen on edellytyksenä sille, että tieto on hyödynnettävissä. Valkosen ym. (2018) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimusta tulisikin kohdentaa enemmän tiedon hyödyntämisen ja toiminnan mukauttamisen vaiheisiin.

Tietämys on luonteeltaan inhimillistä ja näkymätöntä, joka tekee sen hallinnasta haastavampaa kuin tiedon hierarkian alempien tasojen, datan ja informaation hallinnasta. Nonakan ja Takeuchin (1995) luoma SECI-malli tai tietämyksen spiraali (*knowledge spiral*) kuvaa prosessia, jolla organisaation tietämystä luodaan (kuva 5). Malli sisältää neljä eri tiedon muuntamistapaa: 1. Sosialisatio (*socialization*) - hiljaisen tiedon välittäminen yksilöiden välillä vuorovaikutustilanteissa esimerkiksi työelämässä seniori-juniori -asetelman kautta tai epämuodollisissa tapaamisissa. 2. Ulkoistaminen (*externalization*) - hiljaisen tiedon mallintaminen eksplisiittiseksi esimerkiksi käsitteiksi tai malleiksi tiedon jakamisen kautta. 3. Yhdistäminen (*combination*) - eksplisiittisen tiedon yhdis-

täminen keskenään uudeksi, monimuotoisemmaksi kokonaistiedoksi. 4. Sisäistäminen (*internalization*) - eksplisiittisen tiedon sisäistäminen hiljaiseksi tiedoksi esimerkiksi tekemällä oppien. Tietämyksen spiraali kuvaa näiden tiedon muuntamisen vaiheiden jatkuvaa ja dynaamista vuorovaikutusta uuden tiedon/tietämyksen luomiseksi. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62-71).



Kuva 5. Tietämyksen spiraali eli SECI-malli (mukaellen Nonaka & Takeuchi, 1995, 71).

Nonaka, Toyama & Konno (2000) ovat esittäneet tietämyksen luomisen prosessin koostuvan kolmesta elementistä: SECI-malli, Ba ja tietovarannot. Lyhyesti kuvattuna SECI-malli esittelee tietämyksen luomisen prosessin hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon muuntamisen kautta, Ba tarkoittaa tietämyksen luomisen kontekstin, ”ympäristön”, jakamista ja tietovarannot ovat erilaisia syötteitä tiedon luomisen prosessissa. Keskijohdolla todetaan olevan merkittävä rooli tietämyksen luomisen edistäjänä ja mahdollistajana. Piilevä, kokemusperäinen tieto on johtamistyön kannalta tärkeää, mutta sen näkyväksi tekeminen ja hyödyntäminen on haastavaa (Vakkala & Palo, 2016, 197).

Organisaation tieto on kompleksisuudessaan monimutkainen asia- ja käsittekokonaisuus. Keskeistä olisi tarkastella, millaista organisaation tieto on, millainen sen tiedonkäsittelyprosessi on, mihin toimintoihin tiedon hyödyntäminen liittyy ja erityisesti, miten uutta tietoa luodaan ja hyödynnetään johtamisessa. (Rytilä, 2011 50.) Tiedon ja tietämyksen luominen edistää organisaation menestymistä tarjoamalla organisaatiolle mahdollisuuden käyttää luotua tietoa, mutta myös tiedon luomisen prosessi itsessään lisää arvoa organisaatiolle tiedon hyödyntämisen kautta (Zaim, Muhammed & Tarim, 2019, 32). Organisaatioissa tarvitaan konkreettisten työkalujen kehittämistä sisäisen tiedon ja osaamisen tehokkaan hyödyntämisen edistämiseksi. Tietoperustaisen organi-

saatioajattelun ydinajatus siitä, että tieto on kriittinen resurssi jää puolitiehen, jos tiedon tuottamisen, jalostamisen ja hyödyntämisen kontekstia ei huomioida. (Väyrynen, Helander, Jalonen, 2015, 324.)

2.2.3 Tiedon hyödyntäminen osana tiedolla johtamista

Tiedolla johtaminen tarkoittaa päätöksentekoa, joka perustuu ajankohtaiseen ja laadukkaaseen tietoon. Sen tavoitteena on ennakoida toimenpiteiden syy-seuraussuhteita, kehittää toimintaa ja kohdentaa resursseja sinne, missä niitä tarvitaan eniten, hyödyntämällä kerättyä tietoa. (Toivo-ohjelma, 2023.) Tiedon hyödyntämisen edellytyksenä on, että tieto on oikeilla henkilöillä oikeaan aikaan ja sellaisessa muodossa, että päätöksentekijät pystyvät sitä hyödyntämään. Tietoa voidaan jakaa erilaisia kanavia hyödyntäen. Määrämuotoisia tietotuotteita voidaan toimittaa esimerkiksi tietojärjestelmien välityksellä. Jäsentymättömämpää tietoa jaetaan pääasiassa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten kokouksissa. Tiedon muoto tai jakelutapa ei määrittele tiedon arvoa. Tieto luo lisäarvoa silloin kun sen johtaa toimintaan. (Laihonen ym., 2013, 49.)

Hussinki, Kianto, Vanhala ja Ritala (2017) ovat tutkineet tietojohdamisen menestystekijöiden samankaltaisuutta kansainvälisesti. Tutkimus toteutettiin neljässä eri maassa (Suomi, Espanja, Kiina ja Venäjä) ja 622 eri yrityksessä. Tutkimuksessa hyödynnettiin aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuja, onnistuneen tietojohdamisen taustalla havaittuja tekijöitä. Tutkimuksessa tietojohdamisen menestystekijöissä havaittiinkin maiden välillä samankaltaisuuksia, kuten esihenkilötyö, tietosuoja, tietopohjainen rekrytointi, oppimismekanismit ja työn organisointi. Erityisesti tietope- rustaisuuteen myönteisesti suhtautuva esihenkilötyö korostui merkittävänä menestystekijänä. Tämän nähtiin olevan keskeistä luottamukseen perustuvan tietojohdamisen organisaatiokulttuurin luomisessa ja tiedon integroinnin mahdollistamisessa. Tutkimuksessa todettiin tietojohdami- sen käytänteiden olevan vahvasti vuorovaikutukseen liittyviä sekä kontekstisidonnaisia.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tiedolla johtaminen mahdollistaa paremman ja nopeamman päätöksenteon, lisää olennaisen tiedon sekä resurssien saatavuutta, vähentää turhaa vaivannäköä ja virheitä sekä hyödyntää olemassa olevaa asiantuntemusta ja kokemusta. Tiedolla johtamisella voidaan parantaa organisaation suorituskykyä, hoidon laatua ja auttaa vähentämään kustannuk- sia (Ayatollahi & Zeraatkar 2019, 111, 113). Organisaatioiden tulisi tutkia myös tapoja, joilla roh- kaista työntekijöitä soveltamaan luomaansa tietoa ja hakemaan tietoa aktiivisesti muilta, jotta

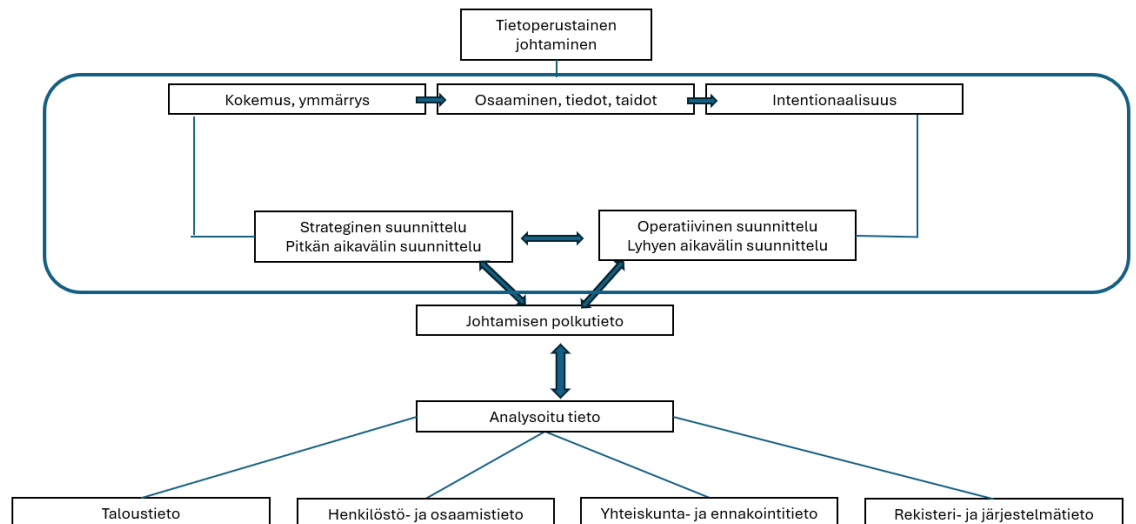
tiedolla olisi suurempi vaikutus heidän toimintaansa. Johtajien tulisi tutkia tapoja kannustaa työntekijöitä saatavilla olevan, yksilöllisen ja organisaation, tiedon hyödyntämiseen. (Zaim ym., 2019, 34.)

Näyttöön perustuva (*evidence based*) päätöksenteko ja johtaminen ovat terveydenhuollossa vahvoja elementtejä pohjautuen toiminnan perinteiseen arvoperustaan. Tietoperustaisuudessa tiedon käsite laajenee käsittämään myös yksilön kokemuksen ja tiedon soveltamisen kyvykkyyden. (Vakkala & Palo, 2016, 192.) Tietoperustainen johtaminen on nykyaikaisen ja tietointensiivisen asiantuntijaorganisaation johtamistapa, jossa tietoa käytetään johtamisen välineenä. Tietoa itessään ei johdeta, eikä tieto johda. Tiedosta muodostuu dynaamisia virtoja, jotka kiinnittyvät asiantuntijoihin, järjestelmiin ja rakenteisiin ja näitä virtoja johdetaan asiantuntijoita johtamalla. (Rytilä, 2011, 131.) Päätöksenteko, jossa huomioidaan tutkimus- ja muu toiminnan kannalta olennainen tieto onkin monisyinen prosessi. Lineaarinen malli, jossa tietoa hyödynnetään sitä tuottamalla, välittämällä ja käyttämällä on korvaantumassa monipolvisella mallilla, jossa tietoa tuotetaan, välitetään, louhitaan, muokataan ja manipuloidaan monissa eri vaiheissa ja monilla eri tavoin. (Lähteenmäki-Smith & Kuitunen, 2015, 123.)

Tietoperustainen johtaminen vaatii eri johtamistasojen kyvykkyyttä ja osaamista hallita mm. talouden, toiminnan kehittämisen ja toiminnan suunnittelun tietovirtoja. Lisäksi tarvitaan henkilöjohtamisen taitoja ja korostuneen kehittyneitä vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitoja. Tietoperustaisessa johtamisessa korostuu kokemuksellisuus sekä tavoitteellinen johtamisote. Tietoperustainen johtaminen voidaan nähdä myös kyvykkyytenä ja kokemuksellisuutena ymmärtää, nähdä, mahdollistaa sekä paikantaa osaaminen organisaation hyväksi. (Rytilä, 2011, 131.) Yhtä lailla tietojohdamisesta puhuttaessa on kyse suurelta osin ihmisten johtamisesta; sen onnistumisen edellytyksenä nähdään ihmisten halu ja kyky ylläpitää omaa osaamistaan, jakaa kokemuksiaan sekä etsiä uutta tietoa itsensä kehittämiseksi ja organisaation toiminnan parantamiseksi (Laihonen ym., 2013, 80).

Palvelutoiminnan suunnittelu perustuu prosessien suunnitteluun kehittämiseen ja johtamiseen. Huolella valitut mittarit voivat auttaa valitun suunnan ja oikeiden toimenpiteiden osoittamisessa. (Rytilä 2011, 95.) Rytilän mukaan (2011, 102) tietoperustainen ja kokonaisvaltainen suunnittelu ja johtamisote ovat edellytyksiä terveyspalveluiden suunnitteluprosessien eri tasojen hallinnalle. Tietoperustainen palvelutoiminnan suunnittelu esitetään kuvassa 6. Suunnittelutasojen sisällä tulee tunnistaa rakennetarpeen muutokset (esim. nykyiset ja tulevat resurssimuutokset), alan sekä teknologian ja tekniikan kehitystrendit, lääketieteen suuntauksukset ja tutkimukset, väestön raken-

nemuutokset ja tarpeet sekä yhteiskunnalliset muutokset (esim. kulttuuri, asenteet ja arvot). Näiden tietojen keräämisestä ja analysoinnista muodostuu johtamisen polkutietoa, jonka muodostamiseen tarvitaan myös tietoa strategisista ja operatiivisista toiminnoista sekä johtajan omaa kokemuksellista tietoa, taitoa ja intentionalisuutta. (Rytilä, 2011, 102.) Myös vuorovaikutus ja dialogisuus tulisi sisältyä kaikkiin vaiheisiin analysoinnista suunnitteluun ja johtamiseen. (Vakkala & Palo, 2016, 217.)



Kuva 6. Tietoperustainen palvelutoiminnan suunnittelu (mukaellen Rytilä, 2011, 102).

Tiedosta syntyy arvoa tietoa hyödyntämällä (Laihonen & Ahlgén-Holappa. 2020, 55). Tiedon hyödyntäminen onkin yksi tärkeimmistä vaiheista tiedolla johtamisessa ja tiedon hallinnassa, jotta tietoa käytetään esimerkiksi päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen (Helander ym, 2022, 5528, Zaim, Muhammed & Tarim, 2019,32).

2.2.4 Tiedon hyödyntämisessä huomioitavia tekijöitä terveydenhuollossa

Laihosen ym. (2013,13) mukaan tiedon tehokkaan hyödyntämisen osalta on oleellista tunnistaa sekä teknologian, että ihmisten toiminnan merkitys asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamiskäytäntöjen, yleisten toimintamallien ja tietoteknisten ratkaisujen tulee muodostava yhtenäinen kokonaisuus ja yksilöiden toimintaa tukevat rakenteet. Myös Helander ym. (2022, 5531) tuovat esiin, että toimiva tiedolla johtamisen prosessi edellyttää teknisen infrastruktuurin ja inhimillisten tekijöiden saumatonta yhteistyötä, jotta tiedosta voidaan luoda todellista arvoa. Tervey-

denhuollon tietojärjestelmiin liittyvissä tutkimuksissa on hyödynnetty sosioteknistä lähestymistapaa, jossa elävät ihmiset muodostavat elottomien tiedon ja teknologian kanssa yhdessä sosioteknisen systeemin (esim. Valta, 2013, 27). Tiedolla johtaminen voi onnistua vain, jos sitä lähestytään kokonaisuutena, sosioteknisenä systeeminä. (Kosonen, 2019, 2). Ayatollahin ja Zeraatkarin (2019, 113) mukaan terveydenhuollon tiedolla johtamisen onnistumista tukeviksi yleisimmiksi tekijöiksi nousevat organisaatiokulttuuri ja organisaation rakenteet, informaatioteknologia sekä suorituskyvyn mittaus- ja arviointi.

Sosioteknistä teoriaa on jäsenetty hieman erilaisin sisältöpainotuksin, esim. Leavitt (1975) jäseni organisaatioita neljän keskenään vuorovaikutuksessa olevan muuttujan kautta, jotka olivat työtehtävä, organisaatio, teknologia ja ihmiset (Valta, 2013, 31-32). Tässä opinnäytetyössä tiedon hyödyntämisessä huomioitavia tekijöitä lähestytään sosioteknisestä näkökulmasta huomioiden organisaatioon ja rakenteisiin liittyvät tekijät erikseen. Tiedon hyödyntämistä **jaotellaan teknisiin ja tietojärjestelmiin** liittyviin tekijöihin, **inhimillisiin ja yksilöön** liittyviin tekijöihin, **sekä organisaatioon ja rakenteisiin** liittyviin tekijöihin. Sosioteknisen teorian tavoitteena on sosiaalisen ja teknisen työjärjestelmän optimointi, joka tapahtuu näiden eri osa-alueiden yhdistymisen onnistuessa (Valta, 2013, 31).

Tekniset ja tietojärjestelmiin liittyvät tekijät

Tiedolla johtamiseen julkisella sektorilla liittyen on tunnistettu useita teknispainotteisia haasteita, kuten datan laatuun ja saatavuuteen liittyvät tai hyödyntämisen osaamisen tekniset haasteet. (Helander, Ahonen, Houhala, Jääskeläinen, 2020, 38; Vakkala & Palo, 2016, 204.) Tietojärjestelmät ovat tiedolla johtamisen väline ja niillä on keskeinen rooli tiedon kanssa toimiessa. Niiden joustamattomuus tiedon ajantasaisuuden näkökulmasta sekä käytettävyyden puutteet luovat kuitenkin haasteita. (Vakkala & Palo, 2016, 204.) Päätösten automatisointi tekoälyn tehtäväksi on toistaiseksi vielä kaukaista (Helander ym., 2020, 25).

Tiedon jakautuminen moniin eri järjestelmiin ja tiedon sekä mittaristojen hajanaisuus aiheuttavat haasteita tiedon hyödyntämiseen. Faktapohjaisen tiedon puuttuminen johtaa usein ei-faktaan perustuviin päätöksiin sekä yksittäisten asioiden merkitystä korostavaan argumentointiin (Klemola ym., 2014, 6, 9).

Tietojärjestelmien yhdistäminen ja tiedon kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ovat yksi konkreettisimpia asioita uuden organisaation näkökulmasta. Erilaisten sovellusten ja tietokantojen määrä on ollut suuri yhden erikoisalankin sisällä. Potilastyön ja johtamisen kannalta pirstoutunut, moniin

osiin hajonnut tieto on luonut ongelmia. Sähköiset jakelukanavat ja tietojärjestelmien hyödyntäminen lisäävät tiedon saavutettavuutta ja sosiaali- ja terveydenhuollossa onkin kiinnitetty paljon huomiota tiedon jakamisen toimivuuteen. Erilaiset tiedon jakelutavat voivat kuitenkin aiheuttaa myös tiedon hukkumista. Tiedon runsas määrä ja päällekkäisyys voivat kuluttaa resursseja olennaisen ja oikean tiedon etsimisen vuoksi. (Vakkala & Palo, 2016, 219.)

Yksilöön ja inhimilliseen käyttäytymiseen liittyvät tekijät

Sote-tietojohdamisen osaamisen osalta keskustelu on vaikeasti irrotettavissa tiedonhallinnan tietosisältö- ja välinekeskustelusta ja se määrittää sekä rajoittaa tietojohdamisen parissa käytävää keskustelua. Tietojohdamisen tutkimus on painottunut tiedonhallinnan ja tiedolla johtamisen kysymyksiin, eikä tietojohdamisen tutkimuksessa ole juurikaan kiinnitetty huomiota osaamiskeskusteluun. (Laihonen & Saranto, 2021, 3.) Osaamisen johtaminen on yksi tietoperustaisen johtamisen menestystekijä (Rytilä, 2011, 131).

Inhimillisen tietokäyttämisen rajat ja haasteet on huomioitava näkökulma tiedon hyödyntämisessä. Ihmiset eivät aina toimi rationaalisesti, vaikka pyrkimys olisikin hyödyntää peruteltua tietoa ”mutu-tiedon” sijasta. Tiedon jakamiseen voi myös usein liittyä harkintaa ja päätöksentekoaakin. (Kosonen, 2019, 3-4; Vakkala & Palo, 2016, 198.) Informaation tulkitseminen, muuntaminen ja vääristäminen omiin kokemuksiin ja taustoihin peilaten on luonnollista. Toisaalta on hyvä huomioida, että mitä epävarmempaa tai monitulkintaisempaa päätöksenteon taustalla oleva informaatio on, sitä todennäköisemmin on kyettävä toimimaan epätäydellisen informaation varassa ja hyödyntämään ihmisten kokemustietoa (Kosonen, 2019, 3-4.)

Olennaisen tiedon tunnistaminen suuresta määrästä tietoa edellyttää tiedon käyttäjältä kykyä, taitoja ja aikaa. Tiedonkäyttömme on suurelta osin persoonakohtaista ja tietotarpeemme sekä tapamme hyödyntää ja etsiä tietoa ovat henkilökohtaisia. (Sinervo & Jäntti, 2020, 3.)

Tiedon jakamisen osalta merkitykselliseksi nousee se, salliiko työyhteisö hankalista asioista puhumisen vai johtaako ongelmien esiin nostaminen esimerkiksi leimautumiseen tai sosiaalisen aseman hankaloitumiseen. Resursseja hukkaava toiminta voi esimerkiksi olla vuorovaikutussuhteisiin liittyvää, jolloin ongelmien esille tuomisen kynnyksessä voi nousta suureksi. (Vakkala & Palo, 2016, 199).

Organisaatioon ja rakenteisiin liittyvät tekijät

Organisaatioilla on oma kulttuurijärjestelmänsä, joka saattaa selittää yllättävän paljon organisaation tapoja toimia, ajattelumalleja tai irrationaalisiaakin tapahtumia. Organisaatioissa ja työyhteisössä valitseva kulttuuri määrittää melko pitkälle sen, miten ajatellaan, mitä pidetään totuutena ja oikeana tietona, millaisia ongelmanratkaisuprosesseja työyhteisössä käytetään, mikä on oikea tapa asennoitua erilaisiin arjen asioihin ja tapahtumiin sekä miten tulee käyttäytyä ja toimia. Tämän vuoksi kulttuurijärjestelmän tunnistaminen on johtajan näkökulmasta hyvin olennaista. (Kinnunen, 2017, 167.)

Kinnunen (2017, 176) tuo esiin, että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ei ole yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Esimerkiksi sairaalamaailmassa eri erikoisalojen arvot, normit ja uskomukset saattavat poiketa toisistaan merkittävästi. Myös eri ammattikunnilla on ammatillisista lähtökohdista erilaisia merkitysrakenteita ja johtajienkin kulttuuri voi poiketa olennaisesti suoritettavaa työtä tekevien ajattelumaailmasta.

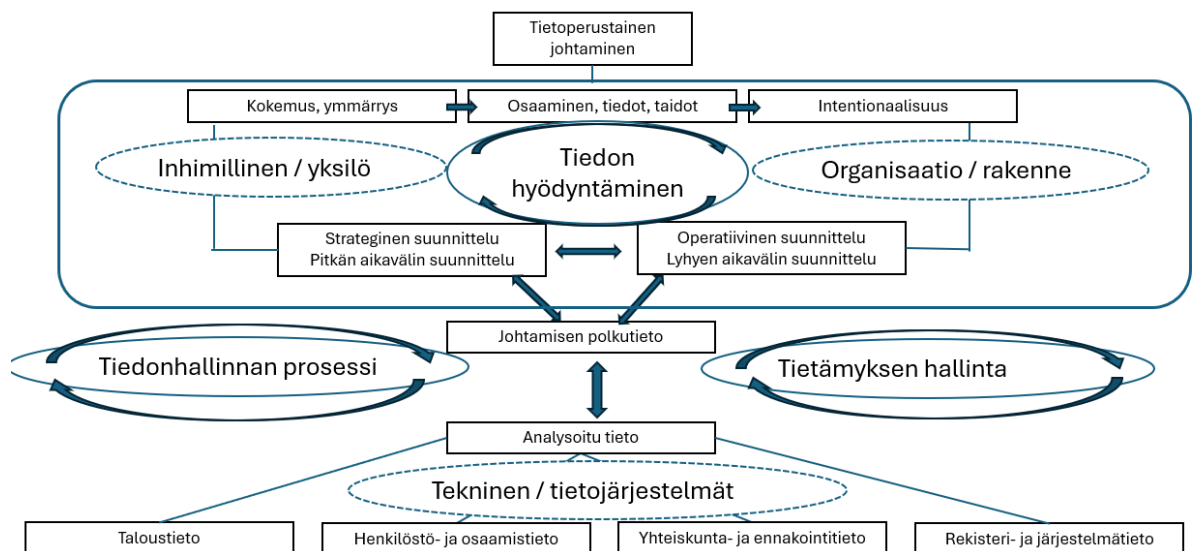
Tietokulttuurilla todetaan olevan läheinen käsitteellinen ja toiminnallinen yhteys organisaatiokulttuuriin ja sitä pidetään yleisesti osana organisaatiokulttuuria. Vuorovaikutus on tietokulttuurissa keskeinen perusta ja esimerkiksi Choo (2006) kuvaa tietokulttuurin sosiaalisesti rakentuneena ja jaettuna käyttäytymisenä sekä arvoina, jotka määrittävät tiedon ja sen hyödyntämisen tapoja. Eri toimijoiden roolit, jotka esimerkiksi yksilön asemaan, tehtävänkuvaan ja sosiaaliseen rooliin perustuen vaikuttavat myös tietokulttuuriin. Ammattiryhmillä on taipumus välittää tietoa luontevimmin omassa ryhmässään. Tiedon välittämistä edistävät kokouskäytännöt ja kollegan konsultointi sekä myös epäviralliset kulttuuriset toimintatavat kuten lääkäreiden ja hoitajien omat kahviajat tai lounasseuran valinta. (Vakkala & Syväjärvi, 2020, 127.)

Vakkala ja Syväjärvi (2020) tutkivat tietokulttuurin ulottuvuuksia sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa. Tutkimusta varten saatiin 223 kyselyvastausta kahden eri terveydenhuoltoalueen johtajilta ja esihenkilöiltä. Vakkalan ja Syväjärven tutkimuksen (2020, 135) perusteella eniten kehitettävää nähtiin tietotoiminnan vuorovaikutteisuudessa ja raja-aitojen ylittämisessä. Sote-organisaatioissa tietoperustainen toiminta on hyvin luontevaa ottaen huomioon niiden tieto- ja osaamisintensiivisyyden. Vuorovaikutuksen keskeisyyden ja haasteiden vuoksi tietoon perustuva toiminta ei kuitenkaan aina toteudu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimusaineistossa tietokulttuuria edistäviksi tekijöiksi kuvailtiin suurelta osin organisaatio- ja toimintakulttuurin elementtien ja ilmenemisperusteiden kautta. Tietokulttuuria heikentävien tekijöiden osalta eniten painottui tietotoimintaan ja asenteisiin liittyvät haasteet yhteisö- ja yksilötasolla. Vakkala ja Syväjärvi

nostavat keskeiseksi huomioksi vahvan yhteyden vuorovaikutukseen ja tietoperustaisuuteen, jotka kytkeytyvät useisiin tietoon liittyviin käytännön toimintoihin. Tutkimustulosten perusteella tarvitaan menetelmiä ja johtamiskäytäntöjä sosiaali- ja terveydenhuollon tietokulttuurin kehittämiseksi siten, että se olisi suhdeperustaisempaa, mutta myös riskejä ottavaa, luovuuteen kannustavaa ja innovoivaa tietotoimintaa. Siiloutuneen tietotoiminnan ongelmien ratkaisemiseksi keskeisenä keinona nähdään tietokulttuurin kehittäminen avoimeen, hyväksyvään ja kehittämistietoa arvostavaan suuntaan.

2.3 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Opinnäytetyössä tiedon hyödyntämistä tarkastellaan sairaalaorganisaation esihenkilötyön näkökulmasta. Esihenkilöiksi voidaan määritellä kaikki, joilla on johdettavanaan muita työntekijöitä jollain tehtäväalueella (Viitala, R., 2.9., 2021). Tiedon hyödyntäminen nähdään tiedon ja tietämyksen hallinnan vaiheena sekä osana tiedolla johtamista. Tiedon hyödyntämiseen liittyen terveydenhuollossa on tunnistettavissa teknisiä, inhimillisiä ja organisatorisia tekijöitä. Teoriaviitekehyksen yhteenveto muodostuu jalostamalla Ryttilän (2011, 102) tietoperustaisen palvelutoiminnan suunnittelun kehikkoa kuvassa 7.



Kuva 7. Teoriaviitekehyksen yhteenveto Ryttilän (2011, 102) tietoperustaisen palvelutoiminnan johtamisen kehikkoa hyödyntäen.

Kuvassa 7 analysoitu tieto muodostuu ulkoista ja sisäistä tietoa ”louhimalla” ja sähköisiä tietojärjestelmiä käyttäen (Rytilä, 2011, 74-75). Tiedon hyödyntämisessä teknisillä tietojärjestelmiin liittyvillä ratkaisuilla on keskeinen rooli, jotta tieto on helposti saatavilla. Analysoidusta tiedosta muodostuu johtamisen polkutietoa, jonka muodostumiseksi tässä opinnäytetyössä nähdään olennaiseksi tunnistaa tiedonhallinnan prosessien eri vaiheet. Johtamisen polkutieto muuntuu ja jäsentyy tietämyksen hallinnan (SECI-malli) mukaisesti sekä saa uuden merkityksen ja statuksen johtamistyössä käytetyn ja kerääntyneen kokemuksellisuuden kautta (Rytilä, 2011, 75). Kokemuksellisuus ja osaaminen liittyvät tiedon hyödyntämisessä huomioitaviin inhimillisiin tekijöihin. Olennaista on tunnistaa myös yksilön inhimillisen tietokäyttäytymisen vaikutus tiedon hyödyntämiseen. Organisaation rakenteet voivat vaikuttaa tiedon hyödyntämiseen esimerkiksi vallitsevan tietokulttuurin kautta.

3 Tutkimusstrategia, tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen ja tutkimusstrategiana tapaustutkimus. Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua ja haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina. Kehittämismenetelmänä hyödynnettiin kehittämispalaverien fasilitointia sekä PDSA-menetelmää.

3.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullinen tutkimus on empiiristä ja se perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analysointiin. Lisäksi laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi hyödynnetään teoriaa. (Juhila, 2021.) Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä tehdä oletuksia tai hypoteeseja. Laadullinen tutkimus suosii kvalitatiivista aineistoa eli esimerkiksi keskusteluja, haastatteluja tai tekstejä, mutta joskus myös erilainen numeerinen aineisto kuten erilaiset tilastot voivat olla mielenkiinnon kohteena. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoja pyritään tutkimaan osana kontekstia ja ihmisten toimintaa tutkitaan lähellä sitä missä se normaalielämässä tapahtuu. (Juhila, 2021.) Opinnäytetyössä aineisto muodostuu aiemmasta tutkimustiedosta sekä sairaalaorganisaatiossa esihenkilötyötä tekevien haastatteluista.

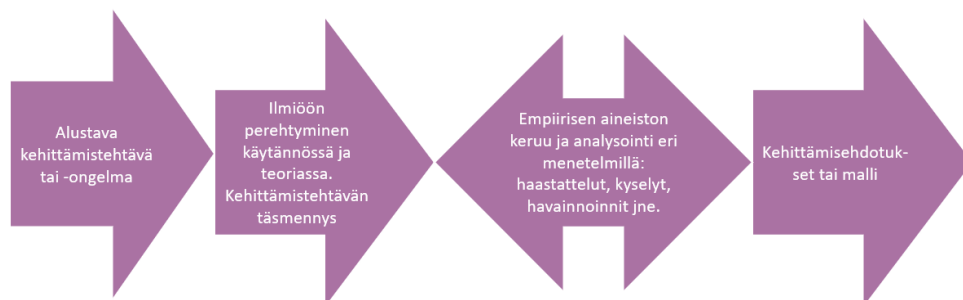
Laadullisella tutkimusotteella tehdyssä tutkimuksessa tutkija tarkastelee tutkittavaa ilmiötä läheltä ja on usein suorassa kontaktissa esimerkiksi ihmisiin, käytäntöihin tai asioihin, joita tutkimuksessa pyritään ymmärtämään. Laadullisessa tutkimuksessa huomioidaan tutkittavien ja tutkijan subjektiivisen arvostaminen. Käytännössä tutkimuksessa tulee siis huomioida, että tutkittavilla on henkilökohtaisia kokemuksia, tavoitteita ja kykyä tuottaa merkityksiä eli persoonallinen subjektiivisuus. Yhdessä toimiessa voidaan puhua kollektiivisesta subjektiivisuudesta, jolloin syntyy jaettu merkityksiä. Tutkijan itsensä tulee eritellä, miten hänen toimintansa kietoutuu tutkimusprosessiin eli esimerkiksi mitkä hänen tutkimukseensa liittyvät tavoitteet tai merkitykset vaikuttavat hänen tulkintoihinsa. (Juhila, 2021.) Opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita määrällisten lukujen sijaan tutkittavien kokemusten, ajatusten ja merkitysten kautta syntyvästä aineistosta.

3.2 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Piekkari & Welch (2020, 197) mukaan Kathleen Eisenhardt ja Robert Yin ovat nostaneet tapaustutkimuksen suosioon ja oikeuttaneet sen käytön tieteellisenä tutkimusstrategiana. Eisenhardtin (1989, 534) mukaan tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka keskittyy yksittäisissä ympäristöissä esiintyvän dynamiikan ymmärtämiseen. Piekkari & Welch (2020) nostavat esiin, että sekä Yin, että Eisenhardt korostavat tutkimusilmiön ja välittömän kontekstin monimutkaista yhteyttä. Tutkittavat tapaukset ovat siis ainutkertaisia kokonaisuuksia.

Tapaustutkimuksesta käytetään useita määritelmiä. Yhteistä tapaustutkimuksen määritelmille on se, että aineistoa on jokaista tapausta kohti runsaasti ja tapauksia tarkastellaan niiden luonnollisessa ympäristössä. Erilaisten määritelmien määrän runsaus kuvastaa hyvin myös sitä, että tapaustutkimus on joustava ja muuntautumiskykyinen tutkimusstrategia, joka muokkautuu monenlaisiin tutkimusympäristöihin sopivaksi. (Piekkari & Welch, 2020, 198.)

Kuvassa 8. esitellään tapaustutkimuksen vaiheet, joiden mukaisesti opinnäytetyön toteutus on edennyt. Opinnäytetyön alussa määriteltiin kehittämisen kohde, joka lopulta täsmentyi, kun ilmiöön perehdyttiin tarkemmin teorian kautta. Tämän jälkeen toteutettiin empiirisen aineiston keruu ja analysointi. Analysoinnin tulosten pohjalta nostettiin esiin ensimmäiset kehittämisaiheet, joita edelleen täsmennettiin työn kehittämissiossa ja, joista luotiin käytännön kehittämistoimenpiteet.



Kuva 8. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 54)

Tällä tapaustutkimuksella pyritään selvittämään, miten tiedon hyödyntämistä voidaan kehittää sairaalaorganisaation esihenkilötyössä. Tapaustutkimuksella pyritään yleensä selvittämään jostain, mitä ei ole vielä tiedossa, mutta joka vaatii lisäselvitystä. Tapaustutkimus tarkastelee usein

monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä ja se soveltuukin hyvin vastaamaan *miten* ja *miksi* – kysymyksiin. Tapaustutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli lopputuloksen mukainen pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Tutkijaa yleensä ajaa eteenpäin tunne tai alustava tieto siitä, että tapaus on jollain tavalla tärkeä, mutta lopullinen merkitys paljastuu kuitenkin vasta tutkimuksen kuluessa. (Laine, Bamberg, Jokinen, 2007, 10; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.3 Tutkimus-, aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmät

3.3.1 Teemahaastattelut ryhmähaastatteluina

Tutkimushaastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa sekä aineistoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Haastattelu on joustava sekä moniin lähtökohtiin ja tarkoitusperiin sopiva aineistonkeruumenetelmä. Haastattelu todettiin tarkoituksenmukaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi, kun eri vaihtoehtoja peilattiin tutkimusongelmaan, kohteena olevaan ilmiöön ja sen luonteeseen, vaihtoehtoisiin tapoihin saada tutkimusaineistoa sekä käytössä oleviin taloudellisiin voimavaroihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 2; Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021.)

Laadullisella tutkimusotteella toteutettu tapaustutkimus edellyttää tutkittavan aiheen syvällistä tuntemusta ja haastatteluilla tavoitellaan syvällisen ymmärryksen saavuttamista; haastateltavat saavat kertoa oman näkemyksensä ja tuoda esiin aiheen ympärille syntyneitä merkityskokonaisuuksia. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 3.1).

Opinnäytetyön aineistonkeruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska haastatteluilta toivottiin keskustelunomaisuutta, mutta samalla haluttiin säilyttää tietty struktuuri haluttujen aihealueiden läpikäymiseksi. Teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu) onkin tyypillisesti keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi etukäteen suunniteltuja teemoja. Teemojen käsittelyjärjestys voi vaihdella ja kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä keskustella kaikista asioista samassa laajuudessa. Teemahaastattelussa on keskeistä ottaa huomioon ihmisten tulkinat asioista sekä asioille antamansa merkitykset sekä se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Tutkijan näkökulmasta haastattelutilanteessa tulee olla mukana lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista sekä mahdollisista alateemoista siten, että hän pystyy keskittymään pääasiallisesti keskusteluun. Haastattelijalla kuitenkin pitää huolen siitä, että kaikki teemat käydään

läpi. Teemahaastattelu sopii esimerkiksi käytettäväksi silloin kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3.)

Huolellinen tutkimuksen aihepiiriin perehtyminen sekä haastateltavien tilanteen tunteminen on teemahaastattelun edellytyksiä. Haastatteluissa käsiteltävät teemat valittiin aihepiiriin perehtymisen pohjalta. Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haastateltavat tulee valita käyttäen harkintaa; tutkittavien tulisi olla sellaisia henkilöitä, joilta arvellaan saatavan aineistoa niistä asioita, jotka ovat tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021.) Opinnäytetyössä aihepiiriin perehdyttiin teorian sekä toimeksiantajaorganisaation kehittämistarpeen kautta, joiden myötä kohderyhmä valittiin ja haastatteluiden teemat muodostuivat. Opinnäytetyöntekijän työhistoriasta sairaalaorganisaatiossa ja nykyisestä työroolista oli myös hyötyä nykytilanteen tuntemisen näkökulmasta.

Teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, koska tavoitteena oli luoda haastattelutilanteisiin keskustelunomaisuutta ja tarjota mahdollisuus yhteisten näkemysten luomiseen yksittäisten yksilövastausten lisäksi. Ryhmähaastattelua voidaan pitää melko vapaamuotoisena keskusteluna, jossa haastattelija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa ja suuntaa väliin kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Haastattelijan tehtävänä on keskustelun aikaansaaminen ja sen helpottaminen, eikä niinkään haastattelemine. Haastattelijan on kuitenkin tärkeää huolehtia, että keskustelu pitäytyy annetuissa teemoissa ja että, kaikille tarjoutuu mahdollisuus osallistua kommentointiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 5.3.)

Ryhmähaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että saadaan nopeasti tietoa usealta henkilöltä. Haastatteluiden suunnittelussa huomioitiin ryhmien pieni koko. Liian suurta ryhmää ei ole mielekästä valita, sillä keskustelun tallentaminen voi vaikeutua ja suuri määrä ihmisiä voi keskustelun innoittamisen sijaan toimia keskustelun tyrehtyttäjänä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Haastattelijan kysymysten sisältämällä rajauksilla, muotoilulla ja tyyllillä on suuri vaikutus kerättävään haastatteluaineistoon. Haastattelijan vaikutus aineistoon on haastattelun kulkuun ja saadun aineiston analyysin sisältyvä ominaisuus, eikä niinkään ongelma. Vuorovaikutus tulee nähdä aineistossa rikkautena, ei häiriönä. Etäinen ja liian neutraali haastattelija saattaa tyypistään haastattelutkin liian neutraaleiksi ja etäisiksi. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021.) Toisaalta haastattelun haittana voidaan pitää sitä, että haastattelijalla ei ollut kokemusta tai koulutusta haastatteluista (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 3.1).

Haastattelun kielelliseen ilmaisuun ja käytettäviin käsitteisiin pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota, jotta tutkija ja tutkittavat ymmärtäisivät toinen toisiaan. Tutut ilmaisut ja esittämisen tavat edesauttavat ymmärretyksi tulemista. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 4.3.5.)

3.3.2 Aineiston käsittely ja kuvaaminen sisällönanalyysia hyödyntäen

Sisällönanalyysi soveltuu hyvin erilaisten kirjallisten aineistojen, kuten haastatteluaineiston, analysoimiseen (Elo & Kyngäs, 2018). Sisällönanalyysissä haastatteluaineistoa käsitellään analysoimalla sitä yksityiskohtaisesti, etsien yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tiivistämällä aineistoa. Sisällönanalyysin avulla pyritään luomaan tiivis kuvaus tutkitusta ilmiöstä, liittäen tulokset laajempaan kontekstiin sekä aiempiin tutkimustuloksiin. Analyysin kohteena voivat olla haastatteluaineiston lisäksi myös muut tekstimuodot, kuten kirjalliset teokset, päiväkirjat, puheet ja keskustelut. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Ennen analyysiprosessin aloittamista tulee huomioida, että laadullisen tutkimuksen suunnitteluun liittyvä pohjatyö on tehty huolella; tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja aineistonkeruun valinta ovat koko tutkimusprosessin perusta. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin kerätystä aineistosta. (Elo, Karjula, Tohmola, Kääriäinen, 2022.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 121) mukaan sisällönanalyysin menetelmiä ovat aineistolähtöinen (vrt. induktiivinen päättely), teoriaohjaava (vrt. abduktiivinen päättely) ja teorialähtöinen (vrt. deduktiivinen päättely) analyysi. Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineiston analyysi toteutetaan teoriaohjaavaa menetelmää hyödyntäen, jolloin sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisesti, mutta abstrahoinnissa aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133).

3.3.3 Kehittämispalaverien fasilitointi

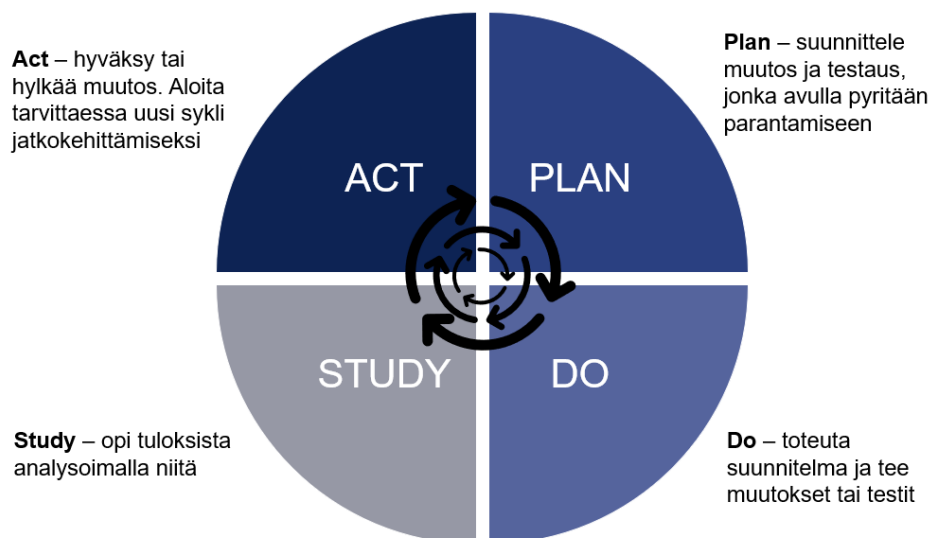
Fasilitointi on työskentelytapa, jolla helpotetaan ryhmälähtöistä työskentelyä ja ohjataan kohti yhteistä päämäärää. Fasilitointia voidaan hyödyntää esimerkiksi yhteisen ratkaisun löytämiseen tai uuden ideointiin. Fasilitoinnissa paras asiantuntija käsiteltävälle aiheelle on osallistuvat asiantuntijat itse. (Summa & Tuominen, 2009, 8.) Fasilitointia voi hyödyntää erilaisissa kokouksissa, työpajoissa, sekä kehittämis- ja ideointitilanteissa. Fasilitoitu palaveri on tuloksellinen, mikäli se

on etukäteen suunniteltu ja selkeästi vedetty. (Ideapakka, n.d.) Tässä opinnäytetyössä fasilitointia hyödynnettiin parimuotoisissa kehittämispalavereissa ohjaamaan kehittämistoimenpiteiden muodostamista.

Fasilitaattorin rooli on auttaa osallistujia pohtimaan, ideoimaan, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Lisäksi fasilitaattori toimii puolueettomasti huomioiden kaikki esiin nousseet ideat ja ehdotukset. Työskentelyn ohjaamiseksi fasilitaattori voi kysyä rakentavia ja tarkentavia kysymyksiä. Tavoitteena on rohkaista osallistumaan ja ideoimaan rohkeasti. (Summa & Tuominen, 2009, 9-10).

3.3.4 Kehittäminen jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti

Pirhassa on käytössä jatkuvan kehittämisen toimintamalli. Jatkuvan kehittämisen toimintamalli tukee avointa vuorovaikutusta, yhteistä tekemistä ja myönteisen kehittämiskulttuurin syntyä, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tavoitteena on parantaa toimintaa pienin askelin asiakkaan palvelukokemuksen, työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseksi. Kehittäminen perustuu luovuuteen, innostuneeseen ilmapiiriin ja tiiviiseen yhteistyöhön ammattilaisten, kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Yhdeksi kehittämisen tuen työkaluksi mainitaan PDSA-malli, joka esitellään alla kuvassa 9 (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2025.)



Kuva 9. PDSA-kehittämissykli (mukaellen Moen & Norman; Deming, 1993)

PDSA-malli eli Plan-Do-Study-Act on jatkuvan parantamisen sykli. PDSA-mallille on ominaista, että toimintaa kehitetään jatkuvan kokeilun sekä arvioinnin ja oppimisen vaiheiden kautta. Nämä kehittämissyklin vaiheet ovat suunnittelu (Plan), testaus (Do), arviointi ja oppiminen (Study) ja edelleen kehittäminen, minkä jälkeen viimeisessä vaiheessa on toimintatavan vakiinnuttaminen, hylkääminen tai edelleen kehittäminen (Act). (Heikkinen & Sivonen, 2023, 4; Maijala, 2019, 10.)

4 Tiedon hyödyntäminen terveydenhuollon esihenkilötyössä

Tutkimuksen toteutuksessa hyödynnettävä teoriaviitekehys muodostui tiedon hyödyntämisestä osana tiedolla johtamista ja keskeisenä vaiheena tiedon ja tietämyksen hallintaa huomioiden sairaalaorganisaation esihenkilötyön kontekstin. Teoriaviitekehyksessä tiedon hyödyntämisessä huomioitavat tekijät on jaoteltu teknisiin ja tietojärjestelmiin, inhimillisiin ja yksilöön sekä organisaatioon ja rakenteisiin tekijöihin.

4.1 Toimeksiantajan ja kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pirkanmaan hyvinvointialueen tietojohdamisen toimialue. Tietojohdaminen sijoittuu organisatorisesti Strategisen ohjauksen tehtäväalueelle. Tietojohdamisen toimialue vastaa tietojohdamisen eri osa-alueiden kehittämis- ja koordinoituvuudesta Pirkanmaan hyvinvointialueella. Tietojohdamisen toimialueelta mm. johdetaan hyvinvointialueen tietojohdamisen verkostoa, vastataan tietojohdamisen kehitys- ja koordinaatiotyöstä sekä tuetaan muita yksiköitä. Tietojohdamisen toimialueella tuotetaan koko organisaation tasoinen raportointi mm. ylemmän johdon, kansalaisten sekä politiikan tarpeisiin ja edistetään tiedon laatua ja muutosjohtamista.

Hyvinvointialueella on määritelty tietojohdamisen strategiset tavoitteet, tuotokset ja toimenpiteet vuosille 2023-2025 (kuva 10). Strategia on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: tiedon tuottaminen, tiedon jalostaminen ja tiedon hyödyntäminen.

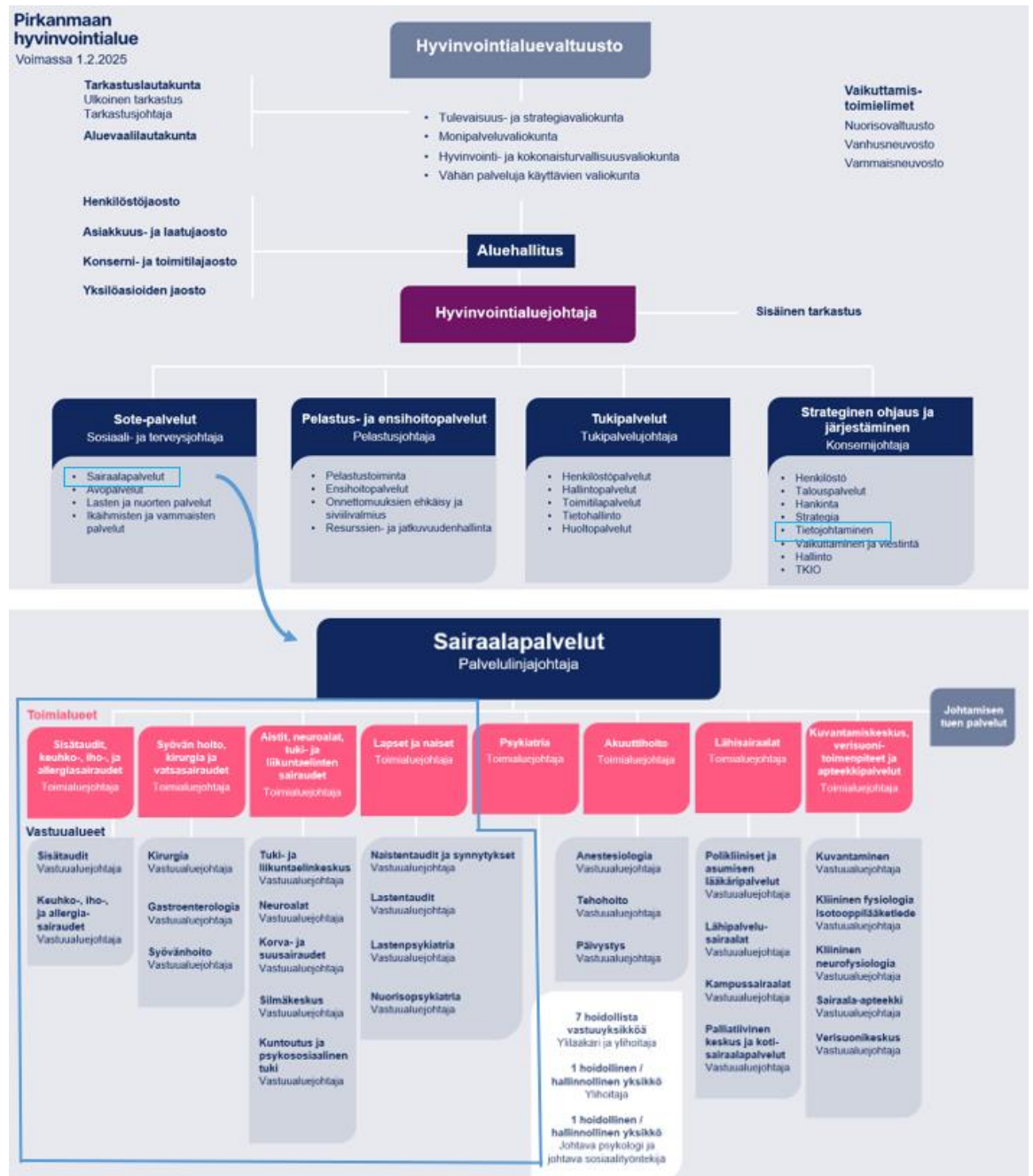
Tietojohdamisen strategiset tavoitteet, tuotokset ja toimenpiteet 2023-2025



Kuva 10. Pirkanmaan hyvinvointialueen tietojohdamisen strategiset tavoitteet, tuotokset ja toimenpiteet 2023-2025 (Ackerman, 2023).

Tiedon hyödyntämisen osalta Pirhan tavoitteena on, että tiedolla johtamista hyödynnetään systemaattisesti toiminnan johtamisessa, ohjauksessa ja kehittämisessä (Ackerman, 2023).

Pirkanmaan hyvinvointialue järjestää 23 eri kunnan sosiaali-, terveys ja pelastuspalvelut. Ylintä päätöksentekovaltaa hyvinvointialueella käyttää aluevaltuusto, joka valitsee hyvinvointialueelle johtajan. Organisaatio koostuu neljästä tehtäväalueesta: Sote-palvelut, pelastus- ja ensihoitopalvelut, tukipalvelut sekä strateginen ohjaus, jonka alueelle toimeksiantaja eli tietojohdamisen toimialue kuuluu (kuva 11). (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2025.)



Kuva 11. Pirkanmaan hyvinvointialueen organisaatio ja tarkemmin sairaalapalvelulinjan organisaatio huomioiden opinnäytetyön kohdetoimialueet (mukaellen Pirkanmaan hyvinvointialue, 2025)

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Sote-palveluiden sairaalapalvelulinja. Sairaalapalvelulinja muodostuu kahdeksasta toimialueesta, joista neljää lähestyttiin tutkimukseen osallistumiseksi (kuva 11). Kyseiset toimialueet tuottavat erikoissairaanhoidon Tampereen yliopistollisessa sairaalassa neljässä eri toimipisteessä: Tays keskussairaalassa, Hatanpäällä, Valkeakoskella ja Sastamalassa (Pirkanmaan hyvinvointialue, n.d.).

4.2 Lähtötilanne ja kohderyhmä

Pirkanmaan hyvinvointialueella toteutetulla tietojohdamisen itsearviointikyselyllä mitattiin tietojohdamisen kyvykkyyttä. Tietojohdamisen kyvykkyyttä mitattiin tietojohdamisen strategian kolmen eri osa-alueen näkökulmasta: tiedon tuottaminen, tiedon jalostaminen ja tiedon hyödyntäminen. Johtopäätöksenä todettiin, että erityisesti lähijohdon tietojohdamisen kyvykkyyttä tulee vahvistaa kaikilla kolmella osa-alueella. Postin (2023) mukaan dynaamisilla kyvykkyyksillä viitataan organisaation kykyyn yhdistää, kehittää ja muokata uudelleen sen sisäisiä ja ulkoisia resursseja vastauksena toimintaympäristön muutoksiin. Pirhassa tietojohdamisen kyvykkyyden nähdään muodostuvan rakenteista, rutiineista, osaamisesta ja resursseista (Seppänen, 19.6.2024). Itsearviointikyselyn tiedon hyödyntämisen osuudessa mitattiin mm. tiedon systemaattista hyödyntämistä ja tiedon hyödyntämisen osaamista (visuaalisen raportoinnin työkalun käyttö). Hyvinvointialueen tietopohja laajenee ja uusia visuaalisia raportteja (vrt. tietotuote) julkaistaan henkilöstön käyttöön. Saatavilla olevan tiedon tehokkaan hyödyntämisen näkökulmasta systemaattinen raporttien käyttö vaatii siis organisaatiossa tukea.

Opinnäytetyön toteutus nivoutuu osaksi laajempaa päivittäisjohtamisen raportoinnin kehittämiskokonaisuutta, jonka tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden tietojohdamisen kyvykkyyttä, kehittää raporttinäkymä (tietotuote) päivittäisjohtamisen tueksi sekä mallintaa esihenkilöiden tiedolla johtamisen tukirakenteet. Opinnäytetyön toteutus osaltaan tukee esihenkilöiden tietojohdamisen kyvykkyyden vahvistumista sekä tarjoaa työkaluja tiedolla johtamisen tueksi. Päivittäisjohtamisen raporttinäkymän osalta tietotarpeet määriteltiin yhteistyössä keskijohdon kanssa. Keskijohdolla on merkittävä rooli siinä, että uudet toimintamallit leviävät keskitetysti ja systemaattisesti johtamansa vastuualueen lähijohtoon sekä toimintayksiköihin. Mikäli tietotuotteen käyttöönottovaiheessa panostetaan riittävästi siihen, että käyttäjä pohtii tiedon hyödyntämisen kokonaisuutta ottaessaan uutta tietotuotetta käyttöön, voidaan mahdollisesti tukea sen pitkäjänteistä ja systemaattista käyttöä.

Pirhassa on käytössä visuaalinen analytiikkatyökalu Tableau, joka on Pirhan pääasiallinen raportointityökalu ja, jonka osaamista mitattiin yhtenä osa-alueena tiedon hyödyntämiseen liittyen. Tableaulla tuotetut raporttinäkymät julkaistaan Tabu -nimisessä ympäristössä ja raporttinäkymät tunnetaan Pirhassa nimellä Tabu-raportti tai Tabu-näkymä. Tabu-raportteja pääsee suurelta osin tarkastelemaan kuka tahansa Pirhan työntekijä lukuun ottamatta sensitiivisistä tietoa sisältäviä Tabu-raportteja, joille on rajattu pääsy.

Kohderyhmänä toimii erikoissairaanhoidon esihenkilötyöstä tekevät henkilöt. Esihenkilötyön vastuuta on sekä keski- että lähijohdolla. Opinnäytetyöhön osallistuvat henkilöt toimivat aiemmin kappaleessa 2.1. esitellyn johtamismäärittelyn perusteella keskijohdossa.

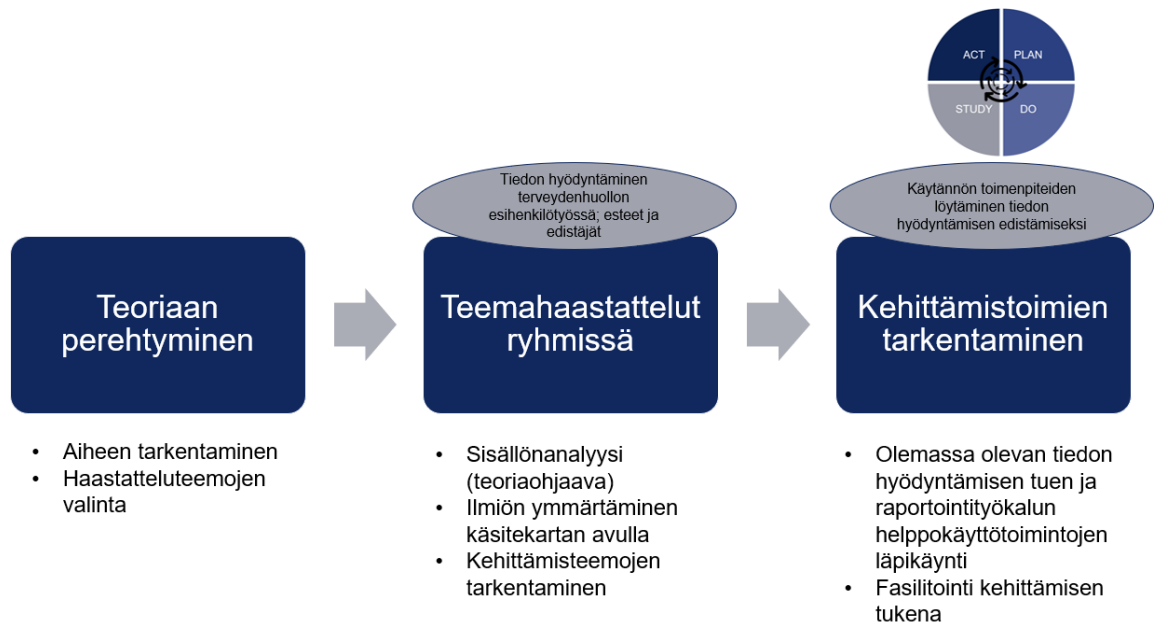
Vastuualuejohtajat vastaavat oman alueensa toiminnasta ja taloudesta sekä toimivat lääkäreiden varsinaisena esihenkilönä. Lääkäreillä on myös erikseen lähiesihenkilöitä, jotka toimivat yksiköissä. Yhdellä vastuualueella vastuuta oli jaettu eri tavalla ja näin ollen yksi lääkäreiden varsinaisena esihenkilönä toimiva haastateltava ei toiminut oman alueensa vastuualuejohtajan roolissa eli hänellä ei ollut oman alueensa toiminnan ja talouden kokonaisvastuuta.

Ylihoitajat johtavat oman alueensa hoitotyötä ja toimivat lähiesihenkilöiden esihenkilönä sekä vaihtelevasti myös muiden asiantuntijoiden esihenkilöinä. Ylihoitajien rooliin kuuluu keskeisesti myös toiminnan ja talouden johtamista, henkilöstöjohtamista ja monenlaisen kehittämistoimintaan osallistuminen.

Vastuualuejohtajat ja ylihoitajat tekevät tiiviistä yhteistyötä ja vastaavat yhdessä vastuualueensa johtamisesta. Johtamistyössään he hyödyntävät laaja-alaisesti erilaista tietoa ja eri tietolähteitä. Tietoa hyödynnetään päivittäisessä operatiivisessa johtamisessa sekä pitkän aikavälin strategisessa johtamisessa ohjaamaan. Esimerkiksi sairaalan osastojen kuormitustieto mainitaan usein päivittäisjohtamisessa hyödynnetystä tiedosta. Pitkän aikavälin johtamisessa hyödynnetään esimerkiksi palveluiden käyttöön liittyvää trenditietoa. Molempien esimerkkien osalta hyödynnettävä tieto voi auttaa esimerkiksi henkilöstöressurssien kohdentamisessa.

4.3 Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa toteutettiin ryhmämuotoiset teemahaastattelut, joiden tavoitteena oli syventyä tarkemmin esihenkilöiden kokemuksiin tiedon hyödyntämisen esteisiin ja edistäjiin hakemalla vastausta kysymyksiin ”mitkä tekijät edistävät tiedon hyödyntämistä terveydenhuollon esihenkilötyössä?” ja ”mitkä tekijät estävät tiedon hyödyntämistä terveydenhuollon esihenkilötyössä?”. Toisessa vaiheessa järjestettiin jatkokehittämistapaamiset, joissa lääkäri- ja hoitotyönjohtajat työpareina pureutuivat tarkemmin konkreettisiin toimenpiteisiin, joilla tiedon hyödyntämistä voidaan edistää. Toisessa vaiheessa etsittiin vastausta tutkimuskysymyksen ”millä käytännön toimenpiteillä tiedon hyödyntämistä voidaan edistää?”. Eteneminen kuvataan tarkemmin kuvassa 12.



Kuva 12. Opinnäytetyön eteneminen.

Tutkimukseen osallistuvia rekrytoitiin lähettämällä sähköpostiviesti (liite 3) neljän eri toimialueen vastuualuejohtajille sekä ylihoitajille (ks. toimialueet kuva 11), yhteensä 23 henkilölle. Viesti lähetettiin myös kopiona tiedoksi alueen toimialuejohtajille (4 henkilölle). Viesti kohdennettiin kyseisille toimialueille siksi, että kyseisiltä alueilta oli osallistuttu päivittäisjohtamisen näkymän tietotarpeiden määrittelyyn ja sisällön kehittämiseen. Osallisuus kehittämissessissä ei kuitenkaan ollut edellytys tutkimukseen osallistumiseksi.

Viesti kohdennettiin vastuualuejohtolle eli ns. keskijohdolle ja viestiin lisättiin vielä jälkikäteen pyyntö välittää viesti myös lähijohdolle. Viestistä lähetettiin myös muistutusviesti noin viikko alkuperäisen viestin jälkeen.

Viesti sisälsi päätiedot opinnäytetyön aiheesta, opinnäytetyöntekijän koulutuksesta, tutkimukseen osallistuvien ajallisesta panostuksesta (1 h haastattelu ja 1 h jatkokehittäminen), toteutustavasta sekä ajankohdasta. Tutkimukseen ilmoittautuneille lähetettiin tarkemmat tiedot kehittämisen toteuttamisesta.

Opinnäytetyöntekijän tavoitteena oli rekrytoida yhteensä 8 lääkäri- ja hoitotyön esihenkilötyössä toimivaa työparia. Lopulta tutkimukseen osallistui 4 työparia, joista yhtä osallistujaa lukuun ottamatta kaikki toimivat vastuualuejohtajina ja ylihoitajina eli keskijohdossa. Yksi osallistuja toimi kyseisen vastuualueen lääkärityön vastuullisena esihenkilönä ilman vastuualuejohtajan roolia. Opinnäytetyössä käytetyn terveydenhuollon esihenkilötyön määrittelyn näkökulmasta kyseinen

osallistuja voidaan myös luokitella keskijohtoon. Alun perin tutkimukseen ilmoittautui 9 henkilöä, mutta yksi henkilö joutui äkillisesti perumaan osallistumisensa.

Alustavat haastattelukysymykset lähetettiin osallistujille etukäteen (liite 4). Haastattelukysymysten lisäksi tiedosto sisälsi haastattelussa käytetyt keskeiset käsitteet (tietotuote, eksplisiittinen ja hiljainen tieto, tietokulttuuri). Kysymykset oli luokiteltu kolmeen osa-alueeseen, jotka olivat *tiedon ja tietotuotteen hyödyntäminen*, *tiedon hyödyntämistä tukevat käytännöt* ja *tiedon hyödyntämisen tuki*. Haastattelukysymykset muodostettiin teorian ja toimeksiantajaorganisaation tarpeet huomioiden. Erityisesti *tiedon hyödyntämisen tuki* -osa-alue nousi toimeksiantajaorganisaation tarpeesta. *Tiedon ja tietotuotteen hyödyntämisen* osa-alueessa keskityttiin omiin ja havaintoihin alaisen toiminnan kokemuksista tiedon hyödyntämiseen liittyen. *Tiedon hyödyntämistä tukevat käytännöt* -osiossa käytiin läpi tiedon hyödyntämisen systemaattisuutta, tiedon hyödyntämiseen ja jakamiseen liittyviä käytäntöjä ja rutiineja sekä kokemuksia tietokulttuurista ja mahdollisuuksista vaikuttaa siihen. *Tiedon hyödyntämisen tuki* -osiossa kysyttiin millaista tukea esihenkilön / johtajan näkökulmasta tiedon tehokas hyödyntäminen kaipaa organisaatiolta, johdolta ja yksikön ammattilaisilta tai työyhteisöltä.

Haastattelutilanteiden alussa esiteltiin haastattelun aihe, eteneminen, puheenvuorojen pyytämiskäytännöt, tavoite sekä kerrattiin tilaisuuden tallentaminen ja annettiin vielä mahdollisuus kieltäytyä tallentamisesta. Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti Teams-työkalulla. Itse haastattelussa keskeisiä käsitteitä ja haastattelurunkoa pidettiin esillä yksi osa-alue kerrallaan. Haastattelutilanteissa aiheet kuitenkin limittyivät ja eri osa-alueita ei ollut jokaisessa haastattelussa tarve käydä systemaattisesti läpi. Haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia ja vastaajat usein täydensivät toinen toisensa puheenvuoroja tai jatkoivat toisen aloittamasta aiheesta.

Alkuperäinen suunnitelma oli toteuttaa ryhmähaastattelut siten, että lääkäriyön ja hoitotyön esihenkilöt haastatellaan omilla ryhmissään. Perusteluna ammattiryhmittäin jaetuille ryhmille oli se, että vastaajien työroolit vastaavat toisiaan ja, ettei vastauksiin vaikuttaisi minkäänlaiset mahdolliset hierarkiat. Yhteisten aikataulujen sovittamisen osalta yksi haastattelu organisoitiin kuitenkin ns. sekaryhmänä, josta lopulta yhden osallistujan jäädessä pois muodostui parihaastattelu. Parihaastattelu lukeutuu myös ryhmähaastatteluksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Kehittämispalaverit järjestettiin työporeittain ja virtuaalisena Teams-työkalua hyödyntäen.

Alla taulukossa 2 kuvataan haastatteluiden ja palavereiden toteutus.

Taulukko 2. Tapaamisten aikataulu ja osallistujat.

Tapahtuma	Päivämäärä	Kesto	Osallistujien määrä	Osallistujat
Ryhmähaastattelu 1	15.1.2025	1 h 9 min	3	Kolme lääkäri- ja hoitotyön esihenkilöä
Ryhmähaastattelu 2	16.1.2025	57 min	2	Yksi lääkäri- ja hoitotyön esihenkilö
Ryhmähaastattelu 3	17.1.2025	1 h 5 min	3	Kolme hoitotyön esihenkilöä
Jatkokehittäminen 1	30.1.2025	57 min	2	Lääkäri- ja hoitotyön esihenkilö (työpari)
Jatkokehittäminen 2	31.1.2025	56 min	2	Lääkäri- ja hoitotyön esihenkilö (työpari)
Jatkokehittäminen 3	11.2.2025	59 min	2	Lääkäri- ja hoitotyön esihenkilö (työpari)
Jatkokehittäminen 4	14.2.2025	56 min	2	Lääkäri- ja hoitotyön esihenkilö (työpari)

Haastatteluille ja jatkokehittämistapaamisille oli molemmille varattu yksi tunti. Aikataulu toteutui hyvin suunnitellun mukaisesti. Kolmen hengen ryhmissä aikataulu hieman ylittyi.

4.3.1 Tutkimusaineiston analyysi - Haastattelut

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin haastattelujen kuuntelemisella sekä Teamsin tuottaman automaattisen litteroinnin korjaamisella ja muokkaamisella. Teamsin tuottama litterointi oli pääpiirteittäin laadultaan hyvä. Virheellisiä sanoja sekä lauserakenteita korjattiin jonkin verran kuuntelun perusteella. Korjausten yhteydessä myös täytesanoja sekä useita kertoja peräkkäin toistuvia ilmauksia poistettiin. Litteroinnista poistettiin myös henkilöiden nimet ja ne korvattiin koodauksilla. Lääkäri- ja hoitotyön esihenkilöt eli ylilääkärit koodattiin tunnuksella YL ja hoitotyön esihenkilöt eli ylihoitajat tunnuksella YH. Tunnusten perään lisättiin juokseva numerointi (YL1, YL2, YH1, YH2 jne).

Haastatteluaineiston litteroinnin käsittelyn jälkeen aineisto luettiin huolellisesti läpi ja määriteltiin analyysiyksikkö eli sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, jonka määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122). Analyysin päätettiin ottaa mukaan ilmaisut, jotka koskivat tiedon hyödyntämistä. Tietyt taustatiedot, kuten haastatteluiden alussa kuvatut työnkuvat ja vastuualueet sekä vastaajien kuvaamat eri tietolähteet ja tietojärjestelmät, päätettiin jättää analyysin ulkopuolelle. Kyseisiä tietoja hyödynnettiin myöhemmin seuraavan kappaleen alussa, jossa kuvataan haastateltujen tehtäväkenttää yleisesti.

Aineistoa lähdettiin analysoimaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti pelkistämällä alkuperäisilmauksia siten, että aineistosta karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennainen pois ja lisättiin pelkistetyt ilmaukset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123). Tämä toteutettiin värikoodaamalla alkuperäiseen aineistoon samankaltaiset ajatukset samalla värillä ja tuomalla pelkistykset erilliseen dokumenttiin ryhmitellen niitä jo alustavasti värikoodauksen perusteella.

Aineiston ryhmittelyssä koodatut alkuperäisilmaukset käytiin tarkasti läpi ja samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistettiin omiin alaluokkiinsa (Tuomi & Sarajärvi, 124). Alkuun alaluokkia tuli runsaasti ja luokkiin tehtiin vielä yhdistelyä ja yksinkertaistamista.

Teorian perusteella tiedon hyödyntämisen eri tekijät luokiteltiin kolmeen eri luokkaan: 1. Tekninen ja tietojärjestelmät 2. Inhimillinen ja yksilö 3. Organisaatio ja rakenteet. Näistä kolmesta luokasta muodostui analyysin pääluokat ja siten empiirinen aineisto liitettiin edellä esiteltyyn teoriakehykseen.

Taulukko 3. Esimerkki analyysin luokkien muodostamisesta.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Yleensä aina se auttaa mitä enemmän meillä on valmiina, että jos meillä on olemassa esimerkiksi mahdollisimman automaattiset raportit	Mahdollisimman automaattiset raportit	Järjestelmien toimivuus, ohjaavuus ja automaattisuus	Tekninen / Tietojärjestelmät
Pitää miettiä kauhean tarkkaan että mitä kautta mä pääsisin tähän tietoon ja pitää olla aikaa kun se kestää.	Tiedon löytäminen ja hakeminen on aikaa vievää	Tiedon saatavuus ja löytäminen	
Sapluuna, että ylihoitajat seuraavat näitä mittareita ja ne löytyvät täältä tai että vastuujohdajien on syytä seurata näitä ja ne löytyy täältä, niin se auttaminen mentaliteetti on siinä semmoinen joka yleensä auttaa siihen että ne tulee myös kaikki hyödynnettyä	Valmiit sapluunat eri johtamisrooleille mittareiden seurantaan	Tiedon hyödyntämisen tuki ja rakenteet	Rakenteet / Organisaatio
Se [tiedon hyödyntämisen] osaamattomuus huomioidaan, koska me ollaan paljon yhdessä puhuttu että ei ole häpeä olla tietämättä	Kannustettu siihen että ei ole häpeä jos ei osaa	Tiedon hyödyntämisen / tiedolla johtamisen kulttuuri	
Tiedon pitää olla luotettavaa ja sitten jos ei se ole luotettavaa, niin sittenhän me tehdään siitä vääränlaisia johtopäätöksiä ja jotta se on luotettavaa, niin sen kirjaamisen pitää olla todellakin kunnossa	Kirjaamisen pitää olla kunnossa, jotta tieto on luotettavaa	Tiedon luotettavuus	Inhimillinen / Yksilö

Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston käsittelyä siten, että aineistosta muodostettiin lopuksi taulukko, jossa pelkistetyt ilmaukset jaoteltiin tiedon hyödyntämisestä edistäviin ja estäviin tekijöihin. Taulukko on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä 5.

Taulukko 4. Esimerkki analyysin jaottelusta edistäviin ja estäviin tekijöihin.

TEKNINEN	Edistävät tekijät	Estävät tekijät
Järjestelmien toimivuus, ohjauvuus ja automaattisuus	Ajanvarausjärjestelmä uudistuu uudeen tietojärjestelmän myötä Automaattiset herätteet (esim poissaoloihin liittyen) Mahdollisimman automaattiset raportit Tabu toimii teknisesti hyvin	Oikeudet järjestelmiin katoaa (HR-järjestelmät) Huonosti toimivat raportointijärjestelmät (HR-järjestelmät) Järjestelmät eivät ohjaa riittävästi (esim. puuttuvat kirjaukset) Tieto on virheellistä (esim HR-järjestelmistä ei löydy alaisia) Tiedon kirjaamiseksi ja keräämiseksi tehdään paljon manuaalista työtä, joka vie aikaa ja alistaa virheille
Tiedon saatavuus ja löytäminen	Yksikölle räätälöity, kokoava raportinäkymä edistäisi työntekijöiden tiedon hyödyntämistä (esim. miten kirjaaminen toteutunut, ajanvarausten peruminen) Tieto on saatavilla kootusti ja nopeasti Yksittäiset tunnusluvut ja trenditieto helposti saatavilla Tiedon löytäminen on helppoa Laajemmat mahdollisuudet räätälöidä tarjolla olevaa tietoa Tärkeät tiedot yksikössä aina screenillä näkyvissä Päivittäinen työ näkyväksi siten, että herättäisi pohtimaan onko kaikki työtehtävät tehty Yksikön työntekijät pystyisivät hyödyntämään jos raporteja olisi räätälöity yksikön tarpeisiin	Tietoa ei ole saatavilla sillä tasolla mikä olisi tarve (esim. ajanvaruksiin liittyvä tieto, erilaiset toimenpidekombinaatiot) Kaikkien järjestelmien tietoa ei ole saatavilla Tabu-raporteilta (Esim erikoisaspesifejä järjestelmiä) Ei ole yleisnäkyvää, joka kokoaisia helposti tietyt tunnusluvut Tieto on pirstaleista Laatutietoa vasta vähän saatavilla Tabusta (esim 15D, komplikaatiot). Tiedon saa erillisistä järjestelmistä Tietoon ei pääse käsiksi (kehityskeskustelut) Tietoa ei ole saatavilla siinä muodossa kuin olisi tarve (esim trendit, ryhmittelyvaihtoehdot) Tietty erikoisalakohmainen tieto haetaan ja kootaan järjestelmistä manuaalisesti Tietovarastomuutos haastaa tiedon hyödyntämistä samassa muodossa kuin ennen Hyödynnettävä tietolähteitä on useita Tiedon löytäminen ja hakeminen on aikaa vievää Tieto jää sähköiseen muotoon ja onohduksiin jos se ei ole näkyvillä Samana tiedon hakeminen / löytäminen uudelleen Tabun valinnat rajattuja Tabu on hidas Hakuehdot joutuu lisäämään aina uudelleen Tabun käytettävyys (tiedon hakeminen usealta eri raportilta) on johtanut siihen, että se on pääasiassa vastuualuejohdon ja yksikön vetäjien työkalu
Tietotuotteiden käytettävyys	Omat parametrit raportilla valmiina	

Lopuksi analyysin pohjalta muodostettiin kuva, joka esittelee näkökulmia tiedon hyödyntämiseen sairaalapalvelujen esihenkilötyössä (kuva 13). Kuvaa käytettiin myös kehittämispalaverissa.

4.3.2 Tiedon hyödyntämistä edistävät ja estävät tekijät

Haastatteluaineistoa analysoimalla muodostui käsitys sairaalapalveluiden esihenkilötyötä tekevä keskijohdon kohtaamista haasteista sekä koetuista hyvistä käytännöistä tiedon hyödyntämiseen liittyen. Tiedon hyödyntämistä edistävät ja estävät tekijät koottiin kolmen yläluokan ja yhdeksän alaluokan alle. Eri tekijöiden luokittelussa on hyvä huomioida niiden mahdolliset yhteydet toisiinsa; esimerkiksi tietotuotteiden teknisestä käytettävyydestä puhuttaessa voidaan pohtia voiko käytettävyyden haasteet johtuakin osaamisesta, joka on luokiteltu inhimillisiin tekijöihin. Tai voiko esimerkiksi tiedon luotettavuus, joka on luokiteltu kirjaamisen näkökulmasta inhimilliseksi tekijäksi, ollakin tekninen tekijä.

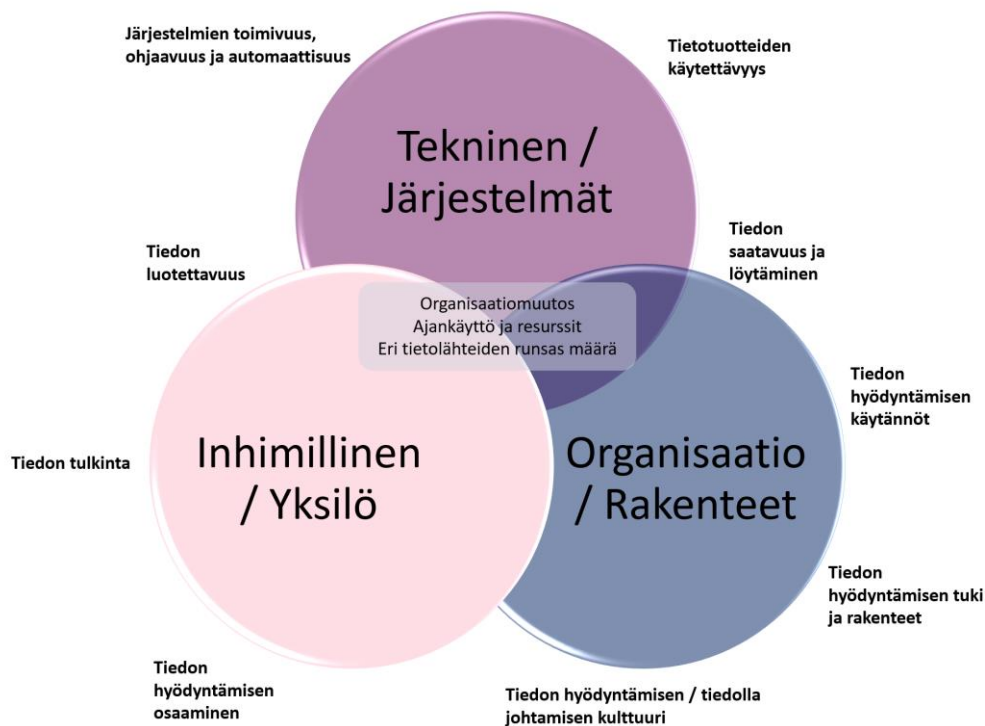
Iso organisaatiomuutos (hyvinvointialueuudistus), rajallinen ajankäyttö ja resurssit sekä eri tietolähteiden runsas määrä nostettiin keskeisiksi toimintaympäristöä kuvaaviksi tekijöiksi. Tekijöinä ne haastavat tiedon hyödyntämistä, mutta kuvaavat enemmän pitkäaikaisia toimintaympäristön tekijöitä kuin estäviä tekijöitä, joihin voisi opinnäytetyön toteutuksen näkökulmasta vaikuttaa. Aiheina ne nousivat jokaisessa haastattelutilanteessa esiin.

”...että tää hyvinvointialueuudistus on tuonut ihan hirveästi semmoista byrokratiaa mitä ei ennen ollut [.....], niin tää haaste on semmoinen konkretisoitunut, että se on vähentänyt sitä tiedon, tiedolla johtamiseen käytettävää aikaa ja sitä semmoista innovointia” (YL1)

Taustatietoina haastateltavat kuvasivat työnsä sisältöä sekä laajaa tietopohjaa, jota he työssään hyödyntävät. Kaikkien haastateltavien vastuualueilla toimii sekä polikliinisiä että vuodeosastoyksiköitä. Leikkaustoimintaa ja päivystysyksiköitä kuului osan vastuualueista toimintaan. Myös useita erikoisalaspesifejä yksiköitä nostettiin esiin puhuttaessa vastuualueiden toiminnasta.

Suurin osa haastateltavista kuvasi hyödyntävänsä Tabu-raportteja päivittäin tai lähes päivittäin. Tabu-raporttien lisäksi haastateltavat kuvasivat hyödyntävänsä esihenkilö- ja johtamistyössään mm. seuraavia tietolähteitä: eri HR-raportointijärjestelmät, Pirhan intranet, opiskelijapalautteet, hyvinvointikyselyt, THL, Hotus (Hoitotyön tutkimussäätiö) ja Oppiportti.

Alla kuvassa 13 on koottuna analyysin luokkien mukaisesti näkökulmia tiedon hyödyntämisen esteisiin ja edistäjiin sairaalapalveluiden esihenkilötyössä.



Kuva 13. Näkökulmia tiedon hyödyntämisen esteisiin ja edistäjiin sairaalapalveluiden esihenkilötyössä.

Tekninen / järjestelmät

Haastatteluissa nostettiin esiin haasteita tietojärjestelmien toiminnassa sekä tiedon saatavuudessa joidenkin tietojen osalta. Esimerkiksi HR-järjestelmien osalta alaistiedoissa koettiin olevan virheellisiä tietoja, jotka vaikuttivat mm. kehityskeskusteluiden toteumaan ja koulutusseurannan raportointitieto koettiin haastavaksi hyödyntää.

Tiedon saatavuuden haasteet liittyivät sekä järjestelmiin itseensä (esim. järjestelmään ei pääse, tiedot ovat väärin, tietyn järjestelmän tietoja ei saada ollenkaan tai tiedon saaminen järjestelmästä vaatii paljon manuaalista työtä), että siihen, että järjestelmistä ei ollut vielä integraatiota Pirhan tietoaaltaan, joka toimii Tabu-raporttien pääasiallisena tiedon lähteenä. Tietotuotteiden eli Tabu-raporttien osalta haasteet liittyivät siihen, että tiedon luokittelu tai esitystapa eivät aina vastanneet käyttötarvetta tai tiedon löytäminen koettiin haastavaksi. Esimerkiksi tiedon saatavuus riittävän tarkalla tasolla siten, että se hyödyttäisi toiminnan eri tasojen johtamisessa nousi esiin haasteena. Toisaalta haastatteluissa nousi myös esiin se, että hyvinvointialueen Tabu-raportointityökalu ja sen sisältö ovat kehittyneet. Tiedon löytämistä edistäväksi tekijäksi kuvattiin tiedon löytämistä kootusti sen sijaan, että kokonaiskuvan muodostamiseksi tietoa tarvitsee hakea usealta eri raportilta erikseen.

”...Jos me sieltä pystyttäisiin räätälöimään siitä sinne [yksiköille] omat näkymät, niin silloin sen yksikön työntekijätkin pystyisi hyödyntämään sitä, että miten kirjaaminen on toteutunut ja miltä tää näyttää, että kuinka paljon perunu [ajanvarauksia]. (YL1)

”Tossahan tietysti yksi haaste Tabussa on se, että kun se tietohan on siellä hyvin pirstaleista, että sun tarvitsee tavallaan mennä hyvin monelle eri sivulle ja tehdä sinne ne omat valinnat, jotta sä saat sieltä sen tiedon niin sehän on, on tavallaan, että sen hakeminen sieltä monesta paikkaa niin siihen menee aikaa ja se on tietysti niin kun yksi haaste.” (YL4)

”...että ne tiedon tuottamisen järjestelmät on siis helppoja ja ketteriä ja on helposti saatavissa se tieto ja se on oikea-aikaisesti sieltä saatavissa sekä se on saatavissa yksittäisenä tunnuslukuja ja raporteina helposti. Ei tarvitse itse trendeistä piirtää käppyröitä Excelin kautta vaan ne on helposti niinku saatavilla” (YH3)

Tiedon hyödyntämistä edistävinä tekijöinä kuvattiin mahdollisimman automaattisia ja ohjaavia järjestelmiä. Automaatiikan osalta hyväksi kuvailtiin esimerkiksi HR-järjestelmän tuottamia työntekijän poissaoloihin liittyviä herätteitä. Puuttuviin toiminnan kirjaamisiin toivottiin enemmän järjestelmän ohjausta ja ylipäänsä kirjauksiin automaatiota. Esimerkkinä nousi esiin hoitajien tekemä hoitoisuusluokittelu:

”...esimerkiksi sen [hoitoisuus]luokittelun tekemiseen ei sille työntekijälle ole mitään herätettä, että hei, että sulla on tää tekemättä, että nyt et pääse jatkaan koska tätä ei ole tehty”. (YH2)

”...sitä olisi kyllä ihan valtavasti sitä kehittämistyötä mitä pystyttäisiin tekemään, jotta nää tilastot olisi sitten luotettavampia ja sitten se menis tollain mitä YH4:kin sanoi, että pitäisi mennä automaattisesti, että ei tarvita erikseen väkeä joka vie, tai ihmisiä, työntekijöitä, jotka vie sitä tietoa johonkin järjestelmään, vaan että se tulee automaattisesti kun sitä [työtä] tehdään.” (YH2)

Tabu-raporttien käytettävyyden osalta haasteena nähtiin käytön hitaus ja raportille tehtävien omien valintojen työläisyys. Edistävänä tekijänä nähtiin se, että itse määritellyt parametrit (raportin suodatusvalinnat) olisivat aina raporteilla valmiina.

”...mutta, että aikaisempiin [raportoinnin] järjestelmiin verrattuna mitä mä oon käyttänyt, niin pienen semmoisen haasteen, että mun on vaikea saada semmoista näppärää, nopeasti aina samaan raporttiin päätyvää tiedonhakua, jolloin sitten mä huomaan hyödyntäväni sitä [Tabu-työkalua] vähemmän kuin mun ehkä pitäisi hyödyntää. Lähinnä siis puhutaan toiminnan raportoinnista. (YL3)

”... tätä Tabua kannattaa käyttää mieluummin iltaisin kun tää voi olla tosi hidas päiväaikaan, että se myös vaatii, sitten kun sä lähdet katsomaan, niin se vaatii jonkun aikaa kun sä sitä odottelet.” (YL1)

Tiedon näkyväksi tuominen esimerkiksi osastojen ja poliklinikoiden infonäytöille koettiin tiedon hyödyntämistä tukevaksi toiminnaksi. Toteutus on tekninen, mutta näytöille tuotavan tiedon hyödyntäminen liittyy myös yksilön tietokäyttäytymiseen ja sitä tukeviin rakenteisiin.

Inhimillinen / yksilö

Tiedon luotettavuus on olennainen osa tiedon hyödyntämistä. Luotettavan tiedon voidaan nähdä olevan myös järjestelmistä riippuvaista (esim. toisistaan poikkeavat tiedon määrittelyt eri tietolähteissä voivat aiheuttaa epäluottamusta), mutta paljon terveydenhuollossa tiedon laatu riippuu yksilön kirjaamista tiedoista sekä yhdessä sovitusta määrittelyistä tietoa tulkittaessa. Hyvänä käytäntönä nousi esiin valtakunnallisella tasolla sovitut yhtenäiset kirjaamiskäytännöt. Luotettavuuden osalta haastatteluissa haasteena nousi esiin sovittujen kirjauskäytäntöjen noudattaminen, ja että pitkän ajan kuluessakaan tietyt kirjauskäytännöt eivät ota juurtuakseen.

”... sitten jos sieltä jotain tietoa saa niin voiko siihen luottaa? Koska sitten jos näihin järjestelmiin itsessään nyt vaikka sanon nyt vaikka esimerkkinä tän leikkaussalijärjestelmän, jos siihen järjestelmään itsessään menee, minne on siis mahdollista mennä sen tietoihin sisään, niin sieltä saa yleensä aivan eri lukemat [verrattuna Tabu-raporttiin] niin nää herättää hyvin tommoisia epäilyksiä että mihin luottaa.” (YL2)

Haastattelussa nostettiin myös esiin kriittisyys siinä, että mitä kirjataan ja millaisia maksullisia järjestelmiä hankitaan jonkin tiedon tuottamiseen ja onko kirjauksesta saatava tieto todella hyödynnettävissä toiminnan johtamisessa.

Tietoa tulee osata tulkita, jotta sitä voi hyödyntää. Haastatteluissa tuotiin esiin, että uutena esihenkilönä tiedon tulkinnan oppiminen vie aikaa. Ensin tulee oppia ymmärtämään kattavasti toiminnan sisältöä ennen kuin pystyy tekemään toiminnan tiedoista tulkintoja. Esitetyn tiedon määrittelyjen ymmärtäminen on myös olennainen osa tulkintaa, jotta ymmärtää millä määrittelyillä jonkin tietotuotteen tieto esitetään. Tulkitsemista voi haastaa kirjaamiskäytäntöjen muuttuminen, jolloin myös esitetyn tiedon taustalla tapahtuneet muutokset tulee huomioida.

”Tarvitsee aikaa myös siihen ymmärtämiseen, että mikä tieto toimii missäkin yhteydessä, ja että sitä osaa oikein tulkita, jotta sitten siitä tehdyt johtopäätökset on oikeita.” (YH3)

Yksilön osaaminen on merkittävä osa tiedon hyödyntämisestä. Osaaminen linkittyy moneen osa-alueeseen: niin tietotuotteen käyttöön kuin tiedon tulkitsemiseen. Haastateltavat toivat esiin alaisensa toiminnan osalta tiedon hyödyntämiseen ja erityisesti Tabu-raporttien käyttöön liittyvän osaamisen olevan hyvin vaihtelevaa. Osaamista edistävinä tekijöinä esiin nostettiin itseohjautuvuus, yksilön kiinnostus ja aktiivinen ote tiedon etsimiseen. Tabu-työkalun käyttöön liittyen esiin nousi se, että osaamattomuutta ei aina haluta myöntää.

”..että siinä [Tabu-tietojen hyödyntämisessä lähijohdolla ja työntekijöillä] on ehkä vähän semmoista vaihtelevuutta tavallaan sitten ja tietysti siinä ehkä vielä näkyy se, että kuitenkin tää tän tasoinen tieto mitä me sieltä Tabusta saadaan, sitä ei ole vielä ihan hirveän kauaa saatu myöskään, että siinä ehkä menee tavallaan vähän sitä aikaa sitten että ihmiset sitä oppii, niin kun itsekin, sieltä hakemaan sitä tietoa, että siinä on vähän tämmöistä kirjavuutta vielä. Mutta tietysti näitä mitä me sieltä saadaan, niin nähän me käydään niin kun vähintään kerran kuussa siis vaikkapa vastualuekokouksessa läpi, että tavallaan alaiset kyllä saa sitä kautta sitten sen tiedon vaikkakaan ei välttämättä itse keräten sitä sitten sieltä järjestelmästä.” (YL4)

”... sitä Tabua on harjoitellut sillain niinkun kokeilun ja virheen kautta, että sitä on käytämällä oppinut ja niinhän se tavallaan onkin ja se on tavallaan yksi tapa, mutta kyllä varmaan semmoista tietynlaista peruskoulutusta tai jotenkin silleen että pääsee sitä hyödyntään niin voisi olla hyvä. (YH2)”

Tiedon hyödyntämistä edistäviksi tekijöiksi kuvattiin avun pyytämistä; apua koettiin saavan esim. työkavereilta ja ylipäänsä keskusteluista kollegoiden kanssa. Alaisten osaamista kehittävänä tekijänä nähtiin myös se, että yhteisesti tietoa käsitellessä käytäisiin myös läpi mistä kyseinen tieto löytyy (esim. miltä Tabu-raportilta) ja näin tuetaan tiedon hyödyntämisen osaamisen kehittämistä.

Perehdytys ja Pirhassa käyttöön otettava uusi perehdytysalusta nousivat esiin keskustellessa alaisten osaamisen kehittämistä sekä uusien työntekijöiden tiedon hyödyntämiseen liittyen. Haastatteluissa kerrottiin, että uusi perehdytysalusta mahdollistaa perehdytykseen määriteltyjen eri osa-alueiden suorittamisen seurannan. Perehdytysalusta koettiin hyvänä työkaluna tuoda työntekijälle tai esihenkilölle kootusti näkyväksi mitä kaikkea tietoa hänen tulisi työhönsä liittyen huomioida ja seurata. Perehdytys nostettiin esiin myös yhtenä hiljaisen tiedon välittämistä edistävä tekijänä.

” Joo toi on ihan hyvä nosto minkä YL4 otti tällaiset niinku työyhteisötaidot ja meidän malli kun tietoa on paljon, eli esihenkilön tehtävä on informoida ja ilmoittaa missä se tieto on, mutta että sitten tietyt vastuukysymykset on myös työntekijöillä etsiä tietoa” (YH1)

”...niin se hiljaisen tiedon välittäminen on ehkä niinku kaikkein haastavinta ja se vaatii vaikkapa sen, että meillä on riittävän pitkä perehdytysaika esimerkiksi vaikkapa uudelle hoitajalle, että myös se hiljainen tieto ja käytäntö, jota ei ole välttämättä auki kirjoitettu mihinkään, niin välittyisi.” (YL4)

Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, että lähijohto ja työntekijät perustelevat helposti asioita kokemus- ja tunnepohjaisen tiedon kautta, ei niinkään tunnuslukujen ja näkyvän tiedon kautta.

”Jotenkin se ajattelu ja tieto siitä tiedolla johtamisesta on niin kun parempaa kuin vaikka 20 vuotta sitten, mutta edelleen siitä jotenkin puuttuu, en mä tiedä onko se tän meidän alan syy vai mistä se johtuu, mutta sitä että sitä ei ehkä arvosteta tarpeeksi. Että sitten enemmän arvostetaan sitä just, että ruvetaan kertomaan kuinka rankkaa on ja näin, vaikka se olisi paljon pätevämpi perustella vaikka niillä toimintaluvuilla ja hoitoisuudella

tai niillä mittareilla, että jotenkin tää on ihan sitä samaa mitä YH3 ja YH2 sanoi, niin nyt vaan sitten vähän eri sanoilla.” (YH4)

Organisaatio / rakenteet

Tiedon hyödyntämiseen liittyviä hyviä käytäntöjä kuvattiin useita: esimerkiksi strategiasta johdettujen mittareiden seuranta säännöllisesti eri foorumeilla ja johdon eri tasojen kanssa sekä seurannan kytkeminen vuosikelloajatteluun. Haastatteluissa nousi esiin, että yleensä tieto tuodaan lähijohtolle ja työntekijöille ”valmiiksi pureskeltuna” eli tiedon kokoaa keskijohto tai yhteistyössä toimialueen johtoryhmässä sovitaan mitä tietoa viedään millekin foorumille. Eräällä vastuualueella oltiin juuri siirtymässä toimintamalliin, jossa lähijohto itse keräisi säännöllisesti sovitut tunnusluvut ja toisi ne kvartaaleittain yhteisiin kokouksiin käsiteltäväksi.

”...mutta sen ikään kuin mitä eri yksiköissä seurataan niin sen suunnitteleminen on sinällään mielenkiintoista. Eli mikä katsotaan olennaiseksi. Mikä on tavallaan yhteisiä ja miten ne pitää sitten vähän niinku erota eri yksiköissä, niin se on sinällään ollut vähän semmoista haastavaa, mutta tämmöinen kehittämistyö meillä on menossa.” (YH4)

Yhtenäisen viestinnän sopiminen nähtiin myös tärkeäksi, jotta esimerkiksi toimialueen sisällä eri vastuualueille ja toimintayksiköihin kerrottu viesti on yhteneväinen. Olennaisen viestinnän merkitys nousi haastatteluissa myös esiin.

”Tietoa on nyt paljon saatavilla ja ehkä se haaste, jos sitä voi haasteeksi sanoa, että mitä sieltä kokoaa ja mitä välittää eteenpäin millekin foorumille, niin se on ehkä semmoinen niinku mitä täytyy aina pohtia, että kun paljon puhutaan myös siitä, että sitä tietoa on paljon ja sitten viestinnässä pitää myös varoa niinku sitä yliviestintää, että mikä kuormittaa, niin ehkä semmoinen tasapaino tässä, että oikea tieto oikeaan osoitteeseen on ehkä semmoinen mitä pohtii tässä.” (YH1)

Haastatteluissa nostettiin esiin, että mitä valmiimmat sapluunat sairaalapalvelulinja- tai Pirha-tasoisesti olisi erilaisten mittareiden ja tunnuslukujen käsittelyyn, sen parempi. Haastatteluissa nousi esiin kokemus, että tavoitteiden ja niiden mittareiden määrittely sekä seurannan suunnittelu on liikaa toimi- ja vastuualueen oman aktiivisuuden varassa. Tiedon hyödyntämistä edistävaksi tekijäksi kuvattiin sitä, että olisi selkeät raamit, miten tavoitteita ja niiden toteutumista tulisi organisaation eri tasoilla seurata ja mitä tietoa milläkin johdon tasolla olisi olennaista hyödyntää.

”No mä ajattelisin niin, että yleensä aina se auttaa mitä enemmän meillä on valmiina, että jos meillä on olemassa esimerkiksi mahdollisimman automaattiset raportit tai että meillä on olemassa selkeät ohjeistukset tai että meillä on olemassa joku tietty sapluuna, että ylihoitajat seuraavat näitä mittareita aina ja ne löytyvät täältä tai että vastuualuejohtajien on syytä seurata näitä ja ne löytyy täältä, niin se tavallaan semmoinen niin kun se auttamisen mentaliteetti on siinä semmoinen joka yleensä auttaa siihen että ne tulee myös kaikki hyödynnettyä.” (YH4)

Tiedon hyödyntämisen tuen ja rakenteiden osalta haasteiksi koettiin se, ettei tiedetä kehen olla yhteydessä esimerkiksi virheellisen tiedon osalta, tai jos haluttaisiin edistää tietyn tiedon saatavuutta. Eräs haastateltava nosti esiin saumattoman yhteistyön datan ja raportin tehneen analytiikon kanssa: nopea reagointi virheelliseen tietoon on edellytys sille, että tietoa voi hyödyntää.

Tiedon hyödyntämistä edistävinä tekijöinä kuvattiin toimi- ja vastuualueen sisällä toimivaa vertaistukea tiedon hyödyntämisessä. Alaisensa toiminnan osalta keskijohdon koettiin pystyvän omassa roolissaan vaikuttamaan merkittävästi tiedon hyödyntämisen kulttuuriin. Hyvänä esimerkkinä nousi esiin virheiden käsittelyn kulttuuri sekä kannustaminen siihen, että ei ole häpeä jos jotain ei osaa. Haasteina nähtiin se, että vaikka tiedolla johtaminen on paljon esillä ja on vahva tahotila johtaa tiedolla, se edelleen nähdään kuuluvan vain tiettyjen henkilöiden tehtävään tai yhtenä lisätehtävänä. Kulttuurin osalta nousi esiin myös poisselittämisen tarve ja tunnejohtamisen korostuminen.

”Kyllä mä uskon, että me pystytään vaikuttamaan [avoimeen ja vuorovaikutteiseen tietokulttuuriin], että viittaa ehkä tähän edelliseen puheenvuorooni niin, että ilmatilan heruuden on erilaisissa työyhteisön tapaamisessa ehkä vallannut niin paljon erilaiset säästökeskustelut, että se haittaa tämmöistä prosessinomaista tavallista toimintaa.” (YL3)

Tiedon jakamisesta yli yksikkörajojen nousi esiin esimerkiksi erilaiset työryhmät vastuualueiden sisällä esimerkiksi laatuun ja lääkehoitoon liittyen. Haastattelussa nousi esiin, että jo saman vastuualueen sisällä lähdetään helposti toteuttamaan asioita eri tavalla, joka voi altistaa vaaratilanteille. Lisäksi esiin nousi organisaation olemassa olevien hyvien käytäntöjen löytäminen ja hyödyntäminen.

”... halutaan kehittää jotain toimintaa, ollaan hyvällä asialla, mutta ratkaisut onkin jo olemassa ja sitten huomataan, että eri vastuualueille tai toimialueilla kehitetään samaa asiaa erilailla ja itse asiassa tietoa ja kaikki on jo olemassa, että ei muuta kuin käyttöön vaan, että ehkä tämmöistä linkittymistä siihen ihan niin kun ajan säästämiseksi ja sitten

siihen, ettei tarvitse pyörää keksiä uudelleen ja sitten oltaisiin linjassa täällä sairaalalinjalla ja vastuualueilla ja toimialueilla... (YH1)

”...Toi on aivan totta ja ylipäättänsäkin tietysti tavallaan se on aina haaste, että työntekijät hyödyntävät sitä olemassa olevaa tietoa eli meillähän on niin kun tavallaan about joka asiasta ohje, joka on intrassa kyllä, mutta tavallaan että sitä käytetään ja sitä noudatetaan niin se on tietysti semmoinen tota on iso haaste varmaan ihan ammattiryhmästä riippumatta.”(YL4)

Aineistosta yhteenvedona voidaan todeta, että tahtotilaa ja motivaatiota tiedolla johtamiseen koetaan olevan. Keskeisinä haasteina nousi esiin tiedon hyödyntämiseen liittyvät tekniset haasteet, jotka liittyvät tietojärjestelmistä saatavan tiedon saatavuuteen, mutta toisaalta myös nykyisellään saatavan tiedon löytämiseen sekä käytettävyyteen. Olennaisen tiedon löytämisen haasteena on tiedon runsas määrä eri lähteissä. Mahdollisimman hyvin eri käyttäjäroolien (työntekijä, lähijohto, keskijohto) ja erikoisalojen tietotarpeisiin räätälöity sekä kootusti esille tuotava tieto koettiin tiedon hyödyntämistä edistävänä.

Tiedon luotettavuuteen liittyen esiin nousi niin teknisiä kuin inhimillisiä haasteita. Virhetilanteissa olennaista olisi löytää yhteistyökumppani virhetilanteen nopeaan paikallistamiseen ja juurisyyn tunnistamiseen sekä korjaamiseen esimerkiksi virheellisen datan osalta.

Tiedon hyödyntämisen osaaminen koettiin alaisen toiminnan osalta vaihtelevaksi. Osaamiseen tukemiseksi kaivattiin lisätukea niin teknisten työkalujen (tietojärjestelmien, tietotuotteiden) käyttöön kuin tiedon tulkinnaan osaamiseen liittyen. Myös tiedon hyödyntämistä ohjaavissa tavoiteseurannan rakenteissa nähtiin kehitettävää ja koettiin, että selkeät tavoiteseurannan raamit ja roolit auttaisivat keski- ja lähijohtoa tiedolla johtamisen toteuttamisessa.

4.3.3 Kehittämismenetelmien toteutus - Kehittämispalaverit

Aineistosta esiin nousseiden estävien ja edistävien tekijöiden kautta lähdettiin etsimään ratkaisuja Pirhan olemassa olevista käytännöistä ja rakenteista. Kehittämisen tukena hyödynnettiin PDSA-mallia ja kehittämispalavereiden suunnittelussa Plan -vaiheen mukaisesti tunnistettiin haastatteluaineistoa teoriaan peilaten tiedon hyödyntämisen kehittämisen osa-alueita. Koska opinnäytetyöntekijä työskentelee Pirhan tietojohdamisen toimialueella, Pirhan olemassa tiedon hyödyntämistä tukevat käytännöt olivat helposti löydettävissä. Lisäksi opinnäytetyöntekijä kävi

haastatteluaineiston keskeisen sisällön läpi tietojohdamisen toimialueella tiedon hyödyntämiseen liittyvää muutosjohtamista kehittäneiden kahden työntekijän kanssa. Läpikäynnistä oli hyötyä kehittämispalavereiden toteuttamiseen, koska Pirhan tiedon hyödyntämisen tuki oli kokonaisuudessaan koottu uudella tavalla yhteen ja kehittämispalavereiden sisältöä saatiin tämänmukaisesti yhtenäistettyä Pirhan tiedon hyödyntämisen tuen osalta.

Kehittämispalavereiden runko (kuva 14) muodostui siten, että palaveriin osallistuvalla työparilla esiteltiin alkuun palaverin eteneminen ja tavoite sekä ryhmähaastatteluissa esiin nousseet näkökulmat tiedon hyödyntämiseen sairaalapalvelujen esihenkilötyössä. Kaikki yhdeksän näkökulmaa esiteltiin käymällä läpi kuva 13 sekä muutamia suorina lainauksia aineistosta nostamalla. Kuvan avulla osallistujat johdateltiin aiheen äärelle sekä annettiin myös mahdollisuus kommentoida haastatteluista tehtyä yhteenvetoa.

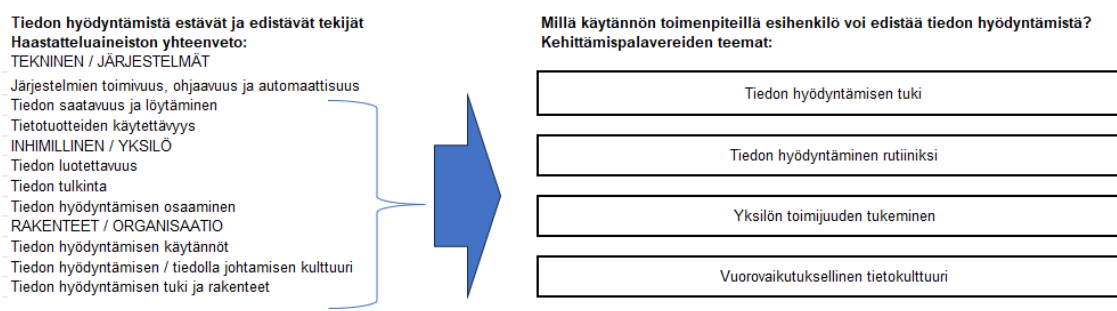
Haastattelutulosten perusteella käytiin läpi Pirhan tarjoama tiedon hyödyntämisen tuki sekä kaksi Tabu-työkalun toimintaa, jotka voivat helpottaa tiedon löytämistä. Esitellyn tuen muodot löytyvät pääosin Pirhan intrasta. Olemassa oleva tiedon hyödyntämisen jatkuva tuki sisältää Pirhan intrassa sijaitsevat ohjeet (Tabu-työkalun ohjeet ja ohjevideot sekä Tiedon hyödyntämisen pikaopas-opiaan), Tabu-työkalun kaikille avoimet ja noin kahden kuukauden välein järjestettävät Teams-koulutukset sekä laajemman verkkokoulutuskokonaisuuden ”Tiedolla johtaminen Pirkanmaan hyvinvointialueella”. Näiden lisäksi uusina tuen muotoina Pirhassa tarjotaan kohdennettua tiedon hyödyntämisen tukea, johon sisältyy työpaja-, valmennus- ja sparrailumuotoista tiedon hyödyntämisen kehittämiseen kokonaisvaltaisemmin ja tiettyyn tapaukseen kohdentuvaa tukea. Kohdennettu tuki on hyödynnettävissä kontaktoimalla erikseen Pirhan tietojohdamisen toimialuetta.

Fasilitaattorin rooli oli edellä läpi käytyjen materiaalien kautta johdattaa osallistujat aiheen äärelle sekä ohjata keskittymään jatkokehittämisessä aiheisiin, joihin ei ole vielä olemassa ratkaisua. Olemassa olevan tuen lisäksi esiteltiin lyhyesti työn alla oleva päivittäisjohtamisen raporttinäkymä. Päivittäisjohtamisen raporttinäkymän esittely perustui myös haastatteluissa ilmaistuun tarpeeseen tarkastella kootusti tiettyjä tunnuslukuja helposti yhdeltä raporttinäkymältä. Tämän jälkeen osallistujien esille nostettiin muutama teema, jotka haastatteluaineiston ja teoriaan peilaten nousivat oleellisiksi tiedon hyödyntämisen kehittämisen näkökulmiksi. PDSA-mallin DO -vaiheen mukaisesti kehittämispalavereissa testattiin miten kehittämiseksi esitetyt työkalut ja teemat toimivat.



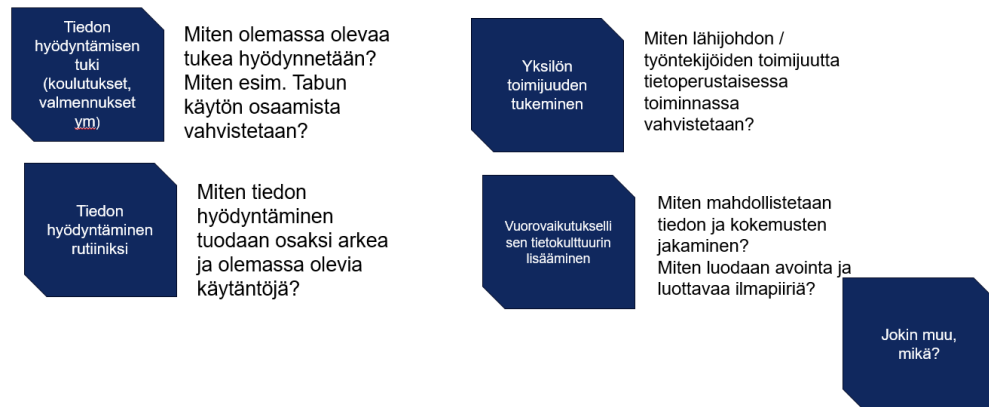
Kuva 14. Kehittämispalaverien eteneminen.

Kehittämistoimenpiteiden ideoinnin tueksi esille nostettiin esimerkinomaisesti osa-alueita, jotka nousivat haastatteluaineistosta esiin ja, joita osallistujat mahdollisesti pystyvät omassa työroolissaan edistämään. Osa-alueet olivat *tiedon hyödyntämisen tuki*, *tiedon hyödyntäminen rutiiniksi*, *yksilön toimijuuden tukeminen* ja *vuorovaikutuksellisen tietokulttuurin* lisääminen. Sairaalapalvelujen esihenkilötyön näkökulmasta haastatteluaineistossa esiin noussut järjestelmien toimivuus, ohjaavuus ja automaattisuus jätettiin kehittämistoimenpiteiden ideoinnista pois, koska esihenkilöiden vaikuttamismahdollisuudet tekniseen kehittämiseen ovat rajalliset.



Kuva 15. Kehittämispalaverien kehittämisosa-alueiden muodostaminen.

Osallistujille annettiin tehtäväksi pohtia oman vastuualueensa näkökulmasta, mitkä nostetuista teemoista olisivat sellaisia, joita he pystyvät omassa esihenkilöroolissaan edistämään ja miten. Esiin nostetut teemat olivat palaverissa esillä ja niiden rinnalle oli tuotu apukysymyksiä auttaamaan kyseisen teeman hahmottamisessa. Osallistujilla oli mahdollisuus nostaa myös jokin muu aihe esiin (kuva 16).



Kuva 16 Kehittämispalaveriin nostetut teemat.

Fasilitaattorin rooli oli tämän jälkeen lähinnä kuunnella työparin keskustelua, esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä keskustelun ohjaamiseksi eteenpäin sekä kirjata ylös esiin nousseita konkreettisia toimia. Visualisointiin käytettiin MS Officen Powerpoint -työkalua, johon fasilitaattori kirjasi reaaliaikaisesti keskustelussa esiin nousseita kehittämistoimia. Kirjaukset olivat koko tilaisuuden ajan osallistujien nähtävillä. Kirjauksille luotiin kehittämispalaverissa omia yläotsikoita. Kehittämispalaverien materiaalia työstettiin PDSA-mallin Study -vaiheen mukaisesti analysoimalla niitä vertaamalla palaverissa esitettyihin kehittämistoimiin sekä pyrkimällä yhdenmukaistamaan esitettyjä ajatuksia. Jatkokäsittelyssä kirjauksille luodut yläotsikot poistettiin ja kirjatut kehittämistoimet jaoteltiin yhtenäisten teemojen alle (liite 6). Joitain kirjattuja ajatuksia täydennettiin heti palaverin jälkeen selkeämmäksi ja ajatusta paremmin kuvaavammaksi, jotta jälkikäteen termit eivät aiheuta monitulkintaisuutta (esim. lisättiin konteksti). Nämä merkinnät ovat liitteen listauksessa suluissa. Muita muokkauksia aineistoon ei tehty. Kirjatut toimenpiteet toimivat seuraavan kappaleen toimenpiteiden pohjana ja niiden käyttöönotto noudattaa PDSA-mallin Act -vaihetta, jossa joko hyväksytään tai hylätään esitetty muutokset ja aloitetaan tarvittaessa sykli uudelleen.

4.4 Käytännön toimenpiteet tiedon hyödyntämisen edistämiseksi

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda käytännönläheisiä kehittämistoimenpiteitä terveydenhuollon esihenkilöiden tiedon hyödyntämisen edistämiseksi. Kehittämistoimenpiteistä muodostettiin esihenkilön tiedon hyödyntämisen polku, joka tarjoaa karkean vaiheistuksen tiedon hyödyntämisen kehittämisen edistämiseksi osana Tabu-raportinäkymän käyttöönottoa.

Kehittämistoimenpiteet muodostettiin esihenkilötyön näkökulmasta. Tietojärjestelmä- ja tietoaal-
laskehittäminen etenee Pirhassa määriteltyjen tavoitteiden ja aikataulujen mukaisesti. Olen-
naista on kuitenkin huomioida, että käyttäjät ovat keskeisesti tietojärjestelmien ja -tuotteiden
kehittämisessä mukana ja heidän tarpeitaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan kuunnellaan (Kivi-
nen, 2008, 196). Teknisen kehittämisen osalta yhteistyön näkökulma nostettiin osaksi kehittämis-
toimenpiteitä.

Osaamisen systemaattinen kehittäminen ja tuen hyödyntäminen

Osaaminen voidaan nähdä osana organisaation aineetonta pääomaa, jolloin osaaminen on tii-
viissä yhteydessä teknologiaan sekä kulloinkin käytössä oleviin prosesseihin ja rakenteellisiin rat-
kaisuihin sekä vallitsevaan johtamisajatteluun (Laihonen & Saranto, 15, 21). Tiedon hyödyntämi-
sen kehittämiseksi **teknisten työkalujen käytön osaamista tulisi vahvistaa**, sillä tietotekniikan
käyttö parantaa tiedon saantia (Kivinen, 2008, 196). Tiedon hyödyntämisen teknisten työkalujen
vaihteleva osaamistaso lähijohdon osalta nostettiin esiin haastatteluissa ja havaintoa tukee myös
Pirhan tietojohdamisen itsearviointien tulokset. Pirhassa käytössä olevan Tabu-raportointityöka-
lun jatkuvat peruskoulutukset ja tukiklinikat sekä Pirhan intrasta löytyvät ohjeet ja ohjevideot on
tarkoitettu työkalun peruskäytön osaamisen tueksi.

Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta perehdytys ja opastus helpottavat sekä jouduttavat
työtä (Ahokas & Mäkeläinen, 2013). **Tiedolla johtaminen ja tiedon hyödyntäminen tulee ottaa
osaksi esihenkilöiden perehdytystä**, jotta tiedolla johtamista hyödynnetään Pirhan tavoitteiden
mukaisesti systemaattisesti toiminnan johtamisessa, ohjauksessa ja kehittämisessä.

Henkilökohtainen ohjaus ja tuki teknisen osaamisen kehittämiseksi on tärkeä osa tietojärjestel-
mien ja -tuotteiden monipuolista hyödyntämistä (Kivinen, 2008, 196). Kehittämispalavereissa
esiin nostettiin mallioppiminen ja vertaistuki tiedon hyödyntämisen työkalujen käyttöönoton tu-
kena ja niiden sisältöjen omaksumisessa. Hiljaista tietoa välitetään yksilöiden välillä vuorovaiku-
tustilanteessa ja tietämystä luodaan jakamalla ajattelumalleja, kokemuksia sekä teknisiä taitoja
(Nonaka & Takeuchi, 1995, 62-71; Immonen, 2024, 68). Konkreettisenä esimerkkinä esiin nostet-
tiin yhdessä opettelu Tabu-raportointityökalun asiantuntijan kanssa esimerkiksi osana esihenki-
löiden tai yksikön kehittämispäivää. Osaamisen kehittämisen osalta Pirhan olemassa olevan tie-
dolla johtamisen verkkokoulutuksen ja tiedon hyödyntämisen palvelujen hyödyntämisen huomi-
oiminen tulee huomioida.

Pirhassa tietojohdaminen toteutetaan keskitetysti koordinoitulla, mutta hajautetulla mallilla, joka
ilmenee esimerkiksi siten, että keskitetyn tietojohdamisen lisäksi organisaation eri osissa toimii

tietojohtamisen yhdyshenkilöitä. Tietojohtamisen yhdyshenkilö toimii lähellä toimintaa tietojohtamisen tukena ja kontaktoi tarvittaessa tietojohtamisen toimialuetta. Esihenkilöiden näkökulmasta **organisaation tuen hyödyntäminen ja yhteistyö eri toimijoiden kanssa** edistävät tiedon hyödyntämistä, tulkitsemista ja sen osaamista. Tiedolla johtaminen on kokonaisvaltainen ja systemaattinen prosessi, jossa integroidaan tekniset ja inhimilliset tekijät ja se edellyttää eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa (Helander ym., 2020). Haastatteluissa esiin nousi mm. taloustiedon tulkinta yhteistyössä alueen talousasiantuntijan kanssa.

Tieto näkyväksi osaksi arkea

Tieto tulee saattaa mahdollisimman helposti hyödynnettävään muotoon, esimerkiksi mahdollistamalla erilaisten tietotuotteiden laatu ja rajaamismahdollisuudet oleelliseen tietoon, jotta tieto tuottaa lisäarvoa käyttäjälleen (Choo, 2002, 38-42). Pirhassa käynnissä olevalla päivittäisjohtamisen tunnuslukujen raportoinnilla pyritään osaltaan vastaamaan tarpeeseen saada tieto näkyväksi ja **esihenkilöille merkitykselliset tunnusluvut esille** helposti yhdeltä raporttinäkymältä.

Tiedon näkyväksi tuominen voi edistää tiedonhallinnan prosessin eri vaiheiden kehittämistä, sillä eri vaiheet liittyvät läheisesti toisiinsa (Valkonen ym., 2018, 286). **Tiedon näkyväksi tuominen voi edistää tiedon laadun parantamista** tuomalla esiin esimerkiksi puutteita ja epäyhdenmukaisuuksia kirjaamiskäytännöissä (Leskelä ym., 2019, 56). Tiedonhallinnan prosessi käynnistyy kun saatavien tietojen perusteella tehdään päätöksiä toiminnan muuttamiseksi (mukauttamisen vaihe). Muutos toiminnassa luo tarpeen ymmärtää uutta tilannetta ja hankkia uutta tietoa ongelmanratkaisun ja päätöksenteon tueksi. (Choo, 2002, 24.) Näkyväksi tuodun tiedon hyödyntämisen vaiheessa tietoa tulkitaan ja hyödynnetään vuorovaikutteisissa sosiaalisissa tilanteissa luoden merkitystä ja ymmärrystä käytännön toiminnalle (Choo 1995, 90-91; Choo 2002, 45-48.). **Näkyvän tiedon helppo saatavuus voi siis tukea keskustelun syntymistä johtaen yhteisiin tulkintoihin ja edelleen toiminnan mukauttamiseen sekä sitä kautta uusien tietotarpeiden syntymiseen.**

Tavoitteiden asettamisen ja seurannan kehittäminen

Tietojohtamisen kirjallisuudessa korostetaan, että organisaation toiminallisten tavoitteiden tulisi toimia ohjenuorina myös tietojohtamiselle ja näin ajatellen tietotarpeet tulee olla johdettavissa organisaation tavoitteista (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020, 58). **Strategisten ja operatiivisten tavoitteiden systemaattinen johtaminen toiminnan tavoitteiksi** antaa esihenkilöille raamit toiminnan johtamiselle ja **yhtenäiset käsittelyn käytännöt tukevat seurannan systemaattisuutta.** Johdon tehtävänä on määrittää halutut tulokset ja organisoida resurssit siten, että ne saavutetaan

(Rytilä, 2011, 135). Yksilön kannalta yhteisesti hyväksytyt tavoitteet auttavat ymmärtämään miten oma tehtävä ja tavoitteet liittyvät laajempaan koko organisaation kokonaisuuteen sekä vahvistavat sitoutumista ja lisäävät yksilöiden välistä yhteistyötä lisäten tiedon ja osaamisen jakamista tavoitteiden saavuttamiseksi (Kivinen, 195, 2008).

Tiedolla johtaminen näyttäytyy sosiaalisena prosessina, jossa erilaiset arvot, näkökulmat ja osaamiset ovat vuorovaikutuksessa ja onnistuakseen **vastuiden ja roolien selkeä määrittäminen** on olennaista, jotta prosessi ei törmää kyvyttömyyteen tehdä päätöksiä (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020, 58). Kehittämispalavereissa nostettiin esiin seurannassa hyödynnettävän tiedon linkittäminen osaksi seurannan prosessia, jolloin tiedon kerääminen seurannan tueksi helpottuu.

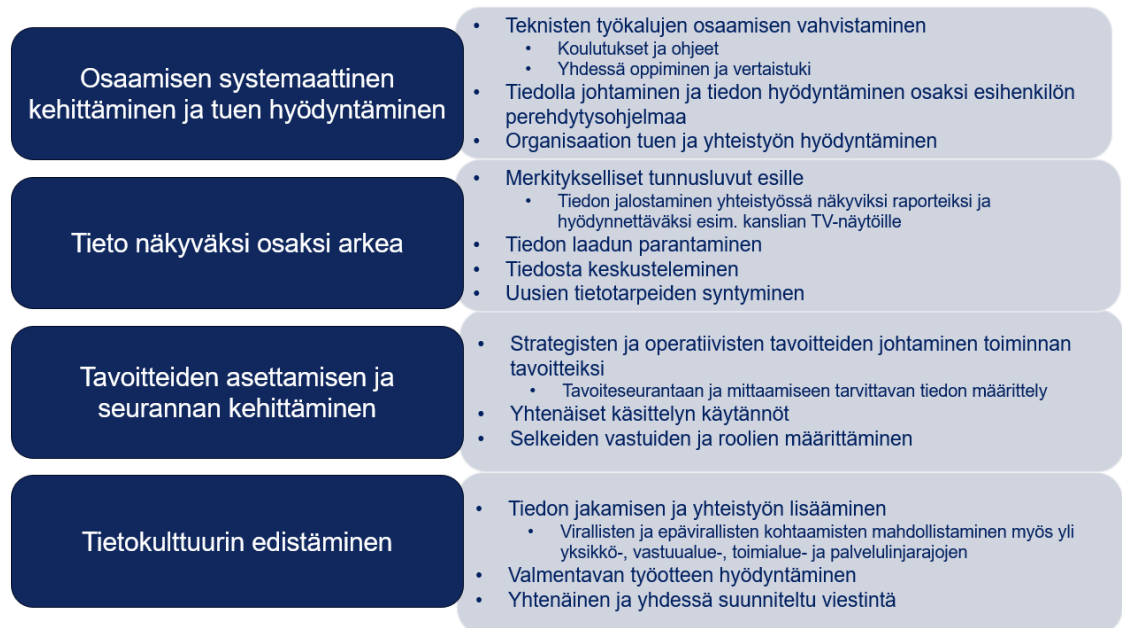
Tietokulttuurin edistäminen

Olemassa olevan tiedon hyödyntämiseksi tiedon jakamista tulee suunnitella terveydenhuollon johtamistyössä toiminnan eri tasoilla (Vakkala & Palo, 2016, 199) **tiedon jakamisen ja yhteistyön lisäämisen kautta**. Työyhteisön ja toimintakulttuurin kannustaminen tiedon jakamiseen on keskeistä tiedon sujuvien tietoprosessien näkökulmasta ja kehittämisen kannalta olennaisen negatiivisenkin tiedon vastaanottamiseksi (Vakkala & Palo, 2016, 199). Kehittämispalavereissa esiin nousi erilaisten epävirallisten ja virallisten tapaamisten ja kokousten järjestäminen sekä hyvien käytäntöjen levittäminen myös yli organisaatorajojen. Hyvin johdetut työryhmät tai palaveri- ja kokouskäytännöt edesauttavat verkostojen toimintaa (Rytilä, 2011, 139). Keskeiseksi nousee johdon strateginen ja aktiivinen tiedon jakamisen ja oppimista edistävän kulttuurin edistäminen yli erilaisten raja-aitojen (esim. ammattiryhmät, erilliset toimipisteet) siten, että organisaatiossa olisi sopivissa määrin vakautta ja luovaa kaaosta (Kivinen, 2008, 193).

Valmentava johtaminen on yksi Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian kärkiteemoista, kun tavoitellaan luottamuksen ilmapiiriä (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2025). **Valmennuksellisella työotteella** on merkitystä esimerkiksi hyvän ilmapiirin sekä yhteisöllisyyden rakentumiselle sekä työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden vahvistamiselle ja valmentava esihenkilö toimii rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antajana (Uutela, 2019, 140-14). Pirhassa valmentavaa johtamista tuetaan esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla.

Esihenkilöt toimivat erilaisten tietovirtojen yhdistäjinä ja ovat viestijöinä keskeisessä roolissa omalla vastuualueellaan. **Yhtenäinen ja yhdessä suunniteltu viestintä** läpi johdetun organisaation asettaa tiedon vastaanottajat samanarvoiseen asemaan tiedon vastaanottajina. Johtamisviestinnän kieleen on hyvä suunnata huomiota, sillä pienetkin tekijät (esim. erilaiset termit) luovat kuvaa kulttuurista ja ilmapiiristä ja voivat saada aikaan muutosta (Vakkala & Syväjärvi, 2022,

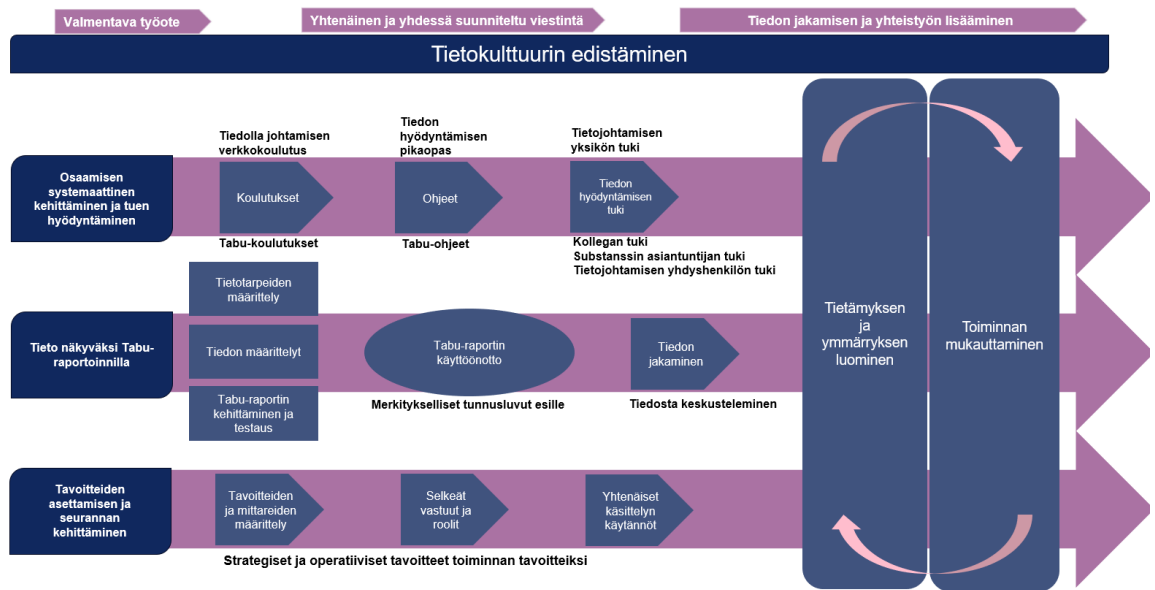
135). Esihenkilöt myös auttavat yhtenäisellä viestinnällä keskittymään olennaiseen tietoon nyky-päivän tietotulvassa.



Kuva 17. Muodostetut kehittämistoimenpiteet.

Esihenkilön tiedon hyödyntämisen polku

Kehittämistoimenpiteistä koottiin vaiheistus, joka kuvattiin tiedon hyödyntämisen polkuna (kuva 18). Tutkimuksissa on todettu, että julkisen terveydenhuollon yhtenä haasteena on usein tiedon käyttämättä jättäminen (Rytilä, 2011, 59). Tiedon hyödyntämisen polku kytkee tiedon hyödyntämisen kehittämistoimenpiteet osaksi eksplisiittisen tiedon näkyväksi tuomista eli Tabu-raportin (tietotuotteen) käyttöönottoa.



Kuva 18. Esihenkilön tiedon hyödyntämisen polku.

Tiedon hyödyntämisen polulla keskellä ”Tieto näkyväksi Tabu-raportoinnilla” -osio mukailee osittain tiedonhallinnan prosessimallin vaiheita. Sen ylä- ja alapuolelle tuodut kehittämistoimenpiteet mahdollistavat tiedon tehokkaan hyödyntämisen. Kaiken läpileikkaavana nähdään tietokulttuurin osuus.

Tietoa hyödyntäessä sitä tulkitaan ja hyödynnetään vuorovaikutteisissa sosiaalisissa tilanteissa luomaan tietämystä ja ymmärrystä sekä tukemaan päätöksentekoa. Erilaisia tulkintoja ja oletuksia tehdään näkyviksi, jolloin niitä voidaan haastaa, tarkistaa sekä korjata keskustelujen kautta. Yhteisesti jaetun tulkinnan kautta luodaan uutta merkitystä ja ymmärrystä käytännön toiminnalle. Mikäli yhteisesti jaettua tulkintaa ja ymmärrystä ei saavuteta, on tärkeää löytää parempia kysymyksiä kuin oikeita vastauksia. Toiminnan mukauttamisen vaihe voi tuottaa jälleen uusia tietotarpeita, jolloin tiedonhallinnan prosessissa palataan jälleen tietotarpeiden tunnistamisen vaiheeseen. (Choo, 1995, 84-91; Choo, 2002, 45-48.)

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä kappaleessa tehdään yhteenvetoa opinnäytetyön tuloksista, arvioidaan työn eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tulosten hyödynnettävyyttä ja mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Lisäksi lopuksi pohditaan opinnäytetyöprosessin onnistumisia ja kehittämiskohtia.

5.1 Johtopäätökset

Sairaalaorganisaatiossa toimivien esihenkilöiden työssä hyödynnetään hyvin moniulotteisesti erilaista tietoa esimerkiksi henkilöstön, talouden ja toiminnan johtamisessa huomioiden myös eri erikoisaloihin liittyvät tietotarpeet. Ryttilä (2011, 74, 102) kuvaa johtamisen polkutiedoksi sitä tietoa, jolla määritetään toiminnan suuntaa, toimenpiteitä, tavoitteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja toteaa, että terveyspalveluiden eri tasojen suunnitteluprosessien hallinta edellyttää tietoperustaista ja kokonaisvaltaista suunnittelu- ja johtamisotetta.

Kohdeorganisaation toimintaympäristöä määrittää iso organisaatiomuutos hyvinvointialueiden ollessa toiminnassa noin 2 vuotta haastatteluiden toteutushetkellä sekä esihenkilöiden rajallinen ajankäyttö ja resurssit peilaten tehtäväkentän laajuuteen. Tämän opinnäytetyön avulla havaittiin tiedon hyödyntämistä estäviä ja edistäviä tekijöitä. Havaitut tiedon hyödyntämistä estävät tekijät vastaavat suurelta osin aiemmin julkisella sektorilla tunnistettuja teknispainotteisia haasteita datan laatuun ja saatavuuteen tai tiedon hyödyntämisen tekniseen osaamiseen liittyen sekä johtamis- ja toimintakulttuuriin liittyen (Helander, Ahonen, Houhala, Jääskeläinen, 2020, 38).

Tiedon hyödyntämistä edistävinä tekijöinä havaittiin esimerkiksi teknisesti mahdollisimman automaattisesti toimivat järjestelmät sekä käytettävyydeltään helpot tietotuotteet, jotka sisältävät kootusti tarvittavan tiedon. Haastatteluissa nousi esiin useita kehittämistoimia, joita oli jo tehty tiedon hyödyntämisen edistämiseksi, kuten tavoiteseurannan kehittäminen, virheiden käsittelykulttuurin kehittäminen ja yhteistyön kehittäminen yli yksikkörajojen sekä huomion kiinnittäminen yhtenäiseen viestintään alueen henkilöstölle. Esitellyissä malleissa korostui se, kuinka kehittämistä tehdään silloissa yksikkö-, vastuualue tai toimialuetasolla, joka tuo näkyväksi tarpeen kehittämiseksi yli organisaatorajojen, jotta tiedolla johtamisen hyödyt esimerkiksi olemassa olevan asiantuntemuksen, resurssien kohdentumisen ja hoidon laadun parantamiseksi toteutuvat (Ayatollahi & Zeraatkar, 2019).

Opinnäytetyössä kehitettiin tiedon hyödyntämistä fasilitoitujen kehittämispalavereiden avulla. Kehittämispalaveriin sisältyi Pirhan olemassa olevan tiedon hyödyntämisen tuen sekä Pirhassa käytössä olevan visuaalisen analytiikkatyökalun helppokäyttötoimintojen läpikäyminen osallistuvien esihenkilöiden osaamisen ja tietämyksen kehittämiseksi. Haastatteluista esiin nostetut kehittämisteemat toimivat lopullisten käytännön toimenpiteiden pohjana, jotka muodostuivat fasilitoinnin periaatteiden mukaisesti palaveriin osallistuvien asiantuntemuksen perusteella (Summa & Tuominen, 2009, 8). PDSA-mallin vaiheita hyödynnettiin kehittämispalaverien sisällön suunnittelussa sekä kehittämistoimenpiteiden luonnissa. Jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti toimintaa kehitetään jatkuvan kokeilun ja tarkastelun vaiheiden kautta ja opinnäytetyöntekijä suosittelee PDSA-mallin hyödyntämistä viettäessä toimenpiteitä käytäntöön (Heikkinen & Sivonen, 2023, 4).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että keskijohto hyödyntää erilaista tietoa, tietolähteitä ja tietotuotteita systemaattisesti, mutta alaisensa toiminnan eli lähijohdon osalta hyödyntämisessä kuvailtiin vaihtelevuutta, joka tukee Pirhan tietojohdamisen itsearviointituloksia. Pirhan tietojohdamisen yhtenä strategisena tavoitteena on se, että tiedolla johtamista hyödynnetään systemaattisesti toiminnan johtamisessa, ohjauksessa ja kehittämisessä. Tavoitteeseen peilaten opinnäytetyön tuloksissa nousi esiin, että tiedon saatavuus on parantunut ja tietoisuutta tiedon saatavuudesta sekä organisaation tarjoamasta tuesta tiedon hyödyntämiseen liittyen tulisi lisätä. Huomioitavaa on, että haastatteluissa ei noussut ollenkaan esiin tietojohdamisen yhdyshenkilöiden rooli, joka on Pirhan tietojohdamisen mallin mukaisesti toimia tietojohdamisen tukena lähellä toimintaa. Tiedolla johtamisen koettiin olevan paljon esillä, mutta itse tiedolla johtamisessa nähtiin kehitettävää. Helander ym. (2020, 38) toteavatkin, että johtamis- ja toimintakulttuurin muuttaminen analysoitua tietoa hyödyntäväksi on varsin hidasta, vaikka tiedon hyödyntämisen tekniset edellytykset olisivat olemassa.

Kuten Kivisenkin (2008) tutkimus osoittaa, johtajien ja esihenkilöiden rooli korostuu tiedon jakamista tukevan tietokulttuurin kehittämisessä, mutta Sote-muutoksen kontekstissa tärkeää on korostaa myös pienten askelten merkitystä tieto- ja toimintakulttuurin kehittämisessä. Olennaista on kiinnittää huomioita johdon ja esihenkilön saamaan tukeen sekä yhteistyön mahdollistamiseen. Kuten Sinervo ja Jäntti (2020, 3) toteavat, tiedon hyödyntämiseen kannustava toimintakulttuuri on edellytys tiedon käytölle, mutta tiedon hyödyntäminen edellyttää myös resursseja ja tiedon käyttöä tukevia rakenteita sekä tiedon tuottajien, jalostajien ja käyttäjien välistä kumppanuutta.

5.2 Opinnäytetyön eettisyys

Hyvän tieteellisen menettelytavan mukaan tieteellinen toiminta suunnitellaan, toteutetaan ja dokumentoidaan huolellisesti sekä huolehditaan tarvittavista luvista, suostumuksista ja eettisestä ennakoarvioinnista ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, 13).

Opinnäytetyötä varten etukäteen selvitettiin, että tutkimus ei vaadi erillistä eettistä ennakoarviointia. Tutkimuslupaa haettiin Pirkanmaan hyvinvointialueen ohjeiden mukaisesti ja luvan myönsi hyvinvointialueen tietojohdaja. Tutkimuslupahakemuksen liitteinä toimitettiin tutkimussuunnitelma sekä aineistohallintasuunnitelma (liite1), teemahaastattelun runko, tiedote tutkitavalle (liite 2), tutkittavan suostumuslomake, tutkimuksen tietosuojaseloste ja tutkimuksen tietosuojan vaikutusten arviointi. Jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla toimitettiin tiedote tutkimuksesta sekä tutkimuksen tietosuojaseloste ja jokaiselta osallistujalta kerättiin allekirjoitettu suostumus tutkimukseen osallistumiseksi. Tiedotteessa tuotiin esiin osallistumisen vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus perua osallistuminen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Tiedotteessa kuvattiin myös tutkimuksen tarkoitus, kuka tutkimuksen toteuttaa, tutkimusmenetelmät sekä henkilötietojen käsittely ja tutkimuksen luotettavuus. Tietosuojaselosteella vielä tarkennettiin henkilötietojen käsittelyä ja siihen liittyviä oikeuksia sekä mm. sitä, että aineisto on vain opinnäytetyöntekijän käytettävissä.

Kaikki opinnäytetyön dokumentaatio säilytettiin salasanasuojatuilla verkkolevyillä. Teams-haastattelujen videot säilytettiin opinnäytetyöntekijän KAMK:n käyttäjätunnuksella toimivalla OneDrive -levyllä. Haastattelutilanteista otettiin myös äänitallenne, joka poistettiin heti kun Teams-tallenne todettiin onnistuneeksi. Tällä varmistettiin aineiston saatavuus. Jokaisen haastattelutilanteen alussa pyydettiin vielä suullinen lupa tallentaa tilanne myös ääninauhurilla.

Haastattelutilanteiden kalenterikutsut ja ryhmähaastattelutilanteet mahdollistivat sen, että osallistujat saivat tietoonsa myös muita tutkimukseen osallistuvia henkilöitä. Tutkimukseen rekrytoimiseksi viestissä oli avoimesti näkyvissä kaikkien kohderyhmään, eli vastualuejohtajien ja ylihoitajien, sähköpostiosoitteet sekä viestin vastaanottajien kopio -kentässä toimialuejohtajien sähköpostiosoitteet. Viestin vastaanottajat jätettiin näkyviin siksi, että vastaanottajat myös näkevät kenelle viesti on kohdennettu ja tarvittaessa välittävät viestiä pyynnön mukaisesti myös eteenpäin.

Asianmukaiset lähdeviittaukset KAMK:n ohjeiden mukaan ovat tärkeä osa opinnäytetyön toteutusta ja se kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön. Opinnäytetyön tekijä toimi annettujen ohjeiden mukaisesti.

Tekoälyä (ChatGPT) hyödynnettiin englanninkielisen tiivistelmän kääntämisen tukena.

5.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Tuomi & Sarajärvi (2018) ovat koostaneet laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tueksi alla kuvatun listan. Lista toimi hyvänä työkaluna läpi opinnäytetyöprosessin ja auttoi opinnäytetyöntekijää arvioimaan tekemiään valintoja sekä pohtimaan oleellisia näkökulmia opinnäytetyön edetessä.

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus
Mitä tutkit ja miksi
Omat sitoumukset tutkijana
Miksi tutkimus on sinulle merkityksellinen
Mitä oletuksia olet jo tehnyt tutkimuksen alussa ja ovatko ne muuttuneet
Aineiston keruu
Miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä ja mitä tekniikkaa siihen käytit
Mitä erityispiirteitä aineiston keruuseen liittyi (esim ryhmämuotoinen haastattelu) ja mitä ongelmia tai huomioita siihen liittyi
Tutkimuksen tiedonantajat
Millä perusteella heidät valittiin ja miten heidät kontaktoitiin
Montako tiedonantajaa kaikkiaan oli
Miten huolehdit ettei tiedonantajien henkilöllisyys tule ilmi
Tutkija-tiedonantaja-suhde
Arvioi miten suhde toimi
Annettiin tutkimustulokset heille ensin kommentoitavaksi ja miten se vaikutti tuloksiin? Miksi näin meneteltiin?
Tutkimuksen kesto
Mikä on ollut tutkimuksen toteutuksen aikataulu
Aineiston analyysi
Miten aineisto analysoitiin ja millaisia tuloksia/johdopäätöksiä tehtiin
Tutkimuksen luotettavuus
Arvioi miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja tutkimusraportti luotettava
Tutkimuksen raportointi
Miten aineisto on koottu ja analysoitu; selitä se lukijoille
Raportin tulee olla selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista

Kuva 19. Luotettavuuden arvioinnin muistilista (mukaellen Tuomi & Sarajärvi, 2018, 163-165).

Tutkijan tulee pyrkiä aktiivisesti tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa tutkimukseen nähden sekä pyrkiä toimimaan niin, etteivät ne liikaa vaikuttaisi tutkimukseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Opinnäytetyöntekijä toimii toimeksiantajaorganisaatiossa työntekijänä

ja opinnäytetyöntekijällä on työhistoriaa kohdeorganisaation sairaalapalvelujen hallinnon- ja talouden tehtävissä. Opinnäytetyöntekijä pyrki toimimaan mahdollisimman objektiivisesti siten, että omat ennakoasenteet- ja käsitykset vaikuttivat mahdollisimman vähän tutkimuksen toteutukseen, analysointiin ja tuloksiin. On tärkeää myös tiedostaa se, että omat kokemukset vaikuttavat jossain määrin tutkimuksen eri vaiheisiin. Hirsjärvi & Hurme (2022, 6) toteavat, että tutkija vaikuttaa tutkimukseen kaikissa sen vaiheissa ja on siten yksi tutkimusvälineistä. Oleellista oli tämän seikan tiedostaminen ja pysähtyminen säännöllisesti opinnäytetyön edetessä tarkastelemaan tekemiään valintoja sekä kyseenalaistamaan (esim. miksi –kysymyksillä) niitä.

Opinnäytetyön erittäin tärkeäksi osa-alueeksi osoittautui opinnäytetyön empiirisen osuuden toteutus siten, että tuloksia voidaan käsitellä luotettavina. Opinnäytetyössä käytetyt aineiston keräämis- ja analyysimetodit selostettiin tulosten uskottavuuden tueksi ja, jotta lukijan on mahdollista arvioida tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 26). Haastateltaville tulee antaa riittävä ymmärrys käsiteltävästä aiheesta, jotta keskustelu keskittyy oikeisiin aiheisiin, mutta toisaalta haastattelija ei saa vaikuttaa tilanteeseen liikaa. Teemojen ja kysymysten huolellisella valmistelulla ja harjoittelemalla haastattelutilanteen vetämistä allekirjoittanut pyrki parantamaan tulosten luotettavuutta. Haastattelujen tallentaminen lisäsi itsessään luotettavuutta, kun vastaukset eivät olleet vain opinnäytetyöntekijän muistiinpanojen varassa. Tekstien analysoimisessa tulee tehdä perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja sekä koodauksia (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, 2006). Empiirisen aineiston analysointia ohjasi teoria.

Tutkimukseen osallistujien määrä jäi toivottua pienemmäksi ollen 8 henkeä kun tavoite oli 16. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä, jolloin tärkeäksi nousee osallistuneiden riittävän laaja tietämys aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98). Osallistujia pyydettiin esihenkilötyötä tekevästä. Lisäpyynnöistä huolimatta tutkimukseen ei osallistunut yhtään lähijohdon esihenkilötyötä tekeviä. Keskijohdon rooliin edetään pääsääntöisesti kliinisen senioriteetin perusteella, jolloin kokemusta on usein kertynyt aiemmin myös lähijohdon roolista. Aineiston riittävyttä arvioitaessa voidaan todeta, että saturaation näkökulmasta aineisto ei täysin alkanut toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi, 2020, 101). Jokaisessa haastattelutilanteessa nousi esiin keskenään samoja teemoja, mutta jokaisesta tilanteesta nousi esiin myös jokin uusi ajatus tai kokemus, jota ei ollut aiemmin havaittu.

Ryhmämuotoiset teemahaastattelut toteutuivat toivotun mukaisesti keskustelunomaisina ja osallistujien puheenvuorot usein täydensivät toinen toistaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 5.3.). Haastatteluiden ja ensimmäisen jatkokehittämispalaverin välillä oli aikaa noin 2 viikkoa. Haastat-

teluaineistojen litterointi ja alustava analysointi toteutettiin tämän ajan puitteissa. Teamsin automaattinen litterointi ja teoriaohjaava lähestymistapa aineiston analyysiin nopeuttivat opinnäytetyöntekijän näkökulmasta prosessia, koska automaattisen litteroinnin viimeistely oli nopeaa ja analyysille oli jo alustavaa runkoa olemassa.

Kehittämispalavereiden materiaali olisi pitänyt toimittaa etukäteen, jotta osallistujilla olisi halutessaan ollut aikaa valmistautua tapaamiseen etukäteen. Haastattelut ja jatkokehittämispalaverit olivat aikataulullisesti lähekkäin toisiaan ja materiaalia kehittämispalaverihin työstettiin ensimmäisen kehittämispalaverin alkuun asti.

Systemaattisen palautteen kerääminen olisi tuonut lisäarvoa kehittämisprosessin onnistumisesta. Kehittämispalavereiden jälkeen olisi ollut aiheellista toteuttaa lyhyt palautekysely, jolla olisi kartoitettu osallistujien kokemuksia prosessista. Osa osallistujista antoi kehittämistapaamisen jälkeen positiivista palautetta prosessista ja toivoi, että tuloksia tullaan esittelemään kyseiselle toimi-/vastuualueelle laajemminkin, mutta systemaattinen palaute olisi mahdollistanut kehittämispalavereiden onnistumisen arvioinnin. Lisäksi osa osallistuneista esihenkilöistä lähti myös kehittämispalavereiden pohjalta jo toteuttamaan kehittämistä alaisensa toiminnan tiedon hyödyntämisen edistämiseksi.

Haastattelut ja kehittämistapaamiset toteutuivat suunnitellun aikataulun puitteissa. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi vei enemmän aikaa ja kirjoittamiseen varattu aika ei ollut alkuperäisessä aikataulusuunnitelmassa riittävä. Opinnäytetyöntekijän näkökulmasta tavoitteena oli saada työ tehdyksi kevään 2025 aikana, joten työn valmistumisen pitkittyminen ei aiheuttanut opinnäytetyöntekijälle ongelmia.

5.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyössä kehitettiin tiedon hyödyntämistä sairaalapalvelujen esihenkilötyön näkökulmasta ja kehittäminen jatkuu opinnäytetyön toteutuksen jälkeenkin esitettyjä toimenpiteitä hyödyntäen. Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset ovat hyödynnettävissä toimeksiantajaorganisaatiossa muidenkin palveluiden kuin sairaalapalvelujen osalta, koska esitetyt kehittämistoimenpiteet tukevat Pirhan tietojohdamisen strategisia tavoitteita. Esitettyjä toimenpiteitä viedään käytäntöön osana päivittäisjohtamisen raportoinnin kehittämistä tukien samalla esihenkilötyötä tekevien johtajien tiedon hyödyntämisen kehittämistä.

Opinnäytetyön toteutuksesta ja tuloksista on hyötyä tietojohdamisen toimialueelle, jolla on keskeinen rooli Pirhan tietojohdamisen keskitetyssä koordinoinnissa ja kehittämisen edistämässä.

Opinnäytetyön tuloksissa tiedon hyödyntämisen osalta nousi esiin verkostoissa toimimisen ja yhteistyön merkitys sekä tiedon hyödyntämisen tuen merkitys. Olisi kiinnostavaa tutkia miten erilaisilla malleilla hyvinvointialueet ovat organisoineet tietojohdamistaan ja millaisena eri organisoimallit sekä niiden tarjoama tuki näyttäytyvät esimerkiksi terveydenhuollon esihenkilötyön näkökulmasta.

Tiedolla johtamisesta ja johtamisesta sote-alalla puhutaan tänä päivänä enenevässä määrin verkostojen ja moniammatillisten tiimien johtamisen näkökulmasta. Tässä yhteydessä tietokulttuurin kehittymistä olisi mielenkiintoista tutkia ja, jos mahdollista, mitata sen kehittymistä.

5.5 Pohdinta

Tiedon hyödyntämisen prosessien tutkiminen on äärimmäisen kiinnostavaa, mutta myös haastavaa kuten Sinervo ja Jänttikin (2020, 4) toteavat. Tässä opinnäytetyössä se näyttöytyi mm. haasteena rajata työn teoriaviitekehystä ja laajuutta sekä empiirisessä osiossa fokuksen kohdentamisen haasteena. Erilaiset käsitteet ja tulkinnat tietojohdamisen kentällä haastoivat työn asemointia ja empirian kytkemistä teoriaan. Tietojohdamisen käsitteet ovat vielä jossain määrin vakiintumattomia ja ajoittain saatetaan käyttää keskenään ristiriitaisiakin käsitteitä (Laihonen ym., 2013, 6; Klemola ym., 2014, 11). Opinnäytetyön empiirisen osion toteutusta helpotti tiedon hyödyntämisen eri tekijöiden jaottelu kolmeen luokkaan sosioteknistä näkökulmaa mukaellen.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa sekä käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen. Lisäksi tavoitteena on osoittaa valmiutta itsenäiseen, vaativaan asiantuntijatyöhön. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, 2023). Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan on opettanut paljon tieteellisestä toiminnasta, tutkimuksen tekemisestä sekä siitä miten tutkimuksellista tietoa voi soveltaa käytännössä. Opinnäytetyöntekijä voi todeta prosessin edesauttaneen myös ammatillista kehittymistä ja sekä osaamista.

Lähteet

- Ackerman, E.(2023). Tietojohdamisen ohjelma vuosille 2023-2025. Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallituksen kokous 24.4.2023. Pöytäkirja §102, liite. Saatavilla 6.10.2023 [https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_2442023/Tieto_ ja_tiedolla_johdamisen_strateginen\(6788\)](https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_2442023/Tieto_ ja_tiedolla_johdamisen_strateginen(6788))
- Ayatollahi, H. & Zeraatkar, K. (2018). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organizations: a literature review. DOI: [10.1111/hir.12285](https://doi.org/10.1111/hir.12285)
- Aaltio-Marjosola, I. (1999). Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix Oy. Saatavilla 12.9.2023 <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Bjerregård Madsen, J., Kaila, A., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2020. Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. Hoitotiede 2020, 32 (2), 75–85. Saatavilla 19.2.2025 <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/27074>
- Choo, C.W. (1995). Information Management and the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions. Digital Libraries Conference 27-28 March 1995. Moving Forward into the Information Era. Singapore.
- Choo, C.W. (2002). Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. Medford, NJ: Information Today, Inc.
- Einhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, p. 532-550. Saatavilla 12.9.2023 <https://www.istor.org/stable/258557?seq=18>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede Vol 34 Nro 4, p. 215-255.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing 62(1), p. 107-115.
- Grant, R.M., (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, 109–122.
- Heikkinen, K. & Sivonen, A. (2023). Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. eSignals Research, 2(1). Saatavilla 16.11.2024 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450992>
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Focus Localis 48 (3).
- Helander, N., Paunu, A. and Hellsten, P., 2022. Knowledge management processes in practice: Empirical insights from the public sector. [online] Hawaii International Conference on System Sciences. Saatavilla 19.2.2025 <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.673>.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596–1621. Saatavilla 30.3.2024 <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0394>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 30.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Ideapakka Oy. (n.d.). Fasilitointi. Saatavilla 16.4.2025 <https://ideapakka.fi/fasilitointi/>
- Immonen, A. (2024). Tapaustutkimus – tiedolla johtaminen kansainvälisten pilvipalveluiden tietosuojatyössä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Saatavilla 20.4.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-86-0128-9>
- Juhila, K. (2021). Laadullinen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 13.4.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. (2013). Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Juvenes Print, Tampere. Saatavilla 21.4.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3162-0>
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 8.12.2023. Master School YAMK-Opinnäytetyöopas, teknologiaosaamisen johtaminen, tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen.
- Kinnunen, J. (2017). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Sari Rissanen, Johanna Lamintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy Helsinki.
- Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Saatavilla 21.4.2025 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>
- Klemola, K., Uusi-Illikainen, J. & Askola, T. (2014). Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja. Sitra. Saatavilla 28.2.2025. <https://www.sitra.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohdamisen-kasikirja/>
- Kosonen, M. (2019). Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavilla 4.1.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>
- Koskiniemi, A. (2022). Autenttisuuden ja johtajaidentiteetin merkitys julkisen terveydenhuollon kaksoisroolijohtamisessa : Eksistentiaalistis-fenomenologinen tutkimus. Väitöskirja. Yhtieskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Saatavilla 5.1.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-318-1>
- Laihonen, H. & Ahlgrén-Holappa, J. (2020). Tieto päätöksenteossa – 10 vuotta tietojohdamista julkisella sektorilla. *Focus Localis* 3/20, 43–62.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Iivonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Saatavilla 7.12.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Laihonen, H. & Saranto, K. (2021). Tiedä ensin, johda sitten - Sote-tietojohtamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki. Saatavilla 10.12.2024 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163618>

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press

Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M. & Ruottu, T. (2016). Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Raportteja ja muistioita 2016:68. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 4.4.2025 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3851-9>

Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. (2023). Johtaminen hyvinvointialueella – Miten ratkaista henkilöstöpula? Alma Talent Helsinki.

Listenmaa, J. (2023). Laita tieto töihin – Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019). Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Saatavilla 7.10.2023 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161659>

Luoma, A., Siltala, H., Vuorio, S., Ryhänen-Tompuri, M., Kareinen, M., Suutari, T., Mäkinen, M., Kalliokuusi V., Härkönen, M., Virkkunen, H., Häkälä, N., Korhonen, M. & Eerola, J. (2021). Tietotuotantomalli-käsikirja. Valtava-hankkeen Tietotuotantomalli-projektissa tuotettu 1. versio. Saatavilla 28.4.2024 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143182/Tietotuotantomalli-kasikirja_v1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lähteenmäki-Smith, K. & Kuitunen, S. (2015). Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: Tiede ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan? Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto P-H (toim). Tiedolla johtaminen hallinnossa. Tampere: Tampere University Press, 115–149.

Maijala, R. (2019). Lean terveydenhuollossa – Näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Saatavilla 25.4.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7827-4>

Moen, R.D. & Norman, C.L. (2010). Circling back. Clearing up myths about Deming cycle and seeing how it keeps evolving. Quality Progress. November 2010. Saatavilla 25.4.2025: <https://deming.org/wp-content/uploads/2020/06/circling-back.pdf>

Myllärniemi, J., Laihonen, H., Karppinen, H. & Seppänen, K. (2012). Knowledge management practices in healthcare services. Measuring Business Excellence, Volume 16 Issue 4. Saatavilla 19.4.2025 <https://doi.org/10.1108/13683041211276447>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, Volume 33, Issue 1. Pages 5-34. Saatavilla 26.8.2024 [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOY.

Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (197-205)*. Gaudeamus Oy.

Pirkanmaan hyvinvointialue. 20.4.2023. Tietojohtamisen ohjelma tukee hyvinvointialueen strategian toteutumista. Uutinen. Saatavilla 31.3.2024 <https://www.pirha.fi/w/tietojohtamisen-ohjelma-tukee-hyvinvointialueen-strategian-toteutumista>

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2025). Hallinto ja organisaatio. Saatavilla 10.3.2025 <https://www.pirha.fi/fi/tietoa-meista/hallinto-ja-organisaatio>

Pirkanmaan hyvinvointialue. (n.d.). Sairaalat - Tays. Saatavilla 10.3.2025 <https://www.pirha.fi/palvelut/sairaalat-tays>

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2025). Strategia - Tärkeintä on ihminen. Saatavilla 25.4.2025 <https://www.pirha.fi/tietoa-meista/strategia>

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2025). Jatkuvan kehittämisen toimintamalli. Saatavilla Pirkanmaan hyvinvointialueen intrassa.

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2025). Organisaatio, päivittyvä organisaatiokaavio. Saatavilla Pirkanmaan hyvinvointialueen intrassa.

Post, J. (2023). Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä - Kyvykkyyksiperusteinen näkökulma julkishallinnon organisaation muutosprosessiin. Monografiaväitöskirja. Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden tiedekunta. Saatavilla 6.5.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-074-0>

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 2010.

Rissanen, S. & Hujala, A. (2017). *Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat*. Teoksessa Sari Rissanen, Johanna Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy Helsinki.

Rowley, J. (2007) The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of information science*, Vol.33 (2), p.163–180.

Rytilä, M. (2011). *Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla*. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 30.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Seppänen, P. (2024). Tietojohtamisen kehityspäällikkö. Sähköposti 19.6.2024.
- Sinervo, L-M. & Jäntti, A. (2020). Tiedonkäyttö johtamisessa ja päätöksenteossa – kohti tiedollista kumppanuutta. Focus Localis 3/20, 3-4.
- Summa, T. & Tuominen, K. (2009). Fasilitaattorin käsikirja. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). Inhimillisyyden ja tehokkuuden merkitys sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden johtamishaasteille. Teoksessa Syväjärvi Antti & Pietiläinen Ville (toim.). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen (s. 319-325). Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Toivo-ohjelma, Sote-uudistus. Tiedolla johtaminen – sote-uudistuksen mahdollistaja. 04/2023. Saatavilla 30.8.2024 <https://digifinland.fi/wp-content/uploads/2023/04/Tiedolla-johtaminen-sote-uudistuksen-mahdollistaja.pdf>
- Vakkala, H. & Palo, M. (2016). Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi Antti & Pietiläinen Ville (toim.). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen (s. 187–226). Tampere: Tampere University Press.
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa. Hallinnon tutkimus, 39(2), 122-139. <https://doi.org/10.37450/ht.98085>
- Valkonen, M-R., Kinnunen, U-M., & Saranto, K. (2018). Tiedonhallinnan prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa koskevissa tutkimuksissa. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 10(2-3), 285–296. Saatavilla 2.12.2023 <https://doi.org/10.23996/fjhw.69121>
- Valo, J. 20.1.2022. Hyvinvointialueiden uusi aika alkaa tiedolla johtaen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 31.3.2024 <https://stm.fi/-/16650278/hyvinvointialueiden-uusi-aika-alkaa-tiedolla-johtaen>
- Valta, M. (2013). Sähköisen potilastietojärjestelmän sosiotekninen käyttöönotto: Seitsemän vuoden seurantatutkimus odotuksista omaksumiseen. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1217-6>
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Helsinki.
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, V.J. & Lehto, J. (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissäätiö Kaks.

Virtanen, V. J., (2011). Johtajana sairaalassa. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning. 9 (1) – 2011.

Virtanen, J. (2010). Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-070-4>

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. (2015). Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? Hallinnon tutkimus, 34(4), 310-325. Saatavilla 29.12.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100059>

Zaim, H., Muhammed, S. and Tarim, M., 2019. Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. Knowledge Management Research & Practice, 17(1), pp.24–38. Saatavilla 28.12.2024 <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>

Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä kerätään ja hyödynnetään haastatteluaineistoa noin kuudeltatoista Pirkanmaan hyvinvointialueen työntekijältä. Haastattelut toteutetaan noin neljän hengen ryhmissä siten, että samaan haastatteluryhmään osallistuu saman ammattiryhmän edustajia.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Tutkimusaineisto kerätään tallentamalla haastattelutilanteet Teams-työkalulla äänikuvatiedostoiksi. Tallenteen teknisen laadun varmistamiseksi haastattelija toteuttaa testitallenteen (ilman haastateltavien läsnäoloa) ennen jokaista haastattelutilannetta. Puhe litteroidaan peruslitterointina, jolloin siitä jätetään pois mm. täytesanat ja äännähdykset. Mikäli aineiston keruun jälkeen tarkempi litterointitaso näyttäytyy tutkimuksen kannalta oleelliseksi, voidaan litteroinnin tarkkuutta vielä muuttaa ennen varsinaista litterointia. Haastateltavien tunnistetietoina käytetään ammattinimikettä (osastonhoitaja, ylilääkäri) ja haastateltavat numeroidaan (esim. OH1, OH2 jne ja YL1, YL2 jne.). Jokainen ryhmähaastattelutilanne litteroidaan omana kokonaisuutenaan. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja haastatteluvastauksia pyritään jo litterointivaiheessa ryhmittelemään teemoihin.

Aineiston keruun eri vaiheet ja käsittelytavat dokumentoidaan. Dokumentaatio toteutetaan nimeämällä tiedostot systemaattisesti ja järjestämällä niitä kuvaaviin kansioihin. Haastatteluihin osallistuville toimitetaan etukäteen toimeksiantajaorganisaation käytäntöjen mukaisesti tiedote tutkittavalle, haastattelurunko sekä jokaisen tutkimukseen osallistuvan suostumuslomake.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Haastattelut tallennetaan Teams-työkalulla KAMK:n Teams-ympäristössä. Suostumuslomakkeet tallennetaan opinnäytetyöntekijän toimesta. Kaikki aineisto tallennetaan siten, että niitä ei pääse käsittelemään kukaan muu kuin opinnäytetyöntekijä itse.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyseymykset

5. Opinnäytetyöntekijä tallentaa henkilötietoja sisältävät suostumuslomakkeet yksityiselle ja salasanasuojatulle verkkolevyille, johon ei ole kenelläkään muulla pääsyä. Käyttöoikeudet aineistoon on vain opinnäytetyöntekijällä.

6. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Aineiston jatkokäytölle ei ole perusteita, koska kyseessä on yksittäinen tapaustutkimus. Aineisto hävitetään pysyvästi opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen

Liite, tiedote tutkimuksesta

27.10.2024

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA TERVEYDENHUOLLON ESIHENKILÖYTÖTÄ TEKEVILLE

Tutkimuksen nimi: Tiedon hyödyntämisen kehittäminen terveydenhuollon esihenkilötyössä (YAMK-opinnäytetyö)

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydämme teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan mitkä tekijät vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen ja miten tiedon hyödyntämistä voidaan edistää terveydenhuollon esihenkilötyössä.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja Teidän mahdollista osuuttanne siinä. Lukekaa rauhassa tämä tiedote. Jos Teillä on kysyttävää, voitte olla yhteydessä opinnäytetyöntekijään (yhteystiedot löytyvät asiakirjan lopusta). Jos päätätte osallistua tutkimukseen, Teitä pyydetään allekirjoittamaan viimeisellä sivulla oleva suostumus.

Osallistumisen vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Voitte kieltäytyä tutkimuksesta tai peruuttaa jo antamanne suostumuksen syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana. Jos päätätte peruuttaa suostumuksenne, tai osallistumisenne tutkimukseen keskeytyy muusta syystä, siihen mennessä kerättyjä henkilötietojanne voidaan edelleen käyttää tutkimusaineistona tässä tutkimuksessa, mikäli tutkimuksen toteuttaminen vaatii sitä ja lainsäädäntö sallii sen.

Tutkimuksen toteuttaja

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Pirkanmaan hyvinvointialue. Tutkimuksen toteuttaa YAMK-opinnäytetyöntekijä Eveliina Leskinen. Tutkimuksen rekisterinpitäjä on Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelija Eveliina Leskinen (eveliinaleskinen@kamk.fi), joka vastaa tutkimuksen yhteydessä tapahtuvan henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta. Rekisterinpitäjä vastaa henkilötietojen käsittelyä koskeviin kysymyksiin.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen terveydenhuollon esihenkilötyössä ja kuvata tiedon hyödyntämistä edesauttavia toimia. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää käytännönläheisiä toimenpiteitä tiedon hyödyntämisen edistämiseksi terveydenhuollon esihenkilötyössä.

Tutkimukseen pyydetään mukaan henkilöitä, jotka toimivat Tampereen yliopistollisessa sairaalassa hoidollisen yksikön (osaston tai poliklinikan) esihenkilötehtävissä. Osallistujia pyydetään sekä lääkäri- että hoitotyön esihenkilöroolissa toimivista työpareista.

Tutkimukseen osallistuu noin 16 tutkittavaa.

Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan loppuvuoden 2024 sekä kevään 2025 aikana.

Tutkimukseen sisältyy ryhmähaastattelu sekä jatkokehittämistehtävä työporeittain. Ryhmähaastattelut toteutetaan noin neljän hengen ryhmissä: kaksi hoitotyön esihenkilöiden ryhmää ja kaksi lääkäriyön esihenkilöiden ryhmää.

Ryhmähaastattelu- ja jatkokehittämistehtävä toteutetaan Teams-työkalulla opinnäytetyöntekijän vetämänä. Tilanteet tallennetaan ja aineisto litteroidaan. Yhteensä aikaa varataan noin 2 tuntia (1h haastatteluille ja 1h jatkokehittämiselle).

Tutkimukseen liittyvät hyödyt sekä mahdolliset riskit ja haitat

Tähän tutkimukseen osallistumisella tavoitellaan hyötyä tiedon hyödyntämisen kehittämiseen Pirkanmaan hyvinvointialueella osana tiedolla johtamista. Tutkimuksen tuloksia ja tuotosta voidaan hyödyntää läpileikkaavasti hyvinvointialueella.

Tutkimuksen kustannukset ja taloudelliset selvitykset

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota tai korvauksia.

Opinnäytetyöntekijä työskentelee Pirkanmaan hyvinvointialueen Tietojohdamisen yksikössä.

Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus

Henkilötietojanne käsitellään tässä tiedotteessa kuvattua tutkimusta varten. Henkilötietojen käsittelyn perusteena on suostumuksenne. Tutkimuksessa kerätään ja käsitellään vain tutkimuksen toteuttamiseksi tarvittavia henkilötietojanne. Teistä kerättyjä henkilötietoja ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Kaikki henkilötiedot, joista teidät on mahdollista tunnistaa (nimi) poistetaan ja korvataan koodinumeroilla. Koodina käytetään ammattiryhmätunnistetta (esim. OH1, OH2 jne).

Tutkimuksen yhteydessä kerättyjä henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen asti, jonka jälkeen ne hävitetään.

Henkilötietojen käsittelyyn liittyvät oikeudet

Teillä on oikeus nähdä teistä tutkimuksen yhteydessä kerätyt henkilötiedot, sekä saada tietoa, mihin henkilötietojanne on käytetty, kenelle niitä on luovutettu ja mitä tarkoitusta varten. Teillä on myös oikeus pyytää tietojenne oikaisemista tai täydentämistä, jos havaitsette niissä virheitä tai puutteita. Lisäksi teillä on oikeus pyytää tietojenne käsittelyn rajoittamista.

Lisätiedot ja opinnäytetyöntekijän yhteystiedot

Mahdollisia kysymyksiä tutkimuksesta pyydämme teitä esittämään:
Eveliina Leskinen, eveliinaleskinen@xxxx, p.

Liite, haastattelukutsu

Aihe: Kutsu haastatteluun

Tervehdys!

Etsin haastateltavia tutkimukselliseen YAMK-opinnäytetyöhön. Kehittämistyössä tutkitaan tiedon hyödyntämisen kehittämistä terveydenhuollon esihenkilötyössä.

Opinnäytetyö toteutetaan osana Kajaanin ammattikorkeakoulun tradenomiopintoja (YAMK). Työn toimeksiantaja on Pirhan tietojohdamisen toimialue, joka on myös opinnäytetyöntekijän vakituinen työyksikkö.

Haastatteluihin osallistuvia haetaan Pirhan erikoissairaanhoidon yksiköiden hoito- ja lääkäriyön esihenkilöistä neljältä sairaalapalvelulinjan toimialueelta; Sisätaudit, keuhko-, iho-, ja allergiasairaudet, Syövän hoito, kirurgia ja vatsasairaudet, Aistit, neuroalat, tuki- ja liikuntaelinten sairaudet sekä Lapset ja naiset. Haastatteluihin haetaan työparia eli samassa yksikössä toimivaa hoito- ja lääkäriyön esihenkilöä. Yhteensä haastatteluihin haetaan 8 työparia.

Ajankäytöllisesti osallistuminen edellyttää yhteensä noin kahden tunnin panostusta:

- n. 1 h haastattelu pienryhmissä (ammattiryhmittäin)
- n. 1 h läpikäynti/jatkokehittäminen (työpareittain)

Tapaamiset järjestetään etänä (Teams) ja ne ajoittuvat mahdollisuuksien mukaan joulukuun 2024 - helmikuun 2025 välille.

Herättääkö tiedon hyödyntämisen kehittäminen omassa työssä kiinnostusta tai ajatuksia? Olkaa yhteydessä mahdollisimman pian ja ilmoittautukaa tai ilmoittakaa työpari mukaan! Osallistujat saavat tarkemmat lisätiedot ja suostumuslomakkeen täytettäväkseen. Osallistujia toivotaan vastuualueilta **pe 29.11.2024 mennessä**.

Ilmoittautumiset: eveliinaleskinen@xxx tai eveliina.leskinen@xxx

Kiitos jo etukäteen ja mukavaa marraskuun loppua!

Ystävällisin terveisin,
Eveliina Leskinen
p. xx xxx xx

Liite, Teemahaastattelurunko

Käsitteitä:

Tietotuote = Eri tietoaineistoista koottu tuote, jolla pyritään vastaamaan kohderyhmän tietotarpeeseen (esim. Tabu-raportti).

Eksplisiittinen tieto = Näkyvä tieto, joka on usein kirjallisessa muodossa ja sitä voidaan tallentaa ja siirtää.

Hiljainen tieto = Kokemuksen kautta henkilöille kertynyttä tietämystä, osittain myös tiedostamatonta.

Tietokulttuuri = Sosiaalisesti rakentuneet ja jaetut käyttäytymismallit sekä arvot, jotka määrittävät tiedon ja sen hyödyntämisen tapoja. Tietokulttuuria pidetään yleisesti osana organisaatiokulttuuria.

Taustakysymys: Kuvaa lyhyesti nykyistä tehtävääsi ja esihenkilövastuitasi.

1. Tiedon / tietotuotteen hyödyntäminen

- a. Miten hyödynnät erilaista tietoa ja tietotuotteita työssäsi esihenkilönä / johtajana
- miten olet havainnut alaitesi hyödyntävän tietoa ja tietotuotteita?
- b. Millaisia haasteita olet kohdannut tiedon hyödyntämiseen liittyen?

2. Tiedon hyödyntämistä tukevat käytännöt

- a. Hyödynnetäänkö vastualueellasi tietoa esihenkilötyössä / johtamisessa systemaattisesti? Miksi / Miksi ei?
- b. Millaisia käytäntöjä tai rutiineja vastualueellanne on tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyen?
- c. Miten koet esihenkilönä / johtajana mahdollisuutesi vaikuttaa tiedon hyödyntämiseen ja sitä tukevaan tietokulttuuriin vastualueellasi?

3. Tiedon hyödyntämisen tuki

- a. Millaista tukea esihenkilön / johtajan näkökulmasta tiedon tehokas hyödyntäminen mielestäsi kaipaa yllä mainittujen teemojen osalta?
 - organisaatiolta
 - johtotasolta
 - yksikön ammattilaisilta / työyhteisöltä

Liite, tutkimusaineiston luokittelu

TEKNINEN	Edistävät tekijät	Estävät tekijät
Järjestelmien toimivuus, ohjauvus ja automaattisuus	Ajanvarausjärjestelmä uudistuu uudeen tietojärjestelmän myötä Automaattiset herätteet (esim poissaoloihin liittyen) Mahdollisimman automaattiset raportit Tabu toimii teknisesti hyvin	Oikeudet järjestelmiin katoaa (HR-järjestelmät) Huonosti toimivat raportointijärjestelmät (HR-järjestelmät) Järjestelmät eivät ohjaa riittävästi (esim. puuttuvat kirjaukset) Tieto on virheellistä (esim HR-järjestelmistä ei löydy alaisia) Tiedon kirjaamiseksi ja keräämiseksi tehdään paljon manuaalista työtä, joka vie aikaa ja altistaa virheille
Tiedon saatavuus ja löytäminen	Yksikölle räätälöity, kokoava raportinäkymä edistäisi työntekijöiden tiedon hyödyntämistä (esim. miten kirjaaminen toteutunut, ajanvarauksen peruminen) Tieto on saatavilla kootusti ja nopeasti Yksittäiset tunnusluvut ja trenditieto helposti saatavilla Tiedon löytäminen on helppoa Laajemmat mahdollisuudet räätälöidä tarjolla olevaa tietoa Tärkeät tiedot yksikössä aina screenillä näkyvissä Päivittäinen työ näkyväksi siten, että herättäisi pohtimaan onko kaikki työtehtävät tehty Yksikön työntekijät pystyisivät hyödyntämään jos raportteja olisi räätälöity yksikön tarpeisiin	Tietoa ei ole saatavilla sillä tasolla mikä olisi tarve (esim. ajanvaruksiin liittyvä tieto, erilaiset toimenpidekombinaatiot) Kaikkien järjestelmien tietoa ei ole saatavilla Tabu-raporteilta (Esim enkoisalaspesifejä järjestelmiä) Ei ole yleisnäkyvää, joka kokoaisia helposti tietyt tunnusluvut Tieto on pirstaleista Laatutietoa vasta vähän saatavilla Tabusta (esim 15D, komplikaatiot). Tiedon saa erillisistä järjestelmistä Tietoon ei pääse käsiksi (kehityskeskustelut) Tietoa ei ole saatavilla siinä muodossa kuin olisi tarve (esim trendit, ryhmittelyvaihtoehdot) Tietty erikoisalakohainen tieto haetaan ja kootaan järjestelmistä manuaalisesti Tietovarastomuutos haastaa tiedon hyödyntämistä samassa muodossa kuin ennen Hyödynnettävää tietolähteitä on useita Tiedon löytäminen ja hakeminen on aikaa vievää Tieto jää sähköiseen muotoon ja unohduksiin jos se ei ole näkyvillä
Tietotuotteiden käytettävyys	Omat parametrit raportilla valmiina	Samana tiedon hakeminen / löytäminen uudelleen Tabun valinnat rajattuja Tabu on hidas Hakuehdot joutuu lisäämään aina uudelleen Tabun käytettävyys (tiedon hakeminen usealta eri raportilta) on johtanut siihen, että se on pääasiassa vastuualuejohdon ja yksikön vetäjien työkalu
INHIMILLINEN/YKSIÖ	Edistävät tekijät	Estävät tekijät
Tiedon luotettavuus	Yhteisten kirjaamiskäytäntöjen sopiminen (myös kansallisella tasolla) Kirjaamiskäytäntöjen muuttaminen tarvittaessa niin, että tiettyä muutosta pystytään seuraamaan Kirjaamisen kehittäminen tiedolla johtamisen helpottamiseksi (esim lääkärien omat ajanvarauslistat) Kirjaamisen pitää olla kunnossa, jotta tieto on luotettavaa Tabun käytön ymmärtäminen ja osaaminen (lisää luottamusta tietoon)	Sama tieto eri lähteistä eroaa toisistaan Tuntuma, että tieto ei ole luotettavaa, "älä sitä raporttia käytä" "Sitä mitä kirjataan, sitä saa ulos" Jotkin kirjaamiset perustuvat liiaka yksittäiseen työntekijän subjektiiviseen arvioon Sovittuja kirjauskäytäntöjä ei noudateta Pitäisi pysähtyä arvioimaan jonkin ratkaisun tuottaman tiedon hyödynnettävyyttä kriittisesti (vs siihen kuluva aika ja raha) Olennaisten tietojen kirjaaminen ei pitkän ajan jälkeenkään onnistu perusteluista huolimatta
Tiedon tulkinta	Uutena esihenkilönä tulee ensin päästä sisään toimintaan että pystyy tulkitsemaan tietoa tunnistaa mikä tieto toimii missäkin yhteydessä Tietotuotteen tiedon määrittelyjen ymmärtäminen vaikuttavat esitettävään tietoon (esim kuormitus ja kloika) Tarvitsee aikaa ymmärtämiseen ja tiedon tulkitsemiseen Tiedon tulkitsemisen osaaminen Ymmärtää miten tietotuotetta tulisi käyttää	Kirjauskäytäntöjen muutokset haastavat tulkintaa Tunnuslukujen tarkastelu vain tunnuslukuina "Tiedosta toimintaan" haastavaa
Tiedon hyödyntämisen osaaminen	Nopeammin hyödyntämään ettei mene montaa vuotta itse opetteluun Itseohjautuvuus tiettyjen tietolähteiden läpikäymiseen (esihenkilöt ja työntekijät) Työntekijät: jokainen myös itse vastuussa siitä että hyödyntää sitä tietoa mitä saatavilla on Työntekijä etsii aktiivisesti itse tietoa Kysyy työkalulta Keskustelut kollegoiden kanssa Apua saa jos pyytää Tahtotila ja motivaatio tiedolla johtamiseen Yksilön kiinnostus Tiedolla johtamiseen liittyvä innovointi Vuosisellon mukainen yhteinen läpikäynti ja samalla katsotaan mistä mikäkin tieto löytyy	Vääriltä henkilöiltä vinkejä tietotuotteen käyttöön Tabun käytön opettelu vaatii aikaa ja perehtymistä Osaamisessa variaatiota esim Tabun osalta Vaihteleva osaaminen Rutiiniksi muodostuminen vaatii aikaa ja toistoa (esim Tabun käyttö) Ei halua myöntää osaamattomuutta Tiedon hyödyntäminen vaihtelevaa/kirjavaa alaisilla Tabun sisällöstä ei tietoisia erilaiten tietolähteiden hyödyntäminen työn ohella kaipaisi jouhevoittamista Tiedon saavutettavuus (esim kiire, uurotyö) Esihenkilöiden ja työntekijöiden ajan kohdentaminen

RAKENTEET/ORGANISAATIO	Edistävät tekijät	Estävät tekijät
Tiedon hyödyntämisen käytännöt	<p>Hoitosuosituksat: yhtenäiset toimintatavat yli vastuualue ja toimialuerajojen. Olemassa olevien hyvien toimintatapojen tai -mallien löytäminen ja hyödyntäminen</p> <p>Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen (esim intran ohjeet)</p> <p>Strategiasta johdetut mittarit joita seurataan toimialueen johtoryhmässä säännöllisesti ja tarkemmalla tasolla vastuualueen yksikkökokouksissa</p> <p>Yhdessä suunnitellaan mitä seurataan ja yksiköiden esihenkilöt kokoavat asiat kvartaaleittain itse</p> <p>Vuosikello työkaluna ja siinä säännönmukaisesti määriteltynä mittarit mitä hyödynnetään esim. esihenkilötiimissä</p> <p>Vuosikellon mukainen yhteinen läpikäynti ja samalla katsotaan mistä mikäkin löytyy</p> <p>Rohkeus muuttaa käytäntöjä jos todetaan ne hyödyttömiksi</p> <p>"Selkeä punainen lanka seurannassa"</p> <p>Tiedon jalkauttaminen (tieto tavoittaa kaikki)</p> <p>Tuodaan näkyväksi työntekijälle mitä työssä pitää huomioida ja seurata (perehdytysalusta)</p>	<p>Eri yksiköissä lähdetään toteuttamaan asioita eri tavalla ja se voi altistaa potilaille vaarallisiin tilanteisiin</p> <p>Erilaiset toimintakäytännöt yksiköissä voivat altistaa vaaratilanteille kun työntekijöitä liikkuu vastuualueen sisällä yksiköstä toiseen (ja jos toimintatavat eroavat)</p> <p>Tieto tuodaan valmiiksi pureskeltuna, "joku tekee sen mun puolesta"</p> <p>Yksiköiden asiat käydään usein läpi "narratiivina" (suullisesti: miten on mennyt)</p> <p>Riippuvainen toimialueen ja vastuualueen johdon "hereillä olosta" että miten seuranta toteutetaan</p> <p>Viestintä: mitä tietoa välittää milläkin foorumeilla</p> <p>Tieto ei jalkaudu konkreetiaan</p>
Tiedon hyödyntämisen / tiedolla johtamisen kulttuuri	<p>Kannustettu siihen että ei ole häpeä jos ei osaa</p> <p>Virheiden käsittelyn kulttuuri (haiprot) "mökien jakaminen ja keinojen keksiminen niiden välttämiseksi"</p> <p>Keskijohto pystyy (omassa roolissaan) vaikuttamaan merkittävästi kulttuuriin</p> <p>Tiedolla johtaminen paljon esillä</p> <p>On tahtotila johtaa tiedolla</p> <p>Tarvitaan tiedon vastaanottamisen kulttuuri</p>	<p>Tiedolla johtaminen ei ole vielä itsestäänselvä ja olemassa oleva tapa toimia</p> <p>Tiedolla johtamisen kulttuurissa on tekemistä</p> <p>Tiedolla johtaminen nähdään yhtenä lisätehtävänä</p> <p>hyöty tiedolla johtamisesta ei konkretisoidu</p> <p>Helposti linahdetaan tunnejohtamisen puolelle</p> <p>Johtaja joutuu vaatimaan perusteluja tiedolla Poisselittämisen tarve</p> <p>Tiedolla johtamista ei arvosteta tarpeeksi, arvostetaan enemmän omaa kokemusta</p> <p>Helposti ajatellaan että tiedolla johtaminen vain tiettyjen henkilöiden tehtävä</p>
Tiedon hyödyntämisen tuki ja rakenteet	<p>Tuki Tabun datasta ja raportista vastaavalta ja nopea reagointi/korjaukset</p> <p>Saumaton yhteistyö datatekijöihin</p> <p>Informaatio löytyy systemaattisesti sovitusta paikoista (kehityksen alla esim perehdytysohjelma)</p> <p>Yhteisesti sovitut viestintä organisaation eri tasoille</p> <p>Toimi- ja vastuualueella autetaan toinen toisiamme tiedon löytämisessä ja käyttämisessä (vertaistuki)</p> <p>Mitä enemmän valmiita sapluunoita sen parempi</p> <p>Valmiit sapluunat eri johtamisrooleille mittareiden seurantaan</p> <p>Systemaattinen koulutus</p> <p>Toimialueella itsenäisesti mietitty tunnusluvut joita seurataan johtoryhmässä</p> <p>"Eri roolien suositellut tietolähteet"</p> <p>Yhteneväiset tiedolla johtamisen käytännöt, mallit koko Saipassa / Pirhassa</p> <p>Selkeä rakenne mitä tarkastellaan, kuka tarkastelee, millä laajuudella</p> <p>Selkeämmät Pirha tai Saipa-tason tavoitteet</p> <p>Auttaa implementoinnissa jo on jokin selkeä raami miten tavoitteita olisi hyvä seurata</p> <p>Esihenkilöiden tiedonhakuklinikka, jossa käsitellä ongelmia ja ratkaisuja tai näppäriä vinkkejä</p> <p>"Tukihenkilö" jonka kanssa voisi käydä läpi miksi jokin tieto näyttää tuolta ja täällä tältä mistä erot johtuvat</p> <p>Uusien esihenkilöiden koulutus case-esimerkein</p>	<p>Virheellisen tiedon selvittely haastavaa (keneen kontaktoida jne) ja aikaa vievää</p> <p>Ei tiedetä kenen/mitä kautta tietyn tiedon saatavuutta lähdeittäisiin edistämään</p> <p>Tietojohtaminen (organisaation yksikkö) on kuormittanut</p> <p>Tuen heikentyminen (toimialueella ei ole omaa suunnittelijaresurssia)</p> <p>Uusien järjestelmien ym käyttöön ei perehdytetä</p> <p>Ei tiedetä mistä löytyy ohjeita, kuka vastaa mistäkin ja onko ohjeet ajan tasalla (intrassa)</p> <p>Resurssija ei voi irrottaa perustyöstä kehittämiseen</p>

Liite, kehittämispalaverien koonti

Osaamisen kehittäminen ja tiedon hyödyntämisen tuki	<p>Lähijohdolle kohdennettu tuki</p> <p>Esihenkilöiden perehdytyksen osaksi – osaksi Intro-järjestelmää, osa voisi olla myös lääkäreiden ja hoitajien perehdytyksessä (esimerkein).</p> <p>Ei osaksi alkuperehdytystä vaan esim kerran vuodessa "kerrattavaksi"</p> <p>Osastonhoitajien kehittämispäivät: tiedon hyödyntäminen teemaksi: esim. tekevät itselleen Tabuun suosikit, omat näkymät - "osaaminen samalla viivalla esihenkilöillä"</p> <p>Mallioppiminen – paljon Tabua käyttäneet uusien käyttäjien tukena</p> <p>HR-raporttien läpikäynti yksiköittäin</p> <p>"vaihe vaiheelta eteneminen kehittämisessä"</p> <p>HR-raporttien jatkuva "mieleen palautelu" ja ohjaus käyttöön</p> <p>Työpaja –tyyppinen toteutus kun alkuun päästy uuden [alueella luodun seurannan] toimintamallin kanssa</p> <p>Oh kokoukseen ohjeiden ja koulutusten vieminen</p> <p>Yhteydenotto (datakijoihin) jos jokin tieto puuttuu</p> <p>Uuden esihenkilön kanssa Tabun läpikäyntiä kokonaisuuden kanssa</p> <p>Laatukoulutukset, auditointikoulutukset kirjaamisen toteutumiseksi, auditointi sisäisesti eri vastualueiden välillä</p> <p>Tietojärjestelmien tuki</p> <p>Kirjaamisen koulutus esim. komplikaatiot, dg-kirjaamisen tärkeys, ylin johto tässä tärkeä, uusi iso [tietojärjestelmä]muutos tulossa: olisi hyvä kohta tarkastella kokonaisuutena</p> <p>Voisiko tietyssä vaiheessa perehdytystä käydä tiettyä koulutusta läpi</p> <p>Toimialueen yhteiset perehdytystilaisuudet: Kävisi perehdytystilaisuudessa läpi</p> <p>Arjessa unohtuu, helppous käyttöön edellytyksenä että tulee käytettyä</p> <p>Käytettävä säännöllisesti, oppii tulkitsemaan</p> <p>Esihenkilönä edellytettävä käyttöä, tunnistettava osaamisvajae ja oltava mahdollisuus tunnustaa osaamattomuus</p> <p>Osaksi perehdytystä, systemaattinen lähestyminen</p> <p>Intro-perehdytysohjelma: tulossa myös esihenkilöiden osuus johon sen voisi lisätä</p> <p>Tekoälyn hyödyntäminen virheiden ehkäisyssä</p>
Tieto näkyväksi osaksi arkea	<p>Osastojen ja polien screenille relevantit tiedot -yhdessä suunnitellaan mikä tieto olisi hyvä olla näkyvillä yksiköiden kansioissa</p> <p>Esim. hoitoisuustietojen esiin tuominen toisi [tehdyn työn] näkyväksi</p> <p>Kirjaamisen motivointi tekemällä [kirjaaminen] näkyväksi</p> <p>Komplikaatioiden kirjaamisen kehittäminen kun saa tilastot saa ulos</p> <p>Tiedot nostaa yksiköissä näkyviin tai tietojärjestelmät toisivat esiin oleellisen tiedon automaattisesti</p> <p>Pystyisi johtamaan toimintaa paremmin kun olisi näkyvänä miten usein yhteydenotot tapahtuu ja miten vaikuttavat toimintaan</p> <p>Toiminnanohjauksellinen näkökulma</p> <p>- esim lääkehoidot, peruuntuneet ajat</p> <p>Mitä tieto kertoo meille? Trenditieto tärkeää</p> <p>Dashboard –yksiköiden tiedot päivittäisjohtamisen työkaluksi</p> <p>Keskeiset tunnusluvut aina näkyvillä henkilöstö / asiakas</p> <p>Voisi olla inforäytöillä asiakkaille</p> <p>[Tunnistetaan] mitkä tiedot millekin kohderyhmälle relevantteja</p>
Tavoiteseurannan raamit ja roolit selkeäksi	<p>Johtokokouksiin kerätään tiedot (yksiköiden esihenkilöt)</p> <p>Tietoja kerätessä esihenkilö jö mietti mitä tieto kertoo, mistä jokin muutos johtuu jne</p> <p>Tiedon löytämistä helpotetaan liittämällä tiedon lähde tietoon ("mistä tämä löytyy")</p> <p>Suunnitelma, miten jotain muutosta seurataan, rakenteet tällaisen prosessin läpiviemiseksi</p> <p>Esim jonkin lääkehoidon käytännön muutos: tiedolla johtamisen keinoin seuranta, että toteutuu</p> <p>Va ja vy –taasolla</p> <p>- mitä seurataan, tunnusluvut</p> <p>-aikataulu,</p> <p>-Rakenteet / foorumit</p> <p>-"mitä odotetaan"</p> <p>Vaatii systemaattista johtamista, että tulee käytännöksi</p> <p>Vastuuyksikkötasolla myös vastuu raportoida tietoa</p> <p>"vastuuttaa, velvoittaa, sitouttaa"</p> <p>Selkeät roolit, mitä keneltäkin edellytetään</p> <p>Kuka tuottaa ja mitä tuottaa, ei päällekkäisyyttä</p>
Tietokulttuurin edistäminen	<p>Sallitaan myös "huonot luvut", mietitään yhdessä miten tästä päästään eteenpäin/parempaan</p> <p>Avoimuuteen vaikuttaa miten hyvin tunnetaan. Henkilövaihdoksien vuoksi voi viedä aikaa. Toisten toimintatapojen tunteminen lisää luottamusta</p> <p>Läsnäkokousten keskustelu vilkkaampaa</p> <p>Onnistumisten korostaminen</p> <p>Epävirallinen yhdessä toimiminen (oh-kokous, aamukahvit jne, mahdollistetaan epäviralliset kohtaamiset)</p> <p>Tabusta näkee avoimesti eri osastojen tietoja, esim kuormitukset jakautuu tasan, ei vain puheiden varassa</p> <p>Työvuorosunnitelmat näkyvät yksiköiden välillä</p> <p>Yksiköiden yhteistyön parantaminen yhteisen esihenkilön myötä</p> <p>Tuetaan virheiden käsittelyssä, käydään läpi ja mietitään miten olisi voinut käsitellä</p> <p>Avoin ja luottavainen ilmapiiri</p> <p>"Ei liian vakavasti", pitää olla tilaa puhua, mutta pysyvässä asiassa</p>