

Opinnäytetyö YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2021

Hanna Virtanen

**Tiedolla johtamisen malli  
terveyskeskuksen  
avosairaanhoitoon**



Opinnäytetyö YAMK | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

11/2021 | 40 sivua

Hanna Virtanen

## **TIEDOLLA JOHTAMISEN MALLI KAARINAN TERVEYSKESKUKSEN AVOSAIRAANHOITOON**

Sosiaali- ja terveysalalla eletään muutosten aikaa. Yksi iso ja tärkeä osa-alue muutoksessa on tiedon keruu ja sen hyödyntäminen johtamisessa sekä toiminnan kehittämisessä. Tiedollinen haltuunotto korostuu, kun resurssit ja talous ovat jatkuvasti suurennuslasin alla. Tiedolla johtaminen taas puolestaan tarkoittaa tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista Kaarinan avosairaanhoidossa. Kehittämiprojektin tarkoituksena oli kartoittaa, mitä tietoa tarvitaan johtamisen tueksi sekä toiminnan kehittämiseksi. Tuotoksena luotiin Kaarinan avosairaanhoitoon tiedolla johtamisen malli. Mallin tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka perusteella toimintaa voidaan kehittää entistä tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi.

Kehittämiprojekti toteutettiin asiantuntijaraatityöskentelynä. Asiakasraadin kokemuksia ja osaamista hyödyntämällä tehtiin suunnitelma siitä mitä markkereita halutaan seurata. Pilottivaiheen jälkeen asiantuntijaraati arvioi tilannetta, jonka jälkeen muodostettiin toimintamalli tiedolla johtamisen toteuttamiseksi terveyskeskuksen avosairaanhoidossa.

Asiasanat:

Tiedolla johtaminen, tiedon hyödyntäminen, tietojohdaminen, terveyskeskuksen avosairaanhoito, sote-tieto

Bachelor's / Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management and Leadership in Health Care

2021 | 40 pages

Hanna Virtanen

## **MODEL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN KAARINA'S HEALTH STATION**

We are living in a time of change in the social and health sector. One big and important aspect of change is the collection of information and its use in management and operational development. Informed takeover is accentuated when resources and economy are constantly under a magnifying glass. Knowledge management means utilizing knowledge in decision-making.

The aim of the development project is to develop knowledge management in Kaarina's outpatient care. The purpose of the development project was to find out what information is needed to support the management and to develop operations. The aim was to create a model for knowledge management in Kaarina's outpatient care. The purpose of the model is to produce information on the basis of which operations can be developed to be more efficient and of higher quality.

The development project was implemented as expert panel work. Utilizing the experience and expertise of the project group members a plan was made for which markers to monitor. After the pilot phase, a panel of experts assessed the situation and, on the basis of this, developed an action model for implementing information management in outpatient care at the health center.

Keywords:

Information management, exploitation of knowledge, knowledge management, healthcarecenter, social and health services data

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Kehittämiprojektin tausta ja tarve</b>	<b>8</b>
<b>3 Teoreettinen viitekehys</b>	<b>10</b>
3.1 Tieto ja sen avulla johtaminen	10
3.2 Mittarit ja indikaattorit	12
3.3 Tiedon hyödyntäminen	13
<b>4 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoitteet</b>	<b>16</b>
<b>5 Kehittämiprojektin toteutus</b>	<b>17</b>
5.1 Projektiorganisaatio	17
5.2 Kehittämiprojektin menetelmät	18
5.3 Kehittämiprojektin aikataulu	19
<b>6 Tulokset</b>	<b>21</b>
<b>7 Tuotos</b>	<b>23</b>
7.1 Tiedolla johtamisen malli Kaarinan avosairaanhoidon	23
7.2 Mallin toteutus	28
<b>8 Eettisyys ja luotettavuus</b>	<b>29</b>
<b>9 Pohdinta</b>	<b>31</b>
9.1 Kehittämiprojektin pohdinta	31
9.2 Tuloksen ja tuotoksen pohdinta	33
9.3 Jatkokehittämisehdotukset	34
<b>Lähteet</b>	<b>36</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1 Tiedolla johtamisen prosessi (mukailtu Kosonen 2019, 10). .....	11
Kuvio 2 Kehittämiprojektin eteneminen ja aikataulu .....	20
Kuvio 3 Tiedolla johtamisen malli Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon.....	23
Kuvio 4 SWOT-analyysi .....	30

## **Liitteet**

Liite 1. Viestintäsuunnitelma

# 1 Johdanto

Tieto on osa terveyden- ja hyvinvoinnin edistämistä, hoitoa, diagnosointia, asiointia ja johtamista (Nylander 2017, 33). Tiedolla johtaminen on melko uusi käsite sosiaali- ja terveysalan johtamisessa, mutta se on kehittymässä lähivuosina kansainvälisestäikin (Cruz ym. 2016).

Tiedolla johtamisella sekä tiedon hyödyntämisellä on keskeinen merkitys terveystalouden tuottavien organisaatioiden strategisessa johtamisessa. Organisaation menestykseen vaikuttaa olennaisesti saatavilla olevan tiedon käyttö ja sen hyödyntäminen niin, että se tukisi organisaation kilpailukykyä sekä toimintaa. On tärkeää, että organisaatio tunnistaa oman toiminnan ja toimialan kannalta tärkeät seurantakohteet eli mittarit, joiden avulla se pystyy keräämään ja jalostamaan olennaisen tiedon tulevaisuuden ennustamiseen, päätöksenteon sekä johtamisen tukemiseksi. (Kallinen 2018, 3–55.)

Suomessa jo yli 10 vuotta sitten aloitetun ja edelleen käynnissä olevan Sote-uudistuksen tarkoituksena on kehittää koko julkista sosiaali- ja terveydenhuoltoa vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin. Sosiaali- ja terveysministeriön Sote tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano-ohjelma eli Toivo-ohjelman päätavoitteena on Suomen maakuntien tiedolla johtamisen sekä valtakunnallisten viranomaisten tiedon tuotannon, tietovarantojen sekä niitä tukevien työvälineiden kehittäminen. Ohjelma on käynnistynyt keväällä 2020 ja on edelleen käynnissä. (STM 2020.)

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista Kaarinan avosairaanhoidossa. Kehittämisprojekti toteutettiin osana Turun ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa (YAMK). Kehittämisprojektin tarkoituksena oli kartoittaa, mitä tietoa terveyskeskuksen avosairaanhoidon johtamisen tueksi sekä toiminnan kehittämiseksi tarvitaan. Tuotoksena luotiin Kaarinan avosairaanhoitoon tiedolla johtamisen malli. Mallin

tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka perusteella toimintaa voidaan kehittää entistä tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi.

## 2 Kehittämiprojektin tausta ja tarve

Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimiala on murroksessa. Hallinnollisten rakenteiden jatkuva muutos, terveydenhuollon uudistus, sekä entistä suuremmat paineet potilasturvallisuuden ja laadun varmistamisen suhteen niukkenevat resurssit huomioiden tekevät toimialan johtamisesta entistä haastavampaa. Tässä murroksessa toiminnan tiedollinen haltuunotto korostuu. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 7.) Sosiaali- ja terveyspalveluiden johdon yhtenä suurimmista haasteita on jatkuvasti lisääntyvän kysynnän sekä käytettävissä olevan rahoituksen tasapainottaminen. Tämän haasteen ratkaisemiseksi tarvitaan johdolta toimia kehittää palvelurakennetta ja -verkostoa ennaltaehkäisevään suuntaan. Tietoa tarvitaan siis nykyisten palveluiden tehokkuudesta, vaikuttavuudesta sekä laadusta sekä arviota tulevaisuuden palvelutarpeesta. (Klemola ym. 2014, 11.)

Tiedolla johtaminen nähdäänkin lupaavana keinona lisätä palveluiden vaikuttavuutta sekä tuottavuutta. (Jalonen 2018, 1). Palveluiden ja toiminnan tehostamisen kannalta tiedolla johtamisen malli on hyvä ottaa käyttöön myös Kaarinan avosairaanhoidossa.

Kaarinan avosairaanhoidon kannalta tiedolla johtamisen suhteen on kehitettävää reilusti, sillä johtamista tiedolla ei juurikaan ole ollut aiemmin. Tiedonkeruu mahdollisuuksia on mm. potilastietojärjestelmän kautta, mutta tähän asti tilastointi ja tiedon hakeminen on koettu työntekijöiden näkökulmasta hankalaksi ja todella työlääksi. Lisäksi tietojärjestelmän tuottama tieto on hankalasti tulkittavissa ja sen hyödyntäminen esimiestyössä koetaan liian työlääksi ja hankalaksi. Jokaisella esimiestasolla työskentelevällä on oma näkemys tiedolla johtamisesta ja jokainen tekee sitä omien taitojen ja mieltymysten mukaan. Tiedolla johtaminen ei ole Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidossa systemaattista ja toimivaa.

Kaarinan kaupungin strategiassa on kolme arvoa: yhdessä, avoimesti ja asiakaslähtöisesti. Myös kustannus- ja laatu-tietoinen johtaminen on mainittu kaupungin strategiassa. Lisäksi tiedolla johtaminen on lisätty yhdeksi osa-

alueeksi Kaarinan kaupungin uusimpaan sosiaali- ja terveystalveluiden käyttösuunnitemaan. (Kaarinan kaupunki 2020.) Tiedolla johtaminen liittyy kaikkiin edellä mainittuihin arvoihin. Analysoitua dataa voidaan hyödyntää avoimesti, ja jotta asiakaslähtöinen palvelu toteutuisi on tärkeää tietää asukkaiden palvelutarvetta ja mielipiteitä sen toimivuudesta. Lisäksi tiedolla johtaminen parantaa tehokkuutta ja toimintaa, joka näkyy asiakkaille parempana ja vaikuttavampana palveluna. Tiedolla johtamista ja sen myötä saatuja tietoja voidaan myös hyödyntää resursoinnissa ja prosessien kehittämisessä.

## 3 Teoreettinen viitekehys

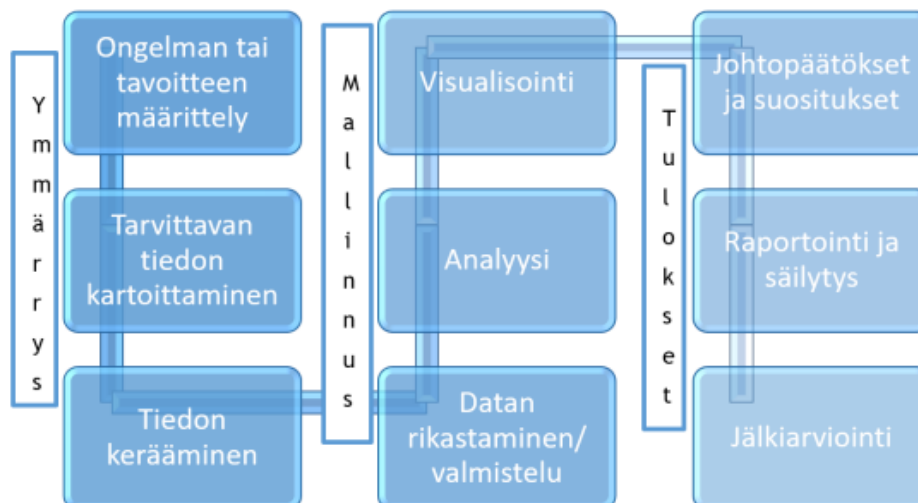
### 3.1 Tieto ja sen avulla johtaminen

Tiedolla johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sanottuna toiminnasta syntyvän tiedon ja toimintaan ulkoisesti vaikuttavan tiedon yhdistämistä toimintatilanteessa, jonka tarkoituksena on viedä organisaatiota tavoiteltuun ja toivottuun suuntaan (Jalonen 2018, 1 - 6). Jos tiedolla johtaminen otetaan käyttöön ja johtavassa asemassa olevat henkilöt puoltavat sitä, on todennäköistä, että se edesauttaa koko organisaatiota. Ajatellaan, että parhaimmillaan siitä hyötyy organisaatio sekä asiakkaat. (Hansen 1999.) Jotta tiedon jalostamisesta voitaisiin hyötyä, ideaalina on erottaa olennainen tieto epäolennaisesta. Tarkoittaa siis sitä, ettei kaikella saatavalla tiedolla ole merkitystä. (Jalonen 2018, 1–2.)

Tiedolla johtaminen nähdään lupaavana keinona lisätä palveluiden vaikuttavuutta sekä tuottavuutta. Julkishallinnossa erityisesti keskenään keskustelevat tietojärjestelmät, hallintorajoja ylittävä tiedonkulku sekä kerätyn datan parempi hyödyntäminen ovat avaintekijöitä, jotta tiedolla johtamisesta hyödytään laajassa mittakaavassa. Haasteena tämän toteutumiselle koetaan tällä hetkellä informaatioympäristön jatkuva muuttuminen ennennäkemättömän nopeasti. Koska tiedolla johtamiseen liittyy julkishallinnossa merkittävä määrä potentiaalia, on ensiarvoisen tärkeää potentiaalin realisoimisessa se, että erilaiset tietongelmat edellyttävät erilaista kohtelua. (Jalonen 2018, 1–13).

Tiedolla johtamista voi ajatella kaksijakoiseksi. Toinen puoli pitää sisällään tiedon tuottamista, hallintaa, säilyttämistä sekä analysointia. Toinen puoli rakentuu tiedon hyödyntämisestä. Toimintoihin tarvitaan ihmisiä ja heidän kykyään, motivaatiota sekä mahdollisuuksia soveltaa prosessoitua tietoa päätöksentekoon. Tiedolla ei pysty johtamaan vain siirtämällä informaatiota ja dataa järjestelmästä toiseen tai turvautumalla pelkästään analytiikkaan. Tiedon luonteesta riippuu se, millaiset lähestymistavat toimivat parhaiten. Sosiaali- ja terveysalalla on paljon kokemuksellista niin sanottua hiljaista tietoa. Sen julki

tuominen ja hyödyntäminen vaativat aikaa ja kohtaamisia. Hyvässä tiedolla johtamisen mallissa sisäinen ja ulkoinen tieto elävät rinnakkain. (Kosonen 2019, 1–4.)



Kuvio 1 Tiedolla johtamisen prosessi (mukailtu Kosonen 2019, 10).

Tiedolla johtamisen prosessi on pitkä ja monivaiheinen. Kososen mukaan nyrkkisääntönä onnistumiselle on ymmärtää, että mitä monitulkinnallisempi tai monimutkaisempi tieto-ongelma on, sitä tärkeämpää on viestiä koko prosessin ajan, eikä pyrkiä jalkauttamaan valmista lopputulosta organisaatioon liian aikaisin. Tiedolla johtamisesta voidaan tunnistaa neljä erilaista tavoitetta ja tapaa päästä niihin. Näitä ovat kuvaileva, diagnosoiva, ennakoiva ja ohjaileva-analyysi. Jokaisella on omat toimintatavat ja kaikkia niitä tarvitaan onnistuneeseen tiedolla johtamiseen. (Kosonen 2019, 10–11.)

Kriittisiä tekijöitä tiedon jakamisen suhteen ovat ihmiset, teknologia ja toimintakulttuuri. Jotta prosessi onnistuisi on yksilöiden ymmärrettävä oma rooli tiedon jakamisessa sekä ymmärtää aktiivisen tiedon jakamisen merkitys koko organisaatiolle. Toimivan toimintakulttuurin perustekijät muodostuvat konkreettisista visioista ja strategiasta, jotka ovat kaikille yhteisesti tutut ja jaetut.

Parhaimmillaan näiden toimiessa tiedon jakaminen ja sen hyödyntäminen ovat osa normaalia jokapäiväistä toimintaa. Sosiaali- ja terveysalan tieto on jakautunut teknisten välineiden kautta saatavan tiedon lisäksi kokemuksen kautta syntyvän tiedon saanniksi. (Mannermaa 2018, 26–27.)

### 3.2 Mittarit ja indikaattorit

Mittareilla voidaan mitata asioita suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tulosten pohjalta voidaan tehdä tarvittavia kehittämistoimenpiteitä. (Koivisto ym. 2020, 35–36.) Erilaisten mittareiden avulla pystytään parhaimmillaan mittaamaan ja todentamaan reaaliaikaisesti organisaation suorituskykyä, vaikuttavuutta, laatua sekä asiakas- ja henkilöstökokemusta. On tärkeää, että mittarit mittaavat niitä asioita, joita toiminnan kehittämisellä tavoitellaan. Kun mittareiden tavoitearvot ja tapa miten tuloksia hyödynnetään, on selkeästi esillä, tulee mittaamisesta merkityksellisempää. On tärkeää miettiä mitä ja kenelle raportoidaan ja viestitään. Päästäkseen mahdollisimman nopeasti manuaalisen tiedon keräämisestä automaattiseen tiedon poimintaan on oletuksena, että kirjaamis- ja tilastointikäytännöt tulee olla sovittuna. (Männistö & Perälä 2019, 25–26)

Erilaisia indikaattoreita hyödyntäen voidaan kuvata erilaisia ympäristötekijöitä ja niiden avulla voidaan tehdä vertailua muihin alueisiin ja toimijoihin. Indikaattoreita voidaan myös hyödyntää tavoitteiden asettamiseen sekä seurannan apuvälineiksi. (Klemola ym. 2014, 15–19.)

Kunnallissalan kehittämissäätiön raportin mukaan sosiaali- ja terveysalan uudistumisen onnistumiseksi on tärkeää, että alueiden johtamisen tueksi on luotava mittarit. Niiden tehtävä on mahdollistaa strategian seuranta ja kuvata toimijoiden laatua, toiminnan laajuutta, saatavuutta, kustannuksia sekä tehokkuutta. Vaikka näiden tietojen tuottaminen sisältyy lakiehdotuksiin, ei se ole tae sille, että tietoja osattaisiin tai käytettäisiin johtamiseen. Siksi tietoon ja näyttöön perustuva johtaminen on otettava käyttöön. (Kinnula ym. 2017, 64) Lisäksi sisäisen kehittämisen kannalta keskeisiä tekijöitä kuten esimerkiksi

henkilöstön osaamista ja tyytyväisyyttä olisi hyvä mitata (Pitkänen ym. 2020, 18-20).

Sitran ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen toteuttamassa tulevaisuuden terveyskeskus hankkeessa terveyskeskustoimintaa seurattiin muun muassa lääkärien ja hoitajien vastaanottojen käyntimääriä asiakasryhmittäin. Lisäksi seurattiin tarjottuja sekä käyttämättä jääneitä aikoja, hoito- ja terveystuotteiden määriä, puolikiireellisten vastaanottoaikojen määriä, vastattujen puheluiden ja sähköisten ajanvarauksien määriä sekä asiakaspalautteita eri mittareilla mitattuina. Haasteena näiden tietojen keräämiseen hankkeessa havaittiin tiedon keräämisen yhtenäistäminen alueittain sekä tiedonkeruun teknisten edellytysten varmistaminen. (Koivisto ym. 2020, 35–36)

### 3.3 Tiedon hyödyntäminen

Sosiaali- ja terveystuotteiden johdon yhtenä suurimmista haasteista on jatkuvasti lisääntyvän kysynnän sekä käytettävissä olevan rahoituksen tasapainottaminen. Tämän haasteen ratkaisemiseksi tarvitaan johdolta toimia kehittää palvelurakennetta ja -verkostoa ennaltaehkäisevään suuntaan. Tätä uudistusta tehtäessä tarvitaan laajasti tietoa eri mallien tuottavuusvaikutuksista sekä niiden vaikuttavuudesta ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen. Tarkoituksena on panostaa ja suunnata eniten hyvinvointia tuottaviin toimintoihin. Tietoa tarvitaan siis nykyisten palveluiden tehokkuudesta, vaikuttavuudesta, laadusta sekä arviota tulevaisuuden palvelutarpeesta. (Klemola ym. 2014, 11.)

Tiedolla johtamisen tulisi kansainvälisen tutkimuksen mukaan olla osa sairaanhoito-organisaatioiden strategioita, koska tiedon kasvavaa arvoa ei voi korvata muulla tiedolla (Rocha ym. 2012, 396). Palvelutarjonta tulisi tulevaisuudessa suunnitella ja toteuttaa niin, että se vastaisi mahdollisimman tehokkaasti kysyntään. Sosiaali- ja terveysalan palvelut ovat pääosin julkisen rahoituksen varassa, joten kaikki taloustieteen säännöt kysynnästä ja tarjonnasta eivät päde suoraan. Tämä tulee ottaa huomioon tiedon analysoinnissa. Lisäksi

huomioon otettavia asioita on kansalaisten tasa-arvo sekä yhdenvertaisuus. (Klemola ym. 2014, 11.)

Tiedon keräämistä ja hyödyntämistä tulisi suunnitella alueellisesti huomioiden kansalliset suunnitelmat ja linjaukset. Tällä hetkellä nykyiset alueellisesti poikkeavat tiedonkeruutavat ja erilaiset käytännöt eivät mahdollista maakuntien johtamista tiedon avulla, eivätkä ne mahdollista tilanteiden seuraamista suhteessa muihin toimijoihin. Siksi alueiden yhteistyöstä tulisi tiivistää niin osaamisen, käytäntöjen, prosessien kuin tietojärjestelmäratkaisujen suhteen. (Koivisto ym. 2020, 37).

Tällä hetkellä eri tietojärjestelmistä ja ulkoisista lähteistä saatavaa tietoa on hankala yhdistää, koska käsitteet eivät ole yhteneviä eivätkä tiedot ole yhteismitallisia. Lisäksi tietojärjestelmistä puuttuu yhdistämiseen tarvittavia toimintoja. Tämän takia sosiaali- ja terveydenhuollon tietoja kerätään usein projektina manuaalisesti eri tietolähteistä ja sen jälkeen jalostetaan käytettävään muotoon. Tämä prosessi on työläs ja vie paljon aikaa ja analyysia on haastava tehdä uudelleen. Riskinä tässä tyylissä on myös se, ettei ehditä ajoissa keräämään tarvittavia tietoja ja joudutaan tekemään päätöksiä ilman faktatietoja. (Klemola ym. 2014, 11–12.)

Sosiaali- ja terveysministeriön Sote-tieto hyötykäyttöön strategian tavoitteena on, että tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä kansalaisten tuottamat tietoaaineistot tukevat reaaliaikaisesti yhteiskunnallista päätöksentekoa, tutkimus-, innovaatio- ja elinkeinotoimintaa sekä palveluiden johtamista (STM). Tieto kansalaisen hyvinvoinnin kehittymisestä sekä palveluiden tarpeesta ovat oleellisia johtamisen suhteen. Tieto on osa terveyden- ja hyvinvoinnin edistämistä, hoitoa, diagnosointia, asiointia ja johtamista. (Nylander 2017, 33)

Tulevaisuuden palvelurakenteen ja palveluverkon suunnitteluun tarvitaan tietoa nykyisten toimintojen tehokkuudesta, vaikuttavuudesta, laadusta sekä tulevaisuuden palvelutarpeesta (Klemola ym. 2014, 9–10). Vaikka osaamista koetaan olevan ja tietoa on runsaasti, kaivataan tuoreempaa tietoa, joustavampia työkaluja sekä analyyseja ja yhteenvetoja seuraamuksista. Tämän hetken

osaamisella ei kuitenkaan vielä pystytä tekemään vaikuttavuuteen perustuvia valintoja, vaan kehitystä tehdään korjaavalla tavalla, jolloin terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen jää heikommalle. Tarvitaan enemmän osaamisen jakamista kuntien ja maakuntien kesken sekä tiedolla johtamista, että vaikuttavuustiedon hallintaa. (Bots ym. 2016. 18.)

Sosiaali- ja terveystieteissä käsiteltävien tietojen tyypillisiä piirteitä ovat monimuotoisuus, laajuus, pitkät säilytysajat, käyttäjien lukuisuus sekä tietojen arkaluonteisuus. Tietomassojen ensisijainen käyttötarkoitus on asiakkaan tai potilaan palvelun tai hoidon tuottaminen. Yhdessä henkilöstö-, materiaali- ja taloushallinnon tietojen kanssa ne kuitenkin muodostavat johtamisessa tarvittavaa tietoa. Tiedolla johtamisen onnistumisen kannalta on hyvin oleellista, että johtamistoiminnassa tarvittavat menetelmät sekä niiden käyttöä edellyttävä osaaminen hallitaan. Tällä hetkellä johdon tietojärjestelmät ovat vielä melko kehittymättömiä. Tietoa hyödynnetään johtamisessa suunnitteluun, päätöksentekoon, seurantaan, toimeenpanoon sekä raportointiin (Rissanen ym. 2015, 216–235.)

## 4 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämiprojekti oli osa Turun ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK). Kehittämiprojektin tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista Kaarinan avosairaanhoidossa. Kehittämiprojektin tarkoituksena oli kartoittaa, mitä tietoa tarvitaan terveyskeskuksen avosairaanhoidon johtamisen tueksi sekä toiminnan kehittämiseksi. Tuotoksena luotiin Kaarinan avosairaanhoidon tiedolla johtamisen malli. Mallin tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka perusteella toimintaa voidaan kehittää entistä tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi.

Kirjallisuuskatsauksessa ja projektiryhmän asiantuntijoiden tapaamisissa selvinneiden tietojen perusteella tavoitteena oli löytää tietyt markkerit, joita seurattaisiin jatkossa säännöllisesti. Näiden markkereiden avulla kehitettäisiin johtamista ja toimintaa järkevämmäksi sekä tehokkaammaksi. Pääkohderyhmänä kehittämissä projektissa toimivat Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon esimiestasolla työskentelevät henkilöt.

Kehittämissä projektia ohjaavat kysymykset:

1. Minkälaista tietoa Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan?
2. Miten Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon tietojohdamista voitaisiin kehittää?
3. Miten Kaarinan terveyskeskus voi toteuttaa tiedolla johtamista?

## 5 Kehittämiprojektin toteutus

### 5.1 Projektioorganisaatio

Kaarinan terveystieteiden avosairaanhoidolla tarkoitetaan lääkäreiden ja hoitajien vastaanottoja sekä päivystysvastaanottoa kolmessa eri toimipisteessä. Toimipisteet sijaitsevat Kaarinan keskustassa, Piikkiössä ja Littoisissa. Lääkärivakansseja on 26 ja sairaan-/terveydenhoitajia 22 joiden lisäksi on vielä 5 terveydenhuollon sihteeriä/lähihoitajaa. Tukipalveluina projektioorganisaation ulkopuolella on vielä fysioterapia, laboratorio sekä röntgen. (Hannula 2021.)

Tehtävänkuvia on monia. Lääkärit pitävät muun muassa kiireellisiä ja kiireettömiä vastaanottoja, tekevät toimenpiteitä, uusivat/kirjoittavat reseptejä ja hoitavat potilaspuheluita. Hoitajat puolestaan tekevät hoidon tarpeen arviointia puhelimesta sekä neuvonnassa, pitävät vastaanottoja itsenäisesti ja lääkärin kanssa, valmistelevat potilaita toimenpiteisiin ja lääkärin vastaanotoille sekä antavat neuvontaa ja tekevät ajanvarauksia potilaille. (Hannula 2021.)

Kaarinan kaupungilla on sosiaali- ja terveystoimintajohtaja. Terveystieteiden johtaja ylilääkäri ja hänen lisäksi ylihoitaja. Avosairaanhoidolla on oma ylilääkäri sekä osastonhoitaja. Jokaisella on oma rooli terveystieteiden avosairaanhoidon päätöksenteossa ja kehittämisessä. Yleisesti terveystietokeskus ja sen sisällä avosairaanhoidon ja sen tukipalvelut ovat suuri monimuotoinen kokonaisuus. (Hannula 2021.)

Kehittämiprojekti toteutettiin innovaatiopedagogiikan mukaisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) kolmikantamallin mukaisesti. Projekti tehtiin yhteistyössä projektipäällikön, työelämämentorin sekä opettajatuutorin kanssa. Kehittämistehtävän projektipäällikkönä toimi Turun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija. Projektipäällikön tehtävä on projektin johtaminen ja hallitseminen. Työelämämentorina toimii Kaarinan terveystieteiden ylihoitaja. Työelämämentoreiden tehtävänä oli toimia projektin mahdollistajina, substanssiosaajina ja henkisenä tukena. Opettajatuutorina toimii

Turun ylemmän ammattikorkeakoulun opettaja. Opettajatuutorin tehtävä oli opiskelijan ja opinnäytetyön ohjaaminen.

Projektiryhmä koostui Kaarinan avosairaanhoidon johtamiseen ja päätöksentekoon vaikuttavista esimiesasemassa olevista henkilöistä sekä it-asiantuntijasta. He muodostivat asiantuntijaraadin. Asiantuntijaraatiin eli projektiryhmään kuuluivat projektipäällikön lisäksi Kaarinan kaupungin sosiaali- ja terveysjohtaja, terveyskeskuksen ylilääkäri ja ylihoitaja, avosairaanhoidon ylilääkäri ja osastonhoitaja. Näiden asiantuntijoiden tehtävänä oli tuoda ryhmään tietoa Kaarinan johtamiskäytännöistä ja tiedolla johtamisen tilanteesta sekä siihen liittyvistä tavoitteista. Tämän lisäksi ryhmään kuului tietotekniikan it-asiantuntija, jonka tehtävänä on tuoda tietoa tietojärjestelmien tiedolla johtamisen mahdollisuuksista.

## 5.2 Kehittämiprojektin menetelmät

Tämä kehittämisprojekti toteutettiin tutkimuspainotteisena kehittämistoimintana. Tutkimuspainotteisen kehittämistoiminnan periaatteita ovat muun muassa saatu hyöty ja toimivuus eli ei pelkästään tutkimuksesta saatu tieto. Tässä kehittämistoiminnassa korostuu käytännönläheisyys eli pragmaattisuus. (Salonen ym. 2017, 38-47.) Kehittämisstrategiana käytettiin kehittävää työntutkimusta. Kehittävällä työntutkimuksella pyritään muodostamaan uusia sekä tietoisesti hallittuja välineitä kehittyneemmän käytännön saavuttamiseksi. (Engeström 1985, 2.)

Projektiryhmään kuului projektipäällikön lisäksi asiantuntijaraati. Asiantuntijaraati koostui viidestä esimiesasemassa olevasta henkilöistä sekä it-asiantuntijasta. Asiakasraati kokoontui pandemiatilanteen takia TEAMS-palvelun kautta viisi kertaa projektin aikana. Asiantuntijaraadin tapaamisten tarkoituksena oli eri näkemysten esiintuominen ja kuuntelu. Niiden perusteella toimintaa oli tarkoitus suunnitella sekä ohjata päätöksentekoa esille tulleiden asioiden avulla. Tässä toimintatavassa asiantuntijaryhmä toimi niin sanottuna asiakkaana, eli aktiivisena

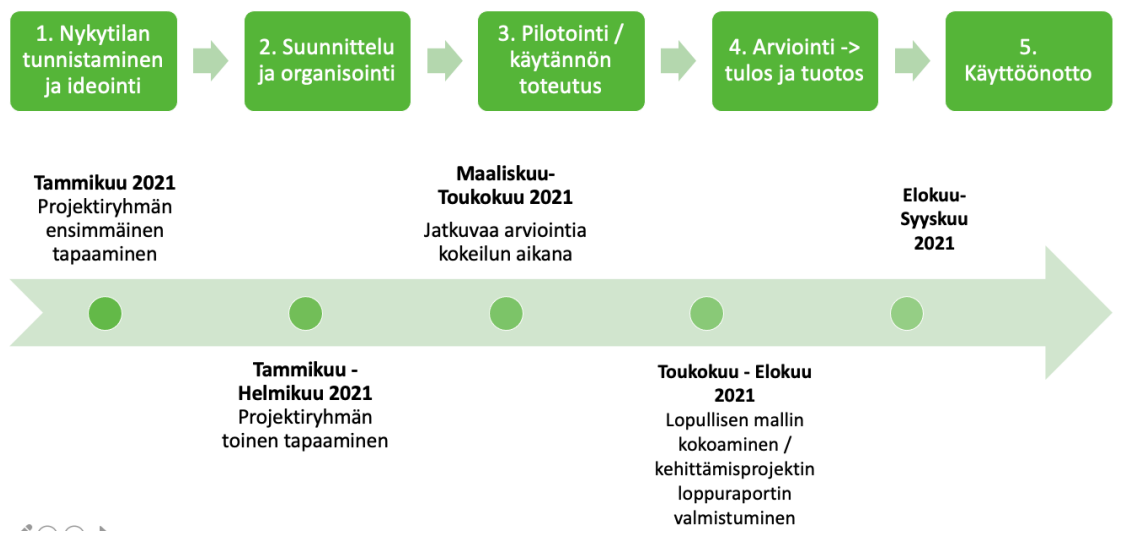
kehittämiskumppanina. Projektijohtajan tehtävänä oli luoda mahdollisuus vapaalle keskustelulle tiettyjen ennalta suunniteltujen teemojen pohjalta, johdatella keskustelua sekä dokumentoida sitä mahdollisimman tarkasti. (Innokylä.)

### 5.3 Kehittämiprojektin aikataulu

Kehittämiprojekti käynnistyi maaliskuussa 2020 aiheen valinnalla ja toimeksiannon hyväksymisellä. Idea esitettiin ohjaavalle opettajalle ja tuutorryhmälle toukokuussa 2020. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen käynnistyi muutama kuukausi ideavaiheen hyväksymisen jälkeen ja kirjallisuuskatsaus valmistui joulukuussa 2020. Kirjallisuuskatsausta tehtiin siis syys-marraskuun ajan.

Kirjallisuuskatsauksen hyväksymisen jälkeen joulukuun alussa alkoi suunnitelmavaihe. Kun suunnitelma valmistui joulukuun 2020 aikana esitettiin se seuraavassa mahdollisessa suunnitelmaseminaarissa alkuvuodesta 2021. Opinnäytetyösopimus tehtiin, kun ohjaava opettaja ja ohjausryhmä olivat hyväksyneet projektisuunnitelman. Hanke linkittyy ammattikorkeakoulujen lukuvuoteen, joka luo pohjan kehittämiprojektin aikataululle.

Kehittämiprojektin toteutusvaihe alkoi tammikuussa 2021. Kevät ja kesä 2021 piti sisällään neljä asiantuntijaraadin tapaamista, joiden välille sijoittuu pilottivaihe. Tapaamiset järjestettiin vallitsevan pandemiatilanteen takia etäyhteyksin TEAMS-palvelun kautta. Lopullinen tiedolla johtamisen malli Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon valmistui syksyn 2021 aikana ja otetaan mahdollisesti käyttöön loppuvuoden 2021 aikana. Kehittämiprojektin loppuraportti julkaistiin marraskuun 2021 aikana. Kehittämiprojektin eteneminen on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Kehittämisprojektin eteneminen ja aikataulu

## 6 Tulokset

### 6.1 Seurattavat markkerit

Asiantuntijaraati kokoontui kehittämisprojektin aikana TEAMS:in avulla. Tapaamisissa käytiin ensin läpi nykytilanne ja sen jälkeen ideoitiin mitä tietoja tarvittaisiin ja pystyttäisiin keräämään. Asiantuntijaraadin jäsenillä oli useampien vuosien kokemus johtamisesta ja päätöksenteosta. Lisäksi mukana oli it-asiantuntija, joka omasi kokemusta ja tietoa tietojärjestelmien käytöstä ja mahdollisuuksista.

Koska terveydenhuollon dataa kertyy todella runsaasti, oli niiden joukosta poimittava ne markkerit, joita haluttiin alkaa seuramaan ja joista koettiin eniten hyötyä johtamisen sekä kehittämisen tueksi. Kaikkia markkereita ei ollut mahdollista alkaa seurata tietoteknisten haasteiden takia.

Lopullisiksi markkereiksi valikoituivat seuraavat tiedot:

- Lääkäreiden vastaanottojen määrät
- Hoitajien vastaanottojen määrät
- Hoitajien hoitamien puheluiden määrät
- Omahoitoviestien määrät
- Omaoloviestien määrät
- Hoitajien toimistoaikana hoidettujen asioiden määrät
- Lääkäreiden tekemien läheteiden määrät (röntgen, laboratorio ja erikoissairaanhoido)
- Koronanäytteiden määrät

## 6.2 Tietojen kerääminen ja niiden hyödyntäminen

Tiedon kerääminen toteutettiin projektipäällikön sekä it-asiantuntijan toimesta pilottivaiheen aikana. Tiedon kerääminen koettiin raskaana ja haastavana toimenpiteenä lähinnä sen vuoksi, ettei tietoa ollut helposti saatavilla eikä sitä oltu jalostettu haluttuun ja selkeään muotoon. Haluttua tietoa jouduttiin etsimään monista eri paikoista manuaalisesti ja järjestelmän toiminnot koettiin hyvin hankalasti käytettäviksi. Tietoa kerättiin yhteisesti sovittuun paikkaan TEAMS-sovellukseen. Tietoa yritettiin jalostaa esimerkiksi taulukoiksi ja kaavioiksi, mutta sen tekemiseen kului rutkasti aikaa.

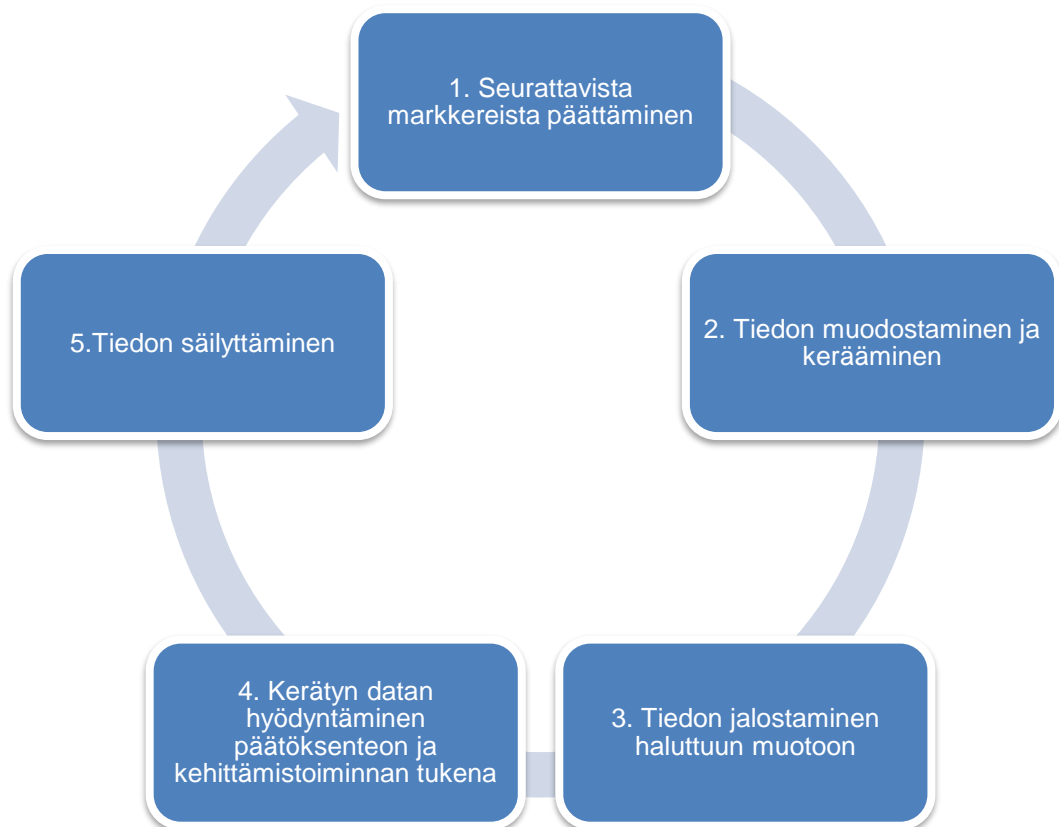
Kerättyjä tietoja pystyttiin hyödyntämään päivittäisessä sekä strategisessa johtamisessa. Pandemia-aikana pystyttiin seuraamaan esimerkiksi päivittäisiä testausmääriä, joka koettiin helpottavan siihen käytettävän resurssin hallintaa. Myös kokonaiskuva tuotetuista palveluista ja niiden määristä selkeytyi. Tietoa saatiin esimerkiksi puheluiden ja vastaanottojen määristä. Kokonaiskuvan selkiytyessä osastonhoitaja ja ylilääkäri saivat osittain kehittämisprojektin kautta kerätyllä tiedolla perusteltua terveystieteeseen lisää henkilökuntaa ja resurssia.

Kaiken kaikkiaan tiedolla johtaminen jalkautui koko johtoryhmään ja sitä kautta myös henkilöstöön. Johtoryhmä alkoi puhua tilastoista ja tiedolla johtamisesta enemmän ja avoimemmin. Myös tilastointikoulutus koettiin tärkeänä ja sille nähtiin jatkuva tarve tulevaisuudessakin. Tiedon hyödyntäminen koettiin yleisesti tärkeäksi asiaksi ja sen parantamiseksi toivotaankin jatkossa parempia työkaluja sekä enemmän aikaa sen kokonaisvaltaiseen toteuttamiseen.

## 7 Tuotos

### 7.1 Tiedolla johtamisen malli Kaarinan avosairaanhoidon

Lopullinen tiedolla johtamisen malli (kuvio 3) syntyi asiantuntijaraadin suunnittelu, pilotointivaiheen ja sen arvioinnin lopputuloksena. Lopullinen malli toimii pohjana tiedolla johtamiselle Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon johtamisen ja kehittämisen tukena. Mallin tarkoituksena on hahmottaa tiedolla johtamisen prosessia ja sen vaiheita.



Kuvio 3 Tiedolla johtamisen malli Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon

Prosessin vaiheet:

1. Seurattavista markkereista päättäminen:

Organisaatio suunnittelee ja päättää mitä tietoja halutaan kerätä ja seurata. Päätöksentekoon ja johtamiseen osallistuvilla henkilöillä on tässä vaiheessa tärkeä asema pohtia, mikä tieto on hyödyllistä ja mikä on vähemmän tärkeää. Tässä vaiheessa on myös hyvä huomioida mitä tietoja on mahdollista tilastoida ja kerätä tietohallinnon järjestelmistä. On tärkeää pohtia mitkä ovat ne avainluvut, joita tarvitaan kokonaiskuvan hahmottamiseen sekä toimintaprosessien ja työn esille tuomiseen. Lähtökohtana tiedolla johtamisen aloittamisessa on nimenomaan saada käsitys organisaation tuottamista toiminnoista. Näitä on hyvä peilata esimerkiksi potilas- ja resurssimääriin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmissä on tallennettuna todella runsaasti erilaista dataa. Sen luotettavuutta on tärkeää arvioida jo ennen kuin tietoa aletaan systemaattisesti kerätä. Organisaation yhtenäiset kirjaus- ja tilastointikäytännöt ovat luotettavan tiedonkeruun perusta. Tämä tulee huomioida jo perehdytyksessä sekä jatkuvien muutosten tullessa. Kannattaa kerätä sellaista tietoa mikä nimenomaan helpottaa strategista päätöksentekoa ja päivittäistä organisointia. Kun tiedetään omien palveluprosessien määriä ja niihin kuluvia resursseja pystytään paremmin panostamaan oikeisiin toimintoihin sekä puuttumaan ja kehittämään epäkohtia helpommin.

## 2. Tiedon muodostaminen ja kerääminen

Tämä vaihe on tärkeä tiedon luotettavuuden ja käytettävyyden suhteen. Tietoa muodostuu potilastietojärjestelmiin sekä muihin järjestelmiin valtavia määriä päivässä. Jotta tieto on käyttökelpoista, tulee kaikilla sitä tuottavilla olla selvää, miten tieto muodostuu, mitä tietoja seurataan ja miksi sitä kerätään. Tässä vaiheessa korostuu tietojohdaminen, joka on itseasiassa henkilöstöjohtamista, jossa jaetaan ja luodaan tietoa sekä opitaan ja jalostetaan sitä. Tiedolla johtaminen on siis koko organisaation yhteinen prosessi, josta esimies on vastuussa. Jokaisen tekemällä työllä on merkitystä tiedon tallentumiseen ja sen kertymiseen.

Tietojohdaminen olisi siis hyvä jalkauttaa jo uusien työntekijöiden perehdytysvaiheessa, mutta yhtä tärkeää on kouluttaa nykyiset työntekijät oikeisiin ohjeisiin. Vuosien myötä terveydenhuollon käyttämät tietojärjestelmät ja käytännöt ovat muuttuneet todella paljon ja eri organisaatioissa on hyvinkin erilaisia ohjeita sen toteuttamiseen. Tämän takia on syytä järjestää asianmukaista koulutusta henkilöstölle systemaattisesti vuosittain. Tilastointi- ja kirjausohjeet on myös hyvä olla kirjattuna sellaiseen paikkaan, josta tilaston tuottaja voi sen helposti hakea varmistaakseen toimintatapansa.

## 3. Tiedon jalostaminen haluttuun muotoon

Jotta tieto olisi käyttökelpoista ja hyödynnettävää päätöksenteon tukena täytyy sen olla tallennettu helposti luettavaan ja löydettävään muotoon. On tärkeää, että tietoa hakeva henkilö löytää sen vaivattomasti ja se on esitetty sellaisessa muodossa, että siitä saa selvää. Erilaiset tietojärjestelmät tuottavat tietoa erilaisilla menetelmillä ja jokainen luo omanlaisia taulukoita ja tilastoja. Näiden jalostaminen haluttuun muotoon on todella aikaa vievää ja sitä tekevän henkilön tulisi osata myös

analysoida hieman, jos esimerkiksi kuukausittaisissa arvoissa on isosti heittoa.

Esimiehellä tulisi olla käsitys esimerkiksi runsaista poissaoloista tai tehdyistä muutoksista, jotka voivat näkyä tilastoissa. Näitä huomioita olisi hyvä kirjata jalostetun tilaston viereen nähtäväksi, jotta myös henkilö, joka ei ole niin tietoinen muutoksista voi ymmärtää tuloksia.

Haluttu muoto missä tieto esitetään voi olla taulukko, kaavio tai kuva. Tilastoja käyttävien tulee siis kokemusten ja mahdollisuuksien perusteella muokata niitä sellaiseen muotoon, josta tietoa on helpoin tulkita. Myös paikka, johon tieto tallennetaan, on hyvä olla kansio, jossa on esimerkiksi otsikoittain luokiteltu mistä löytyy mitään tietoa. Kaarinassa päädyttiin luomaan johtoryhmän TEAMS-ryhmään oma tiedolla johtamisen kansio, jonka alta tilastoja löytyy.

#### 4. Kerätyn datan hyödyntäminen päätöksenteon ja kehittämistoiminnan tukena

Kun tieto mitä halutaan kerätä, on hankittu ja se on jalostettu haluttuun muotoon, voidaan sitä hyödyntää niin strategisessa kuin operatiivisessa johtamisessa. Mitä tarkemmin on mietitty mikä tieto hyödyttää ja auttaa päätöksenteossa sitä nopeammin sen hyödyntäminen jalkautuu johtamiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Kokonaiskuvan hahmottaminen on johtamisen tärkeä elementti ja sen selkiytymistä helpottaa hyvät tilastot toiminnasta.

On hyvä hahmottaa mitä prosesseja ja toimintoja organisaatio tuottaa ja kuinka paljon niihin käytetään resursseja. Tilastojen avulla pystytään tasapainottamaan ja kohdentamaan resursseja sinne missä tarvitaan ja mihin halutaan panostaa. Toisaalta tiedon avulla nähdään myös, jos johonkin toimintoon on käytetty liian paljon resurssia ja toiminta ei ole enää

niin tehokasta. Toiminnan kehittäminen aloitetaan usein selvittämällä nykytilanne, joka on helppo nähdä tuotetun datan avulla. On myös tärkeää analysoida tietoa ja kuunnella alalla todella tärkeää hiljaista tietoa. Tilastot ovat lukuja ja kuvioita, mutta vähintään yhtä tärkeä osa tietojohdantamista on kuulla henkilöstön kommentteja ja ajatuksia toiminnan hyvistä ja toimivista sekä huonoista kehitettävistä prosesseista.

## 5. Tiedon säilyttäminen

Tietoa syntyy valtavat määrät päivittäin. Osa tiedosta on hyvä kerätä jälkikäteen esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain, mutta osa tiedosta olisi hyvä olla käytössä heti kun sille tarve ilmenee. Myös ennakointi on tärkeä osa johtamista, joten on osattava analysoida ja hyödyntää olemassa olevaa tietoa tulevaisuuden suunnitteluun ja hahmottamiseen. Tietoa tulee säilyttää sille osoitetussa paikassa, niin että jos joku haluaa sitä etsiä niin sen löytää ilman suuria haasteita.

Organisaation johdon olisi hyvä vuosittain käydä tilastoja systemaattisesti läpi, jotta esimerkiksi strategiaa tai toimintaa suunnitellessa on data päätöksenteon vahvana tukena. Tilastoja olisi hyvä käydä läpi esimerkiksi muutaman kuukauden välein etenkin, jos muutoksia toiminnassa tehdään paljon. Tällä hetkellä terveyskeskuksen avosairaanhoidon toiminta on jatkuvan kehityksen alla ja toimintoja muutetaan usein, mikä lisää tiedolla johtamisen tärkeyttä. On tärkeää, että kehittämistoimintaa seurataan mittareilla, jotta osataan arvioida tuottaako toiminnan muutokset haluttuja tuloksia.

## 7.2 Mallin toteutus

Tiedolla johtamisen malli on suunniteltu otettavaksi käyttöön osaksi terveyskeskuksen johtamista sekä kehittämistyötä. Mallia on tarkoitus kehittää tarpeiden mukaan ja vuosien myötä se tulee muuttumaan silloisten tarpeiden mukaan. Pilottivaiheessa huomattu haaste resursoinnissa, joka tietojen keräämiseen sekä jalostamiseen liittyy, on tulevaisuudessakin vaikeaa. Tietojohtaminen ja tiedon hyödyntäminen päätöksenteon tukena on esimiehen vastuulla.

Mallia voi toteuttaa erilaisin menetelmin. Yhtenä vaihtoehtona on valita yksi henkilö, joka kerää halutun tiedon ja jalostaa sen haluttuun muotoon systemaattisesti esimerkiksi kerran viikossa tai kuussa. Aikaa ja resurssia tähän kuluu reilusti, joten nämä ajat tulisi tarkoin suunnitelmallisesti merkitä kalenteriin ja ottaa osaksi työnkuvaa.

Toinen vaihtoehto on valita tiedon keruuseen ja jalostamiseen useampi henkilö, jolloin yksittäisen henkilön käytetty resurssi ja aika pienenevät. Henkilön tai henkilöiden, jotka tietoa hakevat olisi hyvä olla sellaisessa asemassa, jossa pystyy analysoimaan tietoa ja ymmärtää sen merkityksen toiminnan kannalta. Tärkein asia mallin jalkautumisen suhteen on kuitenkin se, että tiedon keruu ja jalostaminen otetaan osaksi viikoittaista työnkuvaa ja siihen varataan tarpeeksi aikaa ja resurssia. Myös koulutus järjestelmien käyttöön, tiedon hakuun ja tallentamiseen on pakollista.

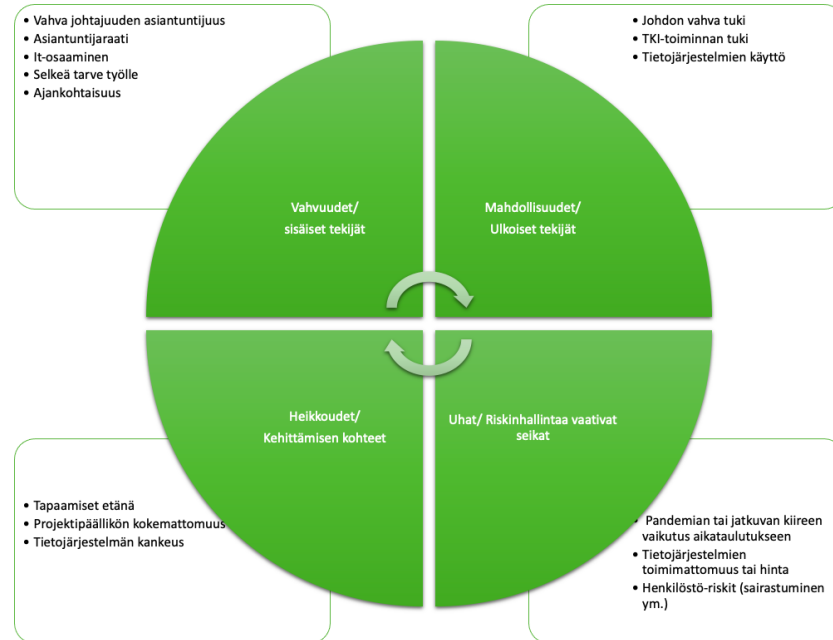
## 8 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämiprojektin teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi tehdyn tiedonhaun prosessi kirjattiin tarkasti ja sitä arvioitiin monipuolisesti. Erityistä huomiota kiinnitettiin lähteiden ja tiedon luotettavuuteen sekä soveltuvuuteen. Lähdeviitteet on merkitty tekstiin asianmukaisesti ja tarkasti.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneiden lähteiden luotettavuuden arvioinnissa huomioitiin, että tietokannat olivat luotettavia ja rajauksia tehtiin tarkempaa hakua varten. Käytetty tieto oli pääosin alle 10 vuotta vanhaa. Suurin osa alle 5 vuotta vanhaa ja osa jopa 2020 vuonna tuotettua. Muutama perusteos oli reilusti vanhempaa, mutta perusteluina niiden käyttöön oli tiedon muuttumattomuus ja molemmat olivat aiheen perusteoksia. Lähteiden luotettavuutta ja käytettävyyttä lisäsi myös se, että suurin osa lähteistä on juuri Suomen suurimpien sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden luomaa.

Projektin toteutumista suhteessa tavoitteisiin arvioitiin jatkuvasti suunnitelmavaiheesta projektin lopetusvaiheeseen. Laadullisiin ongelmiin puututtiin nopeasti ja niiden suhteen tehtiin korjaavia toimenpiteitä projektin aikana. Projektissa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön (HTK) periaatteita ja ohjeita. Näitä tapoja oli esimerkiksi rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. (TENK.) Lisäksi kehittämiprojektissa noudatettiin ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Kehittämiprojektin tuotos esiteltiin projektiryhmälle ja se on kirjallisesti myös nähtävillä. (Hirsjärvi ym. 2010, 23-27; Leino-Kilpi ym. 2015, 365-375.)

Projektin toteutumisen riskejä on pohdittu suunnitelmavaiheessa SWOT-analyysissä (kuvio 4). Riskejä arvioitiin jatkuvasti projektin aikana ja tarpeen mukaan niiden poistamiseen tai vähentämiseen tehtiin tarvittavia toimenpiteitä. SWOT-työkalun avulla pystyy havainnollistamaan esimerkiksi kehittämiprojektin tavoitteita ja projektin riskejä sekä perimmäistä pyrkimystä. (Seppänen-Järvelä 2004, 32.)



Kuvio 4 SWOT-analyysi

## 9 Pohdinta

### 9.1 Kehittämiprojektin pohdinta

Aihe valikoitui organisaation tarpeesta kehittää tiedolla johtamista. Aihe on siis työelämälähtöinen ja sille todettiin olevan selkeä tarve. Aihevalinta on ajankohtainen ja tärkeä myös laajemmin ajateltuna. Lähivuosina edessä oleva sote-uudistus on tulossa ja siinä yhtenä osa-alueena on juuri tiedolla johtaminen. Lisäksi sosiaali- ja terveystalalla tämä johtamisen osa-alue on melko uusi ja alkuvaiheessa, joten se on koettu hyvin tärkeäksi ottaa osaksi johtamiskäytäntöjä ja päivittäistä arkea.

Kehittämiprojektin tarkoitus oli luoda tiedolla johtamisen malli Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon. Tuotoksena syntynyt malli on pyritty luomaan juuri organisaatiosta tulleiden tarpeiden ja toiveiden pohjalta. Projektiryhmän jäsenten vahvaa johtamisosaamista sekä kokemuksia saatiin hyödynnettyä suunnittelussa ja toteutuksessa. Tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon.

Tiedolla johtamista ei ollut aiemmin tehty juurikaan, joten jouduimme aloittamaan melko alusta. Nyt tuotoksena valmistunutta mallia voi alkaa soveltaa ja käyttää osana johtamis- ja kehittämistyötä. Malli on suuntaa antava ja sitä pystyy muokkaamaan organisaation tarpeiden mukaan. Tämän suhteen kehittämiprojektin tavoitteet toteutui ja saimme kehitettyä tiedolla johtamista organisaatiossa. Tiedolla johtaminen on kuitenkin jatkuva kehitysprojekti ja se muokkautuu muutosten ja tarpeiden mukaan.

Kehittämiprojektia toteutettiin Kaarinan kaupungin arvojen mukaisesti avoimesti, asiakaslähtöisesti ja yhdessä. Projektiryhmään kuului kuusi esimiestyötä ja johtamista päivittäin tekevää henkilöä sekä it-asiantuntija. Edellä mainitut henkilöt muodostivat asiantuntijaraadin. Projektipäällikkönä toimi ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija.

Asiantuntijoiden kokemus ja johtamisosaaminen tuli selkeästi esiin projektiryhmän tapaamisissa ja niitä saatiin hyödynnettyä tiedolla johtamisen kehittämiseen. Asiantuntijoiden näkemys tiedolla johtamisesta ja sen tarpeellisuudesta tuli esiin selkeästi ja sille koettiin suuri tarve. Haasteina he olivat aiemmin kokeneet tiedon keruun hankaluuden ja resurssin sekä ajan puutteen. Tietojen etsiminen ja muodostaminen vaativat myös tietoteknisiä taitoja, joiden opetteluun ei ole saatu riittävästi koulutusta tai ohjausta.

Kehittämiprojekti toteutui melko hyvin aikataulun ja projektisuunnitelman mukaan. Aikataulun suhteen joutui välillä joustamaan, mutta kehittämiprojekti valmistui ajallaan. Haasteita toi käynnissä oleva pandemiatilanne sekä jo ennen sitä hyvin kiireinen työtahti. Lisäksi projektiryhmän jäsenten yhteen kokoaminen vaati järjestelyitä ja selkeää suunnitelmallista aikataulutusta. Lisäksi haasteita toivat tietojärjestelmät ja niiden käytön vaikeus: tieto on pirstaloitunut useisiin eri paikkoihin eri muodossa, haluttujen tiedostojen etsimiseen ja niiden jalostaminen käyttökelpoiseksi vei todella paljon aikaa ja oli työlästä. Resurssia tähän oli vaikea löytää.

Tiedon kerääminen on sosiaali- ja terveysalalla koettu yleisestikin hankalaksi, sillä ohjelmien tuottamat tiedostot ovat vaikeasti saatavissa ja niiden etsimiseen menee liikaa resurssia. Lisäksi kalliiden lisäosien ostaminen jo muutenkin hintaviin tietojärjestelmiin on koettu etenkin nyt ennen sote-uudistusta haastavaksi.

Kehittämiprojektin suunnitteluvaiheessa tehty viestintäsuunnitelma (Liite 1.) toteutui pitkälti suunnitelman mukaan. Projektiryhmän kommunikaatio onnistui helposti pitkälti TEAMS-sovelluksen avulla. Lisäksi projektipäällikkö kontaktoi asiantuntijoita myös kasvotusten erilaisten tilastojen haku- ja luontiprosessien toteuttamiseksi. Loppuvaiheessa projektiryhmä tapasi viimeisessä palaverissa hybridimallin mukaan osittain kasvotusten ja osittain TEAMS: ssin kautta.

Työelämälähtöisessä kehittämiprojektissa on tärkeää hyödyntää kolmikantamallia. (Ahonen 2015, 14–15). Opettajatuutorin sekä työelämämentorin ohjaukset olivat tärkeitä projektin onnistumisen kannalta.

Kommentit ja henkinen tuki toivat selkeästi voimavaroja projektin etenemisen tueksi. Kolmikantamalla hyödyntämällä yhdistyi tutkittu tieto sekä käytännön läheisyys, jotka ovat tärkeitä juuri tämän tyyppisissä kehittämisprojekteissa.

Työelämälähtöisessä kehittämisprojektissa korostuu projektipäällikön kehittyminen projektin vetäjänä sekä kehittämisosaajana. Projektipäällikön kehityskaari oli selkeä ja oppimista tapahtui paljon. Tärkeäksi osaksi muodostui työn rajaaminen ja aikataulutus. Hyvin suunniteltu työ oli helpompi toteuttaa, vaikka joustoja ja muutoksia tulikin projektille tyypilliseen tapaan. Paineen sietokyky ja epävarmuuden sietämistaidot kehittyivät. Omasta jaksamisesta huolehtimisen tärkeys selkiytyi.

Myös delegointi- ja kommunikaatiotaidot kehittyivät selkeästi projektin aikana, ja kirjallisen raportin tuottamiseen liittyvät taidot kehittyivät haasteista huolimatta. Tärkeäksi osaksi osoittautui palautteen pyytämisen, antamisen sekä vastaanottamisen taidot. Projektipäällikkö kokee kehittämisprojektin käytännön toteutuksen sekä kirjallisen raportin onnistuneeksi.

## 9.2 Tuloksen ja tuotoksen pohdinta

Tiedolla johtamisen aihe koettiin tärkeäksi ja sille koettiin selkeä tarve. Tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon eri palveluissa ja toimintaprosesseissa tietojärjestelmiä hyödynnetäänkin jo enenevässä määrin. (Valkonen 2018, 3). Tulevan sote-muutoksen ajatellaan ja toivotaan tuovan tähän toivottuja muutoksia ja yhteisiä ohjeistuksia.

Niin muualla kuin Kaarinassakin tiedolla johtamisen yhtenäiset ja selkeät käytännöt koettiin puutteellisina. Jo ennen kehittämisprojektia oli käytännössä huomattu, miten vaikeaa ja aikaa vievää tietoa oli kerätä ja jalostaa. Nämä haasteet toteutuivat myös kehittämisprojektin aikana. Vuonna 2020 tehdyssä tutkimuksessa osastonhoitajille teetetyssä kyselyssä tunnistettuja kehittämistarpeita koettiin etenkin tietojärjestelmien, organisaation johdon ja tiedotuksen, henkilöstön sitouttamisen ja osaamisen, ajantasaisen tiedon sekä osastonhoitajien omien koulutustarpeiden osa-alueilla (Hämäläinen 2020, 38).

Näitä samoja kehittämistarpeita nousi tämänkin projektin aikana. Mikäli tietojärjestelmät tuottaisivat automaattisesti raportteja halutuista tiedoista ja niitä saisi vaivattomammin esiin, olisi tiedolla johtamista helpompi tehdä. Projektiryhmän viimeisessä kokouksessa todettiin valitettavasti, ettei näin raskaalle prosessille tällaisenaan löydy resurssia toistaiseksi.

Kehittämiprojektin myötä tiedolla johtamisesta alettiin kuitenkin keskustella enemmän ja se nousi johtoryhmässä usein puheenaiheeksi. Tutkimuksen mukaan onkin tärkeää, että tietoon ja sen johtamiseen liittyvistä arvoista ja ongelmista keskusteltaisiin avoimesti, sillä esimerkiksi tiedon saatavuuteen ja tietoprosesseihin liittyvät ongelmat voivat heikentää luottamusta ja sen myötä vaikuttaa haitallisesti vuorovaikutteiseen ja ihmisläheiseen johtamiseen (Vakkala & Syväjärvi 2020, 1). Myös henkilöstö kiinnostui omaa työtä koskevista luvuista ja tiedoista. Tilastointikoulutus koettiin hyvin tarpeelliseksi ja sitä toivottiin säännöllisesti lisää.

Tuotoksena tehty tiedolla johtamisen malli arvioitiin teoriassa mahdolliseksi ja hyväksi. Mallin tarve nähtiin selkeästi tärkeänä, mutta tämän hetkisillä välineillä ja resurssilla sen toteuttaminen ei olisi mahdollista. Tulevaisuudessa mikäli tiedolla johtaminen tulee sote-uudistuksen myötä osaksi jokaista yksikköä ja tiedon tuottamiseen kehitettäisiin helppokäyttöiset ja yhteneväiset toimintatavat, jalkautuisi tiedolla johtaminen todennäköisesti helposti osaksi johtamista niin isossa kuvassa kuin organisaatioiden ja yksiköiden tasollakin.

### 9.3 Jatkokehittämisehdotukset

Kehittämiprojektin valmiina tuotoksena syntyi tiedolla johtamisen malli Kaarinan terveyskeskuksen avosairaanhoidon. Tiedolla johtaminen oli ennen projektia pienimuotoista ja alkutekijöissään. Jokainen esimies teki sitä omalla parhaaksi näkemällään tavalla. Toiminta ei ollut suunnitelmallista eikä yhtenäistä. Tähän syyksi koettiin tiedolla johtamiseen käytettävän ajan ja resurssin puute sekä tiedon etsimisen ja jalostamiseen liittyvät tietotekniikka haasteet.

Jatkossa organisaatiotasolla toivon, että malli otetaan käyttöön ja se jalkautetaan koko henkilöstön käyttöön. Esimiehet ovat vastuussa sen toteutumisesta sekä henkilöstön kouluttamisesta sen käyttöön. Jotta tiedolla johtamista voitaisiin tehdä luodun mallin mukaan, tulee siihen suunnitelmallisesti ja systemaattisesti merkitä resurssia sekä aikaa. Myös selkeä kalenterointi ja sille merkitty aikataulu tukevat toiminnan jalkautumista. Mikäli jatkossa halutaan seurata muitakin tietoja/tilastoja tulee aina varmistua siitä, pystyykö ohjelma tietoa tuottamaan ja onko siihen aikaa.

Laajemmin katsottuna sote-uudistuksen myötä olisi hienoa, jos tiedolla johtamiseen tulisi alueittain sovitut käytännöt ja se olisi alusta asti selkeä osa johtamista ja sitä kautta koko henkilöstön arkea. Tietojärjestelmien pitäisi kehittyä niin, että tieto muodostuisi helposti ja sitä löytäisi jo valmiiksi jalostettuna helposti tulkittavassa muodossa. Automatisaatio on tässä asiassa potentiaalinen mahdollisuus, sillä olisi hyvä, ettei tietoa joutuisi jalostamaan itse, vaan sitä tulisi haluttuna aikana selkeänä tiedostona sovittuun paikkaan, josta se löytyy helposti. Myös ennakkoinnissa ja tulevaisuuden suunnittelussa olisi hyvä hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa sekä erilaisin menetelmin ennustettuja data-analyseja.

Tärkeää olisi luoda kunta/sote-alueita yhdistäviä tietojärjestelmiä ja suuria tiedon säilytyspaikkoja, josta niitä voitaisiin hyödyntää myös poliittisella tasolla. On tärkeää saada sosiaali- ja terveysalalla tehty työ esiin luotettavasti ja niin, että siinä näkyy kentällä tapahtuva totuus. Kaikki tieto ei ole vain numeroita tai tilastoja vaan on korvaamattoman tärkeää kuunnella niin henkilöä kuin asiakkaita palveluprosessien toimivuudesta.

## Lähteet

Bots, Sinikka – Lehikoinen, Heini – Perttilä, Kerttu 2016. Alueellisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteiden ja toimintamallien nykytila ja kehittämistarpeet. THL. Viitattu 28.11.2020  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131947/TY%C3%962017\\_8\\_Alueellisten%20hyvinvoinnin%20\\_Korjattu\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131947/TY%C3%962017_8_Alueellisten%20hyvinvoinnin%20_Korjattu_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cruz, Sofia Caspar – Ferreira, Maria - Manuela Frederico 2016. Knowledge management in Portuguese healthcare institutions. Viitattu 28.11.2020.  
[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672016000300492&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672016000300492&lng=en&nrm=iso&tlng=en)

Engström, Yrjö 1985. Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. Viitattu 14.12.2020.  
[file:///Users/HannaVirtanen/Downloads/96417-Artikkelin%20teksti-162127-1-10-20200702%20\(1\).pdf](file:///Users/HannaVirtanen/Downloads/96417-Artikkelin%20teksti-162127-1-10-20200702%20(1).pdf)

Hannula, Maija. 2021. Kaarinan kaupunki, Avosairaanhoidon osastonhoitajan haastattelu. Viitattu 3.1.2021

Hansen, Morten T. – Nohria, Nitin – Tierney, Thomas J. 1999. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review. Viitattu 25.11.2020  
<https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Kariston kirjapaino Oy: Hämeenlinna.

Hämäläinen, Taru. 2020. Tiedolla johtaminen hoitotyössä – osastonhoitajien arviointeja. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 10.11.2021

Innokylä. Asiakasraati. Viitattu 18.1.2021  
<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/asiakasraati>

Jalonen, Harri 2018. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Viitattu 25.11.2020  
[https://www.researchgate.net/publication/275329037\\_Tiedolla\\_johtamisen\\_nayttamo\\_ja\\_kulissit](https://www.researchgate.net/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit)

Kaarinan kaupunki 2020. Sosiaali- ja terveyslautakunnan kokouspöytäkirja. Viitattu 18.12.2020.

Kallinen, Hannu 2018. Tiedon merkitys ja hyödyntäminen terveydenhuollon strategisessa johtamisessa muuttuvassa toimintaympäristössä. Pro gradu-tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 21.10.2020 <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201812043214.pdf>

Kinnula, Petra – Malmi, Teemu – Vauramo, Erkki 2017. Mitä tunnuslukuja sote-alueen johtamisessa tarvitaan? Viitattu 28.11.2020. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/02/Mitä-tunnuslukuja-sote-alueen-johtamisessa-tarvitaan-1.pdf>

Klemola, Katja – Uusi-Ilkainen, Jussi – Askola Tero 2014. Sosiaali- ja terveystietojohdamisen käsikirja. Sitra. Helsinki. Viitattu 2.10.2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohdamisen-kasikirja/>

Koivisto ym. 2020. THL. Uudistuva perusterveydenhuolto Huomisen terveyskeskus - valmennuksen tutkimuksellinen arviointi. Helsinki. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139364/URN\\_ISBN\\_978-952-343-481-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139364/URN_ISBN_978-952-343-481-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kosonen, Mia 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Viitattu 27.11.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2>

Mannermaa, Katri 2018. Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 3.10.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136180/Hyv%c3%a4t%20tiedon%20johtamisen%20k%c3%a4ytann%c3%b6t%20ty%c3%b6terveyshuolto-organisaatioissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Männistö, Harri – Perälä, Johanna 2019. Sitran selvityksiä 160. Huomisen terveyskeskus. Valmennuksilla kilpailukykyä julkiseen perusterveydenhuoltoon. Viitattu 2.10.2020 <https://media.sitra.fi/2019/08/28161736/sitraterveyskeskus280819selvitys.pdf>

Nylander, Olli 2017. Tietojohdaminen ja tapaus SOTE. BoD. Helsinki.

Pitkänen, Laura – Torkki, Paulus – Tolkki, Helena – Valtakari, Mikko – Leskelä, Riikka-Leena 2020. Reittiopas vaikuttavuuteen Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa. Viitattu 29.11.2020  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161983/2020\\_1\\_%20Reittiopas%20vaikuttavuuteen.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161983/2020_1_%20Reittiopas%20vaikuttavuuteen.pdf)

Rissanen, Sari - Lammintakainen, Johanna 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sonoma Pro Oy. Helsinki.

Ritvanen, Hannu – Sinipuro, Jaana 2013: Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa. Malli soaiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. BoD, Helsinki.

Rocha, E. – Nagliate, P. – Bic Furlan, C. – Rocha, K. – Trevizan, M. – Mendes, I. 2012. Knowledge management in health: a systematic literature review. Viitattu 28.11.2020.  
<https://web-a-ebscobhost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a51bd1e4-6b2f-4031-b47d-5443f8523eb6%40sdc-v-sessmgr01>

Salonen, Kari – Eloranta, Sini – Hautala, Tiina – Kinos, Sirpa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.12.2020.

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Seppänen- Järvelä R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa: Opas käytäntöihin. Stakes 4/2004. Helsinki. Viitattu 28.09.2020.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4\\_04.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Sote tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano-ohjelma (Toivo-ohjelma). Viitattu 5.10.2020  
<https://stm.fi/hanke?tunnus=STM029:00/2020>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palveluiden tukena. Sote-tieto hyötykäyttöön – strategia. Viitattu 10.10.2020.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta . Viitattu 19.12.2020  
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>

Valkoinen, Marjo-Riitta 2018. Tiedonhallinnan prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa koskevissa tutkimuksissa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Viitattu 10.11.2021

[153381083031524187.pdf \(uef.fi\)](#)

Vakkala, Hanna - Syväjärvi, Antti 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Viitattu 10.11.2021 [Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste näkymä \(journal.fi\)](#)

## Liitteet



Viestintäsuunnitelma (projektin tiedotus)						
Kohderyhmä	Aihe	Viestintäkanava/-muoto	Toteutusvastuu	Ajankohta	Ulkoinen viestintä	Sisäinen viestintä
YTEKEK20 ohjausryhmä	Projektisuunnitelman esittely	TEAMS	Projektipäällikkö	16.2.2021	x	
Projektiryhmä	Projektisuunnitelman esittely	TEAMS	Projektipäällikkö	26.1.2021		x
Projektiryhmä	Projektin sisäinen tiedottaminen koko projektin aikana	TEAMS-ryhmä + palaverit	Projektipäällikkö	koko projektin ajan		x
Projektiryhmä	Lopullisen mallin esittäminen + loppuraportin esittäminen	TEAMS	Projektipäällikkö	syksy 2021		x
KV, TALK-seminaarit + kypsyysnäytartikkeli	Loppuraportin esittäminen	TEAMS	Projektipäällikkö	syksy 2021	x	