

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Maarit Koivisto

TARVELÄHTÖINEN TIETOJOHTAMINEN
OPERATIIVISESSA JOHTAMISESSA SIUN SOTEN
TERVEYS- JA SAIRAANHOITOPALVELUISSA

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2019



OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2019

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Maarit Koivisto

Nimeke

Tarvelähtöinen tietojohdaminen operatiivisessa johtamisessa Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalveluissa

Toimeksiantaja Siun sote, Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä

Tiivistelmä

Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymän, Siun soten toiminnan aloittamisen myötä otettiin vuoden 2017 alusta alkaen käyttöön tietojohdamisessa alueelliset hoito- ja palvelukokonaisuudet aiemmin erillisen perusterveydenhuolto-, sosiaalihuolto- ja erikoissairaanhoidon jaottelun sijaan. Siun soten yksi strateginen menestystekijä on johtajuus ja strateginen johtamisnäkökulma kyvykkyys, joka painottaa kehittämisen merkitystä strategialähtöisesti.

Opinnäytetyönä tehtävä tutkimus toteutettiin kehittämistyönä Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohdolle kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen kyselymenetelmää. Tavoitteena oli kerätä terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johdon omakohtaiseen kokemukseen perustuvaa tietoa, jota he tarvitsevat operatiivisen johtamisensa tueksi. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten usein toimialuejohto tarvitsee operatiivisessa johtamisessa näitä tietoja säännöllisesti tietojohdamisen onnistumiseksi.

Julkiset terveydenhuollon organisaatiot elävät muutoksessa, joka jatkuu ainakin siihen asti, kunnes valtakunnalliset päätökset tuottaja-vastuun mallista hyväksytään. Organisaattiorakenteita tärkeämpää on keskittyä palvelutarpeen arvioinnin kautta oikeaan palvelutuotantoon, toiminnan ohjaamiseen ja ajantasaiseen tietoon perustuvaan johtamiseen.

Kieli

suomi

Sivuja 74

Liitteet 2

Liitesivumäärä 22

Asiasanat

Tietojohdaminen, johtaminen, terveyspalvelut



THESIS
March 2019
Degree Programme in Business
Management and Leadership,
Master's Degree
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Maarit Koivisto

Title
Demand-driven knowledge management at Siun sote's operative leadership of the health care services
Commissioned by
Joint municipal authority for North Karelia social and health services, Siun sote

Abstract

Since the beginning of Joint municipal authority for North Karelia social and health services, Siun sote introduced regional special care and service packages instead of a separate division of primary health care, social care and special medical care. One of the strategic success factors of Siun Sote is leadership and a strategic management perspective capability that emphasizes the importance of developing based on strategy.

The thesis research was carried out as a qualitative study using the questionnaire method for Siun Sote health care area management. The aim was to gather information based on the personal experience of the management of health and medical services, which they need to support their operational management. In addition, the study explored how often the domain management needs this information regularly in operational management.

Public healthcare service organizations are living in a transformation that will continue until the national decisions on the producer responsibility model are adopted. It is more important than organizational structures to focus on the right service delivery, control of operations and management based on up-to-date information through an assessment of service needs.

Language

Finnish

Pages 74
Appendices 2
Pages of Appendices 22

Keywords

Knowledge management, management, health services

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialueen operatiivinen johtaminen Siun sotessa	9
2.1	Toimialueen toiminta ja palvelutuotanto.....	12
2.2	Strateginen johtaminen	13
2.3	Muut sosiaali- ja terveydenhuollon maakunnalliset toimijat	15
3	Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa	16
3.1	Tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen.....	18
3.2	Tietojohtamisen tarve ja edellytykset	19
3.3	Tietojohtamisen hyödyt ja haasteet	20
3.4	Tietojohtamista tukeva organisaatiokulttuuri.....	24
3.5	Laadukas päätöksenteko	26
3.6	Julkishallinnon johtamisen muuttuminen	31
4	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	32
5	Tutkimusmenetelmät.....	36
5.1	Teoreettinen viitekehys osana tutkimusongelman ratkaisua.....	36
5.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen.....	37
5.3	Kehittämistutkimus.....	38
5.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	38
6	Tutkimustyön aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset ja selvitykset.....	39
6.1	Tutkimukset tietojohtamisesta.....	39
6.2	Pro gradu tutkielma: Tietojohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirissä kehitetyn tietojohtamisen mallin arviointia	40
6.3	Pro gradu tutkielma: Tietojohtamisen mahdollisuudet ja edellytykset julkisessa organisaatiossa	41
6.4	Väitöskirja: Interaction for knowledge creation. A phenomenological study in Knowledge Management.....	42
7	Tulokset - tarvelähtöinen tieto operatiivisen johtamisen tukemiseksi Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johdossa.....	43
7.1	Maakunta ja Siun sote	44
7.2	Pohjois-Karjalan alueen palvelutarve.....	46
7.3	Palvelujen tuottajat Siun soten alueella ja kustannustaso	49
7.4	Toiminnan suuntaaminen suhteessa strategiaan ja visioon.....	51
7.5	Toiminnan muutosten onnistuminen ja aikataulu	53
7.6	Toimintatiedot Siun soten omasta palvelutuotannosta.....	57
7.7	Siun soten henkilöstö.....	59
7.8	Muu päätöksen tueksi tarvittava tieto.....	62
8	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	63
8.1	Yhteenveto.....	63
8.2	Johtopäätökset	67
8.3	Jatkotutkimustarpeet.....	69
8.4	Pohdinta	70
	Lähteet.....	72

Liitteet

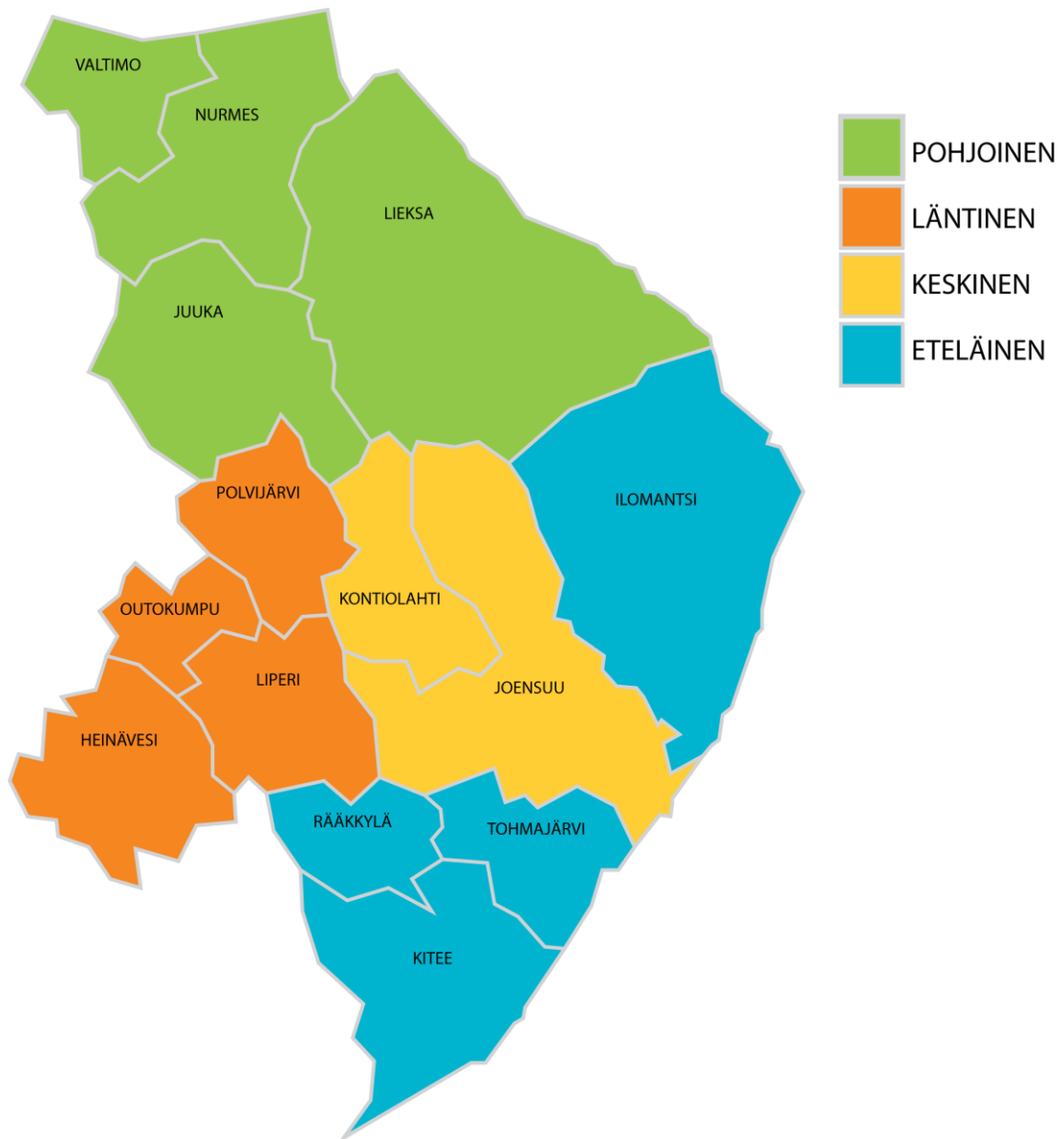
Liite 1	Webropol-kysely kysymykset
Liite 2	Kyselyn vastausraportti.

1 Johdanto

Tiedolla johtamisen merkitys on ymmärretty viime vuosina myös julkisen sektorin organisaatioissa, joissa kamppaillaan tuottavuuden lisäämisen ja talouden tasa-painottamisen kanssa. Onnistunut tiedolla johtaminen tarkoittaa eri lähteistä muodostuvan ja erimuotoisena tuotetun tiedon hyödyntämistä aktiivisena osana päätöksentekoa siten, että siitä saadaan lisäarvoa johtamiseen ja päätöksente-koprosessiin (Nylander 2017, 32).

Siun sote, Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvvelujen kuntayhtymä (opinnäy-tetyössä käytetään jatkossa nimeä Siun sote) tuottaa sosiaali-, terveyst-, ympä-ristöterveys- sekä pelastustalvvelut Pohjois-Karjalan maakunnan sekä Heinäve-den kunnan alueella (kuva 1). Siun soten talvvelutuotanto käynnistyi 1.1.2017 ja kyseessä on valtakunnallisestikin merkittävä muutos, jossa yhdistettiin kuntien sosiaali- ja terveystalvvelut, erikoissairaanhoido, ympäristöterveydenhuolto, kehi-tysvammahuolto ja pelastustoimi yhdeksi isoksi organisaatioksi. Tietojohtamisen osalta otettiin samalla käyttöön alueelliset hoido- ja talvvelukokonaisuudet aiem-min irrallisten perusterveydenhuolto-, sosiaalihuolto- ja erikoissairaanhoido jaot-telun sijaan.

Suomessa on valmisteltu jo useita vuosia valtakunnallista sosiaali- ja terveyden-huollon valtakunnallista maakuntauudistusta, joka toteutuessaan olisi terveyden-huollon historian suurin muutos. Eduskunta on siirtänyt päätöksentekoa jo use-aan otteeseen muun muassa valinnanvapauteen liittyvien lisävalmistelutarpeiden takia. Kuluvana vuonna odotetaan jälleen päätöstä, toteutuuko soteuudistus suunnitelmien mukaisesti vai siirtyykö se vaalien jälkeen osittain tai kokonaan jälleen tulevan eduskunnan päätettäväksi. Siun soten alueella muutokset ovat uudistuksen toteutuessa isot, mutta jo tehty maakunnallinen talvvelujen yhdistä-minen yhden organisaation alle helpottaa siirtymistä merkittävästi moneen muu-hun maakuntaan verrattuna, joissa kunnat yhä järjestävät ja tuottavat talvvelut erillisinä toimijoina.



Kuva 1. Siun soten aluejako (Siun sote 2019).

Tiedolla johtamiseen linkittyä olennaisesti tavoitteiden asettaminen ja niiden järjestelmällinen seuraaminen riittävän haasteellisesti asetettujen mittareiden kautta. Koska toiminnot ja organisaatio muuttuvat, pitää tavoitteita myös kehittää ja päivittää, sekä luonnollisesti myös seurata järjestelmällisesti niiden toteutumisista oikein johdettujen ja mitattavien mittareiden avulla.

Siun soten yhtymävaltuusto hyväksyi 12.12.2018 uudistetun strategian (2018a) vuosille 2019–2010. Voimassa olevan strategian yhtenä kriittisenä menestystekijänä on johtajuus ja strategisena johtamisnäkökulmana kyvykkyys, missä painotetaan kehittämisen ja kehittymisen merkitystä (Siun sote 2018a). Koska menestyvän organisaation strategian tulee heijastua sen kaikkiin toimintoihin, on selvää, että opinnäytetyön aihe on strategialähtöinen ja siten tarpeellinen jo pelkästään strategisesta näkökulmasta.

Opinnäytetyönä tehtävä tutkimus toteutettiin Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohdolle pääosin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena käyttäen kyselymenetelmää ja sen työkaluna Webropolin sähköistä kyselylomaketta. Tutkimuksessa on mukana myös kvantitatiivista, eli määrällistä sisältöä. Tavoitteena oli kerätä terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johdon oma-kohtaiseen kokemukseen perustuvaa tietoa, jota he tarvitsevat operatiivisen johtamisensa tueksi. Lisäksi opinnäytetyönä toteutettavassa tutkimuksessa selvitetään terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialueen palvelujohtajilta, miten usein he operatiivisessa johtamisessa tarvitsevat näitä tietoja säännöllisesti tietojohdamisen onnistumiseksi. Tutkimuksessa saatua tietoa hyödynnetään Siun soten tietotuotannossa ja tuotettaessa raportointityökalulla terveys- ja sairaanhoitopalveluiden toimialueen tarvelähtöinen vakioraportointinäkökulma operatiivisen johtamisen tueksi. Siun soten raportoinnista ja sen toteuttamisesta konkreettisesti vastaa tietotuotanto ja raportointitiimi, joten tutkimukseen ei liity toiminnallista osuutta – tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole toteuttaa konkreettista johdon raportointinäkökulmaa.

Tutkimuksen kohteena oli Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johto. Terveys- ja sairaanhoitopalveluiden hallinnolliseen toimialueeseen kuuluvat seuraavat palvelualueet: toimialueen johto, sairaalapalvelut, kuntoutus, ympärivuorokautiset päivystyspalvelut sekä avovastaanottopalvelut. Tiedonkeruu toteutettiin lisäksi vastaanottopalveluiden alaisuuteen organisaatiossa sijoittuvista vastaanottopalvelujen-, suunterveydenhuollon- ja mielenterveys- ja päihdepalvelujen vastuuyksiköistä lähettämällä sähköinen kysely vastattavaksi kyseisten palveluiden operatiivisesta johtamisesta vastaaville palvelupäälliköille. Terveys- ja

sairaanhoitopalveluiden toimialueen alaisuuteen vuonna 2018 kuulunut työterveyshuolto ei kuulunut tutkimuksen piiriin, sillä vuoden 2019 alusta Siun soten työterveyshuoltotoiminta eriytettiin omaksi erilliseksi yhtiöksi.

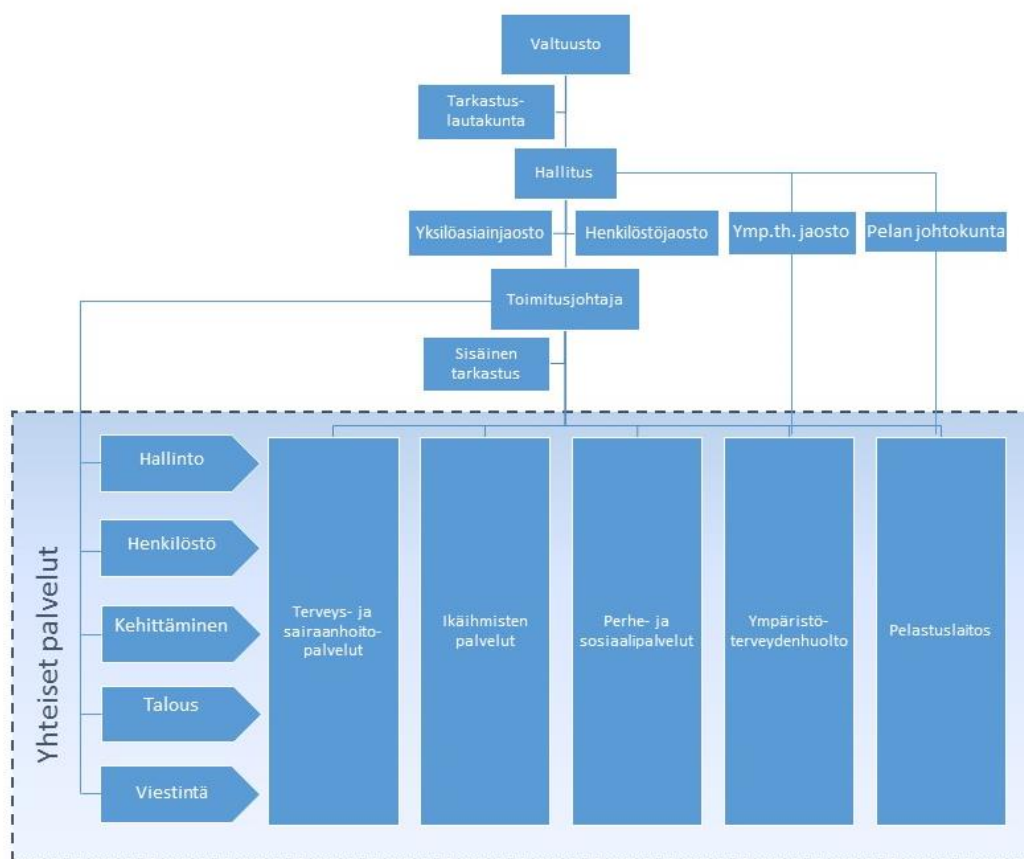
Tutkimus koostuu tietojohdamisen teoriasta sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johdon tarvelähtöisen tietotarpeen kartoittamisesta.

2 Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialueen operatiivinen johtaminen Siun sotessa

Siun soten organisaatio jakaantuu viiteen eri toimialueeseen: terveys- ja sairaanhoitopalvelut, ikäihmisten palvelut, perhe- ja sosiaalipalvelut, ympäristöterveydenhuolto ja pelastuslaitos. Yhteiset palvelut, kuten hallinto- ja henkilöstöpalvelut toteutetaan erillisenä yhteisesti kaikille toimialueille (kuvio 1). Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialue on yksi viidestä erillisestä toimialueesta, ja sen henkilöstötyövuosien määrä (lääkärit, hoitohenkilöstö ja erityistyöntekijät) on ilman henkilöstöpalveluihin mitoitettuja sijaisia yhteensä noin 2 500. Tämä on 39 % koko organisaation 6 380 henkilöstötyövuosimäärästä (Siun sote 2018c).

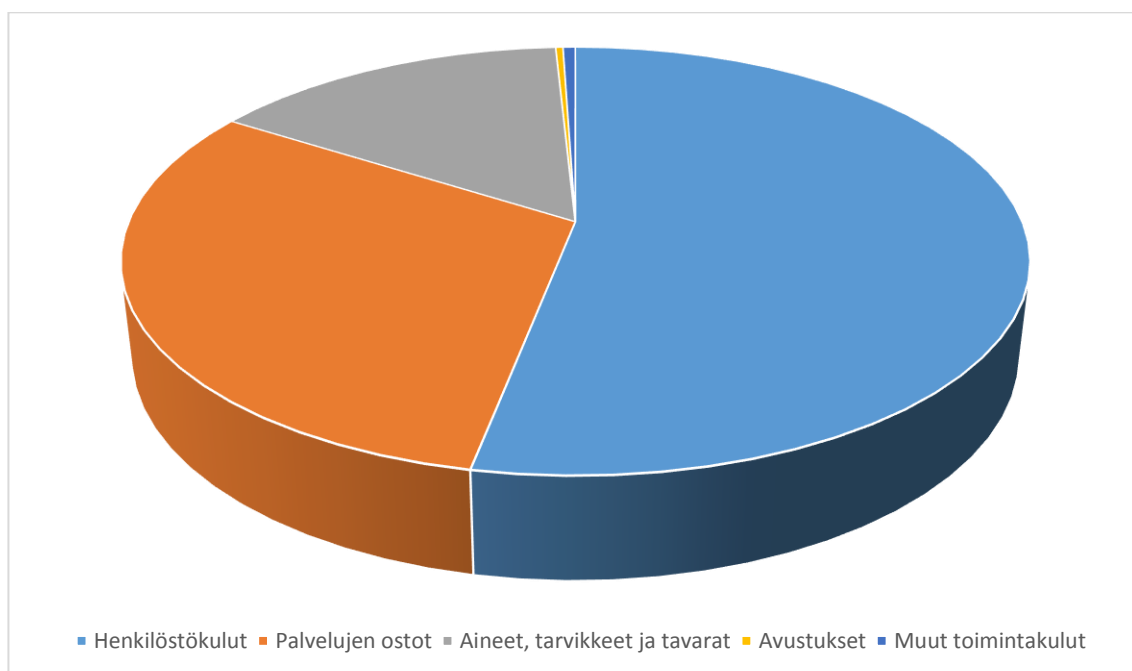
Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialueen johtamisesta Siun sotessa vastaa toimialuejohtaja. Aiemmin toimialuetta organisaation alusta alkaen johtaneen Antti Turusen jäätyä pois aktiivisesta työstä toimialuejohtajaksi valittiin Sirpa Kaijainen syksyllä 2018. Hänen suorassa alaisuudessaan ovat palvelujohtajat sekä toimialueylihoitaja, joiden operatiiviseen johtamiseen tämä opinnäytetyö pääsääntöisesti keskittyy.

Siun soten hallinnon, toiminnan ja päätöksenteon järjestelyistä on säädetty hallintosäännössä (2016a). Hallintosäännön mukaisesti johtava viranhaltija voi erillisellä toimivallansiirtopäätöksellä siirtää ratkaisuvalltaansa määrittelemässään laajuudessa alaiselleen viranhaltijalle (Siun sote 2016a).



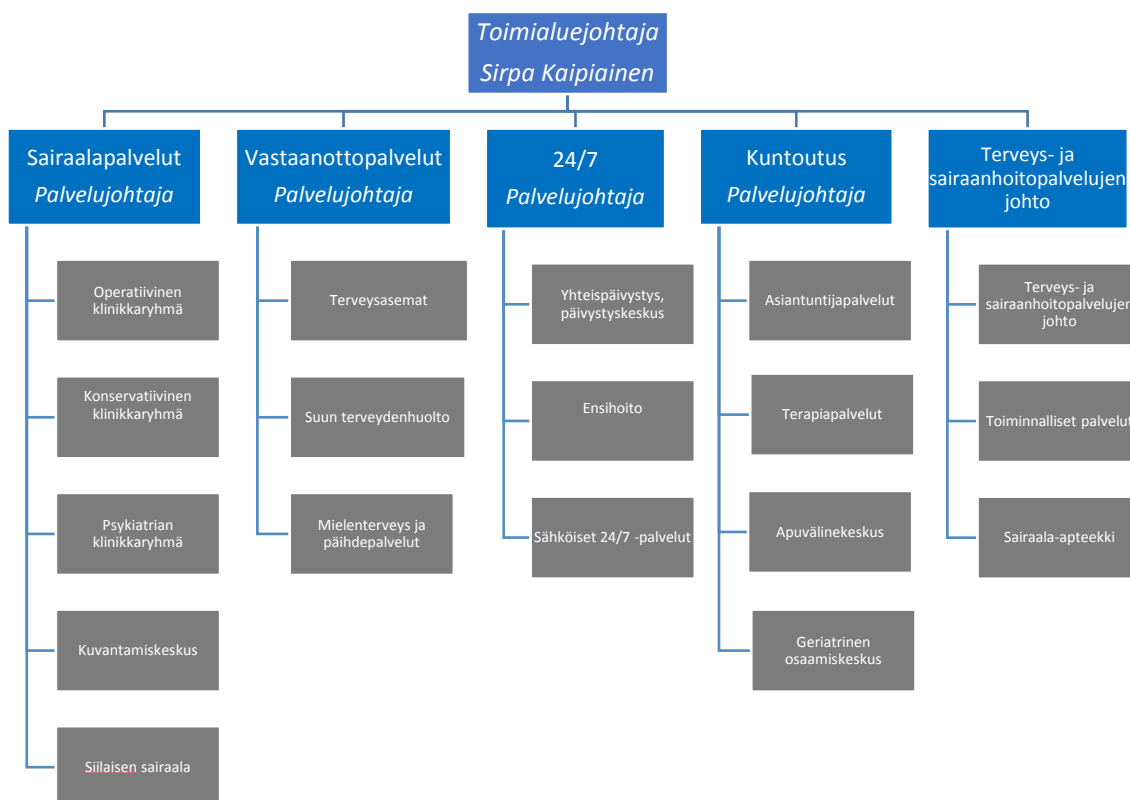
Kuvio 1. Siun soten organisaatiokaavio vuosilta 2018–2019 (Siun sote 2019).

Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialue jakaantuu viiteen palvelualueeseen: sairaalapalvelut, vastaanottopalvelut, ympärivuorokautiset päivystyspalvelut, eli 24/7 -palvelut, kuntoutuspalvelut ja toimialueen johto (kuvio 1). Toimialueen johtamisesta kokonaisuudessaan vastaa toimialuejohtaja, jonka lisäksi jokaisella palvelualueella on oma palvelujohtaja vastaamassa kunkin alueen toiminnasta, palvelutuotannosta sekä taloudesta (Siun sote 2016a). Sosiaali- ja terveyspalveluissa operatiivista johtamista ja päätöksentekemistä määrittää organisaation sisäisen ohjeistuksen lisäksi lainsäädäntö sekä yleisten palvelujen, että lakisääteisten palvelujen osalta.



Kuvio 2. Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialueen toimintakulujen jakautuminen talousarviovuonna 2019 (Siun sote 2018c).

Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialueen toimintakulujen osuus koko kuntayhtymän taloudesta on noin 40 %, yli 270 miljoonaa euroa (Siun sote 2018c). Toimintakuluihin on laskettu mukaan henkilöstökulut, jotka muodostavat yli puolet kustannuksista – toinen puoli muodostuu lähes kokonaan palvelujen ostoista sekä aineista, tarvikkeista ja tavaroista (kuvio 2). Palvelujen ostoista enemmistö muodostuu yliopistosairaanhoidon ja muiden maakuntien terveydenhuollon kuntayhtymien ostoista sekä laboratorio- ja röntgenpalveluista. (Siun sote 2018b.)



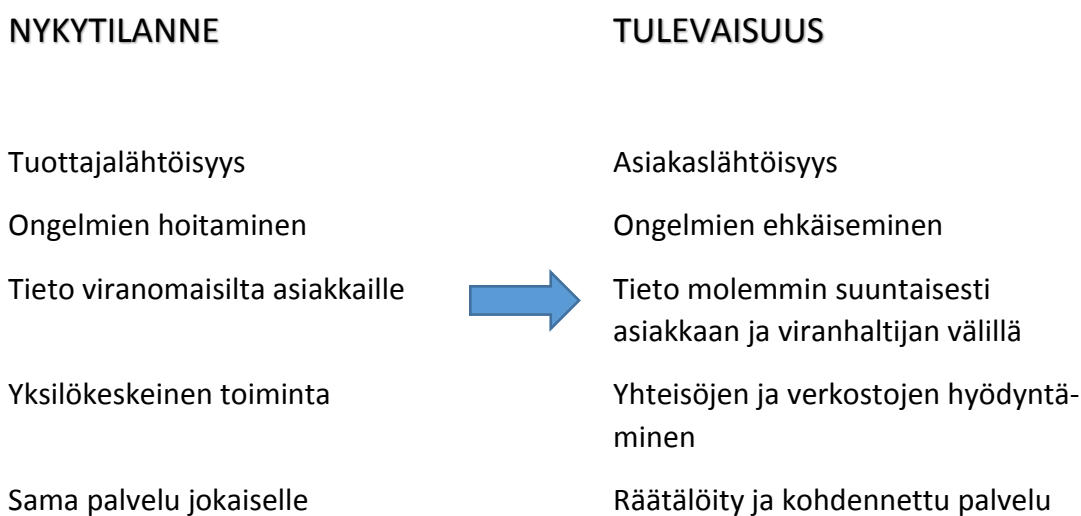
Kuvio 3. Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen organisaatiorakenne vuonna 2019 palvelualueittain (Siun sote 2019).

2.1 Toimialueen toiminta ja palvelutuotanto

Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelut tuottaa Pohjois-Karjalan maakunnan ja Heinäveden kunnan asukkaille organisaation palvelualueiden mukaisella jaolla terveydenhuollon palveluita (kuvio 3). Toimialueen johdon alle kuuluu toiminnallisia palveluita tuottavia yksiköitä: ravitsemusterapia, infektioiden torjunta- ja sairaalahygienia sekä hoitotarvikejakelu. Tähän palvelualueeseen kuuluu lisäksi sairaala-apteekki. Toimialueen vastuulla on siten terveydenedistämiseen, sairauden hoitoon ja kuntoutukseen liittyvien palvelujen sekä erikoissairaanhoidon palvelujen laaja-alainen tuottaminen.

Valtakunnallisen sote-uudistuksen toteutuessa ei Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen palvelutuotanto sisällöllisesti tule ratkaisevasti uudistuksen takia

muuttumaan, vaikkakin organisaatiomuutoksia ja tehtävänjakoja sen myötä oletettavasti tuleekin. Muuttuva kilpailutilanne ja järjestämisvastuu sen sijaan tuovat muutoksia siihen, miten palvelut tuotetaan, että kilpailukyky ainakin säilyy ja mielellään lisääntyy nykyiseen verrattuna. Julkisessa terveydenhuollossa on riski ylittämiseen palvelujen tuottamisessa, jos alueen asukkaiden ikärakennetta ja taustoja ei ole selvitetty ennalta. Pelkästään asiakaskyselyjen perusteella palvelutuotantosuunnitelmaa ei voi rakentaa, koska asiakkaiden oma arvio tarpeista ei ole luotettavaa tietolähde (Lillrank & Venesmaa 2010, 36–37). Toisaalta palvelujen tuottaminen on muuttumassa aiempaa asiakaskeisemmäksi, kun se vielä nykyisin on pitkälti organisaatiolähtöistä monessa julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa (kuvio 4).



Kuvio 4. Muutos nykytilanteesta asiakaskeisempään toimintamalliin (Pöysti 2016).

2.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen julkishallinnon organisaatiossa on poliittista johtamista, eli demokratiaa. Terveydenhuollon kuntayhtymissä ylintä päätösvaltaa käyttävät kansalaisten kuntavaaleissa äänestämistä ehdokkaista muodostuneiden omista-

jakuntien kunnanvaltuustojen nimeämä yhtymävaltuustot. Julkisen sektorin palveluntuottajan organisaatorakenne ja toiminta eroavat yksityisestä monella tapaa, koska toiminta on yleensä hyvin paikallista, eikä sille ole asetettu toimintaa välittömästi uhkaavia tulospaineita organisaation ulkopuolelta poliittisten päätöksentekijöiden lisäksi. Yksinkertainen tuotantoympäristö on kenties haastavampi strategian toteuttamisen ja toiminnan uudistamisen kannalta, koska ulkopuolinen paine puuttuu ja sisäinen muutospainne on ainoa syy muuttaa totuttuja toimintamuotoja (Kamensky 2015, 79). Vaikka julkiset palveluntuottajat eivät virallisesti tavoittelekaan voittoa, on niiden pystyttävä saamaan asiakkaita saadakseen tuloja. Koska julkinen terveydenhuolto on olemassa määriteltä tarvetta varten, koskee sitäkin yleiset liiketoiminnan periaatteet – se kilpailee osaavasta henkilöstöstä, rahasta ja ajasta. Tavoitteena on siis saada aikaiseksi tuloksia, joiden kautta johtamisen voidaan todeta onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. (Kamensky 2015, 80–91.)

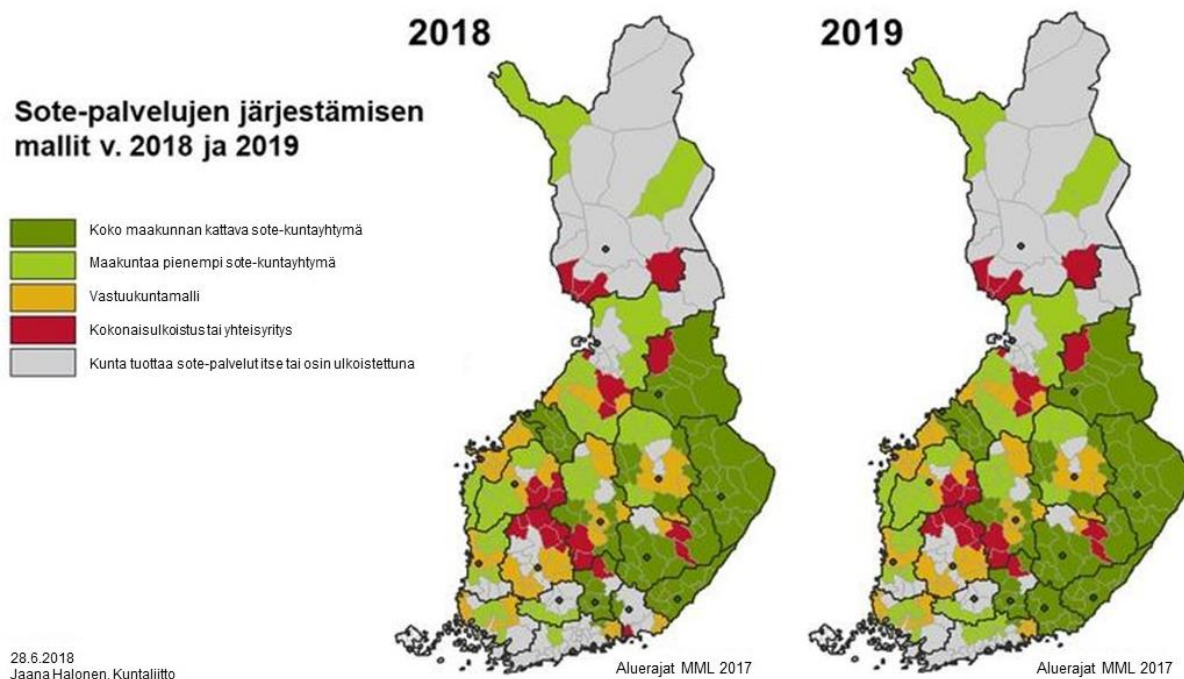
Julkisen terveystalvelujen tuottajaorganisaation on kyettävä määrittelemään, mitä sen toiminnan ja palvelujen tuotos, terve ja hyvinvoiva maakunnan asukas, tarvitsee ja miksi organisaatio on olemassa. Johdon tehtävä on selvittää, miten palvelut saadaan toteutettua kannattavasti resurssien ja kustannusten näkökulmasta. Tämä toiminnan suunnittelutyö yhdessä tehtävien päätösten ja sen, kuinka päätökset toteutetaan organisaation tärkeinä pitämien arvojen mukaisesti, muodostavaa strategisen johtamisen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 17–22.)

Yksi suurimmista strategiatyön haasteista on kaikenlaisen päätöksenteon ja myös strategisten päätösten toteuttaminen käytännössä. Etenkin isoissa julkisorganisaatioissa, ja siten myös terveydenhuollon kuntayhtymien organisaatioissa, päätösten tiedoksi vieminen henkilöstölle on sinällään jo iso haaste tehokkaan ja kattavan viestinnän näkökulmasta. Yhtä lailla tarvitaan tietopohjaa myös päätöksen tekijöitä varten - puhumattakaan miten tehdyt päätökset saadaan toimimaan käytännössä. Hyvin valmisteltu ja kirjoitettu strategia yhteistyössä kaikkien sidosryhmien edustajien, etenkin erilaisten henkilöstöedustajien kanssa, on yhdessä moninaisuuden- ja muutosjohtamisen osaamisen kanssa mahdollista jalkauttaa strategia koko organisaation toiminnan osaksi. Pelkästään johdon tasolle jäävä strategia on tarpeeton työväline. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 48.)

2.3 Muut sosiaali- ja terveydenhuollon maakunnalliset toimijat

Siun soten lisäksi Suomessa toimii useita maakunnan laajuisia kuntayhtymiä, jotka tuottavat tulevan maakuntauudistuksen tavoitteet täyttäviä laaja-alaisia terveys- ja sairaanhoidonpalveluja (kuva 2), joista esimerkkinä Siun soten kokoluokkaan verrattavat Essoten (Etelä-Savon sosiaali- ja terveysterveystoiminta), Eksoten (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveysterveystoiminta), Soiten (Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysterveystoiminta) ja Kainuun soten (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä) terveysterveystoimintajärjestelmät (Myllärinen 2018).

Vuoden 2019 alussa toimintansa on aloittanut uusia maakunnallisia sosiaali- ja terveysterveystoimintajärjestelmien organisaatiota - Kymenlaaksossa (Kymsote) sekä Keski-Uudenmaan alueen sote kuntayhtymä (Keusote) joka tosin ei täytä maakunnallisen toimijan kriteerejä, sillä sen toiminta-alue muodostaa vain osan maakunnasta. Mikäli maakuntauudistus toteutuu, tulee maakunnallisten toimijoiden määrä nopeasti lisääntymään.



Kuva 2. Sote-palvelujen järjestämisen mallit vuosina 2018 ja 2019 (Halonen 2018).

3 Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Nykyisen eduskunnan valmisteleva valtakunnallinen sosiaali- ja terveyspalvelujen maakuntauudistus edellyttää osaavaa tietojohtamista maakunnilta, jotka tulevaisuudessa vastaavat alueensa sote-palvelujen tuottamisesta, palvelutarpeiden määrittelystä ja palvelutuotannon ohjaamisesta sekä julkisten, että yksityisten palveluntuottajien osalta (Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtionvarainministeriö 2018). Jotta järjestämisvastuu maakunnissa voidaan tuottaa onnistuneesti talouden ja asiakastarpeiden näkökulmasta, on kaikissa tasoissa tehtävät päätökset perustuttava ajantasaiseen faktatietoon ja sen ammattitaitoiseen hyödyntämiseen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tueksi tarvittavat tiedot ovat vielä tällä hetkellä toimintaa tuottavissa organisaatioissa hyvin erimuotoisia ja erilaisissa, eri yritysten ylläpitämissä tietojärjestelmissä tuotettuna siten, ettei tietoja saada järjestelmällisesti koottua edes yhden organisaation käyttöön. Oman haasteensa tällä hetkellä tuo paitsi julkisten palveluntuottajien erimuotoiset tietojärjestelmät, myös yksityisten palveluntuottajien käyttämät tietovarastot.

Tuleva maakuntauudistus yhdistää monia tällä hetkellä erillisiä organisaatioita yhteen, joka tarkoittaa välttämättömiä tietojärjestelmäinvestointeja, joiden kustannukset ovat valtavat (Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtionvarainministeriö 2018). Aiemmin yleisesti käytössä ollut tietojärjestelmien erillinen kilpailutusmalli toimitushintapainotteisesti ei enää toimi, koska järjestelmien tulee olla käytettävissä toistensa rajapinnalla siten, että raportoitava tieto siirtyy niiden välillä automaattisesti tai ainakin mahdollisimman helposti, luotettavasti ja vertailukelpoisesti molempiin, jopa useisiin suuntiin. Tiedon tulee olla käytettävissä koko valtakunnan tasolla riippumatta siitä, tuotetaanko palvelut nykyisten julkisten vai yksityisten palveluntuottajien toimesta. Suunnitelluista muutoksista etenkin palveluiden

tuottajan ja järjestäjän erottaminen aiheuttaa tarpeita onnistuneelle tietojohdantamiseksi erityisesti järjestäjäorganisaatioille. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä maakunnat tarvitsevat tietojohdantamisen asiantuntijoita ja osaajia monilla sen eri tasoilla aiempaa enemmän. Osaamistarpeen painopisteen muuttuminen näkyy varmasti jatkossa rekrytoinnissa osaamisen painotuksissa (Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtionvarainministeriö 2018). Vaikka terveydenhuollon yksikköä johtaa mahdollisesti jatkossakin lääketieteen tai kaupallisen johtamisen osaaja, tarvitsee hän johtamisen tueksi tietojohdantamisen ja analytiikan asiantuntijoita.

Siun sotessa tietojohdantamisen tehostamiseen on panostettu merkittävästi kehittämällä tietotuotantoa ja kirjaamista perustamalla sille oma toimintayksikkö, jonne on rekrytoitu useita osaajia jo vuoden 2018 alussa ennakoiden tulevaa muutosta. Valtakunnallisten sote-tietopakettien osalta Siun sote on toistaiseksi ainoana toimijana Suomessa ottanut jo käyttöön jäsenkunnilleen raportointijärjestelmän, josta voi nähdä kuntien maksuosuuksien muodostumisen ja määrätymisen perusteet. Sama järjestelmä on käytössä esimerkiksi Etelä-Karjalan Eksotessa, mutta siellä sitä ei ole viety vielä kunta tasolle johtavien kuntien viranhaltijoiden ja poliittisen johdon seurattavaksi. Sosiaali- ja terveysministeriö on yhdessä Sitran kanssa kehittänyt ja arvioinut vuodesta 2015 lähtien sote-tietopaketteja (kuva 3.), jotka jakautuvat tietopakettien kautta toimintoihin, jotka koostuvat palveluryhmistä. Sote-tietopakettien vertailukelpoisuus edellyttää yhteneväistä raportointia. Sitra (2017b) on koonnut käsikirjan sote-tietopaketeista, johon on määritelty niiden sisällöt sekä toiminnan ja kustannusten kohdistuminen. Lisäksi on tehty erillinen dokumentti tietopakettien laadun-, vaikuttavuuden- ja uudistumiskyvynmittareista määritelmiseen (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2017b).

Siun soten esimiesten käytössä on Qlik Sense -pohjainen raportointiportaali, josta on vuoden 2018 lopussa tehty kaksi erillistä suoralinkkiä intraan: JOHDA! – Taloutta ja henkilöstä ja JOHDA! – Toimintaa. Näihin tietoihin käyttäjä pääsee ilman erillistä kirjautumista sisäisen intranetin, koska käyttäjä tunnistetaan jo koneelle kirjautuessaan maakuntaverkon tunnuksista. Siun sote kuuluu Pohjois-Karjalan kuntatoimijoiden yhteiseen maakuntaverkkoon, jota 2019 alkuun asti

hallinnoi maakunnallinen Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskus, nykyään Meidän It ja talous Oy.

PERUSTIETOPAKETIT	
1. Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti	7. Mielenveys- ja päihdepalvelujen tietopaketti
2. 18-74 vuotiaiden erikoissairaanhoidon tietopaketti	8. Päivystyksen tietopaketti
3. Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti	9. Suun terveydenhuollon tietopaketti
4. Vammaisten palvelujen tietopaketti	10. Kuntoutuksen tietopaketti
5. Vastaanottopalvelujen tietopaketti	11. Ensihoidon tietopaketti
6. Aikuisten sosiaalipalvelujen tietopaketti	
<p>100 % järjestäjän sote-kustannukset, josta on kohdistamattomia kustannuksia on 1%</p>	
LAAJENNETUT TIETOPAKETIT	
12. Lääkehuollon tietopaketti	14. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tietopaketti
13. Matkapalvelujen tietopaketti	15. Työterveyshuollon tietopaketti (ei määritelty)

Kuva 3. Sote-tietopaketit (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2017b).

3.1 Tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen

Tiedolla johtaminen on osa tietojohdantamista, samoin kuin tiedon johtaminen. Tietojohtamisella tarkoitetaan laajaa käsitettä, joka sisältää osia aineettomasta pääomasta sekä liiketoimintatiedosta, tietohallinnosta ja organisaation kehittämisestä ja oppimisesta sekä näiden kaikkien hallinnasta (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018).

Tiedolla johtaminen tarkoittaa toimintatapoja, joilla organisaatio jalostaa olemassa olevaa tietoa omaa käyttötarkoitustaan varten. Tiedolla johtamiseen liittyy se, että tilastoitu määrämuotoinen tieto on johdon hyödynnettävissä tukemaan

operatiivista johtamista ja päätöksentekoa. Siten tiedolla johtaminen on osa organisaation operatiivista ja myös strategista johtamista (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018).

Tiedon johtamisella tarkoitetaan etenkin raportointia, jolla kaikki olemassa oleva faktatieto saadaan, siirretään, tallennetaan ja hyödynnetään osaksi päätöksentekoa ja johtamistyötä (Sydänmaanlakka 2001, 165). Tieto, jota tiedon johtamisessa tarkoitetaan, on jaettavissa neljään kategoriaan: data, tieto, informaatio ja viisaus. Aluksi on luotettavaa ja ajantasaista datatietoa, josta informaatiotieto syntyy esimerkiksi indikaattoreina. Tiedolla tarkoitetaan tulkintaa, jonka esimerkiksi johtaja muodostaa datan ja indikaattoreiden perusteella päätöksentekoa varten. Viisaudella tarkoitetaan sitä, että tieto käytetään viisaaseen päätöksentekemiseen. Julkisen sektorin avoin ja julkinen tieto mahdollistaa viisaiden päätösten tekemisen alemmallakin tasolla, koska ylimmän johdon tieto on kaikkien käytävissä. (Nylander 2017a, 33).

3.2 Tietojohtamisen tarve ja edellytykset

Terveystieteiden organisaatioiden tietojohtamisen tarve on ollut tähän saakka lähinnä oman toiminnan tarpeista johtuvaa. Lainsäädäntö muuttuu pitkälle suunnitellun valtakunnallisen maakuntauudistuksen myötä ja tietojohtamisesta tulee jatkossa lakisääteistä, koska valtio ohjaa ja seuraa tarkasti, miten kansallisesti asetetut tavoitteet saadaan toteutettua taloudellisesti ja asiakaslähtöisesti. Sote- ja maakuntauudistukseen liittyvää lainsäädäntöä valmistelevat valtionvarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö, jotka tarjoavat myös muutostukea perustettavien organisaatioiden muutostyöhön avuksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtionvarainministeriö 2018.)

Luotettava tietojohtaminen edellyttää ennen kaikkea oman organisaation syvää tuntemista, mutta myös suunnitelmallista, strategiaan perustuvaa, tietotuotannon kokonaisuuden hallintaa alkaen organisaation kulttuurista organisaatorakenteen hierarkiatasojen määrään ja byrokraattisuuteen. Monitasoinen byrokraattinen organisaatio on haaste pelkästään oman toiminnan tietojen tasalaatuiselle tuotta-

miselle ja mittaamiselle. Strategiasta johdettujen tavoitteiden on oltava johdonmukaisia ja mittareiden tavoitteille ja niiden seuraamiselle soveltuvia. Tavoitteiden on oltava tarpeeksi haastavia, mutta saavutettavissa olevia. (Nylander 2017, 40.)

Sydänmaanlakka (2001, 167) toteaa, että organisaatioissa eri muodoissa oleva tieto on niiden tärkein voimavara ja kilpailutekijä. Prosessijohtaminen ja organisaation tuki- ja ydinprosessien kuvaaminen ja tarkastelu on yksi perusedellytys tietojohdamiselle, koska tällöin selviää, tekeekö organisaatio oikeita asioita oikealla tavalla ja tuottaako kaikki organisaatiossa tehtävä työ lisäarvoa toiminnalle ja etenkin asiakkaalle.

Isot organisaatio- ja toiminnanmuutokset julkisissa terveystalvaeluja tuottavissa organisaatioissa sekä yhteistyö kasvaneiden yksityisten palveluntuottajien kanssa ovat jo muuttaneet terveystalvaeluja ja sen johtamista. Yksityiseltä sektorilta on otettu toimintatapoja osaksi johtamista julkisorganisaatioissa, mutta toisinpäin käytäntöjä ei ole oikeastaan siirretty (Rissanen & Lammintakanen 2011, 86).

3.3 Tietojohdamisen hyödyt ja haasteet

Vaikka tietotekniikka onkin mahdollistanut paljon työvälineitä tiedolla johtamisen tukemiseksi, digitalisaatio luo myös haasteita tietojohdamiselle, joista esimerkkeinä ovat lisääntyvä etätöyön tekeminen ja etäjohtaminen. Sydänmaanlakan mukaan ihmiset, tietotekniikka ja prosessit ovat erillisiä osia organisaation tietojohdamisen kehittämisessä. Fyysisestä työpisteestä erillään maantieteellisesti oleva henkilöstö asettaa haasteita nopealle tiedon siirtymisen tarpeelle tietoturvallisesti, mutta myös henkilöstön osalta, koska tieto on työntekijöillä, joilta se saadaan organisaatioille (Sydänmaanlakka 2001, 167–169.). Verkostoituminen ja tiimityöskentely luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolla on positiivinen merkitys tiedolla johtamisen kannalta.

Merkittävimpiä hyötyjä terveydenhuollon organisaation tietojohdamisesta saadaan hyödyntämällä määrämuotoisesti ja vertailukelpoisesti tuotettu tietoa paitsi

oman organisaation talousvastuullisten yksikköjen, myös toisten palveluntuottajien kesken. Tärkeää on myös tiedon hankkiminen muilta tiedon tuottajilta luotettavasti, tasalaatuisesti ja säännöllisesti, itse tuotettujen tietojen jakaminen muille toimijoille ajantasaisesti ja yhteismitallisesti vertailukelpoisesti sekä kaiken olemassa olevan faktatiedon osaava ja ammattimainen käyttäminen. Saatu hyöty on oikein toteutettuna huomattavasti suurempi, kuin mitä sen saavuttamiseksi on sijoitettu (Valtiovarainministeriö 2013). Työaikaa ei tulisi käyttää tarpeettoman tiedon keräämiseen, vaan aika tulisi käyttää oikean tiedon jakamiseen.

Kaikki osapuolet, joka liittyvät tulevaan sote-uudistukseen, ovat jo tietoisia, että uudistuksen onnistuminen ja toiminnan aloittaminen vaativat ajankohtaiseen faktatietoon perustuvat tietokannat, yhteiset tavoitteet ja niistä johdetut tulostittarit, joiden seuraamista toteutetaan kaikissa yksiköissä säännöllisesti. Yhtenä ongelmana on etenkin julkisen sektorin palveluntuottajien vanhanaikaiset hallinnon rakenteet, joissa ei ole vielä varauduttu tuleviin muutoksiin (Valtiovarainministeriö 2013). Tietojohtamisen tarpeisiin ei ole vielä varauduttu, eikä johtamista tai ohjeistusta siltä osin ole vastuutettu selkeästi kenellekään toistaiseksi. Tiedossa on, että järjestelmien yhtenäistäminen on valtava kustannuserä, ja sen mahdollistaminen toimivaksi ja valtakunnalliseksi vaatii paljon työtunteja. Jos asia saisi ajoissa ylimmiltä poliittisilta päättäjiltä riittävästi arvoa, saataisiin vaikeuksien ratkaisemiseen riittävästi aikaa ja taloudellinen varautuminenkin olisi suunnitelmallisempaa.

Onnistuneelle tietojohtamiselle haasteellisin asia yksittäisen terveydenhuollon kunnallisen palveluntuottajan osalta tietoteknisten ja tiedon jakamiseen liittyen haasteiden lisäksi on organisaatiokulttuuri (Chang & Lin 2015, 434). Valitettavasti etenkin julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa henkilöstötyytyväisyys on usein korkeintaan keskitasoa, eikä tietoa haluta jakaa, vaikka osaamista olisikin. Työkavereiden ja esimiesten arvosteleminen, sisäisten yksiköiden välinen kilpailu ja epäkunnioitus vaikeuttavat tiedon jakamista eivätkä motivoi tiedon tuottamiseen ja jakamiseen. Tiedon jakamisen kulttuurin edistämiseksi henkilöstön motivoiminen on erittäin tärkeää, koska vain sitä kautta saavutetaan luottamus tietojen siirtämiseksi luotettavasti, jonka kautta organisaatio saa tietojohtamisesta syntyvän hyödyn. (Sydänmaanlakka 2001, 174–175.)

Niin sanotun hiljaisen tiedon, eli piilossa olevan tiedon havaitseminen, kerääminen ja dokumentoiminen on haasteellista. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on syntynyt tiedon sisäistämisen kautta, jota on siis jossain määrin mukana kaikessa tiedossa (Huotari & Savolainen 2003). Piilossa olevan tiedon merkitys on tärkeä ja sen keräämiseksi järjestetään organisaation sisällä erilaisia henkilöstön työtyytyväisyyskyselyitä, joiden kautta pyritään keräämään tätä tietoa johtamisen tueksi. Asiakkaan kokemukset ovat vähintään yhtä tärkeitä, joita saadaan asiakastytyväisyysmittauksilla ja erilaisilla palautemahdollisuuksilla muun muassa organisaation verkkosivujen kautta mahdollistettuna. (Sydänmaanlakka 2001, 167–169.)

Siun soten terveysterveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialue tuottaa ja käyttää operatiivisessa johtamisessa monenlaista tietoa, joista enemmistö on opinnäytetyön kyselyssä esille tulleita tietoja, joita organisaatio itse tuottaa tai saa julkisena tietona muilta palveluntuottajilta, maakunnalta tai valtionhallinnon toimijoilta. Siun soten palveluntuotantoa leimaa julkisuuslain piiriin kuuluvat potilastiedot sekä sosiaalihuollon alaiset asiakastiedot, joiden osalta lainsäädäntö (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 9.2.2017/159) määrittää ko. tietojen keräämistä, luovutusta, säilyttämistä ja käyttämistä – terveydenhuollon organisaatio tuottaa sekä kliinistä, että hallinnollista tietoa. Esimerkiksi potilastietojen katselu on luvallista vain, jos siihen on riittävät lakisääteiset perusteet, kuten työtehtävien hoitaminen (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785). Joissain tapauksissa esimerkiksi päällekkäisten toimintojen, palvelujen ja sitä kautta kustannusten karsimiseksi voisi olla tarpeen käydä läpi joidenkin asiakkaiden käyttämät sosiaali- ja terveydenhuollon kaikki palvelut, mutta koska nämä tiedot ovat salaisia, voi tämä mahdollisesti vaikeuttaa tietojen luovuttamista ja saamista, koska tietojen käsittelyyn ei ole asiakkaan hoitoon suoraan liittyvää perustetta.

Organisaation itse tuottama tieto ei välttämättä ole laadukasta tai virheetöntä, se voi olla myös sellaisessa muodossa, ettei sitä voi hyödyntää ilman manuaalista muokkaamista esimerkiksi pivotilla. Varsin yksinkertaista tilastoa varten voidaan joutua käyttämään paljon työaika poistamalla kirjoitusvirheitä ja yhdenmukaistamalla esimerkiksi päivämäärän merkitsemismuodot. Siun sotessakin on tehty

erilaisia ohjeita muun muassa kirjaamisesta, joiden tavoitteena on parantaa tiedon laatua.

Merkittävin tietojohdamisen toimenpiteitä vaikeuttava tekijä todennäköisesti kaikissa organisaatioissa, jotka tavoittelevat tiedolla johtamista, on osaamattomuus tiedolla johtamiseen koko organisaation tasolla, sekä tiedon puute siitä, mitä kaikkea se onnistuakseen vaatii koko organisaatiolta (Kuvio 5). Tiedolla johtaminen on tällä hetkellä trendikästä, mutta sen menestyksenkäs onnistuminen vaatii yhteistä tahtoa, tavoitteita ja paljon muuttuvia asenteita ja käytäntöjä. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013, 53–54.)

HYÖDYT	HAASTEET
<ul style="list-style-type: none"> • Omasta toiminnasta eniten kehittämistä vaativien toimintojen ja palvelujen löytyminen • Kehittämiskohteista saatavien hyötyjen ja kustannusten luotettavan arvioinnin mahdollisuus • Kehittämiskohteet priorisoitavissa • Mahdollisuus kohdistaa resurssit tuottavimpiin kehittämiskohteisiin • Todellista tietoa kehittämistoiminnan vaikuttavuudesta tuottavuuteen ja vaikuttavuuden kehittämistavoitteisiin • Mahdollistaa johdonmukaisen ja riittävän ajantaisen palvelutoiminnassa onnistumisen seuraamisen tuottavuuden, laadun sekä vaikuttavuuden osalta • Oikeaa tietoa kokonaistuottavuudesta ja -vaikuttavuudesta laajemman tietojen tarkastelun kautta • Toiminnan suunnitelmallisuuden mahdollisuus siten, että samanaikaisesti voidaan nähdä toiminnan taloudelliset ja toiminnalliset tunnusluvut ja vaikutukset • Jatkuvan ajantasaisen tiedon saaminen palvelutoiminnan asiakasryhmäkohtaisista tuottavuus- ja vaikuttavuustieduista, mikä mahdollistaa ohjaamaan ja korjaamaan toimenpiteitä taloudellisemmiksi • Saadaan todellista tietoa tuottavuuden ja vaikuttavuuden kehittymisestä ja kehittämistarpeista ja kohteista 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamisen ohjauksen tarvitseman tiedon tuottaminen yhtenäisesti • Käyttötilanteiden vaatimat tietojärjestelmät • Julkisiin/kunnallisiin palveluihin liittyen päätöksentekijöitä usealta taholta • Useita merkittäviä osapuolia: asiakas, omaiset, kunnat, valtio, palvelujen tuottajat, kuntalaiset • Osapuolten tavoitteet ja roolit poikkeavat toisistaan merkittävästi • Yhteiskunnallisten palvelujen merkittävä ohjaava tekijä on yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus, ei markkinat • Verotulot ja budjetti muodostavat rajat resursseille, ei liiketaloudellinen tulos • Päätöksenteko osittain demokraattisen päätöksenteon ylätasolla, poliittinen päätöksenteko • Julkinen ohjaus • Osittain epäjohdonmukainen ja epätarkka kustannuslaskenta • Osittain epäjohdonmukainen tuottavuuslaskenta ja sen kehittymiseen vaikuttavien tekijöiden haastava erottelu • Toiminnan vaikuttavuuden mittareiden määrittäminen haasteellista ja puutteellista • Toiminnan laadun mittaaminen puutteellista etenkin toiminnan tulosten laadun osalta • Asiakaskokemustieto puuttuu päätöksenteon pohjalta. Päätöksenteosta puuttuu asiakasnäkökulma. Tieto asiakkaan tarpeista, palvelukäyttäytymisestä ja palvelukokemuksesta puuttuu • Tulevaisuuden kehittyminen ja oman toiminnan kehittymisen ennakointi puutteellista • Ennustamisen ja optimoinnin menetelmät ja työkalut eivät ole käytettävissä

Kuvio 5. Tietojohdamisen hyödyt ja haasteet julkisissa organisaatioissa (soveltaen Valtiovarainministeriö 2013, 8,13–16).

Tiedolla johtamisen esteenä ovat vanhat käytännöt ja asenteet, tavat, joilla on totuttu johtamaan ja toimimaan. Etenkin isoissa organisaatioissa, joissa ammattiryhmien välillä on eriarvoisuutta ja arvostusta, tai sitä ainakin koetaan olevan, hiljaisen tiedon siirtäminen ammattiryhmien välillä on haastavaa. Kun organisaatiokulttuuri muuttuu avoimemmaksi, muuttuu henkilöstön asenne yhteistoiminnallisemmaksi ja tiedon liikkuminen helpottuu. Kun henkilöstö huomaa tiedon liikkumisen edut ja on sitoutunut siihen, on johdon helppo perustella muut muutokset ja edut tiedolla johtamiselle koko organisaation tasolla. Yhteistyön lisääminen, luottamus ja tietojen jakaminen yksiköiden, sekä muiden toimijoiden välillä, lisää avoimuutta ja tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Tietojohtaminen ei ole pelkästään johdosta tilastoitua dataa, vaan myös arjen pieniä oivalluksia, joita voidaan käyttää toiminnan kehittämiseksi. (Laihonen ym. 2013, 79–80.) Tietojohtaminen ei saa olla ylimääräinen johdosta annettu tehtävä, joka koetaan lisäkuormituksena muutenkin kiireiseksi koetussa työssä. Tiedon laajan ymmärtämisen, ammattimaisen tulkinna ja tietotulvan hallinnan tehtävänä on vähentää työtä poistamalla päällekkäisiä toimintoja ja tehtäviä osana muuta normaalia johtamistoimintaa.

Organisaation käyttämien erillisten tietojärjestelmien ja kaikkien sen toimintojen yhdistäminen on haasteellista. Toiminnan edellyttämät vaatimukset ja tulevaisuuden ennakointi eri ammattiryhmien tarpeisiin erilaisten, eri aikaan hankittujen, eri toimijoiden ylläpitämien ja erilaisten yhteyksien kautta on ongelmallista. Tämän takia monissa organisaatioissa on tietohallinto, jonka tehtävänä on tukea kaikkia erillisiä toimintoja, kuten taloushallinto, tukipalvelut ja henkilöstöhallinto. Toimiva ja osaava tietohallinto helpottaakin koko organisaation operatiivista toimintaa sekä antaa edellytykset tietotekniikan osalta tietojohtamiselle. (Laihonen ym. 2013, 67.)

3.4 Tietojohtamista tukeva organisaatiokulttuuri

Onnistuneen tietojohtamisen takaamiseksi on tärkeää, että organisaatiossa on oikeanlainen tiedon jakamista tukeva ja henkilöstöä motivoiva organisaatiokulttuuri. Tiedolla johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen voi olla kokonaan kiinni oikeasta tai vääränlaisesta organisaatiokulttuurista. Tiedolla johtamista tu-

keva johtamisen tapa, kommunikointikäytännöt, palautetavat ja organisaation arvot mahdollistavat organisaatiokulttuurin, jossa tiedolla johtaminen voi onnistua. Sydänmaanlakan (2001) mukaan organisaatiokulttuurin merkitys tietojohdamisen onnistumiseksi on erittäin merkittävä, koska tietojohdaminen on peräti 80 % muutos- ja moninaisuudenjohtamista. Vain loput 20 % muodostaa tietotekniikan osuus (Sydänmaanlakka 2001, 175). Vastuu tiedolla johtamisesta on organisaation jokaisella työntekijällä.

Positiivinen ja vahva organisaatiokulttuuri lisää työmotivaatiota ja on siten merkittävä tekijä henkilöstön pysyvyyden ja rekrytoinnin näkökulmasta katsottuna (Chang & Lin 2015, 437). Changin ja Linin mukaan (2015, 438) prosessisuuntautuneessa organisaatiokulttuurissa henkilöstö suorittaa työtehtäviä tavoitteiden saavuttamiseksi kaavamaisesti suunniteltuina prosesseina. Tulokeskeisessä mallissa henkilöstöä kannustetaan innovatiivisuuteen ja saavuttamaan tulokset korostamatta ennalta määriteltyjen prosessien merkitystä. Kulttuurin muodostumiselle ei ole olemassa valmista to do -listaa, vaan sen muodostuminen on jokaisen organisaation kohdalla omanlaisensa prosessi. Lehtinen (2018) on vuosien kokemuksen perusteella havainnut kuusi erillistä osatekijää, jotka kaikki vaikuttavat organisaation kehittymistä ja toimintaa tukevan organisaatiokulttuurin syntymistä. Merkittävin on johdon nimeämä organisaation visio, joka kuvaa, mikä organisaation tehtävä on. Siun soten visio ”Asiakkaan arvostama” (Siun sote 2018a) kertoo, että monialaisuudesta huolimatta tavoitteena on toimia niin hyvin, nopeasti ja edullisesti, että Siun sote ja sen toiminta ansaitsee Pohjois-Karjalan maakuntalaisten arvostuksen.

Organisaatiokulttuurin toinen tekijä on organisaation arvot, jotka kertovat, kuinka visiota organisaatiossa tulisi toteuttaa, miten henkilöstön tulisi toimia ja ajatella (Lehtinen 2018). Kolmas tekijä on, että visio ja arvot on sisäistetty organisaation toiminnassa. Neljäntenä tekijänä Lehtinen (2018) pitää henkilöstöä, joka on aktiivinen ja vahvaa toimintaa edistävää organisaatiokulttuuria edistävä. Voidaan siis päätellä, että motivoitunut henkilöstö on avainasemassa myös organisaatiokulttuurin luomisessa haluttuun suuntaan.

Viides tekijä on organisaation oma historia ja tarina. Vaikka Siun sote onkin nuori organisaatio, on sillä pitkä ja vahva tausta, jonka hyödyntäminen on tärkeää. Perinteet eivät kuitenkaan saa olla itseisarvo ja asioita ja toimintoja tulee kehittää - perinteiden tarkoitus on luoda yhteishenkeä ja yhteistä arvopohjaa. Kuudenneksi organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavaksi tekijäksi Lehtinen (2018) on havainnut organisaatiota, sen toimintaa ja kulttuuria kuvaavat rakennukset ja esineet. Esimerkiksi punainen risti ja valkoinen lääkärintakki tuovat kaikille mieleen terveydenhuollon. Myös nämä organisaatiota kuvaavat asiat vaikuttavat henkilökunnan arvoihin ja toimintamalleihin.

Henkilöstön omaksuma organisaatiokulttuuri on yleensä tiedostamaton ja itsestään selvä tapa käyttäytyä ja tehdä valintoja työssä. Organisaatiokulttuurin perusteella työntekijä arvioi oikean tai väärän toimintatavan, miten työkaverit toimivat ja miten työssä eteen tuleviin tilanteisiin tulee reagoida (Rissanen & Lammintakanen 2011, 172).

3.5 Laadukas päätöksenteko

Julkishallinnon organisaatioiden päätöksentekoa on säädetty useiden eri lakien kautta (muun muassa Suomen perustuslaki, kuntalaki ja hallintolaki, sekä erityislainsäädäntö eri hallinnonaloja koskien). Viranhaltija, joka päätöksiä voi tehdä, on virkansa puolesta sitoutunut toimimaan virkavastuulla. Päätöksenteko-oikeus on monesti delegoitu hallinto-, johtosäännön, tai erillisten ylemmän viranhaltijan tekemien toimivallansiirtopäätösten kautta alemman organisaatio tason viranhaltijoille. Päätösten laillisuus ja oikeus on rajattu useiden lainsäädännön kautta ja muun muassa hankintapäätöksiä rajoitetaan varsin selvästi kilpailutuksesta alkaen aina päätöksen julkaisuun ja valitusoikeuteen saakka. Lisäksi julkisuuslaki ja henkilötietolaki määrittävät päätösten sisältöä ja kenelle esimerkiksi tiedon päätöksestä voi antaa riippuen kysyjästä ja kysymyksen esittämistavasta.

Julkisten terveystalvelujen päätöksentekoon liittyy olennaisesti politiikka ja sen prosessit muun muassa erilaisten valtasuhteiden ja hallintomenettelyjen kautta. Sekä politiikassa että julkisen terveydenhuollon johtamisessa päätöksenteko on

yksi keskeisin tehtävä, jossa yhdistyy tiedon ja arvojen yhteensovittaminen arvovalinnoissa. Yksityiseen terveystalouden johtamiseen verrattuna johtajan julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa tuleekin tuntea ja osata tulkita poliittista päätöksentekojärjestelmää oikein välttyäkseen ristiriitatilanteilta päätöksenteossa. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 46–47.)

Laadukkaalla päätöksenteolla ei tarkoiteta samaa kuin laillisella päätöksenteolla, koska laillinen päätös voi olla huonosti valmisteltu ja kirjoitettu, eli heikko tai huonolaatuinen. Tietojohdamisen merkitys päätösten laadun takaamiseksi on selvä. Etenkin monimutkaiseksi koetut ja monimutkaiset päätökset voidaan helposti valmistella kiireellisellä aikataululla ilman, että kaikkia päätöksen vaikuttavia asiantuntijalausuntoja otettaisiin huomioon. Syynä voi olla, ettei kaikki tarvittava tieto ole päättäjän saatavilla, mutta myös, ettei tietoa osata hyödyntää, vaikka se olisikin käytettävissä. Heikko päätöksen laatu voi olla siten viranhaltijan tietoinen valinta vedoten muun muassa kiireelliseen aikatauluun, tai tahaton laatuvirhe. (Nylander 2017, 32.)

Julkishallinnon johdon tekemät päätökset vaikuttavat usein alueen moniin asukkaisiin ja niillä on organisaation talouteen suuri merkitys. Poliittinen päättäjäjärjestelmä vastaa suurimmista päätöksistä, jotka virkamiehet ovat valmistelleet. Yksittäisillä viranhaltijoilla on kuitenkin poliittisesti asetettujen linjapäätösten puitteissa suhteellisen paljon päätösvaltaa, joten päätösten vaikutukset ovat merkittäviä. Tästä syystä päätösten on oltava laadukkaita, hyvin perusteltuja ja ennalta suunniteltuja. (Kuntaliitto 2018.)

Kuntaliitto (2018) on ohjeistanut suosituksessaan kuntia ja kuntien omistamia organisaatioita, niiden toimielimiä ja viranhaltijoita noudattamaan seuraavaa laadukkaan päätöksenteon takaamiseksi:

Päättäjien tulee tarkastella useita erilaisia vaikutuksia samanaikaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Päätöksiä valmisteltaessa ja tehtäessä tulee ottaa huomioon, miten ne vaikuttavat kuntalaisiin, ympäristöön, organisaatioon ja henkilöstöön sekä talouteen.

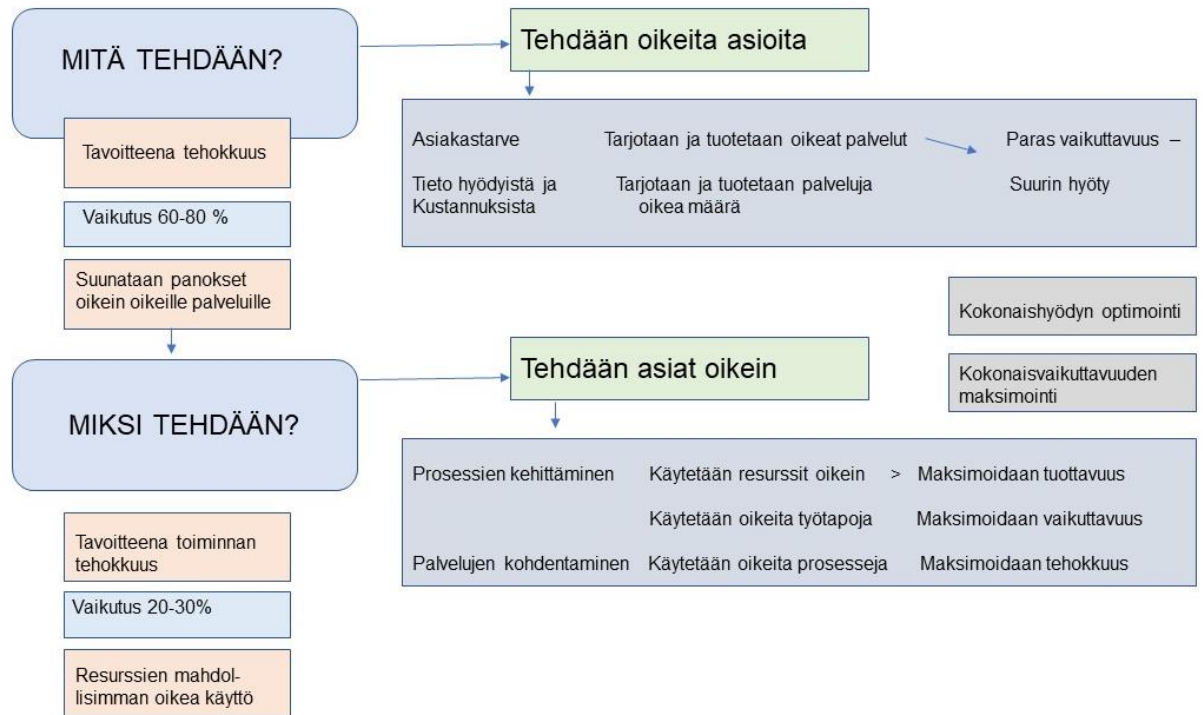
- Kuntalaisvaikutuksilla eli ihmisiin kohdistuvilla vaikutuksilla tarkoitetaan päätösesityksen vaikutuksia, jotka voivat kohdistua yhtäältä kunnan palveluja käyttäviin henkilöihin ja toisaalta henkilöihin, jotka asuvat kunnassa mutta eivät

käytä palveluja (potentiaaliset asiakkaat). Ihmisiin kohdistuvissa vaikutuksissa tarkastellaan hyvinvoinnin ja terveyden edellytyksiä sekä niiden jakaantumista.

- Ympäristövaikutukset kohdistuvat ihmisten elinoloihin, terveyteen ja viihtyvyyteen, maaperään, luonnon monimuotoisuuteen, ilmastoon, maisemaan, kaupunkikuvaan tai kulttuuriperintöön.
- Organisaatio- ja henkilöstövaikutukset kohdistuvat eri organisaatioiden välisiin suhteisiin, organisaation tehtäviin tai menettelytapoihin, luottamuselinten toimintaan, henkilöstöön tai hallintoon.
- Taloudelliset vaikutukset kohdistuvat kunnan tuloihin tai menoihin joko niitä lisäämällä tai vähentämällä. Taloudellisiin vaikutuksiin kuuluvat myös yritysvaikutukset, eli se miten kunta mahdollistaa alueellaan yritystoimintaa.
- Vaikutuksia tulee arvioida sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä.

Päätösesityksissä esitetään vaihtoehtoja, ja valmistelijan esityksen rinnalle nostetaan ainakin nollavaihtoehto (= kuvaus siitä, mitä tapahtuu, jos asialle ei tehdä mitään).

Suosituksen mukaan kunnan tulee linjata itselleen, mitkä asiat ovat tarpeen ottaa ennakoarvioinnin kohteeksi. Kunnan on hyvä keskittyä arvioimaan vain niitä päätöksiä, joilla on merkittäviä vaikutuksia. (Kuntaliitto 2018.)

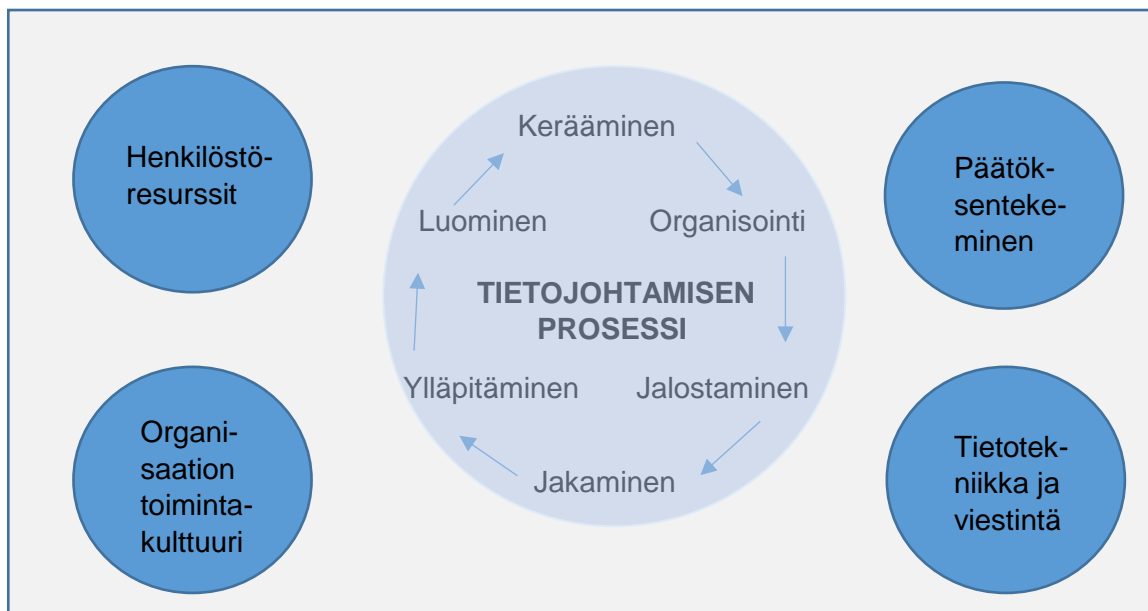


Kuva 4. Julkisrahoitteisten palvelujen päätöksenteon päätehtävät (soveltaen Valtiovarainministeriö 2013).

Organisaation johto tekee erilaisia päätöksiä, joiden laadukkuuden takaa päätösten tarpeellisuus ja perustuminen oikeaan ja ajantasaiseen tietoon (kuva 4). Yksityisen sektorin toimijan päätöksissä on taustalla aina ensisijaisesti tavoite menestymisestä ja taloudellisen voiton tavoittelusta, mutta julkisen sektorin päätöksentekoa leimaa enemmänkin poliittinen johtaminen ja päätösten perustelemisen tarve. Yksityisellä organisaatiolla perustelun tarvetta ei yrityssalaisuuden takia ole. Julkisen toimijan päätöksentekeminen on näkyvämmiin arvoihin perustuvaa ja kansalaisyhteiskuntaan vaikuttavaa, jonka taustalla on perusteltu, kaikille avoin tieto (Nylander 2017, 32). Tarvelähtöisen tiedon osaavalla hyödyntämisellä vähennetään myös päällekkäistä työtä (Valtiovarainministeriö 2013), kun kaikki tietävät, mistä tarvittavan tiedon löytää, eikä etsimiseen, saati samanlaisen tilastoinnin tuottamiseen käytetä tarpeetonta aikaa ja resurssia.

Kun päätökset tehdään ajantasaiseen faktatietoon perustuen, ovat ne paitsi laadukkaita, myös taloudellisia ja oikein perusteltuja, kun tietoa hyödynnetty oikein arvioimalla ja tulkitsemalla sitä. Jos päätöksenteko perustuu oletuksiin ja luuloon tai väärin tulkittuun vanhaan tietoon, tehdään päällekkäisiä päätöksiä, jotka

kumoavat toisiaan. (Laihonen ym. 2013, 44.) Luottamus päätöksentekoon perustuu niiden pohjalla olevaan oikeaan taustatietoon. Päätöksentekeminen on kuitenkin vain osa tietojohdamista, mikä hahmottuu selvimmin alla olevasta kuvasta 6.



Kuvio 6. Tietojohdamiseen liittyvät tekijät (soveltaen Laihonen ym. 2013, 28).

Tietojärjestelmiä ja tietotekniikkaa käytetään organisaatioissa toiminnan tukemiseksi, sen mahdollistamiseksi tai tietotekniikka voi olla itse toiminnan kohde. Toimintaa tukevana tietotekniikka on esimerkiksi potilastietojärjestelmän käyttämisessä terveydenhuollossa, koska siitä saadaan merkittäviä lisäetuja ja vähennetään huomattavasti resurssientarvetta ja virheriskiä paperisten potilastietojen hakemiseen verrattuna (Laihonen ym. 2013,63–65). Taloushallinnon työssä tietotekniikka on toiminnan mahdollistaja, koska käytännössä kaikki kirjanpito ja budjetointi toteutetaan nykyisin tietotekniikkaa apuna käyttäen. Esimerkiksi maakunnalliselle tietotekniikkakeskukselle tietojärjestelmät ja tietotekniikka ovat koko sen toiminnan kohde.

Siun soten käytössä on tällä hetkellä pääasiassa sitä edeltäneiden organisaatioiden – maakunnan kuntien, Heinäveden kunnan, pelastuslaitoksen ja erikoissairaanhoidon hankkimat tietojärjestelmät. Maakunnassa on jo aiemmin kilpailutettu

osittain yhteisen entisen Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy:n, nykyisin Meidän It ja talous Oy, ansiosta monia tietojärjestelmiä yhteistyössä, joten alueella oli jo entuudestaan Suomen tasollakin erityisenä yhtenäinen potilastietojärjestelmä Mediatri. Myös asianhallintajärjestelmä Dynasty on ollut käytössä useissa Siun sotea edeltäneissä organisaatioissa.

Siun sote on 17.10.2018 § 155 yhtymähallituksen päätöksellä sitoutunut lähtemään uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankintaan yhdessä monen muun sairaanhoitopiirin kanssa. Yhteishanke on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin vetämä ja hankinta paitsi uudistaa tietojärjestelmää, toimintoja, mutta myös maakunnallista hoidon ja asiakaspalvelun toimivuutta ja tietojen siirtymistä eri palveluntuottajien välillä potilaiden valinnanvapauden lisääntyessä entisestään.

3.6 Julkishallinnon johtamisen muuttuminen

Julkishallinnon johtamisen muutoksesta, joka on ollut käynnissä jo useita vuosia ja johon tiedolla johtamisen yleistyminen yritysmaailmasta liittyy, on käytetty yleisesti kansainvälisesti termiä New Public Management. Viimeisimpinä vuosina on alettu puhumaan enemmän termistä Uusi julkinen hallinta, New Public Governance (NPG), jonka yhtenä tavoitteena on organisaation toiminnan parantaminen niin, että poliittiset päämäärät ja tavoitteet on mahdollista toteuttaa (Hakari 2013, 33). Toimintaympäristön muuttuminen on pakottanut myös julkisen sektorin uudistamaan ja kehittämään toiminta- ja johtamistapojaan. Sitran mukaan suurimmat haasteet julkishallinnon johtamisessa ovat johtaminen niukoilla talouden ja henkilöstön resursseilla sekä tarve kehittää tuottavuutta. Erityisinä haasteina nousevat ikääntyminen – sekä henkilöstön, että alueiden asukkaiden, erilaiset kannustinjärjestelmät sekä henkilöstön työhyvinvoinnin takaamisesta huolehtiminen. Uudistuva toimintaympäristö edellyttää organisaation sisäisen yksiköiden, sekä toisten toimijoiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantumista, organisaatiokulttuurin kehittymistä aiempaa innovatiivisemmaksi sekä avoimemmaksi – uudistukset vaativat uudenlaista johtamista. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2017a.)

Valtakunnallisen sote-uudistuksen myötä palvelujen järjestämisvastuu siirtyy erillisiltä palveluntuottajilta maakuntien vastuulle siten, että ohjausvastuu on jaettu valtiovarainministeriöllä rahoituksen osalta ja sosiaali- ja terveysministeriöllä strategian osalta. Uusi perustettava valvontavirasto LUOVA vastaa valvontatehtävistä. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos tuottaa välineitä tiedon ohjausta varten. Maakunnat keskenään ovat yhteistyössä ja jokaisella maakunnalla on ohjausvastuu alueensa palveluntuottajiin - yhtiöt ja liikelaitokset sekä yritykset, jotka tuottavat palveluita. Tämän lisäksi kuntien kanssa on sopimus terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä maakunnan alueella. Lisäksi kansalaisille suunnitellaan valinnanvapautta valita mikä tahansa palveluntuottaja. Kun otetaan huomioon, että jokainen näistä tuottaa itse tietoa ja tarvitsee muiden tuottamaa tietoa, niillä on keskinäisiä tavoitteita ja mittareita, on selvää, että tarve tietoon perustuvaan päätöksentekoon ja tiedon järjestelmälliseen tuottamiseen ja seuraamiseen on olemassa. (Nylander 2017, 123–124.)

4 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Aihevalinta tutkimukselle syntyi työnantajan tarpeesta kartoittaa yhdenmukainen säännöllinen raportointi tiedoista, joita operatiivisen johtamisen tueksi tarvitaan Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialueen ylimmässä johdossa. Organisaatioon muualta tulevan tiedon määrä, sekä organisaation itse tuottama tietomäärä ovat valtavat. Oli tarpeen selvittää, mitä kaikkea tästä tietomäärästä toimialueen johto kokee tarpeelliseksi johtamistyössään ja tarvitsee päätöksentekemisensä tukemiseksi. Terveydenhuollon organisaatiossa on erityisen paljon erilaisten informaatioiden ja yksittäisten datojen muodostamaa tietoa eri muodoissa, myös kliinistä tietoa, joista tieto analysoidaan tilastomuotoon. Tarvelähtöinen tieto määritellään analysoidun tietotuotannon ja johdon tietotarpeen välissä, joka esitetty kuviossa 7 alla.

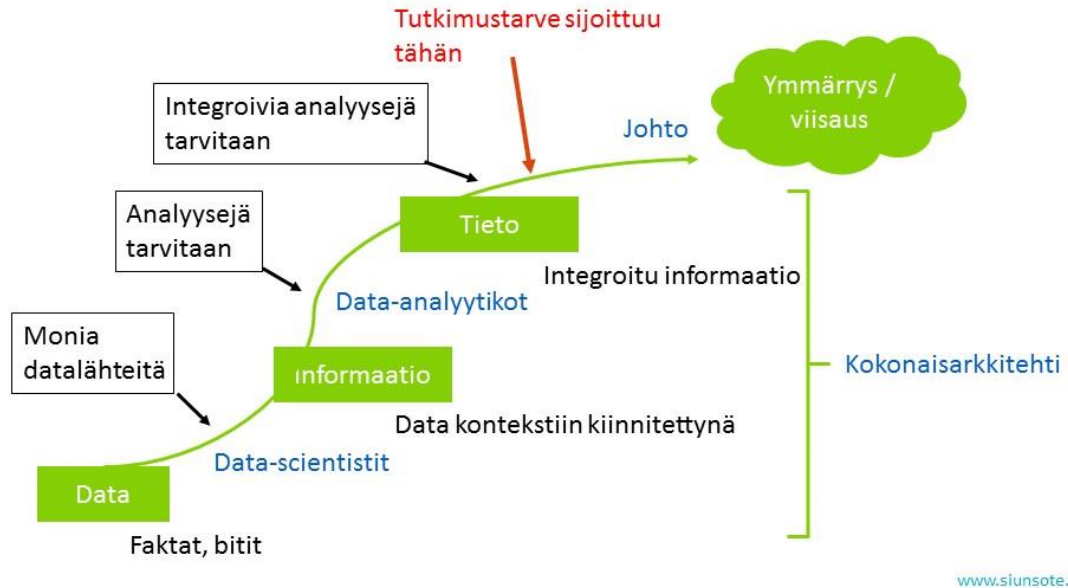
Siun soten, Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän tutkimusohjeiden mukaan opinnäytetyö täytyy organisaatiossa toteuttaa jollekin toiselle toimialueelle missä itse työskentelee. Toisaalta olen koko työurani Siun

sotessa, sekä edeltävässä Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä PKSSK:ssa tehnyt työtä tukipalvelujen sihteerityön ja terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johdon rajapinnalla, joten valinta oli tästäkin syystä hyvin luonteva. Työtehtäviini kuuluu toimia terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialueen johtoryhmän sekä sairaalapalvelujen palvelualueen ja vastaanottopalveluiden palvelualueen johtoryhmissä sihteerinä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas- ja potilaskontaktien yhteydessä syntyy runsaasti erilaista tietoa ja raportointia organisaatio-, maakunta-, sairaanhoitopiiri- (Erva-alue) sekä valtakunnallisellakin tasolla. Syntyvästä tietomäärästä vain pieni osa on sellaista tietoa, mitä Siun soten toimialueen johto todella tarvitsee johtamisensa tueksi. Toisaalta tarvitaan tietoa, jota ei osata tällä hetkellä välttämättä tuottaa halutun laisessa muodossa systemaattisesti ja oikein kohdennetusti.

Ideaalitilanne on, että tiedontuottamisen resurssit kohdennetaan vain sellaisen tiedon tuottamiseen, mitä oikeasti tarvitaan. Koska toimialueen palvelut kattavat laajasti Pohjois-Karjalan maakunnan ja Heinäveden kunnan terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johtamisen, on tarpeen selvittää, mitä tietoa suurin osa johtajista tarvitsee operatiivisessa johtamisessa päätöksentekonsa tueksi.

Siun sote on uusi organisaatio, jossa tuotetaan paljon tietoa, joten on tärkeää selvittää, kohtaako tuotettu tieto tietojohtamisen tarpeet. Mikäli tutkimushaastattelussa havaitaan tarve jollekin tiedolle, mitä ei vielä ole saatavilla, se jatkossa osataan tuottaa ja raportoida. Oikein ja oikea-aikaisesti koottu tarvelähtöinen tieto helpottaa operatiivista johtamista ja yhdenmukaistaa käytössä olevien raporttien käyttöä ja vertailtavuutta.



Kuvio 7. Tarvelähtöisen tietojohdamisen sijoittuminen tietojanalla (Kivinen 2017).

Tutkimus toteutettiin pääasiassa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen siten, että harkinnanvaraisesti valikoiduille palvelujohtajille ja vastaanottopalvelujen osalta myös palvelupäälliköille tehdään kysely sähköistä kyselylomaketta apuna käyttäen. Käytetyssä tutkimusmenetelmässä ja esimerkiksi liiteraporteissa on myös osittain kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmän sisältöä. Tutkimusongelman määrittämisen tavoitteena on selvittää lähtökohta tutkimukselle täsmenämällä tutkimuksen kohde mitä- ja miten -kysymysten avulla. Oikein asetettujen kysymysten kautta tutkimusongelma on ratkaistavissa saatujen vastausten kautta (Kananen 2010, 31–33). Tutkimuksella on oltava lisäksi tutkimusta ohjaava tarkoitus, jonka kautta valikoituu sopivin tutkimusstrategia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 137).

Opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksen tavoitteena (tutkimusongelmana) oli selvittää tarvelähtöisen tietojohdamisen osuutta johtamisessa ja osana päätöksentekoa sekä ennen kaikkea, mitä tietoja johto pitää johtamistyössään tärkeinä. Koska kyseessä on tieteellinen tutkimus, kuuluu käytäntöihin, että tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan tieteellisiltä tutkimuksilta yleisesti vaadittavilla

tavoilla (Hirsjärvi ym. 2016, 21). Hirsjärven ym. (2016) mukaan tieteelliselle tutkimukselle tyypillisiä vaatimuksia ovat: ”Universaalisuus, yhteisöllisyys, puolueettomuus ja järjestelmällisen epäilyn periaate.” (Hirsjärvi ym. 2016, 21).

Edellä mainitut vaatimukset toteutuvat opinnäytetyönä toteutetussa tutkimuksessa, vaikka se onkin toteutettu toimeksiantona yhdelle palveluntuottajalle (Siun sote), eikä siten ole kulttuurillisista syistä tulosten osalta suoraan hyödynnettävissä maailmanlaajuisesti sellaisenaan. Tutkimus on toteutettu puolueettomasti, koska tutkimuksen tekijä ei itse ole terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohdon työntekijä, vaan tarkastelee tutkimusongelmaa ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käytettiin pääasiassa kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska tutkimuksen tavoitteena on kerätä terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johdon omaan kokemukseen perustuvaa tietoa (Hirsjärvi ym. 2016, 135–137), jota he tarvitsevat operatiivisen johtamisensa tueksi. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on jäsentää tutkimuskohteen, tässä tapauksessa johdon tietojohdantamisen, laatua, ominaisuuksia ja niiden kokonaisvaltaista merkitystä (Kananen 2010, 36–37).

Kyselytutkimus toteutettiin Siun soten sairaanhoito- ja terveystalvelujen palvelujohtajille ja vastaanottopalvelujen palvelupäälliköille käyttäen työkaluna sähköistä Webropol -kyselyä, jonka etuna on järjestelmästä suoraan saatavat vertailutaulukot tarkempaa analysointia varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointi tehdään yleisimmin sisällön analyysina, jolloin kerätty tieto tiivistetään pyrkien löytämään yhteisiä tietotarpeita vastaajien kesken. Kyselytutkimuksessa etuna on laaja aineisto. Huonona puolena kyselytutkimuksessa on analysoijan mahdollisuus tehdä vääriä tulkintoja sekä kyselylomakkeen laatimisen työläys ja vastausten tulkinnan haasteet. (Hirsjärvi ym. 2016, 193). Kyselytutkimuksella tiedon kerääminen on nopeaa, tehokasta ja vastaaja pystyy vastaamaan oman aikataulunsa mukaan, milloin vain vastausaikana melko suureen määrään kysymyksiä. Kuten kyselytutkimuksille on ominaista, vastaajamäärä jäi opinnäytetyönä toteutetussa tutkimuksessakin pienemmäksi kuin toivottiin. Kyselytutkimus on myös melko pinnallisen esimerkiksi haastatteluun verrattuna, koska kyselyn toteuttajalle ei selviä, ymmärtääkö vastaaja tarkoitettulla tavalla esitetyt kysymykset tai

vastaako hän kaikkiin kohtiin riittävällä vakavuudella ja huolellisuudella. (Hirsjärvi ym. 2016, 193–195.)

Tutkimus toteutettiin anonymisti, jolloin vastaajien henkilöllisyys ei tule esille. Kyselyn otanta oli noin kymmenen vastaajaa ja tutkijan tiedossa on vain, kenelle kysely lähetetään ja vastausprosentti. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita ainoastaan vastausten sisällöstä aineiston keräämisen näkökulmasta vastaajan palvelualueesta tai ammatista riippumatta. Kyselyyn vastanneita ja vastauksia ei voi yhdistää toisiinsa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtamisen tueksi tarvittava säännöllisesti tuotettava tieto raportointia varten. Koska toimialueen palvelualueiden toiminta eroavat toisistaan, eli ennakoitavissa, että eri palvelujohtajat tarvitsevat erilaista tietoa päätöksentekoonsa ja pieni hajonta vastauksissa tästä johtuen on mahdollista.

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Teoreettinen viitekehys osana tutkimusongelman ratkaisua

Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan aiheesta aiemmin kirjoitettua tietoa ja yhdessä aiempien tutkimusten kanssa sen tarkoitus on olla oman tutkimuksen tukena ja vahvistuksena oman tutkimuksen tuloksille. Tavoitteena on löytää päällekkäisen tutkimustyön välttämiseksi aiemmin esitetyt teoriat, jolla aihetta on selitetty. (Kananen 2010, 20–21.)

Opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksen viitekehukseen valikoitui teoriaa tietojohdamisesta yleisesti ja etenkin kuntien omistamissa julkisorganisaatioissa. Tietojohdaminen julkisessa terveydenhuollossa poikkeaa muista toimialoista merkittävästi, joten sitä pyrittiin painottamaan teorian osuudessa. Mukaan on nostettu tutkimukseen verrattavissa olevia aiempia tutkimuksia, jotka on toteutettu ylem-

män korkeakoulun pro gradu –tutkimuksina tai väitöskirjana. Tiedon kumuloituminen aiemman tiedon pohjalta on tutkimusten tavoite, joka toteutuu tässä tutkimuksessa (Kananen 2010, 21).

5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapaa ratkaista tutkimusongelma. Se on menettelytapa, sääntö tai keino ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusongelma on tunnettava hyvin, jotta voidaan valita oikea tutkimusmenetelmä. Ratkaisemisen tavoitteena on tieteen hyväksymin keinoin tuottaa luotettava tietoperusta, jonka pohjalta ratkaisun voi tehdä. Sen löytämiseksi on kerättävä aineisto tutkimusotteen mukaan valittavan aineistonkeruumenetelmän avulla. Tutkimusongelman ja sen luonteen perusteella valitaan lähestymistapa, onko tutkimus yksityiskohtiin paneutuva kvalitatiivinen (laadullinen) vai yleiskäsityksiä tavoitteleva kvantitatiivinen (määrällinen), jonka jälkeen valitaan sille tyypillinen ja soveltuva aineistonkeruumenetelmä (Vehkalahti 2014, 13). Kvalitatiiviselle tutkimukselle tavanomaisia menetelmiä ovat haastattelut, havainnoinnit sekä dokumentit ja kvantitatiiviselle tyypillisiä ovat tilastot tai kyselylomakkeet. (Kananen 2015, 64–65.)

Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä ja tiedonkeräämismenetelmäksi kysely, jonka tavoitteena oli saada vastaukset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tilastollisia kyselyitä voi käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, vaikka ne pääsääntöisesti liitetäänkin määrälliseen tutkimukseen tiedonkeruumenetelmäksi. Laadullisessa menetelmässä kyselyaineisto on niin pieni, ettei tuloksia voi vertailla ristiintaulukoinnin avulla (Kananen 2010, 66–67).

Siun soten raportoinnin, tietojohdamisen sekä muiden maakuntien tietojohdamisen nykytilasta opinnäytetyöhön saatiin taustatietoa Siun soten tietotuotannon ja kirjaamisen henkilöstöltä.

5.3 Kehittämistutkimus

Kehittämistutkimukselle ominaista on, että se pyrkii muuttamaan ihmisten tai organisaation toimintaa. Se voi olla puhtaasti kvalitatiivinen tutkimus tai siinä voi olla mukana kvantitatiivisia piirteitä. Kaikki organisaatioissa tapahtuva kehittämissyö ei ole kehittämistutkimusta, vaan se vaatii tieteellisen tutkimusosion. Ero kehittämistutkimuksen ja toiminnallisen tutkimuksen välillä on se, että toiminnallisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu muutoksen toteuttamiseen, mitä tässä tutkimuksessa ei ollut tavoitteenakaan tehdä. (Kananen 2015, 76–77.)

5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa mitattu mitä oli tarkoitus. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa sitä, miten tarkasti mittaukset on toteutettu. Nämä ovat toisistaan riippuvaisia siten, että reliabiliteetilla ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä, ellei validiteetti ole kunnossa. Toisin sanoen, jos mitattava asia ei ole tutkimuksen kannalta oikein määritelty. Hyvän reliabiliteetin saavuttamiseksi on mittausvirheiden minimoiminen tärkeää. Täsmällisen mittauksen lisäksi tutkimuksen laatuun vaikuttaa luotettavasti toteutettu tiedonkeruu. (Vehkalahti 2014, 41–42.)

Opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksen validiteetti on onnistunut. Tutkimuksessa mitattiin tietojen tarvetta monilla tarkoilla kysymyksillä, jotka oli jaettu aiheittain kahdeksaan osaan. Kysymyksiä oli paljon, koska tavoitteena oli mahdollisimman tarkoilla täsmäkysymyksillä saada vastaukset. Pakollisten valintakysymysten lisäksi oli valinnainen avoin vastausmahdollisuus. Oikeista kysymyksistä merkinä voidaan pitää sitä, että viimeisessä kohdassa vastauksia tuli vain kahdelta vastaajalta, joten 75 % vastaajista piti tutkimuksen validiteettia hyvänä. Koska kysymykset oli tehty tarkasti ja monipuolisesti ja jokaista mitä-kysymystä täsmennettiin lisäksi toisella tarkentavalla miten-kysymyksellä, toteutui myös tutkimuksen reliabiliteetti.

Tutkimus toteutettiin parhaalla mahdollisella tiedonkeruulla. Se kohdennettiin Siun soten terveyst- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohdolle, joka on varsin pieni henkilömäärä. Kysely lähetettiin kaikkiaan kolmelletoista johtajalle tai päällikölle, jotka työskentelevät yksikössä. Vastausten määrä jäi toivottua pienemmäksi, koska vastaajia oli kaikkiaan vain kahdeksan. Koska opinnäytetyö tehtiin organisaation esityksestä, ei vastaajajoukkoa olisi voinut kasvattaa ilman, että se olisi muuttanut kysymysten sisältöä erilaisen työnkuvan takia. N-määrän kasvattaminen ei ollut mahdollista, koska toimialueen ylin operatiivinen johto on näin rajattu

6 Tutkimustyön aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset ja selvitykset

6.1 Tutkimukset tietojohdamisesta

Tietojohdamista on tutkittu aiemminkin ja siitä on olemassa useita tutkimuksia. Tarkemmin tarkasteltavaksi valittiin kolme tutkimusta, jotka käsittelevät julkisen organisaation tai terveydenhuollon tietojohdamista suoraan tai välillisesti, ja joiden tuloksia voidaan verrata ja hyödyntää omiin tutkimustuloksiini. Satu Pellisen tekemä pro gradu -tutkielma *Tietojohdamisen mahdollisuudet ja edellytykset julkisessa terveydenhuollossa* (2017), Marja Tuohimaan pro gradu -tutkielma *Tietojohdaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystpiirissä kehitetyn tietojohdamisen mallin arviointia* (2016) sekä Anna Suorsan väitöskirja *Interaction for knowledge creation. A phenomenological study in Knowledge Management* olivat erityisen mielenkiintoisia oman tutkimukseni kannalta. Pellisen tutkielma käsittelee tietojohdamista julkisorganisaatioissa yleisellä tasolla vaikkakin kriittisesti esittäen kehittämiskohteita, mutta enemmän yksittäisen kunnan tasolla. Tuohimaan tutkielma antaa omaan tutkimukseeni mielenkiintoista vertailua, koska Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri, Eksote, jota hän tutkimuksessaan käsittelee, on hyvin samankokoinen kuntayhtymä, kuin Siun sote. Suorsan väitöskirja ei suoraan ole tutkimukseni aihepiiriäni käsittelevä, vaikka

käsitleekin tietojohdusta. Toisaalta väitöskirjan tulokset lukuinnostuksen lisäämisestä ovat tuloksiltaan hyödynnettävissä vuorovaikutuksen merkityksen osalta kaikkiin monitasoisiiin organisaatioihin, jonka takia sen koen mielenkiintoisena ja erilaisena lähestymisenä tutkimusaiheeseeni liittyen.

Muita mielenkiintoisia tutkimuksia aiheesta ovat tehneet muun muassa Maria Saarela pro gradu -tutkielmana aiheesta *Ylin johto oppivan organisaation osaamisen johtajana* (2006) sekä Lauri Nurmilaukas pro gradu -tutkielmana aiheesta *Asenne tiedon jakamista kohtaan – tietotyön perusedellytys* (2011). Kyseiset tutkimukset sivuavat omaani, mutta en käsittele niitä tässä tarkemmin, vaan perehdyän Pellisen ja Tuohimaan tutkimuksiin hieman tarkemmin, koska ne ovat enemmän lähellä omaani.

6.2 Pro gradu tutkielma: Tietojohdaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteissä kehitetyn tietojohdamisen mallin arviointia

Tuohimaan (2016) pro gradu -tutkielman keskeisin sisältö oli arvioida Eksoten, Etelä-Savon sosiaali- ja terveystieteille Sitran (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) tuella vuosina 2013–2014 kehitettyä strategista tietojohdamisen mallia. Malli tarkoittaa järjestelmää, jonka tavoitteena on avustaa palvelutarpeiden enustamisessa, palveluiden vaikuttavuuden ja organisaation toiminnan arvioinnissa. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida tutkimuskysymysten kautta, olisiko Eksoten tietojohdamisen malli käytettävissä muihinkin organisaatioihin.

Tuohimaa (2016) toteaa, että Eksoten malli on kehitetty organisaation ylimmän johdon käyttöön ja sen kautta johto voi seurata mittareita ja indikaattoreita. Vaikka järjestelmä ei ole vaikea käyttää, ei sisällön tulkitseminen ole helppoa. Järjestelmästä huolimatta etenkin iäkkäämmät johtajat toivovat mieluummin valmiit tilastot, eivätkä ole valmiita käyttämään järjestelmää tiedon saannin välineenä.

Pari vuotta vanhassa pro gradu -tutkielmassa (2016) tuodaan esille palvelupaketit Kuntamaisema-raportoinnin pohjalta, jonka kautta organisaatioiden kesken tietojen vertailtavuus kansallisella tasolla yhdenmukaistuu ja helpottuu. Eksoten

osalta palvelupaketteihin on lisätty organisaation oma budjetti sekä sen kustannukset ja suoritteet jaettuna niihin.

Tutkimuksen (2016) perusteella Eksotessa koettiin hyötynä, että tietojohdamisen mallin avulla edistetään kokonaisjohtamisen tarvitsemaa tietopohjaa aiemman yksikkökohtaisen arvioinnin sijaan. Tutkimuksessa ennakoitiin myös 2019 toteutuvaksi tuossa vaiheessa suunniteltua valtakunnallista maakuntauudistusta, joka on sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen lisäksi iso tietojärjestelmä uudistus yhdenmukaistamistarpeen takia. Tuohimaa toteaa, että julkisessa terveydenhuollossa tietojärjestelmien ja tietojohdamisen kehittämisen este on ollut tähän saakka pääasiassa organisaatioiden ja niiden käyttämien järjestelmien hajanaisuus, jonka muuttamiseen sote-uudistuksessa ei ole paljon aikaa.

6.3 Pro gradu tutkielma: Tietojohdamisen mahdollisuudet ja edellytykset julkisessa organisaatiossa

Pellisen (2017) pro gradu -tutkielman keskeisin tavoite oli selvittää tietojohdamisen tarjoamat hyödyt julkisille organisaatioille ja mitä tietojohdamisen käyttöönotaminen organisaatioilta vaatii. Pro gradu -tutkimus on pääosin teoreettinen ja siinä esitellään tietojohdamista eri näkökulmista julkisen organisaation näkökulmista ja edellytyksistä. Case-organisaatioksi tutkimukseen on valittu anonymi noin 20 000 asukkaan kunta, jonka johtoryhmän jäseniä haastatteleamalla pyrittiin selvittämään edellytyksiä menestyksekkäälle johtamiselle, tiedon ja tietojohdamisen osuutta kunnassa, yhteistyötä toisiin kuntatoimijoihin, innovatiivisuutta sekä organisaatiokulttuuria ja tiedon jakamista.

Tutkimuksen (2017) perusteella julkisten organisaatioiden johto ei ymmärrä vielä tarpeeksi hyvin tietojohdamisella saavutettavia mahdollisuuksia, sen tarpeita tai edellytyksiä. Tietojohdaminen tulisi olla vastuutettu, mikä oli puute myös case -organisaatiossa. Toisena merkittävänä havaintona tutkielmasta nousi esille avoimuutta ja tiedon jakamista hidastava organisaatiokulttuuri, joka on tyypillistä hierarkkisille julkisille organisaatioille, joiden rakenne on sekä poliittinen, että hallinnollinen. Tutkielmassa havaittiin, että julkisissa organisaatioissa moniulotteinen

organisaatorakenne, jossa on päätöksenteossa huomioitava monien sidosryhmien tarpeet ja päättäjien poikkeavat roolit ja intressit, on byrokraattinen ja siksi päätöksenteko on hidasta. Hitaus, päätöksenteon keskittäminen ja viranhaltijoiden osaamisen puutteet koettiin case-organisaatiossa tutkimuksen perusteella syyksi siihen, ettei päätöksenteko ole aina laadukasta.

Pellisen (2017) tutkielmassa todetaan, että tietojohdamista ei osata vielä hyödyntää julkisissa organisaatioissa. Pääsyyinä on, ettei sitä tunneta eikä ole vastuutettu kenellekään. Myös tietojärjestelmien kankeus ja uuden teknologian omaksumisen hidas tahti tuovat haasteet tiedolla johtamisen hyödyntämiselle.

6.4 Väitöskirja: Interaction for knowledge creation. A phenomenological study in Knowledge Management

Suorsan (2017) väitöskirjassa tarkastelun kohteena ovat vuorovaikutuksen merkitys tiedon syntymiselle ja mielen sisäisen tiedon lähtökohdat sekä näiden yhdistämisen ongelmat tietojohdamisen näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana on ihmisten välisten vuorovaikutusten merkitys uuden tiedon luomisessa, tiedon jakamisessa sekä yhteyksien muodostamisessa fenomenologisen ihmiskäsityksen ja leikin kautta. Suorsan tutkimuksessa todetaan, että useissa muissa tutkimuksissa vuorovaikutusta käytetään monipuolisesti, mutta sitä ei välttämättä määritellä tarkemmin, vaikka tietoon ja tietämykseen väistämättä liittyy vuorovaikutuksen ymmärtäminen ja käyttäminen käsitteenä. Tutkimus toteutettiin työyhteisölle, joka muodostui kirjastonhoitajista ja opettajista, jota osallistuiivat valtakunnalliseen opetus- ja kulttuuriministeriön Lukuinto-ohjelmaan, jonka tavoitteena oli kehittää ajatuksia, miten lasten lukumotivaatiota voidaan lisätä.

Suorsan (2017) tutkimuksen tulokset osoittavat, että fenomenologinen ajatustapa siitä, että oleminen liittyy aikaan ja että leikki on yhdessä olemista, soveltuu myös tietojohdamisen näkökulmasta vuorovaikutuksen kokemusperäiseen hyödyntämiseen. Tätä tutkimustietoa voidaan hyödyntää kaikissa organisaatioissa, joissa muun muassa organisaation monitasoinen rakenne tuo haasteita vuorovaikutukseen vaikuttavaan tiedon luomiseen. Tutkimuksessa (Suorsa 2017) tulee ilmi,

että yhteiset tavoitteet ja niiden ymmärtäminen sekä joustavuutta korostava organisaatiokulttuuri mahdollistaa tiedon luomista.

7 Tulokset - tarvelähtöinen tieto operatiivisen johtamisen tukemiseksi Siun sotien terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johdossa

Tämän luvun alle on koottu tutkimuksen tulokset Webropolilla toteutetun kyselyn aihepiireittäin sekä sanallisessa, että graafisessa muodossa. Tutkimuksen vastausraportti on opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

Kyselyyn vastasi kahdeksan toimialuejohtoon kuuluvaa henkilöä. Kysely lähetettiin sähköpostilla 24.5.2018 aluksi kahdeksalle vastattavaksi, mutta n-määrää toivottiin suuremmaksi, joten 11.6.2018 kysely lähetettiin muistutuksena edellisten lisäksi viidelle muulle toimialueen johtajalle tai päällikölle. Lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 61,5 %.

Kyselyn aluksi vastaaja valitsi, kuuluuko hän vastaajana ryhmään palvelujohtajat, palvelupäällikkö vai joku muu. Mikäli valinta oli viimeinen, ei vastaukseen pyydetty tarkennusta avoimella vastausmahdollisuudella, koska vastaajien henkilöllisyys haluttiin pitää anonyyminä, eikä tiedolla olisi ollut tulosten ja tutkimuksen kannalta merkitystä.

Kysely muodostui siten, että jokaiseen aihealueeseen liittyi useampi kysymys, joiden merkitystä vastaaja joutui arvioimaan valitsemalla vastauksen numeraalisesti asteikosta. Vastausasteikko oli 1–4, ei lainkaan hyödyllisestä erittäin hyödylliseen. Vaihtoehto 5 merkitsi, ettei asialla ole merkitystä vastaajan mielestä. Vastausasteikko valikoitui siten, että valintamahdollisuuksia ei ole vastaajalle liikaa, mutta kuitenkin tarpeeksi, että vastauksista saadaan selkeät tulokset esille. Asteikossa haluttiin myös välttää se, ettei vastaaja valitse keskimmäistä vaihtoehtoa automaattisesti, jolloin se voidaan tulkita joko, ettei kysymykseen ole mielihpidettä tai ei osata vastata. Tästä syystä ei haluttu asteikkoa, jossa 1 merkitsee vähän ja 5 erittäin paljon.

Jokaiseen kysymykseen liittyi myös toinen pakollinen vastauskohta siitä, kuinka usein vastaaja kokee tarvitsemansa tuoretta tietoa asiasta. Vastausasteikko tähän oli 1–4 päivittäin tarvittavasta kerran vuodessa tarvittavaan. Vaihtoehto 5 merkitsi, ettei asialla ole merkitystä vastaajan mielestä.

Kerätty tietoa aineisto käsiteltiin kyselytutkimuslomakkeella kerättyjen tietojen analysointiin tyypillisesti luku- ja taulukkomuotoihin, joista saatiin tulkittua vastaukset tutkimusongelmaan (Kananen 2014, 43). Vastauksina saadut tulokset on analysoitu erilaisiksi kuvioksi, jotka havainnollistavat kerätyt tutkimustulokset pelkkiä lukuja selkeämmin.

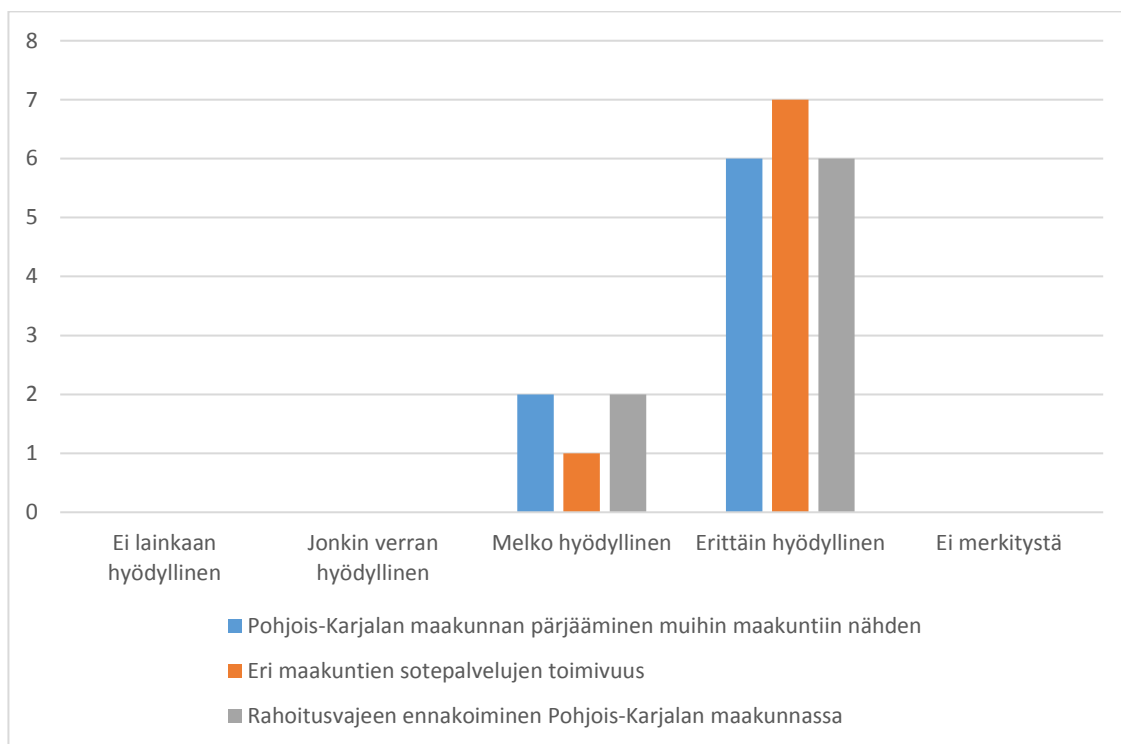
7.1 Maakunta ja Siun sote

Tutkimuksen ja siten myös Webropol-kyselyn ensimmäisessä varsinaisessa osiossa kysyttiin kolmella erillisellä kysymyksellä Pohjois-Karjalan maakunnan roolia sosiaali- ja terveystalvelujen tietolähteenä. Tieto maakunnan pärjäämisestä suhteessa muihin maakuntiin koettiin vastausten perusteella keskimäärin erittäin hyödylliseksi, keskiarvo 3,75 (kuvio 8). Tätä tietoa vastaajat kokevat tarvitsevansa kerran kuussa. Vastauksissa tuli hajontaa jonkin verran, sillä yksi vastaaja (12,5 % vastanneista) koki tarvitsevansa tuoreen ajan kohtaisen tiedon päivittäin tuotettuna, mutta kolme vastaajaa kerran vuodessa (37,5 % vastanneista) ja loput kerran kuukaudessa (50 % vastanneista).

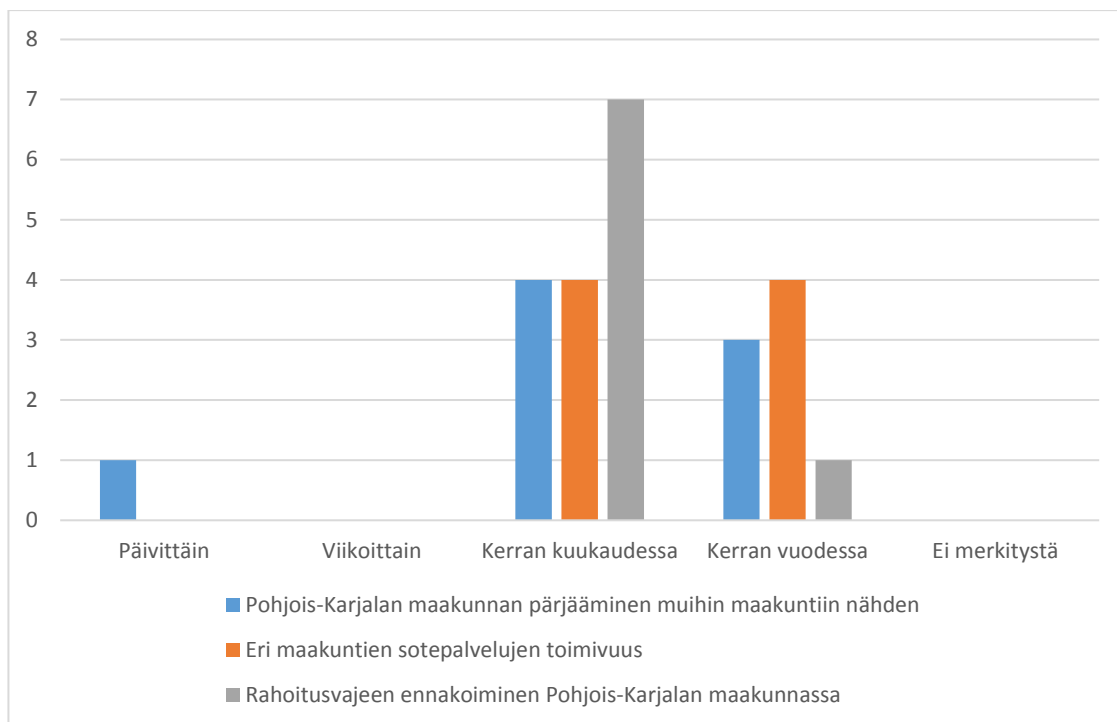
Merkittävää on, että tietoa eri maakuntien sosiaali- ja terveystalvelujen toimivuudesta piti seitsemän vastaajaa (87,5 %) erittäin hyödyllisenä ja kaikista vastanneista puolet koki tarvitsevansa tämän tiedon kerran kuukaudessa, loput kerran vuodessa tuotettuna, mikä on kuvattu kuviossa 8.

Kolmas kysymys oli, miten vastaajat näkivät tarpeelliseksi tiedon rahoitusvajeen ennakoimisesta Pohjois-Karjalan maakunnassa. Vastaajista kuusi (75 %) piti tietoa erittäin hyödyllisenä ja loput kaksi melko hyödyllisenä. Yksi vastaaja vastasi tarvitsevansa tiedon kerran vuodessa, muut seitsemän (87,5 % vastaajista) toivoivat tietoa kuukausittain.

Pääsääntöisesti kaikki vastaajat kokivat, että maakuntaa koskevia tietoja tarvitaan välttämättömänä operatiivisen johtamisen onnistumiseksi. Vastaajat kokivat, että tietojen raportoimisen väli olisi jotain päivittäisen tuoreen tiedon saamisen ja vuosittain tapahtuvan raportoinnin välillä. Kukaan ei vastannut yhdessäkään kohdassa toivovansa näitä tietoja viikoittain, mutta esimerkiksi tilastotieto maakunnan pärjäämisestä suhteessa muihin maakuntiin voitaisiin kyselyn perusteella tuottaa viikoittain, jolloin se parhaiten vastaisi käyttäjien tarpeita (kuvio 9). Kaikkia näitä kohdan tietoja on jo saatavissa ja niitä tuottaa Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL).



Kuvio 8. Siun sote ja maakunta, n=8, tietojen tarpeellisuus.



Kuvio 9. Siun sote ja maakunta, n=8, tietojen tuottamisen tiheys.

7.2 Pohjois-Karjalan alueen palvelutarve

Toisessa kyselyn kohdassa pyrittiin selvittämään Pohjois-Karjalan maakunnan palvelutarvetta käsittelevien tietojen tarvetta ja raportointitiheyttä. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin tarvetta asukasdemografioiden muuttumisen seuraamisesta. Kyseessä on ehkä kyselyn merkittävin kohta tulevaisuuden ja tarpeiden ennakkoinnin kannalta, koska tällä mitataan maakunnan väestön määrää, ikärakenteen muutoksia sekä syntyvyyttä ja kuolleisuutta. Kysyntätarpeen selvittäminen on organisaatiolle tärkeää palveluiden oikeanlaisen tuottamisen näkökulmasta, että vaikuttavuusmittarit voidaan kohdentaa oikein. Palveluita tulisi tuottaa asiakaslähtöisesti tarpeen ja kysynnän mukaan eikä tuotannon näkökulmasta siten, että seurataan mittaristoa palveluista, joita pyritään tuottamaan. Esimerkiksi pelkästään käyntimäärien seuraaminen ei välttämättä ole asiakaslähtöinen toiminnan kannalta järkevää ja siitä tulisi pyrkiä pois demografia muutosten seuraamiseen, jolloin pyrkimys on selvästi tuottaa niitä palveluita, mitä alueella tarvitaan.

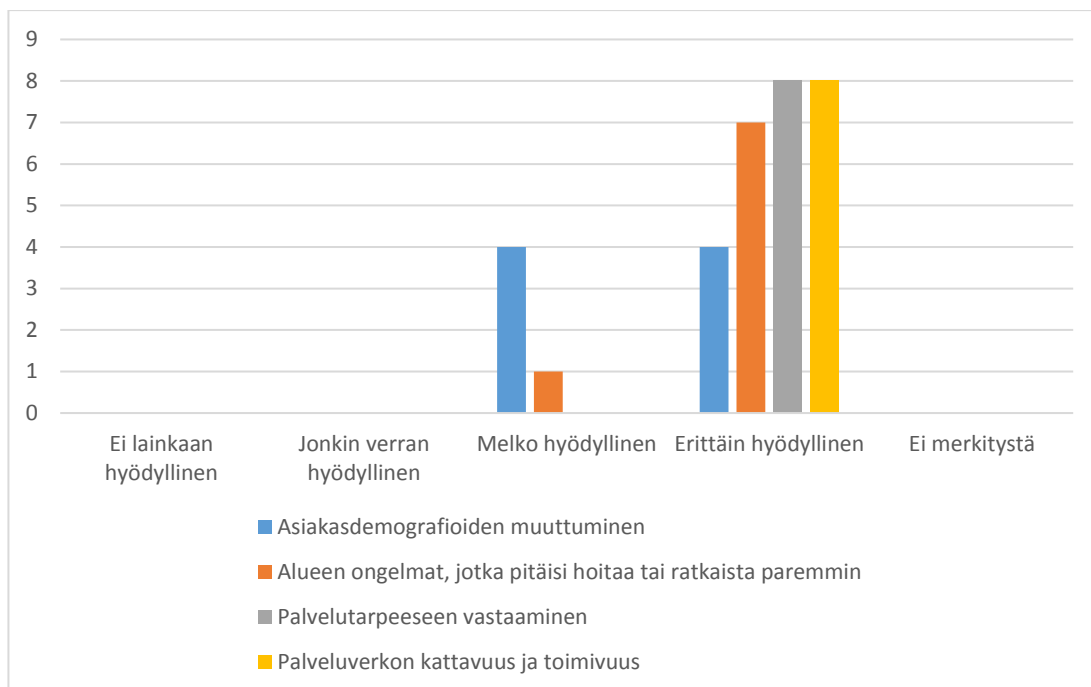
Tietoa maakunnan asukasdemografian muutoksista piti kaikista kahdeksasta vastaajasta vain puolet erittäin hyödyllisenä ja loput neljä melko hyödyllisenä. Sekä keskiarvo että mediaani olivat näin ollen 3,5. 75 % vastaajista vastasi tarvitsevansa tätä tietoa tuotettuna kerran vuodessa ja 25 %, eli kaksi vastaajaa kerran kuukaudessa (kuvio 11).

Maakunnan alueen hoidettavista ja ratkaistavista ongelmista tuotettavaa tietoa piti 87,5 % vastaajista, eli seitsemän vastaajaa, erittäin hyödyllisenä. Yksi vastaaja kokee tarvitsevansa tästä ajan tasaisen tiedon viikoittain, neljä kerran kuukaudessa ja kolme vuosittain.

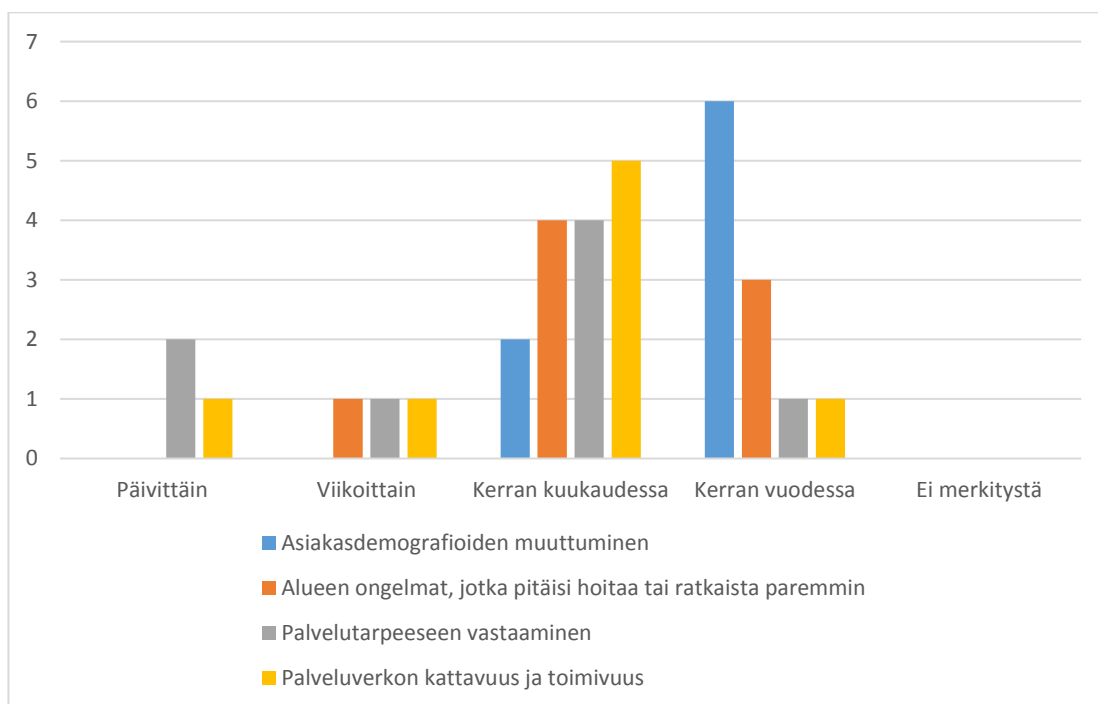
Palvelutarpeeseen vastaamista kuvaavaa tietoa pitivät kaikki kyselyyn vastanneet erittäin hyödyllisenä (kuvio 10). Tuoreen tiedon raportointivälin tarpeesta tuli hajontaa paljon, koska kaksi vastaajaa, 25 % vastanneista, tarvitsee sen päivittäin, mutta yksi vastaaja vain kerran vuodessa. Kolme vastaajaa vastasi tarvitsevansa tiedon kuukausittain, joten keskiarvoksi muodostui 2,5.

Myös tietoa palveluverkon kattavuudesta ja toiminnasta pitivät kaikki vastanneet erittäin hyödyllisenä. Tähänkin tuli hajontaa tiedon tarpeen tiheyden osalta, kun yksi vastaaja toivoi tuoreen tiedon päivittäin, yksi kerran vuodessa ja 62,5 %, eli viisi vastaajaa kerran kuukaudessa.

Suurin osa vastasi kaikkiin kohdan kysymyksiin pitävänsä maakunnan palvelutarvetta koskevia tietoja erittäin tärkeinä päätöksenteossaan ja johtamisessaan. Kukaan ei vastannut, ettei tietojen tuottamisen välillä ole merkitystä, vaan vastaukset vaihtelivat edellisen kohdan tavoin päivittäisen ja kerran vuodessa tuotetun tuoreen tiedon välillä.



Kuvio 10. Maakunnan palveluntarve, n=8, tietojen tarpeellisuus.



Kuvio 11. Maakunnan palveluntarve, n=8, tietojen tuottamisen tiheys.

7.3 Palvelujen tuottajat Siun soten alueella ja kustannustaso

Kysymyksillä Siun soten alueen palveluntuottajista ja kustannustasosta pyrittiin selvittämään tiedon tarvetta alueella tuotettavista palveluista, niiden kustannuksista verrattuna omaan tuotantoon sekä valinnanvapautta käyttäneiden asiakkaiden määrän seuraamisen tarpeesta.

Siun soten alueella olevista muista palveluntuottajista tietoa melko hyödyllisenä piti kaksi vastaajaa (25 %) ja kuusi erittäin hyödyllisenä (75 %). Puolet vastasi, että tuore tieto tarvitaan kerran vuodessa, kolme vastasi, että kerran kuussa (37,5 %) ja yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei tällä ole merkitystä (12,5 %).

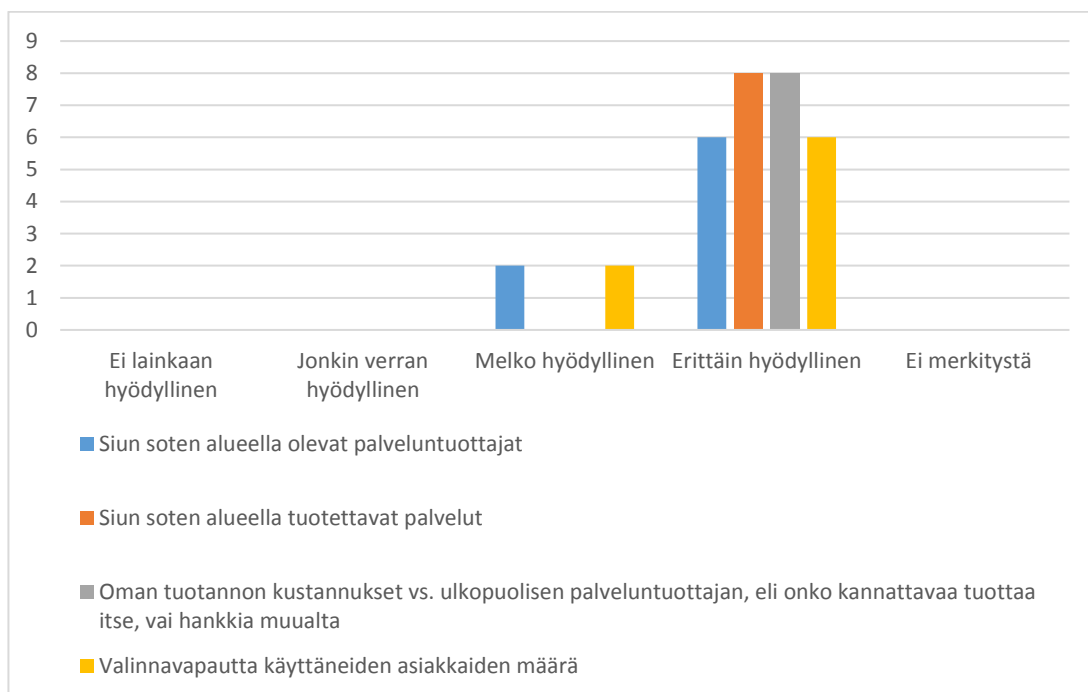
Tietoa Siun soten alueella tuotettavista palveluista pitivät kaikki kyselyyn vastanneet erittäin tärkeänä (100 %, havainnollistettuna alla olevassa kuviossa 12). Hajontaa tiedon tuottamisen ja saamisen tiheydessä oli laajemmin, koska yksi vastaajista koki tarvitsevansa tiedon päivittäin (12,5 %), yksi vastasi, ettei tällä ole merkitystä, kolme vastasi, tarvitsevansa tiedon kuukausittain (37,5 %) ja saman verran vuosittain.

Oman tuotannon kustannuksia verrattain ulkopuolisen palveluntuottajan tuottamiin, eli onko kannattavaa tuottaa itse, vai hankkia ulkopuoliselta tuottajalta, piti myös kaikki vastaajat (100 %) erittäin tärkeänä tietona. Vastaajista puolet koki tarvitsevansa tiedon vuosittain (50 %), kolme kerran kuukaudessa (37,5 %) ja yksi päivittäin (12,5 %).

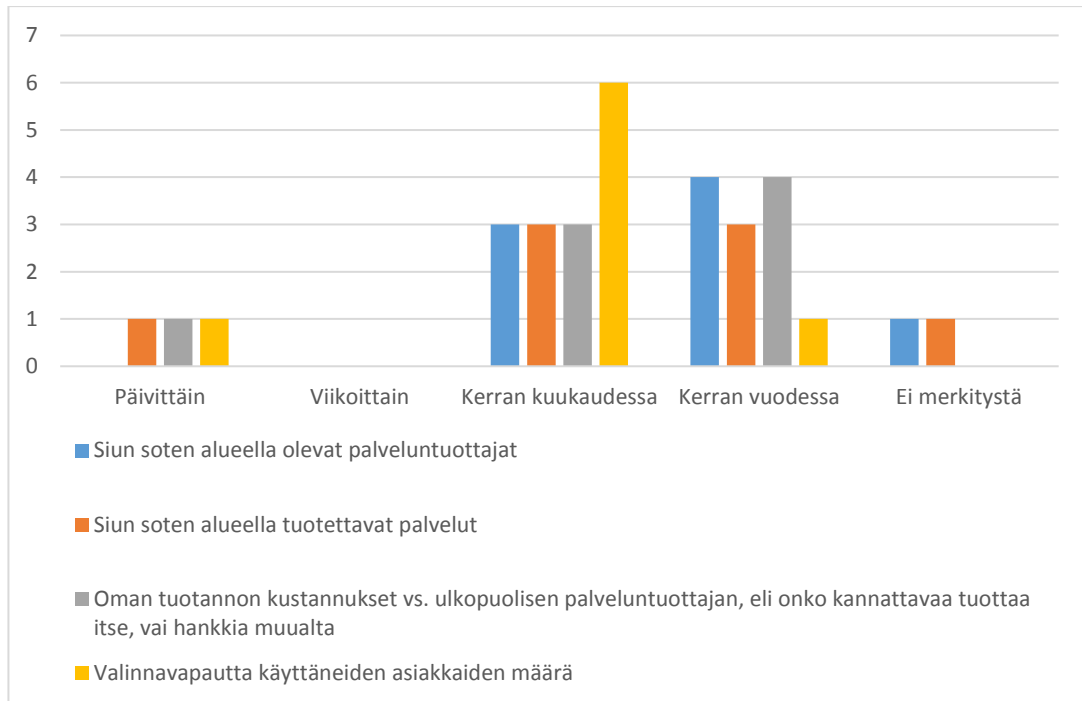
Valinnanvapautta käyttäneiden asiakkaiden määrästä kertovaa tietoa (kuvio 12) koki kuusi vastaajaa (75 %) erittäin hyödylliseksi ja kaksi (25 %) melko hyödylliseksi. Kyselyyn vastanneista yksi vastasi tarvitsevansa tietoa päivittäin (12,5 %), kuusi vastaajaa (75 %) kerran kuukaudessa ja yksi kerran vuodessa (12,5 %).

Tuoretta ja säännönmukaisesti tuotettua tilastointia palveluntuottajista ja niiden kustannustasosta pidettiin kyselyn mukaan keskimäärin erittäin hyödyllisenä. Kaksi vastaajaa vastasi pitävänsä tietoa muista alueen palveluntuottajista vain melko hyödyllisenä, mutta tämä voidaan tulkita siten, että vastaaja on ajatellut vastatessaan vain omaa palvelualueettaan, koska maakunnassa ei ole kilpailua erikoissairaanhoidon ja päivystyksen palveluntuotannosta. Tähänkin kohtaan suurimmat hajonnat vastauksissa saatiin siitä, miten usein vastaajat toivoivat

ajantasaista tilastotietoa saavansa. Kuten edellisissäkin kohdissa, hajonta vaihteli päivittäisestä tiedon tarpeesta kerran vuodessa tuotettuun, joten viikoittain tuotettu tieto olisi ehkä kaikille riittävä (kuvio 13). Tietoja palveluntuottajista on jo saatavilla ja ne Meidän IT ja talous Oy, aiemmin PTTK, Report Manager -järjestelmän kautta, josta ne raportoidaan seurattavampaan muotoon Qlik Sensen kautta.



Kuvio 12. Siun soten alueen palveluntuottajat ja kustannukset, n=8, tietojen tarpeellisuus.



Kuvio 13. Siun soten alueen palveluntuottajat ja kustannukset, n=8, tietojen tuottamisen tiheys.

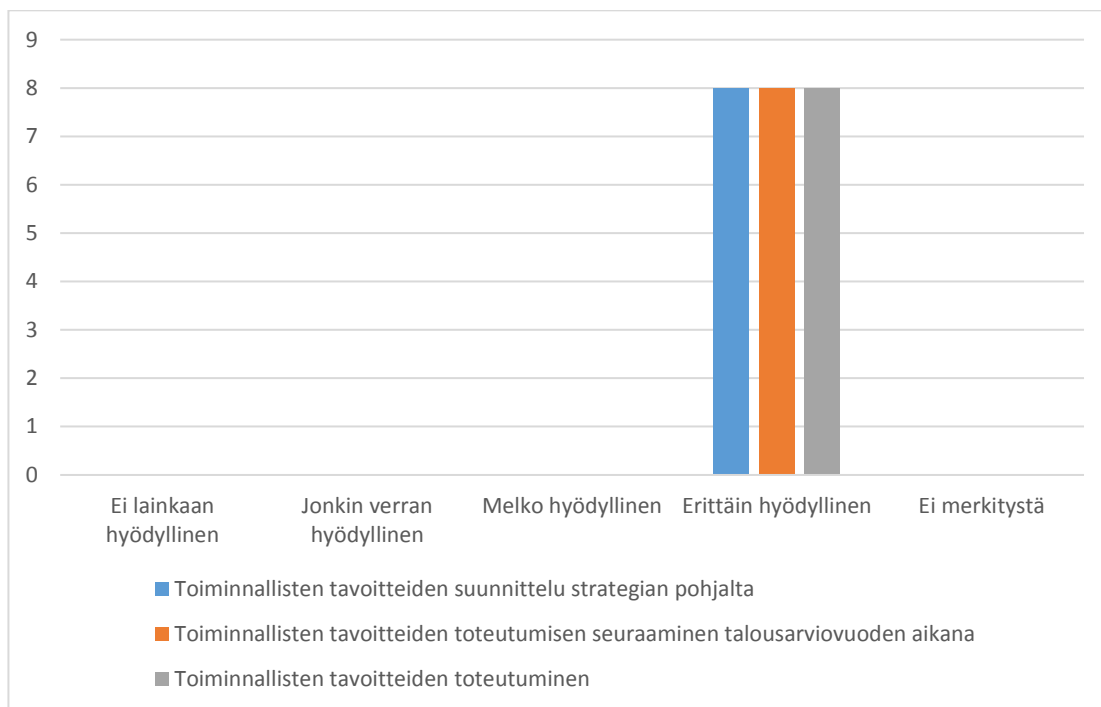
7.4 Toiminnan suuntaaminen suhteessa strategiaan ja visioon

Kyselyn kohdassa viisi selvitettiin tiedon tarvetta toiminnan suuntaamisesta suhteessa strategiaan ja visioon. Kohdan ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miten tarpeellisena vastaajat pitivät tietoa toiminnallisten tavoitteiden suunnittelusta strategian pohjalta. Kuten alla olevassa kuviossa 14 on havainnollistettu, kaikki vastanneet (100 %) pitivät tätä erittäin hyödyllisenä tietona. Puolet vastaajista (50 %) vastasi tarvitsevansa tiedon kerran kuukaudessa, kolme (37,5 %) kerran vuodessa ja yksi viikoittain (12,5 %).

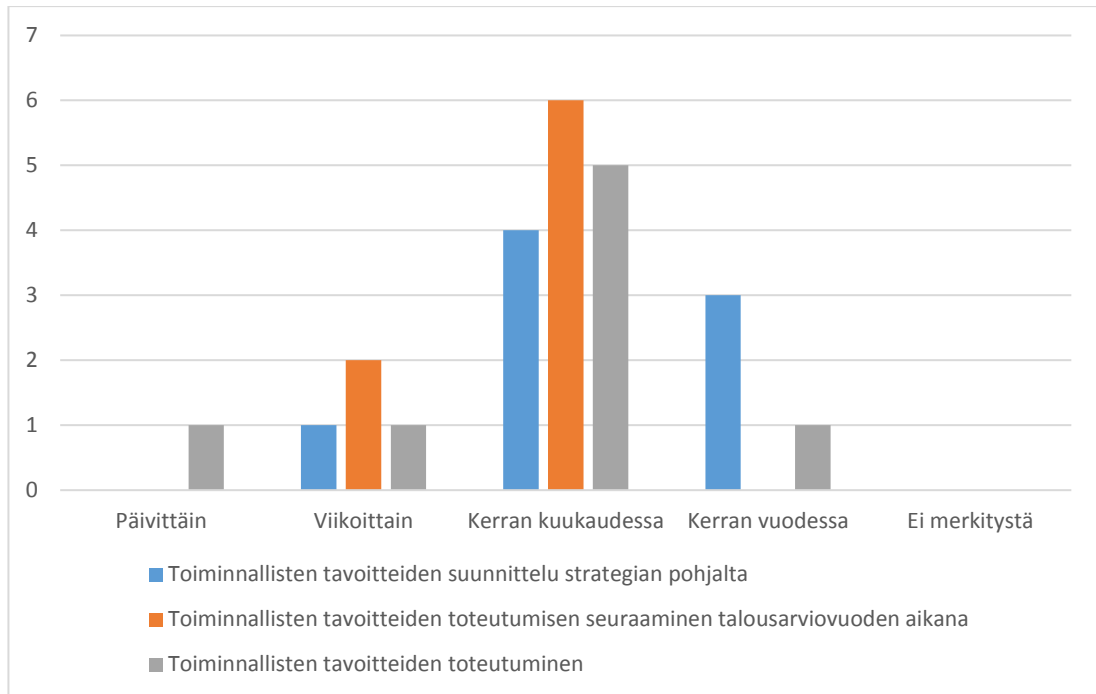
Toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen seuraamista talousarviovuoden aikana pitivät kaikki vastanneet (100 %) erittäin hyödyllisenä tietona. Tästä kuusi (75 %) vastaajaa ilmoitti tarvitsevansa tiedon kerran kuukaudessa ja kaksi (25 %) kerran viikossa tuotettuna.

Myös tietoa toiminnallisten tavoitteiden toteutumisesta pitivät kaikki vastaajat (100 %) erittäin hyödyllisenä (kuvio 14).

Strategiaa ja visiota koskevat kysymykset poikkesivat kaikista muista kyselyn kohdista siten, että kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että kaikki nämä tiedot ovat johtamistyössä erittäin hyödyllisiä. Enemmistö toivoi seuranta kerran kuukaudessa (kuvio 15).



Kuvio 14. Siun soten strategiaan kohdistuva toiminnan suuntaaminen, n=8, tietojen tarpeellisuus.



Kuvio 15. Siun soten strategiaan kohdistuva toiminnan suuntaaminen, n=8, tietojen tuottamisen tiheys.

7.5 Toiminnan muutosten onnistuminen ja aikataulu

Kyselyn kuudennessa kohdassa kysyttiin kymmenen erillistä kysymystä koskien tiedontarvetta toiminnan muutosten onnistumisesta ja aikataulusta.

Eri toimialueiden ja konsernin pärjäämistä ja resurssien käyttöä per toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka piti vastaajista kuusi (75 %) erittäin hyödyllisenä tietona ja kaksi vastaajaa melko hyödyllisenä (25 %). Siinä, miten usein tietoa vastaavat kokivat työssään tarvitsevan, tuli runsaasti hajontaa, sillä yksi (12,5 %) vastasi tarvitsevansa tiedon päivittäin, yksi viikoittain ja yksi kerran vuodessa. Viisi vastaajaa (62,25 %) vastasi tarvitsevansa tuoreen tiedon kerran kuukaudessa.

Eri toimialueiden ja konsernin pärjäämistä ja kustannuksia per toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka piti edellisen kysymyksen tavoin vastaajista kuusi (75 %) erittäin hyödyllisenä tietona ja kaksi vastaajaa melko hyödyllisenä (25 %). Tämän tiedon saamisesta tuoreena vastattiin samalla tavalla kuin edellisessä kysymyksessä, eli yksi (12,5 %) vastasi tarvitsevansa tiedon päivittäin, yksi

viikoittain ja yksi kerran vuodessa. Viisi vastaajaa (62,25 %) vastasi tarvitsevansa tuoreen tiedon kerran kuukaudessa.

Eri toimialueiden ja konsernin pärjäämistä ja palveluita per toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka – tietojen tarpeellisuutta työssään piti edellisten tavoin vastaajista kuusi (75 %) erittäin hyödyllisenä tietona ja kaksi vastaajaa melko hyödyllisenä (25 %). Myös tarpeesta saada tämä tieto tuoreena vastattiin samalla tavalla, kuin edellisessä kysymyksessä, eli yksi (12,5 %) vastasi tarvitsevansa tiedon päivittäin, yksi viikoittain ja yksi kerran vuodessa. Viisi vastaajaa (62,25 %) vastasi tarvitsevansa tuoreen tiedon kerran kuukaudessa.

Tuoretta tietoa ostopalveluista - mitä ostetaan, mistä, mitä palvelua ja millä hinnalla piti erittäin hyödyllisenä seitsemän (87,5 %) vastaajaa ja yksi (12,5 %) melko tarpeellisenä, joka havainnollistettu kuviossa 16. Tarpeesta saada tämä tieto tuoreena vastattiin samalla tavalla, kuin edellisissä tämän kohdan kysymyksessä, eli yksi (12,5 %) vastasi tarvitsevansa tiedon päivittäin, yksi viikoittain ja yksi kerran vuodessa. Viisi vastaajaa (62,25 %) vastasi tarvitsevansa tuoreen tiedon kerran kuukaudessa.

Siun soten sopimuksista ja niiden päättymisajankohdista kertovaa tietoa vastaajista puolet piti erittäin hyödyllisenä ja puolet melko hyödyllisenä. Yksi (12,5 %) vastasi, ettei ole merkitystä, miten usein saa tuoreen tiedon, kaksi (25 %) toivoi tiedon viikoittain ja kaksi (25 %) kuukausittain. Loput kolme vastaajaa (37,5 %) toivoi tiedon vuosittain tuotettuna.

Oman tuotannon yksikköhinnoista vs. vastaavan palvelun ostaminen ja tavoitehinnoista poikkeamat kertovaa tietoa piti vastaajista kuusi (75 %) erittäin hyödyllisenä tietona ja kaksi vastaajaa melko hyödyllisenä (25 %). Yksi vastasi (12,5 %) tarvitsevansa tiedon tuoreena päivittäin, yksi vastaaja (12,5 %) viikoittain, kolme (37,5 %) kerran kuukaudessa ja kolme (37,5 %) kerran vuodessa (kuvio 17).

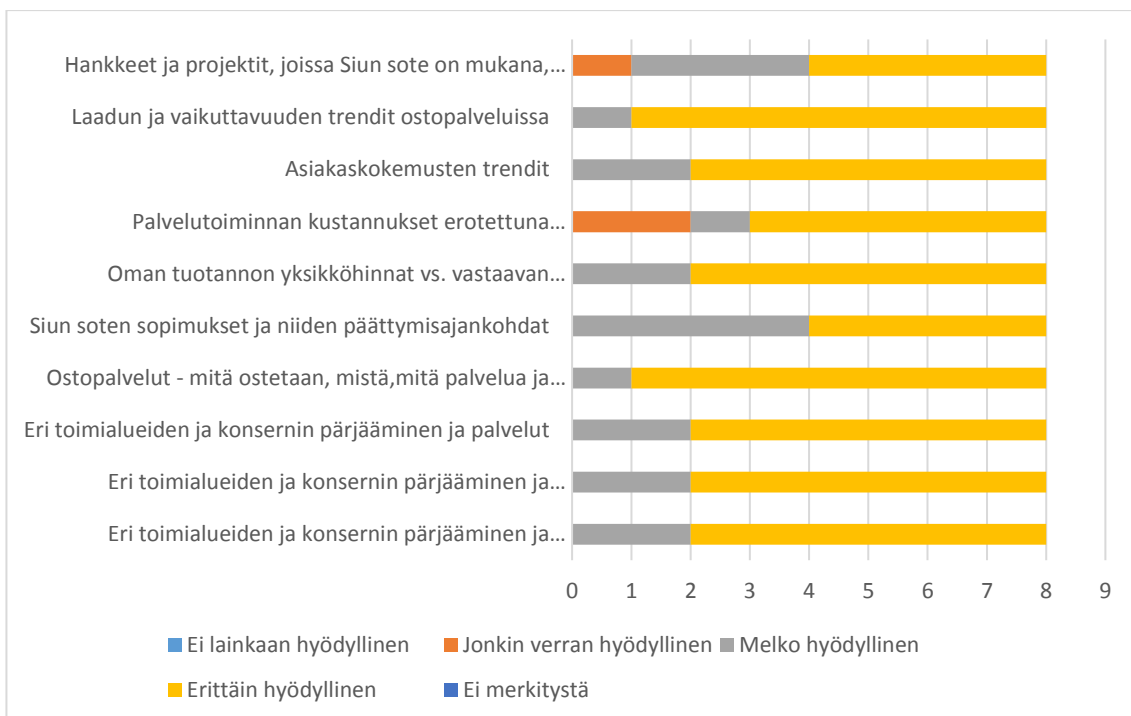
Tietoa palvelutoiminnan kustannuksista erotettuna viranomaistoiminnan kustannuksista piti viisi vastaajaa (62,5 %) erittäin hyödyllisenä, yksi (12,5 %) melko hyödyllisenä ja kaksi (25 %) jonkin verran hyödyllisenä. Tämän tiedon toivoi kaksi vastaajaa (25 %) saavansa kerran viikossa tuoreena, kolme kuukausittain (37,5 %), kaksi vuosittain (25 %). Yksi vastasi (12,5 %), ettei ole merkitystä, miten usein tieto tulee.

Tietoa asiakaskokemusten trendeistä piti vastaajista kuusi (75 %) erittäin hyödyllisenä tietona ja kaksi vastaajaa melko hyödyllisenä (25 %). Yksi vastasi (12,5 %), tarvitsevansa tuoreen tiedon päivittäin, kaksi (25 %) viikoittain, neljä, eli puolet vastasi tarvitsevansa tiedon vuosittain. Yksi vastasi (12,5 %), ettei ole merkitystä, miten usein tieto tulee.

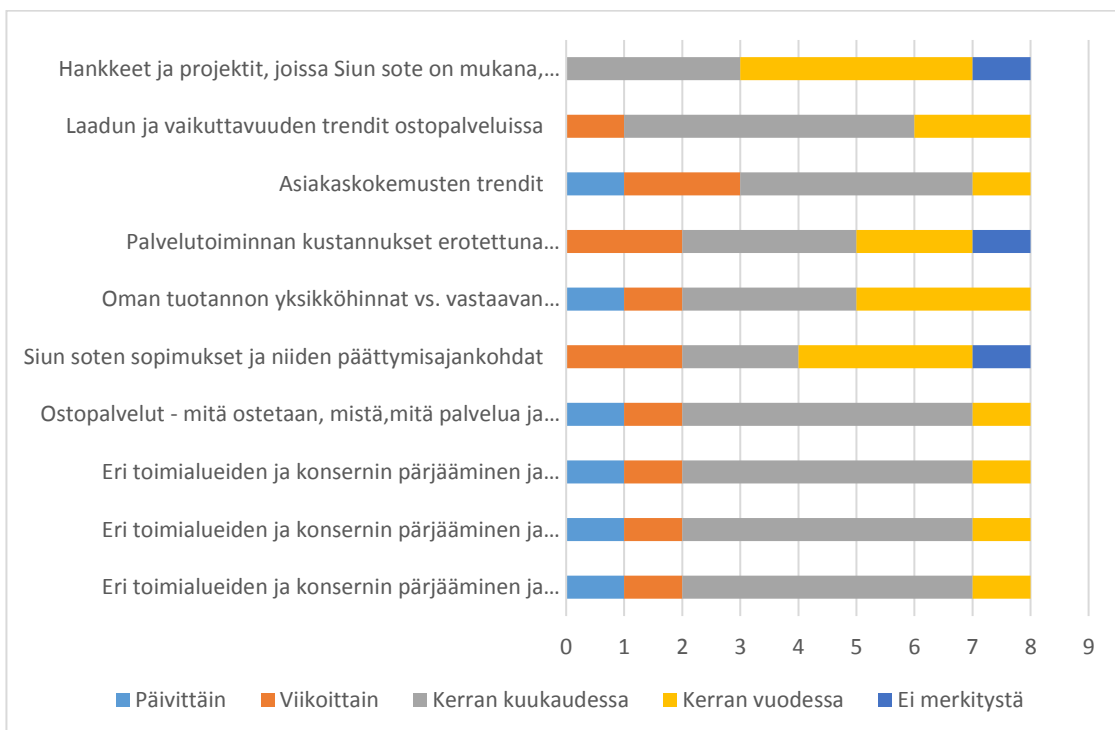
Laadun ja vaikuttavuuden trendien osalta kertovaa tietoa seitsemän (87,5 %) piti erittäin hyödyllisenä ja yksi (12,5 %) melko hyödyllisenä. Yksi vastaaja (12,5 %) toivoi tiedon viikoittain, viisi vastaajaa (62,5 %) kuukausittain ja kaksi (25 %) vastasi tarvitsevansa tuoreen tiedon vuosittain toimitettuna.

Tietoa hankkeista ja projekteista, joissa Siun sote on mukana, niiden tavoitteita ja tuloksia piti yksi (12,5 %) jonkin verran hyödyllisenä, kolme (37,5 %) melko hyödyllisenä ja neljä vastaajaa, eli puolet kyselyyn vastanneista, erittäin hyödyllisenä. Vastaajat ilmoittivat tarvitsevansa tämän tiedon siten, että yksi vastaaja (12,5 %) vastasi, ettei tällä ole merkitystä, kolme vastaajaa (37,5 %) kuukausittain ja neljä vastaajaa (50 %) kerran vuodessa.

Kyselyyn vastanneista enemmistön mielestä on erittäin hyödyllistä tietää, miten oman toiminnan muutoksissa onnistutaan, ja saada niistä ajantasaisesti raportoitu tuore tilastointi vastausten mukaan keskimäärin kuukausittain. Etenkin tämä tieto, kuten lähes kaikki johtajien tarvitsema tieto, on toistaiseksi etsittävä useasta eri paikasta. Haasteellisinta onkin siis etsiä kaikki tieto eri järjestelmistä, kun ne voisi olla ihannetapauksessa yhdessä paikassa helposti löydettävissä kootusti käytettävässä muodossa. Esimerkiksi hankkeet ja projektit, joissa Siun sote on mukana, löytyvät taloudenseurantajärjestelmä Tanesta (Siun sote 2018b), jonka pohja toteutetaan henkilöstön seuravavaksi Siun soten taloushallinnosta vuosittain budjetin valmistuttua. Vertailuna käytetään kumulatiivista toteumaa ja edellistä tilinpäätöstä. Tanen (2018b) kautta voi siis seurata hankkeiden taloudellista tilannetta. Jos halutaan selvittää yksittäisten laskujen tasolla kustannuksia, täytyy mennä erilliseen UDP-tietojärjestelmään, jota kautta pääsee tileittäin siirtymään Rondo -tietojärjestelmään, missä ostolaskut käsitellään ja arkistoidaan sähköisesti. Hankkeiden sopimukset ja toiminnalliset tulokset tai hankkeissa olevat työntekijätiedot eivät näy mistään edellä mainituista järjestelmistä, joten niistä tietoa hakeakseen täytyy niitä etsiä vielä muualta.



Kuvio 16. Toiminnan muutosten onnistuminen, n=8, tietojen tarpeellisuus.



Kuvio 17. Toiminnan muutosten onnistuminen, n=8, tietojen tuottamisen tiheys.

7.6 Toimintatiedot Siun soten omasta palvelutuotannosta

Kyselyyn vastanneista seitsemän (87,5 %) piti erittäin hyödyllisenä tietoa Siun soten oman palvelutuotannon osalta koskien käyntejä, hoitajaksoja, hoitopäiviä ja lähetteitä. Vastaajista yksi (12,5 %) piti tätä tietoa melko tärkeänä.

Tietoa osastojen täyttöasteesta piti yksi vastaaja (12,5 %) melko tärkeänä ja kuusi (75 %) erittäin hyödyllisenä. Yksi vastasi (12,5 %), ettei tiedolla ole merkitystä. Viisi vastaajaa (62,5 %) toivoi saavansa tämän tiedon tuoreena päivittäin, yksi (12,5 %) kuukausittain, yksi (12,5 %) vuosittain ja yksi vastasi (12,5 %), ettei ole merkitystä, miten usein tieto raportoidaan.

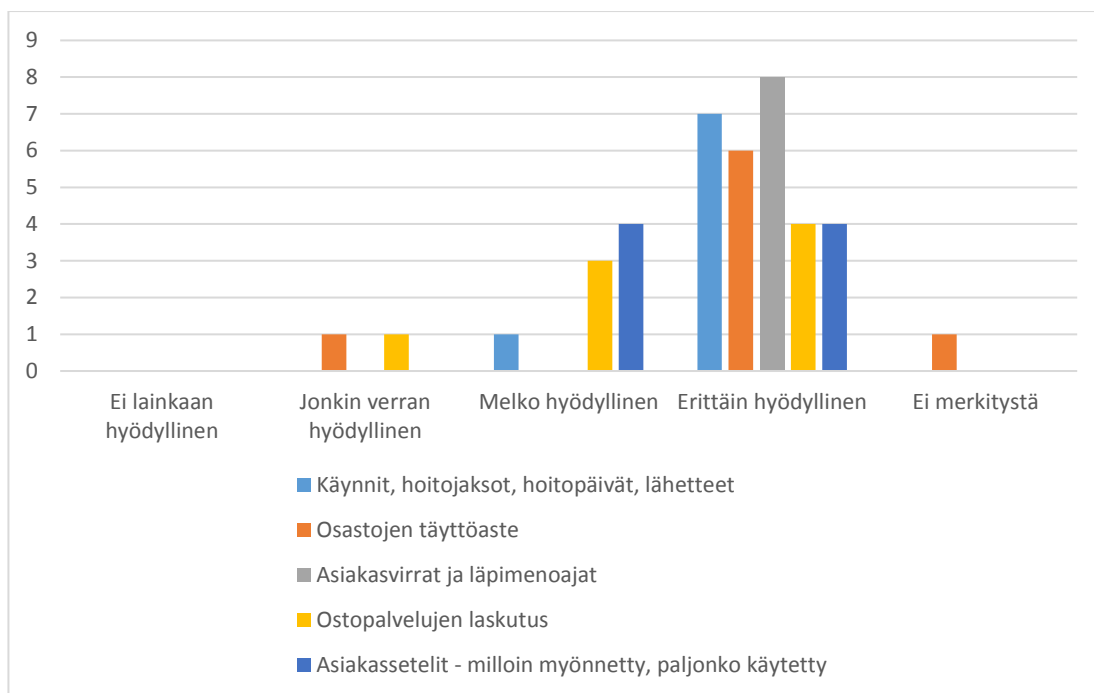
Vastaajista kaikki pitivät asiakasvirtoja ja läpimenoaikoja koskevaa tietoa erittäin hyödyllisenä. Tämän tiedon tuoreena toivoi saavansa kolme vastaajaa (37,5 %) päivittäin, kaksi (25 %) kerran viikossa ja kolme (37,5 %) kerran kuukaudessa.

Ostopalvelujen laskutusta koskevaa tietoa yksi vastasi (12,5 %) pitävänsä tietoa jonkin verran hyödyllisenä, kolme (37,5 %) melko hyödyllisenä ja neljä, eli puolet vastaajista, erittäin hyödyllisenä. Vastaajista yksi (12,5 %) vastasi tarvitsevansa tämän tiedon päivittäin, yksi (12,5 %) viikoittain, viisi (62,5 %) kuukausittain ja yksi (12,5 %) kerran vuodessa.

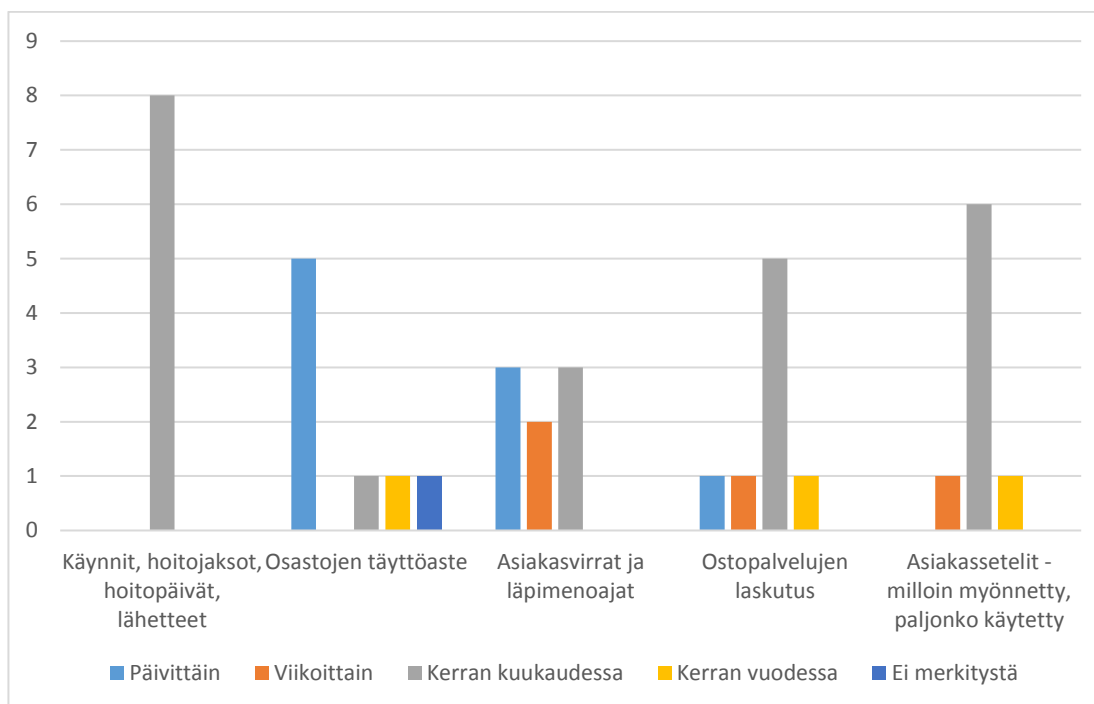
Tietoa asiakaseteleistä – milloin myönnetty ja paljon käytetty, piti puolet vastanneista melko hyödyllisenä ja puolet erittäin hyödyllisenä. Yksi (12,5 %) vastasi tarvitsevansa tietoa viikoittain, yksi (12,5 %) kerran vuodessa tuotettuna ja kuusi vastaajaa (75 %) kuukausittain (kuvio 19).

Omaa palvelutoimintaa koskevia toimintatietoja kyselyyn vastanneet pitivät pääsääntöisesti hyödyllisenä tai erittäin hyödyllisenä, mutta tässä kohdassa tuli esille myös vastauksia, joiden mukaan nämä tiedot ovat vain jonkin verran hyödyllisiä ja yhden vastauksen mukaan niillä ei ole ollenkaan merkitystä johtamistyössä ja päätöksenteossa, kuten kuviossa 18 on havainnollistettu. Tämä vastaus, ettei tiedolla ole vastaajalle merkitystä, annettiin kysymykseen osastojen täyttöasteesta, joten vastaus on täysin ymmärrettävä, koska vastaajien joukossa oli toimialueen johtoa, joiden palvelu- tai vastuualueeseen ei suoranaisesti liity vuodeosastotoiminta. Asiakaseteleiden käytöstä raportointi on mielenkiintoinen, koska niiden myöntäminen ja käyttö tulee todennäköisesti jatkossa lisääntymään merkittävästi ja niiden kautta liikkuu iso määrä euroja. Tähän liittyy myös aiemmassa kohdassa

ollut muiden palveluntuottajien määrän sekä oman tuotannon vs. ostopalvelun kustannusten seuraaminen, mitkä tulisi raportoida toisiinsa verrattavassa muodossa.



Kuvio 18. Siun soten omaa palvelutuotantoa koskevat toimintatiedot, n=8, tietojen tarpeellisuus.



Kuvio 19. Siun soten omaa palvelutuotantoa koskevat toimintatiedot, n=8, tietojen tuottamisen tiheys.

7.7 Siun soten henkilöstö

Kyselyssä selvitettiin tiedon tarvetta Siun soten omaa henkilöstöä koskevien tietojen osalta. Ensimmäiseksi kysyttiin henkilöstökustannuksista ammattiryhmittäin ja palkkalajeittain. Tätä tietoa melko tärkeänä piti kaksi vastaajaa (25 %) ja kuusi (75 %) erittäin hyödyllisenä. Yksi vastasi (12,5 %) tarvitsevansa tiedon kerran viikossa ja loput seitsemän vastaajaa (87,5 %) kerran kuukaudessa raportoituna.

Tietoa henkilöstön määrästä vakituiset vs. määräaikaiset työntekijät piti yksi vastaaja (12,5 %) jonkin verran tärkeänä, yksi (12,5 %) melko tärkeänä ja kuusi vastaajaa (75 %) erittäin hyödyllisenä. Vastaajista yksi (12,5 %) tarvitsee tiedon tuoreena päivittäin työssään, kaksi (25 %) kerran viikossa, kolme (37,5 %) kuukausittain ja kaksi (25 %) kerran vuodessa tuotettuna.

Virkojen ja toimien täyttöastetta prosentteina ja euroina tilastoituna piti yksi (12,5 %) melko tärkeänä ja seitsemän (87,5 %) vastaajaa erittäin hyödyllisenä. Yksi (12,5 %) vastaajista vastasi tarvitsevansa tämän tiedon tuoreena päivittäin, viisi (62,5 %) kerran kuukaudessa ja kaksi (25 %) kerran vuodessa.

Vastaajista viisi (62,5 %) piti tietoa henkilöstön koulutuspäivistä erittäin hyödyllisenä, kaksi (25 %) melko hyödyllisenä ja yksi (12,5 %) jonkin verran hyödyllisenä. Puolet vastaajista halusi tiedon kuukausittain ja toinen puoli kerran vuodessa.

Henkilöstön keski-ikästä kertovaa tietoa piti kolme (37,5 %) erittäin hyödyllisenä, kaksi (25 %) melko tärkeänä, kaksi (25 %) jonkin verran tärkeänä ja yksi (12,5 %) vastasi, ettei tieto ole ollenkaan hyödyllinen. Tietoa vastasi tarvitsevansa yksi vastaaja (12,5 %) kerran kuussa, loput seitsemän (87,5 %) vastaajaa kerran vuodessa (kuvio 21).

Tilastotietoja henkilöstön poissaoloista ja niiden lajeista jaksotettuna piti yksi vastaaja (12,5 %) jonkin verran tärkeänä, kaksi (25 %) melko tärkeänä ja viisi (62,5 %) vastaajaa erittäin hyödyllisenä. Vastaajista suurin osa, kuusi (75 %) vastaajaa vastasi tarvitsevansa työssään tiedon tuoreena kerran kuukaudessa, yksi (12,5 %) vastasi tarvitsevansa sen viikoittain ja yksi (12,5 %) kerran vuodessa.

Tietoa välittömästä työajasta piti yksi vastaaja (12,5 %) melko tärkeänä ja seitsemän (87,5 %) vastaajaa erittäin hyödyllisenä. Tiedon vastasi tarvitsevansa tuoreena yksi (12,5 %) päivittäin, yksi (12,5 %) vastaaja viikoittain, neljä, eli puolet vastanneista kerran kuukaudessa ja kaksi (25 %) vastaajaa kerran vuodessa.

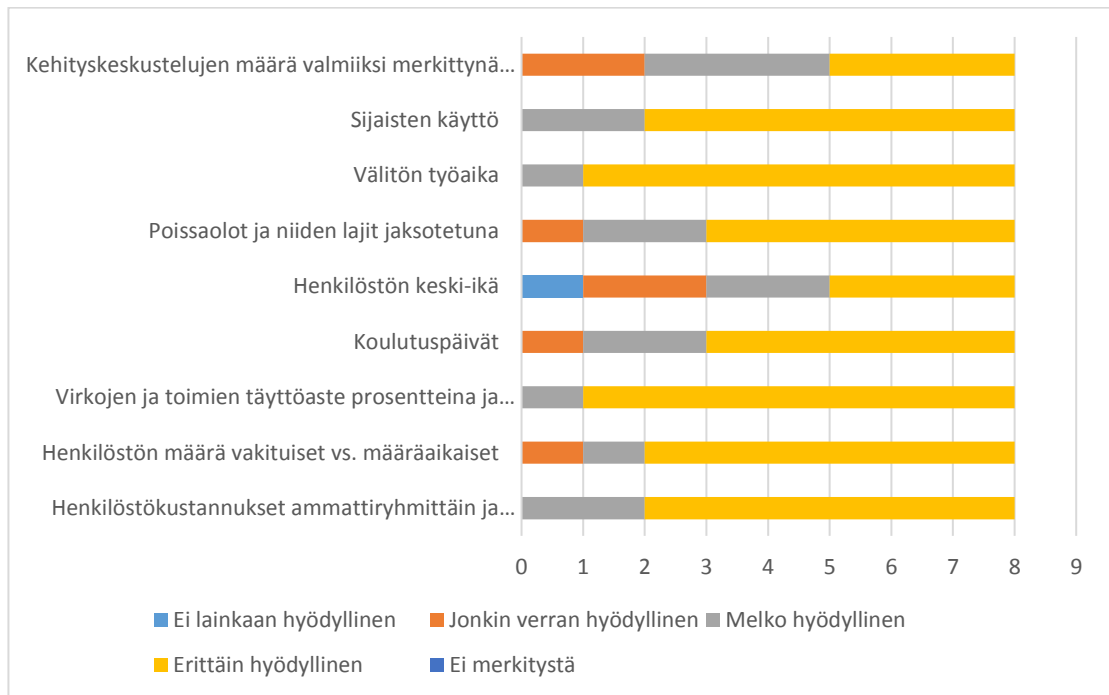
Tuoretta tietoa sijaisten käytöstä piti kuusi (75 %) vastaajaa erittäin hyödyllisenä ja kaksi vastaajaa (25 %) melko hyödyllisenä. Vastanneista kaksi (25 %) ilmoitti tarvitsevansa tämän tiedon päivittäin, yksi (12,5 %) viikoittain, neljä (50 %) kerran kuukaudessa ja yksi (12,5 %) kerran vuodessa raportoituna.

Pidettyjen kehityskeskustelujen tilannetta, ja miten suuri prosentti niistä on merkitty valmiiksi Siun soten käyttämässä Onni Hr-tietojärjestelmässä, piti vastaajista kaksi (25 %) jonkin verran tärkeänä, kolme (37,5 %) melko tärkeänä ja kolme (37,5 %) erittäin hyödyllisenä. Tuoreen tiedon tilanteesta vastasi puolet, eli neljä vastaajaa (50 %) tarvitsevansa kerran kuukaudessa, kolme (37,5 %) kerran vuodessa ja yksi (12,5 %) vastaaja vastasi, ettei tiedon tuottamisväliällä ole merkitystä.

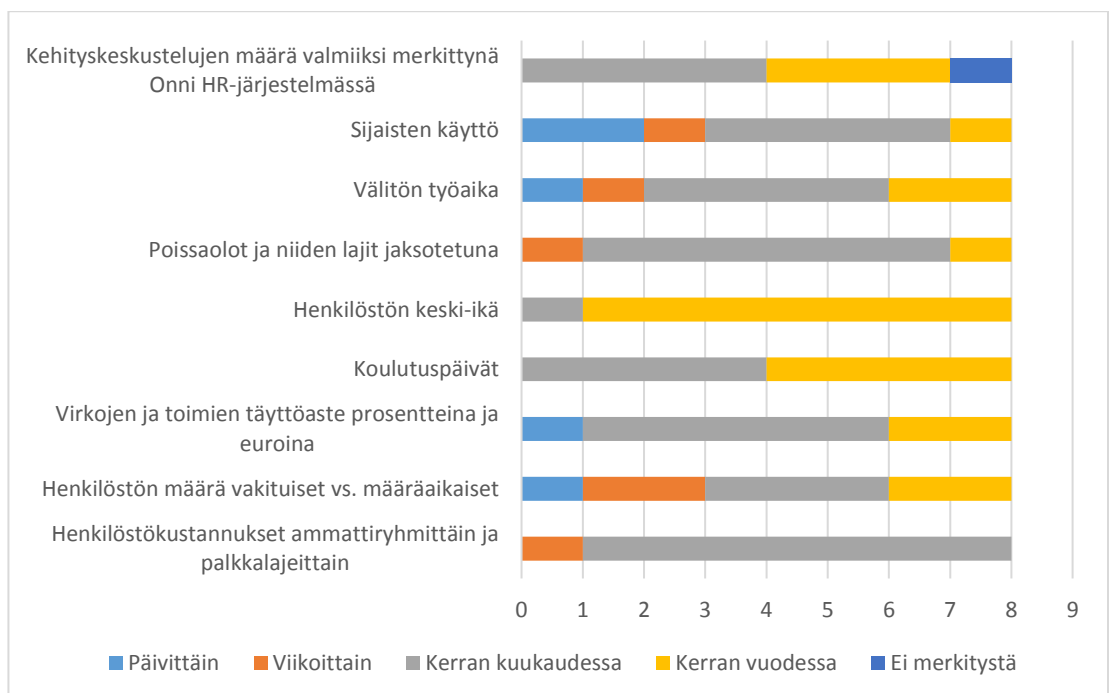
Omaa henkilöstöä koskevan tilastotiedon seuraamista kyselyyn vastanneet pitivät pääsääntöisesti erittäin hyödyllisenä. Tämä onkin tärkeää, koska henkilöstöresurssien oikealla kohdentamisella voidaan saada merkittäviä hyötyjä paitsi taloudellisesti, myös motivaation lisääntymiseen työntekijöiden keskuudessa. Kyselyn vastausten tulkinnassa ei tullut yllätyksenä, että vastaajat pitivät lähes poikkeuksetta henkilökustannusten seuraamista ammattiryhmittäin, virkojen täytöasteen vs. budjetin osalta sekä sijaisten käytön osalta. Nämä ovatkin ilman muuta tärkeitä ja ehdottomasti säännöllistä seuraamista kaipaavia asioita, koska niiden kautta muodostuu merkittävä osa sekä kustannuksista, mutta seurannan ja oikean johtamisen kautta myös säästöistä. Siun sotessa näitä tietoja esimiehet voivat seurata monesta eri järjestelmästä koottuna, ja kokonaistiedon saaminen vaatii tällä hetkellä usean erikseen ajatun raportin tulkintaa. Osa tiedoista löytyy johdon raportointiportaalista Qlik Sense -tietojärjestelmästä suoraan.

Mielenkiintoista tuloksissa oli, että kehityskeskustelujen valmiiksi merkittyä tilastotietoa eivät kaikki vastanneet pitäneet erittäin hyödyllisenä ja kolmelle vastaajalle tieto riittäisi vain kerran vuodessa tuotettuna, kuten kuviossa 20 on esitetty. Siun soten yhtymävaltuusto on jo kolmannen kerran vahvistanut kehityskeskustelujen käymisen koko henkilöstölle 100 % strategiasta johdetuksi toiminnalliseksi

tavoitteeksi. Kehityskeskustelujen käyminen on jo toisessa organisaation hyväksytyssä strategiassa, joten etenkin johdon tulisi pitää asiaa tärkeänä, että strategian jalkautuminen organisaation alemmille tasoille olisi realistista.



Kuvio 20. Siun soten henkilöstö, n=8, tietojen tarpeellisuus.



Kuvio 21. Siun soten henkilöstö, n=8, tietojen tuottamisen tiheys.

7.8 Muu päätöksen tueksi tarvittava tieto

Kysely lähetettiin kolmelletoista, joista kahdeksan vastasi kyselyyn. Kaksi kyselyyn vastannutta vastasi kyselyn viimeisenä olleeseen avoimeen kysymykseen mitä muuta kuin jo edellä kysytyjä tietoja vastaaja kokee tarvitsevänsä päätöksenteon tueksi.

Toisessa vastauksessa tuli esille tarve asiakastietojen osalta suun terveydessä, kuinka suuri osuus on yli 18-vuotiaita, kuinka suuri peittävyys on yli ja vastaavasti alle 18-vuotiaista maakunnan asukkaista.

Toinen avoin vastaus oli yleisluontoinen, jossa vastaaja kommentoi, että tätä kaikkea tietoa, jota aiemmin kysyttiin, tarvitaan. Tieto on vastaajan mukaan tällä hetkellä sirpaleina, eivätkä raportointi ja tarpeet kohtaa.

Vastausten pienestä määrästä voidaan tehdä monia eri tulkintoja. Vastaajat eivät joko tiedä, mitä tietoa he työssään tarvitsevat tai saattavat tarvita, eivätkä sen takia osanneet vastata tähän viimeiseen täydentävään avoimeen kysymykseen. Toinen mahdollisuus on, että kysely oli jo hyvin kattava, eikä muita tarvittavia tietoja enää ollut helposti keksittävässä. Näistäkin kahdesta saadusta vastauksesta toinen oli pääasiassa toteamus, että tilastotietojen kokoaminen organisaation johdon käyttöön tarvelähtöisesti olisi tärkeää. Yhtenä, ja ehkä todennäköisimpänä syynä voidaan olettaa, että kyselyyn vastanneet henkilöt ovat työssään hyvin kiireisiä, eivätkä ehtineet paneutua kyselyyn kauemmin kuin sen välttämättömän vastaaminen vei työaikaan. Tätä vaihtoehtoa tukee myös ylipäätään kyselyyn vastanneiden pieni määrä huolimatta siitä, että vastauksia pyydettiin useaan kertaan kohderyhmältä.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön aihe annettiin joulukuussa 2017, jolloin tietojohdaminen Siun sotessa oli vielä suhteellisen tuore asia. Todettakoon, että myös koko organisaatio oli siinä vaiheessa vielä alle vuoden vanha, toimintaansa aloitteleva ja sen ensimmäistä talousarviovuottaan toimiva organisaatio. Maakunnallisen sote-uudistuksen toimeenpanon valmistelu päätettiin lopettaa 8.3.2019 nykyisen hallituksen toimintakauden osalta (Alueuudistus 2018), mutta koska muutostarve on olemassa, uudistus todennäköisesti käynnistetään uuden hallituksen aloittaessa toimintansa.

Siun sote kiinnosti alan ammattilaisia valtakunnallisesti jo ennen kuin sen toiminta oli alkanutkaan ja kiinnostus ei ole toiminnan alkamisen myötä loppunut. Tällä hetkellä, vuoden 2019 alussa, Siun sote tunnetaan muissa terveys- ja sairaanhoitopalvelujen maakunnallisissa palveluntuottajaorganisaatioissa myös tietotutannon ja raportoinnin edelläkävijänä. Kun tarvelähtöisten tietojen tuottamiseen panostamista jatketaan edelleen kehittämällä tietojärjestelmiä valtakunnallisesti yhteistyössä, mahdollisesti Siun sote tunnetaan jatkossa myös tietojohdamisen edelläkävijänä.

8.1 Yhteenveto

Kysely lähetettiin lopulta kolmelletoista, mutta vastauksia saatiin vain kahdeksalta. Alun perin kysely lähetettiin kymmenelle ylimpään terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohtoon kuuluvalle, mutta koska vastausmäärä näytti jäävän pieneksi, kyselystä muistutettiin uudestaan, jonka tuloksena ei edelleenkään saatu lisää vastauksia. Kun toinen muistutusviesti oli lähetetty 11.6.2018, päädyttiin tavoittelemaan lisää vastaajia ja kasvattamaan n-lukua laajentamalla kohderyhmää. Jakeluun lisättiin varsinaisen terveys- ja sairaanhoitopalvelujen ylimmän johdon lisäksi vastaanottopalvelujen vastuuyksiköiden palvelupäälliköitä, eli Siun soten organisaatiossa keskijohtoa, suunterveyden ja mielenterveys- ja päihdepalvelujen sekä terveysasemien vastaanotto toiminnan hoitotyön johdon osalta.

Edellä esitellyistä lisäyksistä huolimatta vastausprosentti jäin lopulliseen toivottuun vastaajamäärään nähden pieneksi, noin 65,5 %. Johtopäätöksenä pienestä vastaajamäärästä voidaankin todeta, että kyselyn ajankohta, kevät 2018 oli Siun soten johdossa erittäin kiireinen muun muassa haasteellisen taloustilanteen ja merkittävien johdon henkilöstövaihdosten takia. Toisaalta pienestä vastausmäärästä voidaan myös päätellä, ettei terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johtaville viranhaltijoille välttämättä ollut ainakaan vielä selvää, mitä faktatietoja he tarvitsevat, tai mitä heidän odotetaan tarvitsevan, operatiivisen johtamistyönsä tueksi. Tiedolla johtamisen hyötyjä ei välttämättä osata vielä käyttää tai soveltaa osaksi päätöksentekoa, mikä tuli esille myös Pellisen (2017) tutkimuksen case-organisaation tuloksista.

Tutkimuksen perusteella vastaajat ovat kiinnostuneita maakunnan asioista. Muun muassa Pohjois-Karjalan maakunnan pärjäämisestä kertovaa tietoa verrattuna muihin maakuntiin tai maakunnallisiin sote-palveluja tuottaviin alueellisiin tuottajiin pidettiin erittäin hyödyllisenä. Kaikki tutkimukseen vastanneet olivat sitä mieltä, että nämä tiedot ovat välttämättömiä onnistumiseksi operatiivisessa johtamisessa. Kyselyssä ei ollut vastausmahdollisuutta siitä, joko vastaaja tietää kyseistä tietoa tuotettavan luotettavasti ja säännöllisesti tai seuraako hän jo sitä. Tämä olisi ollut helposti toteutettavissa kyselyssä, mutta tutkimus olemassa olevan tiedon osaavasta hyödyntämisestä tarvitsee erillisen jatkotutkimuksen. Opinnäytetyön kyselyn perusteella tietoa maakunnan pärjäämisestä tarvitaan Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohdossa, mutta sen joutuu tällä hetkellä hakemaan itse THL:n sivuilta.

Kansallisen sote-uudistuksen toteutuessa maakuntatason tietotarve ja tietojen raportointi tulee lisääntymään nykyisestä merkittävästi. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella tälle on tarvetta terveyspalvelujen johdon tasolla. Maakuntatason tietotuotannosta vastaa jo nyt Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (THL), jolle on vastuutettu lakisääteinen seurannasta:

THL:n toteuttama maakuntien toiminnan asiantuntija-arvio muodostaa pohjan STM:n tekemälle palvelujen saatavuuden ja rahoituksen arvioinnille ja siten myös maakuntien arviointimenettelyn käynnistämiseksi. Arviointitehtävä on uusi lakisääteinen tehtävä. THL:n arviointi on osa tulevaa maakuntien ohjausjärjestelmää.

Hallituksen esityksen järjestämislainsäädännön (HE 15/2017 vp) pykälän 31 mukaan THL määrittelee vähimmäistietosisällön maakuntien seurannalle, joka koskee

- väestön hyvinvointia ja terveyttä
- maakuntien järjestämisen sosiaali- ja terveydenhuollon laatua, vaikuttavuutta ja kustannuksia
- maakuntien oman ja maakunnalle palveluja tuottavien yksityisten palveluntuottajien toimintaa ja taloutta.

Pykälän 30 mukaan THL:n tehtävänä on analysoida vuosittain maakuntien ja valvontaviranomaisen sotepalveluja koskevat raportit ja antaa STM:lle valtakunnallinen, maakuntakohtainen asiointitilanne-arvio siitä, vastaako palvelujen saatavuus väestön tarpeisiin yhdenvertaisesti, sekä arvio palvelujen kustannusvaikuttavasta toteutuksesta.

(Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018).

Tuloksista tuli ilmi, että puolet kyselyyn vastanneista piti tietoa palvelualueen asiakasdemografianmuutoksista erittäin hyödyllisenä ja loput hyödyllisenä. Peräti 75 % vastanneista oli sitä mieltä, että tieto tästä riittää päätöksenteon tueksi kerän vuodessa toimitettuna. Terveyspalvelujen valinnanvapauden mahdollisesti lisääntyessä tulevaisuuden ennakointi tulee nykyistä merkittävämmäksi, sillä esimerkiksi väestön jatkuva ikääntyminen Siun soten palvelualueella muuttaa palvelutarpeita ja kysyntää tulevien vuosikymmenten aikana merkittävästi. Toimialuejohdon tulisi yhteistyössä muun Siun soten johdon kanssa lisätä systemaattisempaa suunnitelmallisuutta tulevaisuuden ennakointiin. Välineinä siihen ovat esimerkiksi tilastot ja niistä saatava tieto alueellisista muutoksista. Yksi tietojohdannon haasteista onkin asiakkaiden ja tuotettavien palvelutarpeiden huonon määrittely ja tunnistaminen jo ennalta (Laihonen ym. 2013, 15), jonka takia asiakasdemografiatietojen säännöllinen seuraaminen ja hyödyntäminen asiakaslähteisen palvelutarpeen suunnittelemiseksi on tärkeää.

Tutkimuksen perusteella johto pitää myös valinnanvapautta käyttäjien asiakkaiden tilastoinnin seuraamista vähintäänkin hyödyllisenä. Koska valinnanvapautta käyttäjiin liittyy olennaisesti tiedot muista alueen palvelujen tuottajista, on erikoista, että tulosten perusteella 25 % vastanneista piti näitä tietoja vain melko hyödyllisenä. Toisaalta kaikki pitivät tietoa alueella tuotettavista palveluista tärkeänä, joten on mahdollista, etteivät vastaajat ajatelleet, että on tärkeää tietää myös kuka palvelut tuottaa. Tietotarpeiden ennakointi vaatii tulevaisuuden ennakoitua ja varautumista muutoksiin muun muassa digitalisaation kehittymisen ja

uusien tietojärjestelmähankintojen ammattitaitoisessa suunnitelmallisuudessa yhteistyössä muiden palveluntuottajien kanssa. Kartoittamalla yhteistyössä alueen tarpeet ja palvelut voidaan välttää tarpeetonta palvelutuotantoa, josta kaikki hyötyvät. Kun asiakkaista jatkossa kilpaillaan aiempaa enemmän, tulee yhteistyöstä toiminnan edellytys, koska yksin ilman yhteistyötä on vaikea pärjätä ja menestyä.

Tutkimuksen kysymyksistä, joissa selvitettiin tarvetta tiedoista toiminnan strategiaan suuntaamisesta, voi päätellä, että terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johto on sitoutunut kuntayhtymän strategiaan ja siitä johdettuihin tavoitteisiin. Kaikki vastaajat pitivät toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen seuraamista erittäin hyödyllisenä. Strategisten tavoitteiden toteutumista Siun sotessa seurataan paitsi johtoryhmätasolla, myös organisaation alemmilla tasoilla. Toteuman raportointi on kolmessa osavuosikatsauksessa, joista kolmas on samalla organisaation tilinpäätös. Nämä tarkastelut tehdään neljän kuukauden välein ja talouden lisäksi niissä seurataan toimialueittain valtuuston asettamien toiminnallisten tavoitteiden toteutumista. Koska Siun soten strategiassa painotetaan asiakasta ja asiakkaan arvostamista, voisi sitä korostaa myös päätöksenteon näkökulmasta, kuten lisätä asiakaskokemustietoa sekä asiakastyytyvyyden, että kokemusasiantuntijoiden keräämän kokemustiedon hyödyntämisellä toiminnassa (Valtiovarainministeriö 2013, 13). Asiakaslähtöinen ajattelu avaa uusia toimintamalleja ja innovaatioita, joiden avulla voidaan saavuttaa organisaatiolle mahdollisuuksia, joissa asiakas itse ja hänen läheisensä voivat olla toiminnan tehostamisen resurssina (Koivuniemi & Simonen 2012, 93).

Tuloksista tuli ilmi, että vastaajien mielestä myös Siun soten muiden yksiköiden taloudellisen tilanteen seuraamista pidetään tärkeänä. Myös ostopalveluista kertova tieto koettiin pääosin erittäin hyödylliseksi, minkä seuraaminen onkin tärkeää. Kuten kuviossa 3 on esitetty, että ostopalvelut muodostavat yli puolet toimialueen menoista, joten näiden seuraamisen ja suunnitelmallisen hallinnan avulla saataisiin helposti taloudellista hyötyä. Vaikka osa ostopalveluista onkin sellaisia, mihin Siun sote ei voi suoraan vaikuttaa (muun muassa yliopistosairaalakustannukset hoitoa tarvitsevien maakunnan asiakkaiden palveluntarpeesta johtuen), ovat säästöjen mahdollisuudet merkittävät. Tästä syystä myös hintojen

seuraaminen oman tuotannon vs. vastaavan palvelun ostohinta on tärkeää, kuten tutkimukseen osallistujatkin ovat vastanneet. Valtiovarainministeriön (2013, 13) mukaan julkiset organisaatiot eivät käytä kustannuslaskentaa talouden seurannan välineenä johdonmukaisesti, eikä kustannuslaskenta ole riittävän tarkkaa, jotta tuottavuutta ja sen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä voitaisiin realistisesti seurata.

Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että toimialueen johto on erittäin kiinnostunut omaa henkilöstöä koskevista tiedoista välittömän työajan ja sijaisten käytön osalta. Näistä syntyvät säästöt ja kustannukset ovat helposti tulkittavissa. Sijaisten käytön seuraaminen koettiin enemmistön mielestä erittäin tärkeäksi kuukausittain. Siun soten hoitohenkilöstön sijaispalvelut on keskitetty erilliseen henkilöstöhallinnon alaiseen rekrytointiyksikköön, joten toimialuejohto on rekrytointiyksikön raportoinnin varassa niistä muodostuneista tilastoista. Toimialueella on jo vuonna 2018 aloitettu toimintalähtöinen työvuorosunnittelu, jonka tavoitteena on vähentää ulkopuolisten sijaisten määrää ja varmistaa, että osavaa hoitohenkilökuntaa on aina paikalla. Siun soten henkilöstöstrategian (2016b) mukaan tarvitaan tiedolla johtamista, että onnistutaan oikeassa henkilöstön resurssoinnissa. Resurssien moniammatillinen kohdentaminen takaa, että osaaminen ja henkilöstön määrä on asiakaslähtöisesti oikea, minkä takia on vaikea arvioida syytä sille, että 12,5 % vastaajista (yksi vastaaja) vastasi tarvitsevansa vain kerran vuodessa tuoreen tiedon henkilöstön poissaoloista jaksotettuna lajeittain. Toiminnan suunnittelun kannalta tieto tarvittaisiin vähintään kerran kuukaudessa, että se voidaan hyödyntää ajan tasaisesti.

8.2 Johtopäätökset

Edellä olevan yhteenvedon ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tiedon saannin mahdollisuuksien osalta tietojohdamisen edellytykset ovat Siun sotessa jo olemassa. Organisaatiokulttuuri ei kenties vielä osaa hyödyntää kaikkea olemassa olevaa tietoa eikä ole kaikilla tasoilla valmis avoimesti jakamaan

tietoa, mikä edellyttää organisaation sisäisen viestinnän tehostamista muun muassa lisäämällä organisaation eri tasojen välistä avointa vuoropuhelua (Mulgan 2009, 226).

Isossa ja monialaisessa organisaatiossa viestinnän ja tiedottamisen merkitys korostuu pienempiin verrattuna ja riskit vääristä tulkinnoista moninkertaistuvat, mikä aiheuttaa paitsi laatuvirheitä päätöksentekoon, mutta myös tarpeettomia kustannuksia päällekkäisestä ja tarpeettomasta työstä, mitä jo olemassa olevan faktatiedon turha etsiminen ja tilastoiminen aiheuttavat. Tiedolla johtamisessa on syytä varmistaa, että kaikki ovat tietoisia, mistä ajantasaisen tiedon löytää ja missä muodossa – sekä miksi organisaatio kerää tietoja omasta toiminnastaan säännöllisesti ja tasalaatuisesti.

Johdolta vaaditaan jatkossa yhä enemmän menestyksekkään toiminnan onnistumiseksi. Päätökset vaativat aiempaa laaja-alaisempaa tietoa ja tietojen oikea tulkitseminen asiantuntemusta. Tiedolla johtamisen kautta saavutettavat mahdollisuudet tulevat esille etenkin organisaation strategisissa toiminnoissa, joista esimerkkinä henkilöstöresurssien oikea kohdentaminen. Ne vaikuttavat myös operatiivisiin toimintoihin, joista ehkä merkittävin on työajan säästäminen päällekkäisessä tai tarpeettomassa työssä. (Laihonen ym. 2013, 13). Tietojohtamisen kannalta kokonaisajattelu tuo hyötyjä aiemman yksikkökohtaisen tarkastelun sijasta. Sama tuli esille myös Eksoten osalta Tuohimaan (2016) tutkimuksessa - kokonaisuuden hahmottaminen ja kokonaisuuden arviointi aiemman yksikkötason sijaan koetaan hyväksi asiaksi.

Voidaan todeta, että Siun soten käytössä on johdon tarvitsema tieto, kehittämistä vaatii vielä sen hyödyntäminen ja myös tietoisuus tiedon olemassa olost. Tuohimaan (2016) tutkimuksen tuloksissakin todettiin, että tietojärjestelmien hajanaisuus on este tietojohtamiselle ja organisaatioiden väliselle tietojen vertailulle. Tietojohtaminen edellyttää organisaatiolta tiedon jakamisen toimintakulttuuria ja tietotekniikkaa, joka toimii yhtenäisesti tukien johtajien päätöksentekoa. Yleisesti voidaan siis todeta, että organisaatio, jossa tietojohtaminen on osaavaa ja toimivaa, on henkilöstön mielestäkin mukava ja motivoiva paikka tehdä töitä. Motivoitunut henkilöstö puolestaan on tuottavampaa, millä on suora vaikutus positiivisempaan tulokseen myös talouden kannalta. Tietojohtamista voidaan pitää siten rekrytointivalttina, koska osaavaan ja mukavaan työpaikkaan haluavat kaikki tulla

töihin (Laihonen ym. 2013, 13–14). Tietojohtamisen kautta saatu lisäarvo on paitsi kustannusten laskemista, myös asiakasarvon lisäämistä, mistä on hyötyä kilpailtaessa asiakkaista.

Opinnäytetyönä toteutettu tutkimus auttaa Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuetta tutkimuksen toimeksiantajana kehittämään toimintojaan nykyistä enemmän tietojohtamisen tarpeita vastaaviksi. Tutkimuksesta saatiin myös sen ensisijaisesti tavoittelema tieto tarvittavien tietojen tarpeellisuudesta johtamisen tukemiseksi.

8.3 Jatkotutkimustarpeet

Tämän opinnäytetyön pohjalta nousi esille muutamia jatkotutkimustarpeita. Opinnäytetyö kartoitti Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen johdon tarvitsemat tiedot päätöksenteon tueksi, sekä miten usein vastaajat toivovat tuoreen tiedon saavansa käyttöön. Vastaava tutkimus olisi hyödyllistä toteuttaa Siun soten muillekin toimialueille, koska heidän tietotarpeensa saattavat olla joiltain osin erilaisia. Koska kaikkia tässä opinnäytetyössä kohderyhmältä kysytyjä tietoja tuotetaan jo ja ne ovat jossain muodossa Siun soten esimiesten käytettävissä sirpaleisesti eri paikoista haettuna, olisi mielenkiintoista kartoittaa, käytetäänkö tätä olemassa olevaa tietoa jo johtamistyössä ja seuraako johto näitä tietoja säännöllisesti.

Yksi jatkotutkimustarve olisi myös vaikuttavuusmittareiden kehittäminen ja miten ne saataisiin johdettua strategiasta tarkoituksenmukaisesti toiminnan kehittämisen näkökulmasta siten, että niiden seuraamisen olisi käytännössä mahdollista. Tavoitteiden toteuttamisen saavuttaminen tulisi olla haastavaa, mutta toteutettavissa olevaa. Faktatiedon merkitys on iso osa johtamista ja toiminnan menestyksestä onnistumista. Oman talouden lukujen merkitys on tärkeää, mutta tärkeämpää on tietää, mitä toiminnantietoja johdon kannattaa seurata, jotta osataan tuottaa oikeita palveluja oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa asiakkaille, jotka niitä tarvitsevat. Olisi tärkeää pyrkiä seuraamaan toiminnan vaikuttavuutta, prosessien ja tuotosten laatua aiemmin yleisesti mitatun resurssien laadun sijasta (Valtiovarainministeriö 2013). Tietokokonaisuuden seuraaminen on yksittäisen

tiedon seuraamista merkityksellisempää, koska vain siten saadaan asiasta kokonaiskuva.

Koska tietojohdamisen tavoitteena on luoda organisaatiolle lisäarvoa muun muassa asiakaskokemuksen kautta, olisi jatkotutkimus asiakastyytyväisyyskyselyistä ja asiakastyytyväisyyden mittaamisesta sekä tulosten hyödyntämisestä tärkeää. Tietojohdaminen ja siinä onnistuminen ovat niin monialaisia ja laajoja käsitteitä, että niistä, sekä tästä opinnäytetyöstä ja sen tuloksista saa johdettua useita jatkotutkimuksia, joista Siun sote organisaatio hyötyisi.

8.4 Pohdinta

Opinnäytetyönä tehty tutkimus onnistui tavoitteiden mukaisesti. Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohdon tarvitsemat tiedot tulivat tutkimuksen kautta selville toimeksiannon mukaisesti ja tutkimusongelmana olleiden kysymyksen lisäksi samalla saatiin myös arvokasta lisätietoa tietojohdamisen edellytyksistä ja kehittämistarpeista. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut ovat tällä hetkellä valtakunnan tasolla hyvin odottavassa tilassa sen osalta, mihin ratkaisuun eduskunnassa päädytään alkukevään aikana jo pitkään valmisteilla olleen sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen uudistuksen kanssa. Tällä päätöksellä on iso merkitys myös Siun soten tietotuotannon ja tietojohdamisen kehittymisen suuntaan ja kehittymisvauhtiin. Jos maakuntaratkaisu ja sote-uudistus toteutuvat, tietojohdaminen lähtee vauhdilla eteenpäin ministeriön ja THL:n edellyttämällä tavalla. Mikäli uudistus peruuntuu tai palautuu uudelleen valmisteltavaksi, Siun sote todennäköisesti kehittää itsenäisesti tietotuotantoa ja -johtamista eteenpäin. Riippumatta ratkaisusta tutkimustuloksista on paljon hyötyä organisaation omassa ja etenkin terveystieteiden palvelujen toimialuejohdon tarpeisiin toteutettavan tietotuotannon ja raportointinäköymän toteuttamisessa.

Tutkimuksen vastaukset eivät olleet yllättäviä, mutta tulosten joukosta tuli esiin useita mielenkiintoisia johtopäätelmiä, joita esittelin aiemmin yhteenvedon ja johtopäätösten yhteydessä. Tietovarastojen ja tuotetun tilastoinnin tiedostaminen,

hallinnoiminen, osaava hyödyntäminen sekä avoin keskustelu läpi koko organisaatorakenteen ovat tärkeitä asioita, jotka edistävät laadukasta johtamista ilman, että organisaatiolle tulee niistä lisäkustannuksia – kustannushyödyt toiminnan tarkastelun kautta ovat todennäköisiä. Tietojärjestelmien yhdenmukaistaminen muiden palveluntuottajien kanssa on jo edennyt muun muassa uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmän osalta, jonka hankintaan Siun sote osallistuu useiden muiden terveydenhuollon kuntayhtymien kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin mielenkiintoinen kokonaisprosessi, joka oli paitsi kiinnostava, myös ammatillisesti kehittävä ja opettavainen. Omasta mielestäni onnistuin hyvin tuomaan esille ratkaisuja tietojohdamisen tarpeisiin tutkimusongelmana olleen tietotarpeen osalta Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohdossa soveltaen teoretietoa tutkimustarpeeseen. Tutkimustyö oli tavoitteellista, suunnitelmallista sekä kriittistä ja tutkimukselle asettamani visio tutkimusongelman ratkaisemisesta auttoi tuomaan esille asioita, joita toivon organisaatiossa hyödynnettävän.

Koska sain aiheen toimeksiantona jo vuoden 2017 lopussa, oli opinnäytetyöprosessi ajallisesti pidempi, mitä etukäteen olin suunnitellut. Vaikka pääsin toden teolla tekemään kyselyä ja sitten myös opinnäytetyön raporttia vasta puolen vuoden päästä siitä, johtuen muiden opinnäytetyöhön liittyvien opintojen etenemisestä, aihe oli koko ajan jo mielessä kehittymässä ja kasvamassa. Opin prosessin aikana paljon paitsi tietojohdamisesta ja tutkimustyöstä, myös itsestäni.

Lähteet

- Chang, C-L & Lin, T-C. 2015. The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 Issue: 3.
- Hakari, K. 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistuksen kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Akateeminen väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9263-1>. 10.2.2019.
- Halonen, J. 2018. Kuntayhtymäpohjaiset soteratkaisut etenevät – Paluuta entiseen ei ole. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2018/kuntayhtymapohjaiset-soteratkaisut-etenevat-paluuta-entiseen-ei-ole>. 8.1.2019.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Porvoo. Bookwell Oy.
- Huotari, M-L & Savolainen, R. 2003. Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. *Informaatiotutkimus*. <https://journal.fi/inf/article/download/2191/2029/>. 3.7.2018.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki. Talentum.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kivinen, P. 2017. Case study of Healthcare economy costing and performance management from Finland.
- Koivuniemi, K. & Simonen, K. 2012. Kohti asiakkuutta. Ihmistä arvostava terveydenhuolto. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Kuntaliitto. 2018. Päätösten vaikutusten ennakoarviointi. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/johtaminen-ja-kehittaminen/paatosten-vaikutusten-ennakoarviointi>. 20.1.2019.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohdamisen tutkimuskeskus. <https://tutcris.tut.fi/portal/files/1812772/tietojohdaminen.pdf>. 3.7.2018.
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 9.2.2017/159.
- Lehtinen, E. 2018. Miten vahva organisaatiokulttuuri rakennetaan? <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/01/29/miten-vahva-organisaatiokulttuuri-rakennetaan/> 1.2.2019.
- Lillrank, P & Venesmaa, J. 2010. Terveydenhuollon alueellinen palvelujärjestelmä. Helsinki. Talentum.
- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva. WS Bookwell Oy.

- Mulgan, G. 2009. *The Art of Public Strategy. Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good.* Oxford. University Press.
- Myllärinen, T. 2018. Kuntayhtymäpohjaiset soteratkaisut etenevät – Paluuta entiseen ei ole. Kuntaliitto.
<https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2018/kuntayhtymapohjaiset-soteratkaisut-etenevat-paluuta-entiseen-ei-ole>. 8.1.2019.
- Nurmilaukas, L. 2011. *Asenne tiedon jakamista kohtaan – tietotyön perusedellytys.* Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/12558/hse_ethesis_12558.pdf. 2.2.2019.
- Nylander, O. 2017. *Tietojohtaminen ja tapaus SOTE.* Helsinki. BoD- Books on Demand.
- Pellinen, S. 2017. *Tietojohtamisen mahdollisuudet ja edellytykset julkisessa organisaatiossa.* Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201709058487> 8.1.2019.
- Pöysti, T. 2016. *Valtiovarainministeriö. Johtaminen uudistuvissa sotepalveluissa.*
<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/0/Po%CC%88ysti+inhimillinen+sote+johtaminen+2016+0520.pdf/28a6bdce-f9be-456f-9379-88997d7da400>. 8.1.2019.
- Rissanen, S & Lammintakanen, J. 2011. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen.* Helsinki. WSOYpro Oy.
- Saarela, M. 2006. *Ylin johto oppivan organisaation osaamisen johtajana.* Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
<http://docplayer.fi/5590672-Ylin-johto-oppivan-organisaation-osaamisen-johtajana.html>. 2.2.2019.
- Siun sote. 2016a. *Hallintosäätö.*
http://www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote_hallintosaanto.pdf/e8f997be-6038-4612-b4b3-d34b3ec12c5e. 6.7.2018.
- Siun sote. 2016b. *Henkilöstöstrategia 2017-2019.*
http://www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote_Henkil%C3%B6st%C3%B6strategia2017-2018.pdf/f5740bdc-35bd-406e-a4c1-40f7bf1293d1. 19.7.2018.
- Siun sote. 2018a. *Strategia 2019-2020.*
<http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/SiunSote/kokous/2018853-5-1.PDF>. 8.1.2019.
- Siun sote. 2018b. *Tane2018 Talousarvioraportointi – taloudenseurantajärjestelmä.*
- Siun sote. 2018c. *Toiminta- ja taloussuunnitelma 2019-2021.*
<http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/SiunSote/kokous/2018853-7-2.PDF>. 8.1.2019.
- Siun sote. 2019. *Organisaatio 2019. Sisäinen intranet.* 30.1.2019.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. *Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa.*
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%C3%A4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 10.7.2018.
- Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtionvarainministeriö. 2018. *Alueuudistus. Tietojohtaminen voi määrittää maakuntien onnistumisen – valmistelussa tällä hetkellä merkittävää vaihtelua.*

- https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tietojohdaminen-voimaarittaa-maakuntien-onnistumisen-valmistelussa-talla-hetkella-merkittavaa-vaihtelua. 13.11.2018.
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2017a. Julkishallinnon johtamisohjelma. Kohti uutta johtamista. Toteutusvoimaa uudistumiseen. <https://www.sitra.fi/aiheet/julkishallinnon-johtamisohjelma/> 20.1.2019.
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2017b. Sote-tietopakettien käsikirja. <https://www.sitra.fi/julkaisut/sote-tietopakettien-kasikirja/> 20.1.2019.
- Suorsa, A. 2017. Interaction for knowledge creation. A phenomenological study in Knowledge Management. Oulun yliopisto. Humanistinen tiedekunta, Informaatiotutkimus. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526215228>. 21.2.2019.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Kauppakaari.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Sote-uudistus. 2018. [https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/tietopohja-ja-arviointi/arviointi#Miksi arvioidaan](https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/tietopohja-ja-arviointi/arviointi#Miksi%20arvioidaan). 14.11.2018.
- Tuohimaa, M. 2016. Tietojohdaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteissä kehitetyn tietojohdamisen mallin arviointia. Turun yliopisto. Tietojärjestelmätiede. Pro gradu - tutkielma. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/120148/TSEgradu2016Tuohimaa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 2.2.2019.
- Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. 2018. Tulevaisuuden tietojohdaminen maakunnissa väliraportti. <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2158283/Tulevaisuuden+tietojohdaminen+maakunnissa+v%C3%A4liraportti.pdf/1e71978c-f752-25c5-1f58-f2c40e42129b/Tulevaisuuden+tietojohdaminen+maakunnissa+v%C3%A4liraportti.pdf.pdf>. 26.10.2018.
- Valtiovarainministeriö. 2013. Tiedolla johtamisen käsikirja: julkisrahoitteiset palvelut. https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/at_download/file. 30.1.2019.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.



Tietojohdaminen Siun soten terveyst- ja sairaanhoitopalveluissa

1. Vastajan asema toimialueella (valitse yksi)

Palvelujohtaja

Palvelupäällikkö

Joku muu

Miten tärkeänä koet omassa työssäsi ja päätöksenteossasi seuraavat tiedot ja miten usein koet tarvitsevasi niistä ajankohtaista tietoa

2. Maakunta ja Siun sote

1) ei lainkaan hyödyllinen 2) jonkin verran hyödyllinen 3) melko hyödyllinen 4) erittäin hyödyllinen 5) ei merkitystä

Tarvitsen tuoreen tiedon 1) päivittäin 2) viikoittain 3) kerran kuussa 4) kerran vuodessa 5) ei merkitystä

Pohjois-Karjalan maakunnan pärjääminen muihin maakuntiin nähden

Eri maakuntien sote palvelujen toimivuus

Rahoitusvajeen ennakoiminen Pohjois-Karjalan maakunnassa

3. Pohjois-Karjalan alueen palvelutarve

Asukasdemografioiden muuttuminen

Alueen ongelmat, jotka pitäisi hoitaa tai ratkaista paremmin

Palvelutarpeeseen vastaaminen

Palveluverkon kattavuus ja toimivuus

4. Palvelujen tuottajat Siun soten alueella ja kustannustaso

Siun soten alueella olevat palveluntuottajat

Siun soten alueella tuotettavat palvelut

Oman tuotannon kustannukset vs. ulkopuolisen palveluntuottajan, eli onko kannattavaa tuottaa itse, vai hankkia muualta

Valinnan vapautta käyttäneiden asiakkaiden määrä

5. Miten toimintaa pitäisi suunnata suhteessa strategiaan ja visioon

Toiminnallisten tavoitteiden suunnittelu strategian pohjalta

Toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen seuraaminen talousarviovuoden aikana

Toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen

6. Toiminnan muutosten onnistuminen ja aikataulu

Eri toimialueiden ja konsernin pärjääminen ja resurssien käyttö / toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka

Eri toimialueiden ja konsernin pärjääminen ja kustannukset / toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka

Eri toimialueiden ja konsernin pärjääminen ja palvelut / toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka

Ostopalvelut - mitä ostetaan, mistä,
mitä palvelua ja millä hinnalla

Siun soten sopimukset ja niiden
päättymisajankohdat

Oman tuotannon yksikköhinnat vs.
vastaavan palvelun osto (tavoitehinnasta
poikkeamat)

Palvelutoiminnan kustannukset erotettuna
viranomaistoiminnan kustannuksista

Asiakaskokemuksien trendit

Laadun ja vaikuttavuuden trendit
ostopalveluissa

Hankkeet ja projektit joissa Siun sote
on mukana, niiden tavoitteet ja tulokset

7. Toimintatiedot Siun soten omasta palvelutuotannosta

Käynnit, hoitajaksot, hoitopäivät, lähetteet

Osastojen täyttöaste

Asiakasvirrat ja läpimenoajat

Ostopalvelujen laskutus

Asiakassetelit - milloin myönnetty, paljonko
käytetty

8. Siun soten henkilöstö

Henkilöstökustannukset ammattiryhmittäin
ja palkkalajeittain

Henkilöstön määrä vakituiset vs. määräaikaiset

Virkojen ja toimien täyttöaste prosentteina
ja euroina

Koulutuspäivät

Henkilöstön keski-ikä

Poissaolot ja niiden lajit jaksotettuna

Välitön työaika

Sijaisten käyttö

Kehityskeskustelujen määrä valmiiksi
merkittynä Onni Hr:ssä / %

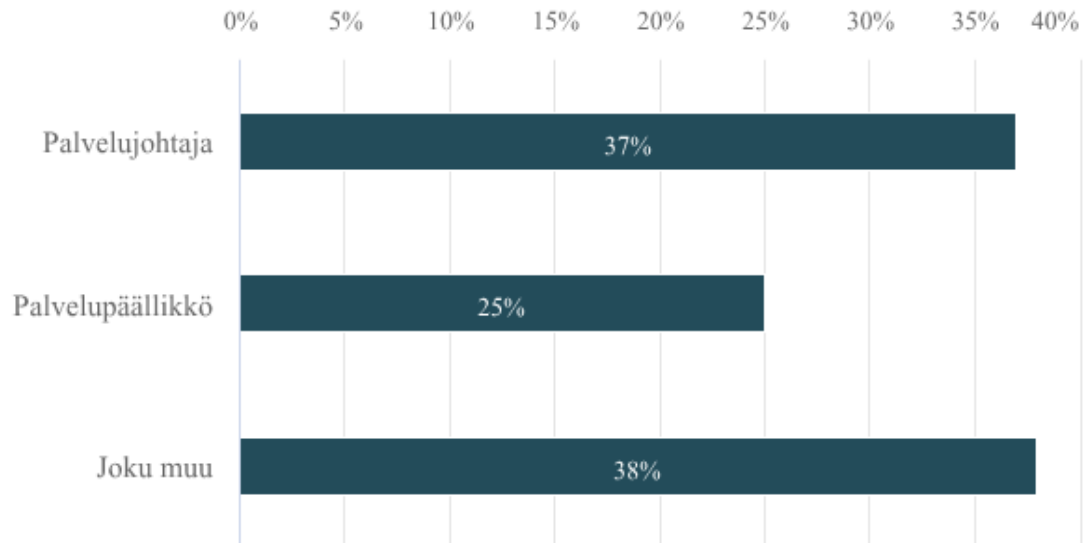
9. Mitä muuta tietoa koet tarvitsevasi päätöksenteon tueksi

(avoin vastaus)

Tietojohtaminen Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalveluissa

1. Vastaajan asema toimialueella

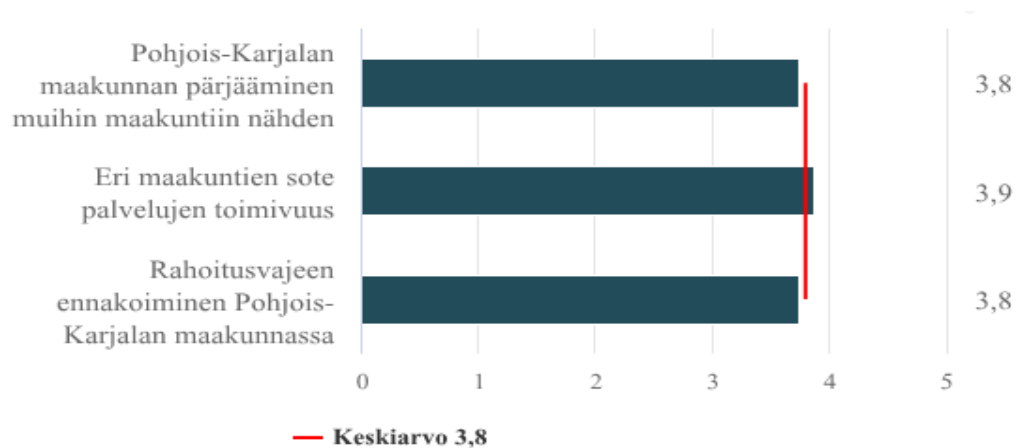
Vastaajien määrä: 8



	N	Prosentti
Palvelujohtaja	3	37,5%
Palvelupäällikkö	2	25%
Joku muu	3	37,5%

2. 1) ei lainkaan hyödyllinen 2) jonkin verran hyödyllinen 3) melko hyödyllinen 4) erittäin hyödyllinen 5) ei merkitystä (Maakunta ja Siun sote)

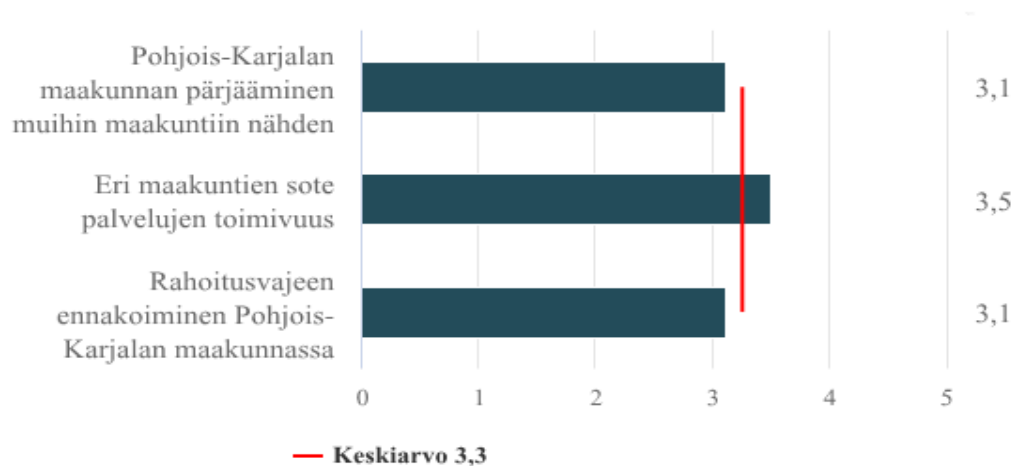
Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Pohjois-Karjalan maakunnan pärjääminen muihin maakuntiin nähden	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Eri maakuntien sote palvelujen toimivuus	0	0	1	7	0	8	3,88	4
	0%	0%	12,5%	87,5%	0%			
Rahoitusvajeen ennakoiminen Pohjois-Karjalan maakunnassa	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Yhteensä	0	0	5	19	0	24	3,79	4

3. Tarvitsen tuoreen tiedon 1) päivittäin 2) viikoittain 3) kerran kuussa 4) kerran vuodessa 5) ei merkitystä (Maakunta ja Siun sote)

Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Pohjois-Karjalan maakunnan pärjääminen muihin maakuntiin nähden	1	0	4	3	0	8	3,13	3
	12,5%	0%	50%	37,5%	0%			
Eri maakuntien sote palvelujen toimivuus	0	0	4	4	0	8	3,5	3,5
	0%	0%	50%	50%	0%			
Rahoitusvajeen ennakoiminen Pohjois-Karjalan maakunnassa	0	0	7	1	0	8	3,13	3
	0%	0%	87,5%	12,5%	0%			
Yhteensä	1	0	15	8	0	24	3,25	3

4. 1) ei lainkaan hyödyllinen 2) jonkin verran hyödyllinen 3) melko hyödyllinen 4) erittäin hyödyllinen 5) ei merkitystä (Pohjois-Karjalan alueen palvelutarve)

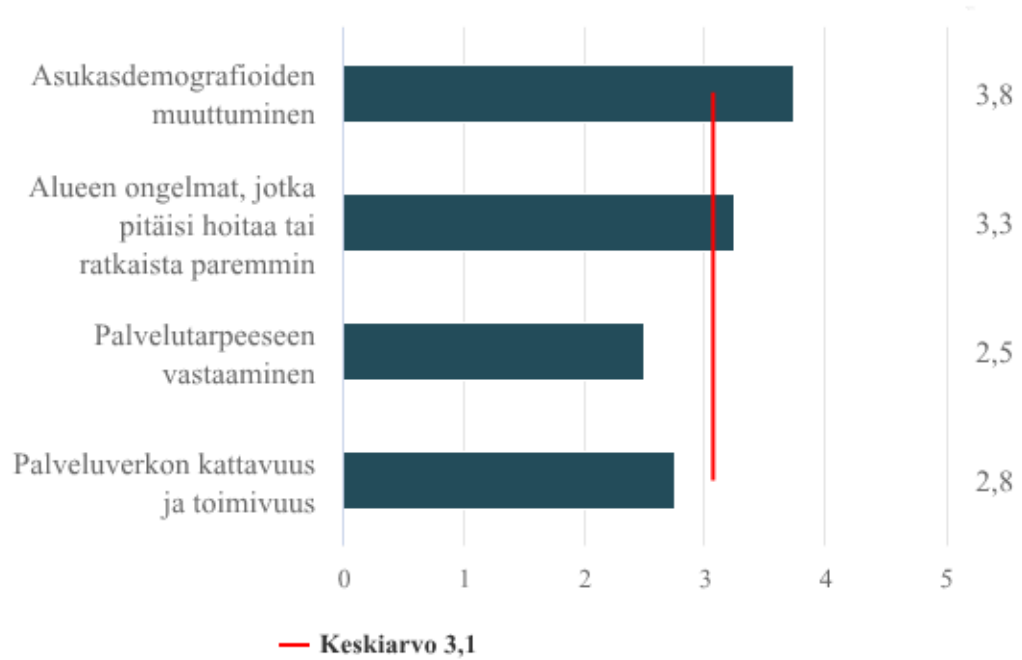
Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskisarvo	Medi-aani
Asukasdemografioiden muuttuminen	0	0	4	4	0	8	3,5	3,5
	0%	0%	50%	50%	0%			
Alueen ongelmat, jotka pitäisi hoitaa tai ratkaista paremmin	0	0	1	7	0	8	3,88	4
	0%	0%	12,5%	87,5%	0%			
Palvelutarpeeseen vastaaminen	0	0	0	8	0	8	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%			
Palveluverkon kattavuus ja toimivuus	0	0	0	8	0	8	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%			
Yhteensä	0	0	5	27	0	32	3,84	4

5. Tarvitsen tuoreen tiedon¹) päivittäin 2) viikoittain 3) kerran kuussa 4) kerran vuodessa 5) ei merkitystä (Pohjois-Karjalan alueen palvelutarve)

Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskisarvo	Mediaani
Asukasdemografioiden muuttuminen	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Alueen ongelmat, jotka pitäisi hoitaa tai ratkaista paremmin	0	1	4	3	0	8	3,25	3
	0%	12,5%	50%	37,5%	0%			
Palvelutarpeeseen vastaaminen	2	1	4	1	0	8	2,5	3
	25%	12,5%	50%	12,5%	0%			
Palveluverkon kattavuus ja toimivuus	1	1	5	1	0	8	2,75	3
	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	0%			
Yhteensä	3	3	15	11	0	32	3,06	3

6. 1) ei lainkaan hyödyllinen 2) jonkinverran hyödyllinen 3) melko hyödyllinen 4) erittäin hyödyllinen 5) ei merkitystä (Palvelujen tuottajat Siun sotien alueella ja kustannustaso)

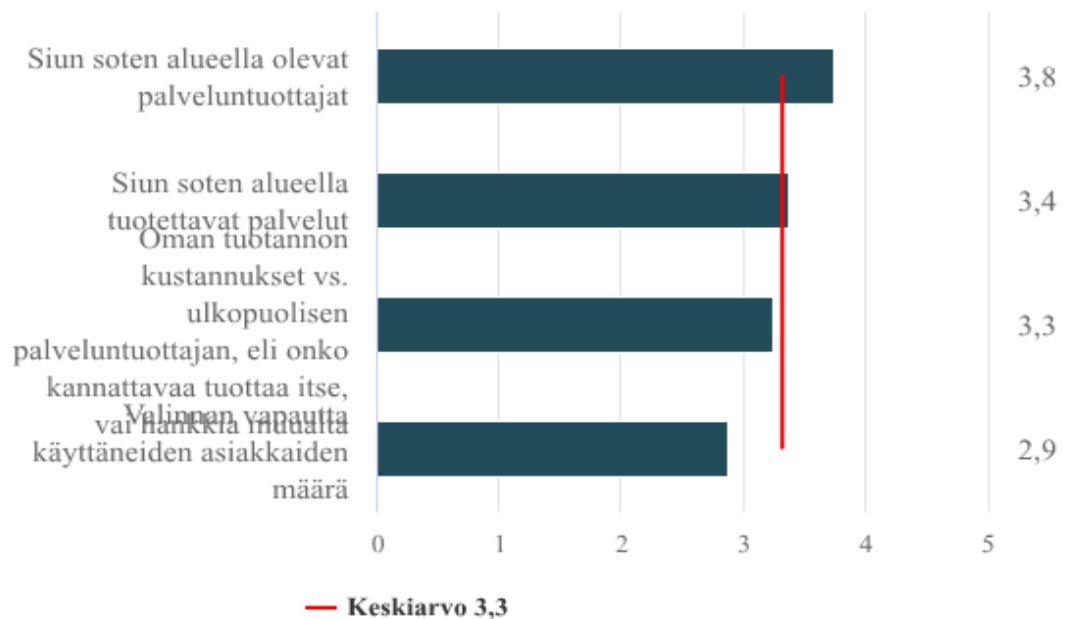
Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskisarvo	Mediaani
Siun soten alueella olevat palveluntuottajat	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Siun soten alueella tuotettavat palvelut	0	0	0	8	0	8	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%			
Oman tuotannon kustannukset vs. ulkopuolisen palveluntuottajan, eli onko kannattavaa tuottaa itse, vai hankkia muualta	0	0	0	8	0	8	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%			
Valinnan vapautta käyttäneiden asiakkaiden määrä	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Yhteensä	0	0	4	28	0	32	3,88	4

7. Tarvitsen tuoreen tiedon¹) päivittäin 2) viikoittain 3) kerran kuussa 4) kerran vuodessa 5) ei merkitystä (Palvelujen tuottajat Siun soten alueella ja kustannustaso)

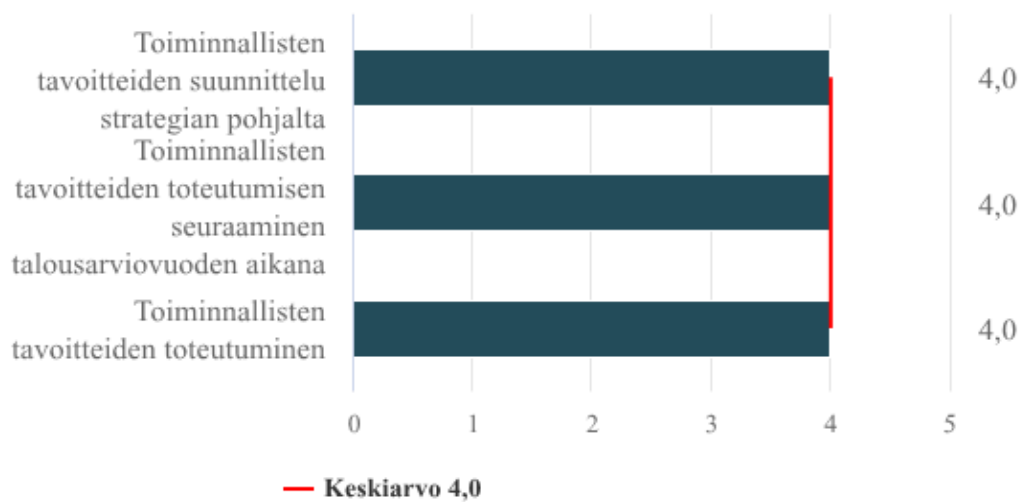
Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskisarvo	Medi-aani
Siun soten alueella olevat palveluntuottajat	0	0	3	4	1	8	3,75	4
	0%	0%	37,5%	50%	12,5%			
Siun soten alueella tuotettavat palvelut	1	0	3	3	1	8	3,38	3,5
	12,5%	0%	37,5%	37,5%	12,5%			
Oman tuotannon kustannukset vs. ulkopuolisen palveluntuottajan, eli onko kannattavaa tuottaa itse, vai hankkia muualta	1	0	3	4	0	8	3,25	3,5
	12,5%	0%	37,5%	50%	0%			
Valinnan vapautta käyttäneiden asiakkaiden määrä	1	0	6	1	0	8	2,88	3
	12,5%	0%	75%	12,5%	0%			
Yhteensä	3	0	15	12	2	32	3,31	3

8. 1) ei lainkaan hyödyllinen 2) jonkinverran hyödyllinen 3) melko hyödyllinen 4) erittäin hyödyllinen 5) ei merkitystä (Miten toimintaa pitäisi suunnata suhteessa strategiaan ja visioon)

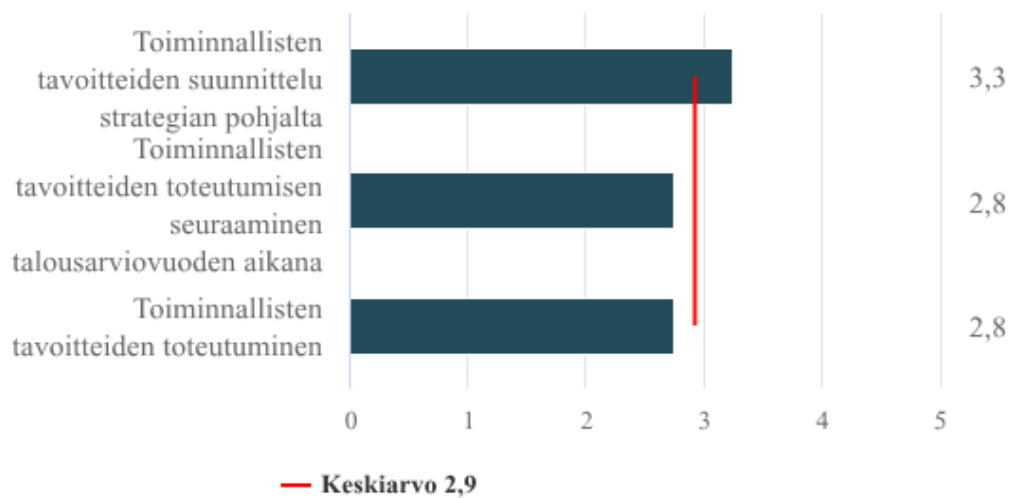
Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Toiminnallisten tavoitteiden suunnittelu strategian pohjalta	0	0	0	8	0	8	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%			
Toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen seuraaminen talousarviovuoden aikana	0	0	0	8	0	8	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%			
Toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen	0	0	0	8	0	8	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%			
Yhteensä	0	0	0	24	0	24	4	4

9. Tarvitsen tuoreen tiedon 1) päivittäin 2) viikoittain 3) kerran kuussa 4) kerran vuodessa 5) ei merkitystä (Miten toimintaa pitäisi suunnata suhteessa strategiaan ja visioon)

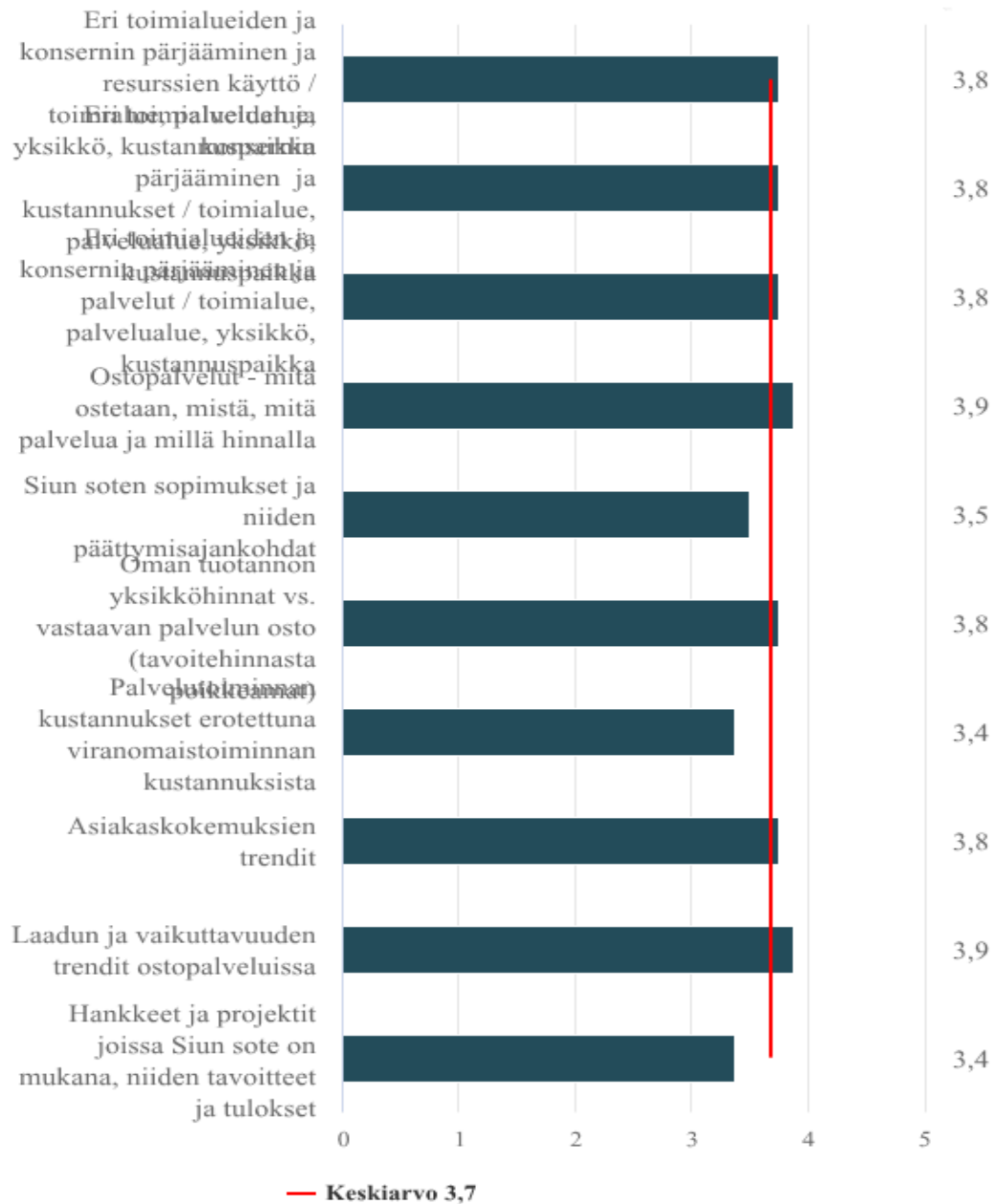
Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Toiminnallisten tavoitteiden suunnittelu strategian pohjalta	0	1	4	3	0	8	3,25	3
	0%	12,5%	50%	37,5%	0%			
Toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen seuraaminen talousarviovuoden aikana	0	2	6	0	0	8	2,75	3
	0%	25%	75%	0%	0%			
Toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen	1	1	5	1	0	8	2,75	3
	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	0%			
Yhteensä	1	4	15	4	0	24	2,92	3

10. 1) ei lainkaan hyödyllinen 2) jonkinverran hyödyllinen 3) melko hyödyllinen 4) erittäin hyödyllinen 5) ei merkitystä (Toiminnan muutosten onnistuminen ja aika- taulu)

Vastaajien määrä: 8

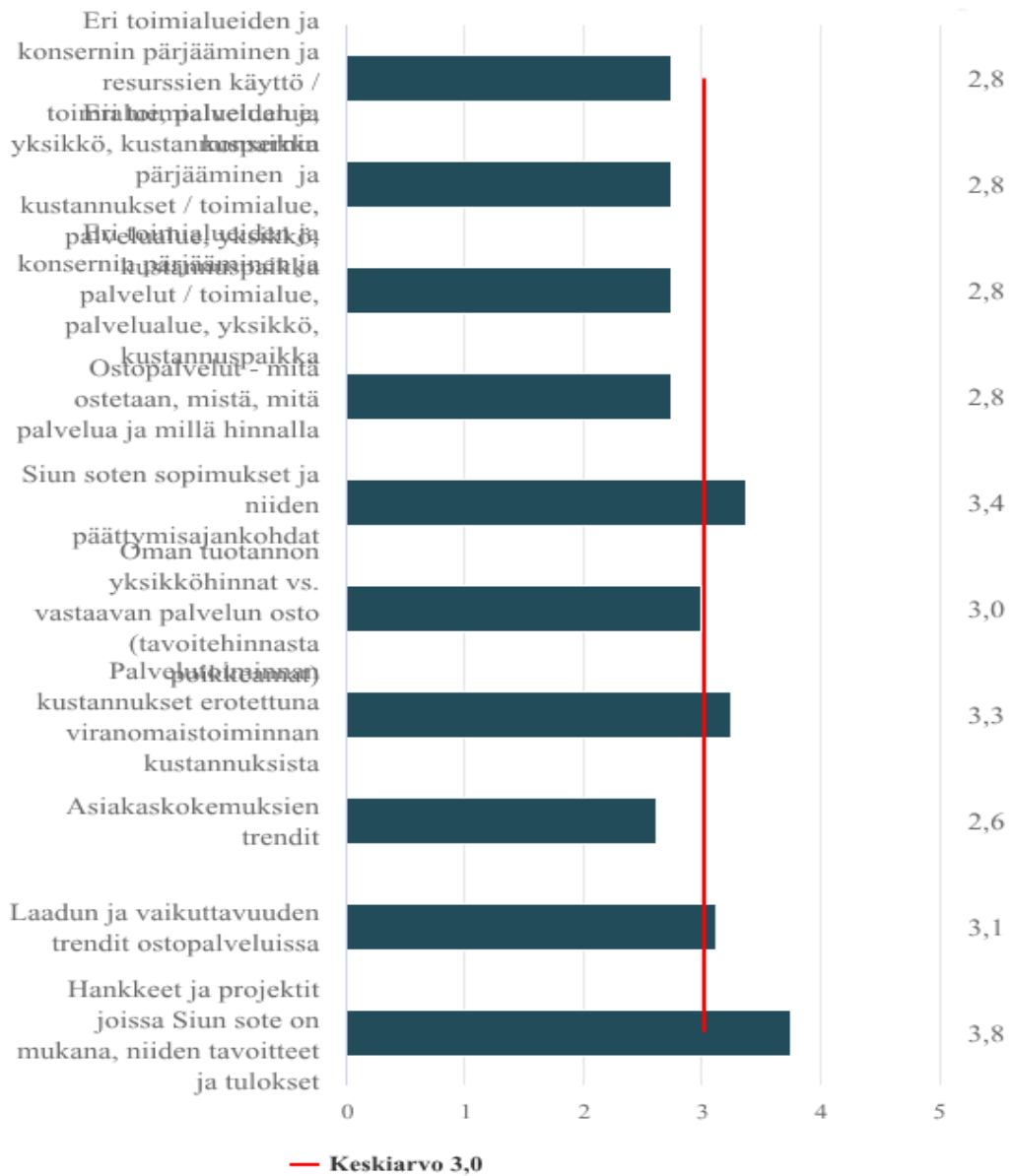


	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Eri toimialueiden ja konsernin pärjääminen ja resurssien käyttö / toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Eri toimialueiden ja konsernin pärjääminen ja kustannukset / toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Eri toimialueiden ja konsernin pärjääminen ja palvelut / toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
	0	0	1	7	0	8	3,88	4

Ostopalvelut - mitä ostetaan, mistä, mitä palvelua ja millä hinnalla	0%	0%	12,5%	87,5%	0%			
Siun soten sopimukset ja niiden päättymisajankohdat	0	0	4	4	0	8	3,5	3,5
	0%	0%	50%	50%	0%			
Oman tuotannon yksikköhinnat vs. vastaavan palvelun osto (tavoitehinnasta poikkeamat)	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Palvelutoiminnan kustannukset erotettuna viranomaistoiminnan kustannuksista	0	2	1	5	0	8	3,38	4
	0%	25%	12,5%	62,5%	0%			
Asiakaskokemuksien trendit	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Laadun ja vaikuttavuuden trendit ostopalveluissa	0	0	1	7	0	8	3,88	4
	0%	0%	12,5%	87,5%	0%			
Hankkeet ja projektit joissa Siun sote on mukana, niiden tavoitteet ja tulokset	0	1	3	4	0	8	3,38	3,5
	0%	12,5%	37,5%	50%	0%			
Yhteensä	0	3	20	57	0	80	3,68	4

11. Tarvitsen tuoreen tiedon1) päivittäin 2) viikoittain 3) kerran kuussa4) kerran vuodessa 5) ei merkitystä (Toiminnan muutosten onnistuminen ja aikataulu)

Vastaajien määrä: 8

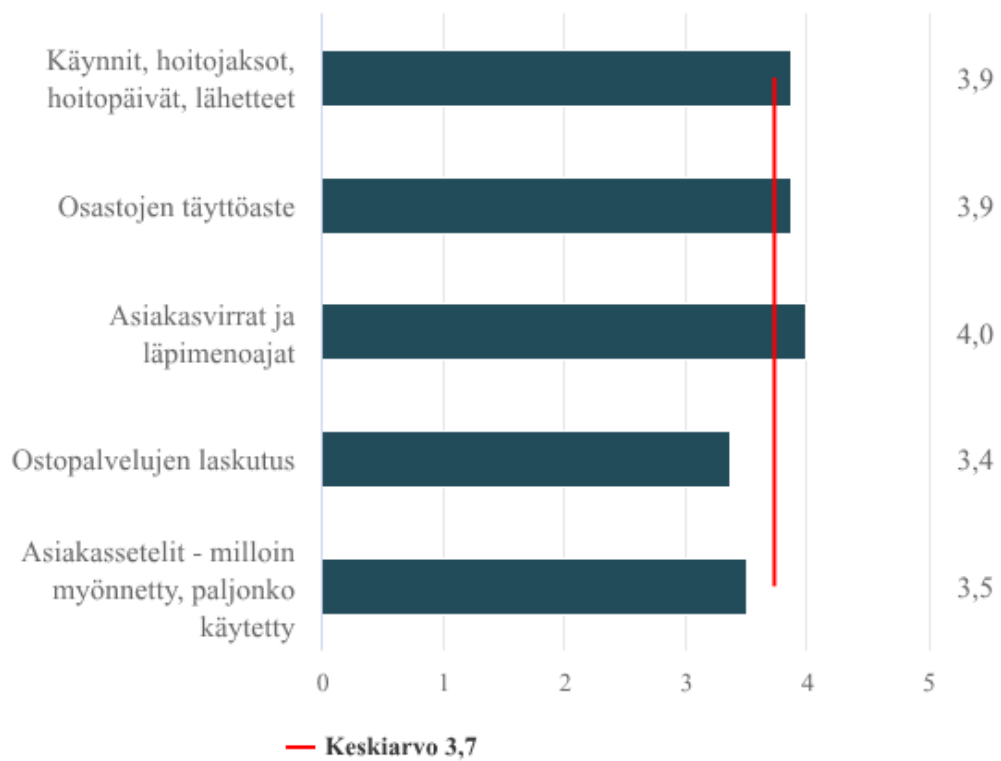


	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Eri toimialueiden ja konsernin pärjääminen ja resurssien käyttö / toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka	1	1	5	1	0	8	2,75	3
	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	0%			
Eri toimialueiden ja konsernin pärjääminen ja kustannukset / toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka	1	1	5	1	0	8	2,75	3
	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	0%			
	1	1	5	1	0	8	2,75	3

Eri toimialueiden ja konsernin pärjääminen ja palvelut / toimialue, palvelualue, yksikkö, kustannuspaikka	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	0%			
Ostopalvelut - mitä ostetaan, mistä, mitä palvelua ja millä hinnalla	1	1	5	1	0	8	2,75	3
	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	0%			
Siun soten sopimukset ja niiden päättymisajankohdat	0	2	2	3	1	8	3,38	3,5
	0%	25%	25%	37,5%	12,5%			
Oman tuotannon yksikköhinnat vs. vastaavan palvelun osto (tavoitehinnasta poikkeamat)	1	1	3	3	0	8	3	3
	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	0%			
Palvelutoiminnan kustannukset erotettuna viranomaistoinnan kustannuksista	0	2	3	2	1	8	3,25	3
	0%	25%	37,5%	25%	12,5%			
Asiakaskokemuksien trendit	1	2	4	1	0	8	2,63	3
	12,5%	25%	50%	12,5%	0%			
Laadun ja vaikuttavuuden trendit ostopalveluissa	0	1	5	2	0	8	3,13	3
	0%	12,5%	62,5%	25%	0%			
Hankkeet ja projektit joissa Siun sote on mukana, niiden tavoitteet ja tulokset	0	0	3	4	1	8	3,75	4
	0%	0%	37,5%	50%	12,5%			
Yhteensä	6	12	40	19	3	80	3,01	3

12. 1) ei lainkaan hyödyllinen 2) jonkinverran hyödyllinen 3) melko hyödyllinen 4) erittäin hyödyllinen 5) ei merkitystä (Toimintatiedot Siun soten omasta palvelutuotannosta)

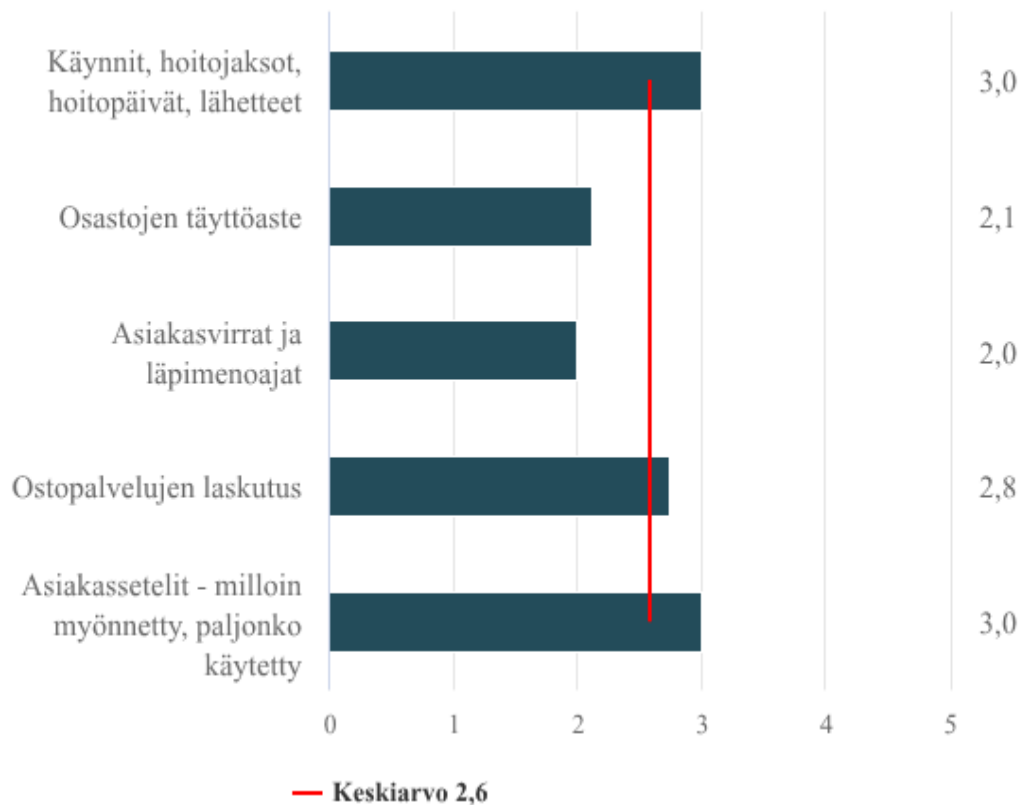
Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskisarvo	Medi-aani
Käynnit, hoitojaksot, hoitopäivät, lähetteet	0	0	1	7	0	8	3,88	4
	0%	0%	12,5%	87,5%	0%			
Osastojen täyttöaste	0	1	0	6	1	8	3,88	4
	0%	12,5%	0%	75%	12,5%			
Asiakasvirrat ja läpimenoajat	0	0	0	8	0	8	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%			
Ostopalvelujen laskutus	0	1	3	4	0	8	3,38	3,5
	0%	12,5%	37,5%	50%	0%			
Asiakassetelit - milloin myönnetty, paljonko käytetty	0	0	4	4	0	8	3,5	3,5
	0%	0%	50%	50%	0%			
Yhteensä	0	2	8	29	1	40	3,73	4

13. Tarvitsen tuoreen tiedon1) päivittäin 2) viikoittain 3) kerran kuussa4) kerran vuodessa 5) ei merkitystä (Toimintatiedot Siun sotien omasta palvelutuotannosta)

Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Käynnit, hoitojaksot, hoitopäivät, lähetteet	0	0	8	0	0	8	3	3
	0%	0%	100%	0%	0%			
Osastojen täyttöaste	5	0	1	1	1	8	2,13	1
	62,5%	0%	12,5%	12,5%	12,5%			
Asiakasvirrat ja läpimenoajat	3	2	3	0	0	8	2	2
	37,5%	25%	37,5%	0%	0%			
Ostopalvelujen laskutus	1	1	5	1	0	8	2,75	3
	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	0%			
Asiakassetelit - milloin myönnetty, paljonko käytetty	0	1	6	1	0	8	3	3
	0%	12,5%	75%	12,5%	0%			
Yhteensä	9	4	23	3	1	40	2,58	3

14. 1) ei lainkaan hyödyllinen 2) jonkinverran hyödyllinen 3) melko hyödyllinen 4) erittäin hyödyllinen 5) ei merkitystä (Siun soten henkilöstö)

Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Henkilöstökustannukset ammattiryhmittäin ja palkkalajeittain	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Henkilöstön määrä vakituiset vs. määräaikaiset	0	1	1	6	0	8	3,63	4
	0%	12,5%	12,5%	75%	0%			
Virkojen ja toimien täyttöaste prosentteina ja euroina	0	0	1	7	0	8	3,88	4
	0%	0%	12,5%	87,5%	0%			
Koulutuspäivät	0	1	2	5	0	8	3,5	4
	0%	12,5%	25%	62,5%	0%			
Henkilöstön keski-ikä	1	2	2	3	0	8	2,88	3
	12,5%	25%	25%	37,5%	0%			
	0	1	2	5	0	8	3,5	4

Poissaolot ja niiden lajit jaksotettuna	0%	12,5%	25%	62,5%	0%			
Välitön työaika	0	0	1	7	0	8	3,88	4
	0%	0%	12,5%	87,5%	0%			
Sijaisten käyttö	0	0	2	6	0	8	3,75	4
	0%	0%	25%	75%	0%			
Kehityskeskustelujen määrä valmiiksi merkittynä Onni Hr:ssä / %	0	2	3	3	0	8	3,13	3
	0%	25%	37,5%	37,5%	0%			
Yhteensä	1	7	16	48	0	72	3,54	4

15. Tarvitsen tuoreen tiedon1) päivittäin 2) viikoittain 3) kerran kuussa4) kerran vuodessa 5) ei merkitystä (Siun sotien henkilöstö)

Vastaajien määrä: 8



	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Henkilöstökustannukset ammattiryhmittäin ja palkkalajeittain	0	1	7	0	0	8	2,88	3
	0%	12,5%	87,5%	0%	0%			
Henkilöstön määrä vakituiset vs. määräaikaiset	1	2	3	2	0	8	2,75	3
	12,5%	25%	37,5%	25%	0%			
Virkojen ja toimien täyttöaste prosentteina ja euroina	1	0	5	2	0	8	3	3
	12,5%	0%	62,5%	25%	0%			
Koulutuspäivät	0	0	4	4	0	8	3,5	3,5
	0%	0%	50%	50%	0%			
Henkilöstön keski-ikä	0	0	1	7	0	8	3,88	4
	0%	0%	12,5%	87,5%	0%			
Poissaolot ja niiden lajit jaksoitettuna	0	1	6	1	0	8	3	3
	0%	12,5%	75%	12,5%	0%			
Välitön työaika	1	1	4	2	0	8	2,88	3
	12,5%	12,5%	50%	25%	0%			
Sijaisten käyttö	2	1	4	1	0	8	2,5	3
	25%	12,5%	50%	12,5%	0%			
Kehityskustelujen määrä valmiiksi merkittynä Onni Hr:ssä / %	0	0	4	3	1	8	3,63	3,5
	0%	0%	50%	37,5%	12,5%			
Yhteensä	5	6	38	22	1	72	3,11	3

16. Mitä muuta tietoa koet tarvitsevasi päätöksenteon tueksi

Vastaajien määrä: 2

Vastaukset
Suun terveydenhuolto Hammashuollon asiakkaat
Suun terveydenhuolto Peittävyys yli 18 -vuotiaat
Suun terveydenhuolto Peittävyys alle 18 -vuotiaat
Suun terveydenhuolto Yli 18v. asiakkaiden %-osuus

Ihan kaikkea yllämainittua, tietoa, miten meillä menee nyt, ei pelkästään miten meillä meni viimeisen kolmen kuukauden aikana. Tällä hetkellä tieto sirpaleina, tarpeet ja raportointi ei kohtaa.